

# Bestuurskrachtanalyse Brecht

---

Jolijn De Roover  
Alban Pols

IDEA   
CONSULT thinking ahead  
member of  
IDEAGROUP

 gemeente  
**brecht**



**Dr. Jolijn De Roover**

- ▶ Projectleiding
- ▶ Analyse, interviews
- ▶ Werksessies
- ▶ Rapportage
- ▶ Eindnota



**Alban POLS**

- ▶ Analyse, interviews
- ▶ Intern klankbord
- ▶ Back-up

Jolijn heeft heel wat ervaring met bestuurskrachtmetingen (BKA), omgevingsanalyses en fusietrajecten. Ze werkte o.a. mee met aan de BKA van Zelzate, Sint-Laureins, Eeklo, Assenede, Lichtervelde..., de omgevingsanalyses in Landen en Bree en de fusiebegeleiding van Borsbeek-Antwerpen en Tongeren-Borgloon. Deze praktijkkennis vult Jolijn aan met wetenschappelijke inzichten uit haar onderzoek naar lokale autonomie en het Gemeentefonds.

Alban vult dit verder aan met zijn ervaring met beleidsgericht onderzoek naar bestuurskundige thema's bij de Vereniging van Vlaamse Provincies. Hij volgde er thema's op als bestuurskracht van Vlaamse lokale besturen, regiovorming, interne staatshervorming... Bij IDEA werkte hij o.a. mee aan de omgevingsanalyses in Bree en Wingene-Ruiselede en aan de BKA van Wijnegem.

## HET BEGELEIDINGSTEAM

# IDEA CONSULT

IDEA Consult is een onafhankelijk adviesbureau dat samen met besturen vernieuwende en duurzame oplossingen ontwerpt voor maatschappelijke uitdagingen.

- ▶ 'Thinking ahead' vat kernachtig samen waar we voor staan;
- ▶ geëngageerde professionals, betrokken bij de samenleving en goed verbonden met kennisinstellingen;
- ▶ evidence based advies;
- ▶ duurzame oplossingen voor actuele maatschappelijke uitdagingen.

IDEA 

CONSULT thinking ahead

IDEA Consult is partner van CIFAL Flanders i.v.m. SDG Pionercertificaat.

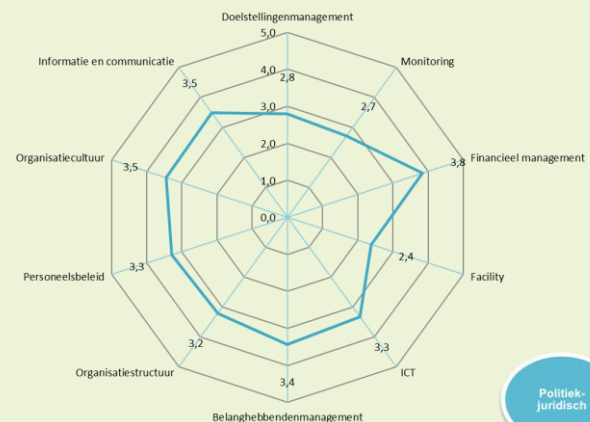


# IDEA & BKA

IDEA heeft ruime ervaring met bestuurskrachtmetingen in lokale besturen. We werken al meer dan 10 jaar voor zowel het Agentschap Binnenlands Bestuur, voor VVSG en voor steden en gemeenten rond het onderwerp.

Vanuit de kaders en inzichten uit eerdere studieopdrachten, kunnen we meteen aan de slag, zonder verliestijd. Op die manier kunnen we de opdracht op een efficiënte manier en tegen een lage kostprijs uitvoeren. Zo starten we al met de data-analyse voor de eerste vergadering.

We hebben als onderzoeksbureau goede kennis van databronnen en ontwikkelden een eigen analysemethode. Op die manier kunnen we u als lokaal bestuur op een efficiënte manier ontlasten en met onze externe blik een kwaliteitsvolle analyse en aanbevelingen realiseren.



Troeven IDEA Consult voor de uitvoering van een bestuurskrachtanalyse:

- ✓ Eigen methodologisch kader
- ✓ Goede kennis van databronnen + eigen bronnen (SDG-monitor met 200 data per gemeente en vergelijkingsmogelijkheden met andere besturen)
- ✓ Betrokkenheid van interne en, waar gewenst, externe stakeholders
- ✓ Meer dan de analyse, ook doorwerking en vertaling naar oplossingsrichtingen om de bestuurskracht te verhogen.

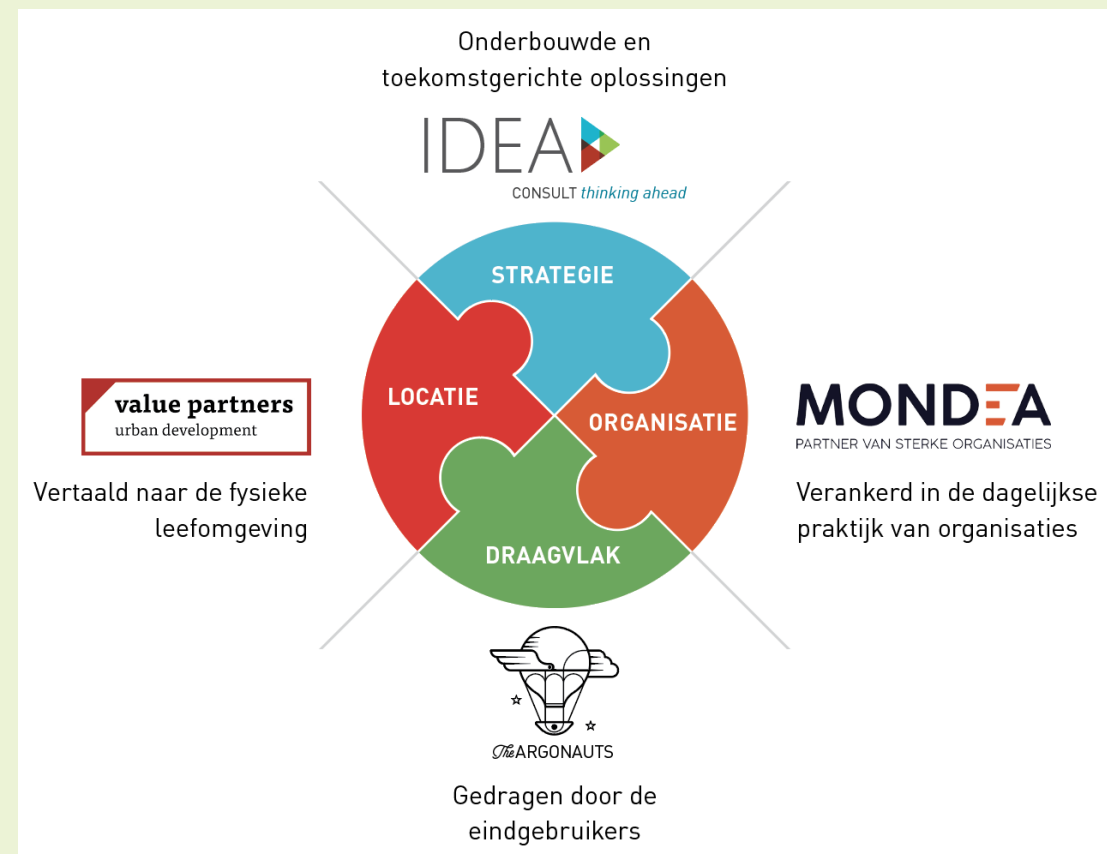
# IDEA GROUP

IDEA Consult maakt deel uit van de IDEA Group. De IDEA Group is een ervaren partner bij het structureel versterken van lokale besturen:

- ▶ Bestuurskrachtmetingen
- ▶ Omgevingsanalyses
- ▶ Samenwerkings- en fusiedossiers
- ▶ Integratie van diensten
- ▶ Communicatie en participatietrajecten: intern, extern

Onze groep is aan de slag in meer dan 70 steden en gemeenten. We kennen de lokale besturen dan ook van binnenuit.

De IDEA Group bestaat uit vier complementaire teams. Door onze krachten te bundelen, bieden we jouw organisatie een complete dienstenpakket aan.





# INHOUDSTAFEL

Jullie vraag **01**

Bestuurskracht **02**

Aanpak & timing **03**

Analyse **04**

Conclusies **05**

01

JULLIE VRAAG



# BESTUURSKRACHTANALYSE

Het lokaal bestuur Brecht wil een bestuurskrachtanalyse uitvoeren om zo:

1. aan de hand van een degelijke nulmeting zicht te krijgen op haar sterktes en uitdagingen;
2. zichzelf als lokaal bestuur verder te versterken: sterktes en kansen verder aangrijpen, uitdagingen mediëren;
3. de nieuwe beleidsploeg te helpen bij het nemen van strategische beslissingen op korte, middellange en lange termijn.

Brecht is de vierde grootste gemeente in het arrondissement Antwerpen. Het thema 'fusie' ligt dan ook (nog) niet op tafel. Wel is het de bedoeling dat de bestuurskrachtanalyse de basis biedt voor inhoudelijke debatten rond versterkte intergemeentelijke samenwerking en concrete scenario's geeft voor een verdere versterking van de bestuurskracht.





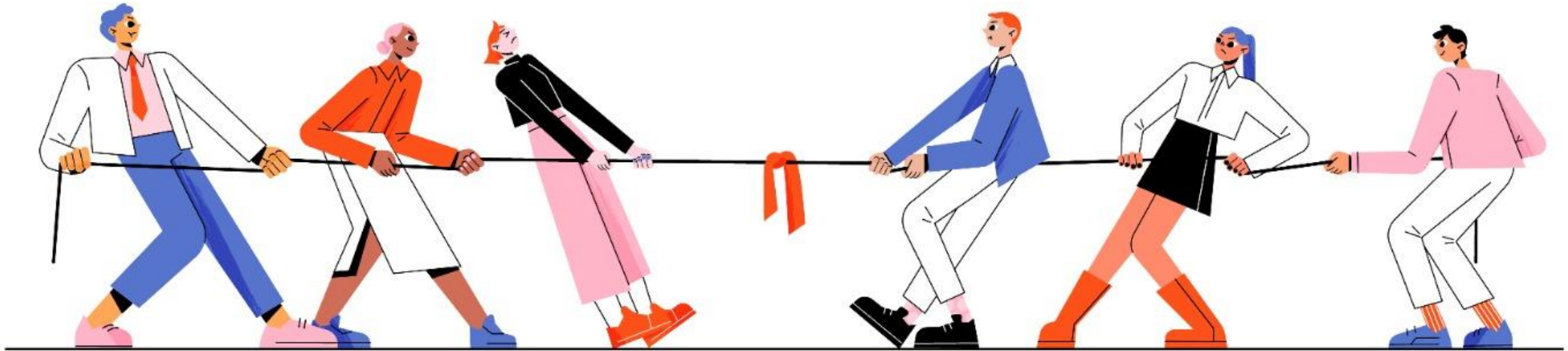
Brechtse fotokring Eigen Schoon



02

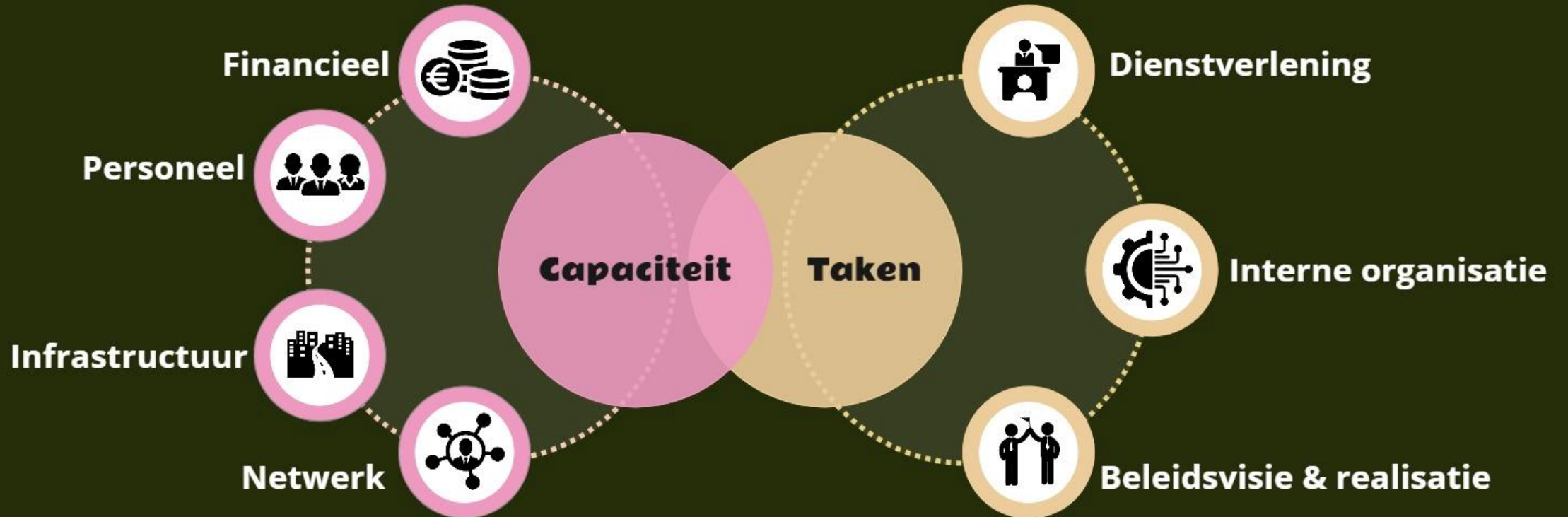
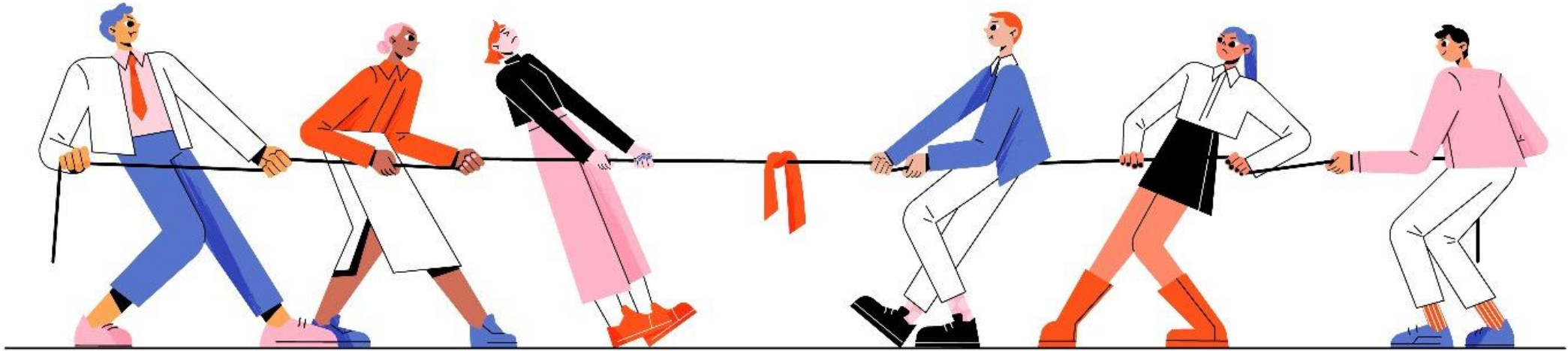
BESTUURSKRACHT?

