



# Aanpassing nr. 1 van het meerjarenplan 2020-2025

**Bundel 2.**

Documentatie bij het meerjarenplan

Gemeente Middelkerke

Spermaliestraat 1

8430 Middelkerke

Jurgen Vergauwe, algemeen directeur

Roseline Keereman, financieel directeur

059 31 30 16





## Inhoud

---

Inhoud .....	2
I. Kader van de strategische beleids- en beheerscyclus.....	3
Vooraf .....	3
1. Beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties o.b.v. omgevingsanalyse, missie, visie, confrontatiematrix en input van de adviesraden en werkgroepen .....	3
1.1 Omgevingsanalyse.....	3
1.2 Missie en visie.....	5
1.3 Eerste participatiemoment.....	6
1.4 Vanuit omgevingsanalyse via confrontatiematrix naar doelstelling en strategiebepaling .....	7
2. Financieel evenwicht.....	8
3. Participatie .....	8
II. Omgevingsanalyse .....	9
1. Externe omgevingsanalyse meerjarenplan 2020-2025 .....	10
2. Kansen en bedreigingen .....	136
3. Interne omgevingsanalyse.....	137
4. Sterktes en zwaktes .....	223
5. Samenvatting van de memoranda/speerpunten/... van de adviesraden en werkgroepen .....	225
6. Confrontatiematrix.....	229
III. Totaaloverzicht beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties .....	238
IV. Toegestane werkings- en investeringssubsidies.....	243
V. Samenstelling beleidsdomeinen .....	252
VI. Overzicht verbonden entiteiten.....	257
VII. Personeelsinzet.....	258
VIII. Overzicht jaarlijkse opbrengst per belastingsoort .....	259
IX. Organogram.....	261
X. Input van de adviesraden/werkgroepen op het ontwerp MJP 2020-2025 .....	278



## I. Kader van de strategische beleids- en beheerscyclus

---

### Vooraf

De beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties (maar ook het overig beleid) zijn tot stand gekomen binnen de beleids- en beheerscyclus. De geïntegreerde beleids- en beheerscyclus (BBC) is een variant van de strategie- en plancyclus (Plan, Do, Check, Act = PDCA), maar dan aangepast aan de specificiteit van de publieke sector en de Vlaamse lokale besturen.

BBC is een logische manier van denken en werken die vertaald kan worden in de PDCA-cyclus. Dit betekent dat er eerst gepland moet worden voor er iets ondernomen wordt. Wanneer men een actie ondernomen heeft, moet dit gecontroleerd en geëvalueerd worden. Op basis van de controle en evaluatie moet dan opnieuw gehandeld worden. Zoals het woord 'cyclus' impliceert, is dit een alsmaar voortgaand proces.

De (wnd.) algemeen directeur treedt bij de BBC op als dossierbeheerder. De beleidsmedewerker uit de dienst managementondersteuning werd aangesteld als procesverantwoordelijke en staat in voor de opvolging van het dossier, in nauw overleg met de (wnd.) algemeen directeur en met het managementteam (MAT).

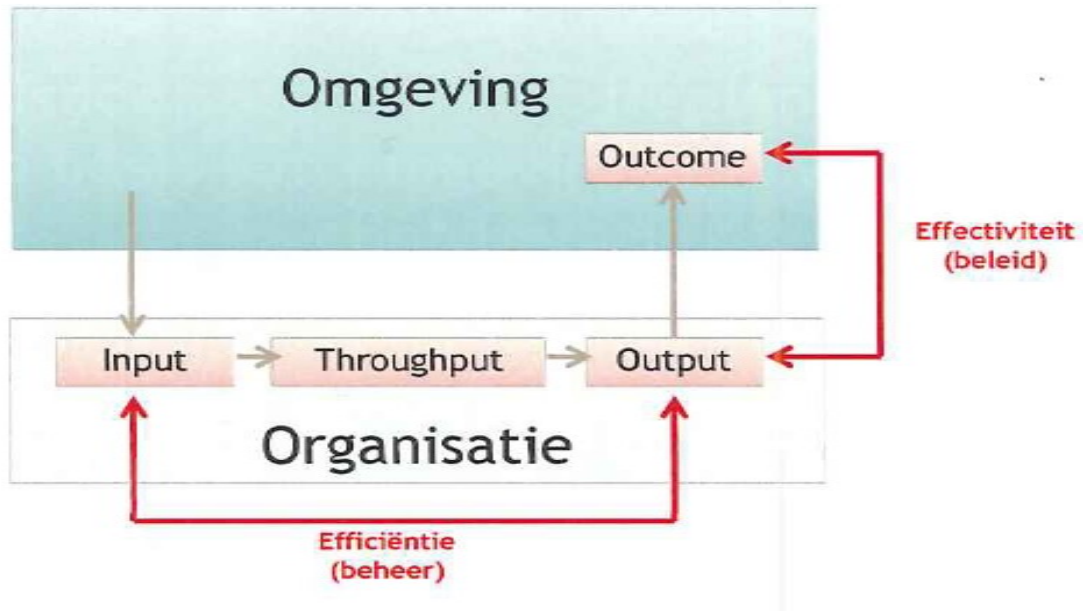
### **1. Beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties o.b.v. omgevingsanalyse, missie, visie, confrontatiematrix en input van de adviesraden en werkgroepen**



Over het te voeren beleid kan nagedacht worden aan de hand van:

- wat is er nodig in de gemeente, zowel extern als intern? (externe en interne omgevingsanalyse);
- welke doelstellingen willen we realiseren? Op welke manier? Wat is prioritair? Wat doen we zelf? Wat doen we niet zelf?;
- welke middelen zijn daarvoor nodig? Financieel en operationeel worden gelinkt.

#### **1.1 Omgevingsanalyse**

Bij het bepalen van het beleid moet rekening gehouden worden met de input die gegeven wordt vanuit de omgeving aan de organisatie. De organisatie moet die informatie verwerken (throughput) in een bepaalde output die resulteert in een outcome voor de omgeving. De verwerking van die informatie moet volgens een efficiënt beheer verlopen, zodat dit resulteert in een effectief beleid.



 **Garbage in = garbage out**   
(verkeerde informatie in = verkeerde informatie uit)

### 1.1.1 Externe omgevingsanalyse

Op een objectieve manier wordt informatie verworven over de externe omgeving. Er wordt vastgesteld welke factoren een gunstige en welke factoren een negatieve invloed kunnen hebben op de werking van de organisatie.

Uiteindelijk is het doel van de externe omgevingsanalyse om kansen en bedreigingen voor de gemeente te definiëren.

In eerste instantie werd relevant cijfermateriaal verzameld aan de hand van de DESTEP-methode:

- demografische,
- economische,
- sociaal-culturele,
- technologische,
- ecologische,
- politieke factoren.

Het betreft gegevens die relevant zijn voor de visieformulering en de geformuleerde doelstellingen, actieplannen en de acties in het kader van de beleids- en beheerscyclus.

Uit de externe omgevingsanalyse werden de kansen en de bedreigingen voor de gemeente Middelkerke bepaald.



### **1.1.2 Interne omgevingsanalyse**

Op een gestructureerde en geobjectieerde manier wordt informatie verworven over de interne organisatie. Er wordt vastgesteld welke factoren goed en welke factoren minder goed lopen in de huidige werking.

Het doel van de interne omgevingsanalyse is om de sterktes en de zwaktes van de organisatie te definiëren.

Om een beter zicht te krijgen op de interne omgeving van de organisatie werd het 7S-model uitgevoerd. Dit model laat organisaties toe zichzelf te beschrijven op basis van 7 elementen die allen de beginletter "S" hebben:

- significante waarden,
- stijl,
- staf,
- sleutelvaardigheden,
- strategie,
- structuur,
- systemen.

Om de 7 elementen te beschrijven, werd gebruik gemaakt van specifieke vragen die aan alle diensten werden voorgelegd. De antwoorden van de diensten werden verwerkt en gebundeld.

Uit de interne omgevingsanalyse werden de sterktes en de zwaktes van de organisatie bepaald.

## **1.2 Missie en visie**

Op basis van de omgevingsanalyses werden de missie en visie voor de organisatie vastgesteld, waaruit vervolgens de strategie wordt bepaald.

De missie bevat de identiteit, de waarden en de bestaansgrond van een organisatie.

De visie geeft een blik op de toekomst, schetst de gewenste situatie op lange termijn, geeft een richting aan, wil zekerheid en samenhang creëren, wil inspireren en onderscheiden.

Volgende tekst werd weerhouden.

### **Missie**

Middelkerke is een toeristische kustgemeente met een uitgestrekt hinterland waar iedereen zich veilig en thuis voelt. Het is een gemeente waar het goed vertoeven en ondernemen is.

De gemeente Middelkerke voert, d.m.v. een performante organisatiestructuur, een beleid in een brede waaier aan thema's binnen haar gemeentegrenzen. Die thema's dienen het belang van haar inwoners, bezoekers en ondernemers.

### **Visie**

- De gemeente Middelkerke heeft een hoge toeristische aantrekkingskracht



- Middelkerke erkent het belang van haar aantrekkingskracht als toeristische badplaats en onderneemt daarvoor een inhaalbeweging in de opwaardering van de toeristische infrastructuur.
- Uitbouw van evenementen die Middelkerke op de kaart zetten: o.a. superprestige cyclocross, wielervedstrijden, zomermuziek, primetime televisie-evenementen.
- Versterken van de identiteit van Middelkerke als culinaire gemeente.

–De gemeente Middelkerke heeft een dynamische bevolking met een gezonde vertegenwoordiging van alle maatschappelijke groepen

- Veiligheid is een belangrijke voorwaarde voor een aantrekkelijke gemeente, waar iedereen zich thuis en veilig voelt. Hiervoor moet goed samengewerkt worden met alle relevante actoren op het vlak van veiligheid en handhaving.
- Optimaliseren van het vrijetijdsaanbod voor alle bevolkingsgroepen, door onder meer:
  - investeren in en efficiënt aanwenden van sportinfrastructuur;
  - opwaardering van het culturele aanbod;
  - jeugdwerk en -infrastructuur op maat;
  - aandacht voor het verenigingsleven.
- Om alle lagen van de samenleving te kunnen bereiken en om tegemoet te komen aan een groeiend maatschappelijk probleem, wil de gemeente zich focussen op een transversale aanpak van de problematiek van kinderarmoede.
- Rekening houdend met de alsmaar stijgende vergrijzing, wil Middelkerke verder inzetten op ouderenzorg en thuiszorgondersteuning.
- Daarnaast luistert het bestuur van Middelkerke naar wat er leeft en wordt er bijzondere aandacht gegeven aan de participatie van diverse doelgroepen.

–De gemeente Middelkerke is een performante organisatie

Middelkerke streeft ernaar een performante organisatie te zijn met deskundige medewerkers die meer autonomie krijgen, maar tegelijkertijd ook meer verantwoordelijkheid. Kwaliteit en effectiviteit zijn de sleutelwoorden voor de vlotte werking van de organisatie. Hiervoor is er in de eerste plaats sprake van respect en onderling vertrouwen tussen politiek en administratie.

Om dit doel te bereiken, voert de gemeente Middelkerke een financieel en fiscaal beleid dat zich focust op het verhogen van de investeringsruimte binnen het budget van de gemeente en op het aantrekken van nieuwe inwoners.

### **1.3 Eerste participatiemoment**

Na opmaak van de externe en interne omgevingsanalyse en na het opstellen van een ontwerp van missie en visie, werd een eerste participatiemoment georganiseerd. De beleidsmedewerker, verantwoordelijk voor het opstellen van het meerjarenplan, ging langs bij elke adviesraad/werkgroep en/of bezorgde de nodige informatie aan de secretaris van de adviesraad/werkgroep.

Hierbij werd toegelicht welke stappen al ondernomen waren voor de opmaak van een nieuw meerjarenplan en werd gevraagd wat de adviezen waren vanuit de adviesraden/werkgroepen die moesten mee opgenomen worden bij de opmaak van beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties.



Elke adviesraad/werkgroep bezorgde een memorandum/speerpuntennota/... Al deze informatie werd verwerkt en werd mee opgenomen bij het opstellen van de confrontatiematrix.

Hieronder een overzicht van de bevroegde adviesraden/werkgroepen:

- lokaal Onderwijsplatform,
- seniorenraad,
- cultuurraad,
- milieuraad,
- raad voor dierenwelzijn,
- inclusie- en toegankelijkheidsraad,
- werkgroep lokale economie,
- land- en tuinbouwraad,
- Noord-Zuidcomité,
- sportraad,
- huis van het kind,
- jeugdraad,
- GECORO.

#### **1.4 Vanuit omgevingsanalyse via confrontatiematrix naar doelstelling en strategiebepaling**

De sterktes en zwaktes uit de interne omgevingsanalyse en de kansen en bedreigingen uit de externe omgevingsanalyse vormen een grote hoeveelheid ruwe informatie. Deze ruwe informatie, samen met de input van de adviesraden en werkgroepen, werd gebundeld in overkoepelende sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen.

Via een confrontatiematrix werden de sterktes en de zwaktes geplaatst tegenover de kansen en bedreigingen. De resultaten van deze confrontatie vormen de bouwstenen voor het bepalen van doelstellingen en strategie.

Vanuit de confrontatiematrix werden 3 thema's bepaald waarbinnen de doelstellingen werden geformuleerd:

- ruimte,
- mens,
- organisatie.

Vanuit de diverse afdelingen kwam een eerste aanzet van ontwerpdoelstellingen. Dit gebeurde onder coördinatie van de afdelingsdirecteurs, in overleg met hun diensten.

Deze aanzet werd besproken en overlegd met het college van burgemeester en schepenen om ook hun input te verwerken en de ontwerpdoelstellingen te verfijnen. Het beleid werd uitdrukkelijk betrokken in deze fase om zo te kunnen komen tot een integratie van missie en visie, omgevingsanalyse en speerpunten met het bestuursakkoord.



## **2. Financieel evenwicht**

Het formuleren van beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties situeert zich in de planfase van de BBC-cyclus.

Voor de volledigheid moet hier ook melding worden gemaakt dat de beleidsdoelstellingen financieel vertaald worden in een financiële nota. De financiële vertaling van de acties moet aanleiding geven tot een financieel evenwicht (nieuwe structuur).

Wat is het financieel evenwicht voor de gemeente?

- Resultaat op kasbasis is per financieel boekjaar groter of gelijk aan nul.
- De autofinancieringsmarge van het laatste financiële boekjaar van het meerjarenplan is groter of gelijk aan nul.

## **3. Participatie**

Zoals besproken werd onder 1.3 werd een eerste participatiemoment georganiseerd voor de adviesraden en werkgroepen tijdens de planfase van de BBC-cyclus.

Een tweede moment werd georganiseerd wanneer het ontwerp van de strategische nota was opgesteld. Het ontwerp werd voorgesteld aan alle adviesraden en werkgroepen tijdens een toelichting.

Na deze toelichting kreeg iedereen de kans om binnen de 10 dagen een advies te formuleren.

Al deze adviezen werden verwerkt en mee opgenomen bij het finaliseren van de strategische nota.





## **II. Omgevingsanalyse**

---

In dit deel m.b.t. de gemaakte omgevingsanalyse in de gemeente Middelkerke, werden volgende onderdelen opgenomen:

1. Externe omgevingsanalyse meerjarenplan 2020-2025
2. Kansen en bedreigingen
3. Interne omgevingsanalyse
4. Sterktes en zwaktes
5. Samenvatting van de memoranda/speerpunten/... van de adviesraden en werkgroepen
6. Confrontatiematrix



## **1. Externe omgevingsanalyse meerjarenplan 2020-2025**

Datum: 14-01-2019



## Inhoud

---

Inhoud .....	11
Situering .....	13
Inleiding .....	14
Algemeen .....	14
Kerbesturen .....	17
Demografische factoren .....	18
Bevolkingsaantallen .....	18
Loop van de bevolking .....	23
Bevolkingsprognose .....	25
Migratie .....	25
Tweeeverblijvers .....	27
Bevolking van vreemde nationaliteit .....	27
Samenvatting en conclusies demografische factoren .....	28
Economische factoren .....	29
Budget Middelkerke .....	29
Lokale economie .....	29
Sectoren .....	30
Toerisme .....	31
Landbouwcijfers .....	41
De arbeidsmarkt .....	42
Inkomensstatistieken .....	45
Kansarme groepen .....	45
Samenvatting en conclusies economische factoren .....	57
Sociaal-culturele factoren .....	59
Huishoudens .....	59
Onderwijs .....	63
Opvoedingsondersteuning gemeente Middelkerke .....	71
Kinderopvang .....	72
Jeugd .....	73
	11



Senioren.....	75
Cultuur .....	75
Sport .....	78
Sociale cohesie en ontmoeting.....	84
Internationale samenwerking.....	85
Samenvatting en conclusies sociaal-culturele factoren.....	86
Technologische factoren.....	89
Gemeentelijke publicaties & communicatie .....	89
Sociale media.....	96
Digitale kloof.....	98
Samenvatting en conclusies technologische factoren.....	98
Ecologische factoren.....	100
Historiek .....	100
De bevolkingsdichtheid .....	100
Woonpatrimonium .....	102
Kansarme buurten.....	112
Recht en veiligheid.....	113
Samenvatting en conclusies ecologische factoren.....	120
Politieke factoren .....	122
De gemeente Middelkerke.....	122
Gemeentelijke advies- en overlegorganen .....	122
Samenvatting en conclusies politieke factoren .....	124
Alle samenvattingen en conclusies op een rijtje, gekoppeld aan kansen en bedreigingen .....	125
Demografische factoren .....	125
Economische factoren.....	126
Sociaal-culturele factoren .....	129
Technologische factoren .....	132
Ecologische factoren .....	133
Politieke factoren.....	135



## Situering

---

Het document dat voor u ligt, werd opgemaakt in het kader van de opmaak van het meerjarenplan 2020-2025. Op basis van deze omgevingsanalyse en van de interne omgevingsanalyse, wordt een confrontatiematrix opgemaakt waarin de sterktes en zwaktes van en de kansen en bedreigingen voor de gemeente weergegeven worden.

Onder andere op basis daarvan zal het meerjarenplan met de doelstellingen voor de gemeente Middelkerke worden opgemaakt.



## Inleiding

---

### Algemeen

De gemeente Middelkerke bevindt zich in het noordwesten van de provincie West-Vlaanderen en is een kustgemeente, die deel uitmaakt van het administratief arrondissement Oostende.

De gemeente wordt in het noordoosten begrensd door Oostende, in het Oosten door Gistel, in het Zuiden door Diksmuide en Koekelare en in het Westen door Nieuwpoort. De Noordzee vormt de noordwestelijke grens van Middelkerke.

De totale oppervlakte van Middelkerke bedraagt 7.706 hectare



Bron: [www.west-vlaanderen.be](http://www.west-vlaanderen.be)



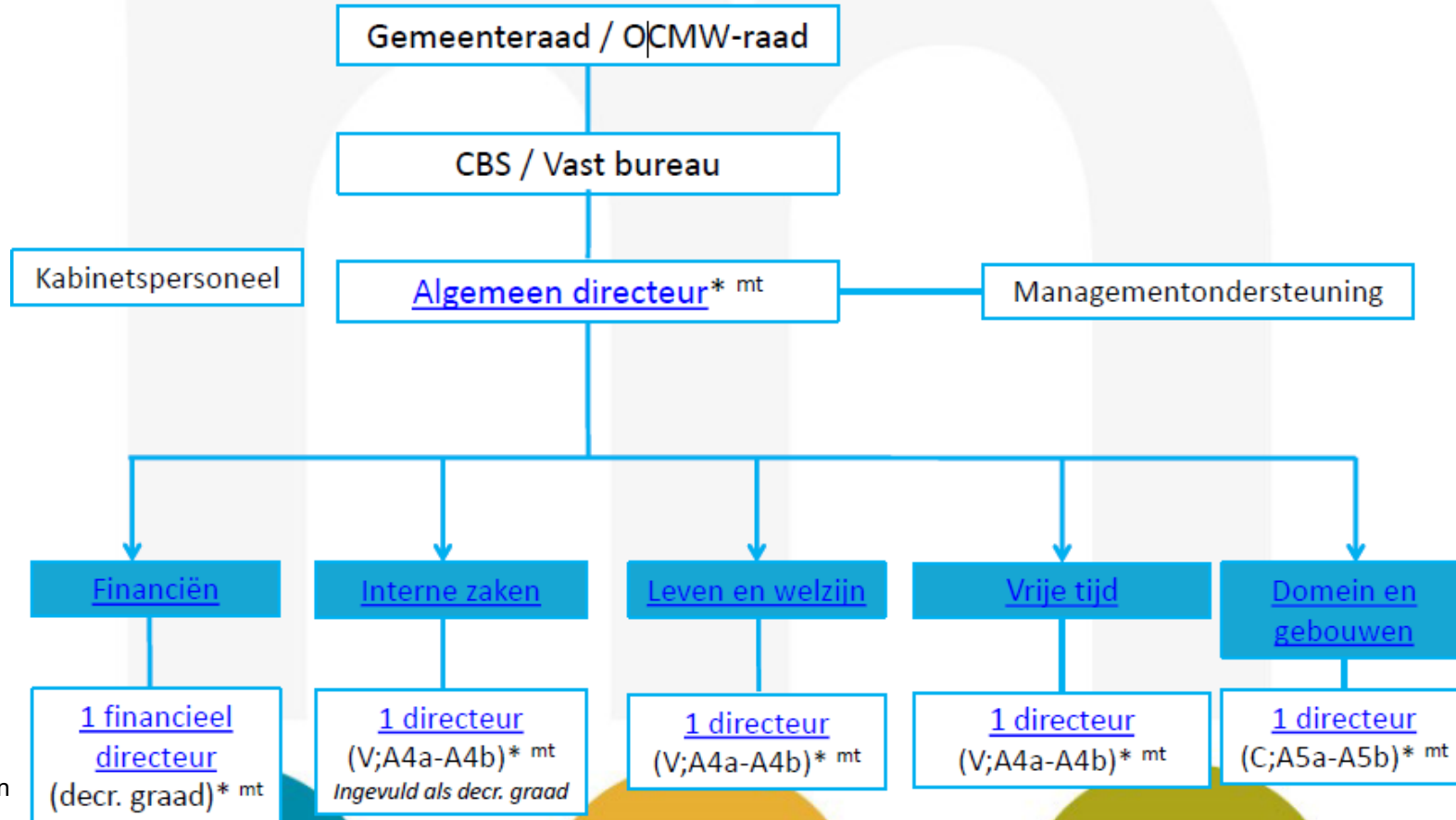
De gemeente Middelkerke beschikt over een belangrijke administratie in dienst van haar burgers. De gemeente is met zo'n 370 personeelsleden de belangrijkste werkgever binnen Middelkerke.

De administratie wordt door de algemeen directeur geleid en gecoördineerd. Hij wordt bijgestaan door een managementteam.

Op de volgende pagina vindt u het organogram van de gemeente.



# 1. Basisschema



Meerjaren



## Kerkbesturen

Kerkfabrieken zijn openbare besturen. Elke parochie heeft een kerkfabriek. Er zijn in Middelkerke 8 kerkfabrieken. De kerkfabriek onderhoudt de parochiekerk en zorgt voor de passende materiële voorzieningen voor de uitoefening van de eredienst. De kerkfabriek beheert de eigendommen en de gelden.

De kerkraad stelt de meerjarenplanning, het budget en de jaarrekening vast, beslist over de buitengewone uitgaven en het beheer van de goederen. De voorzitter en de secretaris zijn belast met het dagelijks beheer. De penningmeester houdt de boekhouding bij en doet de betalingen. Er is een regelmatig overleg voorzien tussen het gemeentebestuur en het centraal kerkbestuur (als vertegenwoordiger van de kerkfabrieken).

De gemeente moet bijdragen in de kosten bij onvoldoende inkomsten, een woning ter beschikking stellen van de pastoor of hem een woonstvergoeding betalen. Op het grondgebied van de gemeente is ook een erkende protestantse kerk actief. Deze kerkgemeenschap (de Bethelkerk) is erkend voor de werking in Middelkerke en Nieuwpoort. De gemeente heeft gelijkaardige verplichtingen als deze t.a.v. de kerkfabrieken.

Hieronder volgt een overzicht van de acht kerkfabrieken:

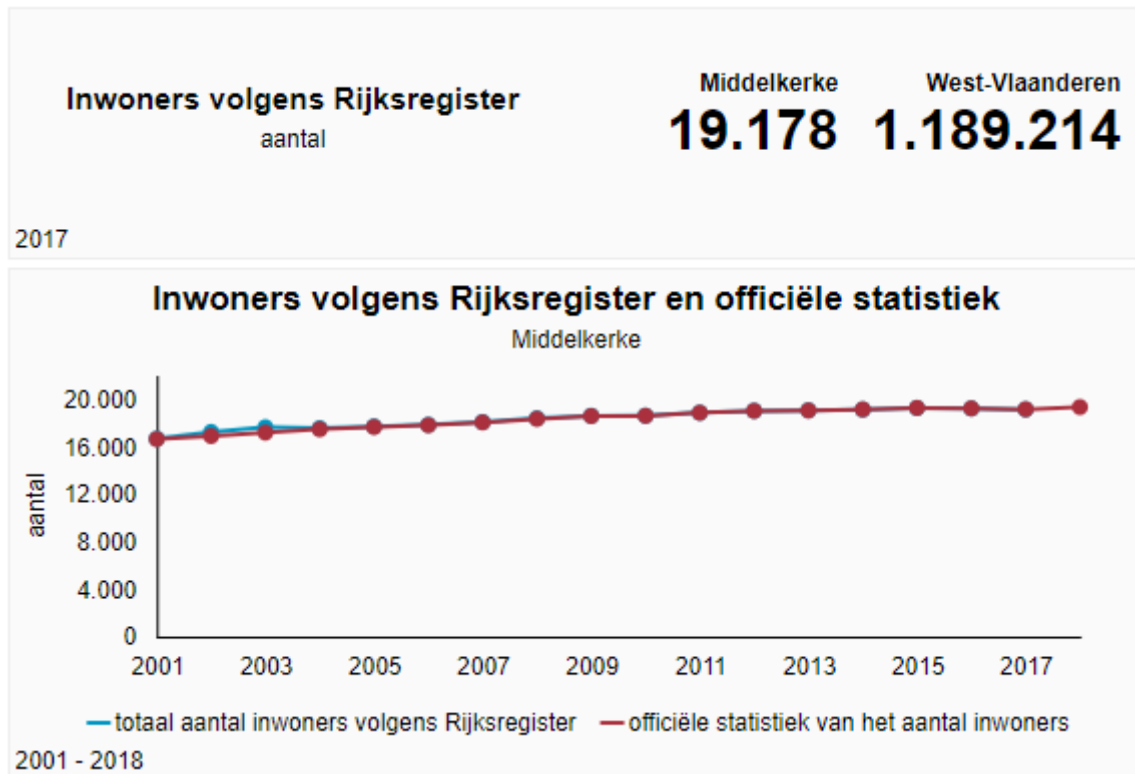
- kerkfabriek O.L.V.-Bezoeking Lombardsijde;
- kerkfabriek Sint-Niklaas Slijpe;
- kerkfabriek Sint-Willibrordus Middelkerke;
- kerkfabriek O.L.V.-Mannekensvere;
- kerkfabriek Sint-Laurentius Westende;
- kerkfabriek H.-Willem Wilskerke;
- kerkfabriek O.L.V.-Leffinge;
- kerkfabriek O.L.V.-Schore.

Daarnaast is er ook nog het centraal Kerkbestuur en de protestantse Baptistenkerk Bethel.

## Demografische factoren

Bronnen: [provincies.incijfers.be](http://provincies.incijfers.be); [statistieken.vlaanderen.be](http://statistieken.vlaanderen.be)

### Bevolkingsaantallen



Tussen 2001 (16.668 inwoners) en 2018 (19.178 inwoners) nam de bevolking in Middelkerke toe met 13%. Dit is bijna 3 maal zo veel als de stijging in de provincie West-Vlaanderen, waar de bevolking maar met 5% toenam (van 1.130.040 inwoners in 2001 naar 1.189.214 inwoners in 2018).

## Aantal inwoners per deelgemeente

In onderstaande tabel wordt het aantal inwoners weergegeven per deelgemeente.

Deelgemeente	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Leffinge	2.397	2.403	2.461	2.439	2.445	2.446	2.471
Middelkerke	7.270	7.330	7.392	7.430	7.382	7.406	7.501
Spermalie (= Slijpe, Sint-Pieterskapelle, Mannekensvere en Schore)	1.699	1.687	1.672	1.691	1.713	1.713	1.737
Westende/Lombardsijde	6.845	6.823	6.818	6.898	6.887	6.806	6.829
Wilskerke	823	818	816	823	814	790	811
<b>Totaal</b>	<b>19.034</b>	<b>19.061</b>	<b>19.159</b>	<b>19.281</b>	<b>19.241</b>	<b>19.161</b>	<b>19.349</b>

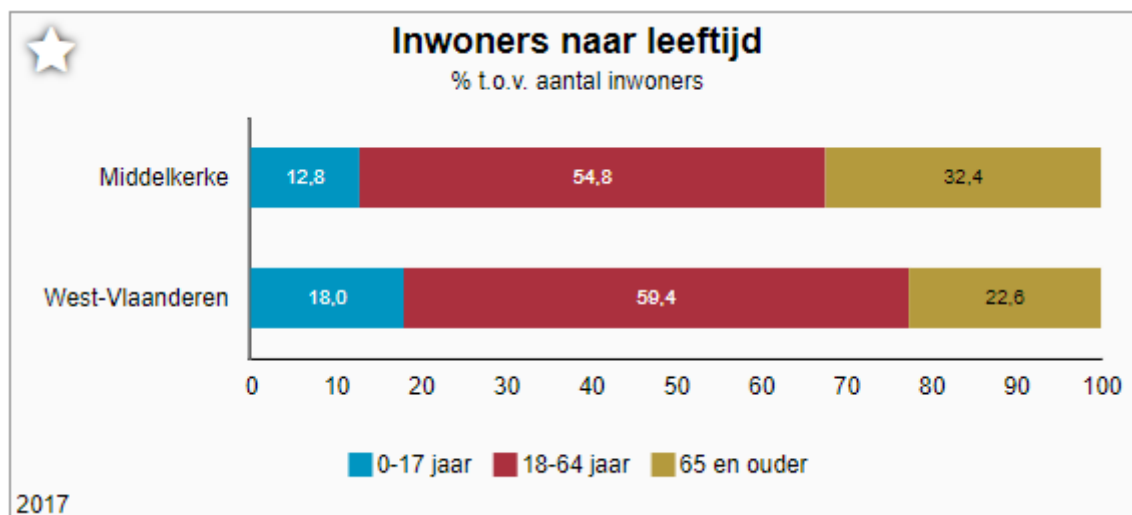
Bron: Rijksregister, 01.01.2019

De deelgemeente Middelkerke telt het meeste aantal inwoners, namelijk zo'n 39% van het totaal aantal inwoners. Hierna telt Westende/Lombardsijde het meeste aantal inwoners, namelijk zo'n 35%. Leffinge telt 13% van het totaal aantal inwoners, gevolgd door Spermalie (Slijpe, Mannekensvere en Shore) met een aandeel van 9%. Wilskerke sluit het rijtje met een aandeel van 4% van het totaal aantal inwoners.

Deze verhouding blijft constant gedurende de jaren. De kleine verschillen die er zijn, kunnen als volgt weergegeven worden:

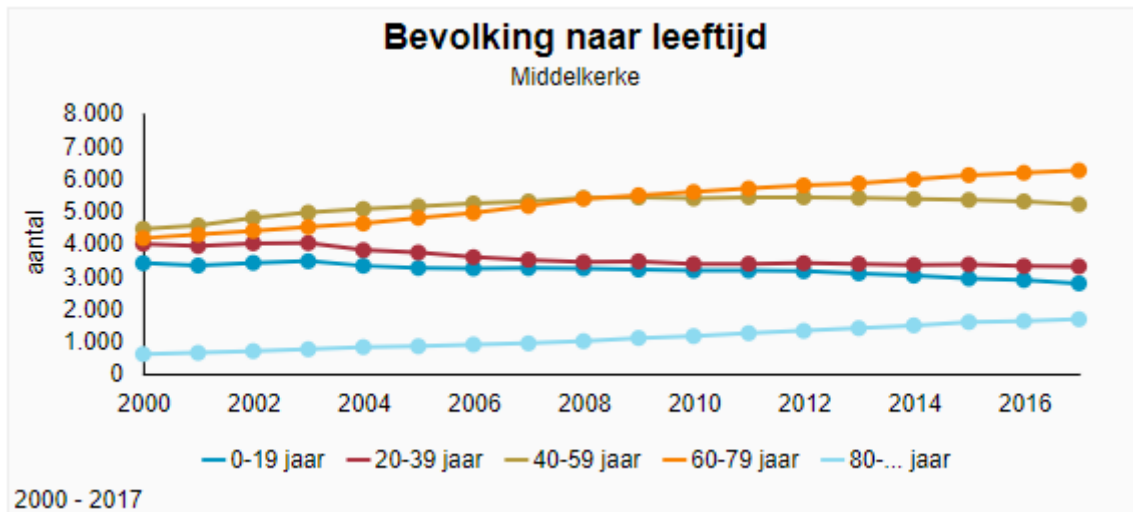
- het aantal inwoners in Leffinge en in Middelkerke steeg bij beiden met ongeveer 3%;
- in Spermalie steeg het aantal met zo'n 2%;
- in Westende/Lombardsijde en in Wilskerke daalde het aantal inwoners in beide deelgemeenten met ongeveer 2%.

## Opsplitsing naar leeftijd en geslacht



Ongeveer de helft van de Middelkerkenaars is tussen de 18 en 64 jaar oud. Een derde is ouder dan 65 en zo'n 13% van de bevolking is jonger dan 18 jaar.

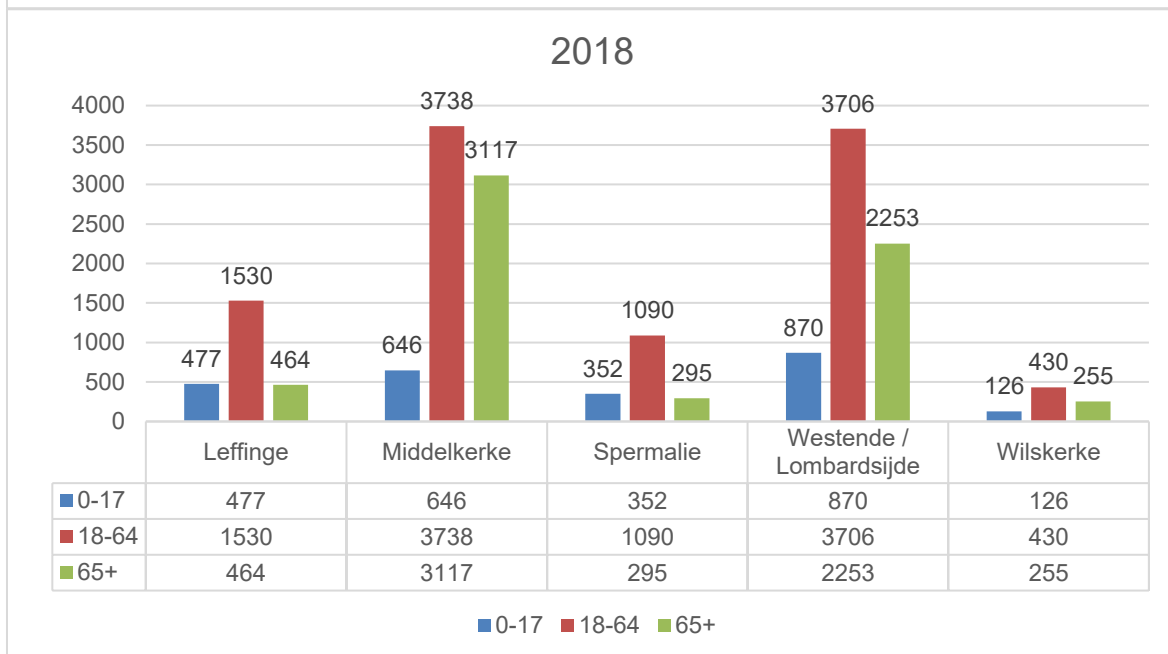
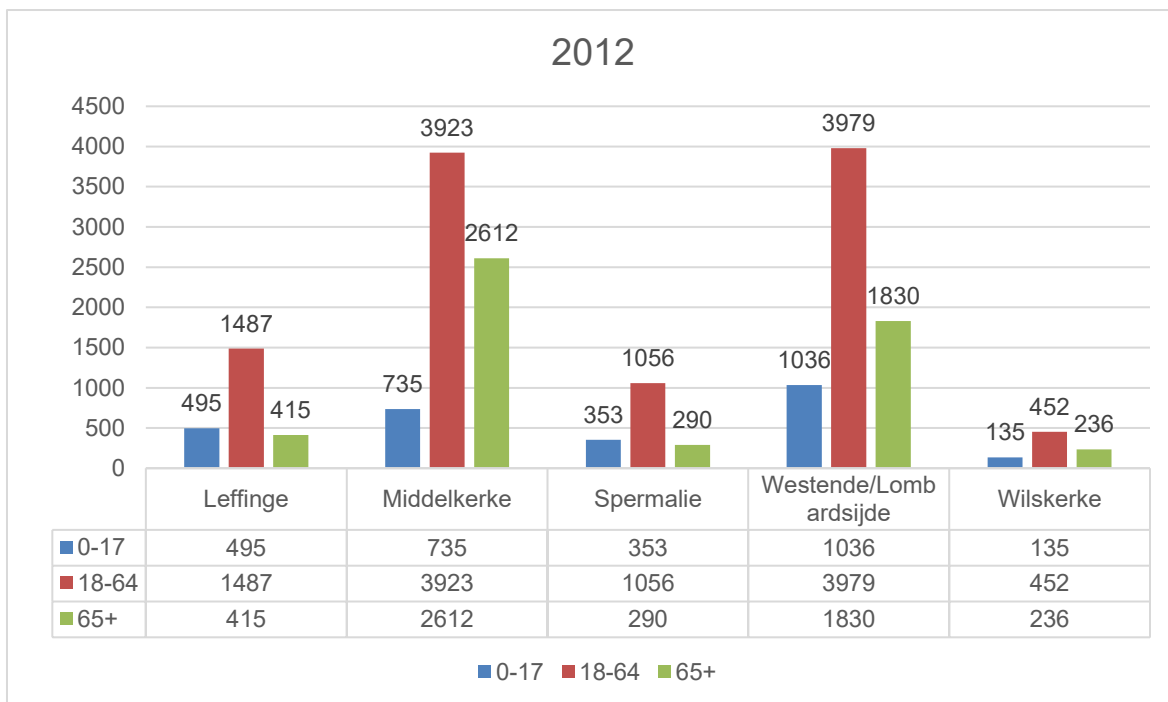
In vergelijking met de provincie West-Vlaanderen kent Middelkerke een kleiner aandeel jongeren (0-17 jaar) en een groter aandeel 65-plussers.



Leeftijdscategorie	2000	2017	Stijging/daling
0-19 jaar	3.394	2.774	- 18%
20-39 jaar	3.991	3.294	- 18%
40-59 jaar	4.448	5.198	+ 17%
60-79 jaar	4.161	6.240	+ 50%
80+	601	1.672	+ 178%

Het aandeel jongeren in Middelkerke kent een serieuze daling over de jaren heen. Het aantal inwoners jonger dan 40 jaar, daalde de afgelopen jaren met maar liefst 36%. Het aantal mensen tussen 60 en 79 jaar verdubbelde en het aandeel 80-plussers verdriedubbelde zelfs bijna.

Het is dus overduidelijk dat Middelkerke te kampen heeft met een verouderende bevolking, waarbij het aantal gepensioneerden steeds maar zal toenemen.

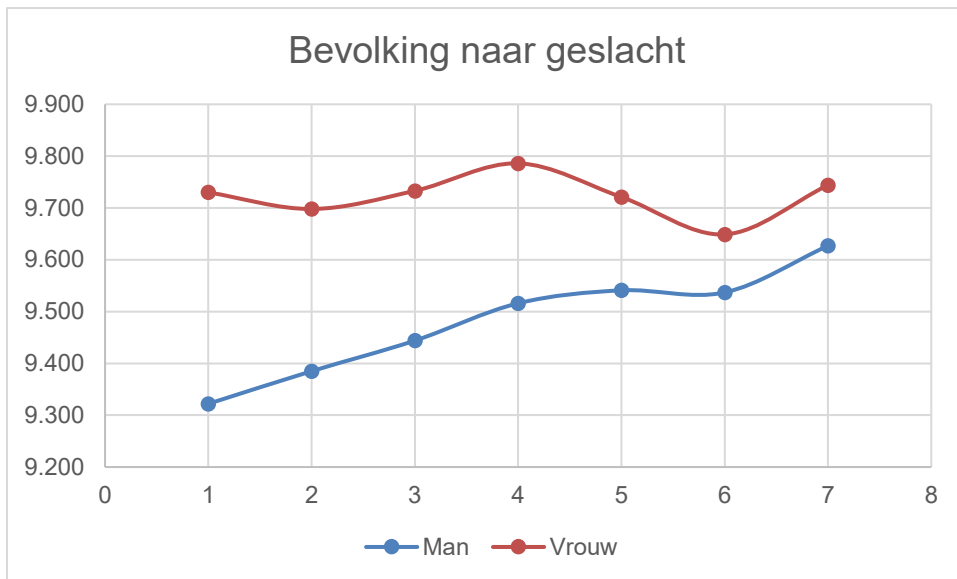


2018	Leffinge	Middelkerke	Spermalie	WST/LBS	Wilskerke
<b>0-17</b>	19%	9%	20%	13%	16%
<b>18-64</b>	62%	50%	63%	54%	53%
<b>65+</b>	19%	42%	17%	33%	31%

Uit bovenstaande grafieken blijkt dat het grootste aantal jongeren (0-17 jaar) in Spermalie, Leffinge en Wilskerke wonen. De deelgemeente Middelkerke telt nog geen 10% 0- tot 17-jarigen.

Ook het grootste aandeel van de beroepsactieve bevolking (18- tot 64-jarigen) woont in Spermalie en Leffinge. Middelkerke, Westende/Lombardszijde en Wilskerke heeft slechts een aandeel van de helft of iets meer 18- tot 64-jarigen.

De deelgemeente Middelkerke telt dan weer het grootste aandeel 65-plussers. Maar liefst 42% van het aantal inwoners is 65 jaar of ouder. Ongeveer een derde van de inwoners in Westende/Lombardszijde en in Wilskerke is een 65-plusser. In Spermalie en in Leffinge is dit minder dan een vijfde van het totaal aantal inwoners.

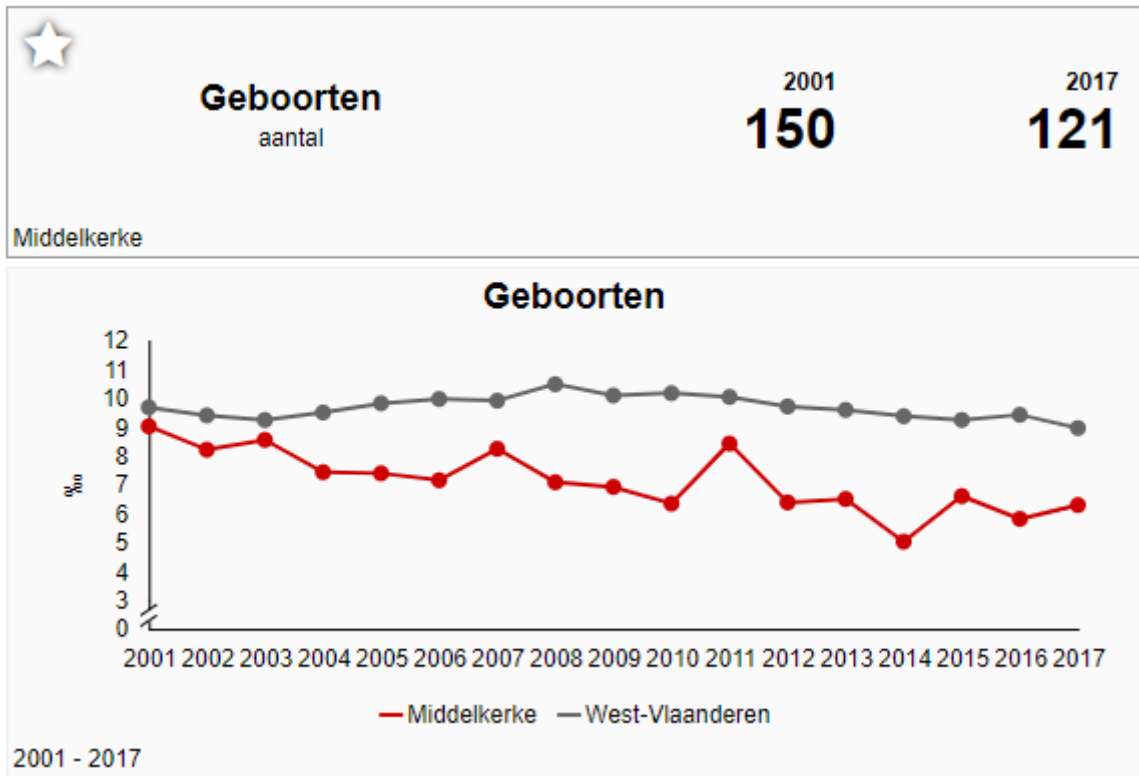


Geslacht	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Man</b>	9 322	9 385	9 444	9 516	9 541	9 537	9 627
<b>Vrouw</b>	9 730	9 698	9 733	9 786	9 721	9 649	9 744

Middelkerke telt iets meer vrouwelijke dan mannelijke inwoners, maar het verschil is verwaarloosbaar en neemt af de laatste jaren.

## Loop van de bevolking

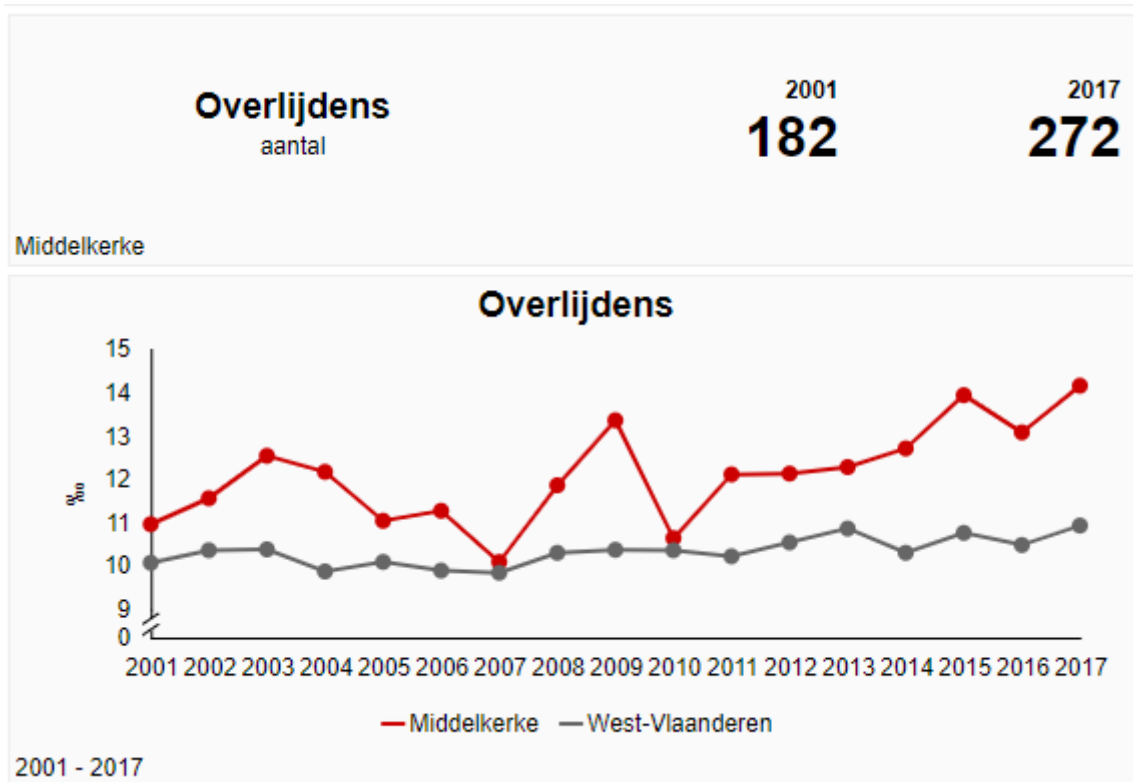
### Aantal geboorten



Het aantal geboorten in Middelkerke is de laatste jaren sterk gedaald: van 9,02 geboorten per 1.000 inwoners in 2001 naar 6,29 geboorten per 1.000 inwoners in 2017, dus een daling van bijna 3 geboorten per 1.000 inwoners. Dit is een veel grotere daling dan in de provincie West-Vlaanderen, waar de daling minder dan 1 bedraagt.

Het aantal geboorten in Middelkerke ligt ook een pak onder het aantal geboorten per 1.000 inwoners in West-Vlaanderen (een verschil van bijna 3 geboorten per 1.000 inwoners).

## Aantal sterfgevallen



Het aantal overlijdens in Middelkerke neemt enorm toe: van 10,95 overlijdens per 1.000 inwoners naar 14,15 overlijdens. Ook het verschil met West-Vlaanderen is hierdoor gestegen tot meer dan 3 overlijdens per 1.000 inwoners. In West-Vlaanderen is het aantal ook gestegen, maar met minder dan 1 overlijden per 1.000 inwoners.

## Natuurlijke aangroei

Om de natuurlijke aangroei van een gemeente te bepalen, moet het geboortecijfer worden afgewogen ten aanzien van het sterftecijfer. Wanneer het aantal geboorten groter is dan het aantal sterfgevallen, dan is er een positieve aangroei. Omgekeerd is er een negatieve aangroei.

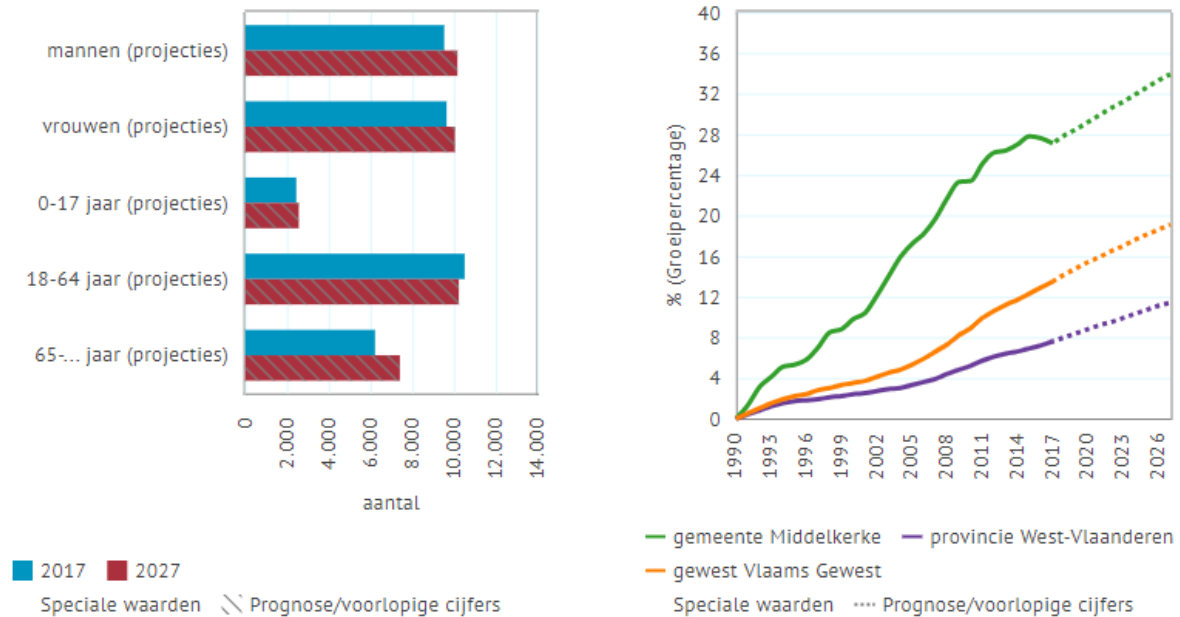
	2012		2014		2016	
	Geboorten	Sterfgevallen	Geboorten	Sterfgevallen	Geboorten	Sterfgevallen
<b>Middelkerke</b>	121	230	96	243	112	252
<b>Natuurlijke aangroei</b>	<b>- 109</b>		<b>- 147</b>		<b>- 140</b>	
<b>West-Vlaanderen</b>	11.338	12.291	11.003	12.081	11.121	12.360
<b>Natuurlijke aangroei</b>	<b>- 953</b>		<b>- 1.078</b>		<b>- 1.239</b>	

Middelkerke kent al meerdere jaren een negatieve natuurlijke aangroei, dat wil dus zeggen dat er meer sterfgevallen zijn dan geboorten. Ook West-Vlaanderen kent een negatieve natuurlijke aangroei.



## Bevolkingsprognose

	2017	2027	absolute groei	procentuele groei
gemeente Middelkerke	19.186	20.216	1.030	5,4%
provincie West-Vlaanderen	1.186.532	1.228.350	41.818	3,5%
Vlaams Gewest	6.516.011	6.834.909	318.898	4,9%



Onderstaande tabel verduidelijkt de verwachte aangroei per leeftijdscategorie.

Leeftijdscategorie	2017	2027	Verwachte aangroei
0-17 jaar	2.449	2.568	+ 5%
18-64 jaar	10.516	10.236	- 3%
65+	6.221	7.412	+16%

Er wordt een matige aangroei verwacht van de 0 tot 17-jarigen en een sterke aangroei van het aantal 65-plussers. De actieve bevolkingsgroep (18- tot 64-jarigen) wordt echter verwacht te dalen.

Als we het verwachte groeipercentage in het algemeen bekijken voor Middelkerke, stellen we vast dat er in Middelkerke (33,9%) een drie maal zo groot groeipercentage verwacht t.o.v. West-Vlaanderen (11,4%).

## Migratie

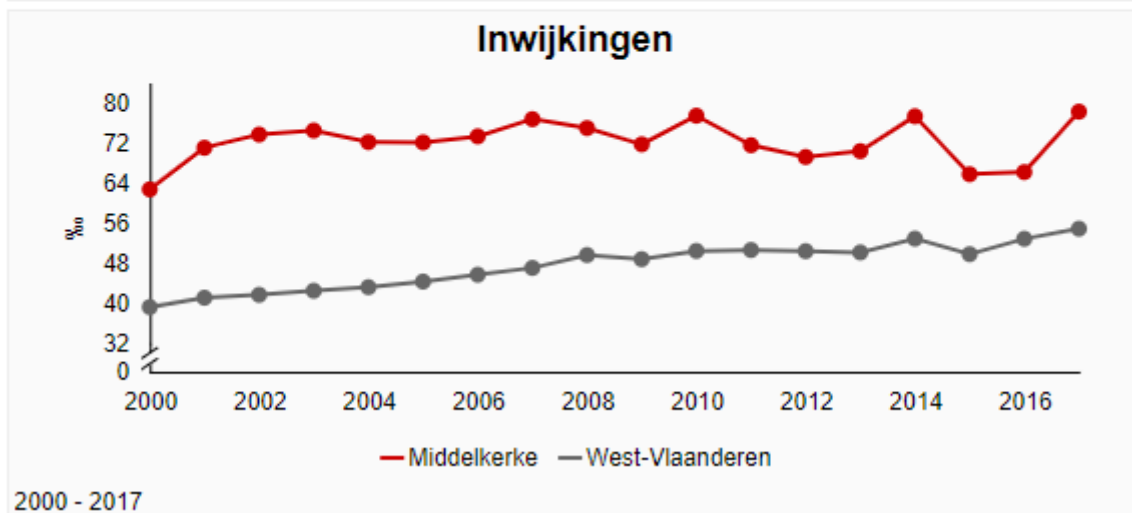
Migratie is de verandering van gewone verblijfplaats. Op nationaal niveau heeft men het regelmatig over 'immigratie' en 'emigratie', terwijl op gemeentelijk vlak de termen 'inwijking' en 'uitwijking' gebruikt worden. Het verschil tussen inwijkingen en uitwijkingen wordt weergegeven in een migratiesaldo.

## Inwijkingen aantal

2001  
**1.182**

2017  
**1.506**

Middelkerke



Het aantal inwijkingen in Middelkerke steeg sinds 2001 met meer dan een vierde, namelijk 27%.

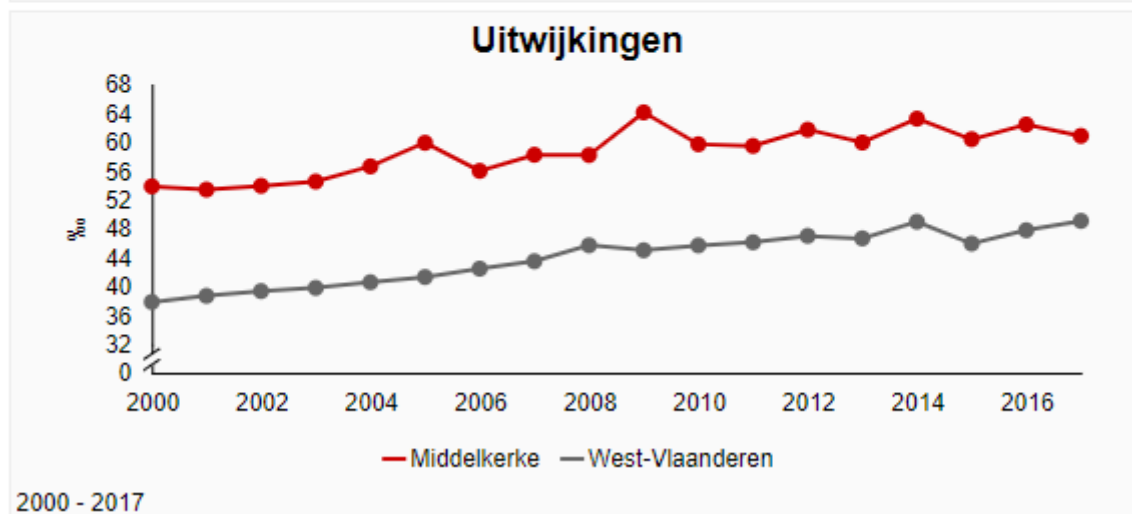
Als we het aantal inwijkingen per 1.000 inwoners in Middelkerke vergelijken met dat in West-Vlaanderen, ligt dat in Middelkerke een pak hoger, namelijk 78,34% t.o.v. 54,88% inwijkingen per 1.000 inwoners. Wel stellen we een veel sterkere stijging van het aantal vast in West-Vlaanderen dan in Middelkerke. In Middelkerke steeg het aantal inwijkingen per 1.000 inwoners sinds 2002 met 4,59% inwijkingen per 1.000, terwijl dat in West-Vlaanderen steeg met 13,25% inwijkingen per 1.000 inwoners.

## Uitwijkingen aantal

2001  
**888**

2017  
**1.170**

Middelkerke



Het aantal uitwijkingen in Middelkerke steeg de laatste jaren nog sterker dan het aantal inwijkingen, namelijk met bijna een derde of met 32%.

Ook het aantal uitwijkingen per 1.000 inwoners ligt in Middelkerke een pak hoger dan in West-Vlaanderen, namelijk 60,86% in Middelkerke t.o.v. 49,07% in West-Vlaanderen. Het aantal uitwijkingen in Middelkerke stijgt wel minder sterk dan in West-Vlaanderen. In West-Vlaanderen steeg het aantal per 1.000 inwoners sinds 2002 met 9,74%, in Middelkerke was dit 6,93%.

Jaar	Inwijkingen	Uitwijkingen	Migratiesaldo
2011	1344	1116	228
2012	1314	1171	143
2013	1343	1143	200
2014	1481	1210	271
2015	1266	1162	104
2016	1277	1204	73
2017	1506	1170	336

Het migratiesaldo is sinds 2011 al altijd positief, wat betekent dat er meer inwijkingen dan uitwijkingen zijn in Middelkerke. Dit verschil fluctueert de afgelopen jaren, maar was in 2017 opnieuw een stuk groter dan het voorgaande jaar.

## Tweedeverblijvers

In 2018 zijn er in Middelkerke 16.228 tweedeverblijven waarvan 15.715 (96,84%) Belgische eigenaars en 513 (3,16%) eigenaar uit het buitenland.

De Belgische eigenaars worden hieronder verder opgesplitst per provincie.

Provincie	Aantal	Aandeel
Oost-Vlaanderen	3.533	22,48%
West-Vlaanderen	3.118	19,84%
Antwerpen	2.189	13,93%
Waals-Brabant	2.062	13,12%
Wallonië	1.468	9,34%
Vlaams-Brabant	1.326	8,44%
Brussel	1.204	7,66%
Limburg	815	5,19%

Iets meer dan een vijfde tweedeverblijvers komt uit Oost-Vlaanderen en ook bijna een vijfde komt uit West-Vlaanderen.

## Bevolking van vreemde nationaliteit

Nationaliteit	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Belgische	18.486	18.577	18.608	18.665	18.779	18.721	18.598	18.717
Vreemde	406	472	472	509	516	534	581	639
Onbekend	1	3	3	3	7	7	7	15

In 2018 heeft 3,3% van het totaal aantal inwoners in Middelkerke een vreemde nationaliteit. Dit aantal steeg met ongeveer 1 procent sinds 2011.

## **Samenvatting en conclusies demografische factoren**

### **Bevolkingsaantallen**

- Middelkerke kent een stijgend bevolkingsaantal, dat bovendien 3 maal hoger ligt dan het bevolkingsaantal van West-Vlaanderen.
- Drie vierde van de inwoners woont in de deelgemeentes Middelkerke en Westende.
- 55% van de Middelkerkenaars is tussen 18 en 64 jaar oud, 32% is ouder dan 65 en 13% is jonger dan 18. Middelkerke kent meer 65-plussers t.o.v. West-Vlaanderen en minder -18-jarigen.
- Het aantal jongeren daalt. Als we het aantal -40-jarigen bekijken, is deze groep de laatste jaren met zo'n 40% gedaald. De bevolkingsgroep tussen de 60 en 79 jaar oud is verdubbeld en de 80-plussers zijn zelfs verdriedubbeld.
- De deelgemeentes Spermalie en Leffinge tellen de jongste bevolking.
- In Middelkerke wonen ongeveer evenveel mannen als vrouwen.

### **Loop van de bevolking**

Middelkerke kent een grote daling van het aantal geboorten en een grote stijging van het aantal sterfgevallen.

Middelkerke kent dus ook een negatieve natuurlijke aangroei, want het aantal geboorten zijn lager dan het aantal sterfgevallen.

### **Bevolkingsprognose**

Er wordt verwacht dat de Middelkerkse bevolkingsgroep tussen 0 en 17 jaar een kleine stijging zal maken. De 65-plussers zullen een grote stijging maken. Het aantal 18- tot 64-jarigen zal dan weer een kleine daling maken.

De beroepsactieve bevolking van Middelkerke zal de komende jaren dus dalen.

### **Migratie**

Het aantal inwijkingen in Middelkerke steeg de afgelopen jaren met meer dan een vierde. Het aantal uitwijkingen steeg ook en dit met bijna een derde.

Middelkerke kent evenwel een positief migratiesaldo, want het aantal inwijkingen zijn groter dan het aantal uitwijkingen.

### **Tweedeverblijvers**

Middelkerke telt 16.228 tweedeverblijvers, waarvan bijna 97% Belgen zijn. Zo'n 40% van deze Belgische tweedeverblijvers komen uit Oost- en West-Vlaanderen, ongeveer een vierde komt uit Antwerpen en Vlaams-Brabant.

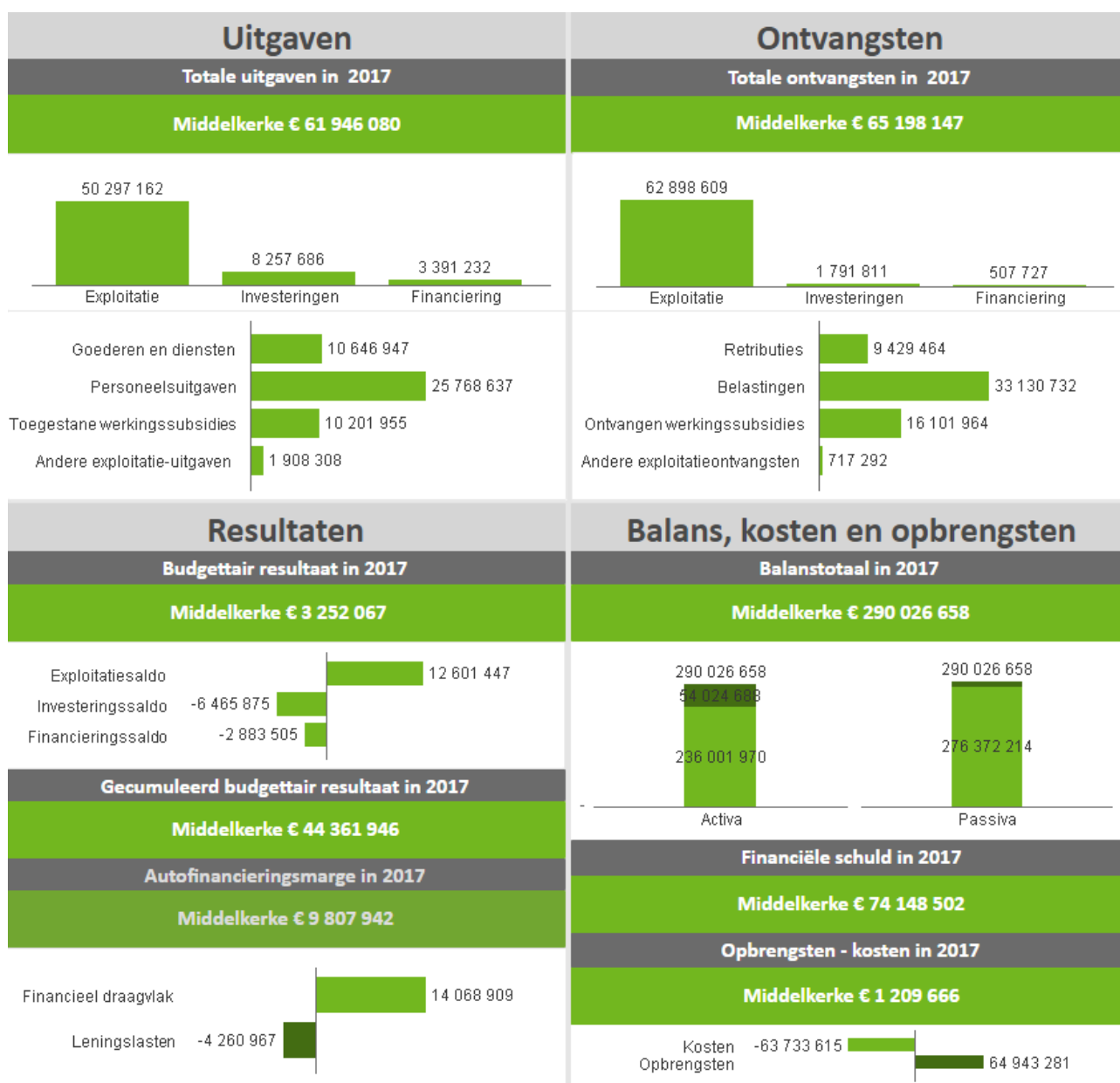
### **Bevolking van vreemde nationaliteit**

Middelkerke telt ongeveer 3% inwoners met een vreemde nationaliteit. Dit aantal vertoont de laatste jaren een minimale stijging.

## Economische factoren

Bronnen: [arvastat.vdab.be](http://arvastat.vdab.be); [statistieken.vlaanderen.be](http://statistieken.vlaanderen.be); *Omgevingsanalyse MJP Middelkerke 2014-2019*

### Budget Middelkerke



### Lokale economie

De doelstelling van de dienst lokale economie is het ondersteunen van de lokale economie in Middelkerke. Zowel de middenstand als de landbouw, maar eveneens het tewerkstellingsbeleid.

Deze ondersteuning gebeurt via de samenkomsten van de adviesraden, maar ook via informatiesessies, acties, uitstappen, huisbezoeken....

De dienst lokale economie is eerstelijnsverantwoordelijk voor de uitwerking, coördinatie en uitvoering van het lokaal doelgroepenbeleid betreffende middenstand en landbouw.

Daartoe behoren een KMO-loket, de middenstand- en landbouwrap, de planning betreffende lokale economie en het behartigen en stimuleren van de economische bedrijvigheid in de gemeente in het algemeen.

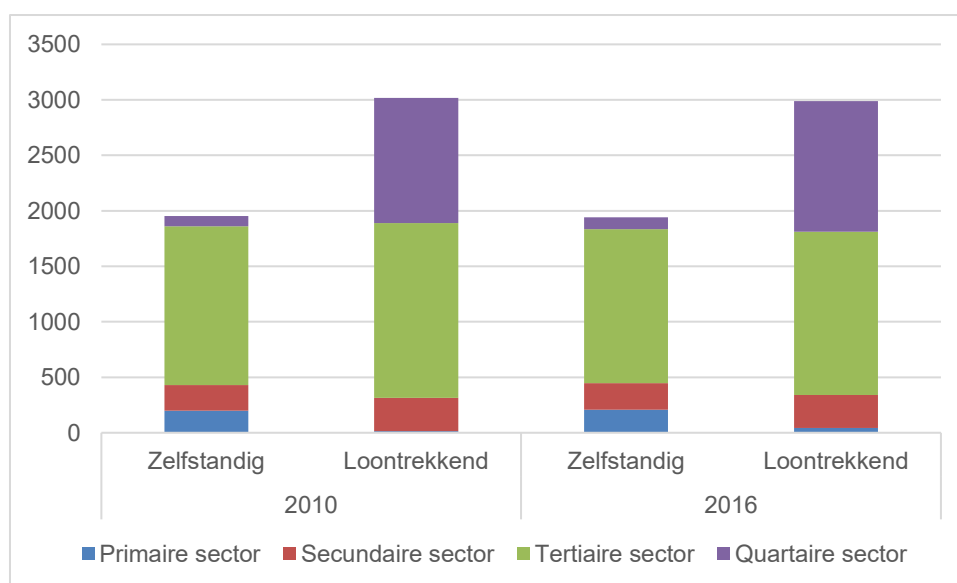
## Sectoren

De loontrekkende werkgelegenheid wordt onderverdeeld volgens de 4 traditionele sectoren:

- de primaire sector = landbouw en visserij;
- de secundaire sector = industrie, nutssector en bouw;
- de tertiaire sector = handel, horeca, vervoerssector en bedrijfsdiensten;
- de quartaire sector = publieke diensten (zoals overheid, onderwijs, gezondheidszorg).

Sector	2010				2016			
	Zelfstandig	Loontrekkend	Totaal	Deel	Zelfstandig	Loontrekkend	Totaal	Deel
Primair	198	14	212	4,30%	209	42	251	5,10%
Secundair	231	300	531	10,70%	237	297	534	10,80%
Tertiair	1.431	1.576	3.007	60,50%	1.389	1.473	2.862	58,00%
Quartair	94	1.127	1.221	24,60%	107	1.178	1.285	26,10%
<b>Totaal</b>	<b>1.954</b>	<b>3.017</b>	<b>4.971</b>	<b>100%</b>	<b>1.942</b>	<b>2.990</b>	<b>4.932</b>	<b>100%</b>

Meer dan de helft van de arbeidsplaatsen in Middelkerke bevinden zich in de tertiaire sector. Iets meer dan een vierde wordt gesitueerd binnen de quartaire sector. Sinds 2010 worden hierin weinig wijzigingen vastgesteld. Het enige opvallende verschil is dat het aantal loontrekkenden binnen de primaire sector verdriedubbeld is en dat ook het aantal zelfstandigen opnieuw steeg in deze sector.



Als we het aantal starters en het aantal stopzettingen bekijken over de jaren heen, zien we volgende gegevens.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Starters</b>	124	112	94	114	120	145
<b>Stopzettingen</b>	105	107	111	109	92	97

Het aantal starters is in 2016 toegenomen. Het aantal stopzettingen blijft globaal gezien min of meer gelijk.

## Toerisme

Het toerisme is de belangrijkste economische activiteit in Middelkerke. Een groot deel van de bevolking is rechtstreeks of onrechtstreeks afhankelijk van deze 'industrie' voor zijn inkomen. Toerisme is daarom een bijzonder belangrijk aandachtspunt.

De voornaamste toeristische troeven van Middelkerke zijn:

- twee gezellige badcentra, Middelkerke en Westende, met een uitgebreid horeca- en winkelaanbod en 6 kilometer wandeldijken;
- de natuur. De zee en de 9,48 kilometer zandstranden zijn zonder twijfel de grootste troeven van Middelkerke. Daarnaast beschikt de gemeente over enkele smalle duinengordels en een drietal natuurgebieden;
- een uitgestrekt polderlandschap met pittoreske dorpjes en heel wat verkeersluwe landbouwwegen die ideaal zijn om te wandelen en te fietsen;
- meerdere bezienswaardigheden, waaronder twee musea;
- een ruime waaier aan evenementen het jaar rond.

Middelkerke en Westende beschikken over een zeer grote logiescapaciteit voor verblijfstoeristen. De meeste toeristen die Middelkerke bezoeken, komen uit België en dan nog hoofdzakelijk uit Vlaanderen. Zij bestaan hoofdzakelijk uit gezinnen met (jonge) kinderen, medioren en senioren. Middelkerke wordt als een gezellige democratische badplaats ervaren.

### Toeristische kernproducten en aantrekkingselementen

Toeristische kernproducten vormen het productaanbod dat een autonome kracht heeft om publiek naar Middelkerke aan te trekken, of zijn de eigenlijke motieven waarom men naar Middelkerke komt of datgene dat het verschil maakt met andere badsteden. Hebben ze deze autonome aantrekkingskracht niet, maar mogelijk wel een zeker basispotentie, dan vormen ze 'aantrekkingselementen'.

Ze worden in een overzichtstabel geplaatst met een onderscheid naar gebied: Middelkerke, Westende, Lombardsijde en het buitengebied bestaande uit alle overige deelgemeentes en naar product (natuur, cultuur, sport, evenementen, ...).

	Middelkerke- bad en -dorp	Westende-Bad en -Dorp	Lombardsijde	Buitengebied
<b>NATUUR</b>				
<b>Zee en strand</b>	Een breed zandstrand van 8 km lang en een 6 km lange zeedijk.			
<b>Duinen en natuurgebieden</b>	–Natuurgebied de Warandeduinen –Sanering natuurgebied vroegere camping Cosmos en Crystal Palace –Duinen aansluitend op het Prins Karel domein van Raversijde en duinen vanaf het Sint-Laureinsstrand van Lombardsijde		Natuurgebied Schuddebeurze	Natuurgebied de Puidebroeken
<b>Poldergebied</b>				Een groot buitengebied
<b>CULTUUR</b>				

<b>Musea en erfgoed</b>	–De oude post (Kusthistories) –De Dronkenput	–Villa les Zéphyr (Kusthistories) –De Rotonde/Hotel Bellevue – landmark Westende erfgoedwandeling		Landschapspark
<b>SPORT</b>				
	Sportpark de Krokodiel	–Westgolf: open tennisschool –Tennis	Surfclub	
<b>EVENEMENTEN</b>				
<b>Striphelden en stripfestival</b>	Middelkerke profileert zich als dé stripgemeente aan de kust. Op dit moment staan een 11-tal beelden op de wandelpromenade en 2 beelden op de Zeedijk van Westende. Er zijn 5 stripmuren en het stripfestival kent al meer dan 30 edities. Stripleuk kent ondertussen ook al 2 succesvolle edities.			
<b>Evenementen</b>	O.a. Eileuk (april), Tastoe (mei), visweekend (juni), Stripleuk (juni), Streetmart (augustus), champagneweekend (november), ...			

## KiTS monitor toerisme

### Monitor bruto kamerbezetting hotels

MAAND	2016		2017	
	Kust*	Middelkerke	Kust	Middelkerke
Januari	22	11	22	13
Februari	30	14	30	22
Maart	38	20	38	30
April	47	32	47	55
Mei	56	37	56	46
Juni	57	37	57	60
Juli	77	70	77	79
Augustus	84	78	84	86
September	70	56	70	59
Oktober	46	30	46	39
November	35	24	35	29
December	30	17	30	25
<b>Jaar-bezetting</b>	<b>50</b>	<b>36</b>	<b>50</b>	<b>45</b>
Aantal hotels	106	10	106	12

Bron: Westtoer KiTS

\*Kust = De Panne, Koksijde, Nieuwpoort, Middelkerke, Oostende, Bredene, De Haan, Blankenberge, Zeebrugge, Knokke-Heist



In 2017 is de jaarbezetting in de Middelerkxse hotels enorm gestegen t.o.v. 2016. Er is ook nog slechts een klein verschil vast te stellen t.o.v. de volledige kust.

