

Bestuurskrachtmeting Assenede

maart '22

Bart Van Herck
Valentijn Vanoeteren



IDEA 
CONSULT thinking ahead

member of
IDEAGROUP



De vraag van de gemeente Assenede

De gemeente Assenede wil:

- ▶ een objectief inzicht krijgen in haar bestuurskracht en nagaan op welke vlakken fusie meerwaarde kan brengen?
- ▶ Welke partner(s) het meest aangewezen zijn om het fusiespoor verder te verkennen?

⇒ Bestuurskrachtmeting

⇒ Fusieverkenning

Dit rapport





De IDEA Group

De IDEA Group is een ervaren partner bij fusies en intensieve samenwerking tussen gemeenten.

We begeleiden lokale besturen bij:

- ▶ Bestuurskrachtmetingen
- ▶ Verkenningstrajecten
- ▶ Opstellen samenwerkings- of fusiedossier
- ▶ Integratie van diensten
- ▶ Communicatie en participatietrajecten: intern, extern

IDEA
GROUP





Inhoud van dit rapport

1. Wat verstaan we onder bestuurskracht?
2. Aanpak bestuurskrachtmeting Assenede
3. Analyse van de capaciteit
4. Analyse van de taakstelling
5. Conclusie en volgende stappen
6. Bijlagen





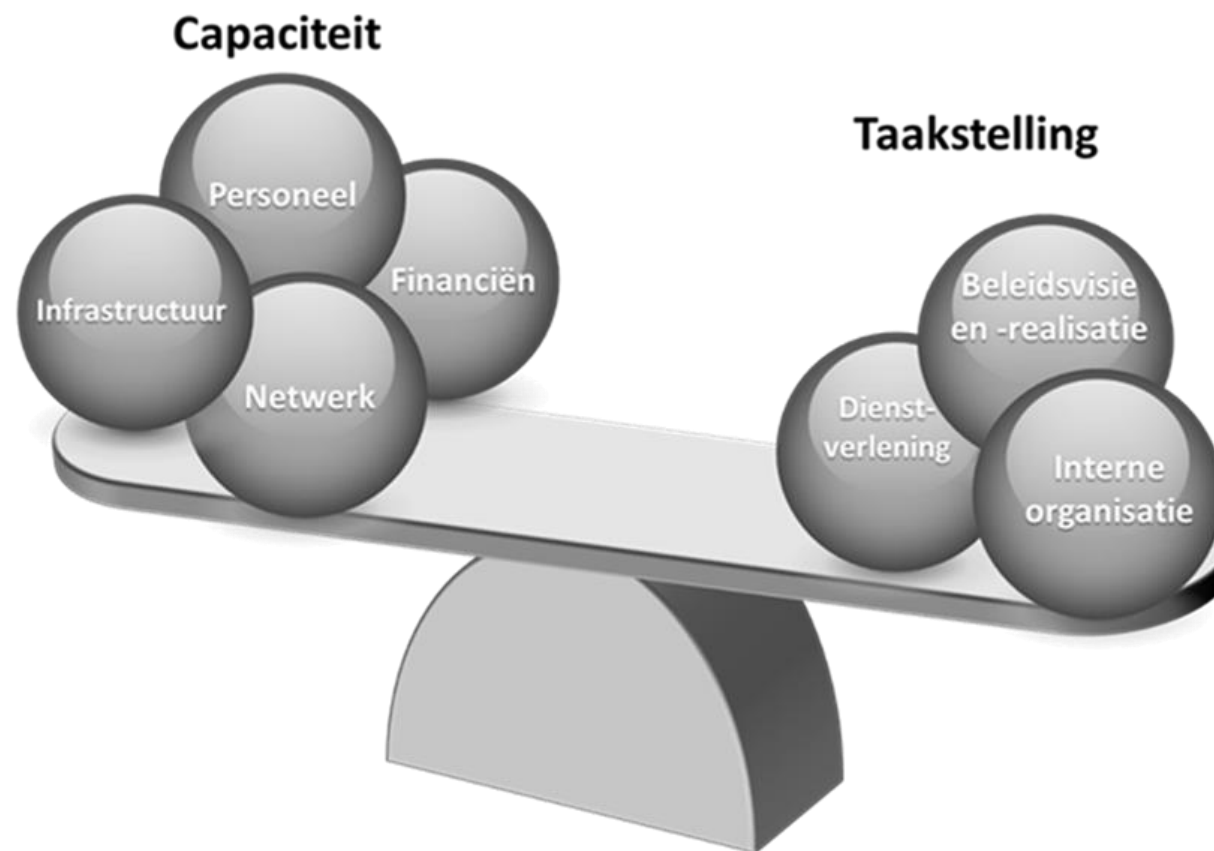
Wat verstaan we onder
bestuurskracht?



Bestuurskracht

$$\text{Bestuurskracht} = \frac{\text{Capaciteit}}{\text{Taakstelling}}$$

Tijdens een bestuurskrachtmeting gaan we na of het bestuur voldoende **middelen** heeft en inzet om haar **taakstelling** op een kwaliteitsvolle manier in te vullen.



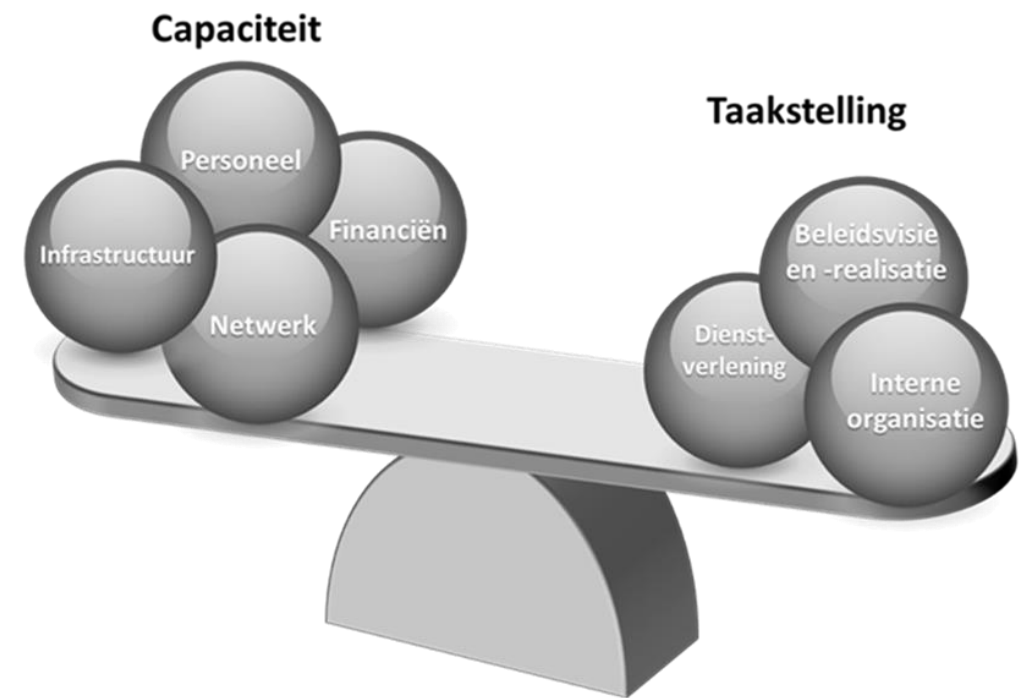
Bestuurskracht ontrafeld in zeven componenten

Capaciteit verwijst naar de middelen waarover het bestuur beschikt:

- ▶ Personeel (medewerkers in dienstverband en politiek personeel);
- ▶ Financiële middelen;
- ▶ Gebouwen en infrastructuur;
- ▶ Netwerk (de samenwerking met burgers en organisaties).

De taakstelling van een gemeentelijke organisatie verwijst naar:

- ▶ Het realiseren van de beleidsvisie en -doelstellingen;
- ▶ Het verzekeren van een efficiënte en effectieve dienstverlening;
- ▶ Een professionele interne organisatie.



Bestuurskracht vanuit een toekomstgericht venster

We beoordelen de taakstelling van het lokaal bestuur toekomstgericht, vanuit bestuurlijke en maatschappelijke trends die op de besturen afkomen. Sterke lokale besturen zijn besturen die de trends niet alleen 'moeten ondergaan', maar er op inspelen en de regie weten te houden. Ze doen dat vanuit een gezonde financiële basis, ze gaan partnerschappen aan en maken gebruik van de mogelijkheden van ICT en technologie.



Samen-leven in diversiteit



Anders kijken naar welzijn en gezondheid



'The next economy' vorm geven



Digitalisering



Onze leefomgeving verhoogde aandacht geven



Bestuurskrachtmeting: wat is het wel? Wat is het niet?

- ▶ Een bestuurskrachtmeting is geen 'rapport' van het bestuur. Ook externe factoren spelen mee in het behalen van resultaat.
- ▶ Niet alle facetten zijn in cijfers te vatten. Er is dus een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve informatie nodig om bestuurskracht te meten.
- ▶ Er bestaan geen prestatienormen, helder geëxpliciteerde verwachtingen of uniforme standaarden voor (lokale) besturen. Bestuurskracht is m.a.w. een aanname op basis van overeen te komen kaders (bv. Audit Vlaanderen voor organisatiebeheersing).
- ▶ Een bestuurskrachtmeting is een momentopname en kan nooit resulteren in een definitief of absoluut oordeel.

