



Mei 2023

Bestuurskrachtanalyse

Eindrapport

Stad Tielt



Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



6. Volgende stappen

Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



6. Volgende stappen

De context van bestuurskrachtanalyses

Steden en gemeenten nemen een steeds prominentere rol op in het beantwoorden van **maatschappelijke uitdagingen en problemen**. Aan de basis liggen niet enkel de delegaties van taken en bevoegdheden vanuit het federale en Vlaamse niveau, maar ook het feit dat lokale besturen door hun burgers nabijheid **hét bestuursniveau bij uitstek** vormen om maatschappelijke problemen pragmatisch en doeltreffend op te lossen.

De bijzondere jaren 2020 en 2021 hebben aangetoond dat lokale besturen een enorme **veerkracht** en wil hebben om oplossingen aan te reiken, maar hebben tegelijk blootgelegd dat de druk op de lokale bestuurskracht alsmaar toeneemt en dat veel steden en gemeenten tegen de grenzen van **haalbaarheid en realiseerbaarheid** aanbotsen.

Lokale besturen worden uitgedaagd om voor hun opdracht en dienstverlening verder te kijken dan de eigen gemeentegrenzen. Het lokale bestuursniveau verder versterken en het **verhogen van de bestuurskracht** vormt dan ook dé uitdaging voor onze steden en gemeenten.

Om deze evolutie het hoofd te bieden streeft de Vlaamse regering **samenwerking en schaalvergroting** na in de vorm van **regiovorming en vrijwillige fusies**.



Doel van de bestuurskrachtanalyse

Lokaal bestuur Tielt wenst te onderzoeken hoe het bestuur de toekomstige uitdagingen kan aangaan

- › Wat zijn de uitdagingen voor ons bestuur in de komende jaren en is onze eigen **organisatie** klaar om deze aan te gaan?
- › Kunnen we op onze schaal **slagkrachtig** genoeg zijn om **effectief en efficiënt beleid** te voeren?
- › **Hoe** kan een **samenwerking** of **fusie** onze uitdagingen draagbaar maken? Welke **opportunities/valkuilen** gaan daarmee gepaard?
- › Met welke **partner** gaan we deze samenwerking/fusie dan het beste aan?
- › Welke potentiële fusie of **samenwerkingsscenario's** zijn opportuun?
- › Wat is de vooropgestelde **timing** bij een potentiële samenwerking/ fusie? Welke scenario's zijn deze legislatuur nog haalbaar?

Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



6. Volgende stappen

Wat is bestuurskracht?



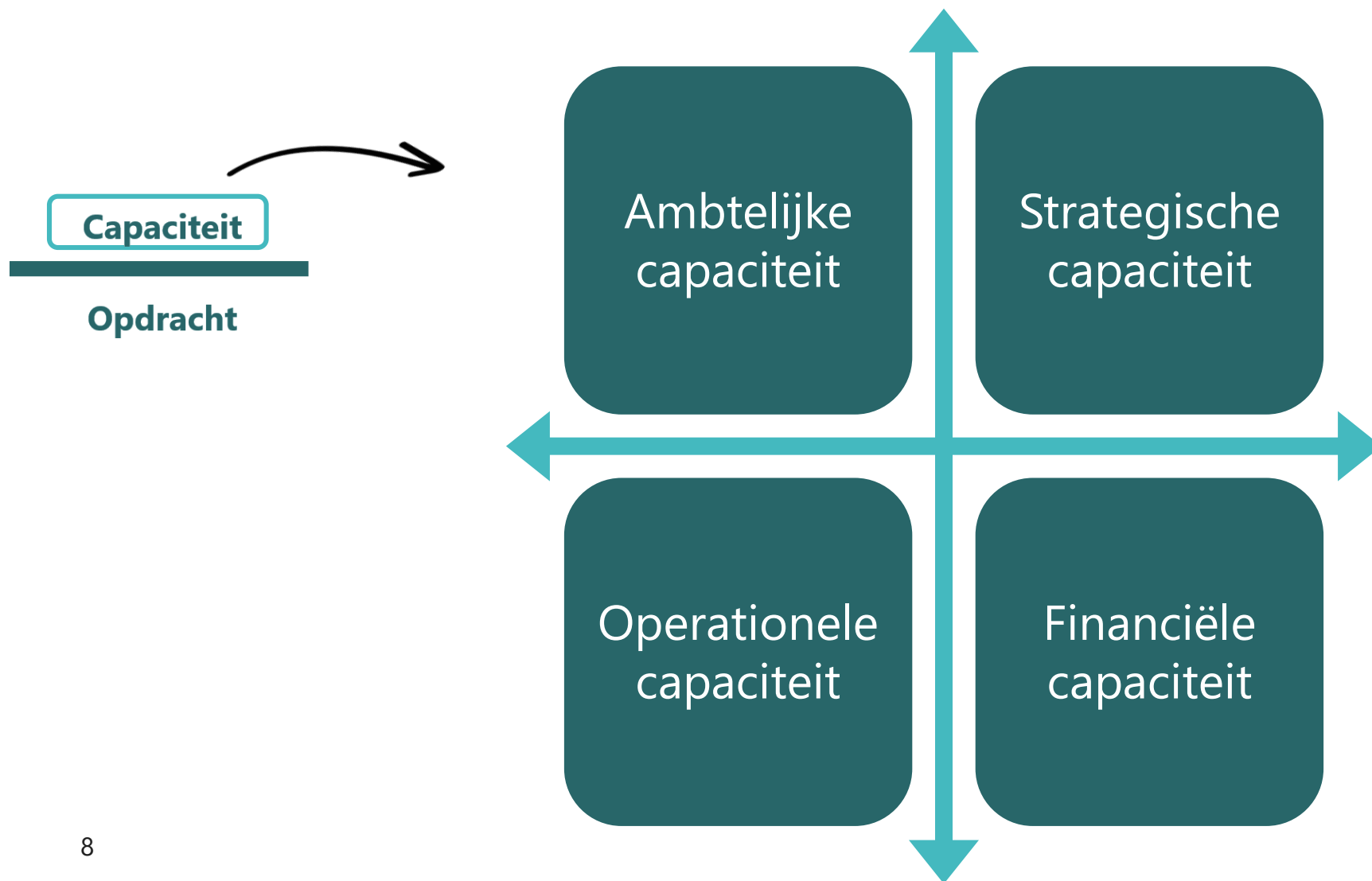
Bestuurskracht kan omschreven worden als
**het vermogen of de capaciteit om als bestuur de gewenste
maatschappelijke ontwikkelingen en bijhorende effecten te realiseren
en om de dienstverlening, taken ...
kortom: haar opdracht goed uit te voeren**

=

Capaciteit

Opdracht

Capaciteit in 4 facetten



Verhogen kwaliteit door meer deskundigheid & doorgedreven expertise

- Aantrekken kwalitatief personeel
- Minder afhankelijkheid van externen
- Interne expertises en competenties



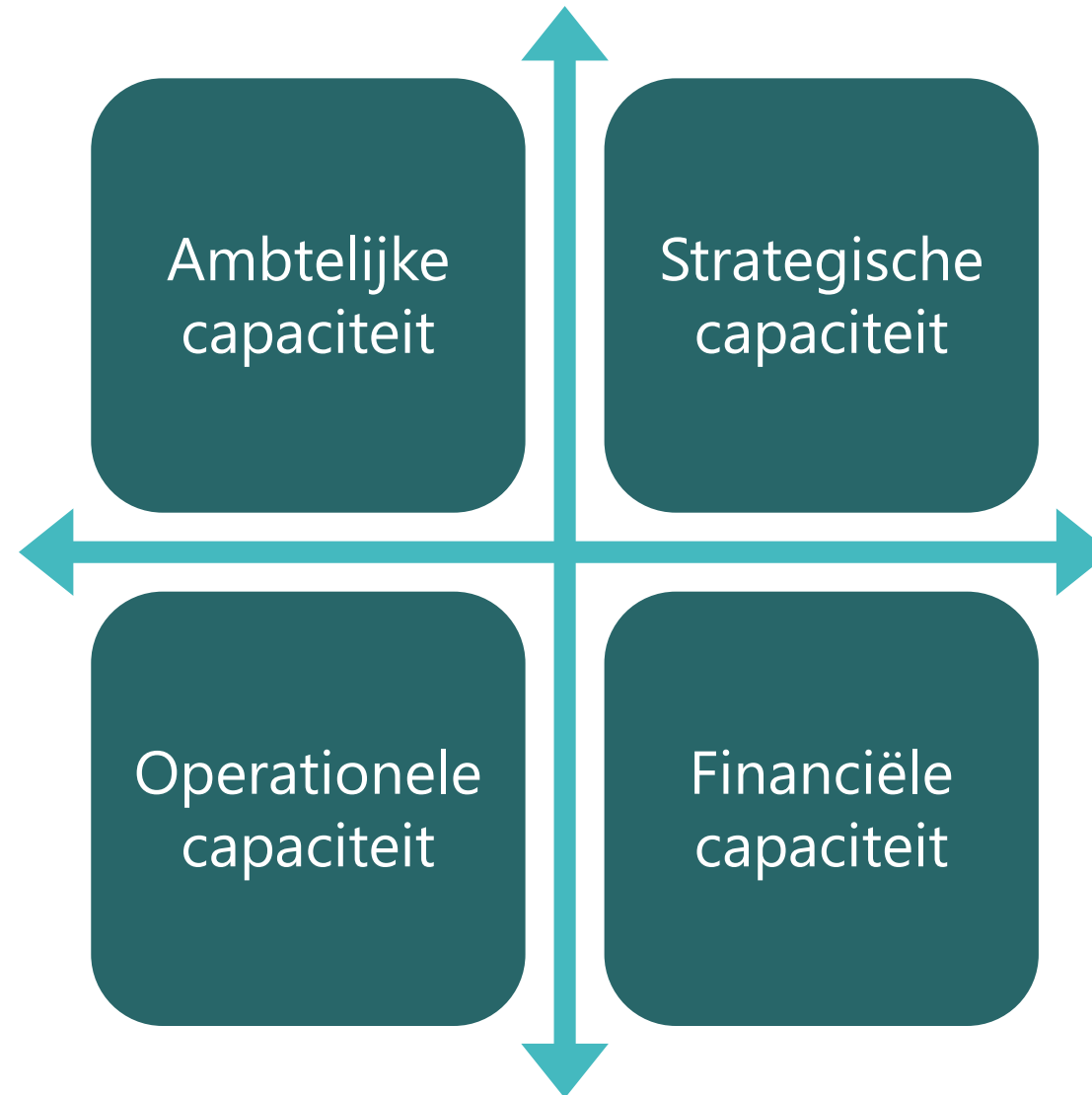
Betere dienstverlening

- Verruimen voorzieningen
- Openingsuren op maat (evt. in combinatie met werken op afspraak)
- Beter inspelen op digitalisering
- ...



Continuïteit, beter risicobeheer

- Kleine (g)eenmansdiensten vermijden
- Betere interne organisatiebeheersing
- Minder kwetsbaar zijn
- ...



Groter bereik & toekomstbestendigheid

- Complexe uitdagingen het hoofd bieden (mobiliteit, ruimtelijke ordening, inplanting publieke voorzieningen, ...)



Innovatie en vernieuwing

- Mogelijkheid om meer innovatie en vernieuwing aan de dag te leggen



Financieel sterk staan

- Efficiënter inzetten van financiële middelen
- Verhogen van de inkomsten
- ...

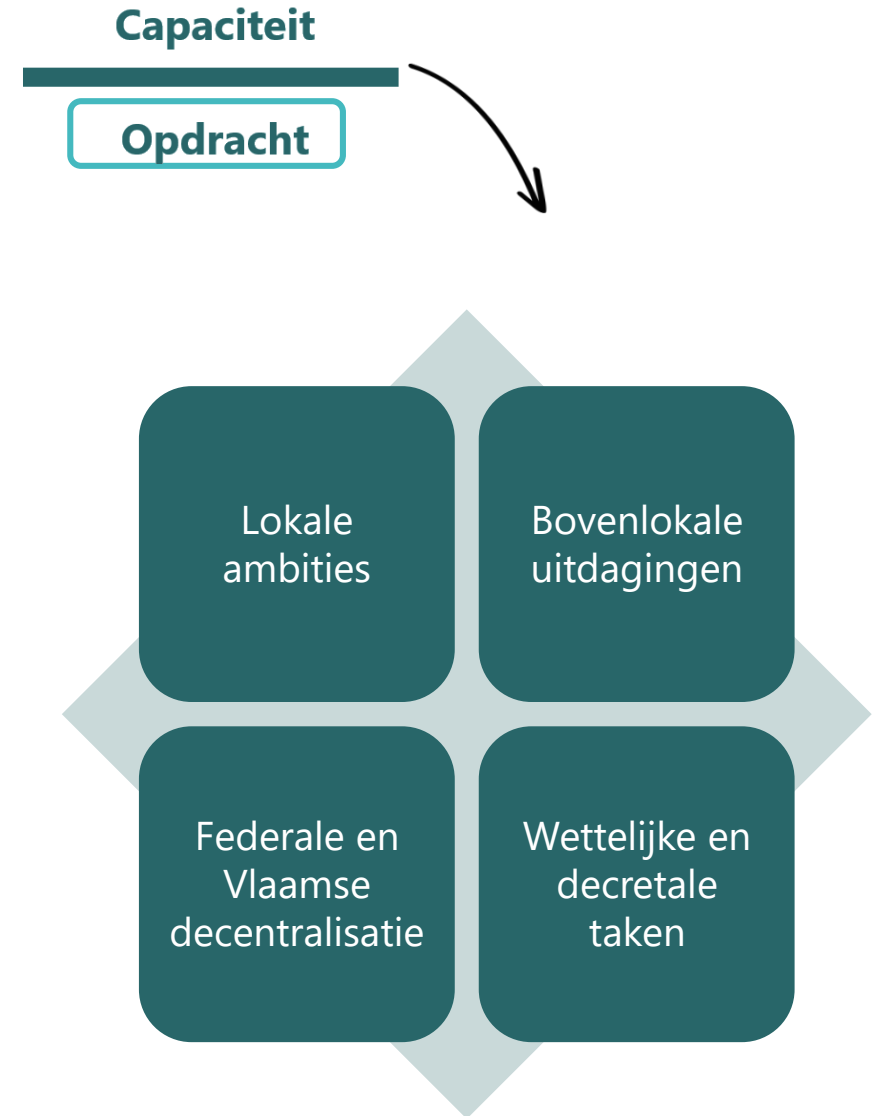
Schaalvoordelen

- Gedeeld aankopen

Opdracht in 4 facetten

De opdracht van lokale besturen is vierledig

- 1. Decretale en wettelijke opdrachten:** lokale besturen zijn verplicht tot het uitvoeren van wettelijke en decretale taken in opdracht van de hogere overheden.
- 2. De toenemende decentralisatie:** het lokaal bestuur is onderhevig aan steeds meer gedecentraliseerde beleidstaken. Taken die vroeger toebehoorden tot het Vlaams (en federale) niveau, maar doorgeschoven worden naar de lokale besturen.
- 3. Lokale ambities en uitdagingen:** naast wettelijke, decretale en gedecentraliseerde taken moet een lokaal bestuur ook inspelen op de lokale noden en uitdagingen en hierop gepast antwoord bieden.
- 4. Bovenlokale uitdagingen:** uitdagingen die het lokale niveau overstijgen, maar de lokale keuzes en handelingen impacteren.



Wat is bestuurskracht?

Bestuurskracht aanscherpen is méér dan het streven naar schaalvergroting als in het bewerkstelligen van een hoger inwonersaantal of het verlenen van diensten op een grotere oppervlakte. Het is **een complex samenspel van streven naar meer ambtelijke, strategische, operationele en financiële capaciteit én het vinden van een gezamenlijke identiteit.**

Maar ook de **bestuurderskracht**, of **de menselijke factor**, is cruciaal in dit verhaal. De maturiteit die ambtelijk en politiek aan de dag wordt gelegd is bepalend om beleidsdoelstellingen duurzaam te kunnen realiseren.

Fuseren kan de gemeenten bestuurskrachtiger maken omdat de schaal waarop gewerkt wordt, vergroot. Wat is dan die **ideale schaal?** Het antwoord op die vraag is niet zo simpel. De ideale schaal wordt vaak gerelateerd aan oppervlakte (km²) of het inwonersaantal, of een combinatie van beide. Schaalvergroting maakt een bestuur niet noodzakelijk bestuurskrachtiger, maar het is wél de meest 'eenvoudige' parameter.

Academici stellen zich ook vragen bij het causale verband tussen schaal en bestuurskracht, **want bestuurskracht gaat verder dan louter oppervlakte, inwonersaantal of ambtelijke capaciteit. Het gaat ook over het aanwenden van die capaciteit op een efficiënte, doelgerichte en transparante manier ("de dingen goed doen"), en over een goede "fit" tussen de wensen en verwachten van de bevolking en de beleidsprioriteiten van het gemeentebestuur ("de goede dingen doen").** Dé ideale schaal bestaat niet.

Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



6. Volgende stappen

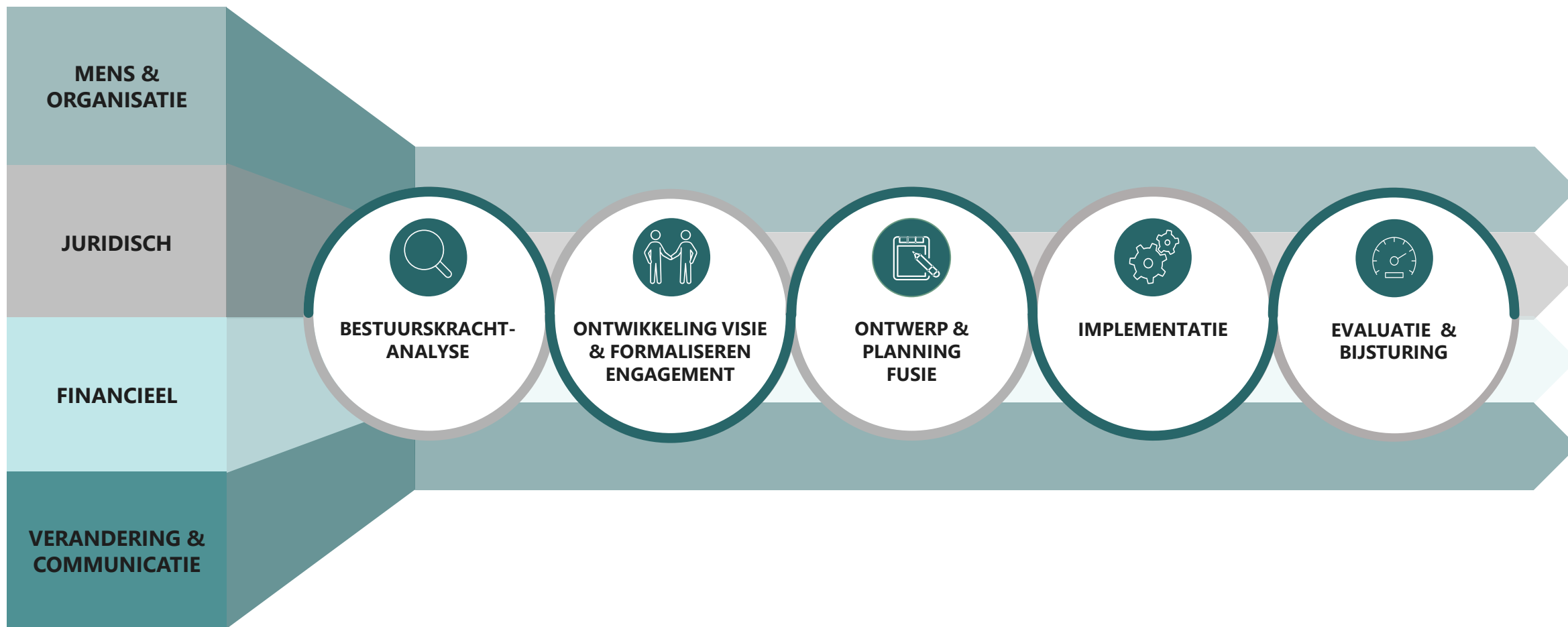


Bestuurskracht in de praktijk

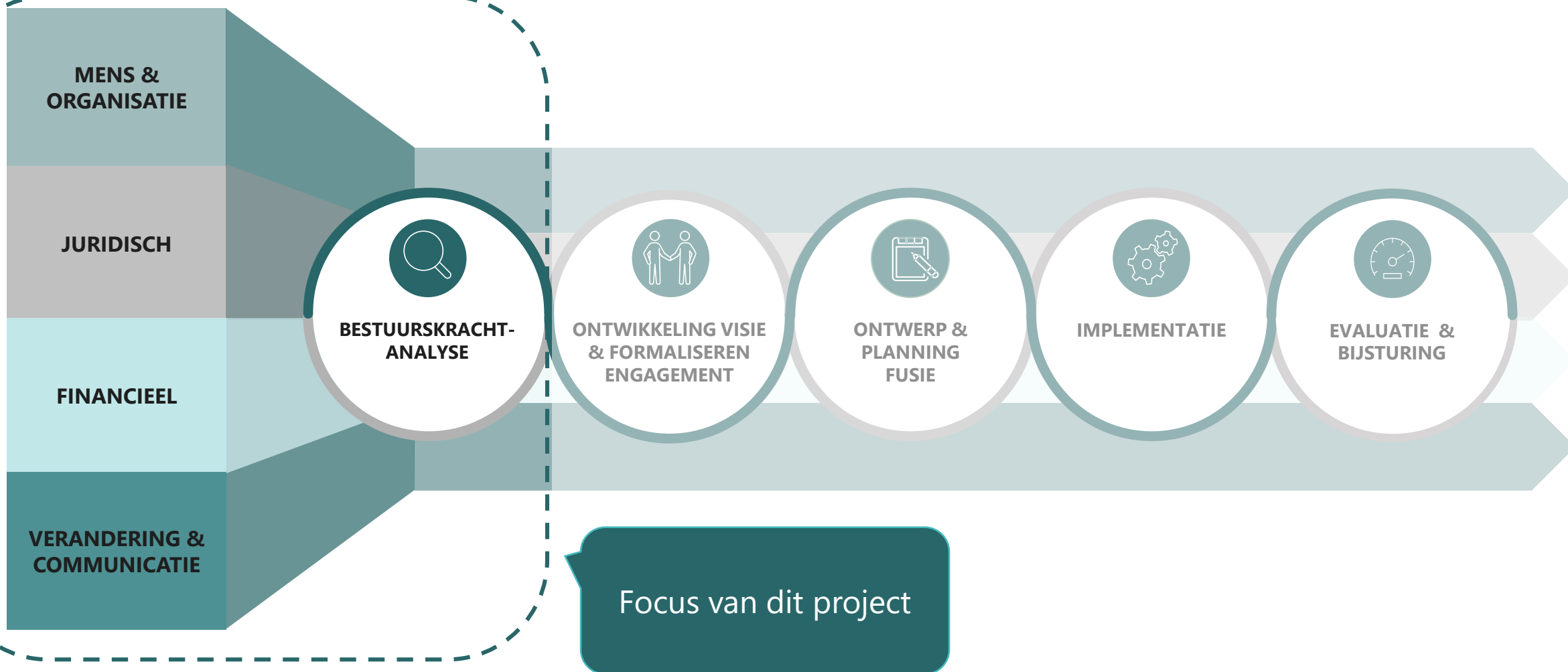
Lokale besturen moeten vandaag de evenwichtsoefening maken tussen **'alles zelf blijven doen'**, **'samenwerken'** of **'samensmelten'**. De juiste keuze maken om op lange termijn de **bestuurskracht** aan te scherpen vormt de uitdaging, maar hoe kan je het beste doen?

Probis ontwikkelde een groeitraject in **4 werven en 5 fasen** om lokale besturen te ondersteunen in de uitbouw van deze samenwerkingstrajecten.

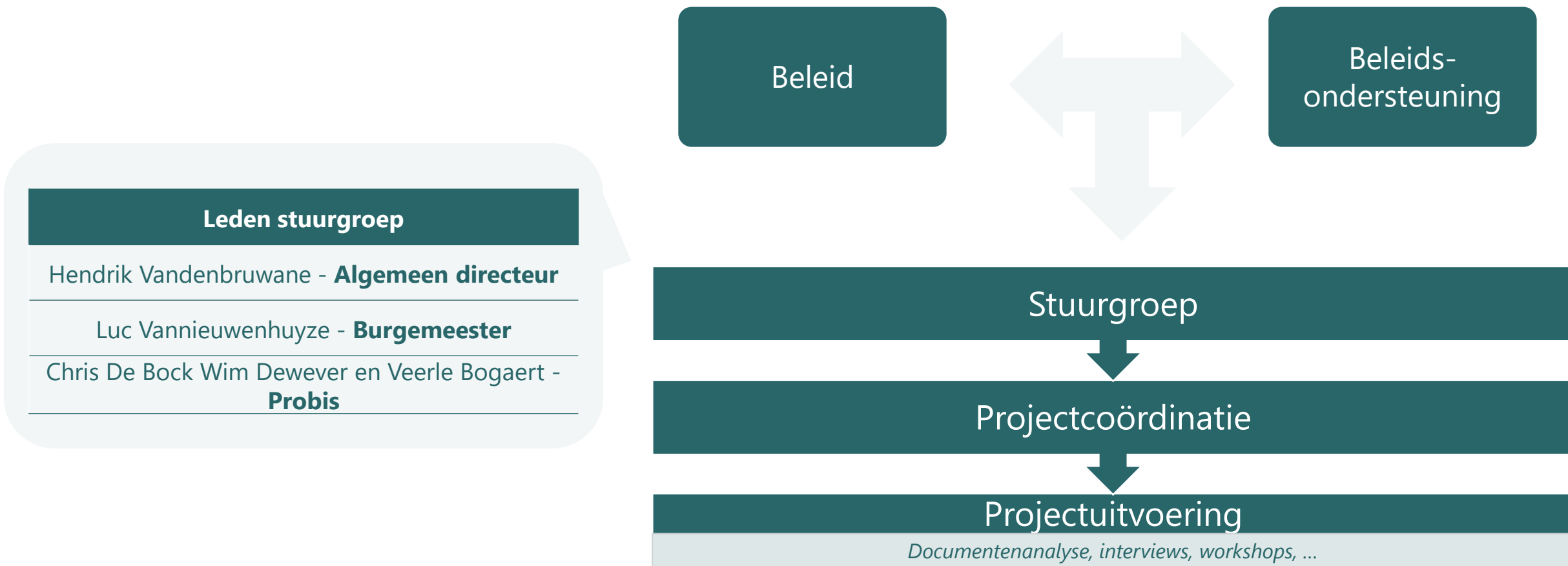
Bestuurskracht in de praktijk



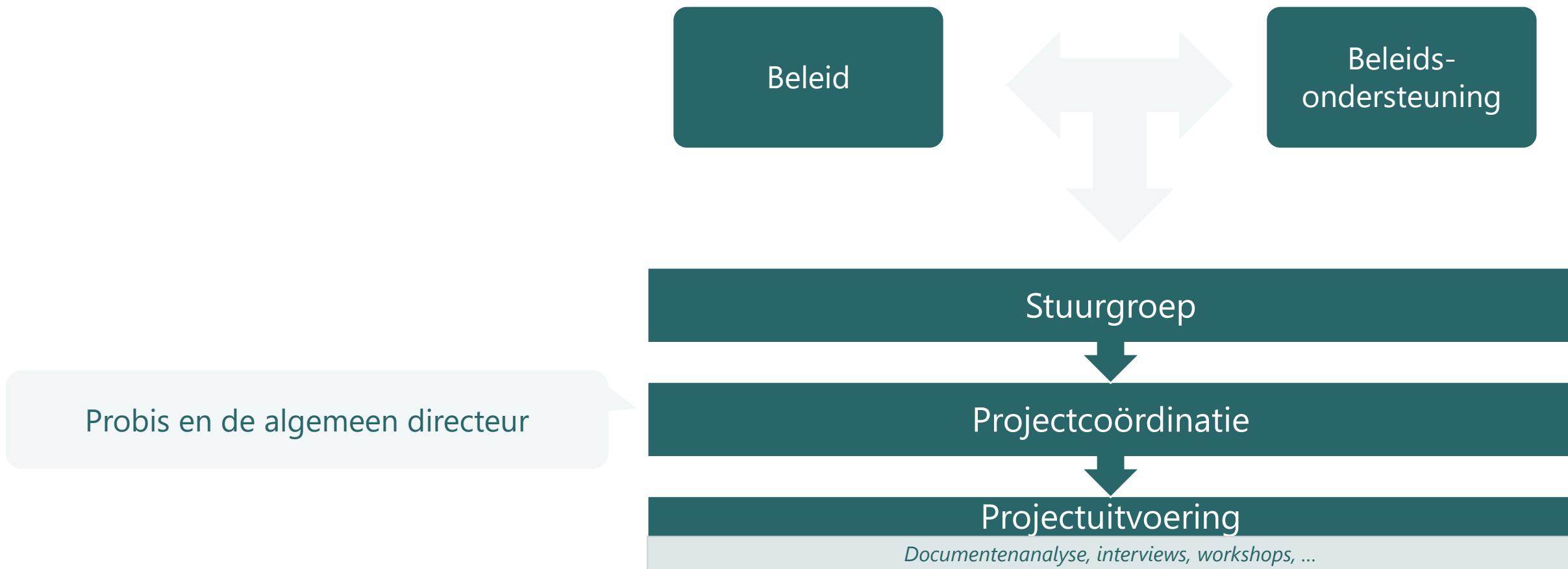
Bestuurskracht in de praktijk



Bestuurskrachtanalyse: projectorganisatie

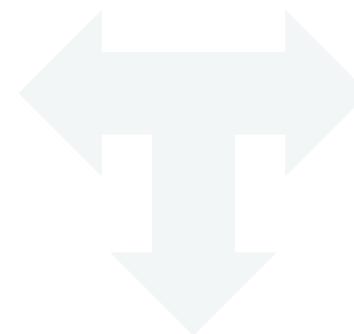


Bestuurskrachtanalyse: projectorganisatie



Bestuurskrachtanalyse: projectorganisatie

Beleid



Beleids-
ondersteuning

Projectuitvoering in 4 fasen



Stuurgroep



Projectcoördinatie



Projectuitvoering

Documentenanalyse, interviews, workshops, ...

Bestuurskrachtanalyse: plan van aanpak



Bestuurskrachtanalyse: plan van aanpak



Om de bestuurskracht van de huidige organisatie in kaart te brengen, gebruiken we **het model voor bestuurskrachtmeting**.

In dit academisch onderbouwd model worden de vier capaciteiten in kaart gebracht door indicatoren binnen onderstaand raamwerk in kaart te brengen en te evalueren.

Bestuurskrachtanalyse: plan van aanpak



Burgemeester Luc Vannieuwenhuyze

Algemeen directeur Hendrik Vandenbruwane

Financieel directeur Maarten Compernelle

Schepen Pascale Baert

01

Documenten en data-analyse

Diepgaande kwalitatieve & kwantitatieve analyse van diverse *facts & figures* volgens de modellen die wij hanteren. We baseren ons hiervoor op de beschikbare, interne en externe documenten en data

02

Individuele gesprekken

Gesprekken met ambtelijke en politieke sleutelfiguren om de ambtelijke en politieke situatie en mogelijkheden te verkennen

03

Werksessies managementteam en beleid

Kwalitatieve, collectieve werksessies met sleutelorganen en -figuren

Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



6. Volgende stappen

De bestuurskrachtanalyse in zes hoofdstukken

Endogene & exogene factoren

• 1. Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen

• 2. Strategie

• 3. Financiën & fiscaliteit

• 4. Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting

• 5. Regionale verhoudingen en samenwerking

• 6. Externe participatie en communicatie

Bestuurskracht betekent voor Tiel ...

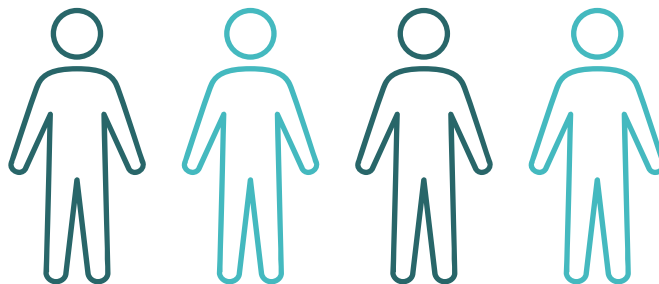
"... de mate waar je als stad toch **groot genoeg bent om niet te klein te zijn**"

"... alles wat je als bestuur **moet** doen, maar ook hetgeen kunnen doen, wat je **wil** doen als bestuur"

"... de **zaken gedaan krijgen** die moeten gebeuren"

"... de mate je beschikt over de **mensen en middelen** om te realiseren wat het bestuur voor ogen heeft, maar ook over de nodige **kennis**"

"... alle **taken en doelstellingen** te kunnen realiseren, die we moeten doen voor onze **burgers**"



1. Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen

Bevindingen en indicatoren



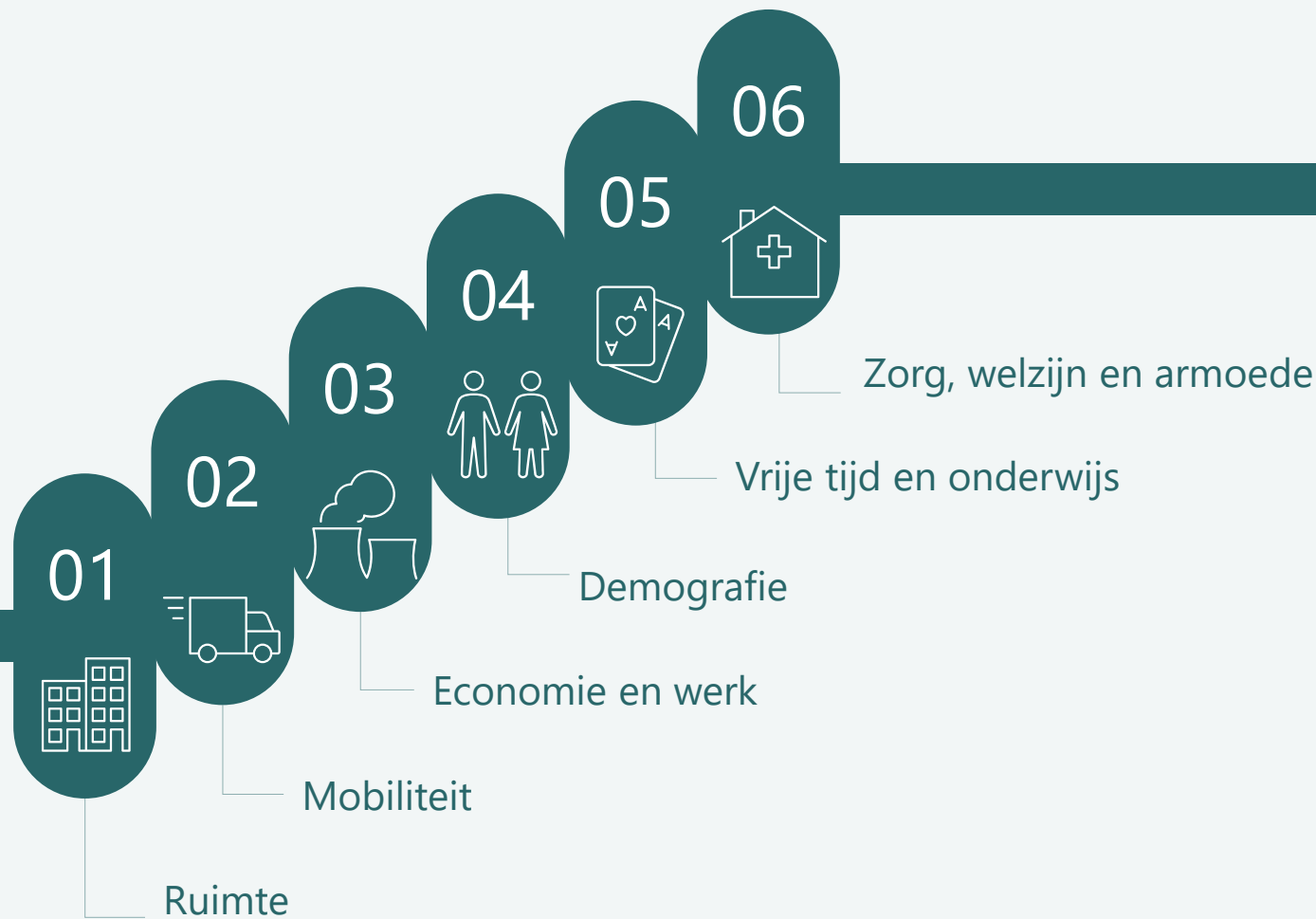
Om de capaciteit of bestuurskracht in te schatten, is het belangrijk een zicht te hebben op de omgevingsgerelateerde ontwikkelingen in het bestuur. **De opdracht voor een lokaal bestuur is immers grotendeels afhankelijk van omgevingsfactoren en lokale verwachtingen** en gaat gepaard met variabele beleidsvrijheid naargelang het gaat om medebewindstaken, gebonden bevoegdheden of autonome taken.

