

ROESELARE

RAPPORT VAN DE VISITATIECOMMISSIE STEDENFONDS 2011

ALS
CENTRUMSTAD
VERDER
STRATEGISCH
DOORGROEIEN

INHOUD

1	Situering visitaties	3
2	De visitatie van Roeselare	5
3	De effecten in de beleidsovereenkomst	6
3.1	Roeselare is een aantrekkelijke en betaalbare woonstad	6
3.2	De betrokkenheid van de burger bij het beleid van de stad en van de wijk is verhoogd	8
3.3	Vitale wijken	10
3.4	Het belang van de centrumfunctie van de stad Roeselare is toegenomen	10
3.5	Meer tewerkstelling van mensen uit kansengroepen	12
4	Het Stedenfonds als instrument	14
5	Strategische organisatie	16
6	Wijkwerking	20
7	Besluit van de visitatiecommissie	23
8	Bijlagen	25
8.1	Leden visitatiecommissie	25
8.2	Aanwezigen stakeholdersgesprek	25
8.3	Dagverloop en agenda visitatie Roeselare op 11/03/2011	26
8.4	Aandeel Roeselare in het Stedenfonds	28
8.5	Aanbevelingen visitatiecommissie 2005	28

1. SITUERING VISITATIES

Aanleiding van de visitatie

In de eerste helft van 2011 werden de dertien Vlaamse centrumsteden en de Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC) 'gevisiteerd' in opdracht van de Vlaamse Regering.

Die visitaties vinden hun oorsprong in de regelgeving over het Vlaamse Stedenfonds. In het decreet Stedenfonds (2002) wordt de visitatie omschreven als een halfwegevaluatie van de beleidsovereenkomst die de Vlaamse overheid afsluit met de steden en de VGC in het kader van het Stedenfonds. In 2005 vond een eerste visitatie van de centrumsteden en de VGC plaats onder leiding van de professoren Filip De Rynck (Hogeschool Gent) en Pieter Tops (Universiteit Tilburg), gericht op de evaluatie van de beleidsovereenkomsten voor de periode 2003-2007. De visitatie 2011 is de tweede visitatie sinds de oprichting van het Stedenfonds en is gericht op de evaluatie van de beleidsovereenkomsten voor de periode 2008-2013.

De uitgangspunten en de aanpak ('format') die deze visitatiecommissie heeft gehanteerd, zijn uitgebreid beschreven in een apart document dat toegelicht werd aan de stadsbesturen. De kernelementen daarin zijn:

- voortbouwen op de methodiek die door de visitatiecommissie van 2005 werd gehanteerd, weliswaar wetende dat de effecten van het Stedenfonds inmiddels over een langere periode waarneembaar zijn;
- nastreven van een inhoudelijke meerwaarde voor de steden en het stedenbeleid. De visitatiecommissie wil meedenken met de steden rond het aanpakken van actuele maatschappelijke uitdagingen, alsook rond het inzetten van het stedenfonds als hefboom voor stedelijke ontwikkeling;
- hanteren van een open dialoog en een participatieve en integrale procesvoering. Daarbij is het perspectief op leren en verbeteren gericht, worden inzichten van diverse stakeholders gecombineerd en worden thema's besproken vanuit een multisectorale invalshoek.

Samenstelling van de visitatiecommissie

De visitaties werden uitgevoerd door een externe visitatiecommissie die bestond uit acht tot tien personen. Het voorzitterschap en de gespreksleiding was alternerend in handen van prof. dr. Herwig Reynaert (hoogleraar en decaan aan de Universiteit Gent) en prof. dr. Arno Korsten (emeritus hoogleraar aan de Open Universiteit Nederland en bijzonder hoogleraar aan de Universiteit Maastricht). De voorzitters werden bijgestaan door een coördinatieteam van IDEA Consult en door thematische experts uit academische kringen en ervaringsdeskundigen uit andere centrumsteden. Vertegenwoordigers van het team Stedenbeleid en het Kenniscentrum Vlaamse steden woonden de visitaties bij als waarnemer. Gespreksonderwerpen

De visitaties verliepen volgens een vast gespreksschema. Per stad werden de volgende thema's behandeld:

- aspecten van strategische organisatie, in het bijzonder de bestuurlijke organisatie, de strategische planning, de verhoudingen tussen politiek en administratie, en de relatie tussen bestuur en samenleving;
- de maatschappelijke effecten en de strategische doelstellingen die het stadsbestuur vooropstelde in de beleidsovereenkomst 2008-2013. Zoals hierboven is gesteld, is de evaluatie van de overeenkomst het centrale opzet van de visitatie;
- het Stedenfonds als instrument voor stedenbeleid. De Vlaamse overheid wil namelijk deze visitatieronde aangrijpen om het instrument Stedenfonds te optimaliseren en zo mogelijk het hefboomkarakter ervan te versterken;

- den in overleg met het Kenniscentrum Vlaamse steden en de Vlaamse overheid hadden opgesteld. Daarbij dienden de steden minstens een van de volgende drie thema's te kiezen:
 - » kansarmoede in de stad: hefboomen, tools en kansen voor de stad;
 - » kindvriendelijkheid als toets voor een open, toegankelijke en aangename stad voor iedereen;
 - » de strategische organisatie van stadsbesturen.

Naast het eerste thema, konden de steden nog een tweede thema selecteren uit de gemeenschappelijke lijst.

De eerste drie agendapunten (strategische organisatie, beleidsovereenkomst en Stedenfonds) werden doorgaans voor de middag besproken met burgemeester en schepenen, aangevuld met leden van het managementteam. De themasessies vonden na de middag plaats en werden gehouden met ambtenaren en medewerkers. Door die verschillende samenstelling kon de visitatiecommissie luisteren naar de zienswijze van mensen op verschillende posities in de organisatie.

Vorbereiding en bronnen

Aan elke visitatie ging een grondige voorbereiding vooraf. De steden stelden enerzijds een voortgangsrapport op, waarin ze reflecteerden (evolutie van de effecten) en rapporteerden (behalen van de doelstellingen) over de beleidsovereenkomst. Daarnaast schreven de steden themapapers over de gekozen maatschappelijke thema's. Daarin maakten ze duidelijk hoe ze een bepaalde maatschappelijke uitdaging aanpakten, op welke grenzen ze stootten en welke onderwerpen ze met de visitatiecommissie wilden bespreken.

Aanvullend op die voorbereiding vanuit het stadsbestuur, hadden leden van de visitatiecommissie ook een voorbereidend gesprek met private stakeholders rond de gekozen maatschappelijke thema's (stakeholdersgesprekken).

Samengevat zijn de visitatierapporten gebaseerd op de volgende informatiebronnen:

- het rapport van de vorige visitatie (2005);
- de beleidsovereenkomst voor de periode 2008-2013;
- de voortgangsrapportage van het stadsbestuur;
- rapport 'Stedenfonds 2008-2013 Maatschappelijke effecten en indicatoren: update 2010' van de Studiedienst van de Vlaamse Regering;
- de inhoud van themapapers die het stadsbestuur heeft opgesteld;
- informatie uit stakeholdersgesprekken die aan de visitatiedag voorafgingen;
- gesprekken van de visitatiecommissie met burgemeester, schepenen en ambtenaren ter plaatse (visitatie);
- aanvullende informatie en documenten die het stadsbestuur heeft verstrekt.

2. DE VISITATIE VAN ROESELARE

De visitatie van de stad Roeselare vond plaats op 11 maart 2011. De commissie ontmoette een leergierig en ambitieus bestuur. Bij de voorbereiding was het de leden van de visitatiecommissie al opgevallen dat Roeselare een stad is die vooruit wil. Een stad in de steigers, letterlijk en figuurlijk, met een aantal grote stadsprojecten en belangrijke organisatorische veranderingen in het vooruitzicht. Een overzicht van de leden van de visitatiecommissie van Roeselare is als bijlage opgenomen in het rapport.

De onderwerpen die aan bod kwamen tijdens de visitatiedag, volgen de hoofdstructuur die in het vorige hoofdstuk werd beschreven:

- de maatschappelijke effecten en de strategische doelstellingen die de stad voorop stelde in de beleidsvereenkomst 2008-2013;
- het Stedenfonds als instrument voor stedenbeleid;
- de thema's 'strategische organisatie' en 'wijkwerking'. Roeselare koos bewust voor twee thema's die het bestuur actueel bezig houden en waarin nog belangrijke stappen moeten gezet worden. De keuze illustreert hoe het stadsbestuur het visitatiemoment wil aangrijpen om zich toekomstgericht verder te ontwikkelen.

Een uitgebreide agenda is opgenomen als bijlage. Dit visitatierapport volgt de structuur van de besprekingen. De aanbevelingen van de visitatiecommissie worden cursief weergegeven zodat ze gemakkelijk kunnen worden teruggevonden.

Voorafgaand aan de visitatie

Het voortgangsrapport dat het stadsbestuur van Roeselare opstelde in functie van de visitatie, was zakelijk en volgde strikt de structuur die was opgelegd vanuit de Vlaamse overheid. Formeel was er weinig op aan te merken, al bleef de diepgang beperkt en zag de visitatiecommissie wel graag wat meer strategische vooruitzichten.

De twee themapapers (strategische organisatie en wijkwerking) die de stad had voorbereid waren zeer goed gestructureerd en rijk aan informatie. Ze gaven de leden van de visitatiecommissie een volledig beeld van de stedelijke organisatie en van de historiek en de organisatie van de wijkwerking. In de twee nota's werden ook 'issues' en uitdagingen opgelijst als onderwerp voor gesprek tijdens de visitatiedag. Beide papers zijn op basis van intern overleg tot stand gekomen. Verschillende medewerkers schreven er aan mee, wat de visitatiecommissie sterk op prijs stelt. De visitatie is immers geen examen, maar een collectief reflectiemoment van het stadsbestuur, haar medewerkers en de leden van de visitatiecommissie.

Op 15 februari 2011 vond een voorbereidende ontmoeting plaats met stakeholders rond het thema wijkwerking. Deze ontmoeting verliep in een zeer open sfeer. Leden van de visitatiecommissie maakten kennis met gemotiveerde actoren op het terrein, die waardevolle insteken aanreikten voor het latere gesprek met het stadsbestuur.

3. DE EFFECTEN IN DE BELEIDSOVEREENKOMST

In het kader van het Vlaamse stedenbeleid werd tussen het stadsbestuur van Roeselare en de Vlaamse overheid een beleidsovereenkomst afgesloten voor de periode 2008-2013. Daarin wordt beschreven welke maatschappelijke effecten de stad zelf voor ogen heeft en welke doelstellingen ze wenst te behalen met de Stedenfondsmiddelen.

Roeselare streeft effecten na op volgende domeinen:

- Roeselare is een aantrekkelijke en betaalbare woonstad;
- de betrokkenheid van de burger bij beleid van de stad en van de wijk is verhoogd;
- vitale wijken;
- het belang van de centrumfunctie van de stad Roeselare is toegenomen;
- meer tewerkstelling van mensen uit kansengroepen.

Tijdens de visitatie werd met het stadsbestuur stilgestaan bij de evolutie van die effecten in de voorbije jaren en bij de inspanningen en de initiatieven van het stadsbestuur en de stedelijke diensten om die effecten te realiseren.

Voor het in beeld brengen van de evolutie van de vooropgestelde effecten kon de stad een beroep doen op een voorbereidend dossier dat werd opgesteld door de Studiedienst van de Vlaamse Regering en het team Stedenbeleid. Ook de visitatiecommissie maakte graag gebruik van die informatie. De relevante gegevens per effect worden in dit rapport weergegeven in blauwe kaderteksten.

