

Strategische nota van het meerjarenplan 2007-2012

Dept. Stafdiensten

Karl-Filip Coenegrachts, departementshoofd
 Hof van Ryhove (Voorbouw - gelijkvloers) - Onderstraat 22, 9000 Gent
 Tel. 09 266 56 23 (Yves Vanderhaeghen)
 Fax 09 266 56 29
 E-mail: karl-filip.coenegrachts@gent.be

Inhoud

In deze nota komen volgende punten aan bod:

Onderwerp	Zie pagina
1. Inleiding	2
2. Traject	5
3. Omgevingsanalyse	7
4. Sterkte – Zwakte (SWOT) analyse	18
5. Missie Gent 2020	21
6. Hoofdstrategische doelstellingen	24
7. Strategische programma's	27
8. Organisatiemissie	33
9. Departementen	37
Departement Bevolking en Welzijn	37
Departement Cultuur	39
Departement Milieu, Groen en Gezondheid	42
Departement Ruimtelijke Planning, Mobiliteit en Openbaar Domein	45
Departement Werk en Economie	48
Departement Onderwijs en Opvoeding	51
Departement Stadspromotie en Sport	52
Departement Stafdiensten	54
Departement Brandweer	57
Departement Personeel en Onrganisatie	57
Departement Financiën	59
Departement Facility Management	61
Diensten van de stadssecretaris	62
Dienst van de ombudsvrouw	63
Kabinetssecretariaten van het College van Burgemeester en Schepenen	64
Fractiesecretariaten Gemeenteraad	64
Managementteam	64

1. Inleiding

Het maken van een goede en voor iedereen duidelijke link tussen de strategische planning en het inzetten van financiële middelen is essentieel om de beleids- en de beheerscyclus op elkaar te laten inhaken. De basis hiervoor is gelegd in artikel 146 van het Gemeentedecreet, dat de gemeenten oplegt om een geïntegreerde strategische meerjarenplanning op te maken. Deze strategische meerjarenplanning gaat veel verder dan het in 2001 in de Nieuwe Gemeentewet ingevoerde artikel 242bis, dat de verplichting inhield voor elke gemeente om een algemeen beleidsprogramma op te maken dat de belangrijkste (sectorale) plannen bevat.

De strategische meerjarenplanning is samengesteld uit een strategische nota en een financiële nota. De strategische nota stemt de beleidsdoelstellingen en beleidsopties voor een legislatuur op elkaar af en geeft deze geïntegreerd weer. De financiële nota geeft de financiële consequenties van de beleidsopties van de strategische nota weer.

Concreet betekent dit idealiter dat de strategische nota eerst dient te worden opgemaakt, met het bestuursakkoord als basis. Het is immers het bestuursakkoord dat de grote beleidsopties van de legislatuur bevat. In Gent is er daarenboven voor gekozen een langetermijnvisie te ontwikkelen, met een missie en een geïntegreerde strategie, voor een termijn die de huidige bestuursperiode overstijgt. Deze missie voor 2020 zal vanaf het budget 2008 de basis vormen van de budgetcyclus en de strategische meerjarenplanning. Er is voor geopteerd de missie- en strategiebepaling grondig te doen en maximaal draagvlak na te streven.

Hoe Gent de missie voor 2020 zal realiseren wordt beschreven in de hoofdstrategische doelstellingen. Deze doelstellingen worden op hun beurt enerzijds doorvertaald naar een aantal strategische programma's op stadsniveau en anderzijds naar het niveau van het departement/beleidsdomein. Op dit niveau zal telkens de budgettering plaatsvinden van de acties en activiteiten die voortvloeien uit de strategische en operationele doelstellingen, van zowel het reguliere beleid en de reguliere werking als van de strategische projectwerking.

Artikel 148 e.v. van het Gemeentedecreet vormt de decretale basis voor het budget, dat een jaarlijkse concretisering is van de beleidsdoelstellingen van de strategische meerjarenplanning. Het budget van de gemeente omvat een beleidsnota en een financiële nota. De beleidsnota verwoordt het beleid dat de gemeente gedurende het boekjaar zal voeren en concretiseert de beleidsdoelstellingen. De beleidsnota van het budget moet antwoord bieden op volgende vragen:

- Wat willen de beleidsmensen bereiken (doelstellingen op korte termijn)?
- Wat gaat het bestuur daarvoor doen (actieplannen per kortetermijndoelstelling)?
- Hoeveel gaat dat het bestuur kosten (de raming van de uitgaven en ontvangsten per actieplan)?
- Hoe gaat het bestuur dat financieren (belastingen, subsidies, desinvesteringen, externe financiering, ...)?

De benodigde middelen moeten nader ingevuld worden in de financiële nota van het budget. De beleidsnota van het budget moet dus aansluiten bij de “begroting”.

De methodiek van strategische planning deed haar intrede bij de stad Gent in 2003, bij de inwerkingtreding van de nieuwe departementale structuur. Elk van de 12 departementen van de stad (de politie deed eerder een gelijkaardige oefening), stelde een departementaal strategisch plan op, bestaande uit een missie, een visie en strategische doelstellingen voor het eigen departement. Deze strategische plannen zijn in de eerste plaats gebaseerd op het bestuursakkoord 2001-2006 en op de sectorale beleidsnota's. Het betreffen in feite vertalingen van de beleidsopties uit de beleidsdocumenten tot door de administratie hanteerbare strategieën.

In juni 2005 werd een eerste resultaat besproken tijdens een gezamenlijke vergadering college - managementteam. Dit eerste resultaat betrof twee luiken:

- een overzicht van de resultaten van de oefening binnen elk departement van de stad: missie, visie en strategische doelstellingen zoals opgemaakt door elk departement, vanuit de sectorale invalshoek
- een aanzet tot consolidatie van de departementale strategische plannen tot één geïntegreerd stadsplan, via een methodiek van ‘perspectieven’. Deze perspectieven zijn bruggen die werden geïdentificeerd tussen de verschillende sectorale (departementale) strategische plannen.

De strategische departementale plannen zijn niet statisch. Sinds de initiële opmaak ervan werden periodieke evaluaties gemaakt en werden de doelstellingen aangepast aan nieuwe ontwikkelingen en evoluties. Deze departementale plannen vormden tot nu toe de basis voor de beleidsnota's die werden opgemaakt bij de budgetwijziging 2007 en budgetopmaak 2008. Er werd toen ook meegegeven dat de meest recente en actuele versies van de departementale plannen ter goedkeuring zullen worden voorgelegd aan de gemeenteraad van december 2007.

Midden 2005 werd door het college en het managementteam beslist dat er voor elk perspectief (12 stuks) werkgroepen zouden worden opgericht, bestaande uit ambtenaren en kabinetsmedewerkers. Deze gemengde groepen kregen als taak het beantwoorden van drie vragen voor elk perspectief: wat is de visie van de stad rond dit perspectief, wat zijn de onderliggende waarden, en welke strategische doelstellingen kunnen worden geformuleerd.

De methodiek van de perspectieven was een opstap naar de formulering van een geïntegreerd strategisch plan op stadsniveau. De ambitie was te komen tot een strategisch plan, met een nieuwe, ook extern gerichte, stadsmissie, onderliggende waarden op stadsniveau, een visie op stedelijk beleid en strategische doelstellingen op stadsniveau. Bij de start van de huidige legislatuur was het nieuwe college van burgemeester en schepenen dan ook bereid om het werk dat tijdens de vorige legislatuur was gedaan met de departementale strategische plannen en de perspectieven verder te zetten en af te stemmen op de verplichtingen van het gemeentedecreet.

Tijdens de voorbije maanden zijn de nieuwe missie, de hoofdstrategische doelstellingen en de departementale strategische plannen afgewerkt. Voor elk departement werden strategische en operationele doelstellingen afgeleid van de missie en de hoofdstrategische doelstellingen en is een volledig overzicht gemaakt van alle activiteiten (reguliere

werking) en acties (projectwerking) die lopen of gepland zijn. Deze activiteiten en acties werden vertaald naar personeelsinzet én naar financiële middelen. Deze manier van werken laat het college toe om in het kader van het budgetoverleg een fundamentele discussie te voeren over beleidskeuzes i.p.v. louter over inzet van middelen. In samenwerking met Digipolis werd bovendien de applicatie Gent 2020 ontwikkeld. De volledige strategische planning, met inbegrip van de vertaling naar personeel en budget, wordt ingevoerd in Gent 2020 en de rapporten die eruit voortvloeien vormen de basis van de budgetbesprekingen van dit najaar. De simulatiefunctie die in de applicatie werd opgenomen, laat toe om onmiddellijk in te schatten welke impact budgettaire keuzes hebben op het beleid.

De voorliggende strategische nota van het meerjarenplan is opgebouwd met volgende elementen :

- missie Gent 2020 en hoofdstrategische doelstellingen
- missie van de stadsorganisatie, afgeleid van de missie Gent 2020
- overzicht per departement van de strategische en operationele doelstellingen
- overzicht van de strategische programma's.

2. Traject

De missie Gent 2020 werd door het College van Burgemeester en Schepenen en het Managementteam van de stad Gent samen geformuleerd. De missie geeft weer welke stad Gent moet zijn geworden in 2020. De missie is geen promotioneel instrument, noch een nieuwe slogan of slagzin, maar geeft inhoudelijk weer in welke richting Gent beleidsmatig zal evolueren de komende jaren.

Deze missie is niet vrijblijvend. Alle beleidsopties in alle beleidsdomeinen dienen in functie te staan van de realisatie van de missie. Ook de strategie van de stadsorganisatie wordt volledig afgestemd op het beeld van Gent in 2020. Het is ook de intentie om via een stakeholdersconsultatie en een doorgedreven communicatie naar en interactie met alle actoren in Gent deze missie breed gedragen te krijgen.

Het traject:

- het managementteam van de stad startte in september 2006 met een SWOT-analyse (sterkten – zwaktes – kansen - bedreigingen) van de stad Gent als stad
- daarna volgde in het managementteam een - beperkte - visieoefening, waaruit elementen voor de nieuwe missie konden worden gehaald
- vanaf april 2006 werd een transversale omgevingsanalyse opgemaakt van de stad Gent als stad. Deze omgevingsanalyse geeft op basis van de analyse van beschikbare data en via een aantal thema's en stellingen een beeld van Gent begin 2007
- meteen bij de start van de nieuwe bestuursperiode werd ook door het college een SWOT-analyse van Gent gemaakt
- ook deze SWOT-analyse werd gevolgd door een visiebepaling van de leden van het college
- in een aantal sessies werd vervolgens door het college en het managementteam samen een nieuwe missie geformuleerd, gebaseerd op de informatie bekomen uit de SWOT-analyse, de omgevingsanalyse en de elementen uit de visiebepalingen.

De missie werd vervolgens vertaald in de strategie van de stad, in eerste instantie door het formuleren van vijf hoofdstrategische doelstellingen. Men kan de missie beschouwen als een reisbestemming, een status die op de lange termijn moet zijn bereikt. De hoofdstrategische doelstellingen vormen de grote paden die men zal volgen om deze reisbestemming te bereiken. Deze hoofdstrategische doelstellingen werden door managementteam en college samen bepaald en werden op 30 mei 2007 bij collegebesluit goedgekeurd.

De hoofdstrategische doelstellingen vormen de basis voor de strategie die zal worden gevolgd in de verschillende beleidsdomeinen. Daarom werd door elk departement een nieuw departementaal strategisch plan opgemaakt, bestaande uit departementale strategische (SD) en operationele (OD) doelstellingen, de etappes op lange termijn (SD : 5 à 6 jaar) en middellange termijn (OD : 2 à 3 jaar) op de hoofdpaden. Deze doelstellingen werden opgemaakt door de departementen in samenspraak met hun functioneel bevoegde burgemeester en schepenen, van juni 2007 tot september 2007.

Tegelijk werden programmaregisseurs aangesteld voor de 19 strategische programma's. Deze programma's zijn transversale perspectieven (geografisch of thematisch), die een geïntegreerde aanpak vereisen. Het zijn met andere woorden die etappes op de hoofdpaden die alleen kunnen worden afgelegd met meerderen samen. De regisseurs formuleren samen met de programma-eigenaars (leden van het college en het managementteam) een programmastrategie. Deze oefening is nog niet voor alle strategische programma's afgerond.

Momenteel worden de jaarlijkse stappen op de hoofdpaden van de strategie bepaald : de activiteiten en de acties. Het al dan niet zetten van een bepaalde stap in een bepaald jaar is in hoge mate afhankelijk van de financiële ruimte. Het afstemmen van die financiële ruimte in het perspectief van het financiële evenwicht vormt het voorwerp van de huidige meerjarenbudgetbesprekingen. De resultaten van deze budgetbesprekingen zullen leiden tot een volledig gebudgetteerde strategische meerjarenplanning en een eerste budget dat daarvan is afgeleid op jaarbasis. Deze resultaten zullen aan de gemeenteraad worden voorgelegd in mei 2008.

3. Omgevingsanalyse

Cijfers en statistieken, evoluties en onderzoek. Iedereen heeft al gehoord of gelezen over de resultaten van deze of gene studie. Ook steden en aspecten van het “stedelijke leven” worden regelmatig onder de loupe genomen. Dat geldt zeker ook voor Gent. Verschillende stadsdiensten houden ook zélf cijfers bij – om de dienstverlening te verbeteren, om de werking en projecten te evalueren, of om (decretaal verplichte) plannen te maken. Het resultaat is een grote hoeveelheid materiaal dat “leeft”. Sommige gegevens worden vaak, andere nauwelijks geconsulteerd en gebruikt.

Het Programma Dataplanning en Monitoring van de Stad Gent (Departement Stafdiensten, Afdeling Beleidsstrategie en Internationale Samenwerking) bundelde al die cijfers en trends over en in Gent, in tal van domeinen. Deze “**Omgevingsanalyse – Gent: cijfers & trends**” is daarom een uniek document.

Wat is het imago van Gent? Wordt de Gentse bevolking alsmaar ouder? Hoe staat het met de armoede in onze stad? Hoe veilig is Gent? Hoe trots is de Gentenaar op zijn stad? Hoe vaak spijbelt de Gentse jeugd en hoe vaak sporten ze? Wat met de gezondheid, de jongerenwerkloosheid, de buurtbinding, het verenigingsleven ?

Deze omgevingsanalyse biedt een antwoord op al deze vragen.

Het (lijvige) **eerste deel** gaat over de **externe omgeving**, dat wil zeggen: Gent als stad, niet de stedelijke overheid en administratie. De tekst blijft op het strategische niveau en vervalt niet in operationele details. In het (kortere) **tweede deel** worden een aantal aspecten rond **bestuurlijke capaciteit** van de stad belicht. Deze tekst geeft zowel een algemeen beeld als een bundeling van de informatie per beleidsdomein. Verschillen tussen bepaalde gebieden in de stad komen aan bod in een apart stuk over de verschillen tussen wijken.

De **omgevingsanalyse** bestaat uit **zes hoofdstukken**.

In deel I komen 5 hoofdstukken aan bod. Het eerste hoofdstuk gaat over de identiteit van Gent: het imago van de stad en het profiel van de inwoners. In hoofdstuk twee wordt Gent als gediversifieerde en multiculturele samenleving beschouwd, waarbij de dualisering en de aanwezigheid van sociaal kapitaal ook belicht worden. In hoofdstuk drie komen dynamische stedelijke sectoren zoals onderwijs (educatie), economie en tewerkstelling en vrije tijd aan bod. Hoofdstuk vier bekijkt hoe het gesteld is met (vooral) de “fysieke vernieuwing” van de stad: milieu, leefbaarheid, mobiliteit, veiligheid, huisvesting en ruimtelijke ordening. Het vijfde hoofdstuk richt zich op de Gentenaars zélf en onderzoekt in welke mate er sprake is van actief stedelijk burgerschap. Het zesde hoofdstuk ten slotte belicht (in deel II) de interne organisatie en de bestuurskracht van de Stad Gent als lokale overheid.

Het Programma Dataplanning en Monitoring is uiteraard afhankelijk van het beschikbare materiaal. Daarom is niet elk aspect even uitgebreid aanwezig in de statistieken. Samen schetsen deze hoofdstukken niettemin een totaalbeeld van de huidige Gentse realiteit. Ondertussen wordt volop gewerkt aan de uitbreiding van de data die stelselmatig worden

bijgehouden.

De omgevingsanalyse werd opgemaakt in functie van het formuleren van een nieuwe missie en een nieuwe strategie voor Gent. De algemene analyse en de deelanalyses werden dan ook integraal in rekening gebracht door het college en het managementteam op het moment dat de missie en de toekomstvisie werden besproken.