### Dagtoerismemonitor (alle vervoersmiddelen)

PERIODE	Aantal dagtoeristen 2016		Aantal dagtoeristen 2017		Evolutie 2016-2017 in % (o.b.v. tellingen)	
	Kust	Middelkerke	Kust	Middelkerke	Kust	Middelkerke
Januari-April	3.410.000	281.000	3.916.000	279.000	+15	-0
Mei-Juni	3.117.000	231.000	3.523.000	234.000	+13	+1
Juli-Augustus	6.356.000	523.000	6.140.000	495.000	-3	-5
September-December	4.735.000	372.000	4.341.000	346.000	-8	-7
Totaal op jaarbasis	17.618.000	1.406.000	17.921.000	1.354.000	+2	-4

Bron: Meetsysteem Dagtoerisme Westtoer-KiTS

Het aantal dagtoeristen in Middelkerke is gedaald in 2017 t.o.v. 2016. Dit in tegenstelling tot de volledige Kust, waar het aantal dagtoeristen gestegen is met 2%.

### Verblijfstoerisme naar logiesvorm

Logiesvorm	2007	2009	2013	2015	2016	2015-2016	Kust (2016)
Hotels	41.609	42.906	44.202	57.368	60.079	+2.711	962.992
Andere*	30.899	31.930	39.457	22.091	22.162	+71	720.884
Kortkampeerplaatsen	41.968	44.959	34.047	36.519	36.181	-338	111.709
Verhuur via toeristische verhuurkantoren	54.457	52.453	42.096	41.794	43.346	+1.552	305.258
Commercieel logies excl. direct verhuur (FOD)	168.663	172.248	159.802	157.772	161.768	+3.996	2.100.843
Directe verhuur (via eigenaar/derde)	80.731	91.245	69.090	64.240	66.630	+2.390	471.920
Commercieel logies	249.394	263.493	228.892	222.012	228.398	+6.386	2.572.763
Tweedeverblijfsgebruik vakantiewoningen	268.567	245.790	242.370	297.870	308.950	+11.080	2.062.100
Langetermijnkampeerplaatsen	177.769	177.473	183.210	182.030	254.530	+72.500	839.370
Tweedeverblijfsgebruik	446.336	423.263	425.580	479.900	563.480	+83.580	2.901.470
<b>Totaal</b>	<b>695.730</b>	<b>686.756</b>	<b>654.472</b>	<b>701.912</b>	<b>791.878</b>	<b>+89.966</b>	<b>5.474.233</b>

\*Andere = gastenkamers, vakantieparken, vakantiecentra, vakantie-logies, jeugdlogies

Bron: Westtoer Trendrapport Middelkerke 2015-2016/Benchmarking rapport Kust en kustgemeenten 2016

Het aantal toeristen dat naar Middelkerke komt is met 11% gestegen in 2016 t.o.v. 2015. Als we de vergelijking maken met 2007 stellen we een stijging van maar liefst 12% vast. Deze stijging geldt voor zo goed als elke logiesvorm (m.u.v. kortkampeerplaatsen).

Middelkerke krijgt iets meer dan 14% van het totaal aantal toeristen dat naar de Kust komt over de vloer.

Dit blijkt ook uit andere gegevens waaruit kan vastgesteld worden dat het aantal overnachtingen stijgt. In 2016 werden 4.693.956 overnachtingen geregistreerd in Middelkerke. Dit zijn er 297.168 meer dan in 2015.

Als we het aantal overnachtingen in 2016 vergelijken met het aantal in 2007 (5.198.855), stellen we wel een daling van bijna 10% vast. We kunnen dus concluderen dat toeristen minder lang in Middelkerke verblijven.

Deze conclusie wordt bekrachtigd wanneer we de cijfergegevens bekijken van de gemiddelde verblijfsduur in nachten. Wanneer men in 2007 gemiddeld nog 7,5 nachten in Middelkerke verbleef, was dat in 2016 nog slechts 5,9 nachten. Het gemiddelde aantal aan de Kust bedraagt 5,5 nachten. Hier scoort Middelkerke dus iets hoger.

### Verblijfstoerisme commercieel logies

Doel	2007	2009	2013	2015	2016	2015-2016	Kust (2016)
Ontspanning, vakantie	243.911	263.215	227.646	220.816	222.346	+1.530	2.461.091
Conferentie, congres, seminars	174	55	915	848	1.032	+184	44.818
Andere beroepsdoeleinden	5.309	223	331	348	5.020	+4.672	66.854

Bron: Westtoer Trendrapport Middelkerke 2015-2016/Benchmarking rapport Kust en kustgemeenten 2016

97% van alle vakantiegangers in Middelkerke komen met als doel 'ontspanning en vakantie' naar Middelkerke. We merken wel een stijging op bij het aantal personen dat voor zakelijke doeleinden naar Middelkerke komt. T.o.v. de volledige Kust komen minder personen voor zakelijke doeleinden naar Middelkerke. Voor de volledige Kust gaat het over een kleine 5% die voor zakelijke doeleinden reist.

Wanneer we de herkomst bekijken van de diverse vakantiegangers, stellen we onderstaande gegevens vast.

Land van herkomst	2007	2009	2013	2015	2016	2015-2016	Kust (2016)
België	223.009	231.381	199.943	195.276	198.009	+2.733	2.101.777
Nederland	7.986	11.247	10.042	8.638	8.374	-264	105.072
Duitsland	7.608	9.330	8.114	8.577	8.615	+38	111.695
Frankrijk	4.018	4.988	3.174	3.036	3.781	+745	133.968
Verenigd Koninkrijk	1.382	1.118	2.261	2.034	1.525	-509	43.401
Luxemburg	4.004	3.917	3.557	2.797	3.102	+305	33.526
Niet-buurlanden	1.387	1.512	1.801	1.654	7.992	+3.338	43.324

Bron: Westtoer Trendrapport Middelkerke 2015-2016/Benchmarking rapport Kust en kustgemeenten 2016

87% van alle Middelkerkse vakantiegangers komt uit België. Een kleine 4% is afkomstig uit Nederland en nog een 4% komt uit Duitsland. Iets meer dan 3% komt uit een land dat geen buurland is van België. Bijna 2% komt uit Frankrijk en nog een 2% is afkomstig uit Luxemburg. Nog geen 1% komt uit het Verenigd Koninkrijk.

Deze cijfers wijken af als we de volledige Kust bekijken. Daar komt bijna 82% uit België. Zo'n 5% minder dus dan de herkomst van de Middelkerkse toeristen. Bovendien komen de meeste buitenlandse toeristen uit Frankrijk, namelijk iets meer dan 5%. Een 4% komt uit Nederland en nog 4% uit Duitsland (dit stemt overeen met Middelkerke). Een kleine 2% is afkomstig uit het Verenigd Koninkrijk. Evenals een 2% uit niet-buurlanden. Iets meer dan 1% is afkomstig uit Luxemburg.

M.u.v. Franse en Luxemburgse toeristen, telt Middelkerke meer niet-Belgische vakantiegangers dan in 2007. Vooral uit de niet-buurlanden komen heel wat meer vakantiegangers naar Middelkerke, dit aantal is namelijk gestegen met meer dan 80%.

### Directe bestedingen

Onderstaand een aantal gegevens m.b.t. de directe bestedingen (per persoon) van toeristen (vakantie) in Middelkerke naar bestedingscategorie (in euro).

2016	Dagtoeristen		Vakantiegangers commercieel logies	Tweedeverblijfsgebruik vakantiewoningen	
	Middelkerke	Kust	Middelkerke	Middelkerke	Kust
Logies	-	-	24,61	-	-
Terras, tearoom, café en snacks	23,00	23	16,70	16,31	17
Aankopen voedingen en drank	2,00	10	8,59	11,45	12
Algemene shopping	9,00	1	7,68	9,99	10
Transport	3,00	3	0,80	0,82	0
Andere	1,00	1	2,22	0,93	1
<b>Per persoon/dag of nacht</b>	<b>37,00</b>	<b>39</b>	<b>60,60</b>	<b>39,50</b>	<b>42</b>
<b>Per persoon/per verblijf</b>	<b>37,00</b>	<b>-</b>	<b>382,01</b>	<b>256,75</b>	<b>-</b>

Bron: Westtoer Trendrapport Middelkerke 2015-2016/Benchmarking rapport Kust en kustgemeenten 2016

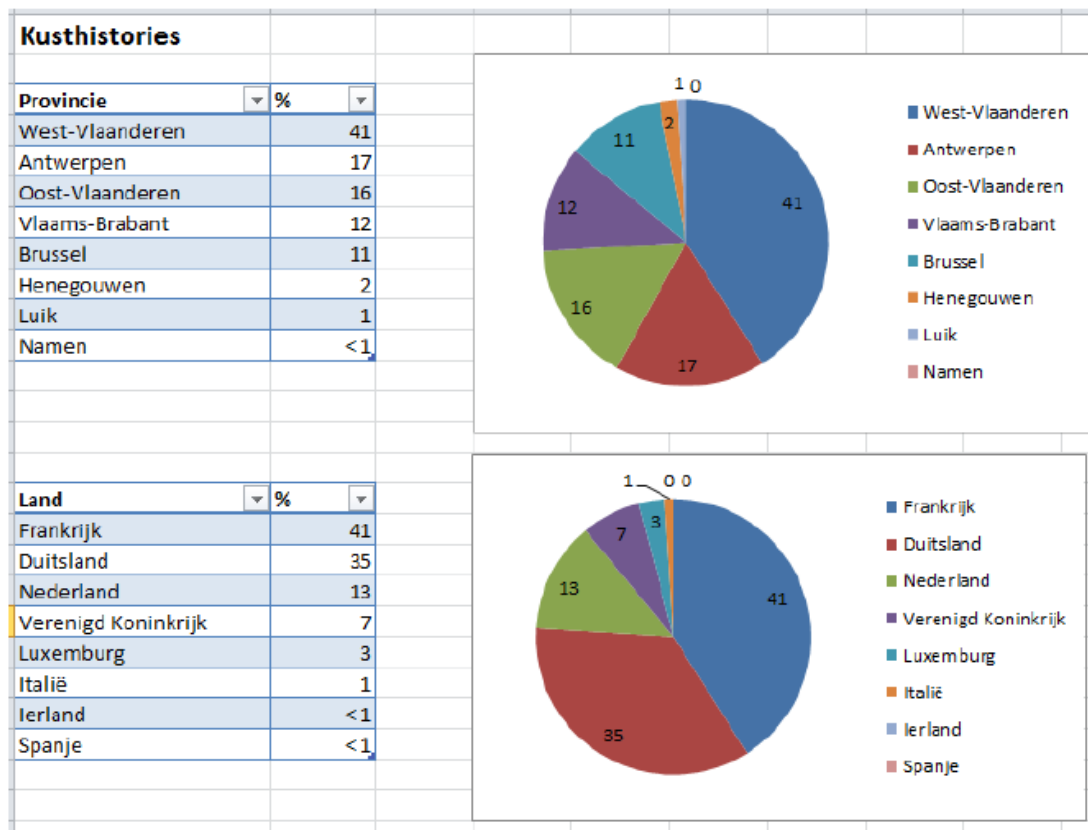
De vakantiegangers in commercieel logies geven, logischerwijs, het meest geld uit tijdens een verblijf in Middelkerke, gezien zij hun logies moeten betalen. Als je de logies uit de totale besteding haalt, zie je echter dat zij het minst besteden, namelijk 35,99.

Over het algemeen kan echter gesteld worden dat er geen grote verschillen vast te stellen zijn bij de diverse soorten vakantiegangers. Ook als de cijfers van de Kust bekeken worden, kunnen geen significante verschillen worden vastgesteld.

Als de directe bestedingen voor de volledige Kust bekeken worden t.o.v. Middelkerke, wordt iets meer geld besteed over de volledige Kust dan in Middelkerke.

## Baliebezoekers

Middelkerke telt twee toeristische balies: Kusthistories in Middelkerke en Les Zephyrs in Westende. De cijfers hieronder werden geregistreerd door de balie medewerkers tussen februari en september 2017 en geven een representatief beeld van de baliebezoekers in Middelkerke.

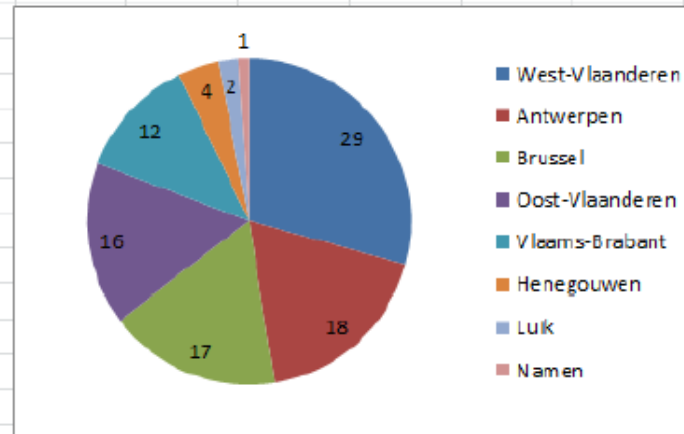


De meeste binnenlandse bezoekers in Kusthistories zijn afkomstig uit West-Vlaanderen, Antwerpen en Oost-Vlaanderen.

Buitenlandse bezoekers komen vooral uit Frankrijk, Duitsland en Nederland.

## Les Zephyrs

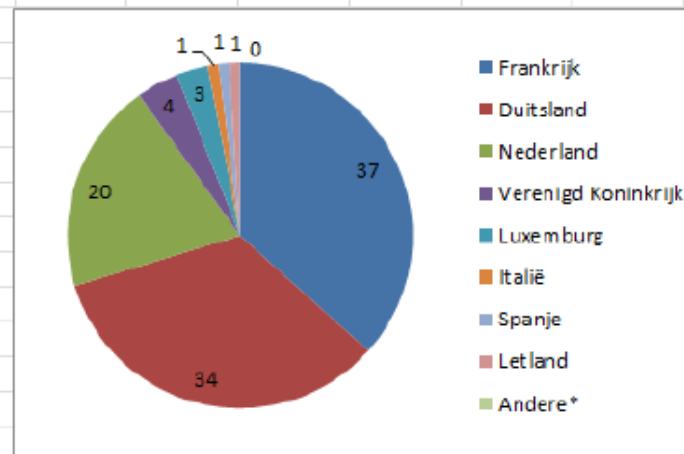
Provincie	%
West-Vlaanderen	29
Antwerpen	18
Brussel	17
Oost-Vlaanderen	16
Vlaams-Brabant	12
Henegouwen	4
Luik	2
Namen	1



De meeste binnenlandse bezoekers in Les Zephyrs zijn afkomstig uit West-Vlaanderen, Antwerpen, Brussel en Oost-Vlaanderen. We kunnen dus vaststellen dat bezoekers uit het Brusselse hun vakantie eerder in Westende, dan in Middelkerke doorbrengen.

Buitenlandse bezoekers komen, net zoals in Kusthistories, vooral uit Frankrijk, Duitsland en Nederland.

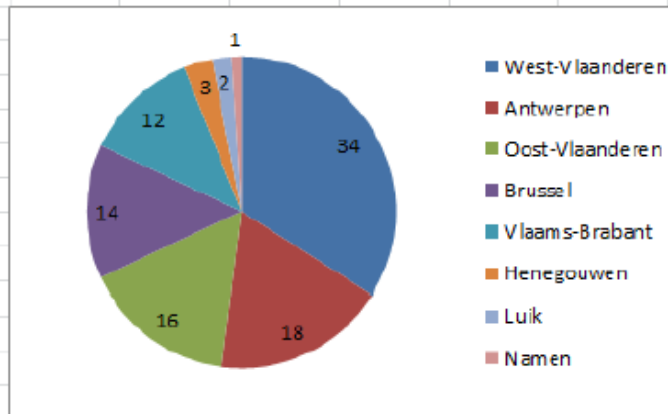
Land	%
Frankrijk	37
Duitsland	34
Nederland	20
Verenigd Koninkrijk	4
Luxemburg	3
Italië	1
Spanje	1
Letland	1
Andere*	<1



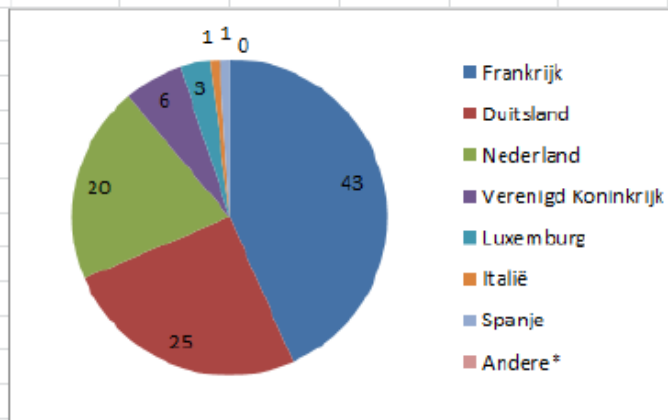
\*Andere = Australië, Japan, Rusland, Schotland, Singapore, Tsjechië, USA

## Kusthistories en Les Zephyrs

Provincie	%
West-Vlaanderen	34
Antwerpen	18
Oost-Vlaanderen	16
Brussel	14
Vlaams-Brabant	12
Henegouwen	3
Luik	2
Namen	1



Land	%
Frankrijk	43
Duitsland	25
Nederland	20
Verenigd Koninkrijk	6
Luxemburg	3
Italië	1
Spanje	1
Andere*	<1



\*Andere = Australië, Ierland, Japan, Letland, Rusland, Schotland, Singapore, Tsjechië, USA

## Binnenland

West-Vlaamse bezoekers vertegenwoordigen ongeveer een derde van het totaal aantal bezoekers van Kusthistories en Les Zephyrs.

Bezoekers uit de provincies Antwerpen, Oost-Vlaanderen, Brussel en Vlaams-Brabant maken samen de helft uit van het bezoekersaantal.

We kunnen dus concluderen dat we slechts een gering aantal bezoekers (zo'n 5%) tellen uit Wallonië.

## Buitenland

Bijna de helft van de buitenlandse bezoekers is afkomstig uit Frankrijk. Nederlanders en Duitsers maken samen zo goed als de overige helft uit van de buitenlandse bezoekers. Ook uit het Verenigd Koninkrijk en Luxemburg samen, komt een kleine 10% naar één van de toeristische ballies.

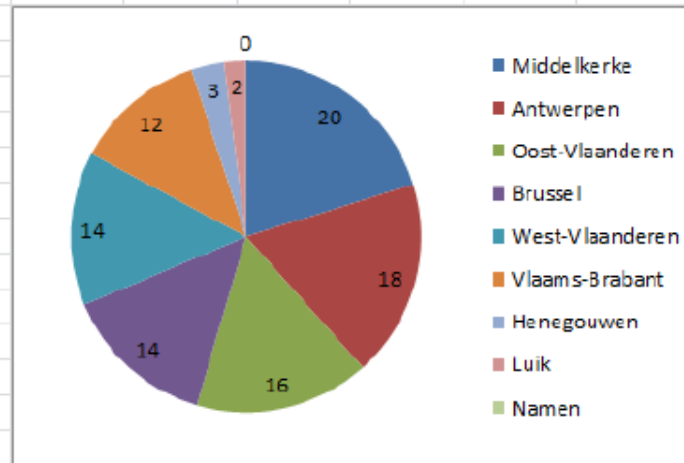
Andere nationaliteiten komen ook voor, maar in beperkte mate.

## Hoog- of laagseizoen?

Aangezien er geen significante verschillen kunnen vastgesteld worden naargelang de diverse maanden waarin de postcodes werden bijgehouden, kunnen we stellen dat bovenstaande conclusies gelden zowel voor het laag- als voor het hoogseizoen.

## Middelkerke uitgelicht

Provincie	%
Middelkerke	20
Antwerpen	18
Oost-Vlaanderen	16
Brussel	14
West-Vlaanderen	14
Vlaams-Brabant	12
Henegouwen	3
Luik	2
Namen	<1



Als we de binnenlandse bezoekers gaan bekijken, waarbij we Middelkerke apart gaan behandelen, zien we in de eerste plaats dan een vijfde van alle baliebezoekers Middelkerkenaars zijn. Ongeveer de helft van het totaal aantal bezoekers is afkomstig uit Antwerpen, Oost-Vlaanderen of Brussel. Er komen evenveel bezoekers uit Brussel, als uit de rest van West-Vlaanderen (Middelkerke exclusief).



## Landbouwcijfers

Bron: FOD Economie (ADSEI), RSZ, RSVZ, Verwerking: Afdeling DSA, POM West-Vlaanderen

Indicator	Jaar	Middelkerke	West-Vlaanderen
<b>Aantal land- en tuinbouwbedrijven</b>	2010	148	9 591
	2017	153	8 057
	2010-2017	+3,4%	-16,0%
<b>Aantal loontrekkenden in de land- en tuinbouw</b>	2010	10	2 274
	2016	26	2 714
	2010-2016	+160,0%	+19,3%
<b>Aantal zelfstandigen (excl. bijberoep) en helpers in de land- en tuinbouw</b>	2010	187	15 050
	2016	196	14 277
	2010-2016	+4,8%	-5,1%
<b>Oppervlakte voor cultuurgrond</b>	2010	4 697	207 913
	2017	4 936	199 006
	2010-2017	+5,1%	-4,3%
<b>Oppervlakte cultuurgrond t.o.v. totale oppervlakte</b>	2010	62,1%	66,1%
	2017	65,2%	63,3%
	2010-2017	+3,2%	-2,8%
<b>Loontrekkende tewerkstelling agrobusiness</b>	2010	212	28 953
	2016	168	30 571
	2010-2016	-20,8%	+5,6%

In Middelkerke is het aantal land- en tuinbouwbedrijven de laatste jaren met iets meer dan 3% gestegen. Dit in tegenstelling tot West-Vlaanderen, waar het aantal bedrijven daalde met maar liefst 16%.

Ook het aantal loontrekkenden in de land- en tuinbouw in Middelkerke is bijna verdriedubbeld. Dit aantal nam in West-Vlaanderen ook toe, maar met slechts ongeveer een vijfde.

Het aantal zelfstandigen en helpers steeg eveneens met ongeveer 5%, terwijl het in West-Vlaanderen daalde met 5%.

We stellen ook een stijging vast in het aantal vierkante meters oppervlakte voor cultuurgrond. Het aandeel cultuurgrond t.o.v. de totale oppervlakte, steeg in Middelkerke met ongeveer 3%. In West-Vlaanderen daalde dit aantal met bijna 3%.

Tenslotte wordt er evenwel een daling vastgesteld bij het totaal aantal loontrekkenden die tewerkgesteld zijn de agrobusiness. Onder agrobusiness verstaat men de gehele productiekolom van agrarische bedrijven, inclusief opslag, transport, handel, verkoop aan de consument en inclusief de toeleverende en ondersteunende bedrijven. Dit aantal daalde met maar liefst een vijfde, terwijl het in West-Vlaanderen wel toenam met meer dan 5%.

## De arbeidsmarkt

### De werkzaamheidsgraad

De werkzaamheidsgraad is het aandeel werkenden binnen de bevolking, in de bevolking op beroepsactieve leeftijd (15-64 jaar). Met andere woorden het geheel van de bevolking die theoretisch gezien zou kunnen werken.

Leeftijdscategorie	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
15-64	60,80%	60,60%	60,40%	60,50%	61,10%	61,40%	62,50%
20-64	65,10%	64,80%	64,60%	64,60%	65,20%	65,50%	66,50%
15-24	32,00%	32,90%	34,10%	33,50%	33,90%	33,00%	32,70%
25-49	82,60%	82,40%	82,10%	81,10%	80,80%	81,10%	82,30%
50-64	47,10%	47,00%	47,40%	49,10%	51,10%	52,20%	54,00%
25-54	80,30%	80,30%	80,00%	79,60%	79,40%	79,50%	80,90%
55-64	36,50%	35,90%	36,00%	37,70%	40,20%	41,50%	43,30%

De werkzaamheidsgraad is, vanzelfsprekend, het hoogst bij de bevolking tussen de 25 en 49 jaar. Over het algemeen kunnen we over de jaren heen weinig verschillen vaststellen, met uitzondering van de leeftijdscategorieën 50/55-64 jaar die toch een redelijke stijging maken van zo'n 6%. Dit duidt er op dat er heel wat mensen langer blijven werken.

### De werkloosheidsgraad

De werkloosheidsgraad is het aandeel werkloze werkzoekenden in de beroepsbevolking (15 tot 64 jaar).

Leeftijdscategorie	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
15-64	7,50%	7,30%	7,30%	7,80%	8,50%	8,70%	7,80%
20-64	7,10%	7,00%	7,00%	7,40%	8,20%	8,40%	7,50%
15-24	17,00%	15,40%	14,70%	17,50%	17,70%	17,90%	16,80%

<b>25-49</b>	5,60%	5,30%	5,70%	6,20%	6,70%	6,90%	6,20%
<b>50-64</b>	8,50%	8,60%	7,80%	7,70%	8,60%	9,10%	8,00%
<b>25-54</b>	6,30%	6,00%	6,10%	6,30%	6,80%	6,80%	5,90%
<b>55-64</b>	8,00%	8,60%	8,20%	8,40%	9,90%	11,10%	10,40%

De hoogste werkloosheidsgraad komt voor bij de 15- tot 24-jarigen, wat uiteraard niet geheel onlogisch is. Ook bij de 55- tot 64-jarigen werkt ongeveer 1 op 10 niet. De werkloosheidsgraad neemt over het algemeen enigszins toe, met een aantal kleine uitzonderingen, maar opnieuw worden geen grote verschillen vastgesteld.

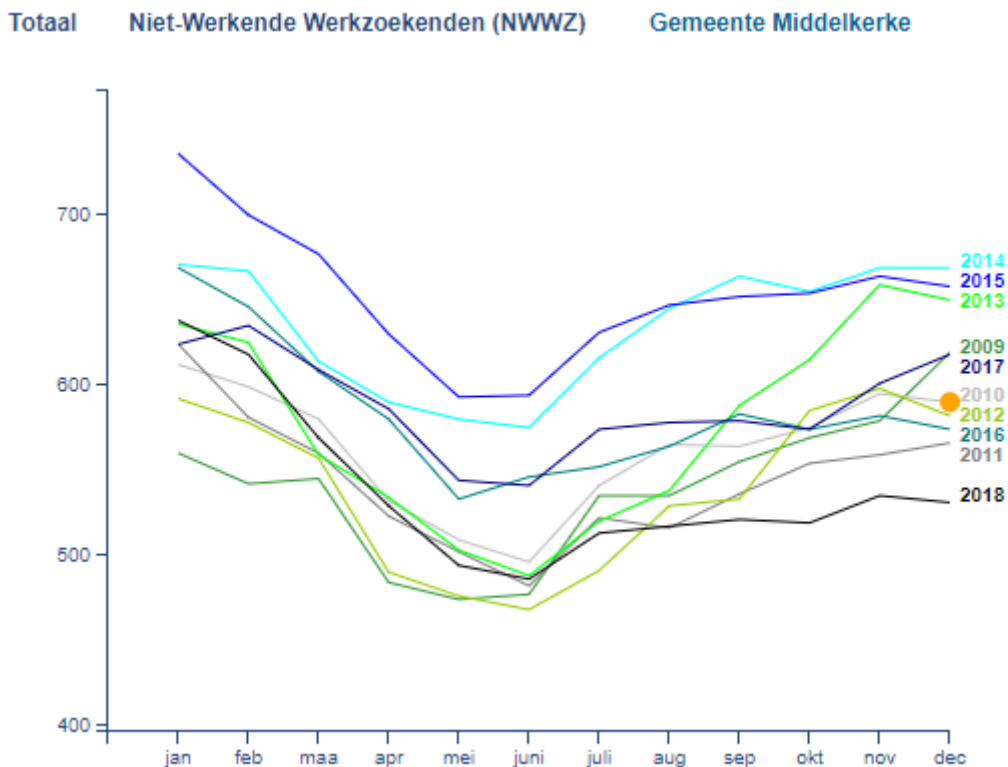
## Niet-werkende werkzoekenden

	Gemeente Middelkerke			Provincie West-Vlaanderen		
	december 2018	vorig jaar	Δ vorig jaar	december 2018	vorig jaar	Δ vorig jaar
<b>NWWZ</b>	<b>531</b>	<b>618</b>	<b>-14,1%</b>	<b>26.464</b>	<b>28.835</b>	<b>-8,2%</b>
<u>Mannen</u>	299	344	-13,1%	14.739	15.921	-7,4%
<u>Vrouwen</u>	232	274	-15,3%	11.725	12.914	-9,2%

Het aantal NWWZ in Middelkerke daalde serieus in 2018 t.o.v. 2017. Als we dit vergelijken met het aantal NWWZ in de provincie West-Vlaanderen, stellen we hier ook een daling vast, maar niet zo significant als in Middelkerke.

Het aantal NWWZ daalt nog meer bij vrouwen dan bij mannen. Een trend die ook in West-Vlaanderen valt vast te stellen.

Als we dit totaal aantal verder analyseren over de jaren heen, komen we tot onderstaande grafiek.



Hierop stellen we vast dat het aantal NWWZ in Middelkerke de laatste 10 jaar nog nooit zo laag geweest is als in 2018. Een ander opvallend gegeven, maar dat te kaderen valt binnen het

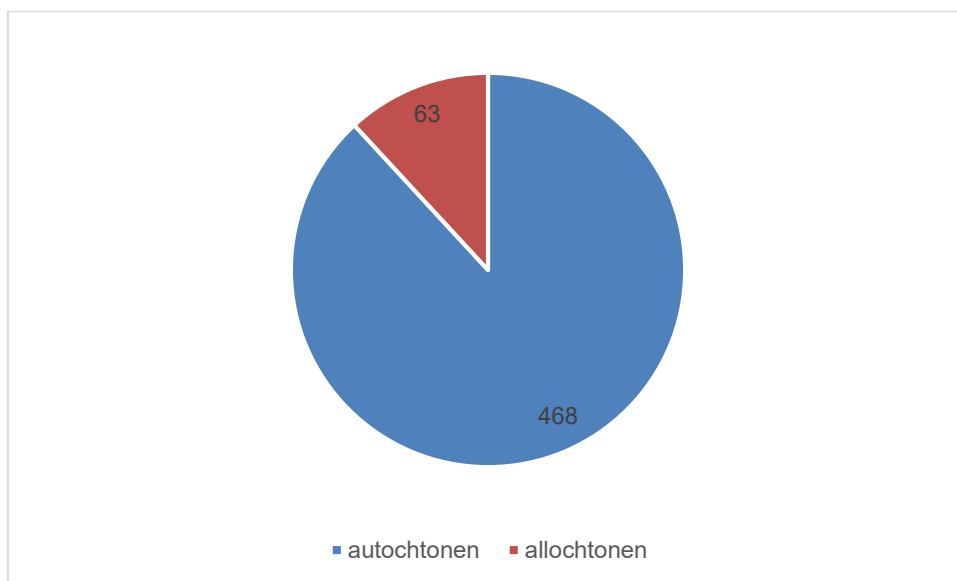
toeristisch karakter van de gemeente, is dat het aantal NWWZ jaarlijks daalt vanaf de maand april en terug begint toe te nemen vanaf juli-augustus.

Gem. Middelkerke	december 2018		
	Mannen	Vrouwen	Totaal
<b>NWWZ</b>	<b>299</b>	<b>232</b>	<b>531</b>
Laaggeschoold	180	109	289
Middengeschoold	87	81	168
Hooggeschoold	32	42	74

De NWWZ in Middelkerke zijn hoofdzakelijk laaggeschoold, namelijk 60%.

Gem. Middelkerke	december 2018		
	Mannen	Vrouwen	Totaal
<b>NWWZ</b>	<b>299</b>	<b>232</b>	<b>531</b>
< 1 jaar	150	114	264
1 tot 2 jaar	53	30	83
>= 2 jaar	96	88	184

Ongeveer de helft van de NWWZ zijn minder dan 1 jaar werkloos. Ongeveer een derde is langer dan 2 jaar werkloos.



88% van de werklozen is autochtoon.

### Tewerkstellingen OCMW

Binnen het OCMW kwamen er 22 aanvragen artikel 60 (poetsdienst, lokaal dienstencentrum, ...); waarvan 19 nieuwe en 3 opnieuw.

In totaal waren er 28 leerwerknemers in begeleiding in 2018; waarvan 13 leerwerknemers al bezig waren op 1 januari 2018 en 15 leerwerknemers opstartten in 2018. 13 leerwerknemers waren op 31 december 2018 nog bezig met het traject.

Van 15 leerwerknemers werd het traject beëindigd in 2018. 12 werden beëindigd omdat de rechten werden opgebouwd. Van 1 iemand was dit omwille van sluiting van het bedrijf, 1 iemand was door de ongeschiktheid van de cliënt en nog 1 iemand was wegens ongeschiktheid van de werkplaats.

## Inkomensstatistieken

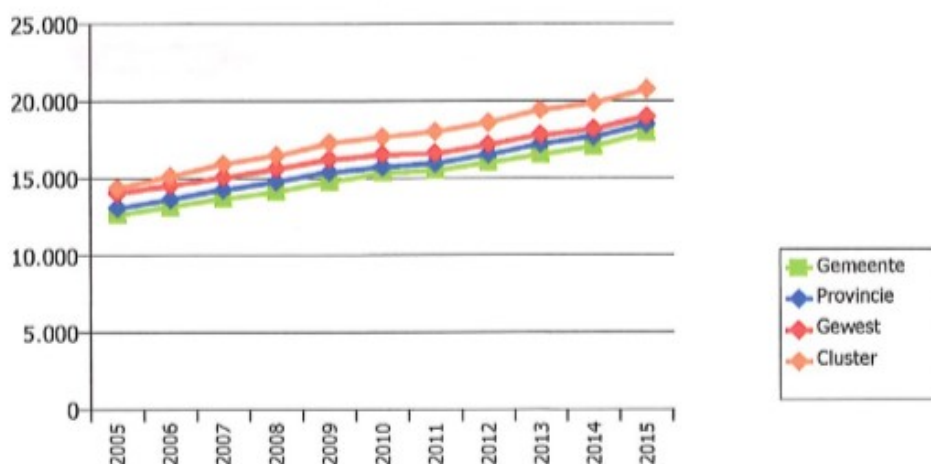
### Niveau van de gezinsinkomens (op basis van belastingaangiften 2015 - inkomens 2014)

Gemiddeld inkomen per aangifte	MIDDELKERKE	Cluster	Provincie	Gewest
2005	20.761	23.995	23.569	25.700
2015	28.410	31.867	31.548	34.531
Evolutie 2005 - 2015	36,8 %	32,8 %	33,9 %	34,4 %

Gemiddeld inkomen per inw.				
2005	12.631	14.347	13.058	14.026
2015	17.911	20.731	18.478	18.949
Evolutie 2005 - 2015	41,8 %	44,5 %	41,5 %	35,1 %

Evolutie van het gemiddeld inkomen per inw. (2005-2015)



Bron: Socio-demografisch profiel Middelkerke, Belfius

\*cluster = kustgemeenten

Als we de evolutie bekijken van zowel het gemiddeld inkomen per aangifte als het gemiddeld inkomen per inwoner, zien we overal een forse stijging.

## Kansarme groepen

### Recht op maatschappelijke integratie (leefloon)

Personen die over geen of (te) weinig inkomen beschikten, konden via het plaatselijk OCMW gerechtigd worden op het leefloon. Ze moesten voldoen aan inkomensvoorwaarden, verblijfsvoorwaarden, nationaliteitsvoorwaarden, leeftijdsvoorwaarden en later ook aan zekere voorwaarden van werkbereidheid. Eerst moesten alle andere mogelijke rechten (ook onderhoudsplicht) uitgeput worden.

De hoogte van het bedrag was afhankelijk van de gezinssituatie.

Sinds 1 oktober 2002 is de wet op het bestaansminimum afgeschaft en vervangen door de wet van 26 mei 2002, die het **recht op maatschappelijke integratie** instelt. Net zoals de oude bestaansminimumwet, voorziet ook de nieuwe wet in een uitkering voor mensen die over geen of geen toereikend inkomen beschikken. Die uitkering heet **leefloon** en is ingebed in een activeringsbeleid.

Onderstaande tabel geeft het aantal leefloners in Middelkerke weer.

Het equivalent leefloon is een financiële steun die door het OCMW aan personen wordt toegekend die geen recht hebben op het leefloon, maar die zich in een gelijkaardige behoeftige situatie bevinden.

<b>Middelkerke</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Leefloners</b>	129	125	123	131	127	134
<b>Equivalent leefloners</b>	4	4	10	11	9	3

Het aantal leefloners in Middelkerke blijft min of meer gelijk de laatste jaren.

Middelkerke heeft in 2017 een aandeel van 0,7% (equivalent) leefloners t.o.v. alle inwoners.

## Schuldenlast

**Registratiejaar****1 Op welk registratiejaar heeft dit formulier betrekking?**

2018

**Organisatiegegevens****2 Vul de gegevens in van de instelling voor schuldbemiddeling.**

Naam organisatie

OCMW Middelkerke

type organisatie (OCMW, CAW of OCMW-vereniging)

OCMW

**Registratiegegevens****3 Vermeld het aantal gezinnen in begeleiding naar verstrekte hulpverleningsmodules.***Eén gezin mag maar onder één rubriek vermeld worden.***A Gezinnen waarvoor het voorbije werkjaar geen procedure collectieve schuldenregeling liep**

309

A.1 budgetbegeleiding (uitsluitend)

14

A.2 budgetbeheer (uitsluitend)

78

A.3 budgetbegeleiding en budgetbeheer

6

A.4 schuldbemiddeling (uitsluitend)

70

A.5 schuldbemiddeling en budgetbegeleiding

17

A.6 schuldbemiddeling en budgetbeheer

107

A.7 schuldbemiddeling, budgetbegeleiding en budgetbeheer

17





**Vraag 1:** Op hoeveel locaties of antennepunten binnen het werkingsgebied is de instelling voor schuldbemiddeling bereikbaar voor burgers?

**Gelieve het juiste antwoord te selecteren**

op 1 adres

**Vraag 2:** Welke tendensen merkt u op in het profiel van cliënten ?

Zijn er bijvoorbeeld wijzigingen wat betreft aantallen cliënten met psychische/psychiatrische problemen, niet-bemiddelbaren, tweeverdieners, hoofdzakelijk contact bij opstart van een procedure collectieve schuldenregeling, externe doorverwijzingen, zelfstandigen, ouderen, jongeren, éénoudergezinnen,....?

stijging cliënten met psychische/ psychiatrische problematiek/ mentale beperking en verslavingsproblemen  
stijging cliënten uit de middenklasse  
stijging aanvragen zelfstandigen in moeilijkheden  
stijging aanvragen schuldbemiddeling/ budgetbeheer door herroepen collectievers  
cliënten die na een collectieve of beëindiging budgetbeheer ganse tijd later opnieuw een aanvraag doen wegens opnieuw financiële problemen

**Vraag 3:** Welke tendensen merkt u op in de schuldenproblematiek?

stijging energie & telecomschulden  
problematiek belastingsschulden: afbetalingsplannen worden nog zelden toegestaan  
hogere schuldenlast

**Vraag 4:** Welke beleidssignalen voor de schuldenproblematiek leidt u daaruit af?

stijging energieprijzen beperken  
strenger toezicht op praktijken telecombedrijven  
toestaan haalbare afbetalingsplannen door FOD Financiën

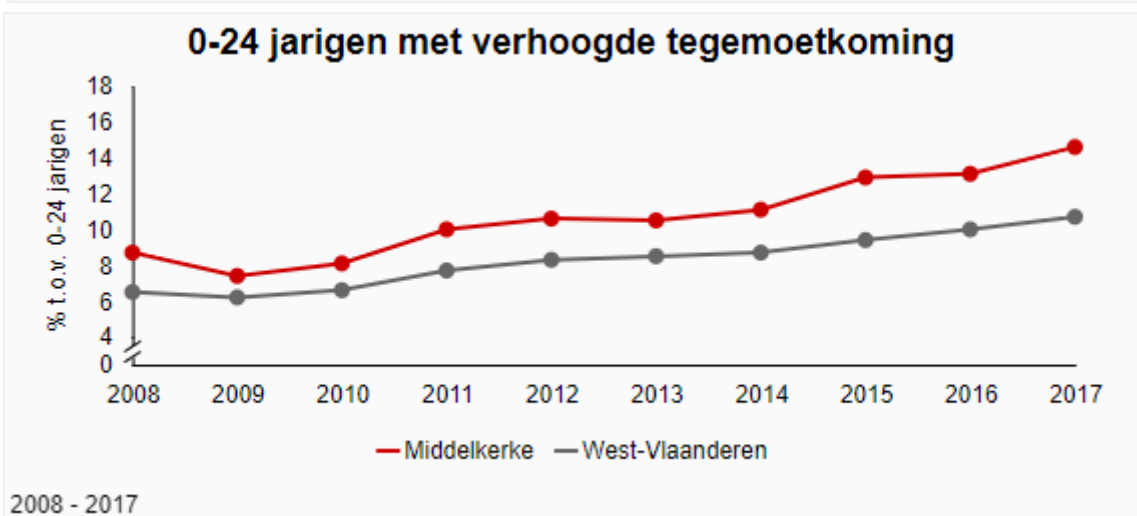
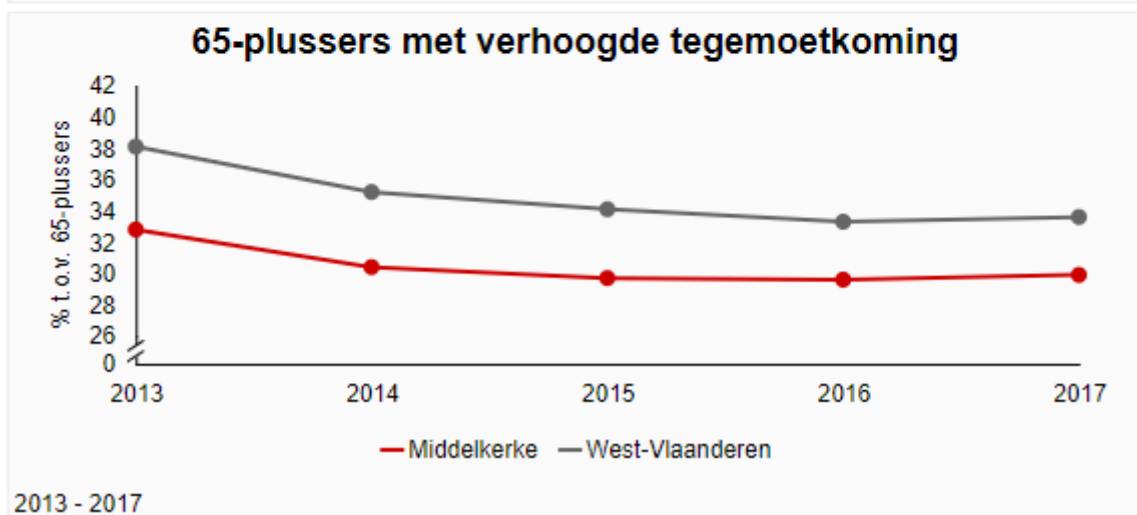
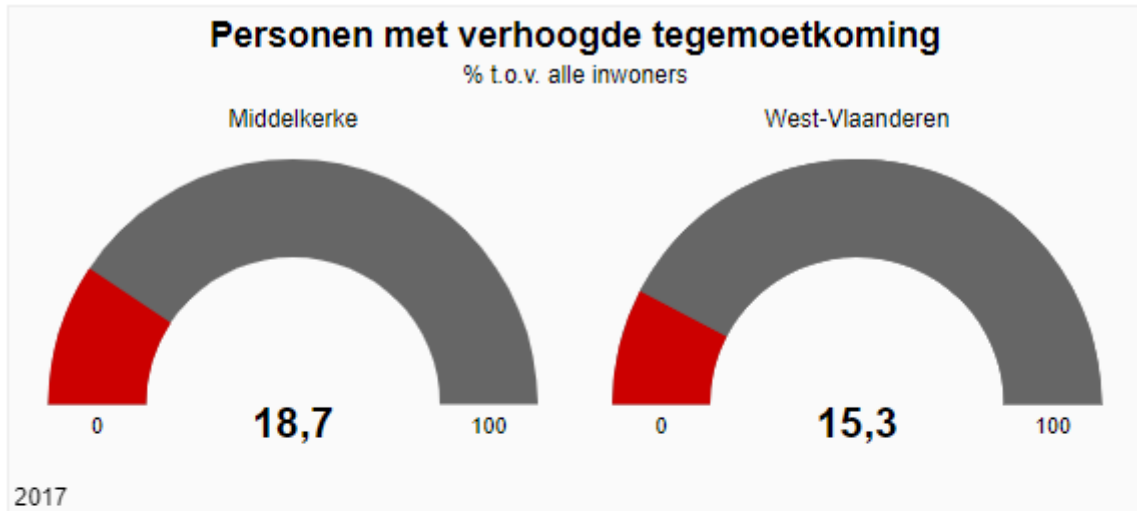
**Vraag 5:** Op welke datum werd dit document besproken en goedgekeurd door het bestuur van uw instelling?

wordt voorgelegd op het vast bureau van 5/3/2019

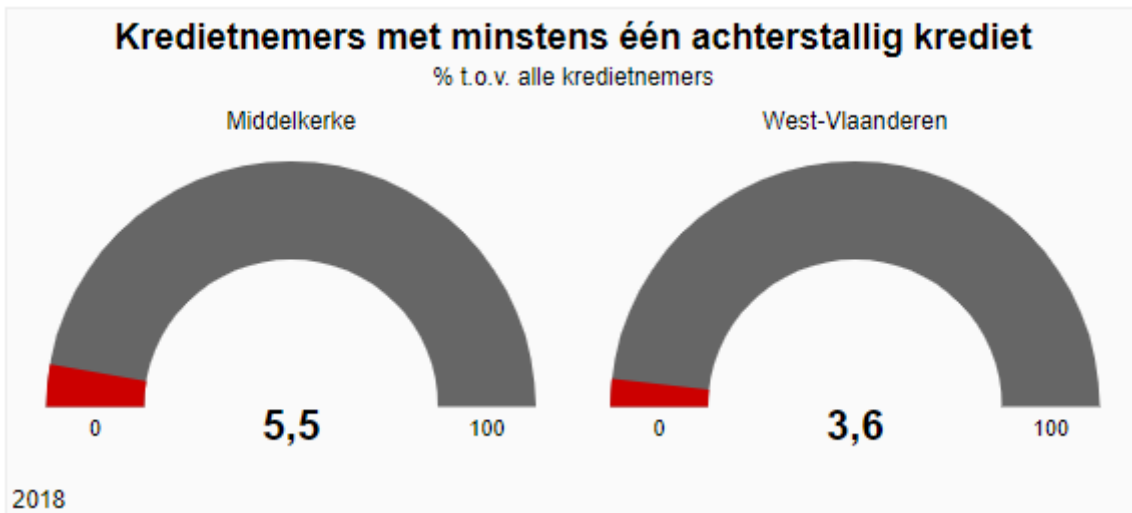
## Verhoogde tegemoetkomingen

Middelkerke kent een aandeel van 18,7% van personen met een verhoogde tegemoetkoming, t.o.v. alle inwoners. Dit ligt 3,4% hoger dan het aandeel in West-Vlaanderen.

Wat opvallend is bij het bekijken van deze cijfers, is dat het aandeel personen met een verhoogde tegemoetkoming stijgt in de groep van de 0- tot 24-jarigen en daalt in de groep van 65-plussers.



## Achterstallige kredieten



In Middelkerke was er in 2018 5,5% van alle kredietnemers in Middelkerke met minstens één achterstallig krediet. Ook hier scoort Middelkerke bijna 2% hoger dan in West-Vlaanderen.

## Kansarmoede

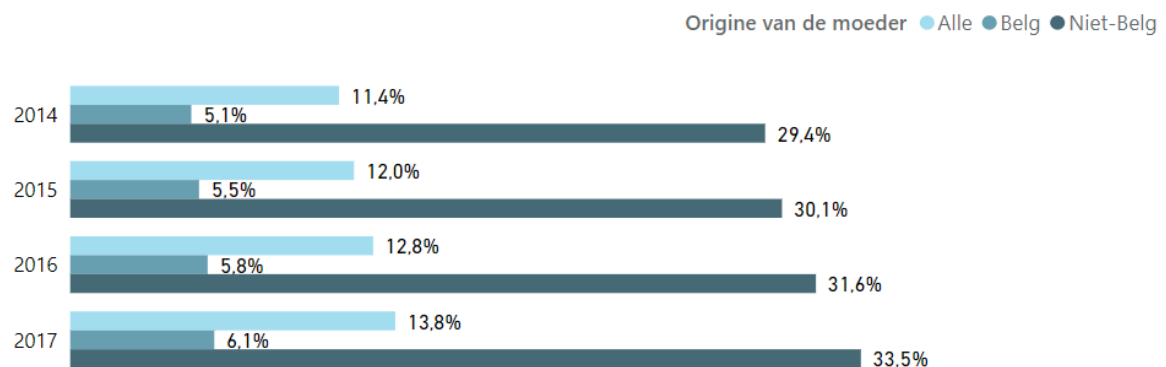
De stijging van de kansarmoede-index geeft aan dat heel wat kinderen in een minder kansrijke omgeving starten. Kansarmoede beperkt kinderen en volwassenen in hun kansen om voldoende deel te hebben aan maatschappelijk hooggewaardeerde goederen, zoals onderwijs, arbeid en huisvesting.

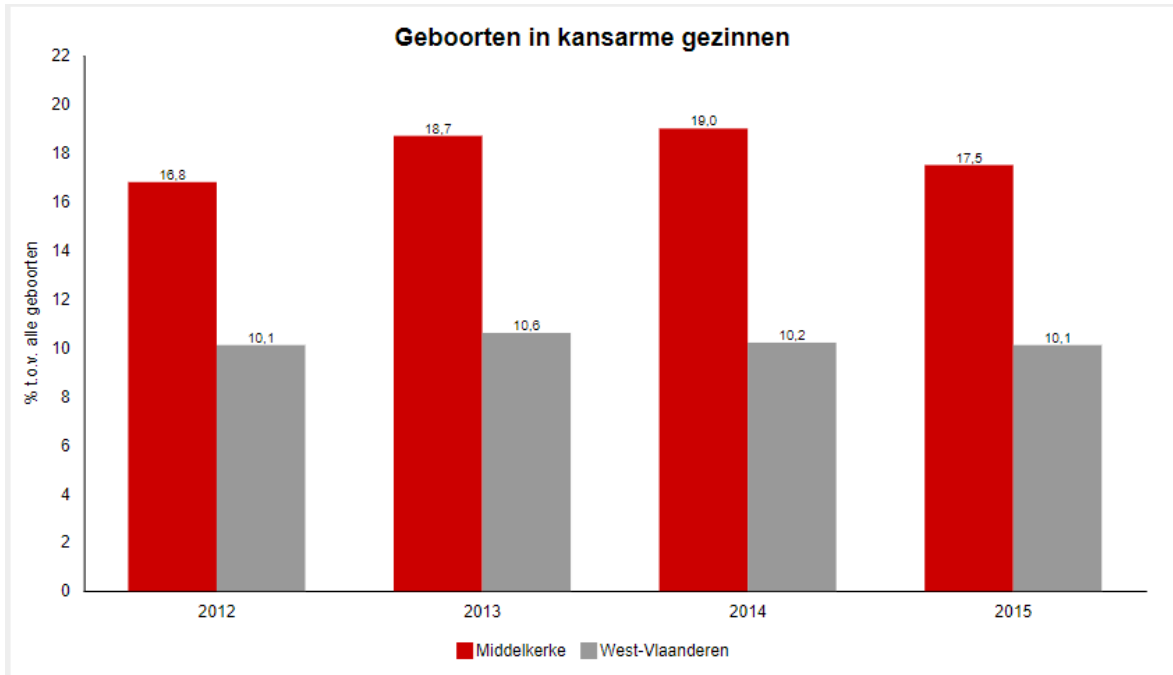
In Middelkerke is de kansarmoede-index de laatste jaren gestegen met iets meer dan 2%.

### Kansarmoede-index per jaar



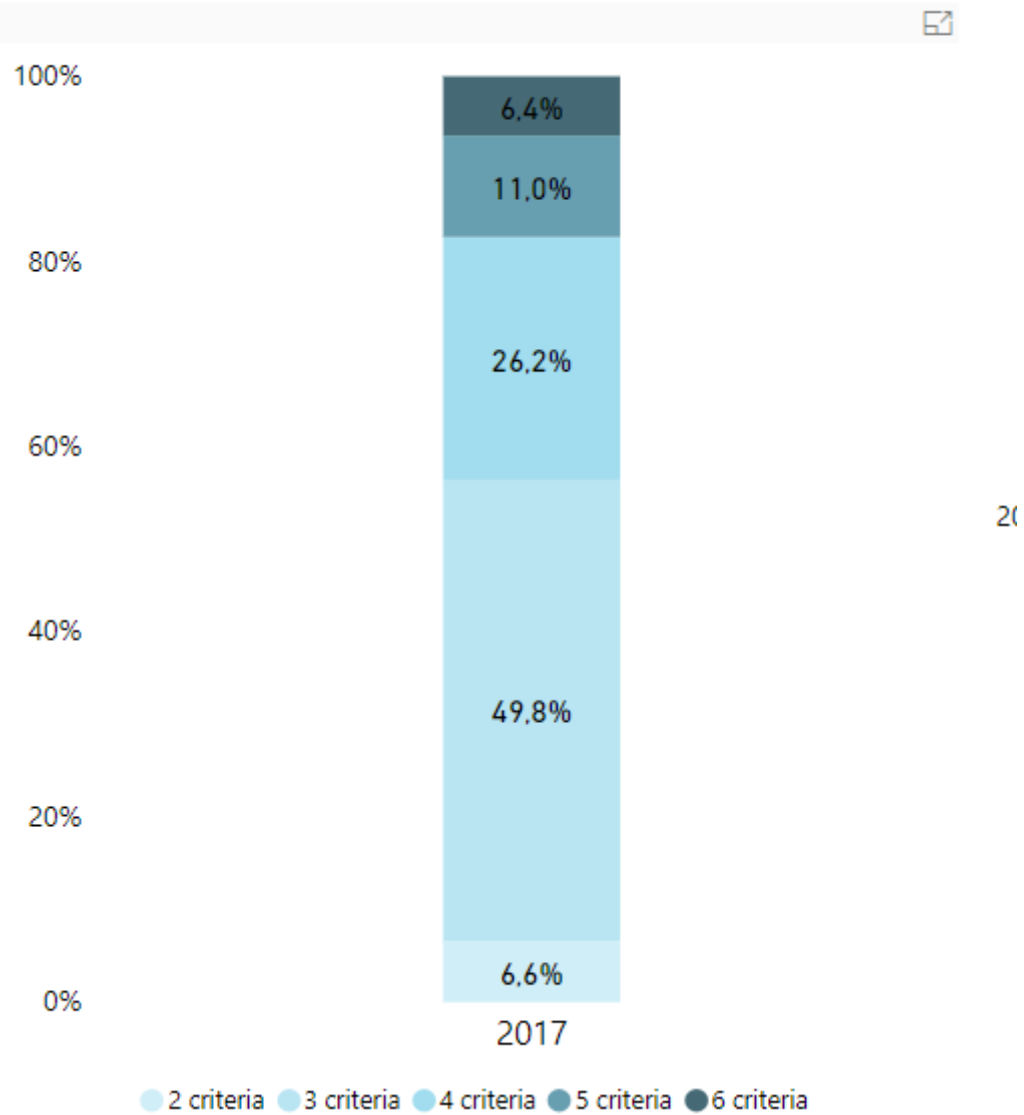
### Kansarmoede-index naar origine van de moeder





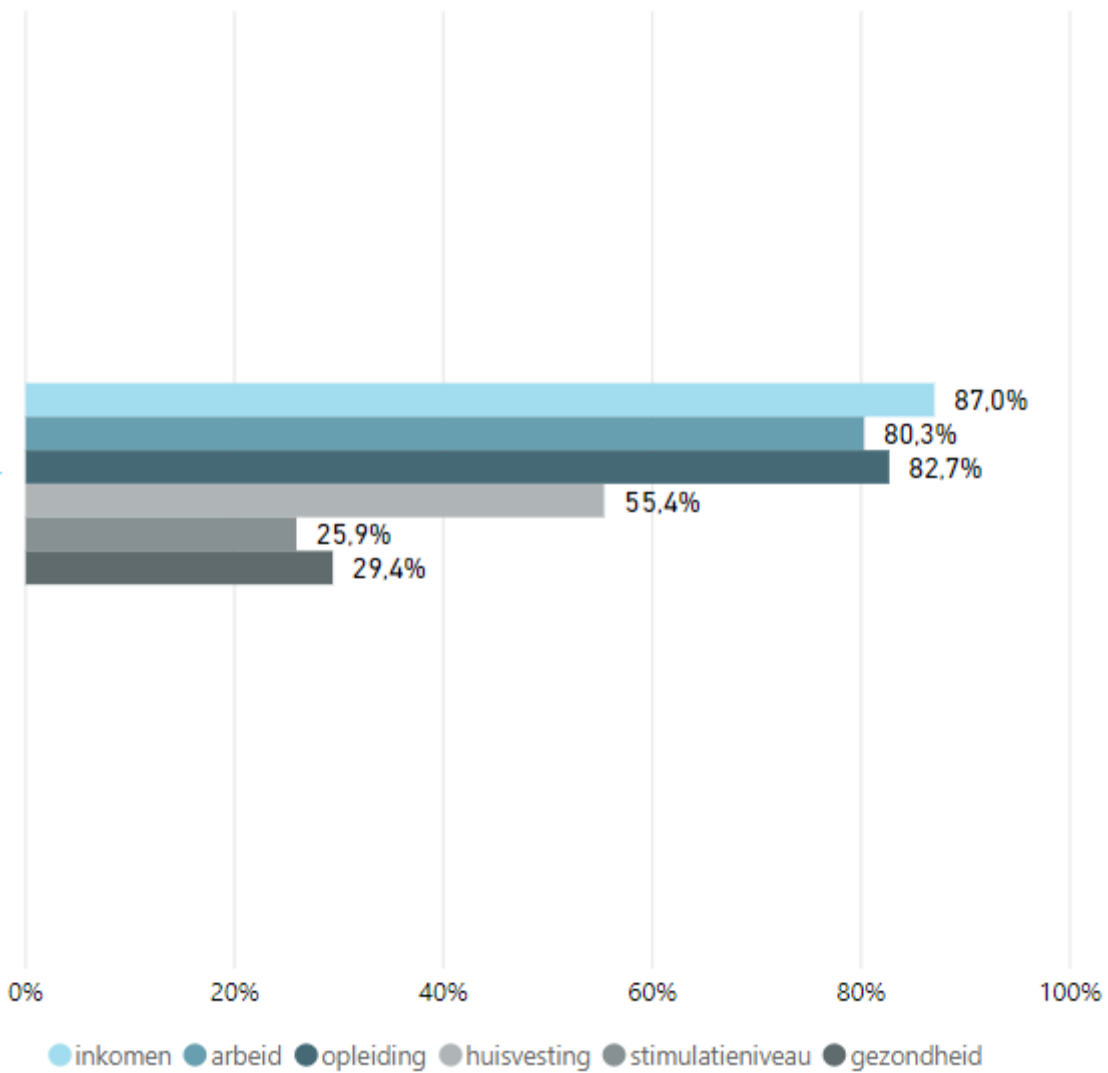
Het aantal geboortes in kansarme gezinnen kent geen groot verschil de afgelopen jaren. Wat wel opvallend is dat het aantal in Middelkerke een pak hoger ligt dan in West-Vlaanderen.

### Aantal criteria waar kinderen in kansarmoede onvoldoende op scoren



De meeste kinderen in kansarmoede scoren onvoldoende op 3 criteria. Hieronder wordt uitgesplitst over welke criteria gesproken wordt.

## Aandeel kinderen in kansarmoede met onvoldoende op de verschillende criteria



De criteria waar het meest onvoldoende op gescoord wordt, zijn inkomen, arbeid en opleiding. Ook huisvesting is met meer dan de helft zeker niet te verwaarlozen.



## **Samenvatting en conclusies economische factoren**

### **Budget Middelkerke**

Algemeen kan gesteld worden dat de gemeente Middelkerke meer ontvangsten dan uitgaven telt.

### **Lokale economie**

De gemeente Middelkerke ontwikkelde een beleid voor het werken omtrent lokale economie.

### **Sectoren**

–58% van alle werknemers op het grondgebied van Middelkerke werken in de tertiaire sector (handel, horeca, vervoer en bedrijfsdiensten). Ongeveer een vierde is tewerkgesteld in de quataire sector (publieke diensten).

–Het aantal tewerkgestelden in de primaire sector (landbouw en visserij) steeg.

–Ook het aantal starters in Middelkerke vertoonde een stijging.

### **Toerisme**

Het toerisme is de belangrijkste economische activiteit in Middelkerke. Middelkerke heeft een aantal belangrijke toeristische troeven.

Hieronder een aantal cijfergegevens m.b.t. de Middelkerkse toerist.

–De kamerbezetting in Middelkerke nam de afgelopen jaren toe.

–Het dagtoerisme daalde daarentegen.

–Het totaal aantal toeristen steeg dan weer wel en dit met maar liefst 11%.

–Als we alle kustgemeentes bekijken, ontvangt Middelkerke zo'n 14% van het totaal aantal toeristen dat naar de kust komt.

–Een toerist blijft gemiddeld 5,9 nachten in Middelkerke per verblijf.

–Het totaal aantal overnachtingen vertoont eveneens een stijging de afgelopen jaren.

–87% van alle toeristen is Belg.

Als we de gegevens bekijken die verzameld werden door de toeristische balies in Middelkerke en Westende, zien we volgende gegevens:

–de meeste baliebezoekers komen uit West-Vlaanderen. Slechts een 5-tal procent komt uit Wallonië;

–van het totaal aantal buitenlandse bezoekers komt ongeveer de helft uit Frankrijk. De overige helft komen zo goed als allemaal uit Nederland en Duitsland.

### **Landbouw**

Het aantal land- en tuinbouwbedrijven nam lichtjes toe in Middelkerke de afgelopen jaren. Dit in tegenstelling tot West-Vlaanderen.

### **Arbeidsmarkt**

–De werkzaamheidsgraad is vanzelfsprekend het hoogst bij de 25- tot 49-jarigen en bedraagt zo'n 82%. Opvallend is dat de werkzaamheidsgraad bij de 50/55- tot 64-jarigen de laatste jaren toenam met 6%. Mensen blijven dus langer werken.

–De werkloosheidsgraad vertoont een minimale stijging en bedraagt bijna 6% bij de 25- tot 54-jarigen.

- Het aantal niet-werkende werkzoekenden (NWWZ) daalt de laatste jaren. Uiteraard vooral tijdens het hoogseizoen. Bij vrouwen is er een nog sterkere daling vast te stellen.
- Van de NWWZ is ongeveer de helft minder dan 1 jaar werkloos.

### **Tewerkstellingen OCMW**

- 22 aanvragen artikel 60
- 28 leerwerknemers in begeleiding in 2018. Van 15 leerwerknemers werd het traject beëindigd in 2018. 12 werden beëindigd omdat de rechten werden opgebouwd.

### **Inkomensstatistieken**

De gemiddelde inkomens van de Middelkerkenaars stijgen de laatste jaren.

### **Kansarme groepen**

-Het aantal leefloners in Middelkerke blijft ongeveer gelijk. Middelkerke telt zo'n 7% leefloners, wat hoger is dan in West-Vlaanderen.

-Schuldenlast

- o Tendensen in het profiel van de cliënten:
  - stijging cliënten met psychische/psychiatrische problematiek/mentale beperking en verslavingsproblematiek;
  - stijging cliënten uit de middenklasse;
  - stijging aanvragen zelfstandigen in moeilijkheden;
  - stijging aanvragen schuldbemiddeling/budgetbeheer door herroepen collectiees;
  - cliënten die na een collectieve of beëindiging budgetbeheer hele tijd later opnieuw een aanvraag indienen wegens opnieuw financiële problemen.
- o Tendensen in de schuldenproblematiek:
  - stijging energie & telecomschulden;
  - problematiek belastingsschulden: afbetalingsplannen worden nog zelden toegestaan;
  - hogere schuldenlast.
- o Beleidssignalen voor de schuldenproblematiek:
  - stijging energieprijzen beperken;
  - strengere toezicht op praktijken telecombedrijven;
  - toestaan haalbare afbetalingsplannen door FOD Financiën.

-Bijna 19% van de inwoners van Middelkerke krijgt een verhoogde tegemoetkoming. Ook dit aantal ligt hoger dan in West-Vlaanderen. Als we deze groep van dichtbij bekijken, zien we dat er vooral een stijging is waar te nemen bij de 0- tot 24-jarigen en een daling bij de 65-plussers.

-Middelkerke telt meer inwoners met achterstallige kredieten t.o.v. West-Vlaanderen.

-De kansarmoede-index in Middelkerke is de laatste jaren gestegen met 2%.

-Het aantal geboorten in kansarme gezinnen blijft ongeveer gelijk doorheen de jaren, maar ligt ook wel hoger dan in West-Vlaanderen. De indicatoren hierbij bevinden zich hoofdzakelijk op het vlak van inkomen, arbeid en opleiding (elk 80%), maar ook huisvesting is met 55% een niet te verwaarlozen indicator.

## Sociaal-culturele factoren

### Huishoudens

<b>Private huishoudens</b> aantal	<sup>2001</sup> <b>7.595</b>	<sup>2018</sup> <b>9.883</b>	<b>Personen in private huishoudens</b> aantal	<sup>2001</sup> <b>16.566</b>	<sup>2018</sup> <b>19.112</b>
Middelkerke			Middelkerke		

Middelkerke telt 9.883 private huishoudens in 2018. Dit betekent dat het aantal sinds 2001 gestegen is met ongeveer een vierde.

### Inwoners naar type huishouden

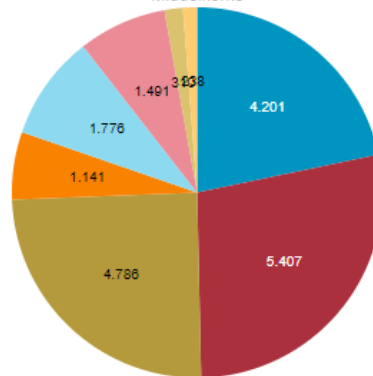
Onderwerp	Middelkerke
Alleenwonend (1 persoon in het huishouden, referentiepersoon is 15 of ouder)	4.201
Gehuwd paar zonder thuiswonend kind (+ mogelijk inwonende andere personen)	5.407
Gehuwd paar met thuiswonend(e) kind(eren) (+ mogelijk inwonende andere personen)	4.786
Niet gehuwd samenwonend paar zonder thuiswonend(e) kind (+ mogelijk inwonende andere personen)	1.141
Niet gehuwd samenwonend paar met thuiswonend(e) kind(eren) (+ mogelijk inwonende andere personen)	1.776
Eenoudergezin (+ mogelijk inwonende andere personen)	1.491
Ander type huishouden (alle huishoudens die niet horen onder bovenstaande types)	310
Collectief huishouden	238

Periode: 2018 | Eenheid: aantal

De meeste huishoudens in Middelkerke bestaan uit een gehuwd paar zonder thuiswonend kind. 28% van alle inwoners maakt deel uit van een dergelijk type huishouden. Ongeveer een vierde van alle inwoners woont in een huishouden dat bestaat uit een gehuwd paar met thuiswonende kinderen. 22% woont alleen.

### Inwoners naar type huishouden

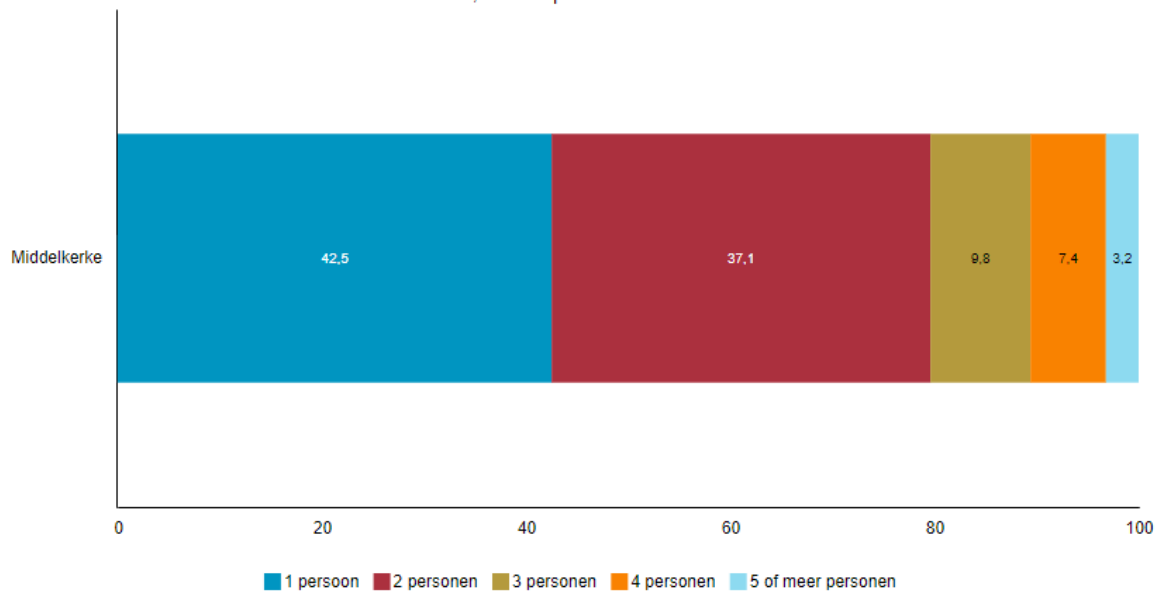
2018, aantal  
Middelkerke



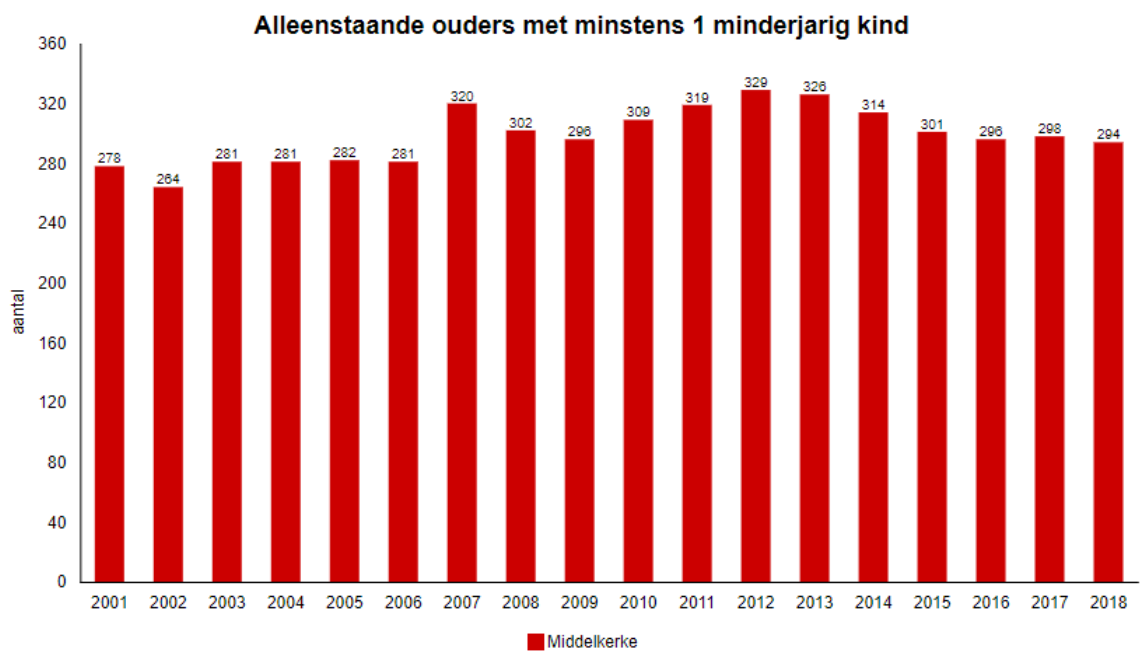
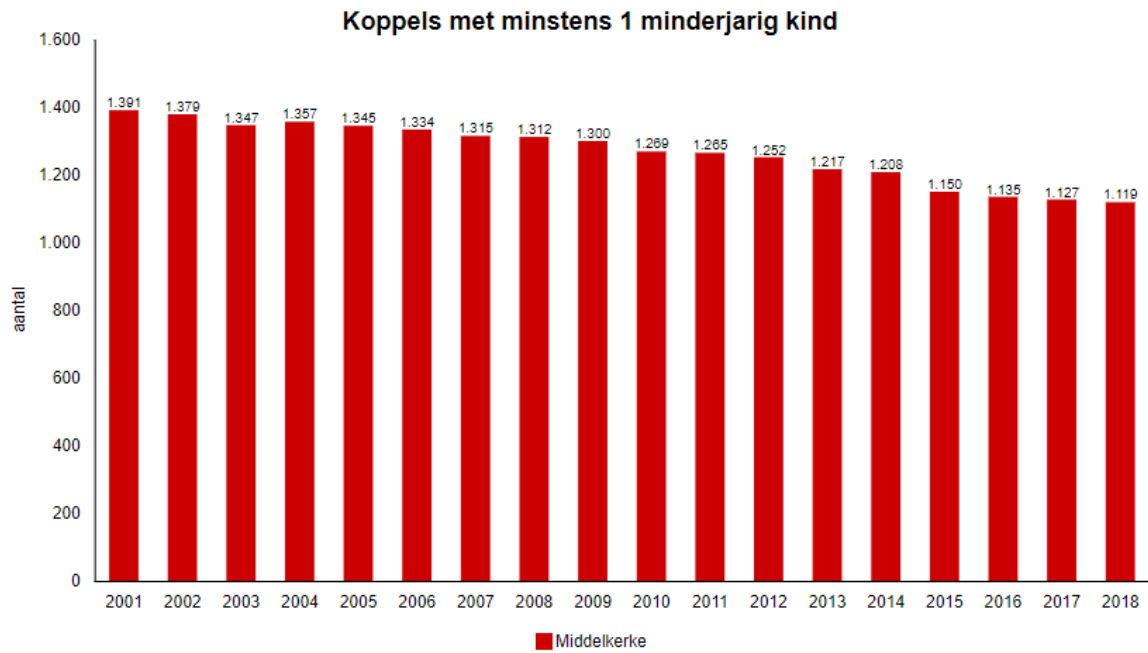
- Alleenwonend (1 persoon in het huishouden, referentiepersoon is 15 of ouder)
- Gehuwd paar zonder thuiswonend kind (+ mogelijk inwonende andere personen)
- Gehuwd paar met thuiswonend(e) kind(eren) (+ mogelijk inwonende andere personen)
- Niet gehuwd samenwonend paar zonder thuiswonend(e) kind (+ mogelijk inwonende andere personen)
- Niet gehuwd samenwonend paar met thuiswonend(e) kind(eren) (+ mogelijk inwonende andere personen)
- Eenoudergezin (+ mogelijk inwonende andere personen)
- Ander type huishouden (alle huishoudens die niet horen onder bovenstaande types)
- Collectief huishouden

### Private huishoudens naar grootte

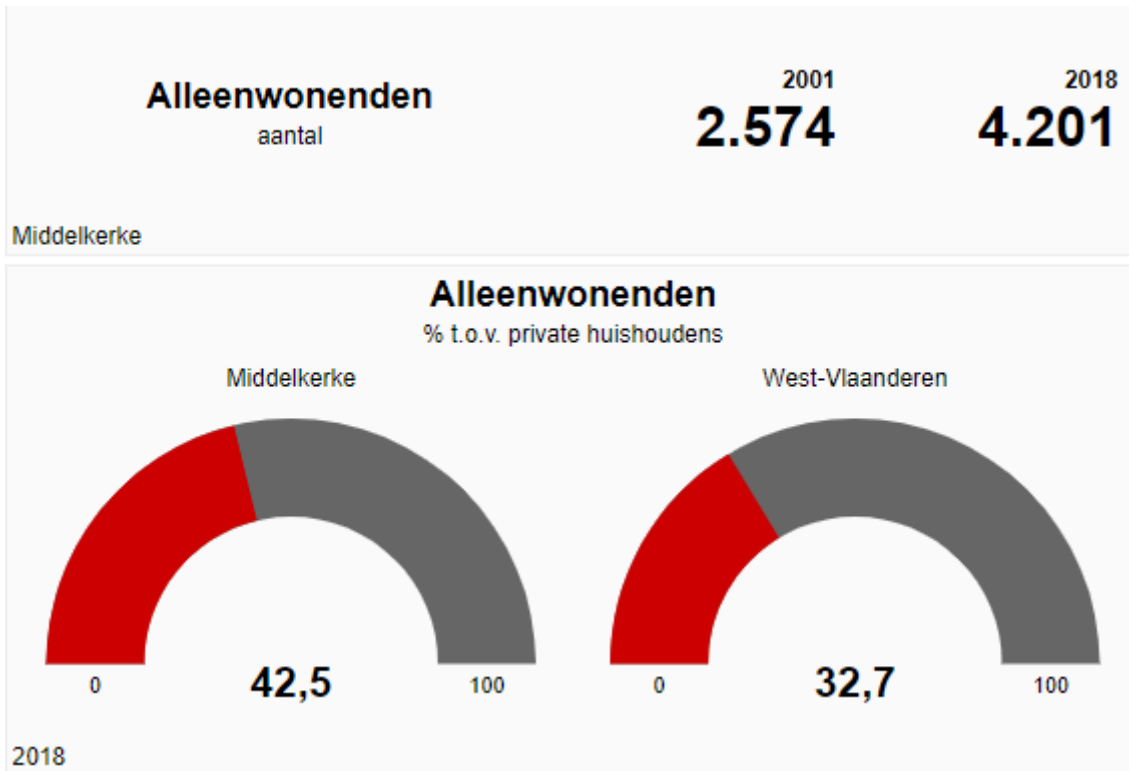
2018, % t.o.v. private huishoudens



42,5% van het totaal aantal private huishoudens bestaat uit 1 persoon, 37,1% bestaat uit 2 personen. Bijna 80% van het totaal aantal private huishoudens in Middelkerke bestaat dus uit maximum 2 personen.