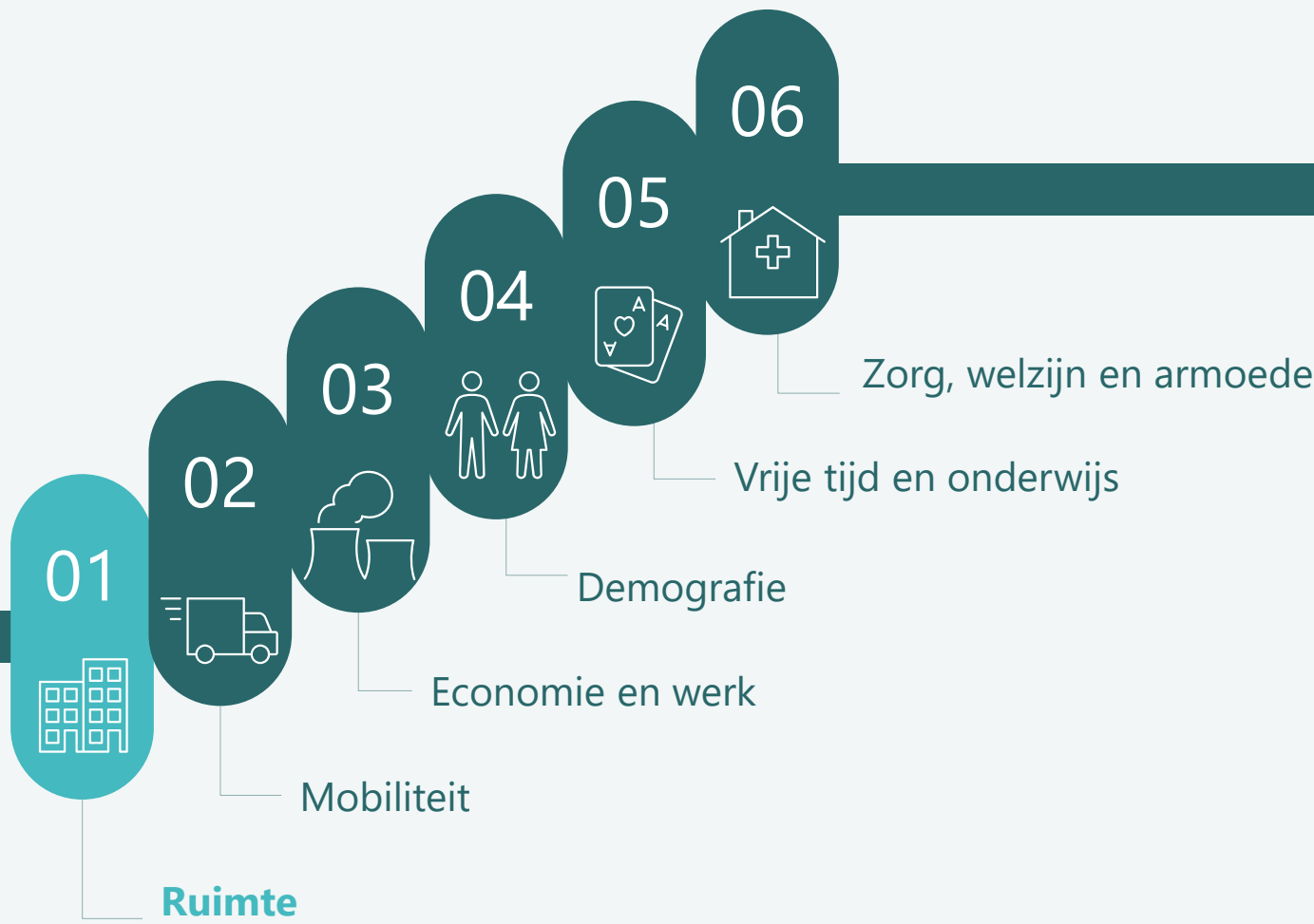
In dit onderdeel onderzoeken we/brengen we volgende zaken in kaart:

- De **ruimtelijke situering** van de stad
- Ontwikkelingen die de gemeentelijke organisaties vandaag of morgen onder 'druk' zetten, zoals bepaalde **demografische evoluties, sociaaleconomische veranderingen, sociale evoluties of ruimtelijke ontwikkelingen op het grondgebied**
- **Evoluties in het overheidslandschap/de macro-omgeving** die een impact hebben op het lokaal bestuur




- Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen
- Strategie
- Financiën & fiscaliteit
- Interne organisatie & personeelsbeleid
- Regionale verhoudingen en samenwerking
- Externe participatie en communicatie





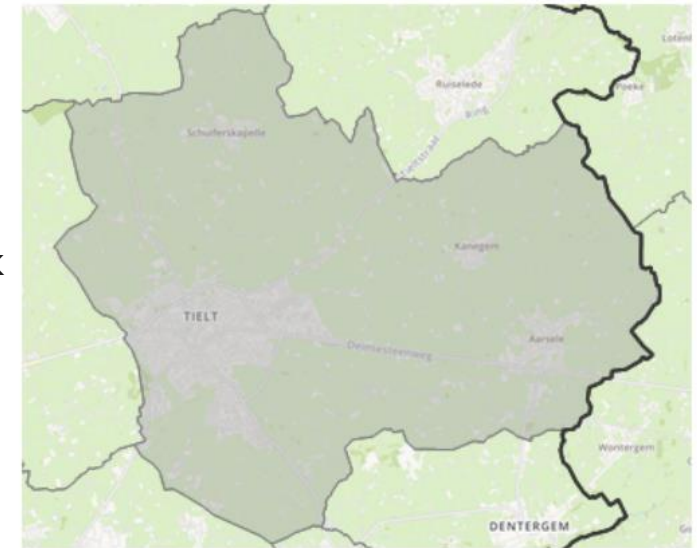
***Ruimtebeslag:** Aandeel oppervlakte ingenomen door nederzettingen en menselijke activiteiten (incl. tuinen aan woningen, buurtparken ...)
Rioleringsgraad: de verhouding van het totaal aantal huidige gerioleerde inwoners t.o.v. het aantal maximaal gerioleerde inwoners
Zuiveringsgraad: theoretisch percentage van de inwoners waarvan het afvalwater gezuiverd wordt

Ruimte in cijfers

	 Tielt Stad op de hoogte	Midwest	Vlaams gewest
oppervlakte (hectare)	6885	3562 (gemiddeld)	4541 (gemiddeld)
bevolkingsdichtheid (inwoners per km ²) (2022)	298	414	493
ruimtebeslag* (t.o.v. totale oppervlakte) (%) (2019)	26%	31%	33,3%
open ruimte (t.o.v. totale oppervlakte) (%) (2019)	74%	66,4%	66,7%
bebouwde oppervlakte (t.o.v. totale oppervlakte) (%) (2022)	18,5%	26,4%	28,6%
Riolering in eigen beheer?	Nee (Riopact)	-	-
zuiveringsgraad riolering* (%) (april 2022) (bron: VMM)	82,3%	66,3	86%
Uitvoeringsgraad riolering* (%) (april 2022) (bron: VMM)	83%	70,1%	88%
Aantal geplaatste IBA's t.o.v. totaal te realiseren IBA's (%) (2018)	11,5%	-	-

De ruimtelijke situering van Tielt

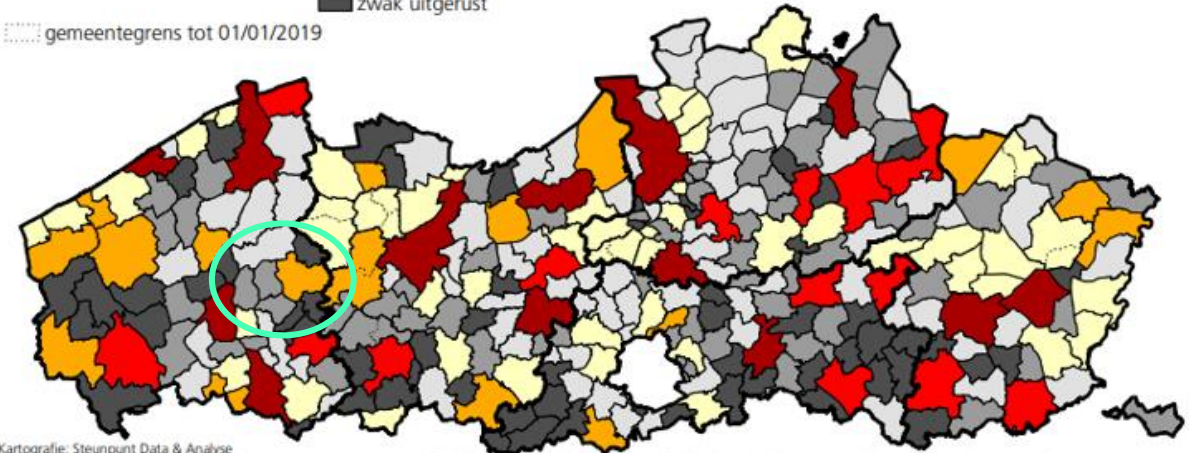
- Tielt is een stad gelegen in de **Provincie West-Vlaanderen** en situeert zich in de driehoek Brugge-Kortrijk-Gent. Het is de **hoofdplaats van het arrondissement Tielt**
- Sinds de fusie van 1976 bestaat Tielt uit de vroegere stad Tielt en de **deelgemeenten Aarsele, Kanegem en Schuiferskapelle**
- Tielt grenst aan **acht buurgemeenten**: Dentergem, Oostrozebeke, Meulebeke, Pittem, Ruiselede, Wingene, Aalter en Deinze
- Tielt behoort tot de Belfiuscluster '**gemeenten en kleine steden met centrumfunctie en economische aantrekkingskracht**'. Buurgemeente Deinze behoort hier ook toe. Verder wordt Tielt omringd door voornamelijk landelijke woongemeenten en landbouwgemeenten.



De ruimtelijke situering van Tielt

Tielt is volgens haar uitrustingsgraad* een **goed uitgerust centrum**. De stad is het enige bestuur in de referentieregio met deze uitrusting, en wordt voornamelijk omringd door matige en zwak uitgeruste gemeenten (m.u.v. Deinze in Oost-Vlaanderen).

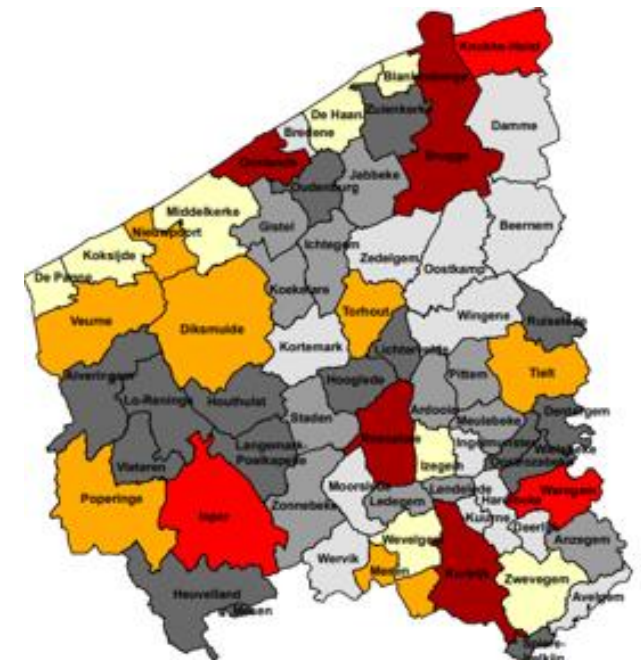
Typologie van gemeenten op basis van de uitrusting



Kartografie: Steunpunt Data & Analyse
 Bron data: AGODI, AVOHOKS, bpost, College hoven en rechtbanken, FARD, Federale Politie, FOD Financiën, GUIDEA, Kind en Gezin, Locatus, RIZIV, RSZ, desocialekaart.be, Sport Vlaanderen, Statbel, Toerisme Vlaanderen, VDAB, Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid, Vlaams Departement Cultuur, Jeugd & Media, Vlaams Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, Vlaams Departement Onderwijs en Vorming, Vlaamse Belastingdienst, VMSW

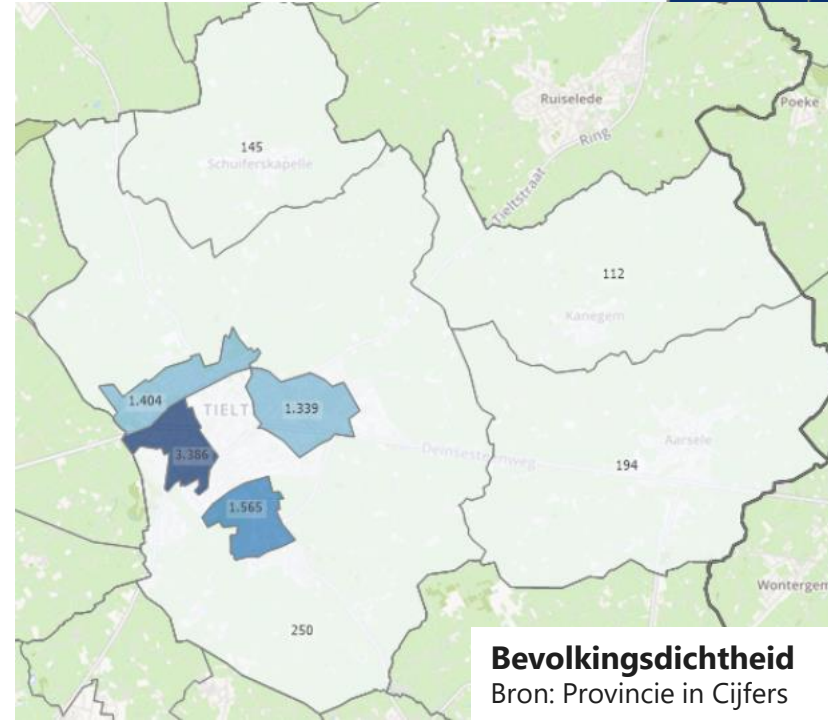
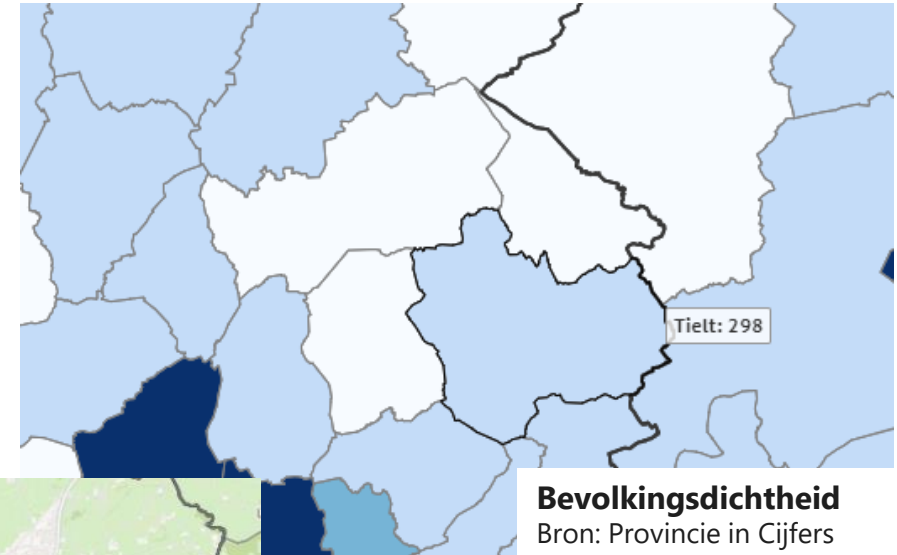
De uitrustingsgraad zegt iets meer over de beschikbaarheid en bereikbaarheid op het grondgebied van de gemeente. op acht gebieden: **onderwijs, zorg, publieke en zakelijke dienstverlening, persoonlijke dienstverlening, horeca, detailhandel, cultuur en recreatie, en sport Op basis daarvan werd een typologie van de Vlaamse gemeenten opgesteld, die Vlaamse gemeenten onderverdeelt in zeven categorieën*

Bron: een studie over de uitrustingsgraad van de Vlaamse gemeenten in 2018



De ruimtelijke situering van Tielt

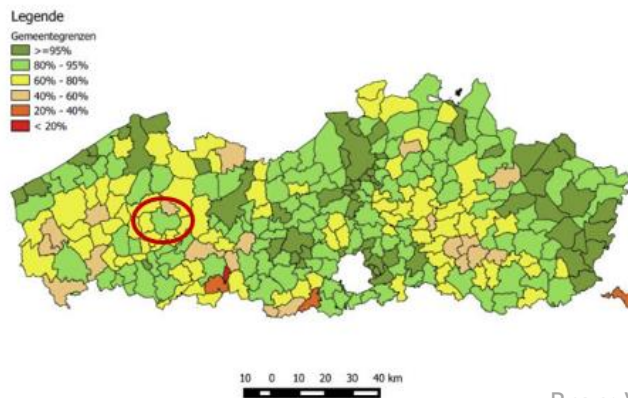
De **bevolkingsdichtheid** in Tielt is, net zoals bij de omliggende gemeenten, **laag** in vergelijking met het Vlaamse gemiddelde en Midwest. Toch heeft Tielt een centrumfunctie. Het **centrum van Tielt kent dan ook een hoge bevolkingsdichtheid**, maar het omliggende gebied en de deelgemeenten is dunbevolkt en kenmerkt het landelijke karakter.



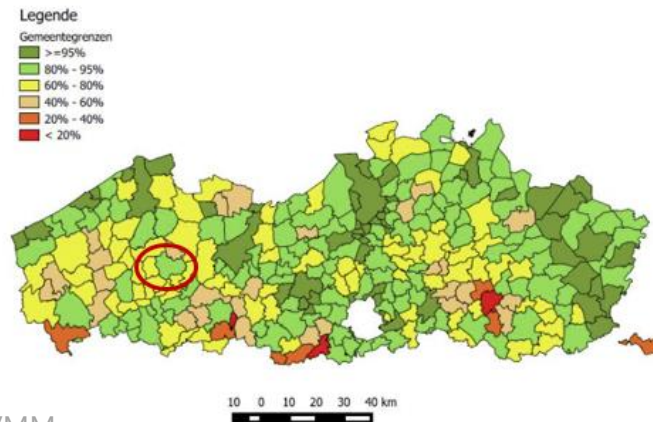
De ruimtelijke situering van Tielt

- Ondanks haar centrumfunctie kent Tielt een **lage bebouwde oppervlakte** en heeft **veel open ruimte**.
- De **rioleringsgraad** (83%) en **zuiveringsgraad** (82,3%) in Tielt is iets lager dan de gemiddelden in het Vlaams gewest, maar is beter dan de omliggende gemeenten. Daarentegen heeft de stad nog een inhaalbeweging te maken op vlak van het aantal te plaatsen IBA's.

Rioleringsgraad per gemeente (toestand april 2022)



Zuiveringsgraad per gemeente (toestand april 2022)

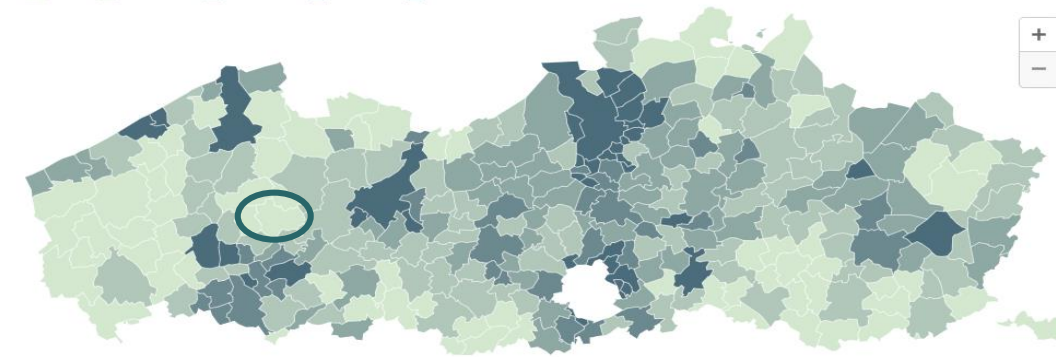


Bron: VMM

Bebouwde oppervlakte

Gemeenten van Vlaams Gewest, 2021, in % van totale oppervlakte

< 20 20 - < 30 30 - < 40 40 - < 50 >= 50



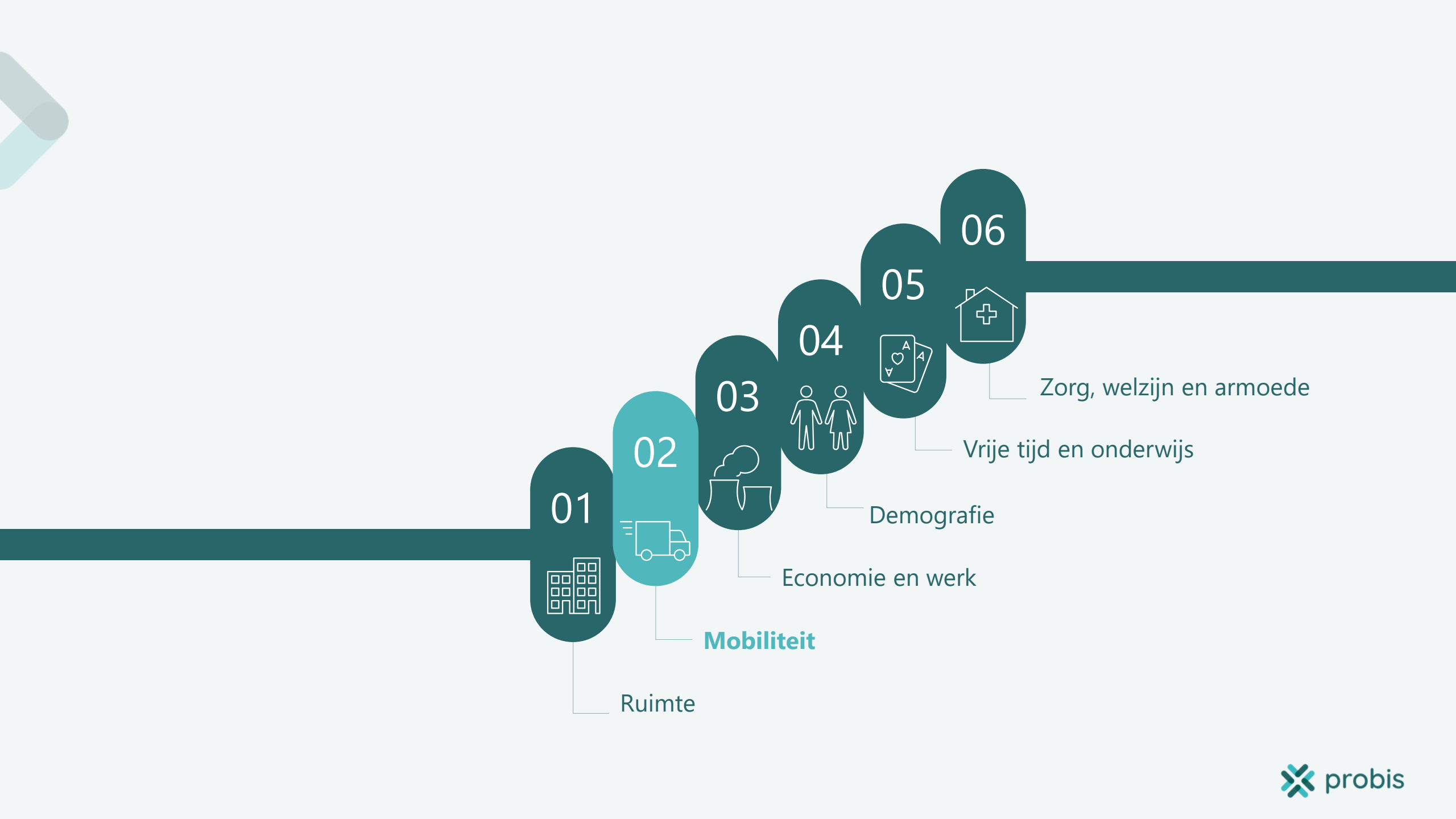
Bron: Statbel, bewerking Statistiek Vlaanderen

Ruimte in cijfers

	
Aantal kilometer <u>fiets- en voetpaden</u> van de stad	144 km
Aantal kilometer <u>bermen</u> dat door de stad moet worden onderhouden en gemaaid	70 km
Aantal ha <u>grasplein</u> dat door de stad moet worden onderhouden en gemaaid	70,5 ha
Aantal <u>begraafplaatsen</u>	4
Aantal kilometer <u>hagen</u> op het openbaar domein dat door de stad moet worden onderhouden en gesnoeid	4,7 km

Bron: gegevens aangeleverd door de stad





01



Ruimte

02



Mobiliteit

03



Economie en werk

04



Demografie

05




Vrije tijd en onderwijs

06



Zorg, welzijn en armoede

Mobiliteit in cijfers

		Midwest	Vlaams gewest
Inwoners die vinden dat men veilig kan fietsen (2020)	24%	24% (min) - 51% (max)	43%
Inwoners die vinden dat er voldoende fietspaden zijn (2020)	22%	22% (min) - 48% (max)	45%
Inwoners die vinden dat er voldoende openbaar vervoer is (2020)	70%	23% (min) – 88% (max)	67%
Beschikbaarheid openbaar vervoer			
	Trein Tram Bus	Ja (2 stations) Nee Ja	- - -



- › Inwoners vinden het niet zo veilig om te **fietsen** in Tielt en vinden dat er **onvoldoende fietspaden** zijn
- › De bereikbaarheid van Tielt met de wagen is niet optimaal. Er is **geen** rechtstreekse verbinding met een **snelweg**. Er zijn wel enkele belangrijke **gewestwegen** die Tielt doorkruisen en die de stad relatief vlot verbinden met een autosnelweg. De **N37** verbindt Tielt in noordoostelijke richting met de **E40** (via Aalter). In westelijke richting zorgt het voor een aansluiting op de **E403** (via Roeselare). De **N35** verbindt Tielt met onder meer de stad Deinze. De verbinding met Kortrijk is goed ontsloten, maar druk op piekmomenten.
- › Er is **geen waterweg** in de stad
- › De **tevredenheid** over het aanbod openbaar vervoer ligt in lijn met die van het Vlaamse Gewest. Tielt beschikt over **2 treinstations**. De voornaamste verbinding is vanuit het station Tielt 'De Panne – Gent – Antwerpen' (1 trein per uur). Station Aarsele wordt enkel bediend door (een beperkt aantal) P-treinen op weekdagen. Met andere grotere steden zoals Brugge, Kortrijk en Roeselare is Tielt verbonden via enkele **busverbindingen**



› De bereikbaarheid met de **trein** in Tielt

Station	Weekdag	Weekend- of feestdag
Station Tielt (Gent – De Panne)		
Richting Gent (en Antwerpen)	1 IC-trein per uur (tussen 5u42 en 21u42)	/
Richting Gent (en Brussel)	3 P-treinen (tussen 6u16 en 8u13)	1 IC-trein per uur (tussen 6u42 en 21u42)
Richting De Panne	1 IC-trein per uur (tussen 6u19 en 22u19) 4 P-treinen (tussen 15u50 en 18u47)	1 IC-trein per uur (tussen 7u19 en 22u19)
Station Aarsele (enkel P-treinen)		
Richting Gent (en Brussel)	1 P-trein per uur (3 in totaal) (tussen 6u22 en 8u19)	/
Richting De Panne	1 P-trein per uur (4 in totaal) (tussen 15u44 en 18u41)	/

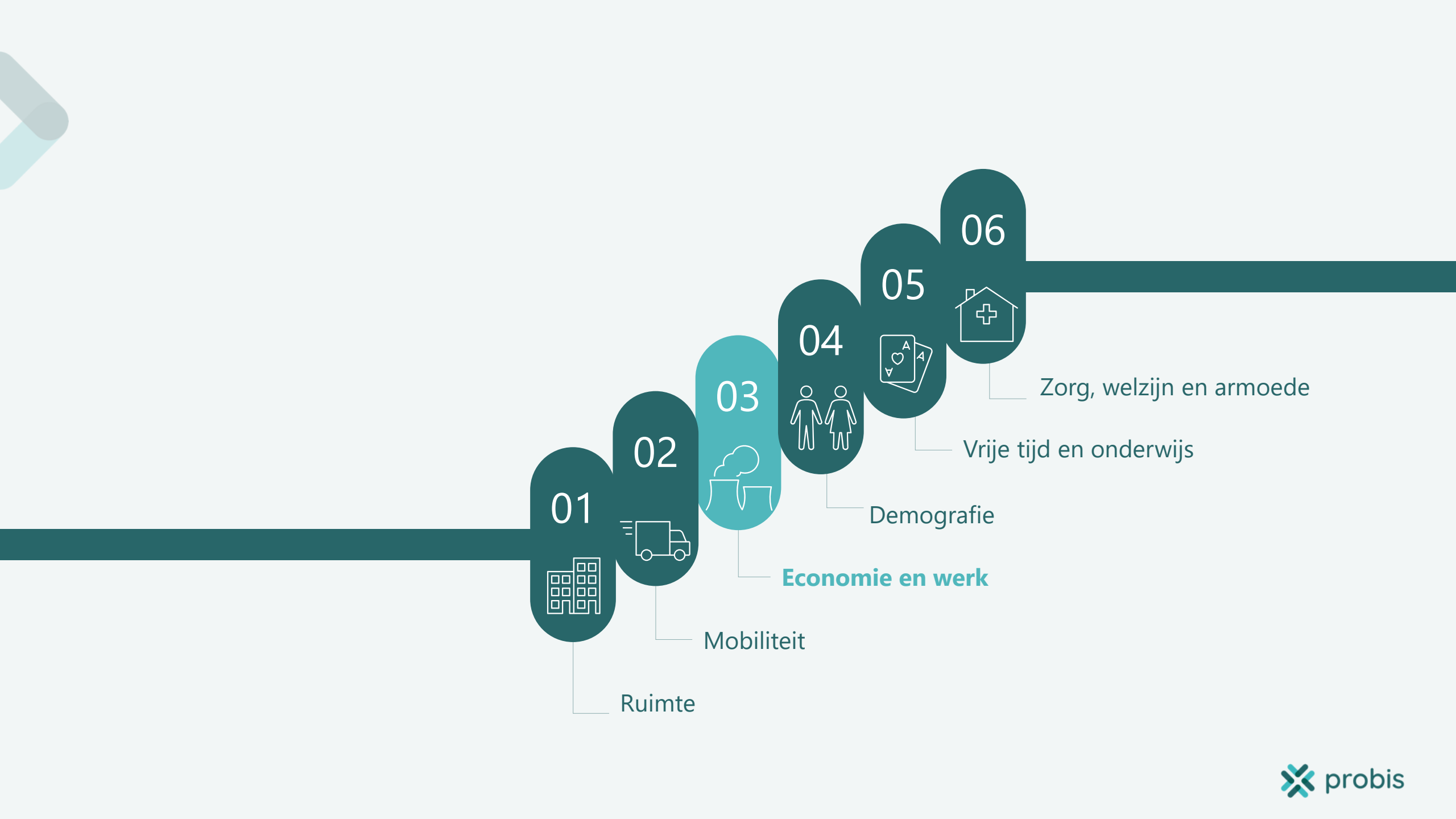
73

Lijn 73 : Gent - Deinze - De Panne



Stations en haltes

- GENT-SINT-PIETERS
- DE PINTE
- DEINZE
- AARSELE
- TIELT
- LICHTERVELDE
- KORTEMARK
- DIKSMUIDE
- VEURNE
- KOKSIJDE
- DE PANNE



01



Ruimte

02



Mobiliteit

03



Economie en werk

04



Demografie

05



Vrije tijd en onderwijs


06



Zorg, welzijn en armoede


Economie en werk in cijfers

Bron: Provincie in Cijfers en gemeentemonitor

		Midwest	Vlaams gewest
oppervlakte bestemd voor landbouw (t.o.v. totale bestemm. oppervlakte) (%) (2021)	85%	75,8%	57,6%
oppervlakte voor bedrijvigheid (t.o.v. bebouwde opp.) (%) (2021) <i>oppervlakte met ambachts- en industriegebouwen, opslagruimte, kantoorgebouwen ... en gebouwen met handelsbestemmingen</i>	18,6%	20,5%	15,6%
jobratio (2019) <i>Aantal jobs per 100 inwoners op beroepsactieve leeftijd</i>	97	84,6	73,6
bezettingsgraad van bedrijventerreinen (%) (2021)	82,3%	87,5%	84,9%
winkels per 1.000 inwoners (2022)	8,29	7,07	6,4
winkelvoeropervlakte per 1.000 inwoners (m ² per 1.000 inwoners) (2022)	2185,6	2196	1971,7
horecazaken per 1.000 inwoners (2022)	4,14	3,39	3,83
nettogroeiratio (per 100) (2021) <i>verschil tussen het aantal oprichtingen en het aantal stopzettingen in t.o.v. het aantal ondernemingen uitgedrukt per 100 ondernemingen</i>	4,6	4,3	5

Economie en werk in cijfers

Bron: Provincie in Cijfers en gemeentemonitor

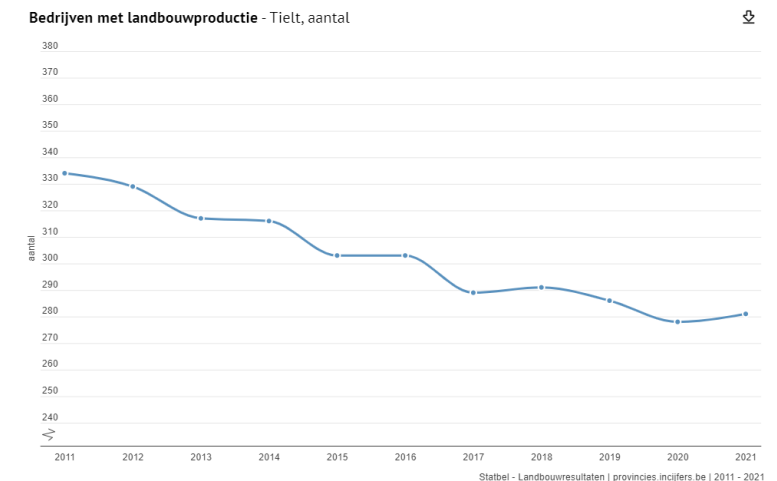
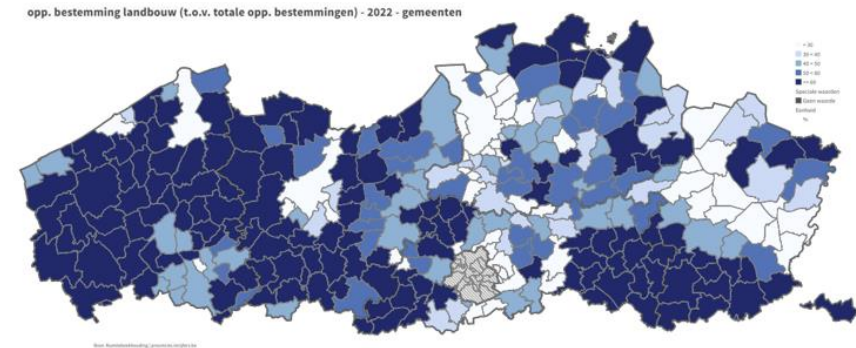
		Midwest	Vlaams gewest
werkzaamheidsgraad 15-64 jaar (%) (2019)	73,3%	74,5%	69,8%
werkzoekenden zonder werk (t.o.v. inwoners 18-64 jaar) (%) (2022)	3,3%	3,2%	4,3%
gemiddeld netto belastbaar inkomen per inwoner (€) (2019)	19677	19348	20459
alle huizen (excl. appartementen) - mediaanprijs (€) (2021)	250000	-	290000
tarieven APB (%) (2022)	7,5%	-	7,18%
gemiddelde opbrengst uit APB per inwoner (€) (2020)	306,4	297,9	326,2
tarieven OOV (aantal) (2022)	1032	-	899
gemiddelde opbrengst uit OOV per inwoner (€) (2020)	431,9	388,9	373,9

Economie en werk

- › De **bevolking** in Tielt is – net zoals gemiddeld in Midwest- relatief **actief – er zijn nauwelijks werklozen**: de werkzaamheidsgraad is iets hoger dan het Vlaamse gemiddelde, en er zijn gemiddeld iets minder werkzoekenden zonder werk.
- › Het gemiddeld **inkomen** ligt daarentegen –opnieuw net zoals in Midwest- iets **lager** dan gemiddeld in Vlaanderen. De inkomsten uit de APB zijn hierdoor wellicht eveneens iets lager dan gemiddeld in Vlaanderen.
- › De **mediaanprijs van de woningen** ligt iets lager dan gemiddeld in Vlaanderen. Desondanks zijn de inkomsten uit **de onroerende voorheffing** wel hoger i.v.m. het gemiddelde in Vlaanderen. De tarieven OOV liggen ook gemiddeld iets hoger.
- › De gemiddeld lagere opbrengst uit de APB, pareert Tielt door de gemiddeld hogere opbrengst uit de OOV.