U vindt de uiteindelijke versie van 'Gent in Cijfers 2007' in bijlage van deze nota. Hieronder vindt u de hoofdlijnen.

1. Inleidend

- **omgevingsanalyse = externe analyse**
Omgevingsanalyse Vlaamse Administratie (2004-2009)
=> Stellingen aftoetsen op Gentse schaalgrootte en realiteit
Vlaamse Kenniscentrum Stedenbeleid
=> Stellingen ingedeeld volgens de transversale hoofdstukkenstructuur
- **interne analyse**
'bestuurskracht'

2. Externe omgevingsanalyse

- ❖ Identiteit van Gent
(**imago, wie komt in Gent wonen?**)
- ❖ Diversiteit en sociaal kapitaal
(**multicultureel, sociale betrokkenheid, dualisering, wijken**)
- ❖ Dynamiek en verankering
(**onderwijs, arbeidsmarkt, economie, zorg, sport, cultuur**)
- ❖ Fysieke en sociale vernieuwing
(**milieu, hinder, leefkwaliteit, mobiliteit, veiligheid, wonen, ruimtegebruik**)
- ❖ Stedelijk burgerschap
(**informatie en participatie**)

Identiteit van Gent

1.1. Gent is een Vlaamse grootstad waarbij de kleinschaligheid en veelzijdigheid als voordeel worden beschouwd.

- vanuit historisch oogpunt: 'rebels'
- imago-onderzoek is schaars
Imagobepalers (2000 - binnenstad)
 - *burgemeester Beke en het stadsbestuur*
 - *Volvo, Sidmar en de haven*
 - *de universiteit Gent*
 - *de historische stad*

- *SMAK, NTG, musea, theater*
- Veelzijdigheid als troef
- de mening van de Gentenaars (2005)(81% woont graag in een stad als Gent)

1.2. De stadsvlucht is gekeerd door middel van een selectieve instroom.

- sterke natuurlijke groei;
- een hoog immigratiecijfer bij de niet-Belgen;
- emigratie van Belgen uit Gent

1.3. De gezinsomvang is gedaald; vergrijzing wordt verwacht vanaf 2012.

- 1 januari 2007: 234.867 inwoners en 115.417 huishoudens (bevolkingsprojecties: 249.000 in 2025)
- gezinsverdunning: 45% alleenstaanden
- geen vergrijzing:
 - het aandeel ouderen is licht gedaald sinds 2003
 - voornamelijk stijging groep 20-59jaar (migratie)
 - Er verhuizen meer 65-plussers uit de stad dan er arriveren.
 - De Gentse wijken met het grootste aandeel ouderen zijn te vinden in Mariakerke, Sint-Denijs-Westrem en Watersportbaan-Ekkergem.
- vergrijzing vanaf 2012 de babyboomgeneratie wordt 65 jaar
- 'verwitting' is reeds ingezet (meer 80-plussers binnen de groep 65+) van 25% in 2001 naar 29% in 2006.

Diversiteit en sociaal kapitaal

2.1. Gent wordt in toenemende mate een gediversifieerde, multiculturele samenleving.

- Diversiteit is eigen aan iedere stad.
1/1/2007 150 nationaliteiten
8% met een niet-Belgische nationaliteit, 15% Etnisch Culturele Minderheden
- Ook andere deelgroepen (jongeren, senioren, mensen met een handicap, holebi's)
niet altijd duidelijk beeld van de groep
elke groep heeft eigen behoeften en is erg heterogeen

2.2. Sociale betrokkenheid is geen universeel gegeven.

“Sociaal kapitaal/sociale cohesie”: *“mate van samenhang tussen de leden van een gemeenschap”*

Vele mogelijke indicatoren (niet altijd cijfers beschikbaar):

1. **buurtbinding:** 65% van de Gentenaars voelt zich zeer goed in zijn/haar buurt
2. **lidmaatschappen :** 59% van de Gentenaars neemt regelmatig deel aan activiteiten van verenigingen;
3. **vertrouwen:** 43% vindt dat de meeste mensen wel te vertrouwen zijn
4. **vrijwilligerswerk:** 18% van de Gentenaars doen aan vrijwilligerswerk

een genuanceerd totaalbeeld
zwakkere groepen hebben minder sociaal netwerk/betrokkenheid

2.3. De dualisering van de samenleving zet zich voort.

“Dualisering” : ‘sociale uitsluiting’ (armoede) EN/OF “rijken worden rijken; armen worden armer”

1. **‘inkomen’** is een indicator die beide aspecten belicht stijgende inkomensongelijkheid ‘91-’03 (snellere stijging in Vlaanderen)
 - grootste aandeel laagste inkomens in Gent: 23% onder 10.000 €(het aandeel van de hoge inkomens (> 40.000 €) is laag in vergelijking met de centrumsteden)
 - Indicator voor armoede (aandeel hh met inkomen < 60% van mediaanink.) Gent 2004: 22% vd gehuwden; 20% vd alleenstaanden.
2. **andere financiële indicatoren**
 - achterstal op afbetalingen: 3% meer dan 3 mnd achterstal (2005)
 - schulden: belangrijkste schuldenpost = energiefacturen
 - leefloon: 2,7% van hh (1/1/2007) (hoogste aantal in Vlaanderen)
3. **ook uitsluiting op andere leefdomeinen:**
 - ongelijke kansen in gezondheid, arbeidsmarkt, onderwijs
 - bv. arbeidsmarkt : laaggeschoolden, jongeren, langdurig werklozen, allochtonen
 - bv. meer gezondheidsproblemen
 - digitale kloof, wonen (huurders-eigenaars), cultuurparticipatie, sport.

2.4. Wijken verschillen sterk van mekaar.

Verschillen in kenmerken

- oppervlakte, inwonersaantallen en dus ook bevolkingsdichtheid
- bevolkingsevolutie, leeftijden, nationaliteiten, ECM
- inkomen, aandeel werklozen, kansarme gezinnen, woningkwaliteit

Verschillen in troeven en knelpunten :

- Verschillen in troeven en knelpunten (nabijheid diensten/groen, drukte)
- Verschillen in de beleving van de leefbaarheid
- Verschillen in de wijkprogramma’s:
 - * groenbuffering in Gent Noordoost en Gent Zuidwest
 - * parkeren en studentenproblematiek in Gent-centrum
 - * samenleven, netheid, werk, onderwijs, woonkwaliteit in Gent-rand
- gelijkenissen: vraag naar

- * verkeersveiligheid (in 13 wijken prioritair)
- * openbaar groen (in alle stadsdelen)

Dynamiek en verankering

3.1. Onderwijs wordt belangrijker; nog steeds vallen jongeren uit de boot.

+ aantrekkingskracht van onderwijs: “stad van kennis”
scholieren- en studentenstad, divers aanbod

+ innovatieve dynamiek (kwalitatief) (bv. de Stap)

+ kwaliteit van onderwijs

+ Gelijke Onderwijs Kansen (GOK); Vlaams onderwijsvoorrangsbeleid (LOP's):
implementatie van kredieten voor GOK-leerlingen

- Stijging van het aandeel GOK-lln in Gents basisonderwijs (2002-2005)

- Schoolse vertraging (2003-2004) BO: 29.5% 5BO

Schoolse vertraging (2005-2006) SO: 15% 1ASO.

- Spijbelgedrag SO (2005-2006): 1.3% spijbelt regelmatig (min.30 0.5 dagen)

Spijbelgedrag deeltijds onderwijs (2005-2006): meer dan de helft van de lln.

- HO: kinderen van hooggeschoolde ouders en werkende ouders vatten vaker HO aan

3.2. De stedelijke arbeidsparadox blijft behouden.

“Arbeidsparadox” is een typisch stedelijke realiteit:

“veel banen en tegelijk veel werklozen”

Omkadering

- kansarmoede in steden: stadsvlucht van meer kansrijke groepen
kansengroepen: (+) genderkloof in arbeid verkleint, (-) ouderen, laaggeschoolden, allochtonen, gehandicapten
- leeftijdsgebonden selectieve migratie hebben gevolgen op de arbeidsmarkt
- pendelstromen
- werkloosheidsvallen

Cijfers:

- een groot jobaanbod in Gent:
de werkgelegenheidsgraad: 103.6 jobs per 100 beroepsactieve inwoners (VL: 63.7)
(ook: werkzaamheidsgraad, activiteitsgraad, niet-ingevulde werkaanbiedingen)
- Gentse werkloosheidsgraad
(2005)13.9% ligt hoger dan het gemiddelde voor Vlaanderen (8.3%).
(2007) voor Gent is het aantal niet werkende werkzoekenden gedaald van 15.057
(2005) gegaan naar 11.553 (2007)
- Structurele werkloosheid: 1 derde NWWZ is langer dan 2 jaar werkloos

3.3. Kennisbedrijven en de haven zijn essentiële spelers voor de Gentse economie

- **5 pijlers:** haven en industrie, logistiek, commerciële en niet-commerciële diensten, kenniseconomie, retail en horeca.

- **essentiële spelers:**
- De haven en havenbedrijven (werkgelegenheid) en
- Kennisbedrijven: dienstensectoren en biohightechbedrijven (groei)
- **Economische slagkracht:** Gent scoort goed op arbeidsproductiviteit, maar matig op het vlak van investeringen en schuldgraad. (VRIND)

3.4. Gent kent een groot maar niet altijd toereikend zorg- en welzijnsaanbod met toenemende aandacht voor afstemming en integraal werken

- Gent heeft een centrumfunctie in de gezondheidszorg (ziekenhuizen, psychiatrische instellingen, r.v.t.'s) EN Gent is qua gezondheid gericht aanwezig in de buurt met 5 actieve wijkgezondheidscentra
- Drempels voor toegang tot zorg (vooral sociaal-economisch zwakkere)
- Kinderopvang: een reële nood aan 600 plaatsen voorschoolse opvang + een potentiële vraag naar 3000 plaatsen buitenschoolse opvang.
- Welzijnsaanbod: er zijn 450 sociale actoren in Gent actief (LSB)
- Algemeen zorgtekort + nood aan afstemming binnen de welzijnssector

3.5. Er is een groot aanbod qua sport, recreatie en vrije tijdsbesteding maar de behoefte blijft groot.

sport

- Groot stedelijk sportaanbod en kwaliteitsvolle infrastructuur; een belangrijk deel niet in kaart gebrachte privé-sportruimtes
- Weinig cijfers over sportdeelname; (28% is lid van een sportvereniging)
- veronderstellingen naar participatiedrempels, vermoeden van grote vraag
- Relatief hoge tevredenheid: 72% Gentenaars is tevreden over Gents sportaanbod (2006)

vrije tijd

- vrije tijd: (2005)
 - Sport (25%), lezen (11%), familie-vrienden-gezin (8%)
 - televisie: 3.5 uur per dag - computer: 1.9 uur per dag
 - Ongeveer de helft van de Gentenaars is lid van (min.) 1 vereniging
- “Recreatie” kent een moeilijke conceptuele afbakening

3.6. Gent is een vooraanstaande cultuurstad die groeit in de richting van een integraal cultuurbeleid.

(weinig cijfers; kwalitatieve inbreng)

Gent is een cultuurstad:

- partnerschappen (onderling en sectoroverschrijdend) en opstart overlegplatform (voor afstemming en spreiding van het culturele aanbod)
- in Vlaanderen en Europa
- Gentse **erfgoedsector** is voortrekker (acute infrastructurele problemen)
- **Professionele kunstensector**: Gent is creatiestad qua podiumkunsten

(+) het

atelierbeleid staat model in Vlaanderen

(-) nood aan een beleid voor audio-visuele kunsten

- **Niet-professionele kunstensector** (vruchtbaar en divers)
Gent kent 12.9 amateurgezelschappen per 10.000 inwoners (2004).
Enkel Leuven scoort hoger.
- Gent is ook de stad van '**kennis vàn cultuur**' met een nagenoeg compleet aanbod aan kunst- en cultuureducatie mét een uitgebreid aanbod niet- formele educatie
- Cultuurstad **trekt toerisme**
Het aantal bezoekers van de belangrijkste plekken schommelt sinds 1999 rond 1.300.000 per jaar (top 3: gravensteen, Lam Gods, Sint-Niklaaskerk)

3.7. "Dynamiek en verankering" overkoepelend

(onderwijs, arbeidsmarkt, economie, zorg, sport, cultuur)

1. Innovatie en creatie als onderdeel van dynamiek.

Dynamiek rendeert mits het integratie en verankering kent.

2. Afstemming en transversaal werken als rode draad.

Fysieke en sociale vernieuwing

4.1. Milieu en gezondheid: voorzichtig naar een positieve balans.

- Gezondheid is onder meer afhankelijk van (1) persoonlijke risicofactoren, (2) een gezonde levenswijze en (3) de leefomgeving
- Gezondheidsbedreigende milieufactoren:
 - Slechte oppervlaktewaterkwaliteit evolueert gunstig; rioleringsgraad stijgt
 - Een hoog aantal potentieel en reël verontreinigde sites
 - Luchtkwaliteit verbetert geleidelijk; verontreiniging door fijn stof stijgt (personenverkeer; goederentransport)
 - Goed afvalbeleid; sluikestorten blijft een probleem
 - Meer Buurtgroen nodig
- Gezondheidseffecten van milieufactoren zijn vaak moeilijk te becijferen op lokaal niveau.
- In de perceptie wordt vaak de link gelegd:
33% Gentenaars heeft een gezondheidsprobleem, waarvan 1 op 8 dit verbindt met een milieufactoor.

4.2. Hinder heeft vele vormen en oorzaken.

- Hinder heeft een objectief én subjectief karakter.
stedelijke problematiek: steden scoren voor alle vormen hoger.
- meest geluidshinder: 65% > geurhinder 40%, stofhinder 39%, lichthinder 12% (2005)
- Sector mobiliteit is de belangrijkste gepercipieerde bron van hinder.

4.3. Woningtevredenheid bepaalt doorgaans de tevredenheid over de buurt.

- 77% tevreden over de buurt waarin men woont (2005)
+ rust, groen en bereikbaarheid
- verkeer, lawaai, sluikestort, parkeerplaatsentekort, hondenpoep.
- Gentenaars uit de 19e eeuwse gordel zijn het minst positief.

4.4. De sterke toename van de mobiliteit weegt op de bereikbaarheid en leefbaarheid van de stad

Achtergrond:

algemene toename van verkeersstromen

- **Koning auto:** 42% van alle verplaatsingen als autobestuurder
- **Strak parkeerregime** in de stad met parkeerproblemen voor inwoners:
1 op 3 kan wagen niet zo gemakkelijk parkeren binnen een straal van 200m (2006)
- Gebruik van **alternatieve vervoersmodi** is licht verhoogd (2006) :
- bijna 1 op 4 Gentenaars verplaatst zich met het OV voor woon/werk/schoolverkeer
- 14% van de Gentenaars verplaatst zich met de fiets (20% in de vrije tijd)
- 6% van de Gentenaars gaat te voet (12% in de vrije tijd)

4.5. De Gentenaar voelt zich veilig in de stad.

- De Veiligheidsmonitor (2006) geeft een alsmaar **veiliger gevoel** aan.
2 op 3 Gentenaars voelt zich zelden of nooit onveilig.
- De **criminaliteitsgraad** (per maand, per 1000 inwoners) (2003) is eerder stabiel voor woninginbraak en handtasdiefstal.
- (2003-2005) Het **totaal aantal geregistreerde feiten** is toegenomen; vooral een toename van het aantal niet-strfbare feiten van 23% tot 40%.
- (2005-2006) Het **aantal strafbare feiten** blijft stabiel. Met wegfiltering van de verkeersinbreuken, is er een toename van 3.7%. (vooral stijging van diefstal)

- Lichte toename in het aantal **verkeersongevallen**.
- **Geen dalende trend in slachtofferschap**: het aantal inbreuken tegen de persoon blijft opmerkelijk constant.

4.6. Er is nood aan een groter aanbod geschikte kwaliteitsvolle en betaalbare woningen.

- Er is een groot aanbod aan **sociale woningen (15.000)**; maar de vraag is nog groter: een extra vraag wordt geschat op 6.900.
- Er is een fundamenteel **gebrek aan cijfers over de kwaliteit van de woningen in Gent**
 - Laatste bron: NIS, 2001
 - Een Vlaamse studie geeft aan dat 16.000 woningen in Gent ‘slechte woningen’ zijn (i.e.15% van alle woningen)
 - Er loopt momenteel een studie over huurwoningen in de kernstad.
- De **subjectieve beleving** van de woning is positief (2005): 89% van de Gentenaars is (zeer) tevreden met de woning.
- Er is ook **datagebrek voor betaalbaarheid** op de private huurmarkt. De betaalbaarheid op de koopmarkt daalt: van 43% (2000) naar 25% (2004) die een kleine tot middelgrote woning kan aankopen.