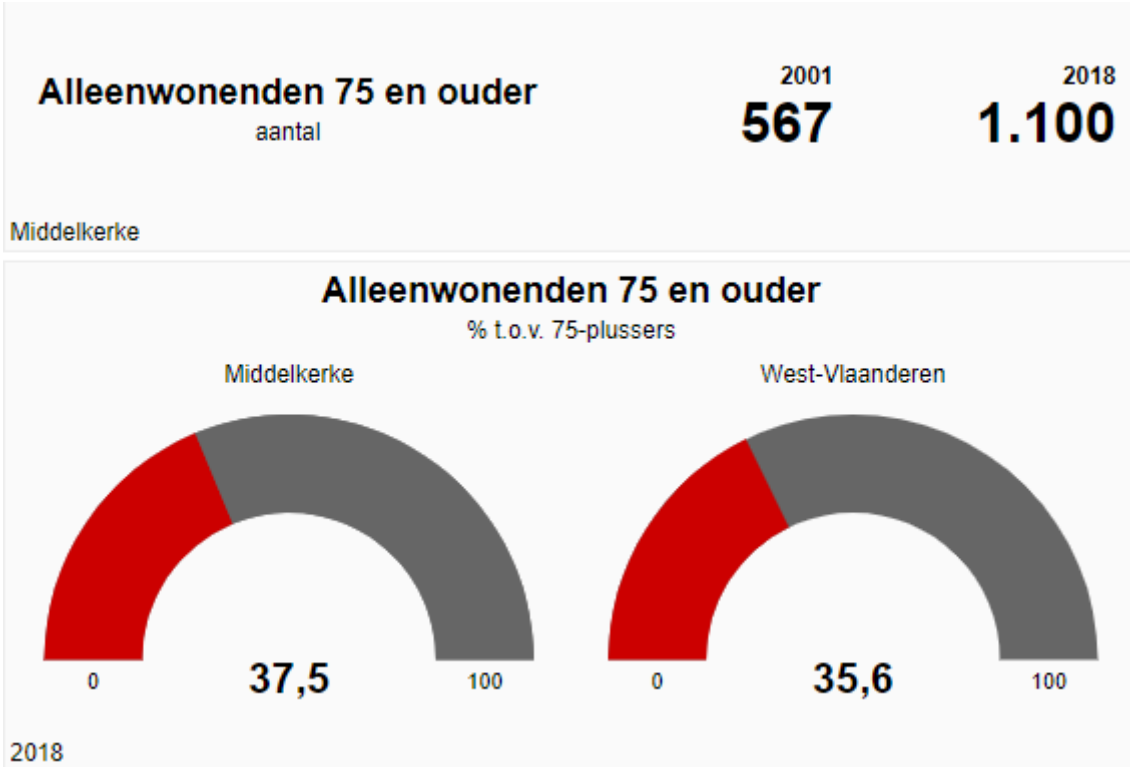


Het aantal koppels met minstens 1 minderjarig kind in Middelkerke vertoont een dalende trend. Het aantal alleenstaande ouders met minstens 1 minderjarig kind fluctueert.



Het aantal alleenwonenden in Middelkerke is de laatste jaren enorm gestegen, namelijk met bijna 40%. Als we het aandeel alleenwonenden t.o.v. het aantal private huishoudens in Middelkerke vergelijken met West-Vlaanderen, is het aandeel bijna 10% hoger in Middelkerke.

In de hieronderstaande grafieken wordt het aantal alleenwonenden van 75 jaar en ouder bekeken. Ook daar zien we een enorme stijging. Het aantal alleenwonende 75-plussers is bijna verdubbeld in 2018 t.o.v. 2001. Ook daar scoort Middelkerke hoger dan West-Vlaanderen, maar daar is het verschil, met zo'n 2%, beduidend kleiner.



## Onderwijs

### Organisatie van het onderwijs in Middelkerke

- In Middelkerke zijn er tien scholen die basis- en kleuteronderwijs verschaffen: vijf gemeentescholen en vijf scholen binnen het vrij onderwijs. Daarnaast zijn er twee scholen voor buitengewoon secundair onderwijs en één school voor buitengewoon lager onderwijs (De Rietzang).
- Bij Bizart vzw kan men terecht voor het volgen van kunstonderwijs voor kinderen en volwassenen.
- Ook op het vlak van volwassenenonderwijs is er een aanbod aanwezig in Middelkerke. Volwassenen kunnen terecht bij Cervo-Go voor het volgen van computerlessen, er worden Nederlandse lessen georganiseerd voor anderstaligen in het Welzijnshuis en er wordt een cursus computergewenning voor senioren georganiseerd in de bibliotheek.
- Daarnaast zijn er ook twee Centra voor Leerlingenbegeleiding (CLB) actief: het Vrij CLB Oostende-Gistel en het CLB van het Gemeenschapsonderwijs.

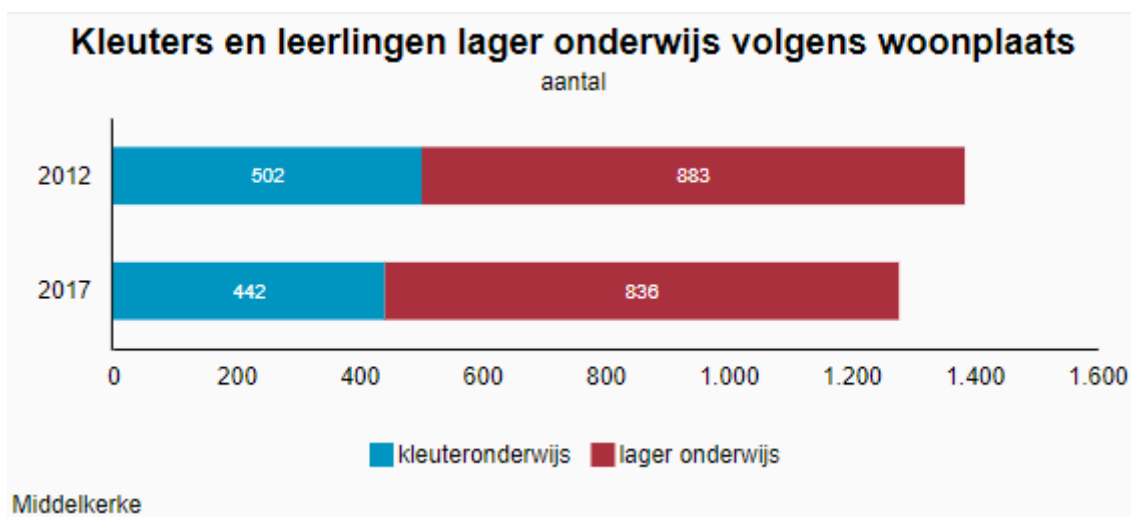
### Cijfers leerlingen basisonderwijs

*Aantal leerlingen per afdeling per leerjaar in de gemeentescholen (cijfers februari 2018)*

	Middelkerke 1		Middelkerke 2		
	Zandloper	Lombartje	Bonte Pier	Duinpieper	Slijpertje
<b>Peuter en 1<sup>ste</sup> kleuter</b>	15	6	21	17	
<b>2<sup>de</sup> kleuter</b>	17	5	14	12	

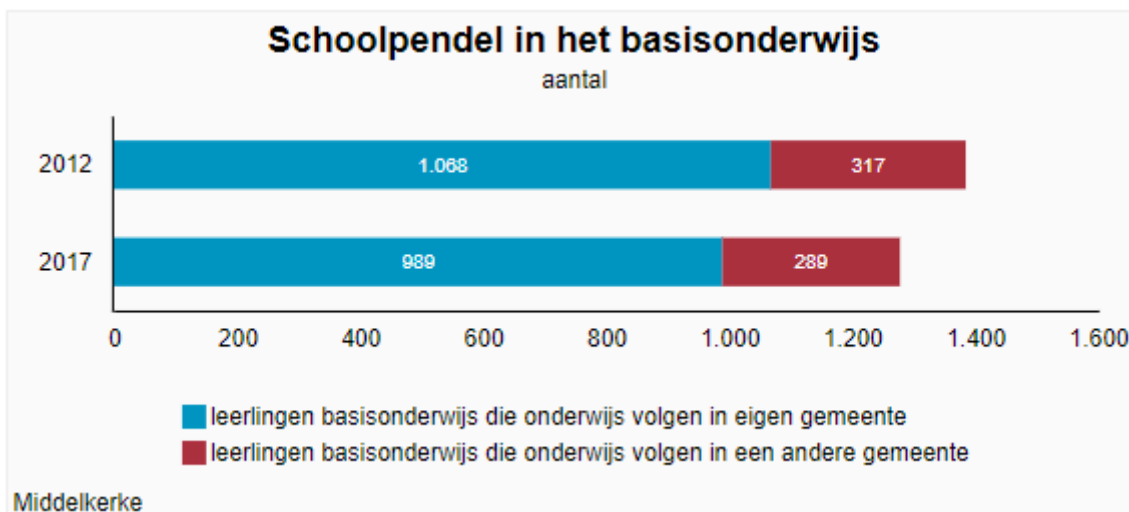
<b>3<sup>de</sup> kleuter</b>	16	5	13	9	
<b>1<sup>ste</sup> leerjaar</b>	25	6	20	12	
<b>2<sup>de</sup> leerjaar</b>	22	3	7	13	
<b>3<sup>de</sup> leerjaar</b>	18	6	14	12	8
<b>4<sup>de</sup> leerjaar</b>	13	6	17	13	12
<b>5<sup>de</sup> leerjaar</b>	20	7	13	12	11
<b>6<sup>de</sup> leerjaar</b>	21	4	12	14	5
	167	48	131	114	36
<b>Totaal</b>	<b>209</b>		<b>281</b>		

Om ook zicht te krijgen op de evolutie van het leerlingenaantal vergelijken we hieronder de aantallen van 2012 en 2017 en stellen we een daling vast van de leerlingenaantallen.



Hieronder wordt duidelijk hoeveel leerlingen school lopen in de eigen gemeente en hoeveel in een andere gemeente naar school gaan.





Iets minder dan een derde (30%) van alle leerlingen basisonderwijs volgen onderwijs in een andere gemeente. Dit aantal blijft gelijk doorheen de jaren.

Dit percentage ligt een pak hoger dan in de provincie West-Vlaanderen (16%).

#### **Aantal leerlingen met indicatoren gelijke onderwijskansen (gerelateerd aan kwetsbare gezinnen)**

De gegevens komen van de gemeentescholen van Middelkerke, Lombardsijde, Leffinge, Westende en Slijpe (gegevens maart 2019).

Een indicatorleerling is een leerling waarop minstens één van de volgende criteria van toepassing is:

- het gezin heeft een schooltoelage ontvangen in het vorige schooljaar, of het gezin heeft een beperkt inkomen;
- de moeder heeft geen diploma secundair onderwijs of getuigschrift van het zesde jaar secundair onderwijs.

Niet-indicatorleerlingen voldoen aan geen enkele van de bovenstaande criteria.

Het aantal maximum aantal indicatorleerlingen en niet-indicatorleerlingen is op voorhand vastgelegd. De bedoeling is dat er een sociale mix komt in scholen: leerlingen uit alle soorten gezinnen krijgen er een plaats.

Middelkerke	Indicator	Niet-indicator	Totaal
Kleuter	20	18	38
Lager	58	49	107
<b>Totaal</b>	<b>78</b>	<b>67</b>	<b>145</b>
Lombardsijde			
Kleuter	3	5	8
Lager	14	17	31
<b>Totaal</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>39</b>

<b>Leffinge</b>			
<b>Kleuter</b>	8	31	39
<b>Lager</b>	26	60	86
<b>Totaal</b>	<b>34</b>	<b>91</b>	<b>125</b>
<b>Westende</b>			
<b>Kleuter</b>	16	16	32
<b>Lager</b>	29	42	71
<b>Totaal</b>	<b>45</b>	<b>58</b>	<b>103</b>
<b>Slijpe</b>			
<b>Lager/totaal</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>31</b>
<b>Algemeen totaal</b>	<b>186</b>	<b>257</b>	<b>443</b>

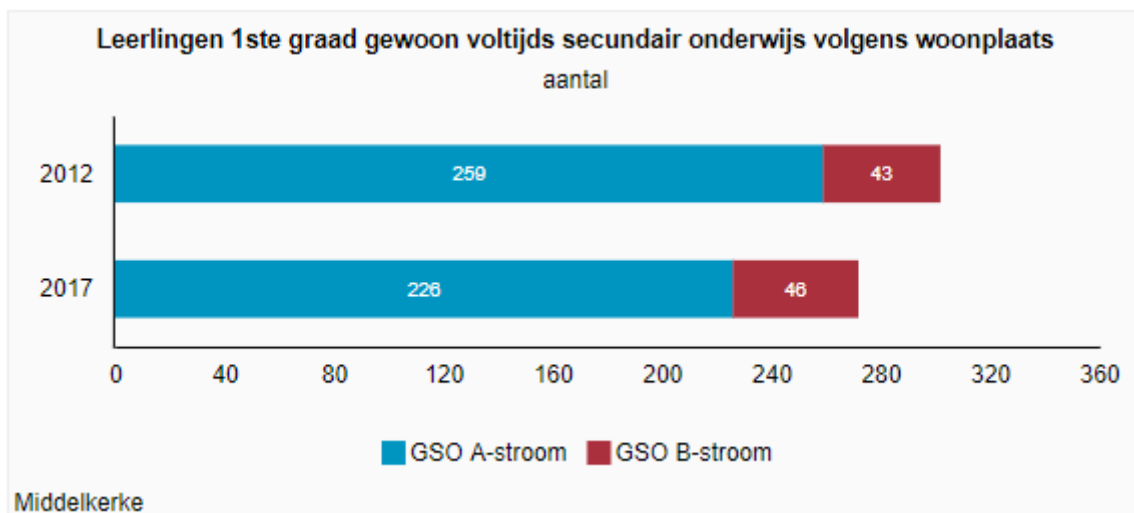
Zo'n 42% van alle leerlingen in de gemeentescholen in Middelkerke is een indicatorleerling.

**Aantal leerlingen met ON-begeleiding (gerelateerd aan handicap/ leerstoornissen)**

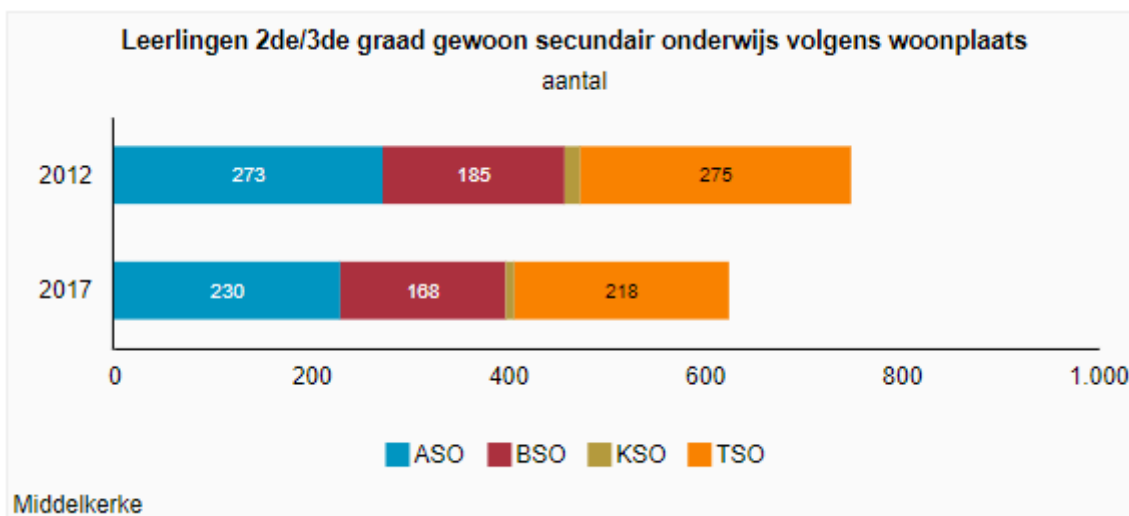
	Middelkerke 1		Middelkerke 2		
	Zandloper	Lombartje	Bonte Pier	Duinpieper	Slijpertje
<b>Aantal leerlingen met GON-begeleiding</b>	12	6	10	4	3

7% van de leerlingen in de gemeentescholen krijgt ON-begeleiding.

**Cijfers leerlingen secundair onderwijs**



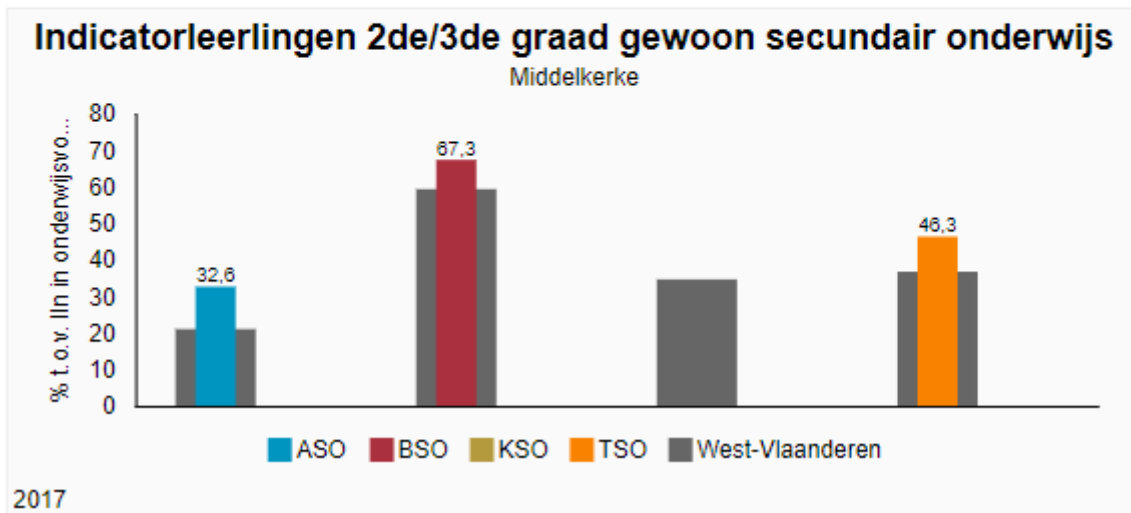
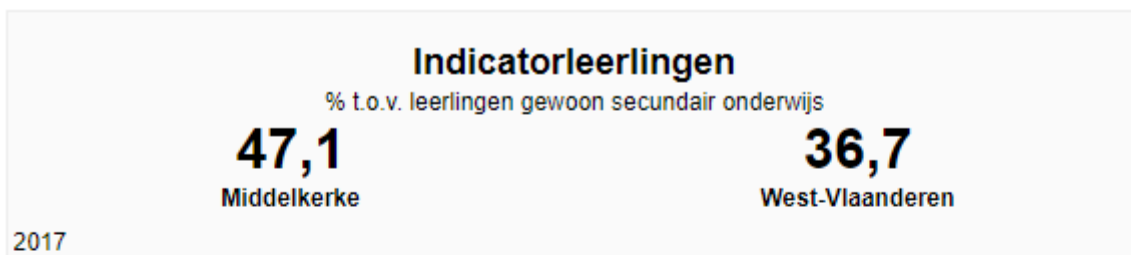
Zo'n 20% van de leerlingen van de eerste graad secundair onderwijs uit Middelkerke, volgen secundair onderwijs in de B-stroom. Dit aantal is gestegen t.o.v. 2012 (17%).



In de tabel hieronder wordt bovenstaande grafiek verduidelijkt in percentages die het aandeel van het aantal leerlingen vertegenwoordigen.

Jaar	Totaal	ASO	BSO	KSO	TSO
2012	749	36%	25%	2%	37%
2017	625	37%	27%	1%	35%

Ongeveer evenveel Middelkerkse leerlingen uit de 2<sup>de</sup> en 3<sup>de</sup> graad secundair volgen een ASO- of een TSO-richting. Zij vertegenwoordigen zo'n 70% van alle leerlingen. Een derde van de Middelkerkse leerlingen volgt BSO. De aantallen verschillen weinig doorheen de jaren.



Middelkerke kent meer dan 10% meer indicatorleerlingen dan het gemiddelde van West-Vlaanderen.

De meeste indicatorleerlingen volgen een BSO-richting.

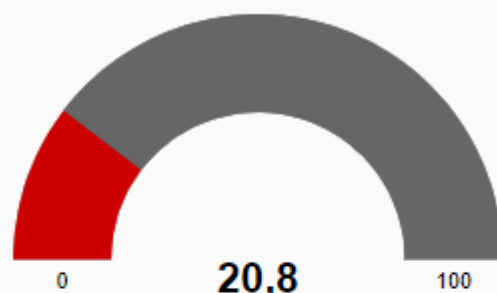
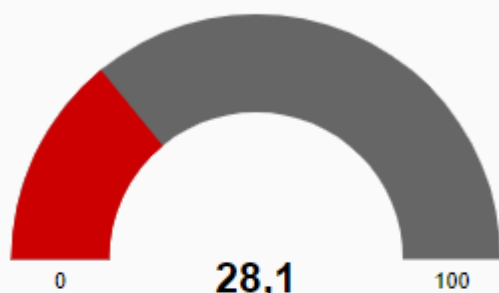
Hieronder wordt dieper ingegaan op de indicatoren.

## Leerlingen met een laag opgeleide moeder

% t.o.v. leerlingen gewoon secundair onderwijs

Middelkerke

West-Vlaanderen



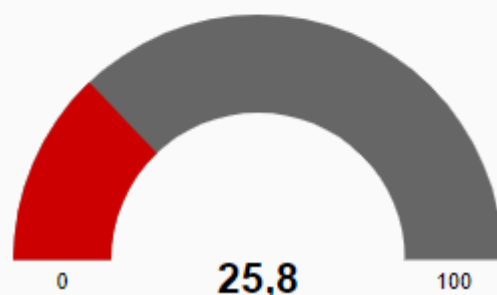
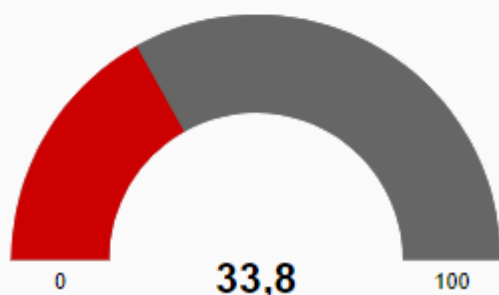
2017

## Leerlingen die een schooltoelage ontvangen

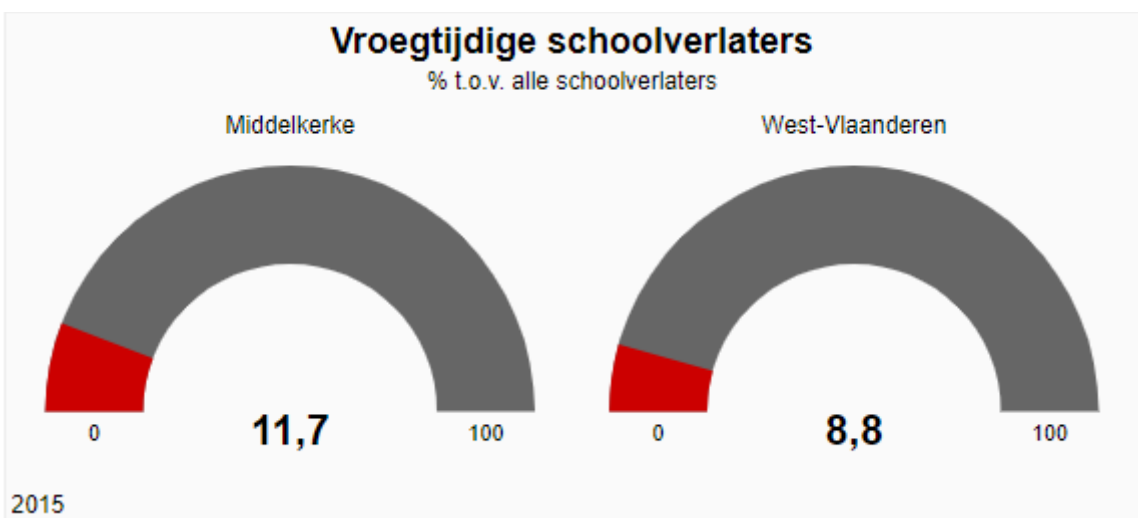
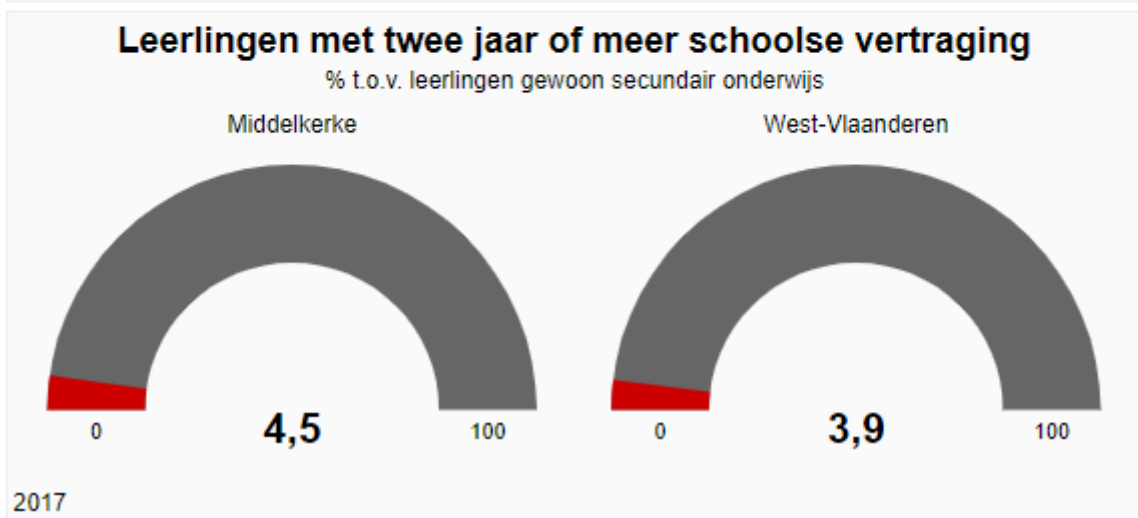
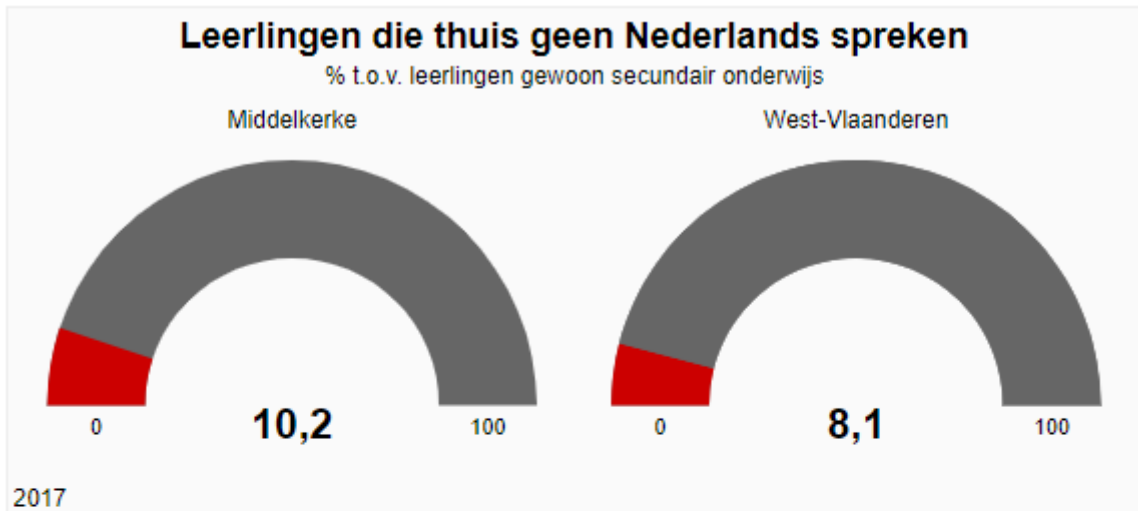
% t.o.v. leerlingen gewoon secundair onderwijs

Middelkerke

West-Vlaanderen



2017



Ook hier wordt vastgesteld dat Middelkerke over het algemeen een pak hoger scoort dan West-Vlaanderen.

## Opvoedingsondersteuning gemeente Middelkerke

### De Katrol: studie- en integrale gezinsondersteuning aan huis

De Katrol beoogt de negatieve spiraal waarin de schoolloopbaan van het kind dreigt terecht te komen, te doorbreken. Er wordt geprobeerd de visie van scholen, gezin en hulpverlening op elkaar af te stemmen, met respect voor eigenheid en gelijkwaardigheid. De Katrol wil de ontwikkeling van het kind optimaliseren.

Het project richt zich naar alle kinderen uit het basisonderwijs in maatschappelijk kwetsbare gezinnen die wonen in Middelkerke.

Via het inschakelen van hogeschoolstudenten Sociaal Agogisch Werk, Gezondheidszorg en Lerarenopleiding, Toegepaste psychologie, Orthopedagogie... en/of het inschakelen van vrijwilligers wordt geprobeerd het schoolgebeuren een betere plaats te geven in het gezin. De studenten/vrijwilligers proberen ervoor te zorgen dat de kinderen de huiswerktaken afwerken. De ouders worden nauw betrokken, zodat er op termijn een onderwijscultuur in het gezin geïnstalleerd wordt, los van de Katrol.

De gezinnen kunnen met betrekking tot alle kwetsbaarheidsdomeinen terecht bij De Katrol. Als de student het gevoel heeft dat hij/zij geen pasklare interventies in het gezin kan aanbieden, treedt de ankerfiguur in actie die support biedt aan de gezinnen en aan de studenten. De ankerfiguur is de draaiende motor van het project waarop de gezinnen het volledige jaar beroep op kunnen doen.

Op verzoek van de ouders wordt samen met het gezin aan de slag gegaan, stap voor stap, op hun eigen tempo en vertrekkend vanuit de bestaande gezinscontext en -cultuur en hun vragen.

In oktober 2009 werd gestart met 1 proefgezin en 1 studente. In februari 2010 zijn we echt van start gegaan met 17 studenten en 17 gezinnen. Om meer zekerheid te hebben om minimaal 15 gezinnen te kunnen ondersteunen wordt m.i.v. september 2013 ook gewerkt met voltijdse of halftijdse blokstages.

Hieronder vindt u een overzicht van het aantal gezinnen en studenten in de daaropvolgende jaren. Het project de Katrol liep telkens van februari tot en met mei en van september tot en met november. In september 2012 wijzigde dit echter en loopt het project doorlopend.

Periode	Aantal gezinnen	Aantal studenten	Aantal vrijwilligers
Januari 2017 – juni 2017	16	7 2 blokstages 5 lintstages	2
September 2017 – december 2017	18	7 2 blokstages 5 lintstages	/
Januari 2018 – juni 2018	19	8 2 blokstages 6 lintstages	2
September 2018 – december 2018	15	5 5 lintstages	8
januari 2019 – juni 2019	21	3 3 blokstages Geen lintstages	8

### Opvoedingsondersteuning

Voor alle inwoners wil de gemeente Middelkerke een duidelijk aanbod laagdrempelige opvoedingsondersteuning organiseren als antwoord op de opvoedingsvragen en -noden van ouders en andere opvoeders. Ouders hebben het recht op een toegankelijk en samenhangend

aanbod dat voor hen herkenbaar is, goed aansluit bij de vragen die ze hebben en hun mogelijkheden versterkt.

De opvoedingsondersteunende activiteiten moeten gerealiseerd worden in samenwerking met alle relevante actoren. Deze actoren hebben elkaar nodig om een kwalitatief en gedifferentieerd aanbod te realiseren en de ouders te bereiken.

De opdrachten in functie van opvoedingsondersteuning werden in de laatste periode minimalistisch opgenomen wegens een gebrek aan mankracht. In 2018 werd een convenant gesloten met CKG Kapoentje om de eerste-lijn vragen te beantwoorden.

In het convenant wordt aan de medewerker van het Kapoentje gevraagd om telefonisch bereikbaar te zijn voor vragen van gezinnen, op huisbezoek te gaan bij gezinnen die nood hebben aan een ondersteunend gesprek en hen te begeleiden naar diverse andere organisaties (vrije tijd, dienstverlening, hulpverlening, sociale woning, ...) die hen kunnen helpen.

De medewerker van het Kapoentje neemt ook een stuk ondersteuning op van intermediairs (medewerkers van andere gemeentelijke diensten, maar ook scholen of anderen die een tussenkomst vragen). Zij zou het nieuwe aanspreekpunt moeten worden voor alle ouders en organisaties die op zoek zijn naar informatie betreffende opvoeding en gezinsondersteuning.

Het structurele overleg tussen diverse diensten die voor de bewoners van Middelkerke opvoeding of gezinsondersteuning bieden en de bekendmaking van deze diensten in de gemeentelijke publicaties of tijdens gezinsactiviteiten, is stilgevallen.

De publicatie van de gezinsgids, met een overzicht van de aanbieders van gezinsondersteunende diensten, gebeurt nog regelmatig. Deze gids wordt nog systematisch geactualiseerd en verspreid.

Er is geen systematische registratie meer van de vragen die rond opvoeding leven bij de bevolking van Middelkerke.

## Kinderopvang

### Initiatief voor Buitenschoolse Opvang (IBO)

Het Initiatief voor Buitenschoolse Opvang werd in 1996 opgericht door het gemeentebestuur van Middelkerke. De gemeente is als inrichtende macht verantwoordelijk voor de goede werking van de dienst. Het IBO voorziet in een pedagogisch verantwoorde vrijetijdsbesteding in een huiselijke sfeer, door gemotiveerd personeel, voor kinderen van 2,5 tot 12 jaar (kleuters en lagere schoolkinderen).

Het IBO is georganiseerd op vier locaties: Middelkerke, Westende, Slijpe en Leffinge.

In totaal werken 17 begeleiders in het IBO.

In 2018 maakten 723 kinderen minimum één keer gebruik van het IBO. Hieronder geven we een opsplitsing van het gemiddeld aantal kinderen per locatie.

	Capaciteit	Schooldagen			Vakantie-dagen	Zomervakantie			
		Voor-schools	Na-schools	Woensdag-middag		Voor speelplein-werking	Na speelplein-werking	Geen speelplein-werking	Peuters
<b>Middelkerke</b>	<b>30</b>	12	24	30	21	11	7	30	12
<b>Westende</b>	<b>19</b>	11	24	25	23	12	6	18	15
<b>Leffinge</b>	<b>40</b>	17	36	38	31	14	5	25	14
<b>Slijpe</b>	<b>14</b>	15	26	<i>Kinderen worden naar IBO Leffinge gebracht.</i>					

Wat het IBO betreft, kunnen we besluiten dat het vaak voorkomt dat er kinderen opgevangen worden boven de capaciteit van de verschillende locaties. We moeten er rekening mee houden dat de gemiddelden ook geen beeld geven van de piekmomenten (bv. een schoolvrije dag buiten de



schoolvakanties, de vrijdagmiddag net voor de grote vakantie, ... dit zijn vaak zeer drukke momenten met meer dan 45 kinderen in één locatie).

Door het in gebruik nemen van de nieuwe locatie in Leffinge, is daar de erkende capaciteit in verhouding tot het gebruik. In Westende komt een nieuw IBO in de gemeenteschool, waar er een capaciteit van 30 kinderen wordt beoogd, maar waar op schoolvrije momenten, ook gebruik kan worden gemaakt van refter, turnzaal, speelplaats.

Het nieuwe decreet op de opvang van schoolkinderen zal vanaf 2025 invloed hebben op de organisatie van de kinderopvang. Tijdens deze legislatuur, moeten we ons voorbereiden op de bepalingen van dit decreet. Het is nog wachten op de concrete uitvoeringsbesluiten.

### **Dienst voor onthaalouders**

De dienst voor onthaalouders heeft als voornaamste doelstelling het voorzien van opvangplaatsen voor jonge kinderen van 0 tot 3 jaar bij onthaalouders tijdens de werkuren van de ouders en voor kinderen vanaf 3 jaar voor opvang buiten de schooluren. De onthaalouders werken alleen of met een partner/collega en zorgen voor maximum 8 kinderen in hun eigen woning.

Eind 2018 waren 19 aangesloten onthaalouders actief in Middelkerke, op deze manier wordt op 16 verschillende plaatsen opvang aangeboden. De dienst wordt gesubsidieerd voor de opvang van 93 kinderen. Elke onthaalouder vangt op jaarbasis gemiddeld 12 verschillende kinderen op. De dienst werkt op volle capaciteit en heeft een wachtlijst voor de opvangvragen voor het lopende jaar.

De piekmomenten voor de onthaalouders situeren zich in maart, juni, september en oktober. De dieptemomenten zijn in juli en augustus.

In 2018 werden 171 kinderen opgevangen door een onthaalouder en bedroeg de gemiddelde ouderbijdrage voor één volle opvangdag € 12,25.

De dienst wenst een groepsopvang op te starten om het tekort aan kinderopvang voor baby's en peuters te kunnen aanpakken.

### **Zelfstandige kinderdagverblijven en onthaalouders**

Een zelfstandig kinderdagverblijf vangt kinderen op in groep en werkt als zelfstandige. De opvang gebeurt in lokalen die daarvoor speciaal zijn ingericht. De zelfstandige kinderdagverblijven hebben een attest van toezicht van Kind en Gezin. Dit attest krijgt het zelfstandig kinderdagverblijf wanneer de opvang voldoet aan de wettelijke voorwaarden

Het kinderdagverblijf Nadine is gevestigd in Leffinge, en heeft een capaciteit van 18 kinderen. Het kinderdagverblijf Nadine werkt met subsidies en biedt inkomensgerelateerde kinderopvang aan.

In Leffinge (3 onthaalouders) en Westende (1 onthaalouder) zijn zelfstandige onthaalouders aan het werk. Zij werken eveneens in hun eigen woning, maar op zelfstandige basis en zijn vrij hun prijs te bepalen. Alle ouders betalen eenzelfde bijdrage waarbij geen rekening gehouden wordt met hun inkomen.

## **Jeugd**

### **De jeugddienst van de gemeente Middelkerke**

–De jeugddienst telt 5 personeelsleden: een diensthoofd en 3,5 FTE jeugdwerkers. Daarnaast worden in de vakanties ook animatoren tewerkgesteld.

–Voor het beheer van het jeugdhuis de Paravang werd een vzw opgericht. De Paravang telt een 30-tal bezoekers tijdens een instuifmiddag of –avond en een 100-tal bezoekers bij de organisatie van een activiteit.

–De jeugddienst werkt samen met enkele partners, zoals vzw Dyade en vzw Arktos.

- Dyade vzw is een dynamische vrijwilligersorganisatie in de regio Middenkust die allerhande activiteiten organiseert voor alle kinderen en jeugdige volwassenen met een beperking. De aandacht gaat vooral naar personen die een beperkte toegang hebben tot het reguliere vrijetijdsaanbod. Tijdens de organisatie van het Dyade café zijn een 15-tal mensen met en een 15-tal mensen zonder handicap aanwezig.
- Arktos vzw is een Vlaams expertisecentrum dat kinderen en jongeren versterkt waar nodig, en ouders, scholen, partners, overheden en de bredere samenleving ondersteunt om hetzelfde te doen.

–Activiteiten en projecten: speelpleinwerking, Grabbelkiddies/Grabbelpas, tienerwerking, jeugdhuiswerking, caravannewerking, Boemelbij en Boemelbij XL, buitenspeeldag, mega-project, taxicheques, vorming animatoren, uitleendienst, participatieprojecten (jeugdraad, kindergemeenteraad en tienerraad).

### **Missie en visie**

De missie en visie van de jeugddienst bestaat uit:

- het aanbieden van een zinvolle vrijetijdsbesteding door zelf een aanbod te creëren in de diverse deelgemeenten en initiatieven van derden te ondersteunen;
- het ondersteunen van de bestaande jeugdverenigingen en jeugdraad;
- een informatieve en een adviserende opdracht voor jongeren;
- een vormingsopdracht;
- een signaalfunctie van het beleid en beleidsbeïnvloedende voorstellen formuleren met o.a. het inspelen op de actuele maatschappelijke tendensen;
- een zeer kortstondige begeleidingsopdracht waarbij men, indien nodig, zo vlug mogelijk wordt doorverwezen naar organisaties en/of hulpverleningsinstanties;
- het inspelen op de actuele maatschappelijke tendensen;
- inspelen op acties van de sector sport, cultuur, welzijn, bibliotheek, OCMW om te komen tot een beter geïntegreerd jeugdbeleid.

### **Ondersteuning**

Er wordt financiële ondersteuning aangeboden aan het plaatselijk jeugdwerk via subsidies voor kadervorming, financiële ondersteuning, ondersteuning kampvervoer en het ter beschikking stellen van accommodatie.

### **Jeugdwerkinfrastructuur en accommodatie**

De acties die ondernomen worden op het vlak van de jeugdwerkinfrastructuur hebben te maken met veiligheid en geluidsisolatie.

De accommodatie die aangeboden wordt: jeugdhuis De Paravang, een vergaderzaal in het Jeugdcentrum, de Caravanne, 4 agoraspace, skatefaciliteiten en 11 speelpleinen verspreid over de deelgemeentes Middelkerke, Leffinge, Westende-Bad, Westende-Dorp, Slijpe, Mannekensvere, Schore en Lombardsijde.

### **Jeugdverenigingen**

Er is een beperkt particulier jeugdwerkaanbod in onze gemeente:

- KLJ Leffinge,
- Chiro Leffinge,

- Chiro Westende,
- jeugdhuis de paravang,
- vzw Dyade,
- buurtjongerenwerking de Caravanne.

## Senioren

Binnen het OCMW is er een personeelslid die het gemeentelijk seniorenbeleid coördineert. Dit personeelslid staat onder meer in voor:

- het secretariaatswerk van de seniorenraad;
- het dossier van de subsidies en erkenningen voor seniorenverenigingen;
- meewerken organisatie seniorenfeest en vormingsuitstap i.s.m. LDC;
- week van de senioren.

Er is een gemeentelijke seniorenraad, die als officieel erkende gemeentelijke adviesraad pluralistisch is samengesteld.

De gemeente Middelkerke telt 13 seniorenverenigingen die verspreid liggen over de hele gemeente.

## Thuiszorg

-De poetsdienst van het OCMW helpt bij het onderhoud van de woning bij inwoners van groot-Middelkerke. De betaling gebeurt via dienstencheques.

- o Er zijn in het dienstenchequebedrijf 11 FTE tewerkgesteld (21 deeltijdse poetsvrouwen).
- o In 2018 maakten 227 personen gebruik van de poetsdienst met dienstencheques, waarvan 43 om de week, 163 om de 14 dagen en 21 om de maand.
- o De gemiddelde leeftijd van de gebruikers van de poetsdienst is 76 jaar.
- o Van alle gebruikers van de poetsdienst is 82% alleenstaand.
- o De meeste gebruikers wonen in Middelkerke of in Westende.

-Naast de poetsdienst biedt het OCMW ook warme maaltijden aan huis aan en kan men een beroep doen op de karweidienst voor kleine aanpassingen aan de woonst of om kleine praktische problemen op te lossen.

- o In 2018 maakten 201 personen gebruik van de warme maaltijdbedeling.
- o De meeste personen die gebruik maken van deze dienst zijn alleenstaanden, namelijk 132, waarvan 56 mannen en 76 vrouwen.
- o De meeste gebruikers wonen in Westende/Lombardsijde (47%), 31% woont in Middelkerke-centrum en 22% woont in het hinterland.

## Cultuur

### Cultuurdienst

#### **Beheer infrastructuur**

Bij de cultuurdienst kun je terecht om een (culturele) zaal te reserveren.

De cultuurdienst staat in voor het dagelijks beheer van:

- centrum De Zwerver, in Leffinge;
- centrum De Kilt, in Westende;
- oud Gemeentehuis in Mannekensvere;
- zaal Scora in Schore;
- zaal Ter Zelte in Slijpe;
- parochiecentrum in Wilskerke;
- centrum De Branding in Middelkerke (eigendom van Autonoom Gemeentebedrijf).

Voor zaalreservaties in de gemeentescholen van Leffinge, Lombardsijde, Middelkerke en Westende wordt er altijd overlegd met de directie van de betreffende scholen.

### **Educatieve** werking

De gemeente Middelkerke doet grote inspanningen om cultuur- en kunsteducatie toegankelijk te maken voor alle Middelkerkse leerlingen. Het aanbod is gratis voor de scholen op Middelkerks grondgebied en is afgestemd op de eindtermen van het basisonderwijs.

Concreet:

- kunsteducatieve workshops (5 workshops, voor elke graad van de basisscholen);
- lessen in het Donker (4 filmvertoningen, voor elke graad van de basisscholen);
- aanbod van schooljeugdtheatervoorstellingen (4, voor elke graad één), inclusief gratis busvervoer.

De gemeente Middelkerke maakt ook werk van een cultuureducatief aanbod tijdens de schoolvakanties. De cultuurdienst regelt afsprakennota's met derden om dergelijke stages te organiseren in de zomervakantie (notulering, afspraken maken, vastleggen zaal, ondersteuning tijdens toonmoment.)

De gemeente biedt zijn inwoners artistiek onderwijs aan door de financiële en logistieke ondersteuning van Bizart vzw.

### **Publiekswerking**

De cultuurdienst is ook een plaats waar de socio-culturele verenigingen terecht kunnen met al hun vragen.

Concreet:

- de cultuurdienst is verantwoordelijk voor het verwerken van aanvragen van werkingssubsidies van de socio-culturele verenigingen en voor het verwerken van de subsidiedossiers;
- de cultuurdienst staat in voor de erkenningen van de socio-culturele verenigingen;
- de cultuurdienst staat in voor projectsubsidies;
- de cultuurdienst ondersteunt de verenigingen door hen informatie te verschaffen omtrent verzekeringen, vrijwilligersvergoeding,...

De cultuurdienst werkt ook met vrijwilligers.

Concreet:

- de cultuurdienst kan voor bepaalde activiteiten vrijwilligers inschakelen (bv. omkadering, onthaal,...);
- de cultuurdienst coördineert het overkoepelend overleg omtrent de gemeentelijke vrijwilligerswerking (taken vrijwilligersdatabank, - reglement, enz.).

De zetel van de Middelkerkse cultuurraad is gevestigd in de cultuurdienst in centrum De Branding.

De cultuurdienst is het secretariaat van de cultuurraad.

De gemeente heeft – conform het de cultuurpactwetgeving – een beheersorgaan voor het gemeenschapscentrum, de musea en de bibliotheek.

### **Programmatie**

De gemeente zorgt voor een toegankelijk en kwalitatief cultureel aanbod voor verschillende doelgroepen.

- De cultuurdienst staat in voor het programmeren van dit aanbod: 4 familievoorstellingen (voor verschillende leeftijdscategorieën), 2 à 3 seniorenvoorstellingen (afhankelijk van aanbod), een nieuwjaarsconcert, een voorstelling naar aanleiding van Wapenstilstand, 4 à 5 muziekvoorstellingen (afhankelijk van aanbod), 2 à 3 cabaretvoorstellingen (afhankelijk van het aanbod), 5 à 6 theatervoorstellingen (afhankelijk van aanbod).
- De cultuurdienst organiseert tentoonstellingen.
- De cultuurdienst coördineert de week van de amateurkunsten.

### **De bibliotheek**

Het hoofdfiliaal van de bibliotheek is terug te vinden in de deelgemeente Middelkerke. Daarnaast zijn er trepunten in Leffinge en in Westende-Dorp en is er een uitleenpost in Lombardsijde.

Mensen die slecht te been zijn kunnen een beroep doen op de bibliotheek aan huis waarbij vrijwilligers boeken rondbrengen.

In de bib kan men terecht voor allerhande zaken.

- Ontlenen: boeken, strips, tijdschriften, babyboekjes, cd's, taalcursussen zelfstudie, dvd's, grote letterboeken, luisterboeken, logeerkoffer kleuters, games, E-readers, E-boeken, Daisy boeken, gesproken boeken op cd,...
- De bib helpt zoeken naar antwoorden op allerhande vragen, professioneel en discreet.
- Leerkrachten: klaskaart (lenen voor langere periode), Leerlijn Lezen (de rode draad – materialen voor leesbevordering), milieukoffers, niveaulezen, rondleiding in de bib met de klas, kinderrechtenkoffer.
- Leren werken op het internet: individueel of in groep.
- Organisatie van allerhande cursussen en activiteiten voor diverse doelgroepen, bv. middelkerke@internet.
- Infrastructuur: minitheater 'het ei' (zaaltje met groot scherm).
- Luistervinken: thema-avonden in de bib. Door mobiele opstellingen van meubilair, kan plaats gemaakt worden voor publiek tot 165 personen.
- Het leven zoals Het Was: themanamiddagen vooral naar een ouder publiek (ook de woonzorgcentra), met de bedoeling onderlinge gesprekken op gang te brengen
- Varia: kranten en tijdschriften lezen, cd's beluisteren, fotokopies nemen, internetgebruik, rondleiding voor verenigingen.

In 2018 telde het hoofdfiliaal in Middelkerke 66.460 bezoekers. Het trefpunt in Leffinge telde 9.724 bezoekers, Westende-Dorp 10.072 bezoekers en Lombardsijde 1.734 bezoekers.

In 2018 werden in Middelkerke 107.188 uitleningen geregistreerd, in Westende-Dorp 11.082, in Leffinge 13.707 en in Lombardsijde 1.734.

### **Erfgoed**

De dienst erfgoed werkt rond twee deelgebieden: de museumwerking rond het thema geschiedenis van het kusttoerisme en de algemene erfgoedwerking. Hieronder vindt u meer uitleg over deze deelgebieden.

De dienst erfgoed wordt bemand door 2 personeelsleden.

### ***De algemene erfgoedwerking***

De dienst erfgoed wil zoveel mogelijk mensen kennis laten maken met en participeren aan het rijke erfgoed van de gemeente.

- De invulling van het programma van jaarlijks terugkerende erfgoedevenementen zoals de Open Monumentendag en de Erfgoeddag staat bovenaan de prioriteitenlijst. Hiermee wordt een zo ruim mogelijk publiek vertrouwd gemaakt met het erfgoedaanbod binnen de gemeente. Deze evenementen kennen een gemiddelde opkomst van ongeveer tweehonderd personen.
- Regelmatig wordt de erfgoedvereniging heemkring Graningate betrokken in de activiteiten van de dienst wat tot een win-winsituatie leidt.
- Op het terrein van monumentenzorg wordt gewaakt over de eigen gemeentelijke beschermde gebouwen zoals het gemeentehuis, het mausoleum in Leffinge, villa Les Zéphyrus, Kusthistories en de molen van Leffinge. Het tijdig signaleren van problematische toestanden behoort daartoe.
- Het opvolgen van de problematiek van het waardevol niet beschermd onroerend erfgoed behoort tot het takenpakket., m.i.v. het mogelijk opstarten van beschermingsdossiers.
- Samenwerking met de projectvereniging Kusterfgoed waartoe Middelkerke behoort.

### ***De museumwerking***

De dienst erfgoed wil het rijke verleden van de badplaatsen museaal ontsluiten via Villa Les Zéphyrus. Villa Les Zéphyrus is een als monument beschermde kustvilla in Westende waar het dagelijks leven van een rijke Gentse familie tijdens het interbellum wordt geëvoceerd dit geprojecteerd tegen de toeristische geschiedenis van Westende.

Het museum streeft op middellange termijn naar een erkenning van de Vlaamse gemeenschap.

## **Sport**

### **De sportdienst van de gemeente Middelkerke**

De sportdienst van de gemeente Middelkerke beschikt over een sportbeleidsplan voor de periode 2014-2019.

Op de sportdienst werken in 2019, 23 personeelsleden, waarvan 8 personeelsleden werken in het zwembad. Vanaf oktober 2016 werden de poetsvrouwen van het zwembad verplaatst naar andere gebouwen en het poetsen werd toegewezen aan een externe firma.

Drie personeelsleden werken niet meer aan de sportdienst maar hebben door interne verschuiving naar andere diensten andere taakinvulling aan de gemeente Middelkerke gekregen. De vaste hoofdredder van de strandreddingsdienst ging met pensioen en werd vervangen door een hoofdredder in tijdelijk verband.

### ***Missie, kerntaken en algemene doelstellingen***

Zoveel mogelijk mensen aan sport laten doen, zowel actief als passief (ook sport voor de kijker). De sportdienst is katalysator tussen gemeente, school en club. De sportdienst heeft als taak impulsen geven, mensen doorverwijzen naar clubs, voldoende informatie verstrekken en waken over de kwaliteit van het sportaanbod.

De volgende kerntaken worden vooropgesteld:

- beheer, onderhoud en kwaliteitsbewaking van gemeentelijke sportaccommodaties;
- organiseren van een actief sportaanbod voor de inwoner, aanvullend op of ter promotie van (minder bekende sportclubs);
- organiseren van een actief sportaanbod voor toeristen;
- logistieke ondersteuning (administratief, materiaal, structureel) van (vooral startende) sportevenementen.

De algemene doelstelling van het sportbeleid:

- het ondersteunen van de kwalitatieve uitbouw van de sportvereniging via een doelgericht subsidiebeleid;
- het stimuleren van sportverenigingen tot professionalisering met en bijzonder accent op kwaliteitsvolle jeugdsportbegeleiding en eventueel tot onderlinge samenwerking;
- het voeren van een activeringsbeleid met het oog op een levenslange sportparticipatie via een anders georganiseerd laagdrempelig beweeg- en sportaanbod;
- het voeren van een beweeg- en sportbeleid met aandacht voor transversale samenwerking zodat kansengroepen gelijke kansen krijgen om actief te participeren in sport.

### ***Financiële ondersteuning***

De gemeentelijke sportdienst biedt volgende financiële ondersteuning aan.

- Beschikken over een kwaliteitsvol sporttechnisch kader
- Een efficiënt financieel beleid voeren
- Een regelmatig en gediversifieerd activiteiten aanbod aanbieden op verschillende niveaus.
- De sportvereniging beschikt over een transparante structuur met duidelijk omschreven functies.
- De sportvereniging beschikt over een efficiënte en doelgerichte communicatie
- De sportvereniging toont in zijn werking voldoende aandacht voor veilig sporten in een veilige omgeving.
- Bijkomende ondersteuning aan clubs met jeugdwerking met speciale aandacht voor:
  - o gediplomeerde jeugdtrainers,
  - o de club beschikt over een jeugdcoördinator,
  - o de trainers volgen bijscholingen,
  - o de club ondertekende de Panathlonverklaring,
  - o er worden samenwerkingsverbanden of fusie tot stand gebracht.
- Projectsubsidie voor projecten of organisaties door de club, andere dan de reguliere werking en met een bovenlokale uitstraling en open karakter.

Hieronder vindt u een overzicht van de verschillende soorten subsidies die uitgereikt worden door de sportdienst en de bedragen die hieraan gespendeerd werden in 2018.

Werkingsubsidies clubs	€ 37.184
Projectsubsidies	€ 18.900
Sportraad	€ 2.000
Jeugd – en samenwerkingssubsidie	€ 21.500

### **Materiële dienstverlening**

Op het vlak van materiële dienstverlening biedt de sportdienst volgende zaken aan:

- assistentie bij grootschalige manifestaties,
- klusjesdienst voor kleine klussen,
- promotie,
- sportinfrastructuur,
- vervoer van materiaal door eigen vrachtwagens.

Hieronder vindt u een overzicht van de gemiddelde frequentie van de uitlening van het materiaal in 2018.

<b>Materiaal voorzien in tarievenreglement</b>		
<b>Wat</b>	<b>Prijs</b>	<b>Frequentie</b>
<b>Volksspelen</b>	€ 5 borg per spel	11 keer per jaar
<b>Los sportmateriaal (badmintonracket, pingpongballetje, ...)</b>	X	X
<b>Tenniseracket</b>	X	X
<b>Tennisbal – nieuw</b>	X	X
<b>Tennisbal – 2<sup>de</sup> hands</b>	x	x
<b>Safety pakket (fluo overtrek, seingeversband, bordje)</b>	€ 5,- borg	8 à 10 pakketten voor wielervedstrijden 3 keer apart
<b>Sleutel (borg)</b>	€ 25	2 à 3 keer per jaar

Opmerking: de prijzen voor gebruik van los materiaal, tenniseracket, tennisbal werden geschrapt in het tarievenreglement. Het gebruik van klein sportmateriaal is inbegrepen in de huurprijs (badminton, basketbal, volleybal, handbal en zaalvoetbal). Het verhuren van tenniseracket en tennisballen werd ook niet meer toegepast aangezien dit zo goed als nooit gevraagd werd. De gebruikers hebben hiervoor hun eigen materiaal mee.

### **Kortingsysteem**

In samenwerking met het OCMW bestaat een kortingsysteem van 20% voor kinderen in armoede en dit bij deelname aan sportkampen, sportsnack ...

### **Activiteiten en projecten**

- Eendagsactiviteiten: bv. lopen, mountainbike, champagneduik, zwemmarathon, ...  
Aan de 11 activiteiten die in 2018 georganiseerd werden, namen meer dan 2.969 deelnemers deel. Dat komt neer op een gemiddeld deelnemersaantal van 270 personen per activiteit.
- Meerdaagse activiteiten: bv. kleuterkampen, sportkampen, fietskampen, ...  
Aan de 9 activiteiten die in 2018 georganiseerd werden, namen 235 personen deel. Wat neerkomt



op een gemiddeld deelnemersaantal van 26 personen per activiteit.

Opmerking: binnen de afdeling Vrije tijd worden sportkampen geprogrammeerd in overleg met jeugd – en cultuurdienst. Dit om te vermijden dat in bepaalde vakantieperiodes gelijktijdig een aanbod voorzien wordt voor dezelfde doelgroepen. Als gevolg hiervan organiseert de sportdienst minder sportkampen maar steeds met een maximale bezetting.

–Permanente activiteiten: bv. lenteacties, doe mee, sportklassen, zwemschool, ...

Aan de 14 activiteiten die georganiseerd werden in 2018, namen 1818 personen deel. Ongeveer 130 personen per activiteit gemiddeld dus. De actie “sport aan zee” werd in periode beperkt van half juli tot half augustus als gevolg van de geringe deelnames in de eerste 2 weken van juli en de laatste 2 weken van augustus.

### **Communicatie**

De communicatie over het sportaanbod gebeurt via het gemeentelijke infoblad, tijdschrift/krantje/nieuwsbrief, brochures, flyers, affiches, mailing via post, website(s), e-mail groepen, regionale bladen en sociale media (facebookpagina sport).

### **Samenwerking**

Er zijn samenwerkingsprojecten met de jeugd en er zijn doelstellingen en acties in het Sportbeleidsplan 2014-2019 opgenomen om het sportbeleid beter af te stemmen op het lokaal jeugdbeleid.

### **Infrastructuur**

In onderstaande tabel wordt de aanwezige sportinfrastructuur in Middelkerke en de bezettingsgraad weergegeven.

Bezettingsgraad sporthallen 2018	VAKANTIES					occasionele gebruikers: externe reservaties / evenementen
	uren vaste gebruikers per week: periode sept - mei (*)	herfstvakantie	kerstvakantie	krokusvakantie	paasvakantie	
DE BRANDING	111	38	47	47	171	128,15
DE BARLOKE	86,5	28,5	20,5	34	110,5	84,15
DE BAMBURG	41	18	12,5	27	49,5	279

(\*): uren zonder competities op za en/of zondag

## Sportraad

Er bestaat een Sportraad waarin volgende leden zitten: plaatselijke experts op het vlak van sport, vertegenwoordigers van scholen, vertegenwoordigers van sportorganisaties en –instellingen (privé) en vertegenwoordigers van sportverenigingen.

## Sportverenigingen in Middelkerke

Hieronder vindt u een overzicht van de sportverenigingen in Middelkerke. Er zijn 3 groepen:

- Inrichters/instellingen
- Scholen
- Sportclubs

Inrichters / instellingen	
1	Autocrossteam MIGO
2	Cyclocrosscomité
3	Flandria Boxing Club
4	Jonge vluchters
5	Motorclub Carin - Kenny's vrienden
6	Octopus sportclub vzw
7	Sport events Middelkerke vzw
8	Westgolf
9	Liga de Barloke
Scholen	
1	Buso Ter Strepe
2	De Zeeparel

3	De Rietzang
4	Sportraad gemeentescholen
5	Vrije scholen
<b>Sportclubs</b>	
1	Actinia diving
2	Badminton de Barloke
3	Blijf fit
4	Bonte Pier
5	BC De Bamburg Rec.
6	Bootcamp Middelkerke
7	Cycling team Middelkerke
8	Columbus Noordzeevissers
9	De Schoeslieters
10	De Bartons
11	Duintrappers Westende
12	De Parkschutters
13	DAVO Westende
14	DAVO Leffinge
15	De Swaenefieters
16	Extreem Arrow
17	Flanders Coast Lifesaving Team
18	Happy Fun Flyers
19	Joggingsclub Pasar Westende-Lombardsijde
20	Jumpers Middelkerke
21	Judoclub Middelkerke
22	KH Schuttersvrienden Middelkerke
23	KV de Hondenvrienden
24	KV Middelkerke
25	LRV Jong Spermalieruiters
26	LRV Spermalieruiters
27	MB de Copains
28	MB MC Chouffe
29	Mibac Basketbalclub
30	MTV Sirene
31	Parelvissers Westende-Middelkerke
32	Petanqueclub de Zeemeermin
33	Ruiterclub Derby

34	Spoetnikstappers
35	SC Lombardsijde
36	SK Spermalie-Middelkerke
37	Sport- en atletiekclub Westende
38	SCK Politie
39	Triatlon Midlon
40	TC Middelkerke
41	Tafeltennisclub Westende
42	Ten Putte Toetsers
43	UMI No Dojo
44	UTA 25
45	VC De Crayon
46	Vikingruiters
47	VVW Westende
48	VK De Kegel extreme/de Sluzenoare
49	VC Smashing Ladies
50	Volleydots
51	V.O.S.
52	VC Lowland
53	VC R-United
54	VZW Padel on the beach
55	VZW Wielertoeristenclub Marva en Golf Azur
56	WTC Kateiestampers
57	Westende Palingvissers
58	WTC Westende
59	Yukio Tani Yoshiki
60	Zandfretters
61	Zwemclub Dolfijnen
62	ZVC Middelkerke
63	ZVC De Zeekameel

–Het aantal sportverenigingen varieert jaarlijks tussen 75 à 80 clubs.

–De groep inrichters en de groep scholen worden elk door 1 persoon vertegenwoordigd in de sportraad. Van de groep sportclubs worden 7 vertegenwoordigers verkozen om deel uit te maken van de sportraad.

## **Sociale cohesie en ontmoeting**

### **Bezoekersteam**

Het bezoekersteam werd opgericht om de sociale uitsluiting en vereenzaming van senioren tegen te gaan. Inwoners die 80 jaar worden, kunnen een bezoekje verwachten van vrijwilligers van het

bezoekersteam. Maar ook andere personen die nood hebben aan een babbel of een luisterend oor kunnen een beroep doen op het bezoekersteam.

De coördinatie van het bezoekersteam gebeurt door het personeel van het OCMW.

De uitvoering wordt door vrijwilligers voor hun rekening genomen. Voor het bezoekersteam staan voor de kustgemeenten 4 vrijwilligers ter beschikking en voor de hinterlandgemeenten wordt samengewerkt met Samana.

### **Lokaal dienstencentrum De Stille Meers**

Het lokaal dienstencentrum wil in de eerste plaats voor iedereen van de gemeente Middelkerke een aangename ontmoetingsplaats zijn. Het stimuleren en bevorderen van sociale contacten en het verstevigen van het sociaal netwerk zijn de rode lopers doorheen de werking.

Het dienstencentrum streeft ernaar om iedereen zo lang mogelijk in zijn eigen omgeving te laten wonen. Hiervoor werden een aantal diensten opgericht. Zo is het wijkrestaurant een ideale plaats om goed gevarieerde voeding te eten, in een gezellige sfeer.

Het wassalon van het dienstencentrum staat open voor alle bezoekers van het dienstencentrum. Wekelijks komen een kapster en schoonheidsspecialiste om de gebruikers de nodige zorgen te bieden.

Naast deze diensten worden ook tal van ontspannende, informerende en sportieve activiteiten aangeboden.

### **Buurthuis Westende-Bad**

In 2007 opende het buurthuis in Westende-Bad. Een 1/5de personeelslid staat in voor de coördinatie van het buurthuis. Het runnen van het buurthuis gebeurt door vrijwilligers.

Iedereen kan er terecht voor een praatje, een kop koffie, om de krant of een tijdschrift te lezen of een gezelschapsspel te spelen. Er liggen heel wat informatiefolders en er staan 2 computers met internetaansluiting ter beschikking.

Door de week worden heel wat activiteiten aangeboden.

2x/jaar wordt een buurtkrantje verspreid.

Een actieve groep van zo'n 11-tal vaste vrijwilligers vormt de spil en houdt het buurthuis open.

Bezoekers kunnen er altijd terecht tijdens de openingsuren. Lidmaatschap wordt niet gevraagd. Het buurthuis bezoeken is gratis en vrijblijvend.

## **Internationale samenwerking**

### **Jumelages met gemeentes in Europa**

Een 'jumelage' brengt de inwoners van twee steden over de grenzen heen met elkaar in contact. De aanvankelijke doelstelling van de toenadering tussen steden in Europa was om oude twisten en rivaliteit weg te werken. De vriendschapsbanden op vandaag hebben veeleer de bedoeling om de burgers bewust te maken van één Europa.

Middelkerke heeft in de loop der jaren contacten uitgebouwd met zes gemeenten uit de omliggende landen en met één gemeente in Franstalig België. In Duitsland zijn dat Ettlingen, Sohren, Rauschenberg en Büchenbeuren. In Frankrijk Epernay en in Engeland Clevedon. In Wallonië is Middelkerke verzusterd met Vresse-sur-Semois.

## **Ontwikkelingssamenwerking**

De administratieve en logistieke ondersteuning van het Noord-Zuid-comité vormt de rode draad doorheen het beleid van ontwikkelingssamenwerking. Het beleid zet in op het sensibiliseren en informeren over duurzaamheid, korte keten, fairtrade, internationale solidariteit, migratie en de strijd tegen de klimaatverandering. Het Noord-Zuid-comité ontvangt hiervoor een jaarlijkse werkingssubsidie.

Daarnaast wordt aan de lokale 4<sup>de</sup>-pijlerprojecten een jaarlijkse werkingssubsidie gegeven, o.b.v. hun werkingsverslagen. Deze middelen worden verdeeld via een puntensysteem.

Het gemeentebestuur voorziet ook financiële middelen ter ondersteuning van noodhulp en 11.11.11.

## **Samenvatting en conclusies sociaal-culturele factoren**

### **Huishoudens**

- Het aantal huishoudens in Middelkerke nam de afgelopen jaren toe met een vierde.
- 28% van alle Middelkerkenaars woont in een huishouden dat bestaat uit een gehuwd paar zonder thuiswonend kind, 25% woont in een huishouden dat bestaat uit een gehuwd paar met thuiswonend kind en 22% is alleenwonend.
- Maar liefst 42,5% van alle huishoudens bestaat uit 1 persoon; 37% bestaat uit 2 personen. Dit betekent dus dat bijna 80% van alle huishoudens in Middelkerke uit maximum 2 personen bestaat.
- Het aantal koppels met minimum 1 minderjarig kind daalt.
- Het aantal alleenwonenden steeg de afgelopen jaren met wel 40%. Dit aantal is 10% meer dan in West-Vlaanderen.  
Als we het aantal alleenwonenden van meer dan 75 jaar bekijken, zien we dat dit aantal de laatste jaren zelfs verdubbelde.

### **Onderwijs**

- Het aantal leerlingen in Middelkerkse basisscholen daalde de afgelopen jaren.
- 30% van alle kinderen van lagere schoolleeftijd in Middelkerke gaat naar school in een andere gemeente.
- 42% van alle Middelkerkse basisschoolleerlingen is een indicatorleerling. 7% van de leerlingen krijgt ON-begeleiding.
- In het secundair onderwijs volgt 70% een ASO- of een TSO-richting. Ongeveer een derde van alle secundaire schoolleerlingen uit Middelkerke volgt BSO.
- Zo'n 47% van alle Middelkerkse secundaire schoolleerlingen is een indicatorleerling. Dit is wel 10% meer dan in West-Vlaanderen.

### **Opvoedingsondersteuning**

- De Katrol begeleidt gemiddeld 18 gezinnen per schoolperiode.
- Middelkerke biedt, in samenwerking met het CKG 't Kapoentje, opvoedingsondersteuning aan gezinnen met vragen.

## **Kinderopvang**

### ***Initiatief Buitenschoolse Opvang***

- In het IBO zijn 17 begeleiders tewerkgesteld.
- In 2018 maakten 723 kinderen minstens 1 x gebruik van het IBO.
- De capaciteit van de opvanglocaties wordt regelmatig overschreven.

### ***Dienst Voor Onthaalouders***

- Bij de DVO zijn 19 onthaalouders aangesloten, die opvang aanbieden voor 93 kinderen.
- In 2018 werden 171 kinderen opgevangen door een onthaalouder.
- Voor de plaatsen bij de onthaalouders bestaan wachtlijsten.

### ***Zelfstandige kinderdagverblijven en onthaalouders***

- In Leffinge is er 1 zelfstandig kinderdagverblijf met een capaciteit van 18 kinderen.
- In Leffinge werken ook 3 zelfstandige onthaalouders. In Westende is er 1 zelfstandige onthaalouder.

## **Jeugd**

Middelkerke heeft een jeugddienst die heel wat activiteiten organiseert op het grondgebied. Zij organiseren ook de jeugdraad, kindergemeenteraad en tienerraad.

Middelkerke heeft een ruim aanbod aan infrastructuur voor kinderen en jongeren en heeft een beperkt particulier jeugdaanbod.

## **Senioren**

Middelkerke biedt een specifieke dienstverlening aan voor senioren en beschikt eveneens over een seniorenadviesraad.

### ***Thuiszorg***

- In de poetsdienst van het OCMW/dienstenchequebedrijf zijn 21 deeltijdse poetsvrouwen tewerkgesteld. In 2018 maakten 227 personen gebruik van de poetsdienst met dienstencheques. De gebruikers zijn gemiddeld 76 jaar en 82% is alleenstaand. De meeste gebruikers wonen in Middelkerke of in Westende.
- Naast de poetsdienst biedt het OCMW ook warme maaltijden aan huis aan en kan men een beroep doen op de karweidienst voor kleine aanpassingen aan de woonst of om kleine praktische problemen op te lossen.
  - o In 2018 maakten 201 personen gebruik van de warme maaltijdbedeling. Dit zijn vooral alleenstaanden. De meeste gebruikers wonen in Westende/Lombardsijde (47%), 31% woont in Middelkerke-centrum en 22% woont in het hinterland.

## **Cultuur**

### ***Cultuurdienst***

De cultuurdienst in Middelkerke staat in voor het dagelijks beheer van diverse zalen, voor een educatieve en publiekswerking, voor een vrijwilligerswerking en voor programmatie.

### ***Bibliotheek***

Middelkerke heeft een hoofdfiliaal van de bib in de deelgemeente Middelkerke, trefpunten in Leffinge en Westende-bad en een uitleenpost in Lombardsijde. Daarnaast is er ook een service van de bib aan huis voor mensen die slecht te been zijn.

### ***Erfgoed***

De dienst erfgoed werkt rond twee deelgebieden: de museumwerking rond het thema geschiedenis van het kusttoerisme en de algemene erfgoedwerking.

### **Sport**

De sportdienst van de gemeente Middelkerke wilt zoveel mogelijk mensen aan sport laten doen, zowel actief als passief (ook sport voor de kijker). De sportdienst is katalysator tussen gemeente, school en club. De sportdienst heeft als taak impulsen geven, mensen doorverwijzen naar clubs, voldoende informatie verstrekken en waken over de kwaliteit van het sportaanbod.

De gemeentelijke sportdienst biedt financiële ondersteuning aan onder de vorm van subsidies en biedt ook materiële dienstverlening.

Er bestaat een Sportraad in Middelkerke.

Het aantal sportverenigingen varieert jaarlijks tussen 75 à 80 clubs. De groep inrichters en de groep scholen worden elk door 1 persoon vertegenwoordigd in de sportraad. Van de groep sportclubs worden 7 vertegenwoordigers verkozen om deel uit te maken van de sportraad.

### **Sociale cohesie en ontmoeting**

Middelkerke biedt een bezoekersteam, een lokaal dienstencentrum en een buurthuis aan.

### **Internationale samenwerking**

#### ***Jumelages***

De gemeente Middelkerke is gejumeleerd met 7 gemeentes in België, Duitsland, Frankrijk en Engeland.

#### ***Ontwikkelingssamenwerking***

Het beleid zet in op het sensibiliseren en informeren over duurzaamheid, korte keten, fairtrade, internationale solidariteit, migratie en de strijd tegen de klimaatverandering.



## Technologische factoren

---

### **Gemeentelijke publicaties & communicatie**

#### **Gemeentelijk infoblad de Sirene**

–De communicatiedienst coördineert de aanmaak van het gemeentelijk infoblad de Sirene. Inhoudelijk wil het infoblad voornamelijk het meest actuele en relevante nieuws vanuit het gemeentebestuur brengen.

–5x per jaar

–Verdeling?

- De Sirene wordt bus-aan-bus (14.700 ex) verspreid door BPost in Middelkerke.
- De bode levert de overige Sirenes in alle gemeentelijke gebouwen.
- De communicatiemedewerker verstuurt de Sirene naar de abonnees (20-tal).
- Een digitale versie wordt op de gemeentelijke website geplaatst.

#### **Gemeentelijk toeristisch magazine Visit**

–De communicatiedienst coördineert de aanmaak van het toeristisch magazine Visit. Inhoudelijk wil de Visit de evenementen en activiteiten die georganiseerd worden door de gemeentelijke diensten en de verenigingen van Middelkerke in de kijker zetten. De Visit bevat ook een chronologische activiteitenkalender.

–4x per jaar

–Enkel Visit zomer meertalig (NL, FR, DU)

–Verdeling?

- Visit wordt bus-aan-bus verspreid door BPost in Middelkerke.
- De bode levert Visit magazines in de gemeentelijke gebouwen behalve bureaus toerisme.
- Een medewerker verdeelt de overige exemplaren in de gemeentelijke toerismebureaus en bij de lokale handelaars en horeca.
- Een digitale versie wordt op de gemeentelijke website geplaatst.

#### **Toeristische jaarbrochure**

–De communicatiedienst coördineert de aanmaak van de toeristisch jaarbrochure. De jaarbrochure bevat informatie over het toeristisch aanbod en de diverse attracties in onze gemeente.

–1x per jaar

–3 versies (NL, FR, DU)

–Verdeling?

- Een medewerker verdeelt de toeristische jaarbrochures (NL, FR, DU) in de gemeentelijke toerismebureaus en de lokale immokantoren, hotels, campings en vakantieparken.
- Indien andere toerismekantoren jaarbrochures vragen worden die toegestuurd.
- Een digitale versie wordt op de gemeentelijke website geplaatst.

## **Personeelsblad De Wandelgang**

–De communicatiedienst coördineert in samenspraak met de personeelsdienst de aanmaak het personeelsblad De Wandelgang. Inhoudelijk bevat De Wandelgang naast een aantal vaste rubrieken ook artikels over personeelsrelevante activiteiten en weetjes.

–4x per jaar (voor 2019 : april, juni, sep, dec)

–Verdeling?

- De Wandelgang wordt via de interne post aan alle personeelsleden bedeed.
- In de werf wordt x-aantal exemplaren van De Wandelgang gelegd.

## **LOL magazine**

–De communicatiedienst coördineert de aanmaak van het LOL magazine dat een overzicht van de opvang- en vrijetijdsactiviteiten voor kinderen bevat.

–5x per jaar

–Verdeling?

- De LOL wordt bezorgd aan elk schoolgaand kind in Middelkerke via de interne boderonde.
- De bode levert de LOL magazines in alle gemeentelijke gebouwen.
- Een digitale versie wordt op de gemeentelijke website geplaatst.

## **Mchtig Middelkerke jaarkalender**

–De communicatiedienst brengt jaarlijks een fotokalender met foto's van Mchtig Middelkerke fotografen uit die bus-aan-bus verspreid wordt in Middelkerke.

–De Mchtig Middelkerke fotografen wiens foto opgenomen werd in de kalender krijgen elk 5 jaarkalenders toegestuurd.

