



Mei 2023

Bestuurskrachtanalyse

Eindrapport

Gemeente Meulebeke



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 Meulebeke 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?



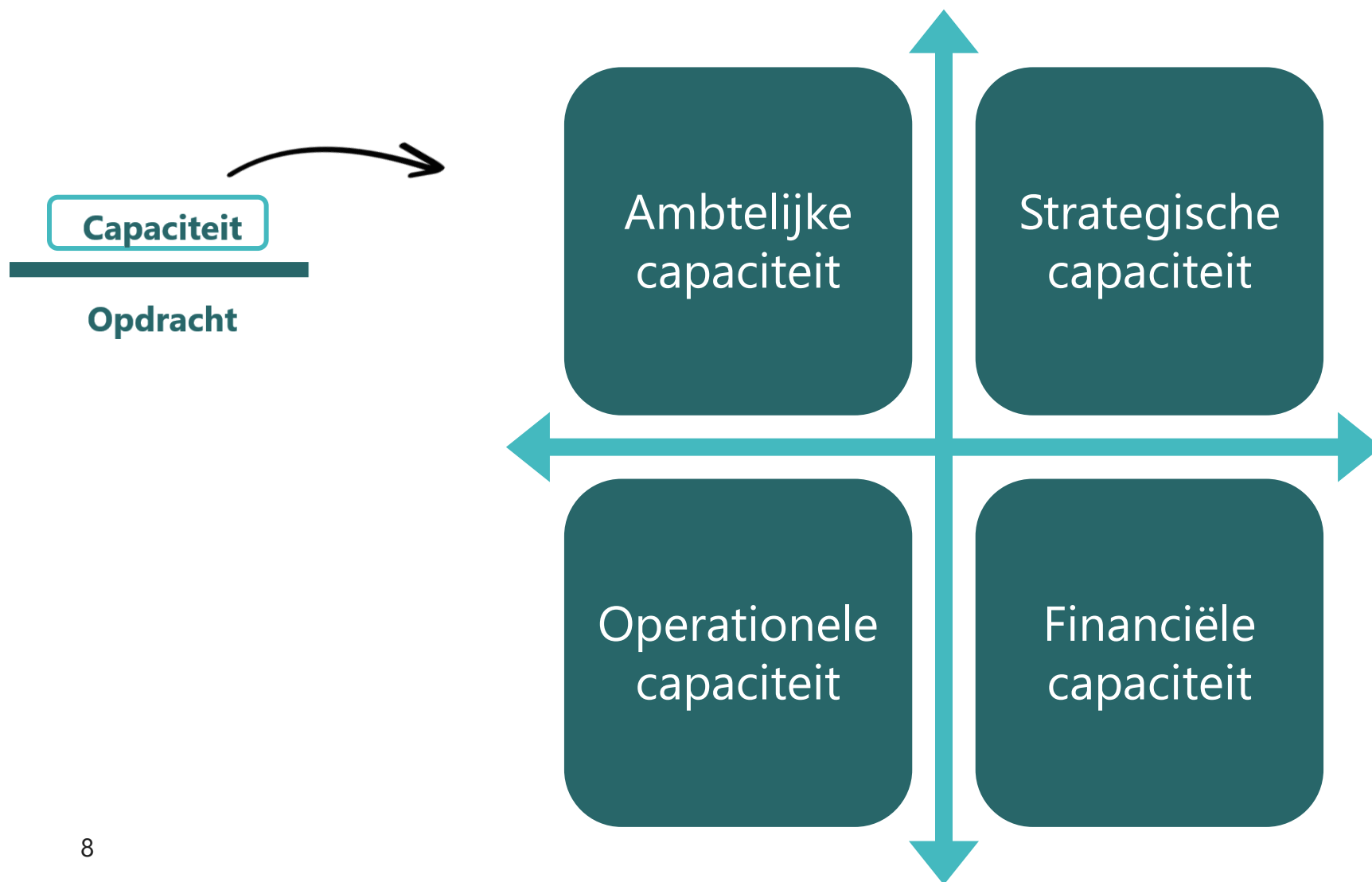
Bestuurskracht kan omschreven worden als
**het vermogen of de capaciteit om als bestuur de gewenste
maatschappelijke ontwikkelingen en bijhorende effecten te realiseren
en om de dienstverlening, taken ...
kortom: haar opdracht goed uit te voeren**

=

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

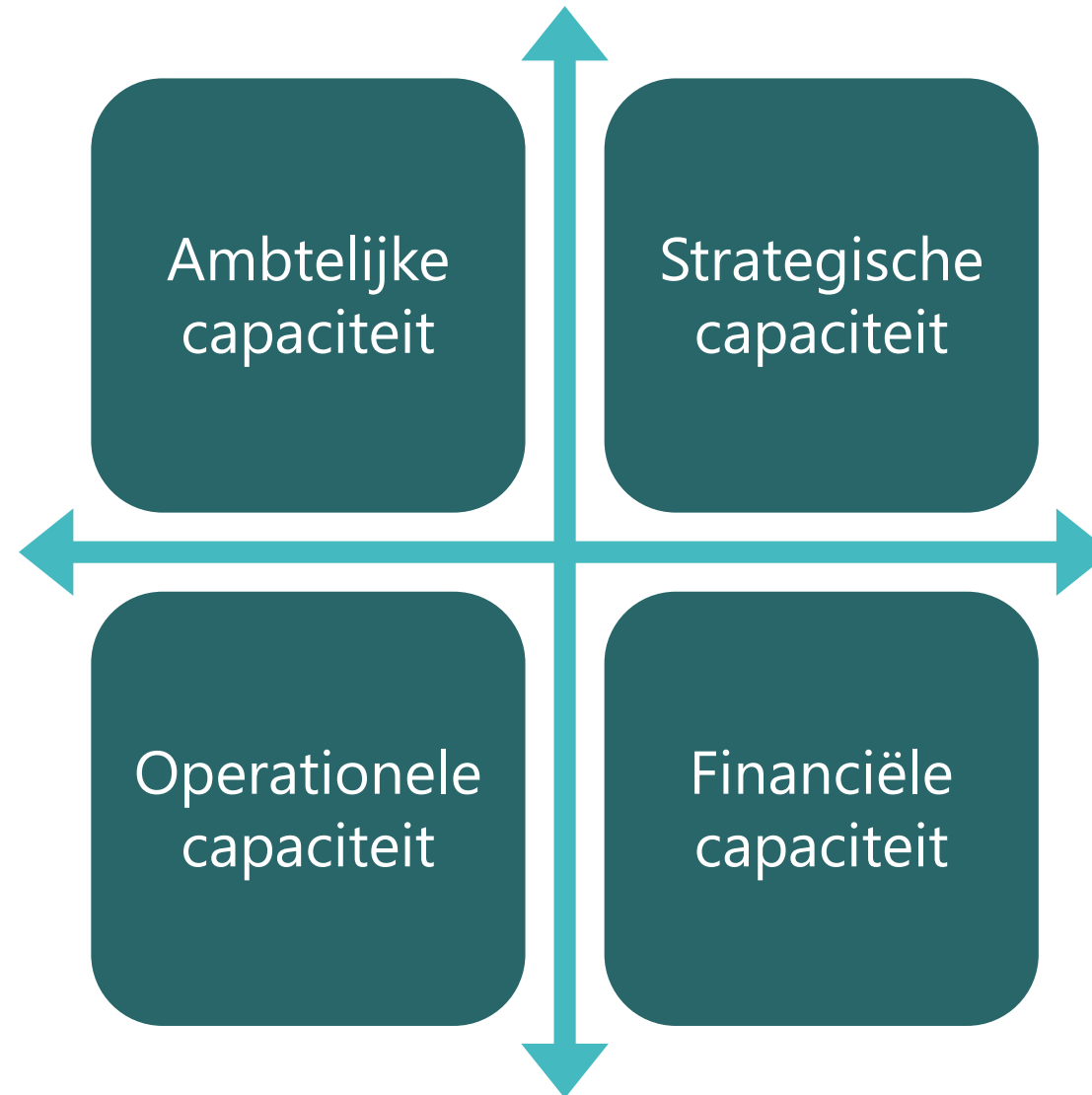


Financieel sterk staan

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

Schaalvoordelen

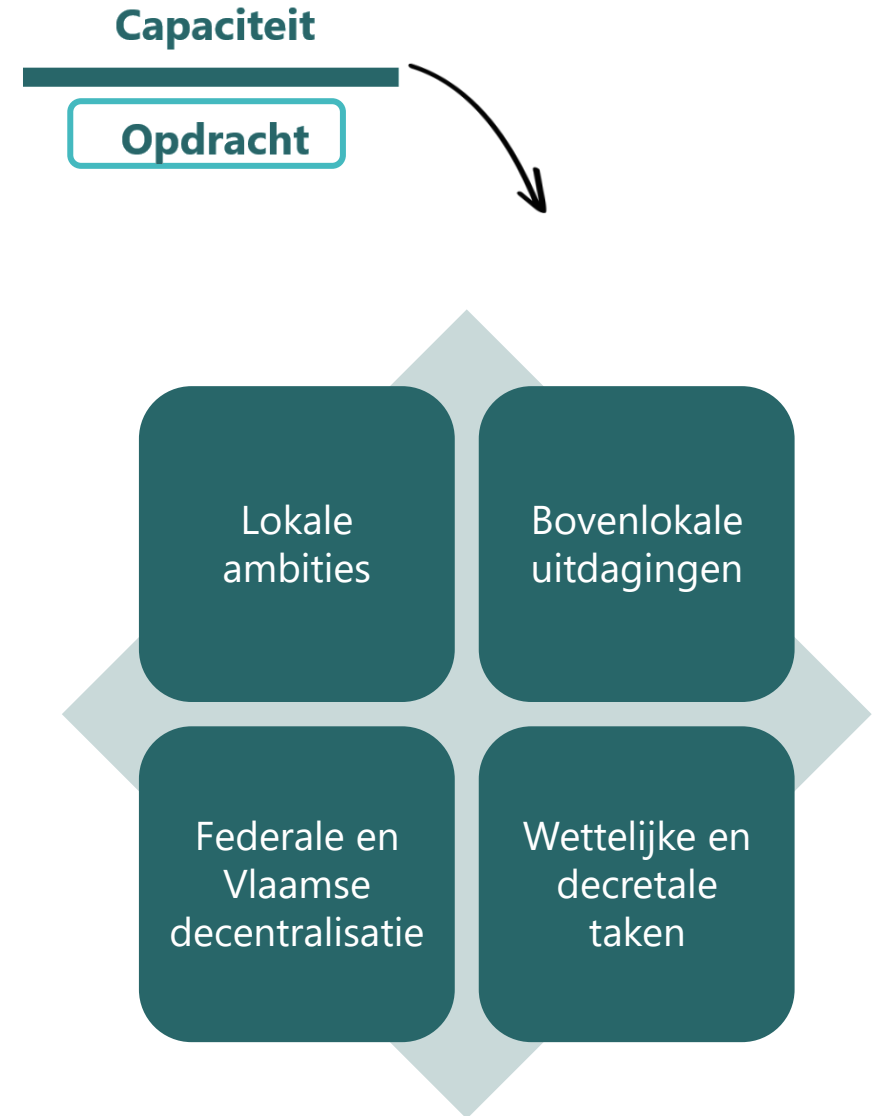
- Gedeeld aankopen



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

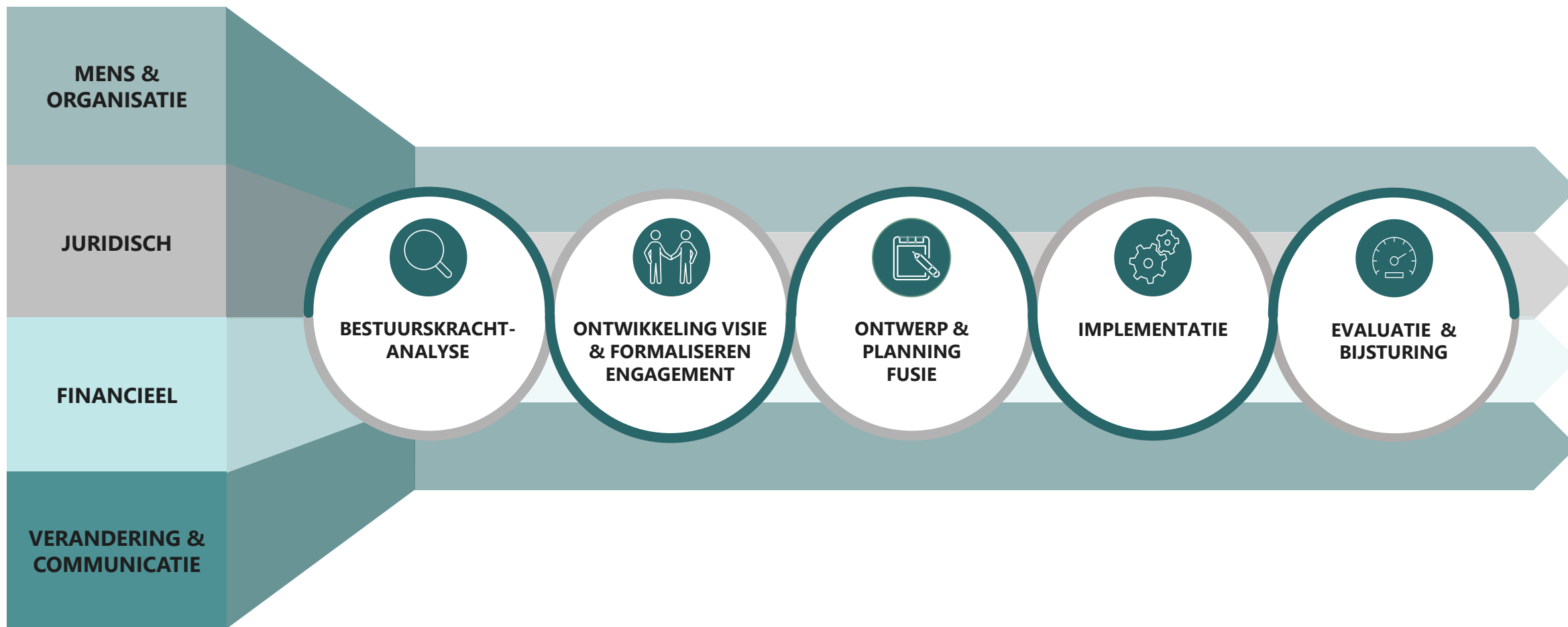


Bestuurskracht in de praktijk

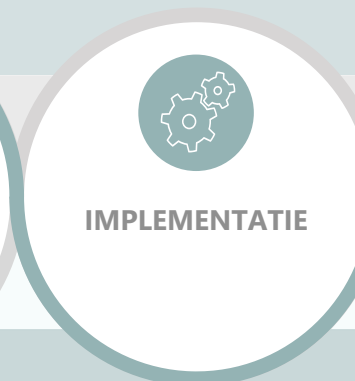
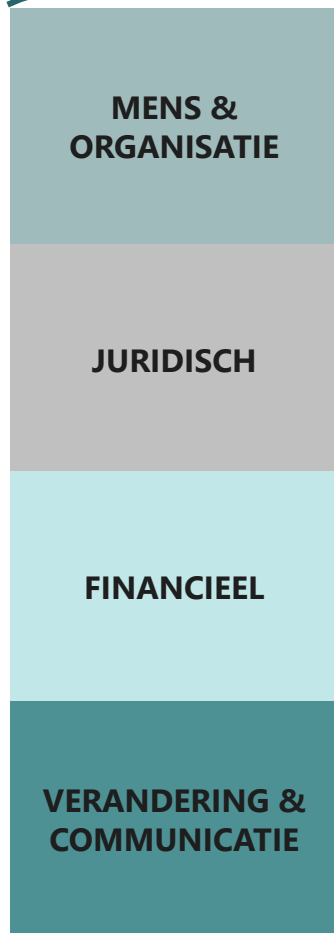
Lokale besturen moeten vandaag de evenwichtsoefening maken tussen **'alles zelf blijven doen'**, **'samenwerken'** of **'samensmelten'**. De juiste keuze maken om op lange termijn de **bestuurskracht** aan te scherpen vormt de uitdaging, maar hoe kan je het beste doen?

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



Focus van dit project

Bestuurskrachtanalyse: projectorganisatie

Leden stuurgroep

*(Britt Schouppe - **Algemeen directeur**)*

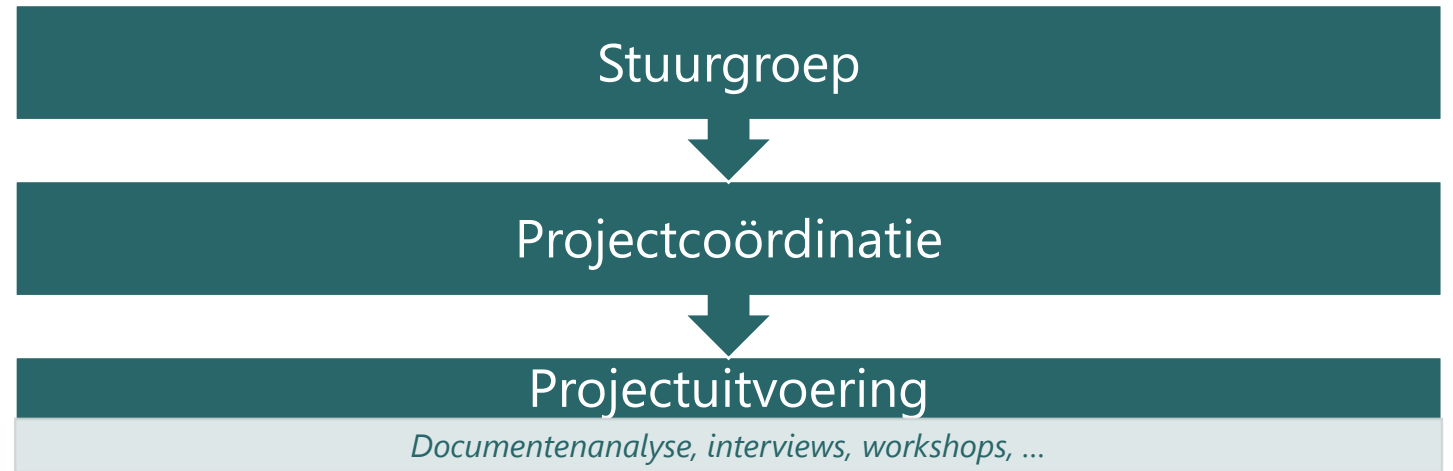
Dirk Verwilt - **Burgemeester**

Rik Priem - **Schepen**

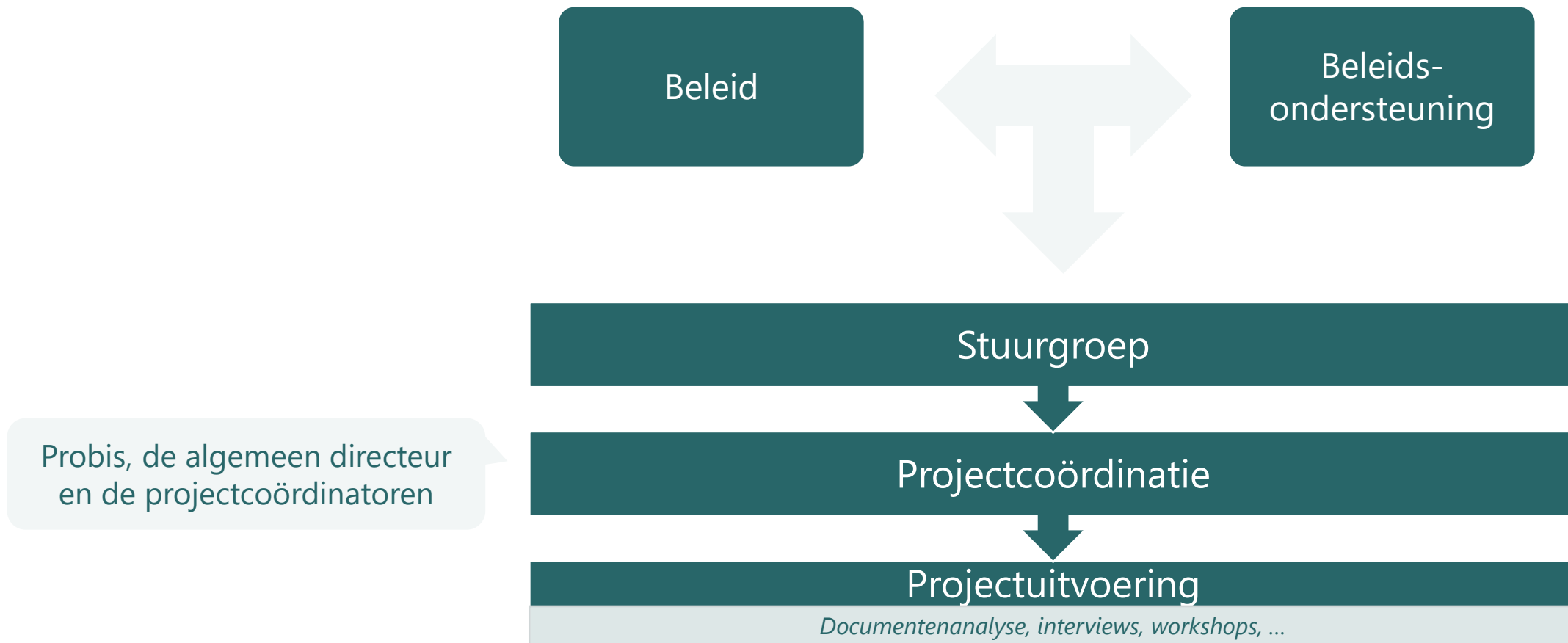
Virginie Hellebuyck - **Projectcoördinator organisatiebeheersing en informatieontwikkeling**

Vicky Vande Walle - **Projectcoördinator P&O**

Wim Dewever, Chris De Bock en Veerle Bogaert - **Probis**

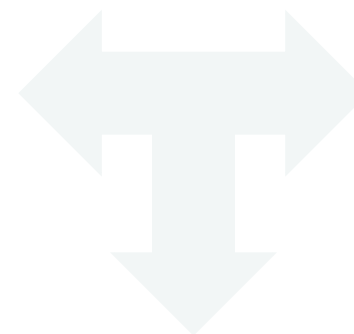


Bestuurskrachtanalyse: projectorganisatie



Bestuurskrachtanalyse: projectorganisatie

Beleid



Beleids-
ondersteuning

Projectuitvoering in 4 fasen



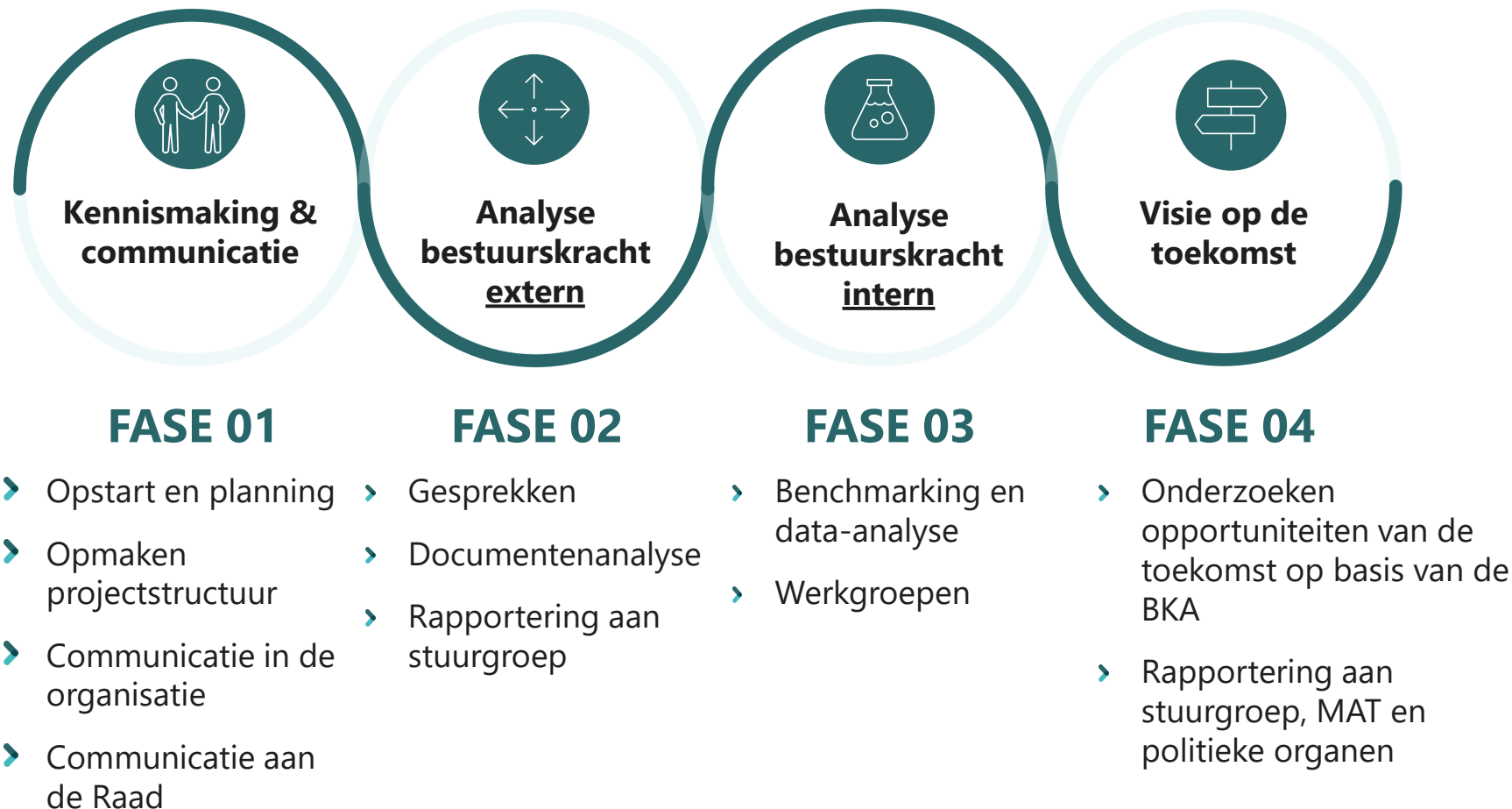
Stuurgroep

Projectcoördinatie

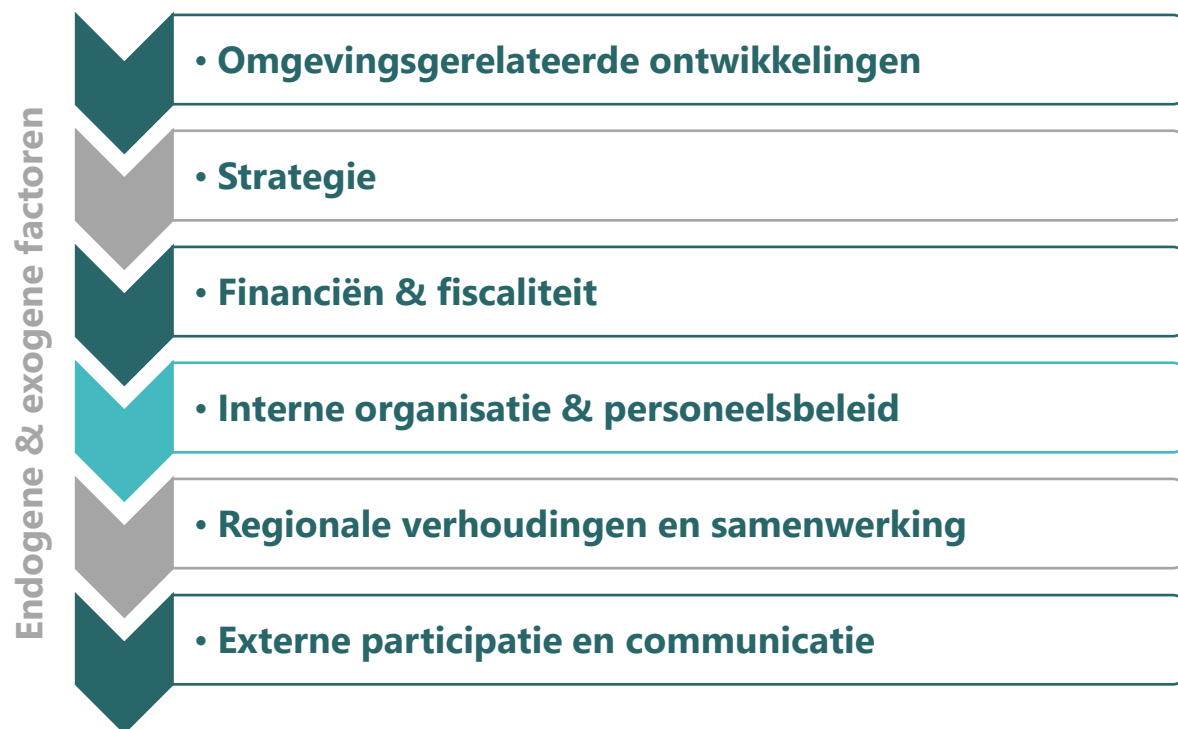
Projectuitvoering

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 Dirk Verwilt

Algemeen directeur Britt Schouppe

Schepen Rik Priem

Oppositieraadslid Benedikt Van Staen

Projectcoördinator organisatiebeheersing Virginie Hellebuyck

Projectcoördinator P&O Vicky Vande Walle

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 Meulebeke ...