## Bestuurskracht

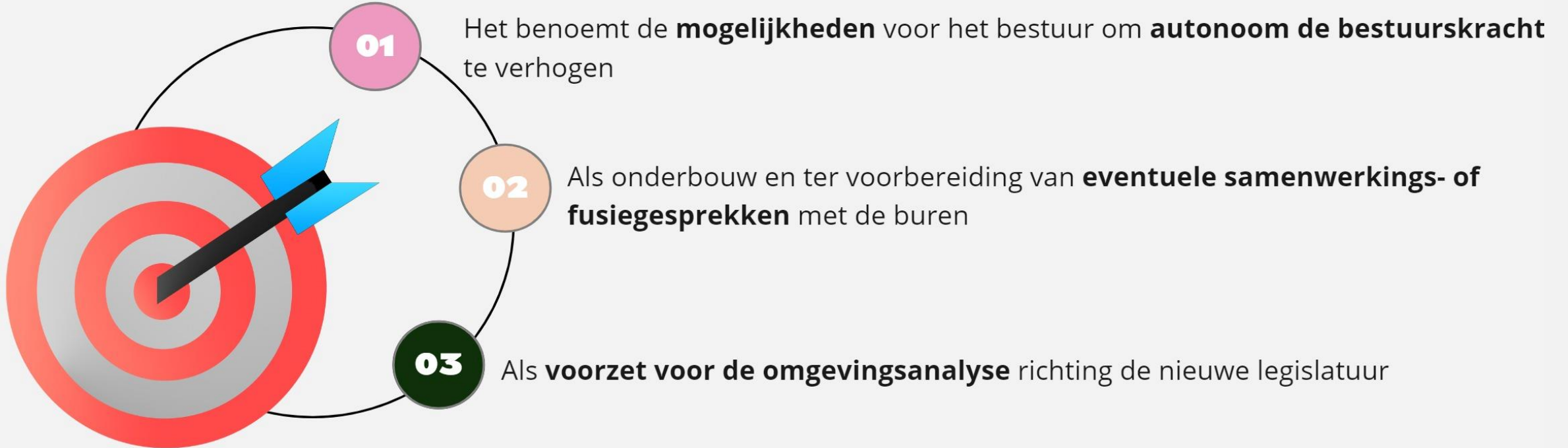


**Tijdens een bestuurskrachtmeting gaan we na of het bestuur voldoende capaciteit heeft en inzet om haar taakstelling op een kwaliteitsvolle manier in te vullen.**

# Bestuurskracht



- ▶ We **brengen zeven dimensies van bestuurskracht** kwantitatief en kwalitatief in kaart en werken richting aanbevelingen: op welke manier kan het evenwicht tussen capaciteit en taakstelling hersteld of verbeterd worden? Afhankelijk van de voorkeuren van het bestuur kan fusie hierin al dan niet meegenomen worden.
- ▶ Niet alle facetten zijn in cijfers te vatten. Er is dus een combinatie van **kwantitatieve en kwalitatieve informatie** nodig om bestuurskracht te meten.
- ▶ Een bestuurskrachtmeting is **geen 'rapport'** van het bestuur. Er bestaan geen prestatienormen, helder geëxpliciteerde verwachtingen of uniforme standaarden voor (lokale) besturen. Bestuurskracht is m.a.w. een aannname op basis van overeen te komen kaders (bv. Audit Vlaanderen voor organisatiebeheersing).
- ▶ Een bestuurskrachtmeting is een **momentopname** en kan nooit resulteren in een definitief of absoluut oordeel. We nemen het bestuur en de administratie mee in het proces van de bestuurskrachtmeting, zodat ze doorheen de tijd zelf updates van de meting kunnen uitvoeren.



## BESTUURSKRACHT

Het onderzoek dat we uitvoeren is bruikbaar op diverse manieren

**Onze samenleving verandert razendsnel.** Sterke lokale besturen zijn besturen die de trends niet alleen 'moeten ondergaan', maar er op inspelen en de regie weten te houden. Ze doen dat vanuit een gezonde financiële basis, ze gaan partnerschappen aan en maken gebruik van de mogelijkheden van ICT en technologie.



Samen-leven in diversiteit



Anders kijken naar welzijn en gezondheid



'The next economy' vorm geven



Digitalisering



Onze leefomgeving verhoogde aandacht geven

**BESTUURSKRACHT**

Zelf de toekomst maken i.p.v. ze te ondergaan

03

AANPAK

EN TIMING



# Bestuurskrachtanalyse in drie fases

## Fase 1

### Opstart en voorbereiding

- Afstemming MAT en CBS
- Data- en documentanalyse

Januari

## Fase 2

### Organisatie in kaart

- Bevraging
- Verzamelen en verwerken interne data

Januari-  
februari

## Fase 3

### Analyse en interpretatie

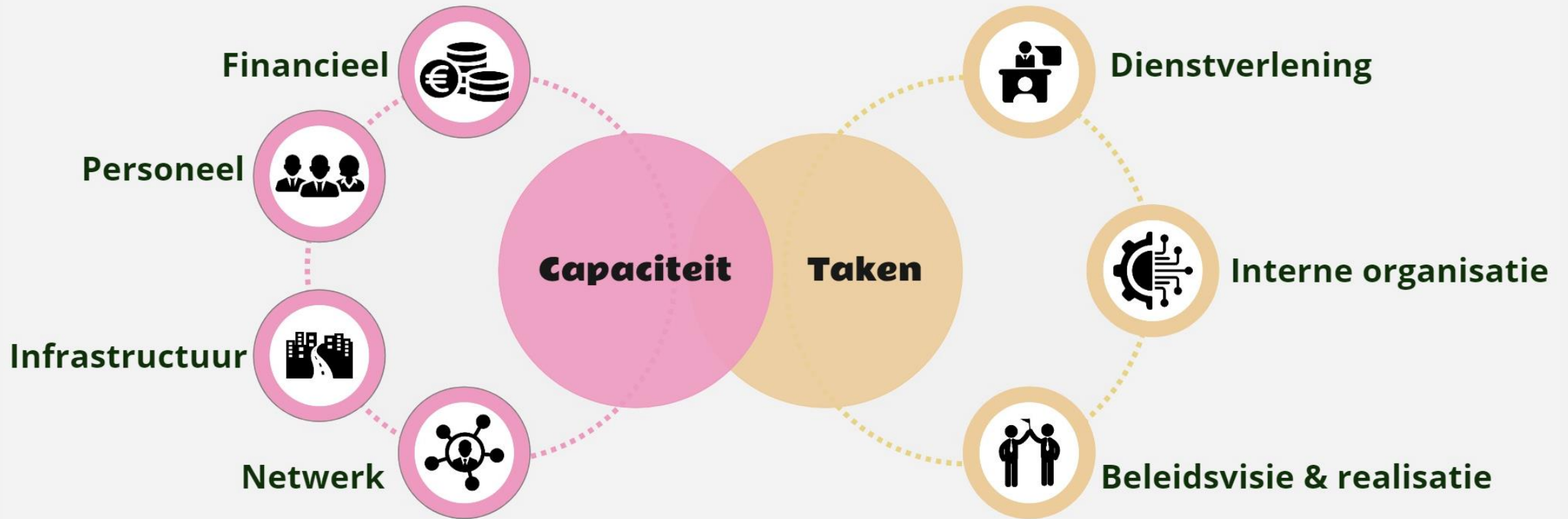
- Interviews sleutelfiguren
- Werksessie MAT en diensthoofden
- Bespreking met CBS en MAT
- Rapportage

Maart-  
April



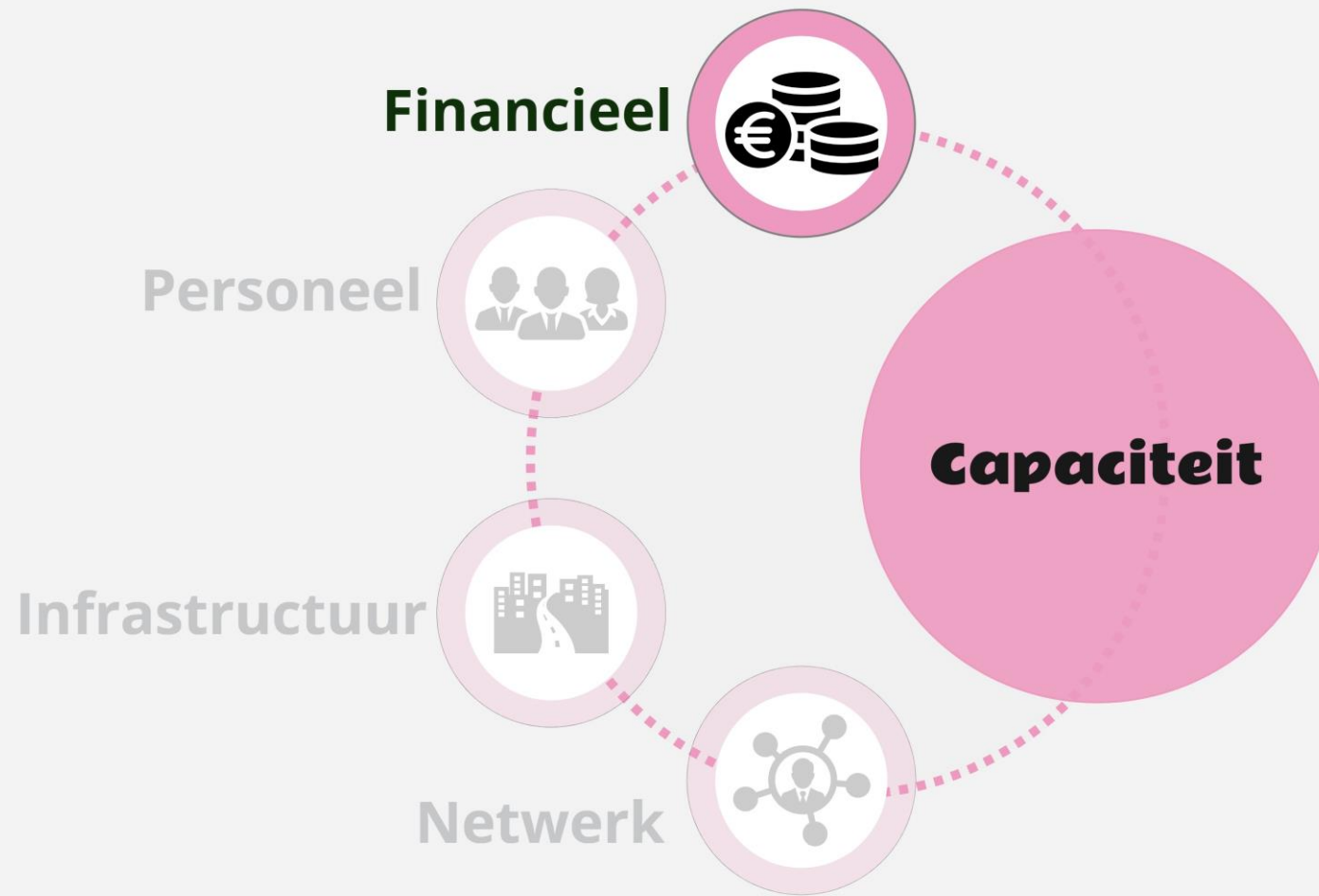
# 04 ANALYSE





**BESTUURSKRACHT**

De zeven dimensies



## FINANCIËLE CAPACITEIT



## 1. Aan de uitgavenzijde:

- De evenwichtsparameters tonen een budget in evenwicht:
  - Het budget toont een relatief hoge autofinancieringsmarge in 2025.
  - Ook het gecumuleerd budgettair resultaat ligt relatief hoog.
  - De financiële schulden van Brecht liggen structureel laag.
- De uitgaven per inwoner liggen relatief laag in Brecht.
  - Van de tot. uitgaven gaat een 77% naar exploitatie, dit ligt in lijn met de Belfius-cluster en met het Vlaams gemiddelde. Let wel, gezien de totale uitgaven per inwoner laag liggen, ligt ook het bedrag per inwoner dat naar exploitatie gaat laag.
  - Opvallend is de eerder hoge investeringsgraad: van het budget '20-'25 is bijna 20% voorbehouden voor investeringen.
  - Ook de eerder lage uitgaven aan personeel vallen op: waar een gemiddeld Vlaams lokaal bestuur in 2022, 888 euro per inwoner besteed aan personeel (gemeente + OCMW), is dat in Brecht maar 641 euro.