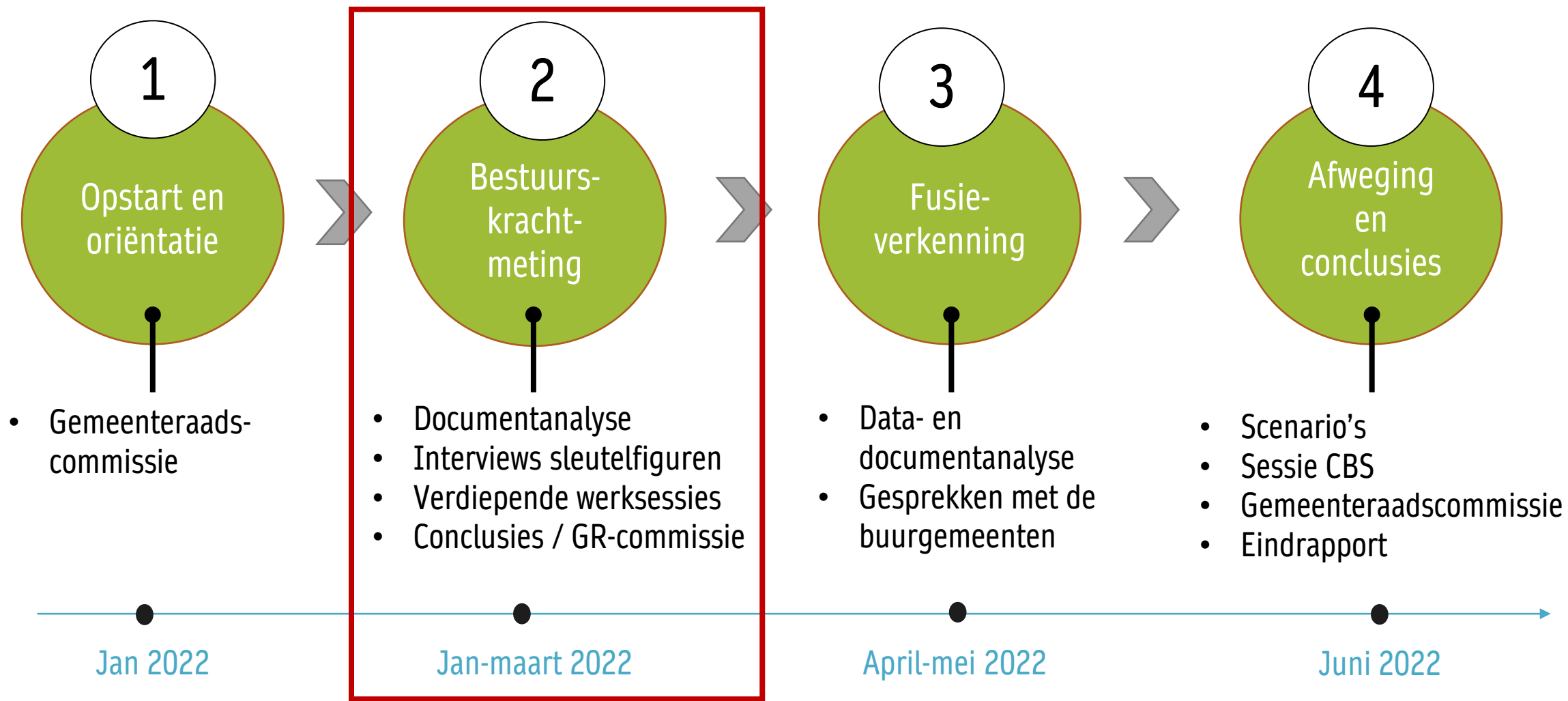




Aanpak



De bestuurskrachtmeting binnen het globaal plan van aanpak





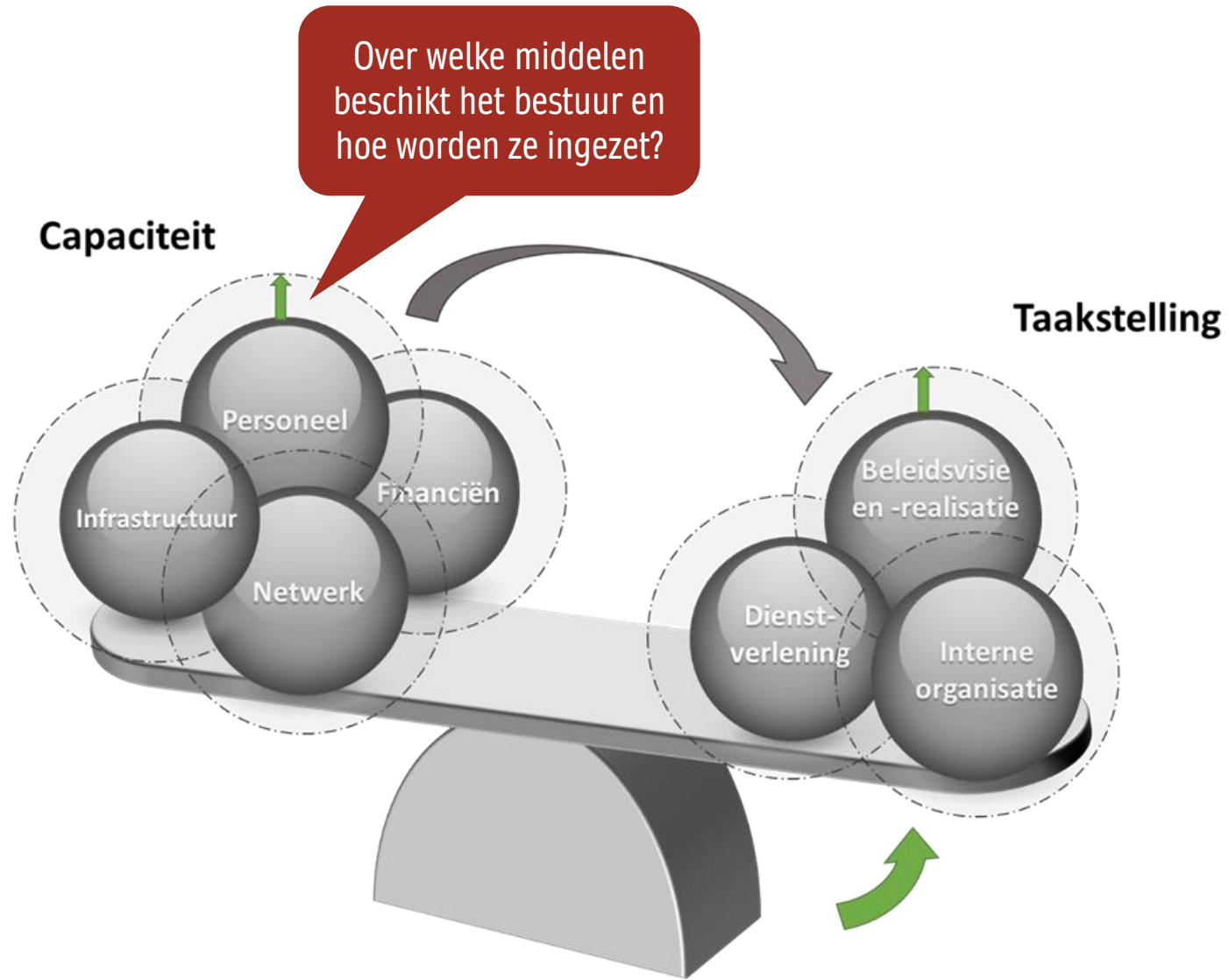
Stappenplan

Tijdens een bestuurskrachtmeting gaan we na of Assenede voldoende is uitgerust om haar taakstelling vandaag en in de toekomst op een kwaliteitsvolle manier in te vullen. Waar doet het bestuur het zeer goed, waar komt het zichzelf tegen?

Verschillende stappen:

- ▶ Documentanalyse
 - ▷ Interne bronnen: omgevingsanalyse bestuur, uitgevoerde audits, etc.
 - ▷ Externe bronnen: bestuurskrachtprofiel, SDG-monitor, BBC-analysetool,...
- ▶ Interviews met sleutelfiguren, politiek en administratie (AD, FD, afdelingshoofden)
- ▶ Verdiepende werksessies met leidinggevendenden in drie clusters: mens, ruimte, interne organisatie
- ▶ Conclusies en aanbevelingen

Analyse capaciteit





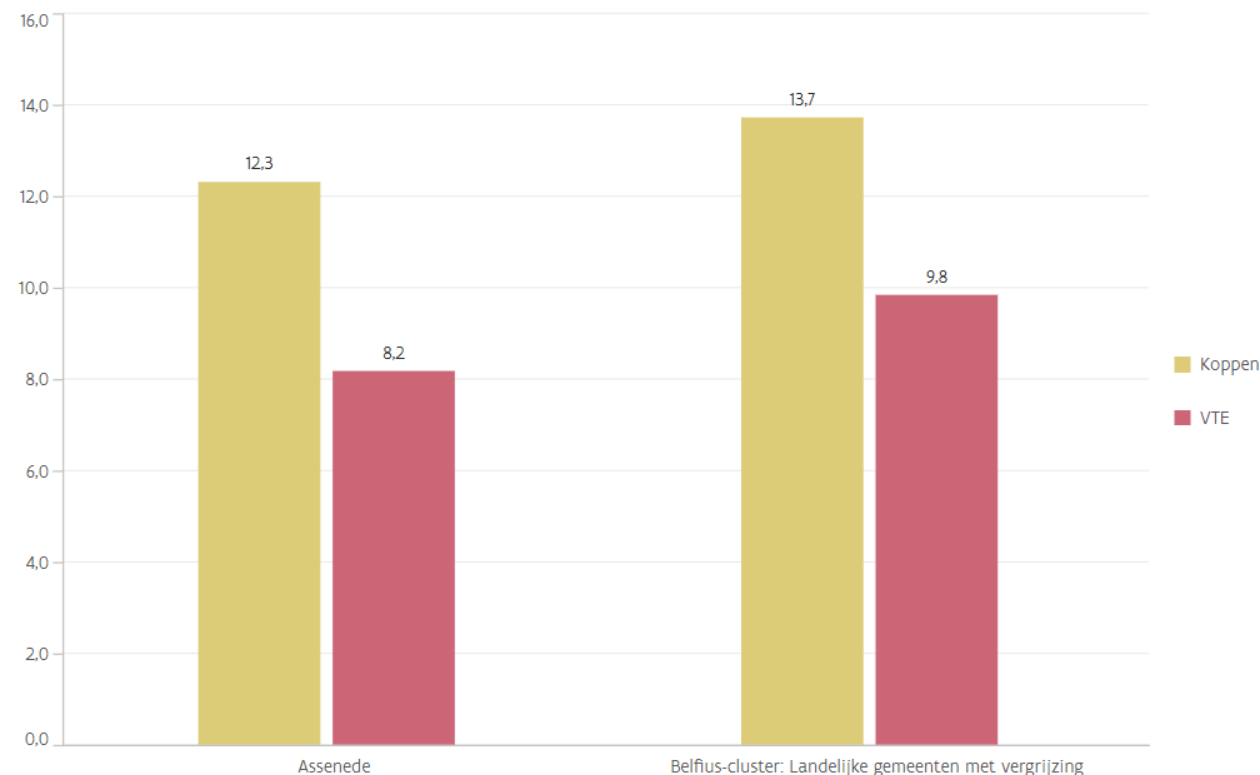
Personeel

Competenties en bezetting

- ▶ Bescheiden personeelsbezetting in vergelijking met andere landelijke gemeenten (8,2 VTE per 1.000 inwoners, gemiddelde Belfiuscluster: 9,8 VTE)
- ▶ Veel medewerkers combineren rollen en deskundigheid. Dat heeft zijn voordelen (minder verkokering), maar ook z'n nadelen (gebrek aan specialisatie).
- ▶ Hoge werkdruk, met focus op uitvoerend werk. Nochtans ook nood aan meer beleidsmatige profielen (vb. In de bouwmeesterscan stelt men dat er meer ambtelijke en technische capaciteit nodig zal zijn om de ruimtelijke ambities waar te maken).