## **Digitale nieuwsbrief 'Deze week in Middelkerke'**

–De communicatie dienst staat in voor de opmaak van de digitale nieuwsbrief 'Deze week in Middelkerke' die informatie bevat over de komende gemeentelijke activiteiten en toeristische evenementen, alsook interessante info van derden.

–Wekelijks op woensdag

–10.000 abonnees

–Opmaak?

- De gemeentelijke diensten plaatsen hun info (tekst & fotomateriaal) in de publicatieagenda van de nieuwsbrief van de specifieke week of weken waarin ze willen dat het bericht verschijnt.
- Opmaak door de webmaster.
- Proef als naleesversie wordt de dag van verzending in de voormiddag verstuurd naar alle gemeentelijke diensten die input gegeven hebben voor de nieuwsbrief en een aantal collega's van de communicatiedienst.
- Eventuele opmerkingen worden verwerkt.

–Verdeling?

- De nieuwsbrief wordt op het ingestelde uur verstuurd naar alle personen die ingeschreven zijn op de nieuwsbrief.

### **Digitale nieuwsbrief 'Nieuws uit Middelkerke'**

- De communicatie dienst staat in voor de opmaak van de digitale nieuwsbrief 'Nieuws uit Middelkerke' die louter algemene gemeentelijke info bevat (geen toeristische activiteiten of evenementen).
- Tweewekelijks op vrijdag
- 9.930 abonnees
- Opmaak?
  - o De gemeentelijke diensten plaatsen hun info (tekst & fotomateriaal) in de publicatieagenda van de nieuwsbrief van de specifieke week of weken waarin ze willen dat het bericht verschijnt.
  - o Opmaak door de webmaster.
  - o Proef als naleesversie wordt de dag van verzending in de voormiddag verstuurd naar alle gemeentelijke diensten die input gegeven hebben voor de nieuwsbrief en een aantal collega's van de communicatiedienst.
  - o Eventuele opmerkingen worden verwerkt.
- Verdeling?
  - o De nieuwsbrief wordt op het ingestelde uur verstuurd naar alle personen die ingeschreven zijn op de nieuwsbrief.

### **Digitale nieuwsbrief handelaars**

- De communicatie dienst staat in voor de opmaak van de digitale nieuwsbrief voor de handelaars die relevante informatie bevat voor en van de Middelkerkse handelaars, horeca en zelfstandigen.
- Maandelijks of tweewekelijks indien veel info (sinds april 2019)
- 160 abonnees
- Opmaak?
  - o De webmaster maakt in overleg met de dienst Lokale Economie een contentplanning op jaarbasis. Die wordt aangevuld met nieuwtjes die relevant zijn voor de Middelkerkse handelaars.
- Verdeling?
  - o De nieuwsbrief wordt op het ingestelde uur verstuurd naar alle personen die ingeschreven zijn op de nieuwsbrief.  
Of
  - o Kan verspreid worden per deelgemeente(s), indien specifieke info (bijvoorbeeld naar aanleiding van dossiers zoals Zeedijk, masterplan, wegenwerken, ...) het nodig achten.

### **Digitale nieuwsbrief n.a.v. themadossiers**

- De communicatiedienst staat in voor de opmaak van digitale nieuwsbrieven voor grote themadossiers (vb. Casino, Zeedijk,...).
- Info over de werken en eventuele evenementen die daarrond georganiseerd worden.
- Opmaak?
  - o De webmaster maakt in overleg met de dossierbeheerder een tekst op.

- Ontwerpnieuwsbrief wordt als test verstuurd naar leden van de communicatiedienst en dossierbeheerder en eventuele belanghebbenden.

–Verdeling?

- Nieuwsbrief wordt verstuurd op het best mogelijke tijdstip (weekdag – 's avonds, voor verlengde weekends).

### **Mailing Machtig Middelkerke**

–De communicatiedienst coördineert de werkgroep Machtig Middelkerke die de opdrachten voor de Machtig Middelkerke fotografen bepaalt alsook nieuwe acties bespreekt.

–1x per maand, na het overleg met de Machtig Middelkerkewerkgroep (webmaster, diensthoofd Communicatie en Toerisme)

–Verdeling?

- Vaste mailinglijst van wie zich aangemeld heeft om nieuws van Machtig Middelkerke te ontvangen (via formulier website).

### **Drukwerk gemeentelijke activiteiten en evenementen**

–De communicatiedienst staat in voor het plannen, ontwerpen en begeleiden van het gemeentelijk drukwerk.

–Alle gemeentelijke diensten doen hier een beroep op de know how van de communicatiedienst betreffende communicatie en grafische vormgeving.

–Momenteel bereidt de communicatiedienst een systeem van 'single point of access' voor om de collega's nog beter te begeleiden.

–+/- 500 grafische opdrachten op jaarbasis

### **Digitale persberichten en –uitnodigingen**

–De communicatiedienst beschikt over een perslijst met lokale journalisten tot nationale media en verschillende persagentschappen. Er worden per jaar ongeveer 250 berichten verstuurd, afhankelijk van actuele dossiers.

–Minimum 1 per week, meestal op maandag

–Opmaak?

- Via vaste formule
- Via mail

–Verdeling?

- Verschillende balies van het gemeentebestuur (onthaal, toerisme)
- Communicatiedienst
- Schepencollege en gemeenteraadsleden
- Diverse perslijsten afhankelijk van het onderwerp
  - Persbureaus (standaard)
  - Perslijsten volgens medium (krant, periodieken, internetblogs, sociale media, TV, radio , ..)
  - Perslijsten volgens thema's (bouwkronieken, toeristische ontvangers, ...)
  - Perslijsten volgens regio (nationaal, regionaal, lokaal)

- Indien relevant genoeg: verspreiding via Twitter

### **Gemeentelijke digitale borden**

- De communicatiedienst beheert de inhoud van twee elektronische infoborden. Deze borden bevinden zich op de Zeedijk in Middelkerke, ter hoogte van het Casino, en op de Koning Ridderdijk in Westende.
- Op deze borden wordt toeristische informatie geplaatst. Deze informatie wordt tweemaandelijks vernieuwd.
- Wekelijks
- Opmaak?
  - De communicatiemedewerker selecteert een aantal gemeentelijke activiteiten, geeft die conform het beperkt aantal beschikbare lettertekens in via het computerprogramma en bepaalt de verschijningsperiode op de digitale borden.

### **Gemeentelijk ledscherm**

- De communicatiedienst beheert het mobiel gemeentelijk ledscherm die kan ingezet worden op evenementen en activiteiten om informatie te verspreiden.
- Gebruik via gemeentelijke procedure In2015-08-Led-scherm

### **JCDecaux borden**

- De communicatiedienst promoot gemeentelijke en andere activiteiten en evenementen via 50 JCDecaux borden die op het grondgebied verspreid staan.
- Mogelijkheid tot 100 affiches te verspreiden.
- Maandelijks (1<sup>ste</sup> maandag vd maand)

### **Bewonersbrief**

- De communicatiedienst verspreidt jaarlijks een 50-tal bewonersbrieven n.a.v. evenementen en openbare werken. In 90% van de gevallen betreft het afgesloten of onbereikbare straten. De overige 10% behandelt afspraken en verduidelijkingen rond genomen beslissingen. Bijvoorbeeld: verduidelijking afvalophaling, invoeren blauwe zone, parkeerkaarten, ...
- Frequentie: wanneer het nodig geacht wordt.  
De –ongeschreven- stelregel is “als je die dag verhuist en je kan niet tot bij je huis met een verhuishwagen, dan is een bewonersbrief nodig”.  
Voor parkeerverboden wordt geen bewonersbrief opgesteld (zie plaatsing tijdelijke parkeerborden).
- Opmaak?
  - Inhoud van de brief wordt aangeleverd door de aanvrager. Indien er verkeersmaatregelen rond een evenement gecommuniceerd moeten worden, wordt de TPR als inhoud aanzien.  
Die kan aangevuld worden met extra info van de dossierbeheerder. zoals afvalophaling, geluidsoverlast, wijziging openbaar vervoer, etc.  
Indien verduidelijking kan een extra plan met de maatregelen toegevoegd worde.  
De mogelijkheden hiervan worden besproken met de grafische dienst (qua lay-out, grootte, kleurgebruik, etc.)
  - Toevoeging van URL naar het desbetreffend dossier op de website, waar ook een kopie van de brief teruggevonden kan worden.

- Ontwerpbrief wordt voorgelegd aan personeelsleden communicatiedienst en de aanvrager om eventuele aanpassingen te doen.
- Brief wordt ter ondertekening voorgelegd aan (wnd.) algemeen directeur en burgemeester.
- Getekende brief wordt gekopieerd
  - Regio wordt vastgelegd op plan (via Google Maps)
  - Aantal brieven wordt in overleg bepaald door aanvrager en communicatiedienst. Zij beroepen het aantal op:
    - Lijst van vaste bewoning en 2<sup>de</sup> verblijven (via financiële dienst)
    - Bevolkingsregister
    - Aantal bussen via website Bpost
  - Indien veel appartementsgebouwen met weinig vaste bewoning (bv. Zeedijk of campings) wordt de brief vergroot naar A3-formaat

#### –Verdeling?

- Als ideale timing voor de bedeling wordt gestreefd naar 10 – 7 dagen voor het evenement / gebeurtenis.
- Verdeling via
  - Bpost indien grote(re) omgeving
  - Aanvrager: indien zeer beperkte verspreiding
  - Preventiedienst: indien beperkte verspreiding
  - Per mailing naar stakeholders waarbij deze bewonersbrief nuttig is (dokters, ziekenhuizen, veiligheidsdiensten, Bpost, zorgverstrekkers, ...)
- Per mailing naar balies en interne diensten.
- Brief wordt bij het desbetreffende topic (nieuws, openbare werken, evenementen) gepubliceerd op de website.
- Indien grote impact of grote groep stakeholders: wordt de brief ook meegenomen in de nieuwsbrieven (deze week in Middelkerke of Nieuws uit Middelkerke).

### **Signaalkaarten**

–De communicatiedienst staat in voor de verwerkingen van de meldingen (≠ klachten) van inwoners, toeristen en tweedeverblijvers aan het gemeentebestuur.

–Het aantal meldingen varieert per jaar maar gemiddeld worden 20 meldingen per maand verwerkt.

### **Stratenplan**

–De communicatiedienst coördineert de opmaak van een actueel stratenplan.

–Frequentie 1x jaar

–Opmaak: cartograaf

–Verdeling: afhankelijk van planning

## **Crisiscommunicatie**

Veiligheid is een bevoegdheid van de burgemeester die zich in een crisissituatie op communicatievlak laat bijstaan door de D5 ambtenaar. De berichtgeving op de gemeentelijke kanalen in een crisissituatie wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de burgemeester.

## **Intranet**

- De communicatiedienst is beheerder van het intranet dat momenteel volledig vernieuwd wordt qua look & feel alsook inhoudelijk.
- Via het intranet worden op regelmatige basis interne nota's verspreid waarin belangrijke informatie en mededelingen voor het gemeentepersoneel beschreven worden.
- Frequentie: afhankelijk van het aantal vragen tot bericht. Meestal tussen 1 à 3 berichten per maand.

## **Gemeentelijke website – gemeente**

- De communicatiedienst beheert de gemeentelijke website die een overzicht biedt van de diverse gemeentelijke diensten. Je vindt er ook allerhande informatie terug over de gemeente en alle activiteiten die er georganiseerd worden.
- In 2018 telde de website 2.226.468 bezoekers. Dagelijks bezoeken gemiddeld zo'n 6.100 personen de website.
- De site telt 363.502 pagina's.
- Frequentie: homepage: afhankelijk van het aantal (pers)berichten of vragen tot publicatie op website.
- Opmaak?
  - o Gedecentraliseerd: alle redacteurs van de website
  - o Inhoud van het bericht / formulier / andere wordt aangeleverd door de aanvrager.
  - o Bij het maken van (nieuws)berichten, formulieren, andere ... wordt gevraagd of het bericht goedkeuring van publicatie heeft (beslissing), of het bericht van hogere of nevenschikte bestuursorganen komt of omdat het wenselijk is om dit via de website te verspreiden. (bv klasbezoek, voorstelling Duinpieper, ... ).
  - o De webmaster post het bericht op de website.
  - o De webmaster bepaalt, in samenspraak met de dossierbeheerder, op basis van het doelpubliek de boodschap, tone of voice en visual (s) voor het bericht.
  - o Terugkoppeling met de dossierbeheerder of de inhoud correct en volledig is.

## **Gemeentelijke website – visit**

- De communicatiedienst beheert de gemeentelijke website visit die een overzicht van de diverse gemeentelijke evenementen en activiteiten alsook die van derden.
- Een uitdaging voor de toekomst is de meertaligheid van de website up to date houden.
- Frequentie: homepage: afhankelijk van het aantal in nieuwsberichten of vragen tot publicatie op website.
- Opmaak?
  - o Gedecentraliseerd: alle redacteurs van de website.
  - o Inhoud van het bericht / formulier / andere wordt aangeleverd door de aanvrager.

- Bij het maken van (nieuws)berichten, formulieren, andere ... wordt gevraagd of het bericht goedkeuring van publicatie heeft (beslissing), of het bericht van hogere of nevengeschikte bestuursorganen komt of omdat het wenselijk is om dit via de website te verspreiden. (bv klasbezoek, voorstelling Duinpieper, ... ).
- De webmaster/redacteur post het bericht op de website.
- De webmaster bepaalt, in samenspraak met de dossierbeheerder, op basis van het doelpubliek de boodschap, tone of voice en visual (s) voor het bericht.
- Terugkoppeling met de dossierbeheerder of de inhoud correct en volledig is.

## Sociale media

De communicatiedienst beheert verschillende gemeentelijke sociale mediakanalen. Driemaandelijks komt de sociale mediaraad met vertegenwoordigers uit verschillende diensten verplicht samen en de gemeentelijke webmaster die de sociale mediaraad organiseert rapporteert aan het MAT.

Een overzicht van de diverse kanalen vind je hieronder.

### Gemeentelijke facebookpagina en deelpagina's

–Spelregels werden vastgelegd in 'Sociale Medianota – V2.0'

–De gemeente heeft 10.359 volgers en 10.039 'vind ik leuk's'.

–Frequentie?

- Er wordt gestreefd naar maximaal 2 berichten per dag, maximaal 10 per week. Hierbij wordt Edgerank (Facebookalgoritme) als prioritair naar voor geschoven. De berichten worden zo veel mogelijk op voorhand gepland.

–Opmaak?

- De webmaster maakt maandelijks een ontwerpcontentplanning voor de gemeentelijke pagina die besproken wordt op het maandelijks communicatieoverleg met de diensthoofden toerisme, evenementen en communicatie.
- Andere invoerders van de gemeentelijke pagina kunnen ook berichten toevoegen. Deze berichten dienen te gaan over goedgekeurde initiatieven of evenementen.
- Deelpagina's beschikken over een dossierbeheerder die de pagina up to date houdt. De contentplanning en –strategie wordt aan deze dossierbeheerder overgelaten. Dit wordt nadien ook geëvalueerd en doorsproken op een socialemediaraad. Wel kunnen dossierbeheerders met rechten een toevoeging doen aan de gemeentelijke pagina.
- Dossierbeheerders zonder toevoegingsrechten die gebruik willen maken van sociale media, bespreken dit met de webmaster. Zowel opportuniteit, redelijkheid, wenselijkheid, inhoud, copy, tone of voice, afbeeldingen, potentiële reacties en link naar de website worden besproken.

–Verdeling?

- Afhankelijk van planning
- Op berekende tijdstippen, bepaald door Edgerank
- Opvolging van de berichten gebeurt via webmaster en community manager
  - Opportuniteit van beantwoorden wordt bepaald door Sociale Medianota – bijlage 1: 'hoe antwoorden op sociale media'.



- Bij het antwoorden wordt verwezen naar goedgekeurde beslissingen, standaardantwoorden (zie signaalkaarten) of naar procedures waar het antwoord verkregen kan worden (vraag gemeenteraad, signaalkaarten, contactgegevens van een bepaalde dienst).
- Indien er sprake is van enige politieke gevoeligheid rond de vraag, wordt het antwoord voorgelegd aan het kabinet.

### **Gemeentelijke instagrampagina**

–Spelregels werden vastgelegd in ‘Sociale Medianota – V2.0’

–Op Instagram hebben we 1.917 volgers.

–Frequentie

- Er wordt gestreefd naar maximaal 2 berichten per dag, maximaal 10 per week. Hierbij wordt Edgerank (Facebookalgoritme) als prioritair naar voor geschoven. De berichten worden zo veel mogelijk op voorhand gepland.

–Opmaak?

- De community manager van de communicatiedienst maakt maandelijks een contentplanning die besproken wordt op het maandelijks communicatieoverleg met de diensthoofden Toerisme, Evenementen en Communicatie.

–Verdeling?

- Afhankelijk van planning
- Op berekende tijdstippen, bepaald door Edgerank
- Opvolging van de berichten gebeurt via community manager
  - Opportuniteit van beantwoorden wordt bepaald door Sociale Medianota – bijlage 1: ‘hoe antwoorden op sociale media’
  - Bij het antwoorden wordt verwezen naar goedgekeurde beslissingen, standaardantwoorden (zie signaalkaarten) of naar procedures waar het antwoord verkregen kan worden (vraag gemeenteraad, signaalkaarten, contactgegevens van een bepaalde dienst)

### **Twitter**

–Ad hoc publicaties (noch invloed op algoritme, noch maximale frequentieparameter)

–Onze Twitteraccount heeft 967 volgers.

–Vooral persberichten en belangrijke of actuele gebeurtenissen met enige nieuwswaarde

–Opmaak?

- Er wordt zo veel mogelijk gewerkt met een doorverwijzing of link naar gepubliceerde pagina’s op de website
- Copy wordt beperkt gehouden, tot max. 260 tekens.

–Verdeling?

- Afhankelijk van planning
- Opvolging van de berichten gebeurt via webmaster en community manager.
  - Opportuniteit van beantwoorden wordt bepaald door Sociale Medianota – bijlage 1: ‘hoe antwoorden op sociale media’.
  - Bij het antwoorden wordt verwezen naar goedgekeurde beslissingen, standaardantwoorden (zie signaalkaarten) of naar procedures waar het

antwoord verkregen kan worden (vraag gemeenteraad, signaalkaarten, contactgegevens van een bepaalde dienst).

- Indien er sprake is van enige politieke gevoeligheid rond de vraag, wordt het ontwerpantwoord voorgelegd aan het kabinet.

## **Youtube**

–Drager van videomateriaal

–Opmaak of 'huisstijl' video's werd vastgelegd in de Sociale Medianota V2.0

–Frequentie?

- Ad hoc
- Filmpjes worden op kwaliteit beoordeeld door communicatiedienst voor publicatie.

–Verdeling?

- Volgens algoritme platform
- Via embedding in gemeentelijke website
- Via link op sociale mediakanalen met een samenwerking met Google (Niet Facebook of Instagram).

## **LinkedIn**

–Pagina op dit moment weinig actief (3-tal berichten per jaar).

–106 volgers

–Afspraken met personeelsdienst zijn nodig i.f.v. vacatures en in-huis-berichtgeving.

## **Vero/Snapchat/Ello**

–Account voorzien, maar staat offline.

–Wordt geactiveerd indien het medium zou 'doorbreken', zodat de gebruikersnaam 'Middelkerke' geclaimd is.

–Volgt de Sociale Medianota V2.0

## **Digitale kloof**

Om de digitale kloof weg te werken, wordt jaarlijks door de bibliotheek de cursus middelkerke@internet georganiseerd, waarbij senioren geleerd wordt met het internet te werken.

Daarnaast worden op regelmatige basis en op initiatief van de bibliotheek cursussen georganiseerd om de bevolking wegwijs te maken in de digitale wereld en de wereld van de nieuwe media, bv. werken met PowerPoint, photoshop, Facebook, Twitter...

## **Samenvatting en conclusies technologische factoren**

### **Gemeentelijke publicaties & communicatie**

–Gemeentelijk infoblad de Sirene

–Gemeentelijk toeristisch magazine Visit

–Toeristische jaarbrochure

- Personeelsblad De Wandelgang
- LOL magazine
- Mchtig Middelkerke jaarkalender
- Digitale nieuwsbrief 'Deze week in Middelkerke'
- Digitale nieuwsbrief 'Nieuws uit Middelkerke'
- Digitale nieuwsbrief handelaars
- Digitale nieuwsbrief n.a.v. themadossiers
- Mailing Mchtig Middelkerke
- Drukwerk gemeentelijke activiteiten en evenementen
- Digitale persberichten en –uitnodigingen
- Gemeentelijke digitale borden
- Gemeentelijk ledscherm
- JCDecaux borden
- Bewonersbrief
- Signaalkaarten
- Stratenplan
- Crisiscommunicatie
- Intranet
- Gemeentelijke website – gemeente
- Gemeentelijke website – visit

### **Sociale media**

- Gemeentelijke facebookpagina en deelpagina's
- Gemeentelijke instagrampagina
- Twitter
- YouTube
- LinkedIn
- Vero/Snapchat/Ello

### **Digitale kloof**

Middelkerke onderneemt een aantal initiatieven om de digitale kloof weg te werken.

## Ecologische factoren

---

### Historiek

In 1795 krijgen alle deelgemeenten van de Franse bezetter een eigen, plaatselijk bestuur.

In 1876 wordt de badplaats Middelkerke gesticht en in 1896 de badplaats Westende-Bad.

Tijdens de Eerste Wereldoorlog wordt o.a. het casino, het gemeentehuis van Middelkerke en de badplaats Westende vernietigd. Het merendeel van de landelijke dorpskernen wordt stukgeschoten.

Tussen 1920 en 1930 wordt o.a. het postgebouw in Middelkerke en de volledige badplaats Westende heropgebouwd. De kerken van Slijpe en Middelkerke worden in deze periode gebouwd.

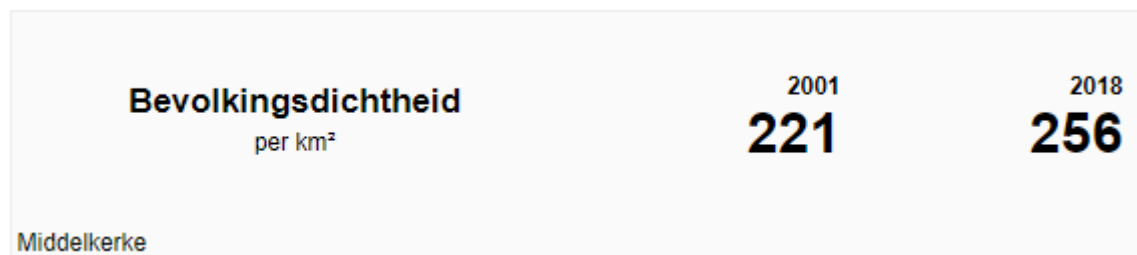
Tijdens de Tweede Wereldoorlog bouwen de Duitsers de kust uit tot een versterkte vesting (Atlantik Wall).

In de jaren '60 start de ontwikkeling van het massatoerisme.

In 1971 doet Middelkerke afstand van de wijk Raversijde aan Oostende, zodat de luchthaven uitgebouwd kan worden. Schore, Sint-Pieters-Kapelle, Mannekensvere en Slijpe fusioneren tot Spermalie en Westende en Lombardsijde fusioneren tot Westende.

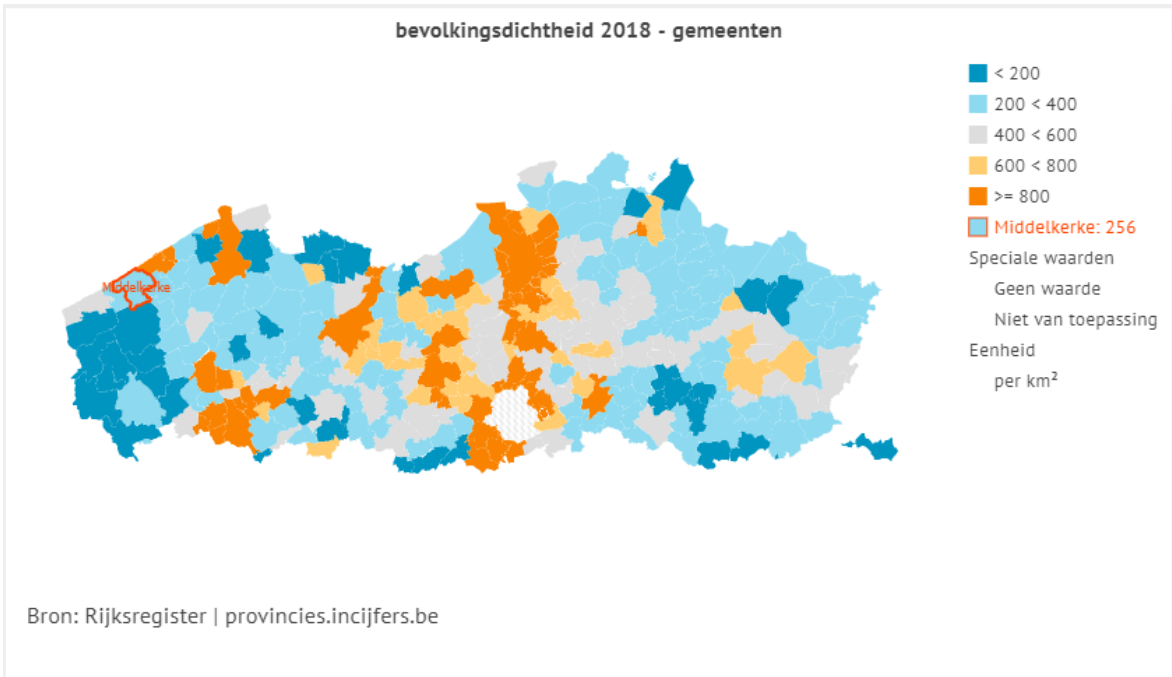
In 1977 vindt tenslotte de fusie plaats van Middelkerke, Westende, Leffinge, Wilskerke en Spermalie tot Middelkerke.

### De bevolkingsdichtheid

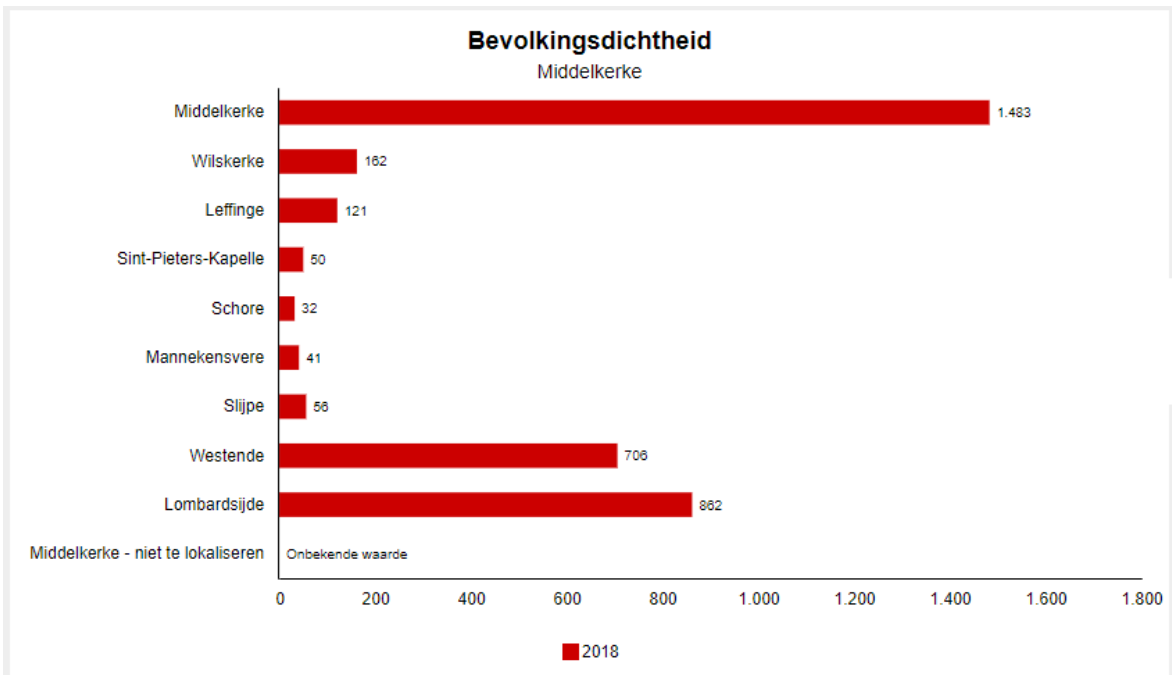


In Middelkerke wonen er gemiddeld 256 inwoners per km<sup>2</sup>. Dit aantal is met zo'n 15% gestegen sinds 2001.

Op de kaart hieronder zie je de vergelijking tussen Middelkerke en de andere Vlaamse gemeenten.



Als we de uitsplitsing per deelgemeente bekijken, zien we onderstaande gegevens die nogal voor de hand liggend zijn.



## Woonpatrimonium

### Gebouwen en woongelegenheden

Vooreerst duiden we het onderscheid tussen het aantal gebouwen en het aantal woongelegenheden. Onder de gebouwen worden gerekend: eengezinswoningen, buildings en flatgebouwen met appartementen, handelshuizen en alle andere gebouwen (scholen, kerken, overheidsgebouwen, vakantiehuizen, ...). Onder woongelegenheden verstaan we het aantal wooneenheden in bovenstaande gebouwen. Ter vergelijking geven we ook het aantal private huishoudens (Rijksregister) mee.

	gemeente Middelkerke	provincie West- Vlaanderen	gewest Vlaams Gewest
gebouwen	10.167	553.521	2.673.410
woongelegenheden	30.982	693.298	3.179.395
private huishoudens	9.883	525.763	2.786.441

Bron: Kadaster van de FOD Financiën | [provincies.incijfers.be](http://provincies.incijfers.be)

Rijksregister | [provincies.incijfers.be](http://provincies.incijfers.be)

### Woongelegenheden

In wat volgt bekijken we de woongelegenheden meer in detail.

Middelkerke telt in totaal 30.982 woongelegenheden.

Onderstaande tabel toont het totaal aantal woongelegenheden opgesplitst naar woningtype.

Er worden 4 woningtypes onderscheiden: eengezinswoningen, appartementen, handelshuizen en een categorie "andere" (scholen, kerken, overheidsgebouwen, vakantiehuizen, ...).

De aard van het gebouw wordt bepaald door de hoofdfunctie op het ogenblik dat het gebouw voor het laatst opgenomen wordt in de patrimoniumdocumentatie (vb. een overheidsgebouw met een conciërgewoning wordt als overheidsgebouw geregistreerd).

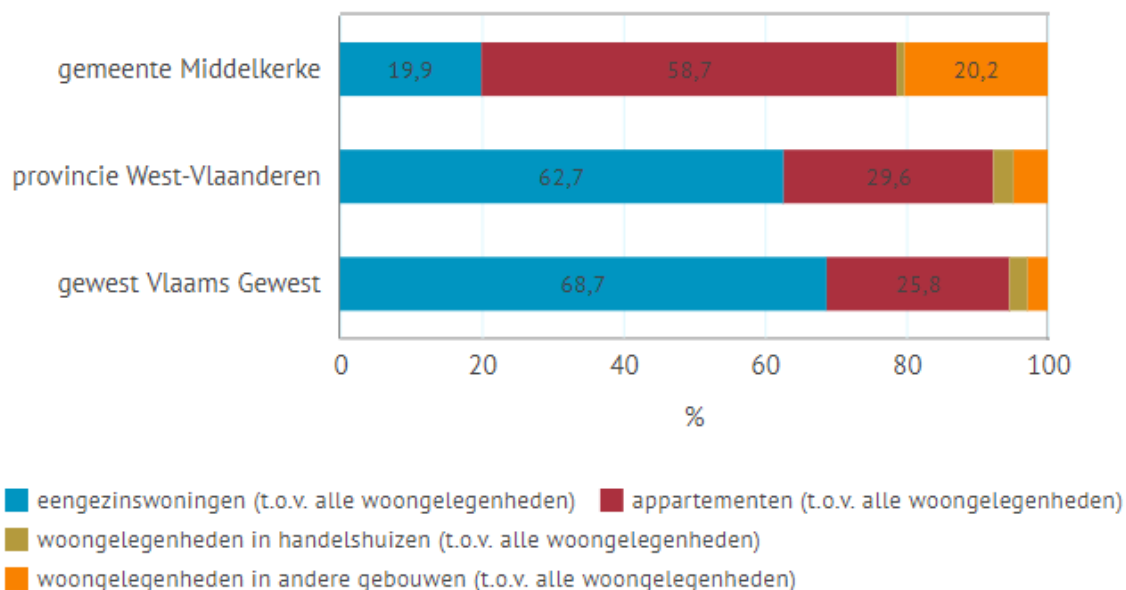
Voorts kan het ook zijn dat een perceel meerdere gebouwen omvat, elk met een eigen bestemming. In dat geval zal slechts 1 aard opgetekend worden, namelijk de voornaamste aanwending op het ogenblik van de laatste wijziging in het kadastrale bestand.

De bestemming van een gebouw kan ook wijzigen in de tijd. Ook hier kan het dus gebeuren dat de registratie niet steeds overeenstemt met de werkelijke situatie. De statistieken dienen dus met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden.

	gemeente Middelkerke	provincie West- Vlaanderen	gewest Vlaams Gewest
eengezinswoningen	6.179	434.422	2.185.612
appartementen	18.180	205.452	820.989
woongelegenheden in handelshuizen	354	19.964	82.596
woongelegenheden in andere gebouwen (kerken, overheidsgebouwen, scholen, ...)	6.269	33.460	90.198
woongelegenheden	30.982	693.298	3.179.395

Bron: Kadaster van de FOD Financiën | [provincies.incijfers.be](http://provincies.incijfers.be)

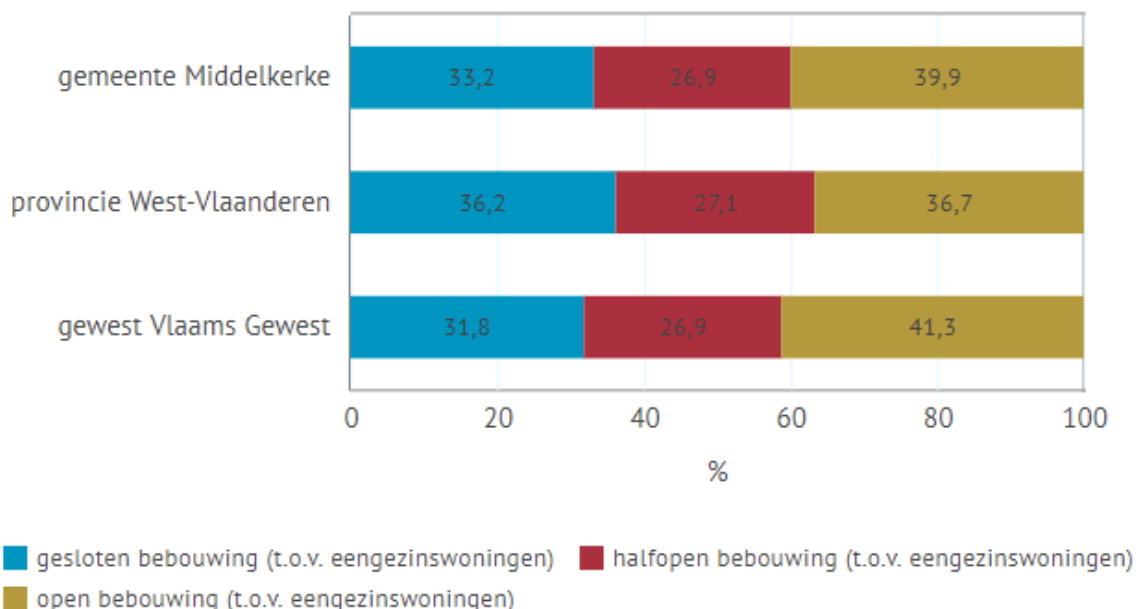
De volgende figuur toont het aandeel van elk woningtype binnen het totaal aantal woonegelegenheden en dit voor elk gekozen gebied.



Bron: Kadaster van de FOD Financiën | provincies.incijfers.be

Middelkerke heeft een bijzonder groot aandeel aan appartementen in de gemeente, namelijk 3 vijfden. Slechts 1 vijfde van alle woonegelegenheden in Middelkerke is een eengezinswoning. Deze cijfers verschillen sterk met de cijfers van de provincie West-Vlaanderen en van het Vlaams Gewest.

Onderstaande figuur toont voor elk gekozen gebied het aandeel van elke bouwwijze binnen het totaal aantal eengezinswoningen.



Bron: Kadaster van de FOD Financiën | provincies.incijfers.be

De meeste eengezinswoningen in Middelkerke zijn open bebouwingen, maar er zitten geen significant grote verschillen in de aantallen van het soort bebouwingen.

## Gebouwen

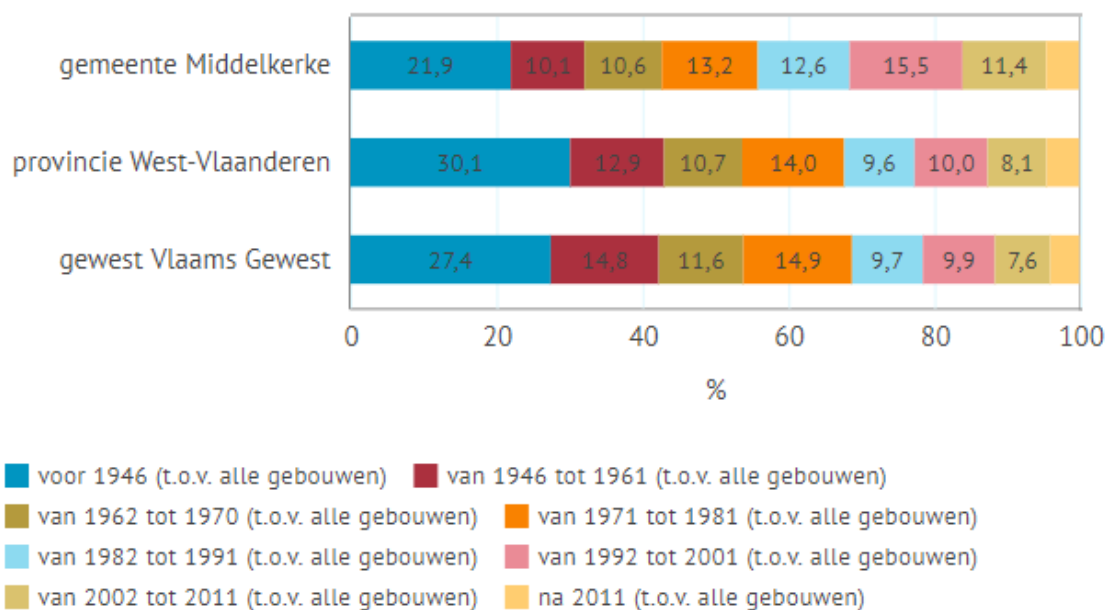
De gemeente Middelkerke telt in totaal 10.167 gebouwen.

Onderstaande tabel toont het totaal aantal gebouwen naar bouwperiode. Er worden 5 perioden onderscheiden die evenwel niet evenredig zijn verdeeld.

	gemeente Middelkerke	provincie West-Vlaanderen	gewest Vlaams Gewest
voor 1946	2.231	166.464	733.302
van 1946 tot 1961	1.026	71.251	395.504
van 1962 tot 1970	1.078	59.231	309.410
van 1971 tot 1981	1.337	77.409	398.515
van 1982 tot 1991	1.280	53.365	259.122
van 1992 tot 2001	1.572	55.348	263.831
van 2002 tot 2011	1.164	44.715	203.021
na 2011	457	24.733	107.312

Bron: Kadaster van de FOD Financiën | provincies.incijfers.be

Onderstaande figuur toont het aandeel van elke bouwperiode binnen het totaal aantal gebouwen.



Bron: Kadaster van de FOD Financiën | provincies.incijfers.be

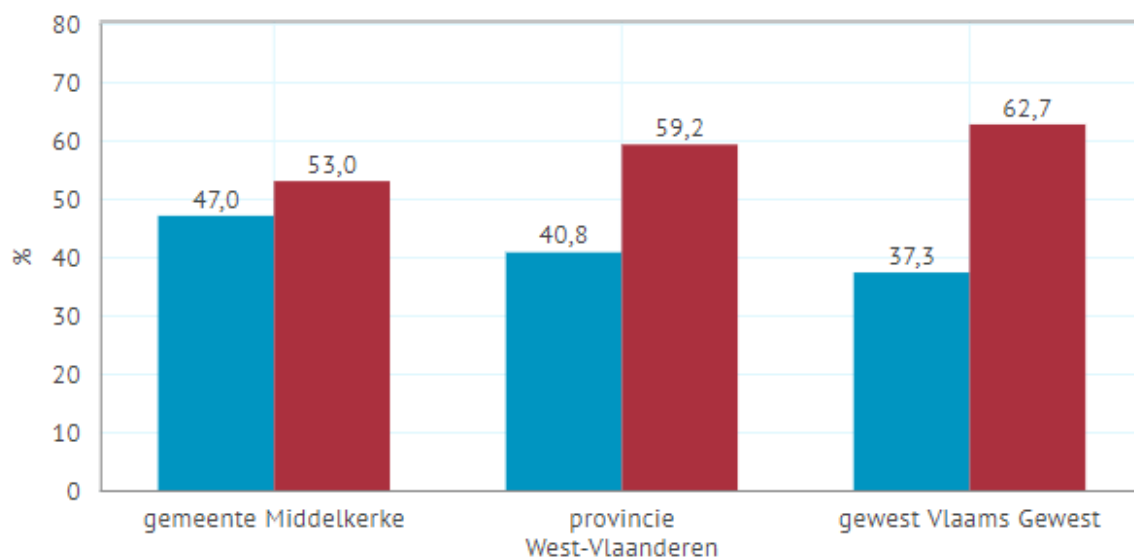
De meeste gebouwen in Middelkerke dateren van voor 1946.

De volgende figuur toont voor de gemeente Middelkerke de evolutie van het aandeel gebouwen naar grondoppervlakte, waarbij we 2 categorieën onderscheiden:

- gebouwen met een grondoppervlakte kleiner dan 104m<sup>2</sup> en
- gebouwen met een grondoppervlakte groter dan 104m<sup>2</sup>.

Het betreft hier enkel de gebouwen van het type eengezinswoning. Gebouwen van het type appartement, handelshuis of "ander" zijn hier buiten beschouwing gelaten.





■ tot 104m<sup>2</sup> (t.o.v. eengezinswoningen) ■ groter dan 104m<sup>2</sup> (t.o.v. eengezinswoningen)

Bron: Kadaster van de FOD Financiën | provincies.incijfers.be

Middelkerke kent een iets groter aandeel van eengezinswoningen die groter zijn dan 104 m<sup>2</sup>. Als we dit aantal vergelijken met de provincie en met het gewest, stellen we vast dat Middelkerke over het algemeen kleinere eengezinswoningen heeft.

## Verkoopsprizen

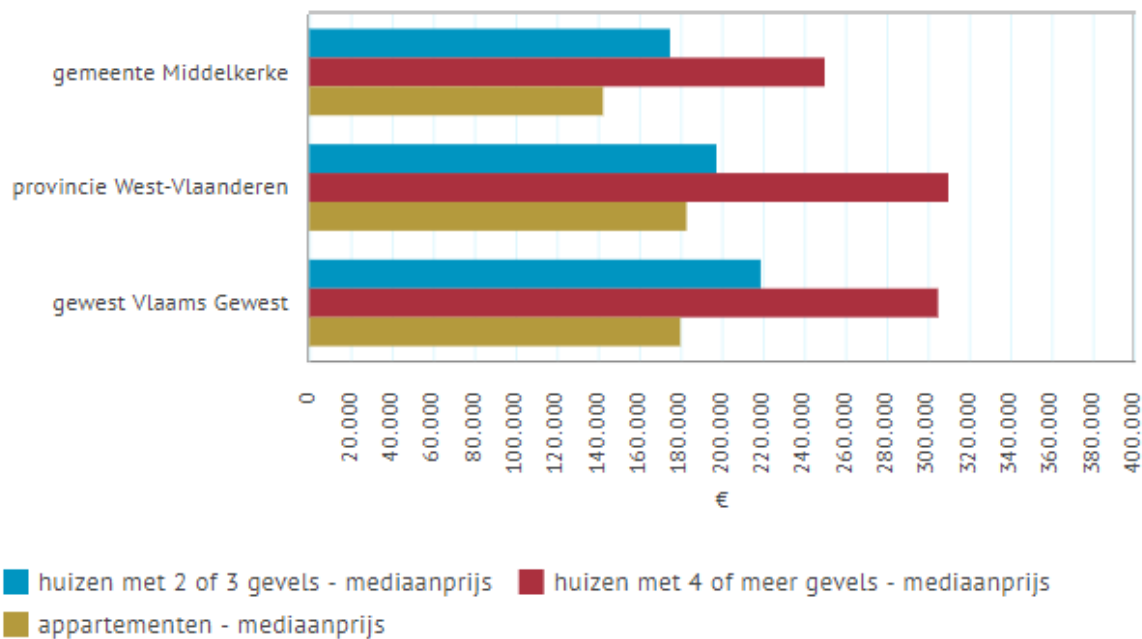
De volgende tabellen en figuren geven zicht op de vastgoedprijzen. Deze statistiek is gebaseerd op alle vastgoedtransacties waarvoor registratierechten worden betaald. Het gaat hierbij om openbare verkopen en verkopen uit de hand. De vermelde verkoopsprizen omvatten noch de registratierechten, noch de notariskosten.

	huizen met 2 of 3 gevels - aantal transacties	huizen met 4 of meer gevels - aantal transacties	appartementen - aantal transacties
gemeente Middelkerke	146	74	679
provincie West-Vlaanderen	8.565	3.119	6.188
gewest Vlaams Gewest	38.620	17.822	21.148

Bron: FOD Financiën - Administratie van het kadaster, de registratie en de domeinen (AKRED)

Zo'n 75% van alle transacties in Middelkerke zijn de aankopen van appartementen. Dit staat in schril contrast tot de provincie West-Vlaanderen waar het aandeel van de verkoop van appartementen slechts 35% beslaat. In het volledig Vlaams Gewest is het aandeel appartementen zelfs nog lager, namelijk zo'n 27%.

Onderstaande figuur geeft de mediaan verkoopsprijs per type woning. De mediaan geeft het midden van een verdeling aan. Precies de ene helft van de waarnemingen bevindt zich onder deze waarde en de andere helft er boven. Kenmerkend voor de mediaan is dat deze niet beïnvloed wordt door extreme waarden. Hierdoor geven we de voorkeur aan de mediaan boven de gemiddelde waarde.



Bron: FOD Financiën - Administratie van het kadaster, de registratie en de domeinen (AKRED)

Over het algemeen liggen de verkoopprijzen in Middelkerke lager dan in de provincie West-Vlaanderen en dan in het Vlaams Gewest.

## Sociale huisvesting

### Sociale huurwoningen

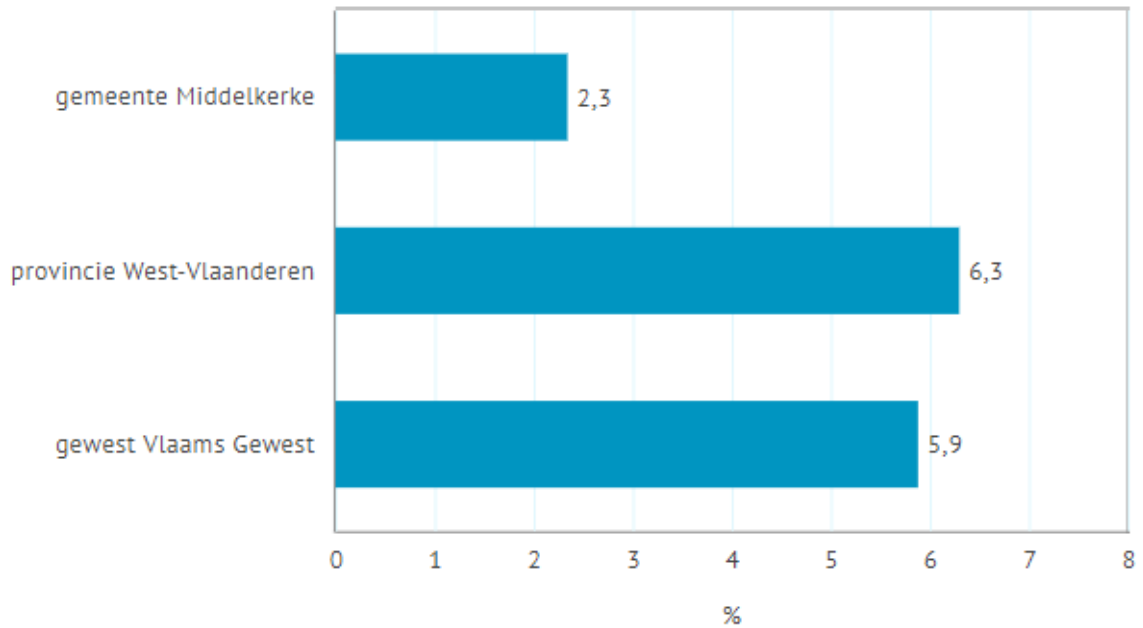
De tabel geeft het totaal aantal sociale huurwoningen weer. Deze kunnen in het beheer zijn van een sociale huisvestingsmaatschappij of van een sociaal verhuurkantoor. Sociale woningen die eigendom zijn van en beheerd worden door een lokaal bestuur worden hier niet meegeteld.

	huurwoningen SHM	huurwoningen SVK	sociale huurwoningen (SHM+SVK)
gemeente Middelkerke	180	61	241
provincie West-Vlaanderen	30.363	3.099	33.462
gewest Vlaams Gewest	154.584	10.008	164.592

Bron: Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen | [provincies.incijfers.be](http://provincies.incijfers.be)

De volgende figuur zet het totaal aantal sociale huurwoningen af ten opzichte van het aantal private huishoudens. Zo krijgen we zicht op het aanbod aan sociale huurwoningen.

In Middelkerke woont 2,3% van de private huishoudens in een sociale woning. Dit is minder dan in de provincie West-Vlaanderen en dan in het Vlaams Gewest.



Bron: Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen | provincies.incijfers.be

### **Kandidaat-huurders**

Onderstaande tabel geeft zicht op de unieke kandidaat-huurders op de wachtlijsten van de sociale huisvestingsmaatschappijen.

	van sociale huisvestingsmaatschappijen [2018]	sociale huisvestingsmaatschappijen (t.o.v. particuliere hh) [2017]
gemeente Middelkerke	428	4,3
provincie West-Vlaanderen	22.546	4,5
gewest Vlaams Gewest	132.282	4,8

Bron: Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen | provincies.incijfers.be

### **Sociale huurwoningen OCMW**

In de tabel hieronder vindt u een aantal cijfergegevens van 2018 met betrekking tot de sociale huurwoningen van het OCMW.

<b>Aantal inschrijvingen op de OCMW-wachtlijst voor een sociale woning</b>	<b>69</b>
Nieuwe inschrijvingen	67
Herinschrijvingen	2
<b>Totaal aantal kandidaten op de OCMW-wachtlijst voor een sociale woning</b>	<b>385</b>
<b>Kandidaten naargelang gemeente van herkomst</b>	
Middelkerke	278

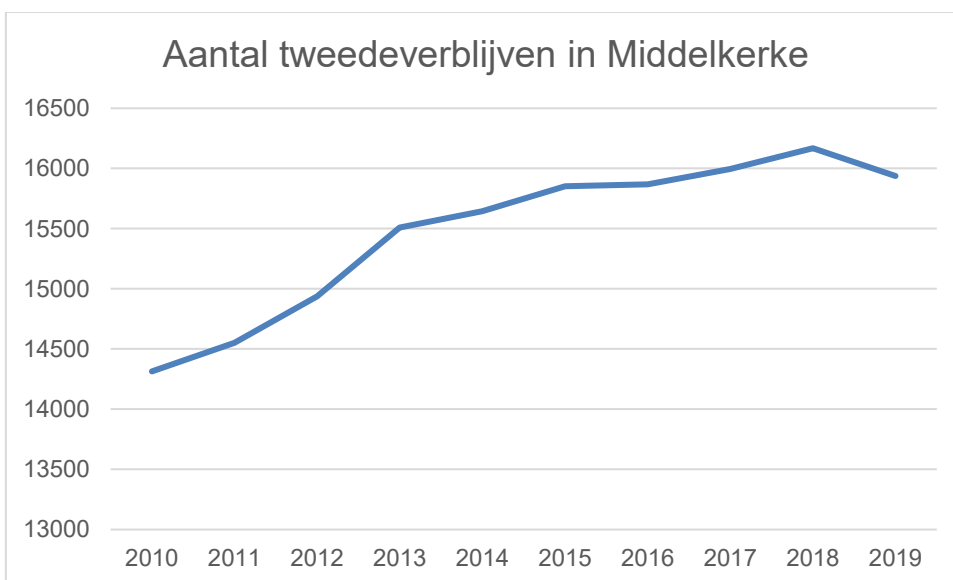
Andere gemeente	107
<b>Kandidaten naargelang leeftijdscategorie</b>	
Jonger dan 65 jaar	261
65 jaar en ouder	124
<b>Kandidaten naargelang gezinsgrootte</b>	
Woning voor 1 – 2	212
Woning voor 1 – 3	263
Woning voor 2 – 3	51
Woning voor 3 – 4	57
Woning voor 3 – 5	38

### Tweedeverblijven

Het aantal tweedeverblijven gaat het aantal woningen voor permanente bewoners flink overstijgen.

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
14.314	14.552	14.937	15.508	15.644	15.853	15.868	15.995	16.168	15.937

Op 1 januari 2010 werden er 14.314 tweedeverblijven getaxeerd, op 1 januari 2019 zijn dit er al 15.937. Een stijging van zo'n 10%. Wat wel opvallend is, is dat er elk jaar tweedeverblijven bijkwamen, maar dat er in 2019 plots weer een daling wordt vastgesteld van zo'n 1,5%. Dit wordt verduidelijkt op onderstaande grafiek.



Slechts een kleine minderheid van de tweedeverblijven bevindt zich in een hinterlandgemeente. De meeste tweedeverblijven bevinden zich in Middelkerke en Westende, met het grootste aandeel in Middelkerke.

## Kwaliteit van de woningen

Zowel de Grondwet (art. 23) als de Vlaamse Wooncode (art. 3) stellen dat iedereen recht heeft op menswaardig wonen. Dit grondrecht wordt door de Vlaamse Woning verder gespecificeerd als de beschikking over een aangepaste woning, van goede kwaliteit in een behoorlijke woonomgeving, tegen een betaalbare prijs en met woonzekerheid. Het gemeentebestuur dient met andere woorden diverse acties te ondernemen om dit grondrecht te realiseren, onder andere:

- het slapend aanbod (bebouwd en onbebouwd) aanpakken;
- de kwaliteit van het patrimonium verzekeren;
- betaalbaarheid van het wonen verzekeren;
- ....

Om het grondrecht te realiseren, wordt zowel een stimulerend beleid (premies, sociale leningen, Vlaamse energieleningen, sociale woningen, conformiteitsattesten, ...) als een sanctionerend beleid gevoerd. Het sanctionerend beleid valt uiteen in verschillende componenten: heffing leegstand en verwaarlozing, heffing verkrotting, heffing onbebouwde percelen (activeringsheffing), procedure kwaliteitsbewaking Vlaamse Wooncode.

### **Leegstand en verwaarlozing enerzijds en verkrotting anderzijds**

Het gemeentelijk reglement op leegstand en verwaarlozing bestempelt een woning als leegstaand wanneer de woning gedurende minstens twaalf opeenvolgende, ononderbroken maanden niet gebruikt wordt in overeenstemming met de woonfunctie. Verwaarlozing betreft het uiterlijk verval van een woning. De heffing verkrotting heeft betrekking op woningen waarop een besluit burgemeester rust. Tot oktober 2017 werd een gemeentelijke inventaris gebruikt. Vanaf oktober 2017 dient verplicht de Vlaamse inventaris (VIVOO) gebruikt te worden.

De inventarissen van leegstand en verwaarlozing enerzijds en VIVOO anderzijds zijn voortdurend in beweging. Bovendien bestaat de procedure uit verschillende fases:

1. opname in inventaris;
2. administratief beroep/verzoek vrijstelling: indien administratief beroep wordt toegekend, verdwijnt het pand uit de inventaris. Bij de toekenning van een vrijstelling staat het pand wel op de inventaris, maar is het niet heffingsplichtig;
3. kohier belastingen (= versturen van aanslagbiljetten): enkel de belastingplichtige panden zijn opgenomen;
4. fase fiscaal beroep: bij toekenning van een vrijstelling vervalt opnieuw de heffing, bij toekenning beroep verdwijnen ze uit de inventaris.

–Doordat er verschillende fases zijn, is er een groot verschil tussen het aantal panden dat initieel geïnventariseerd werd en het aantal panden dat uiteindelijk belast wordt.

–Onderstaande cijfers hebben betrekking op opnames in de gemeentelijke inventaris (dus fase 1).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Leegstand</b>	39	59	66	148	90	93	66	99	147	140
<b>Verwaarlozing</b>	0	0	5	6	3	14	2	3	12	2
<b>Ongeschiktheid/ onbewoonbaarheid</b>	4	5	9	4	15	7	22	32	24	43
<b>TOTAAL</b>	<b>43</b>	<b>64</b>	<b>80</b>	<b>158</b>	<b>108</b>	<b>114</b>	<b>90</b>	<b>134</b>	<b>183</b>	<b>185</b>

### **Gemeentelijke activeringsheffing**

De heffing is gericht op het aanpakken van het speculatief onbebouwd laten van bebouwbare kavels. De heffing baseert zich op het Register Onbebouwde percelen en voorziet in een vrijstelling van heffing voor percelen die ofwel technisch niet bebouwbaar zijn (bv te klein), ofwel reeds een omgevingsvergunning hebben (vrijstelling van 5j). Het aantal onbebouwde percelen fluctueert door onder andere afbraak van bestaande woningen, opsplitsing van percelen en het ontstaan van nieuwe verkavelingen.

Jaar	Aantal percelen op kohier (*)
2012	179
2013	2017
2014	233
2015	174
2016	185
2017	171
2018	180

(\*) het gaat om cijfers exclusief latere rectificaties.

### **Kwaliteitsbewaking Vlaamse Wooncode**

De dienst huisvesting en wonen gaat om tal van redenen kwaliteitscontroles uitvoeren in woningen, bv. omwille van een klacht van een huurder, op verzoek van lokale politie of Welzijnshuis, de verhuurders wenst een conformiteitsattest, ...

Sinds 01/03/2015 is Middelkerke ontvoogd op het vlak van kwaliteitsbewaking. Dit houdt in dat de burgemeester zelfstandig, zonder hiertoe advies te hebben verkregen, na het uitvoeren van een conformiteitsonderzoek een woning ongeschikt en/of onbewoonbaar kan verklaren op basis van de Vlaamse Wooncode.

Er is een sterke stijging van het aantal onderzoeken sinds 2014. Dit komt door de opstart van de werkgroep leefbaarheid, bestaande uit gemeentebestuur (huisvesting, ruimtelijke ordening en bevolking), politie en Welzijnshuis. De werkgroep is gericht op de aanpak van woonproblemen. De werkgroep zorgt voor een grotere samenwerking tussen de diverse diensten en het opstarten van een hoog aantal dossiers.

Niet alle onderzochte woningen vertonen gebreken. In 2018 voldeed 19,8% (31 op 156) van de onderzochte woningen onmiddellijk aan de minimale kwaliteitsnormen. 81,2% van de woningen voldeed niet onmiddellijk aan de minimale normen, waarna door de administratie een advies tot ongeschiktverklaring (112/156) of een advies tot ongeschikt- en onbewoonbaarverklaring (13/156) werd afgeleverd.

Een conformiteitsattest is een verklaring dat een woning aan de minimale normen van de Vlaamse Wooncode voldoet, niet onbewoonbaar is en aan de rookmeldersverplichtingen vervuld zijn. Een conformiteitsattest wordt verstrekt door het gemeentebestuur of de Vlaamse overheid. Wanneer het gemeentebestuur vaststelt dat de voorwaarden vervuld zijn, wordt sinds 2014 ambtshalve een attest verstrekt. In de periode 2012-2018 werden door het gemeentebestuur 284 conformiteitsattesten verstrekt, door de Vlaamse overheid 95.

Jaar	Aantal conformiteitsonderzoeken
2012	35
2013	67
2014	128
2015	116

2016	96
2017	95
2018	156

Bron: Access dienst huisvesting en wonen

–Naar opstart dossier (2018)

Wie?	Aantal?
Ambtshalve	93
Huurder	20
Politie	9
Verhuurder	8
OCMW	23
RSVK	3
<b>TOTAAL</b>	<b>156</b>

Bron: Access dienst huisvesting en wonen

–Aantal uitgereikte conformiteitsattesten

Jaartal	Aantal uitgereikt door gemeentebestuur	Aantal uitgereikt door Vlaamse overheid
2012	2	10
2013	7	15
2014	42	32
2015	51	15
2016	59	4
2017	71	13
2018	51	6
<b>TOTAAL</b>	<b>284</b>	<b>95</b>

## Premies en toelagen

Hieronder vindt u een overzicht van het aantal en het bedrag uitbetaalde premies aan Middelkerkse woningen.

	Aankoop- en vervolgpremie	Gemeentelijke renovatiepremie verhuurders	Valpreventiepremie	Vlaamse renovatiepremie	Vlaamse verbeterings- en aanpassingspremie
<b>2012</b>	/	4	33	45	68
<b>2013</b>	/	5	18	49	44
<b>2014</b>	58	1	27	36	46
<b>2015</b>	77	/	5	43	33
<b>2016</b>	74	/	7	33	24
<b>2017</b>	161	/	10	45	30

2018	171	/	4	Nog geen gegevens bekomen	Nog geen gegevens bekomen
<b>TOTAAL</b>	<b>541</b>	<b>10</b>	<b>104</b>	<b>251</b>	<b>245</b>

## Woonvoorzieningen voor senioren

### **OCMW Middelkerke - woonzorgcentrum De Ril en groep assistentiewoningen de Stille Meers**

Het woonzorgcentrum (WZC) De Ril beschikt over 75 woonegelegenheden voor vast verblijf (waarvan 55 met bijkomende bijzondere erkenning). Er zijn ook 3 kamers voor kortverblijf.

De Stille Meers is een groep assistentiewoningen (GAW) met 48 woonegelegenheden. Op dit ogenblik worden op dezelfde site nieuwe assistentiewoningen opgericht ter vervanging van deze woningen. Het nieuwe complex omvat 60 woonegelegenheden en betreft dus een uitbreiding met 12 woonegelegenheden.

### **WZC Tara**

WZC Tara beschikt over 87 bedden, waarvan 50 bedden voorzien zijn voor het rust- en verzorgingstehuis.

### **WZC Westduin**

WZC Westduin beschikt over 158 woonegelegenheden, met zeer uiteenlopende kamertypes.

### **WZC Haerlebout**

WZC Haerlebout beschikt over 60 woonegelegenheden WZC en 22 assistentiewoningen.

## Kansarme buurten

Volgens de kansarmoedeatlas (Steunpunt Sociale Planning, provincie West-Vlaanderen) wordt een kansarme buurt gedefinieerd als een buurt waar een veelheid aan kansarmoedeproblematieken voorkomen.

Deze problematieken worden in 4 grote dimensies gebundeld:

- demografie,
- huisvesting,
- onderwijs en
- werkloosheid.

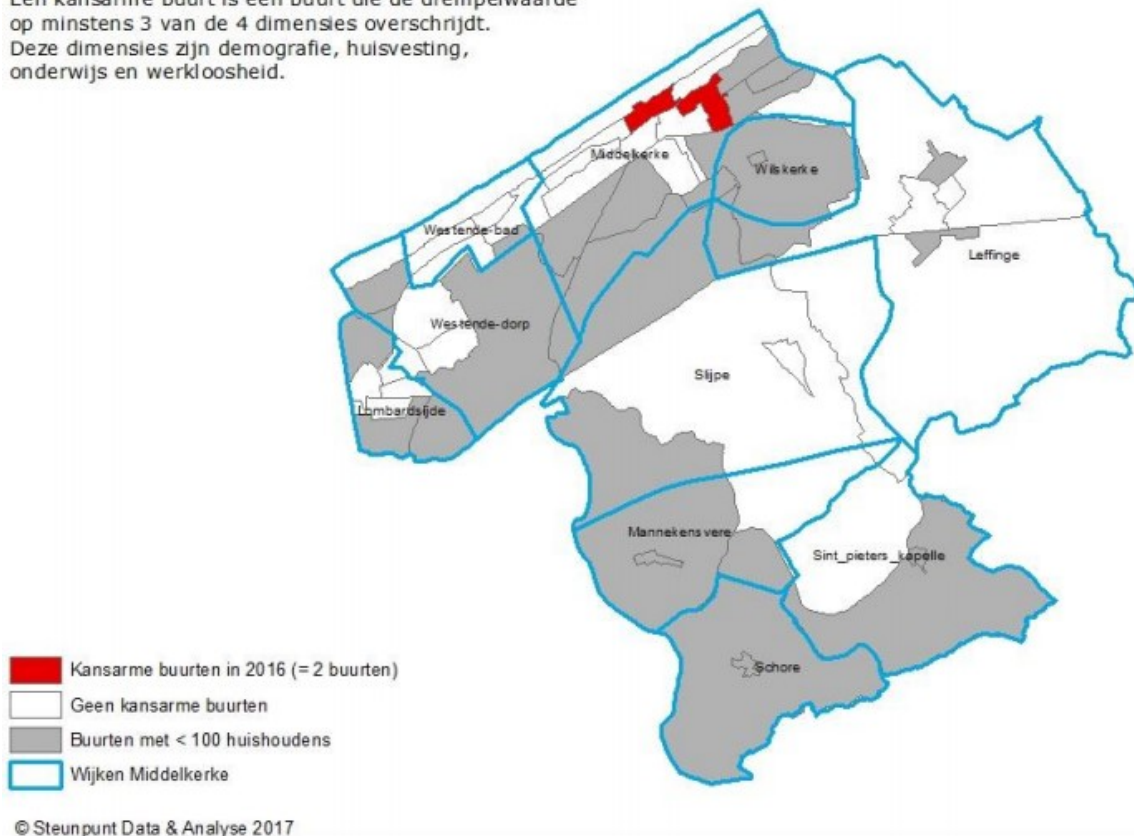
Voor elke dimensie wordt een drempelwaarde vooropgesteld. Wordt die drempelwaarde overschreden, dan scoort de buurt op die dimensie slecht.

Scoort een buurt slecht op minstens 3 van deze dimensies dan wordt deze als kansarm benoemd.

De volgende kaart geeft de analyse weer van Middelkerke in 2017.



Een kansarme buurt is een buurt die de drempelwaarde op minstens 3 van de 4 dimensies overschrijdt. Deze dimensies zijn demografie, huisvesting, onderwijs en werkloosheid.



In Middelkerke worden 2 kansarme buurten gedefinieerd: de Sluiswijk en de buurt Middelkerke-bad en casino.

## Recht en veiligheid

### Politiezone Middelkerke (PZ Middelkerke)

#### Visie

De PZ Middelkerke wenst zich in een sfeer van openheid (verder) te ontwikkelen tot een professionele, transparante, zichtbare en aanspreekbare politiedienst met flexibele, loyale en betrokken medewerkers die, door borg te staan voor een optimale samenwerking met interne en externe partners, bijdragen tot een verhoogd veiligheidsgevoel.

#### Missie

De PZ Middelkerke wil bijdragen tot een verhoging van de veiligheid in het algemeen en een verhoogde verkeersveiligheid en verminderde maatschappelijke overlast in het bijzonder. De PZ Middelkerke zal dit doen door:

- het efficiënt uitvoeren van haar wettelijke opdrachten,
- het leveren van een kwaliteitsvolle dienstverlening,
- het samenwerken in een geest van wederzijds vertrouwen en betrokkenheid,
- het uitbouwen van een goede communicatie.

#### Waarden

Bij het concreet tot uitvoering brengen van de visie en missie zal iedereen onder de PZ Middelkerke doordrongen zijn van onderstaande waarden die zijn/haar optreden zullen kenmerken:

- snel en adequaat optreden;

- integriteit en loyauteit;
- respect tonen en bekomen;
- externe gerichtheid, waarbij een goede communicatie essentieel is;
- nastreven van een positieve werksfeer, waarbij collegialiteit centraal staat;
- empowerment: bekwame betrokkenheid die zich vertaalt in een betere dienstverlening en een grotere flexibiliteit zonder het sociaal aspect te verwaarlozen.

### **Beleidsorganen**

- Politieraad = gemeenteraad, gezien in een eengemeentezone de bevoegdheden van de politieraad op het gebied van de organisatie en het beheer van het lokaal politiekorps uitgeoefend worden door de gemeenteraad. Tot de bevoegdheden behoren o.a. het vaststellen van de begroting en begrotingswijzigingen, de personeelsformatie, de jaarrekening, de aanbestedingsdossiers en het Zonaal veiligheidsplan.
- Politiecollege: de burgemeester oefent de bevoegdheden van het politiecollege uit.

### **Zonaal veiligheidsplan (ZVP)**

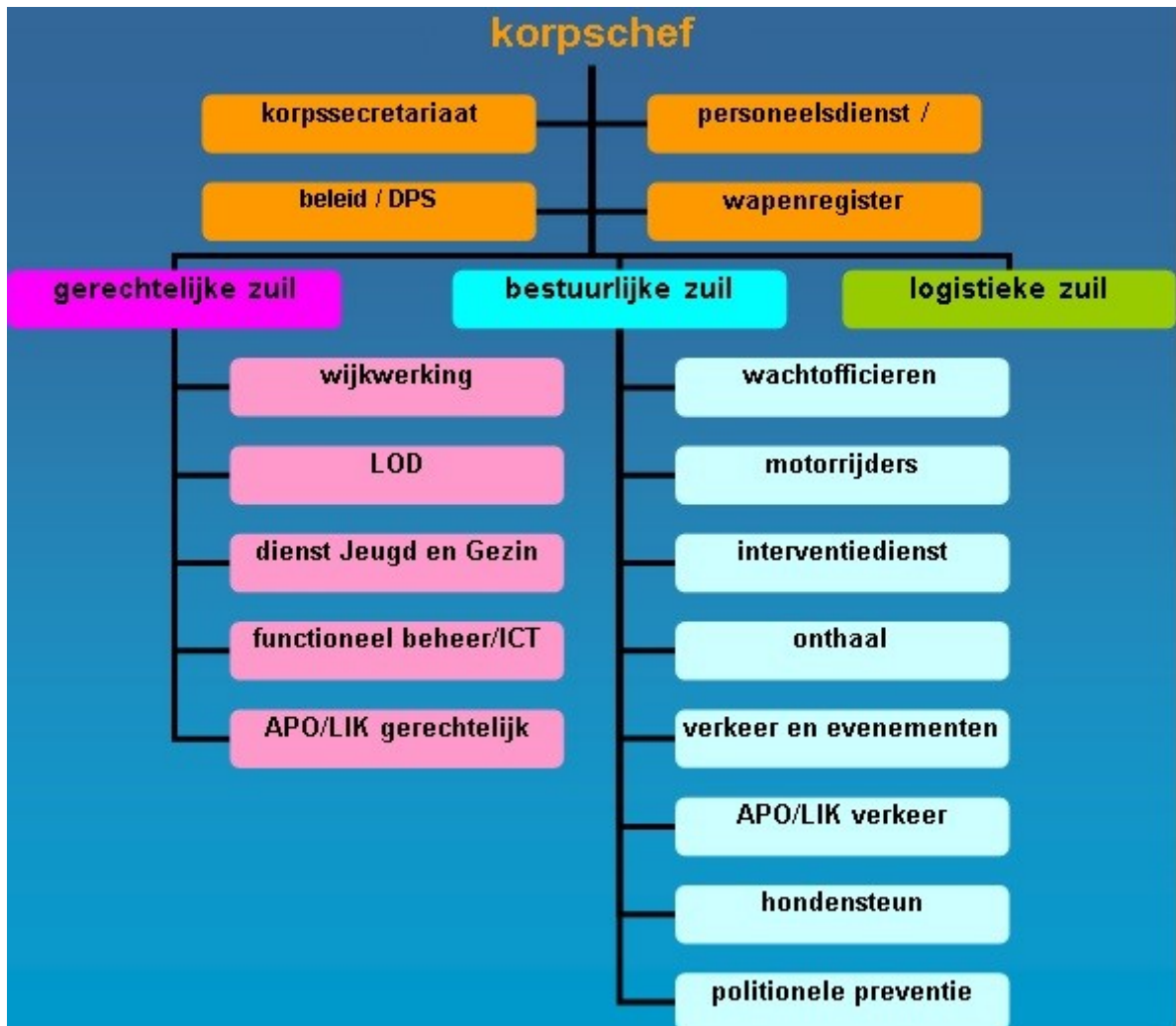
Eerder was een ZVP een beleidsdocument van een politiezone waarin de korpsprioriteiten staan voor een periode van 4 jaar. Elke politiezone is wettelijke verplicht om een ZVP op te stellen. Een ZVP is een hefboom naar een optimale bedrijfsvoering. Door een wetwijziging zal in de toekomst een ZVP een zesjaarlijks document worden. Het eerstkomende nieuw ZVP wordt dit voor de periode 2020-2025.

Het ZVP wordt opgemaakt door de Zonale Veiligheidsraad (ZVR). De samenstelling van de ZVR is bepaald in de Wet op de geïntegreerde politie. Voor de PZ Middelkerke geeft dit de volgende samenstelling: burgemeester als voorzitter, procureur des konings, referentiemagistraat substituut, korpschef, bestuurlijk directeur-coördinator, directeur van de federale gerechtelijke politie van het arrondissement Brugge, en een secretaris.

In het ZVP 2014-2017 werden 5 strategische doelstellingen geformuleerd.

- Globale aanpak van de drugproblematiek (veiligheid en leefbaarheid)
- Verkeer (veiligheid en leefbaarheid)
- Integrale en geïntegreerde aanpak van de gebiedsgebonden overlast (veiligheid en leefbaarheid)
- Bevorderen en waarborgen van de kwaliteit in de vaststellingen en het reageren in de ernstige delicten (dienstverlening en werking)
- Interne communicatie

## Organogram



De PZ Middelkerke stelde op 31/12/2018 70 personeelsleden tewerk eigen aan de zone en 1 contractueel personeelslid.

### **Operationele werking**

- Onthaal
- Interventie
- Wijkwerking
- Lokale opsporing en onderzoek: de aanpak van woninginbraken en het beheersen van de drugproblematiek.
- Openbare orde
- Slachtofferbejegening; samenwerkingsprotocol onthaalpunt partnergeweld en project 'slachtoffers en media'.
- Verkeer: algemene doelstellingen van het actieplan verkeer, BOB-campagnes en snelheidscontroles.

## Politiewerk in cijfers

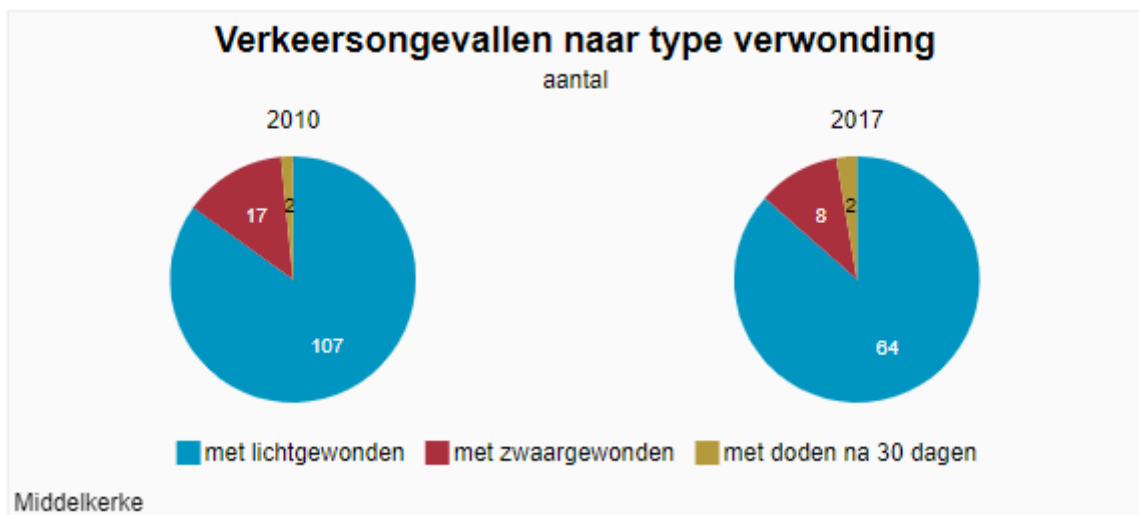
### Verkeersveiligheid



Het aantal verkeersongevallen met letsel is serieus gedaald in Middelkerke de laatste jaren. Er zijn maar liefst 40% minder verkeersongevallen met letsel in 2017 dan in 2010.