Economie en werk

- Tielt is voornamelijk een **landbouwgemeente**: de stad kent een hoger percentage van oppervlakte bestemd voor landbouw dan gemiddeld in de referentieregio en het Vlaams gewest.
- Het aantal landbouwbedrijven kent een **dalende trend**
- De **nettogroeiratio** ligt in lijn met de gemiddeldes en hoger dan in omliggende gemeenten. Ook dit wijst op de motor van bedrijvigheid van de stad.
- Daarnaast heeft de gemeente ook een (beperkte) centrumfunctie: het **winkelaanbod** is iets hoger dan gemiddeld en er zijn ook net iets meer **horecazaken**. Er is een **grote werkgelegenheid**. Er is werk voor elke inwoner in de eigen stad.

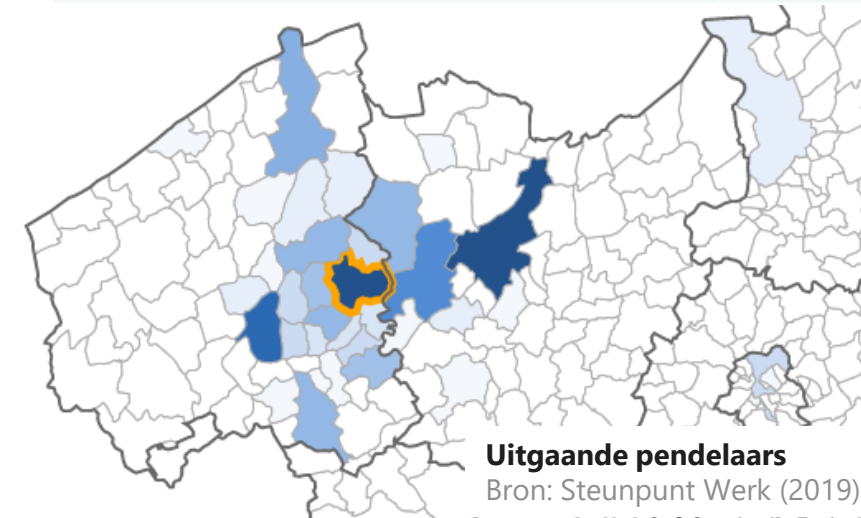


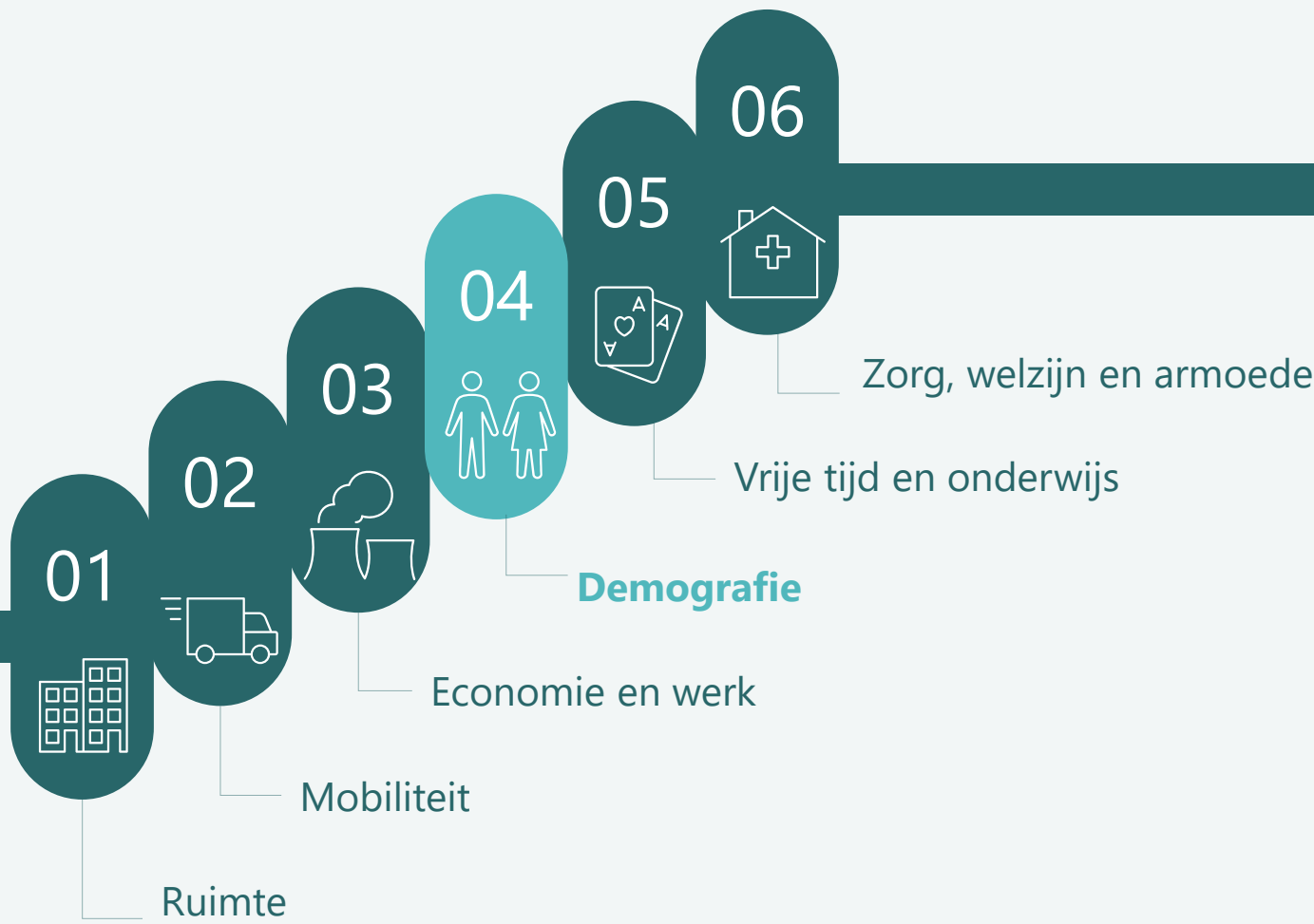
Economie en werk

- › Het **pendelsaldo*** in Tielt is **positief**. De stad kan hierdoor worden beschouwd als **een aantrekkelijke plaats om er te gaan werken**. Zowel eigen inwoners als inwoners uit omliggende gemeenten werken in Tielt.
- › 30,1% van alle loontrekkenden in Tielt, wonen in de stad zelf. Anderen - de **inkomende pendelaars** - wonen voornamelijk in Meulebeke (7,5%), Wingene (5,5%) en Pittem (4,9%)
- › 37,3% van alle werkende inwoners, werken in de eigen stad. De andere inwoners gaan werken in Gent (6,6%), Roeselare (5,5%) en Deinze (4,2%). Dit zijn de **uitgaande pendelaars**.




Aantal inkomende pendelaars* naar de gemeente (2019)	6555
Aantal uitgaande pendelaars* vanuit de gemeente (2019)	4740
Geen pendel: het aantal loontrekkenden dat woont én werkt in de stad	2825






Demografie in cijfers

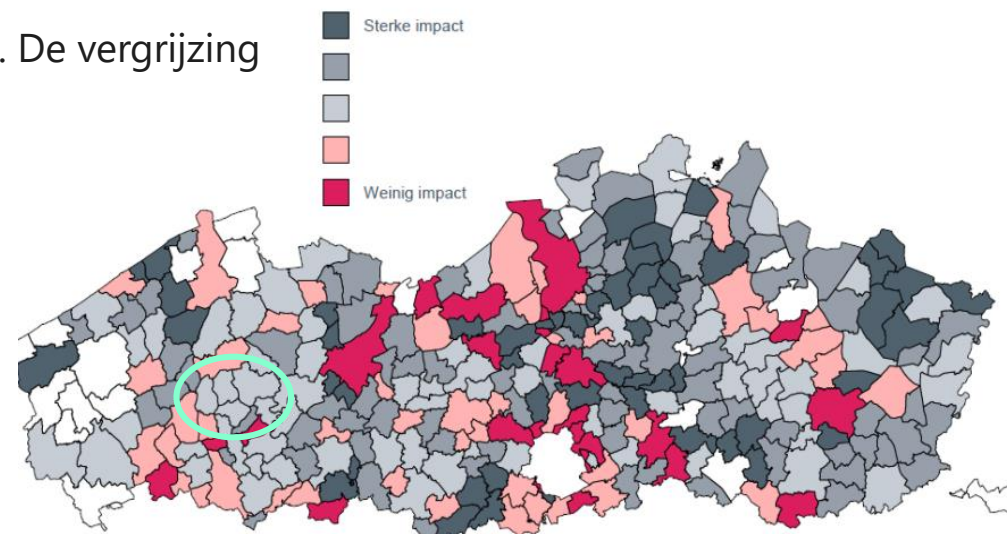
		Midwest	Vlaams gewest
totaal aantal inwoners (2022)	20514	14766 (gemiddeld)	22330 (gemiddeld)
totaal aantal inwoners (prognose in 2040)	22398	15858 (gemiddeld)	23746 (gemiddeld)
groene druk (per 100) (2022) <i>verhouding aantal 0-19jarigen en aantal 20-64jarigen</i>	36,2	37,2	37,1
grijze druk (per 100) (2022) <i>verhouding aantal 65+ers en aantal 20-64jarigen</i>	40,1	36,7	36,3
grijze druk in 2040 (prognose) (per 100) <i>verhouding aantal 65+ers en aantal 20-64jarigen</i>	46,1	46,2	46,9
verouderingscoëfficiënt (per 100) (2022) <i>verhouding 60+ers t.o.v. -19jarigen</i>	143,1	128,1	128,4
afhankelijkheidsratio (per 100) (2022) <i>Verhouding tussen de bevolking buiten beroepsactieve leeftijd (0-19 jaar en 65+ers) en de bevolking op beroepsactieve leeftijd (20-64 jaar)</i>	76,3	73,9	73,7
natuurlijke aangroei per 1.000 inwoners (2021) <i>Verhouding aantal geboortes en overlijdens</i>	0,6	0,7	0,3

Demografie in cijfers

		Midwest	Vlaams gewest
niet-Belgische huidige nationaliteit (t.o.v. inwoners) (2022)	7,9%	6,9%	10%
niet-Belgische herkomst (t.o.v. inwoners) (2022)	15%	12,8%	24,7%
totaal migratiesaldo per 1.000 inwoners <i>verhouding tussen het aantal inwijkingen en het aantal uitwijkingen (binnen- en buitenland) (2021)</i>	4,7	7	6,6
huishouden 1 persoon (t.o.v. alle huishoudens) (2022)	32,4%	30,4%	32,6%
huishouden 2 personen (t.o.v. alle huishoudens) (2022)	36%	35,9%	34,3%
huishouden 1 persoon in 2040 (prognose) (t.o.v. alle huishoudens)	35,1%	29,9%	35,6%
huishouden 2 personen in 2040 (prognose) (t.o.v. alle huishoudens)	34,4%	36%	33,5%

Demografie

- Het gemiddeld aantal inwoners ligt lager in vergelijking met de gemiddelde Vlaamse gemeente. In de regio Midwest is Tielt wel één van de grootste. Er wordt verwacht dat dit **inwonersaantal** licht zal **stijgen** de komende jaren, door een gezonde natuurlijke aangroei en een positief migratiesaldo.
- Tielt is, net zoals andere gemeenten in Midwest, **niet zo'n diverse gemeente** in vergelijking met het Vlaams gewest. Er is een relatief laag aantal niet-Belgen en een laag aantal inwoners met niet-Belgische herkomst
- **De bevolking vergrijsst in Vlaanderen, en ook – zelfs sneller - in Tielt.** De vergrijzing zal een impact hebben op de inkomsten uit de APB (zie kaart).
 - De **groene druk** – het aantal jonge mensen dat onderhouden moet worden door de werkende mensen – ligt in de lijn van het gemiddelde.
 - De **grijze druk** - het aantal ouderen dat moet worden onderhouden door de beroepsbevolking is hoger het gemiddelde.
 - De **verouderingscoëfficiënt** is groter dan 100. Dit betekent dat de groep zestigplussers groter is dan de groep 0-19-jarigen.

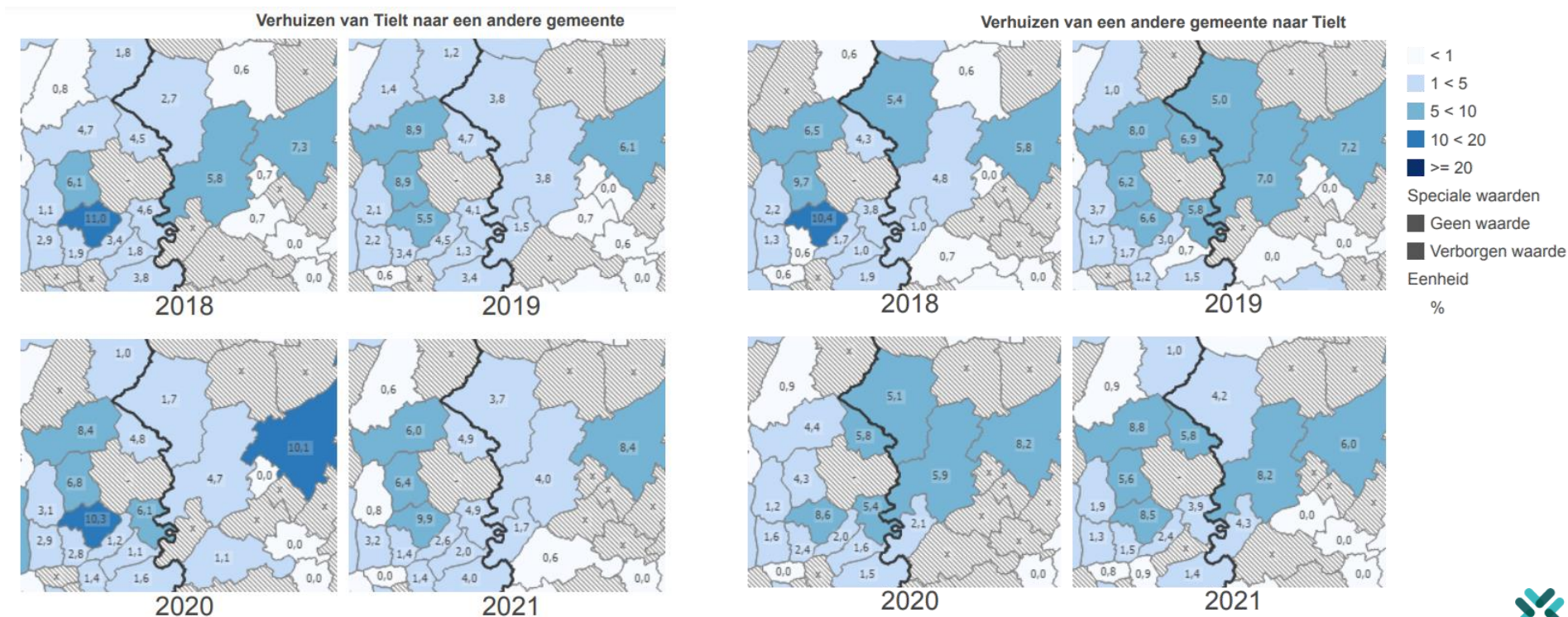


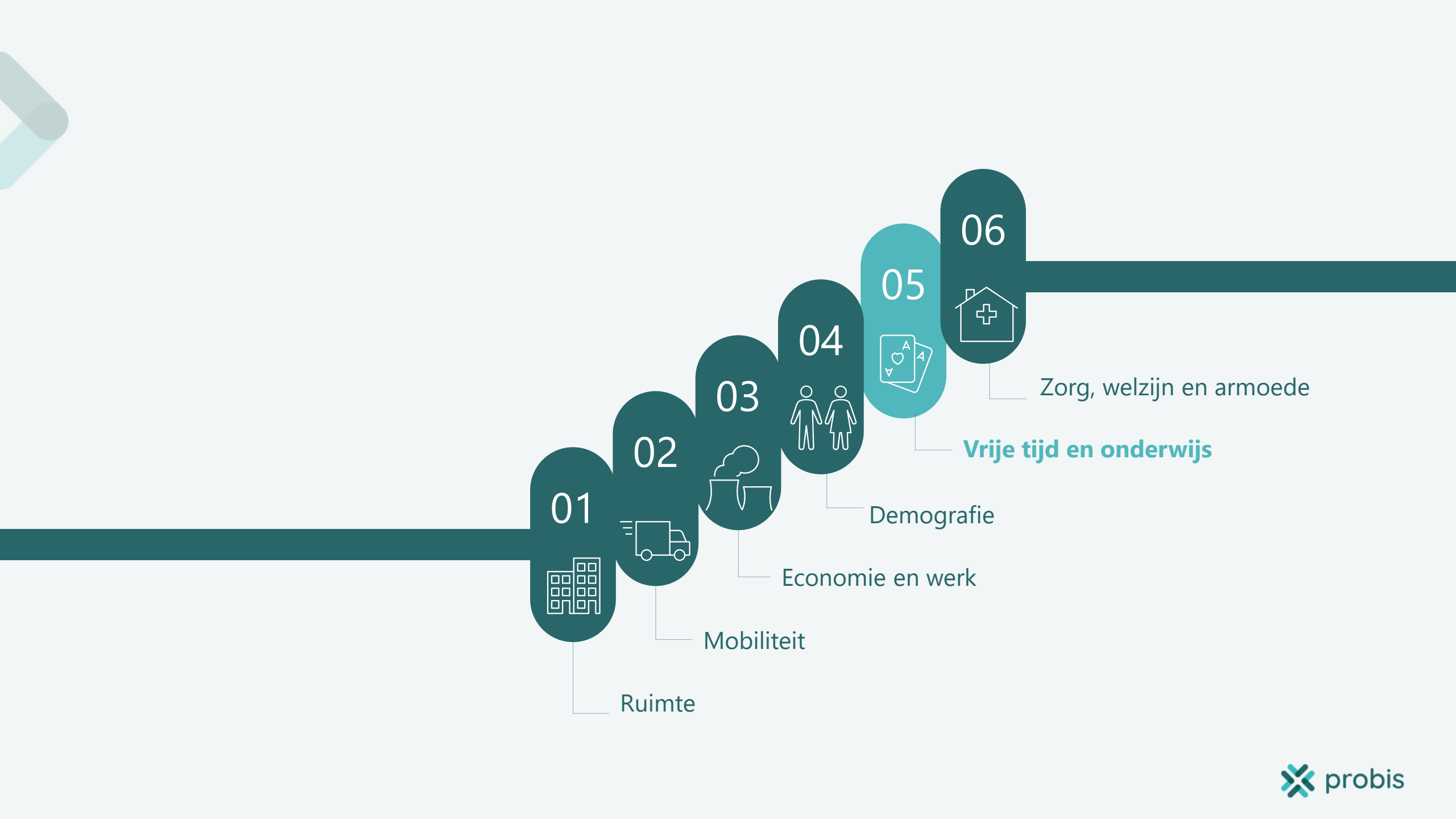
* Wit = outliers : geen berekening mogelijk

Demografie


Het **migratiesaldo** is er iets lager dan elders in Vlaanderen. Het saldo is positief en wijst erop dat er meer nieuwe inwoners zijn dan dat er verhuizen, maar het verschil tussen beide stromen is kleiner dan gemiddeld.

Als we kijken naar de verhuisbewegingen binnen België, merken we dat de die het sterkst zijn tussen Tielt enerzijds **Meulebeke-Wingene-Gent** anderzijds. Tielt mag het vaakst nieuwe inwoners verwelkomen uit één van deze drie gemeenten, maar Tieltenaren zelf verhuizen er ook het vaakst naartoe.





Vrije tijd in cijfers

		Midwest	Vlaams gewest
Sportaccommodatie (per 1.000 inwoners)	2,8	2,3 (min) – 8,4 (max)	3,6
Sportclubs (per 1.000 inwoners)	3,5	2,2 (min) – 6 (max)	2,5
Aantal inwoners die tevreden zijn over de sportvoorzieningen	85%	64% (min) – 95% (max)	78%
Aantal inwoners die tevreden zijn over de geschikte plekken voor opgroeiende jeugd	63%	51% (min) – 85% (max)	57%
Aantal inwoners die tevreden zijn over de jongerenvoorzieningen	61%	52% (min) – 77% (max)	62%
Aantal inwoners die tevreden zijn over de uitgaansgelegenheden	69%	28% (min) – 83% (max)	60%
Aantal inwoners die tevreden zijn over de culturele voorzieningen	70%	33% (min) – 84% (max)	64%

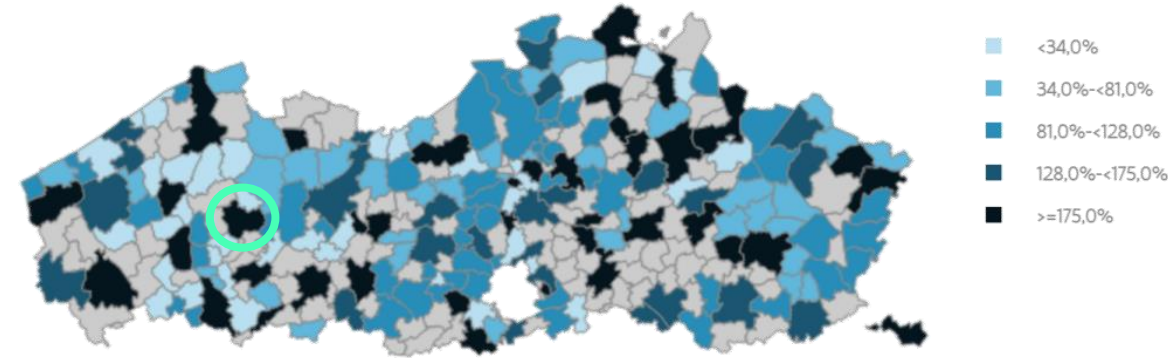
Bron: gemeentemonitor (2020)

Vrije tijd

- › **Het vrijetijdsaanbod in Tielt is goed uitgerust.** De stad kent een (beperkte) centrumfunctie en trekt heel wat inwoners van omliggende gemeenten aan op vlak van cultuur, sport en winkelen.
- › Inwoners van Tielt genieten zelf ook van dit aanbod. De **tevredenheid** ligt hoger dan gemiddeld elders in Vlaanderen.
- › Inwoners van Tielt gaan daarnaast ook weleens
 - naar Roeselare voor cultuur en om er te winkelen
 - naar Wingene om te sporten
- › Tielt beschikte tot voor kort ook over een eigen **zwembad**, maar dat werd in 2022 gesloten.



Onderwijs



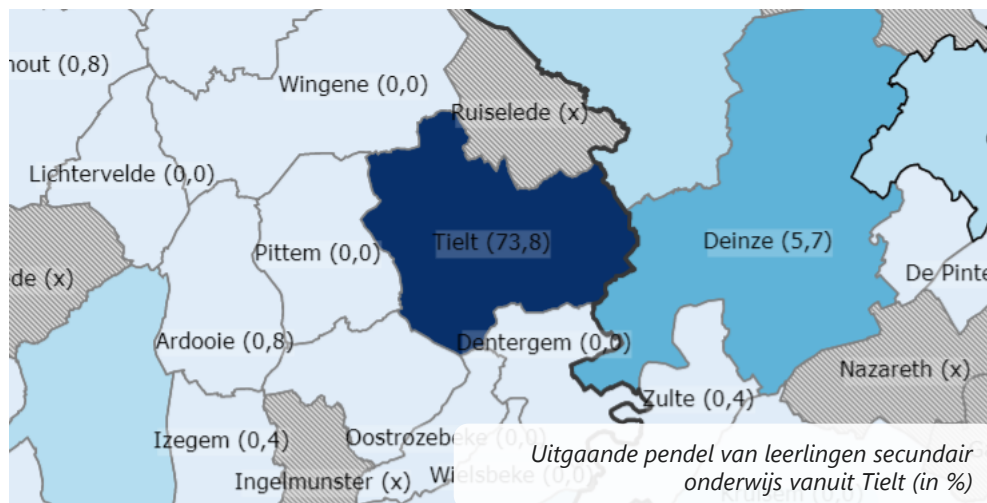
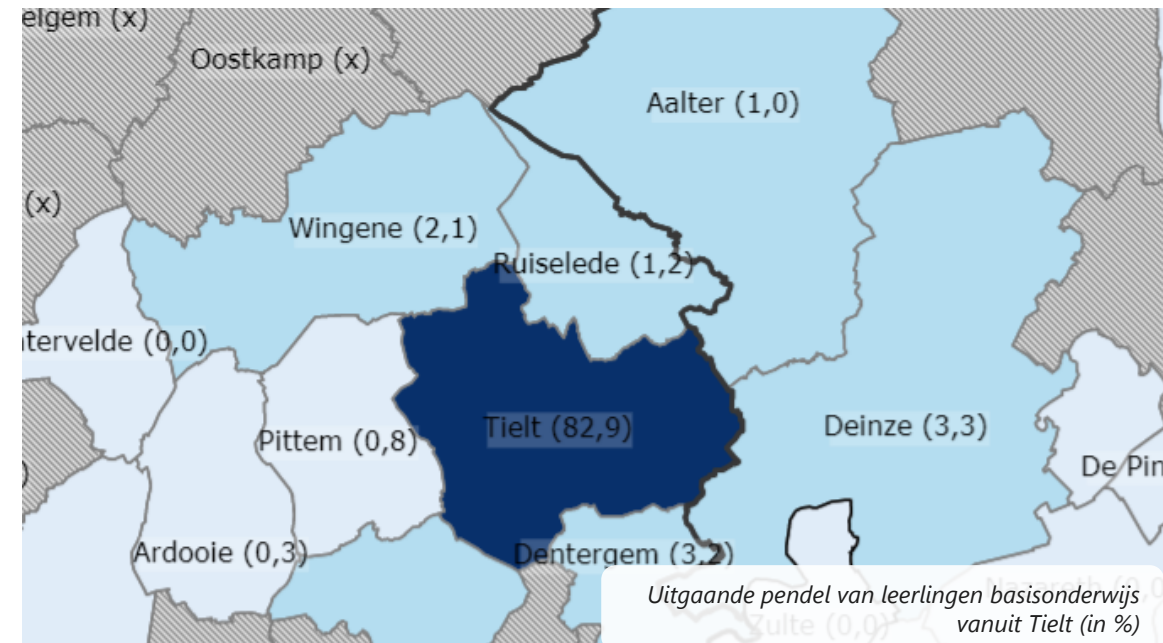
Bron: gemeentemonitor

- De stad kent een rijk aanbod aan kleuter-, lager en middelbaar onderwijs.
 - Er zijn 7 basisscholen en 2055 leerlingen **basisonderwijs** (schooljaar 2021-2022).
 - Er zijn 6 middelbare scholen en 2991 leerlingen **secundair onderwijs** (schooljaar 2021-2022).
 - Daarnaast is er ook een aanbod **buitengewoon** basis- en secundair onderwijs, **kunstonderwijs** en **volwassenonderwijs**.
- Jongeren uit de eigen stad maken hier gebruik van, maar ook inwoners uit omliggende gemeenten komen onderwijs in Tielt volgen. Vooral door het **aanbod secundair onderwijs** – wat er niet is in de omliggende gemeenten – heeft Tielt een grote aantrekkingskracht. Dit zien we in de schoolpendelstromen (zie volgende slides)

Onderwijs

Basisonderwijs – uitgaande pendel

Van alle leerlingen basisonderwijs wonend in Tielt, gaat **82,9%** naar school in de eigen stad. De andere leerlingen stromen uit naar een school in een andere gemeente, voornamelijk in Deinze (3,3%), Dentergem (3,2%) en Meulebeke (3%)



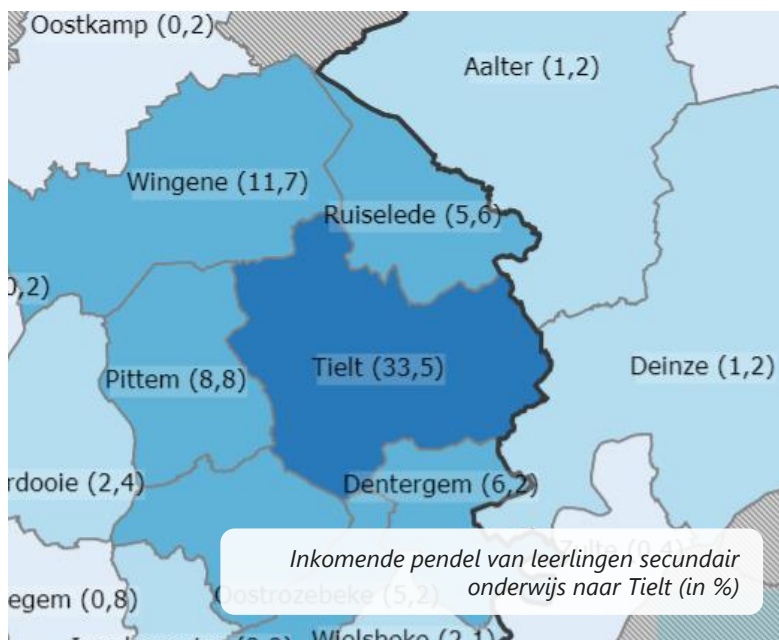
Secundair onderwijs – uitgaande pendel

Voor alle leerlingen secundair onderwijs wonend in Tielt, gaat **73,8%** naar school in de eigen stad. De andere leerlingen stromen uit naar een secundaire school in een andere gemeente, voornamelijk in Deinze (5,7%), Brugge (4,1%) of Roeselare (3,9%)

Onderwijs

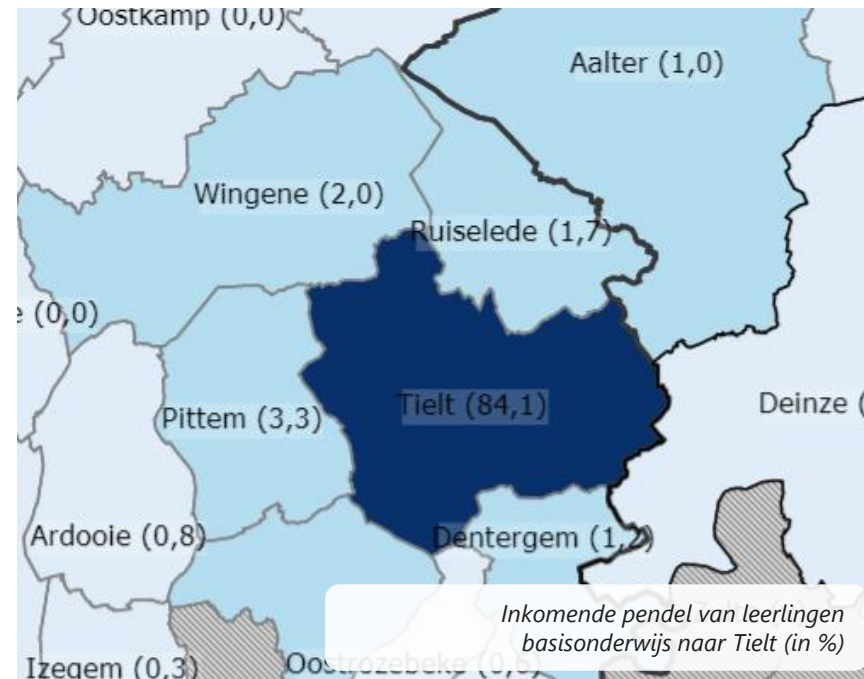
Basisonderwijs – inkomende pendel

Het merendeel van die leerlingen basisonderwijs (**84,1%**) wonen in Tielt. De anderen wonen vnl. in Pittem (3,3%), Meulebeke (2,7%) of Wingene (2%).