## 2. Aan de ontvangstenzijde:

- De totale ontvangsten per inwoner liggen eerder laag, zowel in vergelijking met de cluster als met Vlaanderen.
- Dit geldt ook voor de aanvullende belastingtarieven en de eigen lokale belastingen.
- De lage tarieven worden gecompenseerd door de eerder hoge waarde 1% APB per inwoner. De waarde 100 opcentiemen per inwoner ligt iets onder het cluster- en Vlaams gemiddelde.
- Een belangrijk aandachtspunt is de impact van de vergrijzing op inkomsten uit APB: in vergelijking met andere Vlaamse gemeenten gaat de impact van de vergrijzing eerder zwaar zijn in Brecht. Tegen 2030 zou de vergrijzing in Brecht resulteren in een mindere opbrengst uit APB van 15% tot 20%. Het Vlaams gemiddelde is -14,2%



### 3. Financieel management:

- Sommige diensten geven aan dat ze voldoende betrokken worden bij de financiële planning, anderen zouden meer betrokken willen worden (bijv. woonzorgcentrum, sociale dienst...).
- Ook bestaat het gevoel dat investeringen vaak te weinig zijn gebaseerd op een lange termijnvisie.
- Het bestuur werkt met budgethouders.
  - De budgethouders kunnen tot 2.500 euro autonoom aankopen, iets wat door de organisatie als te laag wordt ervaren.
  - De transparantie van de budgetposten is een uitdaging: nu is het niet altijd duidelijk welke kost onder welk budget valt.
  - Daarnaast vraagt de huidige aankoopprocedure veel administratief werk, wat de druk verhoogt in een organisatie die al onder druk staat.
  - Vanuit de organisatie bestaat er een duidelijke vraag naar een aankoopprocedure die meer gestoeld is op vertrouwen.



#### 4. Op vlak van subsidiematuriteit kan Brecht nog stappen zetten.

- De uitdaging ligt in het vinden van interessante subsidie-opportunities, maar ook in het schrijven van subsidiedossiers en de effectieve uitvoering en opvolging.
  - Taken die vaak bovenop het bestaande werk komen en waarvoor bijgevolg vaak te weinig tijd en ruimte wordt ervaren.
  - Het is daarom belangrijk om doordachte keuzes te maken in de subsidieopportunities waar Brecht volop voor wil gaan. Een sterke missie en visie is hiervoor de basis.
  - Een centraal figuur die de coördinatie op zich neemt en de diensten bijstaat bij het schrijven van de dossiers, kan een grote meerwaarde betekenen.

Belfius-cluster: Woongemeenten met hogere inkomens

Variabele	Brecht	Belfius-cluster	Vlaams gem.
AFM per inwoner 2025	137,81	58,19	78,69
Gecumuleerd budgettair resultaat per inwoner 2021 / 2025	656 / 228	533 / 133	555 /
Financiële schulden per inwoner 2022	471	954	1.261

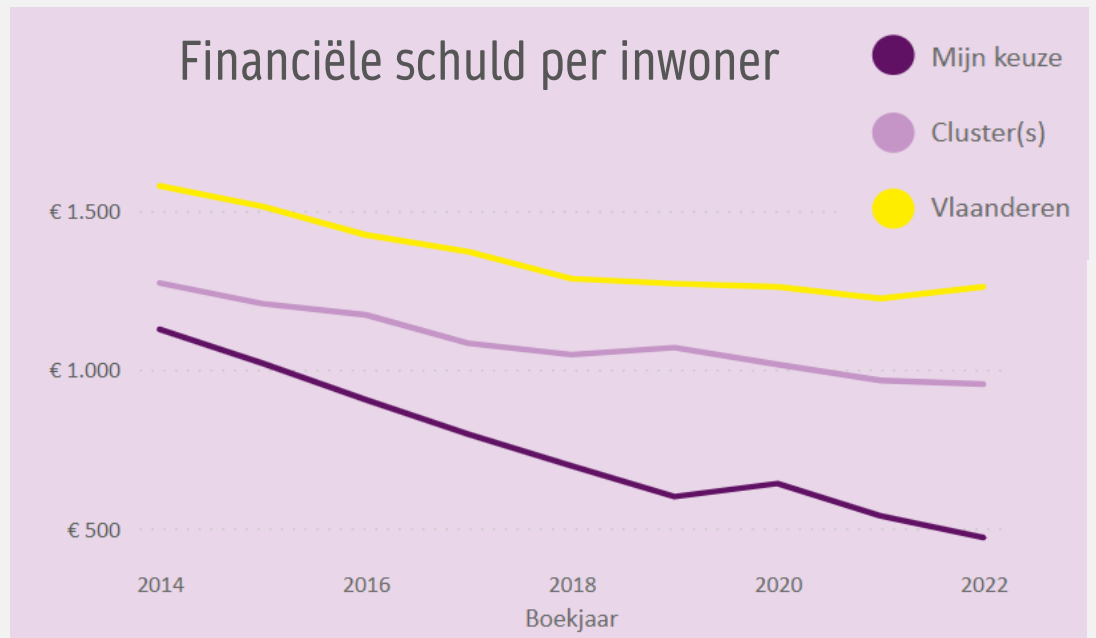
## FINANCIËN

### Uitgaven:

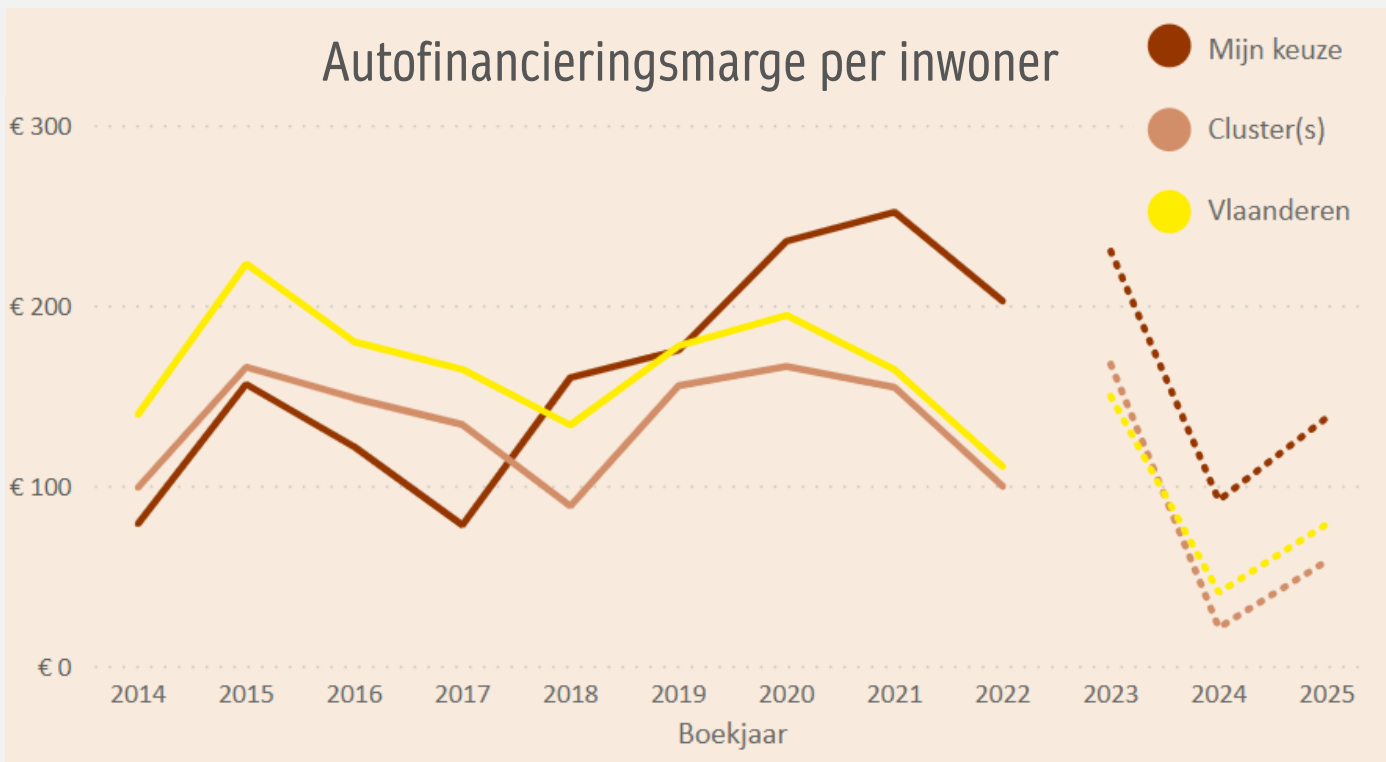
- ▶ Het budget toont een relatief hoge autofinancieringsmarge in 2025 in Brecht.
- ▶ Ook het gecumuleerd budgettair resultaat ligt relatief hoog.
- ▶ De financiële schulden van Brecht liggen structureel laag.



**Financiële schuld** sinds geruime tijd laag in Brecht.  
**Autofinancieringsmarge** sinds 2020 structureel hoog.



Mijn keuze = Brecht  
 Cluster = Belfius-cluster



## Belfius-cluster: Woongemeenten met hogere inkomens

Variabele	Brecht	Belfius-cluster	Vlaams gem.
Uitgaven per inwoner 20-25	10.190	12.529	16.998
Exploitatie-uitgaven per inwoner 20-25 (aandeel t.o.v. tot. uitgaven '20-25)	7.790 (77%)	9.494 (76%)	12.355 (75%)
Investeringsuitgaven per inwoner 20-25	1.986	2.126	3.012
Investeringsgraad 20-25 (investerings t.o.v. totale uitgaven)	19,4%	16,9%	17,7%
Uitgaven aan personeel, per inwoner (2022)	641	/	888 (827 mediaan)

### Uitgaven:

- ▶ De uitgaven per inwoner liggen relatief laag in Brecht.
- ▶ Van de tot. uitgaven gaat 77% naar exploitatie, dit ligt in lijn met de Belfius-cluster en met het Vlaams gemiddelde.
- ▶ Opvallend is de eerder hoge investeringsgraad: van het budget '20-'25 is bijna 20% voorbehouden voor investeringen.
- ▶ Ook de eerder lage uitgaven aan personeel vallen op: waar een gemiddelde Vlaamse gemeente in 2022 888 euro per inwoner besteed aan personeel, is dat in Brecht maar 641 euro.

## FINANCIËN

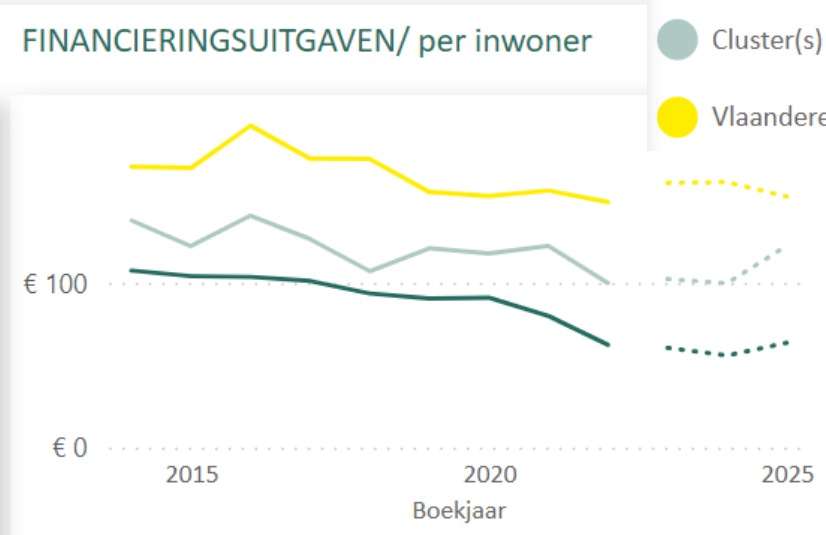
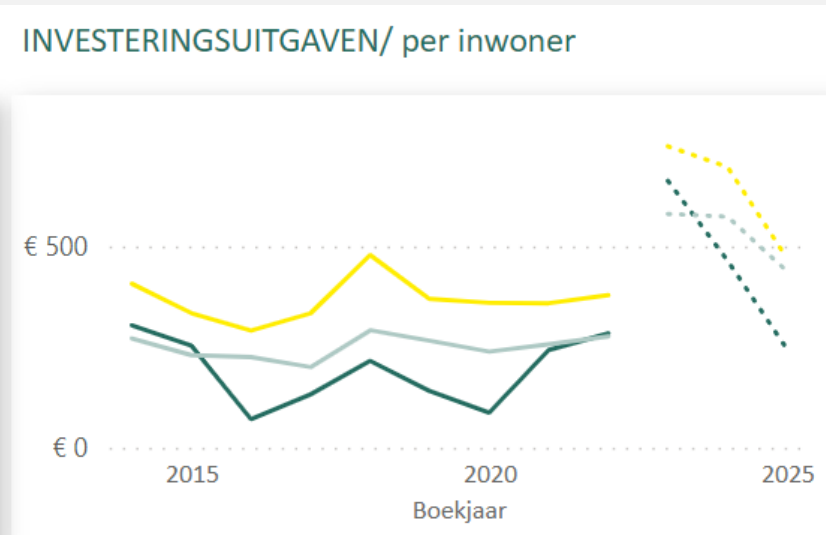
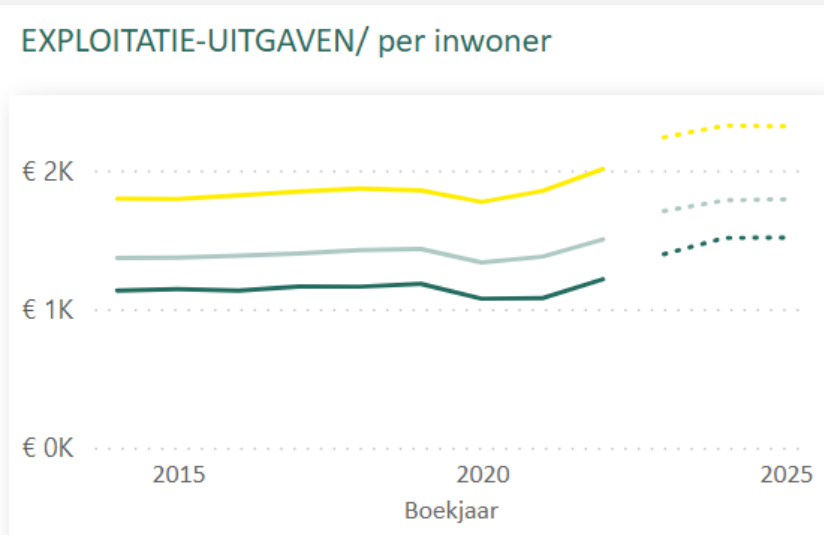
**Exploitatie-uitgaven** per inwoner ligt in vergelijking met Vlaanderen en de cluster structureel laag.