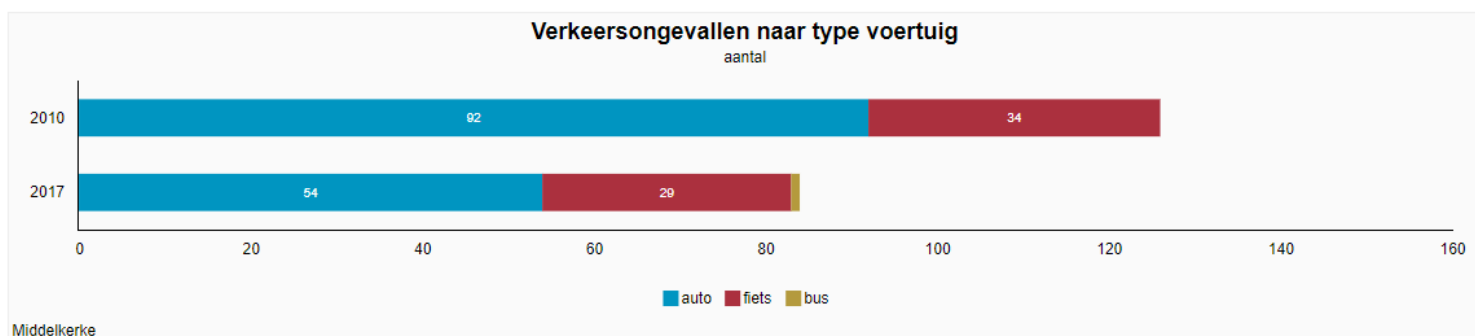


Als we het aantal verkeersongevallen met letsel per 1.000 in Middelkerke vergelijken met West-Vlaanderen scoort Middelkerke ongeveer gelijk.



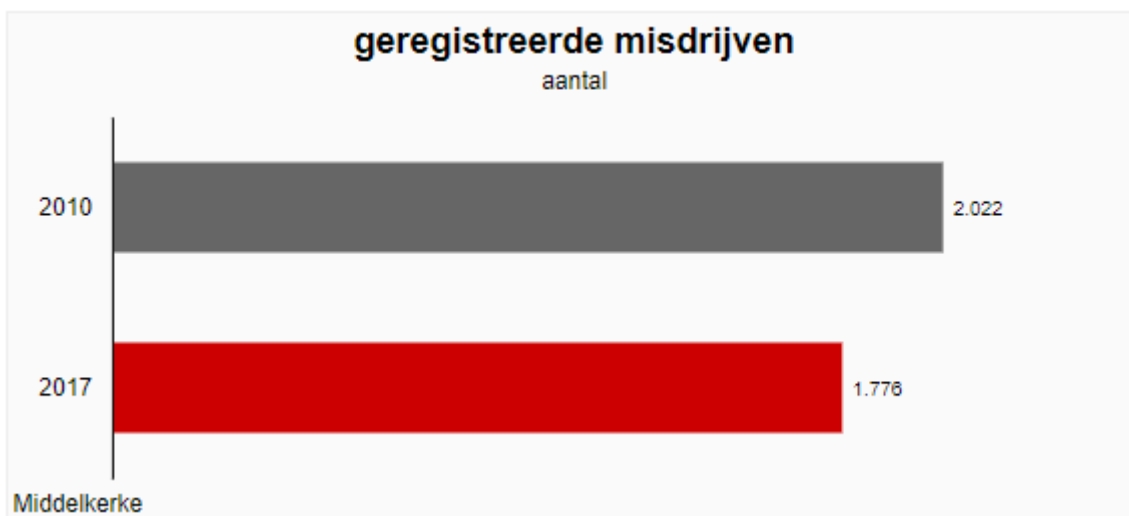
Ook het aandeel zwaargewonden in het aantal verkeersongevallen in Middelkerke is afgenomen. In 2010 was nog 14% van de slachtoffers van verkeersongevallen zwaargewond. In 2017 is dit afgenomen tot 11%.

Het aandeel doden is wel met 1% toegenomen.

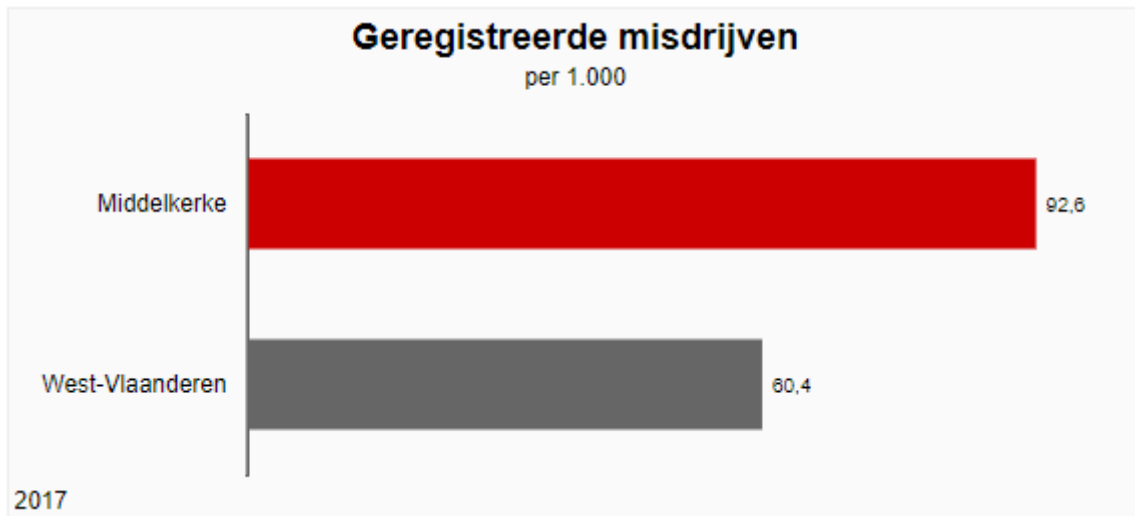


73% van het totaal aantal verkeersongevallen in Middelkerke wordt veroorzaakt met auto's. Dit aandeel blijft gelijk in 2017 als in 2010.

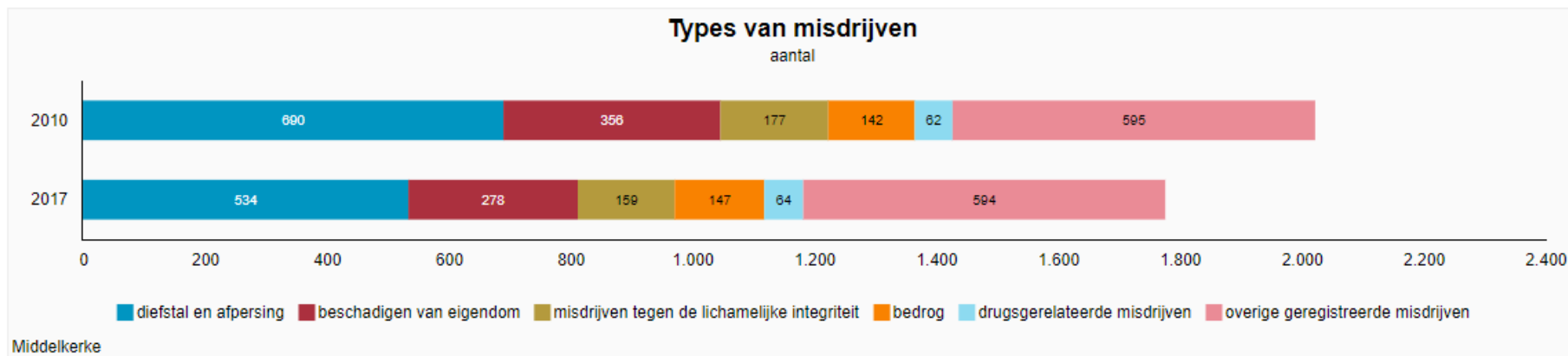
### Misdrijven



Het totaal aantal geregistreerde misdrijven in Middelkerke nam ook af de afgelopen jaren met zo'n 12%.



Als we het aantal misdrijven in Middelkerke vergelijken met het aantal misdrijven in West-Vlaanderen per 1.000, valt het wel op dat Middelkerke meer dan 30 misdrijven meer telt per 1.000 inwoners.



Hieronder wordt bovenstaande grafiek bekeken naar het aandeel van het type misdrijf in het totaal aantal misdrijven.

Jaartal	Totaal aantal misdrijven	Diefstal en afpersing	Beschadigen van eigendom	Misdrijven lichamelijke integriteit	Bedrog	Drugs-gerelateerde misdrijven	Overige geregistreerde misdrijven
2010	2.022	34%	18%	9%	7%	3%	29%
2017	1.776	30%	16%	9%	8%	4%	33%

Het type misdrijf dat het vaakst geregistreerd wordt, is 'diefstal en afpersing' (en 'overige'). Dit type misdrijf maakt ongeveer een derde uit van het totaal aantal misdrijven. De cijfers blijven grotendeels gelijk doorheen de jaren.

## De gemeentelijke administratieve sancties

Hieronder een overzicht van het aantal en de soort inbreuken die werden vastgesteld in 2018.

Aard van de inbreuken	Aantal
Gebruik openbaar domein zonder vergunning	27
Verkeerd tijdstip aanbieden huisvuil	18
Wildplassen	17
Honden zonder leiband	12
Sluikstorten (inclusief buitenzetten afval op verkeerd tijdstip)	12
Lawaaihinder	12
Niet in bezit "hondenzakje"	11
Gebruik openbare weg zonder vergunning voor commerciële doeleinden (verkoop koopwaar)	7
Honden zonder leiband op het strand	6
Verbod hond strand 15/06-15/09	5
Verkeerde wijze van aanbieden en verkeerd tijdstip van aanbieden	5
wegvergunning hebben en kunnen tonen	4
Met rijwielen op strand of duinen	2
Werken zonder omheining	1
Niet naleving vergunningsvoorwaarden terras	1
Verkeerd gebruik straatkorven	1
<b>TOTAAL</b>	<b>141</b>

## Samenvatting en conclusies ecologische factoren

### Bevolkingsdichtheid

De bevolkingsdichtheid in Middelkerke is 256 inwoners per vierkante kilometer. Dit aantal nam de afgelopen jaren toe met zo'n 15%.

### Woonpatrimonium

- Als we de gebouwen en woongelegenheden bekijken in Middelkerke is zo'n 3/5 een appartement. 1/5 is een eengezinswoning. De meeste gebouwen dateren van voor 1946.
- 75% van alle verkopen in Middelkerke is de verkoop van een appartement. De verkoopprijzen in Middelkerke zijn lager dan in West-Vlaanderen en in het Vlaams Gewest.
- 2,3% van de Middelkerkenaars woont in een sociale woning.
- In 2018 werden 69 nieuwe inschrijvingen genoteerd op de OCMW-wachlijst voor een sociale huurwoning. In totaal staan 385 kandidaten op die wachlijst. 72% van die kandidaten is woonachtig in Middelkerke. 68% is jonger dan 65 jaar. De overgrote meerderheid van de kandidaten is op zoek naar een woning voor 1 tot 3 personen.
- Het aantal tweedeverblijven overstijgt het aantal woningen voor permanente bewoners. Het aantal tweedeverblijven steeg de afgelopen jaren met zo'n 10%, maar vertoonde wel een lichte daling op 1 januari 2019.





–Kwaliteit van de woningen:

- om het grondrecht op menswaardig wonen te verzekeren, voert Middelkerke zowel een stimulerend als een sanctionerend beleid;
- het aantal leegstand in Middelkerke is de laatste jaren meer dan verdrievoudigd, het aantal verwaarloosde woningen is verdubbeld, het aantal woningen dat ongeschikt/onbewoonbaar is, is meer dan vertienvoudigd. Het totaal aantal woningen dat aan 1 van deze criteria voldoet is de laatste jaren meer dan verviervoudigd;
- de cijfers van de gemeentelijke activeringsheffing blijven ongeveer gelijk;
- in 2018 werden 95 conformiteitsonderzoeken gevoerd door de gemeente en reikte de gemeente 51 conformiteitsattesten uit.

–In 2018 werden 171 aankoop- en vervolgpremies uitgereikt door de gemeente. Dit aantal stijgt de laatste jaren.

–Middelkerke telt zo'n 380 woongelegenheden voor senioren en 70 assistentiewoningen. Deze zijn verdeeld over het WZC de Ril en de assistentiewoningen van het OCMW, het WZC Tara, het WZC Westduin en het WZC Haerlebout.

### **Kansarme buurten**

Middelkerke telt 2 buurten die als 'kansarm' worden gedefinieerd, namelijk de Sluiswijk en de buurt Middelkerke-bad en casino.

### **Recht en veiligheid**

–Middelkerke is een eengemeentezone.

–In het Zonaal Veiligheidsplan (ZVP) 2014-2017 werden 5 strategische doelstellingen geformuleerd.

- Globale aanpak van de drugproblematiek (veiligheid en leefbaarheid)
- Verkeer (veiligheid en leefbaarheid)
- Integrale en geïntegreerde aanpak van de gebiedsgebonden overlast (veiligheid en leefbaarheid)
- Bevorderen en waarborgen van de kwaliteit in de vaststellingen en het rechercheren in de ernstige delicten (dienstverlening en werking)
- Interne communicatie

–Als we de criminaliteitsstatistieken bekijken, maken we volgende vaststellingen:

- de laatste jaren daalde het aantal verkeersongevallen met letsel met 40%. Er zijn ook minder zwaargewonden bij een verkeersongeval (- 3%);
- 73% van het totaal aantal verkeersongevallen met letsel wordt veroorzaakt door auto's;
- de laatste jaren daalde het aantal geregistreerde misdrijven met 12%. Er vinden in Middelkerke wel 30 misdrijven meer plaats per 1.000 inwoners dan in West-Vlaanderen;
- een derde van het totaal aantal geregistreerde misdrijven wordt gerubriceerd als 'diefstal en afpersing'.

–De meeste inbreuken die via GAS worden gesanctioneerd, zijn inbreuken inzake het gebruik van het openbaar domein zonder vergunning, het aanbieden van het huisvuil op een verkeerd tijdstip en wildplassen.

## Politieke factoren

---

### De gemeente Middelkerke

Middelkerke heeft een democratisch verkozen bestuur dat is samengesteld uit de gemeenteraad, de OCMW-raad het college van burgemeester en schepenen, het vast bureau, het bijzonder comité sociale dienst en de burgemeester.

Het college van burgemeester en schepenen en het vast bureau bestaan uit de burgemeester, vijf schepenen en de algemeen directeur. De burgemeester en vier schepenen maken deel uit van lijst Dedecker, een schepen is vertegenwoordiger van CD&V.

De gemeente- en OCMW-raad bestaat uit 25 verkozen raadsleden.

Het bestuur van Middelkerke bestaat uit:

- een coalitie van twee partijen: lijst Dedecker met veertien zetels en CD&V met drie zetels;
- de oppositie bestaat uit drie partijen: Open VLD met zes zetels, N-VA met een zetel en Groen met een zetel.

### Gemeentelijke advies- en overlegorganen

#### Adviesraad lokale economie

- De werkgroep adviseert het bestuur in verband met acties om de lokale economie te promoten.
- De werkgroep verleent advies i.v.m. te organiseren informatiemomenten en (nieuwe) projecten gericht op het ondersteunen, stimuleren, ontwikkelen en innoveren van de lokale economie.
- Structurele problemen die de lokale handelaars ondervinden worden op een oplossingsgerichte wijze besproken in de werkgroep.

#### Land- en tuinbouwraad

De land- en tuinbouwraad adviseert het bestuur in verband met land- en tuinbouwzaken. De raad verleent advies i.v.m. te organiseren informatiemomenten en (nieuwe) projecten die specifiek te maken hebben met de land- en tuinbouw. Structurele problemen die de lokale land- en tuinbouwers ondervinden worden op een oplossingsgerichte wijze besproken in de raad.

#### Schoolraden

Een schoolraad is een inspraakorgaan dat in principe in elke school verplicht is. In een schoolraad zetelen vertegenwoordigers van ouders, het personeel en de lokale gemeenschap.

De bevoegdheden van de schoolraad zijn drieledig.

- De schoolraad heeft rechten en plichten op het gebied van informatie en communicatie.
- De schoolraad heeft een adviesbevoegdheid (bijv. over het studieaanbod, het leerlingenvervoer, ...).
- De schoolraad heeft een overlegbevoegdheid (bijv. over het schoolreglement, het schoolwerkplan, ...).

De eindbeslissing blijft wel steeds bij het schoolbestuur liggen.

In Middelkerke zijn er twee schoolraden actief voor de gemeentescholen.

- Gemeenteschool 1: omvat de gemeentescholen van Middelkerke en Lombardsijde.
- Gemeenteschool 2: omvat de gemeentescholen van Leffinge, Slijpe en Westende.

## **Huis van het kind**

Moet nog samengesteld worden.

## **Jeugdraad**

De gemeente Middelkerke heeft een Jeugdraad waar in de algemene vergadering tien vertegenwoordigers van jeugdwerkinitiatieven in opgenomen zijn.

## **Seniorenraad**

Er is een seniorenraad, die als officieel erkende gemeentelijke adviesraad pluralistisch is samengesteld. Het is een inspraakorgaan die tot doel heeft om aan de lokale overheid adviezen te verstrekken over materies die senioren aanbelangen. Daarnaast bevordert de seniorenraad het overleg, de coördinatie en de samenwerking onder de Middelkerkse verenigingen. Alle gemeentelijke seniorenverenigingen zetelen in de seniorenraad, aangevuld met individuele, geïnteresseerde burgers.

## **De Cultuurraad**

De cultuurraad heeft tot doel overleg, coördinatie en samenwerking te bevorderen onder de Middelkerkse socio-culturele verenigingen, diensten en instellingen van private of publieke aard, onderzoek te verrichten, alsook het adviseren van de gemeentelijke overheid op het gebied van culturele aangelegenheden, het cultureel patrimonium en het organiseren van aanvullende culturele activiteiten.

## **Sportraad**

Er bestaat een Sportraad waarin volgende leden zitten: plaatselijke experts op het vlak van sport, vertegenwoordigers van scholen, vertegenwoordigers van sportorganisaties en –instellingen (privé) en vertegenwoordigers van sportverenigingen.

## **Noord-Zuidcomité**

Het Noord-Zuidcomité adviseert de gemeente inzake ontwikkelingssamenwerking.

## **Gemeentelijke commissie voor ruimtelijke ordening (GECORO)**

Deze commissie moet advies uitbrengen over het gemeentelijk beleid op het gebied van ruimtelijke ordening.

Ze speelt dus een belangrijke rol bij de totstandkoming van het gemeentelijk ruimtelijk structuurplan, de gemeentelijke ruimtelijke uitvoeringsplannen en gemeentelijke stedenbouwkundige verordeningen.

Ze kan tevens advies geven, opmerkingen maken of voorstellen doen over alle aangelegenheden met betrekking tot de gemeentelijke ruimtelijke ordening, op eigen initiatief of op verzoek van het college van burgemeester en schepenen, de gemeenteraad of de gemeentelijk stedenbouwkundig ambtenaar.

## **Milieuraad**

De milieuraad adviseert en ondersteunt het gemeentelijk milieu- en natuurbeleid.

## **AGB**

Het Autonoom Gemeentebedrijf heeft tot doel een deel van het onroerend vermogen van de gemeente te beheren en de ter beschikkingstelling met dienstverlening van de zalen en lokalen van het Sport- en Gemeenschapscentrum De Branding.

## **Beheersorgaan gemeenschapscentrum en bibliotheek**

Dit beheersorgaan heeft als opdracht de inrichtende overheid bij te staan bij het beheer van het gemeenschapscentrum en de openbare bibliotheek.

## **Samenvatting en conclusies politieke factoren**

De gemeente Middelkerke werkt volgens de principes van het decreet lokaal bestuur.

In Middelkerke zijn er diverse advies- en overlegorganen.

# Alle samenvattingen en conclusies op een rijtje, gekoppeld aan kansen en bedreigingen

---

## Demografische factoren

### Bevolkingsaantallen

- Middelkerke kent een stijgend bevolkingsaantal, dat bovendien 3 maal hoger ligt dan het bevolkingsaantal van West-Vlaanderen.
- Drie vierde van de inwoners woont in de deelgemeentes Middelkerke en Westende.
- 55% van de Middelkerkenaars is tussen 18 en 64 jaar oud, 32% is ouder dan 65 en 13% is jonger dan 18. Middelkerke kent meer 65-plussers t.o.v. West-Vlaanderen en minder -18-jarigen.
- Het aantal jongeren daalt. Als we het aantal -40-jarigen bekijken, is deze groep de laatste jaren met zo'n 40% gedaald. De bevolkingsgroep tussen de 60 en 79 jaar oud is verdubbeld en de 80-plussers zijn zelfs verdriedubbeld.
- De deelgemeentes Spermalie en Leffinge tellen de jongste bevolking.
- In Middelkerke wonen ongeveer evenveel mannen als vrouwen.

### Loop van de bevolking

Middelkerke kent een grote daling van het aantal geboorten en een grote stijging van het aantal sterfgevallen.

Middelkerke kent dus ook een negatieve natuurlijke aangroei, want het aantal geboorten zijn lager dan het aantal sterfgevallen.

### Bevolkingsprognose

Er wordt verwacht dat de Middelkerkse bevolkingsgroep tussen 0 en 17 jaar een kleine stijging zal maken. De 65-plussers zullen een grote stijging maken. Het aantal 18- tot 64-jarigen zal dan weer een kleine daling maken.

De beroepsactieve bevolking van Middelkerke zal de komende jaren dus dalen.

### Migratie

Het aantal inwijkingen in Middelkerke steeg de afgelopen jaren met meer dan een vierde. Het aantal uitwijkingen steeg ook en dit met bijna een derde.

Middelkerke kent evenwel een positief migratiesaldo, want het aantal inwijkingen zijn groter dan het aantal uitwijkingen.

### Tweedeverblijvers

Middelkerke telt 16.228 tweedeverblijvers, waarvan bijna 97% Belgen zijn. Zo'n 40% van deze Belgische tweedeverblijvers komen uit Oost- en West-Vlaanderen, ongeveer een vierde komt uit Antwerpen en Vlaams-Brabant.

### Bevolking van vreemde nationaliteit

Middelkerke telt ongeveer 3% inwoners met een vreemde nationaliteit. Dit aantal vertoont de laatste jaren een minimale stijging.

## Kansen en bedreigingen

Kansen	Bedreigingen
Sterk stijgend bevolkingsaantal	Sterk stijgend bevolkingsaantal
Spermalie en Leffinge tellen het meeste aantal jongeren	Aantal -40-jarigen daalt
Volgens de bevolkingsprognose zal het aantal 0- tot 17-jarigen een kleine stijging maken	Aantal 60- tot 79-jarigen verdubbelde
Middelkerke kent een positief migratiesaldo, namelijk er zijn meer inwijkingen dan uitwijkingen	Aantal 80-plussers verdriedubbelde
Stijging van het aantal inwijkingen	Grote daling van het aantal geboortes
Middelkerke telt een groot aantal tweedeverblijvers	Grote stijging van het aantal sterfgevallen
	Negatieve natuurlijke aangroei
	Volgens de bevolkingsprognose: –grote stijging van het aantal 65-plussers, –kleine daling van het aantal 16- tot 64-jarigen. Gevolg: daling van de beroepsactieve bevolking
	Stijging van het aantal uitwijkingen

## Economische factoren

### Budget Middelkerke

Algemeen kan gesteld worden dat de gemeente Middelkerke meer ontvangsten dan uitgaven telt.

### Lokale economie

De gemeente Middelkerke ontwikkelde een beleid voor het werken omtrent lokale economie.

### Sectoren

–58% van alle werknemers op het grondgebied van Middelkerke werken in de tertiaire sector (handel, horeca, vervoer en bedrijfsdiensten). Ongeveer een vierde is tewerkgesteld in de quataire sector (publieke diensten).

–Het aantal tewerkgestelden in de primaire sector (landbouw en visserij) steeg.

–Ook het aantal starters in Middelkerke vertoonde een stijging.

### Toerisme

Het toerisme is de belangrijkste economische activiteit in Middelkerke. Middelkerke heeft een aantal belangrijke toeristische troeven.

Hieronder een aantal cijfergegevens m.b.t. de Middelkerkse toerist.

–De kamerbezetting in Middelkerke nam de afgelopen jaren toe.

- Het dagtoerisme daalde daarentegen.
  - Het totaal aantal toeristen steeg dan weer wel en dit met maar liefst 11%.
  - Als we alle kustgemeentes bekijken, ontvangt Middelkerke zo'n 14% van het totaal aantal toeristen dat naar de kust komt.
  - Een toerist blijft gemiddeld 5,9 nachten in Middelkerke per verblijf.
  - Het totaal aantal overnachtingen vertoont eveneens een stijging de afgelopen jaren.
  - 87% van alle toeristen is Belg.
- Als we de gegevens bekijken die verzameld werden door de toeristische balies in Middelkerke en Westende, zien we volgende gegevens:
- de meeste baliebezoekers komen uit West-Vlaanderen. Slechts een 5-tal procent komt uit Wallonië;
  - van het totaal aantal buitenlandse bezoekers komt ongeveer de helft uit Frankrijk. De overige helft komen zo goed als allemaal uit Nederland en Duitsland.

## **Landbouw**

Het aantal land- en tuinbouwbedrijven nam lichtjes toe in Middelkerke de afgelopen jaren. Dit in tegenstelling tot West-Vlaanderen.

## **Arbeidsmarkt**

- De werkzaamheidsgraad is vanzelfsprekend het hoogst bij de 25- tot 49-jarigen en bedraagt zo'n 82%. Opvallend is dat de werkzaamheidsgraad bij de 50/55- tot 64-jarigen de laatste jaren toenam met 6%. Mensen blijven dus langer werken.
- De werkloosheidsgraad vertoont een minimale stijging en bedraagt bijna 6% bij de 25- tot 54-jarigen.
- Het aantal niet-werkende werkzoekenden (NWWZ) daalt de laatste jaren. Uiteraard vooral tijdens het hoogseizoen. Bij vrouwen is er een nog sterkere daling vast te stellen.
- Van de NWWZ is ongeveer de helft minder dan 1 jaar werkloos.

## **Tewerkstellingen OCMW**

- 22 aanvragen artikel 60
- 28 leerwerknemers in begeleiding in 2018. Van 15 leerwerknemers werd het traject beëindigd in 2018. 12 werden beëindigd omdat de rechten werden opgebouwd.

## **Inkomensstatistieken**

De gemiddelde inkomens van de Middelkerkenaars stijgen de laatste jaren.

## **Kansarme groepen**

- Het aantal leefloners in Middelkerke blijft ongeveer gelijk. Middelkerke telt zo'n 7% leefloners, wat hoger is dan in West-Vlaanderen.
- Schuldenlast
  - o Tendensen in het profiel van de cliënten:
    - stijging cliënten met psychische/psychiatrische problematiek/mentale beperking en verslavingsproblematiek;

- stijging cliënten uit de middenklasse;
  - stijging aanvragen zelfstandigen in moeilijkheden;
  - stijging aanvragen schuldbemiddeling/budgetbeheer door herroepen collectiees;
  - cliënten die na een collectieve of beëindiging budgetbeheer hele tijd later opnieuw een aanvraag indienen wegens opnieuw financiële problemen.
- Tendensen in de schuldenproblematiek:
    - stijging energie & telecomschulden;
    - problematiek belastingsschulden: afbetalingsplannen worden nog zelden toegestaan;
    - hogere schuldenlast.
  - Beleidssignalen voor de schuldenproblematiek:
    - stijging energieprijzen beperken;
    - strenger toezicht op praktijken telecombedrijven;
    - toestaan haalbare afbetalingsplannen door FOD Financiën.
- Bijna 19% van de inwoners van Middelkerke krijgt een verhoogde tegemoetkoming. Ook dit aantal ligt hoger dan in West-Vlaanderen. Als we deze groep van dichterbij bekijken, zien we dat er vooral een stijging is waar te nemen bij de 0- tot 24-jarigen en een daling bij de 65-plussers.
- Middelkerke telt meer inwoners met achterstallige kredieten t.o.v. West-Vlaanderen.
- De kansarmoede-index in Middelkerke is de laatste jaren gestegen met 2%.
- Het aantal geboorten in kansarme gezinnen blijft ongeveer gelijk doorheen de jaren, maar ligt ook wel hoger dan in West-Vlaanderen. De indicatoren hierbij bevinden zich hoofdzakelijk op het vlak van inkomen, arbeid en opleiding (elk 80%), maar ook huisvesting is met 55% een niet te verwaarlozen indicator.

## Kansen en bedreigingen

Kansen	Bedreigingen
De gemeente heeft meer ontvangsten dan uitgaven	Middelkerke heeft een uitgebreide tertiaire sector waar het grootste jobaanbod zich situeert (veel seizoensarbeid)
Er is een uitgewerkt beleid rond lokale economie	Toerisme
Middelkerke heeft een uitgebreide tertiaire sector waar het grootste jobaanbod zich situeert	Stijging van de werkloosheidsgraad
Aantal bedrijven in de primaire sector vertoont een stijging	(Stijging) en hoog aandeel (t.o.v. West-Vlaanderen) van het aantal personen met een verhoogde tegemoetkoming en/of een leefloon en/of achterstallige kredieten, alsook van het van het aantal geboortes in kansarme gezinnen
Het aantal starters vertoont een stijging	Stijging van de kansarmoede-index
Toerisme	Diverse stijgingen van diverse profielen van cliënten met schuldenlast



Stijging van het aantal land- en tuinbouwbedrijven	
Stijging van de werkzaamheidsgraad bij 50/55-tot 64-jarigen (mensen werken langer)	
Het aantal niet-werkende werkzoekenden daalt	
De gemiddelde inkomens van de Middelkerkenaars stijgen	

## Sociaal-culturele factoren

### Huishoudens

- Het aantal huishoudens in Middelkerke nam de afgelopen jaren toe met een vierde.
- 28% van alle Middelkerkenaars woont in een huishouden dat bestaat uit een gehuwd paar zonder thuiswonend kind, 25% woont in een huishouden dat bestaat uit een gehuwd paar met thuiswonend kind en 22% is alleenwonend.
- Maar liefst 42,5% van alle huishoudens bestaat uit 1 persoon; 37% bestaat uit 2 personen. Dit betekent dus dat bijna 80% van alle huishoudens in Middelkerke uit maximum 2 personen bestaat.
- Het aantal koppels met minimum 1 minderjarig kind daalt.
- Het aantal alleenwonenden steeg de afgelopen jaren met wel 40%. Dit aantal is 10% meer dan in West-Vlaanderen.  
Als we het aantal alleenwonenden van meer dan 75 jaar bekijken, zien we dat dit aantal de laatste jaren zelfs verdubbelde.

### Onderwijs

- Het aantal leerlingen in Middelkerkse basisscholen daalde de afgelopen jaren.
- 30% van alle kinderen van lagere schoolleeftijd in Middelkerke gaat naar school in een andere gemeente.
- 42% van alle Middelkerkse basisschoolleerlingen is een indicatorleerling. 7% van de leerlingen krijgt ON-begeleiding.
- In het secundair onderwijs volgt 70% een ASO- of een TSO-richting. Ongeveer een derde van alle secundaire schoolleerlingen uit Middelkerke volgt BSO.
- Zo'n 47% van alle Middelkerkse secundaire schoolleerlingen is een indicatorleerling. Dit is wel 10% meer dan in West-Vlaanderen.

### Opvoedingsondersteuning

- De Katrol begeleidt gemiddeld 18 gezinnen per schoolperiode.
- Middelkerke biedt, in samenwerking met het CKG 't Kapoentje, opvoedingsondersteuning aan gezinnen met vragen.

### Kinderopvang

#### *Initiatief Buitenschoolse Opvang*

- In het IBO zijn 17 begeleiders tewerkgesteld.
- In 2018 maakten 723 kinderen minstens 1 x gebruik van het IBO.

– De capaciteit van de opvanglocaties wordt regelmatig overschreden.

#### ***Dienst Voor Onthaalouders***

– Bij de DVO zijn 19 onthaalouders aangesloten, die opvang aanbieden voor 93 kinderen.

– In 2018 werden 171 kinderen opgevangen door een onthaalouder.

– Voor de plaatsen bij de onthaalouders bestaan wachtlijsten.

#### ***Zelfstandige kinderdagverblijven en onthaalouders***

– In Leffinge is er 1 zelfstandig kinderdagverblijf met een capaciteit van 18 kinderen.

– In Leffinge werken ook 3 zelfstandige onthaalouders. In Westende is er 1 zelfstandige onthaalouder.

### **Jeugd**

Middelkerke heeft een jeugddienst die heel wat activiteiten organiseert op het grondgebied. Zij organiseren ook de jeugdraad, kindergemeenteraad en tienerraad.

Middelkerke heeft een ruim aanbod aan infrastructuur voor kinderen en jongeren en heeft een beperkt particulier jeugd aanbod.

### **Senioren**

Middelkerke biedt een specifieke dienstverlening aan voor senioren en beschikt eveneens over een seniorenadviesraad.

#### ***Thuiszorg***

– In de poetsdienst van het OCMW/dienstenchequebedrijf zijn 21 deeltijdse poetsvrouwen tewerkgesteld. In 2018 maakten 227 personen gebruik van de poetsdienst met dienstencheques. De gebruikers zijn gemiddeld 76 jaar en 82% is alleenstaand. De meeste gebruikers wonen in Middelkerke of in Westende.

– Naast de poetsdienst biedt het OCMW ook warme maaltijden aan huis aan en kan men een beroep doen op de karweidienst voor kleine aanpassingen aan de woonst of om kleine praktische problemen op te lossen.

- In 2018 maakten 201 personen gebruik van de warme maaltijdbedeling. Dit zijn vooral alleenstaanden. De meeste gebruikers wonen in Westende/Lombardsijde (47%), 31% woont in Middelkerke-centrum en 22% woont in het hinterland.

### **Cultuur**

#### ***Cultuurdienst***

De cultuurdienst in Middelkerke staat in voor het dagelijks beheer van diverse zalen, voor een educatieve en publiekswerking, voor een vrijwilligerswerking en voor programmatie.

#### ***Bibliotheek***

Middelkerke heeft een hoofdfiliaal van de bib in de deelgemeente Middelkerke, trefpunten in Leffinge en Westende-bad en een uitleenpost in Lombardsijde. Daarnaast is er ook een service van de bib aan huis voor mensen die slecht te been zijn.

#### ***Erfgoed***

De dienst erfgoed werkt rond twee deelgebieden: de museumwerking rond het thema geschiedenis van het kusttoerisme en de algemene erfgoedwerking.

## Sport

De sportdienst van de gemeente Middelkerke wilt zoveel mogelijk mensen aan sport laten doen, zowel actief als passief (ook sport voor de kijker). De sportdienst is katalysator tussen gemeente, school en club. De sportdienst heeft als taak impulsen geven, mensen doorverwijzen naar clubs, voldoende informatie verstrekken en waken over de kwaliteit van het sportaanbod.

De gemeentelijke sportdienst biedt financiële ondersteuning aan onder de vorm van subsidies en biedt ook materiële dienstverlening.

Er bestaat een Sportraad in Middelkerke.

Het aantal sportverenigingen varieert jaarlijks tussen 75 à 80 clubs. De groep inrichters en de groep scholen worden elk door 1 persoon vertegenwoordigd in de sportraad. Van de groep sportclubs worden 7 vertegenwoordigers verkozen om deel uit te maken van de sportraad.

## Sociale cohesie en ontmoeting

Middelkerke biedt een bezoekersteam, een lokaal dienstencentrum en een buurthuis aan.

## Internationale samenwerking

### *Jumelages*

De gemeente Middelkerke is gejumeleerd met 7 gemeentes in België, Duitsland, Frankrijk en Engeland.

### *Ontwikkelingssamenwerking*

Het beleid zet in op het sensibiliseren en informeren over duurzaamheid, korte keten, fairtrade, internationale solidariteit, migratie en de strijd tegen de klimaatverandering.

## Kansen en bedreigingen

Kansen	Bedreigingen
Stijging van het aantal huishoudens	42,5% van het aantal huishoudens bestaat uit 1 persoon
Middelkerke heeft al een ruim en uitgewerkt beleid m.b.t. diverse beleidsdomeinen:	Het aantal koppels met minderjarige kinderen daalt
–opvoedingsondersteuning (o.a. Katrol)	Het aantal alleenwonenden nam met 40% toe, bij 75-plussers zelfs met 50%
–opvang (IBO, DVO, zelfstandigen)	Het aantal leerlingen van de basisscholen daalt
–jeugdbeleid, -infrastructuur en -aanbod	30% van de leerlingen in Middelkerke gaat naar de basisschool in een andere gemeente
–specifieke dienstverlening voor senioren (o.a. thuiszorg)	42% van de basisschoolleerlingen van Middelkerke zijn indicatorleerlingen, voor het secundair onderwijs loopt dit op tot 47%
–culturaanbod, inclusief bib en erfgoed	Wachtlijsten DVO en overschrijding capaciteit van de IBO
–sportaanbod	
–sociale cohesie en ontmoeting	
–jumelages	
–ontwikkelingssamenwerking	

## **Technologische factoren**

### **Gemeentelijke publicaties & communicatie**

- Gemeentelijk infoblad de Sirene
- Gemeentelijk toeristisch magazine Visit
- Toeristische jaarbrochure
- Personeelsblad De Wandelgang
- LOL magazine
- Machtig Middelkerke jaarkalender
- Digitale nieuwsbrief 'Deze week in Middelkerke'
- Digitale nieuwsbrief 'Nieuws uit Middelkerke'
- Digitale nieuwsbrief handelaars
- Digitale nieuwsbrief n.a.v. themadossiers
- Mailing Machtig Middelkerke
- Drukwerk gemeentelijke activiteiten en evenementen
- Digitale persberichten en –uitnodigingen
- Gemeentelijke digitale borden
- Gemeentelijk ledscherm
- JCDecaux borden
- Bewonersbrief
- Signaalkaarten
- Stratenplan
- Crisiscommunicatie
- Intranet
- Gemeentelijke website – gemeente
- Gemeentelijke website – visit

### **Sociale media**

- Gemeentelijke facebookpagina en deelpagina's
- Gemeentelijke instagrampagina
- Twitter
- YouTube
- LinkedIn
- Vero/Snapchat/Elo

### **Digitale kloof**

Middelkerke onderneemt een aantal initiatieven om de digitale kloof weg te werken.

## Kansen en bedreigingen

Kansen	Bedreigingen
In de gemeente is er heel wat aanwezig op het vlak van gemeentelijke publicaties en communicatie	Door de vergrijzing moet hiermee permanent rekening gehouden worden bij het voeren van communicatie.
De gemeente is bijzonder actief op sociale media	
De gemeente onderneemt diverse initiatieven om de digitale kloof weg te werken	

## Ecologische factoren

### Bevolkingsdichtheid

De bevolkingsdichtheid in Middelkerke is 256 inwoners per vierkante kilometer. Dit aantal nam de afgelopen jaren toe met zo'n 15%.

### Woonpatrimonium

- Als we de gebouwen en woongelegenheden bekijken in Middelkerke is zo'n 3/5 een appartement. 1/5 is een eengezinswoning. De meeste gebouwen dateren van voor 1946.
- 75% van alle verkopen in Middelkerke is de verkoop van een appartement. De verkoopprijzen in Middelkerke zijn lager dan in West-Vlaanderen en in het Vlaams Gewest.
- 2,3% van de Middelkerkenaars woont in een sociale woning.
- In 2018 werden 69 nieuwe inschrijvingen genoteerd op de OCMW-wachlijst voor een sociale huurwoning. In totaal staan 385 kandidaten op die wachlijst. 72% van die kandidaten is woonachtig in Middelkerke. 68% is jonger dan 65 jaar. De overgrote meerderheid van de kandidaten is op zoek naar een woning voor 1 tot 3 personen.
- Het aantal tweeverblijven overstijgt het aantal woningen voor permanente bewoners. Het aantal tweeverblijven steeg de afgelopen jaren met zo'n 10%, maar vertoonde wel een lichte daling op 1 januari 2019.
- Kwaliteit van de woningen:
  - o om het grondrecht op menswaardig wonen te verzekeren, voert Middelkerke zowel een stimulerend als een sanctionerend beleid;
  - o het aantal leegstand in Middelkerke is de laatste jaren meer dan verdrievoudigd, het aantal verwaarloosde woningen is verdubbeld, het aantal woningen dat ongeschikt/onbewoonbaar is, is meer dan vertienvoudigd. Het totaal aantal woningen dat aan 1 van deze criteria voldoet is de laatste jaren meer dan verviervoudigd;
  - o de cijfers van de gemeentelijke activeringsheffing blijven ongeveer gelijk;
  - o in 2018 werden 95 conformiteitsonderzoeken gevoerd door de gemeente en reikte de gemeente 51 conformiteitsattesten uit.
- In 2018 werden 171 aankoop- en vervolgprijzen uitgereikt door de gemeente. Dit aantal stijgt de laatste jaren.
- Middelkerke telt zo'n 380 woongelegenheden voor senioren en 70 assistentiewoningen. Deze zijn verdeeld over het WZC de Ril en de assistentiewoningen van het OCMW, het WZC Tara, het WZC Westduin en het WZC Haerlebout.

## Kansarme buurten

Middelkerke telt 2 buurten die als 'kansarm' worden gedefinieerd, namelijk de Sluiswijk en de buurt Middelkerke-bad en casino.

## Recht en veiligheid

–Middelkerke is een eengemeentezone.

–In het Zonaal Veiligheidsplan (ZVP) 2014-2017 werden 5 strategische doelstellingen geformuleerd.

- Globale aanpak van de drugproblematiek (veiligheid en leefbaarheid)
- Verkeer (veiligheid en leefbaarheid)
- Integrale en geïntegreerde aanpak van de gebiedsgebonden overlast (veiligheid en leefbaarheid)
- Bevorderen en waarborgen van de kwaliteit in de vaststellingen en het rechercheren in de ernstige delicten (dienstverlening en werking)
- Interne communicatie

–Als we de criminaliteitsstatistieken bekijken, maken we volgende vaststellingen:

- de laatste jaren daalde het aantal verkeersongevallen met letsel met 40%. Er zijn ook minder zwaargewonden bij een verkeersongeval (- 3%);
- 73% van het totaal aantal verkeersongevallen met letsel wordt veroorzaakt door auto's;
- de laatste jaren daalde het aantal geregistreerde misdrijven met 12%. Er vinden in Middelkerke wel 30 misdrijven meer plaats per 1.000 inwoners dan in West-Vlaanderen;
- een derde van het totaal aantal geregistreerde misdrijven wordt gerubriceerd als 'diefstal en afpersing'.

–De meeste inbreuken die via GAS worden gesanctioneerd, zijn inbreuken inzake het gebruik van het openbaar domein zonder vergunning, het aanbieden van het huisvuil op een verkeerd tijdstip en wildplassen.

## Kansen en bedreigingen

Kansen	Bedreigingen
Lagere verkoopprijzen t.o.v. het Vlaams Gewest	Stijging van de bevolkingsdichtheid
Uitgewerkt beleid m.b.t. de kwaliteit van de woningen	3/5 van het totaal aantal wooneenheden is een appartement
Uitgewerkt woonbeleid met aankoop- en vervolgpremies	Wachlijsten voor sociale woningen
Uitgebreid woonaanbod voor senioren	Meer tweedeverblijvers dan permanente bewoners
Eengemeentezone met eigen zonaal veiligheidsplan	2 kansarme buurten: Sluiswijk en buurt Middelkerke-bad en casino
Daling aantal verkeersongevallen	73% van alle verkeersongevallen wordt veroorzaakt door een auto
Daling van het aantal geregistreerde misdrijven	Een derde van alle misdrijven wordt gecategoriseerd als 'diefstal en afpersing'

## Politieke factoren

De gemeente Middelkerke werkt volgens de principes van het decreet lokaal bestuur.

In Middelkerke zijn er diverse advies- en overlegorganen.

## Kansen en bedreigingen

Kansen	Bedreigingen
Diverse advies- en overlegorganen	
DLB	





### 3. Interne omgevingsanalyse

#### Interne omgevingsanalyse MJP 2020-2025 – 7S-model

Datum: 13-05-2019

#### Inhoud

Strategie.....	139
1. Hoe verloopt de strategievoorbereiding en –planning?.....	139
2. Hoe verloopt de uitvoering van de strategie, het beleid? .....	141
3. Is de strategie (doelstellingen, actieplannen, acties) voor iedereen duidelijk? .....	142
4. Wordt de realisatie opgevolgd? .....	144
5. Hoe is de relatie politiek-administratie-stakeholders? .....	145
Structuur.....	147
1. Hoe ziet het organogram er uit? .....	147
2. Welke communicatiestructuren (bv. overlegmomenten) bestaan er?.....	148
3. Welke beslissingsstructuren zijn aanwezig in de organisatie? Budgethouder, Delegatie?.....	151
4. Welke rapporteringsstructuren zijn er uitgewerkt? .....	153
5. Hoe bepalend zijn de informele structuren? Respect voor hiërarchie? .....	155
Systemen.....	157
1. Wordt er rond processen, procedures gewerkt? .....	157
2. Wie is verantwoordelijk voor opvolging aanpassing, bijsturing?.....	158
3. Welke procedures lopen goed, welke slecht?.....	160
4. Welke informatisering is er aanwezig? Adequaat geïnformatiseerd?.....	162
5. Wordt er met kwaliteitssystemen gewerkt?.....	164
Sleutelvaardigheden .....	166
1. Waarin onderscheiden we ons van onze collega besturen? .....	166
2. Waar ondervinden we nog ruimte tot verbetering? .....	168
3. Welke acties ondernemen we om ons blijvend te onderscheiden? .....	170
4. Hoe volgen we de vaardigheden van de organisatie op? Interne controle? .....	171
5. In welke mate hangt de sterkte van de organisatie af van individuen? .....	173
Staf.....	176
1. Hoe wordt personeel aangetrokken en aan de organisatie gebonden? In- en uitstroom? .....	176
2. Is er voldoende ruimte voor vorming en opleiding? .....	178
3. Hoe ziet ons personeelsbestand eruit? Leeftijd, kennis, creatief en ervaring? .....	179



4.	Zijn medewerkers flexibel, energiek, stressbestendig, creatief,...? Projectwerking?	181
5.	Hoe verloopt de doorstroom? Competentiemanagement, functionering, evaluatie?	183
Stijl.....		186
1.	Wordt er gedelegeerd door algemeen directeur/leidinggevenden?.....	186
2.	Hoe wordt er omgegaan met fouten? .....	187
3.	Hoe gaan leidinggevenden om met kritiek en conflicten? .....	189
4.	Hoe zit het met de balans professionaliteit/collegialiteit? .....	191
5.	Vinden medewerkers hun leidinggevenden betrouwbaar en bereikbaar? .....	192
Significante waarden.....		194
1.	Wat is de missie en visie van de gemeente?.....	194
2.	Welke waarden zijn in de deontologische code opgenomen? Integriteit, confidentialiteit? .....	195
3.	Wat doet het management om de identiteit van de organisatie te bewaren? .....	196
4.	Hoe loyaal en betrokken zijn de medewerkers? Personeelsverloop, absentieïsme?	198
5.	Wat maakt ons trots als medewerkers?.....	200
Alle conclusies op een rijtje.....		204
Strategie.....		204
Structuur .....		205
Systemen .....		208
Sleutelvaardigheden.....		210
Staf .....		214
Stijl .....		217
Significante waarden .....		220

# Strategie

---

## 1. Hoe verloopt de strategievoorbereiding en –planning?

### 1.1 Positief/neutraal

- Degelijke voorbereiding en –planning vanuit administratie.
- Via MAT (in samenwerking met leidinggevenden), algemeen directeur en CBS
- Op basis van het memorandum dat werd opgemaakt eind 2018 selecteerden we als communicatiedienst 10 speerpunten waarop we de komende jaren willen inzetten. Bij elk speerpunt selecteerden we een aantal concrete acties.
- Binnen de dienst: ok
- Personeelsdienst: strategische oefening lopende
- In nauw overleg tussen dienstverantwoordelijke en medewerkers + overleg met bevoegde schepenen.
- Dit loopt in overleg met de verschillende diensten en het beleid.
- In nauw overleg tussen dienstverantwoordelijke, tevens lid van MAT, en bevoegde schepen.
- In onderling overleg
- In overleg met dienst/ploegoversten
- Het laatste beleidsplan van Toerisme dateert van 2009. Dit plan werd opgemaakt door het WES in opdracht van het gemeentebestuur.
  - In 2015 werd een toekomstplan geschreven waarin enkele knelpunten omschreven worden en waarin enkele suggesties gedaan worden naar de toekomst.
  - In 2016 werden de prioritaire doelgroepen bepaald.
- Gefaseerd: Bevraging/participatie, Overleg, selecteren, plannen
- Op de eigen dienst verloopt die gestructureerd, maar aangepast aan veranderingen (vb. veranderende visie van het beleid)
- Beleidsvoorstellen worden besproken
- Via evaluaties en in 2018 SWOT analyse met actiefiches.
- Via team overleg
- Het team doet voorstellen (vanuit ervaren knelpunten of opportuniteiten), deze worden besproken op meerjarenplanning of college, het team zorgt voor uitvoering indien de voorstellen weerhouden worden
- In 2018 aan de hand van SWOT analyse actieplannen opgemaakt, rekening houdend met resultaten uit tevredenheidsonderzoeken
- Beleidsvoorstellen worden besproken
- Er is overleg met diensthoofd specifieke dienstverlening
- Dienst thuiszorg sinds 2017-2018 SWOT analyse - actiefiches

### 1.2 Negatief

- Gebrek aan duidelijke procedure met sjablonen en dergelijke.

- Nog geen strategie gesproken met bestuur alsook detail visie van het bestuur. Wel zijn enkele projecten aangekaart. Ook in het vorige meerjarenplan was niet echt een strategie voor ICT voorzien, enkel een reductie van de kosten.
- Binnen het geheel van de organisatie: niet altijd duidelijk welke strategie moet gevolgd worden.
- Personeelsbeleid: nog niet aan bod geweest voor MJP 2020 – 2025
- Soms wordt het overleg nog te beperkt gehouden tot de hogere niveaus. Een idee zou kunnen zijn om dit per thema uit te werken in waarbij de belangrijkste actoren van management tot werkvloer bij betrokken worden.
- Overleg binnen de dienst is er hierover nauwelijks.
- Weinig aandacht voor.
- Doelstelling(en) niet altijd even duidelijk
- De strategievoorbereiding en -planning gebeuren op een hoger niveau dan de woonzorgcampus. De woonzorgcampus wordt hierbij momenteel nagenoeg niet betrokken. Diensthoofd residentiële zorg maakt trouwens geen deel uit van een hoger overlegplatform waar strategie bepaald wordt
- Geen idee

### 1.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Degelijke voorbereiding en planning Gefaseerd/gestructureerd	Gebrek aan duidelijke procedure met sjablonen
Vanuit de administratie	Niet eenduidig
In overleg/wordt besproken	Niet zichtbaar binnen het geheel van de organisatie
Gebeurt door MAT (en leidinggevenden), algemeen directeur en CBS	Te beperkt tot de hogere niveaus
Speelt in op veranderingen	Geen overleg binnen de dienst
Gebeurt aan de hand van tools	Weinig aandacht voor
	Doelstellingen zijn niet duidelijk

## 2. Hoe verloopt de uitvoering van de strategie, het beleid?

### 2.1 Positief/neutral

- Via beslissingen op gemeenteraad en college die uitgevoerd worden door administratie
- De speerpunten en bijhorende acties werden afgetoetst met de bevoegde schepen. Een aantal acties zijn inmiddels goedgekeurd door het SC en gerealiseerd. Andere actiepunten moeten nog concreet uitgewerkt worden en budgettair voorzien worden dit jaar of de komende jaren.
- Bij elk ICT project wordt geprobeerd om de kosten te beperken waar hiervoor ruimte is.
- Binnen de dienst: ok
- In overleg
- Planmatig/overleg
- Uitvoering gebeurt door personeel van de cultuurdienst
- Via collegedossiers
- Mits de nodige middelen verloopt die vlot en nauwgezet
- De beleidsvoorstellen worden uitgewerkt
- Via de actiefiches en de daaraan gekoppelde doelstellingen.
- Afhankelijk van de actie, het ene wat moeilijker dan het andere
- De beleidsvoorstellen worden uitgewerkt
- Er zijn ook procedures opgesteld goedgekeurd door het beleid

### 2.2 Negatief

- De strategie is onvoldoende gekend bij alle niveaus van de organisatie en de doelstellingen en actieplannen worden niet vertaald tot op niveau van de diensten. Bijgevolg wordt de strategie niet gedragen binnen de volledige organisatie en bestaat het risico dat de strategie/het beleid van de organisatie niet volledig wordt uitgevoerd.
- binnen het geheel van de organisatie: niet altijd duidelijk welke strategie moet gevolgd worden.
- Traag omwille van logge procedures en betrokken hogere overheden.
- Uitvoering verloopt vaak ad hoc. De geplande zaken lopen wel maar gedurende het jaar komen er soms acties bij zonder zich af te vragen of dit wel binnen de strategie past waardoor de strategie enerzijds ondergesneeuwd wordt en de richting niet altijd meer duidelijk is
- Traag omwille van trage procedures (wet op overheidsopdrachten, omgevingsvergunning,...) en betrokken hogere overheden
- Een beleidsplan met duidelijke doelstelling en hieraan gekoppeld actieplan ontbreekt momenteel waardoor te weinig strategisch gewerkt wordt.
- Wordt niet altijd gevolgd als startpunt
- De uitvoering verloopt niet altijd zoals gewenst, waarschijnlijk door recente bestuurswisseling.
- Politieke afhankelijkheid – vooral merkbaar laatste jaar legislatuur
- Slecht
- Als je geen idee hebt van de strategie, heb je ook geen idee hoe de uitvoering verloopt.

### 2.3 Conclusies

<b>Sterktes</b>	<b>Zwaktes</b>
-----------------	----------------

Duidelijke beslissingsorganen	Politieke afhankelijkheid
Duidelijke uitvoerende actoren	Onvoldoende gekend
In overleg	Niet gedragen
Planmatig	Niet duidelijk/eenduidig
Uitwerking beleidsvoorstellen/actiefiches	Traag (logge procedures)
Er zijn procedures om te volgen	Ad hoc
	Bijkomende acties worden niet getoetst aan de vooropgestelde strategie
	Er wordt te weinig strategisch gewerkt

### 3. Is de strategie (doelstellingen, actieplannen, acties) voor iedereen duidelijk?

#### 3.1 Positief/neutraal

- Het memorandum is met alle collega's besproken, verduidelijkt en op elk moment raadpleegbaar.
- Ja, al is de doelstelling niet gekoppeld aan streefwaarden.
- Binnen de dienst: ok
- Ja
- ja
- Ja.
- Er wordt door middel van werkgroepen en vergaderingen getracht iedereen van het team zoveel mogelijk te informeren en te betrekken
- Als het bepaald wordt, zijn die duidelijk
- Ja
- Ja
- Als het bepaald wordt, zijn die duidelijk
- Aangezien dienst sociale huisvesting en gezondheid een eenmansdienst is, is dit duidelijk voor mij.

#### 3.2 Negatief

- De strategie is onvoldoende en niet door iedereen gekend binnen de organisatie.
- Er is geen duidelijke strategie met doelstellingen en actieplannen/acties op niveau van de diensten zelf.
- Nee, als het betrekking heeft op eigen dienst wel, maar totaalplaatje is niet altijd duidelijk.
- Ja, al is de doelstelling niet gekoppeld aan streefwaarden.
- Binnen het geheel: niet
- Duidelijk als men zelf de strategie opmaakt minder voor medewerkers of publiek.
- Ik denk niet dat de strategie voor iedereen duidelijk is. Zeker bij de werkmannen kan dit beter. Zij moeten niet alle acties kennen maar wel de duidelijke richting waar men heen wil

- Duidelijk voor wie de strategie opmaakt, minder voor medewerkers aangezien er te weinig overleg is binnen de dienst.
- Door het ontbreken van een duidelijke strategie is deze uiteraard niet duidelijk.
- Dat varieert al naar gelang de positie die men bekleedt. Hoe hoger men op de ladder staat, hoe beter geïnformeerd men is.
- Niet altijd, moet regelmatig herhaald worden
- In het verleden niet. We proberen dit voor de toekomst te verduidelijken
- Nood aan duidelijkere communicatie vanuit beleid
- Neen, we kennen de strategie niet.

### 3.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Duidelijk door bespreking en overleg	Onvoldoende/duidelijke strategie ontbreekt
	Niet door iedereen gekend
	Wel voor de eigen dienst, niet voor de volledige organisatie/niet binnen het geheel
	Enkel voor degene die de strategie bepaalde/mensen die op een hoger niveau werken
	Wordt onvoldoende herhaald
	Gebrek aan duidelijke communicatie

## 4. Wordt de realisatie opgevolgd?

### 4.1 Positief/neutraal

- Acties worden opgevolgd.
- Ja
- Gedeeltelijk. Per project ja maar globaal minder.
- Binnen de dienst: ja, via evaluatie.
- Natuurlijk !!
- Er wordt goed opgevolgd of de acties worden uitgevoerd.
- Uiteraard, van ontwerp tot uitgevoerd/opgeleverd.
- Ja
- Ja
- Via indicatoren kan worden nagegaan of de doelstellingen worden behaald.
- Ja via evaluatieformulieren
- Er wordt zeer frequent geëvalueerd in verband met gerealiseerde of te realiseren issues
- MAT
- Ja
- De reguliere werking wordt door de dienst zelf opgevolgd.
- Ja
- MAT
- Ja
- Ja

### 4.2 Negatief

- De realisatie van de doelstellingen wordt quasi niet opgevolgd.
- Beperkte feedback via personeelsvergaderingen.
- Gedeeltelijk. Per project ja maar globaal minder.
- Wat volgens mij minder goed opgevolgd wordt in welke mate de acties hebben bijgedragen tot de strategie en wat er moet worden bijgestuurd.
- Door het ontbreken van een actieplan wordt de realisatie niet opgevolgd.
- Nog niet voldoende, kan beter
- De gemeente als organisatie volgt de realisaties te weinig op (aanvoelen)
- Niets van de reguliere werking werd opgenomen in de meerjarenplanning 204-2019
- Ja, maar niet zichtbaar in onze dienst

### 4.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Ja, d.m.v. evaluatie en indicatoren	Realisatie doelstellingen wordt niet opgevolgd
	Beperkte feedback



	Niet globaal (enkel per project)
	Niet in verhouding tot het realiseren van de strategie
	Neen, want een actieplan ontbreekt
	Reguliere werking wordt niet opgevolgd (enkel MJP)
	Niet zichtbaar in de diensten of en hoe dit wordt opgevolgd

## 5. Hoe is de relatie politiek-administratie-stakeholders?

### 5.1 Positief/neutral

- Doordat wij een beheersdienst zijn belast met wettelijke taken is de politieke vrijheid beperkt in ons domein. Politieke besluitvorming is beperkt tot de modaliteiten rond dienstverlening (openingsuren, retributie, ...). De eerste kennismaking met de nieuwe beleidsploeg is vlot verlopen. Onze stakeholders zijn in eerste instantie de burgers. De relatie met de stakeholders is ons inzien goed. Er zijn recent geen klachten (via klachtenprocedure) ingediend door burgers (m.b.t. de werking van de dienst).
- Goed. Als administratie zorgen we dat de boodschap die de politiek wil verkondigen aan de diverse stakeholders correct verloopt en via de gepaste kanalen.
- Voldoende
- Zeer goed maar alles kan beter (zoals steeds).
- Die loopt goed
- Relatie met politiek en stakeholders is ok.
- De relatie politiek-administratie verloopt sinds 2019 vlot, er is wekelijks overleg met het diensthoofd toerisme en evenementen en de schepen.
- Binnenkort wordt een adviesraad toerisme en economie opgericht. We zien dit als een eerste belangrijke stap om de relatie met de sector te verbeteren.
- OK
- Er is formeel overleg tussen diensthoofd, afdelingshoofd en schepen
- Moeilijk te zeggen, mede door de wissel van de bestuursploeg en de korte termijn waarin deze nieuwe ploeg actief is
- Er is behalve met de voorzitter weinig contact met politiek door het team
- Diensthoofd heeft regelmatig contact met BCSD leden (2 maandelijks), dit is een positief en constructief contact
- Momenteel goed, de taken zijn duidelijk: de administratie bereid voor, er wordt afgetoetst met de stakeholders (overleg en advies) de politiek neemt de eindbeslissing
- De relatie loopt goed
- OCMW specifiek met 1 schepen/VZ Ok

### 5.2 Negatief

- Korte afstand tussen politiek en administratie, opdrachten komen vaak rechtstreeks van politiek ipv via hiërarchie

- Tot eind 2018: ad hoc relaties.
- Die loopt goed maar soms zeker in het verleden was er te veel inmenging op de dagelijkse werking. In het verleden werden door de politiek de eigen gemaakte regels niet altijd even strikt opgevolgd.
- Naar mijn aanvoelen is het overleg binnen de administratie er te veel als een éénrichtingsverkeer, van de top naar de basis.
- Dit kan nog beter
- Soms éénrichtingsverkeer
- Ook over de relatie met de stakeholders kan ik mij moeilijk uitspreken. Momenteel wordt hieraan gewerkt. Er is een groot besef dat er nog veel werk aan de winkel is.
- Weinig afstemming. Stakeholders worden soms bevroegd in de eindfase
- De relatie is eerder beperkt. Verloopt voornamelijk via diensthoofd
- Beperkt.
- Oude politiek: te dicht, nieuwe politiek: te ver
- Moeilijk om hier nu al zicht op te hebben
- Mede door het ontbreken van een AD en interne communicatie

### 5.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Vlot, goed, voldoende, constructief	Korte afstand (opdrachten komen via politiek)
Wekelijks overleg	Te veel inmenging
Oprichting adviesraden	Ad hoc
Taken zijn duidelijk	Te veel eenrichtingsverkeer
	Te veel top down
	Weinig afstemming/betrekken stakeholders
	Beperkt/te veraf/enkel met leidinggevenden

# Structuur

---

## 1. Hoe ziet het organogram er uit?

### 1.1 Positief/neutral

- Verticale structuur met veel hiërarchische niveaus.
- Algemeen directeur = hoofd personeel. Daaronder verschillende afdelingen met telkens afdelingshoofd/directeur. Onder elke afdeling worden aantal diensten gebundeld met telkens een diensthoofd = hiërarchisch.
- Het organogram is een hiërarchisch model. De communicatiedienst valt onder de afdeling Interne Zaken. De dienst bestaat uit een diensthoofd en 8 medewerkers.
- Voor ICT is dit een hiërarchisch model zonder subniveaus.
- 4 afdelingen, max.4 hiërarchische niveaus
- Het organogram voor Omgeving & Huisvesting werd opgesteld conform eigen voorstel, dus geen opmerkingen hieromtrent
- Organigram werd vorig jaar aangepast. Hierbij werden al stappen gezet om specialisatie overschrijdend samen te werken; Ook het aantal niveaus werd verminderd. Hier kunnen wel nog stappen genomen worden.
- 4 projectmedewerkers en 1 administratief medewerker rechtstreeks onder de directeur die tevens de functie van dienstverantwoordelijke op zich neemt
- Piramide vorm . Arbeiders onderaan opgesplitst in verschillende ploegen.
- Boomstructuur met diverse afdelingen/verantwoordelijken/arbeiders
- Momenteel in ontwikkeling.
- Zie organigram gemeente
- Wijzigingen , verschuivingen en hier en daar nieuwe functies
- Zeer hiërarchisch
- Afdelingshoofd – diensthoofd – teams van coördinatoren – teams in het IBO
- Nieuw organogram zorgt voor meer structuur

### 1.2 Negatief

- Momenteel weten we het niet.
- Organigram werd vorig jaar aangepast. Hierbij werden al stappen gezet om specialisatie overschrijdend samen te werken; Ook het aantal niveaus werd verminderd. Hier kunnen wel nog stappen genomen worden.
- In evolutie
- Door wijzigingen ( recent) is deze eerder onduidelijk voor de medewerkers.
- Onduidelijk
- Niet afgetoetst op lager niveau, top down
- Wie is wie en wie doet wat ontbreekt
- Heel veel leidinggevend en vaak te weinig uitvoerend personeel
- Wissels, verschuivingen zijn niet altijd duidelijk en worden niet duidelijk gecommuniceerd (maar je kan ook moeilijk maandelijks het organogram gaan updaten)

### 1.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Conform eigen voorstel	Wie is wie en wie doet wat ontbreekt
Duidelijke structuur	Heel veel leidinggevend en vaak te weinig uitvoerend personeel
Verbeterd (minder niveaus, meer overschrijdend en meer structuur)	Wissels, verschuivingen zijn niet altijd duidelijk en worden niet duidelijk gecommuniceerd
	(Momenteel) onduidelijk
	Niet afgetoetst/top down

## 2. Welke communicatiestructuren (bv. overlegmomenten) bestaan er?

### 2.1 Positief/neutral

- Aantal maal per jaar: infovergaderingen diensthoofden, personeelsvergaderingen
- Periodiek: MAT
- Binnen de financiële dienst: interne overlegmomenten indien noodzakelijk (ad hoc)
- Intranet
- diensthoofdenoverleg
- infosessies personeel
- informele overlegmomenten (ad hoc) met de dienst en met het afdelingshoofd
- Binnen de dienst communicatie is er wekelijks op maandag teamoverleg.
  - o Op woensdag worden de lopende dossiers van de communicatiedienst besproken op de 'newsroom vergadering'. Op deze vergadering wordt de planning besproken en indien nodig aangepast, de acties bepaald en de taken toegekend aan de collega's.
  - o Het diensthoofd heeft tweewekelijks een overleg met de directeur Interne Zaken.
  - o Maandelijks wordt een communicatieoverleg toerisme en evenementen georganiseerd waar de communicatieacties op sociale media van de afgelopen maand worden geëvalueerd en de planning van de volgende maand wordt besproken.
  - o Halfjaarlijks wordt er alternerend een individueel planningsgesprek en een feedbackgesprek met elke collega gehouden
- Er zijn geen vaste momenten maar eerder periodiek met afdelingshoofd en Schepen. Binnen de dienst is dit meer project gebaseerd.
- MAT
- Teamoverleg op de dienst
- Overlegmomenten: MAT, vergadering LG, projectvergaderingen, teamvergaderingen
- Interne nota's
- Intranet
- Personeelskrant

- Brieven/mail
- Informeel
- Interne overlegmomenten (vaste tijdstippen + random indien noodzakelijk)
- Binnen de dienst is er momenteel een overlegmoment met alle uitvoerenden.
  - o Daarnaast zijn er op regelmatige basis 1 op 1 gesprekken tussen Leiding en ploegbazen.
  - o Binnen de verschillende ploegen wordt er ook periodiek informeel samengezeten.
  - o Daarnaast bestaan er ook een aantal dienst overschrijdende overlegmomenten
  - o Zoals tactische planning
  - o Er is ook een overleg voorzien tussen afdelingshoofd en algemeen directeur maar deze is in de laatste jaren zeer zelden doorgedaan. Wel af en toe ad hoc vergaderingen
- Interne overlegmomenten als 1 op 1 gesprek tussen de directeur en de projectmedewerker. Geen overleg als groep.
- Wekelijks overleg
- Wekelijks overleg dienstoversten/maandelijks overleg alle verantwoordelijken
- Wekelijkse teamvergadering
- Wekelijks overleg diensthoofd – schepen
- Maandelijks overleg balies – door de huidige omstandigheden is dit maandelijks overleg wat verwaterd maar dit wordt binnenkort terug opgestart.
- Maandelijks overleg met diensthoofd - afdelingshoofd
- 3 teamvergaderingen per jaar. Veel informeel overleg, wegens open bureau. Overleg is ook afhankelijk van de noodzaak
- Formeel overleg tussen schepen en afdelingshoofd
- Teamoverleg
- Overleg met partner organisaties zoals Arktos , Dyade, ..;
- Diensthoofdenoverleg
- Intranet
- Website
- Sirene
- Lol
- Ik heb regelmatig overleg met mijn directeur vrije tijd en met mijn schepen, wat ik zeer positief vind.
- Maandelijks met toezichterspersoneel
- 2 maandelijks met administratie en occasioneel indien nodig
- Sportpromotie: 3 à 4 / jaar
- 2 wekelijkse briefing met het team
- 6 wekelijks instructeursvergadering voor de opleiding
- 3 maandelijks evaluatie voor de leerwerknemers
- Jaarlijks overleg met partners: VDAB, CVO Miras, Horeca Vorming

- Diensthooft steeds bereikbaar voor vragen
- Team overleg wekelijks en overleg op vraag met diensthooft.
- Teamvergadering (gezamenlijk overleg) individueel overleg, overleg afdelingshooft – diensthooft, overleg met schepen
- Overleg diensthooft, overleg team en ander overleg indien nodig.
- Wekelijks briefing
- Indien nodig dagelijks overleg met diensthooft mogelijk
- Cliëntoverleg met externen indien nodig
- Er is wekelijks overleg met diensthooft specifieke dienstverlening
- Informatievergadering
- Wekelijks teams
- informeel
- Er is een zeer duidelijks communicatiestructuur zowel intern als extern (zie kwaliteitshandboek – overleg en communicatiekanalen). Alle overlegmomenten zijn geëvalueerd in kader van deelnemers, doelstelling en efficiëntie.
- Tactische planning ikv noodplanning

## 2.2 Negatief

- Normaliter is er ook driemaandelijks een leidinggevend overleg maar dit werd nog niet georganiseerd in 2019.
- Dienstenoverleg: éénrichtingsverkeer van boven naar onder
- Personeelsvergadering: éénrichtingsverkeer van boven naar onder
- Vanuit de functie als diensthoofd communicatie wordt er ook gevraagd dat het diensthoofd deel uitmaakt van de gemeentelijke veiligheidsceel.
- Interne overlegmomenten als 1 op 1 gesprek tussen de directeur en de projectmedewerker. Geen overleg als groep.
- Infovergadering leidinggevend, invulling moet worden aangepast, niet enkel monologen, meer interactie nodig, afgestemd op aanwezigen
- Teamoverleg moet ad hoc georganiseerd worden
- Top down communicatie is er niet en men staat te weinig open voor bottom-up communicatie

## 2.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Er worden binnen de organisatie heel wat overlegmomenten georganiseerd, zowel met internen als met externen, al dan niet ad hoc, gestructureerd, periodiek, per project, ... Dit zijn zowel formele als informele overlegmomenten en gebeuren per team, maar ook 1 op 1 met directeur/schep/diensthoofd, ...	Informatievergaderingen zijn steeds eenrichtingsverkeer
Daarnaast zijn er andere middelen, zoals intranet, interne nota's en de Wandelgang.	Ontbreken van een duidelijke structuur
	Te weinig bottom-up

## 3. Welke beslissingsstructuren zijn aanwezig in de organisatie? Budgethouder, Delegatie?

### 3.1 Positief/neutral

- Er is delegatie.
- Er wordt niet gewerkt met budgethouderschap, maar er zijn wel delegaties voorzien in het aankoopproces.
- Er is geen budgethouderschap toegekend aan onze dienst. Er zijn geen delegaties verleend aan de dienst. Wel is er een machtigingsbesluit om bepaalde handelingen m.b.t. burgerzaken te stellen in naam van de ambtenaar van de burgerlijke stand.
- De beslissingen m.b.t. de dossiers van de communicatiedienst worden genomen door het Schepencollege.
- Voor ICT gebeurt alles door het diensthoofd al kunnen collega's zaken aanbrengen
- Gemeenteraad>schepencollege>afdelingsoverleg>dienstenoverleg
- Delegatie naar gemeentelijke omgevingsambtenaar in functie van het Omgevingsdecreet en – besluit

- Dossiers op CBS, al dan niet met visum financieel directeur.
- College burgemeester en schepenen
- Gemeenteraad
- Niet van toepassing.
- CBS
- GR
- MAT
- AGB
- Gemeenteraad, college, algemeen directeur.
- Bijzonder comité voor de sociale dienst
- Vast bureau - OCMW Raad
- Delegatie van Alg. directeur naar diensthoofd maatsch. dienstverlening voor alles qua BCSD
- Adm medewerker Opl keuken is budgethouder voor alles ifv keukens
- Alles wordt besproken met diensthoofd. Andere beslissingen verlopen via vast bureau of college van burgemeester er schepenen.
- geen
- Alle beslissingen worden genomen in samenspraak met het diensthoofd wat betreft dagelijkse werking. Voor al de rest notulen naar VB of RMW.
- Bijzonder comité van de sociale dienst
- Vast bureau
- OCMW Raad
- Diensthoofd maatsch. dienstverlening is budgethouder ivm alles qua Centrum Tijdelijke Opvang
- Er is een delegatie van de algemeen directeur naar het diensthoofd voor alles qua BCSD
- Vast bureau, RMW, BCSD
- Budgethouderschap diensthoofd
- Nagenoeg alle beslissingen worden genomen door het Vast Bureau dat wekelijks vergadert. De beslissingen worden voorbereid door het diensthoofd residentiële zorg.