55

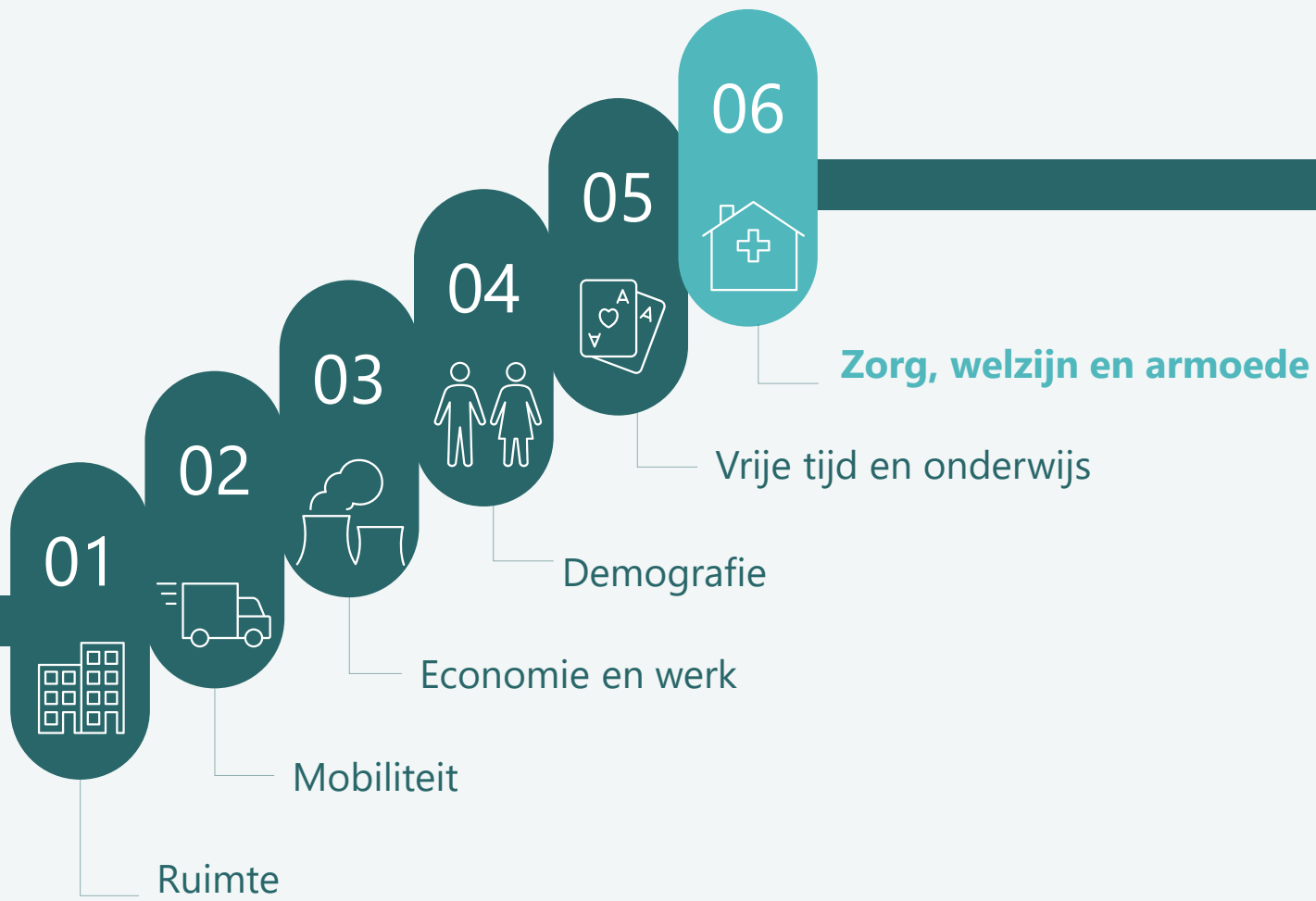
Bron: Provincie in Cijfers (2021-2022)



Bron: Provincie in Cijfers (2021-2022)

Secundair onderwijs – inkomende pendel


Tielt heeft een **grote aantrekkingskracht** op vlak van secundair onderwijs. 33,5% van de middelbare studenten wonen in Tielt. De andere leerlingen wonen vnl. in Meulebeke (14,8%), Wingene (11,7%) of Pittem (8,8%).




Zorg, welzijn en armoede in cijfers

		Midwest	Vlaams gewest
OPVANG BABY'S & PEUTERS			
Opvang georganiseerd door de gemeente?	Nee	-	-
Aantal opvangplaatsen voor kinderen van 0 tot 3 jaar per 100 kinderen (2021)	64	54	45
BUITENSCHOOLSE OPVANG			
Opvang georganiseerd door de gemeente?	Ja	-	-
Opvangplaatsen buitenschoolse opvang per 100 kinderen 3-11 jaar (2021)	12,2	9,8	6,8

Zorg, welzijn en armoede in cijfers

		Midwest	Vlaams gewest
65+ jaar (t.o.v. inwoners) (2022)	22,7%	21,1%	20,9%
80+ jaar (t.o.v. inwoners) (2022)	7,1%	6,8%	6,1%
65+ jaar in 2040 (t.o.v. inwoners)	25,5%	25,2%	25,4%
erkende lokale dienstencentra (2022)	1	-	-
capaciteit WZC (aantal bedden) (2022)	243 180 (openbaar) 63 (vzw)	198 (gemiddeld)	275 (gemiddeld)
Aanbodratio WZC aantal bedden per 100 65+ers	5,2	6,4	5,9
capaciteit DVC (aantal) (2022)	1 (openbaar)		
capaciteit assistentiewoningen (aantal)	118 30 (openbaar) 22 (vzw) 66 (privé)	112	65
gepresteerde uren gezinszorg (2021)	72341	44340	53547

Zorg, welzijn en armoede in cijfers

		Midwest	Vlaams gewest
kansarmoede-index* (%) (2021)	8%	-	12,7%
leefloners per 1.000 inwoners (2021)	4,5	4,42	5,75
totaal gerealiseerd en gepland sociaal huuraanbod (t.o.v. BSO) (ratio) (2022)	1,84	1,72	1,2
sociale huurwoningen per 100 particuliere huishoudens (2022)	8,4	6	6
personen met verhoogde tegemoetkoming (t.o.v. personen in de ziekteverzekering) (%) (2020)	15,1%	15,1	15,4%

Bron: Provincie in Cijfers

*de **kansarmoede-index** drukt uit hoe groot het aandeel kinderen van 0 tot 3 jaar in kansarmoede is ten opzichte van het totaal aantal kinderen van 0 tot 3 jaar



Zorg, welzijn en armoede

- › Zowel in de **opvang** voor baby's en peuters als in de buitenschoolse opvang is het aantal opvangplaatsen er hoger dan gemiddeld.
- › De stedelijke **ouderenzorg** wordt ondergebracht in een welzijnsvereniging - Zorg Tielt - en hebben het grootste aandeel in alle beschikbare dienstverlening uit in de stad.
- › De sociale problematieken zijn minder intens dan elders in Vlaanderen: er zijn minder inwoners die een **leefloon** ontvangen dan elders in Vlaanderen of in de regio Midwest en de **kansarmoede-index** is iets lager. Dit is wellicht te verklaren door de hoge werkzaamheidsgraad (zie eerder)
- › Er is een hoog aantal gepresteerde uren **gezinszorg**, waarmee voor een stuk de iets beperktere aanbodratio op vlak van bedden in de WZC's wordt gecompenseerd.

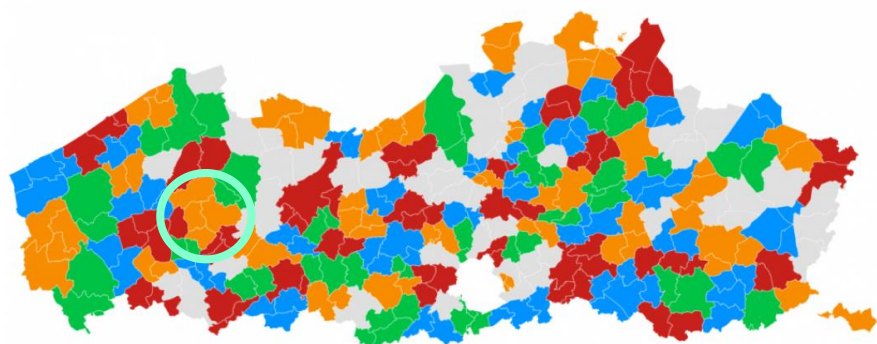
Samengevat ...

Wonen in Tielt en ...	Deinze	Roeselare	Meulebeke	Gent	Wingene	Dentergem	Pittem	Brugge
werken in	x	x		x				
verhuizen naar			x	x			x	
sporten in					x			
winkelen in		x						
gaan voor cultuur naar		x						
gaan naar de basisschool in	x		x			x		
gaan naar de middelbare school in	x	x						x

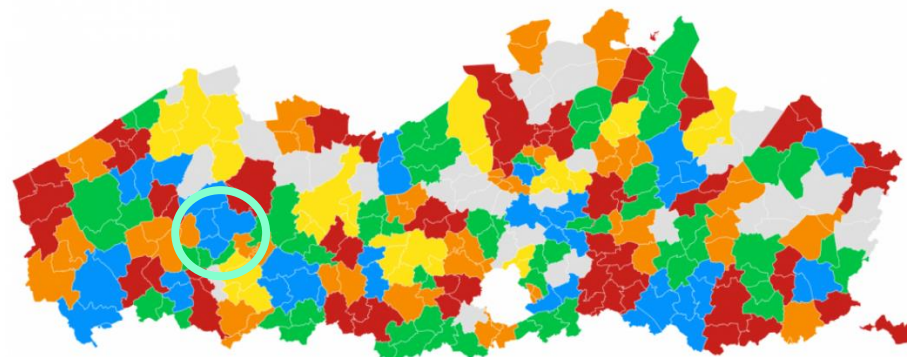
Samengevat ...

Wonen in ... en gaan naar Tielt	Meulebeke	Wingene	Pittem	Deinze
om te werken	x	x	x	
om te wonen	x	x		x
naar de basisschool	x	x	x	
naar de middelbare school	x	x	x	

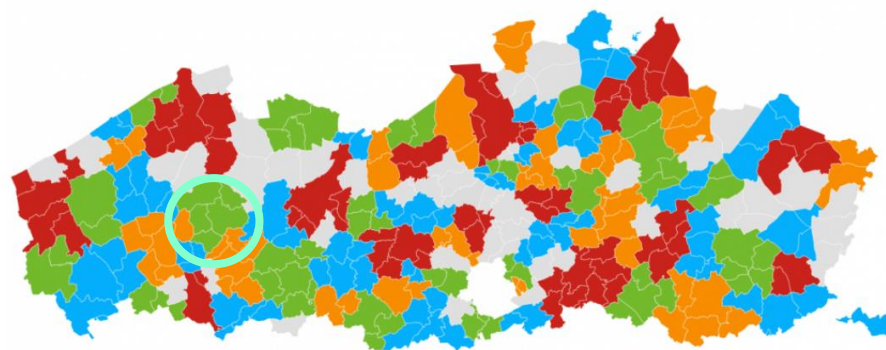
Een kleine uitsmijter ...



Fusies op basis van geografie en ruimtelijke ordening en 20.000 inwoners als minimum. Hierbij blijven er 142 gemeenten over.



Fusies op basis van woon-werkverkeer en 20.000 inwoners als minimum. Hierbij blijven er 122 gemeenten over.



Fusies op basis van de mobiliteit van scholieren uit het secundair onderwijs en 20.000 inwoners als minimum. Hierbij blijven er 119 gemeenten over.

Samengevat ...

- De open ruimte zorgt voor diverse uitdagingen op vlak van **onderhoud openbaar domein**:
 - vele landelijke wegen en een groot wegennet in eigen beheer
 - een ruim openbare verlichtingsnet
 - Intensief bermenbeheer door de vele landelijke wegen
 - Ruimen van grachten en bijbehorend afvoer van slib
 - Vele trage wegen die het nodige onderhoud vragen
 - 3 eerder landelijke kernen, over een uitgestrekt grondgebied en 1 stedelijke kern

Samengevat ...

- Gelet op het landelijke karakter van de gemeente en bijhorende uitgestrektheid zijn er ook op vlak van **mobiliteit en bereikbaarheid** enkele uitdagingen.
 - Tielt is bereikbaar met de bus én de trein, maar het netwerk van De Lijn focust zich voornamelijk op de steden, waardoor de mobiliteit binnen de stad eerder beperkt is
 - Vanuit regio Kortrijk is de stad – zowel met de wagen als de trein – minder vlot ontsloten.
 - Het netwerk aan fietspaden is beperkt – volgens de inschatting van de bewoners - en er is vraag naar meer en veiligere fietspaden.
- Als Tielt aantrekkelijk wil blijven op als stad, zal het noodzakelijk zijn werk te maken van het opkrikken van het gevoel van **fietsveiligheid** en het verder uitbreiden van de veilige bereikbaarheid met de fiets.

Samengevat ...

- De landbouwsector komt – net zoals elders in Vlaanderen – meer en meer onder druk te staan. Dit vertaalt zich in een daling van bedrijven met landbouwproductie. Een gericht **lokaal economisch beleid** voeren t.a.v. landbouwers zal noodzakelijk zijn.
- Het potentieel **om extra gemeentelijke inkomsten via de APB of OOV** te werven lijkt reeds **gemaximaliseerd**: de tarieven liggen iets hoger dan Vlaamse gemiddelden en de bevolking is reeds actief.
- Het zal dus belangrijk zijn voor Tielt om voor inkomsten uit de APB **voldoende tweeverdieners** aan te trekken naar de stad, om mede ook de verwachte dalende inkomsten op dat vlak door de vergrijzing te counteren.
- Om die nieuwe gezinnen aan te trekken, moet er **voldoende woonaanbod** zijn op het grondgebied.
- Voor Tielt wordt het belangrijk om voldoende te investeren in een beleid rond lokale economie om de **handel en de bedrijvigheid te ondersteunen**, zodat deze verder kan blijven groeien in een stad in groei.
- Tielt kent een hoge **jobratio**, er is veel werkgelegenheid op het eigen grondgebied met een bijbehorende lage werkloosheid. Het wordt een uitdaging om de jobs blijvend te kunnen invullen.

Samengevat ...

- › Tielt is een stad in de regio met een sterke aantrekkingskracht op vlak van **onderwijs**. Vele studenten uit de omliggende gemeenten lopen school in Tielt.
- › Het aanbod op vlak van **cultuur** binnen Tielt wordt gesmaakt door de inwoners. De uitdaging zal zijn om hier een evenwichtig aanbod te kunnen blijven aanbieden dat aanvullend is op hetgeen in de regio wordt aangeboden, al of niet in samenwerking met gemeenten die geen of een beperkt aanbod hebben.
- › De grote uitdaging binnen **sport** voor de komende periode is het vraagstuk met betrekking tot het al of niet bouwen van een **nieuw zwembad** en de eventuele samenwerking die hieromtrent tot stand kan komen, wetende dat gelijkaardige vraagstukken leven in de regio.

Samengevat ...

- Voor Tielt wordt verwacht dat het bevolkingsaantal zal stijgen in de komende jaren door de natuurlijke aangroei, maar het is ook de verwachting dat het aantal nieuwe inwoners van vreemde origine zal toenemen. Het is in deze belangrijk om het aanbod op vlak van **woningen** op peil te houden.
- Tielt heeft een hoog aanbod aan plaatsen voor de **kinderopvang**. Dat is een troef om jonge gezinnen aan te trekken. Tielt heeft die jonge gezinnen ook nodig als stad, om de vele jobs in te vullen, maar ook om de verhouding tussen werkenden en niet-werkenden in balans te houden.
- Het aanbod op peil houden, zal ook belangrijk zijn op vlak van **ouderenzorg** waar de **verouderingscoëfficiënt** van Tielt hoog is en het aanbod op vlak van bedden in de WZC eerder laag.
- De **vergrijzing** is een feit. Dit brengt verschillende uitdagingen met zich mee richting het aanpassen van ons aanbod aan de groter wordende doelgroep (op vlak van vrije tijd, aangepaste dienstverlening, ouderenzorg/thuiszorg, huisvesting ...) maar ook een verlaging van inkomsten uit de personenbelasting bij pensionering.



2. Strategie

Vlaamse lokale besturen moeten sinds 2014 een **meerjarenplan** formuleren als onderdeel van een Beleids- en Beheercyclus (**BBC**).

In het meerjarenplan worden vanuit **de missie/visie, omgevingsanalyse** en het bestuursakkoord prioritaire **beleidsdoelstellingen** geformuleerd, inclusief bijhorende **actieplannen, indicatoren, streefwaarden** en benodigde **financiering**.

Deze beleidsdoelstellingen vormen **een belangrijk management- en beleidsinstrument** aangezien de vooruitgang ten opzichte van deze doelen moet worden gemonitord.

Ook dient elke gemeente **per semester (en als onderdeel van de jaarrekening), te evalueren hoe ze heeft gepresteerd ten opzichte van deze doelen**. Dit biedt wederom sturing aan de Vlaamse Overheid, die zo kan opvolgen hoe gemeenten presteren ten opzichte van hun eerder geformuleerde beleidsdoelen.

Strategie

Endogene & exogene factoren

- Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen
- **Strategie**
- Financiën & fiscaliteit
- Interne organisatie & personeelsbeleid
- Regionale verhoudingen en samenwerking
- Externe participatie en communicatie



1. Inhoud en opbouw van het meerjarenplan



- Het meerjarenplan voor de huidige legislatuur 2020-2025 bestaat uit **46 prioritaire beleidsdoelstellingen**
 - Ruim opgevat meerjarenplan waarin zowel de **globale werking per dienst** vervat zit verschillende doelstellingen, als de doelstellingen die zich focussen op **nieuw beleid, projecten en investeringen**.
 - Het gros van deze doelstellingen hebben voornamelijk een **externe focus**. Er zijn ook enkele intern gerichte doelstellingen, maar strategische focus op interne kwaliteitsverbetering en organisatieoptimalisatie eerder beperkt
- De omgevingsanalyse – en eigenlijk voornamelijk het **bestuursakkoord** – vormden de vertrekbasis om het lopende meerjarenplan vorm te geven.

2. Het planningsproces

- Conform de bepalingen in de BBC werd er een **omgevingsanalyse** opgemaakt met de volgende elementen:
 - **Interne analyse** die eveneens werd aangewend als de zelfevaluatie in het kader van organisatiebeheersing
 - **Externe analyse** aan de hand van data en cijfermateriaal met focus op prognoses en tendensen voor de stad
 - Het **bestuursakkoord** van de meerderheidspartijen
 - **Memorandum** met de tevredenheid, noden en verwachtingen van de **adviesraden** uit de socioculturele sector
 - Resultaten van de burgerbevraging via het digitaal **kiesplatform 'Kies Mee'**
- Voornamelijk het **bestuursakkoord** vormde de belangrijkste inspiratiebron op het meerjarenplan op te stoelen
- De voorbereiding en de opmaak meerjarenplan waren **voornamelijk een politiek gestuurd proces** – de betrokkenheid van de diensten was eerder niet diepgaand

3. Grote investeringsprojecten

- Tielt plande ruim **40 miljoen EUR** aan investeringen bij goedkeuring van het plan
- Het gros van de investeringen werd **gepland in het eerste jaar** van de uitvoering van het plan
- De grootste investeringsprojecten uit het meerjarenplan voor Tielt zijn:
 - Stadsvernieuwingsproject Collegesite: **3.450.000** EUR
 - Stimulatie van de veiligheid: 567.900 EUR
 - Verkeersleefbare centra: 1.750.000 EUR
 - Hulpverlening: **4.755.778** EUR
 - Voetgangersbeleid: 945.000 EUR
 - Academies: **4.175.000** EUR
 - Onderhoud van het wegennet: **15.869.371** EUR
 - Socioculturele infrastructuur: 3.701.000 EUR
 - Gebouwenbeheer: 1.533.000 EUR
 - Digitalisering: 1.000.000 EUR
 - Natuur en Openbaar groen: 736.500 EUR

investeringsuitgaven

2020	2021	2022	2023	2024	2025
€ 12 884 422	€ 6 057 063	€ 4 235 363	€ 3 859 863	€ 11 669 600	€ 1 179 863

3. Grote investeringsprojecten

		Realisatiegraad INVESTERINGSUITGAVEN	
		jaarrekening t.o.v. einkredieten	jaarrekening t.o.v. beginkredieten
2021 Stad		50,84%	35,66%
	OCMW	14,11%	36,40%
	Lokaal bestuur (Stad + OCMW)	49,28%	35,67%
2020 Stad		32,77%	23,27%
	OCMW	24,77%	8,88%
	Lokaal bestuur (Stad + OCMW)	32,74%	23,17%

Bron: gegevens aangeleverd door de stad

3. Grote investeringsprojecten

	Realisatiegraad INVESTERINGSONTVANGSTEN	
	jaarrekening t.o.v. eindkredieten	jaarrekening t.o.v. beginkredieten
2021 Stad	95,73%	2,13%
OCMW	100,00%	415,46%
Lokaal bestuur (Stad + OCMW)	98,41%	5,81%
2020 Stad	47,45%	39,81%
OCMW	/	/
Lokaal bestuur (Stad + OCMW)	48,42%	40,61%

Bron: gegevens aangeleverd door de stad

3. Grote investeringsprojecten

- › In de eerste twee jaren van de lopende legislatuur zijn de **realisatiegraden** op vlak van investeringsuitgaven **eerder laag**.
- › Tielt **plande bijzonder ambitieus** en plande een groot aandeel van de investeringen bij de opmaak van het meerjarenplan in de eerste twee jaren van de looptijd van de legislatuur.
 - Er ligt zoals bij veel besturen een grote focus op investeringen in **wegenis** en **gebouwen**.
 - Het gevoel leeft dat de stad er wel in zou slagen om het gros van de geplande investeringen uit te voeren over de looptijd van het plan, mits een goede spreiding doorheen de tijd.
 - Nu blijkt dat een betere spreiding doorheen de looptijd van het MJP noodzakelijk is om het meerjarenplan zo maximaal mogelijk uit te voeren.

4. Sturend karakter van het meerjarenplan

- De doelstellingen in het meerjarenplan zijn inhoudelijk **eerder beperkt sturend voor de alledaagse werking** in de organisatie
 - De veelheid aan (prioritaire) doelstellingen maakt het niet evident om door het bos de bomen nog te zien en de **prioriteiten** te kennen
 - Omdat de stad heeft gepoogd om ook de globale, eerder **recurrente werking** in het meerjarenplan onder te brengen, zijn de doelstellingen niet altijd even resultaatgericht uitgeschreven
 - Niet alle diensten zijn op de hoogte van de doelstellingen en actieplannen die voor hen van toepassing zijn – een mogelijk gevolg van de eerder beperkte betrokkenheid van de administratie in het planningsproces (zie eerder)

4. Sturend karakter van het meerjarenplan

- › Doordat het plan beperkt sturend is voor de werking van elke dag, **wordt beperkt overwogen om bepaalde opportuniteiten, crises en de bijbehorende aanpak, nieuwe uitdagingen ... op te nemen in het meerjarenplan.** Alsook wordt er weinig nagedacht over het gericht schrappen van acties waar het bestuur niet meer zal/zou toe komen.
- › Zoals elk lokaal bestuur, is er bij Tielt ook beleid dat zich eerder spontaan ontwikkelt, los van het doelstellingenkader van het MJP. **De verhouding tussen wat in het MJP zit en tussen dat spontane beleid, lijkt wat uit balans.** Er wordt weinig nagedacht om het beleid dat inspeelt op kansen en opportuniteiten, structureel te koppelen aan het MJP.

5. Opvolging en rapportering

- De **ruime doelstellingen- en actieboom** maakt het niet evident om het meerjarenplan op zowel financieel als inhoudelijk vlak doorgedreven op te volgen en waar nodig bij te sturen. Te meer omdat ook is gepoogd om de recurrente werking van de diensten in het plan op te nemen.
- De **opvolging en bijsturing op vandaag is vooral financieel** en een groot stuk a posteriori via de jaarrekening - wat zich vertaalt in relatief lage realisatiegraden.
 - De koppeling tussen de inhoudelijke voortgang en de financiële voortgang is beperkt.
 - De inhoudelijke voortgangsrapportering gebeurt semesterieel en voornamelijk in functie van de verplichting om te maken beleidsrapporten in het kader van BBC.
- Mede door de wijze waarop het planningsproces verliep, is er een **beperkt eigenaarschap** over de acties bij de medewerkers. Dit bemoeilijkt een kwalitatieve opvolging én bijsturing waarbij koppeling wordt gemaakt tussen inhoud en financiën.



3. Financiën en fiscaliteit



In deze financiële analyse schetsen wij een beeld van de financiële situatie a.d.h.v. de cijfers die door het Agentschap Binnenlands Bestuur werden bezorgd onder de vorm van de zgn. fusiefiches. Deze fusiefiches brengen de belangrijkste cijfers in kaart op het vlak van bestuurlijke organisatie, personeel en financiën. Deze cijfers dragen zo bij het maken van een inschatting van de kansen en uitdagingen die een fusie met zich zou meebrengen. Uiteraard dienen deze cijfers steeds te worden gezien binnen de juiste context, maar vormen ze wel een uiterst geschikt vertrekpunt voor een constructieve dialoog over (verdere) samenwerking of fusie.




Financiële analyse

- › We bouwen de financiële analyse op aan de hand van de volgende **indicatoren** en maken de vergelijking met Pittem en Meulebeke



- › Nadien bespreken we de **kosten en de baten van een eventuele fusie** op financieel vlak

Totale uitgaven en ontvangsten uit het gemeentefonds/dotaties



	 Tielt <small>Stad op de hoogte</small>	 Pittem <small>BUITEN-GEWOON</small>	 Gemeente Meulebeke
Totale uitgaven (€) (raming 2022)	40.024.093,15*	12.781.208,44	19.636.549,72
Gemeentefonds (€)			
	2022 7.499.028	1.846.875	2.771.083
	2025 8.313.723	2.047.524	3.072.147
Dotatie op basis van de responsabiliseringsbijdrage (€) (op basis van de prognoses federale pensioendienst van september 2021)	Gemeente 2022: 9.983 2025: 84.392 OCMW 2022: / 2025: 157.524	Nihil	Gemeente 2022: 21.399,5 2025: 68.633,5 OCMW /
Dotatie voor open ruimte (€)			
	2022 449.906	240.074	229.775
	2025 498.819	266.175	399.372

Totale uitgaven en ontvangsten uit het gemeentefonds/dotaties

Conclusie:

- Tielt (excl. AGB en Zorg Tielt) heeft op jaarbasis meer dan het dubbele van de **uitgaven** van Meulebeke en meer dan het driedubbele van de uitgaven van Pittem
- Tielt haalt bijna 3 keer zoveel **ontvangsten uit het gemeentefonds** dan Meulebeke en meer dan 4 keer zoveel dan Pittem. De ontvangsten in Tielt zijn hoger onder meer omwille van de centrumfunctie.
- De dotaties uit het **open ruimte fonds** voor Pittem en Meulebeke zijn **quasi identiek** in 2022. Deze van Tielt bijna dubbel zo hoog dan bij de andere 2 gemeenten.

Belastingen

	 Tielt <small>Stad op de hoogte</small>	 Pittem <small>BUITEN-GEWOON</small>	 Gemeente Meulebeke	Midwest	Vlaams gewest
tarieven APB (2022)	7,5%	7,5%	7,5%	-	7,2%
gemiddelde opbrengst uit APB per inwoner (€) (2020)	306,4	285,6	262,1	297,9	326,2
tarieven OOV (aantal) (2022)	1032	1023,3	1039	-	897
gemiddelde opbrengst uit OOV per inwoner (€) (2020)	431,9	395,6	347,6	388,9	373,9

Conclusie: De **belastingdruk** is bij de drie gemeenten

- identiek op vlak van APB
- quasi identiek op vlak van OOV

Autofinancieringsmarge

	 Tielt <small>Stad op de hoogte</small>	 Pittem <small>BUITEN-GEWON</small>	 Gemeente Meulebeke	Vlaams gewest
Geconsolideerde autofinancieringsmarge per inwoner	234,11	296,92	180,61	180,33




Deze indicator berekent de AFM per capita van de lokale besturen en de autonome gemeentebedrijven. De indicator geeft het gemiddelde over de laatste 3 jaarrekeningen weer.

*Indien er sprake is van een **laag bedrag dan zijn de lokale besturen en autonome gemeentebedrijven niet of nauwelijks in staat de leninglasten te dragen met het saldo van de exploitatie**. Hierdoor kan het moeilijker worden om nieuw beleid te voeren, nieuwe investeringen aan te gaan (hetzij rechtstreeks gefinancierd hetzij door het aangaan van nieuwe leningen) en om andere initiatieven te nemen in de komende jaren.*

De drempelwaarde o.b.v. de 10% slechtst presterende besturen bedraagt >75.

Conclusie: de drie besturen hebben een **autofinancieringsmarge** die gelijk is of hoger dan het Vlaamse gemiddelde.

Investerings

	 Tielt <small>Stad op de hoogte</small>	 Pittem <small>BUITEN-GEWOON</small>	 Gemeente Meulebeke	Vlaams gewest
Investeringsuitgaven/ exploitatieontvangsten	11,9%	16,93%	27,21%	17,95%

Deze indicator laat toe om na te **gaan hoeveel de gemeenten investeren ten opzichte van de exploitatieontvangsten**. Gemeenten met meer financiële middelen zijn meer in staat om te investeren (vandaar in termen van exploitatieontvangsten).

De indicator geeft het gemiddelde over de laatste 6 jaarrekeningen weer.

Een **laag percentage** duidt erop dat een bestuur **weinig heeft geïnvesteerd** en wellicht belangrijke investeringsnoden (en dus toekomstige uitgaven) kent. Een **hoog percentage** betekent dat een bestuur in het recente verleden **veel heeft geïnvesteerd** en dus, bij financiële moeilijkheden, wellicht wat kan temporeren inzake nieuwe investeringen.

De drempelwaarde o.b.v. de 10% slechtst presterende besturen bedraagt >10%.

Investeringsuitgaven per inwoner (€)	222,05	301,67	404,74	183,04
---	--------	--------	---------------	--------

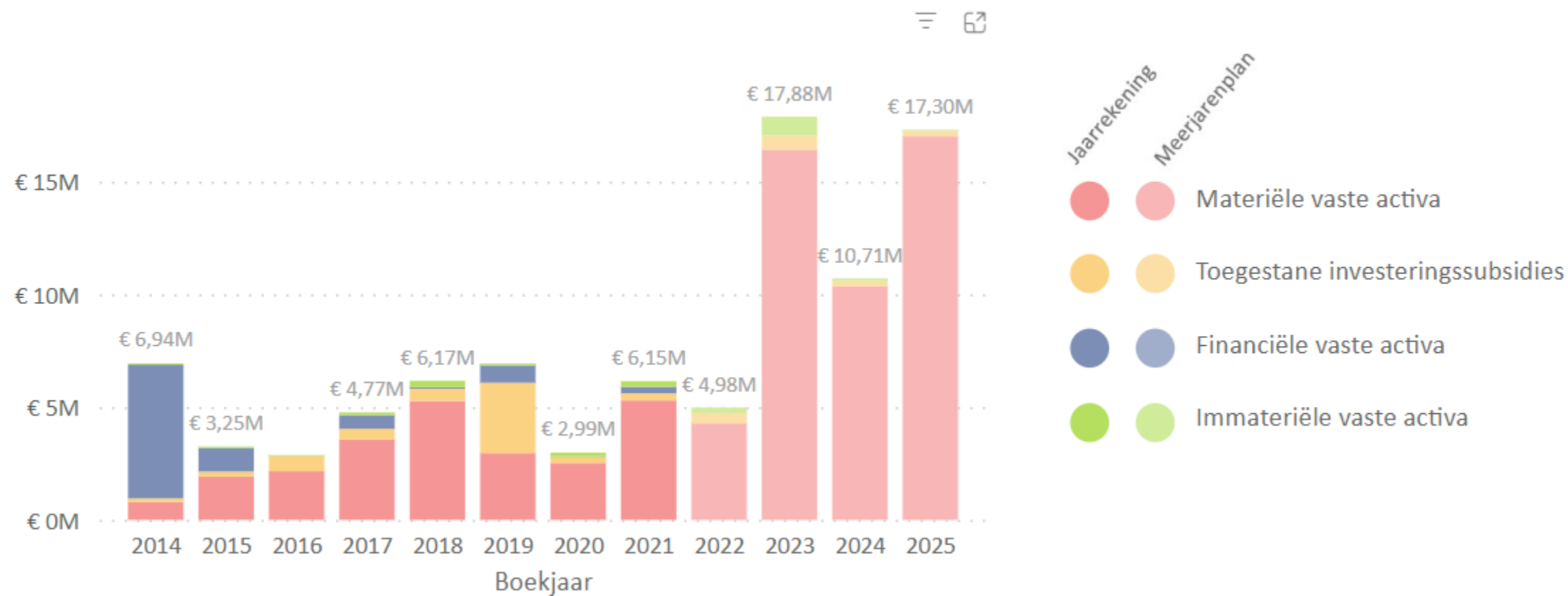
Deze indicator betreft de **investeringsuitgaven in materiële vaste activa en de toegestane investeringssubsidies per capita**.

Een **laag bedrag** duidt erop dat een bestuur **weinig heeft geïnvesteerd** en wellicht belangrijke investeringsnoden (en dus toekomstige uitgaven) kent. Een **hoog bedrag** betekent dat een bestuur in het recente verleden **veel heeft geïnvesteerd** en dus, bij financiële moeilijkheden, wellicht wat kan temporeren inzake nieuwe investeringen.

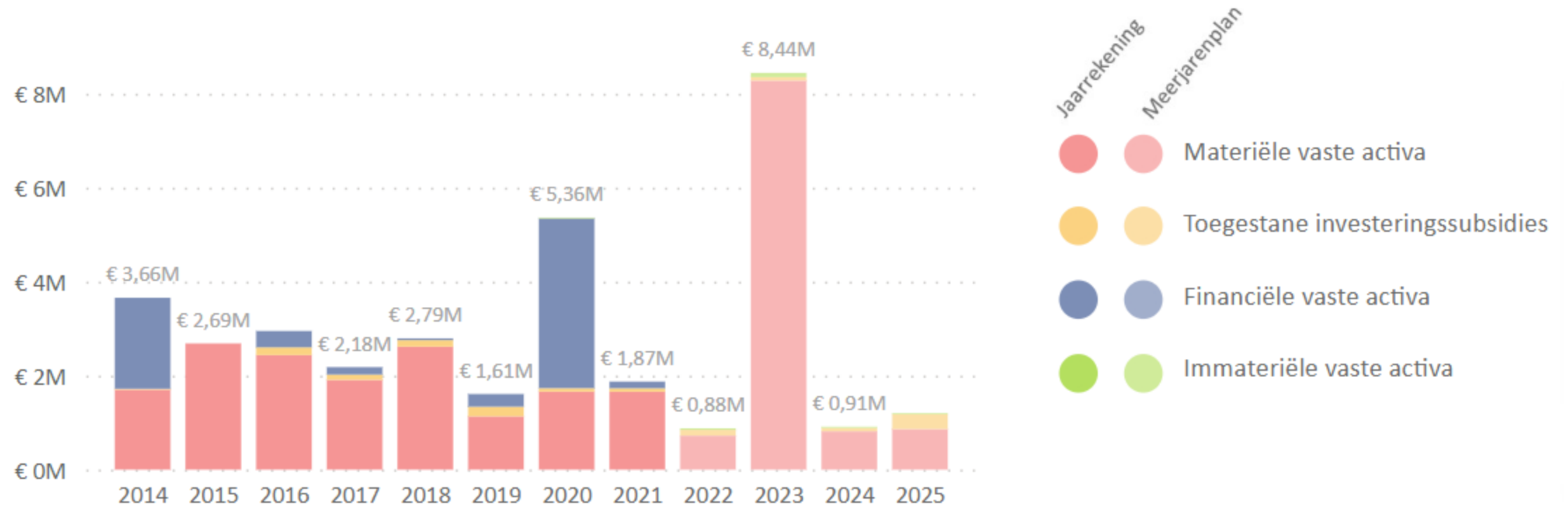
De indicator geeft het gemiddelde over de laatste 6 jaarrekeningen weer.

De drempelwaarde o.b.v. de 10% slechtst presterende besturen bedraagt >150.