Personeelsleden (2020)

Aantal persoonsleden bij gemeente, OCMW en AGB, in koppen en VTE per 1.000 inwoners



Bron: RSZ, bewerking ABB



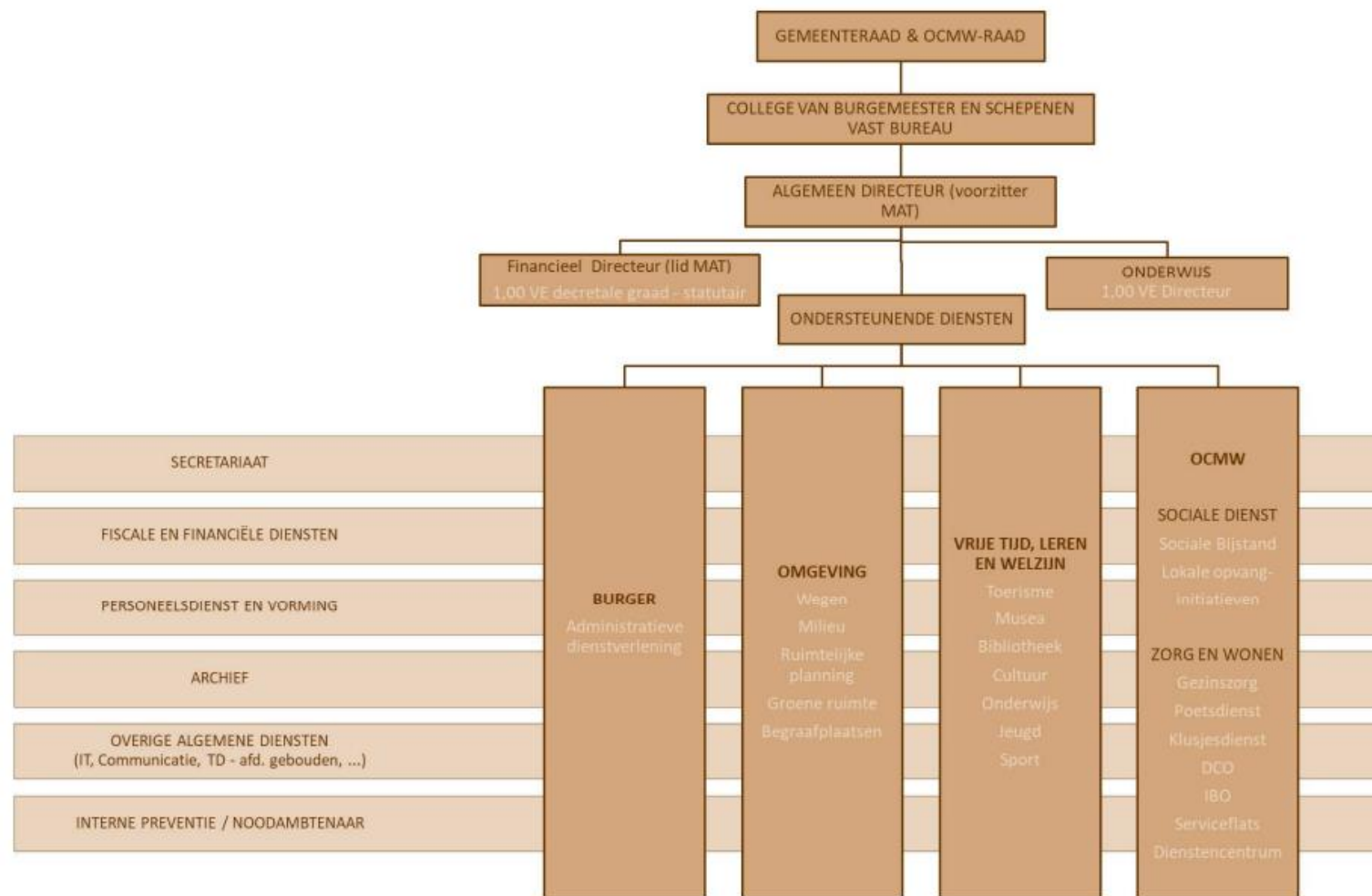
Personeel: aantal medewerkers

In de personeelsformatie zijn voorzien:

- ▶ 79 VTE gemeente
- ▶ 82 VTE OCMW

De formatie voor de gemeente is zo goed als volledig ingevuld (behalve een adm-technisch medewerker), ondanks de moeilijkheid om specifieke profielen aan te trekken (vb. technische profielen, boekhouder, poetspersoneel, noodplanner,...)

De formatie voor het OCMW is niet volledig ingevuld omwille van afbouw dienstenchequebedrijf en zorgpersoneel (gezinszorg) als knelpuntberoep.





Personeel

Personeelsbeleid

- ▶ Nadruk op personeelsadministratie, weinig ruimte voor beleidsmatige invulling van HR (personeels- en competentiebeleid)
- ▶ Functionerings- en evaluatiegesprekken weinig structureel, eerder ad hoc bij problemen
- ▶ Weinig kansen tot interne mobiliteit
- ▶ Toenemend aantal 'uitvallende' medewerkers door ziekte of vertrek
- ▶ Groeiende aandacht voor welzijn op het werk (bevraging, digitale afterwork, sport,...)

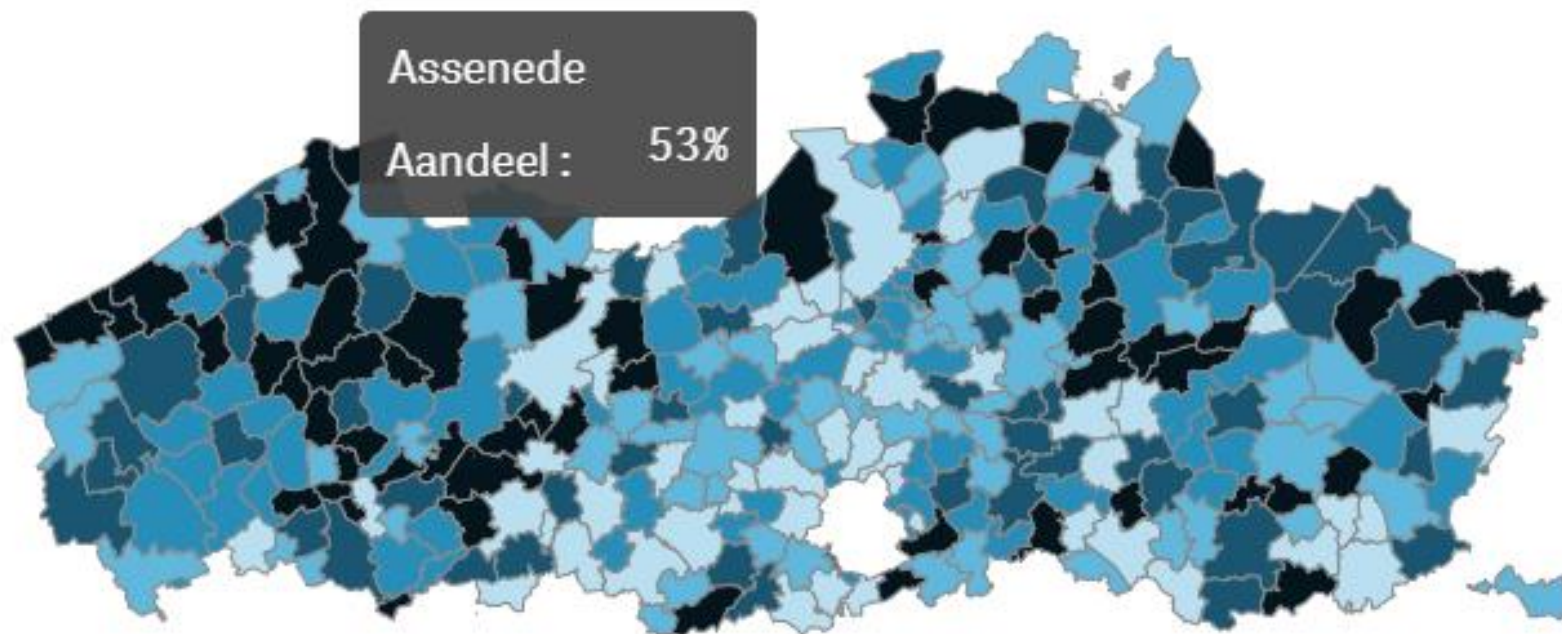
Cultuur

- ▶ Polyvalente en gemotiveerde medewerkers
- ▶ Klantgericht (inleving, grote bereikbaarheid)
- ▶ Collegialiteit
- ▶ Cultuur van zelfreflectie (lopende verbetertrajecten na eerdere audits/zelfevaluaties)



Participatie

- ▶ Eerder laag aandeel inwoners dat zich voldoende geconsulteerd voelt (32%, tov 39% in andere kleine gemeenten)
- ▶ Eerder laag aandeel inwoners dat zich voldoende geïnformeerd voelt (53% tov 60% in andere kleine gemeenten)
- ▶ Vooral projectmatige betrokkenheid (vb. ruimtelijke projecten) maar ook ondersteuning bewonersinitiatieven (bv. bewonersplatform Oosteeklo)



Aandeel inwoners in Assenede dat zich voldoende geïnformeerd voelt.



Netwerk

Verenigingen en vrijwilligers

- ▶ Sterk sociaal weefsel
 - ▷ 89% is tevreden over contact in de buurt
 - ▷ 88% van inwoners geeft aan gelukkig te zijn
- ▶ Actief verenigingsleven (62% participeert), 1 op 5 engageert zich om iets in de buurt of gemeente te verbeteren
- ▶ Ruim aanbod aan beschikbare infrastructuur: (diensten)centra in de vier kernen met dorpsrestaurant onder de middag, materiaal,...

Samenwerking met private en publieke partners

- ▶ Vrijwilligerswerking via 'Aan-z' in het sociaal beleid. Opstap om meer structureel na te denken hoe samenwerking met burgers en cocreatie het bestuur in haar ambities kan helpen.



Netwerk

Intergemeentelijke en regionale samenwerking (zie ook overzicht in bijlage)

- ▶ De evaluatie van de IGS-samenwerking is wisselend, met positieve ervaringen (zie hieronder), maar tegelijk afbrokkelende solidariteit in het Meetjesland en soms beperkte meerwaarde.
- ▶ Samenwerking binnen verbanden als Veneco, COMEET, Welzijnsband, Meetjesman,... brengt extra expertise binnen en projectmiddelen. Soms ook via ad hoc samenwerking: bv. projectmiddelen voor e-inclusie via samenwerking tussen 6 Meetjeslandse gemeenten, met Eeklo als trekker.
- ▶ Gedeelde medewerkers (ICT en interne preventie) met Zelzate





Centrale overheden

- ▶ Druk door toenemende decentralisatie van verantwoordelijkheden (bv. recent: de vierde pijler inburgeringsbeleid)
- ▶ Nieuw beleid of projectoproepen vaak gericht op grotere verbanden (vb. hervormingen sociaal beleid, subsidie-oproepen,...) → Assenede speelt hierop in door IGS

GEMEENTE

ZONDER

GEMEENTEHUIS

Diensten dichtbij en digitaal



Financieel zuinige en stabiele gemeente

- ▶ Gemiddelde tot lage schuldgraad (€866,14 per inwoner)
- ▶ 86% van de ontvangsten komen uit APB en OOV, met overwicht APB
- ▶ Weinig inkomsten uit andere lokale belastingen (zie bijlage)

Indicator	Gemeente	Referentie- regio	Minimum Ref. regio	Maximum Ref. regio	Vlaams Gewest
Ontvangsten en schulden					
Belastingtarief van aanvullende personenbelasting	7,0%	7,1%	5,5%	8,5%	7,2%
Ontvangsten uit aanvullende personenbelasting	321,89 euro per inwoner	351,25 euro per inwoner	275,10 euro per inwoner	555,67 euro per inwoner	325,65 euro per inwoner
Opcentiemen op onroerende voorheffing	818 opcentiemen	842 opcentiemen	472 opcentiemen	1.039 opcentiemen	897 opcentiemen
Ontvangsten uit opcentiemen op onroerende voorheffing	226,87 euro per inwoner	337,19 euro per inwoner	212,19 euro per inwoner	407,13 euro per inwoner	373,94 euro per inwoner
Autofinancieringsmarge	229,57 euro per inwoner	115,28 euro per inwoner	-185,92 euro per inwoner	373,73 euro per inwoner	193,11 euro per inwoner
Financiële schuld	866,14 euro per inwoner	1.591,27 euro per inwoner	204,33 euro per inwoner	2.758,16 euro per inwoner	1.248,96 euro per inwoner