4.7. Stadsvernieuwingsprojecten zorgen voor intensieve fysieke en sociale vernieuwing op specifieke plaatsen in de stad.

- ingrijpende acties op strategische plaatsen met een multifunctioneel karakter en met een potentiële hefboomfunctie naar fysieke en sociale omgeving (geen cijfers)

4.8. De centrumstedelijke rol van Gent zet extra druk op de ruimte.

Achtergrond:

De ruimtelijke structuur verandert slechts geleidelijk onder invloed van maatschappelijke trends

- Kenmerken van de ruimtelijke structuur Gent (overzicht)
- Maatschappelijke invloed op de ruimte: meer vraag naar:
 - (1) **woningen, (leefbaarheid)**
 - (2) **ruimte voor economische activiteiten, (bereikbaarheid)**
 - (3) **ruimte voor recreatie en vrijetijdsbeleving (groentekort)**

4.9. “Fysieke en sociale vernieuwing” overkoepelend

(milieu, hinder, leefkwaliteit, mobiliteit, veiligheid, wonen, ruimtegebruik)

1. Er is steeds een wisselwerking tussen fysieke en sociale vernieuwing.
(bv. de impact van de industriële revolutie op milieu, op gezondheid in het algemeen en in Gent specifiek op de fysieke ruimte in de 19e eeuwse wijken.)
2. Er is intensieve vernieuwing via stadsvernieuwing (integraal en domeinoverschrijdend).
3. Druk op de ruimte uit diverse hoeken vraagt om een continue evenwichtsoefening.

Stedelijk burgerschap

5.1. Gent is op goede weg naar een meer participatief beleid, maar blijvende aandacht voor bredere en diepere participatie is geboden

Het concept stedelijk burgerschap omvat 4 dimensies. Enkel actief politiek burgerschap is enigszins becijferd.

Informatie:

- Gent beschikt over veel infokanalen.
- De tevredenheid is eerder ‘verdeeld’
 - (1) 1 op 8 Gentenaars vindt dat er onvoldoende communicatie en goede informatie is vanuit het stadsbestuur naar de burger toe (2005)
 - (2) Tevredenheid in Gent: 64% voelt zich voldoende geïnformeerd (2006)

5.1. Gent is op goede weg naar een meer participatief beleid, maar blijvende aandacht voor bredere en diepere participatie is geboden

Participatie:

- mogelijkheid tot participatie: er is een zekere inspraaktraditie.
(bv. Actie Samenspraak, adviesraden, recenter: GGW)
- wens tot participatie:
(2002) voor de buurt wil 1 op 3 Gentenaars tijd vrijmaken; voor de stad 1 op 5
(2006) 42% voelt zich voldoende geconsulteerd.
- concrete participatie:
De politieke participatiegraad is relatief hoog en stijgend, maar er is sprake van een selectieve betrokkenheid.

3. Interne omgevingsanalyse

Bestuurlijke kwaliteit en kracht

6.1. van louter uitvoerend naar regisserend

6.2. professionalisering: meer en beter opgeleide ambtenaren

6.3. de stadsfinanciën staan onder druk

6.4. het vertrouwen in het stadsbestuur groeit

6.5. een efficiënt stadsbestuur, maar het kan nog beter...

6.6. de kwaliteit van samenwerking groeit en netwerking verbreedt

6.7. de nieuwe reisbestemming: de stadsmissie 2020

4. De omgevingsanalyse en Gent 2020

1. Gent 2020: de omgevingsanalyse als een fundament voor de strategische planning van de stad

- SWOT en omgevingsanalyse / visie en missie / doelstellingen en acties
- Doelstelling: werken aan databeheer in de stedelijke administratie

2. van technisch naar publiek document.

- Afhankelijk van databeschikbaarheid.
- Een unieke momentopname in een bewegende omgeving
- Werkinstrument / Voeding voor beleidsplannen / ook voor het publiek

4. SWOT analyses

Inleiding

Een bijzonder nuttige oefening bij de opmaak van een strategisch plan is de zogenaamde SWOT analyse. In twee verschillende sessies werden door het managementteam en het college, onafhankelijk van elkaar en zonder de resultaten van de andere sessie op voorhand te kennen een SWOT analyse gemaakt.

In deze analyses werd in eerste instantie een inventaris gemaakt van wat de perceptie was van de deelnemers aan de sessies van de sterktes en de zwaktes van, de kansen en de bedreigingen voor Gent als stad. Vervolgens werd uit deze inventaris een aantal overkoepelende conclusies getrokken.

Tenslotte werden de resultaten van de beide sessies in een gezamenlijke sessie college – managementteam samengebracht.

SWOT analyse
managementteam
24 september 2006

Sterktes

Gent als

- een onderwijsstad (onderwijsinstellingen, groot aanbod, onderzoek)
- een stad op mensenmaat met rustige woonsites
- een stad met een rijk cultuurhistorisch erfgoed
- een stad met een centrale geografische ligging
- een levendige en diverse stad
- een stad met imago en uitstraling
- beheersbaar qua schaalgrootte
- een cultuurstad
- een kennisstad met potentieel
- een stad met grote instroom van en aanbod voor jeugd
- een stad met een gediversifieerde economie (industrie, toerisme, kennis)
- een stad met ruimte voor toekomstgericht denken

Zwaktes

- krappe (beleids)ruimte (gebrek aan middelen, gebrek aan autonomie, gebrek aan economische en politieke besluitvormingscentra, onvoldoende lobbywerk, slechte integratie taken en structuren, gebrekkige afstemming cultuur en toerisme)
- kansarmoede en werkloosheid
- te weinig groene en open ruimtes; grote druk op beperkte ruimte; milieuvervuiling
- kwetsbaarheid van (grote) industrie; te weinig diversiteit
- problematisch woonpatrimonium; overgangsfase industriestad
- mentaliteit: te veel provincialisme en bescheidenheid, te weinig excellentie
- te klein qua schaalgrootte
- achtergestelde en verloederde buurten
- segregatie tussen verschillende bevolkingsgroepen

- stadsvlucht hoogopgeleiden

Kansen

- dynamisch beleid: voortrekkersrol, actieve rol in regiodenken, voorbeeldfunctie milieubeleid, optimaal benutten van menselijk potentieel
- dynamische stad en spelers: de stad als een plek voor opportuniteiten, dynamische krachten blijven in Gent of komen naar Gent
- structuurplanning: nieuwe stadsdelen, bundeling van activiteiten, ontwikkeling van terreinen voor meervoudige functies
- samenwerkingsperspectieven: met centrumsteden, in Vlaanderen, buiten Vlaanderen
- groeiend belang van de steden: dynamiek en financiële mogelijkheden, mentale revival
- maatschappelijke ontwikkelingen: evolutie naar kenniseconomie en kennissamenleving; vrijetijdssamenleving en cultuurtoerisme
- leefomgeving: versterken van sociaal weefsel; consolidatie leefomgeving; uitbreiding groengebieden; wonen als thema voor alle beleidsdomeinen
- economie op maat van de stad; nicheversterking; ligging in sterk ontwikkelde economische regio
- instroom nieuwe inwoners: vernieuwing van dynamiek, diversiteit

Bedreigingen

- maatschappelijke ontwikkelingen: toenemende dualisering, sociale spanningen, uitzichtloosheid voor bepaalde groepen, monocultuur als bovenlaag, verpampering van de samenleving, kwaliteit onderwijs, risico op overparticipatie, gebrek aan incasseringsvermogen bij de burger
- bestuurlijk aanpassingsvermogen: te traag in steeds sneller evoluerende omgeving, verkokering, complexiteit
- globalisering
- strategie: te weinig ambitie, profiel, focus
- onzekerheid financiën: subsidiestromen?
- verminderde concurrentiepositie economische actoren
- beknootten bewegingsruimte door hogere overheid
- mobiliteit niet duurzaam genoeg
- onvoldoende externe ondersteuning, Gent als nummer 2 in Vlaanderen.

Sterktes

- situering: op een kruispunt, compact en op mensenmaat, mooi
- politieke stabiliteit, dicht bij de burger, financieel gezond, goed openbaar vervoer
- aantrekkingskracht van onderwijs en onderzoek
- sterke en aantrekkelijke merknaam
- bevolking is open, progressief, fier, verdraagzaam
- polyvalent en veelzijdig
- gemengd economisch karakter

- groeipotentieel en dynamiek

Zwaktes

- gebrek aan stads –en regiogevoel
- te weinig integratie, duale samenleving, werkloosheid, migratiegolven, socio-demografische mix, stadsvlucht rijken
- afhankelijkheid van hogere bestuursniveau's
- administratieve traagheid
- gebrek aan lobbykracht, participatie, financiële middelen
- situering: historische kern vs. verloederde wijken; gebrek aan ruimte; gebrekkig openbaar domein en infrastructuur
- te weinig kwalitatieve betaalbare woningen
- kwetsbare economie
- gebrek aan kinderopvang

Kansen

- stadsontwikkeling; ruimte voor groei
- kenniseconomie: link met UGent en hogescholen, benutten van kennispotentieel
- politiek en beleid: bestuursakkoord en nieuwe start; stabiliteit, goede samenwerking met administratie; meer stadspromotie
- economie: biotechnologie; benutten van overcapaciteit in gezondheidszorg
- evolutie naar sportstad; sportinfrastructuur met sociale return
- diverse bevolking
- profilering als duurzame stad met internationale positie
- sterk potentieel en veel sterke initiatiefnemers op diverse terreinen
- verkleinen digitale kloof via draadloos internet

Bedreigingen

- afhankelijkheid van hogere instanties
- 'remmende voorsprong'
- verdwijnen van integraal, inclusief en geïntegreerd denken
- dualiteit samenleving; migratiegolven en sociale gevolgen; extremisme, negativisme
- tekort aan financiële middelen, bedreigd financieel evenwicht
- weginfrastructuur; gebrekkige infrastructuur (o.a. zeesluis); te weinig ruimte
- economische beslissingscentra liggen elders
- gevolgen van de overgang van industriële naar post-industriële samenleving.

5. Missie Gent 2020

De missie

De combinatie van de bespreking van de omgevingsanalyse, de SWOT analyses met het bestuursakkoord 2007-2012 leidde tot de formulering van deze missie voor de stad Gent :

**Gent, een scheppende stad,
die door een doorgedreven bundeling van alle creatieve
krachten een voortrekkersrol speelt bij de ontwikkeling
van een duurzame, solidaire en open samenleving**

**Concepten van de
missie**

1. Scheppende stad

Uit de SWOT-analyses van zowel college als managementteam blijkt dat Gent gepercipieerd wordt als een veelzijdige stad: cultuurstad, havenstad, onderwijsstad, sportstad, kennisstad, waterstad, designstad, ... Tegelijk blijkt dat Gent zich op geen van deze domeinen uitgesproken profileert, maar wel heel wat troeven in huis heeft om zich te kunnen profileren of verder uit te bouwen.

Gent beschikt onder meer door de aanwezigheid van de universiteit en de hogescholen, heel wat wetenschappelijke instellingen, de haven, de diverse, sterke en actieve culturele actoren, een uniek potentieel. Dat potentieel zorgt, samen met het positieve imago dat Gent heeft en de open, progressieve mentaliteit van de bewoners en het bestuur, voor een grote aantrekkingskracht.

Het in Gent aanwezige potentieel, zowel wat instellingen, organisaties als wat mensen, diversiteit en dynamiek betreft, moet worden benut om over alle sectoren heen en in alle beleidsdomeinen van Gent een scheppende stad te maken. Een scheppende stad is een stad die constant vernieuwt en vernieuwend is, een atelier waar ruimte is voor experimenten en innovatie. Een scheppende stad geeft en heeft de ruimte om te creëren, zowel fysieke als mentale ruimte.

De ruimte voor creatie en schepping is er niet enkel voor een elite. Gent wil de ruimte geven aan iedereen, op alle maatschappelijke niveaus.

2. Doorgedreven bundeling van alle creatieve krachten

Een scheppende stad wordt men niet door het enkel en alleen maar te poneren. Daar is een breed draagvlak voor nodig en een doorgedreven samenwerking tussen alle relevante actoren. Het is essentieel om die 'stakeholders' te bevragen en hen te betrekken bij het vorm geven en realiseren van de scheppende stad.

Het is ook belangrijk om niet enkel de actoren actief in Gent te betrekken, ook bijvoorbeeld hogere overheden, elders gelegen beslissingsorganen van bedrijven zijn

belangrijke partners waar bij gelobbyd moet worden en politieke (en financiële) steun moet verkregen worden.

Alle creatieve krachten dienen te worden gebundeld. Alle relevante sectoren moeten worden betrokken: werkgevers, werknemers, onderwijssector, (bio-)technologie, culturele sector, bewoners, bedrijven, (sociale) organisaties, gezondheidssector, ...

3. Duurzame samenleving

Gent wil een voortrekker zijn bij de ontwikkeling van een duurzame samenleving. Gent wil met andere woorden niet wachten op algemene maatregelen, goede praktijken en regelgeving, maar wil het voorbeeld geven op het vlak van duurzaamheid. Voortrekker zijn betekent naast het voortouw nemen ook risico's durven nemen.

Duurzaamheid is veel meer dan zorgen voor de ecologische kwaliteit van de leefomgeving. Gent is bezorgd over de toekomst van de volgende generaties en wil een stad zijn waarin tegelijk en bewust economische doelstellingen, sociale doelstellingen en ecologische doelstellingen worden nagestreefd. Deze doelstellingen kunnen enkel samen worden bereikt en kunnen niet los van elkaar worden gezien. Een belangrijke voorwaarde om deze doelstellingen te bereiken is de bestuurlijke kwaliteit. De vier pijlers (ecologische, economische, sociale en institutionele/bestuurlijke) vormen samen de Gentse duurzaamheidsdriehoek.

4. Solidaire samenleving

Gent is tegen elke vorm van sociale uitsluiting en voor sociale rechtvaardigheid.

Sociale uitsluiting willen we voorkomen door een solidaire maatschappij te zijn, waar iedereen voor elkaar opkomt.

Dit betekent dat er tussen alle mensen een wisselwerking is, waar we van de ander leren, elkaar begrijpen en opkomen voor de rechten van ieder individu, zonder onderscheid.

Solidariteit zorgt er voor dat we één geheel vormen, waarvan de som meer is dan de delen, en gericht op (sociale) rechtvaardigheid.

Uitgangspunt is dat ieder mens gelijke rechten heeft en gelijke kansen moet krijgen om te participeren aan de maatschappij.

5. Open samenleving

Gent wil het voortouw nemen bij de verdere ontwikkeling van de open samenleving. Die openheid heeft vele facetten.

Een open samenleving wordt gekenmerkt door ruimdenkendheid, verdraagzaamheid, vrijheid en gastvrijheid.

Een open samenleving is een samenleving die niemand uitsluit, die toegankelijk is

voor iedereen. In een open samenleving worden dingen mogelijk gemaakt die elders niet mogelijk zijn. In een open samenleving worden muren gesloopt en is diversiteit verrijkend. In een open samenleving kan men grenzen verleggen.

6. Hoofdstrategische doelstellingen

Om deze ambitieuze missie te kunnen realiseren is een al even ambitieuze en gedragen strategie noodzakelijk.

Het college en het managementteam formuleerden 5 hoofdstrategische doelstellingen die het te volgen pad beschrijven om in 2020 de missie te bereiken. Deze 5 hoofdstrategische doelstellingen houden expliciete strategische en beleidsmatige keuzes in.

1. Kennis, innovatie en creativiteit

“Ten laatste in 2020 is Gent internationaal erkend als centrum voor innovatie en experimenten en is Gent een voortrekker in de evolutie naar een lerende en creatieve samenleving”

Deze hoofdstrategische doelstelling is in belangrijke mate gekoppeld aan de creatie van de scheppende stad, maar mag niet worden gezien als enige hoofdstrategische doelstelling die in functie staat van de scheppende stad. De 5 hoofdstrategische doelstellingen moeten worden gelezen in het licht van het bereiken van status van scheppende stad.

Om als scheppende stad herkend en erkend te worden is het uittekenen en uitvoeren van een door alle stakeholders gedragen strategie rond innovatie, kennis en creativiteit noodzakelijk. De mentale en fysieke ruimte die er is om innovatie op alle domeinen mogelijk te maken en experimenten (die uiteraard niet altijd even succesvol zullen zijn) toe te laten, moet geconsolideerd en verruimd worden.

2. Sociale pijler duurzaamheid

“In 2020 heeft elke Gentenaar, ongeacht geslacht, leeftijd, afkomst, geloofsovertuiging, seksuele voorkeur, handicap of socio-economische situatie, toegang tot alles wat de samenleving te bieden heeft en is voor elke Gentenaar gelijke toegang tot kwaliteitsvol leven, wonen, werken en onderwijs maximaal gegarandeerd.”