3.1 Roeselare is een aantrekkelijke en betaalbare woonstad

Evolutie van het effect in cijfers

- Het algemeen migratiesaldo bedraagt voor Roeselare in de periode 2005-2007 2,2 pro mille. Dat wil zeggen dat er meer mensen zijn die zich in de stad hebben gevestigd dan er buiten de stad zijn gaan wonen. Dit positief saldo komt voornamelijk door meer inwijkingen vanuit het buitenland. De stad is ook een attractiepool voor jongvolwassenen (18-24-jarigen), maar verliest 25-29-jarigen. Opvallend is dat Roeselare één van de weinige centrumsteden is met een positief migratiesaldo voor jonge gezinnen (30-39j & 0-9j).
- De betaalbaarheidsratio voor kleine woningen is in Roeselare het gunstigst ten opzichte van de andere 13 centrumsteden. Men heeft ongeveer 7 mediaaninkomens nodig om een kleine woning te kunnen kopen. De betaalbaarheid van een flat is minder gunstig. Men heeft meer dan 7 mediaaninkomens nodig om een appartement of flat te kunnen kopen.
- Betalingsmoeilijkheden doen zich eerder voor bij huurders dan bij eigenaars. 8,8% van de huurders heeft de huur het afgelopen jaar al eens niet kunnen betalen. Slechts 2% van de eigenaars erkent het afgelopen jaar betalingsmoeilijkheden gehad te hebben. Roeselare scoort hier beter dan de meeste andere centrumsteden.
- Het aandeel sociale huurwoningen per 1.000 inwoners is in Roeselare beduidend lager dan in de andere centrumsteden. Gemiddeld zijn er 23,7 sociale huurwoningen per 1.000 inwoners. In de 13 centrumsteden ligt het gemiddelde op 40.

Rapport Stedenfonds 2008-2013 Maatschappelijke effecten en indicatoren: update 2010

Roeselare is een aantrekkelijke centrumstad met een positief migratiesaldo (zie kader). De stad wist de afgelopen jaren zowel bijkomende jongeren (18-24 jarigen) als jonge gezinnen (30-39 jarigen) aan te trekken. Het stadsbestuur formuleert wel voorbehoud met betrekking tot het opleidingsniveau van de instroom. Hoewel er geen cijfers over bestaan, leeft de idee bij sommige politici dat de instroom in belangrijke mate gaat over sociaal zwakkere doelgroepen, terwijl het stadsbestuur streeft naar een evenwichtige sociale mix en graag jonge tweeverdieners wil aantrekken.

Het stadsbestuur noemt vier verschillende redenen voor het positief migratiesaldo. De belangrijkste reden volgens het bestuur is de beschikbaarheid van woonuitbreidingsgebieden. Dit is vooral het geval in de deelgemeenten aan de rand van de stad. Een tweede belangrijke reden die Roeselare aantrekkelijk maakt voor jonge gezinnen zijn de aanwezigheid en de kwaliteit van de voorzieningen. Dit gaat van kinderopvang, scholen, sociale en culturele voorzieningen, tot winkels en restaurants. Ten derde beschouwt het bestuur de goede bereikbaarheid als een belangrijke vestigingsfactor voor de jonge middenklasse. En tot slot is Roeselare volgens het bestuur een hartelijke stad waar een gemoedelijke sfeer heerst, die overzichtelijk is en waar zich relatief beperkte grootstedelijke problemen voordoen.

De visitatiecommissie beveelt het stadsbestuur aan om de data rond migratie en wonen nauwlettend op te volgen via de recent opgezette woonmonitor. Op die manier kan het woonbeleid nog beter onderbouwd worden vanuit sterke analyses.

Het woonbeleid in Roeselare richt zich in de eerste plaats op het aansnijden van de beschikbare woonuitbreidingsgebieden. In de deelgemeenten (o.a. Rumbeke en Beveren) worden elk jaar nieuwe kavels aangeboden. Het positief migratiesaldo is dan ook in hoofdzaak toe te schrijven aan woonuitbreiding in deze deelgemeenten. Het stadsbestuur kan via het aansnijden van woonuitbreidingsgebieden tegemoetkomen aan de toenemende vraag. Het feit dat vraag en aanbod elkaar vinden, maakt ook dat wonen in Roeselare relatief betaalbaar blijft. Bovendien is de woningtypologie in de deelgemeenten bijzonder aantrekkelijk voor jonge gezinnen. In het stadscentrum is de situatie ietwat verschillend door het grote aanbod van appartementen. Toch is ook deze markt dynamisch en worden heel wat renovatieprojecten opgestart. De stad ondersteunt de opwaardering van het centrum door in te zetten op renovatiesubsidies en premies. Het centrum trekt vooral een oudere bevolking aan, evenals nieuwe Belgen. Op die manier gaan centrum en deelgemeenten naar bevolkingssamenstelling meer en meer van elkaar verschillen. Dit vormt voor de visitatiecommissie zeker een aandachtspunt. Via een sterkere woonregie (zie verder) moet gestreefd worden naar goede evenwichten tussen bewonersgroepen.

Hoewel het stadsbestuur een stevig instrumentarium inzet in functie van aantrekkelijk en betaalbaar wonen, voelt het zich ook beperkt in haar handelingsvrijheid door de hogere plannings- en beleidscontext, inzonderheid het RUP afbakening stedelijk gebied Roeselare en het Decreet Grond- en Pandenbeleid. Ongeveer het volledige grondgebied van de stad valt binnen de afbakening van het stedelijk gebied, waardoor er op vlak van wonen overal een dichtheid van minstens 25 woningen per hectare dient gerealiseerd te worden. Het decreet grond- en pandenbeleid versterkt dit omdat er nog grotere dichtheden verwacht worden voor sociale huisvesting en bescheiden wonen. Het stadsbestuur worstelt hiermee, omdat een nog sterkere verdichting in de stadskern voor haar ten koste gaat van de woonkwaliteit en -omgeving. Ook in de stadsrand is deze verdichting niet evident in zones die een eerder open landschapsstructuur hebben. De commissie erkent dit knelpunt, maar meent dat hier voor het bestuur een uitdaging ligt om te komen tot een meer gedifferentieerd beleid inzake ruimte en wonen. De stad is nog groeiende en beschikt over heel wat potenties, maar moet duidelijker aangeven waar verdichting en uitbreiding aangewezen is en waar niet. Een strategische visie op wonen veronderstelt in Roeselare ook een verfijning van het ruimtelijk kader.

De visitatiecommissie beveelt het stadsbestuur aan om in de toekomst sterker te investeren in woonregie. Als basis veronderstelt dit een goed uitgewerkte en gedifferentieerde visie met betrekking rond ruimte en wonen. Vervolgens kan een aangepast instrumentarium worden uitgewerkt. De sturingsmogelijkheden van lokale besturen zijn beperkt (dominante marktwerking, hogere beleidskaders), maar inzonderheid ten aanzien van het stadscentrum kan het bestuur zijn instrumentarium (o.a. premies) nog strategischer inzetten en uitbreiden (grondregie). De woonmonitor (in opbouw) moet zo'n proactief en strategisch beleid ondersteunen met relevante gegevens over de instroom, de prijzen van huur- en koopwoningen en de effecten van beleid.

Inzake sociale woningen en private huurwoningen is de situatie in Roeselare minder gunstig dan gemiddeld in andere centrumsteden. Het aandeel sociale huurhuizen en appartementen ten aanzien van het aantal huishoudens bedroeg in 2008 5%, waar dit voor vergelijkbare steden 7% bedroeg (bron: profiel-schets Roeselare 2010, Studiedienst Vlaamse Regering). Het stadsbestuur is zich daarvan bewust en heeft een sterke inhaalbeweging ingezet: in één legislatuur zijn er een 500-tal sociale woningen bijgekomen. Het stadsbestuur werkte daarvoor samen met sociale huisvestingsmaatschappij De Mandel en met het OCMW. Eind 2006 werd met de buurgemeenten ook een intergemeentelijk Sociaal Verhuurkantoor opgericht. Dit heeft inmiddels zo'n 100 woningen in huur. Nochtans bestaat er nog steeds een wachtlijst van 5 jaar voor het bekomen van een sociale woning. De stad wil de komende jaren evolueren naar een aandeel van 9% sociale woningen. Het grond- en pandenbeleid, met de verplichting om ook in private woningbouwprojecten sociale huisvesting te voorzien, zal dit zeker bespoedigen.

De druk op de sociale woningmarkt wordt in belangrijke mate veroorzaakt door een tekort van het aanbod op de private huurmarkt. Naast een stijging van de gemiddelde huurprijzen is er ook een inkrimping van het aantal kwalitatieve huurwoningen merkbaar. Door de stijgende huurprijzen is de stad genoodzaakt om voor bepaalde groepen een huursubsidie te voorzien. In oudere huurwoningen stelt men soms leegstand vast doordat de eigenaar terughoudend is om te verhuren aan bepaalde bevolkingsgroepen. De stad heeft om die reden een heffing op leegstand ingevoerd.

Het tekort aan private sociale huurwoningen is als stadsbestuur niet zo gemakkelijk te remediëren. Niettemin adviseert de visitatiecommissie om creatieve denksporen te verkennen (niet-limitatief): uitbreiding patrimonium Sociaal Verhuurkantoor; ontwikkelaars of beleggers in huurwoningen opzoeken en ondersteunen bij het zoeken naar ontwikkelingsmogelijkheden; grond in erfpacht geven aan een ontwikkelaar of belegger tegen een lage erfpachtcanon, gekoppeld aan afspraken over huurniveaus met de belegger. Ook in Gent leeft een interessant idee om een stedelijk huurkantoor op te richten, waarbij het stadsbestuur afspraken maakt met verhuurders rond prijs en kwaliteit en vervolgens doorverhuurt.

Wat betreft de instroom van asielzoekers en allochtonen betreft, voorzien het stadsbestuur en het OCMW een 50-tal opvangwoningen (Lokaal Opvanginitiatief) voor in totaal 147 mensen. Deze woningen zijn bewust verspreid over de stad om 'gettovorming' tegen te gaan. Algemeen gesproken blijft het aandeel allochtonen in Roeselare beperkt. De stad stelt ook vast dat veel asielzoekers op het einde van de procedure de stad opnieuw verlaten (vaak om zich te vestigen in de grootsteden). Dit is waarschijnlijk deels het gevolg van de keuze die het stadsbestuur van Roeselare maakte om enkel te voorzien in materiële opvang en geen financiële steun te verlenen. De groep allochtonen die er voor kiest om wel in Roeselare te blijven wonen, geraakt relatief snel en gemakkelijk opgenomen in de lokale samenleving.

3.2 De betrokkenheid van de burger bij het beleid van de stad en van de wijk is verhoogd

Evolutie van het effect in cijfers

- Roeselare neemt voor de indicatoren actief verbeteren, actief doen, informatieverbreiding, politiek actief en politieke interesse en bereidheid deel te nemen aan het beleid een gemiddelde positie in in de lijst van Vlaamse centrumsteden.
- Voor vertrouwen in de stedelijke overheid en consultatie van bewoners door het stadsbestuur scoort Roeselare minder goed dan het gemiddelde. Slechts twee op tien inwoners hebben vertrouwen in de stedelijke overheid en vinden dat het stadsbestuur hen voldoende raadpleegt. Voor consultatie van bewoners door het stadsbestuur en vertrouwen in de stedelijke overheid laat Roeselare in 2008 een lagere relatieve positie optekenen in vergelijking met andere jaren.

Rapport Stedenfonds 2008-2013 Maatschappelijke effecten en indicatoren: update 2010

Er vertrekt heel wat informatie vanuit het Roeselaarse stadhuis naar de burgers en er vinden ook geregeld consultatievergaderingen plaats. Tijdens de visitatie bleek evenwel dat deze inspraak- en communicatie-initiatieven versnipperd zijn georganiseerd vanuit de verschillende beleidsdomeinen. Er bestaat geen globaal overzicht en het is de vraag of de acties (nog) zijn aangepast aan de concrete verwachtingen van de burgers. Mogelijks ligt hier een deel van de verklaring voor bepaalde scores uit de survey Stadsmonitor 2008 (zie kader). De gemiddelde inwoner heeft relatief weinig vertrouwen in de stedelijke overheid en is hij relatief ontevreden over de consultatie van bewoners door het stadsbestuur. Het kan dat de resultaten ook zijn gekleurd zijn door het moment. In 2008, het tijdstip van de meting, werden namelijk de belastingen verhoogd.

Het stadsbestuur van Roeselare erkent dat er in Roeselare geen debatcultuur of traditie is om naar wijken en buurten te stappen en de dialoog aan te gaan met de bewoners. In het verleden lag de klemtoon voor het stadsbestuur vooral op 'informereren' en minder op 'dialoog'. Ook is het zo dat het stadsbestuur een sterke band onderhoudt met het middenveld. Het stadsbestuur krijgt van het middenveld tal van signalen doorgespeeld en voelt daarom minder de drang om rechtstreekse participatietrajecten op te zetten.