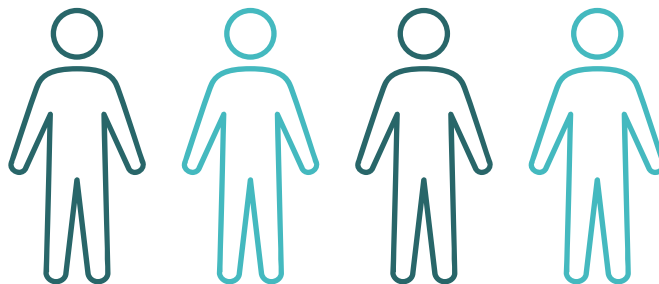
"... de kracht om strategisch te denken, maar ook om die **strategie** te kunnen uitrollen"


"... de operationele werking goed kunnen vorm geven. Het heeft dus ook te maken met **organisatiebeheersing**"

"... het **ambitieniveau** kunnen waarmaken"

"... **sterk staan** ten opzichte van de steeds groter wordende gemeenten rondom het bestuur"

"... **dienstverlening** naar behoren kunnen uitvoeren, maar ook het feit of er voldoende **financiële middelen** kunnen worden voor uitgetrokken"



An aerial photograph of a town. In the foreground, a large, prominent brick church with a tall, pointed steeple is visible. The church is surrounded by a parking lot filled with cars. To the right of the church, there are several other buildings, including a large, multi-story brick building with a flat roof and a smaller, white building. The background shows a dense residential area with many houses and a mix of green trees. The overall scene depicts a typical suburban or small-town environment.

1. Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen

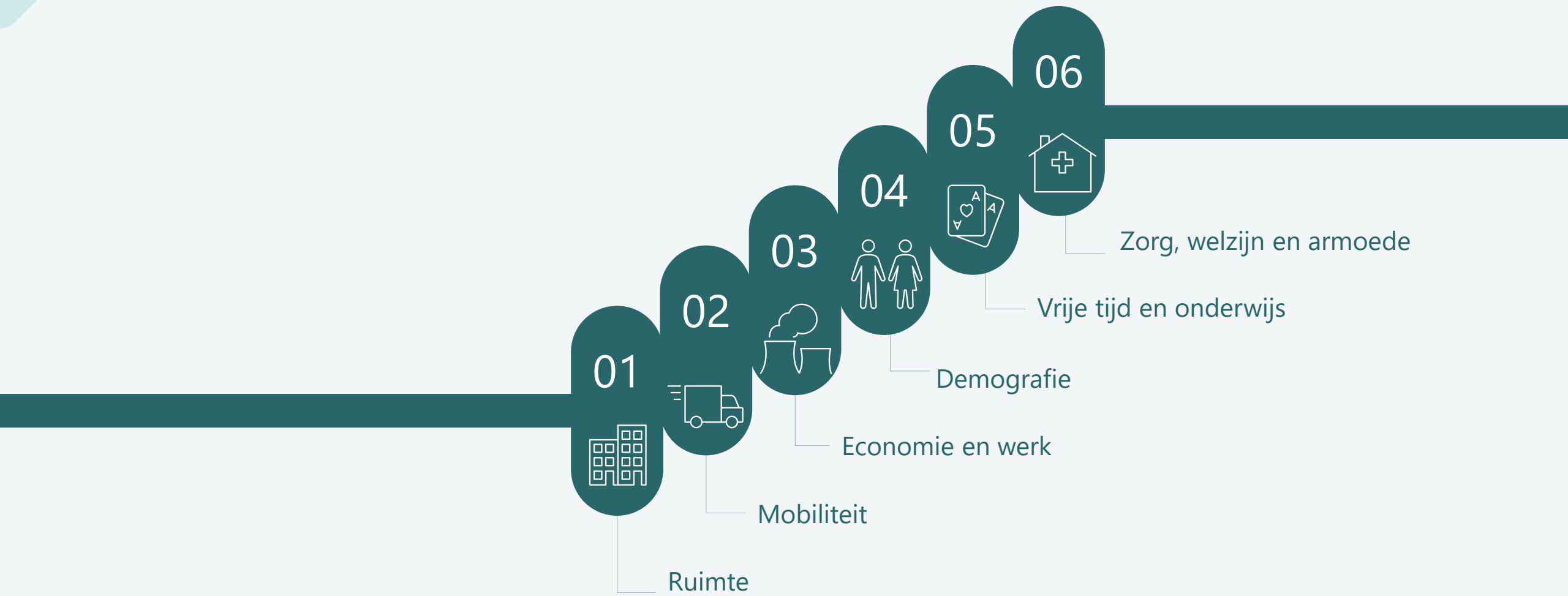
Bevindingen en indicatoren

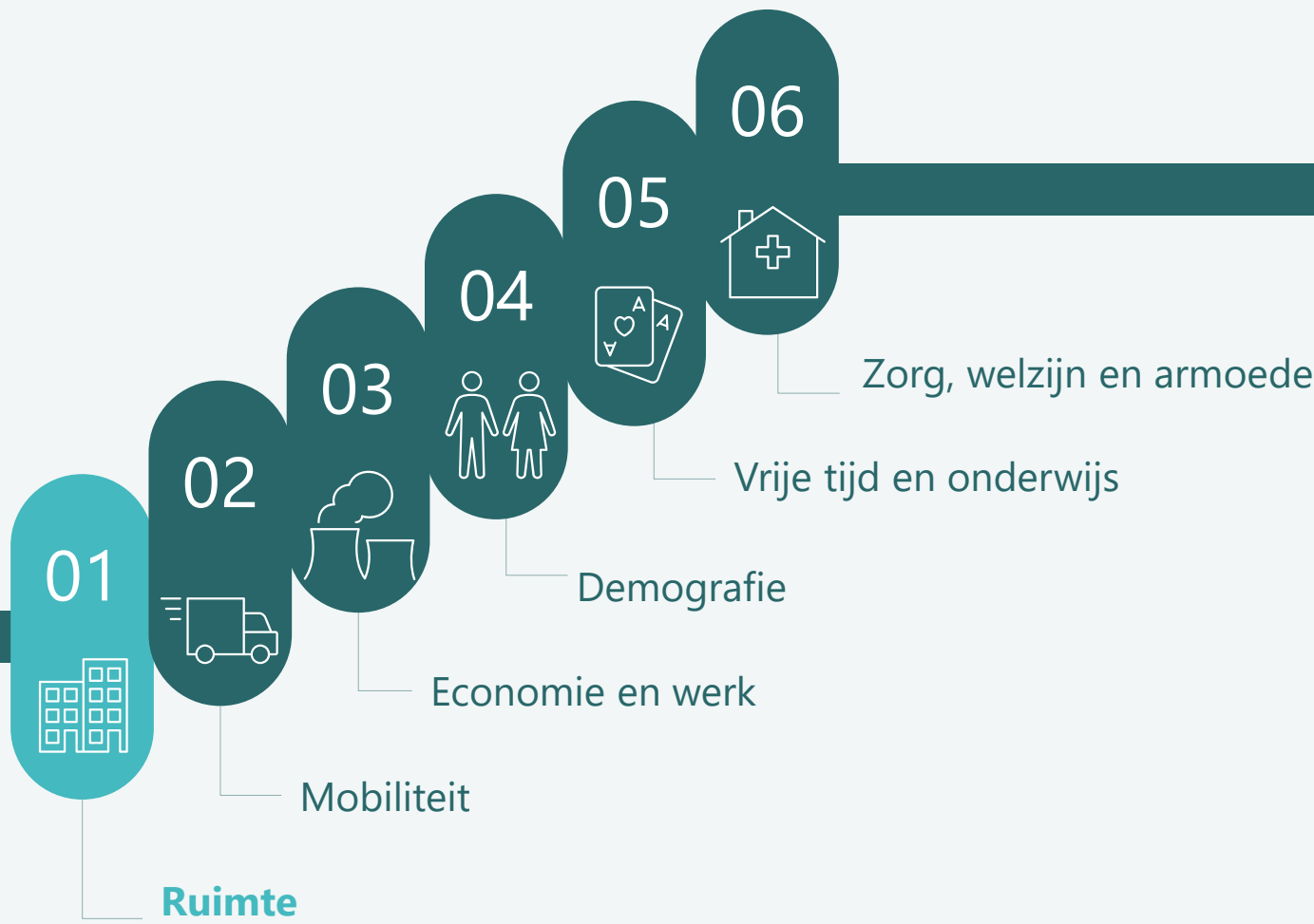


Om de capaciteit of bestuurskracht in te schatten, is het belangrijk een zicht te hebben op de omgevingsgerelateerde ontwikkelingen in het bestuur. **De opdracht voor een lokaal bestuur is immers grotendeels afhankelijk van omgevingsfactoren en lokale verwachtingen** en gaat gepaard met variabele beleidsvrijheid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






Ruimte in cijfers

***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

	 Gemeente Meulebeke	Midwest	Vlaams gewest
oppervlakte (hectare)	2949	3563 (gemiddeld)	4541 (gemiddeld)
bevolkingsdichtheid (inwoners per km ²) (2022)	373	414	493
ruimtebeslag* (t.o.v. totale oppervlakte) (%) (2019)	32%	31%	33,3%
open ruimte (t.o.v. totale oppervlakte) (%) (2019)	68%	66,4%	66,7%
bebouwde oppervlakte (t.o.v. totale oppervlakte) (%) (2022)	24,9%	26,4%	28,6%
Riolering in eigen beheer?	Ja	-	-
zuiveringsgraad riolering* (%) (april 2022) (bron: VMM)	61,8%	66,3	86%
Uitvoeringsgraad riolering* (%) (april 2022) (bron: VMM)	66,7%	70,1%	88%
Aantal geplaatste IBA's t.o.v. totaal te realiseren IBA's (%) (2018)	0%	-	-

De ruimtelijke situering van Meulebeke

- Meulebeke is een gemeente gelegen in de **Provincie West-Vlaanderen** en situeert zich in de driehoek Brugge-Kortrijk-Gent
- Meulebeke heeft één woonkern en kent geen eerdere fusies. De gemeente heeft wel enkele **gehuchten**: De Paanders, Marialoop en 't Veld
- De gemeente heeft **vijf buurgemeenten**: Pittem, Tielt, Oostrozebeke, Ingelmunster en Ardooie
- Meulebeke wordt, net zoals buurgemeente Pittem en Ardooie ingedeeld bij de landelijke gemeenten in de **belfiuscluster 'landbouwgemeente'**. De andere buurgemeenten (Ingelmunster, Oostrozebeke en Tielt) behoren tot clusters gerelateerd aan steden en gemeenten met een 'economische aantrekking'



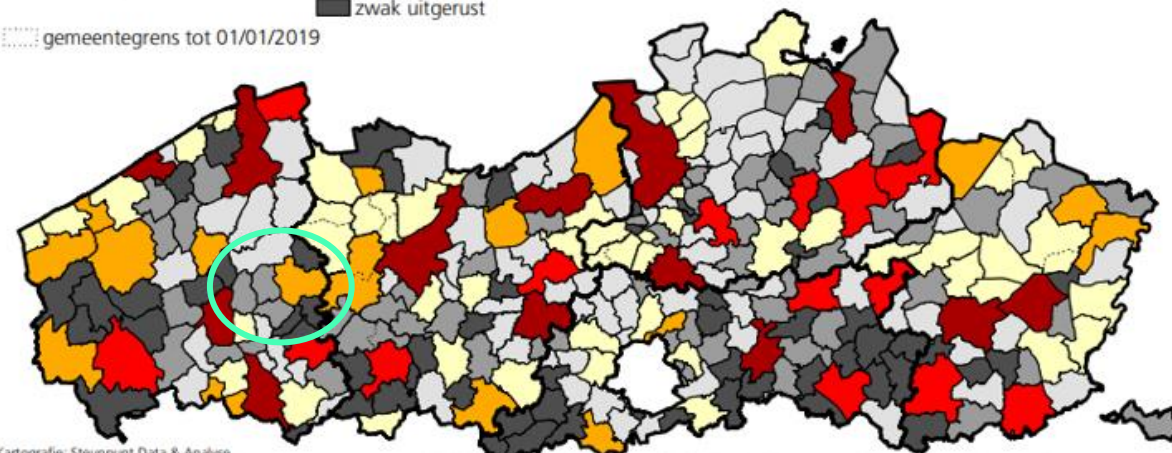
De ruimtelijke situering van Meulebeke

Meulebeke is volgens haar uitrustingsgraad* een **matig uitgeruste gemeente**. Ook Pittem en Ardoorie behoren tot deze categorie. Burgemeente Tielt is volgens deze typologie een centrale stad met een goed uitgerust centrum.

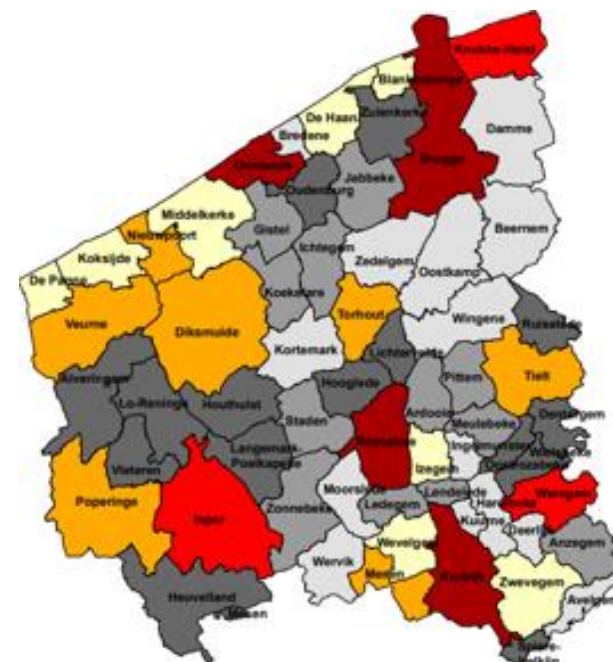
De uitrustingsgraad zegt iets meer over de beschikbaarheid en bereikbaarheid op het grondgebied van de gemeente. op acht gebieden: **onderwijs, zorg, publieke en zakelijke dienstverlening, persoonlijke dienstverlening, horeca, detailhandel, cultuur en recreatie, en sport. Op basis daarvan werd een typologie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

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

Typologie van gemeenten op basis van de uitrusting

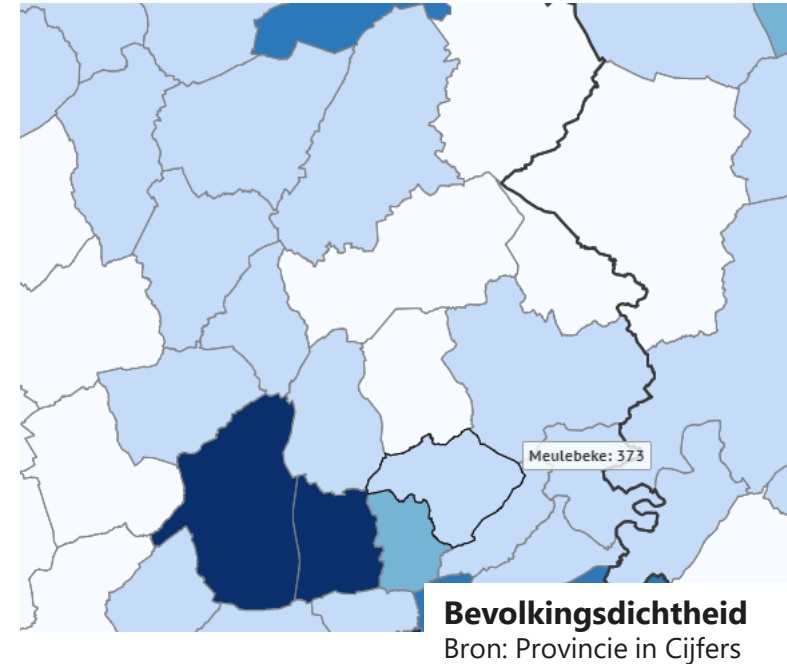


Kartografie: Steunpunt Data & Analyse
Bron data: AGODI, AVOHOKS, bpost, College hoven en rechtbanken, FARD, Federale Politie, FOD Financiën, GUIDEA, Kind en Gezin, Locatus, RIZIV, RSZ, desocialekaart.be, Sport Vlaanderen, Statbel, Toerisme Vlaanderen, VDAB, Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid, Vlaams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

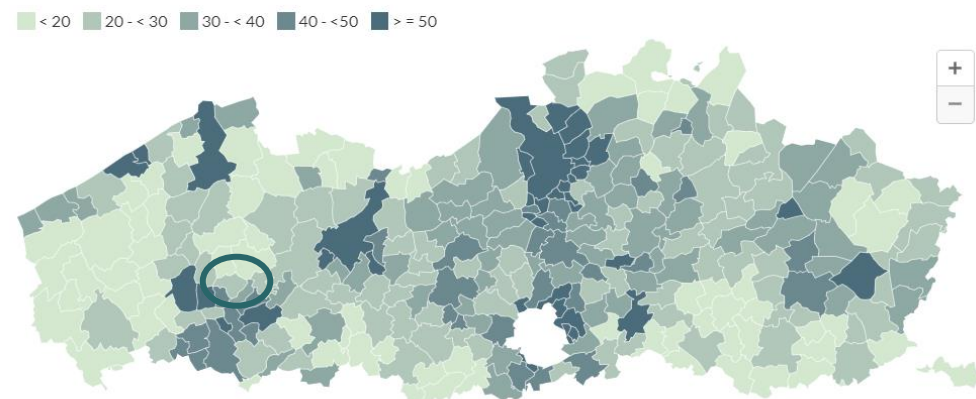


De ruimtelijke situering van Meulebeke

- Meulebeke is **een kleinere gemeente qua oppervlakte** ten opzichte van Midwest en het Vlaams gewest. Die oppervlakte is eveneens **minder bebouwd** dan gemiddeld.
- **De bevolkingsdichtheid** in Meulebeke is, net zoals bij omliggende gemeenten, **laag** in vergelijking met het Vlaamse gemiddelde en Midwest.
- De **rioleringsgraad** en **zuiveringsgraad** in Meulebeke is een pak **lager** dan gemiddeld. Vele andere besturen uit de regio staan hier voor dezelfde uitdaging

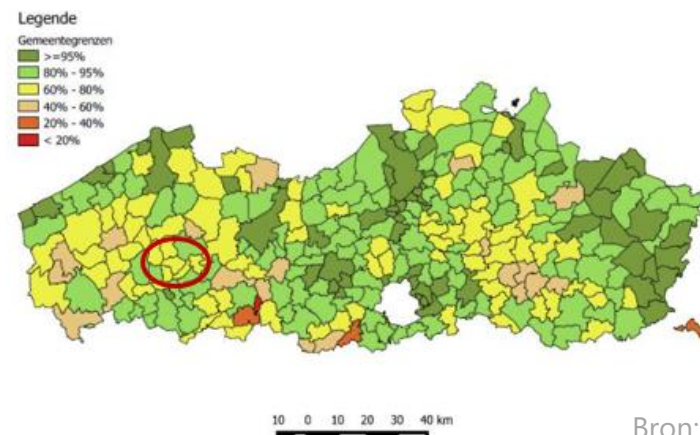


Bebouwde oppervlakte
Gemeenten van Vlaams Gewest, 2021, in % van totale oppervlakte



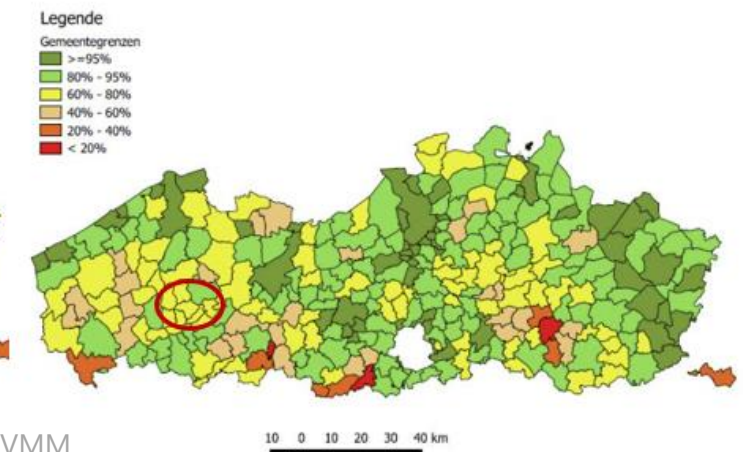
Bron: Statbel, bewerking Statistiek Vlaanderen

Rioleringsgraad per gemeente (toestand april 2022)



Bron: VMM

Zuiveringsgraad per gemeente (toestand april 2022)

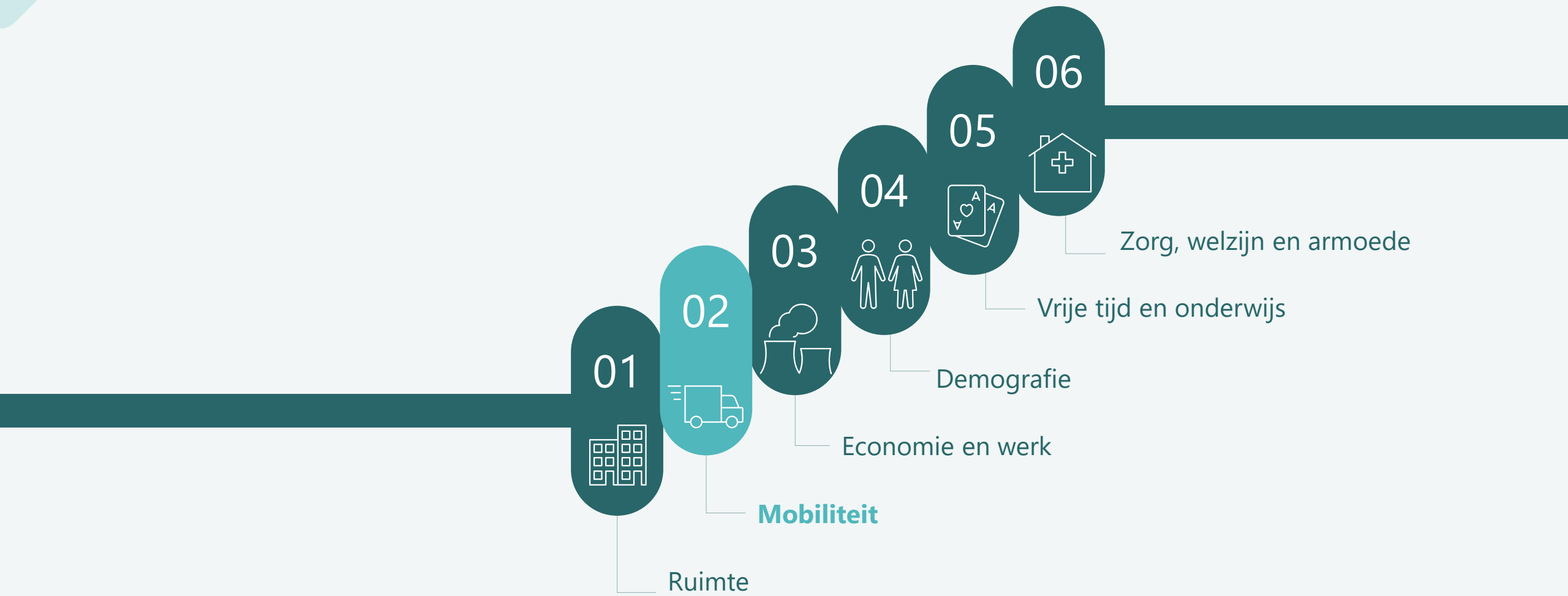


Ruimte in cijfers


	 Gemeente Meulebeke
Aantal kilometer <u>fiets- en voetpaden</u> van de gemeente	57,2 km
Aantal lopende kilometer <u>bermen</u> dat door de gemeente moet worden onderhouden en gemaaid	138,52 km
Aantal ha <u>grasplein</u> dat door de gemeente moet worden onderhouden en gemaaid	17,52 ha
Aantal <u>begraafplaatsen</u>	4
Aantal lopende kilometer <u>hagen</u> op het openbaar domein die door de gemeente moet worden onderhouden en gesnoeid	8,6 km

Bron: gegevens aangeleverd door de gemeente





Mobiliteit

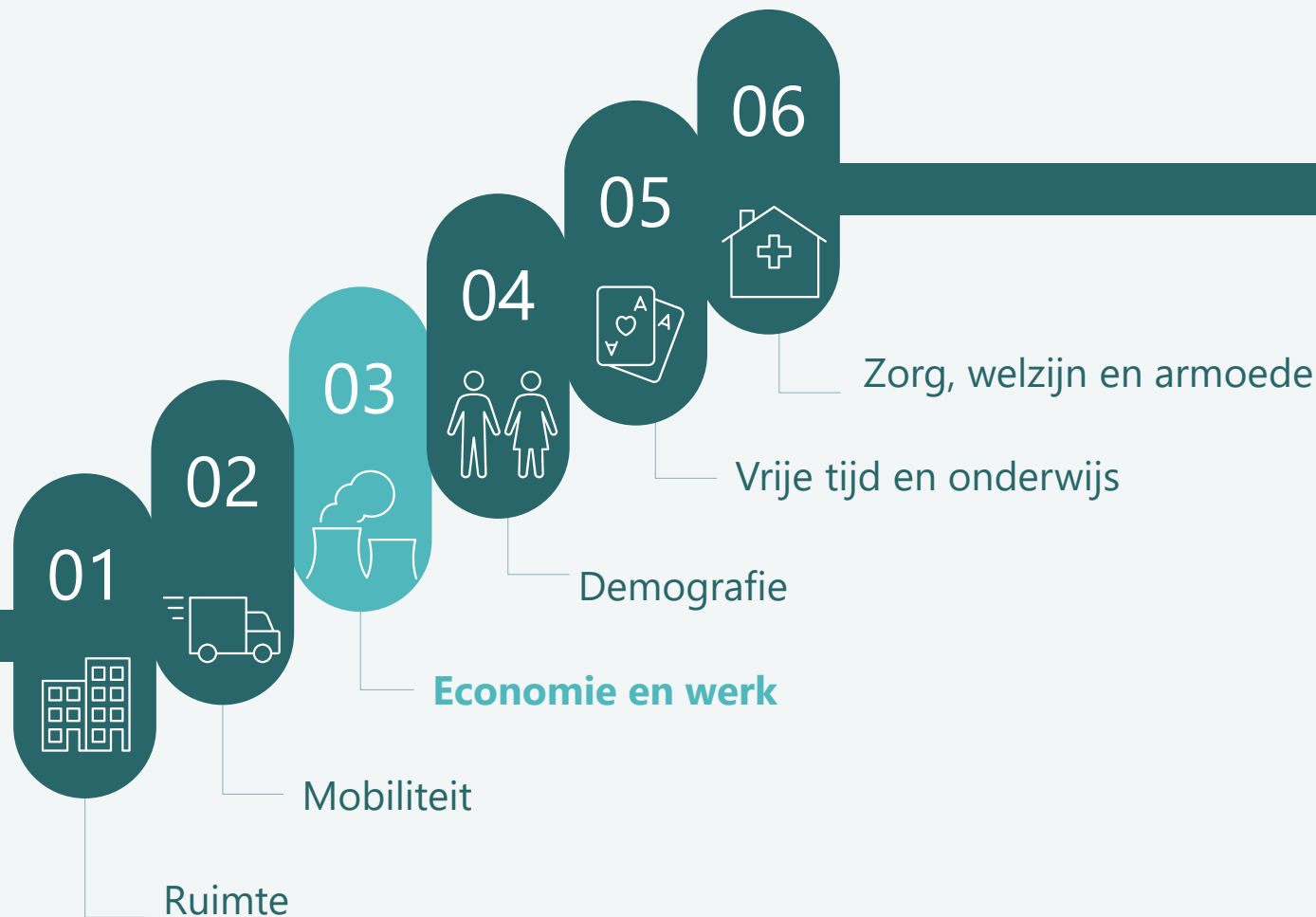
	 Gemeente Meulebeke	Midwest	Vlaams gewest
Inwoners die vinden dat men veilig kan fietsen (2020)	38%	24% (min) - 51% (max)	43%
Inwoners die vinden dat er voldoende fietspaden zijn (2020)	37%	22% (min) - 48% (max)	45%
Inwoners die vinden dat er voldoende openbaar vervoer is (2020)	55%	23% (min) – 88% (max)	67%
Beschikbaarheid openbaar vervoer			
	Trein		
	Tram	-	-
	Bus		
	Nee		
	Nee		
	Ja		

Bron: gemeentemonitor




- ▶ Er is **geen** rechtstreekse verbinding met een **snelweg**, maar er zijn enkele belangrijke **gewestwegen** die Meulebeke doorkruisen. De N50 (gewestweg Bergen-Brugge) doorkruist Meulebeke, en ook de N399 – die Tielt en Ingelmunster met elkaar verbinden - loopt door Meulebeke. Vanuit Kortrijk is Meulebeke minder vlot ontsloten.
- ▶ Er is **geen waterweg** in Meulebeke.
- ▶ De **tevredenheid** over het veilig kunnen fietsen en het aantal fietspaden in de gemeente ligt iets lager dan de gemiddelden – die eveneens laag zijn.
- ▶ De **tevredenheid** over het aanbod openbaar vervoer is iets **lager** dan gemiddeld in het Vlaams gewest. Er **is geen treinstation** in Meulebeke, maar wel een **busverbinding** naar Tielt en Kortrijk.