Bron: gemeentemonitor, cijfers 2020



Geplande investeringen kunnen slechts ten dele worden gerealiseerd

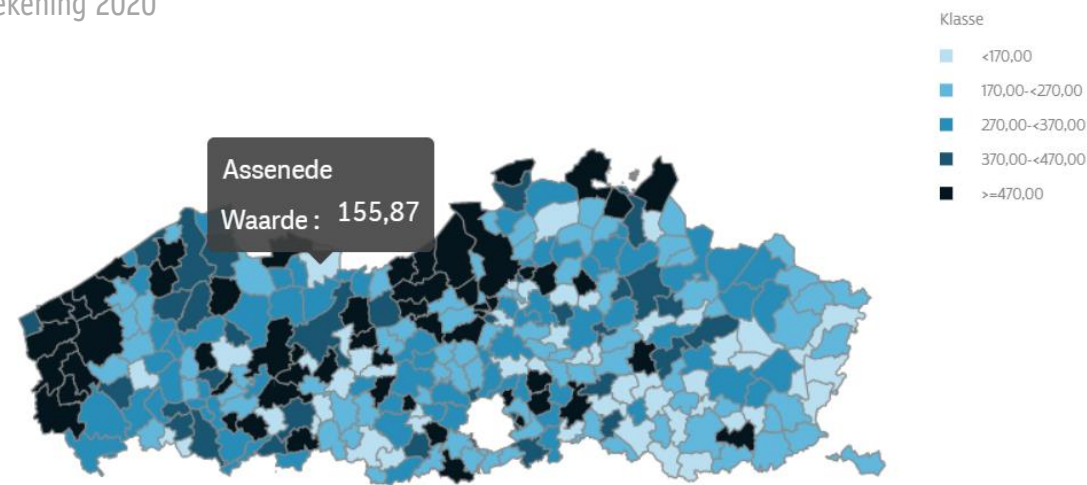
- ▶ Huidige legislatuur: gemiddeld 18% van de uitgaven in het MJP 2020-2025 werden gereserveerd voor investeringen
- ▶ Slechts een deel daarvan wordt omgezet in effectieve investeringen omwille van lange realisatietijd en beperkte capaciteit voor projectopvolging.
- ▶ Realisatiegraad fluctueerde de afgelopen legislatuur tussen 20 en 126%

Investeringsuitgaven (2020)

Investeringsuitgaven, in euro per inwoner

Gemeente en OCMW

Rekening 2020



De effectieve investeringen (rekening) bedragen in 2020 €155 per inwoner, wat aan de lage kant is. Het gemiddelde voor 'kleine gemeenten' bedroeg €337.

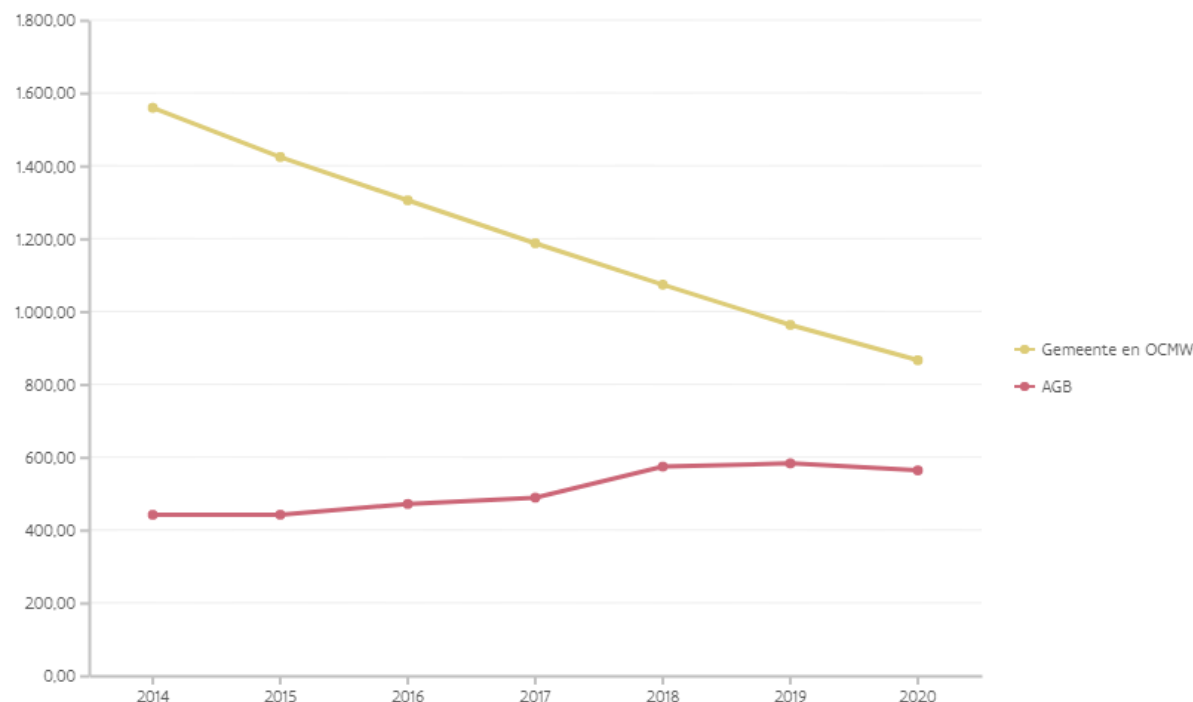


Financieel management

- ▶ Sterke schuldafbouw gerealiseerd het voorbije decennium
- ▶ De focus ligt op degelijke basisprocessen (inning, betalingen)
 - ▷ Achterstand aan het wegwerken in debiteurenbeheer
- ▶ Er is slechts beperkte ruimte voor financiële langetermijnplanning (vb. financiële optimalisatie) of complexere uitdagingen (vb. nieuw belastingsreglement)
- ▶ Geen financiële delegatie (budgethouderschap) naar de diensten

Financiële schuld

Financiële schuld, in euro per inwoner



Bron: ABB



Infrastructuur

Uitgebreid gemeentelijk patrimonium

- ▶ Modern gemeentehuis voor gemeente en OCMW
 - ▷ Uitdaging: voldoende stille ruimtes en vergaderzalen
- ▶ Vrijetijdsite met GC Bijenkorf, bib en vrijetijdsdiensten
- ▶ Sporthal
- ▶ Bezoekerscentrum Boekhoute
- ▶ Uitrusting in de 4 deelenkernen
 - ▷ Lokale dienstencentra in Assenede en Oosteeklo, cafetaria Boekhoute en Bass'Cul Bassevelde
 - ▷ Buitenschoolse kinderopvang in elk van de kernen
- ▶ (Assistentie)woningen



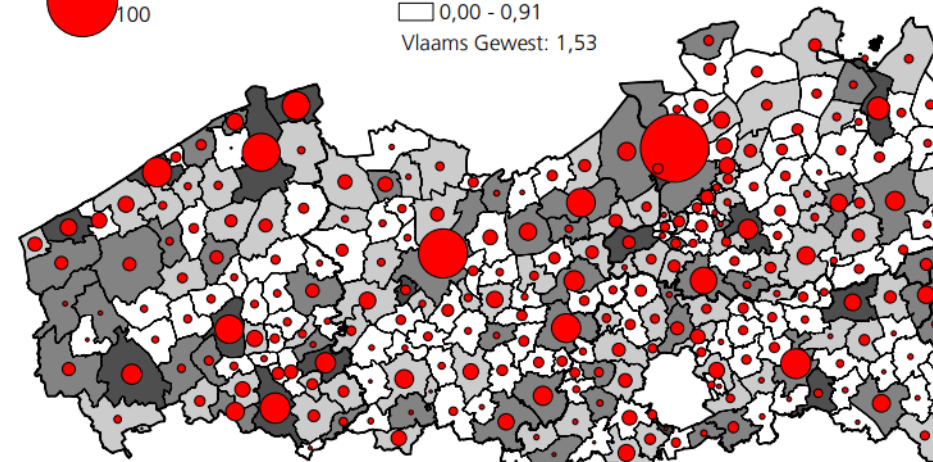
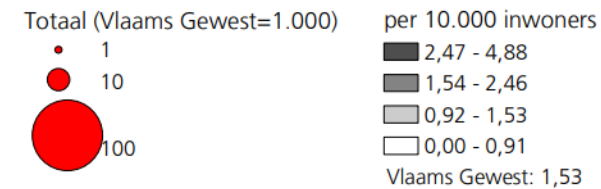


Infrastructuur

Vrijtijdsinfrastructuur

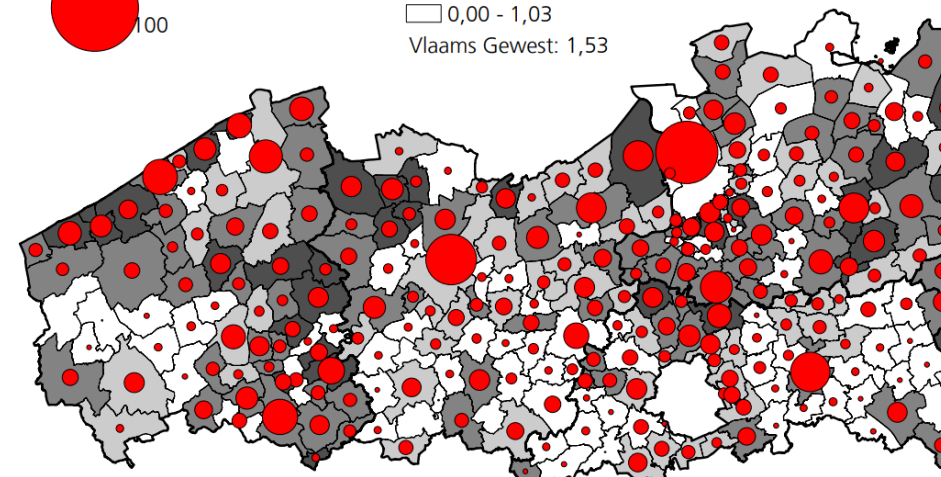
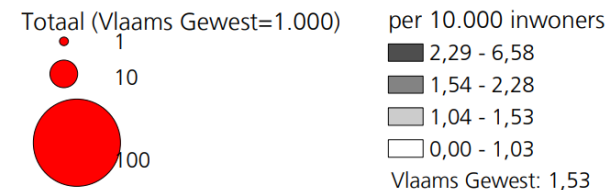
- ▶ Culturele- en sportinfrastructuur hoofdzakelijk in de dorpskern van Assenede, wat zich vertaalt in mindere tevredenheidsscores voor het geheel van de gemeente. Ondanks vrij hoge uitrustingsgraad qua cultuur en recreatie
- ▶ Vooral receptief aanbod aan de socio-culturele verenigingen. De eigen sport- of cultuurprogrammatie is beperkt, wat vooral voor niet-georganiseerden een 'issue' is.