**Investeringsuitgaven** per inwoner eerder laag t.o.v. Vlaanderen en de cluster. In deze MJP wel lange tijd op niveau van de cluster. Als we rekening houden met de lage totale uitgaven, zien we dat de investeringsgraad in Brecht hoog ligt: een bovengemiddeld groot aandeel van de totale uitgaven gaat naar investeringen (zie eerder).

**Financieringsuitgaven** structureel laag.

Mijn keuze = Brecht  
Cluster = Belfius-cluster

- Mijn keuze
- Cluster(s)
- Vlaanderen



## Eerder laag aandeel onsamendrukbare uitgaven

- ▶ Onsamendrukbare uitgaven zijn uitgaven die op korte termijn moeilijk op substantiële wijze te reduceren zijn: de personeelsuitgaven, de schulduitgaven en de verplichte toelagen (OCMW, politiezone, hulpverleningszone, kerkfabrieken en ziekenhuis). Hoe lager de ratio, des te flexibeler het lokaal bestuur uitgaven kan verschuiven.
- ▶ Als we kijken naar het aandeel onsamendrukbare uitgaven in Brecht (2022), zien we dat dit eerder laag is: 55,6% van de uitgaven is niet eenvoudig aanpasbaar; het Vlaams gemiddelde is 59,5%. Dit komt voornamelijk door de lage uitgaven aan personeel en de eerder lage uitgaven aan de politiezone (101 euro per inw. t.o.v. 105 in de cluster en 134 in Vlaanderen, 2022) en aan de hulpverleningszone (27 euro per inw. t.o.v. 38 euro in de cluster en 44 euro in Vlaanderen, 2022).

Variabele	Brecht	Belfius-cluster	Vlaams gem.
Onsamendrukbare gecorrigeerde uitgaven / gecorrigeerde uitgaven (2020)	55,9%	60,5%	58,7%
Onsamendrukbare gecorrigeerde uitgaven / gecorrigeerde uitgaven (2022)	55,6%	60,9%	59,5%

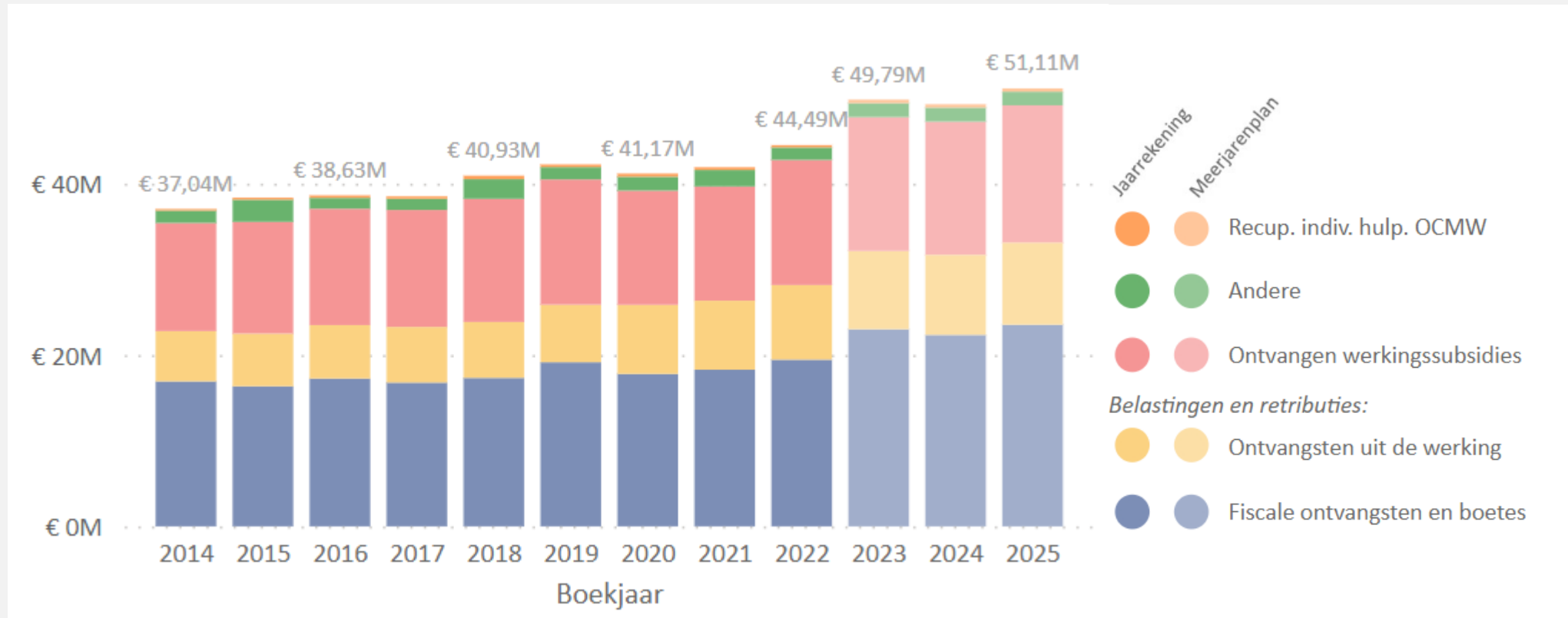
Variabele	Brecht	Belfius-cluster	Vlaams gem.
Totale ontvangsten per inw. 20-25	10.063	12.150	16.054
Opcentiemen OV 2022	627	772	897
Waarde 100 opcentiemen per inw. 2022	37,42	40,50	43,83
% APB 2022	7,00%	7,27%	7,18%
Waarde 1% APB per inw. 2022	53,07	56,17	46,24
Eigen lokale belastingen per inw. 2022	22,33	63,89	126,73
Ontvangsten Gemeentefonds per inw. 2022	245,74	226,03	504,14

## FINANCIËN

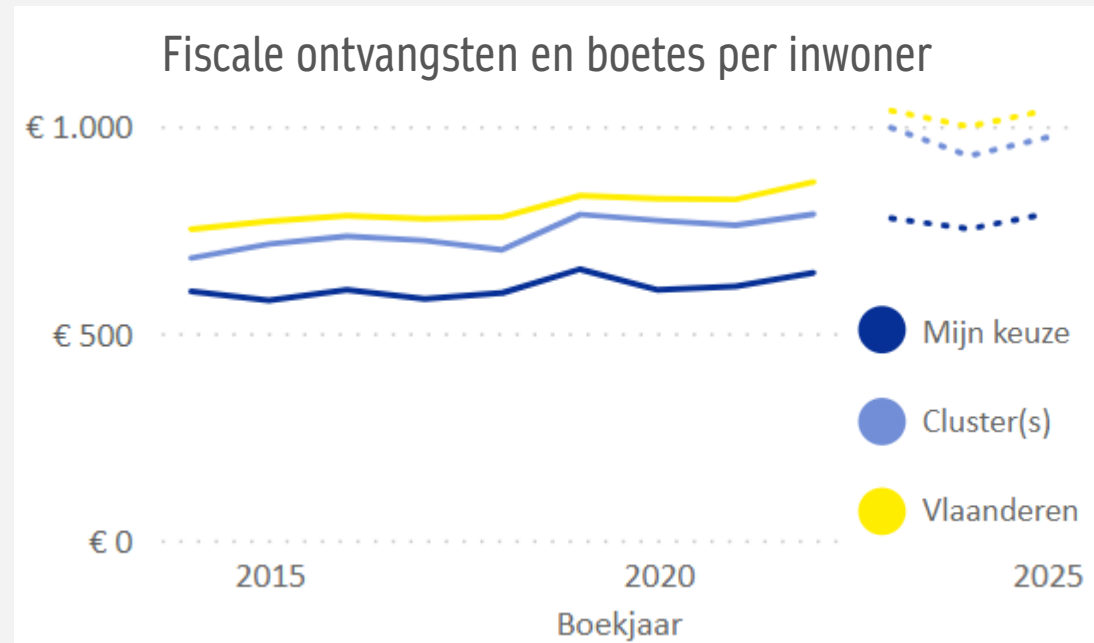
### Ontvangsten:

- ▶ De totale ontvangsten per inwoner liggen in vergelijking met de cluster en Vlaanderen, eerder laag in Brecht.
- ▶ Dit geldt ook voor de aanvullende belastingtarieven en de eigen lokale belastingen.
- ▶ De lage tarieven worden gecompenseerd door de eerder hoge waarde 1% APB per inwoner. De waarde 100 opcentiemen per inwoner ligt iets onder het cluster- en Vlaams gemiddelde.

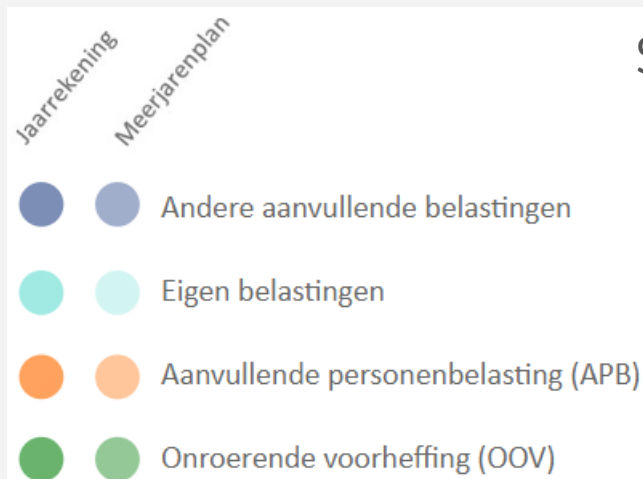
Fiscale ontvangsten en boetes, maar ook werkingssubsidies, zijn de belangrijkste inkomstenbronnen voor Brecht.



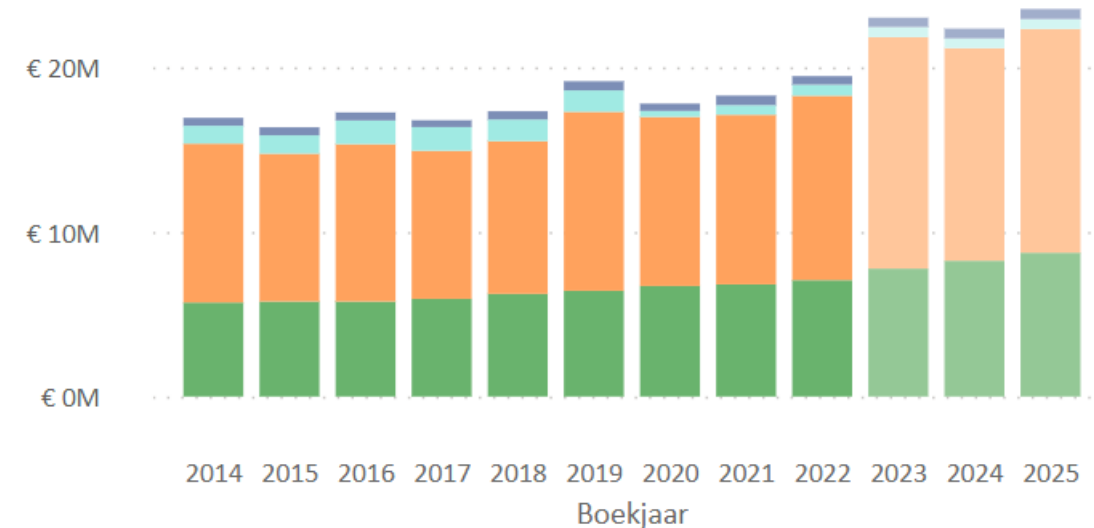
**Fiscale ontvangsten** liggen relatief laag, maar niet zo laag als je zou verwachten gegeven de lage eigen lokale belastingen en de lage aanvullende belastingtarieven. Dit komt voornamelijk door de eerder hoge waarde 1% APB per inwoner.