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




Economie en werk in cijfers

Bron: Provincie in Cijfers en gemeentemonitor

	 Gemeente Meulebeke	Midwest	Vlaams gewest
oppervlakte bestemd voor landbouw (t.o.v. totale bestemm. oppervlakte) (%) (2021)	81%	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>	16,7%	20,5%	15,6%
Jobratio (2019) <i>Aantal jobs per 100 inwoners</i>	62,9	84,6	73,6
bezettingsgraad van bedrijventerreinen (%) (2021)	94,1%	87,5%	84,9%
winkels per 1.000 inwoners (2022)	5,45	7,07	6,4
winkelvoeropervlakte per 1.000 inwoners (m ² per 1.000 inwoners) (2022)	748,3	2196	1971,7
horecazaken per 1.000 inwoners (2022)	3,18	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

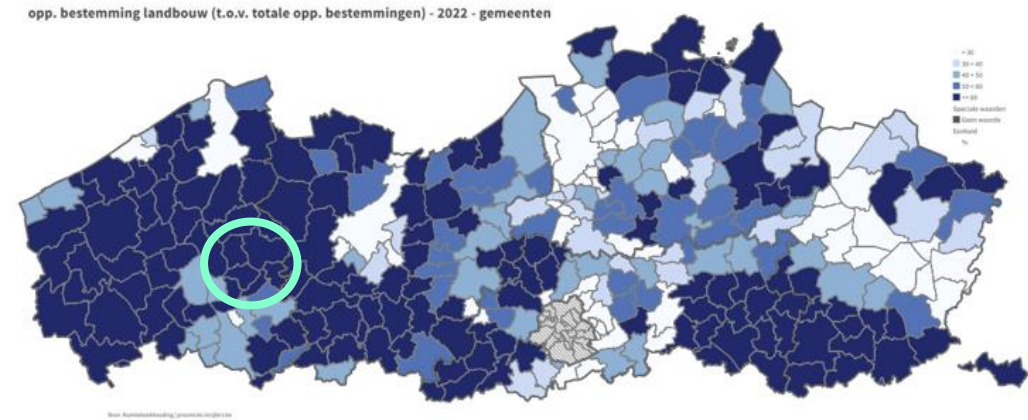
Economie en werk in cijfers

Bron: Provincie in Cijfers en gemeentemonitor

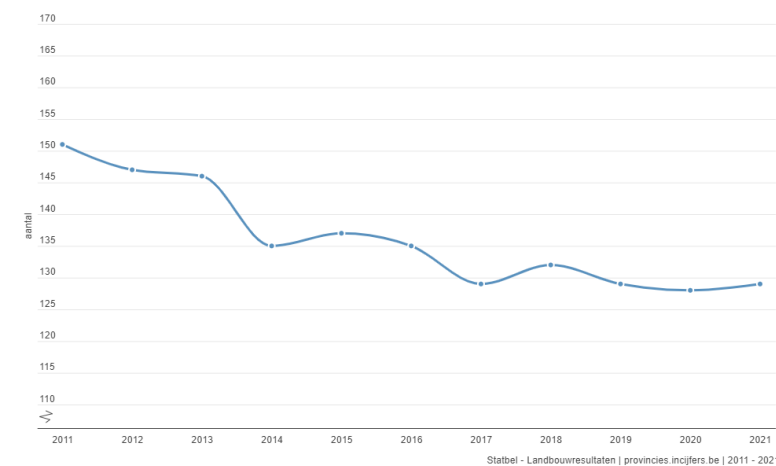
	 Gemeente Meulebeke	Midwest	Vlaams gewest
werkzaamheidsgraad 15-64 jaar (%) (2019)	75,5%	74,5%	69,8%
werkzoekenden zonder werk (t.o.v. inwoners 18-64 jaar) (%) (2022)	2,8%	3,2%	4,3%
gemiddeld netto belastbaar inkomen per inwoner (€) (2019)	19270	19348	20459
alle huizen (excl. appartementen) - mediaanprijs (€) (2021)	230000	-	290000
tarieven APB (%) (2022)	7,5%	-	7,18%
gemiddelde opbrengst uit APB per inwoner (€) (2020)	262,1	297,9	326,2
tarieven OOV (aantal) (2022)	1039	-	899
gemiddelde opbrengst uit OOV per inwoner (€) (2020)	347,6	388,9	373,9

Economie en werk

- Meulebeke is voornamelijk een **landbouwgemeente**: de gemeente kent een hoger percentage van oppervlakte bestemd voor landbouw dan gemiddeld in Midwest en het Vlaams gewest. Dit is net zoals bij de buurgemeenten. Het **aantal landbouwbedrijven** kent daarentegen wel een **dalende trend**.
- De economische functie van Meulebeke is overwegend beperkt. De **jobratio** ligt er lager. De **bezettingsgraad van de bedrijventerreinen** was in 2021 bijna op z'n maximum. In 2022 werd wel een nieuw bedrijventerrein Haandeput geopend dat een boost kan geven aan de economische positie van de gemeente en aan de jobratio.

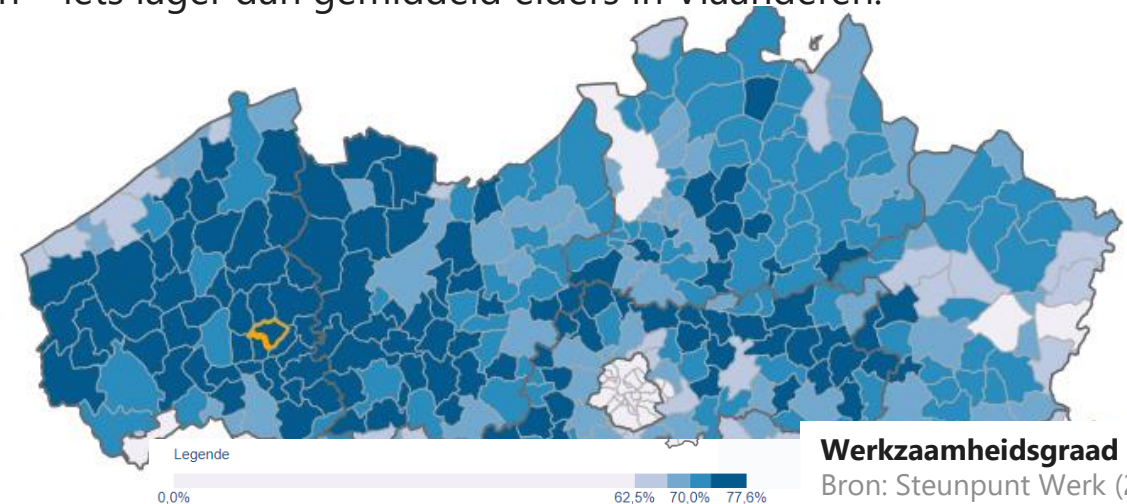


Bedrijven met landbouwproductie - Meulebeke, aantal



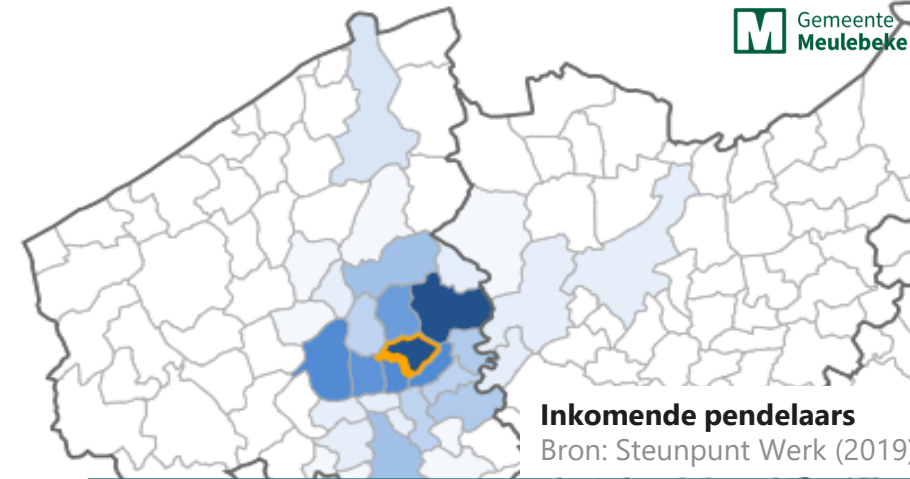
Economie en werk

- › De **bevolking** in Meulebeke is relatief **actief**: de **werkzaamheidsgraad** is iets hoger dan het Vlaamse gemiddelde, en er zijn gemiddeld iets minder **werkzoekenden zonder werk**.
- › Het **gemiddeld inkomen** ligt **lager** dan gemiddeld in Vlaanderen of Midwest. Hoewel het APB-tarief iets hoger is dan gemiddeld in het Vlaams gewest, liggen de **inkomsten uit de APB** iets lager dan gemiddeld. De gemiddeld lagere inkomens kunnen hiervoor een mogelijke verklaring zijn.
- › De **mediaanprijs van de woningen** ligt iets lager dan gemiddeld in Vlaanderen. De inkomsten uit de **onroerende voorheffing** zijn – ondanks de gemiddeld hogere opcentiemen – iets lager dan gemiddeld elders in Vlaanderen.

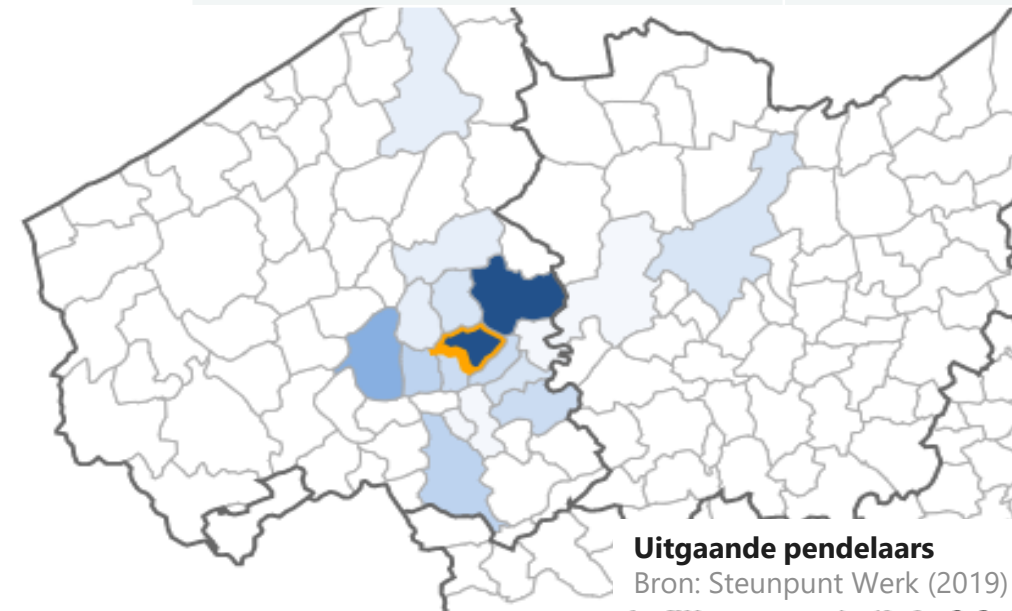


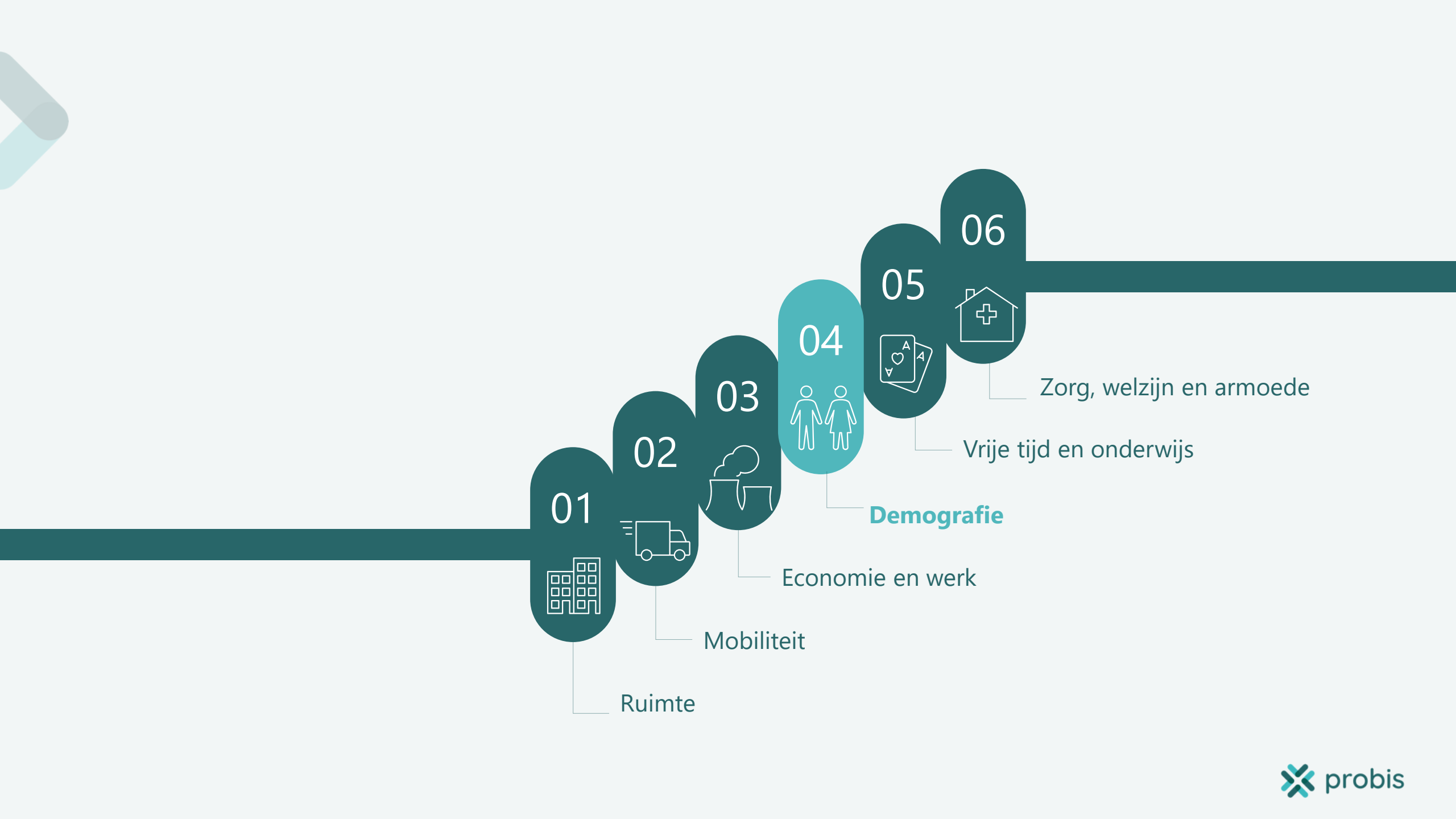
Economie en werk

- De **woonfunctie** van de gemeente is belangrijker dan de economische. Dit kunnen we afleiden uit het negatief **pendelsaldo***: er gaan meer inwoners in een andere gemeente gaan werken, dan omgekeerd.
- 21% van alle loontrekkende inwoners van Meulebeke werken in de eigen gemeente. De andere inwoners gaan vnl. werken in Tielt (16,9%), Roeselare (7,8%) en Kortrijk (4,7%). Dit zijn de **uitgaande pendelaars**.
- Van alle mensen die werken in Meulebeke, wonen er 31,5% in de gemeente zelf. De anderen - **inkomende pendelaars** - wonen vnl. in Tielt (7,3%), Roeselare (4,9%) en Ingelmunster (4,8%).



Aantal inkomende pendelaars* naar de gemeente (2019)	1917
Aantal uitgaande pendelaars* vanuit de gemeente (2019)	3294
Geen pendel: het aantal loontrekkenden dat woont én werkt in de gemeente	881





01



Ruimte

02



Mobiliteit

03



Economie en werk

04



Demografie

05




Vrije tijd en onderwijs

06




Zorg, welzijn en armoede

Demografie in cijfers

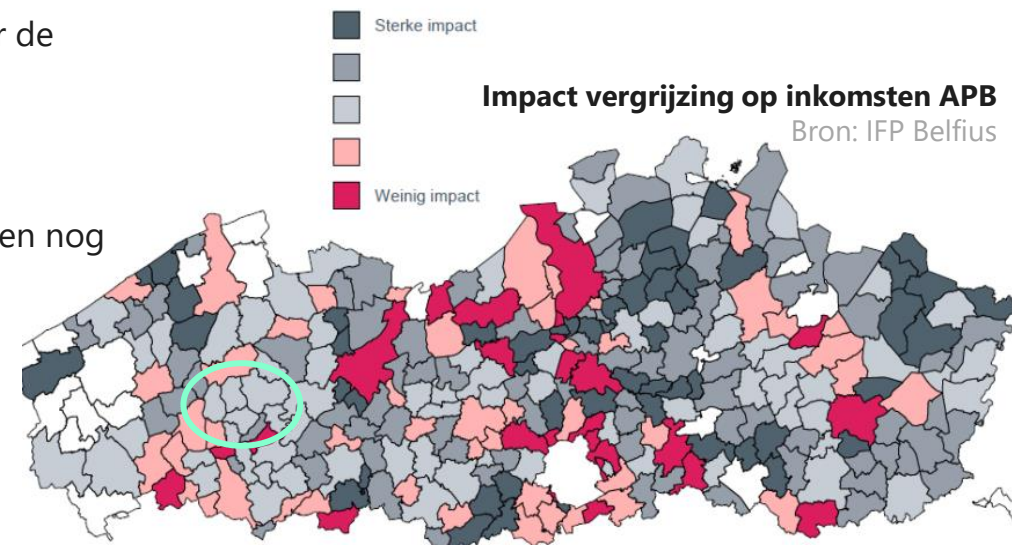
	 Gemeente Meulebeke	Midwest	Vlaams gewest
totaal aantal inwoners (2022)	11011	14766 (gemiddeld)	22330 (gemiddeld)
totaal aantal inwoners (prognose in 2040)	10797	15858 (gemiddeld)	23746 (gemiddeld)
groene druk (per 100) (2022) <i>verhouding aantal 0-19jarigen en aantal 20-64jarigen</i>	34,7	37,2	37,1
grijze druk (per 100) (2022) <i>verhouding aantal 65+ers en aantal 20-64jarigen</i>	37,4	36,7	36,3
grijze druk in 2040 (prognose) (per 100) <i>verhouding aantal 65+ers en aantal 20-64jarigen</i>	48,5	46,2	46,9
verouderingscoëfficiënt (per 100) (2022) <i>verhouding 60+ers t.o.v. -19jarigen</i>	142,6	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>	72,1	73,9	73,7
natuurlijke aangroei per 1.000 inwoners (2021) <i>Verhouding aantal geboortes en overlijdens</i>	-0,3	0,7	0,3

Demografie in cijfers

	 Gemeente Meulebeke	Midwest	Vlaams gewest
niet-Belgische huidige nationaliteit (t.o.v. inwoners) (2022)	6,2%	6,9%	10%
niet-Belgische herkomst (t.o.v. inwoners) (2022)	11%	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>	11,5	7	6,6
huishouden 1 persoon (t.o.v. alle huishoudens) (2022)	29,6%	30,4%	32,6%
huishouden 2 personen (t.o.v. alle huishoudens) (2022)	37,3%	35,9%	34,3%
huishouden 1 persoon in 2040 (prognose) (t.o.v. alle huishoudens)	31,6%	29,9%	35,6%
huishouden 2 personen in 2040 (prognose) (t.o.v. alle huishoudens)	37,8%	36%	33,5%

Demografie

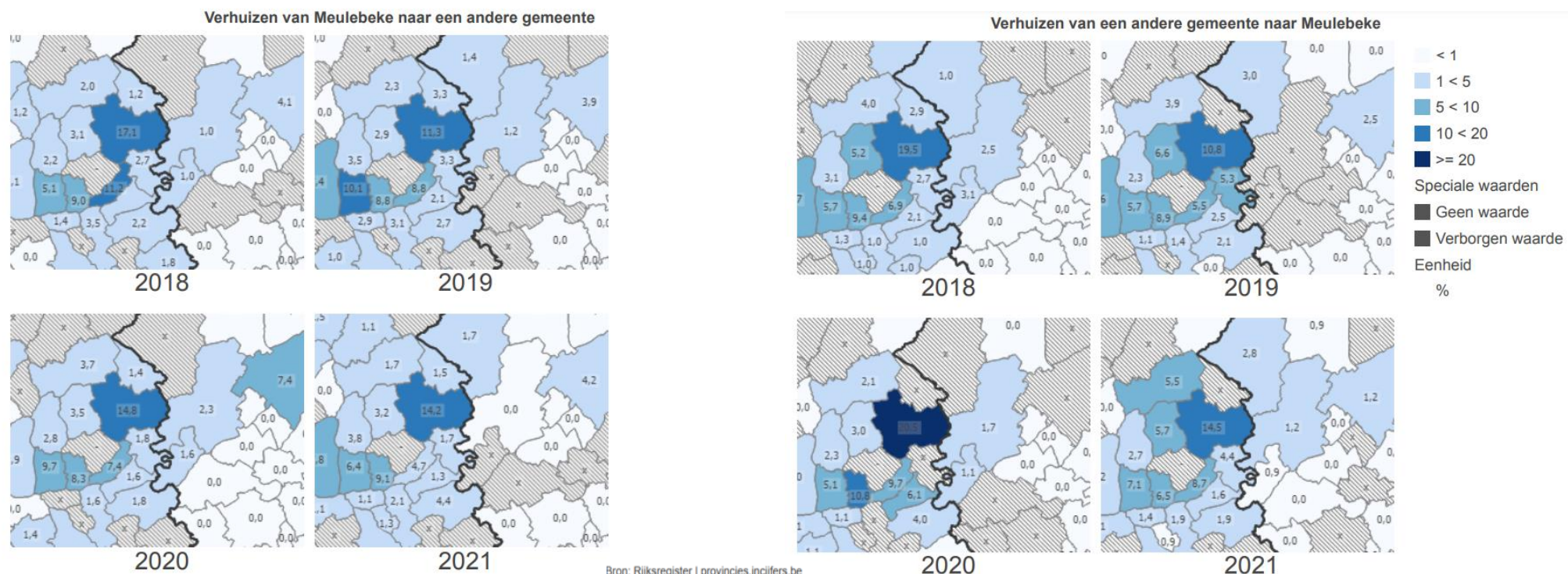
- Het gemiddeld **aantal inwoners** ligt lager in vergelijking met de gemiddelde gemeente in Midwest en het Vlaams gewest. De **natuurlijke aangroei** is negatief, en er wordt verwacht dat het aantal inwoners licht zal dalen.
- Meulebeke is, net zoals andere gemeenten in Midwest, **niet zo'n diverse 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 vergrijst in Vlaanderen en die vergrijzing zet zich zelfs sneller door in Meulebeke.** Dit heeft een impact op de inkomsten uit de APB (zie kaart)
 - De **groene druk** – het aantal jonge mensen dat onderhouden moet worden door de werkende mensen – ligt lager dan gemiddeld.
 - De **grijze druk** - het aantal ouderen dat moet worden onderhouden door de beroepsbevolking - is iets hoger dan gemiddeld. Die druk neemt de volgende jaren nog toe.
 - De **verouderingscoëfficiënt** is groter dan 100. Dit betekent dat de groep zestigplussers groter is dan de groep 0-19-jarigen.

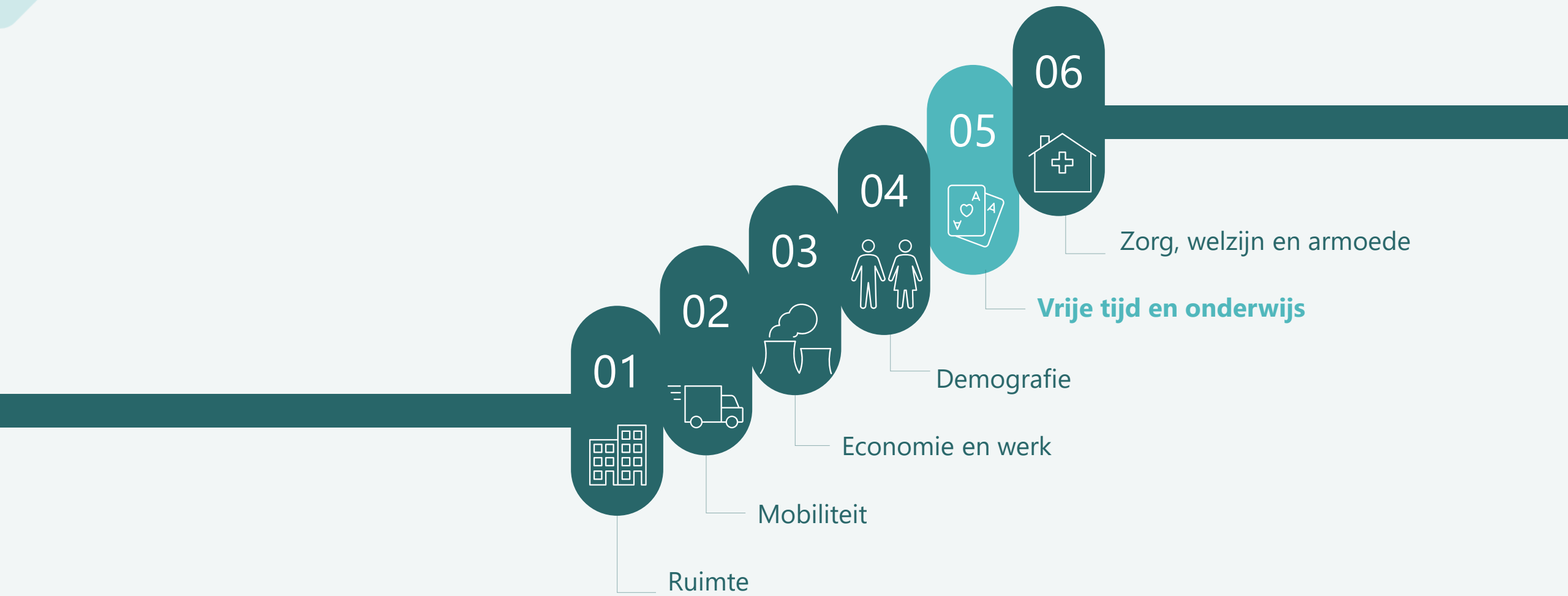


Demografie


Het **migratiesaldo** is gemiddeld hoger dan elders in Vlaanderen. Dit betekent dat er meer inwoners in de gemeente komen wonen, dan dat er vertrekken. Het compenseert de **negatieve natuurlijke aangroei**, maar toch wordt er verwacht dat het aantal inwoners **afneemt** de komende jaren.

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





Vrije tijd in cijfers

	 Gemeente Meulebeke	Midwest	Vlaams gewest
Sportaccommodatie (per 1.000 inwoners)	3	2,3 (min) – 8,4 (max)	3,6
Sportclubs (per 1.000 inwoners)	2,3	2,2 (min) – 6 (max)	2,5
Aantal inwoners die tevreden zijn over de sportvoorzieningen	90%	64% (min) – 95% (max)	78%
Aantal inwoners die tevreden zijn over de geschikte plekken voor opgroeiende jeugd	67%	51% (min) – 85% (max)	57%
Aantal inwoners die tevreden zijn over de jongerenvoorzieningen	71%	52% (min) – 77% (max)	62%
Aantal inwoners die tevreden zijn over de uitgaansgelegenheden	51%	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 Meulebeke is relatief goed uitgerust. Meulebeke heeft een grote aantrekkingskracht van omliggende inwoners voor haar **sportaanbod**. Er is een sporthal en een **zwembad**. Ook de eigen inwoners zijn hier heel tevreden over en maken er gebruik van.
- › Meulebeke heeft een eigen cultuurcentrum en inwoners zijn tevreden over **cultuuraanbod**.
- › Inwoners van Meulebeke gaan vnl. naar Roeselare voor cultuur en om er te winkelen, en om te sporten naar Waregem.