Kaart 9: Uitrustingsscore cultuur en recreatie



Kartografie: Steunpunt Data & Analyse
Bron data: RSZ, Locatus, FARO, Vlaams Departement Cultuur, Jeugd & Media, Statbel

Kaart 10: Uitrustingsscore sport





Gemeentelijke infrastructuur

Patrimoniumbeheer

- ▶ Vrij uitgebreid patrimonium, zie hoger
- ▶ Rioolbeheer via Riopact (De watergroep&Aquafin)
- ▶ Onvoldoende capaciteit voor opvolging van de werken door de nutsmaatschappijen
- ▶ Onderhoud gebouwen gebaseerd op directe noden, niet op basis van proactieve onderhoudsplanning



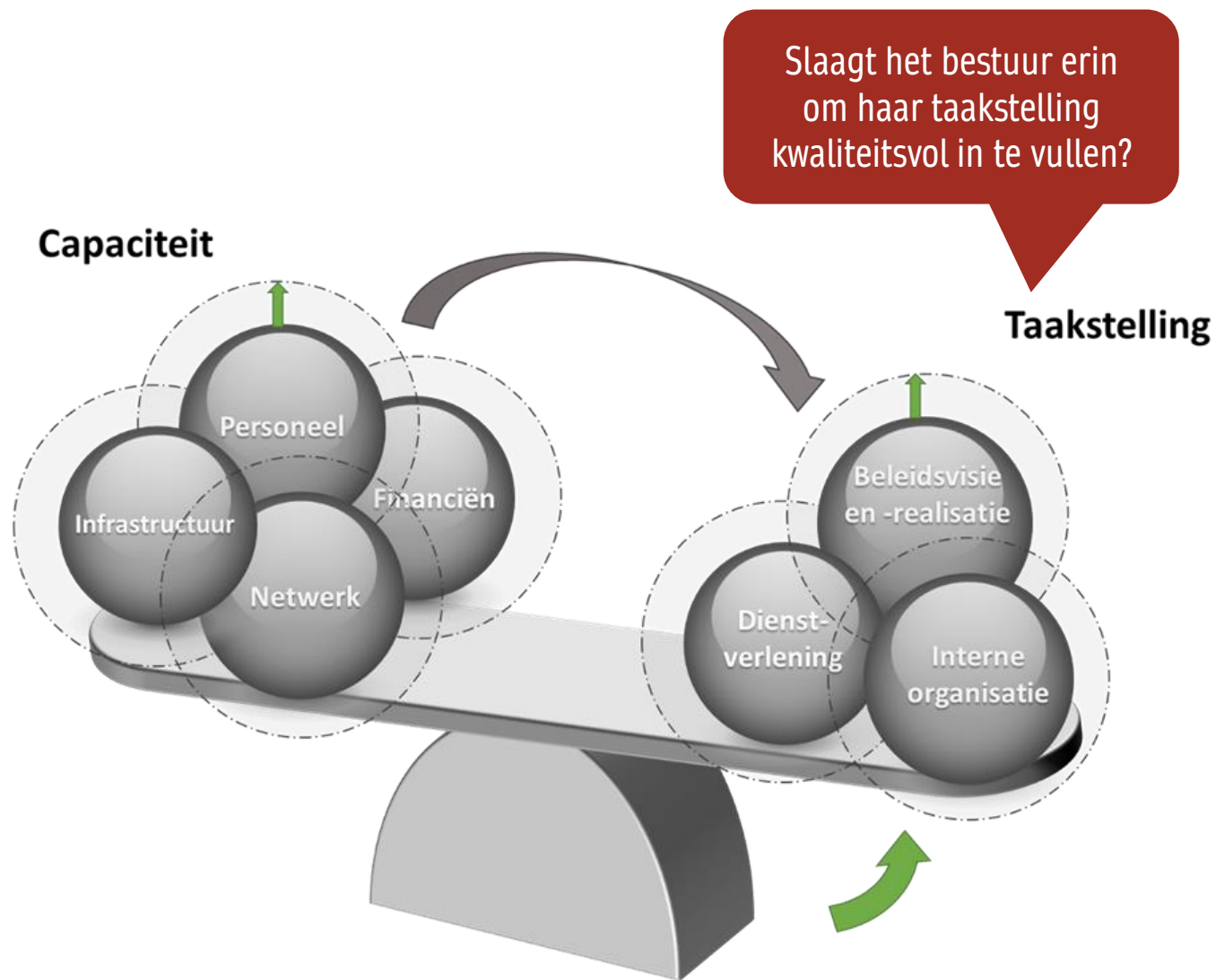


Infrastructuur

ICT

- ▶ Deels verouderde hard- en software (desktops, telefooncentrale, geen smart phones, postregistratiesysteem)
- ▶ ICT-visie en -beleid in ontwikkeling
 - ▷ Momenteel vooral helpdesk
 - ▷ Nog omslag nodig van analoog naar digitaal (vb. mid-office burgerzaken, dossiers omgeving,...)
- ▶ Uitbreiding in capaciteit bezig
 - ▷ Gedeelde ICT-medewerker met Zelzate
 - ▷ Geplande aanwerving



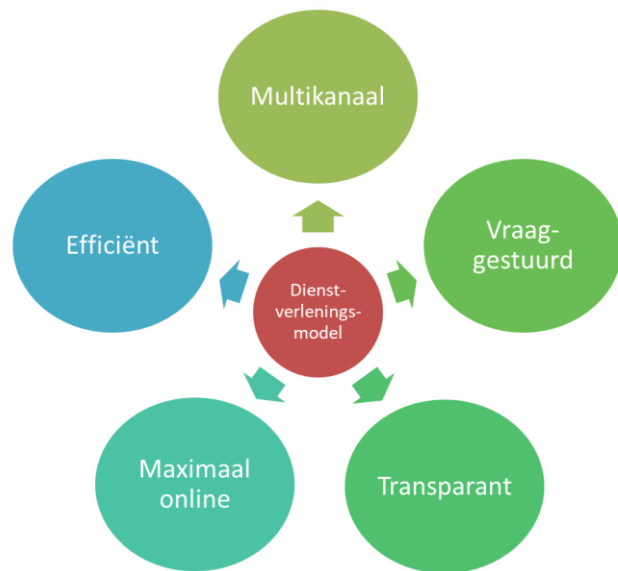


Analyse taakstelling

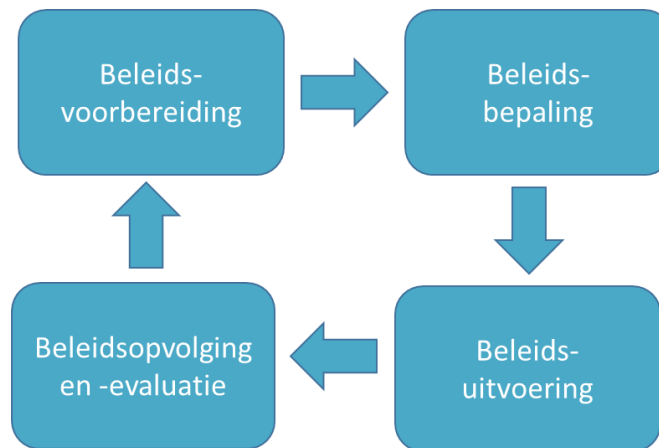


Taakstelling

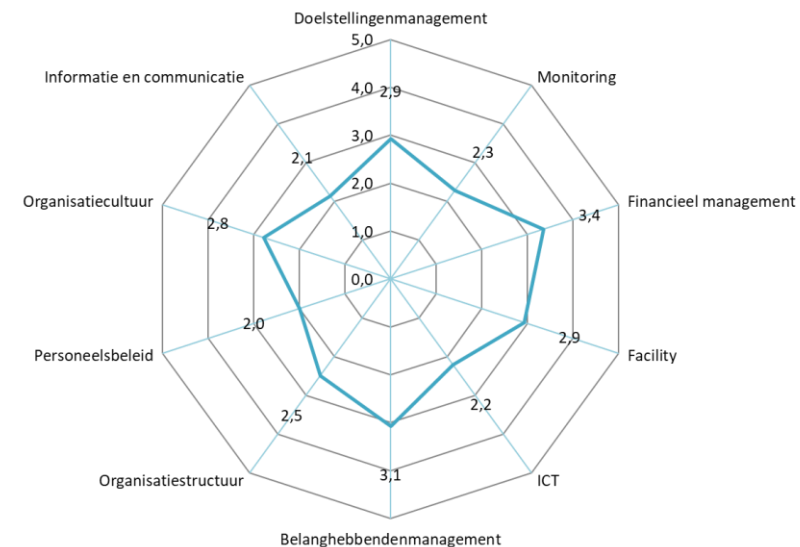
Is de dienstverlening op een kwaliteitsvolle en toekomstgerichte manier georganiseerd?



Is de beleidscyclus in de verschillende beleidsdomeinen afdoende georganiseerd?



Beantwoord de interne organisatie aan de verwachtingen en standaarden op vlak van organisatiebeheersing?

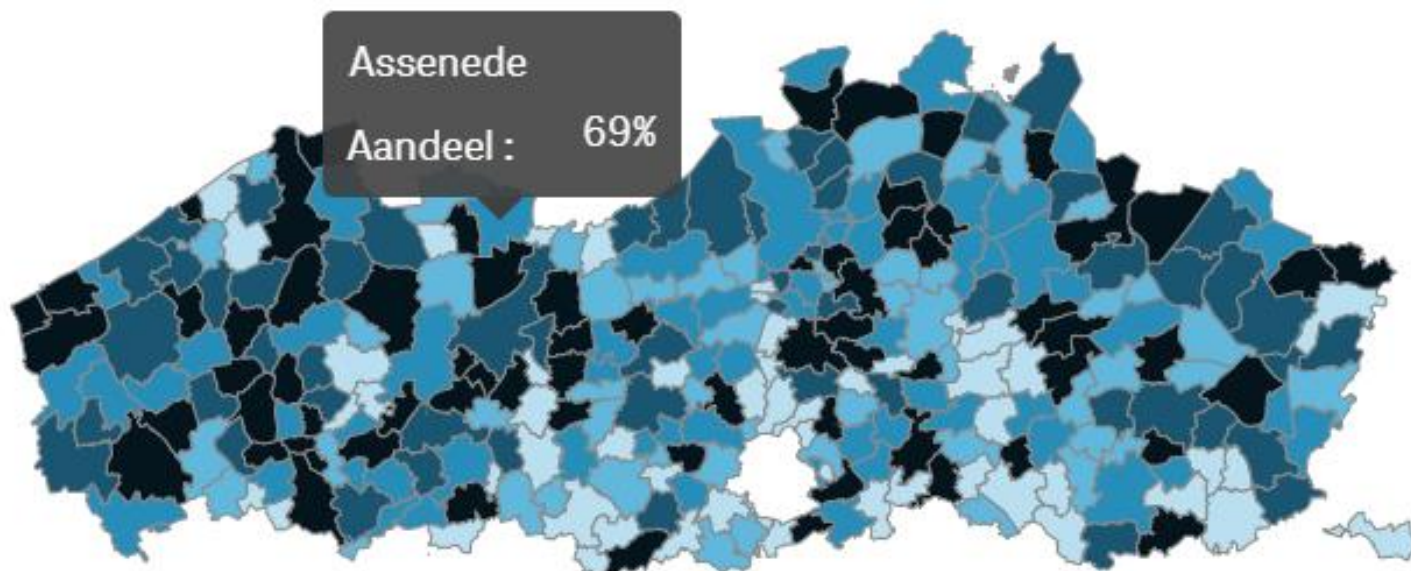




Dienstverlening

Vrij hoge tevredenheid over dienstverlening

- ▶ Focus ligt op basisdienstverlening
- ▶ 71% is tevreden over de loketvoorzieningen (73 % in andere kleine gemeenten)
- ▶ 69% tevreden over de digitale dienstverlening (68% in andere kleine gemeenten)