### 3.2 Negatief

- Beperkte delegatie, delegatie tot op niveau algemeen directeur
- Momenteel zeer weinig delegatie
- Soms twijfel of onduidelijk bij wie het beslissingsrecht ligt

### 3.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Duidelijk geregeld	Zeer beperkt
Duidelijk bepaalde beslissingsstructuren (volgens DLB)	(Beslissingsrecht) is niet altijd duidelijk



## 4. Welke rapporteringsstructuren zijn er uitgewerkt?

### 4.1 Positief/neutraal

- Rapportering over doelstellingen, actieplannen en acties MJP (nu beperkt tot stand van zaken acties, geen rapportering over doelstellingen o.b.v. beleidsindicatoren)
- Trimestriële rapportering van financieel directeur aan college
- Rapportering over schuldbemiddeling, financieel profiel
- Rapportering in kader van procedures (vb. digitale bestelbonprocedure)
- De decretale voorziene (BBC) rapporteringsstructuren zijn voorhanden (meerjarenplan en strategische nota bij budget). Er zijn geen andere rapporteringsstructuren gekend. Op het niveau van onze dienst gebeuren geen specifieke rapportages.
- Er wordt soms gevraagd om te rapporteren aan het MAT over een bepaald dossier.
- Binnen de dienst: verslagen en aanmaak notule, bestelbon
- Personeel: HR ken- en stuurgetallen (jaarlijks) + ad hoc rapportering
- Financiële rapportering
- Cockpit was aanwezig, alternatief rapport opgemaakt
- Jaarlijkse rapportage in kader van BBC
- Interne overlegmomenten als 1 op 1 gesprek tussen de directeur en de projectmedewerker en via het wekelijks college.
- Rapportering in de vorm van verslag
- Verslag vergaderingen
- Jaarverslag
- Wekelijks overleg met de schepen
- Evaluaties evenementen
- Via indicatoren.
- MJP
- evaluatiedocumenten
- Bibliotheken dienen te rapporteren via het BIOS systeem
- Continue rapportering aan VDAB, Horeca Vorming & CVO Miras
- Rapportering ifv TWE in Mijn Loopbaan van de VDAB
- Enkel i.k.v. subsidies jaarverslag en financieel jaarverslag en COCKPIT.
- Sociale verslagen
- Uniek jaarverslag 1/jaar POD
- Registratie schuldbemiddeling 1X/jaar
- Inspectie POD 1X/jaar of 1X/2 jaar
- Indicatoren – ken en stuurgetallen 1X/jaar
- Er wordt gerapporteerd aan diensthoofd specifieke dienstverlening
- Vroeger cockpit
- Wekelijkse to do lijst per team overlopen

–Diensthooft residentieële zorg rapporteert aan directeur Leven en Welzijn

#### **4.2 Negatief**

- Rapportering over doelstellingen, actieplannen en acties MJP (nu beperkt tot stand van zaken acties, geen rapportering over doelstellingen o.b.v. beleidsindicatoren)
- Uit te bouwen: andere nuttige managementrapporteringen
- Geen vaste structuren
- Geen → “rapportering” via wekelijkse dossiers op college.
- Geen gestructureerde rapportering
- Momenteel geen afspraken
- We kennen ze niet, maar er zijn er waarschijnlijk wel

### 4.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
I.k.v. BBC/MJP wordt er gerapporteerd	Niet gestructureerd
Ken- en stuurgetallen worden bijgehouden	Geen duidelijke afspraken
Financiële rapportering/rapportering over procedures	Te beperkt
Wettelijk vereiste rapportering	
Via overlegmomenten, verslagen, to do lijsten, notules	
Volgens wettelijk voorgeschreven tools	
Evenementen e.d. worden geëvalueerd a.h.v. evaluatieformulieren	

## 5. Hoe bepalend zijn de informele structuren? Respect voor hiërarchie?

### 5.1 Positief/neutral

- Vanuit de financiële dienst ervaren we respect voor de hiërarchie.
- Minder bepalend. De hiërarchie binnen het organogram speelt hier. Er is respect voor de hiërarchie in de beslissingslijnen. Ook in de omgang is dit respect aanwezig, dit respect wordt ook in omgekeerde richting ervaren (afdelingshoofden naar diensthoofden en medewerkers).
- Er kan op een informele manier vergaderd worden met respect voor hiërarchie.
- Met respect voor hiërarchie
- Informele structuren zijn aanwezig, vaak rechtstreekse ipv hiërarchische aansturing
- Zeer bepalend en dus ook vanzelfsprekend respect voor hiërarchie
- Er zijn heel wat informele structuren dit is op zich geen probleem zo lang ze ervoor zorgen dat er efficiënt gewerkt wordt.
- Deze informele overlegmomenten vind ik zeer bepalend en met respect voor hiërarchie. Vaak zijn die ook efficiënter dan ellenlange vergaderingen.
- De informele structuren zijn zeer bepalend en uiteraard veel respect voor hiërarchie
- Met respect voor hiërarchie
- Ik denk wel dat de informele/formele structuren in balans zijn.
- In onze dienst is een open communicatie zeer belangrijk. Diensthoofd is ook zeer toegankelijk.
- Informele structuren hebben een zekere slaagkans waarbij weinig of geen respect is voor hiërarchie
- Er is respect voor de hiërarchie maar soms (toch individueel) bepalen informele structuren de gang van zaken.
- Redelijk informeel, deur staat open
- Er is respect voor hiërarchie. Informele structuren zijn niet bepalend voor wat betreft de woonzorgcampus
- Er is wel respect voor de hiërarchie

## 5.2 Negatief

- Heel bepalend als er geen duidelijke structuur in het geheel zit. Adhoc informele beslissingen structuren gaan een eigen leven leiden.
- Er zijn heel wat informele structuren dit is op zich geen probleem zo lang ze ervoor zorgen dat er efficiënt gewerkt wordt.
- Informele structuren: soms wordt rechtevreeks naar de politiek gelopen , want een normaal beslissingsproces belemmert.
- Informele structuren hebben een zekere slaagkans waarbij weinig of geen respect is voor hiërarchie
- Bepaalt veel, niet alle medewerkers respecteren de formele structuren en proberen dan op informele wijze beslissingen te beïnvloeden.
- Niet, individueel afhankelijk
- Informele structuren zijn hier heel belangrijk. Als je goed staat bij de hiërarchisch meerderen, ...
- Diensthoofden kunnen geen diensthoofd zijn

## 5.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Er is onderling respect en respect voor de hiërarchie	Geen duidelijke structuur in het geheel
Informele overlegstructuren zijn aanwezig en worden als positief ervaren en vaak efficiënter dan formeel overleg.	Informele beslissingen gaan eigen leven leiden
Formele en informele overlegstructuren zijn in balans.	Geen duidelijk beslissingsproces (op informele manier beslissingen beïnvloeden)
	Diensthoofden worden overruled
	Persoonlijke voorkeuren spelen ook mee in het beslissingsproces

# Systemen

---

## 1. Wordt er rond processen, procedures gewerkt?

### 1.1 Positief/neutraal

- Ja, momenteel worden een aantal financiële kernprocessen uitgeschreven. Bedoeling is om ook in de toekomst rond processen en procedures te blijven werken.
- Binnen dienst burgerzaken veel vaste procedures uitgewerkt volgens hogere regelgeving.
- Ja 50/50.
  - o Onze uitgaven zijn gekoppeld aan beslissingen van het SC. Voor publicaties zijn er dienstoverschrijdende interne afspraken maar geen concrete procedures.
  - o Alles in procedures gieten zou ook vertragend werken en er moet ook een zekere vrijheid mogelijk zijn naar dagelijkse werking.
  - o Nieuwe procedures moeten wel gedragen zijn door het bestuur.
- Ja, maar ze worden niet standvastig gebruikt.
- Binnen de dienst wel.
- Binnen de dienst wordt er met processen en procedures gewerkt, doch niet voor alles is er een procedure. De uitdaging voor beide personeelsdiensten is om deze procedures te stroomlijnen.
- Procedures worden uitgewerkt in functie van decreten en regelgeving.
- Ook interne procedures en processen om de work-flow te faciliteren.
- Procedures in functie van de regelgeving.
- Ja
- Ja
- Er worden heel wat gemeentelijke procedures gevolgd; bv. grafische opdracht, Cobra voor notulering, opmaak besluiten burgemeester, adviezen, aanvraag ingebruikname openbaar domein, tactische planning, procedure evenementen...
- Bepaalde processen zijn uitgeschreven, op operationeel niveau.
- ja
- Ja, vooral op vlak van reservaties
- TWE procedure ligt vast
- Alsook hetgeen verplicht moet worden geregistreerd en bijgehouden voor de opleiding voor VDAB, CVO, Horeca Vorming
- Er zijn processen en procedures uitgewerkt maar misschien moeten we hier meer rond werken.
- ja
- Bestaande reglementen
- Bestaande wetgeving
- Checklist sociale verslagen
- Checklists, procedures bepaalt door overheidsdienst
- Zaken die niet uitgewerkt zijn in het KSH, werden procedures en reglementen uitgewerkt
- In het kader van kwaliteitsverbetering wordt gewerkt rond optimalisering van procedures

## 1.2 Negatief

- Uitdagingen: zorgen dat processen en procedures voldoende gekend zijn binnen de organisatie; processen en procedures op regelmatige basis evalueren en bijsturen.
- Ja, maar ze worden niet standvastig gebruikt.
- Binnen het geheel zijn processen en procedures te weinig of niet duidelijk.
- Momenteel wordt er bijna niet rond gewerkt
- Er zijn processen en procedures uitgewerkt maar misschien moeten we hier meer rond werken.
- Niet altijd.
- Opstart informatiebeheersing (VVSG model) op organisatieniveau dient vertaald te worden op dienstniveau.
- Amper
- Er zijn wel bepaalde initiatieven binnen diensten en/of afdelingen, maar niet voor de volledige organisatie. Iedereen doet dit op zijn eigen manier. Het moet eenduidig zijn voor de volledige organisatie. Iedereen doet maar wat.
- Er is ook geen opvolging. Een bestaand proces kan in een kast blijven liggen.

## 1.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Ja	Onvoldoende gekend/gebruikt (blijft soms in een kast liggen)
Vaste procedures (hogere regelgeving)	Onvoldoende evaluatie en bijsturing
Binnen de dienst	Onvoldoende standvastig gebruikt
Intern (workflow)	Er wordt onvoldoende rond gewerkt
Operationeel	Niet vertaald op dienstniveau
Checklist	Niet eenduidig voor de volledige organisatie

## 2. Wie is verantwoordelijk voor opvolging aanpassing, bijsturing?

### 2.1 Positief/neutraal

- Is een verantwoordelijkheid van iedereen. De bewaking en coördinatie gebeurt door de diensthoofden.
- De leidinggevende.
- Dienstverantwoordelijke/afdelingsverantwoordelijk/bestuur
- Dienstverantwoordelijke.
- taakverantwoordelijke
- In eerste instantie dienstverantwoordelijke (A-niveau), in tweede instantie de deskundigen (B-niveau)
- De dienstverantwoordelijke, tevens directeur facility.
- De dienstverantwoordelijke
- Dienstverantwoordelijke/afdelingsverantwoordelijk

- Diensthooft Toerisme en evenementen.
- Gedeelde verantwoordelijkheid, met diensthooft als eindverantwoordelijke.
- Secretariaat en afdelingshoofden
- Hangt af van het "project"
- Voorstellen worden in onderling overleg bekeken en bijsturing gebeurd door de leidinggevende
- Diensthooft – mw'er
- In samenspraak : diensthooft en medewerkers
- Elke coördinator is verantwoordelijk voor zijn werkterrein. Opvolging en aanpassing wordt besproken in overleg met diensthooft- medewerker en eventueel doorgesproken met Afdelingshoofd.
- Ikzelf.
- diensthooft
- De administratief medewerker
- diensthooft
- Wordt binnen de dienst bepaald, dienstverantwoordelijke

## **2.2 Negatief**

- Momenteel zijn hier geen personen voor aangeduid - to do: per proces een procesverantwoordelijke aanduiden.
- Niet bepaald
- In principe is deze taak toegevoegd aan de functie van diensthooft residentiële zorg, die hiervoor echter onvoldoende tijd kan vrijmaken. Het zou aangewezen zijn op termijn een specifieke functie van kwaliteitscoördinator te voorzien.

## 2.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Iedereen/gedeelde verantwoordelijkheid	Niet aangeduid/bepaald
Leidinggevende/diensthoofd/afdelings-verantwoordelijke (als eindverantwoordelijke)	Leidinggevend en hebben hier niet altijd tijd voor
Deskundigen	

## 3. Welke procedures lopen goed, welke slecht?

### 3.1 Positief/neutral

- Lopen vrij goed: aankoopproces, proces rond fiscale opbrengsten, facturatieproces van geleverde goederen en diensten, procedure visum financieel directeur
- Vanuit onze werking (bevolking) zijn er geen procedures die als problematisch worden ervaren. De documenten die gevraagd worden, worden maximaal binnen de wettelijk voorgeschreven termijn aangeleverd.
- Alles wat het SC en de GR betreft is duidelijk.
- Door de wekelijkse newsroom is het duidelijk wie welke taken binnen de dienst opvolgt.
- Procedures binnen de dienst.
- Goed: tuchtprocedure, diverse aanvragen voor personeelsdossier (bv. Fietsvergoeding, onbetaald verlof,...)
- Alle procedures lopen goed, indien slecht worden ze onmiddellijk bijgestuurd.
- Alle procedures lopen goed, indien slecht worden ze onmiddellijk bijgestuurd.
- De procedures lopen goed.
- Intern: teamvergaderingen, specifieke deelverantwoordelijken (met back-up), teams per thema
- Interne procedures verlopen meestal goed.
- De procedures lopen goed
- Kinderopvang: duidelijke procedures (kwaliteitshandboek)
- Wetgeving moet gevolgd worden gezien inspectie
- De procedures lopen goed maar worden altijd opgevolgd aan aangepast/geoptimaliseerd waar nodig
- Procedures opname en onthaal lopen zeer goed (zoals blijkt uit goede bezettingscijfers en tevredenheid van de resident/familie).



### 3.2 Negatief

- Lopen minder goed: contractbeheer, voorraadbeheer, debiteurenbeheer (momenteel niet volledig centraal, korter op de bal spelen, onoverzichtelijk dossierbeheer)
- To do: e-facturatie invoeren
- Er moet dringend werk gemaakt worden van een procedure omtrent de v.u. bij drukwerk en gebruik van het intranet.
- Ook de werking van de grafische opdracht moet verduidelijkt worden als dan niet in een procedure.
- Helpdesk ICT kan beter verloopt nu zonder registratie al hebben we dit reeds geprobeerd zonder veel succes.
- Slecht: evaluatie (niet aanwezig), onthaalprocedure (gemeente), ...
- Er zijn weinig uitgeschreven procedures
- Momenteel werken de procedures binnen communicatie niet goed. Procedures worden niet gerespecteerd of niet gevolgd, zelfs aangepast.
- De procedures voor het aanvragen ingebruikname openbaar domein en procedures voor aanvragen van evenementen in het algemeen zijn dringend aan vernieuwing en vereenvoudiging toe. Hiervan wordt werk gemaakt met de oprichting van een evenementenloket.
- Een aantal procedures (bvb. vastleggen programma) lopen nogal omslachtig.
- Onvoldoende zicht op
- Procedures over de diensten heen verlopen soms minder (aanpassingen aan procedures worden niet of niet voldoende gecommuniceerd)
- Onderwijs: er is nog meer overleg nodig, procedures zijn onduidelijker.
- Die het meest frequent in de werking gebruikt worden, die niet frequent voorkomen of die al regelmatig werden aangepast minder.
- Er moet meer uniform gewerkt worden
- Procedure onthaal nieuwe medewerkers blijft een aandachtspunt.

### 3.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Duidelijk/goed	Niet volledig centraal
Eigen/interne procedures	Onoverzichtelijk dossierbeheer
SC/GR	Aantal ontbrekende procedures
Personeel	Weinig uitgeschreven procedures
Slechte worden bijgestuurd	Procedures worden niet gerespecteerd of gevolgd
	Omslachtig
	Onvoldoende zicht op
	Procedures over de diensten heen verlopen soms minder (aanpassingen aan procedures worden niet of niet voldoende gecommuniceerd) – nood aan meer overleg en uniformiteit

## 4. Welke informatisering is er aanwezig? Adequaat geïnformatiseerd?

### 4.1 Positief/neutraal

- Digitale bestelbon + digitaal documentenbeheer in boekhouding
- E-facturatie zal in de nabije toekomst geïmplementeerd worden.
- Binnen de financiële dienst wordt met verschillende softwareprogramma's gewerkt.
- Intern: Op dit vlak is er een evolutie lopende binnen de dienst burgerzaken, in het bijzonder met de invoering van DABS (digitaal aktenbeheer). Het is nog te vroeg om dit te evalueren. Daarnaast is er voor (bijna) elke handeling een softwarepakket voorhanden (rijbewijzen, identiteitskaarten, rijksregister, ...)
- Extern: via de website is er een e-loket dat voor de burger toelaat een aantal akten digitaal aan te vragen (en te bekomen). Er zijn nog optimalisatiemogelijkheden en uitbreidingsmogelijkheden, maar koken kost geld.
- Digitale notulering, e-loket, digitale formulieren (kan uitgebreider), digitale verwerking parkeer retributies, ...enz.
- Lonen, tijdsregistratie, vakantieberekening,... => ver gevorderd, nog ruimte voor verdere informatisering en afstemming van de IT-systemen
- Specifieke software in functie van reglementering (aankoop) en eigen software voor faciliteren work-flow.
- Momenteel wordt er een pakket geïmplementeerd voor facility management dit staat nog in de kinderschoenen.
- Cobra: oké
- Intranet: wordt binnenkort vervangen
- Recreatex; kassasysteem/ticketverkoop – voldoet
- Systeem werkopdrachten: wordt binnenkort vernieuwd
- Emprova Prikklok: voldoet
- Recreatex. Voor de werking van de cultuurdienst een geschikt
- Alle inschrijvingen voor jeugdactiviteiten zijn geautomatiseerd via een digitaal inschrijfportaal
- De middelen zijn er maar worden niet door iedereen adequaat toegepast (gebrek aan kennis)
- Mijn loopbaan VDAB
- CEVI
- Gezamenlijk platform – degelijke informatisering – altijd nog ruimte voor verbetering maar momenteel voldoende aanwezig.
- Er zijn dienst specifieke programma's binnen de kinderopvang, officepakket voor iedereen.
- Voldoende
- CEVI: verschillende modules – Acces – Word- Outlook - Excel
- Er is een softwarepakket voor sociale huisvesting
- Informatisering is reeds uitgebreid aanwezig maar kan nog geoptimaliseerd:
  - o procedure bestellingen
  - o zorgdossier voor het DVC is nog niet geautomatiseerd.

- o verdere automatisering van het zorgdossier WZC door app voor wondzorg, huisartsenbezoeken, elektronisch aftekenen medicatie,...

## 4.2 Negatief

- Er is nog ruimte voor meer digitalisering (e-loket, ...).
- Intern: Op dit vlak is er een evolutie lopende binnen de dienst burgerzaken, in het bijzonder met de invoering van DABS (digitaal aktenbeheer). Het is nog te vroeg om dit te evalueren. Daarnaast is er voor (bijna) elke handeling een softwarepakket voorhanden (rijbewijzen, identiteitskaarten, rijksregister, ...)
- Extern: via de website is er een e-loket dat voor de burger toelaat een aantal akten digitaal aan te vragen (en te bekomen). Er zijn nog optimalisatiemogelijkheden en uitbreidingsmogelijkheden, maar koken kost geld.
- Er moet dringend werk gemaakt worden van betere informatisering maar het bestuur moet hiervoor dringend beslissingen
- Digitale notulering, e-loket, digitale formulieren (kan uitgebreider), digitale verwerking parkeer retributies, ...enz.
- Geen idee.
- Lonen, tijdsregistratie, vakantieberekening,... => ver gevorderd, nog ruimte voor verdere informatisering en afstemming van de IT-systemen
- Software voor planning (MS-project en protime), tekenprogramma, officeprogramma's. Deze programma's synchroniseren/communiceren niet met elkaar wat er voor zorgt dat meermaals hetzelfde moet worden ingevuld en de motivatie ervoor niet groot is. Wordt ervaren als een extra werkbelasting.
- Zie ICT
- Zie informatica-dienst
- Sharepoint: dient herbekeken te worden; ifv communicatie – aanvragen – adviezen – planning.
- De informatisering is niet performant genoeg en "failures" in of aan het systeem worden niet snel genoeg verholpen. Ik vermoed dat dit veel te maken heeft met SLA's waarbij de noodzakelijk supersnelle interventies van betrokken firma's, niet zijn opgenomen
- De middelen zijn er maar worden niet door iedereen adequaat toegepast (gebrek aan kennis)
- Niet iedereen beheerst de informaticatoepassingen in voldoende mate.
- kan nog geoptimaliseerd:
  - o procedure bestellingen
  - o zorgdossier voor het DVC is nog niet geautomatiseerd.
  - o verdere automatisering van het zorgdossier WZC door app voor wondzorg, huisartsenbezoeken, elektronisch aftekenen medicatie,...
- Er is geen (digitaal) dossierbeheer, geen overkoepelend systeem om dossiers te beheren (hier bestaat ook geen procedure voor).
- Ook voor referenties van brieven is er geen structuur (bestond vroeger wel, maar wordt niet meer gebruikt)
- Weinig oog voor vernieuwing en innovatie

## 4.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
----------	---------

Aantal zaken zijn aanwezig en/of voorzien om te implementeren/optimaliseren	Er moet dringend werk gemaakt worden van meer informatisering, optimalisatie van de huidige informatisering en synchronisatie en afstemming van de huidige systemen
	Geen idee wat er aanwezig is
	Huidige informatisering is onvoldoende performant
	Niet adequaat
	Systemen worden onvoldoende toegepast door een gebrek aan kennis/beheersing van de systemen
	Gebrek aan (digitaal) dossierbeheer
	Weinig oog voor vernieuwing en innovatie

## 5. Wordt er met kwaliteitssystemen gewerkt?

### 5.1 Positief/neutraal

- De klachtenprocedure is uitgewerkt op organisatieniveau. Er is geen specifiek actief beleid op dienstniveau uitgewerkt.
- Procedure voor klachtenbehandeling is het enige systeem waarmee intern aan kwaliteit gewerkt wordt.
- Binnen toerisme werken we wel met een aantal kwaliteitssystemen als de sterrenclassificatie in de logiesector of labels als Green Key, Q-label en Blue Flag of het toegankelijkheidslabel.
- Niet van toepassing.
- Kwaliteitslabel kindvriendelijke jeugd
- Ik denk het wel. Wordt er bewust mee gewerkt is moeilijk te zeggen.
- Kinderopvang ja
- Er wordt gewerkt aan een draaiboek
- Niet formeel
- Kwaliteitshandboek GAW
- Er wordt niet echt met een kwaliteitssysteem gewerkt.  
Elk jaar wordt de een kwaliteitsplanning opgemaakt/bijgestuurd op basis van een Quick scan en de resultaten van de kwaliteitsindicatoren.  
De stuwende kracht bij de kwaliteitswerking is de stuurgroep WZC die 1 maal per jaar samenkomt voor de planning (planningsnamiddag) en elke maandag kort voor de opvolging

### 5.2 Negatief

- Neen, moet voorzien worden in het organisatiebeheersingssysteem.
- Neen. We gaan meestal af op de reacties van de diverse doelgroepen of een boodschap goed gecommuniceerd werd en via de juiste tool.
- Neen
- Neen. We hanteren geen kwaliteitshandboek.
- nee

- Niet echt.
- Neen
- Nee
- Niet dat ik weet
- Geen weet van
- neen
- Ik denk het wel. Wordt er bewust mee gewerkt is moeilijk te zeggen.
- Onderwijs neen
- Op de achtergrond; medewerkers zijn er zich niet echt van bewust.
- Voor de andere is dit niet vereist, maar zou beter kunnen worden opgevolgd.
- Er wordt niet echt met een kwaliteitssysteem gewerkt.  
Elk jaar wordt de een kwaliteitsplanning opgemaakt/bijgestuurd op basis van een Quick scan en de resultaten van de kwaliteitsindicatoren.  
De stuwende kracht bij de kwaliteitswerking is de stuurgroep WZC die 1 maal per jaar samenkomt voor de planning (planningsnamiddag) en elke maandag kort voor de opvolging
- Neen

### 5.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Klachtenprocedure	Neen
Diverse kwaliteitslabels (jeugd/toerisme/...)	Geen idee
Bepaalde diensten hebben een kwaliteitshandboek	

# Sleutelvaardigheden

---

## 1. Waarin onderscheiden we ons van onze collega besturen?

### 1.1 Positief/neutral

- De gemeente is financieel gezond en er is nog enige financiële beleidsruimte.
- Ruime openingsuren en goede bereikbaarheid van de dienst. Persoonlijk contact met de medewerker.
- Als communicatiedienst zijn we bij de betere van de klas als je vergelijkt met onze collegabesturen. Onze communicatiedienst incl. de grafische cel is goed uitgebouwd. We doen ook veel in-house in plaats van het uit te besteden aan communicatiebureaus zoals Stad Oostende.
  - o Van alle gemeentebesturen in België staan op 1 wat betreft facebook. Wereldwijd zitten we in de top 150.
  - o In 2018 wonnen we met ons Machtig Middelkerke project de Kortom Publiekscommunicatieprijs.
- Op vlak van ICT werken wij gelijkaardig aan collega besturen
- Financiële situatie = rijkdom van de gemeente als toeristische gemeente.  
Hinteland/kust.  
Aantal personeelsleden = rijkelijk.  
Vrijheid tot creativiteit.
- Vergevorderd geïntegreerd tijdsregistratiesysteem, kennis
- Elk bestuur heeft zijn eigenheid, met elk zijn goede en slechte kenmerken, is moeilijk in te schatten.
- We hebben een zeer uitgebreide technische afdeling waardoor we veel zaken intern kunnen oplossen
- Moeilijk in te schatten
- Geen zicht op andere besturen
- Geen zicht op hoe collega besturen werken
- Op vlak van Toerisme en evenementen onderscheiden we ons van onze collega besturen vooral met ons groot en divers aanbod een evenementen.
- Persoonlijke dienstverlening.
- We hebben meer middelen en mogelijkheden
- Nog steeds meer personeel maar de verschillen worden kleiner.
- Gezien al meer dan 20 jaar ervaring in opleiding, is het team qua opleiding en activering zeker onderricht.
- Het is uniek dat een OCMW een eigen opleiding heeft.
- Aanspreekbare mensen in het bestuur.
- Inspraak ondersteunen. ( en in goede banen leiden)
- De gemeente is een sterke actor op diverse domeinen. Er is weinig "concurrerend aanbod. De sterke positie van de gemeente zorgt er voor dat de bewoners een kwalitatief en voldoende dekkende hulp en dienstverlening verlangen. Het gebrek aan "concurrerend aanbod" zorgt er ook voor dat er moeilijk partners gevonden worden om samen mee te werken als gemeentelijke dienst.
- Onze politici en alles terug naar de basis gebracht

- De mw'ers zijn generalisten
- De sociale dienst is meer uitgebouwd dan bij andere/ kleinere OCMW's
- Niet alle besturen hebben sociale huurwoningen
- Bestuur tussen oostende en andere westhoekgemeenten. We zitten er qua inwoners juist tussen
- Hinterland en kustgemeente
- Ik denk dat onze woonzorgcampus zich onderscheidt van andere openbare woonzorgcentra door zijn efficiëntie en financieel bewustzijn.  
Er is steeds een optimale bezetting van het WZC, KVC en DVC. Door de hoge zorggraad werd een hoge RVT erkenning bekomen wat resulteert in een zeer hoog dagforfait. Er wordt een realistische dagprijs aangerekend die elk jaar geïndexeerd wordt. Uit de quickscan van BDO bleek tevens dat het personeel efficiënt ingezet wordt en dat niet kan afgeslankt worden.
- Veel interne knowhow, er wordt weinig uitbesteed
- Iedereen is aanspreekbaar
- Goeie jeugdwerking

## 1.2 Negatief

- Verschil op vlak van sportinfrastructuur: weinig vernieuwing
- De gemeente is een sterke actor op diverse domeinen. Er is weinig "concurrerend aanbod. De sterke positie van de gemeente zorgt er voor dat de bewoners een kwalitatief en voldoende dekkende hulp en dienstverlening verlangen. Het gebrek aan "concurrerend aanbod" zorgt er ook voor dat er moeilijk partners gevonden worden om samen mee te werken als gemeentelijke dienst.

## 1.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Financieel gezond/financiële beleidsruimte	Weinig vernieuwing op vlak van sportinfrastructuur
Aantal personeelsleden	Door de uitgebreide dienstverlening wordt er weinig 'concurrerend' aanbod gecreëerd, waardoor het moeilijk kan zijn om partners te vinden voor samenwerking
Uitgebreide technische afdeling	
Meer middelen en mogelijkheden	
Kwalitatieve en voldoende dekkende hulp- en dienstverlening	
Meer uitgebouwde sociale dienst	
Aanbod van sociale huurwoningen	
Generalistische medewerkers	
Veel interne knowhow	
Eigen opleiding	
Goede jeugdwerking	
Ruime openingsuren/goede bereikbaarheid	
Persoonlijke dienstverlening	

Aanspreekbaar bestuur	
Inspraak	
Externe communicatie(campagnes)	
Groot en divers aanbod aan evenementen	
Vrijheid tot creativiteit	
Hinterland en kust	

## 2. Waar ondervinden we nog ruimte tot verbetering?

### 2.1 Positief/neutraal

Niet van toepassing

### 2.2 Negatief

- Verdere uitbouw van het E-loket.
- Alles kan beter.
- Het dienst overschrijdend en polyvalent maken van onze medewerkers, waardoor ze meerdere problemen gelijktijdig kunnen oplossen.
- Ook in zake digitalisering zijn er de eerste stappen gezet maar er moeten voldoende middelen worden vrijgemaakt om deze software verder te implementeren. Daarbij zijn de koppelingen tussen verschillende softwarepakketten van cruciaal belang.
- De dienstverlening kan nog verbeterd worden (efficiënter, effectiever, kwaliteitsvoller).
- Nog geen uitgebouwd e-loket
- Qua personeel zou de aanwerving van een extra webmaster/softwareprogrammeur aan te bevelen zijn.
- We moeten de komende jaren nog meer inzetten op onze profilering als gemeente op nationaal vlak maar dergelijke campagnes zijn nogal duur waardoor het budget van het mediaplan nog wat opgetrokken zou moeten worden.
- Ook moet er geïnvesteerd worden in technisch materiaal voor de collega's om mee te werken.
- Afstand werken of interne informatie opvragen buiten het kantoor is een van de zaken waar wij momenteel geen oplossing voor hebben al staat dit wel op de roadmap.
- Samenwerking. Beter afstemmen.
- Informatisering personeelsbeheer en HR Tools (feedback, welzijn op het werk,...)
- Administratieve vereenvoudiging. Minder registreren enkel wat nodig is
- Preventief onderhoud. Geen werken renovaties doen wanneer het half half verdrongen is.
- Openingsuren van de balies vallen nu volledig binnen de gewone werkuren. Misschien is 1 laatavondopening te overwegen? Of 1 zaterdagmorgenopening per maand?
- Zeker communicatie en de juiste mensen op de juiste plaats
- Juiste communicatie
- We moeten strategischer te werk gaan. Een nieuw beleidsplan voor toerisme is hiervoor een cruciale eerste stap.
- Zelfredzaamheid burger aanwakkeren.



- Te weinig transparante en éénduidige besluitvorming
- Optimaliseren en/of vernieuwen van de sportinfrastructuur
- Grotere sportevenementen: tekort
- Communicatie in het algemeen
- Communicatie kan beter en Individuen bepalen de werking wat soms niet evident is. Het gaat soms niet over de capaciteiten. Elke medewerker dient correct te functioneren en zijn/haar sterkte ingezet te worden in de juiste functie.
- De werknemer blijvend ondersteunen ( vorming).
- Dienstverlening blijvend centraal plaatsen.
- De communicatie verloopt quasi enkel top down. De gemeente zou veel kunnen leren, en beter functioneren indien ook meer aandacht zou komen voor bottum up – communicatie.
- Moderniseren en voldoende adequaat personeel en ruimte krijgen voor taken uit te voeren. Meer ten dienste staan van de zorgvrager dan kijken naar het eigen gemak.
- Meer uniform werken
- Meer samenwerking tussen verschillende diensten
- Aansluiten bij westhoekoverleg om intergemeentelijke samenwerking te optimaliseren
- Er moet blijvend geïnvesteerd worden in verhogen van de competenties van de leidinggevenden, maar ook van het uitvoerend personeel.
- Voor de leidinggevenden was de specifieke opleiding die de vorige 2 jaar werd georganiseerd een zeer goede zaak, maar dit moet naar mijn mening verdergezet worden.
- Er is geen echt vormingsbeleid. Het vormingsbudget is beperkt en vormingen worden vooral bepaald vanuit wettelijke verplichtingen.
- Digitalisering en informatisering (nood aan meer tools)
- Communicatie

### 2.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
n.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Verder uitwerken vormingsbeleid</li> <li>-De werknemer blijvend ondersteunen (vorming).</li> <li>-Adequaat personeel aanwerven</li> <li>-Blijvend investeren in het verhogen van de competenties van de leidinggevenden, maar ook van het uitvoerend personeel</li> <li>-Elke medewerker dient correct te functioneren en zijn/haar sterkte ingezet te worden in de juiste functie</li> <li>-Dienstoverschrijdend en polyvalent maken van onze medewerkers</li> </ul>
	Meer en betere samenwerking en afstemming tussen diensten, meer uniform werken
	Te weinig transparante en éénduidige besluitvorming

	Strategischer te werk gaan
	–Dienstverlening kan nog verbeterd worden (efficiënter, effectiever, kwaliteitsvoller) –Dienstverlening blijvend centraal plaatsen.
	Ruimte voorzien om taken te kunnen uitvoeren
	Digitalisering en informatisering/modernisering
	Administratieve vereenvoudiging
	Investeren in technisch materiaal om mee te werken
	Mogelijkheden creëren om op afstand te werken of om interne informatie op te vragen buiten het kantoor
	Communicatiebeleid uitwerken/optimaliseren en meer bottom up – communicatie.
	Intergemeentelijke samenwerking
	Openingsuren van de balies aanpassen (laatavondopening)
	Preventief onderhoud uitvoeren (voor het te laat is)
	Meer inzetten op profilering van de gemeente op nationaal vlak
	Zelfredzaamheid burger aanwakkeren
	Optimaliseren en/of vernieuwen van de sportinfrastructuur
	Meer grotere sportevenementen organiseren

### 3. Welke acties ondernemen we om ons blijvend te onderscheiden?

#### 3.1 Positief/neutraal

- Belang aan persoonlijk contact en correcte behandeling van de burger/klant.
- Inzetten op videocommunicatie en meer kwaliteitsvolle visuele communicatie in het straatbeeld.
- Streven naar een sterke interne organisatie waar elk personeelslid fier is om te komen werken
- Blijvende evolutie en verbetering van kwaliteit
- Op geregelde tijdstippen jezelf en de dienst in vraag stellen en reflecteren hoe de manier van werken kan aangepast worden en verbeteren. Benchmarking met collega's en andere besturen wordt vaak toegepast.
- Inzetten op opleiding van onze mensen. Tijdig aantrekken van nieuwe mensen zodat deze voldoende tijd hebben om in te werken.
- Snel handelen bij problemen ( permanentie )
- Tijdens overleg verbeterpunten aanbrengen en waar mogelijk tot uitvoering brengen
- Persoonlijke band met burger, klantenbinding...
- Binnenhalen van labels en prijzen op vlak van onder meer jeugd en participatie

- Een zeer rijk evenementenaanbod naar bevolking, tweede verblijvers en toeristen
- Zoeken naar unieke evenementen en aanbod
- Tendensen op de arbeidsmarkt opvolgen en proberen voor te zijn
- Bijscholen medewerkers
- Inspelen op lokale noden

### 3.2 Negatief

- Voorlopig geen
- In het verleden te weinig mogelijkheden tot bijkomende vorming. Hopelijk kan dit in de toekomst beter
- Momenteel wordt er nog te weinig sturend gewerkt. Hierdoor worden vaak de verkeerde beslissingen genomen en worden middelen niet optimaal ingezet.
- Een plan is nodig als handleiding om meetbare acties te bepalen op korte, middellange en lange termijn.
- Momenteel weinig
- Geen

### 3.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Inzetten op videocommunicatie en meer kwaliteitsvolle visuele communicatie in het straatbeeld	Geen/weinig
Benchmarking met collega's en andere besturen wordt vaak toegepast	
Binnenhalen van labels en prijzen	
Een zeer rijk evenementenaanbod naar bevolking, tweedeverblijvers en toeristen	

## 4. Hoe volgen we de vaardigheden van de organisatie op? Interne controle?

### 4.1 Positief/neutraal

- Binnen de organisatie wordt op verschillende vlakken gewerkt rond interne controle.
- Qua interne controle evalueren we maandelijks de berichtgeving op onze sociale media.
- Evaluatiegesprekken en functioneringsgesprekken. Evaluatieverslagen bij projecten/éénmalige acties.
- Enkel controle van de eigen dienst
- Vooral de werking van de eigen dienst opvolgen en eventueel bijsturen waar nodig, niet van de organisatie in zijn geheel.
- Toolbox meetings
- Bij werkpunten → toolbox

- Acties opstellen die meetbaar zijn, evalueren en bijsturen.
- Procedures en processen in vraag stellen en eventueel bijsturen.
- Consequente controle op kwaliteit van de dossiervorming.
- Steekproefsgewijs controleren.
- Plannings- en feedbackgesprekken.
- Evaluatie van projecten en evenementen.
- Teamoverleg
- evaluatiedocumenten
- functioneringsgesprekken
- vorming
- Opvolging TWE/ art. 60 tewerkstellingen
- Opvolging cijfers opleiding en activering
- Diverse externe samenwerkingen
- Diensthoofd leest alle sociale verslagen
- Dossiers worden steekproefsgewijs gecontroleerd
- Inspectie POD – knipperlichten POD
- Module subsidiestromen CEVI
- Opmaak organisatiebeheersingssysteem
- Zie model VVSG, informeel aanwezig

#### **4.2 Negatief**

- Er is op vandaag nog geen uitgeschreven systeem rond organisatiebeheersing.
- Geen specifiek opvolgingssysteem.
- Momenteel niet, collega's weten dit van andere collega's maar geen organisatie structuur
- niet
- Enkel controle van de eigen dienst
- Momenteel geen opvolging. Dit zou via de evaluaties een stuk kunnen gaan
- Vooral de werking van de eigen dienst opvolgen en eventueel bijsturen waar nodig, niet van de organisatie in zijn geheel.
- Nog steeds geen evaluatiesysteem
- Geen zicht op
- Dit gebeurt in onvoldoende mate. Veel hangt af van individuele motivatie. (vb geen vormingsplan – of iedereen dezelfde cursus doen volgen, zonder startniveau in te schatten of leernoden te verkennen...)
- Weinig

#### **4.3 Conclusies**

Sterktes	Zwaktes
----------	---------

Binnen de organisatie wordt op verschillende vlakken gewerkt rond interne controle	Geen uitgeschreven systeem van organisatiebeheersing en/of specifiek opvolgingssysteem
Controle via de evaluatie van de berichtgeving op onze sociale media	Gebeurt niet of enkel binnen de eigen dienst
Evaluatiegesprekken en functioneringsgesprekken.	Gebrek aan evaluatiesytemen
Evaluatieverslagen bij projecten/éénmalige acties	Veel hangt af van de individuele motivatie
Evaluatiedocumenten	
Controle binnen de eigen dienst	
Toolbox meetings	
Acties opstellen die meetbaar zijn, evalueren en bijsturen	
Procedures en processen in vraag stellen en eventueel bijsturen	
Consequente controle op kwaliteit van de dossiervorming	
Steekproefsgewijs	
Teamoverleg	
Opvolging ken- en stuurgetallen	
Diensthoofd voert controle uit	
Inspectie van hogere overheid/diensten	

## 5. In welke mate hangt de sterkte van de organisatie af van individuen?

### 5.1 Positief/neutraal

- In een dienst met zo een scala aan toepasselijke regelgeving en nood aan specifieke expertise en rechtstreeks contact met de burger is het individu en zijn talenten zeer belangrijk.
- Sterke individuen zijn nodig om een team te leiden, om knopen door te hakken, beslissingen te nemen maar iedereen moet hetzelfde doel voor ogen hebben. In een team moet iedereen aan hetzelfde zeil trekken.
- 1 + 1 = 3 → het geheel is meer dan de som van de delen
- Teamwerk is belangrijker dan de individuen. Elk heeft zijn sterktes en die vullen elkaar in onze dienst goed aan
- Werken als team. De kwaliteiten van de individuen uitspelen/versterken
- De sterkte van de organisatie hangt sterk of van individuen maar dit hangt ook sterk af van de manier van leidinggeven.
- Je individuen managen en laten samenwerken in een team waar ruimte is voor iedereen om hun talenten te ontwikkelen maakt je organisatie nog sterker. 1 + 1 = 3
- Individen maken weldegelijk het verschil: een geïnspireerde en gemotiveerde werknemer is goud waard

- Een organisatie moet “menselijk” zijn. Dan zijn individuen zeer belangrijk. Ieder individu moet zich daar dan ook bewust van zijn, en daarnaar handelen.
- Toezichters: het fysieke speelt een grote rol
- Administratie en sportpromotie: kennis pc/ informatica en creativiteit
- Zeer grote mate
- De organisatie is zo sterk als de zwakste medewerker. Iedere medewerker heeft zijn verantwoordelijkheid binnen de organisatie.

## 5.2 Negatief

- De organisatie is op bepaalde vlakken vrij afhankelijk van individuen. Reden: te weinig kennisdeling (ook m.b.t. softwareprogramma's), te weinig uitgeschreven procedures.
- Vermoedelijk meer dan we denken.
- sterk
- Dit is momenteel wel een risico factor. Een aantal ploegbazen met heel veel ervaring zorgen voor de goede werking. Zij kennen heel veel maar veel van deze kennis zit in hun hoofd en is niet gedocumenteerd. Het is tijdig vervangen of processen voorzien om meer te documenteren is dus een must
- Het is samenwerken en er zijn zwakke en sterke schakels/individuen → variërend eindresultaat volgens de taak
- De organisatie blijft draaien. Doordat personeel in hoofdzaak multi-inzetbaar is. Let wel: dit is op korte termijn een oplossing bij wegvallen van individuen. Op termijn wreekt zich dit (uitputting personeel...)
- Zeer grote mate
- Individen bepalen de werking wat soms niet evident is. Het gaat soms niet over de capaciteiten. Elke medewerker dient correct te functioneren en zijn/haar sterkte ingezet te worden in de juiste functie
- Voor sommige (beleids)domeinen is alle kennis aanwezig bij één individu. Vertrekt deze persoon, dan is ook 90 % van de kennis weg. (te veel éénmansdiensten)
- Zeer grote mate
- Heel erg
- Enorm
- Door onze kleinschaligheid zitten een aantal sterktes/competenties geconcentreerd bij 1 persoon (bv. leidinggevende, maatschappelijk werker) Dit houdt toch een belangrijk risico in naar continuïteit.
- Heel sterk, kennis zit bij 1 persoon, gaat die persoon weg, is de kennis weg. Er wordt veel te weinig gedocumenteerd.

## 5.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Sterke individuen zijn nodig om een team te leiden, om knopen door te hakken, beslissingen te nemen maar iedereen moet hetzelfde doel voor ogen hebben. In een team moet iedereen aan hetzelfde zeil trekken.	Heel sterk/risicofactor voor de continuïteit -Te weinig kennisdeling (ook m.b.t. softwareprogramma's), te weinig uitgeschreven procedures.

	<p>–Een aantal ploegbazen met heel veel ervaring zorgen voor de goede werking. Zij kennen heel veel, maar veel van deze kennis zit in hun hoofd en is niet gedocumenteerd. Het tijdig vervangen of processen voorzien om meer te documenteren is dus een must.</p> <p>–Voor sommige (beleids-)domeinen is alle kennis/competenties aanwezig bij één individu. Vertrekt deze persoon, dan is ook 90 % van de kennis weg (te veel éénmansdiensten).</p>
1 + 1 = 3 → het geheel is meer dan de som van de delen	
<p>–Teamwerk is belangrijker dan de individuen. Elk heeft zijn sterktes en die vullen elkaar in onze dienst goed aan</p> <p>–Werken als team. De kwaliteiten van de individuen uitspelen/versterken</p>	
Individuele mensen maken weldegelijk het verschil: een geïnspireerde en gemotiveerde werknemer is goud waard	
De organisatie is zo sterk als de zwakste medewerker. Iedere medewerker heeft zijn verantwoordelijkheid binnen de organisatie.	

### 1. Hoe wordt personeel aangetrokken en aan de organisatie gebonden? In- en uitstroom?

#### 1.1 Positief/neutral

- Werken aan een openbaar bestuur biedt heel veel voordelen waardoor het gegeerde arbeidsplaatsen zijn.
- Wat moet vermeden worden is dat mensen vastroesten in hun job. Het personeel moet blijven uitgedaagd worden en met goesting komen werken. Interne mutatie komt hierdoor vaker voor.
- Betrokkenheid wordt verhoogd door cultuurtraject/leiderschapstraject.
- Goede arbeidsvoorwaarden, nabijheid woonplaats, evenwicht werk/privé
- Weinig uitstroom op initiatief van de medewerker (excl. Pensioen)
- Bij bijkomende taken wordt er steeds gekeken naar eigen personeel en wordt er desnoods een herverdeling van de taken overwogen. Indien onmogelijk wordt bijkomend personeel gevraagd bij het bestuur.
- Uitstroom is uit den boze gelet op de steeds toenemende taken vanuit de hogere overheid en nieuwe wetgevingen.
- Momenteel wordt er gewerkt via klassieke kanalen. Er is weinig uitstroom want de overheid wordt toch aanzien als een betrouwbare werkgever. De basis voorwaarden zijn zeer goed zeker als je de te presteren uren in rekening brengt.
- Onze dienst (technische medewerkers) is al jaren ongewijzigd gebleven. Enkel administratief is er recentelijk een wijziging gebeurd.
- De arbeidsvoorwaarden zijn niet slecht en zijn dus een goede bindende factor.
- Intern wordt gekeken om de diensten te versterken
- Interne en externe vragen via publieke kanalen
- Divers
- examens
- Binden aan de organisatie: hoge maaltijdcheques
- Examens, website, ...
- Het personeel dat in het WZC werkt is trouw aan de organisatie. Dit blijkt uit de gemiddelde anciënniteit die in stuk hoger ligt dat de gemiddelde anciënniteit van openbare woonzorgcentra.

Nieuw personeel wordt vooral aangetrokken via stages in kader van opleidingen en tewerkstellingen als jobstudent. Wij functioneren als stageoord voor heel wat scholen die opleidingen tot zorgkundige en verpleegkundige aanbieden. Door deze studenten een verzorgde opvang bij hun stage aan te bieden, hopen wij hen te kunnen verleiden om op termijn bij ons te werken (wat vaak ook wel lukt).

- De uitstroom tijdens de loopbaan is zeer beperkt. Door de hoge leeftijd van onze medewerkers zullen wij in de komende jaren meer en meer geconfronteerd worden met einde loopbaan wegens pensionering.
- Voordelen verbonden aan het werken voor een lokale overheid: MTC, werkuren, verlof, ...

#### 1.2 Negatief

- Geen gekend beleid op organisatieniveau.



- Behalve anciënniteit zijn er wel geen extra arbeidsbeloningen waardoor mensen naar de privésector terugkeren. Het aantal doorgroeimogelijkheden en bevorderingen voor A-niveaus is ook te beperkt.
- Als ik voor ICT spreek vermoed ik dat bepaalde profielen gewoon geen interesse hebben in de overheid gezien met beter vertoond wordt in de privé met diverse legale voordelen (laptop, wagen, 13<sup>e</sup> maand, ...). Zeker wanneer ervaring belangrijk is.
- Momenteel geen idee hoe het personeel wordt aangetrokken.
- Er is echter weinig marge om de goeie extra te belonen zodat hier geen motivatie aan gekoppeld kan worden
- Er was de voorbije jaren veel meer uitstroom dan instroom.
- Te weinig aandacht hiervoor
- Momenteel is er werk aan de goede naam van de organisatie
- Aanwerving en selectieprocedure zijn zeer formeel. Daarbij is niet steeds de meest geschikte kandidaat de beste in een examen. (examen = momentopname, hoe kom ik over en niet hoe ben ik, ...)
- Sfeer in de ene dienst verschilt sterk van deze in de andere dienst, leiderschapsstijl van diensthoofd, onderlinge verstandhouding tussen diensten (soms concurrentie)
- De organisatie komt niet naar buiten als een frisse jonge onderneming waardoor de buitenstaanders een negatief beeld hebben, ook onder meer door het negatief nieuws waarmee de gemeente in de pers is gekomen de laatste jaren.
- Overigens is hieraan een groot gebrek (bv. carrièreplan).
- Men wordt niet beloond voor zijn inzet.

### 1.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Werken aan een openbaar bestuur biedt heel veel voordelen: -goede arbeidsvoorwaarden, nabijheid woonplaats, evenwicht werk/privé (aantal te presteren uren), maaltijdcheques, verlofuren, ...; -de overheid wordt aanzien als een betrouwbare werkgever.	Geen gekend beleid op organisatieniveau en/of te weinig aandacht hiervoor
Interne mutatie/herverdeling van de taken	-Geen extra arbeidsbeloningen (waardoor mensen naar de privésector terugkeren). -Weinig marge om extra inzet te belonen, zodat hier geen motivatie aan gekoppeld kan worden/geen beloning voor extra inzet.
	Betere verloning in de privésector met diverse legale voordelen (laptop, wagen, 13 <sup>e</sup> maand, ...). Zeker wanneer ervaring belangrijk is.
Cultuurtraject/leiderschapstraject	Het aantal doorgroeimogelijkheden en bevorderingen is te beperkt.
	Momenteel is er werk aan de goede naam van de organisatie. De organisatie komt niet naar buiten als een frisse jonge onderneming

	<p>waardoor de buitenstaanders een negatief beeld hebben, ook onder meer door het negatief nieuws waarmee de gemeente in de pers is gekomen de laatste jaren.</p>
	<p>Aanwerving en selectieprocedure zijn zeer formeel.</p>

## 2. Is er voldoende ruimte voor vorming en opleiding?

### 2.1 Positief/neutraal

- Ja
- Ja.
- Ja
- Ja, al merken we weinig eigen initiatief binnen de diensten. Het moet georganiseerd worden of een trekker hebben (vb. diensthoofd).
- Vanaf 2019 wel!
- Ja, vnl externe opleidingen. In mindere mate interne opleidingen; coaching of inhouse opleiding
- Zeker voldoende.
- Er is voldoende ruimte voor opleidingen maar het loopt te weinig gestructureerd. Er zijn geen verplicht opleidingen
- Ja
- Ja
- Indien een personeelslid een opleiding wil volgen dan kan dit zeker van het gemeentebestuur.
- Doorgaans wel
- Ja
- Vorming is nodig als er wetgeving wijzigt (vb TWE) of ifv softwareprogramma VDAB
- Ja in onze dienst.
- Ja
- Vorming ikv veranderende wetgeving
- Ja
- Ja

### 2.2 Negatief

- Ja, al merken we weinig eigen initiatief binnen de diensten. Het moet georganiseerd worden of een trekker hebben (vb. diensthoofd).
- Ja, vnl externe opleidingen. In mindere mate interne opleidingen; coaching of inhouse opleiding
- Er is voldoende ruimte voor opleidingen maar het loopt te weinig gestructureerd. Er zijn geen verplicht opleidingen
- In het verleden te weinig mogelijkheden tot bijkomende vorming. Hopelijk kan dit in de toekomst beter.

- Helaas is er door de werkdruk momenteel te weinig ruimte voor vorming. We hopen om in de toekomst hier meer tijd voor te kunnen vrijmaken.
- Ook voor het baliepersoneel is vorming zeer belangrijk. In het verleden werd het volgende van opleidingen nooit gestimuleerd, zelfs afgeremd. Ook hier willen we verandering in zien.
- Helaas ontbreekt vaak de tijd om dergelijke zaken te kunnen inplannen.
- Kan beter
- Ja, maar vraag tot vorming wordt niet altijd goedgekeurd.
- Wordt ook niet gestimuleerd.
- Meer vorming zou wel noodzakelijk zijn
- Sommige diensten, ploegen krijgen weinig bijscholing. Wie er niet om vraagt, kan soms ook jaren geen vorming volgen. (geen vormingsanalyse of plan)
- Nood aan vorming op organisatieniveau (word, excel, outlook, ...)
- Onvoldoende
- Neen
- Er is geen beleid hieromtrent. Moet op eigen initiatief en/of initiatief van diensthoofden. Individuele vragen worden soms wel, soms niet geweigerd.

## 2.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
JA	Ontbreken van een vormingsbeleid: <ul style="list-style-type: none"> <li>-te weinig gestructureerd,</li> <li>-geen verplichte opleidingen,</li> <li>-volgen van vorming wordt niet gestimuleerd,</li> <li>-vraag tot vorming wordt niet altijd goedgekeurd,</li> <li>-nood aan vorming op organisatieniveau (word, excel, outlook, ...).</li> </ul>
	Weinig eigen initiatief binnen de diensten
	In mindere mate interne opleidingen, coaching of in-house opleiding
	Door de werkdruk momenteel te weinig ruimte voor vorming

## 3. Hoe ziet ons personeelsbestand eruit? Leeftijd, kennis, creatief en ervaring?

### 3.1 Positief/neutral

- Binnen onze dienst goede verdeling qua leeftijd, kennis en ervaring.
- Dienst: Mix van leeftijden (tss. 33 jaar en 58 jaar), voldoende kennisdeling binnen de dienst, weinig nood aan creativiteit gelet op de opdracht van de dienst, vrij veel ervaring binnen de dienst.

- De administratie is aan het verjongen. De personeelsmix is goed met ervaren oudgedienden maar ook jonge collega's met een frisse kijk op bepaalde zaken.
- Goed
- Leeftijd: voornamelijk categorie 40 -60 jaar
- Hoge anciënniteiten
- Regelmatig omgekeerde evenredigheid tussen motivatie en anciënniteit: mensen komen zeer gemotiveerd binnen maar dit zwakt jammergenoeg af met de tijd.
- Een goede mix.
- Momenteel een oudere zeer ervaren leeftijdsgroep met veel kennis maar wel een beetje vastgeroest in gewoontes
- Goed
- Afwisselend
- Zeer variërend
- Binnen de dienst toerisme en evenementen werken we met een zeer jong, dynamisch en creatief team.
- Momenteel een zeer ervaren personeelsbestand.
- Het ambtenarenkorps vind ik eerder oud.
- Weinig twintigers, veel veertigers en vijftigers.
- Voldoende ervaring en kennis
- Mix van jong en ouder
- Naar mijn mening een goede mix
- Mix van jong en ouder
- Enorm verscheiden
- Gemiddeld gezien heeft het personeel van het WZC een goede kennis en heel wat ervaring. Er is echter een sterke vergrijzing wat een belangrijke uitdaging betekent voor de nabije toekomst.
- Wat aan de oudere kant
- Zeer cultureel divers

### **3.2 Negatief**

- Leeftijd: voornamelijk categorie 40 -60 jaar
- Hoge anciënniteiten
- Regelmatig omgekeerde evenredigheid tussen motivatie en anciënniteit: mensen komen zeer gemotiveerd binnen maar dit zwakt jammergenoeg af met de tijd.
- Momenteel een oudere zeer ervaren leeftijdsgroep met veel kennis maar wel een beetje vastgeroest in gewoontes
- Zoals bij meerdere besturen, opletten dat bij pensionering er voldoende wordt vervangen, rekening houdend met aangepaste competenties en wededeschalen, om verschraling van personeel en dienstverlening te vermijden
- Eerder verouderd
- Eerder gebrek aan creativiteit en schrik van vernieuwing

- Veel oudere medewerkers in bepaalde diensten. Een bepaalde groep mensen haakt na een korte tijd af omwille van de sfeer en de stijl binnen de gemeente.
- Kennis die aanwezig is binnen de gemeente werd in het verleden vaak genegeerd. Hoop op beterschap.
- Verouderd, beperkte kennis en niet dynamisch of leergierig.
- Er is echter een sterke vergrijzing wat een belangrijke uitdaging betekent voor de nabije toekomst

### 3.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Goede verdeling qua leeftijd, kennis en ervaring</li> <li>-De personeelsmix is goed met ervaren oudgedienden maar ook jonge collega's met een frisse kijk op bepaalde zaken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hoge anciënniteiten</li> <li>-Eerder verouderd</li> <li>-Veel oudere medewerkers in bepaalde diensten.</li> <li>-Sterke vergrijzing</li> </ul>
Voldoende kennisdeling binnen de dienst	Regelmatig omgekeerde evenredigheid tussen motivatie en anciënniteit: mensen komen zeer gemotiveerd binnen maar dit zwakt jammer genoeg af met de tijd.
Een oudere zeer ervaren leeftijdsgroep met veel kennis/zeer ervaren personeelsbestand	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Eerder gebrek aan creativiteit en schrik van vernieuwing</li> <li>-Een beetje vastgeroest in gewoontes</li> </ul>
Zeer variërend/enorm verscheiden	Beperkte kennis en niet dynamisch of leergierig.
Zeer jong, dynamisch en creatief team (1 dienst)	

## 4. Zijn medewerkers flexibel, energiek, stressbestendig, creatief,...? Projectwerking?

### 4.1 Positief/neutral

- Binnen de dienst zijn de medewerkers voldoende flexibel en stressbestendig.
- De medewerkers zijn plichtsbewust en gemotiveerd. De medewerkers zijn voldoende flexibel in de zaterdagregeling aan het loket.
- Ja maar de werkdruk is soms heel hoog en we moeten waakzaam zijn voor de burn-outs.
- Binnen de dienst zijn de medewerkers voldoende flexibel en stressbestendig.
- Sommigen wel, anderen niet. Er wordt vanuit de organisatie wel aan gewerkt: cultuurtraject en leiderschapstraject.
- Over het algemeen heeft het personeel intrinsiek het beste voor voor de gemeente/OCMW en de burger
- Kritisch zelf-inzicht en stressbestendigheid afhankelijk van profiel.
- Geen klachten.
- Heel veel flexibele werknemers.

- In onze dienst zit dit goed.
- Ja
- Ja
- De meeste medewerkers binnen de dienst toerisme en evenementen zijn energiek, creatief en dynamisch.
- Aan de balie zijn er nog enkele medewerkers die gedemotiveerd zijn maar daar wordt aan een oplossing gewerkt.
- Het potentieel is er zeker, maar door werkomstandigheden (weinig middelen) komt dit er momenteel niet meer uit.
- De één wel, de ander minder ...
- Zal afhangen van dienst tot dienst, denk ik
- Afhankelijk van het project - Gemiddeld voldoende flexibel
- OK
- We werken met beperkte groep, flexibiliteit valt mee.
- Wel flexibel

#### 4.2 Negatief

- Sommigen wel, anderen niet. Er wordt vanuit de organisatie wel aan gewerkt: cultuurtraject en leiderschapstraject.
- Over het algemeen: Veranderingscultuur is niet adequaat aanwezig, cultuur van de gewoonte.
- Kritisch zelf-inzicht en stressbestendigheid afhankelijk van profiel.
- Heel veel flexibele werknemers maar zij stralen wel weinig energie uit. Stressbestendigheid is ook vaak een probleem en creativiteit is ook niet vaak aanwezig. Zeker in het zoeken naar oplossingen is dit soms een probleem.
- Aan de balie zijn er nog enkele medewerkers die gedemotiveerd zijn maar daar wordt aan een oplossing gewerkt.
- Het potentieel is er zeker, maar door werkomstandigheden (weinig middelen) komt dit er momenteel niet meer uit.
- De één wel, de ander minder ...
- Veranderingen botsen altijd op weerstand maar dat komt door denkpatroon.
- Verschilt sterk per individu. – soms ook tijdelijke up en downs.
- niet energiek, niet open staan voor verandering.
- Hangt af per dienst
- Projectwerking moet meer over de diensten heen gaan. Hier is er ook vraag naar.
- Sommige wel, andere niet. Oudere werknemers minder dan jongere.
- Oudere werknemer staan niet altijd open voor verandering en hebben vaak het idee dat verandering slechter is.
- Binnen de SD kan men niet anders dan flexibel en stressbestendig zijn

#### 4.3 Conclusies

<b>Sterktes</b>	<b>Zwaktes</b>
-----------------	----------------

Voldoende flexibel en stressbestendig	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Sommigen wel, anderen niet/verschilt sterk per individu</li> <li>–Soms ook tijdelijke up en downs</li> <li>–Afhankelijk van profiel/dienst</li> </ul>
Plichtsbewust en gemotiveerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Veranderingscultuur is niet adequaat aanwezig, cultuur van de gewoonte</li> <li>–Veranderingen botsen altijd op weerstand door het denkpatroon</li> <li>–Staan niet open voor verandering</li> <li>–Oudere werknemer staan niet altijd open voor verandering en hebben vaak het idee dat verandering slechter is</li> </ul>
Energiek, creatief en dynamisch	Stressbestendigheid is vaak een probleem en creativiteit is ook niet vaak aanwezig. Zeker in het zoeken naar oplossingen is dit soms een probleem.
Kritisch zelfinzicht	Door werkomstandigheden (weinig middelen) komt dit er momenteel niet meer uit
Over het algemeen heeft het personeel intrinsiek het beste voor met de gemeente/OCMW en de burger	Niet energiek
Het potentieel is er zeker	Men kan niet anders dan flexibel en stressbestendig zijn
Er wordt vanuit de organisatie aan gewerkt: cultuurtraject en leiderschapstraject	

## **5. Hoe verloopt de doorstroom? Competentiemanagement, functionering, evaluatie?**

### **5.1 Positief/neutraal**

- De functiebeschrijvingen werden wel al aangepast (op basis van competenties).
- In de nabije toekomst zal de evaluatieprocedure uitgeschreven en opgestart worden.
- Wijzigen van functie gebeurd door interne mobiliteit. In mindere mate maar in het verleden was dit vaak een eenzijdig opgelegde maatregel waardoor dit negatief ervaren werd. Dit verbetert en gebeurt meer spontaan door vacatures meer intern open te stellen (IM of bevordering).
- Oefening van competentie management is afgerond, nog starten in de praktijk evenals het creëren van een positieve feedbackcultuur.
- Volgens decretale bepalingen.
- Volgens decretale bepalingen.
- Wordt aan gewerkt
- Nog werk aan de winkel (evaluaties) → inhaalbeweging in de maak
- Steeds 2 jaarlijkse gesprekken geweest, nu ad hoc en indien nodig functionering – planningsgesprekken

- Steeds 2 jaarlijkse gesprekken geweest, nu ad hoc en indien nodig functionering – planningsgesprekken
- De promotiemogelijkheden binnen het woonzorgcentrum zijn beperkt. Medewerkers krijgen echter de mogelijkheid om inhoudelijk te “promoveren” door bv. referentiepersoon te worden rond een bepaald thema of deel uit te maken van een werkgroep die de kwaliteit rond een bepaald thema bewaakt.
- Medewerkers kunnen ook meer verantwoordelijkheid krijgen als “weekendcoördinator” waarbij zij tijdens het weekend of op feestdagen de functie van de hoofdverpleegkundige overnemen.
- Wel iets verbeterd de laatste tijd door de vacatures voor interne mobiliteit.

## 5.2 Negatief

- Momenteel is er geen uitgeschreven evaluatieprocedure.
- Geen gekend beleid op organisatieniveau.
- Hier wordt er vanuit de personeelsdienst momenteel geen aandacht aan besteed. Intern ben ik als leidinggevende hier wel mee begonnen binnen de communicatiedienst maar op vrijblijvende basis.
- Momenteel wordt er niet aan evaluatie gedaan binnen de dienst tenzij dit verplicht is na een indiensttreding of bevordering.
- Welke doorstroom? Welke evaluatie....
- Wijzigen van functie gebeurd door interne mobiliteit. In mindere mate maar in het verleden was dit vaak een eenzijdig opgelegde maatregel waardoor dit negatief ervaren werd. Dit verbetert en gebeurt meer spontaan door vacatures meer intern open te stellen (IM of bevordering).
- Doorstroom in het verleden vaak puur op basis van vakkennis en minder op basis van competentie om leiding te geven. Hierdoor wel een aantal personen die niet op de juiste plaats zitten.
- Nog werk aan de winkel (evaluaties) → inhaalbeweging in de maak
- De werkomstandigheden zijn belangrijk maar het personeel ook. Als je de groep wil veranderen dan moet je beginnen bij het individu. Tot op heden werd hier nog te weinig aandacht aan besteed. We moeten op zoek gaan naar hun talenten en sterktes en een taakverdeling op maat maken. Afhankelijk van hun competenties, hun talenten en hun interesses worden taken verdeeld. Op die manier kunnen we het beste in hen naar boven halen. De plannings- en feedbackgesprekken kunnen hier een eerste stap in zijn.
- Er is geen aandacht voor dergelijke zaken.
- Er is veel meer nood aan doostroming. Bij elke vacature moet men eerste intern kijken, dan pas extern.
- Kan beter: gebrek aan tijd om hier meer aandacht aan te schenken
- Te weinig competentie management
- Weinig groeimogelijkheden.
- Individen bepalen de werking wat soms niet evident is. Het gaat soms niet over de capaciteiten. Elke medewerker dient correct te functioneren en zijn/haar sterkte ingezet te worden in de juiste functie. Niet enkel omdat men niet weet wat gedaan met bepaalde personeelsleden omwille van beperkte samenwerkingscapaciteiten.
- Vroeger meer evaluatie en functioneringsgesprekken waardoor je bepaalde zaken kon aangeven.
- Competentiemanagement wordt niet gestuurd. Wie bijscholing vraagt mag er meestal wel aan deelnemen. (ik kies wat is graag doe en waar ik interesse voor heb, niet wat de organisatie nodig heeft)



- Doorstroom heeft vaak even veel te maken met ellebogenwerk als met competentie.
- Er is geen systeem van functioneringsgesprekken (alleen als het slecht gaat, is geen functioneringsgesprek) en ook niet van evaluatie (alleen als ik je wil sanctioneren, komt er een evaluatiegesprek!)
- Eerder het gevoel van vast geroest te zitten. Weinig mogelijkheden tot doorstromen. Evaluaties en functioneren wordt niet officieel besproken, vroeger wel een paar keer.
- Het gebeurt nog te veel dat personeel wordt verschoven omdat ze niet weten wat er mee gedaan. Juiste man op de juiste plaats wordt te weinig toegepast.
- Je wordt niet beloond voor je inzet.
- Te weinig competentie management
- Niet goed, wordt minimaal opgevolgd
- OCMW deed wel 2 jaarlijks functioneringsgesprekken
- Nu begint het pas een reflex te worden dat men nota's dient op te maken.
- Hieraan is een groot gebrek (bv. carrièreplan)

### 5.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
De functiebeschrijvingen werden al aangepast	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Geen uitgeschreven evaluatieprocedure</li> <li>-Geen gekend beleid op organisatieniveau</li> <li>-Hier wordt er (vanuit de personeelsdienst) momenteel geen aandacht aan besteed</li> </ul>
Interne mobiliteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Er is veel meer nood aan doorstroming</li> <li>-Weinig groeimogelijkheden</li> <li>-Doorstroom in het verleden vaak puur op basis van vakkennis en minder op basis van competentie om leiding te geven. Hierdoor wel een aantal personen die niet op de juiste plaats zitten.</li> <li>-Doorstroom heeft vaak even veel te maken met ellebogenwerk als met competentie</li> </ul>
Oefening van competentie management is afgerond	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Te weinig competentie management</li> <li>-We moeten op zoek gaan naar hun talenten en sterktes en een taakverdeling op maat maken. Afhankelijk van hun competenties, hun talenten en hun interesses worden taken verdeeld. Op die manier kunnen we het beste in hen naar boven halen.</li> <li>-Hieraan is een groot gebrek (bv. carrièreplan)</li> </ul>
Volgens decretale bepalingen	Momenteel wordt er niet aan evaluatie gedaan binnen de dienst tenzij dit verplicht is na een indiensttreding of bevordering of als men wil sanctioneren.
	Je wordt niet beloond voor je inzet.

### 1. Wordt er gedelegeerd door algemeen directeur/leidinggevenden?

#### 1.1 Positief/neutraal

- Er wordt gedelegeerd door de algemeen directeur en binnen de financiële dienst door de financieel directeur.
- Takenpakket is afgebakend, voor de rest weinig delegatie.
- Ja.
- Ja als is soms weinig ruimte voor eigen voorstellen.
- Alg dir: ja
- Indien noodzakelijk en volgens moeilijkheidsgraad van de taken.
- Indien noodzakelijk en volgens moeilijkheidsgraad van de taken.
- Ja
- Ja
- Ja.
- ja
- ja
- Indien nodig
- Team functioneert autonoom
- Ja
- Ja
- Indien nodig

#### 1.2 Negatief

- Ja als is soms weinig ruimte voor eigen voorstellen.
- Algemeen: nog te weinig vaak door gebrek aan competente medewerkers of coachingsskills door leidinggevende
- Er wordt eerder werk opgelegd zonder echte delegatie.
- Naar mijn aanvoelen is het overleg binnen de organisatie/dienst er te veel als een éénrichtingsverkeer, van de top naar de basis, en niet als team waar alle meningen evenwaardig zijn (en dus meegenomen in de beslissingen).
- Delegeren is meer dan het geven van een instructie die dan niet opgevolgd wordt. Het doorschuiven van taken, zonder verantwoordelijkheden of vertrouwen is evenmin delegeren.
- Ook delegeren is een vorm van samenwerken.
- Nog onduidelijk
- Sommige wel/andere niet
- Enkel de zaken die ze willen delegeren (selectief)

#### 1.3 Conclusies

<b>Sterktes</b>	<b>Zwaktes</b>
-----------------	----------------

Ja	Delegeren is meer dan het geven van een instructie die dan niet opgevolgd wordt.
Indien noodzakelijk en volgens moeilijkheidsgraad van de taken	Nog te weinig, vaak door gebrek aan competente medewerkers of coachingskills van de leidinggevende
Team functioneert autonoom	–Er wordt eerder werk opgelegd zonder echte delegatie –Te veel als een éénrichtingsverkeer, van de top naar de basis, en niet als team waar alle meningen evenwaardig zijn
	Enkel de zaken die ze willen delegeren (selectief)
	Het doorschuiven van taken, zonder verantwoordelijkheden of vertrouwen is niet gelijk aan delegeren.

## 2. Hoe wordt er omgegaan met fouten?

### 2.1 Positief/neutraal

- Deze worden besproken en verbeterd. Er wordt correct en goed mee omgegaan.
- Binnen de financiële dienst is er aandacht voor coaching.
- Constructief, medewerkers wordt op fouten aangesproken zodat de fouten in de toekomst beperkt of vermeden worden.
- Dit hangt af van de aard van de fout maar voorlopig geen ervaring met fouten. Binnen de dienst wordt dit intern aangepakt tenzij de aard van de fout vergt dat dit gemeld moet worden.
- Men wordt erop gewezen.  
Wordt besproken binnen de dienst of met de schepen.
- Binnen de dienst: constructief: analyse van de fout en nagaan hoe deze vermeden kan worden in de toekomst
- Enkel als je niks doet, maak je geen fouten.
- Fouten worden steeds aangepakt en bij wederkerende fouten worden de processen en procedures herbekeken.
- Daar wordt op een volwassen manier mee omgegaan
- Enkel als je niks doet, maak je geen fouten.
- Fouten worden steeds aangepakt en bij wederkerende fouten worden de processen en procedures herbekeken.
- Fouten worden gemaakt!
- Naargelang de fout kunnen er gevolgen zijn.
- Iedereen maakt fouten, groot en klein. Afhankelijk van de aard van de fout kunnen er gevolgen zijn
- Fouten maken is menselijk. Er wordt over gesproken en bijgestuurd.
- Op een doorgaans menselijke manier.

- Afhankelijk van de fout en de persoon. Éénmalige fouten worden besproken en gekaderd, herhaaldelijke fouten leiden tot nota's of sancties
- Fouten worden gemeld en in gesprek worden oplossingen aangeboden. Indien fouten steeds terug komen is het soms zoeken naar een adequate aanpak
- Medewerkers worden erover aangesproken
- Recent: opmaak van nota's indien nodig
- Er wordt op gewezen en indien nodig met direct leidinggevende besproken.
- Ze worden benoemd.
- Personen worden er mondeling of via mail (= ikv sociale verslagen) over aangesproken
- Recent: opmaak van nota's indien nodig
- Ik denk wel dat er een cultuur is waarin fouten mogelijk en bespreekbaar zijn en beschouwd worden als leermomenten.

## 2.2 Negatief

- Iedereen maakt fouten en de ene fout heeft minder zware gevolgen dan de andere maar sommige leidinggevendenden vergeten dat ze zelf ook fouten maken en hun reactie op fouten van medewerkers is niet altijd in proportie tot de fout zelf.
- Een pluim geven/krijgen zou ook wel deugd kunnen doen.
- Er wordt vaak te weinig zelf verantwoordelijkheid genomen bij fouten maar eerder de 'zwarte piet' doorgeschoven naar andere personen/diensten.
- Fouten worden lang genegeerd (of niet opgemerkt) tot er dan (voor betrokkene onverwacht) een harde maatregel komt (fouten worden niet opgemerkt door gebrek aan opvolging – feedback)
- Geen uitspraak over
- Mensen worden aangesproken over fouten die gemaakt worden, maar heel vaak worden diezelfde fouten na een bepaalde tijd herhaald. Dit komt onder meer door het gebrek aan procedures/checklists.
- Is ook individueel afhankelijk.

## 2.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Deze worden besproken en verbeterd.	Sommige leidinggevendenden vergeten dat ze zelf ook fouten maken en hun reactie op fouten van medewerkers is niet altijd in proportie tot de fout zelf.
Er wordt correct en goed mee omgegaan.	Een pluim geven/krijgen zou ook wel deugd kunnen doen.
Er is aandacht voor coaching.	Er wordt vaak te weinig zelf verantwoordelijkheid genomen bij fouten maar eerder de 'zwarte piet' doorgeschoven naar andere personen/diensten.
Constructief	Fouten worden lang genegeerd (of niet opgemerkt) tot er dan (voor betrokkene onverwacht) een harde maatregel komt.

Medewerkers worden op fouten aangesproken, zodat de fouten in de toekomst beperkt of vermeden worden	Fouten worden niet opgemerkt door gebrek aan opvolging en feedback.
Binnen de dienst wordt dit intern aangepakt tenzij de aard van de fout vergt dat dit gemeld moet worden	Mensen worden aangesproken over fouten die gemaakt worden, maar heel vaak worden diezelfde fouten na een bepaalde tijd herhaald. Dit komt onder meer door het gebrek aan procedures/checklists.
Bij wederkerende fouten worden de processen en procedures herbekeken en/of moet er gezocht worden naar een adequate aanpak.	Is ook individueel afhankelijk.
Afhankelijk van de aard van de fout kunnen er gevolgen zijn	
Éénmalige fouten worden besproken en gekaderd, herhaaldelijke fouten leiden tot nota's of sancties	
Er is een cultuur waarin fouten mogelijk en bespreekbaar zijn en beschouwd worden als leermomenten.	

### 3. Hoe gaan leidinggevenden om met kritiek en conflicten?

#### 3.1 Positief/neutral

- Binnen de financiële dienst gaan de leidinggevenden goed om met kritiek en conflicten. Afhankelijk van het personeelslid is soms een andere aanpak nodig.
- In het algemeen gaan leidinggevenden hier goed mee om maar sommigen nemen kritiek té persoonlijk en staan niet open om conflicten op te lossen.
- Binnen onze dienst: goed
- Persoonsgebonden: In eerste instantie proberen leidinggevenden conflicten aan te pakken., Afhankelijk van de persoonlijke ervaringen in het verleden (werd men gesteund of niet), wordt dit al dan niet verder gezet.
- Geen opmerkingen.
- Geen opmerking.
- Geen commentaar
- De ene al beter dan de andere (opleiding leidinggevenden)
- We spreken van feedback en niet van kritiek. Feedback is noodzakelijk om de organisatie sterker te maken.
- Open communicatieve stijl.
- Ik denk dat dit per leidinggevende verschillend is
- Open communicatie binnen dit team en met direct leidinggevende is geen probleem
- Er kan wel op een goede manier in gesprek getreden worden met diensthoofd.
- Conflicten worden niet altijd aangepakt. Kritiek kan worden gegeven, maar moet op een goede manier gebeuren.

### 3.2 Negatief

- Afhankelijk van de leidinggevende.
- In het algemeen gaan leidinggevenden hier goed mee om maar sommigen nemen kritiek té persoonlijk en staan niet open om conflicten op te lossen.
- Dit verschilt van persoon tot persoon en moment (druk of niet druk bezet)
- Persoonsgebonden: In eerste instantie proberen leidinggevenden conflicten aan te pakken.,  
Afhankelijk van de persoonlijke ervaringen in het verleden (werd men gesteund of niet), wordt dit al dan niet verder gezet.
- Conflicten worden nogal vaak uit de weg gegaan of onder de mat gestoken. Kritiek wordt ook niet vaak rechtstreeks geuit.
- Geen commentaar
- De ene al beter dan de andere (opleiding leidinggevenden)
- Conflicten worden niet altijd of niet snel genoeg behandeld
- Er wordt niet altijd op een adequate manier omgegaan met conflicten, soms worden ze stilgehouden.
- Verschilt sterk per team
- Conflicten worden niet altijd aangepakt. Kritiek kan worden gegeven, maar moet op een goede manier gebeuren.
- Afhankelijk van persoon en situatie
- Weinig vertrouwen – wij zij cultuur
- Nemen vaak zaken persoonlijk
- Afhankelijk van de leidinggevende
- Komt ook door een gebrek aan opleiding/procedures/begeleiding/opvolging...

### 3.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
In het algemeen gaan leidinggevenden hier goed mee	Afhankelijk van de leidinggevende en van het team.
Open communicatieve stijl	Sommigen nemen kritiek té persoonlijk en staan niet open om conflicten op te lossen.
	Conflicten worden nogal vaak uit de weg gegaan of onder de mat gestoken.
	Kritiek wordt niet vaak rechtstreeks geuit.
	Conflicten worden niet altijd of niet snel genoeg behandeld.
	Er wordt niet altijd op een adequate manier omgegaan met conflicten, soms worden ze stilgehouden.
	Kritiek kan worden gegeven, maar moet op een goede manier gebeuren.
	Weinig vertrouwen – wij zij cultuur
	Gebrek aan opleiding/procedures/begeleiding/opvolging...

## 4. Hoe zit het met de balans professionaliteit/collegialiteit?

### 4.1 Positief/neutraal

- Binnen de financiële dienst is er een goede balans qua professionaliteit/collegialiteit.
- Goed.
- Een team is maar zo sterk als de leden waaruit het team bestaat. Als diensthoofd vind ik collegialiteit heel belangrijk. Een oprecht compliment geven aan een collega betekent heel veel voor die collega en geeft ook voldoening als leidinggevende.
- Geen opmerkingen
- Super: samen werken en af en toe samen ontspannen (etentje, iets gaan drinken, naar de film,...)
- Ligt vaak nauw bij elkaar maar heel wat mensen gaan hier goed mee om.
- Dik in orde.
- Die zit wel goed
- Heel goed.
- Prima
- Op de dienst evenementen en toerisme zit deze balans zeer goed.
- OK.
- Doorgaans is er een goede werksfeer
- Geen probleem
- In het algemeen goed,
- Collegialiteit binnen diensten is ok, maar over de diensten heen ontbreekt dit vaak.
- Hangt ook samen met flexibiliteit
- Ook afhankelijk van verschillende karakters

### 4.2 Negatief

- Kan beter
- Tekort aan collegialiteit tussen de verschillende diensten, iedereen werkt nog op een eiland
- Niet altijd in evenwicht
- Verschilt sterk per team. (hangt af van al dan niet botsende persoonlijkheden = toeval)
- Collegialiteit is soms ver te zoeken. Sommigen hebben echt oogkleppen op.
- nog meer werken naar open communicatie
- Collegialiteit binnen diensten is ok, maar over de diensten heen ontbreekt dit vaak.

### 4.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Goed	Kan beter

Doorgaans is er een goede werksfeer	Tekort aan collegialiteit tussen de verschillende diensten, iedereen werkt nog op een eiland
	Niet altijd in evenwicht
	Verschilt sterk per team
	Collegialiteit is soms ver te zoeken.
	Er moet meer gewerkt worden aan open communicatie.