Onderwijs

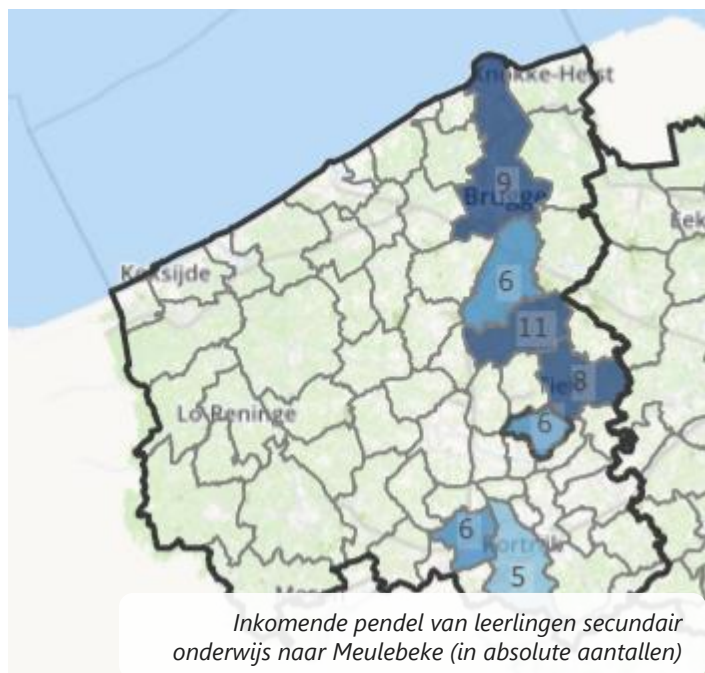
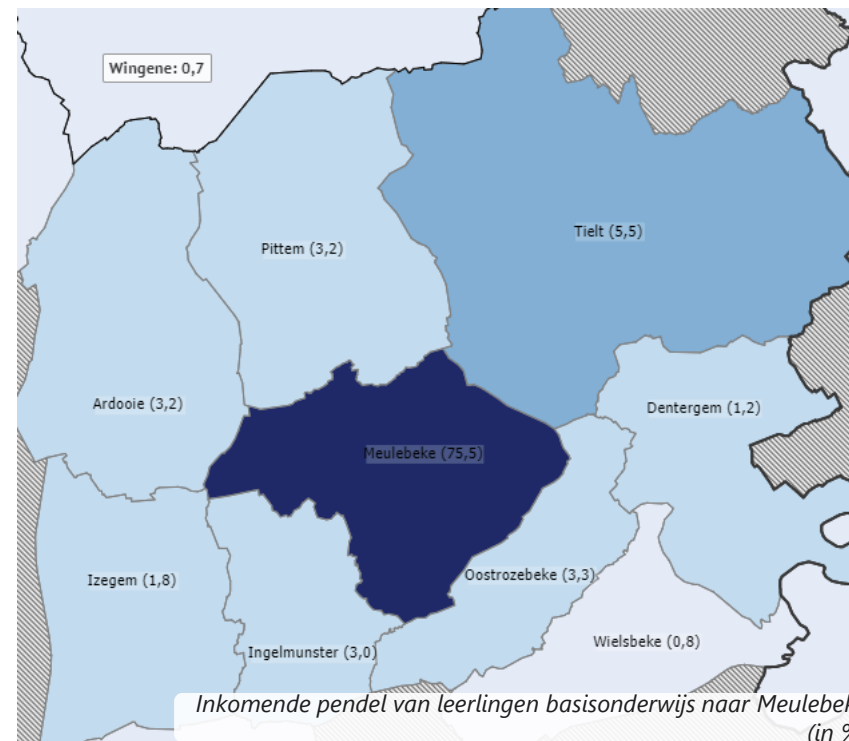
- › Het **basisonderwijs** in Meulebeke is relatief goed uitgerust. Er zijn 6 basisscholen in de gemeente en 1134 leerlingen (schooljaar 2021-2022)
- › Er is geen algemeen aanbod secundair onderwijs in de gemeente. Hiervoor gaan leerlingen vnl. naar Tielt. Er is wel 1 **sportschool** (met internaat) en 151 leerlingen (schooljaar 2021-2022).
- › Er is geen aanbod bijzonder onderwijs, wel een centrum voor volwassenenonderwijs



Onderwijs

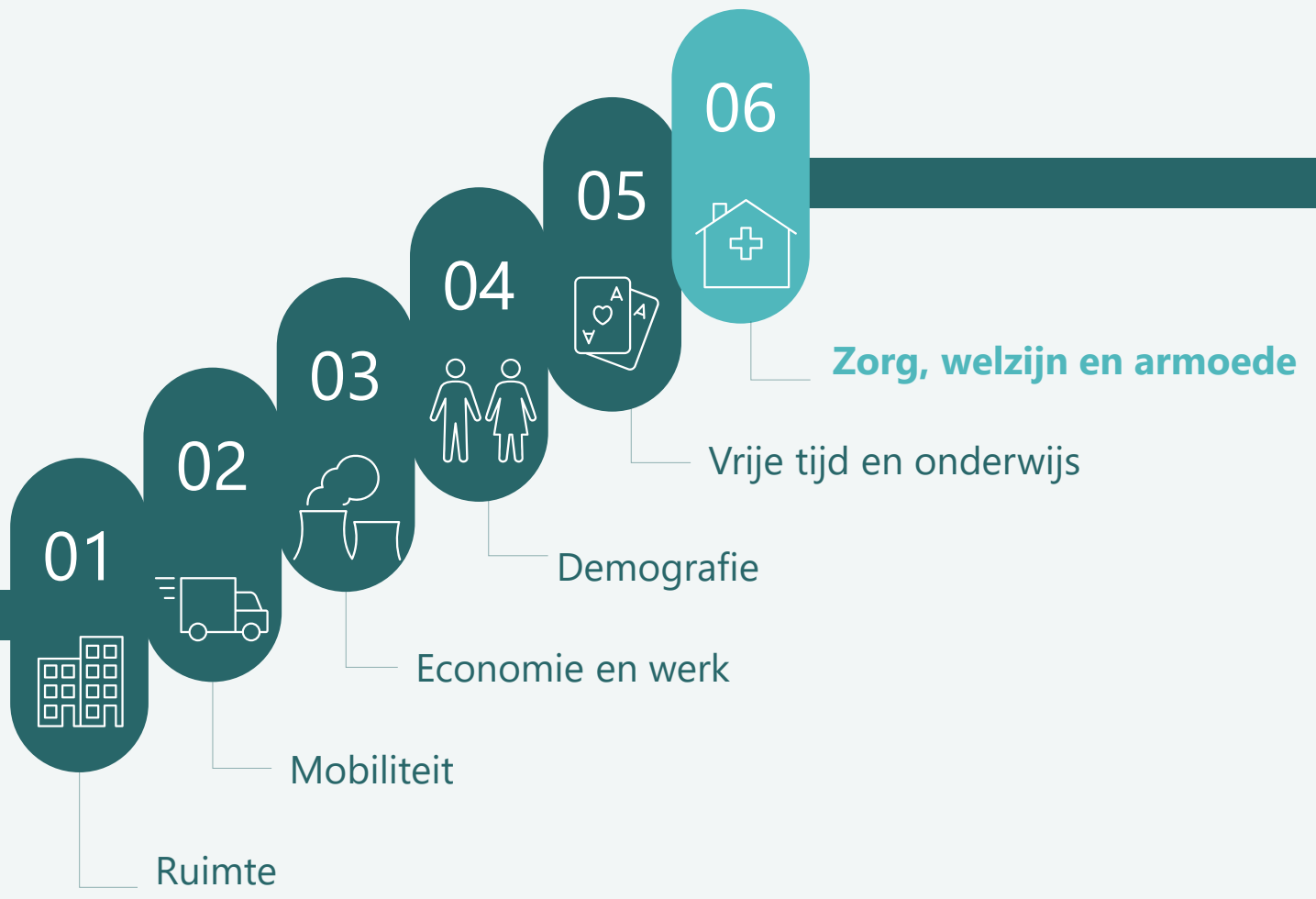
Basisonderwijs – inkomende pendel

Het merendeel van alle leerlingen in de basisscholen in de gemeente (75,5%), wonen ook in Meulebeke. De anderen wonen vnl. in de buurgemeenten: Tielt, Oostrozebeke, Pittem, Ardooië of Ingelmunster.




Secundair onderwijs – inkomende pendel


Meulebeke heeft 1 sportschool **secundair onderwijs** met een internaat. Er gaan 151 leerlingen naar de sportschool. De leerlingen wonen erg verspreid over West-Vlaanderen, en komen uit onder meer Wingene, Brugge of Tielt.




Zorg, welzijn en armoede in cijfers

	 Gemeente Meulebeke	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)	69	54	45
BUITENSCHOOLSE OPVANG			
Opvang georganiseerd door de gemeente?	Ja	-	-
Opvangplaatsen buitenschoolse opvang per 100 kinderen 3-11 jaar (2021)	9	9,8	6,8

Zorg, welzijn en armoede in cijfers

	 Gemeente Meulebeke	Midwest	Vlaams gewest
65+ jaar (t.o.v. inwoners) (2022)	21,7%	21,1%	20,9%
80+ jaar (t.o.v. inwoners) (2022)	6,4%	6,8%	6,1%
65+ jaar in 2040 (t.o.v. inwoners)	26%	25,2%	25,4%
erkende lokale dienstencentra (2022)	1	-	-
capaciteit WZC (aantal bedden) (2022)	145 (vzw)	198 (gemiddeld)	275 (gemiddeld)
Aanbodratio WZC (2022) aantal bedden per 100 65+ers	6,1	6,4	5,9
capaciteit DVC (aantal) (2022)	1 (vzw)		
capaciteit assistentiewoningen (aantal)	51 (openbaar)	112 (gemiddeld)	65 (gemiddeld)
gepresteerde uren gezinszorg (2021)	35246	44340	53547

Zorg, welzijn en armoede in cijfers

	 Gemeente Meulebeke	Midwest	Vlaams gewest
kansarmoede-index* (%) (2021)	5,1%	-	12,7%
leefloners per 1.000 inwoners () (2021)	2	4,42	5,75
totaal gerealiseerd en gepland sociaal huuraanbod (t.o.v. BSO) (ratio) (2022)	2,14	1,72	1,2
sociale huurwoningen per 100 particuliere huishoudens (2022)	5,3	6	6
personen met verhoogde tegemoetkoming (t.o.v. personen in de ziekteverzekering) (%) (2020)	14,9%	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

- › De **opvang** voor baby's en peuters wordt aan private initiatieven overgelaten. Het aantal opvangplaatsen voor baby's en peuters ligt hoger dan elders in Vlaanderen.
- › De gemeente beschikt over één buitenschoolse opvang. Het aantal plaatsen in de buitenschoolse opvang ligt in lijn met het gemiddelde in Midwest, en hoger dan elders in Vlaanderen. Dat biedt mogelijkheden om **jonge gezinnen** aan te trekken.
- › De **ouderenzorg** wordt voornamelijk uitbesteed in de gemeente. Er zijn relatief gezien evenveel 65+ers in Meulebeke t.o.v. de totale bevolking als elders in Vlaanderen. Het aanbod bedden in het WZC in de gemeente t.o.v. deze oudere bevolkingsgroep is gelijk met elders in Vlaanderen.
- › De sociale problematieken zijn minder intens dan elders in Vlaanderen. Er zijn minder inwoners die een **leefloon** ontvangen dan elders in Vlaanderen of in Midwest en de **kansarmoede-index** is iets lager. Dit is wellicht te verklaren door de hoge werkzaamheidsgraad (zie eerder)

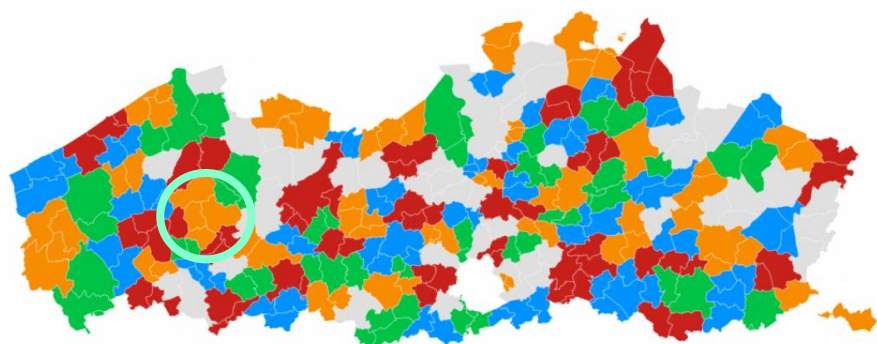
Samengevat ...

Wonen in Meulebeke en ...	Tielt	Roeselare	Izegem	Ingelmunster	Oostrozebeke	Waregem	Kortrijk	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

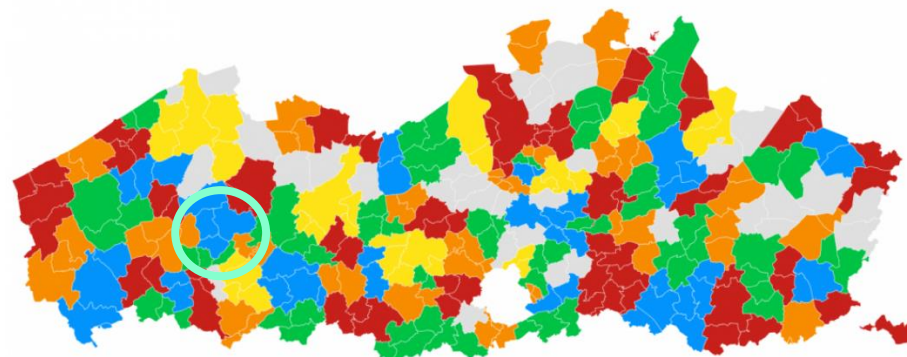
Samengevat ...

Wonen in ... en gaan naar Meulebeke	Tielt	Ingelmunster	Oostrozebeke	Roeselare	Ardoonie	Pittem	Wingene	Brugge
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

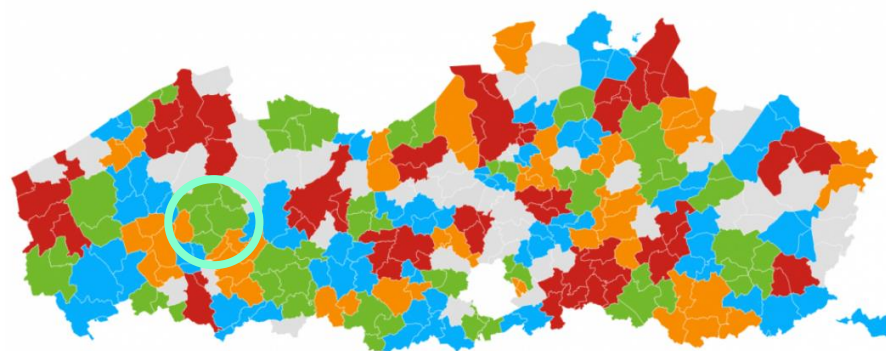
Een kleine uitsmijter ...



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 ...

- › **Het landelijke karakter van de gemeente en bijhorende uitgestrektheid** zorgt voor diverse uitdagingen
 - onderhoud openbaar domein:
 - veel 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
 - mobiliteit en bereikbaarheid:
 - het netwerk van De Lijn focust zich voornamelijk op de steden, waardoor de mobiliteit binnen de gemeente met het openbaar vervoer eerder beperkt is. Er is geen station in Meulebeke.
 - met de wagen is Meulebeke relatief vlot vanuit Gent en Roeselare, maar minder vlot vanuit Kortrijk.
 - het netwerk aan fietspaden is eerder beperkt en onvoldoende veilig volgens de inwoners

Samengevat ...

- De **vergrijzing** is een feit en accelereert nog de volgende jaren. Dit brengt verschillende uitdagingen met zich mee:
 - **aanpassen van het aanbod** aan de groter wordende doelgroep (op vlak van vrije tijd, aangepaste dienstverlening, ouderenzorg/thuiszorg, huisvesting ...)
 - verlaging van inkomsten uit de **personenbelasting**
 - doordat Meulebeke vele aspecten van de **ouderenzorg** niet of beperkt in eigen beheer heeft, wordt het een uitdaging om de gepaste **regierol** aan te meten in de toekomst.
- Het wordt voor Meulebeke een uitdaging om **voldoende jonge gezinnen** aan te trekken om de verhouding tussen werkenden en niet werkenden in balans te houden binnen de gemeente. We kunnen dit linken aan de uitdaging om te zorgen voor een grotere werkgelegenheid binnen de gemeentegrenzen zelf.

Samengevat ...

- › Er is een inhaalbeweging te maken op vlak van de uitvoerings- en zuiveringsgraad **rioleringen**. Er zijn ook nog heel wat IBA's te realiseren.
- › De **landbouwsector** komt – net zoals elders in Vlaanderen – meer en meer onder druk te staan.
- › Het potentieel om **extra gemeentelijke inkomsten** via de APB of OOV te werven lijkt reeds gemaximaliseerd: de tarieven liggen iets hoger dan Vlaamse gemiddelden
- › Door de centrale ligging maakt het Meulebeke aantrekkelijk als woongemeente. Door de gemiddelde lage prijs van een woning, kan Meulebeke zich profileren als een **aantrekkelijke gemeente om in te komen wonen, en zeker voor jonge gezinnen**.
- › De **jobratio** is laag, wat een risico is. Er zijn een beperkt aantal jobs in de gemeente wat een impact heeft op de mogelijke inkomsten uit industrie en lokale economie. Er is nog ruimte voor groei voor de **middenstand** met een relatief laag aantal winkels, met dan nog eens een relatief lage oppervlakte.
- › Het nieuwe **bedrijventerrein** biedt kansen op vlak van stijgende werkgelegenheid in eigen gemeente. Het bedrijventerrein is begin 2023 al bijna volzet.

Samengevat ...

- Het aanbod op vlak van **cultuur** binnen Meulebeke wordt gesmaakt door de inwoners. De uitdaging wordt om hier een evenwichtig aanbod te kunnen blijven aanbieden dat aanvullend is op hetgeen in de regio wordt aangeboden, al dan niet in samenwerking met andere partners.
- Het al dan niet bouwen van een **nieuw zwembad** vormt een belangrijk vraagstuk in de komende periode. Er leven gelijkaardige vraagstukken in de regio. Eventuele samenwerkingen kunnen hierbij tot stand komen. De hoge tevredenheid van de inwoners m.b.t. het sportaanbod is waarschijnlijk o.a. te linken met de aanwezigheid van het gemeentelijk zwembad.
- Meulebeke heeft een ruim aanbod aan **basisonderwijs** in de gemeente. Het wordt een uitdaging om blijvend via bv. brugfiguren ook de leerlingen en hun ouders te bereiken, zeker deze die behoren tot kansengroepen.



2. Strategie

Vlaamse lokale besturen moeten sinds 2014 een **meerjarenplan** opmaken 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 en acties, 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 moet elke gemeente **per semester (en als onderdeel van de jaarrekening), 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

Meerjarenplan Meulebeke 2020 – 2025



Lokaal Bestuur Meulebeke
Markt 1, 8760 Meulebeke

NIS 37007
Ondernemingsnummer: 0207.489.829

Algemeen directeur: Britt Schoupe
Financieel directeur: Mathieu Wullaert

Versie gemeenteraad 9 dec. 2020

- In het meerjarenplan 2020-2025 van Meulebeke werden vier prioritaire beleidsdoelstellingen geformuleerd. Ze omvatten de beleidsdomeinen waarrond de meeste lokale besturen werken: ruimte, beleving, mens en interne werking
 - BD-01: Meulebeke **een mooi en veilige gemeente** maken om te **wonen, te werken en te ondernemen**
 - BD-02: Stimuleren van **ontspanning en vrijetijdsbeleving**
 - BD-03: Voeren van een breed en laagdrempelig **sociaal en zorgend beleid**
 - BD-04: Aanbieden van **kwaliteitsvolle, eigentijdse en transparante dienstverlening**
- Drie doelstellingen focussen zich op de externe omgeving, de laatste doelstelling betreft de interne werking van de organisatie.
- In praktijk lijken de doelstellingen voornamelijk een financiële leidraad voor de legislatuur te vormen, eerder dan een inhoudelijk strategisch document

1. Inhoud en opbouw van het meerjarenplan

- Een deel van de **interne werking** is opgenomen onder één globale doelstelling, maar wordt verder slechts beperkt uitgewerkt in een aantal acties die resultaatgericht verfijning aanbrengen
 - Maar ... de afgelopen 2 jaar werd wel serieus ingezet op het verder optimaliseren van de interne werking:
 - Er is een nieuw organogram goedgekeurd dat volop wordt geïmplementeerd
 - Organisatiebeheersing behoort als functie tot de ondersteunende diensten en er is een structurele werking hierrond
 - De **vertaalslag in het MJP is echter niet volledig gebeurd**
- Het gros van de **investeringen** in het lopende meerjarenplan is gelinkt aan **wegen- en infrastructuurwerken** en aan het **optimaliseren van het gemeentelijk patrimonium**.
 - Dat is niet abnormaal en ligt in de lijn met vele andere gemeenten met een vergelijkbare grootte

2. Het planningsproces

- Conform de bepalingen in de BBC werd er een **omgevingsanalyse** opgemaakt met de volgende elementen:
 - Meulebeke in cijfers
 - Bevolkingsenquête
 - Memoranda van belanghebbenden (17 onderdelen waaronder het beheersteam, de seniorenadviesraad, Unizo ...)
 - De Wonderwall van Meulebeke waar inwoners en medewerkers er ideeën voor een betere dienstverlening kwijt konden
 - Diverse artikels (ECG, VVSG ...)

- De voorbereiding en opmaak van het meerjarenplan werd in Meulebeke **voornamelijk politiek gestuurd**
 - Omgevingsanalyse was een omvangrijk document van 791 pagina's en werd eerder beperkt aangewend om het meerjarenplan mee vorm te geven
 - Ambtelijke organisatie werd beperkt betrokken bij de voorbereiding en opmaak van het meerjarenplan. Een aantal sleutelfiguren die toen betrokken waren (AD, enkele mandatarissen ...) zijn tevens niet meer actief in de organisatie
 - ... Dit alles heeft een impact op hoe het meerjarenplan wordt opgevolgd, bijgestuurd en uitgedragen in de organisatie doorheen de legislatuur (zie verder)

3. Grote investeringsprojecten

- Meulebeke plande ruim **21 miljoen EUR aan investeringen** in de planningsperiode 2020-2025
- Meulebeke legde bij aanvang van het meerjarenplan het **gros van de investeringen in het tweede jaar van de uitvoering** van het plan, met ook nog een iets beperktere focus op het derde jaar.
- De grootste investeringsprojecten uit het meerjarenplan voor Meulebeke zijn:
 - Gentstraat deel II: **4.900.000 EUR**
 - Pittemstraat: 2.750.000 EUR
 - Bruggesteeweg: 840.000 EUR
 - Marktstraat, Hoogstraat, Marktpllein: **2.945.000 EUR**
 - Interieur Kasteel Ter Borch: 1.070.000 EUR
 - Inrichting Kasteel Ter Borch: 590.000 EUR
 - Kasteelpark: 1.000.000 EUR
 - Onderhoud wegen: 1.260.000 EUR
 - Krekelstraat: 443.875 EUR
 - Assistentiewoningen: 1.200.000 EUR
 - Stookplaats (Ter Deeve) 435.000 EUR

investeringsuitgaven

2020	2021	2022	2023	2024	2025
€ 2 818 906	€ 9 066 281	€ 5 470 481	€ 2 190 781	€ 1 140 781	€ 485 781

3. Grote investeringsprojecten

De **realisatiegraden** zijn eerder aan de **lage** kant, wat duidt op:

- › Een periode van onbestuurbaarheid in het begin van de legislatuur
- › Potentieel op vlak van spreiding van de investeringen doorheen de looptijd van het plan
- › Mogelijks een probleem op vlak van aanwezige expertise, al dan niet tijdelijk
- › Ruimte om de opvolging/bijsturing van het plan te verbeteren

	Aangerekend	Investerings- budget	Realisatiegraad voor overdracht	Investerings-budget na overdrachten volgend boekjaar	Realisatiegraad na overdracht
2020					
Totaal jaarrekening	4.692.868,00				
Voorziene investeringen	3.900.403,00	7.349.196,00	53,07%	3.901.780,00	99,96%
Niet voorziene investeringen	792.465,00				
2021	5.577.008,00	11.204.109,00	49,78%	5.588.870,00	99,79%
2022	4.911.577,70	10.642.339,39	46,15%	4.923.959,22	99,75%

4. Het sturend karakter van het meerjarenplan

- Het meerjarenplan is inhoudelijk eerder **beperkt sturend** voor de alledaagse werking:
 - Niet alle diensten zijn op de hoogte van de doelstellingen en actieplannen die voor hen van toepassing zijn – mogelijk gevolg van de eerder beperkte betrokkenheid van de administratie in het planningsproces (zie eerder)
 - Doorheen de legislatuur kwam er een nieuwe algemeen directeur en hebben er enkele schepenwissels plaatsgevonden. Ook waren er relatief veel personeelwissels door aanwervingen. Dit heeft een impact op de betrokkenheid van verschillende sleutelfiguren bij de doelstellingen in 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.
- Hoewel het meerjarenplan eerder beperkt sturend is voor de alledaagse werking, **slaagt de organisatie erin belangrijke strategische keuzes te maken.** Zo werden recent in een kerntakendebat een aantal belangrijke knopen doorgehakt die duiden op het nemen van belangrijke strategische keuzes.

5. Opvolging en rapportering

- **De koppeling tussen de inhoudelijke voortgang en de financiële voortgang** binnen het meerjarenplan van Meulebeke is **beperkt**.
 - De opvolging en bijsturing op vandaag is vooral financieel en een groot stuk a posteriori via de jaarrekening. Dit vertaalt zich in relatief lage realisatiegraden.
 - De inhoudelijke voortgangsrapportering gebeurt **semestrieel** en voornamelijk in functie van de verplicht op 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.
- De stappen die de organisatie nu zet om de opvolging en bijsturing van het meerjarenplan te optimaliseren, zijn vooral in het licht van het trekken van de nodige lessen i.f.v. de volgende planningsperiode.



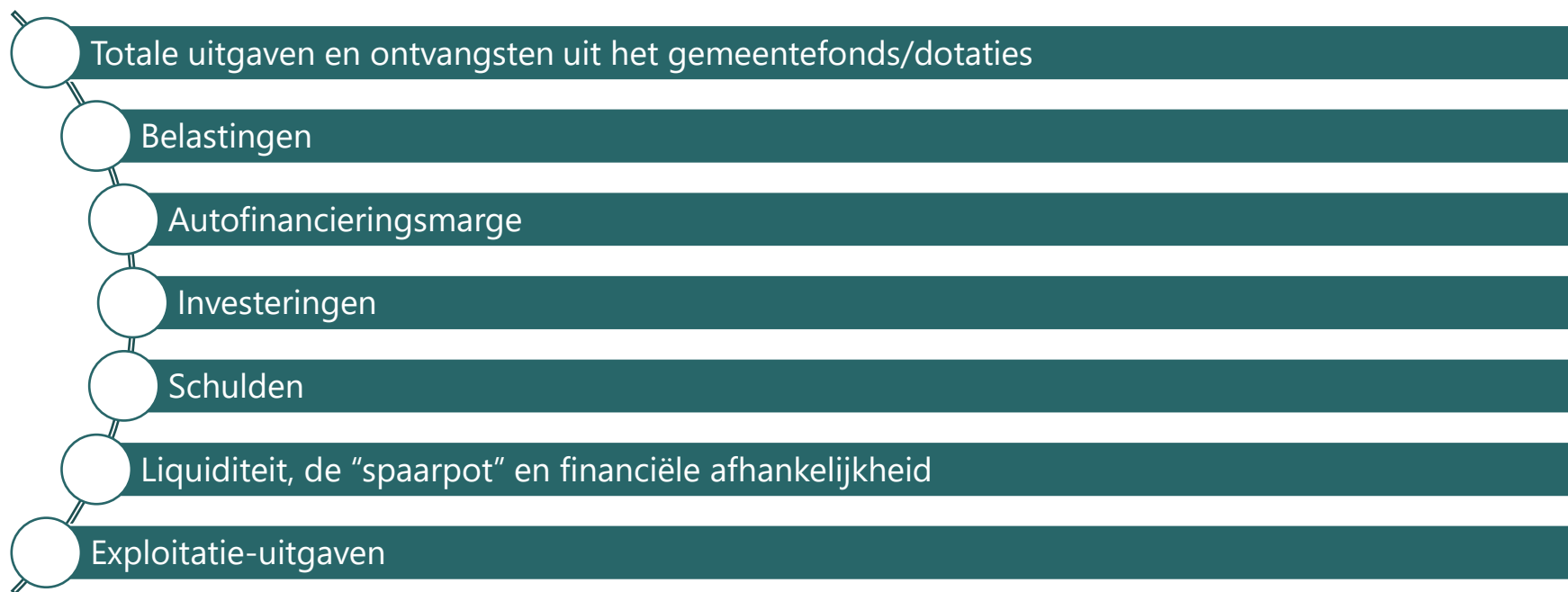
3. Financiën en fiscaliteit



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 Tielt



- › 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 2025 498.819	240.074 266.175	229.775 399.372

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.
- De dotatie vanuit het open ruimte fonds neemt voor Meulebeke fors toe in de komende jaren: van 229.775 EUR in 2022 naar **399.372 EUR** in 2025.

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
- Meulebeke haalt wel het minst op per inw. uit de beide vormen van belastingen

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. Meulebeke heeft hierbij de laagste AFM van de drie besturen, dat heeft te maken met de hoge graad van investeringen en de bijkomende relatief zware leninglast.

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 temporiseren 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
---	--------	--------	---------------	--------

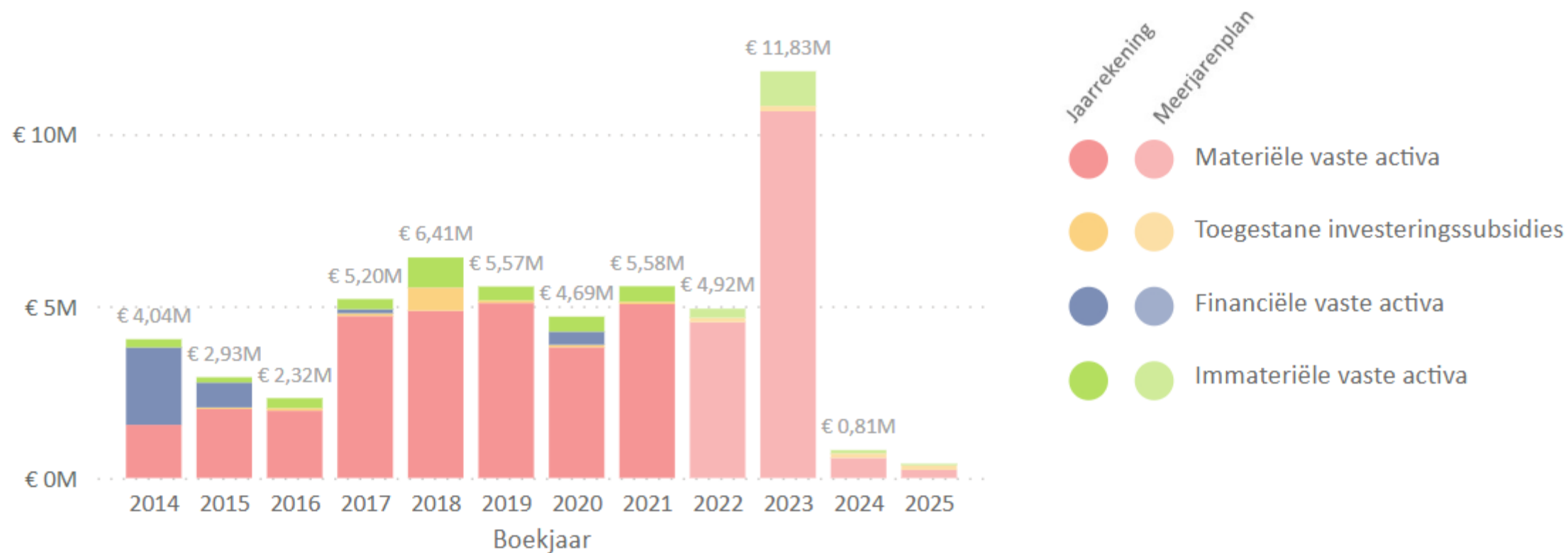
Deze indicator betreft de **investeringsuitgaven in materiële vaste activa en de toegestane investeringssubsidies per capita**.

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 temporiseren inzake nieuwe investeringen.