Bron: gemeentemonitor, cijfers bevraging 2020

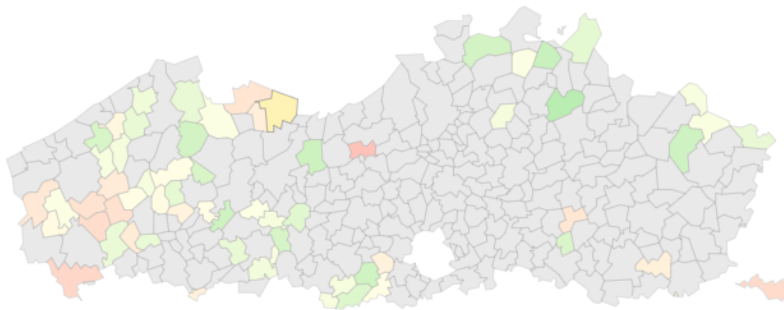


Dienstverlening

- ▶ Sterke klantgerichtheid, toegankelijkheid en flexibiliteit in de dienstverlening
- ▶ Het dienstverleningsmodel is nog niet tenvolle ontwikkeld, met front-, mid- en backoffice. Op schaal van Assenede mogelijks ook niet nodig al zouden minstens het werken op afspraak en het onthaal (zie volgende bullet) meer structureel moeten worden georganiseerd.
- ▶ Een betere uitrusting van het onthaal/frontoffice met 'dedicated' medewerkers zou:
 - ▷ Backoffice (diensten) ontlasten, met minder stoortijd;
 - ▷ Burgers sneller kunnen helpen met eenvoudige vragen (snelloket/infopunt), cf. aanbeveling Audio

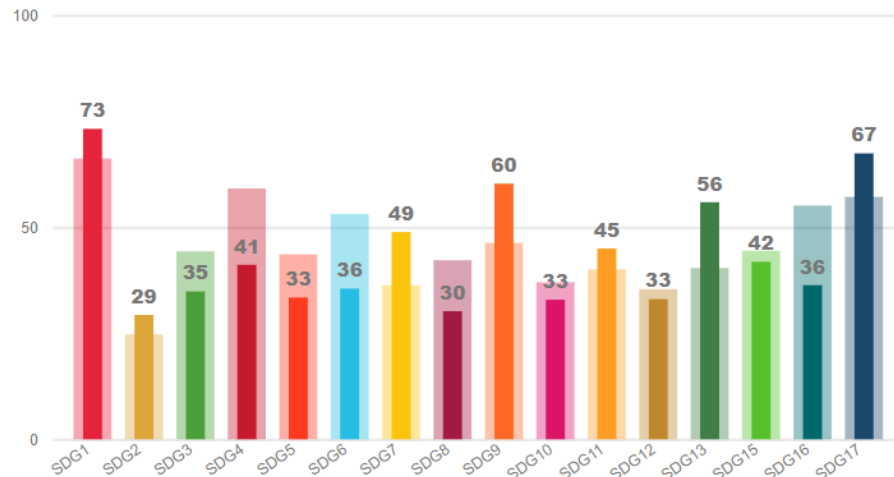


Beleidsvisie en -realisatie



44

Selecteer een SDG op de grafiek (meer info op de volgende pagina)



Bron: SDGmonitor.be

Troeven

- Beperkte armoede: weinig betalingsmoeilijkheden, relatief hoge betaalbaarheid van wonen
- Klimaat: lage emissie vervoer
- Partnerschap: vrij lage schuldgraad, eerder hoge uitgaven aan ontwikkelingssamenwerking

Uitdagingen

- Onderwijs: laaggeschoolde werklozen en vroegtijdige schoolverlaters
- Schoon water: lage rioleringsgraad
- Gezondheid en welzijn: eerder lage tevredenheid voorzieningen, hoge prevalentie van diabetes
- Economie: relatief veel langdurige werkloosheid
- Openbaar bestuur: vrij laag vertrouwen in bestuur en politie. Eerder lage tevredenheid over consultatie van inwoners en verspreiding van informatie

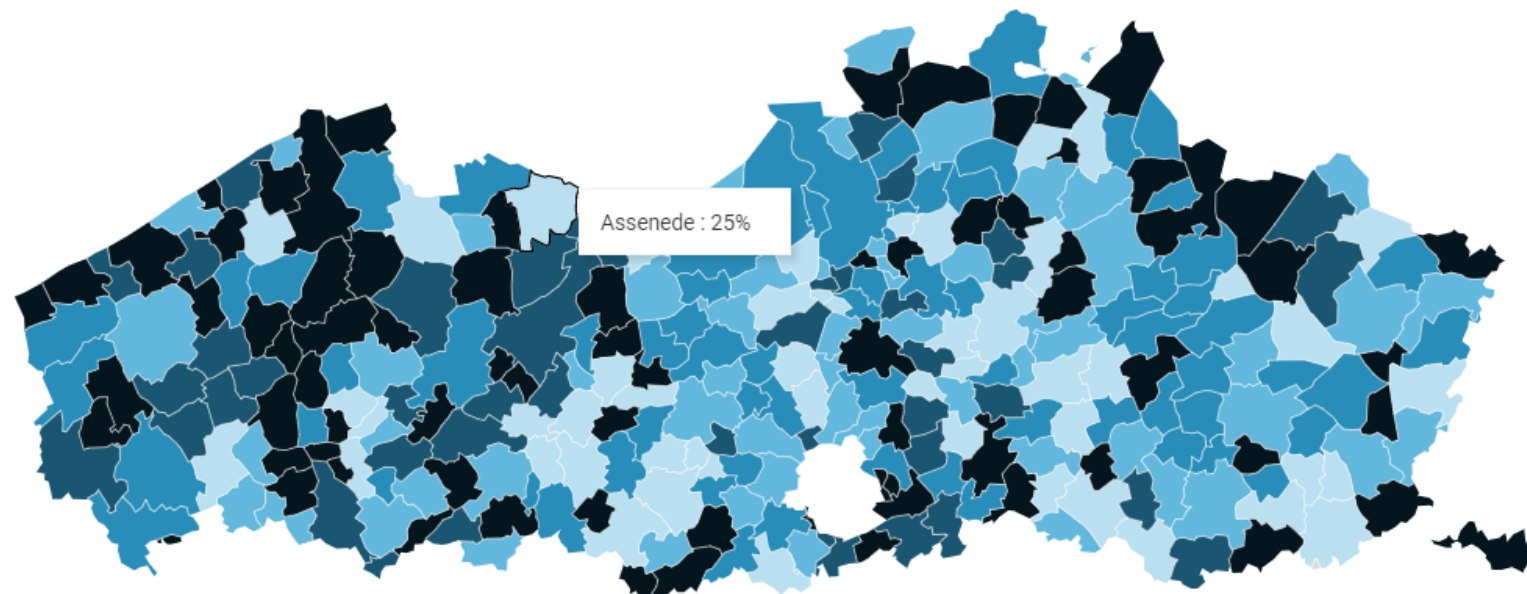


Beleidsvisie en –realisatie

Uitdaging: connectie met inwoners

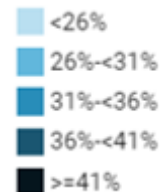
Aandeel inwoners dat veel vertrouwen heeft in gemeentebestuur

Alle gemeenten, 2020, in procenten



Gecreëerd met [Datawrapper](#)

Bron: gemeentemonitor, cijfers bevraging 2020



Te nuanceren

- ▶ Algemeen laag vertrouwen in besturen. De cijfers liggen ook aanzienlijk onder het Vlaams gemiddelde voor de Vlaamse, Federale en Europese beleidsniveaus
- ▶ Het vertrouwen is ook laag in politiediensten



Beleidsvisie en –realisatie

- ▶ Grootste aandeel uitgaven: algemeen bestuur en zorg en opvang (vooral gezinshulp en kinderopvang)
- ▶ Relatief hoge uitgaven aan veiligheidszorg i.v.m. andere landelijke gemeenten (11% t.o.v. 6%) en natuur- en milieubeheer (14% vs 8%)
- ▶ Cultuur en VT laag i.v.m. soortgelijke landelijke gemeenten (10% t.o.v. 24%)

Bron: jegemeentetelt

	%	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
Algemene financiering	11%	€ 2 639 042,49	€ 5 950 615,02	€ 1 907 275,02	€ 2 054 312,47	€ 1 903 787,70	€ 1 765 011,38	€ 16 220 044,08
Algemeen bestuur	20%	€ 4 188 003,80	€ 5 358 094,75	€ 4 893 244,88	€ 4 833 828,16	€ 5 151 254,24	€ 5 161 394,87	€ 29 585 820,70
Zich verplaatsen en mobiliteit	6%	€ 896 729,17	€ 3 385 273,21	€ 1 509 675,02	€ 1 082 327,18	€ 1 504 168,98	€ 817 661,53	€ 9 195 835,09
Natuur en milieubeheer	13%	€ 1 849 548,51	€ 2 219 081,60	€ 8 596 424,87	€ 1 971 030,69	€ 2 559 328,05	€ 1 968 189,09	€ 19 163 602,81
Veiligheidszorg	11%	€ 2 428 097,92	€ 2 512 944,26	€ 2 610 768,31	€ 2 587 845,84	€ 2 594 710,40	€ 2 614 259,01	€ 15 348 625,74
Ondernemen en werken	1%	€ 193 935,53	€ 334 587,13	€ 278 871,33	€ 252 140,03	€ 255 368,45	€ 258 669,85	€ 1 573 572,32
Wonen en ruimtelijke ordening	5%	€ 1 575 066,49	€ 1 321 972,56	€ 1 204 911,48	€ 1 174 290,89	€ 1 188 726,60	€ 1 203 422,03	€ 7 668 390,05
Cultuur en vrije tijd	10%	€ 1 824 130,02	€ 5 164 972,61	€ 2 297 846,96	€ 1 709 947,56	€ 1 738 158,54	€ 1 710 219,21	€ 14 445 274,90
Leren en onderwijs	3%	€ 644 214,14	€ 790 942,54	€ 727 190,57	€ 672 076,84	€ 669 034,35	€ 671 024,42	€ 4 174 482,86
Zorg en opvang	19%	€ 4 115 955,03	€ 4 755 875,34	€ 4 761 389,17	€ 4 639 871,83	€ 4 676 864,94	€ 4 698 818,49	€ 27 648 774,80
Totaal	100%	€ 20 354 723,10	€ 31 794 359,02	€ 28 787 597,61	€ 20 977 671,49	€ 22 241 402,25	€ 20 868 669,88	€ 145 024 423,35



Beleidsvisie en -realisatie

Beleidsdomeinen

- ▶ Een aantal beleidsdomeinen zijn slechts heel beperkt afgedekt door gebrek aan personeelscapaciteit (vb. ondernemen, toerisme, veiligheid, onderwijs,...)

Beleidsproces

- ▶ De medewerkers zijn gericht op uitvoering en dagelijkse werking. Dat is enerzijds een positief punt, anderzijds blijft er te weinig tijd voor:
 - ▷ Beleidsvoorbereiding: afweging van prioriteiten, visieontwikkeling op de lange termijn,...
 - ▷ Beleidsevaluatie: opvolging van de resultaten van het beleid en bijsturing waar nodig.
- ▶ Nieuwe ideeën en projectvoorstellen blijven soms in het papier steken, bij gebrek aan mankracht. Geldt ten dele ook voor een aantal projecten waar de gemeente op intekent met goede bedoelingen, maar onvoldoende uitwerking kan geven (Huis van het Kind, gezonde gemeente,...)