Gent bindt de strijd aan met de groeiende dualiteit, op alle vlakken, in onze samenleving. De drempels tot kwaliteitsvol leven moet voor iedereen, zonder discriminatie, worden weggewerkt. Sociale uitsluiting moet worden uitgesloten in Gent. Inclusie tot alle aspecten van het maatschappelijk leven moet worden gegarandeerd.

3. Economische pijler duurzaamheid

“In 2020 is Gent een Europese centrumstad en een Vlaamse poort op de wereld die zich onderscheidt door een dynamische en gediversifieerde economie met een sterke

maritieme groeipijler, gedreven door partnerschappen die mensen, middelen en ideeën samenbrengen.”

Dit betekent:

- ◆ een gediversifieerde economie
- ◆ met een belangrijke maritieme pijler, en de zeehaven als poort op de wereld
- ◆ die zich positioneert in een geglobaliseerde wereld en tegelijk inspeelt op de lokale context; met meer en betere jobs voor iedereen en aandacht voor de meest kwetsbare groepen; synergieën bestaan tussen reguliere en sociale economie
- ◆ een creatieve en innovatieve economie: er is een uitgebouwde kenniseconomie, een stimulerend klimaat voor nieuwe ondernemingsideeën, een kennisnetwerk is operationeel
- ◆ een performante netwerkeconomie: lokale en internationale platformen bestaan, zowel algemeen als sectorspecifiek en zijn succesvol in hun resultaten
- ◆ een Europese centrumstad met een internationaal imago als aantrekkelijke leef-, werk- en woonstad, die blijvend investeert in stadsvernieuwing en kwaliteitsvolle bedrijvenlocaties

4. Ruimtelijke en ecologische pijler duurzaamheid

“Tegen 2020 biedt Gent haar inwoners een gezonde en kwaliteitsvolle leefomgeving en heeft Gent een kleinere ecologische voetafdruk.”

Het begrip leefomgeving is niet beperkend te interpreteren. Een kwaliteitsvolle leefomgeving houdt in dat de beschikbare ruimte rationeel wordt gebruikt en benut. Een goede ruimtelijke ordening legt de basis voor de verdere duurzame ontwikkeling van de leefomgeving.

Er zijn twee aspecten verbonden aan deze hoofdstrategische doelstelling:

- ◆ Eén collectieve opdracht voor de overheid die moet zorgen voor de realisatie van de gezonde en kwaliteitsvolle leefomgeving (dit slaat op de fysieke integriteit van het individu: grondrecht op een schoon milieu (lucht, water, bodem, ruimtegebruik, ...), maar ook op de basisgezondheidszorg : recht op een maximale toegang tot de eerstelijnszorg).
- ◆ Eén naar het individu zelf, die verantwoordelijkheid moet nemen in zijn individueel gedrag om zo de milieuschade door zijn bestaan veroorzaakt zo maximaal mogelijk te vermijden of te compenseren of anders gezegd door zijn ecologische voetafdruk te minimaliseren. Hier ligt voor het stadsbestuur in eerste instantie een sensibiliserings- en communicatieopdracht.

Communicatie en inspraak

“In 2020 is de inspraak in de besluitvormingsprocessen maximaal georganiseerd. Een belangrijke voorwaarde om dit te bereiken is een op maat gesneden en doelmatige communicatie”

Communicatie en overleg met alle betrokkenen staat hoog in het vaandel in Gent. Een open samenleving houdt in dat er open gecommuniceerd wordt en dat er transparant en samen bestuurd wordt. Er is ruimte voor initiatief, voor medebestuur, voor medeverantwoordelijkheid en voor bijsturing. Deze ruimte is niet absoluut, maar wel maximaal.

Maximale mogelijkheden tot inspraak geven betekent ook dat iedereen gelijke kansen heeft om toegang te krijgen tot die inspraakmogelijkheden. Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat er effectief, duidelijk en ondubbelzinnig wordt gecommuniceerd en dat de boodschappen iedereen bereiken.

7. Strategische programma's

De hoofdstrategische doelstellingen geven aan welke keuzes er zijn gemaakt om de missie Gent 2020 te realiseren. De uitwerking van deze hoofdstrategische doelstellingen verloopt enerzijds door de vertaling in de strategische departementale doelstellingen en anderzijds door de vertaling in 19 strategische programma's (12 thematische en 7 territoriale).

Strategische programma's zorgen voor een geïntegreerde uitwerking en opvolging van een thematische en territoriale strategie, noodzakelijk voor de realisatie van de missie. Deze strategie is beleidsdomeinoverstijgend en voornamelijk projectinitieënd en projectoverkoepelend. Een programma zorgt voor samenhang en overzicht, waardoor men in de veelheid aan projecten en activiteiten prioriteiten kan stellen.

Een programma-aanpak is nodig wanneer de thematische of de territoriale strategie meerdere verschillende en complexe doelstellingen omvat die tegelijkertijd een effect dienen te beogen. De programma-aanpak is noodzakelijk omdat er in dergelijke context veel soorten van betrokkenen zijn en dergelijke aanpak is van cruciaal belang wanneer men grote veranderingen willen effectueren op een zeer dynamische omgeving.

Een programma is integraal omdat het een unieke verzameling is van zowel projectmatig werken (projecten/acties) als reguliere werking (activiteiten die onder de departementen ressorteren) in een organisatie. Activiteiten kunnen variëren van improviserende (zoals brandjes blussen, onverwachte kansen benutten, hiaten opvullen, ...) tot en met routinematige activiteiten (activiteiten van ondersteunende diensten: overheidsopdrachten, opmaak RUP). De overeenkomst en de afspraak wordt gemaakt dat al deze inspanningen bijdragen tot het nastreven van de geformuleerde programmadoelstellingen, zo weet iedereen tot wat hij/zij bijdraagt.

Een programma-aanpak zorgt ervoor dat projecten (acties) en activiteiten (reguliere werking) op een gecoördineerde manier worden gestuurd zodat dit een meerwaarde oplevert, die verloren zou gaan wanneer we de inspanningen afzonderlijk zouden sturen.

Een programma-aanpak zorgt ervoor dat het werk effectiever en efficiënter verloopt. De opdrachtgever moet een keuze maken tussen de verschillende claims voor aandacht, tijd en geld. De samenhang tussen de verschillende inspanningen wordt zichtbaar gemaakt. Programma's brengen een effect teweeg in de omgeving, in andere programma's en projecten, maar ook in processen en activiteiten, die op hun beurt weer moeten bijgestuurd worden. Geïntegreerde opvolging en samenhang is van cruciaal belang. Bovendien is een integrale aanpak een hulpmiddel bij het geconcentreerd en doelengericht inzetten van projecten, activiteiten en andere inspanningen tussen de verschillende diensten van de stad Gent, alsook tussen mogelijke verschillende organisaties onderling (zoals de externe organisaties waarmee de Stad samenwerkt). Door een veelheid aan projecten en activiteiten in de verschillende departementen en door het feit dat noodzakelijke middelen (beschikbare tijd, menselijke capaciteit, en financiële middelen van de departementen) vaak schaars en niet tegelijkertijd in te zetten zijn, ontstaat de noodzaak om prioriteiten te leggen. Prioriteiten stellen, betekent dat er niet alleen flexibel en effectief gereageerd wordt, maar vooral dat er geanticipeerd wordt op allerlei (externe) ontwikkelingen en veranderingen.

Een programma wordt opgestart op basis van een expliciete beleidsbeslissing (college en managementteam) en wordt geregisseerd door een programmaregisseur uit de stadsorganisatie. Deze programmaregisseur is verantwoordelijk voor de opstart, voortgang en voortdurende samenhang van het programma. De sturing van een programma gebeurt aan de ene kant door de functioneel bevoegde leden van het college en langs de andere kant door de in eerste lijn betrokken departementen. Anderen, aan de stadsorganisatie (externe) actoren kunnen bij de sturing en/of de uitwerking/ uitvoering/ opvolging van het strategisch programma worden betrokken. Het eigenaarschap van een programma ligt steeds bij minstens twee leden van het college en minstens twee leden van het managementteam van de stad.

De **programma-eigenaars** zijn de opdrachtgevers van het programma. Zij zijn de bezielers van het programma die erover waken dat het programma effectief gerealiseerd worden. Zij definiëren de opdracht, autoriseren de strategie en het programmaplan, zoeken een programmaregisseur en coachen hem.

De **sturing van een programma** gebeurt door de stuurgroep, die wordt voorgezeten door de programma-eigenaars en wordt voorbereid door de programmaregisseur. De sturing van een programma gebeurt op basis van 5 kernprocessen.

Programmeren betekent het definiëren van programmadoelstellingen, de gewenste effecten en de gewenste situatie; het bepalen en inventariseren van de inspanningen in een programmaplan, en die relateren aan de doelstellingen om het gewenste effect te behalen.

Besturen: de projecten en activiteiten worden verricht in onderlinge samenhang en worden uitgevoerd volgens prioriteitstelling: beoordelen van de inspanningen tov elkaar, het bewaken van de timing, de gegeven mogelijkheden, efficiëntie, flexibiliteit en vooral ook effectiviteit.

Autoriseren betekent het goedkeuren van de doelstellingen, het programmaplan, de scope, ...

Organiseren betekent het invullen van de verschillende rollen.

Samenwerken betekent het vormen van teams, samen voorstellen doen, vergaderen, beslissen, conflicten hanteren,

De **programmaregisseur** zorgt ervoor dat het programma wordt uitgevoerd. De regisseur dient naast het voorbereiden van de stuurgroep, ook de medewerkers en projectleiders aan te moedigen en te inspireren, alsook projecten en/of activiteiten te initiëren.

De projectleiders zorgen voor de uitvoering van de afgesproken projecten, en de medewerkers voor het uitvoeren van de activiteiten. Zij kunnen zetelen in het **programmamateam**.

Er zijn in de Stad Gent 19 strategieën bepaald, die aan de eigenschappen voldoen om deze uit te werken via een programma-aanpak. Voor elk programma werden de programma-eigenaars, de sturende departementen, en een programmaregisseur gekozen. De strategieën voor de programma's worden verder uitgetekend en zullen integraal deel uitmaken van de strategische nota van het meerjarenplan.

PROGRAMMA	STURENDE DEPARTEMENTEN	BELEIDSTREKKERS/ Programma-eigenaars: 2 Managementteam/ 2 College	REGISSEUR
TH 1 Scheppende stad (kennis, innovatie, creativiteit)	<u>Regie:</u> Departement Werk en Economie <u>Dept:</u> Cultuur, Onderwijs en Opvoeding, Stads promotie en Sport, Haven, Stafdiensten	Van Rouveroj – Termont – Decaluwe – Coddens – De Clercq	Veerle Van de Voorde (Marijke Mahieu)
TH 2 Duurzaamheid (afstemming pijlers)	<u>Regie:</u> Departement Stafdiensten – ABIS <u>Dept:</u> Milieu, Groen en Gezondheid, Bevolking en Welzijn, Werk en Economie, FM, OCMW	Balthazar – De Clercq – Termont – Versnick – Peeters – van Rouveroj	Dirk Temmerman
TH 3 Diversiteit en gelijke kansen	<u>Regie:</u> Departement Stafdiensten - ABIS – diversiteit en gelijke kansen <u>Dept:</u> Bevolking en Welzijn, Onderwijs en Opvoeding, OCMW, P&O, Cultuur, Werk en Economie	Balthazar – Versnick – Pehlivan – Coddens – Decaluwe – De Clercq – Uyttendaele – Peeters	Mieke Dejonckheere
TH 4 Communicatie en inspraak	<u>Regie:</u> Departement Stafdiensten – ABIS – strategische communicatie <u>Dept:</u> Diensten van de stadssecretaris, Bevolking en Welzijn, OCMW, Cultuur, P&O, RUMODO	Termont – Balthazar – Versnick – Decaluwe	Bart Rosseau
TH 5 Administratieve vereenvoudiging	<u>Regie:</u> Departement P&O – Dienst Organisatieontwikkeling	Pehlivan – Uyttendaele – Termont – Peeters – Versnick – De	Karla De Smet

	<u>Dept:</u> Stafdiensten, Bevolking en Welzijn, Financiën, OCMW, Diensten van de stadssecretaris, Digipolis	Clercq	
TH 6 Kwaliteitszorg	<u>Regie:</u> Departement Stafdiensten – ABIS – strategische planning en kwaliteitszorg <u>Dept:</u> P&O, Financiën, FM, OCMW	Pehlivan – Termont – Peeters - Versnick	Patrick Van Hamme en Marianne Tempels
TH 7 Digitale kloof	<u>Regie :</u> Digipolis <u>Dept:</u> Stafdiensten, OCMW, Onderwijs en Opvoeding, Bevolking en Welzijn, P&O, Werk en Economie	Pehlivan – Versnick – Uyttendaele – Balthazar – Termont – Coddens	Martine Delannoy
Th 8 Integrale veiligheid	<u>Regie:</u> Departement Stafdiensten – Regie – Lokale Preventie en Veiligheid <u>Dept:</u> Politie, Brandweer, Bevolking en Welzijn, RUMODO	Termont – Balthazar – Temmerman – De Regge – Versnick	Peter Colle
TH 9 Internationale samenwerking, solidariteit en positionering	<u>Regie:</u> Departement Stafdiensten – ABIS – internationale samenwerking <u>Dept:</u> Werk en Economie, Stadspromotie en Sport, Cultuur, Bevolking en Welzijn, Haven	Termont – van Rouveroj – Decaluwe – Balthazar	Annelies Cornelis
TH 10 Wonen	<u>Regie:</u> Departement Bevolking en Welzijn – Dienst Huisvesting	Temmerman – De Regge – Peeters – Versnick	Els Nijskens en Katrien Dekeyser

	<u>Dept:</u> RUMODO, AG SOB, FM, OCMW		
TH 11 Bruisende stad (vrije tijd, uitgaan, recreatie)	<u>Regie:</u> Departement Stads promotie en Sport <u>Dept:</u> Cultuur, Bevolking en Welzijn, Werk en Economie, Stafdiensten, Milieu, Groen en Gezondheid	Decaluwe – Peeters – De Clercq – Termont – Balthazar	Wim Vandendriessche
TH 12 Stads promotie	<u>Regie:</u> Departement Stads promotie en Sport <u>Dept:</u> Cultuur, Werk en Economie, Stafdiensten, Bevolking en Welzijn, Ruimtelijke planning, Mobiliteit en openbaar domein	Termont –Peeters – Decaluwe –De Clercq	Wim Vandendriessche
TE 1 Scharnier	<u>Regie:</u> Departement Stafdiensten – Regie – Stedelijke Vernieuwing <u>Dept:</u> alle departementen, OCMW, AG SOB	College	Iris Van den Abbeel
TE 2 Rabot– Bloemekenswij k– Wondelgem	<u>Regie:</u> Departement Stafdiensten – Regie – Stedelijke Vernieuwing <u>Dept:</u> alle departementen, OCMW, AG SOB	College	Iris Van den Abbeel
TE 3 Brugsepoort- Ekkergem- Rooigem	<u>Regie:</u> Departement Stafdiensten – Regie – Stedelijke Vernieuwing <u>Dept:</u> alle departementen, OCMW, AG SOB	College	Leen Bonte

<p>TE 4 Binnenstad</p>	<p><u>Regie:</u> Departement Stafdiensten – Regie – Stedelijke Vernieuwing</p> <p><u>Dept:</u> alle departementen, OCMW, AG SOB</p>	<p>College</p>	
<p>TE 5 Gent – Zuid</p>	<p><u>Regie:</u> Departement Stafdiensten – Regie – Stedelijke Vernieuwing</p> <p><u>Dept:</u> alle departementen, OCMW, AG SOB</p>	<p>College</p>	<p>Liesbeth Bultinck</p>
<p>TE 6 Dampoort– Sint- Amandsberg</p>	<p><u>Regie:</u> Departement Stafdiensten – Regie – Stedelijke Vernieuwing</p> <p><u>Dept:</u> alle departementen, OCMW, AG SOB</p>	<p>College</p>	<p>Iris Van den Abbeel</p>
<p>TE 7 Ledeberg– Gentbrugge– Moscou– Vogelhoek</p>	<p><u>Regie:</u> Departement Stafdiensten – Regie – Stedelijke Vernieuwing</p> <p><u>Dept:</u> alle departementen, OCMW, AG SOB</p>	<p>College</p>	<p>Liesbeth Bultinck</p>

8. Organisatiemissie

Missie

In zijn (externe) missie voor Gent heeft het bestuur een projectie gemaakt in de tijd over hoe Gent er op lange termijn zou moeten uitzien. De organisatiemissie schetst de visie en de ambitie van het management op de rol van de stadsorganisatie (de stadsdiensten) bij de realisatie van de langetermijndoelstellingen, geformuleerd door het bestuur. Deze missie geeft aan in welke richting de stadsorganisatie zich verder zal moeten ontwikkelen.