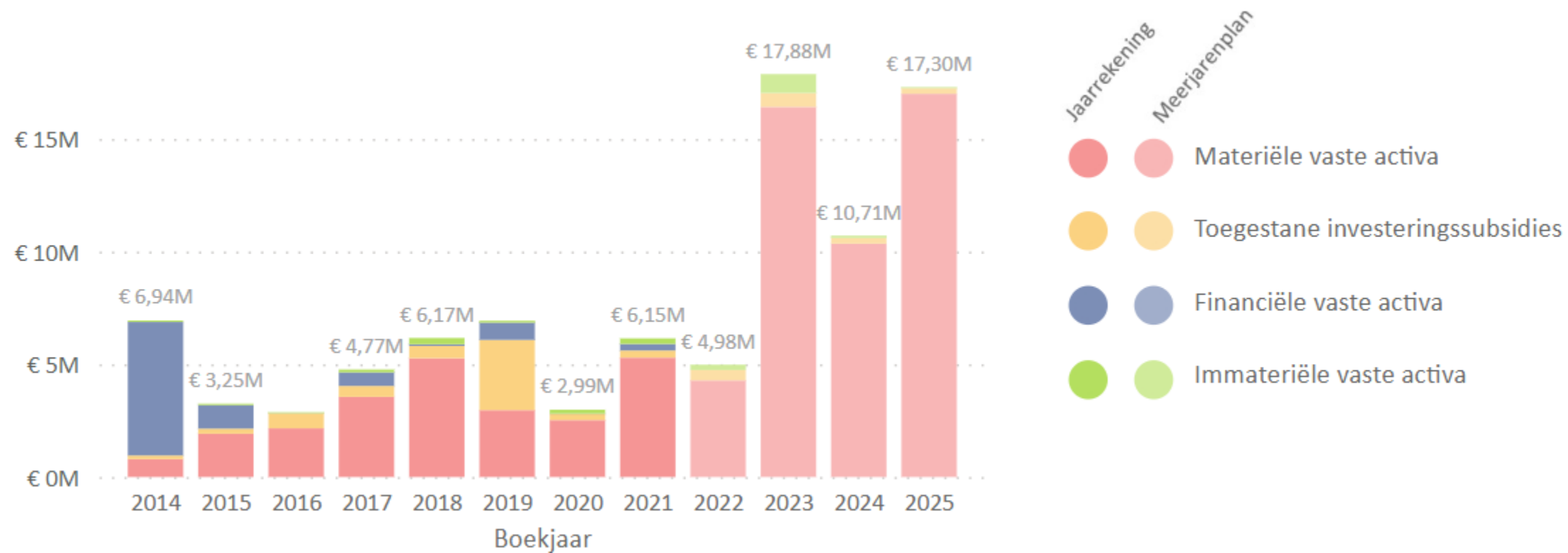
De indicator geeft het gemiddelde over de **laatste 6 jaarrekeningen** weer.

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

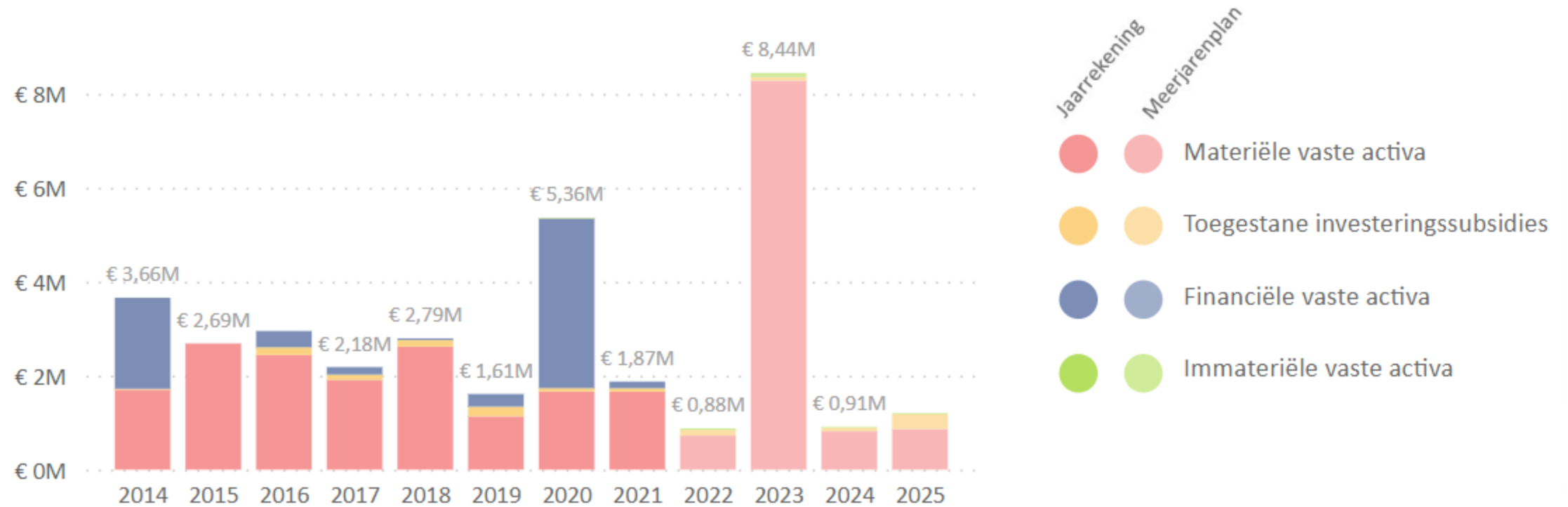
Investeringsen



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-GEWOON</small>	 Gemeente Meulebeke	Vlaams gewest
Financiële schulden per inwoner (€)	1054,47	1096,22	1851,73	1063,63

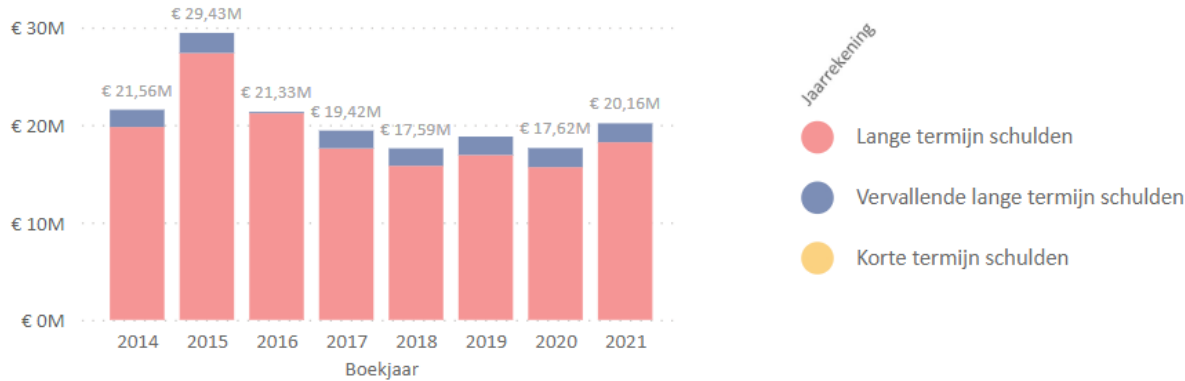
Deze indicator betreft het geheel van de financiële schulden (schulden op lange en korte termijn) per capita.

*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.*

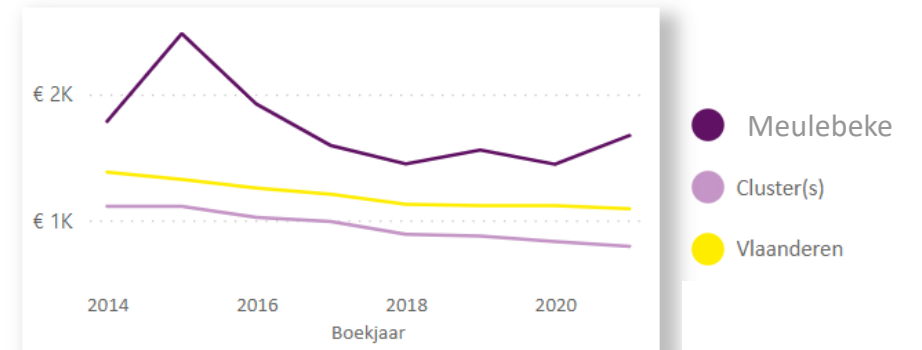
De drempelwaarde o.b.v. de 10% slechtst presterende besturen bedraagt <2000.

Bron: Fusiefiche ABB (op basis van de laatst beschikbare jaarrekeningen)

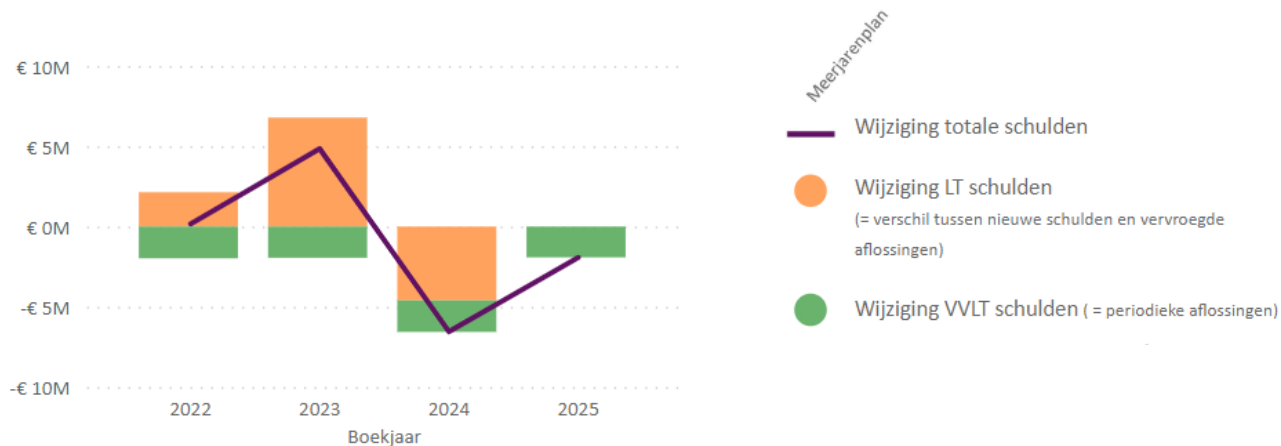
Schulden



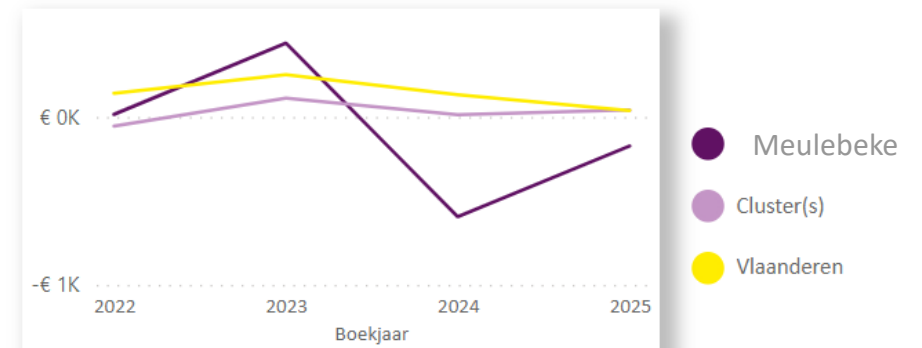
LANGE TERMIJN SCHULDEN / per inwoner



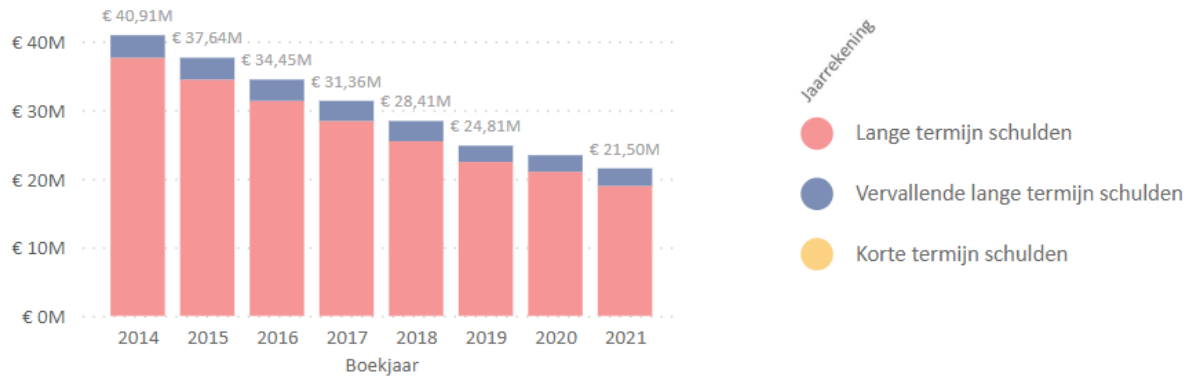
Geraamde wijziging van schulden



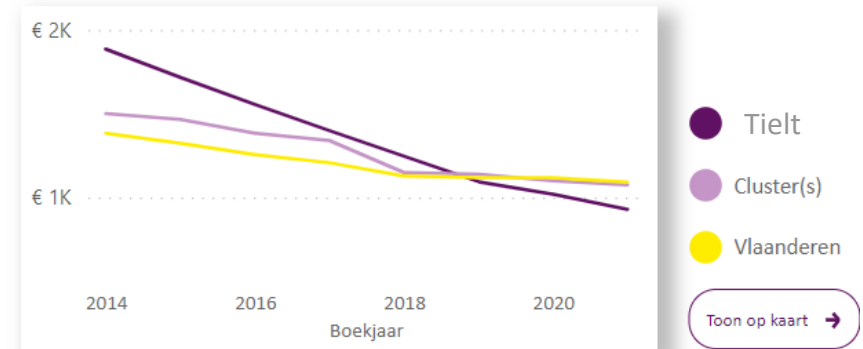
WIJZIGING TOTALE SCHULDEN / per inwoner



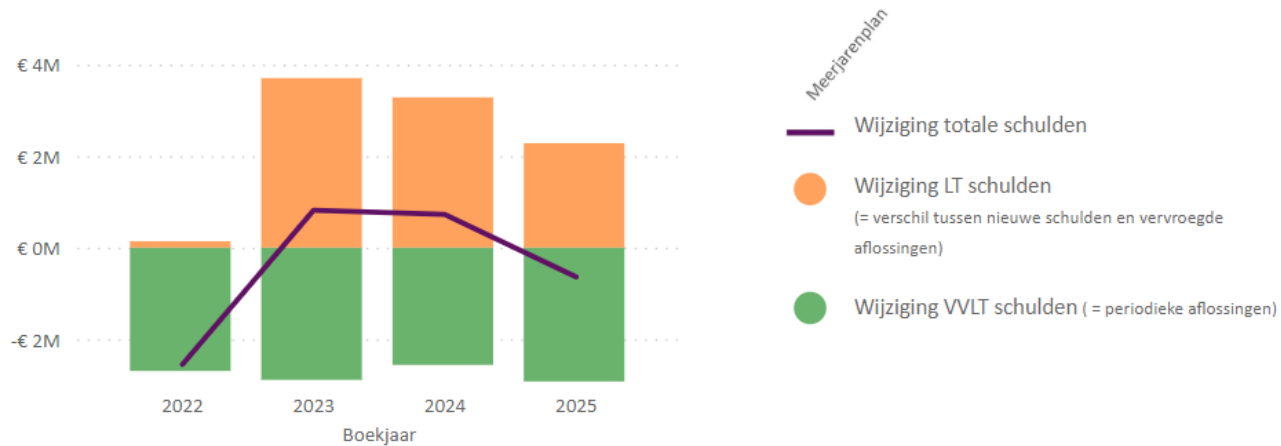
Schulden



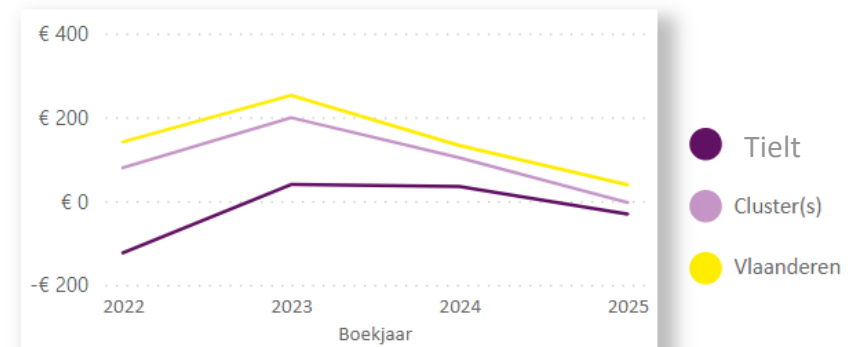
LANGE TERMIJN SCHULDEN / per inwoner



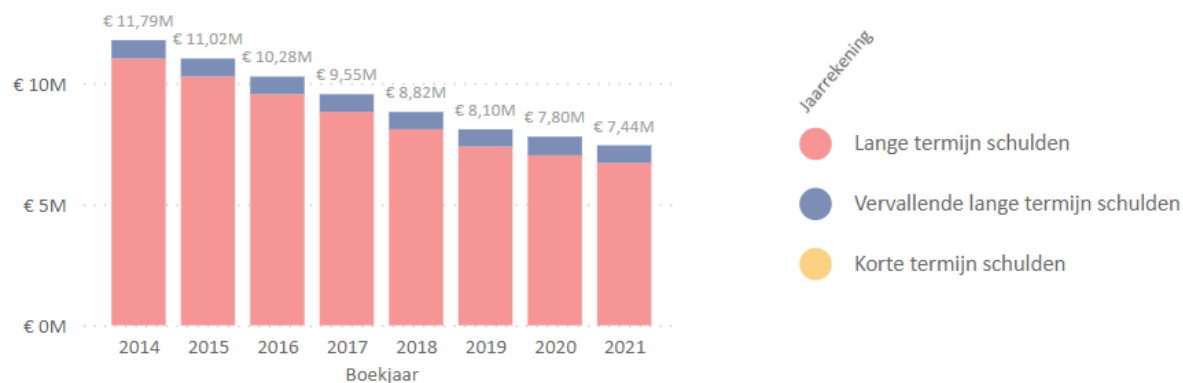
Geraamde wijziging van schulden



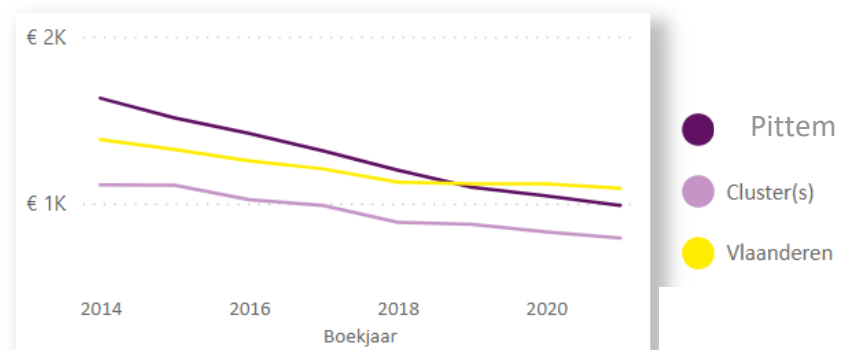
WIJZIGING TOTALE SCHULDEN / per inwoner



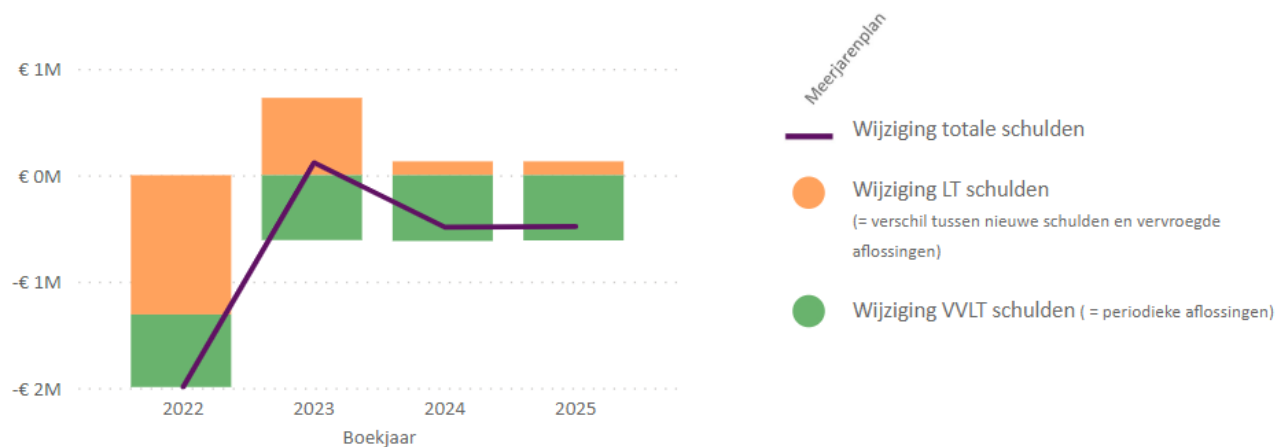
Schulden



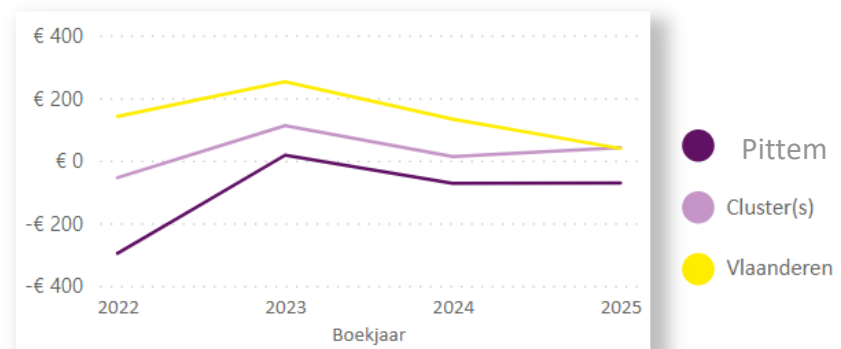
LANGE TERMIJN SCHULDEN / per inwoner



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. Pittem heeft die gereduceerd met 37%

Liquiditeit, de “sparpot” en financiële afhankelijkheid

	 Tielt <small>Stad op de hoogte</small>	 Pittem <small>BUITEN-GEWON</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).

Bron: Fusiefiche ABB (op basis van de laatst beschikbare jaarrekeningen)

Liquiditeit, de “sparpot” en financiële afhankelijkheid

	 Tielt <small>Stad op de hoogte</small>	 Pittem <small>BUITEN-GEWOON</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. Deze van Meulebeke bedraagt minder dan 1/3 van de sparpot van Pittem, in % uitgedrukt en is de helft van het Vlaamse gemiddelde, in % uitgedrukt.

Bron: Fusiefiche ABB (op basis van de laatst beschikbare jaarrekeningen)

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.

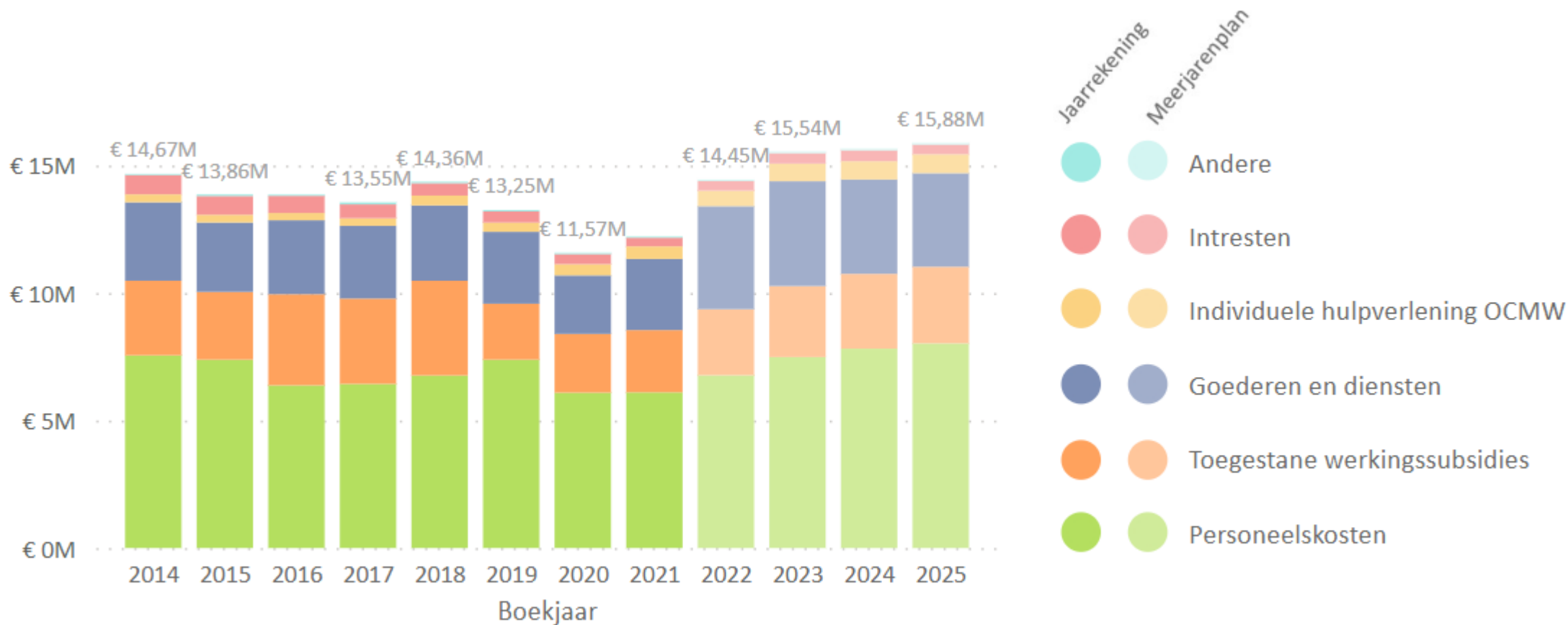
Exploitatie-uitgaven

	 Tielt <small>Stad op de hoogte</small>	 Pittem <small>BUITEN-GEWOON</small>	 Gemeente Meulebeke	Vlaams gewest
Exploitatie-uitgaven (in €)	31.152.692,6	10.067.240,2	12.212.661,1	
Exploitatie-uitgaven 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%**

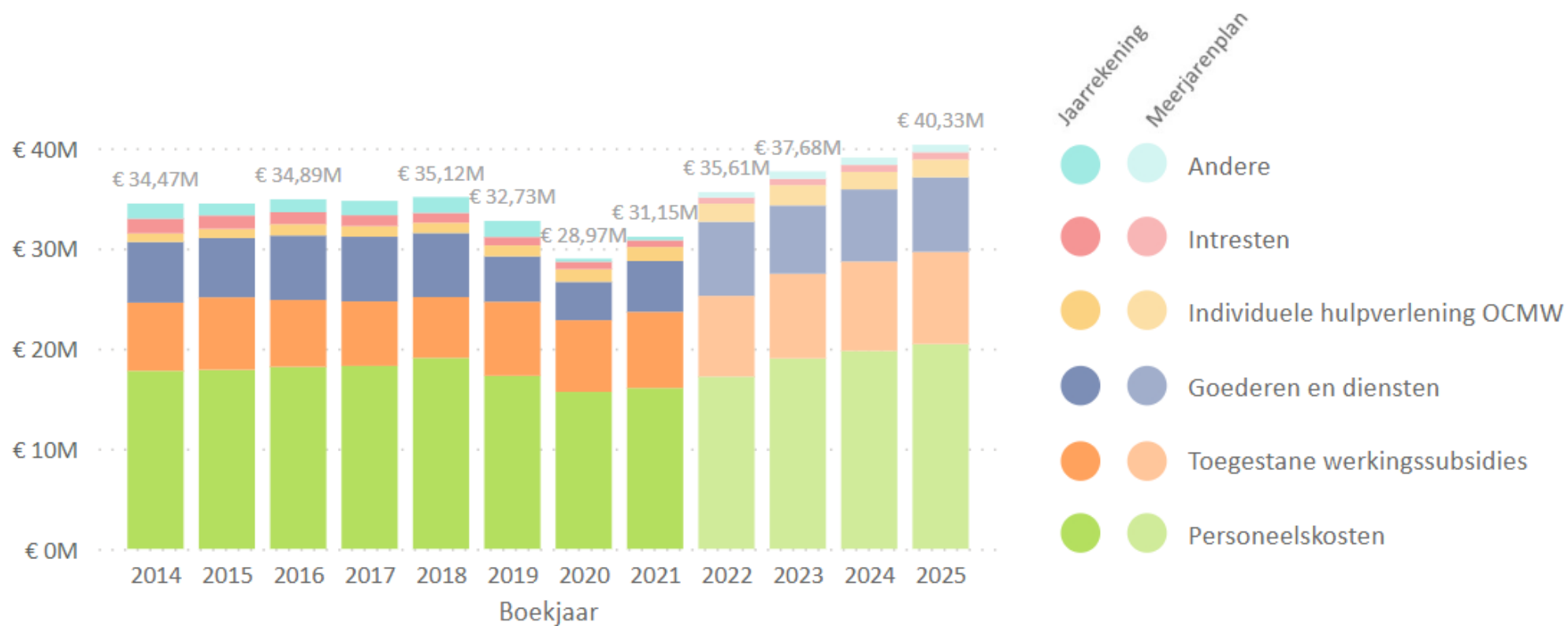
Meulebeke leverde inspanningen gedurende de voorbije jaren om de exploitatie-uitgaven onder controle te houden, wat resulteert in relatief lage exploitatie-uitgaven/inwoner.