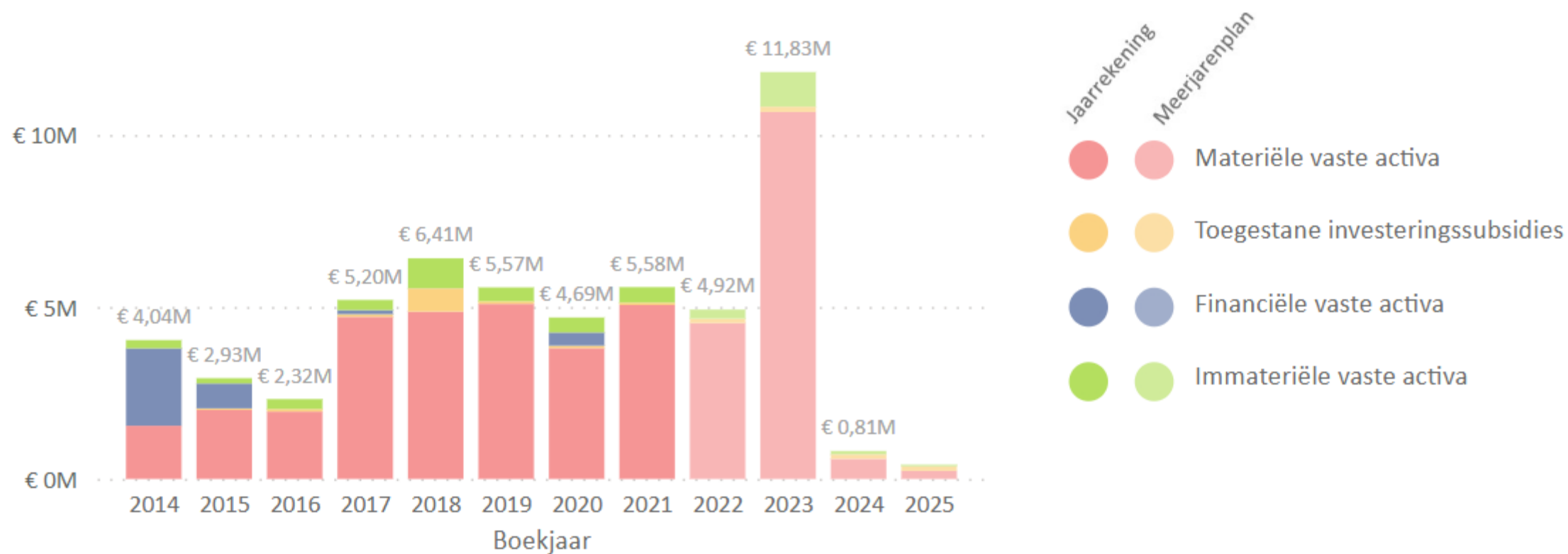
Investerings



Investerings



Investeringsen





Investeringsen

Conclusie:

- Meulebeke is bezig met een **inhaalbeweging** op vlak van investeringen.
 - In vergelijking met Tielt en Pittem een hoge ratio van investeringen per inwoner.
 - In verhouding met de exploitatie-ontvangsten, investeert Meulebeke het meest van de drie gemeenten.

Schulden

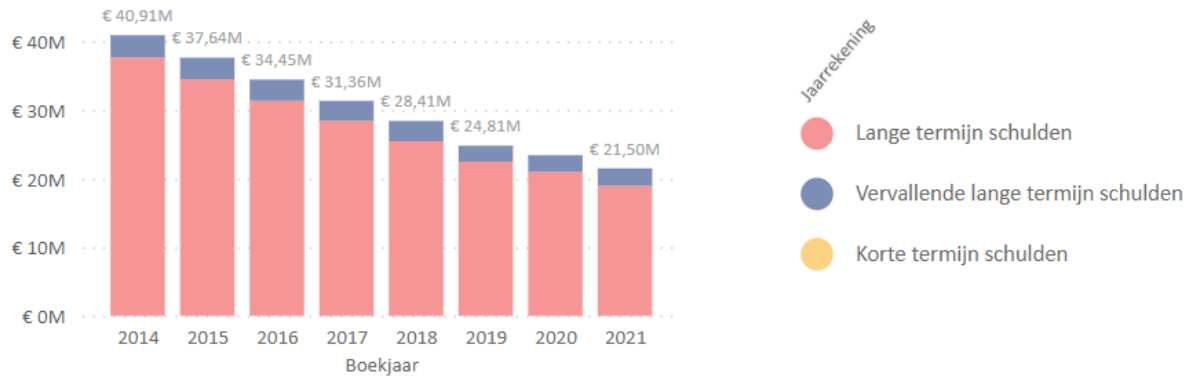
	 Tielt <small>Stad op de hoogte</small>	 Pittem <small>BUITEN-GEWON</small>	 Gemeente Meulebeke	Vlaams gewest
Financiële schulden per inwoner (€)	1054,47	1096,22	1851,73	1063,63

Deze indicator betreft het geheel van de financiële schulden (schulden op lange en korte termijn) per capita.

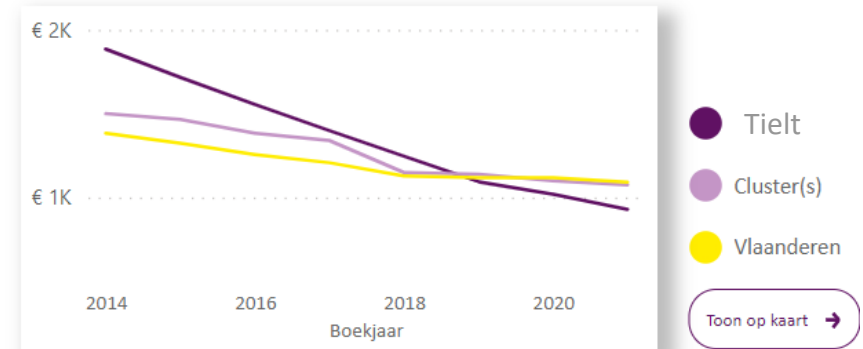
*Een **hoog bedrag kan de financiële vrijheid in de toekomst beperken** doordat een groter deel van de inkomsten naar de afbetaling van schulden zal vloeien.*

De drempelwaarde o.b.v. de 10% slechtst presterende besturen bedraagt <2000.

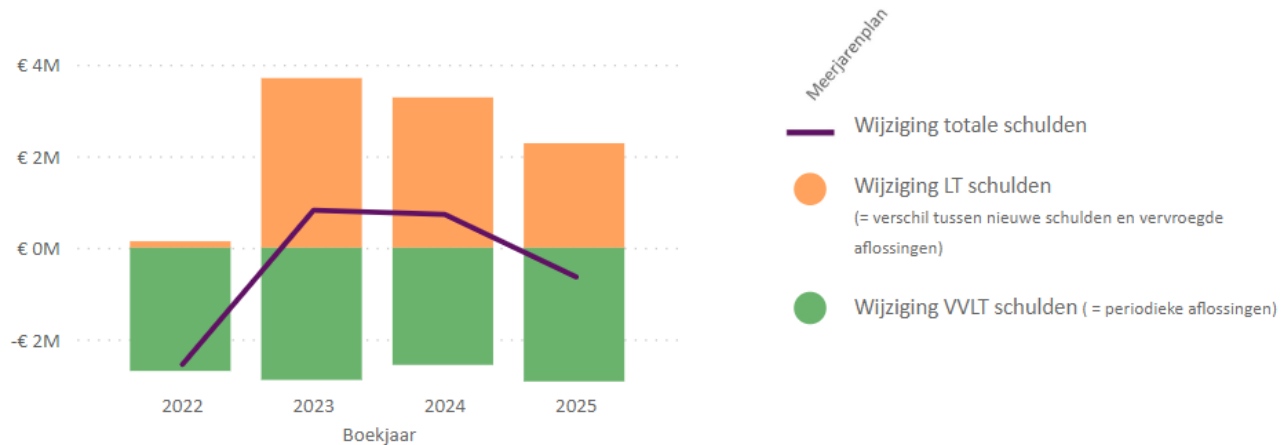
Schulden



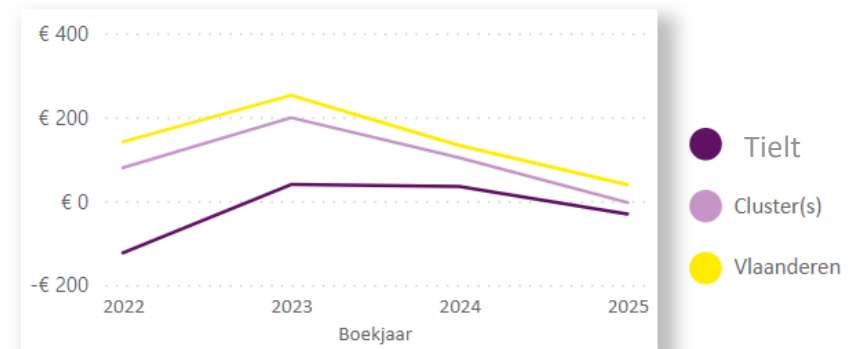
LANGE TERMIJN SCHULDEN / per inwoner



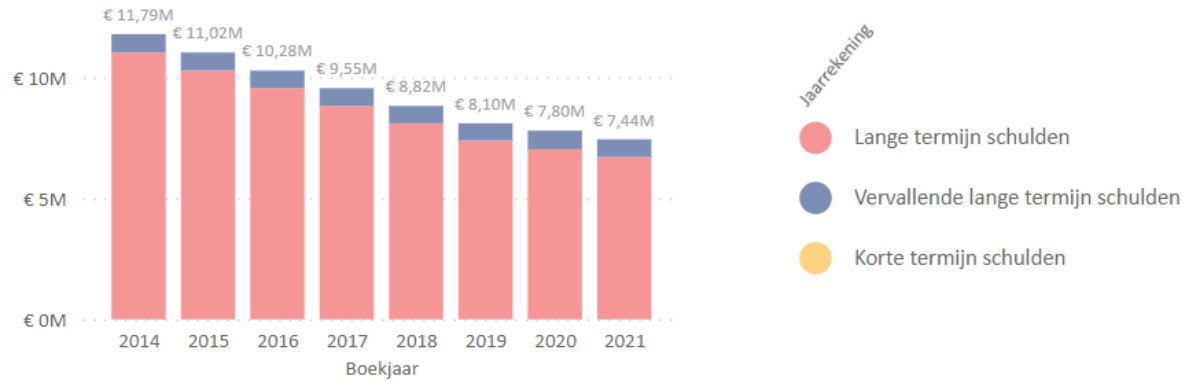
Geraamde wijziging van schulden



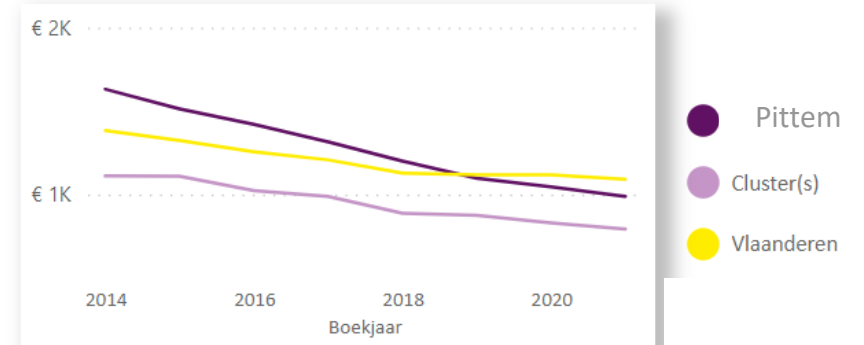
WIJZIGING TOTALE SCHULDEN / per inwoner



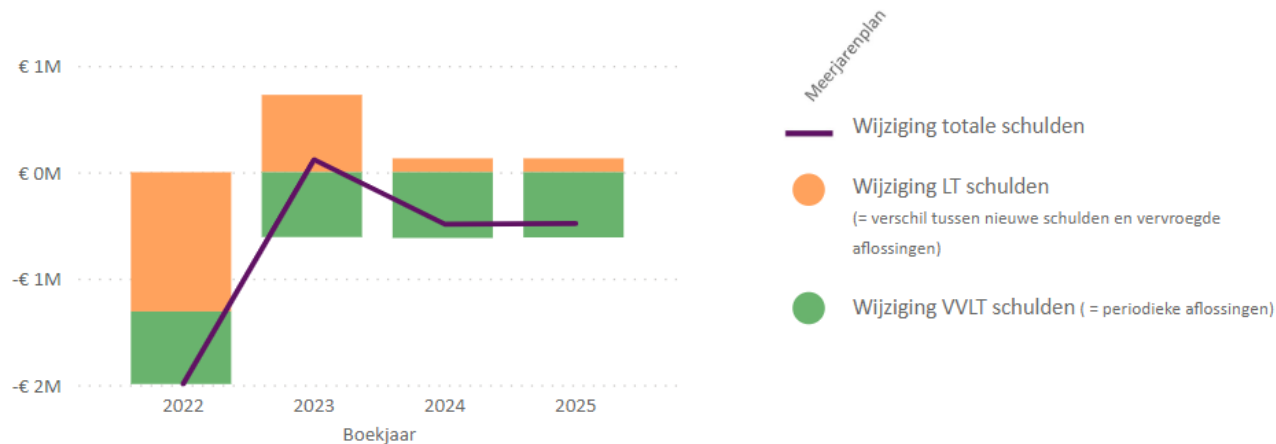
Schulden



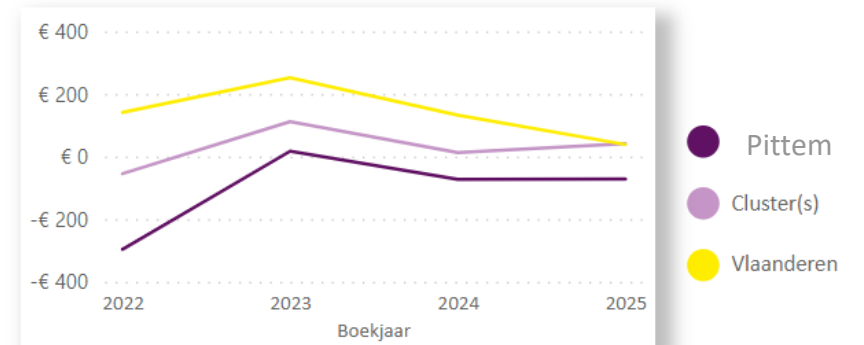
LANGE TERMIJN SCHULDEN / per inwoner



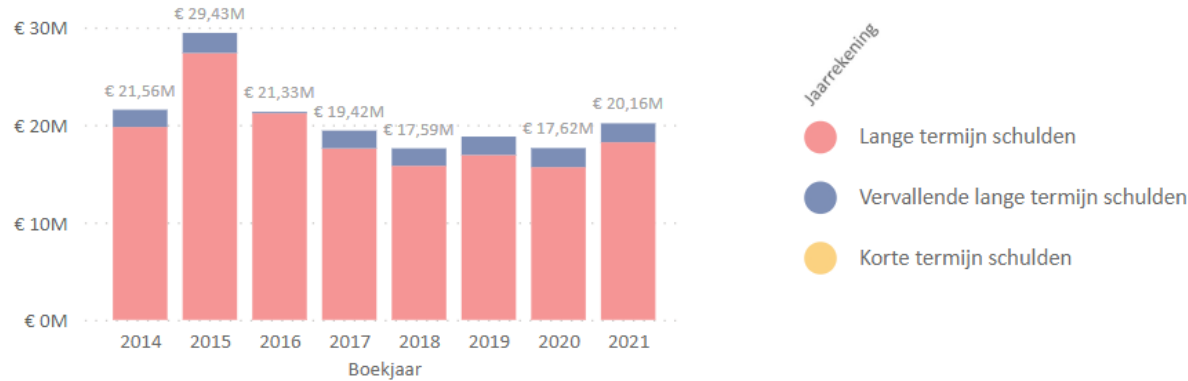
Geraamde wijziging van schulden



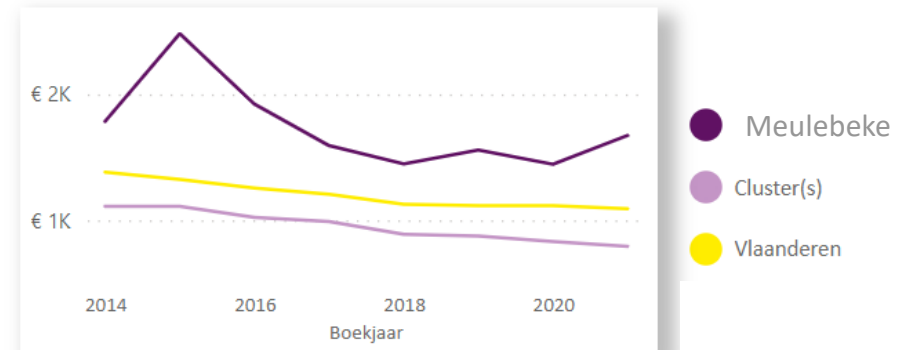
WIJZIGING TOTALE SCHULDEN / per inwoner



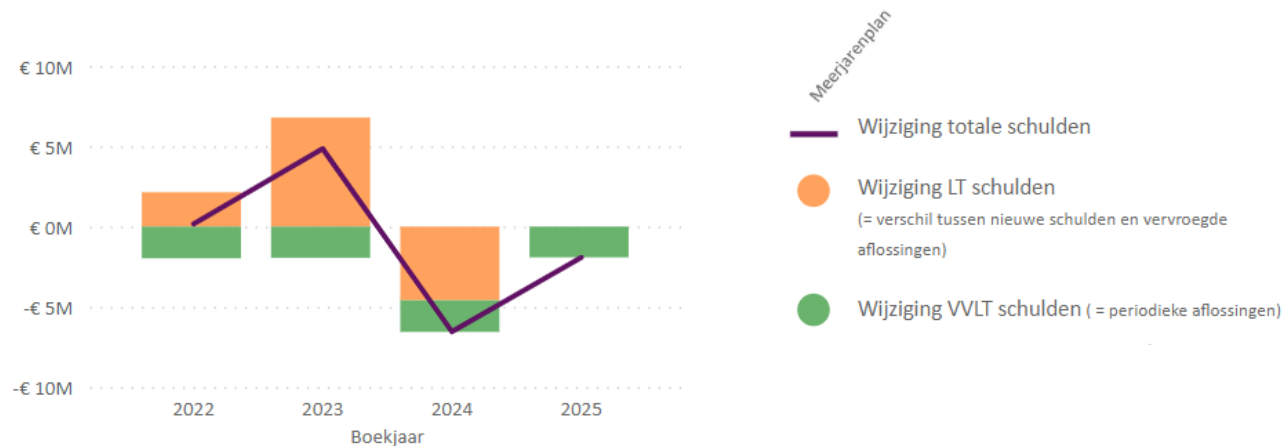
Schulden



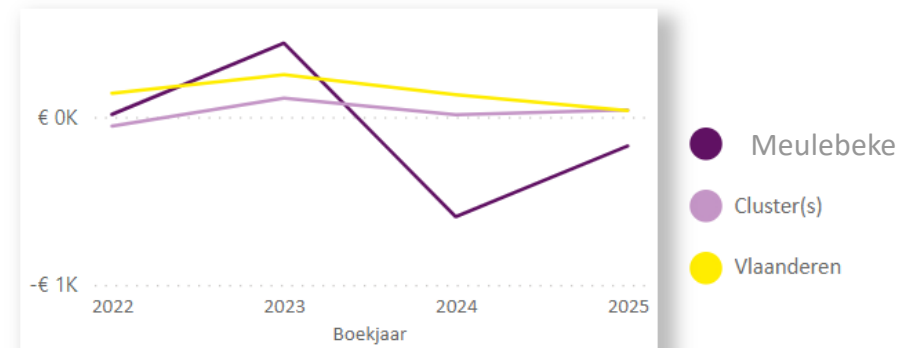
LANGE TERMIJN SCHULDEN / per inwoner



Geraamde wijziging van schulden



WIJZIGING TOTALE SCHULDEN / per inwoner



Schulden

Conclusie:

- Meulebeke heeft de voorbije 8 jaar gewerkt aan schuldafbouw en – afgaande op de ramingen – zal dat in de toekomst nog beperkt verder worden gezet.
- In vergelijking met de schuldafbouw in Pittem en Tielt van de voorbije jaren - lijkt de schuldafbouw in Meulebeke toch eerder beperkt. Anderzijds is de combinatie tussen een beperkte schuldafbouw en grote investeringsbudgetten ook een element om in rekening te brengen. Tegelijk lijkt dit wel een blijvend aandachtspunt naar de toekomst.
- Tielt heeft consistent aan schuldafbouw gedaan de voorbije jaren en in 7 jaar de schulden bijna gehalveerd.

Liquiditeit, de “sparpot” en financiële afhankelijkheid

	 Tielt <small>Stad op de hoogte</small>	 Pittem <small>BUITEN-GEWOON</small>	 Gemeente Meulebeke	Vlaams gewest
Liquiditeit	3,44	4,68	1,35	3,01




Deze indicator geeft de verhouding weer tussen vlottende activa en vlottende passiva en **meet of een lokale overheid voldoende middelen heeft om te betalen wat het in de komende twaalf maanden verschuldigd is, zonder dat het verder hoeft te lenen.**

Indien deze ratio **laag** is (< 1), zijn er **niet voldoende middelen om te betalen wat verschuldigd is in de komende 12 maanden**, dit kan leiden tot financiële problemen in de toekomst. Een **hoge ratio betekent dat er voldoende middelen aanwezig zijn om de verschuldigde bedragen terug te betalen** zonder dat hiervoor extra geleend moet worden.

De drempelwaarde o.b.v. de 10% slechtst presterende besturen bedraagt > 1 .

Conclusie: de liquiditeit in Tielt en Pittem zijn in lijn met het Vlaams gemiddelde en is gezond. Die van Meulebeke ligt dicht bij de kritieke grenswaarde (1).

Liquiditeit, de “sparpot” en financiële afhankelijkheid

	 Tielt <small>Stad op de hoogte</small>	 Pittem <small>BUITEN-GEWON</small>	 Gemeente Meulebeke	Vlaams gewest
Gecumuleerd budgettair resultaat/exploitatieontvangsten	56,23%	71,13%	22,9%	45,95%




Deze indicator geeft het **gecumuleerd budgettair resultaat van het vorig boekjaar weer t.o.v. de exploitatie-ontvangsten**.

Een **hoog percentage** kan gezien worden als een soort **sparpot/buffer** om uitgaven of investeringen mee te bekostigen zonder extra leningen te moeten opnemen.

De drempelwaarde o.b.v. de 10% slechtst presterende besturen bedraagt > 10%.

Conclusie: rekening houdende met de exploitatie-ontvangsten, heeft Pittem de grootste sparpot van de 3 gemeenten.

Liquiditeit, de “sparpot” en financiële afhankelijkheid

	 Tielt <small>Stad op de hoogte</small>	 Pittem <small>BUITEN-GEWON</small>	 Gemeente Meulebeke	Vlaams gewest
Financiële afhankelijkheid	26,68%	19,32%	23,31%	22,92

Deze indicator gaat na **in hoeverre een lokaal bestuur afhankelijk is van algemene overdrachten van een hogere overheid**. Het meet de fiscale flexibiliteit en de mate waarin het bestuur afhankelijk is van externe financieringsbronnen.




Bij een **te lage afhankelijkheid** van algemene werkingssubsidies kunnen besturen in tijden van globale crisisperiodes minder terugvallen op de zekerheid van een inkomstenbron die relatief minder conjunctuurgevoelig is dan de meeste andere inkomstenbronnen. Langs de andere kant kan **een te hoge afhankelijkheid** ook gevaarlijk zijn als de centrale overheid zich genoodzaakt ziet om te snijden in de overdrachten naar aanleiding van een globale recessie.

De drempelwaarde o.b.v. de 10% slechtst presterende besturen bedraagt >15% of <30%.

Conclusie: alle gemeenten bevinden zich in de “veilige” zone wat de afhankelijkheid t.a.v. de externe werkingssubsidies betreft. Tielt is het meest en Pittem is het minst afhankelijk van inkomsten vanuit de hogere overheid.

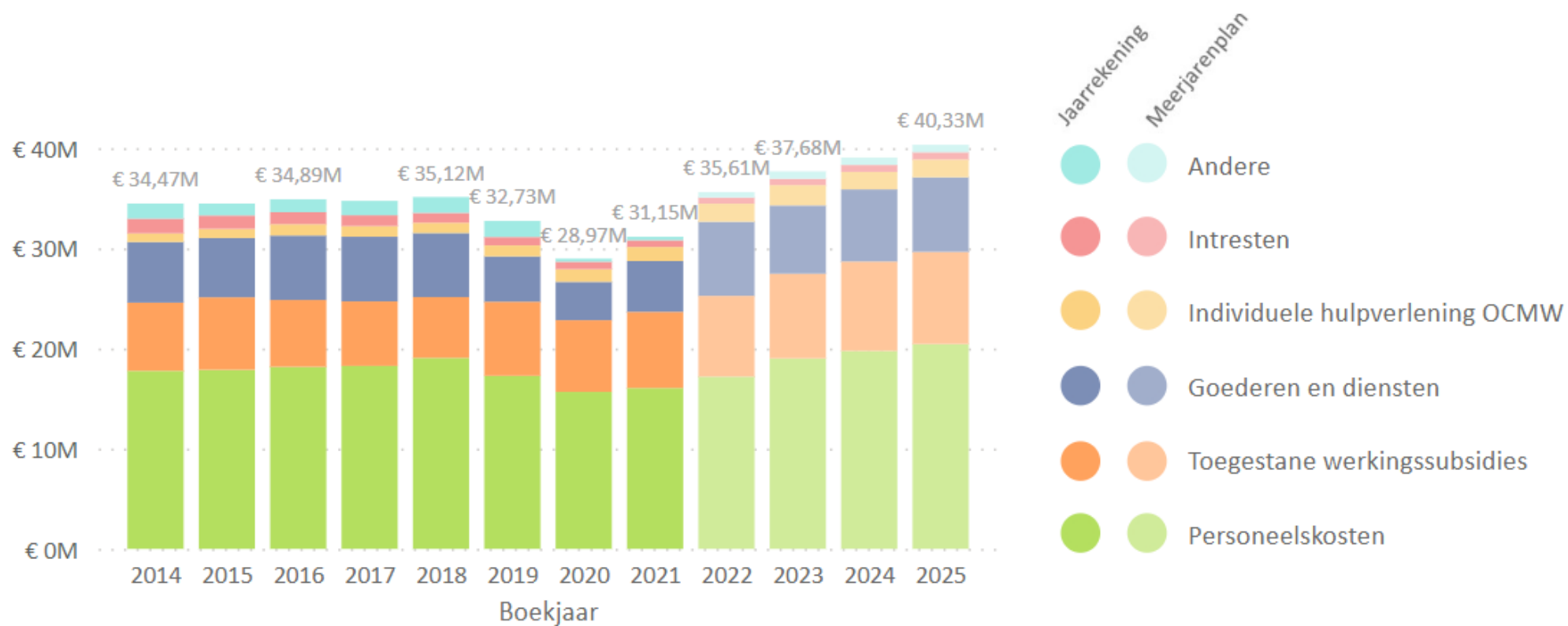
Noot: de verschillen in ontvangsten van het gemeentefonds hebben hier een grote impact op.

Exploitatie-uitgaven

	 Tielt <small>Stad op de hoogte</small>	 Pittem <small>BUITEN-GEWOON</small>	 Gemeente Meulebeke	Vlaams gewest
Exploitatieuitgaven (in €)	31.152.692,6	10.067.240,2	12.212.661,1	
Exploitatieuitgaven per inwoner (in €)	969,02	1192,06	843,57	996,22
Personeelskost (in €)	16.058.762,9	5.802.935,46	6.104.159,35	
Personeelsuitgaven/ exploitatieuitgaven	51,55%	57,64% (incl. WZC)	49,98%	

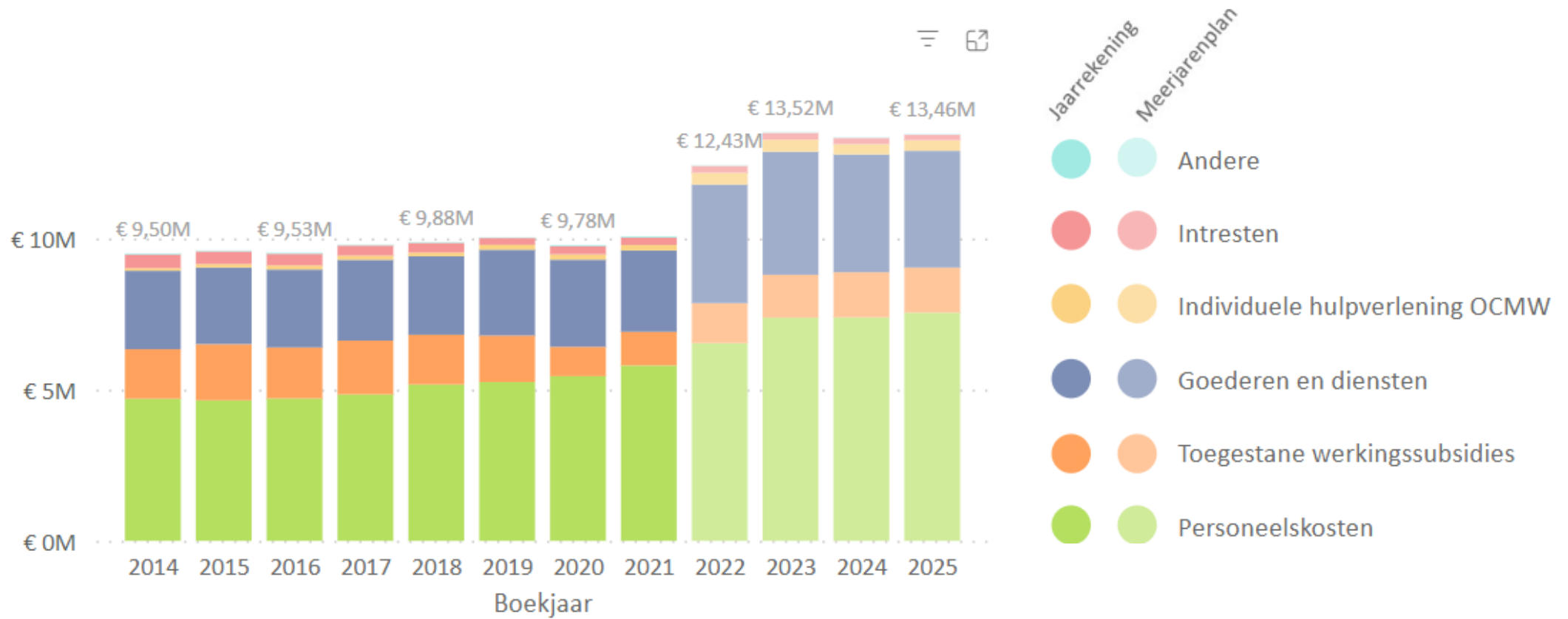
Indien de drie besturen zouden fuseren, met het huidige bestand aan personeel zou dat resulteren in een verhouding van: **52,34%**