**OOV en APB** als belangrijkste fiscale inkomstenbronnen.



### Soorten fiscale ontvangsten en boetes, Brecht



Mijn keuze = Brecht  
Cluster = Belfius-cluster

Ondanks de eerder lage aanvullende belastingtarieven van Brecht t.o.v. Vlaanderen en de Belfius-cluster, is het opvallend dat in vergelijking met de rechtstreekse burenen:

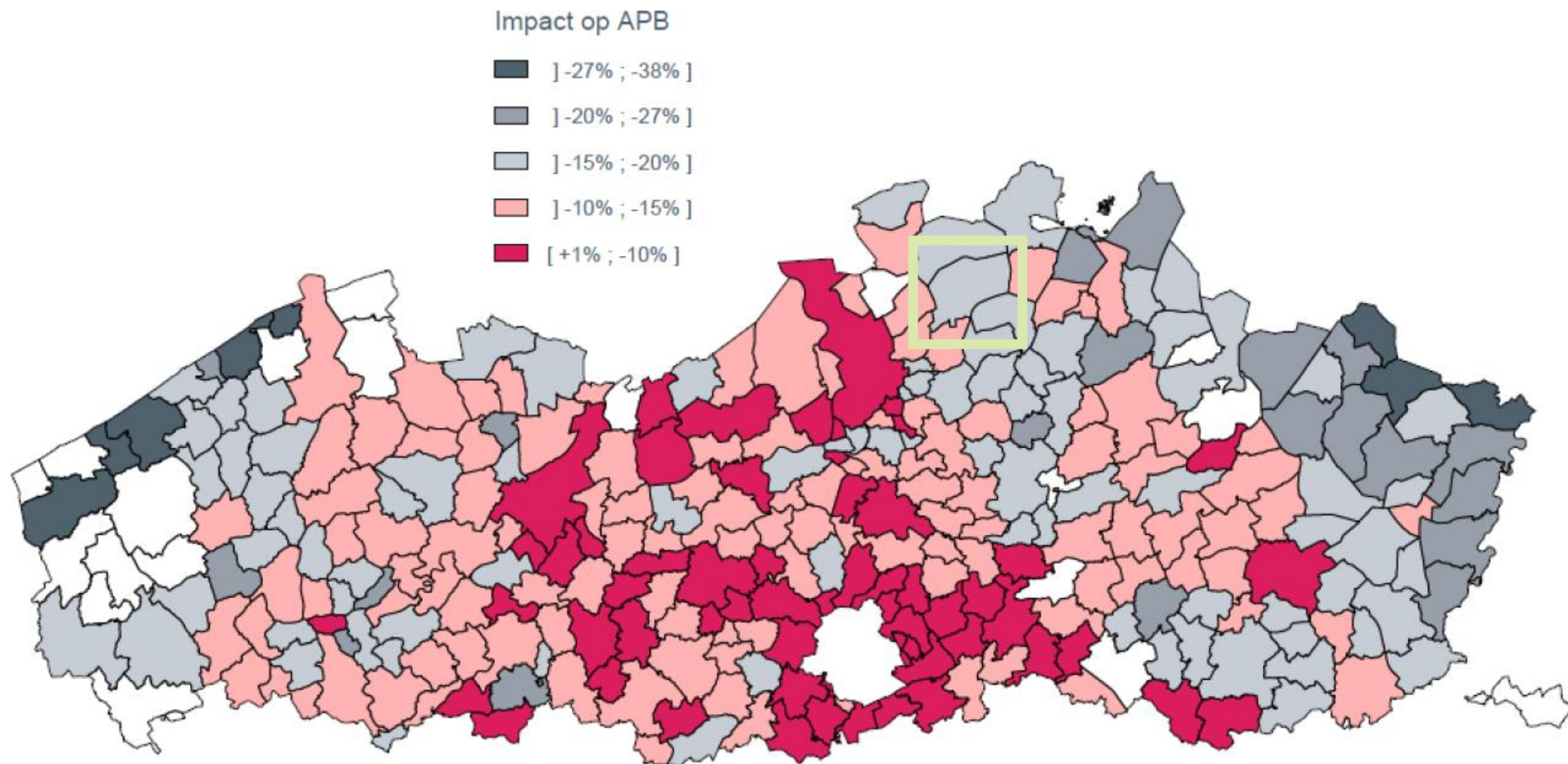
- Schilde, Brasschaat en Malle nog lagere opcentiemen OV hebben
- Het % APB in Brecht, Wuustwezel en Malle onder het Vlaams gemiddelde ligt, maar dat het in Schilde, Brasschaat en Schoten nóg lager ligt.
- Rijkevorsel van de rechtstreekse burenen de hoogste tarieven heeft voor de opcentiemen OV, maar dit nog steeds onder het Vlaams gemiddelde ligt; voor % APB is Rijkevorsel de enige van de buurgemeenten die boven het Vlaams gemiddelde uitstijgt.

Variabele	Brecht	Brasschaat	Malle	Rijkevorsel	Schilde	Schoten	Wuustwezel	Vlaams gem.
Opcntiemen OV 2022	627	566,75	614	837,53	551	724,18	740	897
Waarde 100 opcentiemen per inw. 2022	37,42	57,12	55,88	39,66	81,38	52,56	37,94	43,83
% APB 2022	7%	6%	7%	7,40%	5%	6,50%	7%	7,18%
Waarde 1% APB per inw. 2022	53,07	59,20	47,22	40,07	74,73	57,18	46,83	46,24



**Impact vergrijzing op APB:** in vergelijking met andere Vlaamse gemeenten gaat de impact van de vergrijzing eerder zwaar zijn in Brecht. Brecht zit in de categorie -15% tot -20%. Het Vlaams gemiddelde is -14,2%

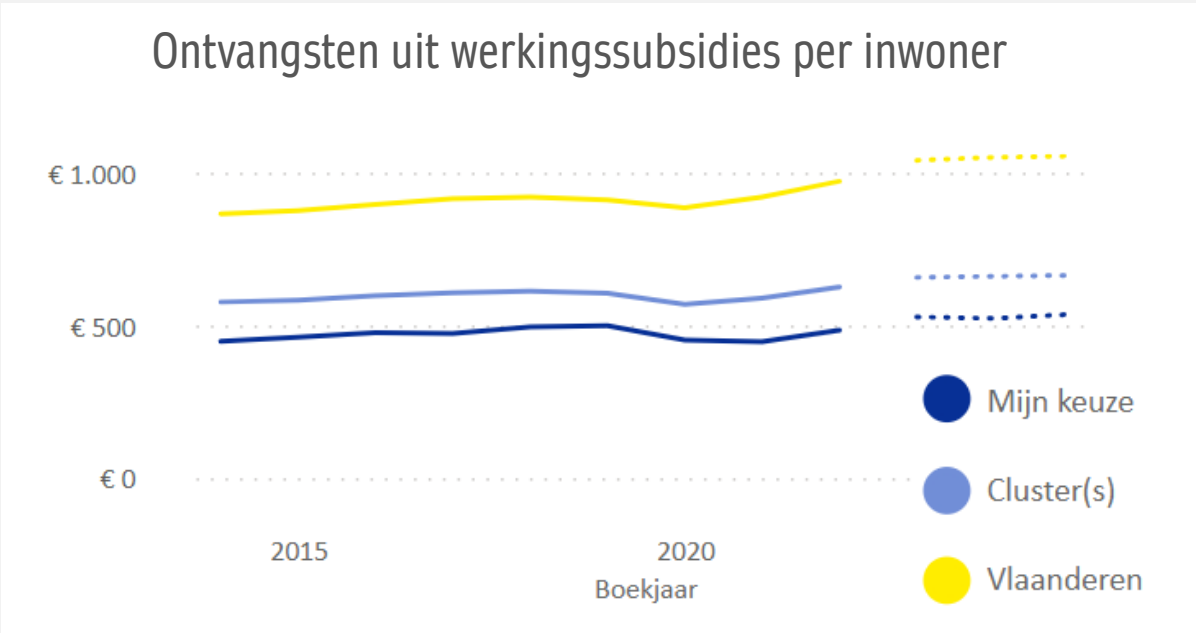
Impact van de vergrijzing op de aanvullende personenbelasting (APB) tegen 2030 (Belfius-profiel, 2022)



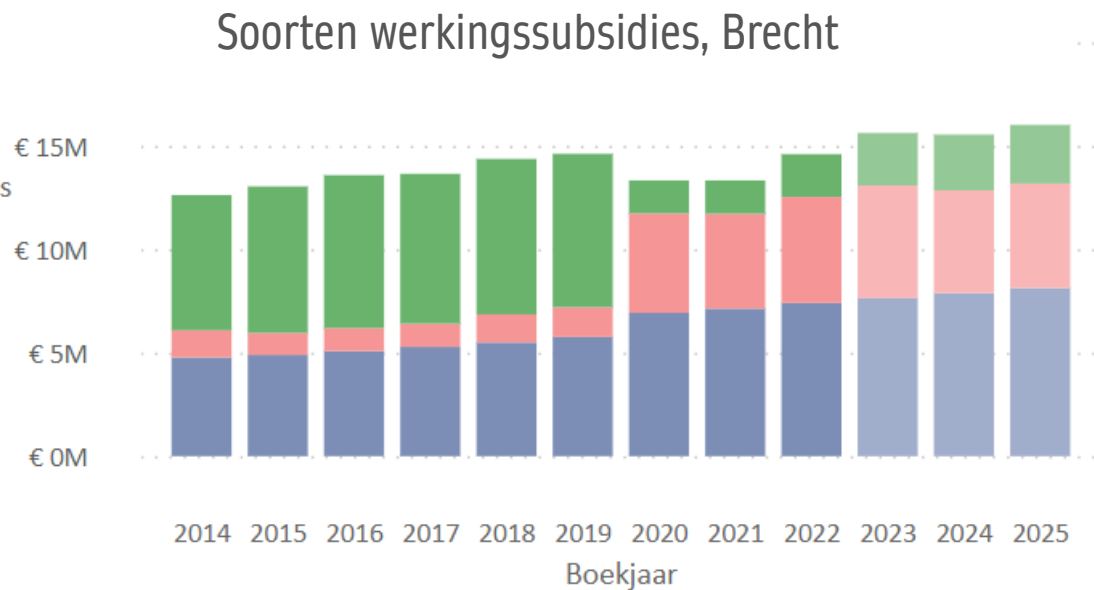
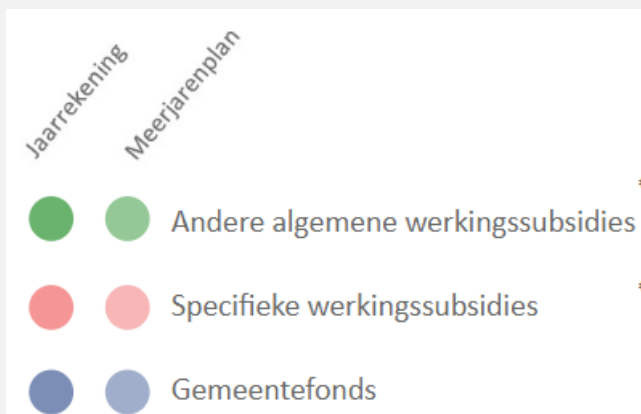
## Eigen lokale belastingen per inwoner

Belasting	Brecht, 2022
7315 Afgifte identiteitsbewijzen, paspoorten, trouwboekjes, uittreksels	
7316 Aanvragen omgevingsvergunningen	
7318 Andere belastingen op afgifte van administratieve stukken	
7332 Huisvuil	
73311 Begraving / bijzetting / verstrooiing	0,1
73408 Nachtwinkels en phoneshops	0,15
73415 Diensten verhuur voertuigen met bestuurder	0,06
73421 Kampeerterreinen / kampeerverblijfparken	4,34
73424 Verspreiding kosteloos reclaimedrukwerk	9,03
73600 Plaatsrecht markten	1,76
73601 Plaatsrecht kermissen	0,41
73603 Dagbladkiosken, frituurkramen, handelsinrichtingen	0,07
73605 Benzine-, olie- persdrukpompen	0,08
73609 Masten en pylonen	
73610 Andere inname openbaar domein	
7373 Ontbreken van parkeerplaatsen	0,5
7374 Leegstaande woningen en gebouwen	1,66
7375 Krotten, verwaarloosde en ongeschikte woningen en gebouwen	0,81
7377 Tweede verblijven	2,74
<b>Totaal</b>	<b>21,71</b>

De ontvangsten uit de werkingssubsidies ligt structureel onder het Vlaams en clustergemiddelde in Brecht.

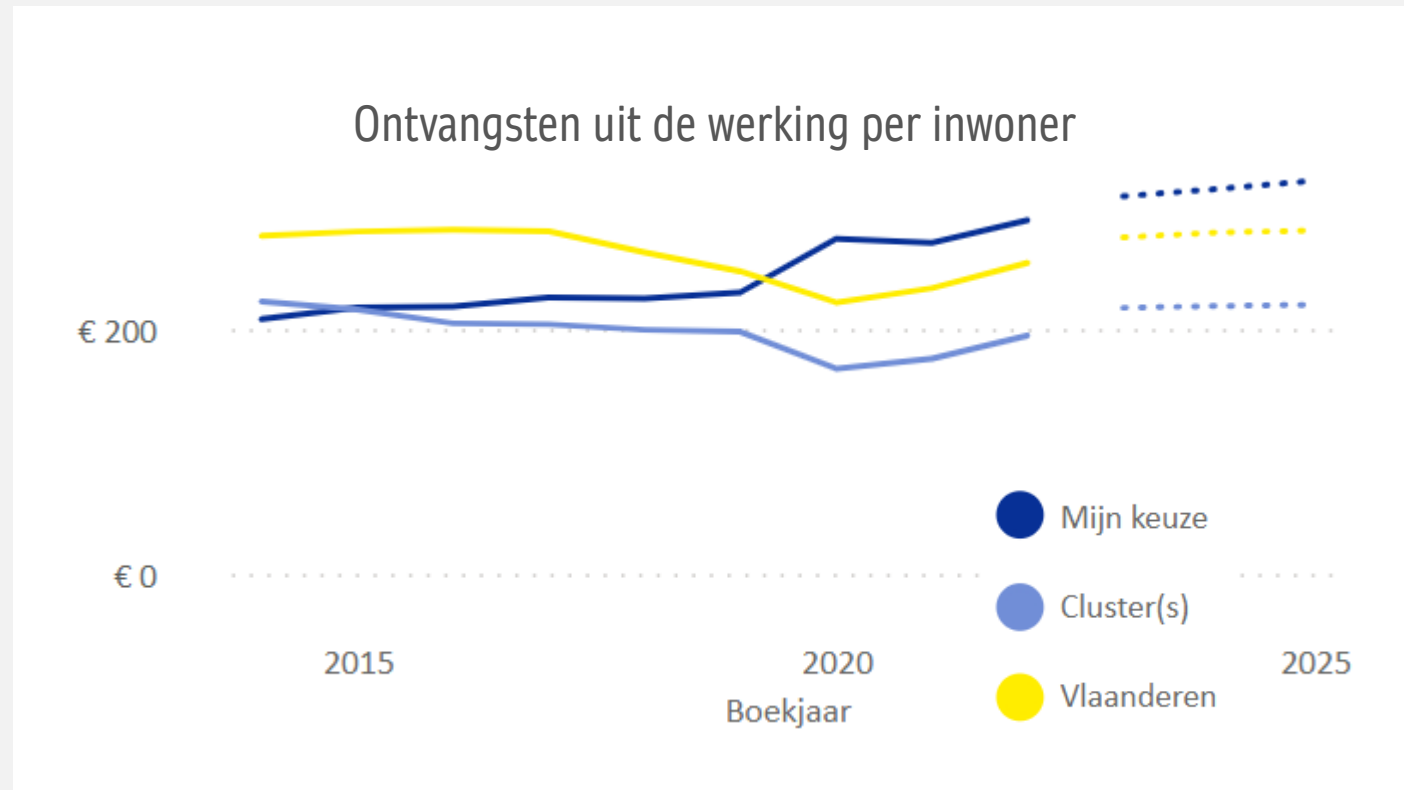


Ondanks eerder lage dotatie Gemeentefonds, maakt deze het grootste deel uit van de werkingssubsidies.