Exploitatie-uitgaven



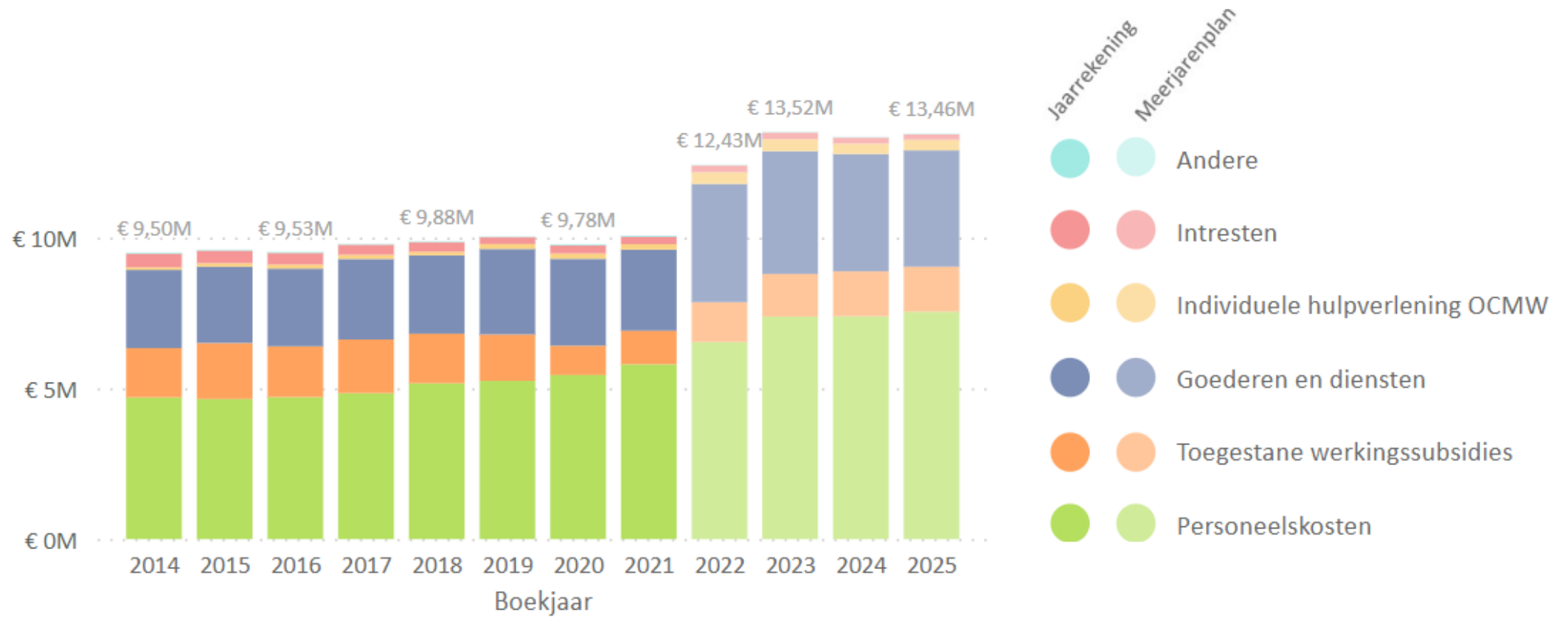
Bron: financieel profiel lokaal bestuur

Exploitatie-uitgaven



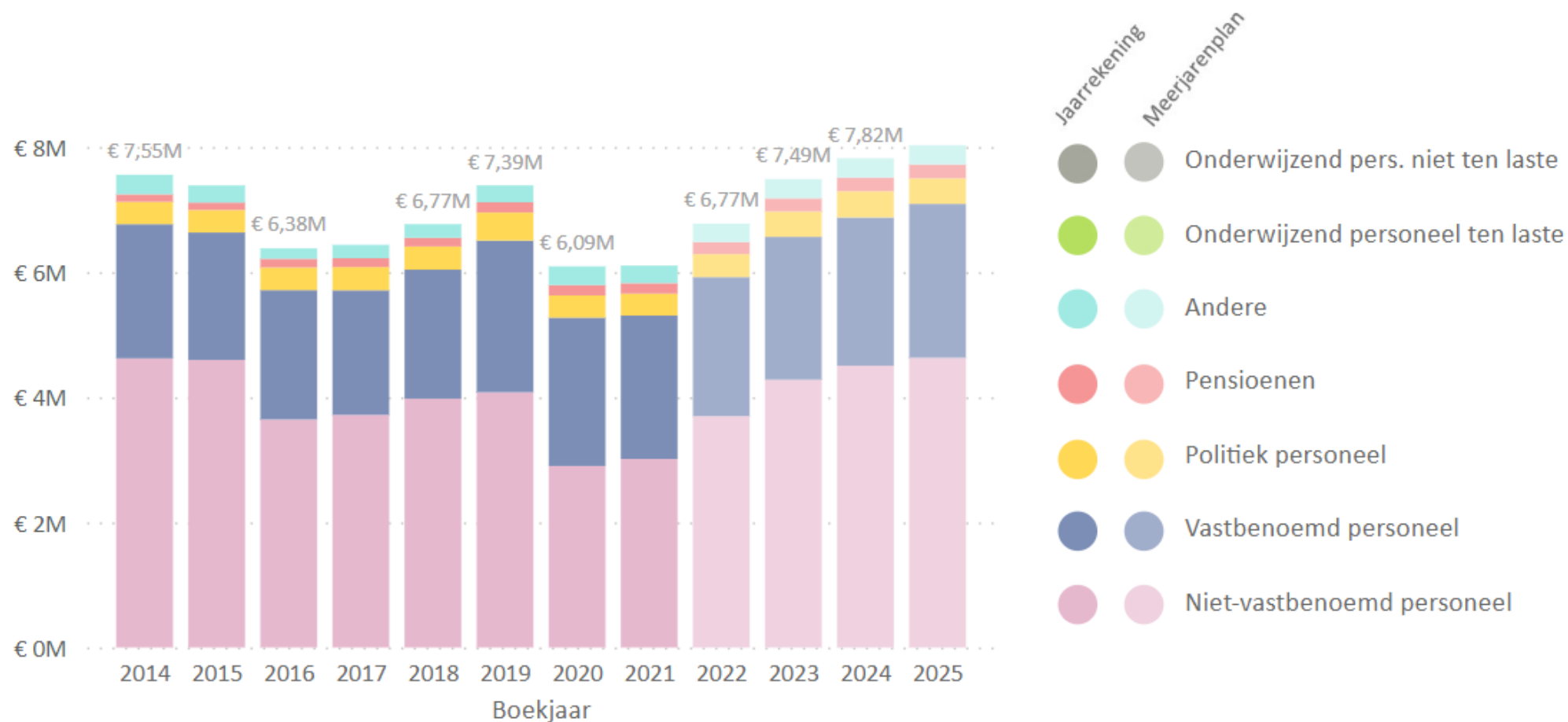
Bron: financieel profiel lokaal bestuur

Exploitatie-uitgaven

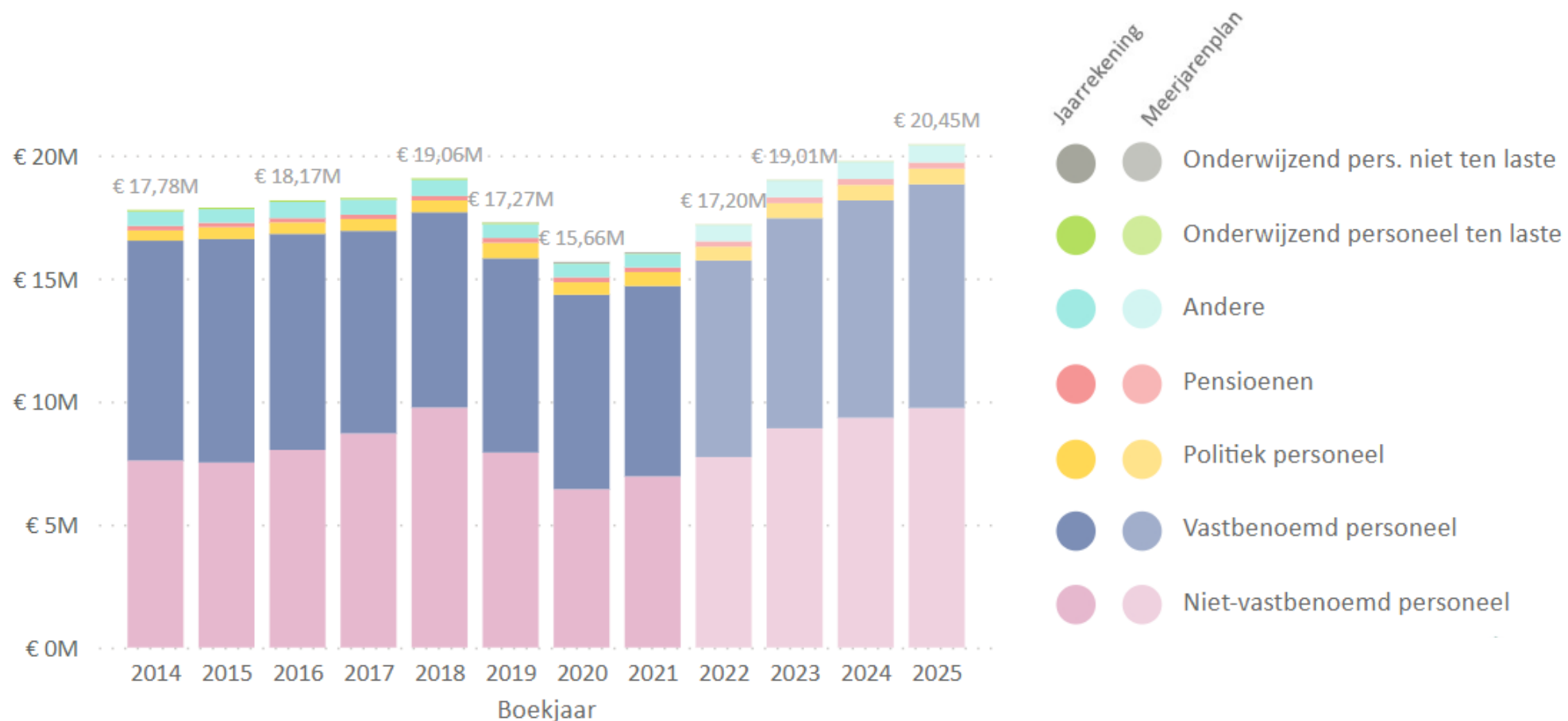


Bron: financieel profiel lokaal bestuur

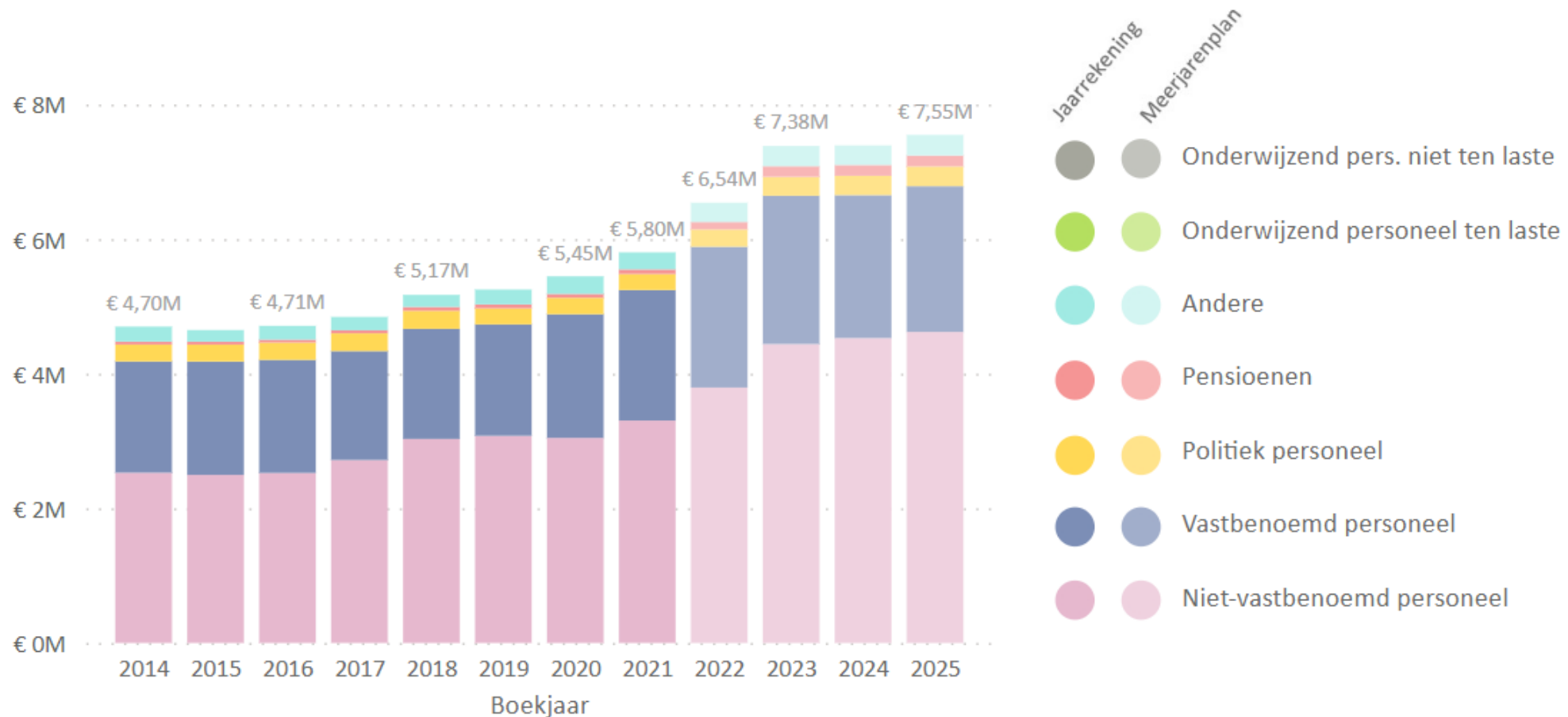
Personeelskost



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	Vershil: 1.333.366
Totale opbrengst APB (2021)	10.904.156,81	Berekende opbrengst laagste % APB	10.904.156,81	Vershil: 0,00
Totale opbrengst OOV (2021)	15.184.061,29	Berekende opbrengst laagste tarief OOV	15.053.370,83	Vershil: -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	€ 0,00	€ 0,00
Na fusie legislatuur 1	1	9	33	€ 257.031,56	€ 1.542.189,36
Na fusie legislatuur 2	1	8	33	€ 318.246,33	€ 1.909.477,98
Na fusie legislatuur 3	1	7	33	€ 379.461,10	€ 2.276.766,60

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 1,6 miljoen euro opleveren. Dat is ongeveer 260 000 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)	+ € 257.031,56 (jaarlijks)
Totaal	+ € 19.151.500 (eenmalig) + € 1.459.689,1 (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





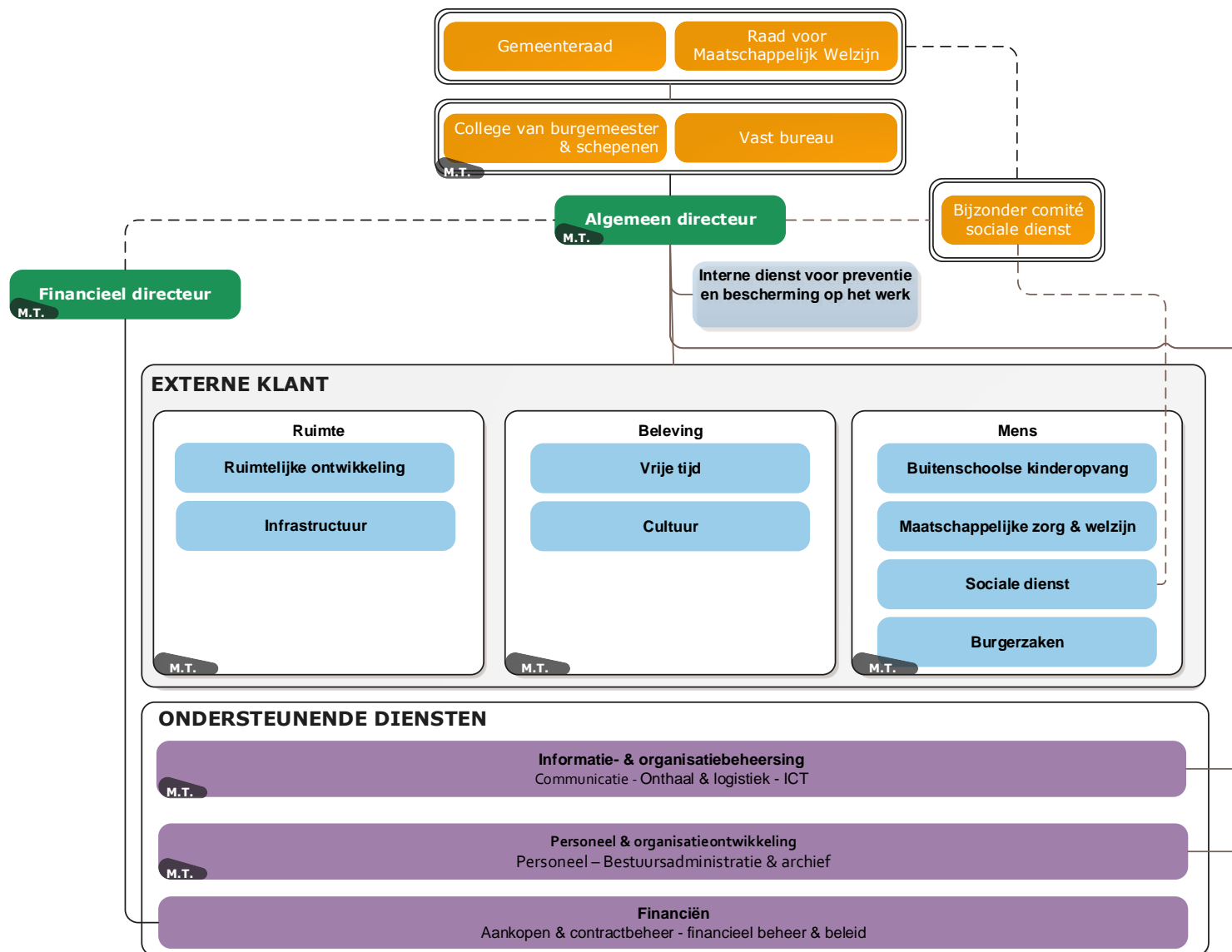
Vooraf

- › Meulebeke vaart sinds enkele jaren een andere koers en de organisatie bevindt zich op een kantelmoment richting **meer professionalisering**.
 - › De **algemeen directeur** (sedert april uit dienst) liet een nieuwe wind in de organisatie waaien
 - › Nieuwe **ondersteunende functies** (HR, organisatiebeheersing ...) werden voorzien
 - › Dit sijpelt door in alle aspecten van de interne organisatie en wordt duidelijk in de volgende slides, bijvoorbeeld:
 - › Er werden de voorbije periode grote sprongen genomen op vlak van **organisatiebeheersing, kwaliteitsmanagement en personeelsbeleid**
 - › Er is een versterkende en constructieve samenwerking tussen managementteam en schepencollege via onder meer **themacolleges en conclaven**
 - › De organisatie slaagt er in de dienstverlening te realiseren door heel wat medewerkers die een flinke dosis **flexibiliteit, gedrevenheid en aanpassingsvermogen** aan de dag leggen
- › Maar ... nog onzeker wat vertrek van de AD teweeg zal brengen en of deze trend zal kunnen worden verder gezet.

Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



Organisatiestructuur



Organisatiestructuur

- Meulebeke werd de afgelopen periode **versterkt** op vlak van **ambtelijke en operationele capaciteit**:
 - Enkele **nieuwe ondersteunende functies** vervoegden de organisatie (projectcoördinator HR, projectcoördinator organisatiebeheersing ...) die meer **professionalisering** in de organisatie brachten
 - Het **organogram en de personeelsbezetting** werden de voorbije periode geëvalueerd en bijgestuurd
 - Een logische clustering van producten en diensten werd ingebed in de structuur
 - Om de organisatie te versterken, werden meer deskundige/experten profielen (A- & B-niveau) voorzien
 - De eerste stappen worden in de diensten gezet in het **uitschrijven van sleutelprocessen** om de continuïteit beter te waarborgen
- Er wordt aangegeven dat de **personeelsbehoeften** in de meeste diensten vertaald zijn in de voorziene **personeelsstructuur** (indien het organogram volledig is ingevuld)

Organisatiestructuur

- Maar ... desondanks de inhaalbeweging is de **ambtelijke en operationele capaciteit** - net zoals in gelijkaardige 'kleine' gemeenten - **op bepaalde vlakken nog steeds kwetsbaar**
 - Bepaalde **expertises** zijn in de organisatie slechts **beperkt aanwezig** en/of kunnen ze slechts beperkt worden opgenomen (bv. juridische zaken, ICT, ruimte, patrimonium, aankopen ...)
 - De kleinschaligheid veroorzaakt **vaak een operationele focus** en "brandjes blussen"
 - Leidinggevenden kunnen minder 'expert' of 'leidinggevende' zijn - ze nemen vaak ook operationele taken op zich in functie van de continuïteit van de dienstverlening
 - Ook sommige medewerkers moeten meerdere 'petjes' opzetten waardoor mogelijkheid tot taak- en kennisspecialisatie eerder beperkt is
 - Op vandaag komt de organisatie beperkt toe aan het opzetten van financieel management
 - *(vervolg volgende slide)*

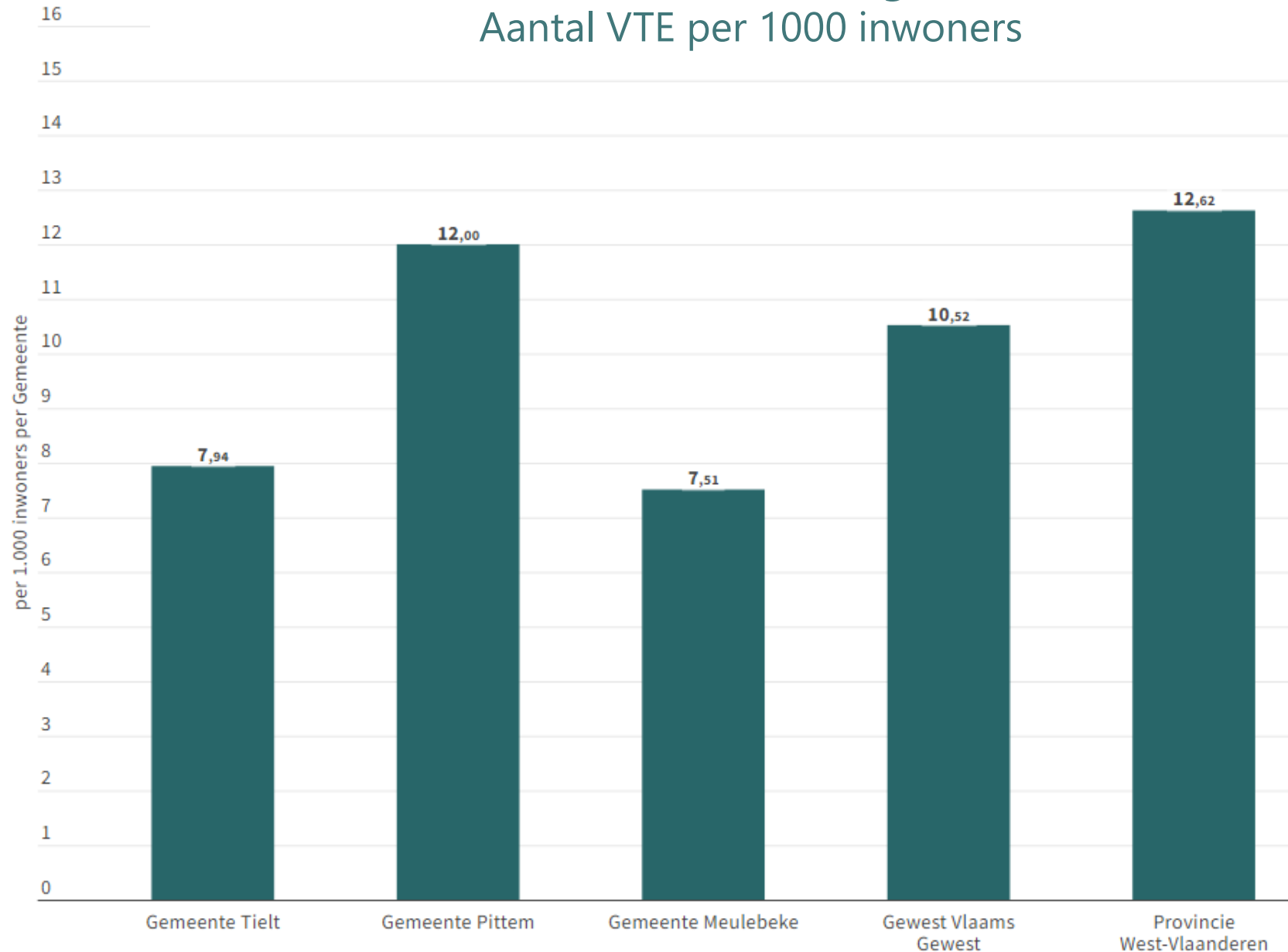


Organisatiestructuur

- De organisatie **slaagt er vandaag in om de wettelijke/decretale taken te garanderen**
 - maar er wordt aangegeven dat de juridische en inhoudelijke kwaliteit van complexe dossiers en transversale projecten soms onder druk komt te staan. Dit heeft een impact op de ervaren werklast in de organisatie
 - de kennis is niet steeds overal geborgd en/of er zijn onvoldoende back-ups ingebouwd. Als er een schakel uitvalt, is het niet altijd evident om de **continuïteit** te blijven garanderen
 - Meulebeke slaagt er goed in om de keuzes te maken waar ze bewust wél/niet op inzetten. Dit vertaalt zich eveneens in de organisatiestructuur

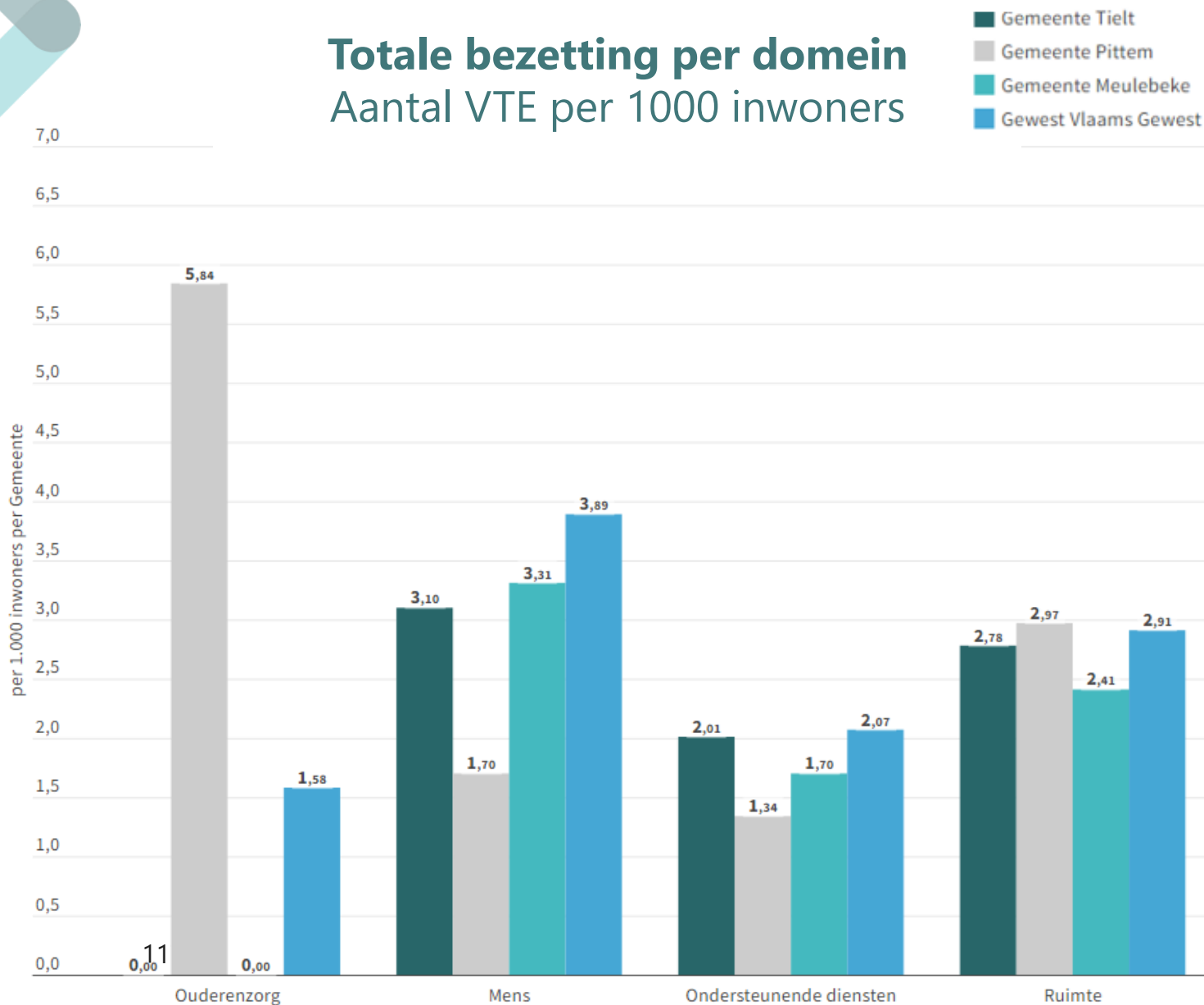
Totale bezetting

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



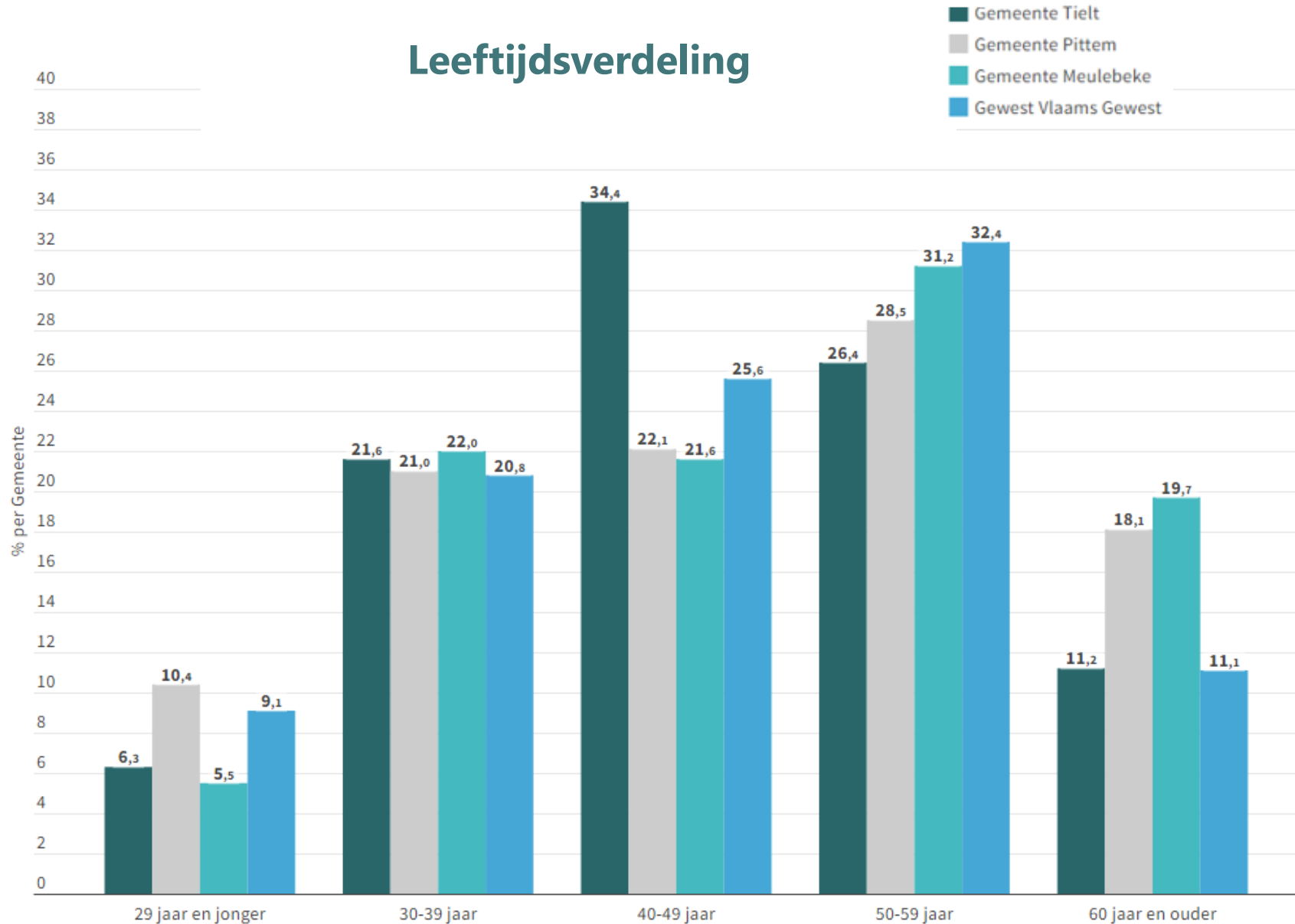
➤ In het domein **mens** (vrije tijd, burgerzaken, thuiszorg, kinderopvang, LDC, sociale dienst, onderwijs...) scoren de drie besturen lager dan gemiddeld