## 5. Vinden medewerkers hun leidinggevenden betrouwbaar en bereikbaar?

### 5.1 Positief/neutral

- Binnen de financiële dienst: ja
- Op niveau van de organisatie zijn de meeste leidinggevenden bereikbaar.
- Over het algemeen wel.
- In de dienst wel. Als je hier een eindje werkt weet je wie betrouwbaar is en wie niet.
- Geen opmerking.
- Denk het wel , misschien niet altijd bereikbaar
- De ene al meer dan de andere maar over de grote lijnen wel
- Als diensthoofd kan ik zeggen dat ik mijn directe leidinggevende, het afdelingshoofd als betrouwbaar ervaar. Ik hoop dat mijn directe medewerkers dit ook van mij vinden.
- Ik denk van wel. Mocht dit niet zo zijn, dan zou ik wellicht hierover reeds zijn aangesproken door afdelingshoofd.
- Ik denk doorgaans wel
- Bereikbaarheid : ok, betrouwbaarheid: vermoedelijk wel ok
- Bereikbaarheid geen probleem
- Ikzelf vind mijn leidinggevende betrouwbaar en bereikbaar.
- Soms wel en soms niet betrouwbaar. De bereikbaarheid is meestal wel ok.
- Diensthoofd is steeds bereikbaar
- Ja

### 5.2 Negatief

- Op niveau van de organisatie zijn de meeste leidinggevenden bereikbaar.
- Er heerst wel wat wantrouwen ten opzichte van bepaalde leidinggevenden. Vertrouwelijke informatie wordt niet altijd vertrouwelijk behandeld.
- Gelieve dit aan de medewerkers te vragen
- In de dienst wel. Als je hier een eindje werkt weet je wie betrouwbaar is en wie niet.
- Persoonsgebonden.
- Het is te hopen



- Geen antwoord
- Denk het wel , misschien niet altijd bereikbaar
- De ene al meer dan de andere maar over de grote lijnen wel
- Soms wel en soms niet betrouwbaar. De bereikbaarheid is meestal wel ok.
- Niet allemaal, hangt sterk af van onderlinge relaties, je kan niet voor iedereen altijd goed doen.
- Ook wat divers (afhankelijk van leidinggevende)

### 5.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Over het algemeen wel	Er heerst wel wat wantrouwen ten opzichte van bepaalde leidinggevenden. Vertrouwelijke informatie wordt niet altijd vertrouwelijk behandeld.
Op het niveau van de organisatie zijn de meeste leidinggevenden bereikbaar.	Als je hier een eindje werkt weet je wie betrouwbaar is en wie niet.
	Persoonsgebonden.

## Significante waarden

---

### 1. Wat is de missie en visie van de gemeente?

#### 1.1 Positief/neutral

- De gemeente heeft een missie en visie.
- De missie staat in het meerjarenplan 2014-2019 bij wettelijke rapporten (pg 6).
- De burger zo goed mogelijk van dienst proberen te zijn, dit zowel voor inwoners, 2<sup>e</sup> verblijvers, handelaars als toeristen.
- Middelkerke is een gemeente waar openheid, samenhang en kindvriendelijkheid centraal staan en waar de burger zich ten volle kan ontplooiën en de nodige ondersteuning hierbij krijgt.
- Middelkerke streeft ernaar alle krachten te bundelen om zo tot een unieke gemeente te komen waar iedereen z'n plaats heeft oud en jong, arbeider en ondernemer,...
- Op een creatieve wijze wordt gestreefd om binnen het gevarieerd landschap van hinterland tot kust te werken aan een milieuvriendelijke en innoverende economie die welvaart beoogt voor iedereen.
- Vooruitgang
- Openheid
- Kwaliteit
- Kwaliteit bieden voor de bewoners en tweedeverblijvers
- Kwaliteit en vooruitgang voor inwoners en tweede verblijvers
- De burger is onze klant en die trachten we zo goed als mogelijk van dienst te zijn.
- Eigentijdse, mens-, kind-, en diervriendelijke, verdraagzame, woon-, werk- en vakantieomgeving bewerkstelligen.
- Wordt geoptimaliseerd
- Missie/ visie OCMW en gemeente wordt samengevoegd
- Die van het OCMW:
  - o Het OCMW Middelkerke wil een ruime sociale hulp- en dienstverlening aanbieden met als doel personen en gezinnen in de mogelijkheid te stellen een leven te leiden dat beantwoordt aan de menselijke waardigheid.
  - o Wij richten ons tot de verschillende kansengroepen van de Middelkerkse bevolking, ongeacht hun politieke, filosofische of godsdienstige overtuiging.
  - o Deze hulp- en dienstverlening kan onder meer van curatieve, preventieve, materiële, sociale, medische en psychosociale aard zijn. Zij kan gesitueerd worden op vlak van huisvesting, vorming, opleiding, tewerkstelling, informatie, advies en begeleiding. Zij heeft als doel een betere integratie in en participatie aan onze lokale samenleving.

## 1.2 Negatief

- De missie/visie is onvoldoende of quasi niet gekend binnen de organisatie.
- Zie meerjarenplan
- Zou ik moeten opzoeken, leeft niet. Er werd belangrijke aandacht besteed aan de deelgemeenten
- Geen idee
- Zie MJP 2014- 2019
- Zijn mij (momenteel) niet (meer) bekend.
- Zie eerste pagina MJP
- Nog steeds niet duidelijk
- Behalve enkel slogans is dit niet steeds duidelijk. "kindvriendelijke gemeente, fair trade – gemeente, ..." is niet voldoende om een duidelijke motiverende missie en visie te zijn.
- Geen idee

## 1.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
De meesten weten dat er een missie/visie opgenomen is in het MJP en/of dat die momenteel herschreven wordt (nieuwe MJP)	De missie/visie is onvoldoende of quasi niet gekend binnen de organisatie.
Bepaalde diensten geven een aantal zaken aan die in de huidige missie/visie verwerkt zijn en/of geven een eigen missie/visie	

## 2. Welke waarden zijn in de deontologische code opgenomen? Integriteit, confidentialiteit?

### 2.1 Positief/neutraal

- Via het cultuurtraject werden de waarden van de organisatie bepaald. ROSE (respect, open, samen, eigenheid)
- Deze waarden werden gecommuniceerd naar het personeel van de organisatie.
- Integriteit, vertrouwelijkheid, respect, loyaal, plichtsbewust, ...
- Respect en onderling vertrouwen tussen politiek en administratie.
- In het cultuurtraject stellen we deze 4 waarden voorop : respectvol, open, samen en eigenheid.
- Beiden
- Loyauteit, spreekrecht- en plicht, objectiviteit, correct handelen, klantvriendelijkheid
- Arbeidsreglement → confidentialiteit
- Rosé: Respect, Open, Samen, Eerlijk
- Grondhouding
- Geheimhouding
- Correctheid
- Loyauteit, klantvriendelijkheid en objectiviteit

- Ok
- Loyaliteit
- Ok
- Waarden werden recent bepaald door cultuurtraject (ROSE)
- Confidentialiteit staat er in

## 2.2 Negatief

- Uitdaging: blijvend acties ondernemen om de waarden voldoende gekend te houden bij het personeel, met als doel: inbedding van de waarden in de organisatiecultuur.
- Geen idee.
- Ik zou het echt niet weten
- Geen idee
- Geen idee.
- Geen idee
- Ik beschouw dit als een papieren code. Leeft niet in de organisatie
- Geen idee welke in de deontologische code staan

## 2.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Via het cultuurtraject werden de waarden van de organisatie bepaald. ROSE (respect, open, samen, eigenheid)	Geen idee.
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Integriteit, vertrouwelijkheid, respect, loyaal, plichtsbewust, ...</li> <li>-Loyauteit, spreekrecht- en plicht, objectiviteit, correct handelen, klantvriendelijkheid</li> <li>-Grondhouding</li> <li>-Geheimhouding</li> <li>-Correctheid</li> </ul>	Ik beschouw dit als een papieren code. Leeft niet in de organisatie.
Respect en onderling vertrouwen tussen politiek en administratie.	Uitdaging: blijvend acties ondernemen om de waarden voldoende gekend te houden bij het personeel, met als doel: inbedding van de waarden in de organisatiecultuur.

## 3. Wat doet het management om de identiteit van de organisatie te bewaren?

### 3.1 Positief/neutraal

- Er werd een cultuurtraject opgestart.
- Het bestuur maakt een meerjarenplan op, op basis van hun missie en visieontwikkeling met concrete acties die deze identiteit versterken.

- Teamdag, Wandelgang
- Cultuurtraject en bijhorende acties
- Ze doen er alles aan
- Uitgave van intern infoblad 'De Wandelgang'.
- Organisatie teamdag.
- Organisatie cultuurtraject.
- Huisstijl

### **3.2 Negatief**

- Uitdaging is om blijvend de nodige aandacht te geven vanuit het management.
- Geen gekend specifiek beleid.
- Geen idee.
- Daar wordt te weinig aandacht aan besteed
- Geen idee.
- Geen idee
- Geen idee. Ik weet niet waar het management mee bezig is.
- Onvoldoende zicht op
- Vraag ik me ook af.
- Geen idee.

### 3.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Cultuurtraject	Geen idee
Het bestuur maakt een meerjarenplan op, op basis van hun missie en visieontwikkeling met concrete acties die deze identiteit versterken.	Onvoldoende aandacht voor
Teamdag	Uitdaging is om blijvend de nodige aandacht te geven vanuit het management.
Huisstijl	
Wandelgang	

## 4. Hoe loyaal en betrokken zijn de medewerkers? Personeelsverloop, absentieïsme?

### 4.1 Positief/neutral

- Binnen de financiële dienst is er sprake van voldoende loyaliteit en betrokkenheid bij de medewerkers. Er is wel nog ruimte voor verbetering.
- Op dienstniveau ervaar ik geen (weinig) absentieïsme en personeelsverloop. (kan afgetoetst worden via de personeelsdienst)
- Het personeelsverloop valt relatief mee. Er is wel veel interne mutatie en er zijn een aantal nieuwe functies (vb. stafmedewerkers en managementondersteunende functies) bij gecreëerd
- Er werken wel meer en meer personeelsleden 4/5 of parttime waardoor er op die diensten een onderbemanning is. Zeker als die personeelsleden dan nog eens gebruik maken van hun 20 dagen verlof zonder wedde. Iemand die parttime werkt is zo 40 werkdagen afwezig. De dagen verlof zonder wedde is niet in functie van het arbeidsregime van het personeelslid.
- Het ziekteverzuim is in bepaalde diensten hoger dan in andere.
- Kan enkel voor ICT spreken en hierin geen opmerkingen. El verschillende jaren zelfde team.
- Medewerkers zijn zeer loyaal, weinig verloop
- Geen problemen, indien problemen wordt dit onmiddellijk opgelost
- Relatief weinig personeelsverloop
- Onze dienst is heel loyaal. Ook qua absentieïsme zijn er geen problemen
- De meeste zijn heel loyaal
- Overgrote meerderheid zeer loyaal en betrokken. Wel wat personeelsverloop (administratie). Afwezigheden valt goed mee.
- Op de dienst toerisme en evenementen zijn bijna alle medewerkers zeer loyaal. De meesten zijn fier op hun job én op hun dienst en dragen dit ook uit.
- Behoorlijk loyaal.
- Ik vind het personeel doorgaans zeer loyaal, en er schuilt heel wat talent in het ambtenarenkorps.
- Dat valt op mijn dienst heel goed mee
- Redelijk ok
- Weinig verloop, weinig afwezigheid
- In onze dienst goed, al is daarvoor niet altijd waardering.

- Zeer goed in team kinderopvang en onderwijs. Van de 22 medewerkers is weinig verloop en weinig afwezigheid. (mensen gaan op pensioen, of zijn wel eens ziek, zwangers, ... maar geen willekeurige afwezigheden)
- Weinig personeelsverloop binnen SD
- Weinig absentieïsme binnen SD
- Redelijk goed, weinig verloop en diensten die goed draaien, is er weinig absentieïsme.

#### **4.2 Negatief**

- Het personeelsverloop valt relatief mee. Er is wel veel interne mutatie en er zijn een aantal nieuwe functies (vb. stafmedewerkers en managementondersteunende functies) bij gecreëerd
- Er werken wel meer en meer personeelsleden 4/5 of parttime waardoor er op die diensten een onderbemanning is. Zeker als die personeelsleden dan nog eens gebruik maken van hun 20 dagen verlof zonder wedde. Iemand die parttime werkt is zo 40 werkdagen afwezig. De dagen verlof zonder wedde is niet in functie van het arbeidsregime van het personeelslid.
- Het ziekteverzuim is in bepaalde diensten hoger dan in andere.
- Weinig betrokkenheid.
- Veel zieken
- zwart verzuim m.i. slechts bij een kleine groep
- maar wel veel absentieïsme. Betrokkenheid is vaak zoek
- Overgrote meerderheid zeer loyaal en betrokken. Wel wat personeelsverloop (administratie). Afwezigheden valt goed mee.
- In onze dienst goed, al is daarvoor niet altijd waardering.
- Heel persoonlijk gerelateerd, de ene wat meer dan de andere. Het rigide bestuur maakt je niet betrokken.
- Bij gedecentraliseerde diensten (bv. poetsdienst) is er meer absentieïsme.

### 4.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
Voldoende loyaliteit en betrokkenheid	Veel interne mutatie
Geen (weinig) absentisme en personeelsverloop	Er werken meer en meer personeelsleden 4/5 of parttime waardoor er op die diensten een onderbemanning is. Zeker als die personeelsleden dan nog eens gebruik maken van hun 20 dagen verlof zonder wedde. Iemand die parttime werkt, is zo 40 werkdagen afwezig. De dagen verlof zonder wedde is niet in functie van het arbeidsregime van het personeelslid.
	Weinig betrokkenheid.
	Veel zieken
	Bij gedecentraliseerde diensten (bv. poetsdienst) is er meer absentisme.

## 5. Wat maakt ons trots als medewerkers?

### 5.1 Positief/neutral

- Het gevoel dat we kunnen bijdragen tot het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.
- Het gevoel dat we 'nuttig' werk leveren en dat we daarvoor de nodige appreciatie en respect krijgen.
- Voldoening in wat we doen, onderling respect en vertrouwen.
- Wanneer we complimenten krijgen van onze collega's en onze doelgroepen (burgers, toeristen, tweedeverblijvers).
- Het is ook onze taak als werknemer om ervoor te zorgen dat de centjes van de Middelkerkenaar goed besteed worden.
- Het winnen van de Kortom Publiekscommunicatieprijs 2018 was een opsteker voor onze dienst ook onze ranking bij Facebook.
- Realisaties van de eigen dienst, Middelkerke positief in het nieuws
- Wat je er zelf van maakt. Wees trots op je werk en dat van anderen, op je omgeving, op onze mooie gemeente!
- Kunnen bijdragen aan het algemeen doel waarbij inspanningen en resultaten gewaardeerd worden
- Respect voor elkaar in beide richtingen (top-down + bottom-up + side to side)
- Ik vind dat we wel een aantal projecten kunnen realiseren waar we trots mogen op zijn. Ze komen niet altijd voldoende onder de aandacht.
- Respect voor elkaar in de dienst. Aangenaam samenwerken met de collega's. We kunnen hulp van de collega's vragen en krijgen als er een probleem is.
- Samen nieuwe projecten realiseren
- Een positieve mail van de burger (klant). Het samenwerken om een welbepaald doel tot een goed einde te brengen



- Medewerkers zijn trots als ze zelf mooie resultaten kunnen boeken en ook de organisatie goede zaken kan realiseren.
- Bovendien zijn trotse werknemers loyale werknemers. Ze vormen echte ambassadeurs en zijn een zegen voor het imago van je organisatie
- Zinvolheid van de functie.
- zie cultuurtraject
- Als we de missie van de gemeente en van onze eigen dienst kunnen realiseren, en als dat ook door het beleid wordt gewaardeerd
- Een gevoel van trots is er als een evenement met succes georganiseerd werd. Medewerkers voelen zich in de eerste plaats trots als ze positieve feedback en een schouderklopje mogen ontvangen.
- Eigen opleiding en de resultaten ervan
- Goed functioneren en betrokkenheid van het eigen team
- Team neemt elke uitdaging aan
- Onze dienst verloopt goed ( GAW) ik hoop in de toekomst met veel plezier terug te kunnen komen werken.
- Zelfstandig & collegiaal team
- Als klant/cliënt tevreden is met de dienstverlening
- Mooie infrastructuur van ons WZC – goede reputatie die ons wzc geniet.
- De infrastructuur van de gemeente mag gezien worden (bv. renovatie van de lokalen van de jeugdverenigingen).

## 5.2 Negatief

- Wat je er zelf van maakt. Wees trots op je werk en dat van anderen, op je omgeving, op onze mooie gemeente!
- Ik vind dat we wel een aantal projecten kunnen realiseren waar we trots mogen op zijn. Ze komen niet altijd voldoende onder de aandacht.
- Onze dienst verloopt goed ( GAW) ik hoop in de toekomst met veel plezier terug te kunnen komen werken.
- Samengang en resultaten van het team kunnen je een goed gevoel geven. Er zijn weinig banden met het resultaat van de organisatie als geheel. Sommige afdelingen / diensten lijken eerder elkaars concurrenten dan collega's.
- Momenteel niet veel

## 5.3 Conclusies

Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Het gevoel dat we kunnen bijdragen tot het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.</li> <li>-Kunnen bijdragen aan het algemeen doel waarbij inspanningen en resultaten gewaardeerd worden</li> </ul>	<p>Momenteel niet veel</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Als we de missie van de gemeente en van onze eigen dienst kunnen realiseren, en als dat ook door het beleid wordt gewaardeerd</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Het gevoel dat we 'nuttig' werk leveren en dat we daarvoor de nodige appreciatie en respect krijgen.</li> <li>-Voldoening in wat we doen, onderling respect en vertrouwen.</li> <li>-Wat je er zelf van maakt. Wees trots op je werk en dat van anderen, op je omgeving, op onze mooie gemeente!</li> <li>-Zinvolheid van de functie.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Wanneer we complimenten krijgen van onze collega's en onze doelgroepen (burgers, toeristen, tweedeverblijvers).</li> <li>-Een positieve mail van de burger (klant). Het samenwerken om een welbepaald doel tot een goed einde te brengen</li> <li>-Medewerkers voelen zich in de eerste plaats trots als ze positieve feedback en een schouderklopje mogen ontvangen.</li> <li>-Als klant/cliënt tevreden is met de dienstverlening</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Het winnen van de Kortom Publiekscommunicatieprijs 2018 was een opsteker voor onze dienst, alsook onze ranking bij Facebook.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realisaties van de eigen dienst, Middelkerke positief in het nieuws</li> <li>-Ik vind dat we wel een aantal projecten kunnen realiseren waar we trots mogen op zijn</li> <li>-Samen nieuwe projecten realiseren</li> <li>-Medewerkers zijn trots als ze zelf mooie resultaten kunnen boeken en ook de organisatie goede zaken kan realiseren.</li> <li>-Een gevoel van trots is er als een evenement met succes georganiseerd werd.</li> <li>-Goed functioneren en betrokkenheid van het eigen team</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Respect voor elkaar in beide richtingen (top-down + bottom-up + side to side)</li> <li>-Respect voor elkaar in de dienst. Aangenaam samenwerken met de collega's. We kunnen hulp van de collega's vragen en krijgen als er een probleem is.</li> </ul>	

- Mooie infrastructuur van ons WZC – goede reputatie die ons wzc geniet.
- De infrastructuur van de gemeente mag gezien worden (bv. renovatie van de lokalen van de jeugdverenigingen).

## Alle conclusies op een rijtje

---

### Strategie

#### Strategievoorbereiding en –planning

Sterktes	Zwaktes
Degelijke voorbereiding en planning Gefaseerd/gestructureerd	Gebrek aan duidelijke procedure met sjablonen
Vanuit de administratie	Niet eenduidig
In overleg/wordt besproken	Niet zichtbaar binnen het geheel van de organisatie
Gebeurt door MAT (en leidinggevenden), algemeen directeur en CBS	Te beperkt tot de hogere niveaus
Speelt in op veranderingen	Geen overleg binnen de dienst
Gebeurt aan de hand van tools	Weinig aandacht voor
	Doelstellingen zijn niet duidelijk

#### Uitvoering van de strategie, het beleid

Sterktes	Zwaktes
Duidelijke beslissingsorganen	Politieke afhankelijkheid
Duidelijke uitvoerende actoren	Onvoldoende gekend
In overleg	Niet gedragen
Planmatig	Niet duidelijk/eenduidig
Uitwerking beleidsvoorstellen/actiefiches	Traag (logge procedures)
Er zijn procedures om te volgen	Ad hoc
	Bijkomende acties worden niet getoetst aan de vooropgestelde strategie
	Er wordt te weinig strategisch gewerkt

### Duidelijkheid van de strategie voor iedereen

Sterktes	Zwaktes
Duidelijk door bespreking en overleg	Onvoldoende/duidelijke strategie ontbreekt
	Niet door iedereen gekend
	Wel voor de eigen dienst, niet voor de volledige organisatie/niet binnen het geheel
	Enkel voor degene die de strategie bepaalde/mensen die op een hoger niveau werken
	Wordt onvoldoende herhaald
	Gebrek aan duidelijke communicatie

### Opvolging van de realisatie

Sterktes	Zwaktes
Ja, d.m.v. evaluatie en indicatoren	Realisatie doelstellingen wordt niet opgevolgd
	Beperkte feedback
	Niet globaal (enkel per project)
	Niet in verhouding tot het realiseren van de strategie
	Neen, want een actieplan ontbreekt
	Reguliere werking wordt niet opgevolgd (enkel MJP)
	Niet zichtbaar in de diensten of en hoe dit wordt opgevolgd

### Relatie politiek-administratie-stakeholders

Sterktes	Zwaktes
Vlot, goed, voldoende, constructief	Korte afstand (opdrachten komen via politiek)
Wekelijks overleg	Te veel inmenging
Oprichting adviesraden	Ad hoc
Taken zijn duidelijk	Te veel eenrichtingsverkeer
	Te veel top down
	Weinig afstemming/betrekken stakeholders
	Beperkt/te veraf/enkel met leidinggevenden

### Structuur

#### Organogram

Sterktes	Zwaktes
Conform eigen voorstel	Wie is wie en wie doet wat ontbreekt

Duidelijke structuur	Heel veel leidinggevenden en vaak te weinig uitvoerend personeel
Verbeterd (minder niveaus, meer overschrijdend en meer structuur)	Wissels, verschuivingen zijn niet altijd duidelijk en worden niet duidelijk gecommuniceerd
	(Momenteel) onduidelijk
	Niet afgetoetst/top down

### Aanwezige communicatiestructuren

Sterktes	Zwaktes
Er worden binnen de organisatie heel wat overlegmomenten georganiseerd, zowel met internen als met externen, al dan niet ad hoc, gestructureerd, periodiek, per project, ... Dit zijn zowel formele als informele overlegmomenten en gebeuren per team, maar ook 1 op 1 met directeur/schep/diensthofd, ...	Informatievergaderingen zijn steeds eenrichtingsverkeer
Daarnaast zijn er andere middelen, zoals intranet, interne nota's en de Wandelgang.	Ontbreken van een duidelijke structuur
	Te weinig bottom-up

### Aanwezige beslissingsstructuren

Sterktes	Zwaktes
Duidelijk geregeld	Zeer beperkt
Duidelijk bepaalde beslissingsstructuren (volgens DLB)	(Beslissingsrecht) is niet altijd duidelijk

### Uitgewerkte rapporteringsstructuren

Sterktes	Zwaktes
I.k.v. BBC/MJP wordt er gerapporteerd	Niet gestructureerd
Ken- en stuurgetallen worden bijgehouden	Geen duidelijke afspraken
Financiële rapportering/rapportering over procedures	Te beperkt
Wettelijk vereiste rapportering	
Via overlegmomenten, verslagen, to do lijsten, notules	
Volgens wettelijk voorgeschreven tools	
Evenementen e.d. worden geëvalueerd a.h.v. evaluatieformulieren	

### Informele structuren

Sterktes	Zwaktes
Er is onderling respect en respect voor de hiërarchie	Geen duidelijke structuur in het geheel
Informele overlegstructuren zijn aanwezig en worden als positief ervaren en vaak efficiënter dan formeel overleg.	Informele beslissingen gaan eigen leven leiden
Formele en informele overlegstructuren zijn in balans.	Geen duidelijk beslissingsproces (op informele manier beslissingen beïnvloeden)
	Diensthoofden worden overruled
	Persoonlijke voorkeuren spelen ook mee in het beslissingsproces

## Systemen

### Werken rond processen en procedures

Sterktes	Zwaktes
Ja	Onvoldoende gekend/gebruikt (blijft soms in een kast liggen)
Vaste procedures (hogere regelgeving)	Onvoldoende evaluatie en bijsturing
Binnen de dienst	Onvoldoende standvastig gebruikt
Intern (workflow)	Er wordt onvoldoende rond gewerkt
Operationeel	Niet vertaald op dienstniveau
Checklist	Niet eenduidig voor de volledige organisatie

### Verantwoordelijken voor opvolging, aanpassing, bijsturing

Sterktes	Zwaktes
Iedereen/gedeelde verantwoordelijkheid	Niet aangeduid/bepaald
Leidinggevende/diensthoofd/afdelings-verantwoordelijke (als eindverantwoordelijke)	Leidinggevend hebben hier niet altijd tijd voor
Deskundigen	

### Goede en slechte procedures

Sterktes	Zwaktes
Duidelijk/goed	Niet volledig centraal
Eigen/interne procedures	Onoverzichtelijk dossierbeheer
SC/GR	Aantal ontbrekende procedures
Personeel	Weinig uitgeschreven procedures
Slechte worden bijgestuurd	Procedures worden niet gerespecteerd of gevolgd
	Omslachtig
	Onvoldoende zicht op
	Procedures over de diensten heen verlopen soms minder (aanpassingen aan procedures worden niet of niet voldoende gecommuniceerd) – nood aan meer overleg en uniformiteit

### Aanwezige en adequate informatisering

Sterktes	Zwaktes
Aantal zaken zijn aanwezig en/of voorzien om te implementeren/optimaliseren	Er moet dringend werk gemaakt worden van meer informatisering, optimalisatie van de huidige informatisering en synchronisatie en afstemming van de huidige systemen
	Geen idee wat er aanwezig is



	Huidige informatisering is onvoldoende performant
	Niet adequaat
	Systemen worden onvoldoende toegepast door een gebrek aan kennis/beheersing van de sytemen
	Gebrek aan (digitaal) dossierbeheer
	Weinig oog voor vernieuwing en innovatie

### Aanwezige kwaliteitssystemen

Sterktes	Zwaktes
Klachtenprocedure	Neen
Diverse kwaliteitslabels (jeugd/toerisme/...)	Geen idee
Bepaalde diensten hebben een kwaliteitshandboek	

## Sleutelvaardigheden

### Onderscheiden van collega besturen

Sterktes	Zwaktes
Financieel gezond/financiële beleidsruimte	Weinig vernieuwing op vlak van sportinfrastructuur
Aantal personeelsleden	Door de uitgebreide dienstverlening wordt er weinig 'concurrerend' aanbod gecreëerd, waardoor het moeilijk kan zijn om partners te vinden voor samenwerking
Uitgebreide technische afdeling	
Meer middelen en mogelijkheden	
Kwalitatieve en voldoende dekkende hulp- en dienstverlening	
Meer uitgebouwde sociale dienst	
Aanbod van sociale huurwoningen	
Generalistische medewerkers	
Veel interne knowhow	
Eigen opleiding	
Goede jeugdwerking	
Ruime openingsuren/goede bereikbaarheid	
Persoonlijke dienstverlening	
Aanspreekbaar bestuur	
Inspraak	
Externe communicatie(campagnes)	
Groot en divers aanbod aan evenementen	
Vrijheid tot creativiteit	
Hinterland en kust	

### Ruimte tot verbetering

Sterktes	Zwaktes
n.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Verder uitwerken vormingsbeleid</li> <li>–De werknemer blijvend ondersteunen (vorming).</li> <li>–Adequaat personeel aanwerven</li> <li>–Blijvend investeren in het verhogen van de competenties van de leidinggevenden, maar ook van het uitvoerend personeel</li> <li>–Elke medewerker dient correct te functioneren en zijn/haar sterkte ingezet te worden in de juiste functie</li> </ul>

	–Dienstoverschrijdend en polyvalent maken van onze medewerkers
	Meer en betere samenwerking en afstemming tussen diensten, meer uniform werken
	Te weinig transparante en éénduidige besluitvorming
	Strategischer te werk gaan
	–Dienstverlening kan nog verbeterd worden (efficiënter, effectiever, kwaliteitsvoller) –Dienstverlening blijvend centraal plaatsen.
	Ruimte voorzien om taken te kunnen uitvoeren
	Digitalisering en informatisering/modernisering
	Administratieve vereenvoudiging
	Investeren in technisch materiaal om mee te werken
	Mogelijkheden creëren om op afstand te werken of om interne informatie op te vragen buiten het kantoor
	Communicatiebeleid uitwerken/optimaliseren en meer bottom up – communicatie.
	Intergemeentelijke samenwerking
	Openingsuren van de balies aanpassen (laatavondopening)
	Preventief onderhoud uitvoeren (voor het te laat is)
	Meer inzetten op profilering van de gemeente op nationaal vlak
	Zelfredzaamheid burger aanwakkeren
	Optimaliseren en/of vernieuwen van de sportinfrastructuur
	Meer grotere sportevenementen organiseren

### Acties om ons blijvend te onderscheiden

Sterktes	Zwaktes
Inzetten op videocommunicatie en meer kwaliteitsvolle visuele communicatie in het straatbeeld	Geen/weinig
Benchmarking met collega's en andere besturen wordt vaak toegepast	
Binnenhalen van labels en prijzen	
Een zeer rijk evenementenaanbod naar bevolking, tweedeverblijvers en toeristen	

## Opvolging vaardigheden van de organisatie/interne controle

Sterktes	Zwaktes
Binnen de organisatie wordt op verschillende vlakken gewerkt rond interne controle	Geen uitgeschreven systeem van organisatiebeheersing en/of specifiek opvolgingssysteem
Controle via de evaluatie van de berichtgeving op onze sociale media	Gebeurt niet of enkel binnen de eigen dienst
Evaluatiegesprekken en functioneringsgesprekken.	Gebrek aan evaluatiesystemen
Evaluatieverslagen bij projecten/éénmalige acties	Veel hangt af van de individuele motivatie
Evaluatiedocumenten	
Controle binnen de eigen dienst	
Toolbox meetings	
Acties opstellen die meetbaar zijn, evalueren en bijsturen	
Procedures en processen in vraag stellen en eventueel bijsturen	
Consequente controle op kwaliteit van de dossiervorming	
Steekproefsgewijs	
Teamoverleg	
Opvolging ken- en stuurgetallen	
Diensthofd voert controle uit	
Inspectie van hogere overheid/diensten	

## Afhankelijkheid van individuen

Sterktes	Zwaktes
Sterke individuen zijn nodig om een team te leiden, om knopen door te hakken, beslissingen te nemen maar iedereen moet hetzelfde doel voor ogen hebben. In een team moet iedereen aan hetzelfde zeil trekken.	<p>Heel sterk/risicofactor voor de continuïteit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Te weinig kennisdeling (ook m.b.t. softwareprogramma's), te weinig uitgeschreven procedures.</li> <li>-Een aantal ploegbazen met heel veel ervaring zorgen voor de goede werking. Zij kennen heel veel, maar veel van deze kennis zit in hun hoofd en is niet gedocumenteerd. Hen tijdig vervangen of processen voorzien om meer te documenteren is dus een must.</li> <li>-Voor sommige (beleids-)domeinen is alle kennis/competenties aanwezig bij één individu. Vertrekt deze persoon, dan is ook 90 % van de kennis weg (te veel éénmansdiensten).</li> </ul>
1 + 1 = 3 → het geheel is meer dan de som van de delen	

<p>-Teamwerk is belangrijker dan de individuen. Elk heeft zijn sterktes en die vullen elkaar in onze dienst goed aan</p> <p>-Werken als team. De kwaliteiten van de individuen uitspelen/versterken</p>	
<p>Individen maken weldegelijk het verschil: een geïnspireerde en gemotiveerde werknemer is goud waard</p>	
<p>De organisatie is zo sterk als de zwakste medewerker. Iedere medewerker heeft zijn verantwoordelijkheid binnen de organisatie.</p>	

## Staf

### Aantrekken en binding van personeel/in- en uitstroom

Sterktes	Zwaktes
<p>Werken aan een openbaar bestuur biedt heel veel voordelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–goede arbeidsvoorwaarden, nabijheid woonplaats, evenwicht werk/privé (aantal te presteren uren), maaltijdcheques, verlofuren, ...;</li> <li>–de overheid wordt aanzien als een betrouwbare werkgever.</li> </ul>	<p>Geen gekend beleid op organisatieniveau en/of te weinig aandacht hiervoor</p>
Interne mutatie/herverdeling van de taken	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Geen extra arbeidsbeloningen (waardoor mensen naar de privésector terugkeren).</li> <li>–Weinig marge om extra inzet te belonen, zodat hier geen motivatie aan gekoppeld kan worden/geen beloning voor extra inzet.</li> </ul>
Cultuurtraject/leiderschapstraject	Betere verloning in de privésector met diverse legale voordelen (laptop, wagen, 13 <sup>e</sup> maand, ...). Zeker wanneer ervaring belangrijk is.
	Het aantal doorgroeimogelijkheden en bevorderingen is te beperkt.
	Momenteel is er werk aan de goede naam van de organisatie. De organisatie komt niet naar buiten als een frisse jonge onderneming waardoor de buitenstaanders een negatief beeld hebben, ook onder meer door het negatief nieuws waarmee de gemeente in de pers is gekomen de laatste jaren.
	Aanwerving en selectieprocedure zijn zeer formeel.

### Ruimte voor vorming en opleiding

Sterktes	Zwaktes
JA	<p>Ontbreken van een vormingsbeleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–te weinig gestructureerd,</li> <li>–geen verplichte opleidingen,</li> <li>–volgen van vorming wordt niet gestimuleerd,</li> <li>–vraag tot vorming wordt niet altijd goedgekeurd,</li> <li>–nood aan vorming op organisatieniveau (word, excel, outlook, ...).</li> </ul>
	Weinig eigen initiatief binnen de diensten
	In mindere mate interne opleidingen, coaching of in-house opleiding

	Door de werkdruk momenteel te weinig ruimte voor vorming
--	--

### Samenstelling personeelsbestand

Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Goede verdeling qua leeftijd, kennis en ervaring</li> <li>-De personeelsmix is goed met ervaren oudgedienden maar ook jonge collega's met een frisse kijk op bepaalde zaken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hoge anciënniteiten</li> <li>-Eerder verouderd</li> <li>-Veel oudere medewerkers in bepaalde diensten.</li> <li>-Sterke vergrijzing</li> </ul>
Voldoende kennisdeling binnen de dienst	Regelmatig omgekeerde evenredigheid tussen motivatie en anciënniteit: mensen komen zeer gemotiveerd binnen maar dit zwakt jammer genoeg af met de tijd.
Een oudere zeer ervaren leeftijdsgroep met veel kennis/zeer ervaren personeelsbestand	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Eerder gebrek aan creativiteit en schrik van vernieuwing</li> <li>-Een beetje vastgeroest in gewoontes</li> </ul>
Zeer variërend/enorm verscheiden	Beperkte kennis en niet dynamisch of leergierig.
Zeer jong, dynamisch en creatief team (1 dienst)	

### Eigenschappen medewerkers (flexibel, energiek, stressbestendig, creatief,...) en aanwezigheid van projectwerking

Sterktes	Zwaktes
Voldoende flexibel en stressbestendig	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sommigen wel, anderen niet/verschilt sterk per individu</li> <li>-Soms ook tijdelijke up en downs</li> <li>-Afhankelijk van profiel/dienst</li> </ul>
Plichtsbewust en gemotiveerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Veranderingscultuur is niet adequaat aanwezig, cultuur van de gewoonte</li> <li>-Veranderingen botsen altijd op weerstand door het denkpatroon</li> <li>-Staan niet open voor verandering</li> <li>-Oudere werknemer staan niet altijd open voor verandering en hebben vaak het idee dat verandering slechter is</li> </ul>
Energiek, creatief en dynamisch	Stressbestendigheid is vaak een probleem en creativiteit is ook niet vaak aanwezig. Zeker in het zoeken naar oplossingen is dit soms een probleem.
Kritisch zelfinzicht	Door werkomstandigheden (weinig middelen) komt dit er momenteel niet meer uit

Over het algemeen heeft het personeel intrinsiek het beste voor met de gemeente/OCMW en de burger	Niet energiek
Het potentieel is er zeker	Men kan niet anders dan flexibel en stressbestendig zijn
Er wordt vanuit de organisatie aan gewerkt: cultuurtraject en leiderschapstraject	

### Verloop van de doorstroom (competentiemanagement, functionering, evaluatie)

Sterktes	Zwaktes
De functiebeschrijvingen werden al aangepast	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Geen uitgeschreven evaluatieprocedure</li> <li>–Geen gekend beleid op organisatieniveau</li> <li>–Hier wordt er (vanuit de personeelsdienst) momenteel geen aandacht aan besteed</li> </ul>
Interne mobiliteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Er is veel meer nood aan doorstroming</li> <li>–Weinig groeimogelijkheden</li> <li>–Doorstroom in het verleden vaak puur op basis van vakkennis en minder op basis van competentie om leiding te geven. Hierdoor wel een aantal personen die niet op de juiste plaats zitten.</li> <li>–Doorstroom heeft vaak even veel te maken met ellebogenwerk als met competentie</li> </ul>
Oefening van competentiemanagement is afgerond	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Te weinig competentiemanagement</li> <li>–We moeten op zoek gaan naar hun talenten en sterktes en een taakverdeling op maat maken. Afhankelijk van hun competenties, hun talenten en hun interesses worden taken verdeeld. Op die manier kunnen we het beste in hen naar boven halen.</li> <li>–Hieraan is een groot gebrek (bv. carrièreplan)</li> </ul>
Volgens decretale bepalingen	Momenteel wordt er niet aan evaluatie gedaan binnen de dienst tenzij dit verplicht is na een indiensttreding of bevordering of als men wil sanctioneren.
	Je wordt niet beloond voor je inzet.



## Stijl

### Delegatie door algemeen directeur/leidinggevenden

Sterktes	Zwaktes
Ja	Delegeren is meer dan het geven van een instructie die dan niet opgevolgd wordt.
Indien noodzakelijk en volgens moeilijkheidsgraad van de taken	Nog te weinig, vaak door gebrek aan competente medewerkers of coachingskills van de leidinggevende
Team functioneert autonoom	–Er wordt eerder werk opgelegd zonder echte delegatie –Te veel als een éénrichtingsverkeer, van de top naar de basis, en niet als team waar alle meningen evenwaardig zijn
	Enkel de zaken die ze willen delegeren (selectief)
	Het doorschuiven van taken, zonder verantwoordelijkheden of vertrouwen is niet gelijk aan delegeren.

### Aanpak van fouten

Sterktes	Zwaktes
Deze worden besproken en verbeterd.	Sommige leidinggevenden vergeten dat ze zelf ook fouten maken en hun reactie op fouten van medewerkers is niet altijd in proportie tot de fout zelf.
Er wordt correct en goed mee omgegaan.	Een pluim geven/krijgen zou ook wel deugd kunnen doen.
Er is aandacht voor coaching.	Er wordt vaak te weinig zelf verantwoordelijkheid genomen bij fouten maar eerder de 'zwarte piet' doorgeschoven naar andere personen/diensten.
Constructief	Fouten worden lang genegeerd (of niet opgemerkt) tot er dan (voor betrokkene onverwacht) een harde maatregel komt.
Medewerkers worden op fouten aangesproken, zodat de fouten in de toekomst beperkt of vermeden worden	Fouten worden niet opgemerkt door gebrek aan opvolging en feedback.
Binnen de dienst wordt dit intern aangepakt tenzij de aard van de fout vergt dat dit gemeld moet worden	Mensen worden aangesproken over fouten die gemaakt worden, maar heel vaak worden diezelfde fouten na een bepaalde tijd herhaald. Dit komt onder meer door het gebrek aan procedures/checklists.
Bij wederkerende fouten worden de processen en procedures herbekeken en/of moet er gezocht worden naar een adequate aanpak.	Is ook individueel afhankelijk.
Afhankelijk van de aard van de fout kunnen er gevolgen zijn	

Éénmalige fouten worden besproken en gekaderd, herhaaldelijke fouten leiden tot nota's of sancties	
Er is een cultuur waarin fouten mogelijk en bespreekbaar zijn en beschouwd worden als leermomenten.	

### Omgang van leidinggevenden met kritiek en conflicten

Sterktes	Zwaktes
In het algemeen gaan leidinggevenden hier goed mee	Afhankelijk van de leidinggevende en van het team.
Open communicatieve stijl	Sommigen nemen kritiek té persoonlijk en staan niet open om conflicten op te lossen.
	Conflicten worden nogal vaak uit de weg gegaan of onder de mat gestoken.
	Kritiek wordt niet vaak rechtstreeks geuit.
	Conflicten worden niet altijd of niet snel genoeg behandeld.
	Er wordt niet altijd op een adequate manier omgegaan met conflicten, soms worden ze stilgehouden.
	Kritiek kan worden gegeven, maar moet op een goede manier gebeuren.
	Weinig vertrouwen – wij zij cultuur
	Gebrek aan opleiding/procedures/begeleiding/opvolging...

### Balans professionaliteit/collegialiteit

Sterktes	Zwaktes
Goed	Kan beter
Doorgaans is er een goede werksfeer	Tekort aan collegialiteit tussen de verschillende diensten, iedereen werkt nog op een eiland
	Niet altijd in evenwicht
	Verschilt sterk per team
	Collegialiteit is soms ver te zoeken.
	Er moet meer gewerkt worden aan open communicatie.

### Betrouwbaar- en bereikbaarheid leidinggevenden

Sterktes	Zwaktes
Over het algemeen wel	Er heerst wel wat wantrouwen ten opzichte van bepaalde leidinggevenden. Vertrouwelijke informatie wordt niet altijd vertrouwelijk behandeld.
Op het niveau van de organisatie zijn de meeste leidinggevenden bereikbaar.	Als je hier een eindje werkt weet je wie betrouwbaar is en wie niet.
	Persoonsgebonden.

## Significante waarden

### Missie en visie van de gemeente

Sterktes	Zwaktes
De meesten weten dat er een missie/visie opgenomen is in het MJP en/of dat die momenteel herschreven wordt (nieuwe MJP)	De missie/visie is onvoldoende of quasi niet gekend binnen de organisatie.
Bepaalde diensten geven een aantal zaken aan die in de huidige missie/visie verwerkt zijn en/of geven een eigen missie/visie	

### Waarden in de deontologische code

Sterktes	Zwaktes
Via het cultuurtraject werden de waarden van de organisatie bepaald. ROSE (respect, open, samen, eigenheid)	Geen idee.
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Integriteit, betrouwbaarheid, respect, loyaal, plichtsbewust, ...</li> <li>-Loyauteit, spreekrecht- en plicht, objectiviteit, correct handelen, klantvriendelijkheid</li> <li>-Grondhouding</li> <li>-Geheimhouding</li> <li>-Correctheid</li> </ul>	Ik beschouw dit als een papieren code. Leeft niet in de organisatie.
Respect en onderling vertrouwen tussen politiek en administratie.	Uitdaging: blijvend acties ondernemen om de waarden voldoende gekend te houden bij het personeel, met als doel: inbedding van de waarden in de organisatiecultuur.

### Acties van het management om de identiteit van de organisatie te bewaren

Sterktes	Zwaktes
Cultuurtraject	Geen idee
Het bestuur maakt een meerjarenplan op, op basis van hun missie en visieontwikkeling met concrete acties die deze identiteit versterken.	Onvoldoende aandacht voor
Teamdag	Uitdaging is om blijvend de nodige aandacht te geven vanuit het management.
Huisstijl	
Wandelgang	

### Loyaliteit en betrokkenheid van de medewerkers (personeelsverloop, absentieïsme)

Sterktes	Zwaktes
Voldoende loyauteit en betrokkenheid	Veel interne mutatie

Geen (weinig) absenteïsme en personeelsverloop	Er werken meer en meer personeelsleden 4/5 of parttime waardoor er op die diensten een onderbemanning is. Zeker als die personeelsleden dan nog eens gebruik maken van hun 20 dagen verlof zonder wedde. Iemand die parttime werkt, is zo 40 werkdagen afwezig. De dagen verlof zonder wedde is niet in functie van het arbeidsregime van het personeelslid.
	Weinig betrokkenheid.
	Veel zieken
	Bij gedecentraliseerde diensten (bv. poetsdienst) is er meer absenteïsme.

### Wat maakt ons trots als medewerkers?

Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Het gevoel dat we kunnen bijdragen tot het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.</li> <li>-Kunnen bijdragen aan het algemeen doel waarbij inspanningen en resultaten gewaardeerd worden</li> <li>-Als we de missie van de gemeente en van onze eigen dienst kunnen realiseren, en als dat ook door het beleid wordt gewaardeerd</li> </ul>	Momenteel niet veel
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Het gevoel dat we 'nuttig' werk leveren en dat we daarvoor de nodige appreciatie en respect krijgen.</li> <li>-Voldoening in wat we doen, onderling respect en vertrouwen.</li> <li>-Wat je er zelf van maakt. Wees trots op je werk en dat van anderen, op je omgeving, op onze mooie gemeente!</li> <li>-Zinvolheid van de functie.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Wanneer we complimenten krijgen van onze collega's en onze doelgroepen (burgers, toeristen, tweedeverblijvers).</li> <li>-Een positieve mail van de burger (klant). Het samenwerken om een welbepaald doel tot een goed einde te brengen</li> <li>-Medewerkers voelen zich in de eerste plaats trots als ze positieve feedback en een schouderklopje mogen ontvangen.</li> <li>-Als klant/cliënt tevreden is met de dienstverlening</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Het winnen van de Kortom Publiekscommunicatieprijs 2018 was een</li> </ul>	

<p>opsteker voor onze dienst, alsook onze ranking bij Facebook.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realisaties van de eigen dienst, Middelkerke positief in het nieuws</li> <li>-Ik vind dat we wel een aantal projecten kunnen realiseren waar we trots mogen op zijn</li> <li>-Samen nieuwe projecten realiseren</li> <li>-Medewerkers zijn trots als ze zelf mooie resultaten kunnen boeken en ook de organisatie goede zaken kan realiseren.</li> <li>-Een gevoel van trots is er als een evenement met succes georganiseerd werd.</li> <li>-Goed functioneren en betrokkenheid van het eigen team</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Respect voor elkaar in beide richtingen (top-down + bottom-up + side to side)</li> <li>-Respect voor elkaar in de dienst. Aangenaam samenwerken met de collega's. We kunnen hulp van de collega's vragen en krijgen als er een probleem is.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mooie infrastructuur van ons WZC – goede reputatie die ons wzc geniet.</li> <li>-De infrastructuur van de gemeente mag gezien worden (bv. renovatie van de lokalen van de jeugdverenigingen).</li> </ul>	

#### 4. Sterktes en zwaktes



Kernwoorden sterktes en zwaktes – MJP 2020-2025

Datum: 13-06-2019

Er is strategievorbereiding en -planning a.h.v. tools en in overleg

Gebrek aan duidelijke eenduidige procedure met sjablonen voor de strategievorbereiding en -planning

Te beperkt tot de hogere niveaus (eenrichtingsverkeer en top-down-communicatie)

Organogram met duidelijke structuur

Vlotte constructieve relatie politiek-administratie-stakeholders

Overlegmomenten en middelen voor interne communicatie

Politieke afhankelijkheid/te korte afstand

Te veel leidinggeevenden, te weinig uitvoerend personeel

Aanspreekbaar bestuur met ruimte voor inspraak

## Middelkerke

Middelkerke = financieel gezond, veel personeel en interne knowhow, uitgebreide en kwalitatieve hulp- en dienstverlening

Processen en procedures: niet gekend, niet gedragen en worden niet opgevolgd

Gebrek aan evaluatie en bijsturing van processen en procedures

Diverse labels en prijzen

Cultuur- en leiderschapstraject

Nood aan meer, optimalisatie en vernieuwing van huidige Informatisering + synchronisatie en afstemming

Nood aan meer uniformiteit

Gebrek aan (digitaal) dossierbeheer

Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden/betrouwbare werkgever

Gebrek aan kwaliteitssystemen

Te weinig bottom-up- en open communicatie

Goede diversiteit van het personeel met veel positieve eigenschappen





Nood aan meer acties om de identiteit van de gemeente te versterken

Strategie is niet gekend, onduidelijk en niet gedragen      Duidelijk geregelde beslissingsstructuur

Gebrek aan vormingsbeleid      Gebrek aan uitgeschreven systeem van organisatiebeheersing

Rijk evenementenaanbod      Vergrijzing personeel (vastgeroest, gedemotiveerd, niet dynamisch, ...)

Gebrek aan competentie management, functionering en evaluatie      Goede balans tussen collegialiteit en professionaliteit

Betrouwbare, bereikbare leidinggevenden met een open communicatieve stijl

Delegeren is te veel eenrichtingsverkeer en louter doorschuiven van taken

Fouten worden soms te lang genegeerd en vaak herhaald na verloop van tijd

**Loyaal en betrokken**

Teamdag

# Middelkerke

Beperkte beslissingsstructuur

Wij-zij-cultuur (leidinggevenden/uitvoerend personeel) + wantrouwen

**Wandelgang**

**Huisstijl**

Sterk afhankelijk van individuen  
(geen gedeelde kennisdeling)

Teveel eilandwerking

Missie en visie leeft niet

Veel interne mutatie

**Werknemers zijn loyaal en betrokken**

Weinig betrokkenheid van het personeel

Deontologische code = papieren code

Geen beleid om personeel aan te trekken/te binden

Veel absentisme



## 5. Samenvatting van de memoranda/speerpunten/... van de adviesraden en werkgroepen

### Aandachtspunten voor het MJP 2020-2025 geformuleerd door de adviesraden en werkgroepen

Datum: 10-07-2019

#### Bevraagde adviesraden en werkgroepen

1. Lokaal overlegplatform onderwijs
2. Huis van het kind
3. Seniorenadviesraad
4. Cultuurraad
5. Milieuraad
6. Land- en tuinbouwrap
7. Werkgroep lokale economie
8. Sportraad
9. Jeugdraad
10. Noord-Zuid-comité
11. Raad voor inclusie en toegankelijkheid

#### 1. Werking, taken, inspraak, ... adviesraden/werkgroepen

–Elke adviesraad/werkgroep is vragende partij om actief en tijdig betrokken te worden bij de opstart van (grote) projecten, activiteiten, beleidsmaatregelen, ... Erken hun bestaansreden en win hun advies in. Hou met dit advies ook rekening bij de verdere uitwerking en blijf hierover terugkoppelen.

→ *Optie om standaardprocedure in te bouwen waarbij telkens actief het advies gevraagd wordt?*

–De adviesraden/werkgroepen vragen daarnaast ook om een forum/platform/... om meer te kunnen samenwerken/afstemmen onderling. Er is nood aan meer samenwerking/coördinatie/overleg met andere raden en diensten om alle specifieke thema's over alle disciplines heen een breder draagvlak te geven en zo een maximum aantal inwoners, tweedeverblijvers, bezoekers, ... te bereiken.

→ *Optie om bv. jaarlijks een groot 'trefmoment' met bv. workshops, lezingen, ... te organiseren voor de adviesraden en werkgroepen?*

–Er wordt ook gevraagd om meer en vlotter te kunnen samenwerken (op een uniforme wijze) met alle diensten van de gemeente/het OCMW.

#### 2. Infrastructuur

–Nood aan extra culturele infrastructuur.

–Nood aan evenementenhal.

–Nood aan extra/optimalisatie sportinfrastructuur:

- uitbreiding MTB-mogelijkheden;
- aanleg multifunctioneel Outdoor sportveld;



- behoud/opwaardering/homologeren sporthallen (gebruik door scholen!);
  - voorzien kliminfrastructuur;
  - recreatiezones jeugd.
- Langetermijnvisie m.b.t. locatie/infrastructuur voor het vakantieaanbod voor kinderen/jongeren.
  - Het jeugdhuis de Paravang een goed gelegen en kwalitatief onderkomen bieden.
  - Haal nog meer uit de gemeentelijke infrastructuur door gebouwen nog meer open te zetten voor de bevolking: artistieke ruimtes, repetitieruimte, verenigingen, samen studeren, ...

### **3. Wonen**

- Extra maatregelen en financiële stimuli nemen inzake betaalbaar wonen (voor jongeren/senioren); sociale woningbouw, het promoten van ecologisch wonen.
- Daarnaast moet wonen in Middelkerke (voor jonge mensen) aantrekkelijk gemaakt worden door het voorzien van voldoende en kwalitatieve voorzieningen, initiatieven, ...

### **4. Mobiliteit**

- In het hinterland wordt een tekort ervaren aan openbaar vervoer.
- Er wordt blijvende aandacht gevraagd voor het verder investeren in veilige fietsnetwerken en om gevaarlijke punten aan te pakken (= positief voor de eigen inwoners, maar ook voor het toerisme).
- Nood aan een mobiliteitsplan op maat van specifieke doelgroepen (senioren, jongeren, ...) met bijzondere aandacht voor toegankelijkheid.

### **5. Verenigingsleven**

- Er is nood aan meer ondersteuning van het verenigingsleven.

### **6. Problematiek en aanpak van armoede**

- Bijzondere aandacht voor de problematiek en aanpak van kinderarmoede.
- Er wordt bijzonder aandacht gevraagd voor de problematiek en de aanpak van seniorenarmoede.

### **7. Communicatie**

- Denk in de communicatie ook aan bijzondere doelgroepen (bv. senioren) en werk initiatieven uit m.b.t. digitalisering.
- Ontwikkelen van communicatiecampagnes voor de burger m.b.t. specifieke thema's, bv. milieu.
- Er moet genderneutraal gecommuniceerd worden en op een manier dat de communicatie duidelijk is voor iedereen.

### **8. Toegankelijkheid, inclusie, diversiteit**

- De gemeente Middelkerke moet toegankelijk zijn voor iedereen: 'Universal design'.
- Er is nood aan beleid m.b.t. nieuwkomers/diversiteit/integratie/...

- Blijvend inzetten op diversiteit binnen de verschillende werkingen (zoals jeugdwerking).
- Aandacht voor en uitwerking van integrale toegankelijkheid en de ketting van toegankelijkheid: bereikbaarheid, betreedbaarheid, bruikbaarheid, begrijpbaarheid en betaalbaarheid.
- Inter inschakelen vooraleer gestart wordt met opmaken van plannen.

## **9. Bijzondere aandacht voor een aantal bijzondere doelgroepen/thema's**

### **9.1 Kinderen/jongeren**

- Er is nood aan meer en betere samenwerking tussen de diverse onderwijsnetten.
- De nood aan opvoedings- en studieondersteuning (Katrol) blijft.
- Er is dringend nood aan brugfiguren in het onderwijs.
- Uitwerken van vindplaatsgericht werken op het grondgebied.
- Verdere uitbreiding/optimalisatie van kinderopvang.
- Blijven investeren in instanties en organisatie die het verschil kunnen maken in het psychisch welbevinden van kinderen en ook steun bieden aan hun ouders (o.a. Arktos en Dyade).
- Blijvend inzetten op de jeugdhuiswerking.

### **9.2 Senioren**

- Nood aan betaalbare, toegankelijke ouderenzorg; met speciale aandacht voor rechten en tegemoetkomingen en persoonlijke dienstverlening.
- Er wordt bijzonder aandacht gevraagd voor de problematiek en de aanpak van vereenzaming.
- Aandacht voor het feit dat er heel wat actieve senioren zijn, die ook actief willen participeren (sociaal, cultureel, sportief, ...), vrijwilligerswerk willen doen en erg betrokken zijn bij het verenigingsleven.

### **9.3 Cultuur**

- Vraag om de werking/het budget/... van de bib te behouden. Verder wordt ook gevraagd om de trefpunten uit te breiden door de organisatie van activiteiten en om nog meer in te zetten op digitalisering.
- Het onroerend erfgoed met behouden blijven (en/of geïntegreerd worden in andere projecten). Het roerend erfgoed moet gestimuleerd en ondersteund worden.
- Het cultuuraanbod moet nog meer mogelijkheden bieden voor personen met lage inkomens. De programmatie moet behouden blijven, met een uitbreiding van het budget en van het aanbod voor 60-plussers.

### **9.4 Milieu**

- De milieuraad vraagt om een blijvende tewerkstelling van een milieuableider binnen de dienst omgeving.
- Ontwikkelen/uitbreiden van het GAS-beleid m.b.t. dit thema.
- Beleid ontwikkelen/verder uitwerken m.b.t.:
  - afvalbeheer en zwerfvuil;
  - groenbeheer,
  - water en energie,
  - ecologisch evenementenbeheer,
  - natuurgebieden,

- betonstop.

### **9.5 Sport**

- Behoud kleuterzwemmen.
- Uitbreiding Sport aan Zee.
- Nood aan een duidelijke visie m.b.t. de voetbalaccommodaties.

### **9.6 Lokaal mondiaal beleid (beleid voor ontwikkelingssamenwerking)**

- Vervang de benaming van het gemeentelijk beleid voor ontwikkelingssamenwerking door 'Lokaal mondiaal beleid' en gebruik hiervoor als leidraad de Agenda 2030 en de Sustainable Development Goals (SDG's).
- Behoud van het Noord-Zuid-comité en van een ambtenaar die specifiek rond dit thema werkt.
- Het Noord-Zuid-Comité vraagt bijzondere aandacht voor de verdere uitwerking van onderstaande SDG's.
  - beëindig armoede in al haar vormen (SDG 1);
  - verzeker gelijke toegang tot kwaliteitsvol onderwijs en bevorder levenslang leren voor iedereen (SDG 4);
  - verzeker toegang tot betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne energie voor iedereen (SDG 7);
  - maak steden en menselijke nederzettingen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam (SDG 11);
  - verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen.

## 6. Confrontatiematrix

Datum: 12-06-2019

<b>Kansen</b>	<b>Bedreigingen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Sterk stijgend bevolkingsaantal</li><li>-Spermalie en Leffinge tellen het meeste aantal jongeren</li><li>-Volgens de bevolkingsprognose zal het aantal 0- tot 17-jarigen een kleine stijging maken</li><li>-Middelkerke kent een positief migratiesaldo, namelijk er zijn meer inwijkingen dan uitwijkingen</li><li>-Stijging van het aantal inwijkingen</li><li>-Middelkerke telt een groot aantal tweedeverblijvers</li><li>-De gemeente heeft meer ontvangsten dan uitgaven</li><li>-Er is een uitgewerkt beleid rond lokale economie</li><li>-Middelkerke heeft een uitgebreide tertiaire sector waar het grootste jobaanbod zich situeert</li><li>-Aantal bedrijven in de primaire sector vertoont een stijging</li><li>-Het aantal starters vertoont een stijging</li><li>-Toerisme</li><li>-Stijging van het aantal land- en tuinbouwbedrijven</li><li>-Stijging van de werkzaamheidsgraad bij 50/55- tot 64-jarigen (mensen werken langer)</li><li>-Het aantal niet-werkende werkzoekenden daalt</li><li>-De gemiddelde inkomens van de Middelkerkenaars stijgen</li><li>-Stijging van het aantal huishoudens</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Sterk stijgend bevolkingsaantal</li><li>-Aantal -40-jarigen daalt</li><li>-Aantal 60- tot 79-jarigen verdubbelde</li><li>-Aantal 80-plussers verdriedubbelde</li><li>-Grote daling van het aantal geboortes</li><li>-Grote stijging van het aantal sterfgevallen</li><li>-Negatieve natuurlijke aangroei</li><li>-Volgens de bevolkingsprognose:<ul style="list-style-type: none"><li>o grote stijging van het aantal 65-plussers,</li><li>o kleine daling van het aantal 16- tot 64-jarigen.</li><li>o Gevolg: daling van de beroepsactieve bevolking</li></ul></li><li>-Stijging van het aantal uitwijkingen</li><li>-Middelkerke heeft een uitgebreide tertiaire sector waar het grootste jobaanbod zich situeert (veel seizoenarbeid)</li><li>-Toerisme</li><li>-Stijging van de werkloosheidsgraad</li><li>-(Stijging) en hoog aandeel (t.o.v. West-Vlaanderen) van het aantal personen met een verhoogde tegemoetkoming en/of een leefloon en/of achterstallige kredieten, alsook van het van het aantal geboortes in kansarme gezinnen</li><li>-Stijging van de kansarmoede-index</li></ul>



–Middelkerke heeft al een ruim en uitgewerkt beleid m.b.t. diverse beleidsdomeinen:

- opvoedingsondersteuning (o.a. Katrol)
- opvang (IBO, DVO, zelfstandigen)
- jeugdbeleid, -infrastructuur en -aanbod
- specifieke dienstverlening voor senioren (o.a. thuiszorg)
- cultuuraanbod, inclusief bib en erfgoed
- sportaanbod
- sociale cohesie en ontmoeting
- jumelages
- ontwikkelingssamenwerking

–In de gemeente is er heel wat aanwezig op het vlak van gemeentelijke publicaties en communicatie

–De gemeente is bijzonder actief op sociale media

–De gemeente onderneemt diverse initiatieven om de digitale kloof weg te werken

–Lagere verkoopprijzen t.o.v. het Vlaams Gewest

–Uitgewerkt beleid m.b.t. de kwaliteit van de woningen

–Uitgewerkt woonbeleid met aankoop- en vervolgpremies

–Uitgebreid woonaanbod voor senioren

–Eengemeentezone met eigen zonaal veiligheidsplan

–Daling aantal verkeersongevallen

–Daling van het aantal geregistreerde misdrijven

–Diverse advies- en overlegorganen

–DLB

–Diverse stijgingen van diverse profielen van cliënten met schuldenlast

–42,5% van het aantal huishoudens bestaat uit 1 persoon

–Het aantal koppels met minderjarige kinderen daalt

–Het aantal alleenwonenden nam met 40% toe, bij 75-plussers zelfs met 50%

–Het aantal leerlingen van de basisscholen daalt

–30% van de leerlingen in Middelkerke gaat naar de basisschool in een andere gemeente

–42% van de basisschoolleerlingen van Middelkerke zijn indicatorleerlingen, voor het secundair onderwijs loopt dit op tot 47%

–Wachlijsten DVO en overschrijding capaciteit van de IBO

–Door de vergrijzing moet hiermee permanent rekening gehouden worden bij het voeren van communicatie.

–Stijging van de bevolkingsdichtheid

–3/5 van het totaal aantal wooneenheden is een appartement

–Wachlijsten voor sociale woningen

–Meer tweedeverblijvers dan permanente bewoners

–2 kansarme buurten: Sluiswijk en buurt Middelkerke-bad en casino

–73% van alle verkeersongevallen wordt veroorzaakt door een auto

–Een derde van alle misdrijven wordt gecategoriseerd als ‘diefstal en afpersing’

Sterktes	Zwaktes
<b>Strategie</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>–De strategievoorbereiding en –planning gebeurt op een degelijke, gefaseerde en gestructureerde manier door het MAT en het CBS, in overleg met de leidinggevenden en de administratie, aan de hand van bepaalde tools. Hierbij wordt ook telkens ingespeeld op veranderingen.</li> <li>–Voor de uitvoering van de strategie/het beleid zijn er duidelijke beslissingsorganen en uitvoerende actoren. De uitvoering gebeurt planmatig en in overleg volgens procedures. Het is een uitwerking van de beleidsvoorstellen/actiefiches.</li> <li>–De strategie wordt duidelijk gemaakt voor iedereen door bespreking en overleg.</li> <li>–De realisatie van de strategie wordt opgevolgd door middel van evaluatie en indicatoren.</li> <li>–De relatie tussen politiek, administratie en stakeholders verloopt vlot, goed en constructief. Sommige diensten geven aan dat er hiervoor wekelijks overleg is, anderen verwijzen naar de adviesraden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Voor de strategievoorbereiding en –planning is er een gebrek aan een duidelijke eenduidige procedure met sjablonen. Dit is ook niet zichtbaar binnen het geheel van de organisatie en te beperkt tot de hogere niveaus (geen overleg binnen de dienst). Er wordt weinig aandacht aan gegeven en de doelstellingen zijn niet duidelijk.</li> <li>–De uitvoering van de strategie en het beleid is onvoldoende gekend, onduidelijk en niet gedragen. De uitvoering gebeurt ook vaak traag door logge procedures. Er wordt te weinig strategisch gewerkt en bijkomende acties worden niet getoetst aan de vooropgestelde strategie. Vaak is er sprake van politieke afhankelijkheid.</li> <li>–De strategie voor de eigen dienst is vaak gekend, maar niet voor de volledige organisatie en/of binnen het geheel. Vaak blijft de kennis van de strategie beperkt tot mensen van een hoger niveau. Daarnaast is er sprake van onduidelijke communicatie en wordt de strategie onvoldoende herhaald.</li> <li>–De realisatie van de doelstellingen wordt niet opgevolgd en/of er is beperkte feedback. Dit gebeurt ook allen maar per project en niet globaal, dus niet in verhouding tot het realiseren van de strategie. Er is een gebrek aan opvolging van de reguliere werking.</li> <li>–Wat de relatie tussen politiek, administratie en stakeholders betreft, wordt er aangegeven dat er vaak te veel inmenging is door een te korte afstand. Opdrachten komen soms rechtstreeks via de politiek. Dit gebeurt ook vaak ad hoc en er is te veel eenrichtingsverkeer en/of top down communicatie waardoor er weinig afstemming is en de stakeholders te weinig betrokken worden.</li> </ul>

## Structuur

- Het organogram werd opgemaakt conform het eigen voorstel van de diensten en heeft een duidelijke structuur die een verbetering is t.o.v. vroeger (minder niveaus, meer overschrijdend en meer structuur).
- Er worden binnen de organisatie heel wat overlegmomenten georganiseerd, zowel met internen als met externen, al dan niet ad hoc, gestructureerd, periodiek, per project, ... Dit zijn zowel formele als informele overlegmomenten en gebeuren per team, maar ook 1 op 1 met directeur/schep/diensthooft, ... Daarnaast zijn er andere middelen, zoals intranet, interne nota's en de Wandelgang.
- De aanwezige beslissingsstructuren zijn duidelijk geregeld en bepaald.
- Er zijn een aantal uitgewerkte rapporteringsstructuren in het kader van het meerjarenplan, bijhouden van ken- en stuurgetallen, financiële rapportering, rapportering over procedures, wettelijk vereiste rapportering, evaluatieformulieren, ...
- Informele overlegstructuren zijn aanwezig en worden als positief ervaren en vaak efficiënter dan formeel overleg. Er is dan ook sprake van onderling respect en respect voor de hiërarchie. Daarnaast zijn de formele en informele overlegstructuren in balans.

- Het organogram werd niet afgetoetst met de diensten en is (momenteel) onduidelijk. Er zijn heel veel leidinggevend en vaak te weinig uitvoerend personeel. Daarnaast zijn wissels en verschuivingen niet altijd duidelijk en ze worden onduidelijk gecommuniceerd.
- Wat betreft de aanwezige communicatiestructuren ontbreekt een duidelijke structuur en is er te weinig bottom up communicatie en te veel eenrichtingsverkeer.
- De beslissingsstructuren zijn zeer beperkt en niet altijd duidelijk, evenals het beslissingsrecht.
- De rapporteringsstructuren zijn niet gestructureerd, er zijn geen duidelijke afspraken en ze zijn te beperkt.
- Doordat er geen duidelijke structuur/beslissingsproces aanwezig is in het geheel, gaan informele beslissingen soms een eigen leven leiden. Die beslissingen worden vaak ook beïnvloed door persoonlijke voorkeuren en beslissingen van leidinggevend en kunnen overruled worden.

## Systemen

- Er wordt gewerkt rond processen en procedures, al dan niet vanuit een hogere regelgeving. Vaak is dit operationeel en binnen de eigen dienst. Sommigen hanteren hiervoor een checklist.
- Als verantwoordelijke voor de opvolging, aanpassing en bijsturing wordt meestal aangegeven dat dit de taak is van de leidinggevende en/of deskundige. Een aantal diensten geven ook aan dat dit een gedeelde verantwoordelijkheid is.
- Wat de aanwezigheid van kwaliteitssystemen betreft, wordt verwezen naar de klachtenprocedure, diverse kwaliteitslabels (jeugd, toerisme, ...) en het kwaliteitshandboek van bepaalde diensten.

- Processen en procedures zijn onvoldoende gekend en worden onvoldoende (standvastig) gebruikt en/of gerespecteerd. Er is ook een gebrek aan evaluatie en bijsturing. Daarnaast zijn niet vertaald op dienstniveau en niet eenduidig voor de volledige organisatie. Er zijn een aantal ontbrekende procedures. Er is nood aan meer overleg en uniformiteit.
- De verantwoordelijke voor de opvolging, aanpassing en bijsturing is niet bepaald. Daarnaast hebben leidinggevend en hier niet altijd tijd voor.
- Er moet dringend werk gemaakt worden van meer informatisering, vernieuwing/innovatie en optimalisatie van de huidige informatisering en synchronisatie en afstemming van de huidige systemen. De huidige



	<p>informatisering is onvoldoende performant en niet adequaat. Daarnaast is het niet altijd duidelijk wat er aanwezig is en/of worden systemen onvoldoende toegepast door een gebrek aan kennis/beheersing van de systemen.</p> <p>–Er is een gebrek aan (digitaal) dossierbeheer.</p> <p>–Men heeft geen weet van aanwezige kwaliteitssystemen.</p>
<p><b>Sleutelvaardigheden</b></p>	
<p>–De gemeente Middelkerke onderscheidt zich van collega-besturen door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ financieel gezond/financiële beleidsruimte (meer middelen en mogelijkheden);</li> <li>○ groot aantal personeelsleden die generalistische medewerkers zijn, er is veel interne knowhow;</li> <li>○ kwalitatieve en voldoende dekkende hulp- en dienstverlening, met o.a. een meer uitgebouwde sociale dienst, een aanbod van sociale huurwoningen, een uitgebreide technische afdeling, een eigen opleiding, een goede jeugdwerking, ruime openingsuren/goede bereikbaarheid, een persoonlijke dienstverlening, externe communicatie(campagnes), een groot en divers aanbod aan evenementen;</li> <li>○ aanspreekbaar bestuur dat inspraak wil verzekeren;</li> <li>○ vrijheid tot creativiteit;</li> <li>○ aanwezigheid van hinterland en kust.</li> </ul> <p>–Om ons blijvend te onderscheiden, wordt er ingezet op videocommunicatie en meer kwaliteitsvolle visuele communicatie in het straatbeeld. Daarnaast wordt er vaak een benchmarking met collega's en andere besturen toegepast. Er werden al een aantal labels en prijzen binnengehaald en Middelkerke heeft een zeer rijk evenementenaanbod naar bevolking, tweedeverblijvers en toeristen.</p>	<p>–De gemeente Middelkerke heeft nog ruimte tot verbetering op volgende vlakken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ verder uitwerken vormingsbeleid en blijvend investeren in het verhogen van de competenties van zowel de leidinggevenden, als van het uitvoerend personeel;</li> <li>○ aanwerven van adequaat personeel dat geëvalueerd wordt en ingezet wordt in de juiste functie volgens zijn competenties;</li> <li>○ dienstoverschrijdend en polyvalent maken van de medewerkers;</li> <li>○ meer en betere samenwerking en afstemming tussen diensten, meer uniform werken;</li> <li>○ er is te weinig transparante en éénduidige besluitvorming;</li> <li>○ strategischer te werk gaan;</li> <li>○ verbeteren van de dienstverlening (efficiënter, effectiever, kwaliteitsvoller) en de dienstverlening blijvend centraal plaatsen;</li> <li>○ digitalisering, informatisering en modernisering;</li> <li>○ administratieve vereenvoudiging;</li> <li>○ mogelijkheden creëren om op afstand te werken en/of om interne informatie op te vragen buiten het kantoor;</li> </ul>

<p>–Op het vlak van interne controle geven de meeste diensten aan dat er binnen de eigen dienst aan de hand van diverse methodieken opvolging en evaluatie gebeurt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ communicatiebeleid uitwerken/optimaliseren en meer bottom up – communicatie;</li> <li>○ intergemeentelijke samenwerking;</li> <li>○ meer inzetten op profilering van de gemeente op nationaal vlak.</li> </ul> <p>–Er is geen uitgeschreven systeem van organisatiebeheersing en/of specifiek opvolgingssysteem voor de volledige organisatie.</p> <p>–De organisatie is heel sterk afhankelijk van individuen. Dit is een risicofactor voor de continuïteit. Dit komt o.a. omdat er te weinig kennisdeling is en te weinig uitgeschreven procedures.</p>
<p><b>Staf</b></p>	
<p>–Personeel wordt aangetrokken naar de organisatie, omdat werken aan een openbaar bestuur heel veel voordelen biedt (goede arbeidsvoorwaarden, nabijheid woonplaats, evenwicht werk/privé (aantal te presteren uren), maaltijdcheques, verlofuren, ...) en omdat de overheid aanzien wordt als een betrouwbare werkgever. Personeel wordt gebonden aan de organisatie door de organisatie van het cultuurtraject/leiderschapstraject en door de mogelijkheid te bieden tot interne mutatie en/of een herverdeling van de taken.</p> <p>–Er is voldoende ruimte voor vorming en opleiding.</p> <p>–Wat de samenstelling van het personeelsbestand betreft, is er een goede verdeling qua leeftijd, kennis en ervaring.</p> <p>–Medewerkers zijn voldoende flexibel en stressbestendig, plichtsbewust en gemotiveerd, energiek, creatief en dynamisch. Ze hebben kritisch zelfinzicht en over het algemeen heeft het personeel intrinsiek het beste voor met de gemeente/OCMW en de burger. Het potentieel is er zeker en vanuit de organisatie wilt men hieraan werken door de organisatie van het cultuurtraject en leiderschapstraject.</p> <p>–Wat betreft competentie management werd een eerste oefening gemaakt en werden de functiebeschrijvingen al aangepast. Daarnaast is er meer ruimte/aandacht voor interne mobiliteit.</p>	<p>–Om personeel aan te trekken en/of te binden aan de organisatie is er geen gekend beleid op organisatieniveau en/of is hiervoor te weinig aandacht. Er zijn geen extra arbeidsbeloningen (waardoor mensen naar de privésector terugkeren) en er is weinig marge om extra inzet te belonen, zodat hier geen motivatie aan gekoppeld kan worden/geen beloning voor extra inzet. Het aantal doorgroeimogelijkheden en bevorderingen is te beperkt. Daarnaast is de aanwerving- en selectieprocedure zeer formeel en moet er gewerkt worden aan de goede naam van de organisatie.</p> <p>–Binnen de gemeente is er een gebrek aan een vormingsbeleid. Daarnaast wordt het volgen van vorming niet gestimuleerd, is het onduidelijk of een aanvraag wel of niet zal worden goedgekeurd en is er nood aan de organisatie van vorming op organisatieniveau.</p> <p>–In het personeelsbestand wordt er vastgesteld dat er heel wat mensen zijn met een hoge anciënniteit, het is eerder verouderd, in bepaalde diensten zijn veel oudere medewerkers en er is een sterke vergrijzing. Dit heeft een aantal gevolgen voor de eigenschappen van de medewerkers (motivatie, vastgeroest, bang voor vernieuwing, niet dynamisch of leergierig, ...).</p> <p>–De eigenschappen van medewerkers zijn sterk afhankelijk van het profiel en van de dienst waar ze werken. De slechtste eigenschappen zijn dat</p>

	<p>men niet openstaat voor veranderingen. Ook stressbestendigheid en creativiteit vormen vaak een probleem. Daarnaast is men weinig energiek.</p> <p>–Wat competentie management, functionering en evaluatie betreft, is er een gebrek aan een beleid op organisatieniveau. Hieraan wordt te weinig aandacht besteed en is er veel meer nood aan competentie management, doorstroming en groeimogelijkheden. Deze mogelijkheden mogen bovendien niet afhankelijk zijn van hoe lang iemand hier werkt en/of van persoonlijke voorkeuren, maar moeten afhankelijk zijn van de competenties. Men ervaart de nood om beloond te worden voor hun inzet.</p>
<p><b>Stijl</b></p> <p>–Er wordt gedelegeerd door de algemeen directeur en leidinggevenden, indien noodzakelijk en volgens de moeilijkheidsgraad van de taken.</p> <p>–Als er fouten gemaakt worden, worden deze besproken en rechtgezet. Bij wederkerende fouten worden de processen en procedures herbekeken en/of moet er gezocht worden naar een adequate aanpak. Er is een cultuur waarin fouten mogelijk en bespreekbaar zijn en beschouwd worden als leermomenten.</p> <p>–In het algemeen gaan leidinggevenden goed om met kritiek en conflicten en hebben zij een open communicatieve stijl.</p> <p>–Doorgaans is er een goede werksfeer en zit de balans tussen professionaliteit en collegialiteit wel goed.</p> <p>–Leidinggevenden zijn over het algemeen wel betrouwbaar en bereikbaar.</p>	<p>–Bij het delegeren van taken gebeurt het te vaak dat er louter en alleen een instructie gegeven wordt die dan niet opgevolgd wordt. Er is ook te veel sprake van eenrichtingsverkeer en/of enkel zaken die ze zelf niet willen doen, worden gedelegeerd. Taken worden doorgeschoven, zonder dat hieraan verantwoordelijkheden of vertrouwen gekoppeld wordt.</p> <p>–Er wordt ervaren dat fouten soms te lang genegeerd worden en dat er dan plotsklaps een harde maatregel genomen wordt. Niet alle leidinggevenden kunnen goed omgaan met fouten en het is ook vaak individueel afhankelijk. Vaak wordt de verantwoordelijkheid voor een fout niet opgenomen en wordt de fout doorgeschoven naar iemand anders. Het komt ook vaak voor dat dezelfde fouten na een bepaalde tijd herhaald worden, onder meer door het gebrek aan procedures/checklists.</p> <p>–Sommige leidinggevenden nemen kritiek té persoonlijk en staan niet open om conflicten op te lossen. Conflicten worden nogal vaak uit de weg gegaan of onder de mat gestoken. Daarnaast is er soms weinig vertrouwen en heerst er een wij-zij-cultuur. Er is een gebrek aan opleiding/procedures/begeleiding/opvolging...</p> <p>–Er is een tekort aan collegialiteit tussen de verschillende diensten, iedereen werkt nog op een eiland. Ook in de diensten, zijn er sterke verschillen van dienst tot dienst. Er moet meer gewerkt worden aan open communicatie. De balans tussen professionaliteit en collegialiteit is niet altijd in evenwicht.</p>

	<p>–Er heerst wel wat wantrouwen ten opzichte van bepaalde leidinggevendenden. Vertrouwelijke informatie wordt niet altijd vertrouwelijk behandeld. Er wordt opgemerkt dat als je hier een eindje werkt, je wel weet wie betrouwbaar is en wie niet. Dit is dus sterk persoonsgebonden.</p>
<p><b>Significante waarden</b></p>	
<p>–De meesten weten dat er een missie/visie opgenomen is in het MJP en/of dat die momenteel herschreven wordt (nieuwe MJP).</p> <p>–De meeste diensten kunnen een aantal waarden aangeven die in de deontologische code staan. Anderen verwijzen naar het cultuurtraject waar de waarden van de organisatie werden bepaald (ROSE = respect, open, samen, eigenheid).</p> <p>–Het management onderneemt volgende acties om de identiteit van de organisatie te bewaren: organisatie van het cultuurtraject en de teamdag en de publicatie van de Wandelgang. Daarnaast wordt er een huisstijl gehanteerd en wordt er een missie en visie ontwikkeld.</p> <p>–Medewerkers zijn voldoende loyaal en betrokken. Er is geen of weinig absentieïsme en personeelsverloop.</p> <p>–Medewerkers voelen zich trots als medewerkers als:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ze het gevoel hebben dat ze (samen, als team) kunnen bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie en/of bepaalde zaken realiseren met de eigen dienst;</li> <li>○ ze gewaardeerd worden, de nodige appreciatie, complimenten, positieve feedback en respect krijgen;</li> <li>○ ze het gevoel hebben dat ze nuttig/zinvol werk leveren;</li> <li>○ het team goed functioneert en er betrokkenheid is van het team met een gevoel van onderling respect en vertrouwen;</li> <li>○ er een prijs gewonnen wordt of een bepaalde ranking/label behaald wordt;</li> </ul>	<p>–De missie/visie is onvoldoende of quasi niet gekend binnen de organisatie en leeft dus ook totaal niet binnen de organisatie.</p> <p>–De deontologische code is een papieren code en leeft niet in de organisatie.</p> <p>–De organisatie heeft onvoldoende aandacht voor het ondernemen van acties die de identiteit van de organisatie kunnen versterken.</p> <p>–Er is veel interne mutatie, weinig betrokkenheid, veel absentieïsme (bij bepaalde diensten).</p> <p>–Momenteel is er niet veel dat mij trots maakt als medewerker.</p>

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Middelkerke positief in het nieuws komt;</li><li>○ ze de infrastructuur van de gemeente bekijken (WZC, renovatie lokalen jeugdverenigingen, ...).</li></ul> |  |
|---|--|



### III. Totaaloverzicht beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties

---

#### 1. Ruimte

##### 1.1 Middelkerke verhoogt de aantrekkelijkheid van de gemeente op diverse vlakken.

###### **1.1.1 Middelkerke verhoogt de aantrekkelijkheid van de toeristische kustzone.**

- 1.1.1.1 Er wordt een nieuw casino gerealiseerd op de Zeedijk in Middelkerke tegen 1 juli 2022.
- 1.1.1.2 Heraanleg van de zeedijk van Westende-bad en fase 1 van de heraanleg van het Rauschenbergplein tegen eind 2024.
- 1.1.1.3 Toekennen van nieuwe concessies voor de uitbating van strandbars voor de periode 2024-2030 tegen eind 2022.
- 1.1.1.4 Herzien van de strandzones tegen eind 2020.
- 1.1.1.5 Verhogen van de toegankelijkheid van het strand en daarbij horende faciliteiten tegen eind 2024.