Interne organisatie

Structuur

- ▶ Meeste kernprocessen in kaart gebracht, maar deze zijn niet altijd up to date
- ▶ Er worden maatregelen genomen om back-ups te voorzien voor de meeste functies, maar de gemeente blijft kwetsbaar omwille van eenmansdiensten en combinatiefuncties
- ▶ Belangrijk om tijd te nemen voor gezamenlijke reflectie bestuur en management

Projectmatige werking

- ▶ Zoals op andere plaatsen, is er toenemende aandacht en ervaring met transversaal werken, maar is niet structureel verworven





Interne organisatie

Onderlinge verhoudingen binnen de organisatie

- ▶ Ingezet op het verbeteren van de interne communicatie (vb. verantwoordelijke)
 - ▷ Grote verschillen in informatiedoorstroming binnen organisatie
 - ▷ Nog verder inzetten op open communicatie en dialoog
- ▶ Leiderschap
 - ▷ Medewerkers voelen zich ondersteund
 - ▷ Nood aan feedback in beide richtingen



Conclusie en
vervolg



Conclusie

De burger en de uitvoering centraal

Het bestuur is extern gericht en zet haar middelen maximaal in i.f.v. concrete realisaties voor de burger. Mooi om dat te kunnen vaststellen.

Zo heeft de gemeente de afgelopen jaren geïnvesteerd in haar verschillende woonkernen (4) en nieuwe beleidsthema's zo goed als mogelijk opgepikt (klimaat, opvoedingsondersteuning,...).

Medewerkers worden ingezet in de uitvoering, voor planning en evaluatie rest onvoldoende tijd. Een aandachtspunt.

De voorbije jaren werd werk gemaakt van de afbouw van de schuldgraad. Assenede is een financieel gezonde gemeente.





Conclusie

Interne fundamenteën niet vergeten

Het naar buiten kijken is een sterke basisattitude, maar tegelijk mogen de belangrijkste middelen van de organisatie niet worden vergeten: de medewerkers.

We hebben een sterke motivatie mogen ervaren bij de personeelsleden, maar de werkdruk is hoog. Op zowat alle diensten moet men het doen met een krappe bezetting. Ook de ondersteunende diensten mogen daarin niet vergeten worden.

We geven een aantal voorbeelden van investeringen in de organisatie die vrijwel onmiddellijk intern als extern meerwaarde kunnen brengen zijn:

- ▶ Uitbouw van de frontoffice en het bijhorend dienstverleningsmodel;
- ▶ ICT, als basiscomponent in alle processen en diensten;
- ▶ Communicatie.





Conclusie

Bestuurskracht onder druk

Ondanks de wil om op alle terreinen mee te spelen, lukt het steeds moeilijker om de verwachtingen en taken die hoofdzakelijk vanuit de Vlaamse overheid worden gedecentraliseerd, rond te fietsen.

Denk aan bv. aan het klimaatplan of het Huis van het kind, waar de wil aanwezig is om hier sterk op in te zetten, maar de middelen ontbreken om een sterke werking uit te bouwen. Dit is zelfs het geval voor segmenten waar Assenede vanuit haar identiteit in excelleert (cultuur, toerisme,...).

Ook de moeilijkheid om bepaalde vacatures nog ingevuld te krijgen is frustrerend, temeer gezien de (al begonnen) pensioneringsgolf. Assenede wil sterke profielen aantrekken, maar als klein bestuur kunnen vaak niet dezelfde arbeidsvoorwaarden en carrièremogelijkheden worden aangeboden als in de private sector of in grotere besturen.





Conclusie

Creatieve en veerkrachtige organisatie

Hoewel het bestuur steeds vaker tegen haar limieten aanloopt, blijft het niet bij de pakken zitten:

- ▶ Er lopen interne verbeteringstrajecten om vastgestelde organisatorische uitdagingen aan te pakken;
- ▶ Er zijn gemotiveerde medewerkers die klantvriendelijkheid hoog in het vaandel dragen en zonder morren een 'extra mile' lopen;
- ▶ Via intergemeentelijke samenwerking slaagt men erin om nieuwe thema's en projecten te blijven ontwikkelen of medewerkers aan te trekken.



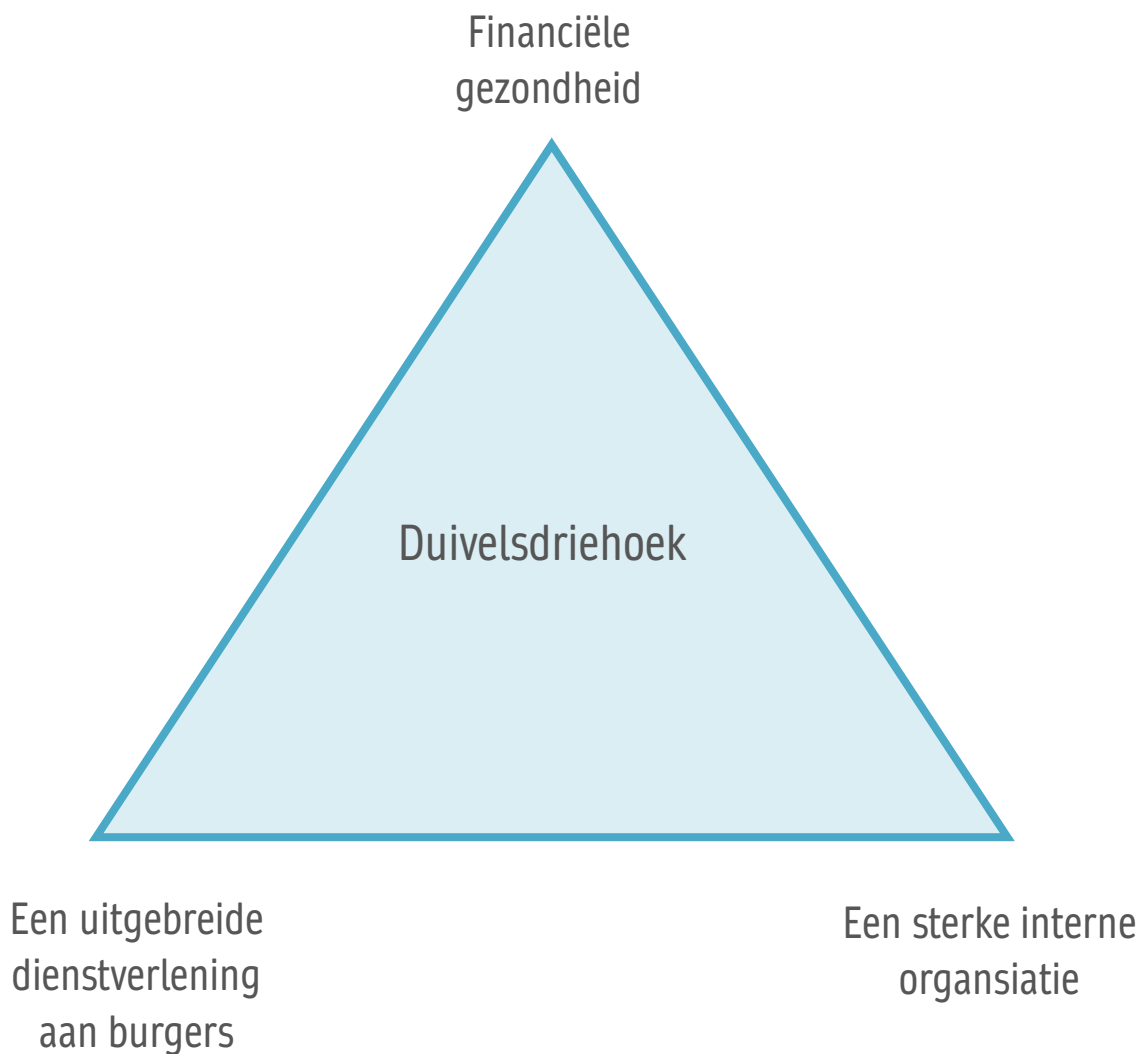


Conclusie

Probleemstelling

Assenede is een financieel gezonde gemeente, maar het is met de bestaande middelen elke dag goochelen om de taakstelling richting burgers en de interne organisatie te runnen.

Assenede heeft verdere investeringen nodig in zowel haar interne organisatie, haar patrimonium, als in haar dienstverlening aan burgers. Dat lijkt schier onmogelijk vanuit de huidige sokkel, wil men de motor niet opblazen (lees medewerkers verliezen).





Conclusie

Keuzen dringen zich op

Er dient zich een momentum aan om keuzen te maken richting toekomstgericht bestuur, keuzen die gerelateerd zijn aan kerntaken en schaal:

- ▶ Ofwel moet Assenede haar ambitieniveau op een aantal domeinen temperen, zich concentreren op weloverwogen kerntaken en andere taken overlaten aan burgers en maatschappij. Daarbij in acht te nemen dat de publieke regiefunctie niet kan afgestoten worden en ook sterke profielen vraagt;
- ▶ Ofwel moet Assenede haar fiscaliteit bijstellen en bijkomende financiële ruimte creëren voor sterkere diensten en dienstverlening;
- ▶ Ofwel trekt men de ingeslagen weg van samenwerking radicaal door richting schaalvergroting (shared services, fusie). Dit spoor wordt in een vervolg op deze bestuurskrachtmeting onderzocht.





Next step: fusieverkenning

Tijdens de fusieverkenning analyseren we het profiel van de gemeenten waarmee Assenede theoretisch zou kunnen fuseren. We nemen beschikbare data onder de loupe, maar voeren ook gesprekken met elk van de betreffende gemeenten. We gaan uit van 5 mogelijke fusiepartners: Zelzate, Kaprijke, Eeklo, Sint-Laureins, Maldegem en Evergem.

► Data- en documentanalyse

- ▷ Profiel en identiteit gemeente/bewoners
- ▷ Maatschappelijke en bestuurlijke uitdagingen in de verschillende gemeenten
- ▷ Beleid en dienstverlening: gelijkenissen, verschillen
- ▷ Personele en financiële middelen en uitdagingen
- ▷ Traditie in samenwerking
- ▷ Bewonersstromen: hoe bewegen inwoners zich? (koopstromen, pendel, zorg,...)