**Proactief inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen
door als actor binnen een doelmatige regie
en een dynamische organisatie
met professionele medewerkers
en samen met het bestuur,
daaraan een innovatief, kwaliteitsvol en duurzaam antwoord te
bieden.**

Concepten van de organisatiemissie

- **Als doelmatig regisseur:** Als stadsorganisatie kunnen we niet alles zelf opnemen. Daarvoor is de samenleving te complex en te veranderlijk. Burgers worden veeleisender en kritischer ten overstaan van de overheid. Actoren en hogere overheden verwachten meer en meer van de stedelijke overheid dat zij kiest voor samenwerking, gedeelde verantwoordelijkheid en participatie. De stadsorganisatie erkent regie als een cruciale werkvorm van sturen, gericht op een beter samenspel van interne en externe actoren en van hun doelen en handelingen tot een min of meer samenhangend geheel. Zonder deze afstemming bereiken we geen degelijk resultaat. Het verder ontwikkelen van regie is dan ook een voorname activiteit. Afhankelijk van a) of de stad het beleidskader zelf definieert (inhoudelijk) en b) of de stad de doorzettingsmacht heeft om het beleidskader en de uitvoering op te leggen, worden theoretisch 4 basisvormen van regie onderscheiden. Deze 4 zijn:

		Eigenaar beleidskader	
		ja	neen
Macht	ja	Beheersingsgerichte regie	Uitvoeringsgerichte regie
Macht	neen	Visionaire regie	Faciliterende regie

De stad ontwikkelt zich maximaal als beheersingsgerichte regisseur van de door haar gekozen beleidsdomeinen. Met een dergelijke doelstelling in het strategisch plan drukt de stad uit dat ze een voortdurende inspanning doet om te bepalen in welke domeinen de stad als beheersingsgerichte regisseur optreedt, hoe en met wie.

Het streven naar het beheersingsgerichte regisseurschap betekent niet dat voor bepaalde domeinen, al dan niet tijdelijk, geen andere regievormen wenselijk of noodzakelijk zijn. Trouwens, er zijn ook beleidsdomeinen denkbaar waarbij het

eerder wenselijk is dat de beheersingsgerichte regierol of het bepalen van het beleidskader bij hogere overheden blijft. Voor bepaalde thema's of bevoegdheden kan dit betekenen dat het stadsbestuur kiest voor coördinatie of het zelf uitvoeren. In een latere fase kan de uitvoering overgelaten worden aan externe actoren, waarbij de stad zich tot de regie beperkt. Regie is geen dienstverlening, maar een werkvorm die actoren samenbrengt, betreft en op elkaar afstemt.

- **Professioneel:** De medewerkers van de Stad Gent werken met de deskundigheid die hun functie vereist. Ze worden aangemoedigd en krijgen de kans om de nodige competenties te ontwikkelen. Zij zijn in staat de juiste prioriteiten te stellen opdat het werk op een vakkundige manier wordt gerealiseerd. Zij voorzien de juiste middelen en benutten ze op een correcte manier.
Zij realiseren de opdrachten binnen de beschikbare tijd en middelen, binnen de gemaakte afspraken en het reglementair kader. Kortom, zij streven een optimale en efficiënte dienstverlening na.
Onder professioneel gedrag kunnen ook de verschillende waarden, die aan de basis liggen voor de leidraad van deontologisch gedrag, worden ondergebracht, namelijk: klantgerichtheid, loyaliteit, onafhankelijkheid en openheid.
Tenslotte impliceert professioneel werken ook dat er respect en waardering is voor alle medewerkers in al hun verscheidenheid. Binnen het basisprincipe van het situationeel leiderschap vormt het coachend leiderschap hierbij het streefdoel. Het management creëert voor de medewerkers optimale, mensvriendelijke omstandigheden om te werken en zich verder te ontplooiën.
- **Binnen een dynamisch organisatiemodel:** Als organisatiemodel kiest de Stad Gent niet voor één welbepaald model, maar voor een dynamisch en levend model. De organisatievorm moet zich kunnen aanpassen aan de maatschappelijke en bestuursmatige evoluties. De structuur van de organisatie is ondergeschikt aan de doelstellingen ervan. Het actief op zoek gaan naar het meest geschikte model, impliceert ook dat er op een integrale en open manier gewerkt wordt en dit vereist een flexibele instelling. De toenemende specialisatie en verscheidenheid van opdrachten en werkmethoden vereisen dat er integraal gewerkt wordt. Meer en meer laat zich de nood voelen aan intensieve samenwerking, niet alleen binnen de diensten, maar ook tussen diensten van eenzelfde departement en tussen verschillende departementen. Voor een integrale aanpak is een intensieve samenwerking van strategisch belang.
Het zich aanpassen aan de maatschappelijke evoluties en de samenwerking met anderen, vereist ook een doorgedreven aandacht voor interne en externe communicatie op alle niveaus.
- **Samen met het bestuur:** Alle medewerkers werken constructief mee aan de uitvoering van het beleid en het realiseren van de organisatiedoelstellingen van de stad (cfr. het bestuursakkoord, de missie van de stad en haar strategisch plan). Bij de beleidsvoorbereiding stellen zij hun expertise ter beschikking van het bestuur en reiken het bestuur daarom alle elementen aan die hen toelaten alle consequenties van bepaalde voorstellen/keuzes juist in te schatten. Bij dit alles tonen zij zich betrokken bij de organisatie en dragen er de doelstellingen en waarden van actief uit. Deze attitude staat er voor garant dat het management en de medewerkers, binnen de beheercyclus, hun "professionele autonomie" op een verantwoorde wijze ten dienste stellen van de beleidsdoelstellingen.

- **Proactief inspelen op:** ‘Vanuit kennis over de burger zelf voorstellen formuleren of rechten toekennen.’ Zelf actief op zoek gaan naar signalen rond maatschappelijke behoeften (participatie, GGW, gelijke kansen). De Stad Gent staat open en ontvankelijk midden de samenleving die zij dient: de doelgroepen en de bevolking in al haar diversiteit zijn goed geïnformeerd, publieke relaties worden systematisch onderhouden, de inspraak van de burger wordt optimaal gefaciliteerd, de participatie van de burger wordt maximaal georganiseerd,... De organisatie wil niet enkel reageren op actuele ontwikkelingen en problemen. De Stad Gent wil ook een preventief beleid voeren, nieuwe ontwikkelingen alert inschatten en er zich tijdig op voorbereiden.
- **De maatschappelijke behoeften:** De stad wil inspelen op de noden van alle burgers, die beschouwd worden als klanten: het gaat over de burger binnen de samenlevingscontext waarvoor een lokaal bestuur verantwoordelijk is, het middenveld, de ondernemingen, de individuele burger/klant, de hogere overheid, ... kortom, alle stakeholders die voor het kwaliteitsvol functioneren van de stedelijke organisatie relevant zijn.
- **Innovatief:** Innovatief is een begrip dat zowel het puur creatieve element als het vernieuwend ondernemerschap omvat. Innovatief betekent: kennisvergroterend, vernieuwend, actief zoeken naar (creatieve) oplossingen en alternatieven (uiteeraard binnen de wettelijke klijtlijnen). De Stad Gent wil meer zijn dan de loutere uitvoerder van de besluitvorming door de hogere overheidsniveaus.
- **Kwaliteitsvol:** Zorgen voor integrale kwaliteit betekent in de eerste plaats dat elk departement, elke stadsdienst aandacht besteedt aan de kwaliteit van zijn dienstverlening, zowel wat het eindresultaat betreft, als gedurende het gehele dienstverleningsproces. Kwaliteitszorg is geen afzonderlijke stap in onze processen, maar wordt maximaal geïntegreerd in de dagelijkse werking van de diensten. Er zal worden gestreefd naar een permanente monitoring van de kwaliteit (= effectiviteit + efficiëntie) van onze dienstverlening.
- **Duurzaam:** Een duurzaam Gent is een stad waarin tezelfdertijd economische ontwikkeling, sociale rechtvaardigheid voor iedereen en ecologische kwaliteit worden bereikt.

Bestuurlijke kwaliteit is een voorwaarde om dit te realiseren. Dat laatste heeft betrekking op de kwaliteit waarmee de Gentse samenleving wordt bestuurd.

De werking van onze organisatie is een hefboom voor de realisatie van een duurzame Stad Gent.

Met werking bedoelen we de reguliere werking, de nieuwe initiatieven en projecten en de samenwerkingsverbanden met derden.

Het hefboomeffect ontstaat door de integratie van de sociale, ecologische en economische pijlers via de principes van bestuurlijke kwaliteit. Zo ontstaat meerwaarde(n) waardoor duurzaamheid zich ontwikkelt.

Dit veronderstelt zowel op beleidsvoorbereidend en -bepalend als op beleidsuitvoerend en -evaluerend vlak, een constante beoordeling van de duurzaamheidswaarde van de reguliere werking, de initiatieven en de samenwerkingsverbanden. Deze constante beoordeling komt feitelijk neer op het operationaliseren van de missie. Het normatief kader dat zo tot stand komt, laat toe om prioriteiten te leggen en beslissingen aan te sturen.

Generieke strategische doelstellingen

Generieke strategische doelstellingen worden afgeleid uit de organisatiemissie. Departementen concretiseren deze zelf in operationele doelstellingen en activiteiten van de reguliere werking.

De generieke strategische doelstellingen zijn:

1. Wij **sturen** onze werking en **verbeteren** continu, in de richting van een steeds performantere, dynamische organisatie.
2. Wij verzekeren het beheer en de kwaliteitsvolle inzet van onze **menselijke, financiële en materiële middelen** ter ondersteuning van onze werking.

9. Departementen

Inleiding

Hierna volgt een overzicht van de strategische en operationele doelstellingen van de verschillende departementen van de stad Gent, telkens vertrekkende vanuit de hoofdstrategische doelstelling waaraan dat departement werkt.

Departement Bevolking en Welzijn

HSD 1: kennis, innovatie en creativiteit

SD5: Gent integreert op een innoverende wijze **internationale solidariteit** in haar beleid.

OD01: Wij stimuleren en verhogen de internationale solidariteit in Gent.

OD02: Wij werken verder aan de uitbouw van de Gentse internationale solidariteit in het zuiden.

HSD 2: sociale pijler duurzaamheid

SD1: De **administratieve en maatschappelijke dienstverlening** is beter afgestemd en toegankelijk voor elke Gentenaar.

OD01: Wij verhogen de kennis en toegankelijkheid van de administratieve en maatschappelijke dienstverlening door actief en divers te communiceren.

OD02: Wij werken mee aan een geïntegreerde eerstelijns dienst- en hulpverlening voor iedereen (sociaal huis).

OD03: Wij maken werk van een geïntegreerd woonbeleid waarbij kwalitatief en betaalbaar wonen in een goede leefomgeving en met woonzekerheid voor iedereen bereikbaar is.

OD04: Wij verbeteren de opvang en huisvesting van volwassenen met een mentale handicap.

OD05: Wij garanderen de basismobiliteit voor personen met een handicap en personen met een mobiliteitsprobleem.

OD06: Wij werken aan een ruim vrijetijdsaanbod dat beantwoordt aan de belevingen en belangen van kinderen en jongeren.

OD07: Wij verhogen de toegankelijkheid van het aanbod van senioren.

OD08: Wij werken aan een breed gedragen lokaal sociaal beleid.

OD09: Wij werken aan een geïntegreerd armoedebeleid in dialoog met de armen zelf.

OD10: Wij staan in voor contact met, en werken aan een laagdrempelige dienstverlening voor mensen die moeilijk aansluiting vinden bij de maatschappij en/of de sociale voorzieningen.

OD11: Wij vereenvoudigen onze administratieve dienstverlening.

OD12: Wij maken onze administratieve dienstverlening beter bereikbaar en aangepast aan specifieke noden.

OD13: Wij voeren de wettelijke en decretale verplichtingen met betrekking tot administratieve dienstverlening op een kwaliteitsvolle manier uit.

OD14: Wij zorgen ervoor dat kosten voor huisvuilophaling verminderen voor bepaalde Gentenaars.

OD15: Wij verhogen de maatschappelijke participatie van etnisch culturele minderheden door gespecialiseerde ondersteuning en versterking van lokale actoren

OD16: Wij ondersteunen de interculturalisering van algemene (welzijns)voorzieningen en -diensten

OD17: Overheveling naar Formule 5.

SD2: Er is een **gunstig klimaat voor het verenigingsleven, bewonersinitiatieven**, spontane solidariteit en positieve contacten tussen de inwoners.

OD01: Wij versterken de buurtnetwerken in de wijken van Gent.

OD02: Wij zorgen mee voor het ombuigen van samenlevingsconflicten naar positieve bewonerscontacten.

OD03: Wij ondersteunen het socio-culturele verenigingsleven financieel, logistiek, materieel en agogisch.

OD04: Wij bieden senioren maximale kansen tot ontmoeting en ontplooiing.

OD05: Wij verbeteren de omstandigheden waarin het vrijwilligerswerk in de stad Gent wordt verricht.

OD06: Wij waarderen burgers en organisaties voor hun sociaal engagement.

SD3: We stimuleren andere departementen en lokale actoren om rekening te houden met **doelgroepspecifieke noden en behoeften**.

OD01: Wij maken werk van een integraal toegankelijkheidsbeleid voor Gent.

OD02: Wij maken werk van een geïntegreerd beleid t.a.v. etnisch-culturele minderheden.

OD03: Wij maken werk van een geïntegreerd jeugdbeleid.

OD04: Wij maken werk van een geïntegreerd ouderenbeleid.

OD05: Wij signaleren problemen van onze doelgroep bij andere departementen en lokale actoren.

HSD 5: communicatie en inspraak

SD4: De **inspraak** van de bevolking is optimaal geïntegreerd in onze werking en we zijn hiervoor toonaangevend.

OD01: Wij ondersteunen adviesorganen.

OD02: Wij organiseren aangepaste inspraak.

Departement Cultuur

HSD 1: kennis, innovatie en creativiteit

SD1: Als **actor** en als **regisseur** bouwt het Departement cultuur Gent uit tot een stad van creatie en erfgoed met Europese ambitie en met een sterk ontwikkeld cultuurhistorisch bewustzijn en dit in permanent overleg en in een gestructureerde samenwerking tussen het Departement cultuur, de cultuursector en andere relevante partners **in eigen stad en in binnen- en buitenland**.

OD01: Het Departement Cultuur investeert in de kunsten en in de creativiteit van kunstenaars, professionele en niet-professionele.

OD02: Het Departement Cultuur versterkt en verdiept de erfgoedwerking.

OD03: Het Departement Cultuur organiseert en structureert het overleg en de samenwerking tussen het Departement Cultuur, de cultuursector en zijn partners in eigen stad, in binnen- en buitenland, met als doel de gezamenlijke uitbouw van Gent als creatie- en erfgoedstad.

OD04: Het Departement Cultuur stimuleert en ontwikkelt het cultuurhistorisch bewustzijn van de stad.

SD2: Het Departement Cultuur zal zijn cultureel ondersteuningsapparaat maximaal inzetten op de uitbouw van Gent als stad van **creatie en erfgoed**, met bijzondere aandacht voor **innovatie en experiment**.

OD01: Het Departement Cultuur heroriënteert het stedelijk cultureel ondersteuningsbeleid met creatie als centraal gegeven en continuering en stimulering als objectieven

OD02: Het Departement Cultuur brengt de ondersteunende culturele dienstverlening fysiek samen in het gebouwencomplex Pakhuis, Hotel Arnold

Vander Haeghen, Hotel d'Hane Steenhuyse in de Veldstraat als één aanspreekpunt en verhoogt daarmee de bereikbaarheid en de efficiëntie van zijn dienstverlening naar de bevolking toe.

SD3: Het Departement Cultuur investeert in **innoverend onderzoek** en in kennisopbouw **op Europees niveau**. Het verankert de zelf verworven kennis en vernieuwende benaderingen in andere gerelateerde beleidsdomeinen.

OD01: Het Departement Cultuur investeert in een verdere uitbouw van kennis over de stad en haar geschiedenis en vergroot het toepassingsgebied

OD02: Het Departement Cultuur vergroot en versterkt zijn kennis en expertise en vergroot het toepassingsgebied.