Exploitatie-uitgaven



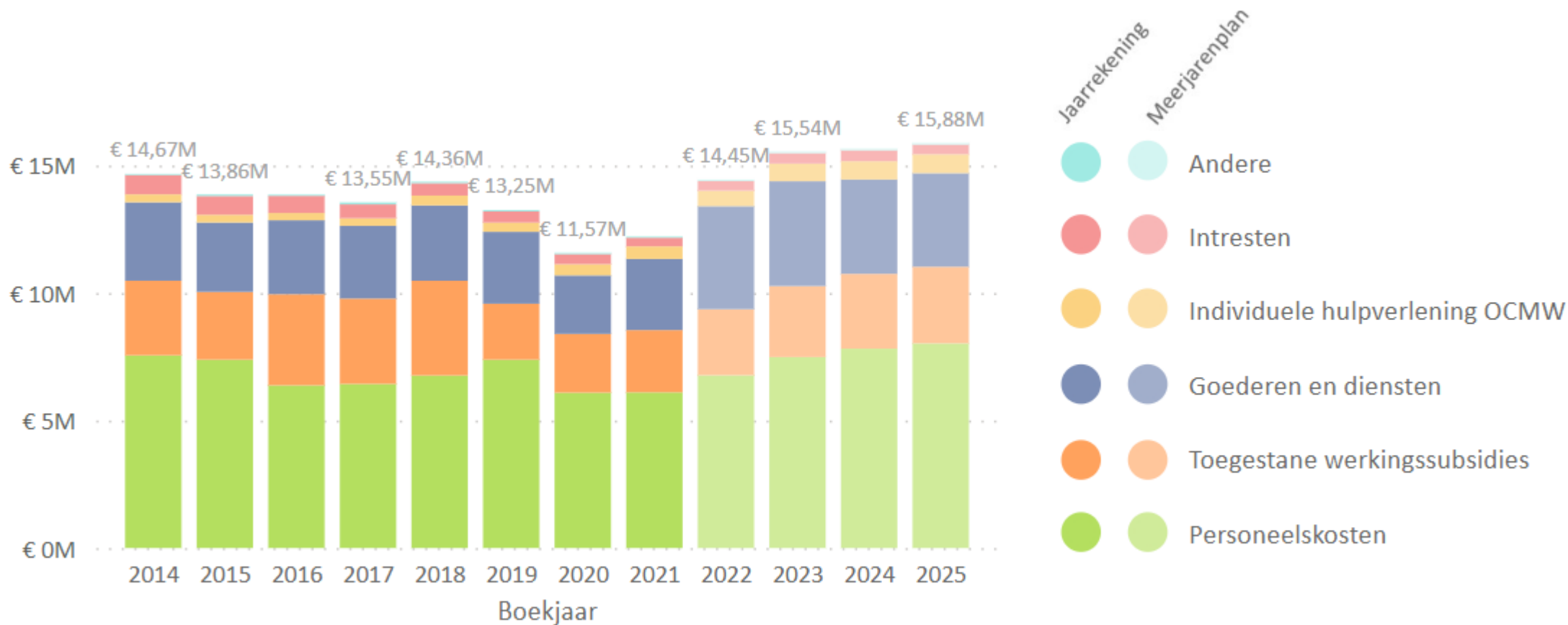
Bron: financieel profiel lokaal bestuur

Exploitatie-uitgaven



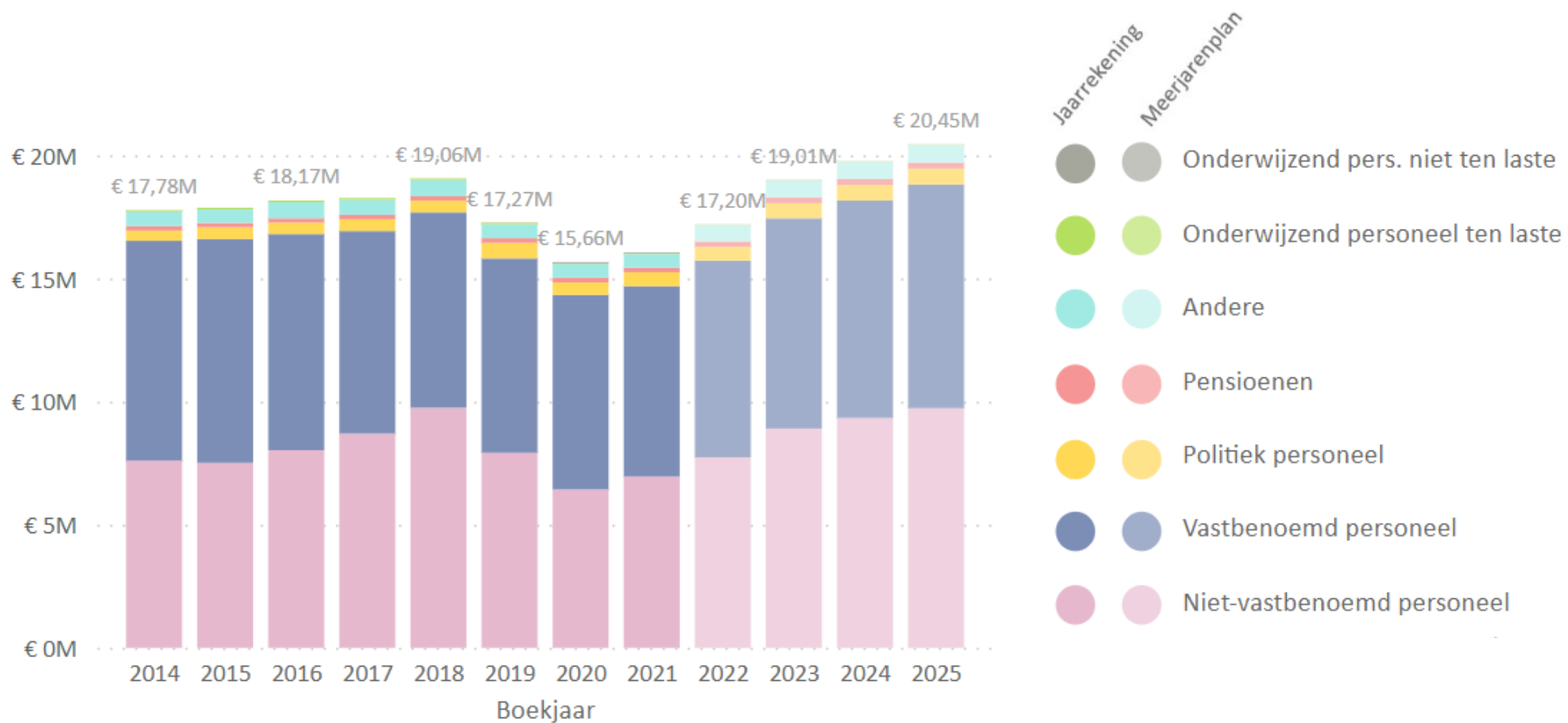
Bron: financieel profiel lokaal bestuur

Exploitatie-uitgaven

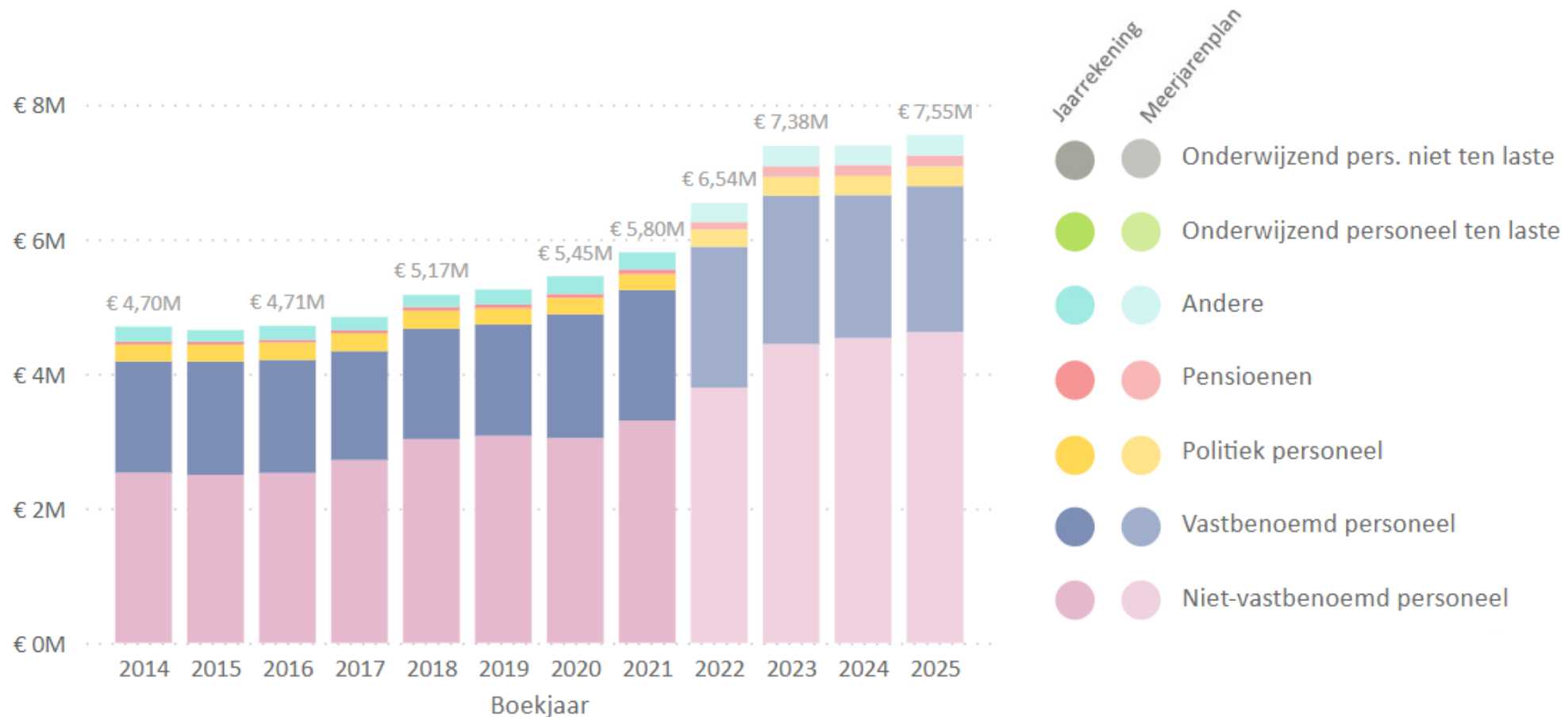


Bron: financieel profiel lokaal bestuur

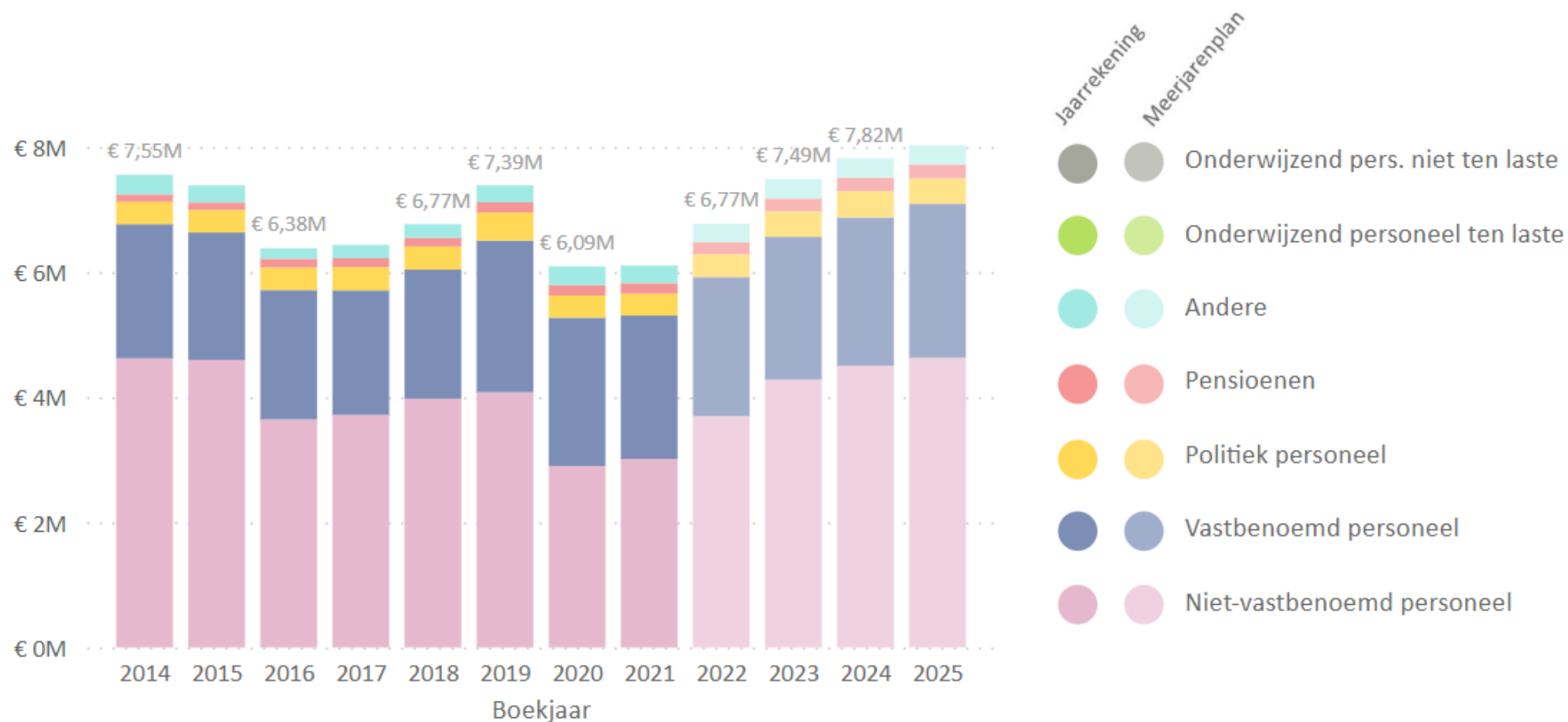
Personeelskost



Personeelskost



Personeelskost



Financiële baten/kosten bij een fusie

Tielt – Pittem – Meulebeke				
Totale financiële schulden eind 2021	€ 49.093.503,54	Bedrag schuldovername	€ 19.151.500,00	
Totaal bedrag dotatie Gemeentefonds (2022)	12.116.986	Nieuw berekend bedrag Gemeentefonds (2022) excl. fusiewaarborg!*	13.450.352	Verschil: 1.333.366
Totale opbrengst APB (2021)	10.904.156,81	Berekende opbrengst laagste % APB	10.904.156,81	Verschil: 0,00
Totale opbrengst OOV (2021)	15.184.061,29	Berekende opbrengst laagste tarief OOV	15.053.370,83	Verschil: -130.690,46

*De bestaande garantieregeling voor het Gemeentefonds blijft bestaan. Dankzij de fusiewaarborg ontvangt de fusiegemeente nooit minder dan de som van de samengevoegde gemeenten.

Financiële baten/kosten bij een fusie

➤ Besparing politieke mandaten

Tielt – Pittem - Meulebeke					
	aantal burgemeesters	aantal schepenen	aantal raadsleden	Jaarlijkse besparing	Totaal per legislatuur
Vandaag	3	15	65	0	0
Na fusie legislatuur 1	1	9	35	€ 306.243,08	€ 1.837.458,48
Na fusie legislatuur 2	1	8	35	€ 367.457,85	€ 2.204.747,10
Na fusie legislatuur 3	1	7	35	€ 428.672,62	€ 2.572.035,72

Financiële baten/kosten bij een fusie

- De **globale schuldenlast** van Pittem, Meulebeke en Tielt samen bedraagt iets meer dan 49 miljoen euro. De schuldenlast kan door een fusie met **drie verminderen met bijna 40%** tot een globaal bedrag van bijna 30 miljoen euro
- De **schuldenlast per inwoner** wordt na een fusie **782** euro/inwoner. Dit is een **daling** voor de huidige individuele schuldenlast per inwoner
- De geraamde **inkomsten uit het gemeentefonds stijgen** na een fusie met bijna 1,4 miljoen euro.
- De **geraamde opbrengsten** uit de **APB** blijven gelijk bij een fusie aangezien ze nu ook al gelijk zijn
- Indien de nieuwe gemeente de laagste **aanslagvoet van de OOV** zou nemen, dalen de **geraamde opbrengsten met ongeveer 130 000 euro**. Dit is eerder verwaarloosbaar
- In de eerste legislatuur zou de vermindering van het aantal politieke mandaten een besparing van 1,9 miljoen euro opleveren. Dat is ongeveer 300 000 euro op jaarbasis.

Financiële baten/kosten bij een fusie

SAMENGEVAT

Tielt – Pittem - Meulebeke	
Fusiebonus schuldovername	+ € 19.151.500 (eenmalig)
Gemeentefonds	+ € 1.333.366 (jaarlijks)
Belastingen (OOV + ABP)	- € 130.690,46 (jaarlijks)
Politieke mandaten (legislatuur 1)	+ € 306.243,08 (jaarlijks)
Totaal	+ € 19.151.500 (eenmalig) + € 1.508.918,62 (jaarlijks)



4. Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting

Lokale besturen kunnen als organisatie alleen maar succesvol, efficiënt en effectief zijn, als ze blijvend werken aan (verdere) professionalisering van hun interne organisatie. Zonder een degelijke interne organisatie, zullen ze er minder goed in slagen om de plannen die ze uitwerken, uitvoeren, opvolgen en bijsturen, te realiseren.



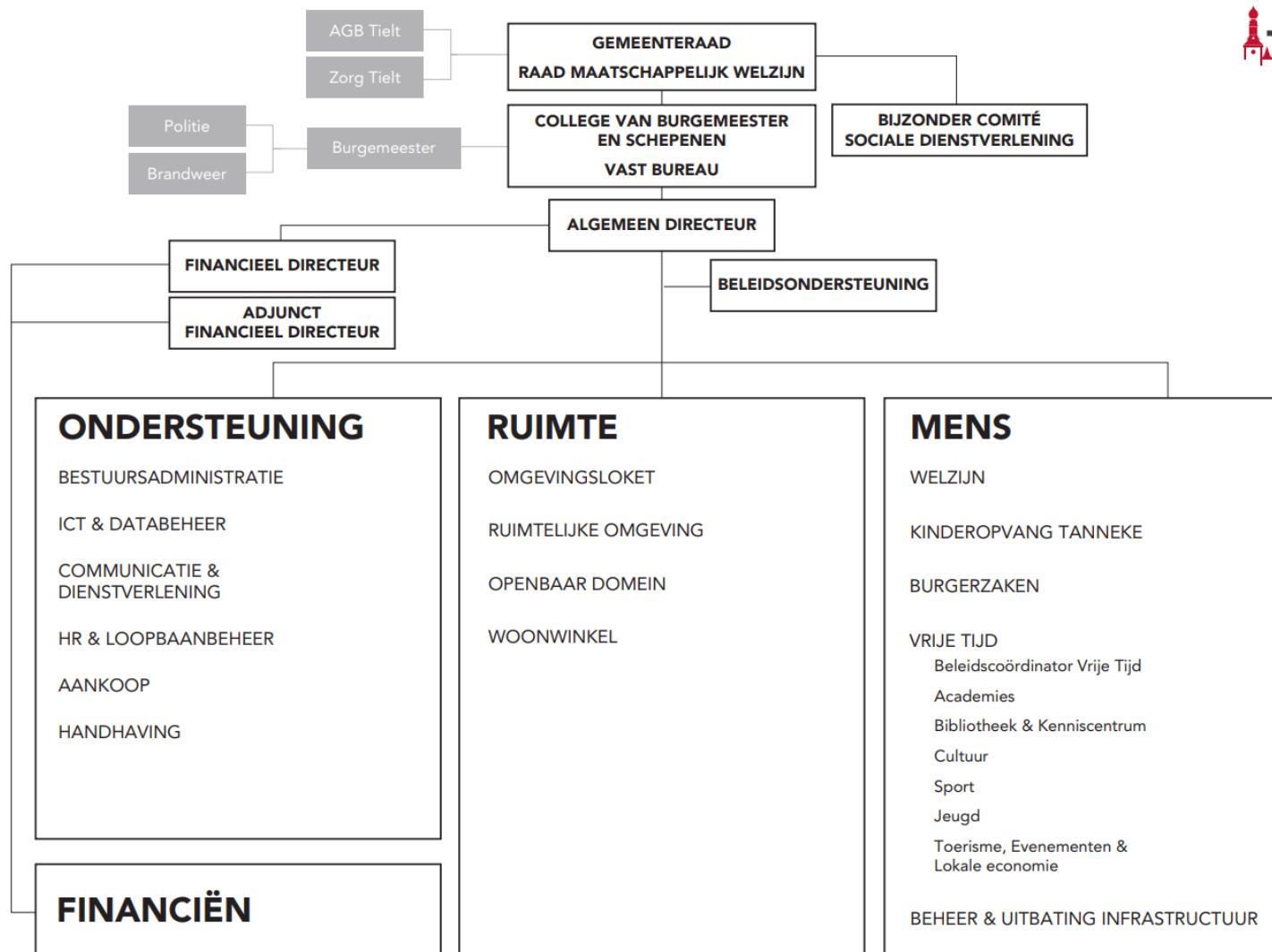
Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



Organisatiestructuur





Organisatiestructuur

- Het **organogram** in Tielt werd de voorbije periode geactualiseerd en is logisch opgebouwd
- De stad maakte de bewuste keuze om met **het lokaal bestuur Tielt** en met **Zorg Tielt** te kiezen **voor twee aparte entiteiten**
 - Maar ... met elk hun afzonderlijke ondersteunende diensten. Deze verder integreren biedt mogelijk winsten op vlak van bestuurskracht doordat de continuïteit beter kan worden geborgd en er nog verdere expertiseopbouw kan worden gerealiseerd.
 - In het lopende implementatieplan organisatiebeheersing van beide entiteiten is reeds aan actie opgenomen die hieraan refereert

"Maak werk van een langetermijnvisie per entiteit én een overkoepelende langetermijnvisie voor zowel Zorg Tielt als het lokaal bestuur, dit om de werking van de beide entiteiten te versterken. Onderzoek eerst de wenselijkheid van nauwere samenwerking tussen de ondersteunende diensten."



Organisatiestructuur

- De organisatie **slaagt er in om de wettelijke/decretale taken te garanderen** en de **reguliere werking** te verzekeren. De kernprocessen zijn binnen de diensten goed geborgd (bv. burgerzaken, sociale dienst, omgeving, openbare werken ...)
- **Voor de andere taken lijkt de continuïteit wel meer in het gedrang te komen**
 - Er is expertise voor verschillende beleidsdomeinen ingebed (bv. mobiliteit, lokale economie/toerisme, milieu) en de organisatie waakt erover om in het organogram eenmansdiensten te vermijden
 - Maar ... gelet op de specialisatie zijn dit in de praktijk vaak **éénmansposities** waar geen back-ups zijn voorzien voor de specifieke aanwezige expertise
 - **Nieuw beleid of grotere projecten** zijn eveneens meer kwetsbaar voor continuïteitsproblemen
- Kortom: de *"need-to-haves"* zijn goed ingebed in de werking. Soms zijn er wel risico's in het bewaken van de continuïteit bij het realiseren van de *"nice-to-haves"*.



Organisatiestructuur

- De **werkdruk** en –last wordt in veel diensten als **hoog** ervaren
 - In de zelfevaluatie organisatiebeheersing gaven heel wat medewerkers aan dat de bezetting niet overeenstemt met de behoeften
 - De detailwerklast van de medewerkers is slechts beperkt in kaart gebracht. Tielt voelt dat het relatief beperkte personeelsbestand te weinig flexibel kan worden ingezet
 - Sommige expertises of competenties ontbreken, zijn onvoldoende aanwezig of niet ingevuld (bv. juridische expertise, lokale economie en toerisme, aankoop, structureel onderhoud patrimonium)
 - Maar ... anderzijds was het bij de uitbouw van de structuur wel de betrachting om de personeelsbehoeften te vertalen in de personeelsstructuur (indien het organogram volledig is ingevuld)



Organisatiestructuur en personeelsbezetting

- De uitdaging voor Tielt:
 - De **juiste profielen aantrekken én behouden**, voornamelijk in knelpuntfuncties (ruimte, omgeving, maatschappelijk werk, technische profielen, ICT, financiën ...)
 - De organisatie botst eveneens op zijn limieten om in de toekomst nog **verdere uitbreiding in het personeelskader** te voorzien, vooral vanuit financiële overwegingen en nog versterkt door de recente inflatiegolven
- Er liggen nog enkele opportuniteiten om ambtelijke en operationele capaciteit (meer expertise en hogere continuïteit) te winnen door de ondersteunende diensten van de beide entiteiten beter te laten samenwerken. Het bestuur heeft via het implementatieplan organisatiebeheersing aangegeven hierop te willen inzetten

Personeelsbezetting

*De bezetting bevat:
Tielt: gemeente en OCMW (excl. Zorg Tielt)
Pittem: gemeente en OCMW (incl. WZC)
Meulebeke: gemeente en OCMW

- Vanaf hier duiken we dieper in de **personeelsbezetting* van de organisatie**
 - De personeelsgegevens zijn gebaseerd op data, aangeleverd door middel van een **gedetailleerde en geijkte personeelslijst**
 - De personeelslijst werd opgemaakt door de **personeelsdienst** en werd vervolgens besproken met adviseurs van Probis om een gelijke opbouw, invulling en interpretatie voor de participerende gemeenten te kunnen garanderen
 - De data die we hieronder presenteren komt met andere woorden uit het eigen bestuur
 - De VTE's van het bestuur die we vermelden, verwijzen altijd naar de **effectieve ingevulde bezetting** zoals deze op het moment dat de personeelslijst werd overgemaakt

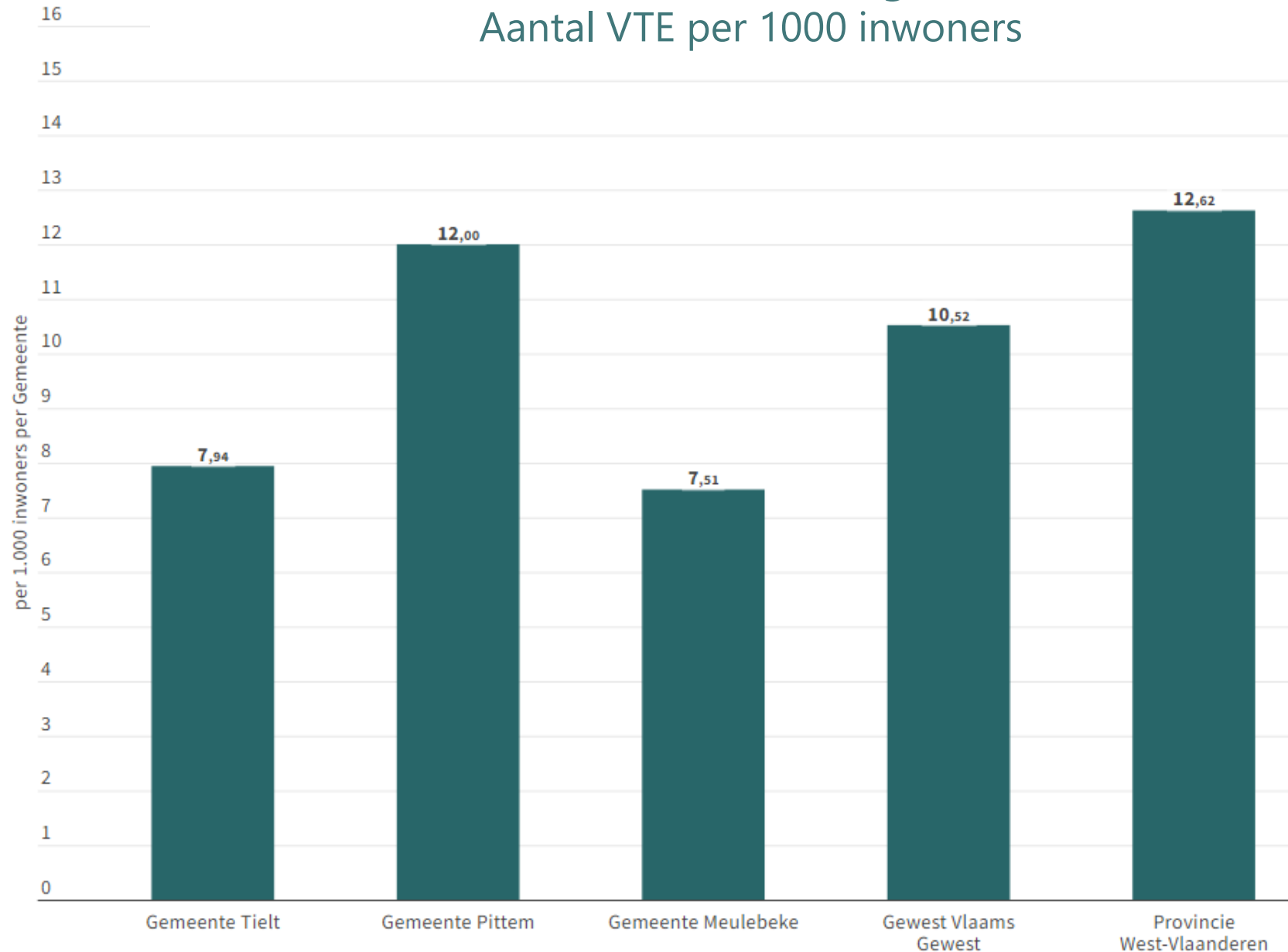


De waarde en relativiteit van benchmarkcijfers

De bezettingscijfers worden indicatief vergeleken met benchmarkdata. We merken graag op dat deze vergelijkingen voldoende omzichtig moeten geïnterpreteerd worden. Benchmarkvergelijkingen geven indicaties van over- of onderbezetting maar houden beperkt rekening met de lokale context en organisatie en de taakinvulling van de diverse functies opgenomen in de benchmark (bv. in grotere besturen is de groenambtenaar deskundige met vooral strategische focus, in kleinere besturen stuurt deze groenambtenaar ook de uitvoerende teams aan).

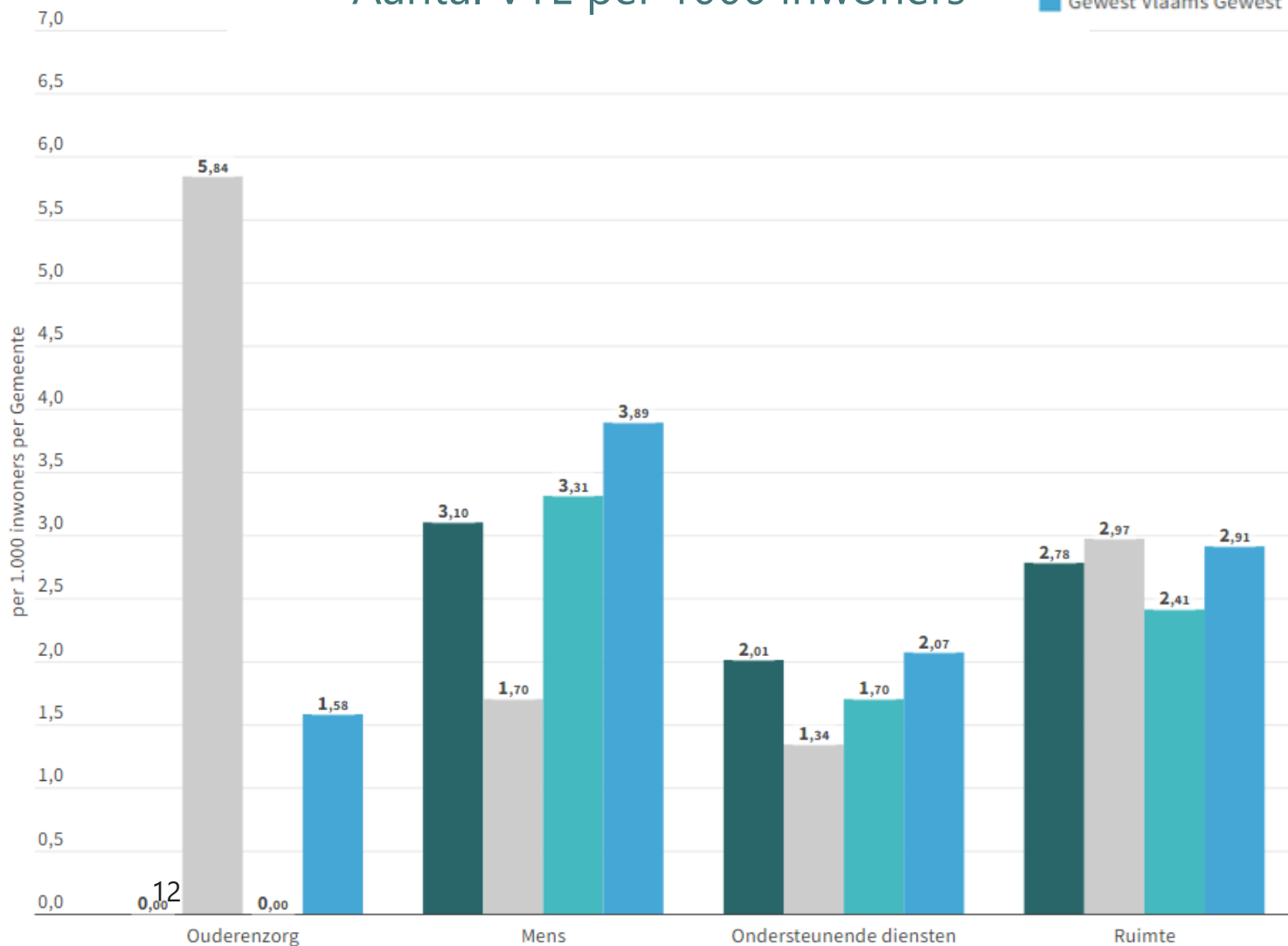
Totale bezetting

Aantal VTE per 1000 inwoners



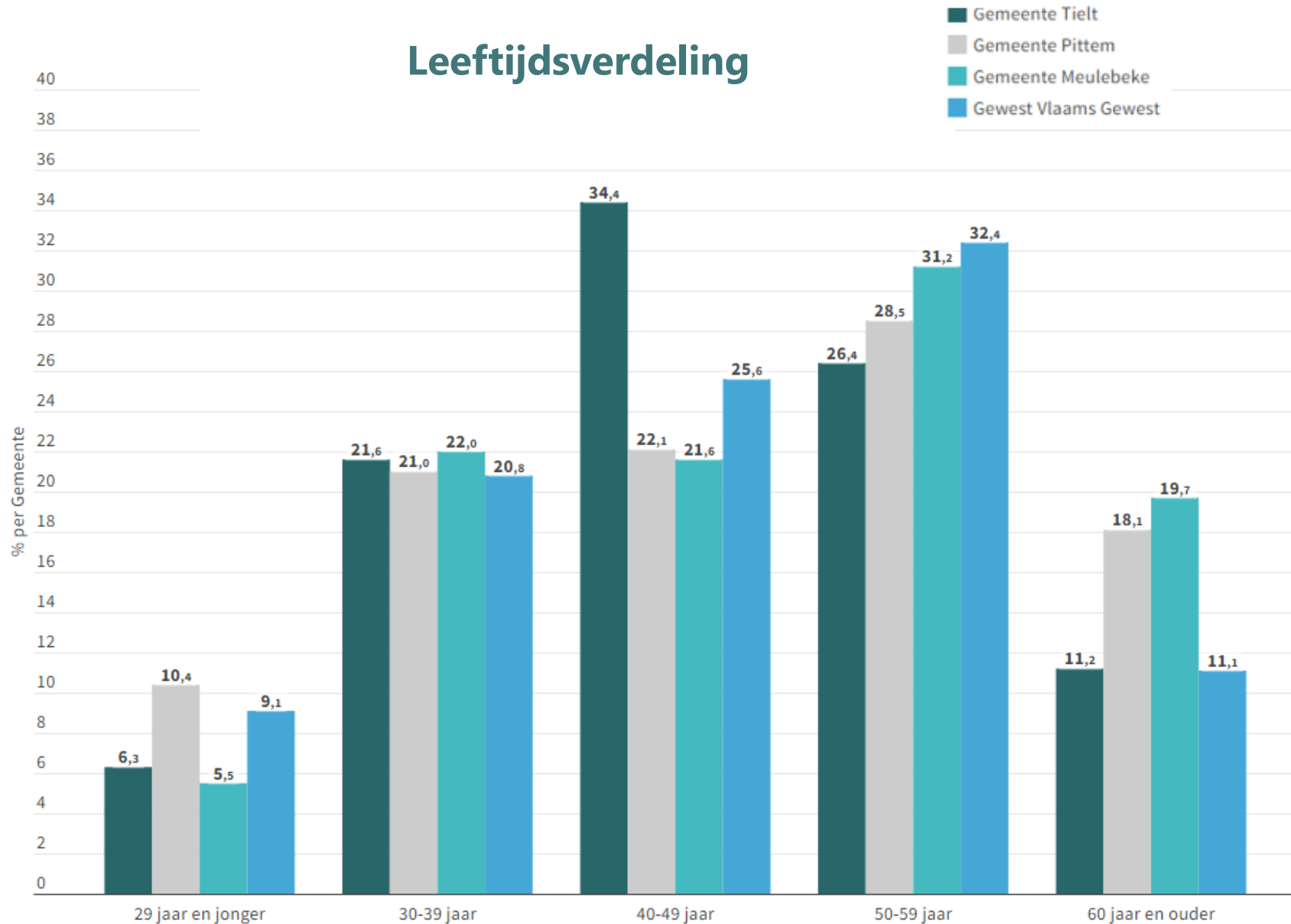
- De totale bezetting per 1000 inwoners is in Pittem hoger dan in Meulebeke en Tielt omwille van het WZC in eigen beheer. Indien we het WZC in Pittem buiten beschouwing laten, is de bezetting per 1000 inwoners vergelijkbaar met Tielt en Meulebeke
- De totale bezetting per 1000 inwoners in Tielt en Meulebeke (en Pittem excl. WZC) is lager in vergelijking met het Vlaamse en provinciale gemiddelde (zelfs indien we in de gemiddelden de bezetting in het WZC buiten beschouwing laten)

Totale bezetting per domein Aantal VTE per 1000 inwoners



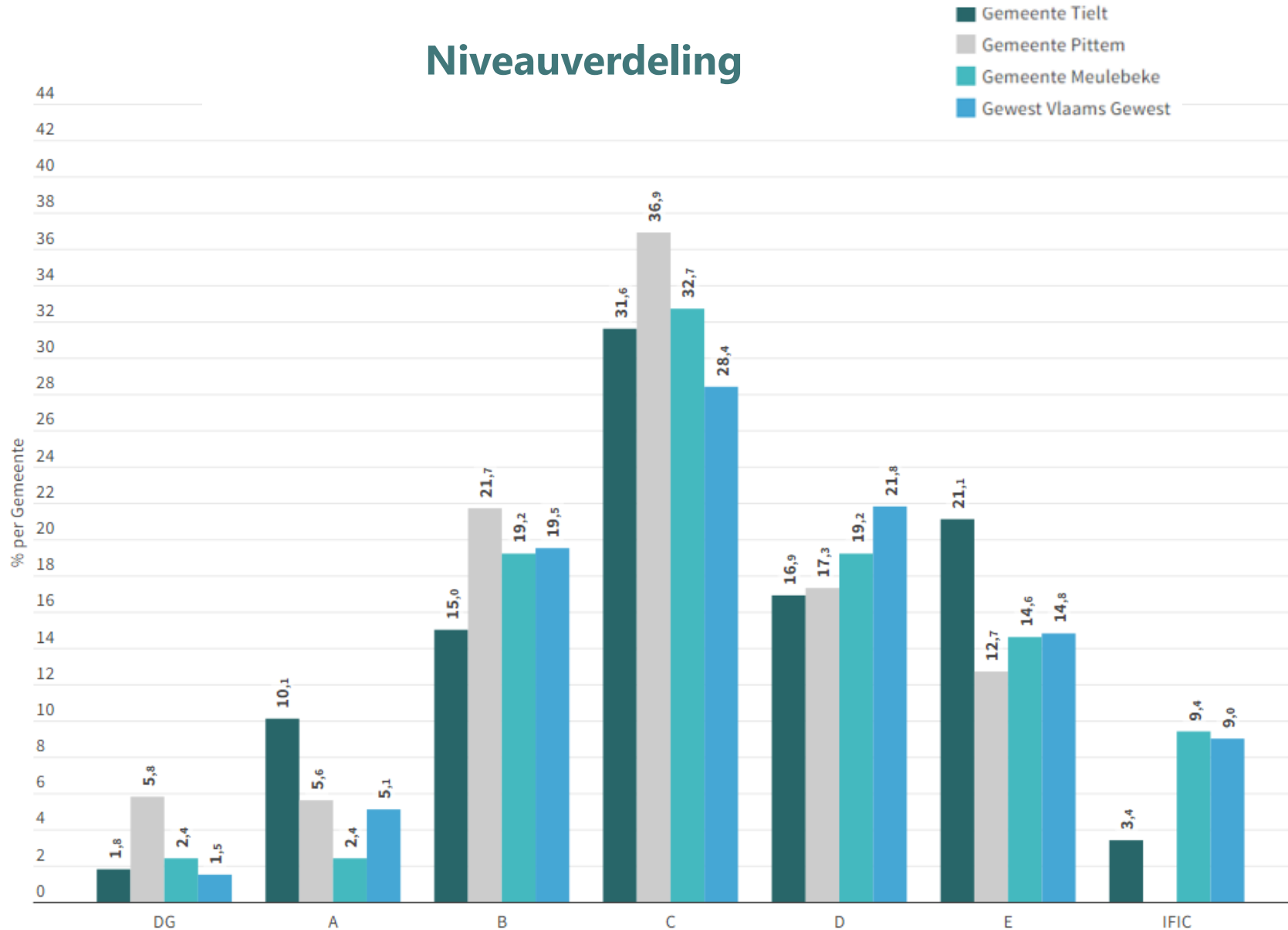
- In het domein **mens** (vrije tijd, burgerzaken, thuiszorg, kinderopvang, LDC, sociale dienst, onderwijs...) scoren de drie besturen lager dan gemiddeld
 - Pittem heeft bv. geen bezetting in cultuur en evenementen en organiseert kinderopvang via Ferm. De bezetting in jeugd en sport is ook eerder beperkt
 - De bezetting in de meeste diensten in dit domein in Tielt is wel in lijn (of zelfs hoger) met de benchmark, maar scoort in zijn totaliteit lager dan gemiddeld omdat een deel van de bezetting is opgenomen in Zorg Tielt (bv. LDC, thuiszorgdiensten ...)
- In de **ondersteunende diensten** is de bezetting in Pittem opvallend laag (zeker omwille van het WZC in eigen beheer). Ook de andere besturen scoren iets lager dan gemiddeld
- De bezetting in de **ruimtelijke dienstverlening** is in lijn met de gemiddelden, enkel Meulebeke scoort iets lager (vnl. in de beleidsgebonden diensten)

Leeftijdsverdeling



- In de drie besturen is de **vergrijzing** van het personeelsbestand – net zoals in vele organisaties – duidelijk.
- In Meulebeke en Pittem is bijna 20% ouder dan 60. Er is een nakende pensioneringsgolf.
 - Grote impact op vervangingen en kennis die geborgen moet worden
 - Maar ... ook opportuniteit om bij een eventuele fusie samen te werven en in de nieuwe organisatie functies eventueel anders in te vullen
- In Tielt lijkt de pensioneringsgolf meer voorbij. Daar is meer dan 1/3^e van de medewerkers tussen de 40 en 49 jaar

Niveauverdeling



- In de drie besturen bevindt het gros van de medewerkers zich op **C-niveau**. Dit is iets hoger in vergelijking met elders in Vlaanderen.
 - Vnl. Pittem scoort hier hoger – ook dit is te verklaren door het WZC en het aandeel verpleegkundigen (op C-niveau)
- Tielt heeft sterk ingezet op kennisfuncties op **A-niveau**. Pittem en Tielt hebben de organisatie vnl. versterkt met functies **op B-niveau**.
- Tielt heeft ook nog heel wat profielen op **E-niveau** in dienst, hoewel dit grotendeels een uitdovend verhaal is in de praktijk.

Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting





Managementteam

- Het managementteam bestaat uit **7 leden**: de burgemeester (raadgevende stem), AD, FD, AFD, beleidsmedewerker, directeur mens en directeur ruimte. Hiermee zijn alle beleidsdomeinen vertegenwoordigd
- De **rol van het managementteam wordt niet volledig (h)erkend**
 - Geen gezamenlijk overleg tussen het managementteam en het schepencollege (zie ook verder) waarbij belangrijke afspraken worden gemaakt, of waarbij strategische projecten, de opvolging van het meerjarenplan, de opvolging van grote dossiers ... samen worden besproken.
 - Het managementteam zit in een groeifase, waarbij het verder wil evolueren om de rol als coördinatiekanaal op organisatieniveau ten volle te kunnen opnemen. Dat engagement is ook vertaald in het lopende implementatieplan organisatiebeheersing. Het MAT heeft wel het aanvoelen dat er een nieuwe dynamiek heerst binnen het orgaan waardoor die groei ook zou moeten kunnen worden gestimuleerd.
 - In de recent uitgevoerde zelfevaluatie op vlak van organisatiebeheersing bleek dat de rol van het MAT bij ¼ van het personeel nog onvoldoende is gekend.

Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



Organisatiebeheersing en projectmatig werken

- In 2022 werd er een doorstart genomen in organisatiebeheersing
 - Er werd een geïntegreerd **kader organisatiebeheersing** gemeente, OCMW & Zorg Tielt opgemaakt en goedgekeurd door de raden. De leidraad Audit Vlaanderen wordt hierbij als model gehanteerd.
 - Er werd een uitgebreide **zelfevaluatie** uitgevoerd voor de beide entiteiten (lokaal bestuur en Zorg Tielt)
 - Op basis van de resultaten werd voor de beide entiteiten een **implementatieplan** met verbeterprojecten opgesteld. Er is gerichte overlap in de beide implementatieplannen die ook gezamenlijk worden opgevolgd.
- Kortom: Tielt beschikt over een **vrij nieuw maar duidelijk organisatiebeheersingssysteem met de juiste voorwaarden en tools** om verder structureel in te zetten op organisatieontwikkeling. De beleidsmedewerker – die belangrijke delegaties kreeg binnen het luik van organisatiebeheersing - moet hierin een belangrijke trekkersrol opnemen voor de stad.

Organisatiebeheersing en projectmatig werken

- De organisatie heeft nog **groeimarge op vlak van projectmatig werken** – er zijn eerder beperkt projectmethodieken aanwezig en er wordt aangegeven dat diensten hierin nog vrij verkokerd werken
 - De voorbije periode heeft de organisatie daarentegen wel bewezen dat ze erin slaagt om grote, transversale projecten op te nemen (vaccinatiecentrum, vluchtelingencrisis ...)
 - Gelet de intensiteit hiervan heeft dit – net zoals in andere lokale besturen – een impact gehad op de dagelijkse werking
 - Het is echter bij deze grotere, transversale projecten dat de stad **risico's op vlak van continuïteit** ontwaart (bv. bij vertrek of uitval van sleutelfiguren in de uitvoering van het project)
 - De organisatie is zich bewust van de groeimarge op vlak van het projectmatig werken en heeft zich binnen het lopende implementatieplan organisatiebeheersing geëngageerd om het projectmatig werken structureel verder uit te bouwen in de organisatie.

Organisatiebeheersing en projectmatig werken

- De organisatie heeft de werking nog niet volledig in beeld gebracht a.d.h.v. cijfers/data. Uit de zelfevaluatie op vlak van organisatiebeheersing bleek ook dat **monitoring en rapportering** organisatiebreed nog als een werkpunt wordt beschouwd. De werking van de organisatie wordt ook te weinig bijgestuurd op basis van cijfers en data. Anderzijds wordt ook aangegeven dat het uitbouwen van een systeem van monitoring en rapportering op dit moment als een bijkomende last zou worden beschouwd, omwille van de veelheid aan taken die nu al moeten worden opgenomen.
- Op vandaag is er nog geen volledige **gebouweninventaris** en wordt het eigen patrimonium niet onderhouden volgens een structureel onderhoudsplan. Het patrimonium wordt eerder ad hoc onderhouden, maar op vandaag wordt de beweging wel ingezet om hier meer doorgedreven werk van te maken.
- Op vlak van organisatiebeheersing, maar ook op vlak van de uitbouw van personeelsbeleid, zullen vooral de medewerkers die al langer in dienst zijn, beweren dat er al veel is gebeurd. Medewerkers die minder lang in dienst zijn, zien dat niet altijd.
- Een aantal diensten werken nog op een spreekwoordelijk eiland. Diensten meer, beter en structureler laten samenwerken – ook projectmatig – kan de bestuurskracht van Tielt nog laten toenemen.
- Tielt heeft ook het gevoel veel subsidiemogelijkheden te missen vanuit de hogere overheid, omdat ze ook geen capaciteit kunnen vrijmaken om uit te pluizen welke subsidies er zijn, maar ook evenmin om capaciteit op te bouwen om zulke dossiers te schrijven.

Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting





Personeelsbeleid

- › Op vlak van **personeelsbeheer** is de nodige expertise aanwezig en is de continuïteit van de werking voldoende geborgd
- › We merken een **verschuiving** van een eerder beheersmatige blik op personeelszaken **naar een beleidsmatige focus** met aandacht op een modern personeelsbeleid
 - Tot recent was er beleidsmatig vrij weinig voor handen, maar het personeelsbeleid kreeg een impuls van een versterkte dienst en de werving van een HR-expert
 - De eerste stappen richting een modernisering van het personeelsbeleid werden gezet (bv. telewerkpolicy)
- › De grootste uitdaging in Tielt lijkt zich momenteel te situeren in het vinden van een **evenwicht tussen een modern personeelsbeleid** enerzijds (onder meer de rechten en mogelijkheden die mogelijk worden gemaakt bv. op vlak van 4/5e werktijdregelingen en thematische verloven) en het garanderen van de **continuïteit van de dienstverlening** anderzijds. **Rekrutering, selectie en retentiemanagement** zijn eveneens belangrijke uitdagingen.

Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



Samenwerking politiek en administratie

- De rollen tussen politiek en administratie zijn niet altijd duidelijk en de samenwerking lijkt **niet altijd opgebouwd vanuit een sterk vertrouwen**
 - Eerder **vage grens tussen beleidsvoorbereiding en -uitvoering (administratie) enerzijds en beleidsbepaling (politiek) anderzijds**
 - Politiek wil soms operationeel optreden en mee sturen - diensten willen soms een stukje de rol van politiek opnemen
 - Administratie kan verder groeien in het opnemen van een onafhankelijke adviserende rol – de politiek kan deze rol nog beter erkennen
 - In de werkgroepen was de perceptie van het managementteam hieromtrent minder positief dan bij het schepencollege. Vanuit de administratie is het gevoel sterker dat het vertrouwen niet helemaal goed zit tussen diensten en politiek en dat er minder respect is voor elkaars rollen.



Samenwerking politiek en administratie

- › De organisatie typeert zich door een werking waarbij het schepencollege eerder sterk sturend optreedt in de organisatie en operationeel meedenkt & werkt op dossiers- en projectniveau (**schepenmodel**). De algemeen directeur (en niet het MAT) neemt een verbindende rol op in samenwerking beleid-administratie
 - › Er is nog groeimarge bij de diensten om een onafhankelijke adviserende rol op te nemen – maar politiek moet ook nog leren deze rol erkennen.
- › Er **is geen overkoepelende overlegstructuur** schepencollege – managementteam om bv. de opvolging en bijsturing van het MJP op te nemen, strategie verder uit te tekenen of strategische dossiers af te bakenen.
 - › Dit wordt vanuit het MAT als een gemis ervaren.


Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting





Dienstverlening

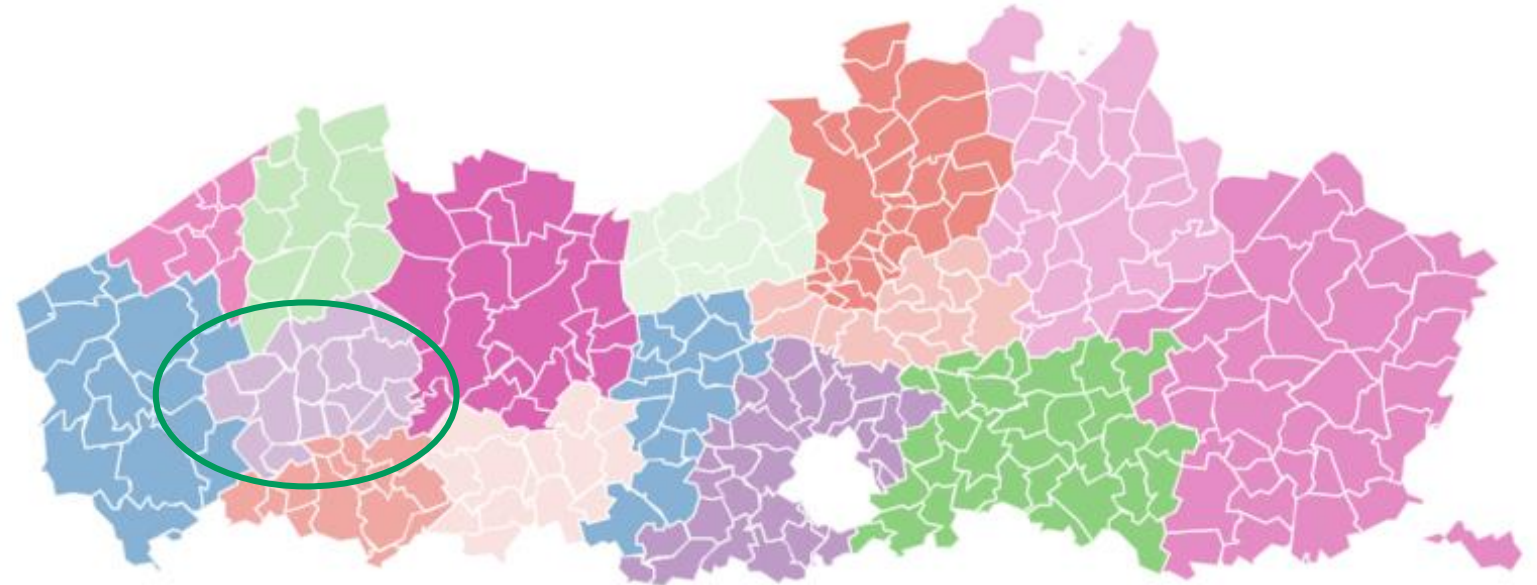
- De (toekomst)visie omtrent de dienstverlening lijkt nog niet helemaal te zijn scherp gesteld
 - Bv. eerder geen eenduidigheid in digitaal – vrije inloop – werken op afspraak. Dit lijkt eerder op dienstniveau te worden bepaald
 - Bv. actorrol – regierol: welke dienstverlening organiseren we zelf, en voor welke dienstverlening beroepen we ons op partners?
 - Soms zijn hierin bewuste keuzes gemaakt (bv. WZC), soms is de motivering van de keuze niet duidelijk of gedragen (bv. buitenschoolse opvang)
 - Bv. eerder geen organisatiebrede kwaliteitsnormen op vlak van dienstverlening – ook dit wordt eerder ingeschat op dienstniveau
- De organisatie botst soms op zijn limieten in verband met het in stand houden van vormen van dienstverlening en het ontwikkelen van nieuwe vormen en de noodzaak tot een kerntakendebat lijkt zich op te dringen (bv. zwembad)

A hand is shown holding a single wooden puzzle piece against a grey background. The puzzle piece is light-colored wood and has a standard interlocking shape. To the right of the puzzle piece, there is a large, semi-circular yellow area that contains text. The text is in a bold, black, sans-serif font. The overall composition is clean and minimalist, focusing on the concept of puzzle pieces and their relationship to the text.

5. Regionale verhoudingen en samenwerking

Referentieregio

Tielt behoort tot de referentieregio **Midwest**



Begin 2022 nam de Vlaamse Regering een beslissing over de afbakening van de **referentieregio's**.

In de toekomst wil de Vlaamse regering dat:

- Nieuwe samenwerkingsverbanden afgestemd worden op de referentieregio's
- De door de Vlaanderen opgelegde of gestimuleerde samenwerkingsverbanden tegen ten laatste 1 januari 2025 afgestemd worden op de referentieregio's

Door afbakening van bovenaf en lokale samenwerkingsverbanden beter op elkaar af te stemmen en in te passen binnen de referentieregio's, wordt het mogelijk om meer transparantie voor lokale besturen te creëren en de basis te leggen voor een krachtiger regionaal beleid van onderuit

Referentieregio

➤ Midwest telt samen 251.014 inwoners* en bestaat uit 17 gemeenten:



- Ardoole
- Dentergem
- Hoogede
- Ingelmunster
- Izegem
- Ledegem
- Lichtervelde
- Meulebeke
- Moorslede
- Oostrozebeke
- Pittem
- Roeselare
- Ruislede
- Staden
- **Tielt**
- Wielsbeke
- Wingene

*Bron: Provincie in Cijfers

Samenwerkingsverbanden

Tielt maakt onder meer uit van de volgende samenwerkingsverbanden*:

- Bart (bibliotheek)
- Bosgroep Leie-Ijzer
- CAW Regio Tielt
- Huisartsenwachtpost Sint-Andriesziekenhuis
- IVIO
- Kunstacademie Tielt
- Midwest
- RITS
- Politiezone Regio Tielt
- Vervoerregio
- Werkingsgebied woonmaatschappij Midwest Oost
- Woonwinkel
- WVI

Andere besturen die ook deel uitmaken van deze samenwerkingsverbanden:

Pittem	100%
Meulebeke	92%
Ruiselede	77%
Wingene	77%
Dentergem	54%
Oostrozebeke	54%
Ardooië	38%
Ingelmunster	38%
Izegem	38%
Ledegem	31%
Lichtervelde	31%
Wielsbeke	31%
Hooglede	23%
Moorslede	23%
Roeselare	23%
Staden	23%
Lendelede	15%
Torhout	8%



Samenwerkingsverbanden

- › **Meulebeke** en **Pittem** zijn de belangrijkste partners zijn om samenwerkingen mee aan te gaan.
 - Deze gemeenten zijn eveneens de voornaamste partners zijn die ook in grotere samenwerkingsverbanden zitten.
 - De politiezone MIDOW – waar Meulebeke deel van uitmaakt - is een van de weinige cruciale samenwerkingsverbanden die hier van afwijkt
- › Tielt kijkt voor het aangaan van eventuele nieuwe samenwerkingsverbanden naar Meulebeke op vlak van Sport:
 - Gezamenlijke bouw van een **zwembad**
- › **Pittem** en **Meulebeke** kijken ook naar Tielt om nieuwe samenwerkingsverbanden vorm te geven, voor o.a.:
 - Samenwerking op vlak van cultuur, culturele centra en cultuuraanbod
 - Bibliotheek
 - Sport






Samenwerkingsverbanden

- Tielt geeft aan dat het in de toekomst noodzakelijk wordt om samenwerkingsverbanden verder te verdiepen of gericht uit te breiden. Dat geldt bij uitstek voor alles wat te maken heeft met de **ondersteunende diensten** binnen de organisatie, en voor **knelpuntberoepen**:
 - In functie van het verhogen van de continuïteit van de werking
 - Om voldoende grote expertise in huis te halen, maar ook te borgen (o.a. omgeving en ruimte)
 - Om bepaalde nieuwe expertises in huis te halen (bv. juridisch)
 - ...
 - Voor Tielt lijkt het evidentier om op dat vlak de **bestuurskracht te vergroten via een fusie**, dan via het opzetten van samenwerkingsverbanden.

6. Participatie en externe communicatie



Participatie en externe communicatie

	 Tielt <small>Stad op de hoogte</small>	 Pittem <small>BUITEN-GEWOON</small>	 Gemeente Meulebeke	Midwest	Vlaams gewest
Inwoners die veel vertrouwen hebben in het gemeentebestuur (2020)	26%	32%	22%	22% (min) - 52% (max)	34%
Inwoners die zich voldoende geconsulteerd voelen (2020)	32%	41%	35%	32% (min) - 60% (max)	37%
Inwoners die zich voldoende geïnformeerd voelen (2020)	59%	62%	68%	52% (min) - 73% (max)	57%
Inwoners die tevreden zijn over de communicatie van het bestuur (2020)	51%	62%	47%	47% (min) - 73% (max)	57%
Inwoners die tevreden zijn over de digitale dienstverlening (2020)	60%	72%	73%	54% (min) - 82% (max)	69%
Inwoners die tevreden zijn over loketvoorzieningen (2020)	69%	74%	72%	66% (min) - 90% (max)	71%
Inwoners die graag wonen in de gemeente (2020)	95%	91%	93%	87% (min) - 96% (max)	90%

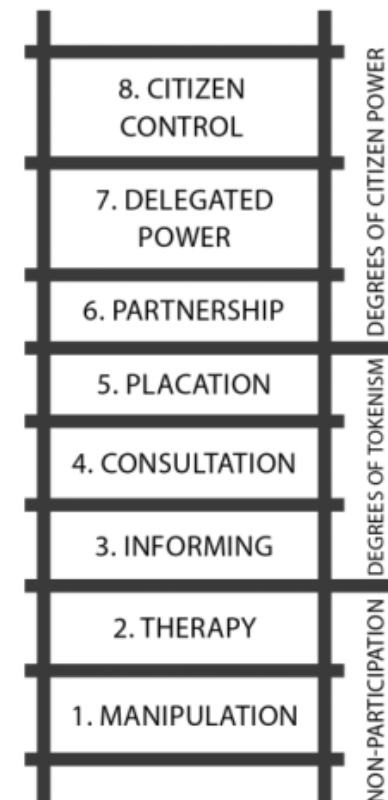


Participatie en externe communicatie

- Het vertrouwen van de inwoners in het bestuur is eerder laag, zeker i.v.m. het Vlaams gemiddelde.
- Inwoners in Tielt voelen zich eerder beperkt geconsulteerd ondanks de participatiemogelijkheden die er zijn. Ongeveer de helft van de inwoners is tevreden over de communicatie van het bestuur.
- 2/3 van de inwoners is tevreden over de loketvoorzieningen.
- Quasi elke inwoner woont graag in de stad – de cijfers liggen hier zelfs nog een stuk boven het Vlaamse gemiddelde wat al heel hoog is.

Participatie en externe communicatie

- Er zijn participatiemogelijkheden aanwezig in Tielt. De focus ligt hier op het actief informeren en bevragen van de inwoners
 - Er werd in 2021 een **participatiereglement** goedgekeurd door de raden dat verduidelijkt hoe burgerparticipatie in Tielt wordt georganiseerd
 - Bij de opmaak van het meerjarenplan werden burgers bevroegd via het online **participatieplatform «kiesmee»**. Dit platform wordt ook gebruikt doorheen de legislatuur om burgers te bevragen (bv. nieuwe speeltoestellen)
 - Er wordt gewerkt met **inwonerspanels**: een willekeurig samengestelde groep van inwoners die op geregelde tijdstippen via een korte bevraging hun mening en advies geven omtrent specifieke thema's (bv. milieu, mobiliteit ...). Tielt beschouwt dit als een burgeradviesraad ter aanvulling op de bestaande adviesraden



Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



6. Volgende stappen

Wat is bestuurskracht?



=

Capaciteit

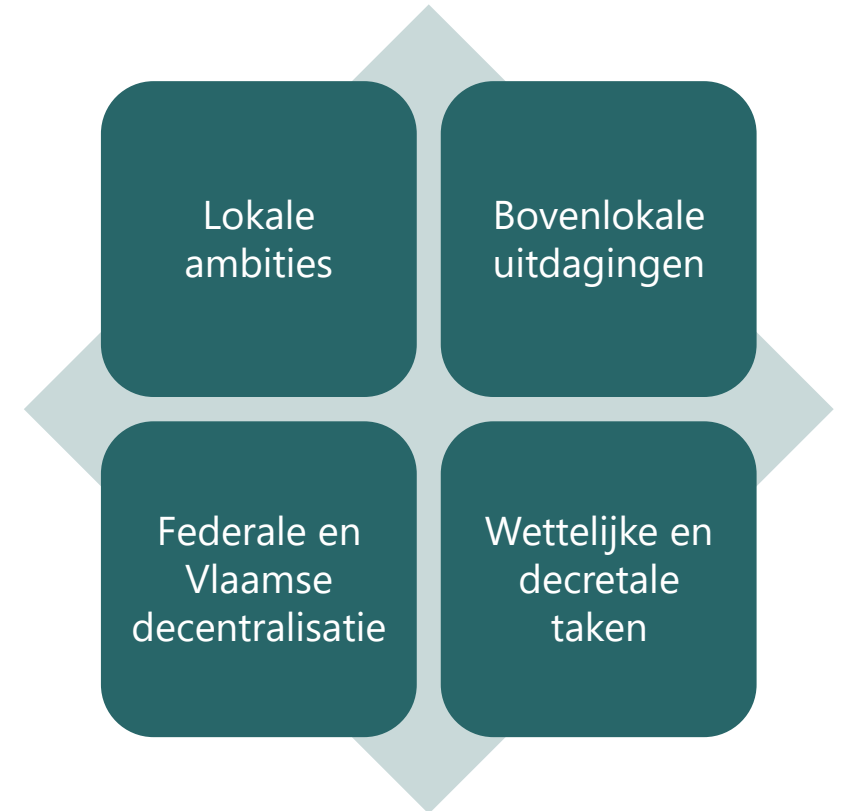


Opdracht


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

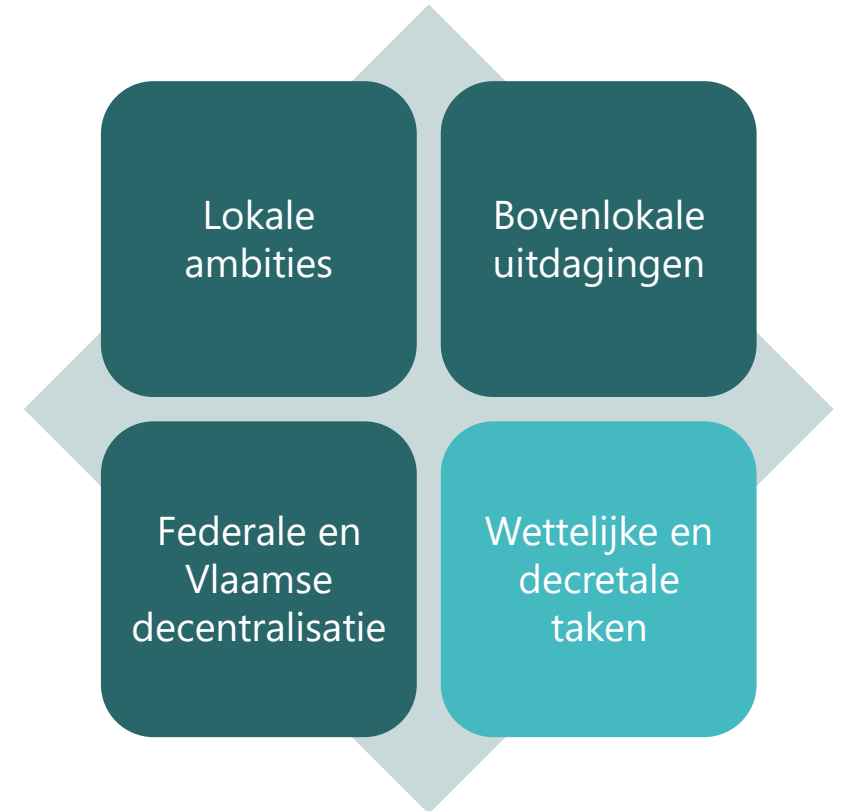
De **opdracht** van lokale besturen is vierledig

- 1. Decretale en wettelijke opdrachten:** lokale besturen zijn verplicht tot het uitvoeren van wettelijke en decretale taken in opdracht van de hogere overheden.
- 2. De toenemende decentralisatie:** het lokaal bestuur is onderhevig aan steeds meer gedecentraliseerde beleidstaken. Taken die vroeger toebehoorden tot het Vlaams (en federale) niveau, maar doorgeschoven worden naar de lokale besturen.
- 3. Lokale ambities en uitdagingen:** naast wettelijke, decretale en gedecentraliseerde taken moet een lokaal bestuur ook inspelen op de lokale noden en uitdagingen en hierop gepast antwoord bieden.
- 4. Bovenlokale uitdagingen:** uitdagingen die het lokale niveau overstijgen, maar de lokale keuzes en handelingen impacteren.



Wettelijke en decretale taken

- Gemeenten voeren taken uit die worden opgelegd door de Vlaamse en federale overheid. Bij het uitvoeren van deze taken staan de gemeenten onder **toezicht van de hogere overheid**. Het betreft taken zoals:
 - De burgerlijke stand en bevolkingsregisters beheren
 - Aangiften beheren voor: geboorte, huwelijk, overlijden, ...
 - Documenten verdelen, zoals identiteitskaarten en paspoorten, rijbewijzen, afschriften van geboorteakten, uittreksels strafregister,...
 - Begraafplaatsen beheren
 - Sociale dienstverlening en welzijn
 - Vergunningen uitreiken, zoals: omgevingsvergunningen (bouwvergunning, milieuvergunning of verkavelingsvergunning),...
 - Ruimtelijke taken uitvoeren (wonen, ruimtelijk gebruik,...)

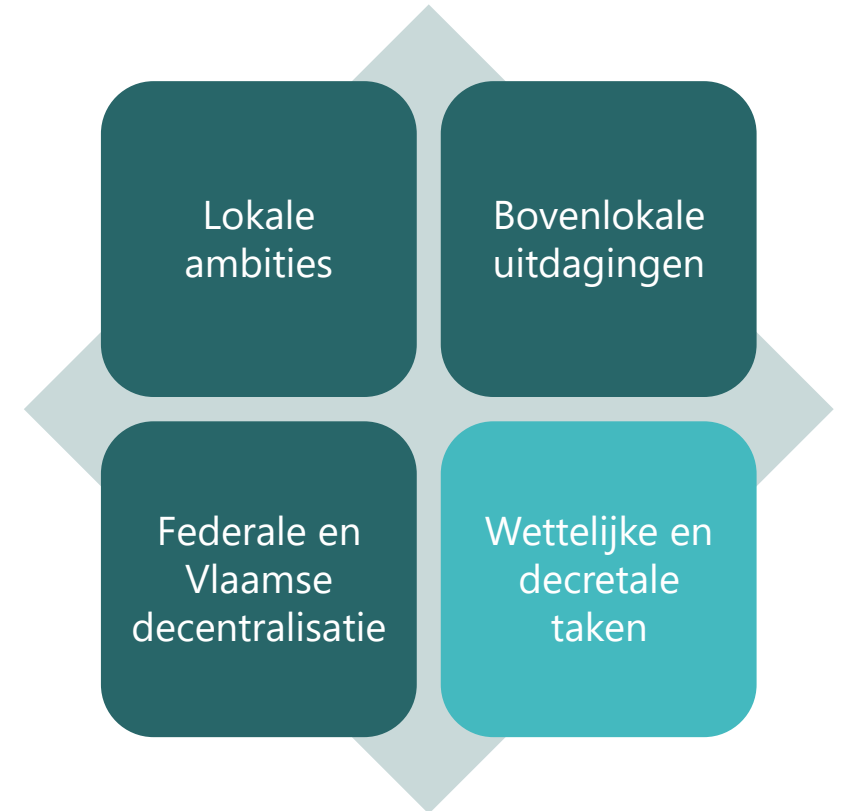


Wettelijke en decretale taken

Tielt **geeft aan de wettelijke en decretale taken op heden te kunnen garanderen, zonder hierbij op haar limieten te botsen.** De competenties en expertises zijn binnen het bestuur aanwezig om een tijdige, kwalitatieve en efficiënte dienstverlening te garanderen. De uitvoering komt niet tot nauwelijks onder druk te staan omdat de kernprocessen goed zijn geborgd.

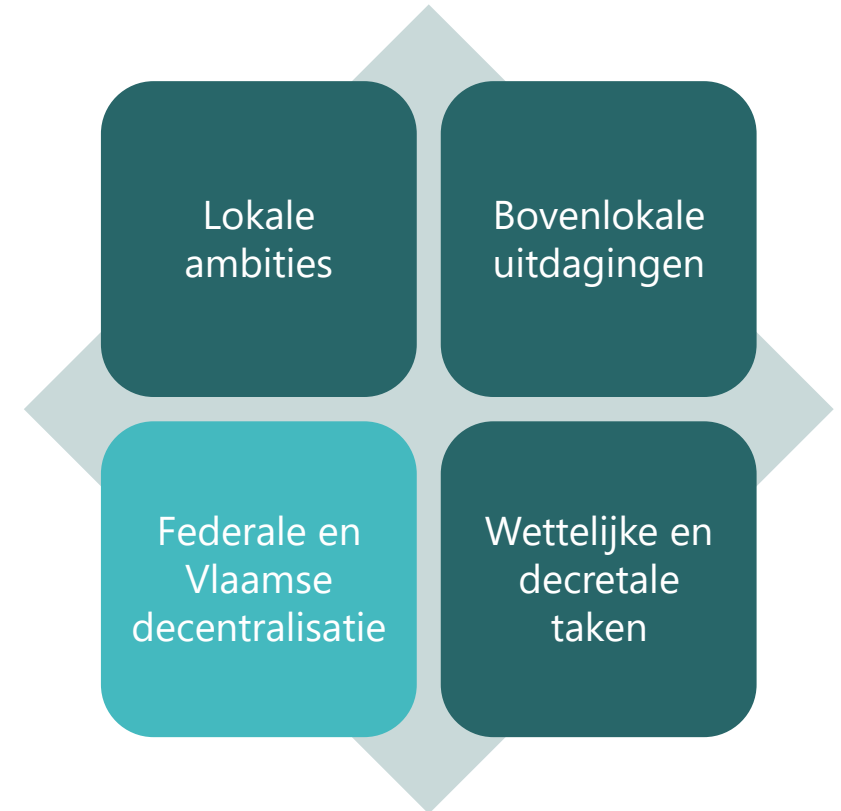
Risico's:

- Een **hoge bijkomende externe druk** kan ervoor zorgen dat decretale en wettelijke taken (tijdelijk) niet kwalitatief kunnen worden uitgevoerd.
- Het **niet kunnen invullen van knelpunctfuncties** die verplichte vormen van dienstverlening verzorgen (vnl. ruimte)



Federale en Vlaamse decentralisatie

- › Het principe van de **subsidiariteit** staat anno 2022 hoog op de agenda. Dit betekent dat de Vlaamse overheid niet doet wat beter door het lokale bestuursniveau kan worden gedaan. Het **Vlaams Regeerakkoord 2019-2024** wil meer dan ooit inzetten op een bestuursmodel dat uitgaat van twee sterke polen: sterke lokale besturen enerzijds en een kaderstellende Vlaamse overheid anderzijds. De impact van deze decentralisatie op het lokale niveau is niet miniem.
- › De **Commissie decentralisatie** opgericht in de schoot van het Vlaams parlement in 2022 telt 9 werkgroepen (cultuur, mobiliteit & openbare werken, omgeving & toerisme...) om verdere decentralisatie te onderzoeken.
 - › De commissie decentralisatie kreeg de opdracht om aan te geven op welke wijze vorm wordt gegeven aan de decentralisatie ambities van de Vlaamse Regering
 - › Decentralisatie-agenda op basis van een longlist met 61(!) voorstellen. Op basis van de resultaten van de werkgroepen wordt een decentralisatieprogramma vastgelegd en meegedeeld aan de Vlaamse Regering. De druk op de lokale besturen zal sowieso toenemen in de komende jaren. Het eindrapport wordt eind 2023 verwacht.