De visitatiecommissie stelt vast dat het stadsbestuur van Roeselare wel de ambitie heeft om hier de komende jaren verandering in te brengen. Zo heeft het stadsbestuur een aangepaste wijkwerking in het leven geroepen (zie ook hoofdstuk 6). Die beslaat 14 afgebakende gebieden in de stad. De stad stelt echter nu al vast dat een goed uitgebouwde wijkwerking niet voldoende zal zijn om alle doelgroepen te bereiken. De meest kwetsbare groepen vallen nog te vaak uit de boot. Daarom wil het stadsbestuur zowel wijk- als doelgroepengericht ageren. Dit wil ook zeggen dat de stedelijke organisatie zich dient aan te passen. Er is intern nood aan een sterker eigenaarschap van het wijken- en doelgroepenbeleid. Ook dient de stad bijkomende expertise aan te trekken rond participatie en wijkwerking. De middelen zijn daarvoor echter beperkt. Het bestuur botst hier op haar grenzen (als kleinere centrumstad).

De visitatiecommissie beveelt het stadsbestuur aan om, ondanks verbeterpogingen, verder na te denken over kwaliteitsrijke participatieaanpakken, zoals die uit praktijken elders naar voor komen. Niet alleen omdat participatie kan resulteren in meer effectief beleid of meer steun voor het beleid, maar ook omdat maar een minderheid van de burgers in Roeselare vindt dat ze voldoende geconsulteerd worden en het vertrouwen in het stadsbestuur maar bij een minderheid van de burgers aanwezig is. Dat wijst erop dat deze processen nog niet goed (genoeg) georganiseerd zijn.

Daarnaast heeft het stadsbestuur een infopunt stadsvernieuwing opgericht. Het infopunt is een initiatief dat recent werd opgestart met de bedoeling de bewoners een aanspreekpunt te bieden en ze zodoende sterker te betrekken bij nieuwe stadsontwikkelingsprojecten. Bewoners kunnen er terecht met hun vragen rond de verschillende stadsontwikkelingsprojecten. Openbare werken, stedenbouwkundige en architecturale projecten van de stad en ingrepen in het openbaar domein worden er levendig voorgesteld aan de hand van maquettes, foto's en 3D-simulaties.

De visitatiecommissie beschouwt het infopunt stadsvernieuwing als een goede praktijk voor andere steden, maar beveelt het stadsbestuur aan om met de werking meer aansluiting te zoeken met de lokale bevolking. Het initiatief wordt bij sommige groepen nog teveel als een 'prestigeuze etalage' beschouwd. Via laagdrempelige contact- en debatmomenten zou er meer interactie kunnen ontstaan tussen bewoners en stadsbestuur over een toekomstgerichte ontwikkeling van de stad.

Ten slotte heeft het stadsbestuur ook de ambitie om een beleidsvisie 'Roeselare 2030' op een interactieve en participatieve manier tot stand te laten komen. De trekker voor dit initiatief is de dienst Ruimtelijke planning (Roeselare 2030 is een uitloper van de ruimtelijke structuurplanning), maar zij worden omringd door een stuurgroep waarin ook andere diensten participeren (de cel wijkwerking en de dienst communicatie).

De visitatiecommissie adviseert om de coördinatie van het reflectieproces Roeselare 2030 los te koppelen van de diensten en departementen. Op die manier is het een geloofwaardige oefening in integrale visievorming over de toekomst van de stad in elk van zijn facetten (ruimtelijk, economisch, sociaal, sociaal-cultureel).

3.3 Vitale wijken

Evolutie van het effect in cijfers

- 80% van de inwoners is tevreden over de buurt, bijna zeven op tien inwoners is tevreden over activiteiten voor ouderen in de buurt en netheid. Roeselare scoort beter dan gemiddeld voor deze indicatoren.
- De Veiligheidsmonitor geeft aan dat het onveiligheidsgevoel in de stad scherp daalt: minder dan 5% van de bevolking ervaart een onveiligheidsgevoel. Tegenover 2004 is er ook een daling voor rommel op straat, geluidshinder door verkeer en andere vormen van geluidsoverlast.
- Het mijddgedrag is dan weer gestegen alsook onaangepaste snelheid in het verkeer. Een op vijf inwoners mijdt bepaalde plekken in de stad. De inwoners van Roeselare zijn het meest bezorgd over de onaangepaste snelheid van het verkeer.
- Tot slot scoort Roeselare laag op 'groenindruk'. Veel inwoners vinden dat er niet voldoende groen is in de buurt. De tevredenheid over speelvoorzieningen is gemiddeld.

Rapport Stedenfonds 2008-2013 Maatschappelijke effecten en indicatoren: update 2010

Het thema wijkwerking komt uitgebreid aan bod in het tweede deel van dit rapport. We gaan hieronder enkel in op een aantal 'facts and figures' uit het voorbereidende dossier dat werd opgesteld door de Studiedienst van de Vlaamse Regering en het team Stedenbeleid.

Algemeen gesproken scoort de stad Roeselare beter dan de andere centrumsteden voor wat betreft vitaliteit in de wijken. 80% van de inwoners is tevreden over de buurt en bijna 70% is tevreden over de activiteiten voor ouderen en de netheid in de buurt. Tegenover 2004 is de netheid erop verbeterd, evenals de geluidsoverlast. Ook is de laatste jaren het onveiligheidsgevoel gedaald: minder dan 5% van de bevolking ervaart een onveiligheidsgevoel in de stad. Over onaangepaste snelheid in het verkeer zijn de inwoners van Roeselare in toenemende mate bezorgd (70% in 2008 tegenover 60% in 2004 en 50% in 2006). Belangrijkste aandachtspunten voor het stadsbestuur zijn de relatieve ontevredenheid van de burgers over groenvoorzieningen in de eigen buurt en de gemiddelde tevredenheid over speelvoorzieningen.

3.4 Het belang van de centrumfunctie van de stad Roeselare is toegenomen

Evolutie van het effect in cijfers

- Roeselare heeft een jobratio van 96,6 jobs per 100 inwoners (het gemiddelde van de centrumsteden bedraagt 95,7 jobs).
- Ten opzichte van 2008 groeide in 2009 het aantal ondernemingen met 1,8% (nettogroeiratio). Dit is minder dan de voorgaande jaren. Roeselare scoort anno 2009 iets minder dan gemiddeld. Het aandeel van de 5 belangrijkste sectoren in de private sector in de werkgelegenheid steeg van 2000 tot 2006: van 45,5% tot 53,9% (dus meer specialisatie).

- In 2008 werden in Roeselare 614 stedenbouwkundige vergunningen uitgereikt, waarvan 512 residentiële (d.i. 83% bestemd voor huisvesting) en 102 niet-residentiële (16,6%). Sinds 2001 gaat het aantal residentiële vergunningen in stijgende lijn. Ook in de centrumsteden zijn vier op vijf vergunningen bestemd voor huisvesting. Het aandeel vergunningen voor residentiële nieuwbouw is in Roeselare gestegen en ligt hoger dan het gemiddelde aandeel in de 13 centrumsteden.
- De aantrekkingskracht inzake onderwijs wordt uitgedrukt in de verhouding (%) van het aantal jongeren die schoollopen in een secundaire school in de stad tegenover het aantal jongeren die in de stad wonen en naar het secundair onderwijs gaan. Voor Roeselare ligt die verhouding in 2008-2009 op 197%. Deze is stabiel doorheen de jaren. Gemiddeld bedraagt de aantrekkingskracht in de centrumsteden 169%.
- Zeven op tien inwoners zijn tevreden over het aanbod aan sportvoorzieningen, en maar liefst negen op tien inwoners over de culturele voorzieningen. Ook de tevredenheid over het aanbod horecazaken en uitgaansgelegenheden scoort beter dan gemiddeld.
- Over de metingen heen valt vooral de stijging van de relatieve positie van Roeselare met betrekking tot de tevredenheid over het culturele aanbod op, naast de daling van de relatieve positie met betrekking tot de tevredenheid over de stad.

Rapport Stedenfonds 2008-2013 Maatschappelijke effecten en indicatoren: update 2010

De centrumfunctie van Roeselare is sterk zichtbaar in de domeinen onderwijs, zorg en tewerkstelling. Zo huisvest de stad twee ziekenhuizen, 10.000 scholieren in het secundair onderwijs en 1.000 studenten in het hoger onderwijs (KATHO). De aantrekkingskracht van het stedelijk onderwijs is groot in Roeselare (score van 197%, zie kader). De stad heeft ook een sterke commerciële en economische aantrekkingskracht. Tussen 2008 en 2009 groeide het aantal ondernemingen in Roeselare met 1,8%. Dat is minder dan de voorgaande jaren, maar dit kan mogelijks verklaard worden door de economische crisis.

De stad heeft een uitgesproken centrumfunctie, maar het stadsbestuur beseft ook dat deze niet verworven is. Het beperkt aanbod hoger onderwijs is het stadsbestuur bijvoorbeeld een doorn in het oog, want het brengt een 'brain drain' mee van jonge hooggeschoolden. Ook de vergrijzing in de binnenstad is een aandachtspunt voor de dynamiek van het stadscentrum. Maar het stadsbestuur blijft niet bij de pakken zitten en probeert via nieuwe denksporen haar centrumfunctie te activeren. Zo stimuleert het bestuur het clusteren van activiteiten binnen bepaalde sectoren. Rond de voedingssector bijvoorbeeld, met een 'Huis van de Voeding' als draaischijf van de dynamiek, of rond grafiek en vormgeving met Rou-larta als uithangbord. Ook het versterken van de winkelfunctie is een speerpunt van het bestuur.

De visitatiecommissie beveelt het stadsbestuur aan om een aantal economische niches/clusters verder af te bakenen (voeding, grafiek en vormgeving, winkelfunctie, ...) en hier samen met de betrokken stakeholders een strategische ontwikkeling en een actieplan rond op te stellen. Dit vraagt binnen de stedelijke organisatie competente netwerkmakers.

Verrassend is dat de inwoners van Roeselare niet bepaald fier of tevreden zijn over hun stad en haar uitstraling. De nuchtere West-Vlaming? Ja, al valt er volgens de commissie wel iets aan te doen door een sterkere positionering van de stad. Roeselare is een ondernemende stad in vele opzichten en mag dit sterker naar buiten brengen. Dit zal de eigen inwoners meer fierheid en vertrouwen geven, mensen overtuigen om in de stad te blijven wonen en nieuwe inwoners aantrekken.

De visitatiecommissie raadt het stadsbestuur aan in de komende jaren een sterk merk te maken van Roeselare als stad. Het bestuur bouwt daarbij best verder op onderscheidende karakteristieken van de stad (hardware en software) en de perceptie en het gevoel dat de inwoner of bezoeker vandaag reeds heeft bij het merk Roeselare (mindware).

De stad Roeselare vult haar rol als centrumstad in door samen te werken met de omliggende gemeenten. Interregionale en intergemeentelijke samenwerking staan hoog op de agenda in Roeselare. De stad wil daarmee beter voorbereid zijn op toekomstige evoluties en uitdagingen. De intergemeentelijke samenwerking vertaalt zich op tal van domeinen: op vlak van ruimtelijke ordening vervult de intercommunale WVI een brug tussen de gemeenten, binnen het kader van het sociaal verhuurkantoor werken 5 gemeenten samen, op vlak van erfgoedwerking werken 7 gemeenten samen, er is de sociale huisvestingsmaatschappij De Mandel die op regionale schaal werkt, het stadslandschap regio Roeselare, het overleg van OCMW-voorzitters Roeselare-Tielt, enz. Toch bestaat er in de buurgemeenten nog vaak een reflex van eerst naar het subregionale of het provinciale niveau te kijken alvorens zich te richten tot de stad Roeselare. Ook is het behoren tot andere zones vaak een rem op verregaande samenwerking. Buurgemeenten werken niet altijd in dezelfde verbanden: voor politie werkt men samen met gemeente X, voor erfgoed met gemeente Y. Dat staat duurzame samenwerking in de weg. Dat werd ook recent bevestigd in een beperkte regioscan die werd uitgevoerd voor het arrondissement Roeselare-Tielt.