HSD 2: sociale pijler duurzaamheid

SD4: Het Departement Cultuur wil maatschappelijke **emancipatie** stimuleren door de bevordering van de **participatie** aan cultuur en de kennis van cultuur.

OD01: Het departement Cultuur bestrijdt de sociale uitsluiting door de realisatie van een laagdrempelige toegang tot kennis en cultuur.

OD02: Het Departement Cultuur stimuleert het levenslang leren.

OD03: Het Departement Cultuur vergroot de spreiding van het cultuuraanbod over de hele stad.

OD04: Het departement Cultuur hanteert cultuur als hefboom voor maatschappelijke participatie en gemeenschapsvorming.

SD5: We willen de **verschillende culturen** in onze stad zichtbaar maken, **promoten** en erkennen en een open klimaat creëren waarin ze elkaar in wederzijds respect **ontmoeten en bestuiven**.

OD01: Het Departement Cultuur stimuleert de aandacht voor en verhoogt de kennis over culturele diversiteit in de eigen diensten en bij de actoren van de Gentse cultuursector, met als doel hen te stimuleren om hierin zelf een beleidsvisie te ontwikkelen en om interculturaliseringsprocessen op te starten.

OD02: Het Departement Cultuur neemt initiatieven in de richting van een evenredige weerspiegeling van de etnisch culturele diversiteit van de bevolking in het cultuuraanbod.

OD03: Het Departement Cultuur streeft naar een weerspiegeling van de etnisch culturele diversiteit van de bevolking in het personeel van de Gentse cultuurhuizen en naar een grotere interculturele competentie van dat personeel.

OD04: Het Departement Cultuur wil de cultuurhuizen stimuleren om ruimte te bieden aan de culturele expressie van de diverse etnisch culturele groepen, met

aandacht voor de ontmoeting en de samenwerking tussen deze groepen.

SD6: We willen cultuur op een dynamische manier inschakelen in de **ruimtelijke ontwikkeling** van onze stad.

OD01: Het Departement Cultuur activeert en bewaakt de architecturale kwaliteit bij nieuwbouwprojecten.

OD02: Het Departement Cultuur activeert en bewaakt de architectuurhistorische kwaliteit en de archeologische kwaliteit bij restauratie- en renovatieprojecten.

OD03: Het Departement Cultuur investeert in de cultuurhistorische kwaliteit van de stedelijke ruimte en bouwprojecten in Gent.

OD04: Het Departement Cultuur versterkt de integratie van de stedelijke cultuurhuizen en het onroerend erfgoed in de stedelijke publieke ruimte, telkens in verhouding tot hun draagkracht en met aandacht voor de kennis over en het geheugen van de plek.

OD05: Het Departement cultuur activeert en bewaakt de artistieke kwaliteit van de publieke ruimte.

OD06: Het Departement Cultuur activeert de integratie van cultuur bij stadsvernieuwingsprojecten.

HSD 3: economische pijler duurzaamheid

SD7: Het Departement Cultuur stimuleert het **cultureel ondernemerschap** in onze stad en versterkt het cultureel imago van Gent met het oog op de ontwikkeling van een gunstig **investeringsklimaat**.

OD01: Het Departement Cultuur bouwt de stedelijke cultuurhuizen uit tot efficiënt werkende overheidsbedrijven in de cultuursector met aandacht voor een evenwichtige vermarkting.

OD02: Het Departement Cultuur stimuleert de dialoog tussen de cultuursector en het bedrijfsleven met als doel het onderzoeken, ontwikkelen en implementeren van samenwerking inzake innovatie.

OD03: Het Departement Cultuur stimuleert de ontwikkeling van het economisch potentieel van de cultuursector.

HSD 5: communicatie en inspraak

SD8: Het Departement Cultuur wil ten laatste in 2013 de **cultuurcommunicatie optimaliseren** en de kwaliteit in het cultuuraanbod duiden.

OD01: Het Departement Cultuur organiseert een cultuurcommunicatie gericht op

alle bevolkingsgroepen met als objectieven publieksverbreding en publieksvernieuwing.

OD02: Het Departement Cultuur maakt een kwalitatieve duiding van het cultuuraanbod.

SD9: Het Departement wil een inhoudelijke dialoog organiseren tussen de Gentenaars en de cultuursector in een innovatief klimaat van **communicatie en inspraak inzake cultuurbeleid**.

OD01: Het Departement Cultuur ontwikkelt de instrumenten nodig voor een structurele communicatie over het cultuurbeleid in Gent.

OD02: Het Departement Cultuur erkent de Gentse Cultuurraad als prioritaire partner voor inspraak in en advies over het stedelijk cultuurbeleid.

OD03: Het Departement Cultuur erkent de Cultuurplatforms als de vertegenwoordigers van het sociaal-cultureel leven in de deelgemeenten.

Departement
Milieu, Groen en
Gezondheid

HSD 1: kennis, innovatie en creativiteit

SD1: Continu deskundigheid uitbouwen om specifieke milieu-, gezondheids- en groenproblemen op te lossen en door een **innovatieve, creatieve en gedragen aanpak** een voortrekkersrol te spelen.

OD01: Streven door middel van een innovatieve aanpak naar een CO2 neutrale stad.

OD02: Continu deskundigheid uitbouwen.

HSD 2: sociale pijler duurzaamheid

SD2: Tegen 2013 streven we voor elke inwoner van Gent een maximale **gelijkheid van kansen voor een goede gezondheid** na.

OD01: Het stimuleren van initiatieven om de gezondheidszorg toegankelijker te maken voor elke burger, met specifieke aandacht voor kansengroepen.

OD02: Bewaken dat gezondheidsbevordering is afgestemd op kansengroepen.

HSD 4: ruimtelijke en ecologische pijler duurzaamheid

SD3: Het definiëren en mee realiseren van een **gezonde en kwaliteitsvolle leefomgeving**.

OD01: Coördineren van maatregelen op lokaal niveau bij gevaren voor epidemieën die de volksgezondheid bedreigen.

OD02: Voedingsmiddelen en water correct analyseren.

OD03: Segmenteren naar doelgroep of voedingsmatrix om intensievere controle op uit te voeren.

OD04: Onderzoek en informatieverstrekking omtrent de link tussen gezondheid en leefomgeving.

OD05: Opstarten van een overlegplatform tussen lokale eetwareninspecties.

OD06: Onderzoek en informatieverstrekking omtrent de link tussen gezondheid en leefomgeving.

OD07: Gezondheidsmaatregelen integreren in het woonbeleid.

OD08: Diverse (milieu)hinderaspecten van onze (lokale) samenleving inventariseren, analyseren en projectmatig aanpakken.

OD09: De (milieu)hinder afkomstig van exploitaties beperken door een éénduidig en effectief (milieu)vergunningenbeleid toe te passen en dit binnen onze bevoegdheden.

OD10: Actief en kritisch meewerken aan de optimalisatie van de milieuwetgeving.

OD11: Exploitanten actief en passief informeren over de wettelijke milieuverplichtingen.

OD12: Stadsbeeld verfraaien en belevingswaarde verhogen door vakkundig gekozen bebloeming en plantendecoratie.

OD13: Plannen en realiseren van nieuwe groenzones.

OD14: Uitwerken en realiseren van een samenhangende groenstructuur.

SD4: Het benadrukken van milieu, groen en gezondheid als belangrijke dimensie in projecten en activiteiten.

OD01: Meewerken aan de definiëring en planning van departementoverschrijdende projecten.

OD02: Gezondheid op de agenda plaatsen bij andere sectoren.

SD5: Het stimuleren van een milieubewuste en gezonde leefwijze met ons departement als trekker en voorbeeld.

OD01: De Gezondheidsdienst profileert zich op het vlak van gezondheidsbevordering als trekker of partner op wijk-, stads- en personeelsniveau.

OD02: Milieu- en groen doelstellingen integreren in de verschillende activiteiten van de stadsdiensten en Gentenaars (bv. door afspraken, participatie, voorbeeldprojecten, vorming, sensibilisatie, advies, subsidies,...).

OD03: Optimaliseren van de eerstelijnseducatie en de opleiding van derden m.b.t. (milieu- en) natuurbeleving, incl. netwerking.

OD04: Uitwerken van acties en creëren van draagvlak ter bevordering van de (milieu- en) natuurbeleving.

SD6: Het harmonisch beheren van groene ruimten.

OD01: Het gebruik van groene ruimten afstemmen op het draagvlak ervan.

OD02: Groenbeheer en -werkplannen opmaken en uitvoeren.

OD03: Streven naar en handhaven van nulverbruik inzake pesticiden in openbaar groen.

SD7: Het beschermen en ontwikkelen van natuur en biodiversiteit.

OD01: Creëren van randvoorwaarden en realiseren van projecten voor het behouden, herstellen en ontwikkelen van natuur- en landschapswaarden.

OD02: Natuurbeheer- en werkplannen opmaken en uitvoeren.

SD8: Het ontwikkelen en uitvoeren van een efficiënt en pro-actief hinderbeleid.

OD01: Bepalen van toezicht in openbaar groen.

OD02: Milieuhinder voorkomen door pro-actief toezicht.

OD03: Milieuhinderklachten behandelen binnen een redelijke termijn, streven naar een adequate oplossing en daarover communiceren.

OD04: Organisaties waar voeding bereid, bewaard en verkocht wordt pro-actief en reactief controleren.

OD05: Coördineren en uitwerken van het sluikestort- en zwerfvuilbeleid.

SD9: Het ontwikkelen en uitvoeren van een efficiënt dierenbeleid.

OD01: Uitwerken en implementeren van een dierenwelzijnsplan.

OD02: Onder controle houden van specifieke diersoorten.

OD03: Een driesporenbeleid rond hondenpoep implementeren.

HSD 1: kennis, innovatie en creativiteit

SD1: Wij ontwikkelen en implementeren interactief de pioniersrol van het departement Ruimtelijke Planning, Mobiliteit en Openbaar Domein bij het vormgeven en het goed laten functioneren van een **uniek en veelzijdig Gents landschap** en de fysieke leefomgeving.

OD01: De algemene coördinatie van dienst- en departementoverschrijdende projecten en projecten met andere overheden verloopt optimaal.

OD02: Het Parkeerbedrijf streeft een actieve voortrekkersrol na m.b.t. creatieve of innovatieve (parkeer)technologieën.

OD03: Acties, projecten en beleidsopties inzake de profilering van de Stad en haar dienstverlening worden verder uitgebouwd en geïntegreerd met de initiatieven in het kader van de stadspromotie, nationaal en internationaal.

OD04: Een netwerk van parkings wordt, in synergie met de ontwikkeling van een P+R-gordel, verder gepland en ontwikkeld. Het Parkeerbedrijf prospecteert actief in grootschalige projectontwikkeling, omwille van de sleutelrol van parkeren in deze projecten.

OD05: We bevorderen door nieuwe initiatieven het gebruik en het imago van de zachte vervoerswijzen die na positieve evaluatie worden bestendigd door integratie in de dagelijkse werking.

OD06: We gebruiken de meest adequate onderzoeks- en evaluatie-instrumenten om het beleid te onderbouwen en te evalueren.

OD07: Het parkeergeleidingssysteem t.b.v. de totaliteit van de Gentse parkings is verder ontwikkeld tot een verkeersgeleidingssysteem.

HSD 2: sociale pijler duurzaamheid

SD2: Wij werken een woonbeleid uit, implementeren het en bedden het structureel in de Stad in met de bedoeling om voor elke Gentenaar **gelijke toegang te garanderen tot kwaliteitsvol leven en wonen**.

OD01: Wij maken werk van een geïntegreerd woonbeleid waarbij kwalitatief en betaalbaar wonen in een goede leefomgeving en met woonzekerheid voor iedereen bereikbaar is.

OD02: Wij ondersteunen adviesorganen.

HSD 4: ruimtelijke en ecologische pijler duurzaamheid

SD3: Wij zijn hierbij een essentiële actor in het proces van concept en uitvoering, We spelen een sturende rol inzake **ruimtelijke kwaliteit, woon- en leefkwaliteit en duurzame bereikbaarheid**.

OD01: De principes en concepten voor de aanleg van het openbaar domein (wegen, pleinen, voetpaden, aankleding, bruggen en waterlopen) resulteren in een aanleg die veilig en duurzaam is.

OD02: Tijdig en correct ontsluiten van informatie en verstrekken van adviezen.

OD03: De dienst regisseert het beheer en onderhoud van de riolering en waterlopen en het samenwerkingsverband met TMVW.

OD04: We zetten mobilisten door middel van weldoordachte sensibilisatie en originele campagnes aan tot een zo duurzaam mogelijk verplaatsingsgedrag.

OD05: Controle en toezicht garanderen kwalitatieve afwerking en handhaving van de kwaliteit.

OD06: De implementatie van een controleprocedure voor de bruggen in eigendom van de Stad Gent geeft het te voeren programma weer.

OD07: We werken actief aan eigen infrastructurele projecten voor duurzame mobiliteit die optimaal voorbereid, uitgevoerd, geëvalueerd en onderhouden worden.

OD08: Een uniform en expliciet handavingsbeleid op het vlak van het openbaar domein en bouwtoezicht is ontwikkeld, gekend en geïmplementeerd.

OD09: In overleg met de betrokken diensten wordt voor het openbaar domein een ontwerpmatige aanpak gevoerd.

OD10: Waterlopen worden gesaneerd en beheerd gebaseerd op het integraal waterbeheer.

OD11: Een juridisch/administratief kader voor de ordening, invulling en beheer van de ruimte is ontwikkeld, gekend en geïmplementeerd.

OD12: De projecten worden optimaal juridisch-administratief begeleid.

OD13: We streven ernaar dat elke verkeersinfrastructurele ingreep van permanent karakter zo veel mogelijk bijdraagt tot het versterken van de kwaliteit van het openbaar domein en de leefkwaliteit van de omwonenden.

OD14: Het loket is het eerste aanspreekpunt voor de burger. De loketfunctie verzekert een correcte en duidelijke informatie over vigerende voorschriften en reglementeringen en over dossiersamenstellingen; het loket verzekert bovendien een klantgerichte en transparante toekenning en opvolging van de verschillende

soorten van vergunningen en draagt bij tot het vlot opstarten van ingediende dossiers.

OD15: De hinder bij openbare werken wordt beperkt zowel van bij de planning, het ontwerp en de uitvoering.

OD16: De openbare verlichting wordt uitgebouwd volgens de principes van het rationeel energiegebruik en het lichtplan van de Stad Gent.

OD17: Middelen, werkprocessen, taken en rollen binnen de diensten van het Departement worden permanent geëvalueerd, geoptimaliseerd (en vernieuwd).

OD18: De dossiers over alle thema's van de Dienst Administratie worden in de mate dat we het zelf kunnen beïnvloeden tijdig en correct samengesteld, ontsloten en opgevolgd.

OD19: Het Parkeerbedrijf wordt verder ontwikkeld tot de regisseur voor de uitvoering van het globale parkeerbeleid conform het mobiliteitsplan.

OD20: Wij stimuleren scholen en jongeren tot het gebruik van duurzame vervoerswijzen.

OD21: We zorgen er actief voor dat zulkdanige vervoers- en verplaatsingsmogelijkheden aangeboden worden opdat iedereen kan deelnemen aan alle aspecten van het maatschappelijk leven.

OD22: De Dienst Mobiliteit beheert samen met het Parkeerbedrijf de selectieve toegang tot het voetgangersgebied kaderend binnen de mobiliteitsvisie voor de Gentse binnenstad, in functie van de leefbaarheid en de bereikbaarheid ervan.

OD23: De principes en concepten voor de aanleg van het openbaar domein (wegen, pleinen, voetpaden, aankleding, bruggen en waterlopen) resulteren in een aanleg die veilig en duurzaam is.

SD4: Wij creëren maximaal en optimaal mogelijkheden en condities op vlak van een innovatief en **geïntegreerd ruimtelijk beleid**, een **integraal waterbeheer** en een **mobiliteits- en parkeerbeleid**.

OD01: Straatparkeren, dé core-business van het Parkeerbedrijf, is zonegericht georganiseerd en via de juiste mix van regimes van betalend parkeren, blauwe zone, voorbehouden bewonersplaatsen en laad- en losplaatsen, evenwichtig afgestemd op de doelgroepen.

OD02: We ontwikkelen voor taxi's en VVB's de mogelijkheden om hun rol op te nemen als een onderdeel van een duurzame mobiliteit.

HSD 5: communicatie en inspraak

SD5: Vanuit een goede inhoudelijke voorbereiding zorgen wij dat er gecommuniceerd wordt over de huidige en toekomstige aanpak, projecten en onderliggende visie van het departement Ruimtelijke Planning, Mobiliteit en Openbaar Domein. De **communicatie** hierover vormt een essentieel element voor de uitstraling van de stad.