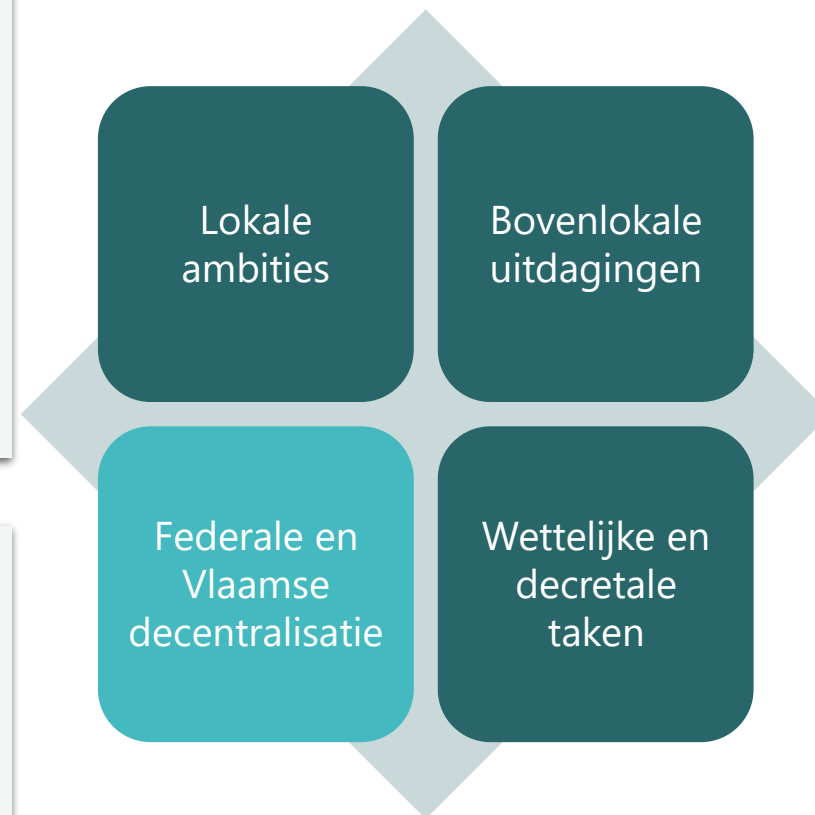


Federale en Vlaamse decentralisatie

Tielt neemt vandaag de gedecentraliseerde taken op. Er wordt hier echter nog **geen doorgedreven strategische visie** rond uitgewerkt vanuit de organisatie. De organisatie geeft zelf aan dat **bijkomende taaklast niet wenselijk is zonder bijkomende capaciteit op personeelsvlak en zonder bijkomende financiële middelen**. Die bijkomende capaciteit zou ook nodig zijn bij de **ondersteunende diensten**, dit om de huidige en bijkomende capaciteit kwalitatief te ondersteunen, maar ook om de bijkomende taken af te stemmen op de rest van de werking.

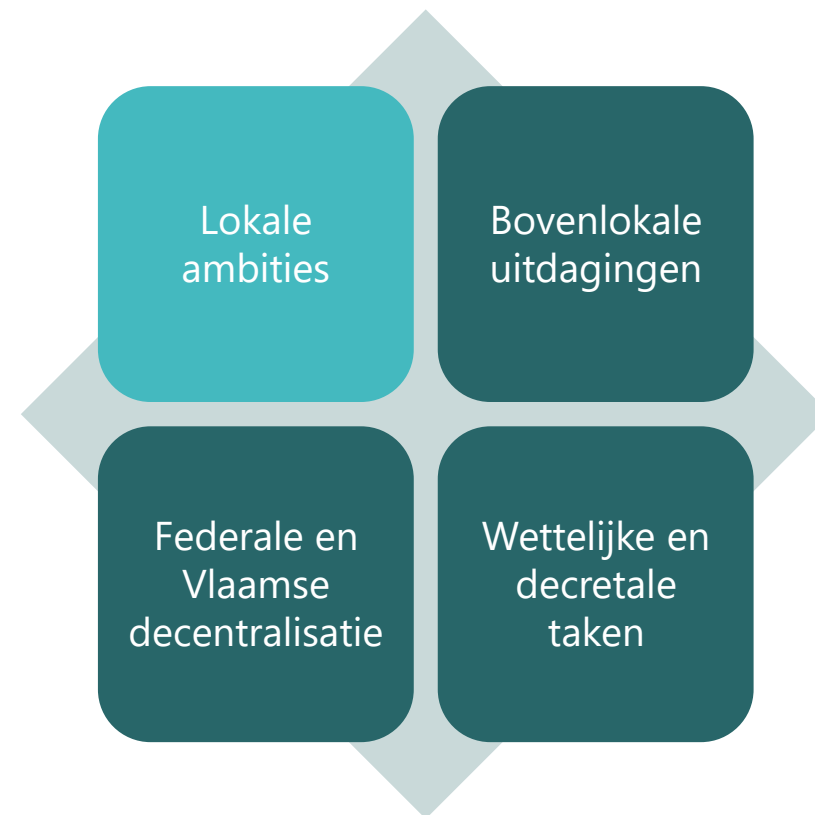
Risico's:

- De bijkomende autonomie voor het lokale bestuursniveau betekent een **verhoogde complexiteit en taaklast die Tielt moeilijk kan realiseren** met de huidige capaciteit
- Als er bijkomende decentrale taken op het bestuur afkomen, kan de reeds **bepaalde beleidsruimte** nog verder **krimpen**.
- Zonder bijkomende financiële middelen komt de **financiële ruimte** nog verder onder druk te staan indien er verdere decentralisatie wordt doorgevoerd.



Lokale beleidsuitdagingen

- › Naast wettelijke, decretale en gedecentraliseerde taken moet een lokaal bestuur ook inspelen op de **lokale noden en uitdagingen** en hierop gepast antwoord bieden. Denken we maar aan het onderhoud van weginfrastructuur, groenbeheer, patrimonium, aanbieden van sport- en cultuur,... Lokale noden en verzuchtingen die een structurele oplossing vergen.
- › Het **meerjarenplan** geeft inzicht in de wijze waarop het bestuur in de komende jaren de strategie zal realiseren.
- › In de komende jaren worden **volgende lokale uitdagingen** voor Tielt gedetecteerd:
 - › Het vinden van de juiste mensen om de organisatie te versterken
 - › Structureel onderhoud van het eigen patrimonium.
 - › Het grote arsenaal aan openbare infrastructuur en de open ruimte die te onderhouden is.
 - › De globale druk op de lokale financiën van de stad.
 - › De centrumfunctie van de stad behouden en verder uitbouwen en het evenwicht behouden met het buitengebied rond dat centrum.
 - › De vraagstukken rond de dienstverlening op vlak van sport en vrije tijd.
 - › De relatief lage bevolkingsdichtheid en de bijbehorende uitgestrektheid van de stad met de "tegenstelling" tussen een stedelijke kern en het landelijke gebied.



Lokale beleidsuitdagingen

Tielt **geeft** aan de **bestaande en toekomstige lokale beleidsuitdagingen eerder beperkt te kunnen realiseren**. De organisatie moet vandaag al een continue **evenwichtsoefening** maken tussen het formuleren en realiseren van **ambities** en de daartoe beschikbare personele, financiële en operationele **capaciteit**. Het personeel geeft aan een **hoge werkdruk** te ervaren en hun draagkracht neemt af. Het **beleid** staat continu **onder druk** en de keuze om zaken niet of beperkt uit te voeren wordt steeds vaker gemaakt. We merken daarnaast op dat de **uitdagingen** zich vaker op het **regionale niveau** bevinden, hierop wegen is niet evident. De lokale beleidsambities zijn vertaald in het meerjarenplan, waarbij de organisatie er op vandaag nog **niet** ten volle in slaagt om de **ambities**, zeker op vlak van **investeringen**, voor het grootste stuk te **realiseren**.

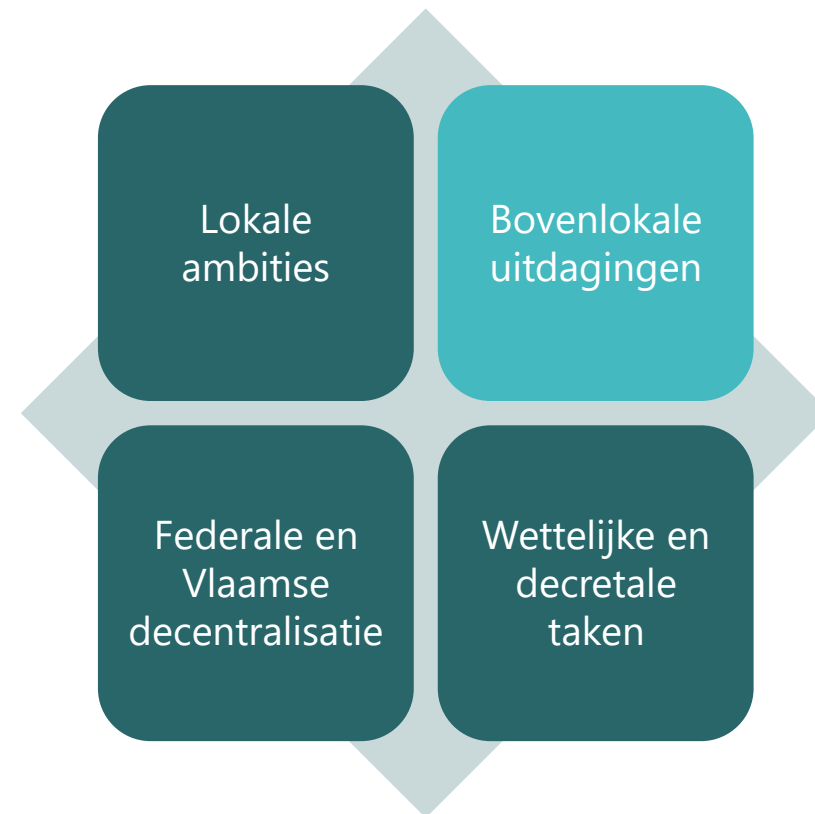
Risico's:

- De lokale **beleidsuitdagingen** en -ambities worden slechts **gedeeltelijk gerealiseerd**, wat zich nu ook al een stuk weerspiegelt in eerder lage realisatiegraden op vlak van investeringen.
- De gemeente kan het huidige **aanbod niet** blijven **garanderen**, bv. wat vandaag al het geval is op vlak van sport.
- Welzijn en tevredenheid medewerkers onder druk door ervaren **werkdruk**.



Bovenlokale uitdagingen die het lokale niveau impacteren

- › Onder andere volgende **bovenlokale uitdagingen** (niet-limitatief) hebben impact op Tielt:
 - › **Mobiliteit**
 - › De ontsluiting, zeker met de wagen, die minder optimaal is. De relatief verre afstand tot snelwegen.
 - › De beperkte fietsveiligheid en het gebrek aan goede fietsinfrastructuur
 - › **Ruimtelijk**
 - › De mogelijkheid om bijkomende woongelegenheden te voorzien
 - › Open ruimte vs. verharding
 - › **Wonen**
 - › Verdichting van de kern vs. het evenwicht met het landelijk gebied
 - › De groei van de stad
 - › **Welzijn en zorg**
 - › Stijgende vergrijzing en het reeds grote aantal ouderen in de stad
 - › Potentiële nieuwe gezondheids crises (zoals corona)
 - › Voldoende jonge gezinnen kunnen aantrekken en tweeverdieners
 - › **Sport en vrije tijd**
 - › De groeiende rol van (kleine) steden op vlak van sport en cultuur, ook voor naburige gemeenten
 - › **Economie en werk**
 - › Aantrekkelijk blijven als stad met veel arbeidsplaatsen – ook voor gemeenten in de regio



Bovenlokale uitdagingen die het lokale niveau impacteren

Vandaag kan het bestuur beperkt antwoord bieden op deze beleidsvraagstukken wegens **afwezigheid** van bepaalde **diepgaande expertise, mankracht en/of competenties om deze problematieken volwaardig en structureel het hoofd te bieden.**

Door de grootte van de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voelt het lokaal bestuur dat de regie van deze oplossingen meer en meer uit handen glipt. Voor zelfs een van de grotere spelers voelt het aan dat het steeds **moeilijker** wordt om in **de grote intergemeentelijke of regionale samenwerkingen** een **stem** te hebben en te krijgen.

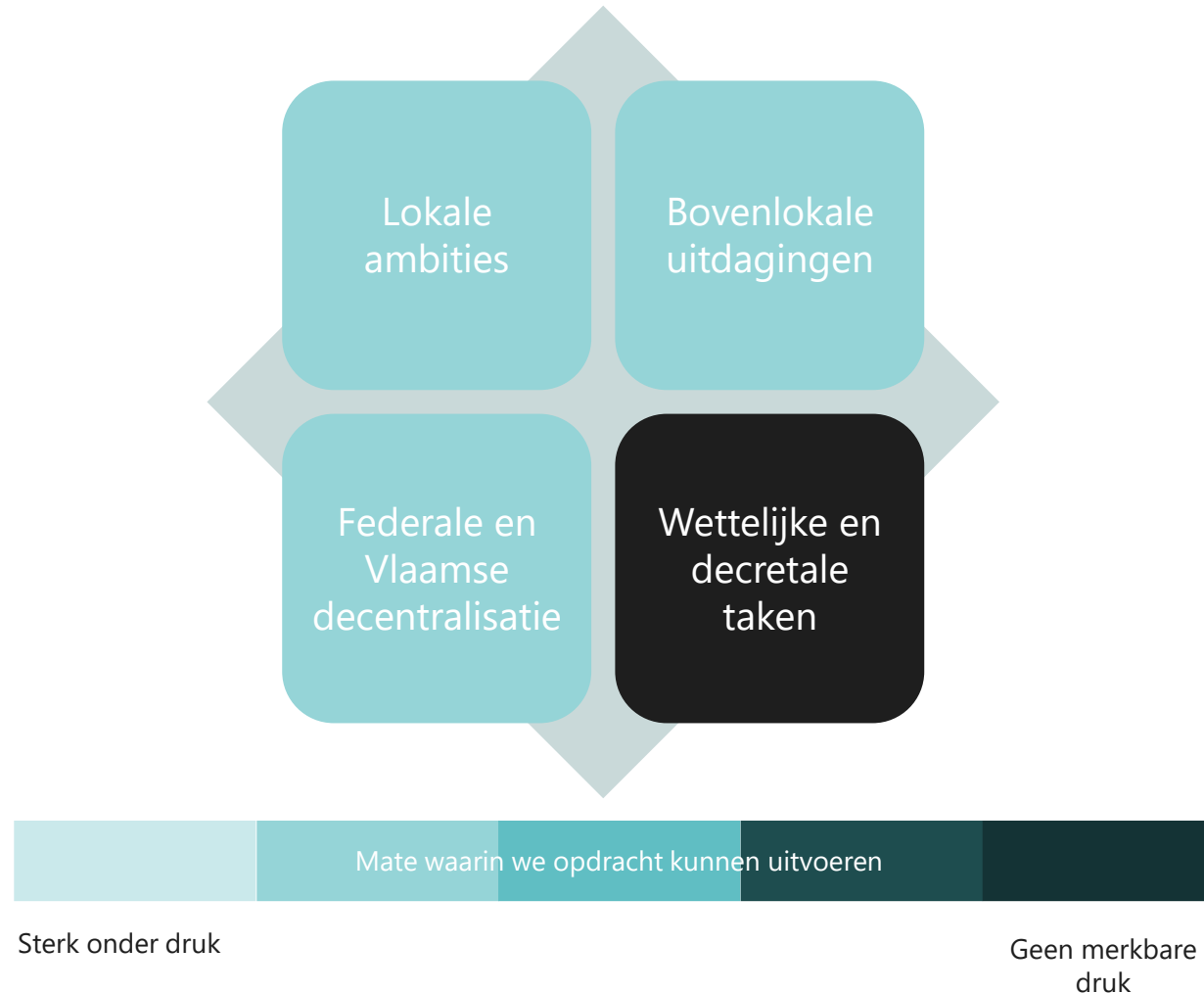
De **visievorming** op lokaal vlak met betrekking tot deze problematiek is nog te beperkt tot wasdom gekomen. Het wordt dus ook **niet evident om de Tielse insteek mee in het regionale verhaal te krijgen.**

Risico's:

- Het bestuur kan **niet** steeds meer **antwoord** bieden op **bovenlokale uitdagingen**. Vandaag, maar ook in de toekomst.
- De **kwaliteit** van het eigen lokaal bestuur komt onder druk te staan.



Het vermogen tot realiseren van de opdracht staat in Tielt onder druk...



Wat is bestuurskracht?

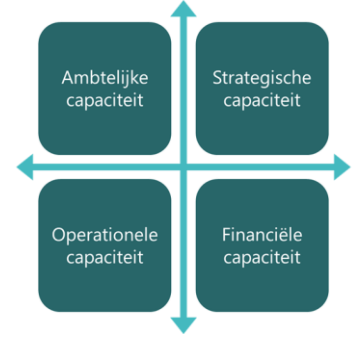


=

Capaciteit

Opdracht


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



- **Ambtelijke capaciteit:** het vermogen om als organisatie
 - Het juiste personeel aan te trekken én te behouden,
 - Het personeel een evenwichtig takenpakket dat correspondeert met hun niveau aan te bieden (functieweging)
 - De competenties verder te ontwikkelen.
- **Operationele capaciteit:** het vermogen om als organisatie de werking en dienstverlening op een dergelijke wijze te kunnen organiseren dat
 - De continuïteit verzekerd is,
 - De organisatie in staat is om risico's te dekken,
 - Er zo goed mogelijk tegemoet kan worden gekomen aan de wensen van de klanten,
 - Er kan worden ingespeeld op hedendaagse, moderne en digitale vormen van dienstverlening.
- **Strategische capaciteit:** het vermogen om als organisatie
 - In te spelen op opportuniteiten en noodwendigheden in de omgeving,
 - Innovatie en vernieuwing te initiëren,
 - De te ontwikkelen visie ook vertaald te krijgen in een daadkrachtig en coherent beleid voor de bevolking,
 - In te spelen op en het hoofd te bieden aan complexe uitdagingen.
- **Financiële capaciteit:** het vermogen om als organisatie op een kritische en berekende manier met de financiële middelen om te gaan zodat er
 - Doordachte beslissingen kunnen worden genomen,
 - Financiële ruimte kan worden gemaakt voor nieuw beleid.

Ambtelijke capaciteit

Afwegingscriteria:

- Kwaliteitsvolle dienstverlening door deskundigheid en expertise
- Vinden en binden van medewerkers

(++) Als kleine stad met een beperkte centrumfunctie, beschikt Tielt over voldoende personeel en expertise om de **decretale en wettelijke taken** op een kwalitatieve manier op te nemen. Tielt kan deze taken kwalitatief uitvoeren en borgen.

(+/-) De diensten voelen zich **niet** altijd **gewaardeerd** in hun **rol** en voelen niet altijd dat hun **expertise** wordt **erkend**. Er is wel veelvuldig contact en ook wel samenwerking tussen individuele schepenen en hun diensten. Het **schepenenmodel** is nog vrij gangbaar in de werking van het bestuur, wat natuurlijk ook voordelen heeft (bv. een korte lijn tussen bestuur en diensten) maar ook nadelen (bv. risico op ad-hoc werking door punten in de varia).

(+/-) De organisatie lijkt te kunnen vertrouwen op enkele **sterke profielen** die op **strategisch én operationeel** niveau belangrijke bijdragen leveren inzake de organisatie-eigen deskundigheid en expertise. Deze moeten echter functioneren in een werking die vaak ad hoc is.

(+/-) Op de meeste diensten zijn er **experts** aanwezig, echter, er zijn **onvoldoende back ups**. Daardoor komt de **continuïteit** in het gedrang bij ziekte, of als de functie na vertrek van de functiehouder, niet onmiddellijk kan worden ingevuld. Zeker bij de ondersteunende diensten liggen er nog kansen om bestuurskracht te winnen, door de integratie van de ondersteunende diensten van Zorg Tielt en de Stad.

Ambtelijke capaciteit

Afwegingscriteria:

- Kwaliteitsvolle dienstverlening door deskundigheid en expertise
- Vinden en binden van medewerkers

(+/-) De "**need-to-haves**" zijn goed **ingebied** in de werking. Soms zijn er wel risico's in het bewaken van de **continuïteit** bij het realiseren van de "**nice-to-haves**".

(-) De **personeelskost** vormt een belangrijk deel van de totale exploitatie-uitgaven. Omwille van de druk op de lokale financiën kan Tielt op vandaag moeilijk nog bijkomend investeren op personeelsvlak.

(-) Op bepaalde domeinen kan het lokaal bestuur momenteel **niet of slechts beperkt inzetten** hoewel het dat wel wil (bv. aankoop, lokale economie, toerisme,...)

Operationele capaciteit

Afwegingscriteria:

- Continuïteit van dienstverlening
- Beheersen van risico's
- Ruimte voor kwaliteitsverhoging

(+) Er is ruimte om **personeelsbeleid** te voeren. Er wordt hier sedert kort capaciteit voor voorzien. De eerste resultaten zijn merkbaar. Tielt kan verder evolueren naar een moderne werkgever.

(+) Het MAT zit nog in een **groeimodus** en kan nog verder sturen om de operationele capaciteit verder te optimaliseren.

(+/-) Personeelsleden geven aan onderhevig te zijn aan **hoge werkdruk**. Nochtans zijn bij de opmaak van het organogram de personeelsbehoeften vertaald in het organogram. De werking wordt echter te weinig opgevolgd aan de hand van cijfers en data, noch voldoende gemonitord. Hierdoor is het nog wat tasten in het duister.

(+/-) **De personeelsbehoeften** zouden vertaald moeten zijn in het organogram, maar dat is niet volledig ingevuld op vandaag. Er is weinig ruimte om nieuwe profielen aan te trekken.

(+/-) Er is een doorstart gemaakt op vlak van **organisatiebeheersing en kwaliteitswerking** (bv. kader, zelfevaluatie en implementatieplan), voor zowel de Stad als Zorg Tielt. De beleidsmedewerker is voor de stad de coördinator. Voor de collega's die recent in dienst kwamen, staat de organisatie nog niet ver genoeg hierin. Medewerkers met meer anciënniteit geven wel aan dat er belangrijke stappen zijn gezet.

Operationele capaciteit

Afwegingscriteria:

- Continuïteit van dienstverlening
- Beheersen van risico's
- Ruimte voor kwaliteitsverhoging

(-) De organisatie heeft nog **groeimarge op vlak van projectmatig werken** – er zijn eerder beperkt projectmethodieken aanwezig en er wordt aangegeven dat diensten hierin nog vrij verkokerd werken. Desondanks slaagde de organisatie er wel in om in de voorbije periode enkele (opgelegde) transversale projecten goed op de rails te krijgen. De organisatie voelt echter dat er op zulke momenten geen ruimte meer is om te schakelen, andere projecten verdwijnen dan naar de achtergrond.

(-) Voor **diverse expertises** is het lokaal bestuur toegewezen op externe partners – juridisch, informatieveiligheid,...

(--) Voor **enkele cruciale domeinen** (bijv. omgeving, milieu,...) is de organisatie **kwetsbaar** in continuïteit. Het gaat om functies waarbij de expertise enkel bij één medewerker is geborgen. Dit maakt de organisatie kwetsbaar voor kennisverlies of vormt risico's in de operationele continuïteit van de dienstverlening.

Strategische capaciteit

Afwegingscriteria:

- Uittekenen van een toekomstbestendige strategie
- Aangaan van (nieuwe) complexe uitdagingen
- Ruimte voor innovatie

(+/-) Het MAT en het CBS hebben elk op hun manier wel een kijk op waar de uitdagingen liggen voor Tielt en waar de oplossingen liggen. Er wordt echter op vandaag nog **onvoldoende structureel samengewerkt om die strategie te bepalen, uit te tekenen en op te volgen**.

(+/-) De organisatie slaagt er wel in om op korte termijn transversale, al of niet opgelegde, **projecten** op te nemen en tot een goed einde te brengen, weliswaar met beperkt gebruik van de tools uit de toolbox van het projectmatig werken. Deze projecten opnemen heeft ook zijn repercussies op andere projecten die lopen, die daardoor vertragen of on hold moeten worden gezet.

(+/-) De organisatie tracht **nieuwe en bijkomende (ad-hoc) projecten** zo goed als mogelijk in te bedden in de werking van de organisatie, wat leidt tot aanpassingen van eerder gemaakte plannings. Dit biedt de organisatie kansen om in te spelen op kansen die er zich voordoen. Er lijken nog mogelijkheden te zijn om meer **projectmatig te werken** in de organisatie en deze ad hoc projecten ook te verankeren in de meerjarenplanning.

(-) De **denkcoëfening** over toekomstige investeringen en onderhoud van het **uitgebreide gemeentelijke patrimonium** moet nog gebeuren.

(-) Het **MJP** dient beperkt als leidraad voor de werking van elke dag. Het wordt onvoldoende structureel opgevolgd door CBS en MAT.

(-) Er is nog ruimte om een structurele **visie** uit te bouwen op hoe de toekomstige **dienstverlening**

(-) De werking van de organisatie wordt beperkt bijgestuurd op basis van **cijfers en data**. Anderzijds wordt ook aangegeven dat het uitbouwen van een systeem van monitoring en rapportering op dit moment als een bijkomende last zou worden beschouwd, omwille van de veelheid aan taken die nu al moeten worden opgenomen.

(-) Er is **geen overkoepelende overlegstructuur schepencollege – managementteam** om bv. de opvolging en bijsturing van het MJP op te nemen, strategie verder uit te tekenen of strategische dossiers af te bakken. Dit wordt vanuit het MAT als een gemis ervaren.

Financiële capaciteit

Afwegingscriteria:

- Efficiënte inzet van middelen
- Verhogen van inkomsten
- Genereren van schaalvoordelen

Zie eerder

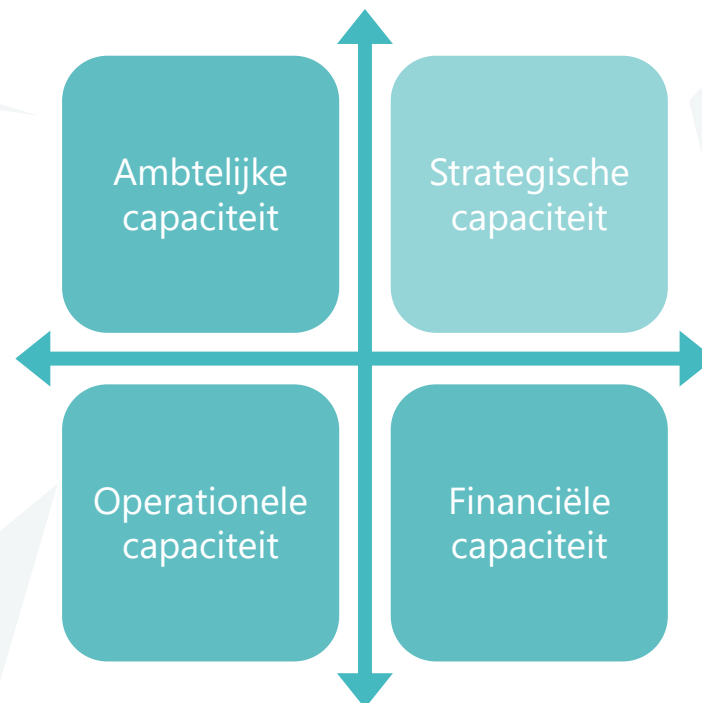


**3. Financiën en
fiscaliteit**

De **ambtelijke capaciteit** van Tielt staat op een aantal vlakken onder spanning, maar lijkt op vandaag voldoende sterk om voorlopig aan het huidige ambitieniveau te voldoen. Niettemin neemt de druk voelbaar toe, waardoor de ambtelijke groei- en ontwikkelingsmarges beperkter lijken te worden.

De **operationele capaciteit** van Tielt kan de basisdienstverlening garanderen. Vooral bij vertrek of ziekte van medewerkers in beleidsmatige diensten is er tijdelijk een operationeel probleem. Op vandaag ervaart Tielt nog geen grote problemen op operationeel vlak. Er liggen ook nog winsten te rapen door bvb. integratie van diensten door te voeren tussen Zorg Tielt en de Stad. Het is vooral de inschatting dat deze operationele capaciteit onder druk zal komen te staan bij het eventueel verder decentraliseren, of als het verder moeilijk blijft om de juiste profielen aan te trekken. Tielt is bovendien ook bezig met een groeibeweging op vlak van organisatiebeheersing en kwaliteitswerking.

Bestuurskracht



De **strategische capaciteit** van Tielt heeft nog groeipotentieel. De win ligt er vooral in om organisatiebreed de strategie te bepalen en ook structureel op te volgen. De eerder troebele grenzen tussen lange termijn denken en korte termijn handelen lijken de strategische capaciteit onder druk te zetten. Gezien de veelheid en complexiteit van uitdagingen die zich nu en de volgende jaren aan lokale besturen zullen aandienen, vormt het consistent bewaken van de lange termijnstrategie en –visie een cruciaal aandachtspunt van de werking van het lokaal bestuur. De strategische capaciteit lijkt er wel te zijn, maar wordt vandaag nog een stuk onderbenut.

De **financiële capaciteit** van Tielt is beperkt. De gemeente is overwegend financieel gezond en de financiën zijn onder controle, maar er is beperkte ruimte voor nieuw beleid en nieuwe dienstverlening. Daarnaast uit zich dit in een beperkte ruimte om bijkomend personeel aan te werven.

Conclusie: is Tielt *op vandaag* nog bestuurskrachtig?

- › **Tielt** slaagt er vandaag nog in de haar taken en opdrachten te realiseren maar botst steeds vaker tegen de grenzen van de bestuurskracht.
 - **Op vandaag is het lokaal bestuur nog bestuurskrachtig maar door de toenemende juridisering, nood aan expertise, professionaliseringsnoden verwachten we, op middellange termijn, druk op de organisatie.**
 - Hierdoor is waakzaamheid geboden naar de toekomst. Bij een eventuele uitbreiding van de taakstelling door hogere overheden komt deze capaciteit verder onder druk te staan.
 - Daarnaast merken we dat de capaciteiten echter weinig toelaten om veel beleidsruimte te creëren of te wegen op uitdagingen die zich in een eerder regionale context voordoen.
 - **Tielt** kan op korte termijn nog voldoende capaciteit aan de dag leggen om de bestaande opdracht te realiseren. Mits enkele kanttekeningen:
 - Steeds meer druk op de dienstverlening
 - Moeilijker werven van gekwalificeerd personeel en geen financiële ruimte om nieuw personeel te werven.
 - Te (weinig) ruimte om verder te werken aan de professionalisering van de organisatie
 - Moeilijk om nieuwe vormen van dienstverlening te ontwikkelen

Conclusie: is Tielt *in de toekomst* bestuurskrachtig?

- Globaal kunnen we stellen dat Tielt op lange termijn **waarschijnlijk niet meer bestuurskrachtig** zal zijn omdat:
 - De competenties en personele aantallen niet in overeenstemming zijn met de toenemende juridisering en complexiteit van dossiers;
 - Het moeilijker wordt om gekwalificeerd en deskundig personeel aan te werven en een aantrekkelijke werkgever te zijn en er geen ruimte is om bijkomend te werven;
 - De schaal waarop we ageren vaak te klein is om grote investeringen of uitgaven te doen aangezien we geen schaaloptimalisatie kunnen genieten (veel investering voor beperkt resultaat of gebruik);
 - We onvoldoende innovatief kunnen zijn en blijven omdat ons hoger en middenkader beperkt is en vaak zeer operationeel is, ondanks de wil om strategisch te handelen;
 - We te weinig gewapend zijn om onze stem te laten horen/versterken in samenwerkingsverbanden;
 - We weinig impact hebben naar de hogere overheden toe;
 - We met een steeds kritischer wordende bevolking te maken krijgen waardoor we als bestuur ook sterker moeten staan in uitrol van dossiers, in nemen van beslissingen ... ;
 - Er met de huidige personeelsbezetting te weinig ruimte is om de expertise verregaand uit te breiden.

Om af te sluiten ... bestuurskracht plattelandsgemeenten

- In 2017 publiceerden Lieven Janssens, Bart De Peuter, Wouter Van Dooren en Joris Voets (UGent) de resultaten van een onderzoek naar de bestuurskracht van de plattelandsgemeenten. **Uit dit wetenschappelijk onderzoek bleek dat de bestuurskracht van plattelandsgemeenten beperkter is dan bij andere gemeenten.** De typische kenmerken van de plattelandsgemeenten liggen hieraan ten grondslag:
 - Omwille van de beperktere inwonersaantallen en beperkte economische activiteit zijn er **minder financiële inkomsten**;
 - Die structurele minderinkomsten resulteren in **een lage fiscale draagkracht**;
 - Daarmee samenhangend spelen de **uitgestrektheid**, de **lage bevolkingsdichtheid** en de **open ruimten** eveneens een rol. Het onderhoud van kilometerslange landbouwwegen of bermbeheer zijn enkele typische voorbeelden van plattelandskosten.
 - De beperkte financiële draagkracht impacteert ook de **ambtelijke capaciteit** (minder personele aantallen, beperkter aantal experts/deskundigen competenties)
 - De geringe financiële en bestuurlijke draagkracht zet een **kwaliteitsvol en dynamisch woon- en leefklimaat en de identiteit van het platteland onder druk.**
- Plattelandsgemeenten **gaan vaak op een inspirerende en creatieve manier om met de beperkte capaciteit maar botsen tegen de realisatie van de opdracht.** We merken deze vaststellingen ook op in de deelnemende gemeenten. **De bestuurskracht staat onder druk.**

Over de bestuurskracht van Tielt, onze inschatting



Door de behoorlijke groeimarge van de capaciteit en de stijgende druk van de opdrachten, voorzien we een **toekomstige beperkte daling van de bestuurskracht**.
Op vandaag bevindt die zich op een kantelpunt.

Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



6. Volgende stappen



Volgende stappen

- 24 mei om 11u: gezamenlijke bespreking met burgemeesters en AD's van Pittem, Meulebeke en Tielt
- 25 mei om 18u30: toelichting naar de raadsleden



Chris De Bock – chrisdebock@probis.be

Wim Dewever – wimdewever@probis.be

Veerle Bogaert – veerlebogaert@probis.be

www.probis.be | info@probis.be





Disclaimer

- Dit rapport is gebaseerd op de aan Probis overhandigde gegevens, meer bepaald op:
 - De ter beschikking gestelde documenten
 - De informatie die Probis mocht ontvangen tijdens diverse gesprekken en bevragingen
 - Opzoeken die Probis heeft uitgevoerd door middel van desk research.
- Gezien de aard en betrouwbaarheid van de geconsulteerde bronnen, zijn we als Probis ervan uitgegaan dat de informatie die we op deze basis hebben verworven, correct en volledig is. Deze informatie werd dan ook niet verder geauditeerd. Zij kan zich derhalve niet uitspreken over de juistheid ervan, en is niet verantwoordelijk voor onnauwkeurigheden of voor de kwaliteit van de gebruikte informatie.



Disclaimer

- Dit rapport is uitsluitend bestemd voor de Opdrachtgever.
- Met betrekking tot de inhoud van dit rapport kan Probis niet aansprakelijk worden gesteld voor schadeclaims van derden, noch van de Opdrachtgever indien het rapport gebaseerd is op input verstrekt door deze.
- Ook indien bepaalde gegevens niet verwerkt zijn in deze nota, of indien er gegevens weggelaten zijn omwille van de omvangbeperking van de Opdracht, kan Probis hiervoor niet verantwoordelijk worden gesteld.
- In ieder geval zal de aansprakelijkheid van Probis beperkt zijn tot de waarde van de betreffende Opdracht.
- Probis heeft dit rapport exclusief gemaakt voor de Opdrachtgever en is vertrouwelijk van aard.