Mijn keuze = Brecht  
Cluster = Belfius-cluster

De ontvangsten uit de werking liggen sinds 2015 boven het clustergemiddelde en sinds 2020 boven het Vlaams gemiddelde.



Mijn keuze = Brecht  
Cluster = Belfius-cluster

## Betrokkenheid personeel bij financieel management.

- ▶ Leidinggevenden geven over het algemeen aan goed zicht te hebben op de financiën van het bestuur en dat ze voldoende betrokken worden bij de financiële planning, voor medewerkers van de diensten blijkt dit niet altijd zo te zijn. Zij vragen meer betrokkenheid en inzicht in de financiën.

Item	Eens	Neutraal	Oneens	Geen mening
Ik word zelden tot nooit betrokken bij de financiële planning	23%	15%	58%	4%

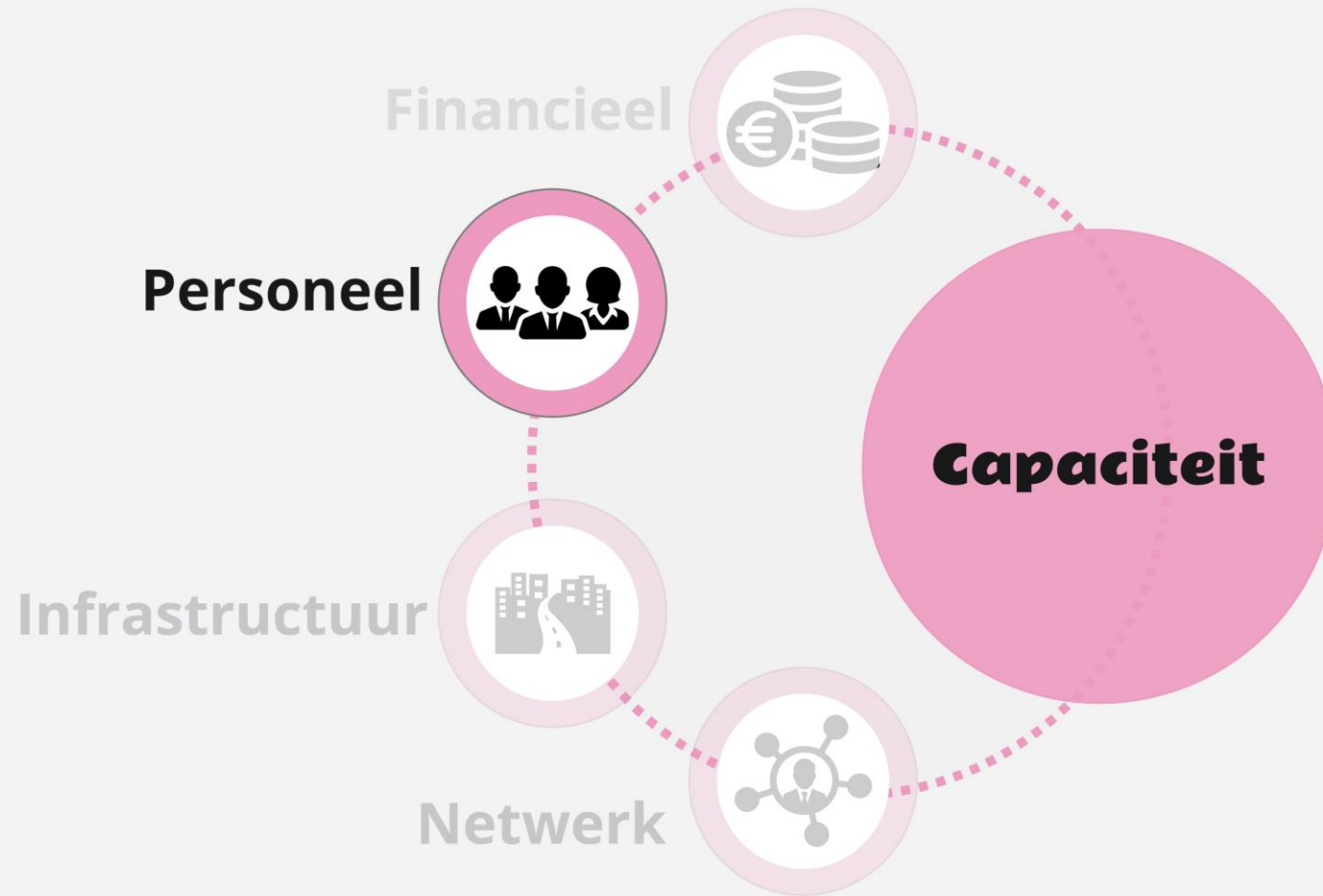
Uit de bevraging bij het college, MAT en leidinggevenden (n=27).

## Subsidiematuriteit

- ▶ Slechts een beperkte groep van medewerkers haalt aan dat het bestuur er voldoende in slaagt om subsidies binnen te halen.
- ▶ De uitdaging ligt enerzijds in het vinden van interessante subsidie-opportunities.
- ▶ Anderzijds ligt de uitdaging ook in het schrijven van subsidiedossiers en de effectieve uitvoering en opvolging. Taken die vaak bovenop de huidige werkdruk komen en waarvoor bijgevolg soms te weinig tijd en ruimte wordt ervaren.
- ▶ Daarnaast is het belangrijk om doordacht af te wegen of Brecht wil intekenen op een subsidieproject of niet. Het schrijven, uitvoeren en opvolgen van een subsidiedossier vraagt tijd en capaciteit van het personeel.
  - De afweging moet gebaseerd zijn op een heldere missie en visie.
  - Het MAT geeft advies aan het college over het al dan niet intekenen op een subsidie. Dit is een goede werkwijze. Het is belangrijk dat het college en het MAT samen, als twee sparringpartners, de strategische lijnen uitzetten.

Item	Eens	Neutraal	Oneens	Geen mening
We slagen er als lokaal bestuur goed in om subsidies van hogere overheden binnen te halen.	23%	15%	45%	27%

Uit de bevraging bij het college, MAT, diensthoofden, de diensten communicatie, personeel en organisatieontwikkeling (n=26).



## PERSONEELSCAPACITEIT



## 1. Organogram en personeelsinformatie:

- Een belangrijk aandachtspunt blijkt het beperkte aantal VTE in de organisatie.
- Dit resulteert in een hoge werkdruk, éénpersoonsdiensten en weinig tijd om naast het operationele ook bezig te zijn met de meer beleidsmatige vraagstukken.
- Daarnaast is de huidige organisatiestructuur erg vlak: de clusterhoofden zijn ook de directe leidinggevenden van de diensten. Hierdoor moeten leidinggevenden zowel operationeel als strategisch aansturen. Bovendien zijn de clusters groot, waardoor er veel personeel onder 1 leidinggevende valt.





## 2. Werkcultuur

- De werkcultuur blijkt overwegend positief: over het algemeen geeft men aan dat er een fijne werkcultuur heerst en dat de diensten vrijheid hebben om eigen projecten uit te werken. Medewerkers beschrijven de sfeer als collegiaal, flexibel, open-minded en respectvol.
- De werksfeer is wel erg afhankelijk van dienst tot dienst. Zo zijn er ook medewerkers die de sfeer omschrijven met woorden als log, gesloten, stresserend en onmacht.



### 3. Feedbackcultuur

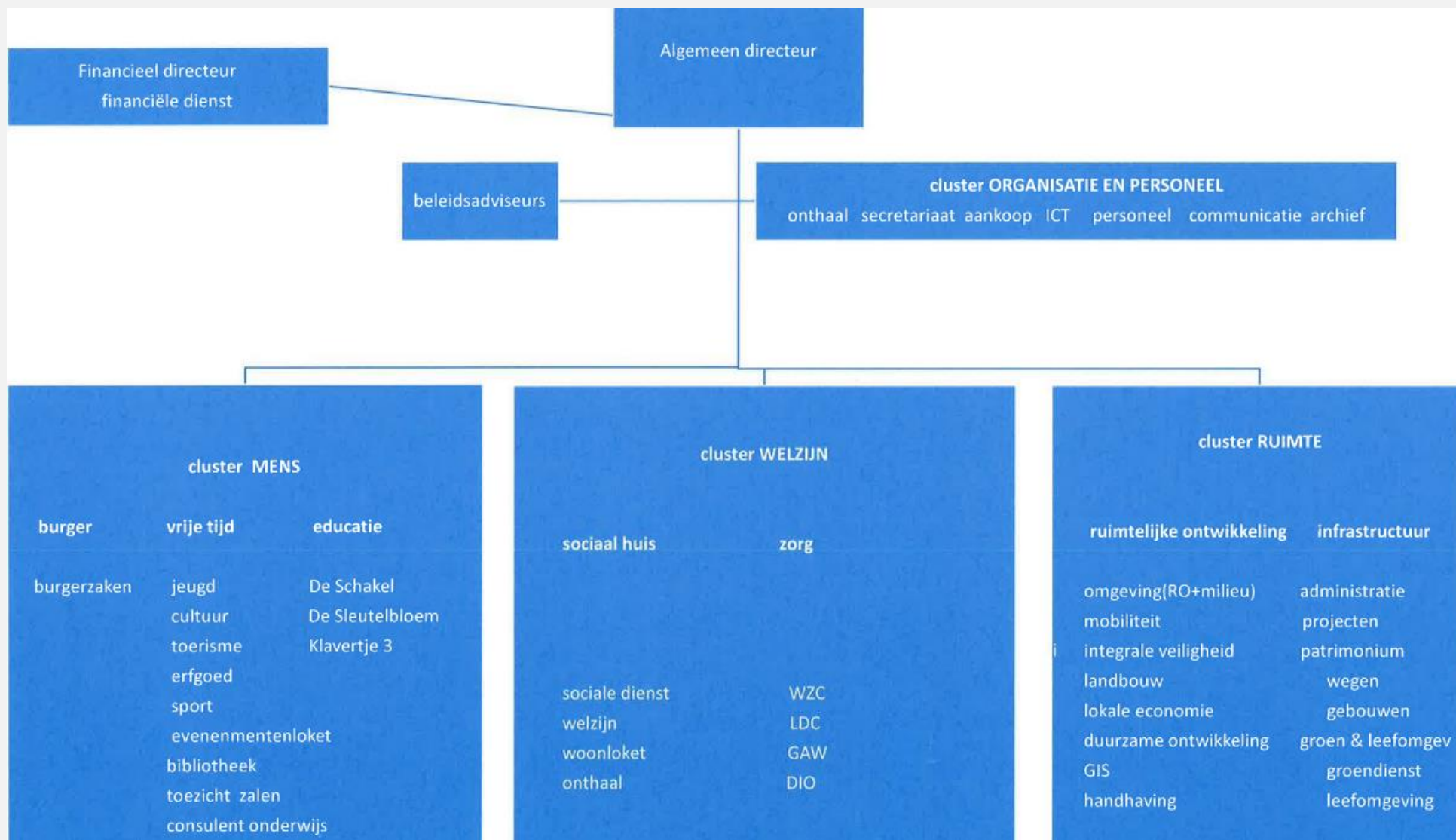
- Er is geen actueel beleid rond feedback- en evaluatiegesprekken: sommige diensten zetten hier sterk op in, anderen kunnen nog belangrijkste stappen zetten.
- Het is een uitdaging om naast de formele evaluatie ook in te zetten op een structurele feedbackcultuur, zodat iedereen zich comfortabel voelt om doorlopend feedback te geven, te ontvangen en te vragen.
- Het is belangrijk om de leidinggevende profielen voldoende te ondersteunen in de ontwikkeling van hun leidinggevende vaardigheden, zodat ze gesterkt worden in het geven van feedback én in het doortastend opvolgen hiervan.



#### 4. Rolverdeling

- De rolverdeling tussen MAT en college blijkt niet altijd even helder: wat binnen de autonomie van het MAT valt en waar het college betrokken moet worden is eerder vaag. Dit is een bron voor spanning.
- Daarnaast ervaren beide organen een gebrek aan onderlinge terugkoppeling: het is belangrijk om de start van volgende beleidsperiode aan te grijpen om heldere afspraken te maken over rapportering en opvolging.
- Soms is er sprake van rechtstreekse aansturing van schepenen in de diensten, dat moet vermeden worden. De communicatie- en aansturingslijnen lopen idealiter als volgt: college  $\Leftrightarrow$  MAT  $\Leftrightarrow$  diensten.
- We raden aan om bij de start van de nieuwe legislatuur enkele werksessies te organiseren waarin het MAT en het college samen werken aan een afsprakennota die duidelijk stelt wat beide organen van elkaar verwachten.
  - Het is belangrijk dat de afsprakennota gevalideerd wordt door zowel het college als het MAT en dat...
  - ... er ook heldere richtlijnen worden bepaald over hoe het MAT en college er samen voor gaan zorgen dat de afspraken effectief opgevolgd worden.

Sinds 2020 is een gezamenlijk organogram in voege voor gemeente en OCMW (laatste wijziging december 2023). Dit is naast de dienst algemeen beleid en de financiële dienst onderverdeeld in 4 clusters.