Uit de gesprekken tijdens de visitatie bleek zowel de noodzaak van intergemeentelijk samenwerken, als de complexiteit en onoverzichtelijkheid van de huidige organisatie.

De visitatiecommissie beveelt het stadsbestuur aan om de regioscan Roeselare-Tielt als basis te gebruiken voor het reorganiseren van de intergemeentelijke samenwerking. Minder versnippering en hogere slagkracht moeten daarbij worden beoogd. De commissie is van mening dat op de grondgebonden domeinen (o.a. ruimtelijke ordening, wonen, mobiliteit) nog betere samenwerking tot stand kan komen.

3.5 Meer tewerkstelling van mensen uit kansengroepen

Evolutie van het effect in cijfers

- De Studiedienst van de Vlaamse Regering wijst voor Roeselare op een val van de werkzaamheidsgraad van 68,7% in 2007 naar 60,6% in 2008. Deze cijfers worden terecht weerlegd door de stad. De werkzaamheidsgraad (het aandeel werkenden in de bevolking op arbeidsleeftijd) bedraagt nog steeds 68 à 69% en ligt daarmee gemiddeld 5% boven de andere centrumsteden.
- De werkloosheid in Roeselare ligt globaal laag, maar steeg in 2009 wel in alle categorieën (vooral mannelijke werkloosheid). In diezelfde lijn is het aantal langdurig werkzoekenden gestegen, maar positief is dan weer dat het aandeel ervan in de werkzoekendenpopulatie is gedaald tussen 2007 tot 2009 van 49,6% tot 37,9%. Dit ligt onder het gemiddelde van de 13 centrumsteden (39,8%). Verder zijn ook volgende evoluties opvallend:
 - » de jongerenwerkloosheid steeg van 2007 tot 2009, van 20,4% tot 22,9%. Dit cijfer ligt in 2009 boven het gemiddelde van de 13 centrumsteden (20,2%);
 - » het aandeel allochtonen in de werkloosheid is gestegen van 16,2% in 2007 tot 18,7% in 2009. Dit aandeel blijft evenwel ver beneden het gemiddelde van de 13 centrumsteden (36%).

Rapport Stedenfonds 2008-2013 Maatschappelijke effecten en indicatoren: update 2010

Inzake werkgelegenheid heeft de stad Roeselare een herkenbaar West-Vlaams profiel, met een lage werkloosheidsgraad en een hoge werkzaamheidsgraad. Omwille van deze gunstige situatie kan de aandacht van het stadsbestuur in belangrijke mate gaan naar de tewerkstelling van kansengroepen. Immers, ook de werklozenpopulatie in Roeselare is in belangrijke mate laaggeschoold (54%) of langdurig werkzoekend (38%). Daarnaast was er in de periode 2007-2009 een stijging van het aantal jongeren en het aantal allochtonen in de werkloosheid. Dat laatste is voor een deel ook een weerspiegeling van de stijging van het aandeel allochtonen in de Roeselaarse bevolking.

Met betrekking tot het terugdringen van de werkloosheid liggen de belangrijkste sleutels volgens het stadsbestuur bij de hogere overheden. Het stadsbestuur kan werken aan randvoorwaarden en flankerend beleid, maar structureel vindt het bestuur dat vooral de Vlaamse en de federale overheid aan zet zijn. Zo moet er gewerkt worden aan de werkloosheidsval en aan het activeringsbeleid. Ook met betrekking tot de begeleiding van werkzoekenden is voor het stadsbestuur de VDAB en niet het stadsbestuur de eerste verantwoordelijke actor. De VDAB probeert iets te gemakkelijk de bal door te schuiven, vindt het stadsbestuur.

Ondanks deze principiële stellingname blijven het stadsbestuur en vooral het OCMW, zoals voorzien in de beleidsovereenkomst Stedenfonds, niet aan de zijlijn staan als het over tewerkstelling van kansengroepen gaat. Het stadsbestuur en het OCMW zijn actieve partners in de werkwinkel. Het team 'opleiding en tewerkstelling' van het OCMW is trouwens ingebed in de werkwinkel. Zij tekenen arbeidszorgtrajecten uit voor moeilijke doelgroepen en begeleiden jongeren uit het deeltijds onderwijs naar brugtrajecten (i.s.m. het bedrijfsleven). Verder stelt het OCMW via art. 60 behoorlijk wat mensen tewerk in de eigen rusthuizen en poetsdiensten en heeft ook de omvorming van het Plaatselijk Werkgelegenheidsagentschap (PWA) naar een vzw Dienstenwinkel meer mogelijkheden gecreëerd om mensen te bereiken uit de doelgroepen.

De grootste uitdaging blijft de begeleiding van mensen die te maken hebben met een meervoudige problematiek van achterstelling. Werkzoekenden, die tevens financiële en sociale problemen hebben, verslaafd zijn, etc... Met het Jump oriëntatieproject heeft het OCMW in samenwerking met Variant, Groep Intro en Kompas het voortouw genomen voor de groep van drugverslaafden. Het project krijgt de steun van het ESF en wordt beschouwd als een goede praktijk binnen Vlaanderen. Een toeleiding van 30% wordt als een succes beschouwd.

De visitatiecommissie adviseert het stadsbestuur om haar tweesporenbeleid aan te houden met betrekking tot de tewerkstelling van kansengroepen. Daarbij wijst het stadsbestuur vooreerst de hogere overheden op hun verantwoordelijkheden terzake, maar ontwikkelen het bestuur en het OCMW evenzeer lokaal initiatief met partners om de kansengroepen te begeleiden naar werk.

4. HET STEDENFONDS ALS INSTRUMENT

Tijdens elke visitatie wordt tijd gemaakt voor een gesprek over het Stedenfonds als instrument. De visitatiecommissie vraagt het stadsbestuur waar de specifieke meerwaarde van de Stedenfondsmiddelen in bestaat en hoe de samenspraak met de Vlaamse overheid verloopt. Daarnaast kan het stadsbestuur verbetervoorstellen formuleren of input leveren voor de toekomst. De vragen in het onderstaande tekstkader werden gebruikt als leidraad voor de gedachtewisseling.

STEDENFONDS NU

- Hoe worden de middelen van het Stedenfonds ingezet in de stad? Op welke prioriteiten? Gebundeld of gefragmenteerd?
- Is de hefboomwerking vooral inhoudelijk (bepaalde beleidsthema's) of methodologisch (grensoverschrijdend werken, strategisch handelen ...)?
- Is er nog beleidsruimte voor heroriëntatie van de Stedenfondsmiddelen of zijn ze door de jaren stilaan 'regulier' geworden?
- Is de omvang van de middelen uit het Stedenfonds voldoende om bepaalde effecten op een betekenisvolle manier te bewerken?
- In welke mate heeft de stad bijzondere impulsen ervaren vanuit het Stedenfonds op de volgende thema's (vergelijk met de krachtlijnen Vlaams Stedenfonds): innovatie, geïntegreerd werken, strategische beleidsvoering, resultaatgericht werken?
- Dreigen die effecten verloren te gaan zonder de middelen uit het Stedenfonds?
- Als het Stedenfonds effect heeft geressorteed op een van die terreinen, is het dan nog nodig om daar een stimulerend beleid rond te voeren?
- Aansturing
 - » Biedt de aansturing via de beleidsovereenkomst voordelen voor de steden?
 - » Staat de verantwoordingsplicht (en sanctiemogelijkheden) in verhouding tot de omvang van het fonds?
 - » Is de termijn van zes jaar voldoende?
- Werkt de visitatie als lerende 'evaluatie'methodiek?

STEDENFONDS IN DE TOEKOMST

- Moet het Stedenfonds sterker worden ingezet op bepaalde welomschreven uitdagingen of beleidsproblemen (impulsfonds)? Of moeten, integendeel, de vrijheidsgraden voor de steden nog verruimd worden?
- Moet een stadsregionale benadering worden gehanteerd?
- Moet het kransje van steden herzien kunnen worden, dynamisch op basis van migratie en sociaal-economische dynamieken?
- Waarom zouden de Stedenfondsmiddelen beter (niet) samengevoegd worden met het Gemeentefonds?

In 2010 ontving Roesleare 1.749.657 euro uit het Stedenfonds. Dat komt overeen met ongeveer 2% van de lopende uitgaven (gewone dienst) van de stad Roeselare. Het geld wordt ingezet op 14 verschillende operationele doelstellingen, wat een vrij versnipperde indruk geeft. Een nadere kijk leert evenwel dat de middelen geconcentreerd worden op wonen (o.a. renovatiepremie, huursubsidie), werkgelegenheid en wijkwerking, de 3 W's voor Roeselare.

Over de jaren heen heeft Roeselare er steeds voor gekozen de stedenfondsmiddelen prioritair in te zetten op sociale thema's. Er werd dus een zekere continuïteit bewaard met de vroegere SIF doelstellingen. Ook sluiten de doelstellingen van de huidige overeenkomst nauw aan op die van de vorige overeenkomst. Dit heeft tot gevolg dat de acties die vandaag met stedenfondsmiddelen worden gefinancierd, overkomen als 'regulier' beleid (bv. wijkwerking). Ze hebben een deel van hun vernieuwend of

impulskarakter verloren. Dit neemt niet weg dat Roeselare overweegt om de Stedenfondsmiddelen in de toekomst sterker in te zetten op nieuwe(re) thema's zoals duurzaamheid, mobiliteit of economie. Het bestuur stelt ook vast dat het de Stedenfondsmiddelen bij momenten moet aanwenden om tekorten in de bovenlokale regelgeving of financiering te dichten. Zo voorziet de Vlaamse overheid geen middelen in het kader van het Lokaal Social Beleid, maar kan het bestuur via Stedenfondsmiddelen wel werken aan een geïntegreerde visie op welzijn en haar regieopdracht opnemen.

Het stadsbestuur is voorstander van een grotere autonomie voor de stad bij de inzet van de middelen. Volgens het stadsbestuur is de verhouding tussen de centrumsteden en de Vlaamse overheid over de jaren geëvolueerd en dient dit vertaald te worden in het instrumentarium. De noodzaak van een convenant wordt in vraag gesteld. Het stadsbestuur is van mening dat de middelen in de toekomst minder strak dienen gebonden te worden aan de onderhandelingen met de Vlaamse overheid en dat de klemtoon op het afleggen van verantwoording dient afgezwakt te worden. De stad is voorstander van een fonds dat de steden responsabiliseert en goed beleid beloont. Een middenweg waarbij Vlaanderen de benzine verschaft, maar de stad zelf kan sturen.

Voor het stadsbestuur van Roeselare moeten de middelen ook breed kunnen ingezet worden, met de focus weliswaar op het versterken van de centrumfunctie van de stad. Voor het bestuur ligt daar ook de ultieme motivatie van het Stedenfonds: de centrumsteden stimuleren en helpen in het opnemen van hun centrumkarakter. Veel andere en meer specifieke accenten hoeft de Vlaamse overheid niet te leggen.

Het stadsbestuur van Roeselare is voorstander van het behoud van het Stedenfonds als apart fonds, en niet van een integratie in het Gemeentefonds. Het bestuur pleit wel voor een bijstelling van de verdeelsleutel tussen de steden. Deze dient aangepast te worden op basis van nieuwe criteria. Volgens het stadsbestuur is de toekenning van de middelen nog te veel gebaseerd op de historiek van het fonds en is een 'herijking' van de middelen aan de orde.

De termijn van zes jaar die de legislatuur overschrijdt en de mogelijkheid voor de opmaak van addenda, worden als zeer positief ervaren. Ook de visitatieronde die voor het stadsbestuur een echt moment van reflectie betekent, wordt positief beoordeeld door het stadsbestuur.

5. STRATEGISCHE ORGANISATIE

Het stadsbestuur van Roeselare heeft de voorbije jaren ontegensprekelijk een inhaalbeweging gemaakt op het vlak van strategische organisatie. De openheid en de leergierigheid die de stad kenmerkten bij de vorige visitatie zijn omgezet in meer systematiek en onderbouw. Tegelijk blijven er nog fundamentele keuzen te maken die het uitzicht van de stedelijke organisatie in de nabije toekomst sterk zullen bepalen. Het bewustwordingsproces waarvan het stadsbestuur getuigt in haar themapaper en tijdens het themagesprek op de visitatiedag is een belangrijke stap in het maken van die keuzes.