OD01: Communicatie over werken gebeurt tijdig en correct. De te nemen acties zijn in verhouding tot de impact van de werken.

OD02: Het departementaal communicatieplan van RUMODO is geïntegreerd in de communicatiestrategie van de Stad.

OD03: De externe communicatie van het departement RUMODO gebeurt zo optimaal mogelijk, wordt voortdurend geëvalueerd en waar mogelijk verbeterd.

OD04: We zorgen voor goede communicatie bij alle betrokkenen over het hoe en waarom van de realisaties op het terrein.

OD05: We verspreiden informatie over onze realisaties op nationale en internationale fora, met de bedoeling de uitstraling van de stad te vergroten, het draagvlak bij de eigen bevolking te vergroten en de ervaringsuitwisseling te stimuleren.

OD06: Het departement, de diensten en de projectteams krijgen waar mogelijk communicatie-ondersteuning voor hun operationele werking.

OD07: We handelen meldingen klantvriendelijk en sluitend af.

OD08: De bedrijfsvoering, marketing en interne/externe communicatiekanalen (inforestrekking, klachtenbehandeling, imagovorming, uitdragen kennis) zijn optimaal uitgebouwd.

SD6: Wij stimuleren en voeden het **debat** met iedereen over de beleidsplannen en de concepten van het departement Ruimtelijke Planning, Mobiliteit en Openbaar Domein om inspiratie en inzicht te verwerven.

De **inspraak van de bevolking** is optimaal geïntegreerd in de werking van het departement Ruimtelijke Planning, Mobiliteit en Openbaar Domein.

OD01: We leggen onze plannen en concepten tijdig voor aan de bevolking, met de bedoeling de kwaliteit en het draagvlak van de projecten door inspraak te verhogen.

SD4: We ondersteunen gericht **kennis en innovatie** bij economische actoren en kennisinstellingen.

OD01: Innovatieve en creatieve realisaties en projecten zijn zichtbaar gemaakt en de kennissectoren ondersteund.

OD02: Acties gericht op de valorisatie van kennis en kennisbedrijvigheid.

OD03: Programmaregie Scheppende Stad.

HSD 2: sociale pijler duurzaamheid

SD5: Verkleinen kloof onderwijs en arbeidsmarkt.

OD01: Niet gekwalificeerde schoolverlaters doen binnen het jaar werkervaring op, zijn binnen het jaar aan het werk én deeltijds lerenden doen werkervaring op.

OD02: Verbeteren studie- en beroepskeuze en afstemmen vaardigheden (onderwijs) en competenties (arbeidsmarkt).

SD6: Tegen eind 2013 zijn er in Gent 1000 extra banen in de sociale economie (inclusief dienstenwerkgelegenheid).

OD01: Creatie banen lokale diensteneconomie en incubatie nieuwe projecten.

OD02: Opvolging en ondersteuning bestaande projecten lokale diensteneconomie.

OD03: Beleidsvoorbereiding en monitoring masterplan sociale economie.

SD7: Versterking inzetbaarheid van werkzoekenden met het oog op integratie op de arbeidsmarkt.

OD01: Ondersteuning aanbod aan opleidingen, intensieve begeleiding en andere initiatieven voor werkzoekenden.

OD02: Het aantal stage- en werkervaringsplaatsen in Gent is toegenomen en de werking geoptimaliseerd.

OD03: Verbeteren randvoorwaarden (kinderopvang, mobiliteit).

OD04: De ontwikkeling van extra aanbod aan opleidingen, intensieve begeleiding en andere initiatieven voor die werkzoekenden voor wie de reguliere opleiding en trajectbegeleiding niet volstaat om klaar te zijn voor de arbeidsmarkt.

SD8: Om de beleidssamenhang en betrokkenheid van de socio-economische partners te vergroten, versterken we strategische partnerschappen.

OD01: Communicatie extern en intern is effectief en kwaliteitsvol.

HSD 3: economische pijler duurzaamheid

SD1: Gent is aantrekkelijk voor **ondernemen**. We stimuleren, ondersteunen en begeleiden ondernemers in hun **ontwikkeling en duurzame groei**.

OD01: We verbeteren de randvoorwaarden voor ondernemen en we stimuleren ondernemerschap.

OD02: Monitoren van ontwikkelingen, verrichten van onderzoek en we ontsluiten de socio-economische data van Gent.

OD03: We optimaliseren de dienst- en informatieverlening.

OD04: Er is een uitgebouwde accountwerking voor de economische actoren die in Gent ondernemen of wensen te ondernemen: we zorgen voor een adequate begeleiding van ondernemers bij de behandeling van hun aanvragen door de stedelijke diensten.

OD05: We zorgen op vraag van de bedrijven voor duurzame invulling van vacatures en hebben een aanbod van acties ter ondersteuning van een duurzaam HR beleid.

OD06: We stimuleren en ondersteunen de horeca en kleinhandel.

SD2: Bedrijven, kennisinstellingen en handel beschikken over **aantrekkelijke vestigingslocaties**.

OD01: De bestaande bedrijventerreinen en andere vestigingslocaties van bedrijven zijn duurzaam ingericht en aantrekkelijk voor de gebruikers.

OD02: Er zijn nieuwe aantrekkelijke en duurzame vestigingslocaties ontwikkeld voor industrie, logistiek, grootschalige kleinhandel, kantoren en kennisinstellingen en -bedrijven.

OD03: De diverse lokale economische actoren die werken binnen het stedelijk weefsel beschikken over een toegankelijke en aantrekkelijke stedelijke omgeving. Er is een evenwichtige en gediversifieerde winkelstructuur.

OD04: Er is een divers aanbod aan ambulante handel, goed georganiseerde en aantrekkelijke markten en foren.

SD3: Gericht aantrekken van nieuwe bedrijvigheid die leidt tot meer werk en een **diverse en duurzame economie** en **actieve promotie** van Gent als dynamische en kennisgedreven economische regio.

OD01: We ontwikkelen een gericht acquisitiebeleid en zijn het aanspreekpunt voor investeerders in economisch vastgoed.

OD02: We beschikken over een eenduidig economisch profiel en voeren een gericht communicatie- en promotiebeleid.

HSD 1: kennis, innovatie en creativiteit

SD1: We spelen **adequaat en innovatief** in op de **opvang- en leerbehoeften** van alle betrokken doelgroepen (kinderopvang, basisonderwijs, secundair onderwijs, deeltijds kunstonderwijs en volwassenenonderwijs).

OD1 optimaliseren van de organisatie van kinderopvang

OD2 optimaliseren van de organisatie van het leerplichtonderwijs, blijven vernieuwen en creatieve alternatieven kansen geven

OD3 optimaliseren van de organisatie van het niet-leerplicht onderwijs

OD4 optimaliseren van de organisatie van pedagogische ondersteuning door meer samenhang tussen ontwikkeling, ondersteuning, opleiding en onderzoek

HSD 2: sociale pijler duurzaamheid

SD2: We bieden **maximaal kansen** inzake opvoeding en onderwijs aan alle betrokken doelgroepen (kinderopvang, basisonderwijs, secundair onderwijs, deeltijds kunstonderwijs volwassenen-onderwijs).

OD1 beogen van gelijke output

OD2 verbeteren van de materiële ondersteuning ivf de realisatie van de ontwikkelingsdoelen en eindtermen

OD3 verhogen van een alternatief thuisgevoel

OD4 verhogen van de mogelijkheden voor de participatie aan het gewoon onderwijs en de kinderopvang

SD3: We bouwen een veilige, **uitdagende, aangename, didactische en duurzame omgeving** uit, en waarborgen ze. (omgeving = ruim, is leefomgeving)

OD1 optimaliseren van de organisatie van leerlingenbegeleiding

OD2 verbeteren van leerlingenmobiliteit

OD3 verbeteren van tewerkstellingskansen

OD4 verminderen van leerlingenuitval

SD4: We dragen met opvoeding en onderwijs bij tot de realisatie van een **emancipatorisch mens- en maatschappijbeeld**.

OD1 bewustmaken van de socio - economische evolutie

OD2 integratie en multicultureel samenleven bevorderen

OD3 verbeteren van natuurbewustzijn en ecologische duurzaamheid

HSD 5: communicatie en inspraak

SD5: We verhogen de **participatie en betrokkenheid** van alle actoren aan het onderwijs- en opvoedingsproces en blijven ze stimuleren.

OD1 intensifiëren van de samenwerking tussen en met de onderwijsaanbieders en belangengroepen

OD2 verlagen van de instroomdrempel

Departement
Stads promotie en
Sport

HSD 1: kennis, innovatie en creativiteit

SD1: **Artistiek en sportief talent** vindt hier een uitstekende voedingsbodem om uit te groeien tot drager van het **imago van de scheppende stad**.

OD01 We hebben tegen 2013 de meeste kennis op vlak van sport.

OD02 Wij willen een bijdrage leveren aan scheppende stad door ondersteuning jong talent

SD2: Imagoversterkende evenementen worden optimaal geïdentificeerd, voorbereid en gecoördineerd.

OD01 Kennis en expertise omtrent evenementen wordt gestructureerd en ontsloten

OD02 Evenementen worden geïnitieerd en professioneel georganiseerd

OD03 pro-actief aantrekken van imagooversterkende evenementen

SD3: Het gewenste imago van Gent wordt versterkt met het oog op het vergroten van de aantrekkingskracht van Gent om er te wonen, te studeren, te ondernemen, te werken en te recreëren.

OD01: Tegen 2013 hanteren de stakeholders van de stad een onderbouwd, actueel en breed gedragen stadsmarketingplan als kader voor hun promotionele activiteiten en productontwikkeling.

OD02 Tegen 2013 is "Gent" een sterk merk.

OD03 D.m.v. evenementen wordt het historisch patrimonium ontsloten en gepromoot.

OD04 Het promoten van Gent als filmlocatie

HSD 2: sociale pijler duurzaamheid

SD4: Wij garanderen een **gelijke toegang tot sport, evenementen en feestelijkheden** door het maximaal weghalen van drempels en door de uitbouw van een kwalitatief aanbod.

OD01 We hebben tegen 2013 in elke bevolkingsgroep het meeste aantal sporters.

OD02 We hebben tegen 2013 de beste sportclubwerking.

OD03 We hebben tegen 2013 het beste sportaanbod voor de anders georganiseerde sporter.

OD04 We hebben tegen 2013 de beste sportinfrastructuur.

OD05 Buurt- en andere feesten worden optimaal inhoudelijk opgezet, ondersteund en gecoördineerd.

OD06 Fusie uitleendiensten.

HSD 3: economische pijler duurzaamheid

SD5: Door de regie van het vrijetijdsgebeuren dragen wij bij tot een dynamische en gediversifieerde economie.

OD01 We hebben tegen 2013 het meest attractieve sport- en recreatiepark.

OD02 (Meer) toeristen verblijven in Gent.

OD03 Product-marktcombinaties worden continu en optimaal ontwikkeld.

OD04 De toeristische invalshoek van de activiteiten van de Stad is gegarandeerd.

HSD 5: communicatie en inspraak

SD6: Het sportief, evententiëel en toeristisch aanbod wordt op een kwaliteitsvolle en actieve manier gepromoot.

OD01 Imagoversterkende evenementen worden optimaal gepromoot.

OD02 Een klantgerichte en wervende ontsluiting van het vrijetijdsaanbod.

OD03 We hebben tegen 2013 de inwoners met de grootste sportovertuiging.

OD04 Toeristen worden optimaal onthaald en geïnformeerd.

OD05 Optimaal beheer van informatie en communicatie over toeristische producten (contentmanagement).

OD06 (Meer) toeristische professionelen werken in en met de Stad Gent.

OD07 Toeristische professionelen worden optimaal onthaald en geïnformeerd

**Departement
Stafdiensten**

HSD 1: kennis, innovatie en creativiteit

SD1: Het departement wordt een dynamisch en pro-actief steunpunt van interne **consultancy**, van ontwikkeling, ontsluiting en integratie van **kennis en instrumenten** op maat voor de optimalisering van de uitvoering, de coördinatie en de evaluatie van het stedelijke beleid.

OD01: In het hele departement wordt actief aan onderzoek gedaan in functie van de opbouw van kennis en expertise, en worden gepaste instrumenten ontwikkeld om met die kennis en expertise aan de slag te gaan.

OD02: De gestelde “beleidsdoelstellingen” worden zoveel als mogelijk geïntegreerd in “rendabele” belastingen via eenvoudige, transparante regelgeving waarbij de rechtszekerheid en het vertrouwen van de klant in de administratie verhoogt.

OD03: Fiscale reglementen en andere wettelijke regelgevingen worden vlot verwerkt en uitgevoerd.

OD04: Beschikbare informatie wordt effectief en efficiënt gebruikt en gerapporteerd vanuit centrale databanken.

OD05: Detecteren van vrijwillige en onvrijwillige financiële fouten door het bewaken van de uitvoering van financiële procedures en controleprocedures.

OD06: Preventie van het risico op het zich manifesteren en, zo ze zich toch manifesteren, op het niet detecteren van vrijwillige en onvrijwillige (financiële) fouten door het bevorderen van een evenwichtig (financieel) controlesysteem.

OD07: Het juridisch contentieux en administratieve beroepen worden optimaal opgevolgd.

OD08: Het polisbeheer en opvolging van verzekeringsdossiers Stad Gent/Politiezone is geoptimaliseerd.

OD09: Optimaal, eenvormig en transparant beheer, behandeling en verwerking van overheidsopdrachten binnen de diverse departementen van het stadsbestuur.

OD10: De juridische ondersteuning/advisering verloopt optimaal.

OD11: coördinatie van rampenplannen

SD2: Het departement wordt een interactief steunpunt dat **innovatie en incubatie** stimuleert, ondersteunt en initieert in het kader van beleidsopties en maatschappelijke evoluties.

OD 1: Het hele departement is alert voor maatschappelijke evoluties en kan (pro)actief inspelen op opportuniteiten en eenmalige initiatieven. Er is ruimte en tijd voor experiment.

OD 2: Inspelen op een snel wijzigende asielcontext, met specifieke aandacht aan de samenstelling en veranderingen in de doelgroep, en hun noden en behoeften op stedelijk niveau.

OD 3: De kwaliteit en toegang tot zorg voor (de meest problematische) verslaafden aan illegale drugs verhogen door het zelf aanbieden van zorg in een performante organisatie én door (het voortouw te nemen in) samenwerking en netwerkvorming met andere hulpverlenings- en preventieorganisaties en de eerstelijnszorg, met andere besturen in de omringende regio's, door het ontwikkelen en toepassen van innovatieve methodieken en het optimaal gebruik te maken van de huidige stand van de wetenschap.

OD 4: Nieuwe, lokale projecten en initiatieven binnen het veiligheids- en preventiebeleid stimuleren, ondersteunen en initiëren op basis van beleidsopties en maatschappelijke evoluties.

SD3: De strategische planningscyclus van de Stad wordt door het departement stafdiensten optimaal **beheerd, geregisseerd** en geïntegreerd in het stedelijke beleid.

OD 1: Het departement staat in voor een optimale regie en integratie in het beleid van de strategische planningscyclus.

OD 2: ABIS wordt het inhoudelijk coördinatiepunt voor het beter zoeken, beheren, integreren en behouden van de fondsen en ondersteuningsmiddelen mbt stedelijkheid en stedenbeleid die door anderen aan de Stad Gent ter beschikking worden gesteld.

OD 3: Financieel beheer en optimale inzet van departementsoverschrijdende subsidiestromen.

OD 4: Inhoudelijke uitvoering, opvolging, evaluatie en bijsturing van lokale projecten en andere initiatieven in het kader van het veiligheids- en preventiebeleid.

OD 5: De gemeenschapswachten verhogen, door hun ontradende aanwezigheid in de wijken, het veiligheidsgevoel van de burger. Zij vormen de schakel, het contactpunt tussen de gemeente en de bevolking. Zij signaleren eveneens de problemen waarmee zij te maken krijgen (diverse inbreuken op het milieu en op de veiligheid) aan de bevoegde gemeentelijke diensten of aan de politie.

OD 6: Onderzoeken en toepassen van het federaal asielbeleid en alle andere aspecten van het vreemdelingenrecht en aanverwante domeinen die betrekking hebben op de doelgroep van de dienst - koppeling van deze juridische know-how aan de stedelijke realiteit.

SD4: Het departement wordt een steun- en coördinatiepunt voor het detecteren, stimuleren, ondersteunen en coördineren van **partnerschappen en netwerken** voor internationale en interbestuurlijke samenwerking en solidariteit.

OD 1: In het hele departement wordt geïnvesteerd in netwerking op verschillende niveaus (stedelijk, interbestuurlijk, internationaal).