Sinds 2020 is een gezamenlijk organogram in voege voor gemeente en OCMW (laatste wijziging december 2023). Dit is naast de dienst algemeen beleid en de financiële dienst onderverdeeld in 4 clusters.

- ▶ Het volledige organogram voorziet 283,03 VTE.
- ▶ Dit is inclusief het personeel van het OCMW (in Cluster Welzijn deel zorg), maar exclusief het onderwijs en deeltijds kunstonderwijs (in cluster Mens).
- ▶ ‘slechts’ 37% van de bevroagde medewerkers geeft aan dat de organisatiestructuur logisch in elkaar zit.
- ▶ Uit de bevraging blijkt ook dat de samenwerking tussen de diensten beter kan.

Item	Eens	Neutraal	Oneens	Geen mening
De organisatiestructuur zit logisch in elkaar	37%	44%	15%	4%
Er is een goede samenwerking en afstemming tussen de diensten	23%	33%	55%	/

Uit de bevraging bij het college, MAT en leidinggevendenden (n=27).

## De organisatiestructuur kampt met belangrijke uitdagingen

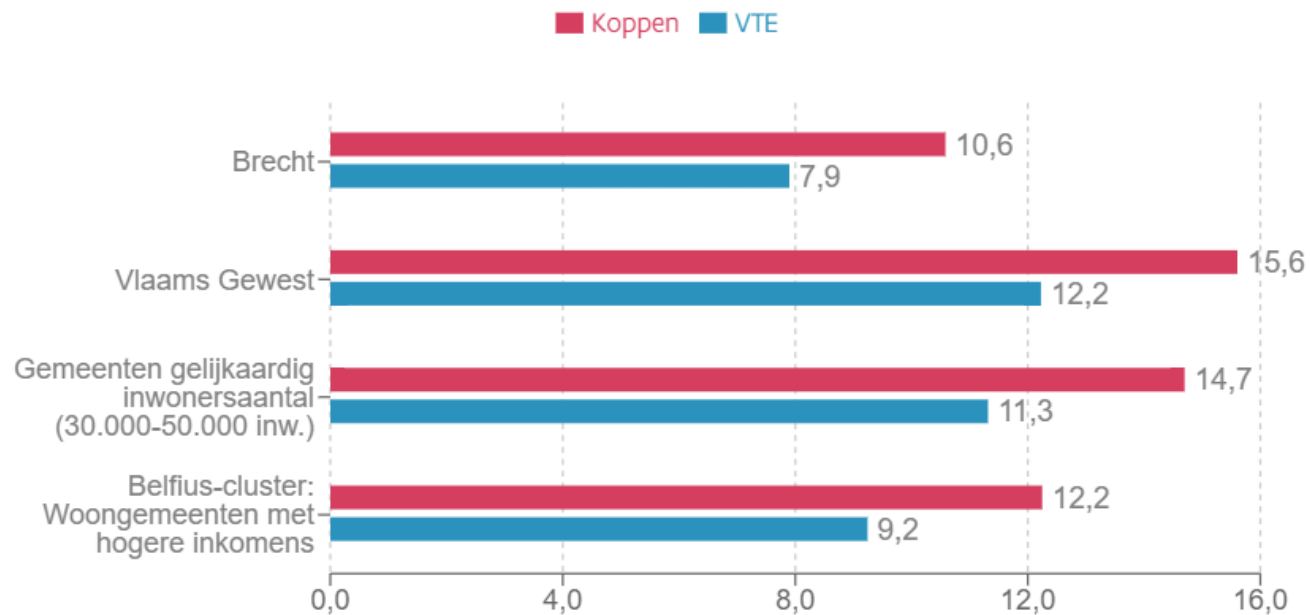
- ▶ De huidige organisatiestructuur is erg vlak: de clusterhoofden zijn ook de directe leidinggevendenden van de diensten en vormen samen het MAT. Hierdoor moeten leidinggevendenden zowel operationeel als strategisch aansturen. Daarnaast zijn de clusters (en diensten) relatief groot, waardoor er veel personeel onder 1 leidinggevendenden valt.
- ▶ Daarnaast zijn er ook heel wat éénpersoonsdiensten, wat maakt dat de dienstverlening bij ziekte of vakantie niet gegarandeerd kan worden.
- ▶ Het is aangeraden om de organisatiestructuur te herbekijken, om zo meer ruimte te generen voor strategische aansturing.
- ▶ Er zijn twee logische pistes:
  - Ofwel kiest Brecht voluit voor een horizontale organisatiestructuur; in dat geval moeten de clusters uit elkaar worden getrokken om tot werkbaardere gehelen te komen. Met een kleinere groep medewerkers onder een leidinggevende, ontstaat er meer ruimte bij de leidinggevende om naast de operationele aansturing ook de strategische krijtlijnen van de organisatie te bewaken en mee uit te zetten. Een horizontalere structuur vraagt naar alle waarschijnlijkheid een uitbreiding van het MAT.
  - Ofwel kiest Brecht voor een verticalere structuur: clusterhoofden, met daaronder diensthoofden. De clusterhoofden sturen aan op de hoofdlijnen, bewaken de strategische voortgang en bewaken de afstemming overheen clusters. De diensthoofden sturen de diensten aan en zorgen voor de terugkoppeling richting de clusterhoofden. Door de operationele en strategische aansturing meer uit elkaar te trekken, ontstaat er ruimte in de organisatie om beide rollen ten volle op te nemen.

## Personeelsleden

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

Bron: Rijksdienst voor Sociale Zekerheid, bewerking Agentschap Binnenlands Bestuur

Meest recente situatie (2022)



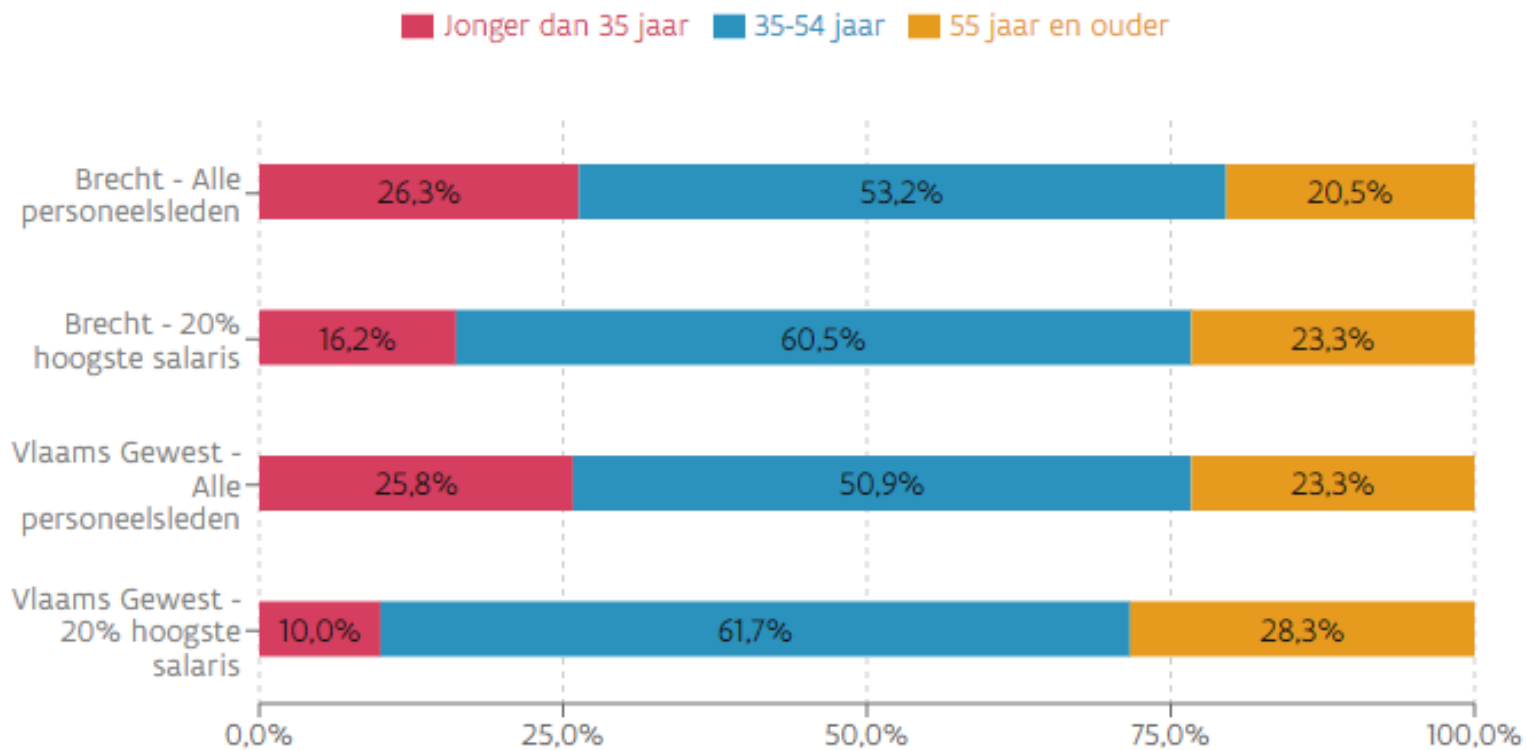
Brecht heeft minder personeel in vergelijking met de Belfius-cluster. Dat beeld wordt nog versterkt als we vergelijken met Vlaanderen.

- ▶ Het betreft het aantal personeelsleden bij gemeente, OCMW en AGB (situatie 2022)
- ▶ Doorheen het onderzoekstraject bleek dat het personeel een hoge werkdruk ervaart door het tekort aan werkkracht.

## Personeelsleden, naar leeftijd

Aandeel personeelsleden per leeftijdsgroep, bij alle personeelsleden en bij 20% personeelsleden met hoogste salaris, in procenten

Bron: Datawarehouse Arbeidsmarkt en Sociale Bescherming van de KSZ, aanlevering Statistiek Vlaanderen, bewerking Agentschap Binnenlands Bestuur



Vrij jonge personeelsbezetting, ook in de 20% hoogste salarisschalen.

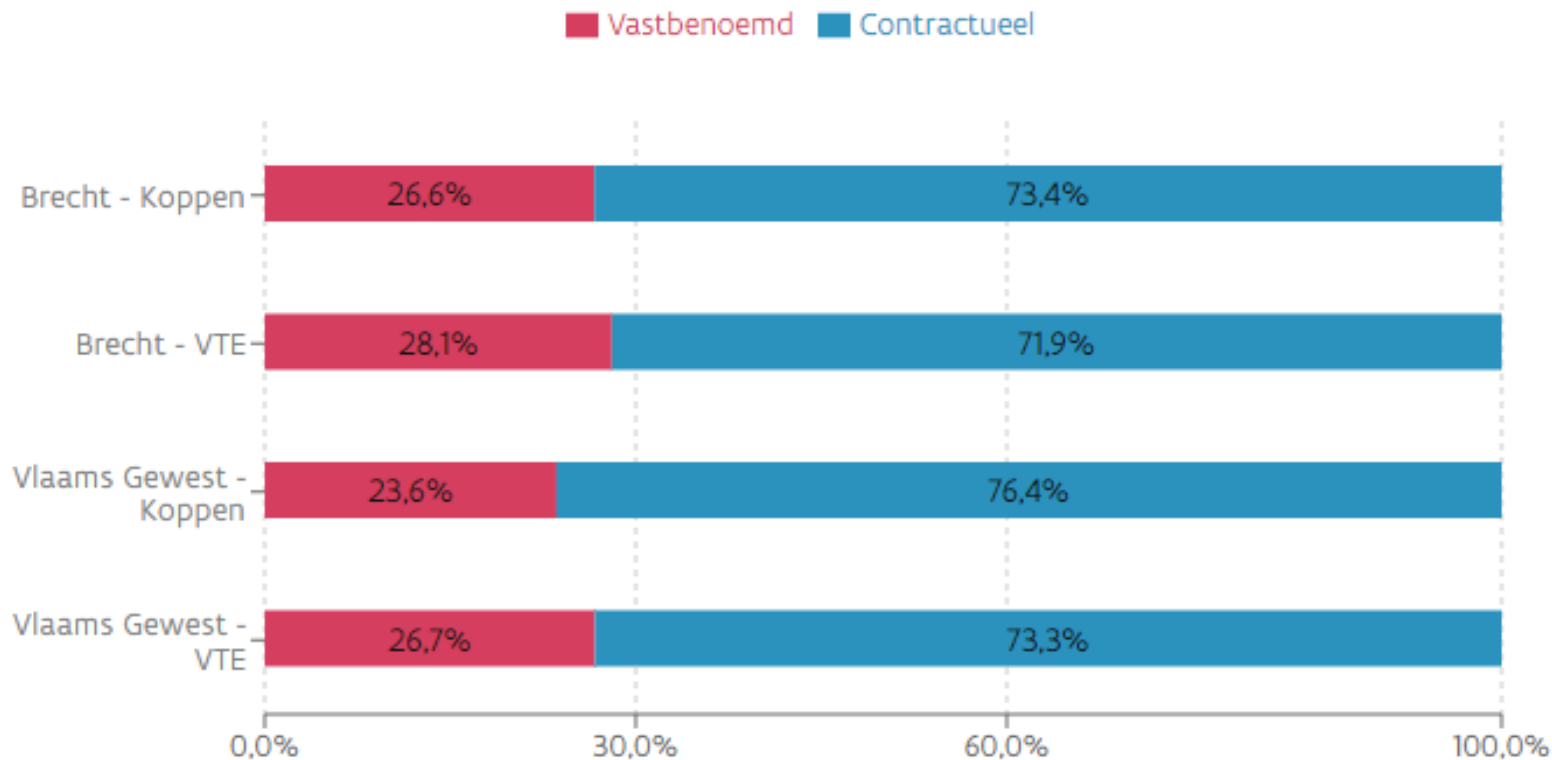
- ▶ Brecht lijkt erin te slagen om nog voldoende jonge medewerkers aan te trekken (situatie 2019).
- ▶ De uitdaging bestaat erin om deze mensen ook op de middellange en lange termijn aan de organisatie te binden.