Stedelijke organisatie

De stadsdiensten in Roeselare zijn op een paar jaar tijd gegroeid van 450 naar 650 personeelsleden. Deze groei ging gepaard met een professionalisering van de organisatie. Zo werd onder andere in 2007 een nieuwe organisatiestructuur (organogram) ingevoerd, waarbij de diensten gegroepeerd werden in tien departementen. Dit heeft geleid tot meer samenwerking van diensten binnen eenzelfde departement. Ook tussen de departementen is er meer overleg via een departementsraad. Die bestaat uit de departementshoofden (tien) en de leden van het managementteam (MAT). Het managementteam wordt gevormd door de stadssecretaris, de financieel beheerder, de twee directeurs (een algemeen directeur en een projectdirecteur) en de burgemeester.

Tijdens dit omvormingsproces heeft het stadsbestuur ook aandacht besteed aan de noodzakelijke cultuuromslag. Daartoe werden waarden geformuleerd en werd een projectgroep bedrijfscultuur in het leven geroepen. Niet overall wordt het belang van deze omkadering ingezien. De visitatiecommissie wenst het stadsbestuur hiervoor te feliciteren.

Hoewel de nieuwe structuur al een paar jaar in voege is, moeten hier en daar nog rollen worden uitgeklaard en zijn er zeker punten voor verbetering. De ruime aandacht die hiernaar ging tijdens de visitatiedag en de levendigheid van de discussie, leveren daar het duidelijkste bewijs van. We gaan hieronder in op twee belangrijke thema's.

Met het nieuwe organogram is een nieuwe laag gevormd in de organisatie, namelijk de departementen. Veel van de interactie situeert zich op dit moment tussen het politiek bestuur en de departementshoofden en minder op het niveau van de diensten. Het gevoel leeft dat "de diensten zijn vergeten", terwijl de diensthoofden wel de spilfiguren zijn in het vertalen van de strategische doelstellingen in operationele acties en in het bewerken van een intern draagvlak bij de medewerkers. Een nauwere betrokkenheid van de diensten in het management blijkt niet evident, omwille van de ongelijke capaciteiten en het verschillend functioneren van de diensthoofden. Om die reden bestaat er geen dienstenoverleg, maar worden diensthoofden al dan niet en ad hoc als brugfiguur ingezet.

De visitatiecommissie adviseert om te investeren in het niveau van diensthoofden, als tussenlaag tussen management en werkvloer. Met 'investeren' bedoelt de commissie het verhogen van het competentieniveau door middel van vorming en het realiseren van meer interactie tussen de diensthoofden en het management.

Een tweede thema heeft betrekking op de verhoudingen binnen de ambtelijke top en tussen de ambtelijke top en het politiek bestuur. Het is opvallend dat het stadsbestuur kiest voor een departementsraad en een managementteam die naast elkaar functioneren. Het bestuur gebruikt de analogie van respectievelijk de motor en de chauffeur van de organisatie om de verschillende rollen van beide organen aan te duiden. Daarmee maakt het bestuur de bewuste keuze voor een klein managementteam dat stuurt op grote lijnen en vooral gericht is naar het college (en ook fungeert als forum voor dossiers waarvan de problematiek of de politieke geladenheid uitgesproken is). De departementsraad heeft een meer in-

terne functie, namelijk de opvolging van concrete dossiers en het afstemmen van initiatieven tussen de departementen. De visitatiecommissie vraagt zich af of deze situatie efficiënt is op lange termijn, omdat de betrokkenen zelf tijdens de visitatie aangaven dat meer overleg nodig is tussen managementteam en departementen. De visitatiecommissie vraagt zich af of op termijn geen (gedeeltelijke) fusie tot stand moet komen tussen het managementteam en de departementsraad waarbij het managementteam ook een sterkere rol in de inhoudelijke strategische sturing en monitoring zou kunnen spelen. Tegelijk moet wellicht ook het aantal departementen (10) worden geëvalueerd. Zeker wat de ondersteunende departementen betreft (financiën, personeel, ICT, facilitaire diensten, informatie en administratie) kan nagedacht worden over een verdere clustering.

Een herschikking van het managementteam zal ook gepaard moeten gaan met meer formele afspraken over de relatie tussen management en schepencollege. Op dit moment is het schepenmodel nog sterk aanwezig, met bilateraal overleg tussen de departementshoofden en de bevoegde schepenen. Eens een uitgebreider managementteam zou worden gevormd, kan dit orgaan een sterkere brugfunctie vervullen tussen het beleid en de administratie.

De visitatiecommissie adviseert om een langetermijnvisie te ontwikkelen over de samenstelling en de werking van het managementteam en een nauwere samenwerking of eventuele fusie met de departementsraad te onderzoeken. De commissie adviseert om in die oefening een verdere clustering van ondersteunende departementen te onderzoeken en een meer formele basis te geven aan de relatie tussen de administratie en het schepencollege.

Projectwerking

Met de nieuwe organisatiestructuur heeft het stadsbestuur ook willen inspelen op het toenemend belang van projectwerk en dienstenoverschrijdende samenwerking. Er werd een projectdirecteur aangesteld voor de grote projecten, door de stad zelf A-projecten genoemd. Daarnaast zijn er ook B-projecten (evenzeer transdepartementaal, maar door een van de departementen getrokken) en C-projecten, die zich binnen een dienst of een departement afspelen.

De visitatiecommissie waardeert dat de stad structuur aanbrengt in het denken rond projectwerking en rollen afbakt voor de betrokken actoren. Eén en ander is nog in ontwikkeling, maar de commissie wil het stadsbestuur aanmoedigen om dit verder vorm te geven en bijvoorbeeld de projectwerking ook te koppelen aan het budget. Relatief uitzonderlijk binnen het geheel van centrumsteden is dat er een projectdirecteur buiten de departementen werd geplaatst. De visitatiecommissie vindt deze configuratie zeer geschikt voor het begeleiden van transdepartementale projecten en programmamanagement. Indien programma's die de ganse organisatie aangaan vanuit een departement worden aangestuurd, resulteert dit in veel gevallen niet tot een stadsbreed verhaal.

De visitatiecommissie beveelt het stadsbestuur aan om de praktijk rond het project- en programmamanagement verder te ontwikkelen (programmamanagement gaat verder dan projectmanagement en is bedoeld voor het managen van organisatiebrede speerpunten). In beide gevallen wordt er een project- of programmaplan opgesteld, worden doelen en beoogde mijlpalen aangegeven voor de hele organisatie, wordt in mensen (eventueel uit verschillende diensten) en middelen voorzien en worden politiek en ambtelijk verantwoordelijken aangewezen.

Strategische planning

De ambities van Roeselare reiken ver. Het beleidsplan 2007-2012 is daar de perfecte illustratie van, met doelstellingen op vlak van tewerkstelling, wonen, cultuur, sport, veiligheid, winkelen, etc.... Het plan is een hele stap vooruit, gezien het, in tegenstelling tot vroeger, is opgebouwd vanuit een rationele planingslogica, waarbij de globale missie wordt vertaald in strategische doelstellingen en acties. Anderzijds

is het plan nog niet gestroomlijnd met de verschillende sectorale plannen die bestaan binnen de organisatie (milieubeleidsplan, cultuurbeleidsplan, ...) en is het nog weinig strategisch van aard. Daarvoor worden te weinig keuzen gemaakt. Het stadsbestuur lijkt alles te willen doen. Dat men nogal kwistig is omgesprongen met doelstellingen werd trouwens door het bestuur zelf aangehaald tijdens de visitatiedag: "hoe meer strategische doelstellingen, hoe meer plezier", was blijkbaar het devies dat werd gehuldigd.

Hoewel het stadsbestuur formeel over een (strategisch) beleidsplan beschikt, is de cultuur van het strategisch plannen nog in beperkte mate ingebed bij het stadsbestuur van Roeselare. Heel wat zaken worden in een geest van flexibiliteit en loyauteit aangepakt in het licht van de voor de stad kenmerkende nauwe relatie tussen politiek en administratie. Die aanpak heeft heel wat voordelen, maar de noodzaak om de strategische ambities te expliciteren is sterk toegenomen. Zowel interne als externe stakeholders waarmee het stadsbestuur samenwerkt, willen weten waar het bestuur naartoe wil en waar ze haar middelen op inzet.

Een doordachte strategische planning laat ook toe om duidelijke keuzes te maken, een absolute noodzaak voor kleinere centrumsteden als Roeselare, met een beperkt financieel draagvlak en ambtenarenkorps. Tijdens de visitatie, in het bijzonder tijdens de gesprekken met de administratieve top, bleek heel duidelijk dat de organisatie tegen zijn limieten aanloopt. De diensten proberen zo goed als mogelijk hun reguliere taakstelling te combineren met het realiseren van de ambities van het bestuur (vooral projectwerking), maar de grens lijkt bereikt. Het is nodig om een goed evenwicht te vinden tussen de ambities en de beschikbare middelen van de organisatie. Een strategisch plan dat keuzen maakt en de link legt met de middelen kan daarbij helpen.

Tot slot is het belangrijk om in het kader van het afdekken van de volledige beleidscyclus, het datamanagement en de -analyse beter te organiseren, alsook de beleidsevaluatie. Zij vormen binnen de strategische beleidscyclus het begin- en eindpunt en maken hem compleet.

De visitatiecommissie adviseert om de nieuwe beheers- en beleidscyclus aan te grijpen om een grondige strategische oefening te doen, waarbij keuzen worden gemaakt. Daarbij moeten de ambities uit de sectorale plannen gestroomlijnd worden met de ambities in de strategische beleidsnota. Vervolgens moet er ook een sterkere koppeling worden gemaakt tussen planning en budget en kan er een meer systematische opvolging en evaluatie gebeuren van de inspanningen.

Regie en samenwerking

Dat de organisatie van de diensten centraal stond op de visitatiedag komt overeen met de aandacht die het stadsbestuur de voorbije jaren heeft besteed aan de professionalisering van de eigen organisatie. Gelet op de inhaalbeweging die de stad had te maken, is dit volkomen begrijpelijk. Anderzijds is zeker voor Roeselare, de relatie met externe stakeholders (private partijen, buurgemeenten, hogere overheden) van cruciaal belang. Slim inzetten op netwerksturing is een manier om meer te doen dan waar men als eigen organisatie toe in staat is. Of in wetenschappelijke termen gesteld: evolueren van government naar governance. Via strategische allianties kan het stadsbestuur bijkomende middelen en kennis betrekken van andere private en publieke partijen. Roeselare is op basis van de inwonersaantallen de tweede kleinste in het rijtje van de centrumsteden en beschikt bijgevolg over een beperkt financieel draagvlak. Anderzijds is het binnen de regio een belangrijk verzorgingscentrum, zowel inzake onderwijs, welzijnsvoorzieningen als winkelapparaat, en wil het die centrumfunctie naar de toekomst toe nog versterken. Netwerkdelen is een manier om uit dit dilemma te treden.

Een belangrijke en zelfs conditionele randvoorwaarde voor deze netwerksturing is het beschikken over bekwame en polyvalente medewerkers die het overleg met deze doorgaans competente partners kunnen voeren. Dit netwerkverhaal brengt de stad ook bij een soort van kerntakendebat over welke taken men als bestuur nog wil opnemen in de toekomst, welke taken men door anderen wil laten doen of samen met anderen. Tijdens de visitatiedag kwam naar voor dat de stad sterker wil inzetten op samenwerking met de private sector. Het bestuur realiseert zich ook dat dit een complexe oefening is en dat 'regie' maatwerk is (afhankelijk van sectoren en issues). Samen met de inhoudelijke discussie is er ook de discussie over de vorm: hoe moeten de taken die de stad nog opneemt worden uitgevoerd (in eigen huis of verzelfstandiging)? Rond verzelfstandiging zoekt de stad naar methodieken. Een gemeentelijke vzw werd opgericht voor de realisatie van de nieuwe bibliotheek en een structuur voor kinderopvang wordt bekeken met het OCMW-bestuur. De commissie suggereert het stadsbestuur kennis te nemen van de ervaringen die de stad Gent op dat vlak heeft.