- 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

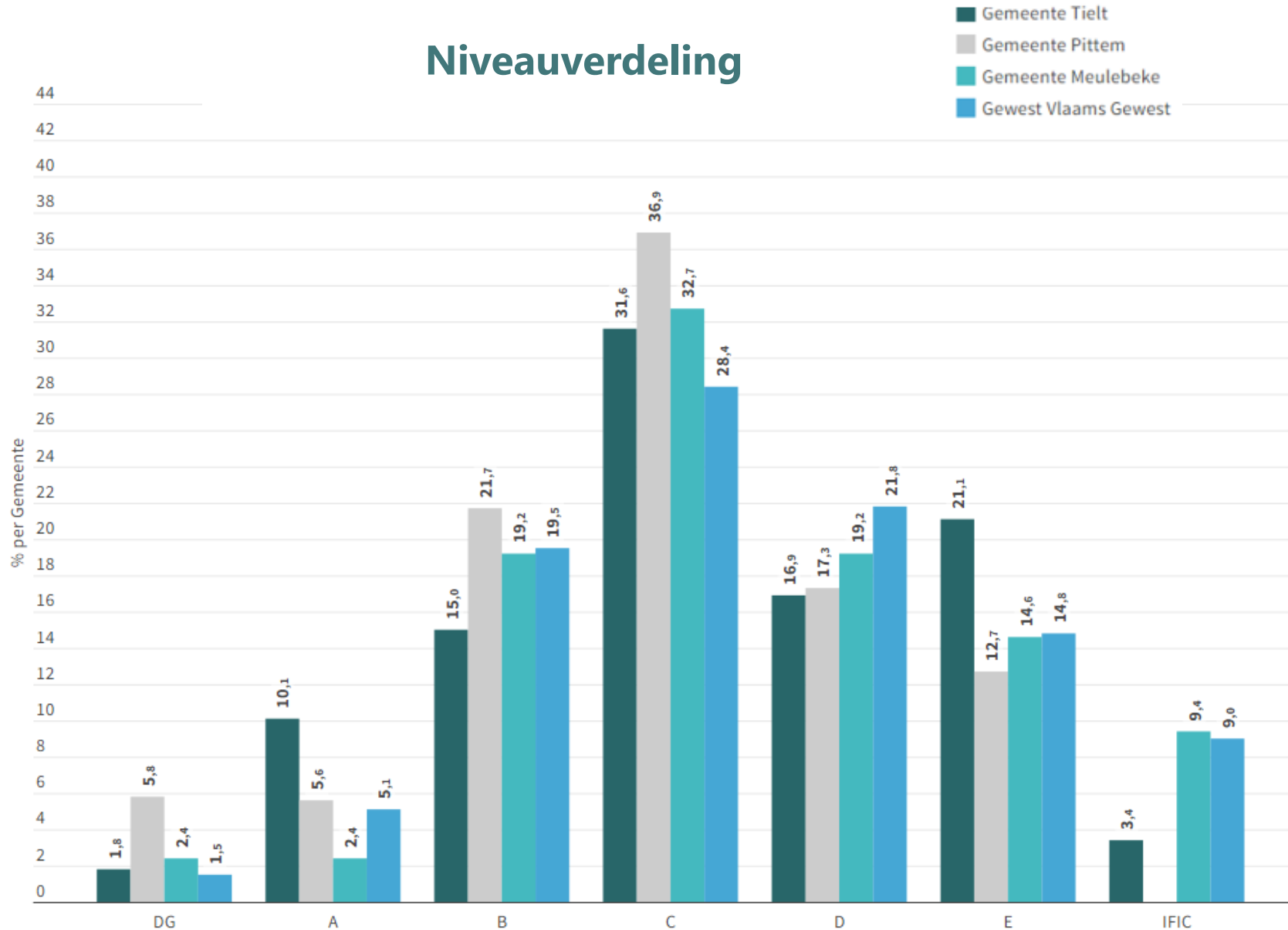
➤ De bezetting in de **ruimtelijke dienstverlening** is in lijn met de gemiddelden, enkel Meulebeke scoort iets lager (vnl. in de beleidsgebonden diensten)

Leeftijdverdeling



- 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 **8 leden**: de burgemeester, AD, FD, afdelingshoofd mens, afdelingshoofd ruimte, coördinator sport, jeugd & evenementen, projectcoördinator organisatiebeheersing, projectcoördinator P&O. Hiermee worden de **diverse beleidsdomeinen vertegenwoordigd**.
- De werking van het managementteam werd – gestuurd door de AD - de voorbije jaren **geoptimaliseerd**
 - Het vergaderen werd losgekoppeld van het verplicht bijeenkomen in functie van verplichte adviezen en de intensiteit werd opgekrikt. Het managementteam vergadert **maandelijks**.
 - De werking van het managementteam wordt intern **overwegend positief beoordeeld**.
 - Het huidige managementteam kent een **open debatcultuur** en een hoge mate van onderling **vertrouwen**
 - Er wordt getracht om **strategisch/tactisch** te handelen en te reflecteren in het managementteam
 - Gezien de schaal van de organisatie worden echter ook vaak eerder **operationele topics** behandeld
 - Maar ... nog onvoldoende duidelijk of deze evolutie zal worden verder gezet na het vertrek van de AD

Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting





Organisatiebeheersing en kwaliteit

- › Op vlak van organisatiebeheersing en kwaliteitsmanagement heeft Meulebeke de voorbije periode een serieuze **inhaalbeweging** gemaakt
 - In het organogram werd een **beleidsmedewerker** voorzien die een belangrijke trekkersrol speelt in het opzetten en verankeren van organisatiebeheersing en continue organisatieontwikkeling
 - Organisatiebeheersing krijgt **weerklank** in het **managementteam**: ze trekken mee aan de organisatiebeheersingskar en dragen het belang ervan uit in de organisatie
 - Geïntegreerd **kader** opgemaakt en goedgekeurd in 2020 en wordt in juni 2023 geactualiseerd
 - In 2022 werd een **zelfevaluatie** uitgevoerd op dienstniveau via een uitgebreide SWOT-analyse
 - Verbeterprojecten en acties werden gebundeld in een **kwaliteitsplan 2022-2024**
 - **Processen** worden meer en meer gedocumenteerd met oog op kennisborging en zoektocht naar efficiëntiewinsten



Organisatiebeheersing en kwaliteit

- De uitdaging vandaag is meer ingang vinden bij **het personeel en hen mee onderdeel van het verhaal maken**.
 - Er lijkt echter op vandaag weinig ruimte bij de diensten te zijn (zowel mentaal als tijdsgebonden) om zich hier mee in vast te bijten.
 - Men focust zich eerder in de druk van de dagelijkse werking – werken aan kwaliteit en kennisborging wordt vaak gepercipieerd als iets wat er “bovenop”
- Door de kleine schaal en de beperkte ambtelijke capaciteit komt **projectwerking op de achtergrond**.
 - Er werd een projecttool ontwikkeld die nog verder dient te worden geïmplementeerd
 - Eerste stappen werden gezet in bv. implementatie van het BOA-decreet
 - Operationele taken en ‘brandjes blussen’ blijft vaak de focus van de medewerkers
 - De tools uit de toolbox van het projectmatig werken, worden nog maar beperkt gebruikt

Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting





Personeelsbeleid

- Er is momenteel een heel grote inhaalbeweging bezig op vlak van personeelsbeheer en beleid mede dankzij een recent aangestelde coördinator HR
 - Stimuleren van vormingen
 - RPR werd recent herbekeken en toegelicht aan het personeel (begin 2023)
- Maar ... nog enkele uitdagingen
 - Na het op punt stellen van de nieuwe organisatiestructuur dienen verschillende functies ingevuld te worden – loopt moeizaam (zie eerder)
 - Leiderschapstraject in kader van een meer hiërarchische organisatiestructuur
 - Niet evident om zich te profileren als een “aantrekkelijke werkgever” en we merken een kleine achterstand t.o.v. andere lokale besturen die hier soms verder in staan

Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



Samenwerking beleid & administratie

- › De samenwerking tussen het beleid en de administratie is de voorbije jaren positief geëvolueerd en wordt overwegend constructief gepercipieerd
 - De **afstand** tussen het beleid en de administratie lijkt eerder **klein** te zijn en is de laatste jaren verkleind.
 - Burgemeester en schepenen zijn zeer **nauw betrokken** bij de organisatie
 - Er vindt sinds kort 2x per jaar een “**conclaaf**” plaats, en 4x per jaar een “**themacollege**”. Dit wordt door zowel College als diensten als positief ervaren
 - Samenwerking kenmerkt zich deels door een **schepensmodel** waarbij de leden van het schepencollege een vrij sturende en operationele rol opnemen t.a.v. de diensten. Dit wordt soms als noodzakelijk aanvoeld vanuit het college.
 - Er is **wederzijds respect** tussen het schepencollege en het managementteam
 - Schepencollege en MAT zijn samen in staat om **strategisch** te denken en strategische keuzes te maken

Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting





Dienstverlening

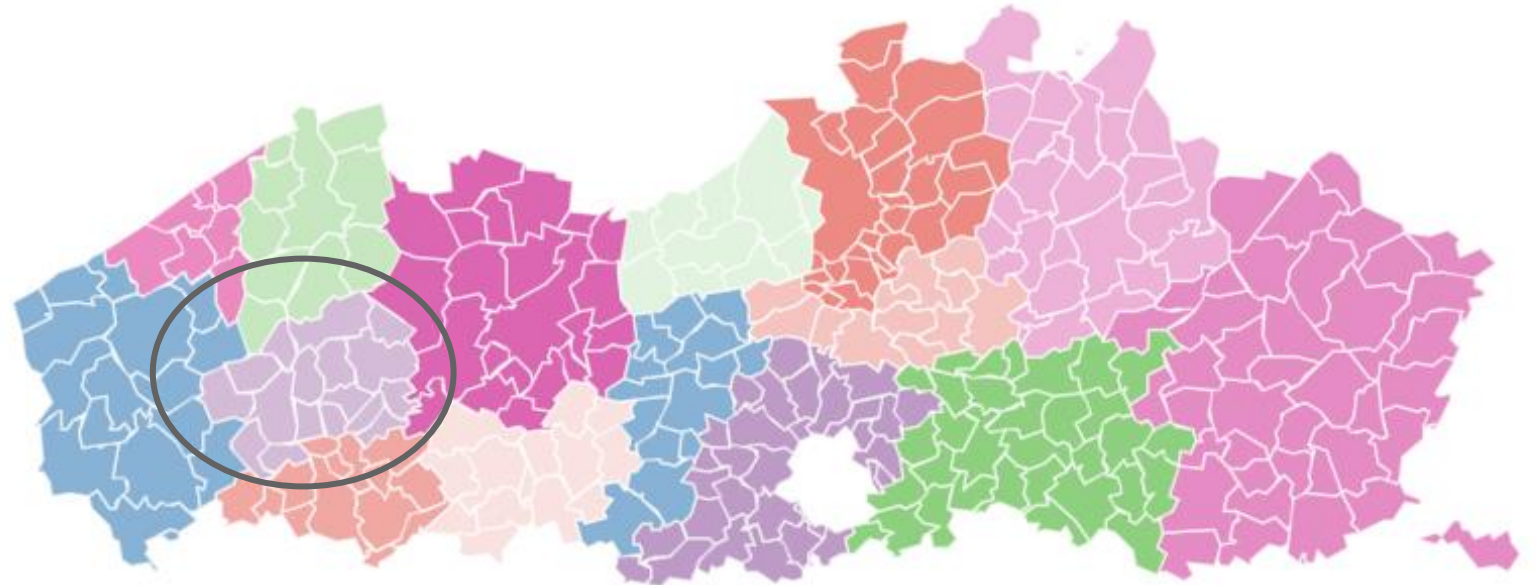
- De organisatie **slaagt er vandaag in om de wettelijke/decretale taken te garanderen** maar er is eerder beperkt ruimte om nieuwe/vernieuwende projecten op te nemen. De capaciteit op dat vlak is eerder beperkt en weinig stabiel: bij uitval in de organisatie, heeft dit hierop onmiddellijk een belangrijke impact.
- Daarentegen heeft Meulebeke **als 'kleine' gemeente een hoog ambitieniveau**: de brede dienstverlening en de beperkte personeelsbezetting op verschillende domeinen vereist van de medewerkers een flinke dosis flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Die flexibiliteit en dat aanpassingsvermogen zijn er ook, maar die kennen natuurlijk ook hun grenzen.



5. Regionale verhoudingen en samenwerking

Referentieregio

Meulebeke 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
- Ruselede
- Staden
- Tielt
- Wielsbeke
- Wingene

*Bron: Provincie in Cijfers

Samenwerkingsverbanden

Meulebeke maakt onder meer uit van de volgende samenwerkingsverbanden*:

- › Bart (bibliotheek)
- › Bosgroep Leie-IJzer
- › CAW Regio Tielt
- › Dierenasiel Regio Roeselare
- › Huis Van Het Kind
- › Huisartsenwachtpost Sint-Andriesziekenhuis
- › IVIO
- › Kunstacademie Tielt
- › Politiezone Midow
- › Midwest
- › Regionale dienst activering
- › Regionale dienst tewerkstelling
- › RITS
- › Vervoerregio
- › Werkingsgebied woonmaatschappij Midwest Oost
- › Woonwinkel
- › WVI

Andere besturen die ook deel uitmaken van deze samenwerkingsverbanden:

Pittem	94%
Tielt	76%
Wingene	76%
Ruiselede	65%
Dentergem	53%
Oostrozebeke	53%
Ardoeie	35%
Ingelmunster	35%
Hooglede	29%
Izegem	29%
Lichtervelde	29%
Moorslede	29%
Roeselare	29%
Staden	29%
Wielsbeke	29%
Ledegem	24%
Lendelede	12%
Torhout	6%

Samenwerkingsverbanden

- › **Tielt** en **Pittem** zijn voor Meulebeke 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 is een van de weinige cruciale samenwerkingsverbanden die hier van afwijkt: Pittem en Tielt maken hier geen deel van uit.
- › Om de gemeente gericht te versterken, kijkt Meulebeke voor het aangaan van eventuele nieuwe samenwerkingsverbanden ook vaak naar Tielt en Pittem:
 - Gezamenlijke bouw van een **zwembad**
 - Samenwerking op vlak van cultuur, culturele centra en cultuuraanbod
 - Bibliotheek
 - Sport
 - Gezamenlijke exploitatie van ter Borch om dit te versterken




Samenwerkingsverbanden

- Meulebeke 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 diensten met **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 Meulebeke lijkt het evidentier om op dat vlak de **ambtelijke capaciteit te vergroten via een fusie**, dan via het opzetten van nieuwe samenwerkingsverbanden.
- Het is voor Meulebeke **niet evident om altijd voldoende sterk te wegen** op de huidige samenwerkingsverbanden – ook al omwille van de grootte van de 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%



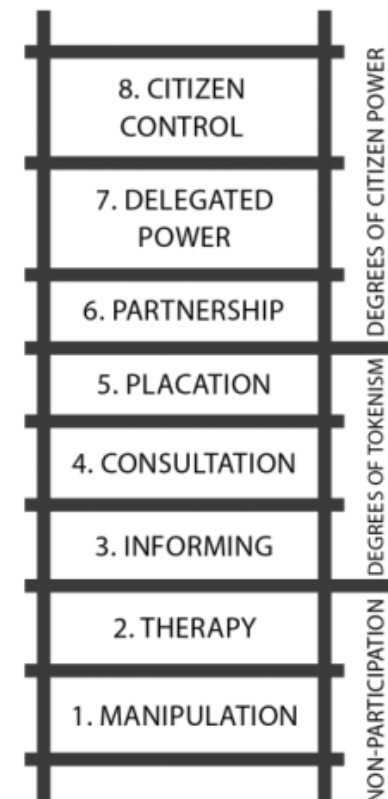
Participatie en externe communicatie

- Slechts 22% van de inwoners heeft veel **vertrouwen** in het lokaal bestuur. Dat is een laag percentage, wat ook lager ligt dan het Vlaams gemiddelde, wat al laag is.
- 93% van de inwoners **woont graag** in Meulebeke. Dat is een hoog percentage, wat nog hoger ligt dan het Vlaams gemiddelde, wat al hoog.
- 73% van de inwoners is tevreden over **de digitale dienstverlening**. Dat is een hoog percentage dat nog boven het Vlaamse gemiddelde ligt.
- 72% van de inwoner is tevreden over de **loketvoorzieningen**.

Kortom: de inwoners van Meulebeke wonen er graag en zijn over het algemeen tevreden over de dienstverlening.

Participatie en externe communicatie

- De participatiemogelijkheden in Meulebeke focussen zich voornamelijk op het actief **informer**en van de burgers (bv. via infovergaderingen) of verlopen eerder via de klassieke kanalen (bv. **adviesraden**)
- De eerste stappen om de burger meer inspraak te geven zijn gezet via het **online participatieplatform “Preus op Meulebeke”**
 - Het platform wordt ingezet voor specifieke acties of projecten (bv. Naam restaurant in Ter Borch, tevredenheidsmeting zwembad en vakantiewerking, wegen- en rioleringswerken,..)
 - Staat nog in de kinderschoenen maar kent al mooi bereik van bijna 1.000 gebruikers (+/- 10% van de bevolking)
 - Positief, maar ... zegt weinig over de kwaliteit van de projecten die op het platform worden gezet om burgers mee aan te laten participeren



Participatie en externe communicatie



Mijn gemeente luistert

In Meulebeke willen we jou op zoveel mogelijk manieren betrekken bij het beleid en bij specifieke projecten. Dit platform helpt ons hierbij: je kan als burger op elk moment een idee achterlaten of een vraag stellen om een proces op te starten. Afhankelijk van de actualiteit zetten we dit platform dus in om stemmen te verzamelen, te discussiëren, enquêtes te lanceren, kort te polsen naar jouw mening over een standpunt...

Heb je zelf een idee over hoe we dit platform kunnen inzetten om jou of bepaalde doelgroepen beter te betrekken, laat het ons ook via dit platform weten. Wie weet krijgt jouw voorstel binnenkort een plaats!

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

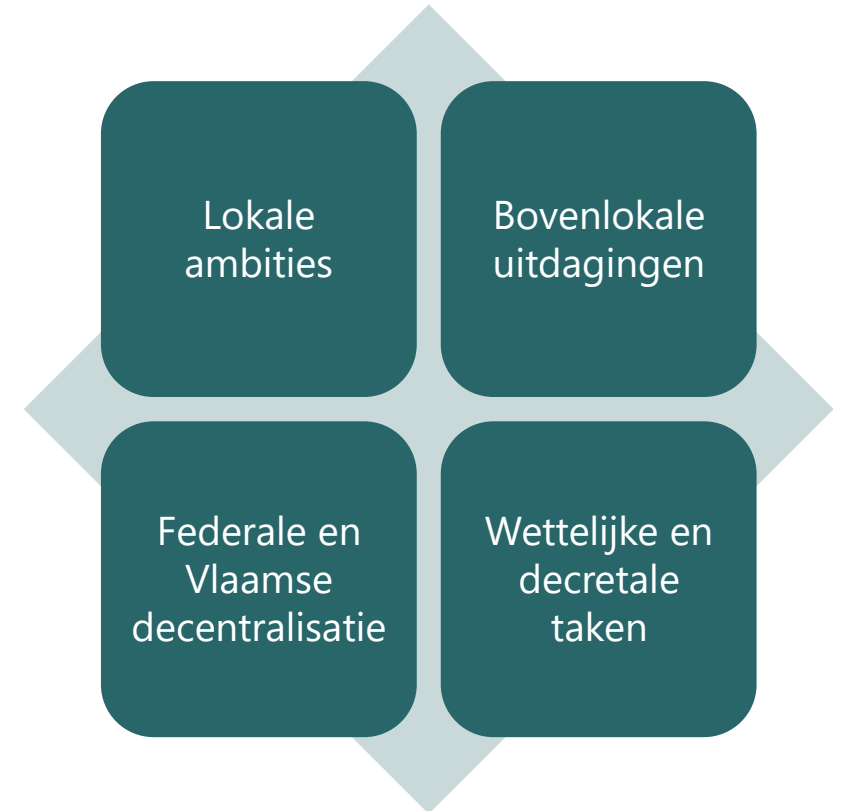


6. Volgende stappen


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

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,...)

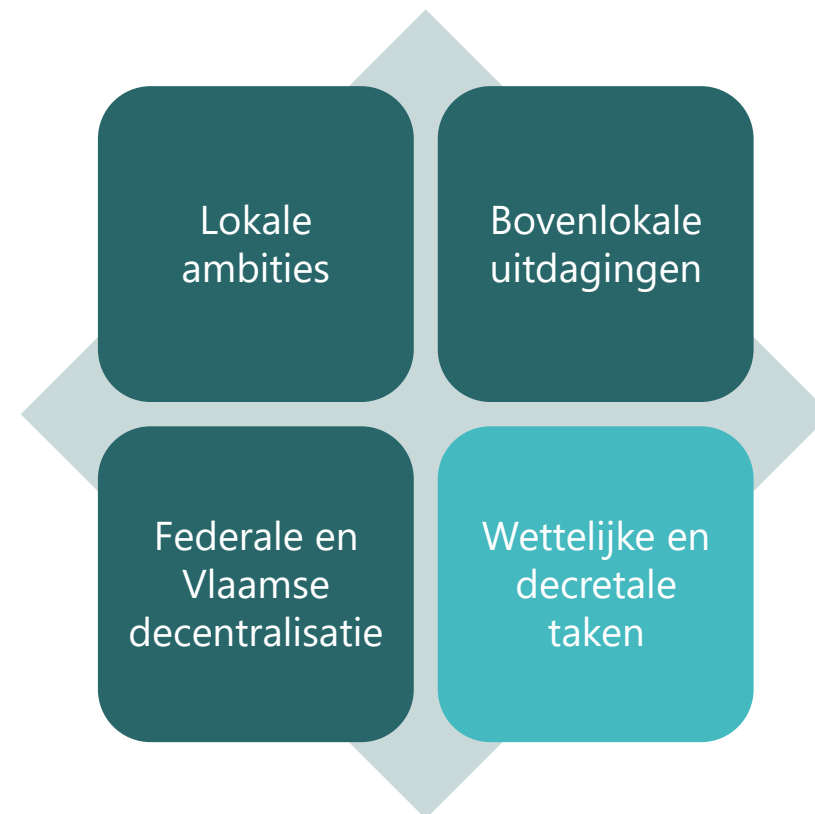


Wettelijke en decretale taken

Meulebeke geeft aan **de wettelijke en decretale taken op heden te kunnen garanderen, maar botst frequent tegen limieten**. De competenties en expertises zijn wel aanwezig om een tijdige en kwalitatieve dienstverlening te garanderen. Maar, de ambtelijke capaciteit is beperkt waardoor de **uitvoering en de continuïteit onder druk komt te staan**. De impact van een radar die uitvalt uit de bestaande bezetting is groot. Bovendien is bijkomende expertise uitbouwen niet evident in Meulebeke

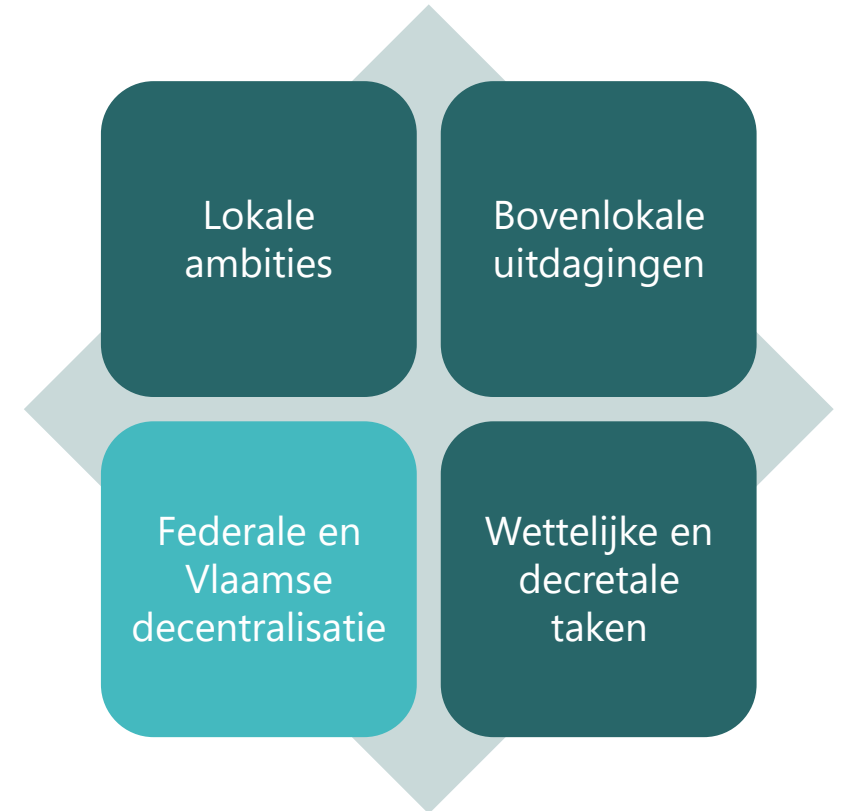
Risico's:

- **Bijkomende decretale/wettelijke taken** bovenop het huidig takenpakket kan ertoe leiden dat niet alles (tijdelijk en zelfs structureel) nog kwalitatief kan worden uitgevoerd
- **Kleine diensten** met beperkte ruimte voor expertise-uitbouw (bv. omgeving)
- Opbouw van **expertise** binnen bepaalde functies is moeilijk
- Beperkte **borging** van de kernprocessen. Meulebeke is hier groeiende
- **Continuïteit** kan bij uitval snel onder druk komen te staan



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

Meulebeke neemt vandaag de gedecentraliseerde taken op. Vanuit het bestuur **worden op vandaag al strategische keuzes** gemaakt om op bepaalde taken niet in te zetten. De bezetting van het lokaal bestuur is echter klein en de A- en B-profielen zijn gemiddeld zwaarder belast met operationele en administratieve taken. **Op vandaag is er geen ruimte om extra gedecentraliseerde taken op het huidige niveau op te nemen, zonder capaciteitsversterking.** Bijkomende capaciteit om eventuele nieuwe gedecentraliseerde taken op te nemen, zal ook gepaard moeten gaan met het **versterken van de ondersteunende diensten** om alles kwalitatief te ondersteunen en om de bijkomende taken af te stemmen op de rest van de werking. Tot slot is ook het doorstromen van de nodige **geldstromen** om de bijkomende taaklast op een kwalitatieve manier te kunnen opnemen

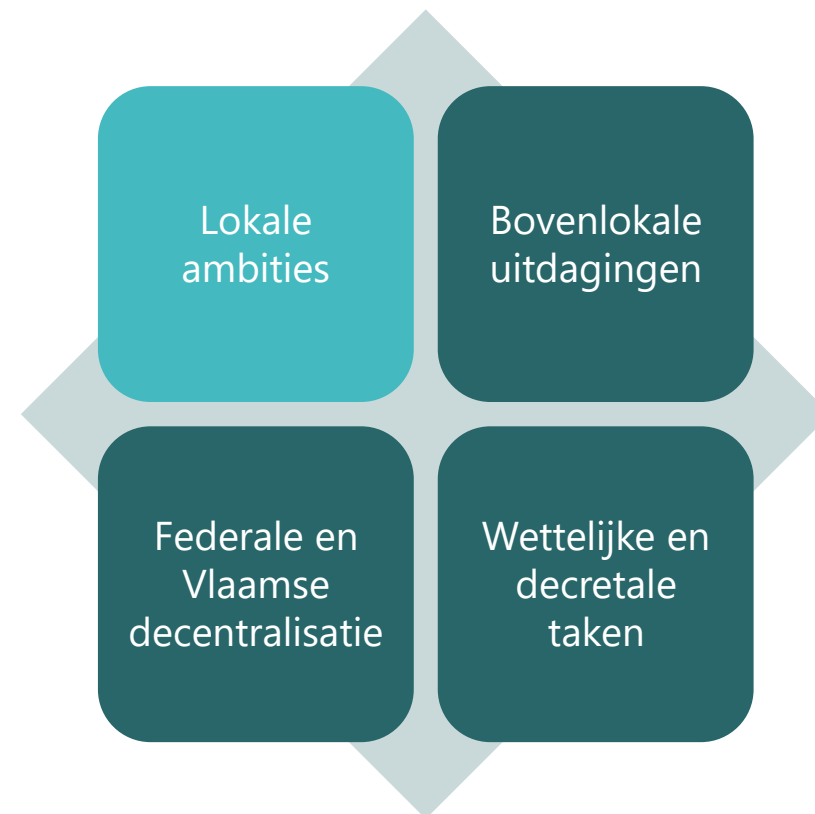
Risico's:

- De bijkomende autonomie voor het lokale bestuursniveau betekent een **verhoogde complexiteit en taaklast die Meulebeke moeilijk kan realiseren** met de huidige capaciteit.
- Als er bijkomende decentrale taken op het bestuur afkomen, kan de reeds **bepaalde beleidsmarge én krappe financiële marge** nog verder **krimpen**.