► Diepte-interviews in elk van de potentiële fusiegemeenten



Bart Van Herck
Senior expert IDEA Consult
0477 26 34 33
Bart.vanherck@ideaconsult.be

IDEA
GROUP

Jozef II straat 40 B1
1000 Brussel
Tel +32 (0)2 282 17 10
www.ideaconsult.be



Samen grenzen verleggen



Bijlagen

1. Assenede in kencijfers
2. Overzicht fiscale inkomsten
3. Troeven en uitdagingen per beleidsdomein
4. Overzicht intergemeentelijke samenwerkingsverbanden





Assenede in kencijfers

Kencijfers demografie

	Assenede	<i>Vlaams gemiddelde</i>
Aantal inwoners (2021)	14.369	<i>22.177</i>
Bevolkingsdichtheid (2021)	164 inw/km ²	<i>488 inw/km²</i>
Bevolkingsgroei 2011-2020	+ 0,5 %	<i>0,4 %</i>
Aandeel 65+ (2021)	38,4 %	<i>35,8 %</i>
Aandeel alleenwonenden (2021)	30,1 %	<i>32,4 %</i>
Aandeel herkomst niet-Belg (2021)	11 %	<i>24,2 %</i>
Aanbod woonzorgcentra per 100 65+ (2022)	7,2	<i>6,0</i>

Kencijfers economie en welvaart

	Assenede	<i>Vlaams gemiddelde</i>
Oprichtingsratio ondernemingen (2020)	9,1	<i>10,4</i>
Aandeel ondernemers t.o.v. bevolking 15-64j (2020)	11,7 %	<i>11,1 %</i>
Winkelvloeropp. (in m ²) per 1000 inwoners (2021)	1.017 m ²	<i>2.003 m²</i>
% leegstand t.o.v. winkelvloeroppervlakte (2021)	13,2 %	<i>n.b.</i>
Werkzaamheidsgraad (2019)	79,2	<i>75,2</i>
Welvaartsindex (2019)	110	107
Aandeel niet-werkende werkzoekenden, laaggeschoold en langdurig (2021)	4,5 % / 49,2 % / 44,5 %	6,2 % / 43,7 % / 36 %
Geboorten in kansarme gezinnen t.o.v. totale geboorten (2020)	6,1 %	13,7 %
(Equivalent) leefloners per 1.000 inwoners (2019)	2,5 %	3 %



Assenede in kencijfers

Kencijfers wonen en ruimte

	Assenede	<i>Vlaams gemiddelde</i>
Aandeel eengezinswoningen t.o.v. alle woongelegenheden (2021)	89,2 %	66,4 %
Mediaanprijs huizen met 4 gevels (2020)	325.750 €	345.500 €
Percentage sociale huurwoningen tov private huishoudens (2020)	2,7 %	5,6 %
Open ruimte t.o.v. totale oppervlakte (2018)	81,8 %	66,7 %
Verharding t.o.v. totale oppervlakte (2015)	7 %	15,9 %
CO2-emissie door huishoudens in ton per huishouden (2018)	5,2	3,7
Benuttingsgraad bruikbare daken voor PV (2021)	4,99 %	6,81 %

Kencijfers Vrije tijd

	Assenede	<i>Vlaams gemiddelde</i>
Aantal activiteiten socio-cultureel werk per 1000 inwoners (2020)	1,5	5,8
Aantal activiteiten podiumkunsten per 1000 inwoners (2020)	1,5	4,1
Aantal activiteiten cultureel erfgoed per 1000 inwoners (2020)	0,9	2,1
Aantal sportactiviteiten per 1000 inwoners (2020)	5,5	3,0
Aantal aanwezige sportclubs per 1000 inwoners (2020)	3,4	2,5
Aantal sportaccommodaties per 1000 inwoners (2021)	3,7	3,6
Toerismecapaciteit: aantal beschikbare bedden per 1000 inwoners (2021)	11,4	66



Overzicht fiscale inkomsten

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
7300 Opcentiemen op de onroerende voorheffing	€ 3 243 273,14	€ 3 159 908,05	€ 3 298 655,33	€ 3 348 135,10	€ 3 398 357,10	€ 3 449 332,40	€ 19 897 661,12
7301 Aanvullende belasting op de personenbelasting	€ 4 601 728,23	€ 4 639 529,04	€ 4 489 513,02	€ 4 615 918,56	€ 4 762 815,78	€ 4 914 583,44	€ 28 024 088,07
7302 Motorrijtuigen	€ 228 125,26	€ 241 539,90	€ 237 635,95	€ 241 200,49	€ 244 818,50	€ 248 490,77	€ 1 441 810,87
7304 Gewestbelasting op verwaarlozing woningen en gebouwen	€ 1 465,52		€ 125,00	€ 125,00	€ 125,00	€ 125,00	€ 1 965,52
7315 Afgifte identiteitsbewijzen, paspoorten, trouwboekjes, uittreksels	€ 45 049,07	€ 60 000,00	€ 60 000,00	€ 60 000,00	€ 60 000,00	€ 60 000,00	€ 345 049,07
7316 Aanvragen omgevingsvergunningen	€ 13 242,82	€ 15 000,00	€ 18 000,00	€ 18 000,00	€ 18 000,00	€ 18 000,00	€ 100 242,82
7331 Begraafplaatsen / Lijkbezorging	€ 2 000,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 5 750,00
7332 Huisvuil	€ 861 973,75	€ 815 630,00	€ 808 250,00	€ 808 250,00	€ 808 250,00	€ 808 250,00	€ 4 910 603,75
7339 Andere belastingen inzake openbare hygiëne				€ 5 000,00	€ 5 000,00	€ 5 000,00	€ 15 000,00
734 Bedrijfsbelastingen	€ 3 400,00	€ 3 000,00	€ 3 000,00	€ 3 000,00	€ 3 000,00	€ 3 000,00	€ 18 400,00
73600 Plaatsrecht markten	€ 620,00	€ 3 500,00	€ 3 500,00	€ 3 500,00	€ 3 500,00	€ 3 500,00	€ 18 120,00
73601 Plaatsrecht kermissen	€ 459,00	€ 3 800,00	€ 3 800,00	€ 3 800,00	€ 3 800,00	€ 3 800,00	€ 19 459,00
73610 Andere inname openbaar domein	€ 37 139,00	€ 37 139,00	€ 37 139,00	€ 37 139,00	€ 37 139,00	€ 37 139,00	€ 222 834,00
7372 Niet-bebouwde percelen	€ 9 444,35	€ 47 000,00	€ 47 000,00	€ 47 000,00	€ 47 000,00	€ 47 000,00	€ 244 444,35
7373 Ontbreken van parkeerplaatsen			€ 10 000,00	€ 20 000,00	€ 20 000,00	€ 20 000,00	€ 70 000,00
7374 Leegstaande woningen en gebouwen	€ 86 313,39	€ 85 000,00	€ 85 000,00	€ 85 000,00	€ 85 000,00	€ 85 000,00	€ 511 313,39
7377 Tweede verblijven	€ 16 562,50	€ 21 350,00	€ 21 350,00	€ 21 350,00	€ 21 350,00		€ 101 962,50
739 Boetes	€ 6 111,00	€ 5 000,00	€ 5 000,00	€ 5 000,00	€ 5 000,00		€ 26 111,00
Totaal	€ 9 156 907,03	€ 9 138 145,99	€ 9 128 718,30	€ 9 323 168,15	€ 9 523 905,38	€ 9 703 970,61	€ 55 974 815,46



Inschatting van de 'harde' beleidsdomeinen (op basis van werksessies en omgevingsindicatoren)

Beleidsdomein	Vaststellingen
Mobiliteit	• Er wordt een uitgebreid wegennet beheerd • Het beleid is afhankelijk van een combinatiefunctie met beperkte tijd voor mobiliteit • De bestaande mobiliteitsvisie is verouderd • Assenede is een autogemeente, met weinig alternatieven zoals openbaar vervoer en fietsen (22% van inwoners vindt dat er voldoende fietspaden zijn, 30% vindt het veilig om te fietsen)
Natuur en (leef)milieu	• Er is een klimaatambtenaar, waarmee ingezet wordt op concrete klimaatacties (vb. Ontharding speelplaats, zonnepanelen op gemeentelijke gebouwen) • De combinatiefunctie en het beperkt budget laat niet toe om ambities in klimaatplan waar te maken
Wonen en ruimtelijke ordening	• Grote klantgerichtheid binnen de betrokken diensten (vb. snelle interventies door buitendiensten, grote bereikbaarheid van diensten,...) • Er is weinig overkoepelende visie, de beslissingen worden vooral op dossierniveau gemaakt. • Er is maar beperkte personeelscapaciteit om woonbeleid te voeren
Ondernemen en werken	• Dit beleidsdomein is afhankelijk van een combinatiefunctie (met ontwikkelingssamenwerking) • Levendige lokale horeca
Veiligheid	• Beperkte opvolging vanuit de gemeente. Vooral in handen van politie.



Inschatting van de ‘zachte’ beleidsdomeinen (op basis van werksessies en omgevingsindicatoren)

Beleidsdomein	Vaststellingen
Cultuur, toerisme en vrije tijd	• Relatief hoge uitrustingsgraad qua culturele voorzieningen, 48% van de inwoners is tevreden over culturele voorzieningen (hoger dan in omliggende landelijke gemeenten) • Te weinig capaciteit om de private dynamiek en het sterke profiel van Assenede inzake cultuur en toerisme vanuit de gemeente te ondersteunen • Eerder lage tevredenheid over sportvoorzieningen (69% van de inwoners is tevreden (enkel in Zelzate lager in de regio)). Nochtans veel sportclubs en activiteiten.
Jeugd	• De jeugd wordt moeilijk bereikt: 42% vindt dat er geschikte plekken zijn voor opgroeiende jeugd, er is geen jeugdhuis, 44% vindt dat er voldoende speelvoorzieningen zijn voor kinderen,...
Leren en onderwijs	• 2 gemeenteschoolgebouwen (Boekhoute en Bassevelde) in eigendom, 2 via erfpacht of verhuur (Oosteeklo en Assende) • Beperkte schoolse vertraging bij kinderen en jongeren uit Assenede, maar wel vrij veel vroegtijdige schoolverlaters (12%)
Welzijn, zorg en opvang	• Dienstencentra in elk van de vier kernen, met sociaal restaurant • Aandacht voor preventie en outreach, mensen gaan opzoeken (bv. huisbezoeken bij ouderen) • Kwaliteitszorg (assistentiewoningen, gezinszorg, BKO,...) • Gemengde tevredenheid over voorzieningen: • 79% van inwoners is tevreden over de gezondheidsvoorzieningen (t.o.v. 86% gemiddeld in kleine gemeenten) • 66% tevreden over kinderopvang (t.o.v. 70% gemiddeld in kleine gemeenten) • 77% tevreden over ouderenvoorzieningen (75% gemiddeld in kleine gemeenten)

Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden

	Assenede	Aalter	Eeklo	Evergem	Lievegem	Maldegem	Kaprijke	Sint-Laureins	Wachtebeke	Zelzate
Audio	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Bosgroep Oost-Vlaanderen Noord	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Brandweerzone Centrum	X			X	X					X
Centrum voor Basiseducatie - Leerpunt Gent-Meetjesland	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comeet	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
De Watergroep	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
ERSV Oost-Vlaanderen vzw	X		X				X	X	X	X
Fluvius	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Grensoverschrijdend Openbaar Lichaam aanZ	X						X	X	X	
IGS Westlede	X		X	X	X		X	X	X	X
Imewo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Interlokale vereniging Wooncentrum Meetjesland (Woonwijzer)	X	X	X		X	X	X	X		
Intergemeentelijke Onroerend Erfgoeddienst (IOED) Meetjesland		X	X	X	X	X		X	X	
IVM	X	X	X	X	X	X	X	X		
Kringwinkel vzw	X	X	X		X	X				
Logo Gezond vzw	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Medov vzw	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Meetjeslandse Bouwmaatschappij voor Volkswoningen	X	X	X	X	X	X	X	X		
Meetjeslandse Burensportdienst	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Politiezone Assenede/Evergem	X			X						
Projectvereniging Meetjesman	X		X	X	X		X	X	X	X
Rato vzw	X		X		X	X	X		X	X
Regionaal Landschap Meetjesland vzw	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Scholengemeenschap Meetjesland	X		X		X			X		X
Sociaal Verhuurkantoor Meetjesland	X	X	X			X	X	X	X	X
TMVS (Farys)	X	X	X	X	X				X	X
Toerisme Meetjesland vzw	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Toerisme Oost-Vlaanderen vzw	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Veneco	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vervoerregio Gent	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Welzijnsband Meetjesland	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Wonen cvba	X		X	X		X	X	X		X
Zefier cvba	X						X	X		