De visitatiecommissie adviseert het stadsbestuur om nog systematischer te redeneren vanuit een governanceperspectief en allianties aan te gaan met publieke en private partijen. Deze oefening gaat verder dan op het eerste gezicht lijkt, want veronderstelt dat het bestuur voor zichzelf bepaalt op welke terreinen men welke rol wil (ambitie) en kan (middelen) opnemen.

De stad en de regio

Binnen dit netwerkverhaal is ook het thema regionale samenwerking actueel. De regio Roeselare denkt na over de opportuniteiten van meer regionale samenwerking. "Roeselare is te klein", zei één van de schepenen. Op dat vlak bestaat er een sterk verwantschap met Turnhout, die als 'kleinste' centrumstad via stadsregionale samenwerking zijn grenzen probeert te verleggen. Het is illustratief hoe de stad Roeselare in haar missie verwijst naar haar rol in de bredere regio: "Stad Roeselare (...) stimuleert en organiseert zich, als aantrekkelijke en groeiende centrumstad, om permanent meerwaarde te bieden, ook aan de ruime regio".

Uit een recente regioscreening blijkt al heel wat overleg en samenwerking te bestaan in de regio, op tal van beleidsdomeinen. Er is ook het mid-westoverleg (regio Roeselare-Tielt) van burgemeesters en secretarissen, inmiddels aangevuld met een overleg van OCWM-voorzitters. Het stadsbestuur wil de mogelijkheden van deze regionale samenwerking verder exploreren. Tijdens de visitatie bleek dat het stadsbestuur zich bewust is van de gevoeligheden die daarrond bij de buurgemeenten kunnen bestaan. Het is inderdaad verstandig om zich in dit regionaal overleg niet als 'de centrumstad' te gedragen, maar als een evenwaardige gesprekspartner die zoekt naar een win-win voor alle partijen. De wisselende gebiedsafbakening van de bestaande samenwerkingsverbanden (afhankelijk van het thema) vormt soms wel een probleem. Ook leerde de ervaring tot nog toe dat 'zachte' vormen van samenwerking (bv. cultuur) gemakkelijker van de grond komen dan samenwerking rond thema's als ruimtelijke ordening of mobiliteit. De visitatiecommissie wil de stad en zijn buurgemeenten aanmoedigen om dit regionale spoor verder te ontwikkelen. De commissie is ervan overtuigd dat een gemeenschappelijke visie en aanpak van bovenlokale dossiers een meerwaarde kunnen betekenen voor alle betrokken gemeenten in de regio. Omdat middenveldactoren minder in termen van gemeentegrenzen denken dan gemeentebesturen, ziet de visitatiecommissie ook een toegevoegde waarde in het sterker betrekken van het private veld in deze samenwerking.

6. WIJKWERKING

Op basis van de themanota 'wijkwerking' die door medewerkers van de stadsdiensten werd voorbereid, kon de visitatiecommissie vaststellen dat de organisatie van de wijkwerking er sinds de vorige visitatie behoorlijk op vooruit ging. Sinds 2004 zijn stappen gezet in de uitbouw van een volwaardige wijk- en gebiedsgerichte werking: de opstart van een cel wijkwerking (2005), het aannemen van een aantal wijkwerkers (2005, uitbreiding 2008), het wijkvergelijkend onderzoek (2008) en het inzetten van gebiedsgerichte instrumenten zoals de wijkbabbels (2009).

Deze stappen voorwaarts zijn ook de private stakeholders in Roeselare niet ontgaan, zoals bleek tijdens het stakeholdersgesprek over de wijkwerking. Voor hen is het voelbaar dat er in Roeselare heel wat veranderingen zijn doorgevoerd, al blijft het voor hen moeilijk te ontdekken waar de wijk- en gebiedsgerichte werking nu werkelijk voor staat. Welke effecten wil het bestuur er mee ressorteren? Dezelfde vraag hadden de leden van de visitatiecommissie bij het lezen van de themanota van Roeselare rond wijkwerking. Waarop is het gebiedsgericht beleid in Roeselare in essentie gericht? Het hoeft niet te verwonderen dat deze bedenking dan ook de centrale insteek vormde voor de themasessie op de visitatiedag.

Veelheid aan ambities

Het themastuk wijkwerking dat door de stadsdiensten werd voorbereid, is omvattend. Ook theoretisch bestuurskundig, het bevat de standaardteksten en bronnen. Het is anderzijds weinig gericht: van het verbeteren van de leefbaarheid van wijken én het leven van mensen, over de organisatie van wijkgerichte communicatie, tot het opmaken van strategische meerjarenplannen op wijkniveau (wijkontwikkelingsplannen). Het gaat ook veel over participatiebeleid. Deze veelheid aan ambities zijn een indicatie dat de wijkwerking nog in ontwikkeling is, de focus is nog onduidelijk. De eerder beperkte middelen die door de stad worden ingezet (twee wijkwerkers) en het breed ambitieniveau en denkkader die uit de tekst spreken, sporen niet samen. Dit komt grotendeels omwille van het feit dat gebiedsgerichte werking nog 'nieuw' is in Roeselare. Het bestuur en de diensten hebben een nog beperkte ervaring met betrekking tot visie en aanpak. De wijkwerkers zijn voor een stuk 'gegoooid' in hun functie zonder dat voor hen de verwachtingen duidelijk waren. Maar let wel, voor de visitatiecommissie houdt dit geen oordeel in over hun functioneren, integendeel. Volgens de beschikbare middelen en mankracht (2 voltijdse wijkwerkers en een voltijdse medewerker gebiedsgerichte communicatie) genereren ze blijkbaar heel wat positieve effecten voor de buurten en wijken in Roeselare. Getuige daarvan is de positieve appreciatie door de lokale stakeholders.

Finaliteit verhelderen

Welke effecten het stadsbestuur met de wijkwerking beoogt, werd vanzelfsprekend opgeworpen tijdens de visitatiedag zelf en eerder aarzelend beantwoord door de aanwezige medewerkers van de stad. Het is duidelijk dat ambtenaren en politici in Roeselare zoekende zijn naar een antwoord op die fundamentele vraag, niet in het minst de gebiedswerkers zelf. Echter, de discussie hierover is nog niet volwaardig gevoerd onder de hoogste ambtenaren en politici, hoewel 'gebiedsgericht werken' in de beleidsnota 2007-2012 genoemd wordt als een van de invalshoeken om de burger te benaderen. Het uitklaren van deze onduidelijkheid is voor de visitatiecommissie primordiaal. Zowel onder de politici, als binnen de departmentsraad, moet het debat worden gevoerd. Daarbij wordt best van bij het begin gestart: heeft Roeselare effectief nood aan 'gebiedsgerichte werking'? Zo ja, wat zijn de primordiale effecten die we ermee beogen: meer sociale cohesie, betere inspraak, meer geïntegreerd beleid, het activeren van bewoners, ...? Welke middelen kunnen we ervoor inzetten? Nu is het zo dat verschillende instrumenten worden ingezet zonder dat het kader duidelijk is voor iedereen. Er worden ook instrumenten ingezet waar de organisatie eigenlijk nog niet klaar voor is (zie verder, wijkontwikkelingsplannen).

De visitatiecommissie adviseert om de beoogde effecten van de wijkwerking scherper te benoemen. Met de huidige inzet van middelen kan men niet tegelijk streven naar het activeren van bewoners, naar een goede coördinatie tussen diensten op wijkniveau, naar gebiedsgerichte communicatie, etc. Een duidelijke visie is noodzakelijk voor zowel de externe stakeholders als de interne diensten en niet in het minst de wijkwerkers zelf.

Wijkontwikkelingsplannen

Ten aanzien van zijn gebieden volgt het bestuur van Roeselare een aanpak die in hoofdzaak gemeenschappelijk is voor elk van de gebieden. Met de oproep “Verrijk je wijk” ondersteunt het bestuur bijvoorbeeld vernieuwende projecten die de leefbaarheid in elk van de veertien ‘gebieden’ verhogen (de indeling van Roeselare in 14 gebieden gebeurde bij het wijkvergelijkend onderzoek in 2008). Ook de buurtsportinitiatieven, de dag van de burens, de buurtbabbels en diverse culturele projecten zijn gericht op alle wijken van de stad. Met zijn wijkwerking is het bestuur er in geslaagd om bewoners en private organisaties te engageren om bepaalde verantwoordelijkheden op zich te nemen (beheer van een zaal, organisatie van bepaalde activiteiten). De visitatiecommissie onderschrijft dat de leefbaarheid van de wijk inderdaad een taak is van het bestuur én de burgers. In de marge geeft de visitatiecommissie mee dat tijdens de stakeholdersvergadering naar boven kwam dat bepaalde sleutelfiguren waarmee de stad samenwerkt in de wijken, niet altijd precies blijken te weten wat het stadsbestuur van hen verwacht. Kunnen deze personen signalen doorgeven aan het beleid? Wat mogen/kunnen ze verwachten van de figuur van de wijkwerker? Op welke manier kan het stadsbestuur hen ondersteunen? Zeker een aandachtspunt om mee te nemen.

Bovenop deze gemeenschappelijke aanpak voor alle gebieden in de stad, lijkt zich het laatste jaar ook een meer gebiedsspecifieke aanpak te ontwikkelen, waarbij vertrokken wordt vanuit de eigen noden en verwachtingen van een wijk. Het bestuur spreekt in deze gevallen liever niet over ‘aandachtswijken’ omdat er volgens hen in Roeselare geen sprake is van probleem- of concentratiewijken. Het gaat wel om het aanpakken van leefbaarheidsproblemen die in een bepaald gebied ervaren worden. Het wijkvergelijkend onderzoek, gestart in 2008, vormt een goed vertrekpunt voor deze aanpak. Dit onderzoek resulteerde immers in een goed overzicht van de leefbaarheidssituatie in elk van de 14 gebieden van Roeselare. Op basis van de resultaten besliste het bestuur om in 2010 de problemen in de Meiboomwijk prioritair aan te pakken. Het accent ligt daarbij op het verhogen van de verkeersveiligheid, groen in de wijk, sociaal leven en toegankelijkheid van het Kerelsplein voor jong en oud. De wijkwerker zal voortaan nadrukkelijker in de wijk aanwezig zijn en het aanspreekpunt vormen voor bewoners. Ook de sociale huisvestingsmaatschappij De Mandel zal gefaseerd renovatiewerken uitvoeren. Het geheel van acties voor de wijk werd door het stadsbestuur gebundeld in een wijkontwikkelingsplan (WOP).

Met deze gebiedsspecifieke aanpak en het gebruik van de term ‘wijkontwikkelingsplan’ botst het bestuur volgens de visitatiecommissie aan tegen de grenzen van de huidige organisatie. Het siert het bestuur alvast om niet in alle gebieden tegelijk te starten met wijkontwikkelingsplannen. Maar zelfs de opstart van een traject van deze orde veronderstelt een organisatie die er klaar voor is. Dit soort plannen vereist een geïntegreerde en strategische aanpak, waar op dit moment nog geen draagvlak en coördinatiestructuren voor bestaan. De diensten werken nog sterk op zichzelf en de integrale benadering die in functie van de wijkontwikkelingsplannen wordt verwacht, is niet organisatiebreed gedeeld. Het is een potentieel sterk instrument dat ook hoge verwachtingen creëert naar burgers toe, maar het stelt behoorlijke eisen naar de organisatie. Daarnaast vraagt het ook een zeer grondige kennis van de wijk (die nog onvoldoende aanwezig is) en is het een samenwerkingsverhaal met andere publieke en private actoren. In dit kader wordt vaak de term lokale ketensamenwerking gebruikt: sturing waarbij gepoogd wordt organisaties die vanuit een eigen verantwoordelijkheid in een zelfde gebied bezig zijn of gericht zijn op eenzelfde problematiek te verbinden. Het bestuur van Roeselare is met dit soort van netwerkaanpak (en de bijhorende regie) nog onvoldoende vertrouwd.

De visitatiecommissie adviseert om zuinig te zijn met de term wijkontwikkelingsplannen en in afwachting de stedelijke organisatie klaar te maken voor dit soort van geïntegreerde en strategische processen op gebiedsniveau. Deze aanpak veronderstelt een sterke interne coördinatie tussen de diensten en lokale ketensamenwerking tussen partijen.