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 de Meulebeke gedetecteerd:
 - › Het vinden en behouden van de juiste mensen voor en in de organisatie.
 - › Het dalende inwonersaantal van de gemeente en de verouderende populatie, bijbehorend de uitdaging om jonge mensen aan te trekken.
 - › Het grote openbaar domein om structureel te onderhouden incl. de uitdagingen op vlak van zuivering van afvalwater.
 - › De huidige dienstverlening op vlak van sport- en vrije tijd kunnen behouden in een klimaat waarin het niet evident is om te investeren.
 - › De grote druk op de lokale financiën
 - › Uitdagingen op vlak van economie en werk: voldoende jobs in eigen gemeente en voldoende winkels op het eigen grondgebied.



Lokale beleidsuitdagingen

Meulebeke geeft aan de bestaande en toekomstige lokale **beleidsuitdagingen** eerder **beperkt** te kunnen **realiseren**, maar maakt hierin wel gerichte, intern gedragen strategische keuzes. De organisatie maakt vandaag al een continue **evenwichtsoefening** tussen het formuleren en realiseren van **ambities** en de daartoe beschikbare personele, financiële en operationele **capaciteit**. Het **beleid** staat **onder druk** en de gerichte keuze om zaken niet of beperkt uit te voeren wordt steeds vaker gemaakt. Meulebeke investeerde wel fors in de voorbije jaren en doet dat ook nu nog, vnl. op vlak van infrastructuur. Toch zijn de realisatiegraden relatief laag. Daar tegenover staat een **ambitieuze ploeg van beleidsvoerders en medewerkers die een groeiende drive hebben en structureel goed samenwerken**.

Veel **uitdagingen** liggen op het **bovenlokale niveau** en krijgen ook best daar een antwoord. Echter, **Meulebeke kan niet altijd even sterk wegen op besluitvorming binnen regionale samenwerkingsverbanden**. Anderzijds speelt schaalvergroting ook in andere sectoren, waardoor de **lokale impact van een kleinere gemeente als Meulebeke steeds meer afneemt**.

Risico's:

- De lokale **beleidsuitdagingen** en -ambities worden slechts **gedeeltelijk** gerealiseerd of niet **gerealiseerd**. Het bestuur moet hier verder strategische keuzes in maken.
- De gemeente kan het huidige **aanbod niet** blijven **garanderen** of moet het afbouwen.
- **Nieuwe vormen van dienstverlening** zijn moeilijk te ontwikkelen.



Bovenlokale uitdagingen die het lokale niveau impacteren

Volgende **bovenlokale uitdagingen** (niet-limitatief) hebben impact op Meulebeke:

› Mobiliteit

- › Beperkte bereikbaarheid met het openbaar vervoer en relatief verre afstand van snelwegen hebben een impact op de aantrekkelijkheid om in Meulebeke te komen wonen en werken. Het vermogen van Meulebeke is beperkt om hierop een antwoord te bieden
- › Beperkt aantal fietspaden

› Ruimtelijk

- › Rioleringsverplichtingen en de bijbehorende noodzaak om hierin te investeren.
- › Een uitgestrekt landelijk gebied

› Wonen

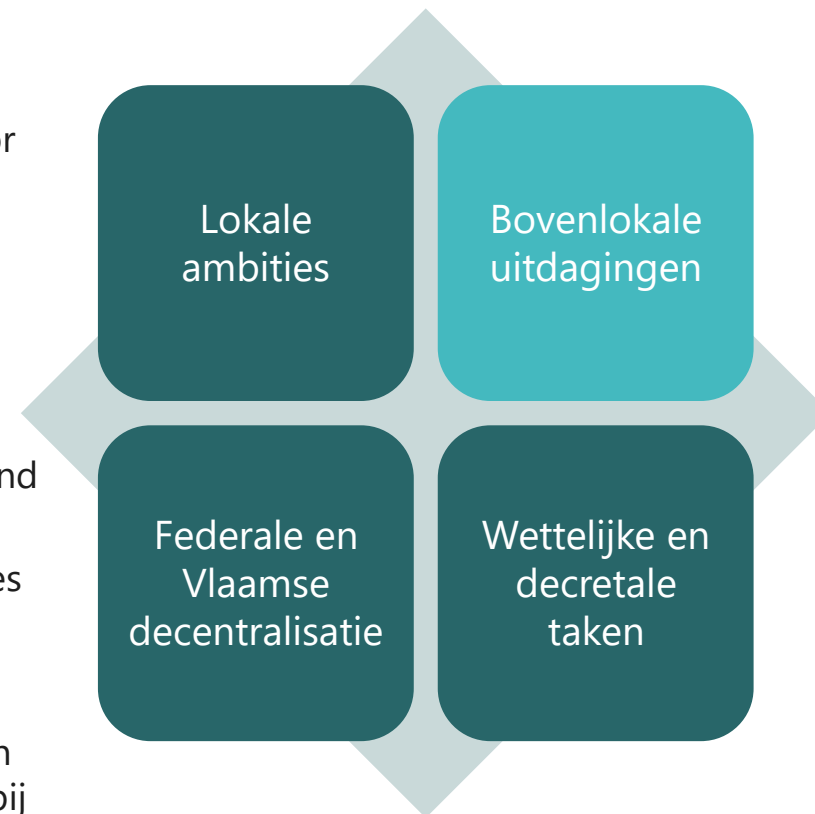
- › Aantrekkelijkheid als gemeente voor jonge gezinnen
- › Beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen

› Welzijn en zorg

- › Stijgende vergrijzing
- › Vlucht naar de steden en bijbehorend dalend inwoneraantal
- › Potentiële nieuwe gezondheids crises (zoals corona)

› Economie en werk

- › Voldoende werkgelegenheid bieden op het eigen grondgebied of dichtbij huis
- › Voldoende bedrijvigheid op het eigen grondgebied



Bovenlokale uitdagingen die het lokale niveau impacteren

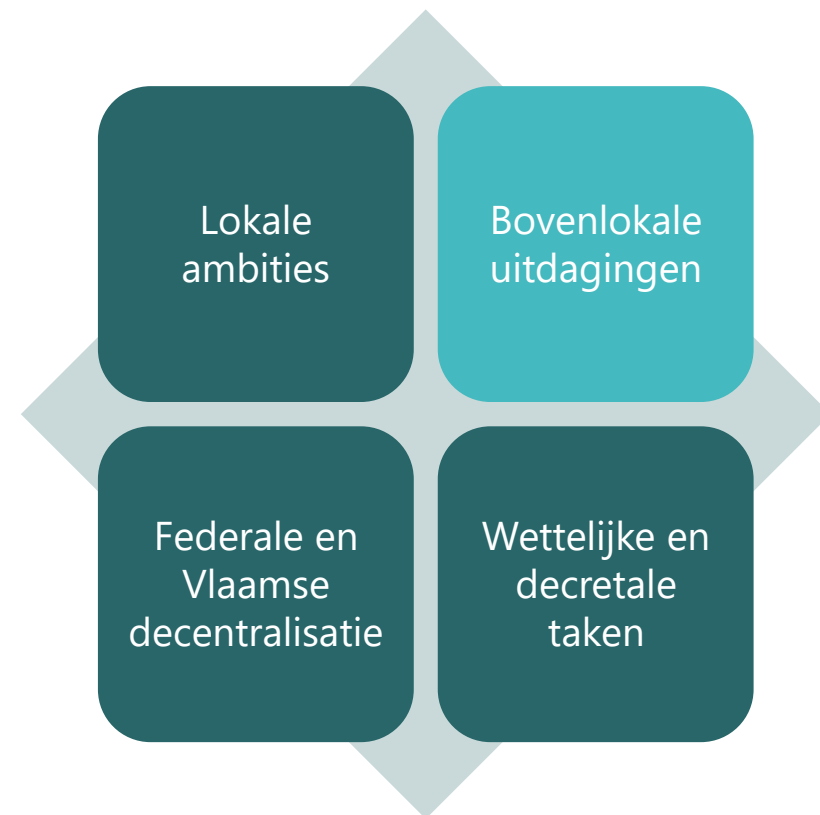
Vandaag kan het bestuur beperkt antwoord bieden op deze beleidsvraagstukken wegens **afwezigheid** van bepaalde **diepgaande expertise, mankracht en/of competenties om deze problematieken volwaardig het hoofd te bieden.**

Door de uitgestrektheid van de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voelt het lokaal bestuur dat de regie van deze oplossingen meer en meer uit handen glipt. Als kleiner lokaal bestuur voelen ze aan dat het steeds **moeilijker** wordt om in **de grote intergemeentelijke of regionale samenwerkingen** een **stem** te hebben en te krijgen.

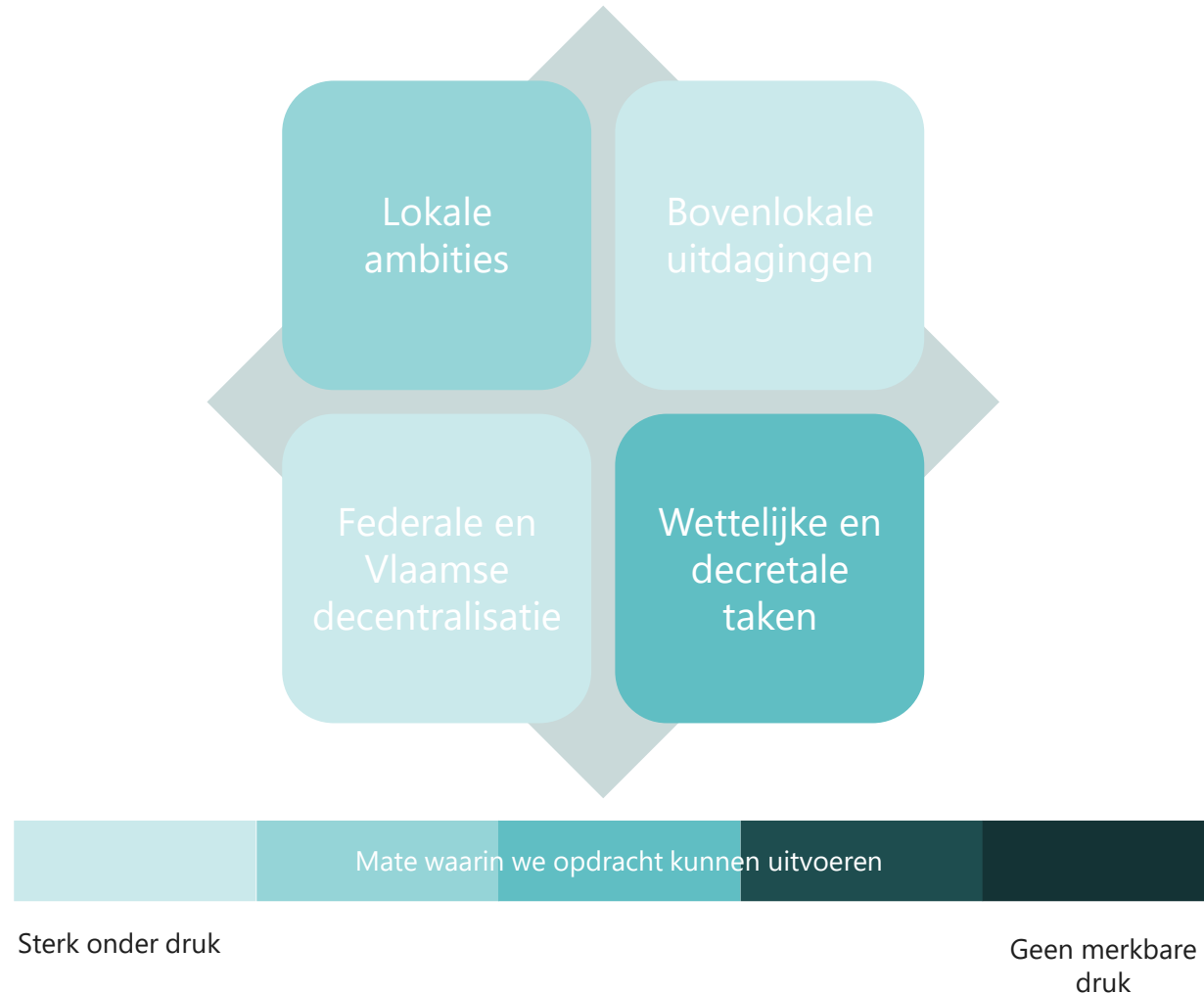
De **visievorming** op deze vraagstukken evenals de mogelijkheid om Meulebeke te **vertegenwoordigen** in bovenlokale fora en structuren is **niet structureel ingebed** in de organisatie.

Risico's:

- Het bestuur kan **niet steeds meer antwoord bieden op bovenlokale uitdagingen.** Het is de verwachting dat dit nog sterker tot uiting zal komen in de nabije toekomst.
- De **kwaliteit** en **leefbaarheid** van het eigen lokaal bestuur komt onder druk te staan.



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



Wat is bestuurskracht?

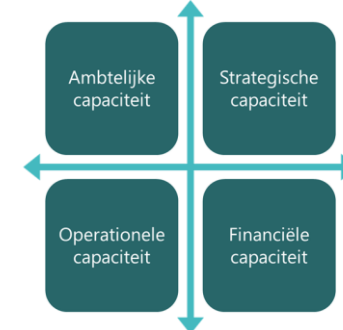


=

Capaciteit

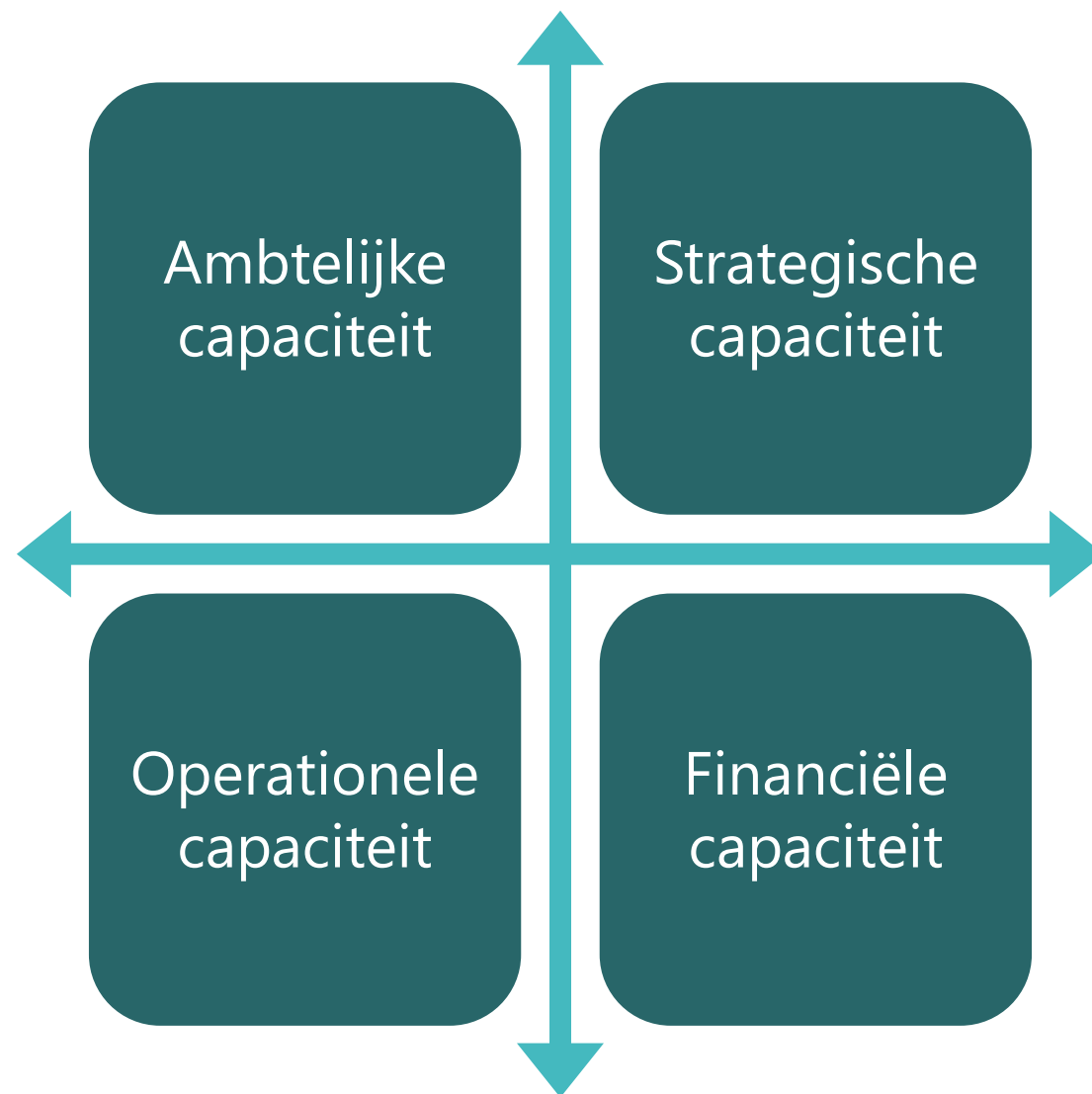
Opdracht

Bestuurskracht



- **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.

Capaciteit in 4 facetten



Ambtelijke capaciteit

Afwegingscriteria:

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

(+) Meulebeke beschikt over **gemotiveerde, flexibele medewerkers**. Er is in de laatste jaren geïnvesteerd in het opkrikken van de kwaliteit van het personeel. Het team van medewerkers zorgt voor hoge tevredenheid van de burgers over de dienstverlening die heel nabij is. Dit in een context waarbij continuïteit vaak onder druk komt, er combofuncties zijn en er weinig ruimte is om flexibiliteit op te bouwen.

(+) Er is een groeiende, positieve en structurele **samenwerking tussen beleid en diensten** met een gezamenlijke focus op de toekomst en met begrip en erkenning van elkaars rollen.

(+/-) Het **MAT** en een groep van recent aangeworven medewerkers zorgden voor een **vernieuwde drive** in de organisatie met veel zin voor **realisme en veel aandacht voor weldoordachte strategische keuzes**. Toch botst het personeel frequent op de limieten van de draagkracht van de organisatie om dat voluntarisme ook om te zetten in voldoende groot resultaat. Die drive hing ook nauw samen met de figuur van de recent uit dienst getreden directeur. Het is hier afwachten in welke mate die drive behouden blijft.

Ambtelijke capaciteit

Afwegingscriteria:

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

(+/-) 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. Toch moeten ook deze profielen focussen **op het operationele vlak door de** beperkte grootte van de diensten. Medewerkers op A- en B-niveau moeten zich noodgedwongen ook richten op respectievelijk beleidsondersteunende en administratieve taken in combinatie met de operationele aspecten van hun domein.

(+/-) Op enkele domeinen kan het lokaal bestuur momenteel **niet inzetten wegens onvoldoende capaciteit**. Het is ook niet evident om nieuwe vormen van dienstverlening uit te werken. De keuzes hiertoe worden wel gericht gemaakt.

(-) De **bezetting** van het lokaal bestuur is beneden gemiddeld. Die lage bezetting is in alle diensten ongeveer even uitgesproken. Op die manier is het niet evident om expertise uit te bouwen en de ruime dienstverlening te borgen.

(-) De **personeelskost** vormt een belangrijk deel van de totale exploitatie-uitgaven, mede daardoor worden belangrijke functies op vandaag niet ingevuld. De druk op de lokale financiën zal in de toekomst nog verder toenemen. Meulebeke probeert ook al geruime tijd om de exploitatie-uitgaven onder controle te houden.

Operationele capaciteit

Afwegingscriteria:

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

(+) **De medewerkers zijn loyaal** en zijn **betrokken** bij de organisatie. Dit geldt bij uitstek voor de MAT-leden.

(+) De medewerkers **denken en handelen praktisch en hands-on** om zo goed mogelijk om te gaan met de beperkingen van de organisatie op ambtelijk en operationeel vlak. De rol van de AD en het MAT zijn (waren) cruciaal om deze houding ook verder aan te wakkeren. De organisatie is zich zeer bewust van de beperkingen waarmee ze wordt geconfronteerd en gaat hier heel gericht mee om.

(+/-) Het bestuur kan nog een inhaalbeweging maken op vlak van **digitalisering** in de werking, maar de burgers geven aan wel tevreden te zijn over de mate van digitale dienstverlening.

(+/-) De organisatie heeft een groeiende focus op de realisatie van de **beleidsdoelstellingen**. De hoofdambities die liggen op vlak van openbare infrastructuur kunnen in redelijke mate worden gerealiseerd. Medewerkers ervaren vooral beperkte ruimte om expertise te kunnen uitbouwen, de combifuncties kwalitatief te kunnen invullen en een strijd tussen beleidsmatig werk en de operationele focus. Elke bijkomende opdracht vanuit hogere overheden, lijkt er wel een te veel, of lijkt er een om gericht te kiezen om er niet op in te zetten.

(+/-) De organisatie zet in op **organisatiebeheersing en kwaliteitsverhoging**, maar dit is nog in uitbouw. Het MAT erkent het belang hiervan en ondersteunt dit, door tijdsgebrek kan er echter vanuit de medewerkers nog onvoldoende tijd voor worden uitgetrokken. Organisatiebeheersing zit wel verankerd in de recent vernieuwde organisatiestructuur.

Operationele capaciteit

Afwegingscriteria:

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

(+/-) Er is geïnvesteerd in capaciteit om aan **personeelsbeleid** te doen. Echter, de volledige doorstart op dat vlak moet er nog komen, doordat de focus tot op heden nog grotendeels ligt op het optimaliseren van de beheersmatige aspecten.

(-) **Projectmatig werken** staat nog in de kinderschoenen in Meulebeke

(-) Er is een inhaalbeweging gebeurd op vlak van capaciteit, maar ondanks die inhaalbeweging is de ambtelijke en operationele capaciteit - net zoals in gelijkaardige 'kleine' gemeenten - op bepaalde vlakken nog steeds kwetsbaar. **Bepaalde expertises zijn in de organisatie slechts beperkt aanwezig** en/of kunnen ze slechts beperkt worden opgenomen (bv. juridische zaken, ICT, ruimte, patrimonium, aankopen ...)

(-) De organisatie geeft aan nood te hebben aan **extra experts** (in meerdere diensten) om beleidsmatiger te werk te kunnen gaan, continuïteit beter te borgen en dienstverlening kwalitatiever te kunnen opnemen.

Strategische capaciteit

Afwegingscriteria:

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

(+) De beleidsploeg en het MAT beschikken over een **strategische kijk** en werken hierrond ook structureel samen. Er worden ook echt strategische keuzes gemaakt die breed zijn gedragen.

(+) Het **bestuur** en de organisatie zijn zich enorm bewust van de beperktere mogelijkheden op vlak van dienstverlening en aanbod.

(+/-) De organisatie tracht **nieuwe en bijkomende (ad hoc) projecten** zo goed als mogelijk in te bedden in de werking van de organisatie, na een doordacht denkproces. Dit biedt de organisatie kansen om op korte termijn op mogelijkheden in te spelen. Er zijn nog mogelijkheden te zijn om meer **projectmatig te werken** in de organisatie.

(-) Het **MJP kan slechts voor een deel worden uitgevoerd**. Dit vertaalt zich in relatief lage realisatiegraden op vlak van investeringen. Het document is ook nog een stuk beperkt gedragen in de organisatie.

(-) Op vlak van het beheren van het eigen **patrimonium** ontbreekt een strategische kijk. Er staat ook onvoldoende mankracht tegenover.

Financiële capaciteit

Afwegingscriteria:

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

Zie eerder

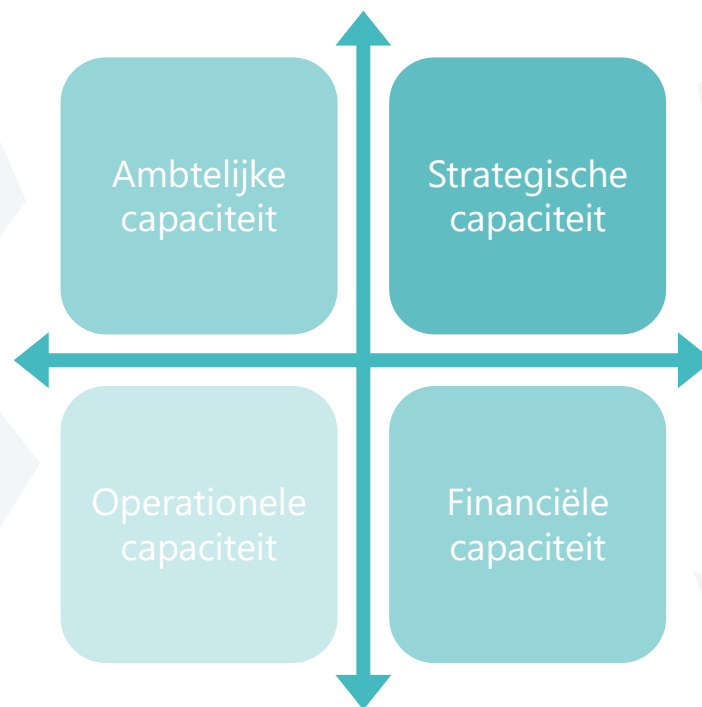


**3. Financiën en
fiscaliteit**

Bestuurskracht

De **ambtelijke capaciteit** van Meulebeke staat op diverse vlakken onder grote spanning, maar slaagt er op vandaag wel in om de wettelijke en decretale taken te borgen. De organisatie kan leunen op een groeiend MAT en een goeie samenwerking CBS/diensten. Toch schatten we in dat de ambtelijke capaciteit onvoldoende groot is om de àlle opdrachten te volbrengen en voldoende bestuurskrachtig te zijn.

De **operationele capaciteit** van Meulebeke lijkt de continuïteit van dienstverlening niet steeds te kunnen garanderen. Vooral bij vertrek of ziekte van medewerkers is er zeer snel een operationeel probleem. De inzet en flexibiliteit van de medewerkers maakt dit soms minder zichtbaar maar het gevaar om de continuïteit in diverse dienstverleningen te verliezen is groot. Deze capaciteit staat erg onder druk. Omwille van financiële redenen is er geen ruimte om bijkomend personeel te werven.



De **strategische capaciteit** van Meulebeke is sterk ontwikkeld voor een bestuur van die omvang en zit zowel in CBS als in het MAT vervat. Er is een ruim besef binnen de organisatie van de beperkingen waarmee de organisatie wordt geconfronteerd. Er worden hieromtrent gerichte en onderbouwde keuzes gemaakt. De relatief grote strategische capaciteit en drive vertalen naar toekomstgericht beleid lijkt haalbaar, maar het consistent uitvoeren wordt moeilijk door de beperkte ambtelijke en operationele capaciteit. Dit wordt nog versterkt door de beperkte financiële capaciteit.

De **financiële capaciteit** van Meulebeke is beperkt. De gemeente heeft een relatief hoge schuldenlast, maar probeert de exploitatie-uitgaven onder controle te houden. Het bestuur heeft de voorbije jaren fors geïnvesteerd. Door de beperkte ruimte op exploitatie is het bv. niet evident om bijkomend in personeelscapaciteit te investeren.

Conclusie: is Meulebeke *op vandaag* nog bestuurskrachtig?

- › **Meulebeke** lijkt op dit moment tegen de grenzen van de bestuurskracht aan te lopen.
 - **De ambtelijke en operationele capaciteit**, ondanks een relatief ruim aanbod aan dienstverlening, **staat onder druk**.
 - **De sterke strategische capaciteit duidt dat er potentieel is in de organisatie, maar wordt stevast beperkt door het operationele karakter en rol van het middenkader.**
 - Eventuele uitbreiding van de taakstelling door hogere overheden is niet wenselijk door een te hoge druk op het ambtelijk apparaat
 - Zelfs indien deze zou ondersteund worden met financiële mogelijkheden (zoals de uitbreiding van het personeel), zal de stijgende diversiteit aan taken de organisatie enkel nog meer onder druk zetten. Voornamelijk het risico op uitval en gebrek aan continuïteit is hierbij een groot aandachtspunt
 - Het ziet er naar uit dat de taken en opdrachten in de (nabije) toekomst tegelijk talrijker en complexer zullen worden. Dit zou ertoe kunnen leiden dat de zo al **krappe strategische en financiële beleidsruimte én de ambtelijke en operationele mogelijkheden verder onder spanning** zullen komen te staan.

Conclusie: is Meulebeke *in de toekomst* bestuurskrachtig?

- Globaal kunnen we stellen dat Meulebeke 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.**

De bestuurskracht van Meulebeke



=

Capaciteit
(beperkte groeimarge,
maar structureel te beperkt)



Opdracht
(stijgt, steeds meer,
complexer en uitgebreider)



Door de beperkte groeimarge van de capaciteit en de stijgende druk van de opdrachten, voorzien we een **toekomstige daling van de bestuurskracht**

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 20u30: toelichting naar de raadsleden



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.