###### **1.1.2 Middelkerke zet in op de netheid en reinheid van het openbaar domein.**

- 1.1.2.1 50% van de afvalrecipiënten op het openbaar domein worden vernieuwd tegen eind 2022.
- 1.1.2.2 Inrichting en opstart van een nieuw recyclagepark met gedifferentieerd tarief tegen 1 april 2020.
- 1.1.2.3 Opmaak en implementatie van een nieuw beheersplan reinheid openbaar domein en groenbeheersplan tegen eind 2020.

###### **1.1.3 Middelkerke stimuleert de architecturale en ruimtelijke ontwikkeling van haar woonkernen.**

- 1.1.3.1 Opmaak en implementatie van een nieuw gemeentelijk ruimtelijk beleidsplan tegen eind 2022.
- 1.1.3.2 Opmaak en implementatie van een beeldkwaliteitsplan voor diverse deelzones van het toeristisch gebied, tegen eind 2024.
- 1.1.3.3 Middelkerke ontwikkelt streetart op het openbaar domein (bv. op de elektriciteitscabines, strandcabines, ...) tegen eind 2022.
- 1.1.3.4 Opmaak diverse Ruimtelijke Uitvoeringsplannen tegen eind 2024.
- 1.1.3.5 De opwaardering van onze landelijke wegen voor recreatief medegebruik tegen eind 2024.
- 1.1.3.6 Er worden diverse openbare werken uitgevoerd voor de vernieuwing van de dorpskernen.



## **1.2 Middelkerke waarborgt de leefbaarheid van de gemeente.**

### **1.2.1 De gemeente Middelkerke waarborgt kwaliteitsvol wonen.**

- 1.2.1.1 Bijsturing van de gemeentelijke verordeningen m.b.t. wonen en bouwen tegen eind 2021.
- 1.2.1.2 Invoeren van een gebiedsdekkend woonkwaliteitsbeleid conform de Vlaamse Wooncode tegen eind 2024.
- 1.2.1.3 Realiseren van meer betaalbare woningen in samenwerking met sociale actoren voor het behalen van het sociaal bindend objectief.

### **1.2.2 Actualisatie van het gemeentelijk parkeer- en mobiliteitsbeleid.**

- 1.2.2.1 De gemeente Middelkerke engageert zich om actief te lobbyen voor de realisatie van een aantal bovenlokale projecten.
- 1.2.2.2 Opmaak en implementatie van een parkeerbeleidsplan tegen eind 2024.
- 1.2.2.3 Middelkerke voorziet deelauto's op de site van het huidige zwembad (aan de laadpalen) tegen eind 2020.

### **1.2.3 Middelkerke plaatst camera's op het openbaar domein om zo de veiligheid te verhogen.**

- 1.2.3.1 Er worden camera's, die een 360° beeld geven van de omgeving, geïnstalleerd op diverse plaatsen op het grondgebied tegen eind 2025.

## **2. Mens**

### **2.1 Middelkerke zet in op het verder ontwikkelen van een betrokken bevolking.**

#### **2.1.1 Middelkerke voert een actief beleid inzake burgerparticipatie.**

- 2.1.1.1 De gemeente heeft een duidelijke regeling voor de organisatie van adviesraden, werkgroepen, ... opgenomen in een participatiereglement tegen eind 2020.
- 2.1.1.2 Jaarlijks worden minstens 5 initiatieven genomen om burgerparticipatie te verzekeren.

#### **2.1.2 Middelkerke zet in op een actief en bloeiend verenigingsleven. (LCBVBP01)**

- 2.1.2.1 Middelkerke heeft een duidelijk en uniform kader m.b.t. onze verenigingen goedgekeurd in de gemeenteraad tegen eind 2020.
- 2.1.2.2 Middelkerke realiseert 3 nieuwe ontmoetingsruimtes voor de verenigingen tegen eind 2024.



### **2.1.3 Middelkerke zet in op de herbestemming van kerken.**

- 2.1.3.1 Investeren in de renovatie van de hoofdkerk van Middelkerke Sint-Willibrordus tegen eind 2022.
- 2.1.3.2 Herinrichten en beveiligen van de kerk van Sint-Pieters-Kapelle als ontmoetingsruimte tegen eind 2020.
- 2.1.3.3 Verwerven en herbestemmen van de St. Theresiakapel van Westende-bad met een socio-culturele functie tegen eind 2021.

## **2.2 Middelkerke zet in op het aantrekken van jonge gezinnen.**

### **2.2.1 Middelkerke vernieuwt de aanwezige jeuginfrastructuur. (LJBVBP01)**

- 2.2.1.1 Middelkerke voorziet in een nieuwe locatie voor het jeugdhuis de Paravang, door het herbestemmen van een bestaand gebouw, tegen eind 2024. (AGB)
- 2.2.1.2 Middelkerke renoveert zes speelpleinen tegen eind 2024.

### **2.2.2 Middelkerke zal de infrastructuur voor kinderopvang opwaarderen en uitbreiden.**

- 2.2.2.1 De gemeente voorziet in accommodatie voor 2 groepsopvangen voor onthaalouders tegen eind 2022.
- 2.2.2.2 Middelkerke voorziet in een nieuwe locatie voor het initiatief buitenschoolse kinderopvang in Middelkerke tegen eind 2024.

### **2.2.3 Middelkerke optimaliseert en ontwikkelt 2 financiële impulsmaatregelen die jonge gezinnen stimuleren om zich te vestigen in Middelkerke.**

- 2.2.3.1 De premiebedragen van de aankoop- en vervolgpremie worden herzien tegen eind 2020.

## **2.3 Middelkerke zet in op een optimaal hulpverleningsaanbod binnen de gemeente.**

### **2.3.1 Middelkerke zal de infrastructuur van het welzijnshuis opwaarderen.**

- 2.3.1.1 Ontwikkeling en realisatie van de totaalaanpak van de infrastructuur van de site van het welzijnshuis tegen eind 2024.

### **2.3.2 De gemeente Middelkerke realiseert de inkanteling van alle welzijnsdiensten op de welzijnssite.**

- 2.3.2.1 Het volledige aanbod van de afdeling welzijn bevindt zich, m.u.v. de jeugddienst, onder 1 dak op de welzijnssite tegen eind 2021.
- 2.3.2.2 In het kader van het samenwerkingsverband geïntegreerd breed onthaal Westhoek-Houtland, dat opgestart wordt tussen de lokale besturen van de drie eerstelijnszones (Westhoek, Westkust & Polder, Houtland & Polder), waarbij gemeente Houthulst optreedt als beherende





gemeente, wordt er een éénloket ingericht in het welzijnshuis, tegen eind 2021.  
(deelrapportagecode WVG200/2)

–2.3.2.3 Het Huis van het kind is operationeel in het welzijnshuis tegen eind 2021.

### **2.3.3 Middelkerke zet in op activering en buurtgerichte zorg.**

–2.3.3.1 Personen met een leefloon worden gescreend en krijgen een gepast activeringstraject tegen eind 2024.

–2.3.3.2 Tijdelijke werkervaring trajectsubsidie/inspanningsvergoeding.

–2.3.3.3 Tijdelijke werkervaring compensatiesubsidie.

–2.3.3.4 De sociale cohesie wordt versterkt door het verder uitbouwen van buurtgerichte zorg tegen eind 2024.

–2.3.3.5 De gemeente Middelkerke herschikt het patrimonium in het kader van betaalbaar wonen en leefbaarheid tegen eind 2024.

## **2.4 Middelkerke zet in op een goed ontwikkeld cultureel en sportief aanbod.**

### **2.4.1 Middelkerke versterkt het cultureel aanbod in de gemeente.**

–2.4.1.1 Centraliseren van de bibliotheekwerking in de hoofdbibliotheek in Middelkerke tegen eind 2020 (LCBVBP02)

–2.4.1.2 Herlokaliseren van Bizart in de Calidris tegen 1 september 2020.

–2.4.1.3 De belevingswaarde van Les Zephyrs als toeristisch product verhogen door een heroriëntering van de museale invulling tegen eind 2020. (AGB)

–2.4.1.4 Aanpassingswerken van de Zwerver in het kader van toegankelijkheid tegen eind 2021.

### **2.4.2 Middelkerke optimaliseert het sportaanbod in de gemeente.**

–2.4.2.1 Ontwikkeling van een evenementenpark op de site Krokodiel met ruimte voor allerhande sport en spel en voor verenigingen tegen eind 2024.

–2.4.2.2 Opwaardering van de sportinfrastructuur.



### **3. Organisatie**

#### **3.1 Middelkerke profileert zichzelf verder als toeristische gemeente.**

##### **3.1.1 Middelkerke dynamiseert de toeristische communicatie en het onthaal.**

- 3.1.1.1 Inrichten van een gastvrij en toegankelijk onthaal, aan zowel Les Zephyrs als in de Oude Post tegen eind 2024. (AGB)
- 3.1.1.2 Opstart en implementatie van een toeristische promotiecampagne waarbij de eigenheid van Westende-bad, Middelkerke en het hinterland centraal staan.

#### **3.2 De gemeente Middelkerke creëert een optimale werkomgeving voor de medewerkers.**

##### **3.2.1 Het realiseren van een optimale accommodatie voor een doeltreffende werking van het gemeentebestuur tegen eind 2024.**

- 3.2.1.1 Bouw van een nieuw gemeentehuis tegen eind 2024.
- 3.2.1.2 Verdere uitbouw gemeentelijke werf tegen eind 2024.
- 3.2.1.3 Vernieuwing van 40% van het gemeentelijk wagenpark door leasingvoertuigen tegen eind 2024.

##### **3.2.2 De gemeente Middelkerke realiseert initiatieven om zo een optimale werkomgeving te creëren voor het personeel.**

- 3.2.2.1 Het personeel krijgt allerhande aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden om zo een optimale werkomgeving te creëren tegen eind 2024.



#### IV. Toegestane werkings- en investeringsubsidies

---

##### Overzicht werkingssubsidies

Omschrijving werkingssubsidie	beleidsitem	actie/OB	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Prijssubsidie 3e betaler gebruik zalen AGB	01195	OB	130 000,00	170 000,00	170 000,00	170 000,00	170 000,00	170 000,00
Noord-Zuid Comité	01600	OB	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00
Subsidiereglement ontwikkelingssamenwerking	01600	OB	7 000,00	7 000,00	7 000,00	7 000,00	7 000,00	7 000,00
Noodhulp (€ 0,08 per inw. (max. 3 aanvragen /jaar))	01600	OB	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00
toelage 11.11.11 comité (€ 0,08 per inw.)	01600	OB	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00
Coronapremie	01710	OB	85 000,00					
Dorp in Zicht Leffinge	01710	OB	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dorp in Zicht Sint-Pieters-Kapelle	01710	OB	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dorp in Zicht Slijpe	01710	OB	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dorp in Zicht Schore	01710	OB	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dorp in Zicht Lombardsijde	01710	OB	1 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dorp in Zicht Mannekensvere	01710	OB	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
KV De Slaapmutse	01710	OB	224,00	224,00	224,00	224,00	224,00	224,00
Feestcomité Schore	01710	OB	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Feestcomité Badenlaan	01710	OB	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Feestcomité Mannekensvere	01710	OB	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Kapellevrienden	01710	OB	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00



Krokodillekermesse	01710	OB	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Vespaclub Middelkerke	01710	OB	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Wilde Wijken Westende	01710	OB	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
De Wiek Leffginge	01710	OB	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Werkgroep processie Leffinge	01710	OB	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Feestcomité "Sluis & Tuinwijk"	01710	OB	5 081,00	5 081,00	5 081,00	5 081,00	5 081,00	5 081,00
Ezelcavalcade - Orde van de Ezel	01710	OB	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Adviesraad voor mensen met een beperking	01710	OB	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00
Architectuurprijs	02000	OB	2 500,00	0,00	2 500,00	0,00	2 500,00	0,00
Tussenkost schoolabonnementen	02900	OB	42 000,00	42 000,00	42 000,00	42 000,00	42 000,00	42 000,00
Diverse mobiliteit (De Lijn)	02900	OB	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00
Middenkustpolder	03190	OB	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00
Zwaluwnesten	03900	OB	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00
Hemelwater en infiltratie	03900	OB	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00
Milieuraad Middelkerke	03900	OB	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Middelkerke Ecologische Raad (M.I.E.R.) Middelkerke	03900	OB	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Bond Beter Leefmilieu - Vlaanderen vzw	03900	OB	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Opvangcentrum voor vogels en wilde dieren Oostende	03900	OB	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Natuur- en milieu-educatie (NME)	03900	OB	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
Dierenasiel Ganzeweide (€ 0,30 per inw.)	03900	OB	6 450,00	6 450,00	6 450,00	6 450,00	6 450,00	6 450,00
Adviesraad dierenwelzijn	03900	OB	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00



Toelage politiezone	04000	OB	3 808 793,00	4 508 793,00	4 651 290,76	5 644 419,21	5 858 722,58	6 053 082,53
Toelage Brandweerzone	04100	OB	1 050 335,00	1 054 317,00	1 058 299,00	1 062 280,00	1 066 262,00	1 066 262,00
Vriendenkring vrijwillig brandweerkorps Middelkerke	04100	OB	496,00	496,00	496,00	496,00	496,00	496,00
Instituut voor dringende medische verzorging (M.U.G.-Heli) (€ 0,25 per inw.)	04200	OB	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00
Werkingsbijdrage IKWV	04400	OB	24 935,57	24 935,57	24 935,57	24 935,57	24 935,57	24 935,57
Subsidiereglement inbraakpreventie	04900	OB	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00
Handelaarsbond centrum Middelkerke	05000	OB	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Handelaarsbond Westende-dorp	05000	OB	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Handelaarsbond Lombardsijde	05000	OB	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Verenigde handelaars Leffinge	05000	OB	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Handelaarsbond Westende-bad	05000	OB	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Handelaarsbond Sea Shopping Center	05000	OB	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Dijkraad	05000	OB	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Handelaarsbond Ondernemend Middelkerke & Dijkraad - projectsubsidie	05000	OB	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Handelaarsbond Westende-Dorp - projectsubsidie	05000	OB	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Handelaarsbond Lombardsijde - projectsubsidie	05000	OB	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Handelaarsbond Westende-Bad - projectsubsidie	05000	OB	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Handelaarsbond Leffinge - projectsubsidie	05000	OB	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Werkgroep of adviesraad Lokale Economie	05000	OB	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Stripfestival vzw - Stripfestival	05200	OB	30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00



VME Westende - Dag van het Kind	05200	OB	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Kon. Wielrijdersbond Flandria Lichtervelde vzw - Omloop het houtland	05200	OB	15 000,00	15 000,00	15 000,00	0,00	0,00	0,00
De Panne 4 Cars vzw - Oldtimer en Defender Event	05200	OB	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
De Parelvisser - demonstratie garnaalkruiserswedstrijden	05200	OB	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00
Country New Generation Middle Church vzw - Country & Western Middelkerke	05200	OB	12 500,00	12 500,00	12 500,00	12 500,00	12 500,00	12 500,00
Alvino bvba - Bubbels aan Zee	05200	OB	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00
Jumelagecomité - algemene verzusteringen	05200	OB	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Padel on the beach - Carrousel	05200	OB	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00
Organisatie Internationale Motcros - MC Carin & MC De Kenny's	05200	OB	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
Volkswagen meets Vespa - Verspaclub meets Volkswagen	05200	OB	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Gemeentelijke land- en tuinbouwraad	05300	OB	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Algemeen Boerensyndicaat	05300	OB	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Landelijke gilde (Slijpe, Westende-Lombardsijde)	05300	OB	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Bedrijfsgilde (Middelkerke)	05300	OB	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Landelijke gilde Leffinge	05300	OB	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Boerenbond	05300	OB	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Valpreventiepremie	06290	OB	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00
Huursubsidie RSVK-woningen	06290	OB	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00



Lidgeld RSVK	06290	OB	37 000,00	37 000,00	37 000,00	37 000,00	37 000,00	37 000,00
Aankoop-/vervolgpremie	06290	2.2.3.1	300 000,00	300 000,00	300 000,00	300 000,00	300 000,00	300 000,00
Werkgroep Groenhagemolen Leffinge	07000	OB	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Subsidierglement cultuur	07010	OB	22 264,00	22 264,00	22 264,00	22 264,00	22 264,00	22 264,00
De Zwerver-Leffingeleuren	07010	OB	70 000,00	70 000,00	70 000,00	70 000,00	70 000,00	70 000,00
Projectsubsidies cultuur	07010	OB	2 100,00	2 100,00	2 100,00	2 100,00	2 100,00	2 100,00
Kaartkampioenschap	07010	OB	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Vrijzinnige schakel Middelkerke	07010	OB	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Oudstrijders	07100	OB	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Projectvereniging kusterfgoed (€ 0,3 x aantal inw.)	07290	OB	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Prijssubsidie huidig zwembad – Farys	07410	OB	37 500,00	37 500,00				
Bijdragen in tekort exploitatie zwembad – Farys	07420	OB	660 000,00	660 000,00				
Subsidie sport – Vlaams noodfonds	07400	OB	177 006,50					
Werkingsubsidies sport	07400	OB	37 184,00	37 184,00	37 184,00	37 184,00	37 184,00	37 184,00
Jeugd- en samenwerkingssubsidies sport	07400	OB	21 500,00	61 500,00	21 500,00	21 500,00	21 500,00	21 500,00
Projectsubsidies sport	07400	OB	2 800,00	2 800,00	2 800,00	2 800,00	2 800,00	2 800,00
Coast lifesaving team Middelkerke - huur lockers	07400	OB	1 170,00	1 170,00	1 170,00	1 170,00	1 170,00	1 170,00
Sirene Jogging	07400	OB	7 000,00	7 000,00	7 000,00	7 000,00	7 000,00	7 000,00
Boksgala	07400	OB	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Internationale motrocross van de Westkust	07400	OB	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00
Mountainbiketoertocht Mc Chouffe	07400	OB	1 250,00	1 250,00	1 250,00	1 250,00	1 250,00	1 250,00
Autocross	07400	OB	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00



Westgolf	07400	OB	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Sportraad	07400	OB	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Toelage VZW Cyclocross	07400	OB	30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00
Werkingssubsidie VITA Group (zwembad + sporthal) (jaarl. geïndexeerd)	07420	2.4.2.1		75 135,00	119 640,00	164 555,00	209 898,00	255 674,00
Subsidie jeugd – Vlaams noodfonds	07500	OB	4 205,00					
Jeugdraad	07500	OB	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Werkingssubsidies jeugdverenigingen	07500	OB	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Paravang	07500	OB	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00
Dyade	07500	OB	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
Kadervorming (opleiding monitoren)	07500	OB	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Jeugdwerkcheques	07500	OB	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Taxicheques jongeren	07500	OB	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Kerkfabriek St.-Willibrordus Middelkerke	07900	OB	46 128,15	75 641,00	77 345,42	79 083,94	80 857,21	82 665,94
Kerkfabriek St.-Laurentius Westende	07900	OB	48 613,43	92 419,19	94 327,65	96 274,28	98 259,81	100 285,09
Kerkfabriek O.L.V.-Bezoeking Lombardsijde	07900	OB	11 328,66	59 444,98	60 664,60	61 908,78	63 177,85	64 472,39
Kerkfabriek St.-Niklaas Slijpe	07900	OB	68 762,18	71 699,40	71 908,94	39 802,13	40 866,40	41 962,14
Kerkfabriek St.-Petrus St.Pieterskapelle	07900	OB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kerkfabriek O.L.V. Mannekensvere	07900	OB	17 974,70	27 769,50	28 324,89	28 891,39	29 469,22	30 058,61
Kerkfabriek O.L.V. Leffinge	07900	OB	47 066,93	56 874,19	58 171,63	57 387,81	58 737,68	60 114,54
Kerkfabriek St. Gulielmus Wilskerke	07900	OB	5 329,04	26 089,29	26 611,07	27 143,27	27 686,16	28 239,89
Kerkfabriek O.L.V. Schore	07900	OB	51 161,97	54 090,00	54 713,00	55 279,00	55 830,00	56 373,00





Protestantse Baptistenkerk Bethel	07900	OB	13 054,99	13 316,09	13 582,41	13 854,06	14 131,14	14 413,78
Bijdrage onderwijs : scholengemeenschap Strand & Polder, G.O.W., pedagogische begeleiding	08000	OB	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
Bijdrage onderwijs (tivoli-uren)	08000	OB	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00
Bizart vzw	08200	OB	85 000,00	85 000,00	85 000,00	85 000,00	85 000,00	85 000,00
Sociale voordelen vrije scholen (toezicht VBS)	08710	OB	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Tussenkost busvervoer schoolzwemmen vrije scholen	08704	OB	8 400,00	8 400,00	8 400,00	8 400,00	8 400,00	8 400,00
Start- en uitbreidingspremie onthaalouders	09450	OB	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Toelage onthaalouders voor vorming, afvalverwerking en materiële ondersteuning	09450	OB	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Gezinsbonden (subdisiereglement)	09452	OB	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Lokale adviesraad kinderopvang	09450	OB	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Lokaal netwerk opvoedingsondersteuning	09452	OB	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
ACW Leffinge	09452	OB	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
ACW Middelkerke	09452	OB	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Oudstrijdersbond Leffinge	07100	OB	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Onderwijscheques	09490	OB	30 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00
Werkingsubsidies seniorenverenigingen	09590	OB	9 500,00	9 500,00	9 500,00	9 500,00	9 500,00	9 500,00
Projectsubsidies seniorenverenigingen	09590	OB	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Seniorenraad	09590	OB	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Ziekenzorg CM (Middelkerke-Wilskerke)	09890	OB	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00
Ziekenzorg CM (Westende-Lombardsijde)	09890	OB	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00



Ziekenzorg CM (Leffinge)	09890	OB	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00
Ziekenzorg CM Spermalie	09890	OB	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00
CM-kern Middelkerke	09890	OB	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00
M.M.C. Middelkerke	09890	OB	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00
Palliatieve Zorg Westhoek-Oostende (€ 0,10 per inw.)	09890	OB	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Rode Kruis	09890	OB	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
Vlaams Kruis	09890	OB	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Provinciebedrijf Westtoer	05210	OB	81 105,00	81 916,05	82 735,21	83 562,56	84 398,19	85 242,17
			<b>7 685 988,62</b>	<b>8 407 859,26</b>	<b>7 872 969,15</b>	<b>8 872 296,00</b>	<b>9 148 650,81</b>	<b>9 396 700,65</b>



### Overzicht investeringssubsidies

Omschrijving investeringssubsidie	beleidsitem	actie/OB	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Werken aan het waterdistributienet	03100	OB	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Aanpassing van de laagspanningsnetten	06400	OB	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00
Werken aan het aardgasdistributienet	06500	OB	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00
Kerkfabriek St.-Willibrordus Middelkerke	07900	2.1.3.1	244 301,18	100 000,00	450 000,00			
Werken aan TV-distributienet	06900	OB	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00
Kerkfabriek O.L.V. Leffinge	07900	OB	114 480,00					
			<b>469 462,18</b>	<b>200 000,00</b>	<b>550 000,00</b>	<b>100 000,00</b>	<b>100 000,00</b>	<b>100 000,00</b>



## V. Samenstelling beleidsdomeinen

Boekjaar	Omschrijving Beleidsdomein	Beleidsitem	Omschrijving Beleidsitem
2020	ALGEMENE FINANCIERING	00100	Algemene overdrachten tussen de verschillende bestuurlijke niveaus
2020	ALGEMENE FINANCIERING	00200	Fiscale aangelegenheden
2020	ALGEMENE FINANCIERING	00300	Financiële aangelegenheden
2020	ALGEMENE FINANCIERING	00400	Transacties in verband met de openbare schuld
2020	ALGEMENE FINANCIERING	00500	Patrimonium zonder maatschappelijk doel
2020	ALGEMENE FINANCIERING	00900	Overige algemene financiering
2020	OVERIGE	01000	Politieke organen
2020	OVERIGE	01010	Officieel ceremonieel
2020	OVERIGE	01100	Secretariaat
2020	OVERIGE	01110	Fiscale en financiële diensten
2020	OVERIGE	01120	Personeelsdienst en vorming
2020	OVERIGE	01130	Archief
2020	OVERIGE	01150	Welzijn op het werk IDPB
2020	OVERIGE	01190	Informaticedienst
2020	OVERIGE	01191	Communicatie en drukkerij
2020	OVERIGE	01192	Technische diensten (administratie, schrijnwerkers, elektriciteit, magazijn, loods, garage,..)
2020	OVERIGE	01193	Rollend Materieel
2020	OVERIGE	01194	Poetsdienst
2020	OVERIGE	01195	Gebouwenbeheer
2020	OVERIGE	01300	Administratieve dienstverlening
2020	OVERIGE	01500	Internationale relaties
2020	OVERIGE	01600	Hukp aan het buitenland
2020	OVERIGE	01710	Participatie



2020	OVERIGE	01900	Overig algemeen bestuur
2020	OVERIGE	02000	Wegen
2020	OVERIGE	02100	Openbaar vervoer
2020	OVERIGE	02200	Parkeren
2020	OVERIGE	02900	Overige mobiliteit en verkeer
2020	OVERIGE	03000	Ophalen van huisvuil
2020	OVERIGE	03090	Overig afvalbeheer
2020	OVERIGE	03100	Beheer van regen- en afvalwater
2020	OVERIGE	03190	Overig waterbeheer
2020	OVERIGE	03200	Sanering van bodemverontreiniging
2020	OVERIGE	03290	Overige vermindering van milieuverontreiniging
2020	OVERIGE	03490	Overige bescherming van biodiversiteit, landschappen en bodem
2020	OVERIGE	03900	Overige milieubescherming
2020	OVERIGE	04000	Bijdrage voor de politiezone
2020	OVERIGE	04100	Bijdrage voor de brandweer
2020	OVERIGE	04200	Dienst 100
2020	OVERIGE	04400	Overige hulpdiensten
2020	OVERIGE	04500	Rechtspleging
2020	OVERIGE	04600	Kinderbescherming
2020	OVERIGE	04700	Dierenbescherming
2020	OVERIGE	04800	Bestuurlijke preventie (incl. GAS)
2020	OVERIGE	04900	Overige elementen van openbare orde en veiligheid
2020	OVERIGE	05000	Handel en middenstand
2020	OVERIGE	05100	Industrie
2020	OVERIGE	05200	Diensten voor toerisme
2020	OVERIGE	05201	Evenementen
2020	OVERIGE	05210	Toeristische propaganda
2020	OVERIGE	05220	Kampeertreinen
2020	OVERIGE	05290	Overige activiteiten inzake toerisme
2020	OVERIGE	05300	Landbouw



2020	OVERIGE	05500	Werkgelegenheid
2020	OVERIGE	05900	Overige economische zaken
2020	OVERIGE	06000	Ruimtelijke planning
2020	OVERIGE	06100	Gebied ontwikkeling
2020	OVERIGE	06210	Bestrijden krotwoningen
2020	OVERIGE	06290	Overig woonbeleid
2020	OVERIGE	06300	Watervoorziening
2020	OVERIGE	06400	Elektriciteitsvoorziening
2020	OVERIGE	06500	Gasvoorziening
2020	OVERIGE	06600	Communicatievoorzieningen
2020	OVERIGE	06700	Straatverlichting
2020	OVERIGE	06800	Parken en plantsoenen
2020	OVERIGE	06900	Overige nutsvoorzieningen
2020	OVERIGE	07000	Musea
2020	OVERIGE	07010	Cultuurcentrum
2020	OVERIGE	07030	Openbare bibliotheken
2020	OVERIGE	07050	Gemeenschapscentrum
2020	OVERIGE	07090	Overige culturele instellingen
2020	OVERIGE	07100	Feesten en plechtigheden
2020	OVERIGE	07110	Openluchtrecreatie
2020	OVERIGE	07120	Festivals
2020	OVERIGE	07200	Monumentenzorg
2020	OVERIGE	07210	Archeologie
2020	OVERIGE	07290	Overig beleid inzake het onroerend erfgoed
2020	OVERIGE	07400	Sport
2020	OVERIGE	07401	Zwembad
2020	OVERIGE	07420	Sportinfrastructuur
2020	OVERIGE	07500	Jeugd
2020	OVERIGE	07900	Bijdrage aan de besturen van de erediensten
2020	OVERIGE	07910	Bijdrage aan de publieke rechtspersonen van de niet-



			confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen
2020	OVERIGE	08000	Onderwijs
2020	OVERIGE	08001	Onderwijs II
2020	OVERIGE	08200	Deeltijds kunstonderwijs
2020	OVERIGE	08610	Administratieve dienst voor het onderwijs
2020	OVERIGE	08690	Overige ondersteunende diensten vr onderwijs
2020	OVERIGE	08700	Sociale voordelen
2020	OVERIGE	08701	Schoolbewaking - toezicht
2020	OVERIGE	08703	kosten toegangsprijs zwembad leerling lager onderwijs
2020	OVERIGE	08704	Leerlingenvervoer
2020	OVERIGE	08710	Middagtoezicht
2020	OVERIGE	08730	Kosten toegangsprijs zwembad leerlingen lager onderwijs
2020	OVERIGE	08740	Leerlingenvervoer
2020	OVERIGE	08790	Andere voordelen
2020	OVERIGE	08800	Administratieve dienst voor het lokaal flankerend onderwijs
2020	OVERIGE	08890	Ondersteunende diensten voor het algemeen onderwijsbeleid nderwijs
2020	OVERIGE	09000	Bijdrage aan het OCMW
2020	OVERIGE	09001	Sociale Bijstand - CTO
2020	OVERIGE	09040	Activering van tewerkstelling
2020	OVERIGE	09045	Activering van tewerkstelling - Opleiding keuken
2020	OVERIGE	09300	Sociale huisvesting
2020	OVERIGE	09440	Opvoedingsondersteuning
2020	OVERIGE	09450	Dienst onthaal gezinnen
2020	OVERIGE	09451	IBO
2020	OVERIGE	09452	Andere
2020	OVERIGE	09460	Thuisbezorgde maaltijden
2020	OVERIGE	09470	Karweidienst



2020	OVERIGE	09480	Poetsdienst-Dienstenchequebedrijf
2020	OVERIGE	09490	Overige gezinshulp
2020	OVERIGE	09510	Dienstencentra
2020	OVERIGE	09511	Dienstencentra - Buurthuis Westende
2020	OVERIGE	09520	Assistentiewoningen
2020	OVERIGE	09530	Woon- en zorgcentra
2020	OVERIGE	09540	Dagzorgcentra
2020	OVERIGE	09590	Overige verrichtingen betreffende ouderen
2020	OVERIGE	09820	Verrichtingen betreffende ziekenhuizen
2020	OVERIGE	09840	Ontsmetting en openbare reiniging
2020	OVERIGE	09890	Overige dienstverl.inzake volksgezondheid
2020	OVERIGE	09900	Begraafplaatsen
2020	OVERIGE	09910	Crematoria
2020	OVERIGE	09920	Lijkbezorging





## **VI. Overzicht verbonden entiteiten**

---

- Autonoom gemeentebedrijf
- Politiezone Middelkerke
- Hulpverleningszone 1 West-Vlaanderen
- Kerkfabriek St.-Willibrordus Middelkerke
- Kerkfabriek St.-Laurentius Westende
- Kerkfabriek O.L.V.-Bezoeking Lombardsijde
- Kerkfabriek St.-Niklaas Slijpe
- Kerkfabriek St.-Petrus St.Pieterskapelle
- Kerkfabriek O.L.V. Mannekensvere
- Kerkfabriek O.L.V. Leffinge
- Kerkfabriek St. Gulielmus Wilskerke
- Kerkfabriek O.L.V. Schore
- Protestantse Baptistenkerk Bethel



## VII. Personeelsinzet

### Overzicht aantal voltijds equivalenten

Gemeentebestuur	2021	2022	2023	2024	2025
<b>VASTBENOEMD</b>	<b>144</b>	<b>135</b>	<b>129</b>	<b>120</b>	<b>120</b>
niveau A	18	17	17	15	15
niveau B	22	20	20	19	19
niveau C	49	47	45	43	43
niveau D	49	46	43	40	40
niveau E	6	5	4	3	3
<b>CONTRACTUEEL</b>	<b>222</b>	<b>233</b>	<b>239</b>	<b>245</b>	<b>245</b>
niveau A	9	11	11	12	12
niveau B	31	34	34	33	33
niveau C	53	55	57	59	59
niveau D	49	52	55	58	58
niveau E	80	81	82	83	83
<b>TOTAAL</b>	<b>366</b>	<b>368</b>	<b>368</b>	<b>365</b>	<b>365</b>
niveau A	27	28	28	27	27
niveau B	53	54	54	52	52
niveau C	102	102	102	102	102
niveau D	98	98	98	98	98
niveau E	86	86	86	86	86

OCMW	2021	2022	2023	2024	2025
<b>VASTBENOEMD</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
niveau A	1	1	1	1	1
niveau B	5	5	5	5	5
niveau C	7	7	7	6	6
niveau D	3	3	3	3	3
niveau E	0	0	0	0	0
<b>CONTRACTUEEL</b>	<b>161</b>	<b>162</b>	<b>163</b>	<b>164</b>	<b>164</b>
niveau A	0	0	0	0	0
niveau B	29	29	29	29	29
niveau C	71	72	72	73	73
niveau D	20	20	21	21	21
niveau E	41	41	41	41	41
<b>TOTAAL</b>	<b>177</b>	<b>178</b>	<b>179</b>	<b>179</b>	<b>179</b>
niveau A	1	1	1	1	1
niveau B	34	34	34	34	34
niveau C	78	79	79	79	79
niveau D	23	23	24	24	24
niveau E	41	41	41	41	41



## VIII. Overzicht jaarlijkse opbrengst per belastingsoort

Omschrijving belasting	AR	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Opcentiemen op de onroerende voorheffing	7300000	18.355.399,19	18.496.117,01	18.681.078,18	18.867.888,96	19.056.567,85	19.247.133,53
Aanvullende belasting op de personenbelasting	7301000	3.290.224,16	2.277.810,90	1.706.826,74	1.100.233,54	0,00	0,00
Motorrijtuigen	7302000	291.033,28	290.501,62	293.406,64	296.340,72	299.304,11	302.297,15
Belasting op de tweede verblijven	7377000	10.500.000,00	10.500.000,00	10.500.000,00	10.500.000,00	10.500.000,00	10.500.000,00
Belasting op de exploitatie van toeristische logies <sup>1</sup>	7342100	1.428.775,00	6.933.510,00	3.450.000,00	3.450.000,00	3.450.000,00	3.450.000,00
Milieubelasting	7332100	1.407.908,17	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00
Belasting op het ontbreken van parkeerplaatsen	7373000	140 000,00	140 000,00	140 000,00	140 000,00	140 000,00	140 000,00
Belasting op de afgifte van administratieve stukken (stedenbouwkundige info)	7318000	90 000,00	90 000,00	90 000,00	90 000,00	90 000,00	90 000,00
Belasting op afgifte e-ID, reispassen, vreemdelingenkaarten, rijbewijzen	7315001/4	11 050,00	11 050,00	11 050,00	11 050,00	11 050,00	11 050,00
Belasting op het verlenen van omgevingsvergunningen	7316000	155 000,00	155 000,00	155 000,00	155 000,00	155 000,00	155 000,00

<sup>1</sup> Het bedrag voorzien in 2021 is inclusief aanslagjaar 2020



Belasting op inname openbaar domein bij werken	7361000	120 000,00	120 000,00	120 000,00	120 000,00	120 000,00	120 000,00
Belasting op het opgraven van lijken en verplaatsen van urnen op de gemeentelijke begraafplaatsen	7331400	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00
Belasting op het plaatsen van terrassen, tafels, stoelen, banken, koopwaar, automatische apparaten, enz. op of boven het openbaar domein	7360800	115 000,00	230 000,00	230 000,00	230 000,00	230 000,00	230 000,00
Activeringsheffing onbebouwde kavels en gronden	7372001	65 000,00	65 000,00	65 000,00	65 000,00	65 000,00	65 000,00
Belasting op leegstand en verwaarlozing	7375001	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00
Belasting op verkrotting	7375000	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00
belasting op het niet hebben van een geldig conformiteitsattest	7375002	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Belasting op het gebruik van het openbaar domein voor publicitaire doeleinden	7349900	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Belasting op het bewaren van door de politie in beslag genomen voertuigen	7314000	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Belasting op het exploiteren van diensten voor het verhuren van voertuigen met bestuurder	7341500	6 500,00	6 500,00	6 500,00	6 500,00	6 500,00	6 500,00

## IX. Organogram

---



# Gebruikte afkortingen

mt	(Potentieel) lid van het managementteam
AAS	Administratief assistent (D1 – D3)
AB	Administratief bediende (D4 – D5)
AM	Administratief medewerker (C1 – C3)
AGB	Autonoom GemeenteBedrijf
C	Contractueel
CBS	College van burgemeester en schepenen
CPO	Communicatie, participatie en onthaal
Decr. graad	Decretale graad
IBO	Initiatief Buitenschoolse Opvang
IDPBW	Interne dienst voor preventie en bescherming op het werk
GAS	Gemeentelijke Administratieve Sancties
HAM	Hoofdadministratief medewerker (C4 – C5)
HTM	Hoofdtechnisch medewerker (C4 – C5)
MAC	Middelkerke Administratief Centrum
TM	Technisch medewerker
V	Vast/statutair
PZ	Politie Zone

*Cursief getypt* = informatieve vermelding

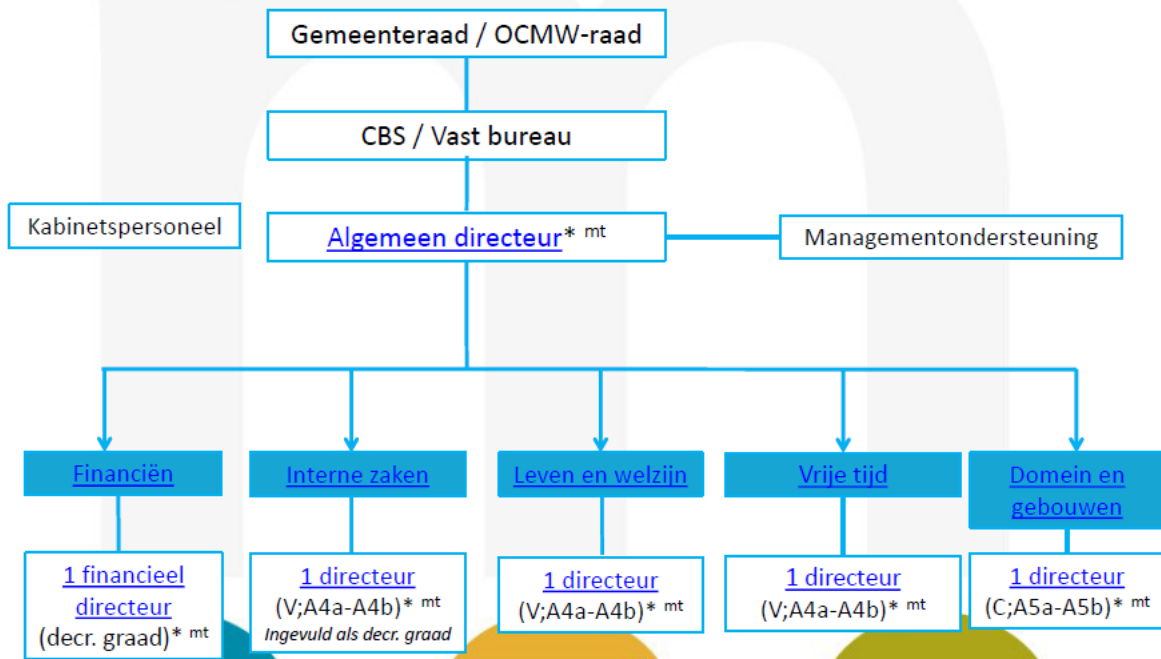
**Rood** = organogram OCMW

Wnd.	Waarnemend
*	Leidinggevende functie
OV	onbetaald verlof

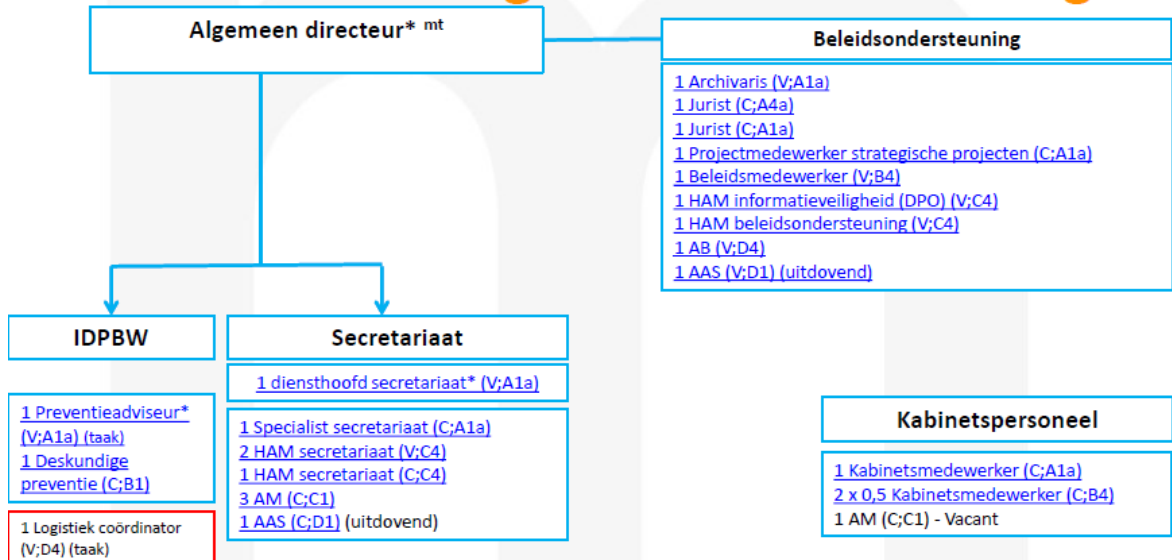
# Inhoud

1. Inhoud
2. Managementondersteuning
3. Afdelingen
  - 3.1 Financiën
  - 3.2 Interne zaken
  - 3.3 Leven en welzijn
  - 3.4 Vrije tijd
  - 3.5 Domein en gebouwen
4. Algemene functiebeschrijvingen waarvoor een addendum is toegevoegd

# 1. Basisschema



# 2. Dienst Managementondersteuning



# 3. Afdelingen

## 3.1 Financiën

### 3.1 Financiën

Financieel directeur\* (decr. graad) <sup>mt</sup>

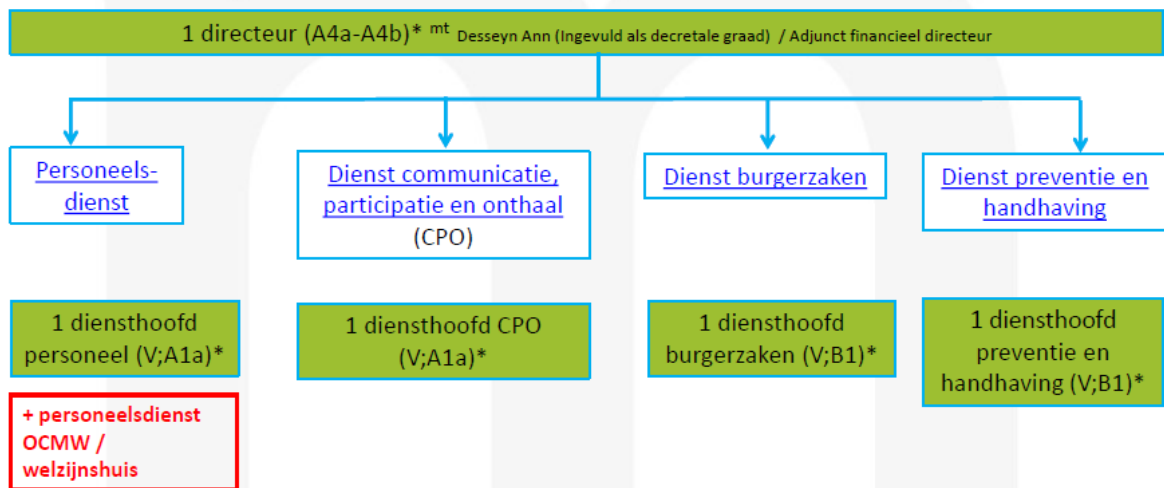
Dienst boekhouding & budget	Dienst centrale aankopen en overheidsopdrachten	Dienst fiscaliteit, retributies en kas
<u>1 Diensthoofd boekhouding en budget (V;A1a)*</u> <u>1 Boekhouder (V;B1)</u> <u>1 Boekhouder (C;B1)</u> <u>1 HAM (V;C4)</u> <u>1 AM (V;C1)</u> <u>2 AM (C;C1)</u>	<u>1 Deskundige centrale aankopen en overheidsopdrachten (C;B1)</u> <u>1 HAM (V;C4)</u> <u>1 AM (C;C1) (uitdovend)</u>	<u>1 HAM* (V;C4)</u> <u>3 AM (V;C1)</u> <u>2,5 AM (C;C1)</u>
<b>boekhouding OCMW / welzijnshuis</b>		
<u>1 Boekhouder (V;B1)</u> <u>1 AM (C;C1)</u>		



# 3. Afdelingen

## 3.2 Interne zaken

### 3.2 Interne zaken



## 3.2 Interne zaken

### 3.2.1 Personeelsdienst

1 diensthoofd personeel\* (V;A1a)

2 Hoofdeskundige personeel (C;B4)

1 Deskundige personeel (V;B1)

2 Deskundige personeel (C;B1)

1 HAM (V;C4)

3 AM (V;C1) (1 uitdovend)

2 AM (C;C1)

1 AAS (V;D1)

personeelsdienst OCMW / welzijnshuis

1 Hoofdeskundige personeel (V;B4)

1 Deskundige personeel (V;B1)

1 AM (V;C1)

## 3.2 Interne zaken

### 3.2.3 Dienst burgerzaken

1 diensthoofd burgerzaken\* (V;B1)

4 AM (V;C1)

2 AM (C;C1)

1 AAS (C;D1)

## 3.2 Interne zaken

### 3.2.4 Dienst preventie en handhaving

1 diensthoofd preventie en handhaving\* (V;B1)

2 Gemeenschapswacht – vaststeller & admin (C;C1)  
1 Gemeenschapswacht (C;E1)  
1 AM (C;C1)  
1 AAS (C;D1)

## 3.2 Interne zaken

### 3.2.2 Dienst communicatie, participatie en onthaal (CPO)

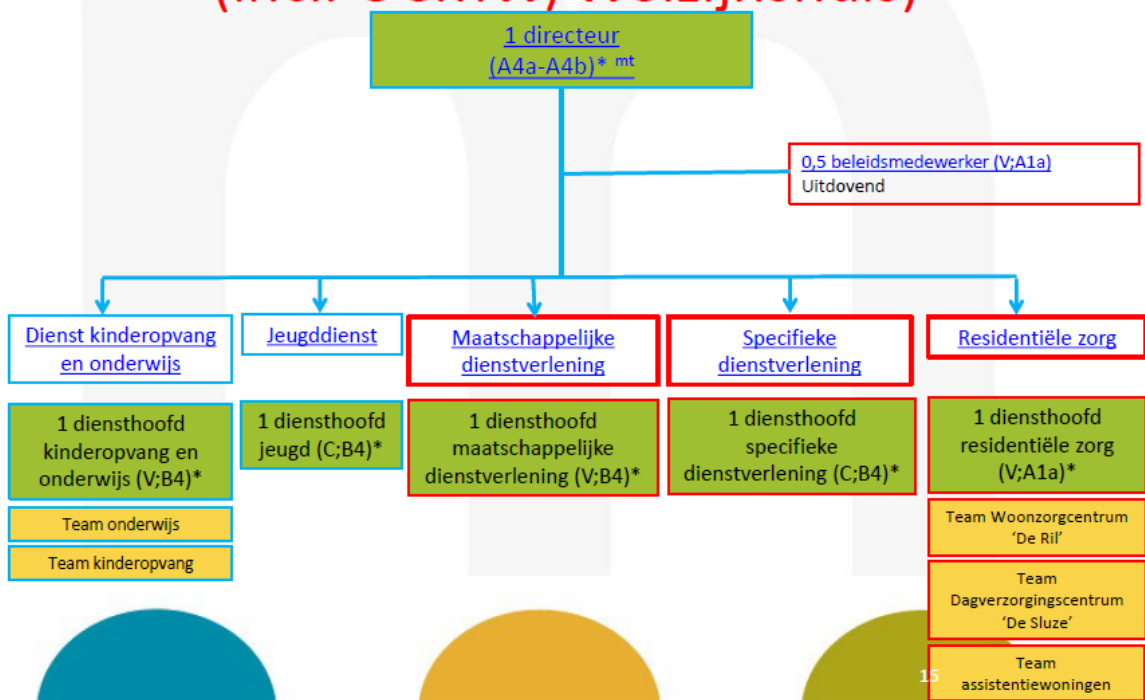
1 diensthoofd CPO\* (V;A1a)

Team communicatie	Team participatie	Team onthaal
<u>1 specialist communicatie (C;A1a) – Uitdovend</u> <u>1 Hoofddeskundige grafisch vormgever (C;B4)</u> <u>2 Deskundige communicatie (V;B1)</u> <u>1 Deskundige communicatie (C;B1)</u> <u>1 Deskundige community management (C;B1)</u> <u>1 AM (V;C1)</u> <u>1 Grafisch vormgever (V;C1) Uitdovend</u> <u>2 Grafisch vormgever (C;C1)</u>	<u>1 Teamverantwoordelijke participatie* (V;B1)</u> <u>1 AM (V;C1)</u> <u>1 AM (C;C1)</u>	<u>1 Teamverantwoordelijke onthaal en vrijwilligers* (C;C4)</u> <u>1 AM (V;C1)</u> <u>2 AM (C;C1) (1 uitdovend)</u> <u>2 AAS (C;D1)</u>

# 3. Afdelingen

## 3.3 Leven en welzijn

### 3.3 Leven en welzijn (incl. OCMW/Welzijnshuis)



## 3.3 Leven en welzijn

### 3.3.1 Dienst kinderopvang en onderwijs

1 diensthoofd kinderopvang en onderwijs* (V;B4)	
Team onderwijs	Team kinderopvang
<u>1 Deskundige brugfiguur (C;B1)</u> <u>1 Deskundige brugfiguur (V;B1)</u> <u>2 AM (C;C1)</u> <u>1 AAS (C;D1)</u> (uitdovend)	<u>1 Coördinator onthaalgezinnen* (C;B1)</u> <u>1 Coördinator IBO* (C;B1)</u> <u>1 AM (C;C1)</u> <u>11 Begeleiders IBO (C;C1)</u> <u>3,5 Begeleiders IBO (C;D1)</u> uitdovend <u>0,5 Begeleider IBO (C;E1)</u>

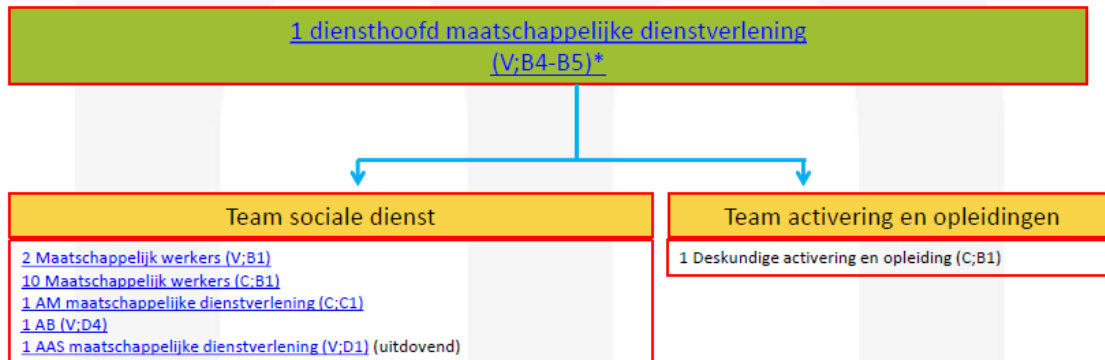
## 3.3 Leven en welzijn

### 3.3.2 Jeugddienst

1 diensthoofd jeugd (C;B4)*
<u>3 Deskundige jeugd (C;B1)</u> <u>2 AM (C;C1)</u>

## 3.3 Leven en welzijn

### 3.3.3 Maatschappelijke dienstverlening



## 3.3 Leven en welzijn

### 3.3.4 Specifieke dienstverlening



## 3.3 Leven en welzijn

### 3.3.5 Residentiële zorg

1 diensthoofd residentiële zorg (V;A1a-A3a)*		
Team Woonzorgcentrum 'De Ril'		
<b>Cel verplegend en verzorgend personeel</b>	<b>Cel paramedisch personeel</b>	<b>Cel schoonmaak</b>
1 zorgcoördinator* (V; BV5)	1 Ergotherapeut (V;BV1) 1,75 Kinesitherapeut (C;BV1)	1 ploegbaas logistieke diensten* (C;D4) 1 gekwalificeerd logistiek assistent (V;D1) 6 gekwalificeerd logistiek assistent (C;D1) 3,5 logistiek assistent (C;E1) 1 logistiek assistent (V;E1) geblokkeerd 6 logistiek assistent (C;E1) geblokkeerd
2 Hoofdverpleegkundigen* (C; BV5) 2 verpleegkundige A1 (C; BV1) 12,25 verpleegkundige A2 (C;C3) (1 uitdovend) 22,6 zorgkundige (C;C1) 0,75 zorgkundige (C;D1)	<b>Cel animatie</b> 0,5 deskundige animatie (C;BV1) 0,5 Animator* (C;B1) (uitdovend) 1 animator (V;C1) 0,3 animator (C;C1) (uitdovend)	
	<b>Cel administratie</b> 1 maatschappelijk werker (C;B1) 1 AM (V;C1) - uitdovend 1 AM(C;C1)	

## 3.3 Leven en welzijn

### 3.3.6 Residentiële zorg

1 diensthoofd residentiële zorg (V;A1a-A3a)*
Team Dagverzorgingscentrum 'De Sluze'
1 Coördinator DVC* (C;BV1) 0,5 Ergotherapeut (C;BV1) 0,80 verpleegkundige (C;C3) 0,75 zorgkundige (C;C1)

## 3.3 Leven en welzijn

### 3.3.7 Residentiële zorg

1 diensthoofd residentiële zorg (V;A1a-A3a)\*

Team assistentiewoningen

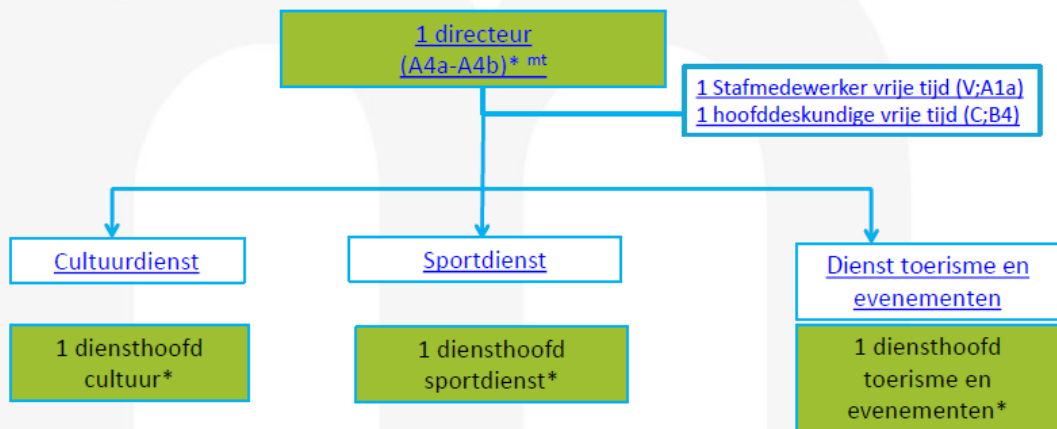
[1 maatschappelijk werker woonassistent \(V; B1\)](#)  
[1 Logistiek coördinator \(V;D4\)](#)  
[1 gekwalificeerd werkman/vrouw \(C;D1\)](#)  
[0,5 werkman/-vrouw \(C;E1\)](#)

## 3. Afdelingen

### 3.4 Vrije tijd



## 3.4 Vrije tijd



## 3.4 Vrije tijd

### 3.4.1 Cultuurdienst

1 diensthoofd cultuur* (V;A1a)		
Team cultuur	Team erfgoed	Team bibliotheek
<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Hoofdeskundige cultuur (C;B4)</li> <li>1 HAM (V;C4)</li> <li>1 AM (V;C1) (uitdovend)</li> <li>1 AM (C;C1)</li> <li>1 TM theatertechnieken (V;C1)</li> <li>1 TM theatertechnieken (C;C1)</li> <li>1 AAS (V;D1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Erfgoedcoördinator* (V;A1a)</li> <li>1 Deskundige erfgoed (V;B1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Bibliotheclaris* (V;B4)</li> <li>1 Deskundige bibliotheek (V;B1)</li> <li>1 Deskundige bibliotheek (C;B1)</li> <li>2 AM (V;C1)</li> <li>4 AM (C;C1)</li> <li>1 AAS (V;D1)</li> <li>2 AAS (C;D1)</li> </ul>

## 3.4 Vrije tijd

### 3.4.2 Sportdienst

1 diensthoofd sport\* (V;A1a)

2 Deskundige sport (V;B1)  
1 HAM (V;C4)  
1,5 Deskundige sport (C;B1)  
4 AM (V;C1)  
3 TM redder (V;D1)  
3 TM redder (C;D1)  
0,5 Hoofdreder (C;D4)  
1 AAS (V;D1)  
  
1 Technisch medewerker – zaalwachter\* (V;C1)  
2 Technisch assistent – zaalwachters (V;D1)  
4 Technisch assistent – zaalwachters (C;D1)  
2 Technisch werkmans/vrouw – zaalwachters (C;E1)

## 3.4 Vrije tijd

### 3.4.3 Dienst toerisme en evenementen

1 diensthoofd toerisme en evenementen\* (V;A1a)

1 Hoofddeskundige toerisme (V;B4)\*  
1 Deskundige toerisme (V;B1)  
1 Deskundige toerisme (C;B1)  
3 Deskundige evenementenbeheer (C;B1)  
1 AM (V;C1)  
1 AAS (V;D1)  
1 AAS (C;D1)  
1 Gekwalificeerd werkmans/vrouw (C;D1)

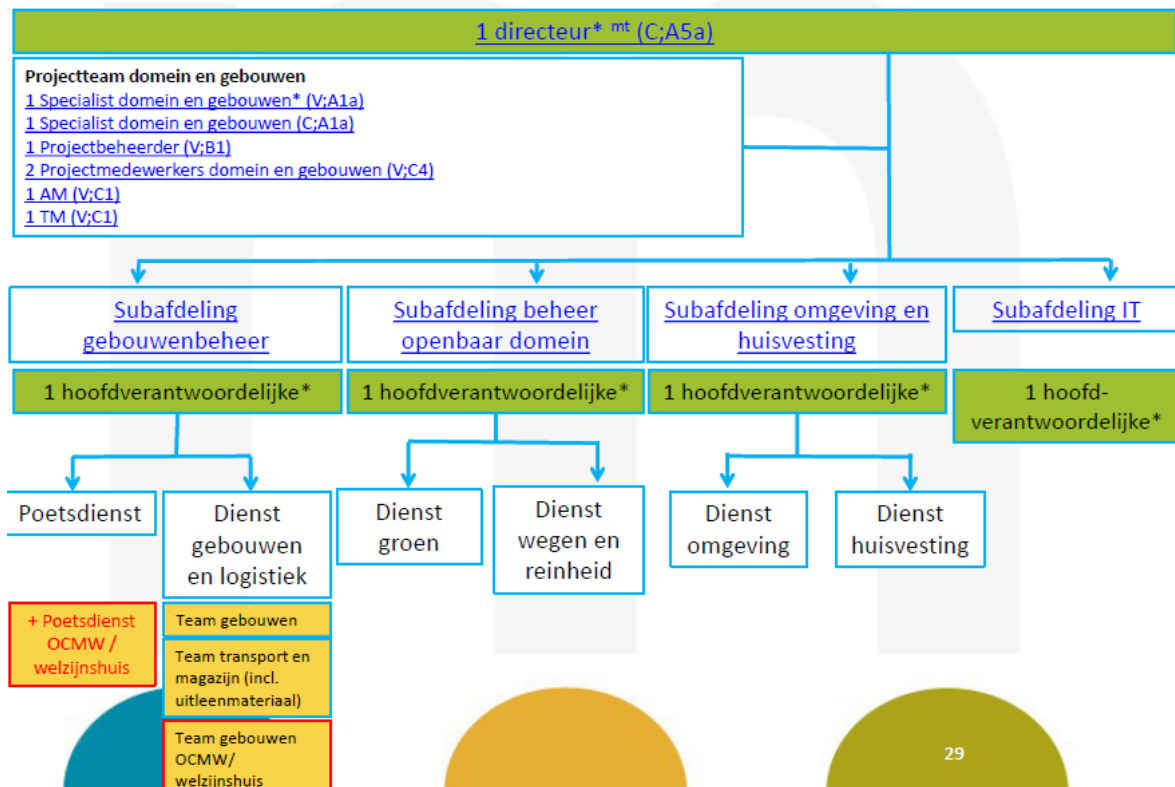
#### **Balie toerisme**

1 AM (V;C1)  
5,5 AM (C;C1)

# 3. Afdelingen

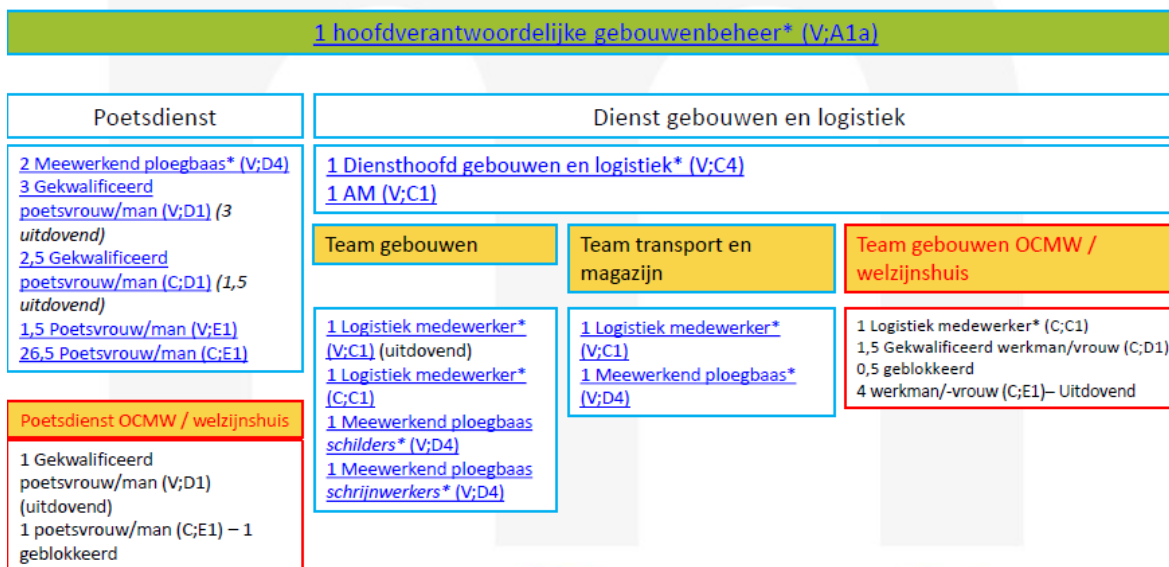
## 3.5 Domein en gebouwen

### 3.5 Domein en gebouwen



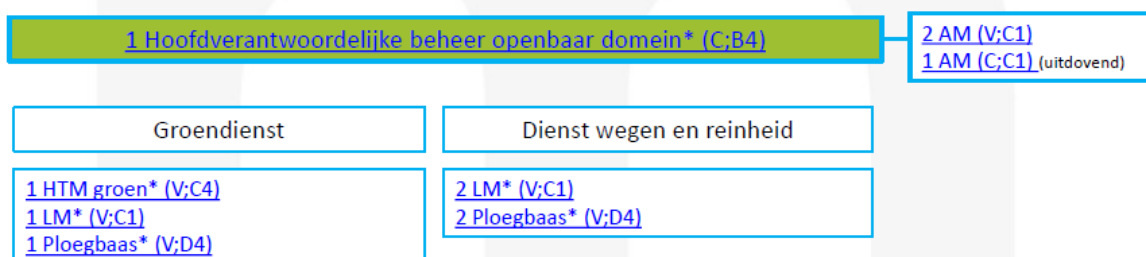
## 3.5 Domein en gebouwen

### 3.5.1 Subafdeling gebouwenbeheer



## 3.5 Domein en gebouwen

### 3.5.2 Subafdeling beheer openbaar domein



## Domein en gebouwen (excl. Poetsdienst) Werkmannen/vrouwen

Subafdeling gebouwenbeheer

Subafdeling beheer openbaar domein

38 Gekwalificeerd werkmán/-vrouw(V;D1) (11 uitdovend)

40 Gekwalificeerd werkmán/-vrouw(C;D1) (5 uitdovend)

4 Werkmán/-vrouw(V;E1)

50 Werkmán/-vrouw(C;E1)

### 3.5 Domein en gebouwen 3.5.3 Subafdeling omgeving en huisvesting

1 hoofdverantwoordelijke omgeving en huisvesting\* (V;A1a)

Dienst omgeving

1 Specialist milieu (C;A1a)  
1 Deskundige ruimtelijke ordening (V;B1)  
1 Deskundige mobiliteit (V;B1)  
1 HAM omgeving (V;C4)  
1 AM (V;C1)  
2 AM (C;C1)  
1 TM (V;C1)

Dienst huisvesting

1 Specialist huisvesting\* (V;A1a)  
1 Hoofddeskundige huisvesting\* (V;B4)  
(uitdovend)  
1 Deskundige huisvesting (C;B1)  
1 AM (C;C1)  
2 AAS (V;D1)

## 3.5 Domein en gebouwen

### 3.5.4 Subafdeling IT

[1 Hoofdverantwoordelijke IT\\* \(C;A4a\)](#)

[1 Hoofddeskundige IT \(C;B4\)](#)

[1 Deskundige IT\(V;B1\)](#)

[1 Deskundige IT \(C;B1\)](#)

[1 TM \(C;C1\)](#)

## X. Input van de adviesraden/werkgroepen op het ontwerp MJP 2020-2025

---

### Reacties op het ontwerp MJP 2020-2025 geformuleerd door de adviesraden en werkgroepen

Datum: 10-07-2019

#### Situering

Op dinsdag 15 oktober 2019 werd een toelichting georganiseerd voor alle adviesraden en werkgroepen van de gemeente:

12. lokaal overlegplatform onderwijs,
13. huis van het kind,
14. seniorenadviesraad,
15. cultuurraad,
16. milieuraad,
17. land- en tuinbouwrapraad,
18. werkgroep lokale economie,
19. sportraad,
20. jeugdraad,
21. Noord-Zuid-comité,
22. raad voor inclusie en toegankelijkheid.

Tijdens deze toelichting werd het ontwerp van het MJP 2020-2025 voorgesteld. Nadien kregen alle adviesraden de kans om suggesties, feedback, opmerkingen, ... te formuleren. Hieronder vindt u

een samenvatting hiervan. Elke adviesraad/werkgroep ontving een gepersonaliseerde reply op het geformuleerde advies.

## **Overkoepelend**

Bij zo goed als elke adviesraad/werkgroep kwam aan bod dat ze actief en tijdig betrokken willen worden bij de opstart van (grote) projecten, activiteiten, beleidsmaatregelen, ... Daarnaast vragen ze om rekening te houden met dit advies bij de verdere uitwerking en dat hierover teruggekoppeld wordt. Heel specifiek wil men ook inspraak bij de ontwikkeling/herziening van het participatiereglement en het subsidiereglement voor de verenigingen.

Daarnaast is de samenwerking met andere adviesraden/werkgroepen en met de gemeentelijke diensten uitermate belangrijk, o.a. voor de transversale aanpak van bepaalde thema's.

De diverse adviesraden/werkgroepen beklemtonen het belang van het verenigingsleven in Middelkerke en dat er o.a. voldoende ruimte en faciliteiten aanwezig moeten zijn voor het ondersteunen hiervan.

## **Noord-Zuidcomité**

Het Noord-Zuidcomité vraagt bijkomende aandacht voor:

- de aanpak van armoede;
- gelijke toegang tot kwaliteitsvol onderwijs en levenslang leren;
- duurzaam beheer van water en sanitatie;
- betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne energie;
- duurzame consumptie- en productiepatronen;
- het stimuleren van wereldburgerschap en het ondersteunen van verenigingen met een mondiale focus.

## **Werkgroep lokale economie**

De werkgroep lokale economie formuleert een aantal aanbevelingen m.b.t. het parkeer- en mobiliteitsbeleid:

- invoeren van een parkeerkaart voor het parkeren in de winkelstraat tijdens de werkweek,
- invoeren van 30 minuten gratis parkeren in de Leopoldlaan,
- toestaan van dringende herstellingen op de Zeedijk tijdens het seizoen.

Daarnaast wordt gevraagd om de afvalophaling bij handelaars ook buiten het seizoen te organiseren.

## **Land- en tuinbouwraad**

De land- en tuinbouwraad vraagt om de ophaling van landbouwfolie verder financieel te ondersteunen en om een gezamenlijke inzameling van asbest te organiseren.

Zij vragen ook de aandacht voor de uitwerking van uitwijkstroken op de landbouwwegen.

## **Seniorenraad**

De seniorenraad formuleert volgende aanbevelingen voor het MJP 2020-2025.

- Bij de bouw van het nieuwe casino moet voldoende aandacht zijn voor toegankelijkheid en moet er een grote feestzaal voorzien worden.
- Bij de heraanleg van de zeedijk moet er voldoende aandacht zijn voor het creëren van een veilige omgeving voor fietsers en voetgangers.
- Alle openbare gebouwen moeten aangepast zijn op het vlak van toegankelijkheid.

- Er is opvolging en evaluatie nodig van de invoering van een gedifferentieerd tarief in het containerpark. Hierbij moet bekeken worden of het mogelijk is om een sociaal tarief in te voeren en/of als het mogelijk is om te differentiëren naargelang bv. de grootte van je gezin.
- Bij het vernieuwen van de dorpen moeten de inwoners geraadpleegd worden.
- Er moet voldoende aandacht zijn voor de bereikbaarheid van het centrum van Middelkerke vanuit de deelgemeenten. Is het mogelijk om taxicheques in te voeren?
- Belang van het verder ontwikkelen/optimaliseren van het vrijwilligersbeleid.

## **Milieuraad**

De milieuraad haalt een aantal zaken aan die mee opgenomen zijn in het meerjarenplan. Daarnaast vragen zij om de duurzaamheidstoets zeker niet uit het oog te verliezen, wanneer er gekozen zou worden voor de ontwikkeling van hoogbouw.

## **Sportraad**

De sportraad maakt in de eerste plaats een aantal aanbevelingen voor de verdere ontwikkeling van het evenementenpark. Ze vragen aandacht voor de ontwikkeling van een multifunctioneel sportveld, kliminfrastructuur, watervoorziening, urban sports en het behoud van de doorgang van de MTB-route.

Die MTB-route zou men, gezien de populariteit, verder willen uitbreiden naar het hinterland.

De bestaande sporthallen moeten opgewaarderd worden en in de Barloke moeten de kleedruimtes uitgebreid worden.

Er is nood aan een visie m.b.t. de voetbalaccommodaties.

Tenslotte moeten het sportstrand en de watersportzone uitgebreid worden en de Kwinte opgewaarderd.

## **Inclusie- en toegankelijkheidsraad**

Toegankelijkheid is een item dat moet worden meegenomen van bij de start van alle projecten. Dit gaat ook verder dan louter fysieke toegankelijkheid.

Daarnaast wil men actief betrokken worden bij de ontwikkeling van het parkeerbeleid en vindt men het belangrijk dat er meer parkeerplaatsen komen voor personen met een handicap.

## **Jeugdraad**

De jeugdraad is absoluut vragende partij om het jeugdhuis en de jeugddienst niet te scheiden van elkaar. Het is van belang dat zij op één locatie worden ondergebracht. Ze willen ook absoluut betrokken worden bij de plannen van verhuis.

Andere zaken die zij belangrijk achten:

- installeren van camera's en privacy;
- afval sorteren en in ruimere zin het milieubeleid;
- uitgaansmogelijkheden in Middelkerke;
- invoeren van een tienerraad;
- renovatie van gemeentelijke gebouwen, o.a. de Calidris.

## **Cultuurraad**

De cultuurraad formuleerde onderstaande aanbevelingen.

- Belang van het behoud (en de uitbreiding) van onroerend erfgoed, het kunstpatrimonium van de gemeente en het cultureel aanbod.
- Optimaliseren van de gebruiksfaciliteiten van de culturele infrastructuur en de bibliotheek.



–De bereikbaarheid van de bibliotheek.

–Behoud van de museale waarde van Les Zephyrs en de opwaardering van de toeristische onthaalbalie.

## **GECORO**

De GECORO heeft de indruk dat het MJP hoofdzakelijk focust op het toerisme en onvoldoende op het aantrekken van meer inwoners (jongeren).

Daarnaast vraagt men aandacht voor een meer gediversifieerde economie in de kern van de gemeente.