Positie van de wijkwerking en de wijkwerkers

In het verlengde van het bovenstaande advies willen we ingaan op de organisatie van de wijkwerking. Zo stelde de commissie vast dat de gebiedswerkers in Roeselare de nood voelen om integraal te werken, vanuit hun territoriale invalshoek en nauw contact met de burger. Ze nemen voor een stuk intern de regie en de participatierol op, zonder mandaat. Concreet proberen ze afstemming te realiseren tussen diensten door 'het aflopen van de sectorale huisjes'. De visitatiecommissie vraagt zich af of de gebiedswerkers effectief de rol en het mandaat hebben om op wijkniveau te zorgen voor een goede coördinatie tussen sectoren. Als dit zo zou zijn – wat door het bestuur en het managementteam dient uitgeklaard te worden – moet de dienst wijkwerking voldoende hoog in de organisatie worden gepositioneerd. In het andere geval zal de afstemming bijzonder traag en moeizaam verlopen. Ook politiek vraagt een gebiedsgerichte afstemming een grote collegialiteit onder schepenen.

In Roeselare werd de verbinding gemaakt tussen de wijkwerkers en de rest van de organisatie door het oprichten van een cel wijkwerking. Deze komt maandelijks bijeen en bestaat uit de wijkwerkers en de vertegenwoordigers van andere stadsdiensten. Rond de cel wijkwerking is er een positieve evolutie merkbaar. De diensten vinden elkaar beter dan voorheen. Ze pakken al sneller dingen samen aan. Er komt wat meer structuur in de cel wijkwerking. Echter, tot op heden blijkt deze cel vooral zeer operationeel en ad hoc te werken en heeft ze ook geen mandaat binnen de organisatie. Het is niet de cel die de visie uitzet met betrekking tot gebiedsgericht werken. Ze kan dus met andere woorden geen 'regie' voeren over bepaalde gebieden. Nochtans kwam tijdens de visitatie naar boven dat dit toch als noodzakelijk wordt gevoeld. "Sport en jeugd zijn soms in de wijk aanwezig, maar er wordt te weinig samengewerkt met andere diensten. Iedereen is met zijn eigen ding bezig. De jeugdprojecten zijn op hun eiland bezig".

De wisselwerking tussen diensten en wijkwerkers is trouwens wederkerig. Naast de vraag van de wijkwerkers voor een betere coördinatie op wijkniveau, krijgen de twee wijkwerkers van de andere kant veel taken en vragen van de verschillende diensten in hun 'bakje' ("We hebben het gevoel dat we alles moeten doen"). Anderzijds blijkt dan weer dat ze voor een aantal diensten geen automatisch aanspreekpunt of doorgeefluik zijn van activiteiten e.d. ondanks hun kanalen in de buurt. De interactie tussen de wijkwerkers en de diensten verdient bijgevolg in beide richtingen verheldering.

De visitatiecommissie adviseert om de rol en de positie van de wijkwerking en de wijkwerkers uit te klaren ten aanzien van de andere diensten. Hun positie in de organisatie hangt samen met hun mandaat om al dan niet de coördinatie van het beleid te verzekeren op wijkniveau.

7. BESLUIT VAN DE VISITATIECOMMISSIE

De visitatiecommissie heeft in Roeselare een enthousiast bestuur aangetroffen dat van daadkracht getuigt. Er heerst een sterke doe-cultuur en dit weerspiegelt zich in een no-nonsenseaanpak, veel dynamiek (projecten) en een hoog ambitieniveau. De visitatiecommissie heeft de open en leergierige instelling van het stadsbestuur tijdens deze visitatie gewaardeerd. Het bestuur was vaak kritisch ten opzichte van haar missie en activiteiten en demonstreerde daarmee stappen vooruit te willen zetten.

Organisatieverandering

Roeselare is een stad in transitie, met heel wat grote ruimtelijke projecten in de steigers, zoals de stationsomgeving, en een stedelijke organisatie die de laatste vijf jaar grondig hertekend werd. De commissie wenst het stadsbestuur te feliciteren met de herindeling in tien departementen. Dat zorgt voor minder versnippering en brengt de organisatie dichterbij een geïntegreerde beleidsvoering. Op dit elan kan het bestuur verdergaan: de rol en het mandaat van de departementshoofden verder uitklaren, de verhouding tussen departementsraad en managementteam evalueren, de samenwerking tussen de departementen laten groeien en de methodiek van het programmamanagement verder ontwikkelen voor thema's en dossiers die horizontaal door de organisatie snijden.

Strategische planning

Roeselare heeft vandaag nog weinig te maken met grote samenlevingsproblemen. Geen multiculturele clashes, geen grote asielproblematiek, geen enorme werkloosheid. Enkel in het stadscentrum stellen zich beleidsvraagstukken die verwijzen naar uitdagingen die zich in andere centrumsteden doorgaans sterker manifesteren: vergrijzing, verkleuring, afkalvende private huurmarkt of gebrek aan vertrouwen in het bestuur. Het is aangenaam leven in Roeselare, maar niets garandeert dit zo zal blijven. Vandaar dat de visitatiecommissie het bestuur adviseert om actief de externe ontwikkelingen op te volgen, zodat het stadsbestuur daar proactief kan op inspelen.

Met deze eerste aanbeveling over omgevingsanalyse introduceert de commissie meteen de belangrijkste uitdaging voor het stadsbestuur voor de komende jaren, namelijk het ontwikkelen van een meer strategische beleidsvoering. Een meer strategische oriëntatie moet het bestuur in staat stellen om gemotiveerde keuzen te maken voor toekomstig beleid (het bestuur kan niet alles doen) en om de middelen beter af te stemmen op de ambities. Een duidelijk strategisch kader moet ook aan derden duidelijk maken wat het bestuur wel en niet kan en zal doen. Het stadsbestuur interageert in toenemende mate met private derden, die willen weten wat de klijtlijnen zijn. We geven hierbij het voorbeeld van de wijkwerking: stakeholders stellen zich vragen over het perspectief van het stadsbestuur in verband met de wijkwerking en hun rol daarbinnen. Het bestuur kan zich via de methodiek van de strategische planning sterker manifesteren als regisseur in het speelveld van actoren.

De visitatiecommissie stelt vast dat het stadsbestuur van Roeselare heel wat stappen vooruit heeft gezet rond strategische planning in de afgelopen jaren. Het beleidsplan 2007-2012 is hier het levende voorbeeld van. Het bevat ambities die doorvertaald zijn in strategische doelstellingen. Nochtans is de visitatiecommissie van mening dat het bestuur nog een behoorlijke weg af te leggen heeft als het over strategische planning gaat. De methodiek van rationele planning behoort nog niet tot de cultuur van de organisatie. Zeker op politiek niveau zijn de bestuurders zich nog onvoldoende bewust van de potentiële meerwaarde. Daarnaast zijn de doelstellingen, die in het beleidsplan (legislatuur) en in de beleidsnota's (jaarlijks) worden vooropgesteld, nog weinig gekoppeld aan de financiële en personele capaciteit van de stad. Dat lijkt de visitatiecommissie nochtans noodzakelijk. Tijdens de visitatie werd ervaren dat het voluntarisme en de ambities van het bestuur niet steeds in verhouding staan tot de middelen. Bestuurders mogen enigszins uitdagen, maar de elastiek mag niet springen. Strategische planning is een manier om de spanning tussen ambitie en middelen op een meer rationele manier te managen. Tot

slot is ook het beleidsplan 2007-2012 nog niet gesynchroniseerd met de andere (sectorale) plannen die binnen de organisatie werden opgemaakt. Ook dat is essentieel om te kunnen spreken van een geïntegreerde of integrale strategische planning. Samen met het bestuur, meent de visitatiecommissie dat de nieuwe beheers- en beleidscyclus een opportuniteit vormt om meer strategische onderbouw te geven aan de beleidsvoering in Roeselare.

Participatie

Strategische planningsprocessen houden ook de volle mogelijkheid in om bewoners en groeperingen te betrekken in alle fasen van de beleidscyclus: de beleidsvoorbereiding, de uitvoering, de opvolging en de evaluatie. De visitatiecommissie vindt het positief dat er in Roeselare een vrij sterke middenveldcultuur heerst, wat in vele gevallen extra slagkracht betekent bij het operationaliseren van het beleid. Anderzijds is het zo dat de rechtstreekse betrokkenheid van de burger bij het beleid meer aandacht verdient. Het traject 'Roeselare 2030' biedt de mogelijkheid om daarin verder te ontwikkelen.

Centrumfunctie en positie in de regio

Het stadsbestuur van Roeselare denkt breder dan de grenzen van de stad zelf. Het is illustratief hoe het bestuur in zijn missie verwijst naar zijn opdracht binnen een bredere regio. Ook de Stedenfondsmiddelen wenst het stadsbestuur in te toekomst maximaal in te zetten op de ontwikkeling van haar centrumfunctie voor de regio. Het bestuur is betrokken in tal van intergemeentelijke en regionale overleg- en samenwerkingsverbanden. De visitatiecommissie steunt de stad en de buurgemeenten in de verdere verdieping van hun samenwerking. De commissie hoopt dat de relatieve versnippering van structuren kan omgebogen worden in een gecoördineerde en slagvaardige intergemeentelijke samenwerking. De grondgebonden materies (ruimtelijke ordening, mobiliteit, wonen) zijn de moeilijkste domeinen om tot afstemming te komen, maar zullen resulteren in de grootste zichtbare meerwaarde voor alle betrokken gemeenten in de regio.

8. BIJLAGEN

8.1 Leden visitatiecommissie

Volgende personen maakten deel uit van de visitatiecommissie:

Naam	Rol in visitatie	Functie
prof. dr. Herwig Reynaert	voorzitter	voorzitter Centrum voor Lokale Politiek (UGent)
Bart Van Herck	projectleider	manager IDEA Consult
Rob De Lobel	verslaggever	senior Consultant IDEA Consult
prof. dr. Kristof Steyvers	expert strategische organisatie	Centrum Lokale Politiek (UGent)
Karolien Dezeure	expert wijkwerking	Hogent - UGent
Staf Lauwerysen	ervaringsdeskundige, praktijkexpert	stadssecretaris Turnhout
Dirk Habils	ervaringsdeskundige, praktijkexpert	Dienst wijkontwikkeling Genk
Marijke Boeckx	ervaringsdeskundige, praktijkexpert	coördinator wijk- en dorpszaken Mechelen
Geertrui Vanloo	ervaringsdeskundige, praktijkexpert	directeur Sociale Zaken stad Leuven

Noot: Caroline Ryckeboer van het team Stedenbeleid (Agentschap voor Binnenlands Bestuur) woonde de visitatie bij als waarnemer evenals Linda Boudry (Kenniscentrum Vlaamse steden).

8.2 Aanwezigen stakeholdersgesprek

Ter voorbereiding van de visitatie vond op 25 februari 2011 een gesprek plaats met private stakeholders rond wijkwerking, een van de maatschappelijke thema's die door de stad werden gekozen. Hieronder een opsomming van de mensen die daarop aanwezig waren. De visitatiecommissie is deze mensen erkentelijk voor hun medewerking.