HSD 5: communicatie en inspraak

SD5: Het departement stimuleert, ondersteunt en regisseert de interne en externe **communicatie en inspraak** met het oog op een sterke betrokkenheid van de stedelijke actoren en de bewoners bij het stedelijke beleid en een positieve beeldvorming van Gent.

OD 1: Het departement bouwt bruggen tussen alle actoren betrokken bij het stedelijke planningsproces en realiseert op basis daarvan een inspraak -en communicatieplan.

OD 2: De betrokkenheid van de doelgroep verhogen bij de uitvoering van acties van het veiligheids- en preventiebeleid.

OD 3: Bouwen aan een werkbare en actieve participatie van de bevolking.

OD 4: Coaching van de kwaliteitscoördinatoren.

OD 5: We regisseren de actieve openbaarheid van bestuur en is een essentiële actor in de externe communicatie van de Stad Gent.

OD 6: Ondersteuning van externe communicatie

OD 7: Doelgroepgerichte verspreiding van boodschappen i.s.m. specialisten uit de diensten, met aandacht voor bijzondere doelgroepen.

OD 8: We produceren, verzamelen, archiveren en ontsluiten beeldmateriaal van en over Gent.

Departement
Brandweer

HSD 1: kennis, innovatie en creativiteit

SD1: Door het ontwikkelen van een innovatieve en creatieve instelling is de Brandweer Gent in 2013 een referentie inzake uniforme en kwaliteitsvolle **hulpverlening**.

OD01: De strategische en tactische sturing van onze werking verloopt volgens een gecoördineerde, cyclische methode binnen het stedelijke beleids- en beheerskader.

OD02: Wij verzekeren de operationele coördinatie van onze activiteiten, met doorgedreven aandacht voor bestuurscommunicatie en coachend leiderschap.

OD03: Incidenten worden snel en adequaat bestreden en afgehandeld.

OD04: Een volgehouden doordacht en uniform optreden verhoogt de veiligheid van burger en hulpverleners

OD05: De brandweer is een aangename en uitdagende werkomgeving, met een efficiënte en transparante communicatie.

HSD 2: sociale pijler duurzaamheid

SD2: In 2013 kan elke burger van het werkingsgebied rekenen op een adequate en klantvriendelijke **dienstverlening** van brandweer Gent.

OD01: De centrale kazerne aangevuld door een professioneel opgevat netwerk van posten, ontwikkelt zich verder als centrale draaischijf van de organisatie

SD3: In 2013 heeft de brandweer ALLE aspecten van de veiligheidsketen duurzaam geïmplementeerd en uitgedragen naar de **klanten/partners**.

OD01: Een globaal preventiebeleid wordt geïmplementeerd.

OD02: Door het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden worden de gevolgen van eventuele incidenten voor mens, milieu en patrimonium geminimaliseerd.

OD03: Door continue evaluatie wordt de integrale werking van de Brandweer Gent geoptimaliseerd.

Departement
Personeel en
Organisatie

HSD 1: kennis, innovatie en creativiteit

SD1: We verzekeren dat de stad als organisatie performant kan presteren door haar te faciliteren, inspireren en ondersteunen met de best passende **organisatiebouwstenen**.

OD01: We stellen management- en beleidsinfo beschikbaar waaraan de realisatie van doelstellingen getoets kan worden of waarmee beslissingen kunnen onderbouwd worden.

OD02: We ontwikkelen een gedistribueerd organisatiemodel voor het personeelsbeleid van onze Stad.

OD03: Wij zorgen voor een effectief Ankerpunt van de Stad Gent met Digipolis waardoor de informaticabehoefte van de Stad Gent optimaal worden ingevuld.

OD04: Om het in lijn brengen van de organisatie met de strategische keuzes mee te realiseren, verzekeren wij, binnen het domein van organisatieontwikkeling, de uitbouw en de inzet van expertise, gepaste methodieken en maatwerk.

OD05: We bouwen procesmanagement uit als beheersinstrument om de interne organisatie toe te laten maximaal doelgericht en doelmatig te werken.

OD06: We optimaliseren op een proactieve manier en met het oog op efficiëntieverhoging, vereenvoudiging en integratie de automatisering van onze processen, systemen en methoden.

SD2: Wij verzekeren een innovatief, klantgericht, transparant personeels-, organisatie- en welzijnsbeleid met oog voor ontwikkeling en kennisdeling.

OD01: Overdracht Sodikanda.

OD02: Ter ondersteuning van onze klanten ontwikkelen we handvatten en zetten deze in voor een maximaal geobjectiveerde personeelsbehoefteplanning, geïntegreerd in de strategische planning van de stad, zowel naar kwaliteit als naar kwantiteit.

OD03: Als kenniscentrum ontwikkelen we de meest adequate tools en instrumenten om medewerkers, hun leidinggevenden en de organisatie maximaal in hun functioneren te ondersteunen.

OD04: We promoten permanente ontwikkeling en ondersteunen maximaal de evolutie naar een lerende organisatie.

OD05: We streven naar een correcte regelgeving die duidelijk, transparant en eenvoudig is.

HSD 2: sociale pijler duurzaamheid

SD3: We verzekeren dat de Stad steeds kan rekenen op medewerkers met de juiste competenties die binnen een stimulerende en kwaliteitsvolle werkomgeving de stadsmissie waarmaken.

OD01: We voorzien in een optimaal beheer van alle sollicitanten-, personeels-, vormings- en welzijnsdossiers.

OD02: Wij bieden een evenwichtig en toegankelijk vormingsaanbod aan dat

afgestemd is op de noden en behoeften van de medewerkers en de stadsorganisatie.

OD03: We verlenen deskundig advies en ondersteuning mbt competentieontwikkeling en dit op maat van de noden en behoeften van de medewerkers en de stadsorganisatie.

OD04: We creëren de juiste condities en ondernemen acties om het algemeen welzijnsniveau van de medewerkers te verhogen.

OD05: We trachten in te spelen op individuele gezondheidsproblemen.

OD06: We zoeken naar de meeste geschikte manieren om kandidaten met relevante profielen voor de Stad Gent te rekruteren.

OD07: We gebruiken de meest adequate methodes voor het tijdig en objectief selecteren van de juiste personen op de juiste plaats.

OD08: We streven naar een hogere statutaire tewerkstelling.

OD09: We garanderen dat ieder personeelslid tijdig en correct betaald wordt.

HSD 5: communicatie en inspraak

SD4: We verzekeren binnen de organisatie **communicatie** die de (samen)werking van de organisatie ondersteunt, die voor alle belanghebbenden toegankelijk is en waar iedereen een actiever rol in speelt.

OD01: We zorgen ervoor dat de interne communicatie van de Stad Gent optimaal verloopt.

OD02: We hebben permanent aandacht voor duidelijke, snelle, doelgerichte, geïntegreerde en transparante communicatie.

OD03: We sturen onze interne netwerken aan teneinde de werking van de diensten te faciliteren.

OD04: We onderhouden goede externe contacten met relevante personen of instanties en vertegenwoordigen de Stad Gent op evenementen of fora, teneinde de belangen van de Stad te verdedigen en constructieve partnerschappen en samenwerkingsverbanden uit te bouwen.

HSD 1: kennis, innovatie en creativiteit

SD1: Vanuit de voortrekkersrol van de stad optimaliseren we op een proactieve manier het **financieel beheer** en bijhorende processen, systemen en methoden met het oog op **efficiëntieverhoging en administratieve vereenvoudiging**.

OD01 De stad is piloot voor de implementatie van het nieuw financieel

instrumentarium en van SEPA.

OD02 De automatisering van de financiële transacties wordt verder opgedreven.

OD03 De burger kan betalingen doen aan de stad via internet.

HSD 3: economische pijler duurzaamheid

SD2: Door een kwaliteitsvolle uitvoering van onze kerntaken willen we een essentiële bijdrage leveren tot een **financieel duurzame organisatie** zodat het stadsbestuur zijn maatschappelijke doelstellingen kan realiseren.

OD01 De budgettering en opvolging van de subsidies gebeuren geïntegreerd en de invordering is gegarandeerd.

OD02 De kwaliteit en integratie van de budgettaire, algemene en analytische boekhouding is verhoogd.

OD03 De financiële planning is geïntegreerd in de strategische planning en gekoppeld aan de personeelsbehoefteplanning.

OD04 Er is een goedgekeurd kader van het thesaurie- en schuldbeheer en dit kader wordt toegepast.

OD05 Dienst invorderingen is uitgebouwd en de mogelijkheden van het niet-fiscaal dwangbevel worden optimaal benut.

SD3: Door een **optimale rapportering en professionele financiële adviesverlening** worden het beleid en de stadsdiensten maximaal ondersteund in hun besluitvorming.

OD01: De financiële rapportering is beter afgestemd op de diverse doelgroepen.

OD02: Investeringsanalyse als professionele tool voor de beoordeling van bepaalde projecten is ingeslepen in de organisatie.

OD03: Beleid en stadsdiensten krijgen professioneel advies m.b.t. de beste financiële constructie voor nieuwe initiatieven (PPS, leasing, klassieke financieringen, EIB,...).

OD 4: De financiële opvolging van de verzelfstandigde entiteiten is uitgebouwd.

SD4: We optimaliseren de samenwerking met alle departementen door het uitbouwen van een **sterk intern netwerk** en door een geïntegreerde aanpak met de ondersteunende departementen.

OD01: Het coördinatorenoverleg fungeert als wederzijds overlegplatform en de contactpersonen worden regelmatig geïnformeerd.

OD02: In een aantal projecten is een geïntegreerde aanpak met de ondersteunende departementen gerealiseerd.

HSD 5: communicatie en inspraak

SD5: Door een aangepaste **communicatiestrategie** verzekeren we transparantie en **toegankelijkheid op financieel gebied**, zowel intern als extern.

OD01: Er gebeurt een periodieke communicatie t.a.v. de burger en specifieke doelgroepen (bvb. financiële sector) m.b.t. budget en boekhouding door middel van een aantrekkelijk concept.

Departement Facility Management

HSD 1: kennis, innovatie en creativiteit

SD1: Het **facilitair beheer** (roerend en onroerend) is **sterk pro-actief gedreven** waarbij wij al onze klanten kunnen ondersteunen volgens hun behoeften en volgens die van de organisatie. Het departement FM waarborgt een kwaliteitsvolle facilitaire dienstverlening binnen de beschikbare middelen en met constante aftoetsing aan de sociale, economische en ecologische pijlers van duurzaamheid.

OD01: verhoging van de efficiëntie en van de effectiviteit van het FM-aankoopproces.

OD02: realiseren van een kwaliteitsvol FM-aankoopbeleid.

OD03: continuïteit van uitvoering van de materiële ondersteuning van onze klanten op basis van de bestaande PDC.

OD04: samenvoegen van bestaande aankoopcatalogi en consolidatie met garantie tot een globale afdekking van de behoefte van alle klanten.

OD05: de decentrale cel overheidsopdrachten binnen FM is uitgebouwd en geïmplementeerd.

OD06: De werken worden op een gestandaardiseerde, projectmatige manier beheerd met een specifieke aandacht voor de budgettering.

OD07: de dienst ontwikkelt als expertisecentrum met betrekking tot finaliteiten van de dienst.

OD08: verzekeren van een kwalitatieve en kwantitatieve projectmanagement.

OD09: We zorgen voor de totstandkoming van de energiebeleidsnota en zorgen voor de uitvoering.

OD10: tijdens de integratie wordt het curatief onderhoud (interventie-opdrachten)

"blijvend" adequaat en doeltreffend uitgevoerd.

OD11: tijdens de integratie worden de werken in eigen beheer "blijvend" adequaat en doeltreffend uitgevoerd.

OD12: evolueren van een curatief naar preventiever onderhoud.

OD13: tijdens de integratie is de levering van de producten en diensten die vervat zijn onder catalogus van S&L "blijvend" gegarandeerd.

OD14: door het nemen van initiatieven een verdere optimalisatie bereiken binnen het verantwoordelijkheidsgebied S&L.

OD15: huisvesting van de stadsdiensten wordt gestuurd en methodisch beheerd en gecoördineerd.

Diensten van de stadssecretaris

HSD 1: kennis, innovatie en creativiteit

SD1: We ondersteunen optimaal het beleidsdebat via correcte en kwaliteitsvolle besluiten binnen een gecoördineerd besluitvormingsproces.

OD01 Het besluitvormingsproces is in kaart gebracht, beheerst, geoptimaliseerd en geïmplementeerd zodat de kwaliteit van de besluiten is verbeterd.

OD02 De verwerking van de besluiten is geoptimaliseerd.

OD03 De ondersteuning van de raadsleden in de uitoefening van hun mandaat is verbeterd.

SD2: We benutten de wettelijke, decretale en door het bestuur opgelegde taken van de stadssecretaris om de werking van de administratie te sturen teneinde ze te stimuleren om maximaal te evolueren naar een performante, innovatieve en kwaliteitsvolle organisatie.

OD01 De stad beschikt over een performant en integraal interne controlesysteem.

OD02 De stad beschikt over een performant klachtenbehandelingssysteem voor eerstelijnsklachten.

OD03 De door het gemeentedecreet opgelegde nieuwe taken van de stadssecretaris zijn uitgebouwd.

OD04 De door het gemeentedecreet aan de secretaris opgelegde taken inzake personeel zijn uitgebouwd.

OD05 De door het gemeentedecreet aan de secretaris opgelegde taken inzake financiën zijn uitgebouwd.

OD06 De organisatie van de administratieve sancties is optimaal uitgebouwd.

SD3: Als scharnier garanderen en stimuleren we een transparant en effectief **tweerichtingsverkeer** tussen bestuur en administratie in de brede zin.

OD01 De inhoudelijke en organisatorische ondersteuning van het managementteam is uitgebouwd en geoptimaliseerd.

OD02 De ondersteuning van de werkzaamheden van het college en de samenwerking met de administratie is in kaart gebracht en beter beheerst.

HSD 3: economische pijler duurzaamheid

SD4: We faciliteren maximaal de bestaande sectoroverschrijdende bestuurlijke **overlegfora en partnerschappen** en sporen proactief nieuwe op.

OD01 De voor de stad relevante overlegfora en partnerschappen zijn actief opgevolgd en gefaciliteerd.

HSD 5: communicatie en inspraak

SD5: Het stadhuis is het centrum van een **transparante lokale democratie** en een **open ontmoetingsplaats** voor stadsgebonden aangelegenheden.

OD01 Het stadhuis, als centrum van de lokale democratie, is ontsloten.

OD02 De protocollaire en ceremoniële functie van de stad is erkend en in die zin uitgebouwd.

Dienst van de
Ombudsvrouw

HSD 1: kennis, innovatie en creativiteit

SD1: Tegen 2013 is de Dienst Ombudsvrouw complementair aan de interne klachtenbehandeling en een cruciaal fundament in het **verbeter- en klachtenmanagement** van Stad en OCMW en **voortrekker op gebied van lokale ombudswerking**.

OD01: Integrale kwaliteit verhogen door het leveren van verbeterinformatie en behouden van eigenheid.

OD02: Voortrekkersrol door integreren van de duurzame en eeuwenoude ombudsman-instelling in modern overheidsmanagement met versterking van ombudsnormen.

HSD 2: sociale pijler duurzaamheid

SD2: De Dienst Ombudsvrouw is een **brug tussen burger en bestuur**.

OD01: Het ombudsteam fungeert als waakhond en barometer democratisch gehalte van Stad en OCMW en waakt over eigen laagdrempelige, vlugge en

eenvoudige dienstverlening.

HSD 5: communicatie en inspraak

SD3: Tegen 2013 kennen de meeste Gentenaars onze dienst en weten ze ook wat we precies doen.

OD01: Optimaliseren van bekendmaking functie en Gents netwerk ombudslui.

**Kabinetssecretaria
ten College van
Burgemeester en
Schepenen**

Organisatiemissie

SD1: We verzekeren het beheer en de kwaliteitsvolle inzet van onze menselijke, financiële en materiële middelen ter ondersteuning van onze werking.

**Fractiesecretariaat
n Gemeenteraad**

Organisatiemissie

SD1: We verzekeren het beheer en de kwaliteitsvolle inzet van onze menselijke, financiële en materiële middelen ter ondersteuning van onze werking.

Managementteam

Organisatiemissie

SD1: Het Managementteam functioneert in de beleidscyclus als essentiële **schakel tussen bestuur (raad en college) en administratie**, vertrekkend van zijn decretale bevoegdheden en adviserende rol.

SD2: Het MT neemt de sturende en coördinerende verantwoordelijkheid op om de **eenheid van de organisatie** blijvend te verzekeren en de **kwaliteitsvolle uitvoering van het beleid** te garanderen en te optimaliseren.