- Bruno Tricot: directeur gebiedswerking midden-West-vlaanderen (Provincie)
- Sabine Victor: zorgcoördinator - senioren (OCMW)
- Marc Develtere: directeur scholengroep gemeentelijk basisonderwijs
- Nancy van Landegem: stafmedewerker Samenlevingsopbouw
- Katrien Gryspeert: VOC Opstap, steunpunt 'Den Engel'
- Joke Verduyn: coördinator Buurtsport Roeselare
- Tineke Verduyn: coördinator integrale veiligheid (politiezone)/ voormalig stafmedewerker werkwinkel/lokale economie
- Wouter Delombaerde: coördinator wijkpolitie (politiezone)
- Rik Decadt: wijkcomité Zilverlink
- Gino Dehullu: directeur Bibplus
- Karolien Dezeure: expert wijkwerking HO Gent
- Rob De Lobel: senior consultant IDEA Consult

8.3 Dagverloop en agenda visitatie Roeselare op 11/03/2011

Tijdstip	Onderdeel	Inhoud	Betrokkenen
8.30 uur	Aankomst met koffie	Informele ontmoeting, aan receptietafels, zodat er een gemeedelijke kennismaking kan plaatsvinden tussen het visitatieteam en de vertegenwoordigers van de stad.	Alle betrokkenen die deelnemen aan de visitatiedag zijn welkom
9.30 uur	Actuele en toekomstige maatschappelijke uitdagingen en strategische keuzen	<p>Gespreksronde waarbij we stil staan bij de maatschappelijke effecten ('outcome') die de stad formuleerde in de beleidsovereenkomst 2008-2013 i.h.k.v. het Stedenfonds.</p> <p>Intro: hoe speelde de stad in op de aanbevelingen van de visitatiecommissie 2005?</p> <p>Hoofdgedeelte: Roeselare formuleerde 5 maatschappelijke effecten (zie verder). We bespreken per maatschappelijk effect:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welke evoluties stellen we vast met betrekking tot het nagesteefde effect? (gewenste of niet gewenste evolutie) • Werden de operationele doelstellingen (prestatie 2009) gehaald die men in functie van deze effecten had vooropgesteld in de beleidsovereenkomst? (gehaald, niet gehaald) • Indien het effect negatief evolueerde: kunnen we als stad de trend ombuigen? Hoe kan het stadsbestuur beter grip krijgen op de situatie? Moeten de doelstellingen worden bijgestuurd? • Indien het effect positief evolueerde? Heeft de stad daar een significant aandeel in? Kunnen we dat aantonen? Waren het de acties i.h.k.v. het stedenfonds die het verschil maakten of zijn het andere initiatieven vanuit de stad die een rol speelden? <p>Afsluiter: Roeselare formuleerde 5 prioritaire maatschappelijke effecten waarop ze met het Stedenfonds wil ingrijpen. Zijn er (of verwachten we) sinds de opmaak van de beleidsovereenkomst (2008) andere of nieuwe maatschappelijke evoluties waar de stad wil op ingrijpen?</p>	Sessie met het college van burgemeester en schepenen, de stadssecretaris en de stedenfondscoördinator
11.15 uur	Het Stedenfonds als instrument	<p>Open gedachtewisseling over het Stedenfonds als instrument voor stedenbeleid: noodzaak en omvang, het hefboomkarakter, de inhoudelijke oriëntatie ervan, de voorwaarden waaronder het wordt aangeboden (toepassing) en eventuele gewenste bijstellingen.</p> <p>Als achtergrond bij het gesprek herhalen we hieronder de krachtlijnen die aan de basis liggen van het Vlaams Stedenfonds:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het voeren van een integraal en inclusief beleid (samenhangende en sectoroverstijgende aanpak); • een planmatige aanpak; • een complementair beleid: extra impuls geven, leemtes binnen reguliere financiering aanvullen); • continuïteit verzekeren via een meerjarenprogramma (6 jaar); • partnerschap: tussen overheidsniveaus, tussen publieke en private actoren; • resultaatgerichtheid en afrekening op prestaties (niet op effecten); • maatwerk: een breed kader vanuit Vlaanderen, waarbinnen de stad zelf kiest op welke terreinen ze de middelen inzet; • werken met een beleidsovereenkomst. 	Sessie met het college van burgemeester en schepenen en met de leden van het managementteam
12.15 uur	Lunch	Middagmaal onder de vorm van een walking diner, zodat er veel uitwisseling kan plaatsvinden tussen de aanwezigen.	Alle betrokkenen die deelnemen aan de visitatiedag.

Tijdstip	Onderdeel	Inhoud	Betrokkenen
13.15 uur	Themagesprek 1: strategische organisatie	Bespreking van de prioritaire thema's die door de stad zelf werden gekozen. Voor Roeselare betreft het de thema's	Leden managementteam, diensthoofden en 'veldwerkers' op het terrein (geselecteerd i.f.v. het thema)
14.45 uur	Pauze	<ul style="list-style-type: none"> Strategische organisatie van stadsbesturen; Toekomst van wijkwerking, wijkplanning, wijkcentra, wijkambtenaren. 	
15.00 uur	Themagesprek 2: wijkwerking	<p>Rond elk thema wordt een workshop georganiseerd van 1,5 uur, waarbij in het bijzonder wordt ingegaan op volgende onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Maaft de stad een goede analyse van de situatie? Heeft de stad een visie op de aanpak van de maatschappelijke uitdaging? Heeft de stad een visie over haar rol en die van partners (regio, netwerksturing)? Welke middelen zet de stad in? Welke acties en projecten worden gerealiseerd (incl. goede praktijken)? Dringen bijkomende/andere initiatieven zich op? 	<p>Interne stakeholders voor sessie strategische organisatie: + stedenfondscoördinator en betrokken leden managementteam</p> <p>Interne stakeholders voor sessie wijkwerking: + stedenfondscoördinator en betrokken leden managementteam</p>
16.45 uur	Korte pauze	Leden van de visitatiecommissie stemmen bevindingen onderling af	Leden visitatieteam
17uur	Plenaire afsluiting	Indrukken en terugblik op de visitatie door de voorzitter, zonder evenwel vooruit te willen lopen op de conclusies die in het latere visitatierapport zullen worden opgenomen.	Alle betrokkenen die deelnamen aan de visitatiedag.

8.4 Aandeel Roeselare in het Stedenfonds

	Inwoners 2008	Gecumuleerde trekkingsrechten beleidsovereen- komst 2008-2013 (in euro)	Trekkingsrecht 2008 uit stedenfonds (in euro)	Uitgaven ge- wone dienst (rekening 2008) in euro *	% Stedenfonds 2008 / Uitgaven gewone dienst 2008
Aalst	78.271	12.947.676	2.271.847	106.247.307	2,1%
Antwerpen	472.071	292.744.200	50.678.593	1.253.981.765	4,0%
Brugge	117.073	19.052.208	3.334.241	186.386.229	1,8%
Genk	64.294	32.806.638	5.467.773	92.138.374	5,9%
Gent	237.250	148.812.480	25.703.043	595.470.539	4,3%
Hasselt	71.543	11.086.560	1.967.855	105.403.332	1,9%
Kortrijk	73.941	12.977.430	2.250.474	104.691.078	2,1%
Leuven	92.704	16.579.200	2.889.584	147.889.316	2,0%
Mechelen	79.503	22.687.266	3.781.211	117.744.784	3,2%
Oostende	69.175	24.804.090	4.134.015	119.977.444	3,4%
Roeselare	56.547	8.829.198	1.568.730	79.943.467	2,0%
Sint-Niklaas	70.450	11.037.486	1.952.019	98.637.477	2,0%
Turnhout	40.070	7.133.598	1.234.015	63.375.421	1,9%
VGC	1.119.348	69.522.000	11.992.600	138.990.000	8,6%
Totaal	2.642.240	691.020.030	119.226.000	3.210.876.533	3,7%

Bron: Agentschap Binnenlands Bestuur, www.lokaalstatistieken.be

Noot: 2008 wordt als referentiejaar genomen, omdat voor dat jaar uniforme gegevens (dezelfde bron voor alle steden) beschikbaar zijn om het aandeel van het Stedenfonds te bepalen in de lopende uitgaven (gewone dienst).

8.5 Aanbevelingen visitatiecommissie 2005

Hieronder worden de belangrijkste aanbevelingen weergegeven uit het visitatierapport van 2005.

- Woonbeleid: Roeselare heeft tot voor kort op het beleidsvlak een eerder volgende rol gespeeld. De stad speelde in op initiatief van promotoren en van de huisvestingsmaatschappij en stelde zich hier ondersteunend op met het klassieke instrumentarium. De stad stelt nu vast dat dit niet meer volstaat om de beleidsproblematieken aan te pakken en zeker niet om te anticiperen op de problematieken op de langere termijn. De stad zal een sterkere regierol moeten spelen dan tot nu toe het geval was, ook in de verhouding met het OCMW en de sociale huisvestingsmaatschappij. Dat vergt beleidsmatige capaciteit, die er nu onvoldoende is.
- Woonbeleid: de commissie stelt vast dat de woonraad vrij goed functioneert en politiek erkend en gedragen wordt. De woonraad is nu vooral actief aan de 'sociale zijde' van de woonmarkt, minder aan de 'aanbodzijde'. De interactie met het beleid voor ruimtelijke ordening is nog maar zeer beperkt en is beslist een belangrijk aandachtspunt.
- Woonbeleid: geleidelijk werd het voor de commissie duidelijk dat het ontwikkelen van sociale woningen tot nu toe min of meer als het monopolie van één grote huisvestingsmaatschappij werd beschouwd. De stad had daar wel erg nauwe contacten mee door de persoonlijke verwevenheid van de figuur van de burgemeester die ook als voorzitter van de maatschappij optrad. De stad stelde zich in hoofdzaak volgend op ten aanzien van de maatschappij. De stad zorgde voor gronden, voor vergunningen, voor de aanleg van de publieke ruimte. Dat heeft ook gefunctioneerd en resultaten gehad. De verhoudingen kantelen nu stilaan en dat is volgens de commissie ook wenselijk. De stad

wil een sterkere regierol vervullen en de commissie steunt deze ambitie. Er zijn beleidskeuzes te maken en die komen het verkozen stadsbestuur toe. Die regierol gaat ruimer dan het voorzien van sociale woningen. Het heeft in het algemeen te maken met het complexer worden van de huisvestingsprojecten, zowel vanuit ruimtelijk en architecturaal oogpunt, als vanuit sociale afwegingen en criteria die te maken hebben met mobiliteit en kwaliteit van publieke ruimte.

- Wijken: het Stedenfonds heeft de aandacht van de stad voor haar relatie met de verschillende buurten en deelgemeenten duidelijk aangewakkerd. De stad ontdekt haar stadsdelen. De stad zoekt zich hier nog een weg. Dat is een interessante fase waarbij het van belang is de juiste vragen te stellen en niet overhaast vaste systemen van buurtwerking op te zetten. De commissie waardeert de inspanningen die de stad en de comités nu al leveren. De commissie kan zich dus vinden in de bescheiden aanzet. In een volgende fase mag de vraag worden gesteld welke sociale effecten deze inzet heeft. Daar had de commissie en wellicht ook de stad zelf, nu nog weinig zicht op.
- Stadsorganisatie: de commissie heeft in Roeselare kunnen praten met enthousiaste mensen. De organisatie straalt een jonge en vrij onbevangen ingesteldheid uit, ze komt voluntaristisch en tezelfdertijd toch ook pragmatisch over. De ervaringen om en rond het Stedenfonds toonden dat de organisatie ook een soort leergierigheid heeft en open staat voor suggesties tot verandering. De stad krijgt steeds meer te maken met een andersoortige rol. Het volstaat niet meer om degelijk werk te leveren in domeinen en sectoren. De stad die regie moet voeren moet sterk zijn in communicatie, in netwerking, in onderhandeling. Het aanvoelen van de commissie is dat de stad nu op enkele speerpunten zal moeten inzetten om deze capaciteit te versterken. Dat geldt zeker voor het lokale woonbeleid, voor het lokaal sociale beleid, voor de buurtwerking,... Hiervoor zal voldoende capaciteit nodig zijn.
- Stadsorganisatie: er is zeker nood aan visieteksten over de regie maar teksten alleen zullen niet volstaan. Naast het investeren in het versterken van de personele capaciteit zal de stad zich ook over haar globale organisatie moeten bezinnen. Woonbeleid, sociaal beleid, integratieproblematiek: het zijn maar drie relevante voorbeelden voor Roeselare waarbij domeindenken en goed routinewerk leveren in de eigen sector niet meer voldoende zijn voor actueel stedelijk beleid.
- Stadsorganisatie: de commissie heeft de indruk dat Roeselare hier nog een weg af te leggen heeft. De organisatie is wellicht nog te zeer op domeinen en sectoren gericht en georganiseerd, en te weinig op projecten en programma's. Dat heeft misschien te maken met de verdeling van bevoegdheden op politiek niveau, het heeft zeker te maken met een gebrek aan traditie om beleidsmatig overleg tussen diensten te laten uitmonden in projecten en programma's. Hier heeft ook de ambtelijke top een eigen verantwoordelijkheid.



www.thuisindestad.be