## Personeelsleden, naar statuut

Aandeel personeelsleden per statuut, naar koppen en VTE, in procenten

Bron: Rijksdienst voor Sociale Zekerheid, bewerking Agentschap Binnenlands Bestuur

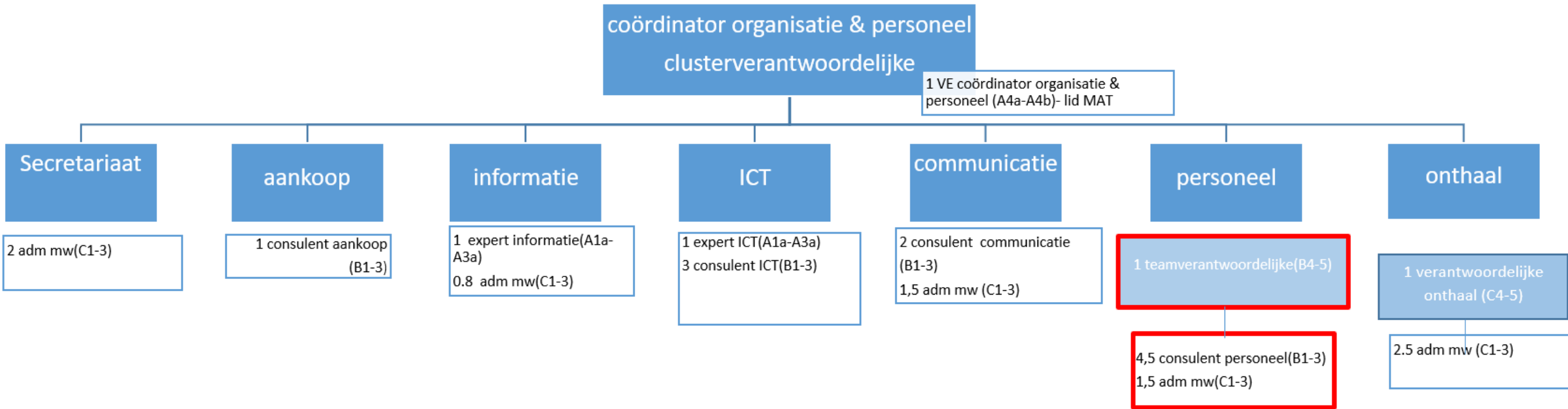


## Van het personeel is een iets groter aandeel vastbenoemd

- ▶ De verhouding tussen vastbenoemden en contractuelen is relevant met het oog op de responsabiliseringsbijdrage. Het aanwerven van meer contractuelen doet de bijdrage stijgen.

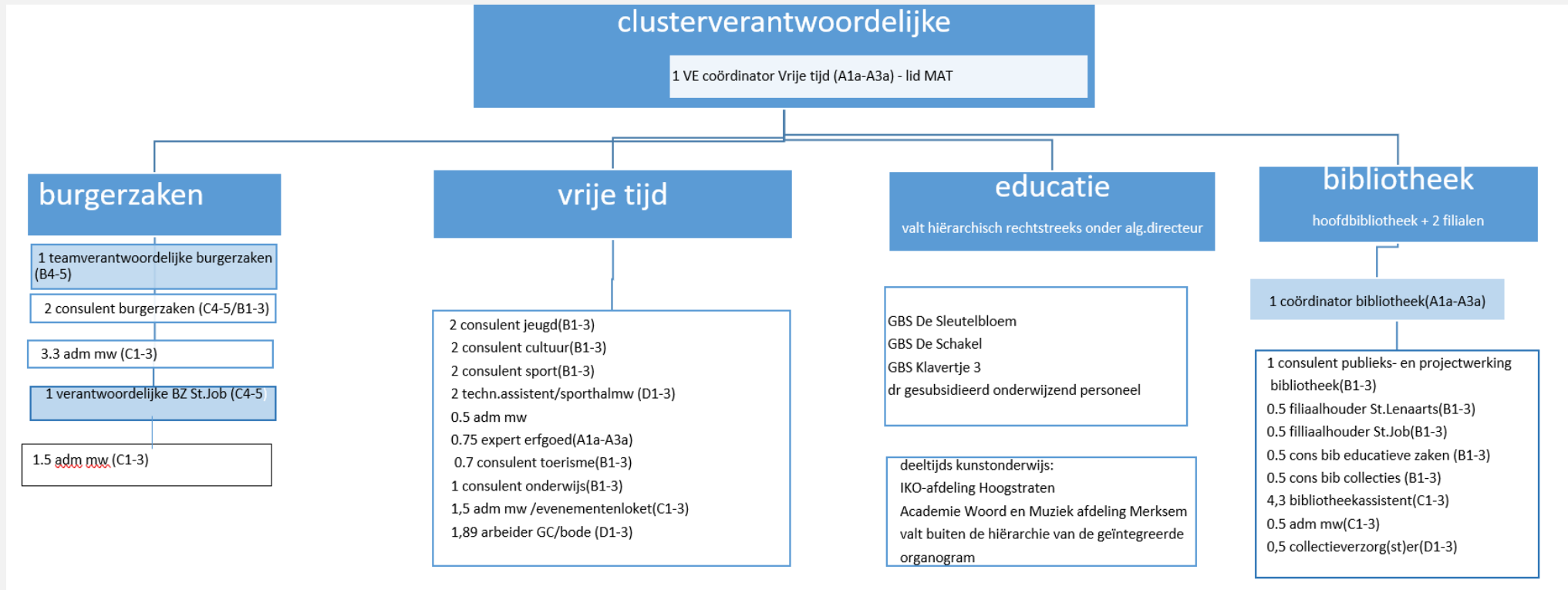
## Het organogram voorziet 23,8 VTE binnen de cluster Organisatie en Personeel:

- ▶ Deze cluster is de kleinste binnen het organogram.
- ▶ Hieronder vallen het onthaal en secretariaat, maar ook de diensten aankoop, personeel, IT, informatie en communicatie
- ▶ De aankoopdienst is een eenpersoonsdienst



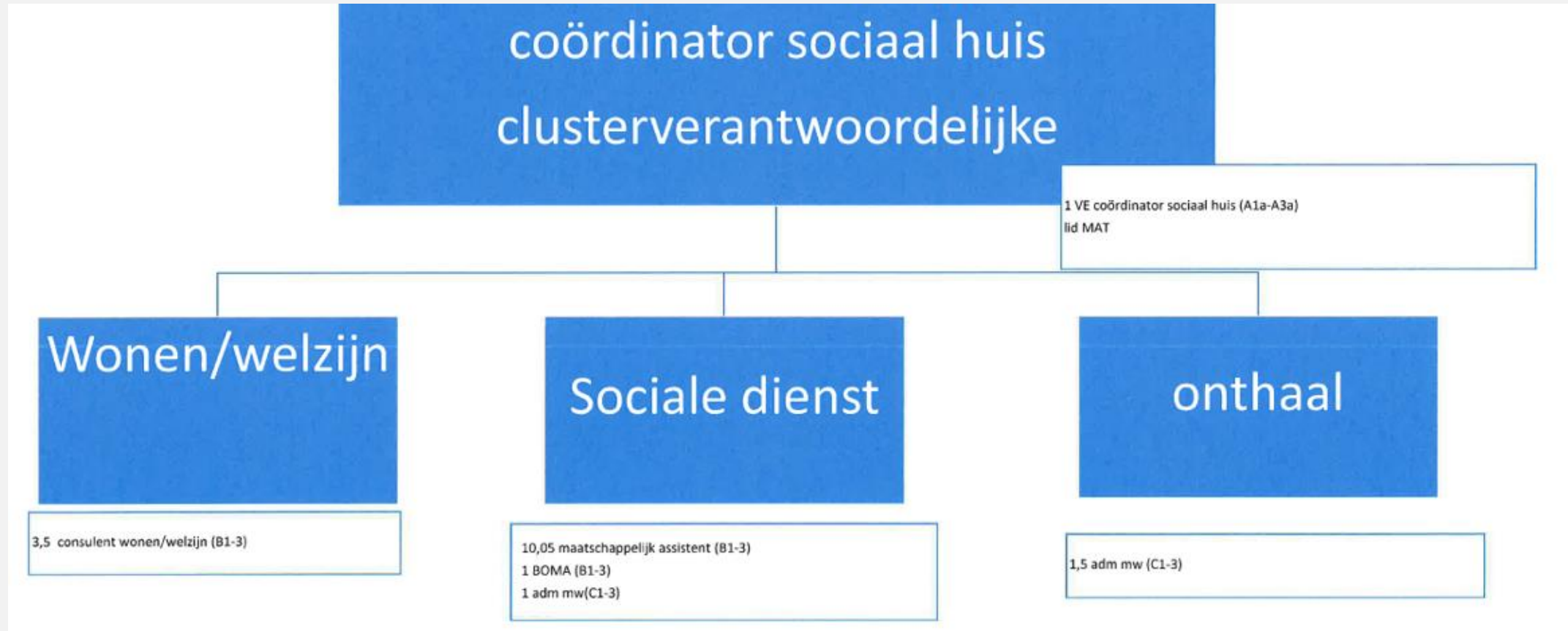
## Het organogram voorziet 33,44 VTE binnen de cluster Mens:

- ▶ Hieronder valt naast de diensten burgerzaken, vrije tijd en de bibliotheek ook het onderwijs en het deeltijds kunstonderwijs
- ▶ Het onderwijs heeft een aparte werking en valt hiërarchisch onder de AD. Ook de diensthoofden bibliotheek en burgerzaken vallen hiërarchisch onder de AD.
- ▶ De coördinator van de dienst vrije tijd is clusterverantwoordelijke en lid van het MAT



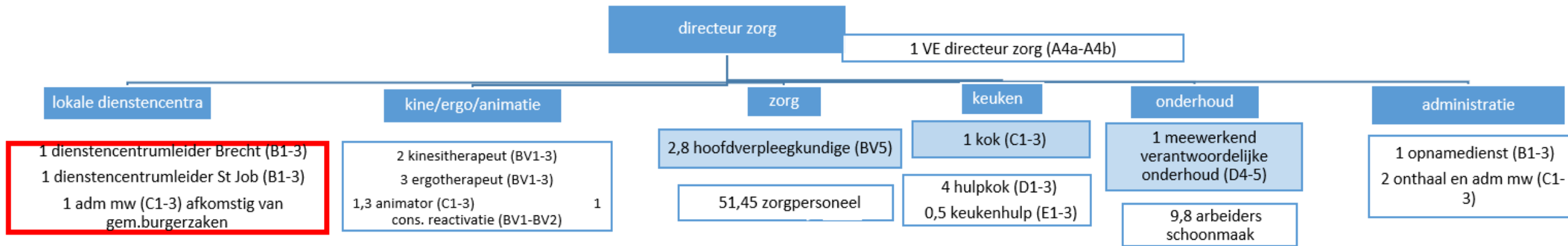
Het organogram voorziet 102,9 VTE binnen de cluster Welzijn:

- ▶ De cluster is onderverdeeld in een deel sociaal huis (18,05 VTE) en een deel zorg (84,85 VTE)
- ▶ Onder het sociaal huis valt het onthaal, de sociale dienst en de dienst wonen/welzijn.
- ▶ De coördinator van het sociaal huis is als clusterverantwoordelijke ook lid van het MAT



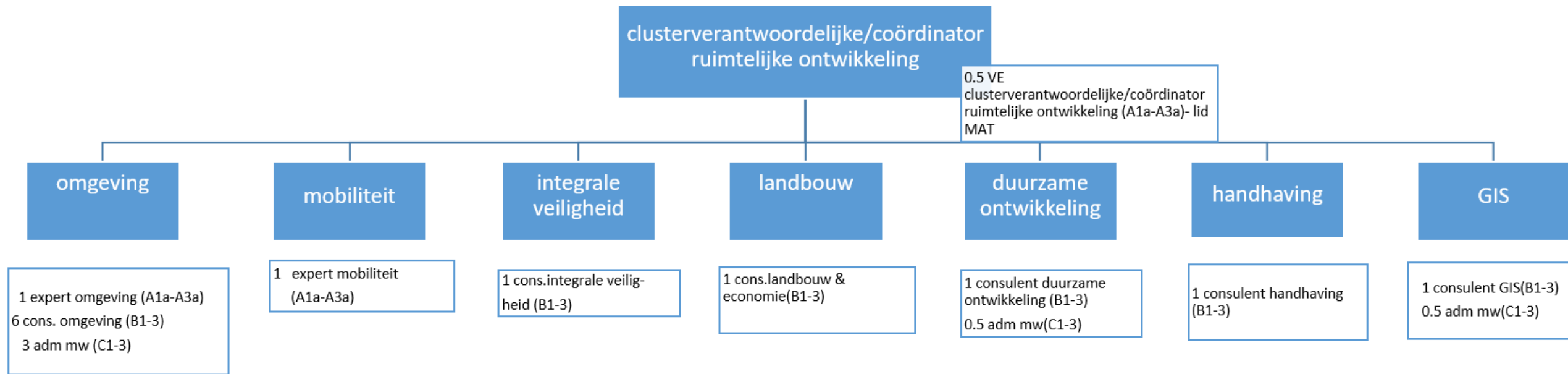
## Het organogram voorziet 102,9 VTE binnen de cluster Welzijn:

- ▶ De cluster is onderverdeeld in een deel sociaal huis (18,05 VTE) en een deel zorg (84,85 VTE)
- ▶ Onder het deel zorg vallen de lokale dienstencentra Het Sluisken en De Lindeboom, het WZC Sint-Maria, de ergo- en kinesitherapeuten, de keuken, het onderhoud en de administratie
- ▶ 54,25 van de 84,85 VTE van de diensten zorg werkt als zorgpersoneel in het WZC Sint-Maria



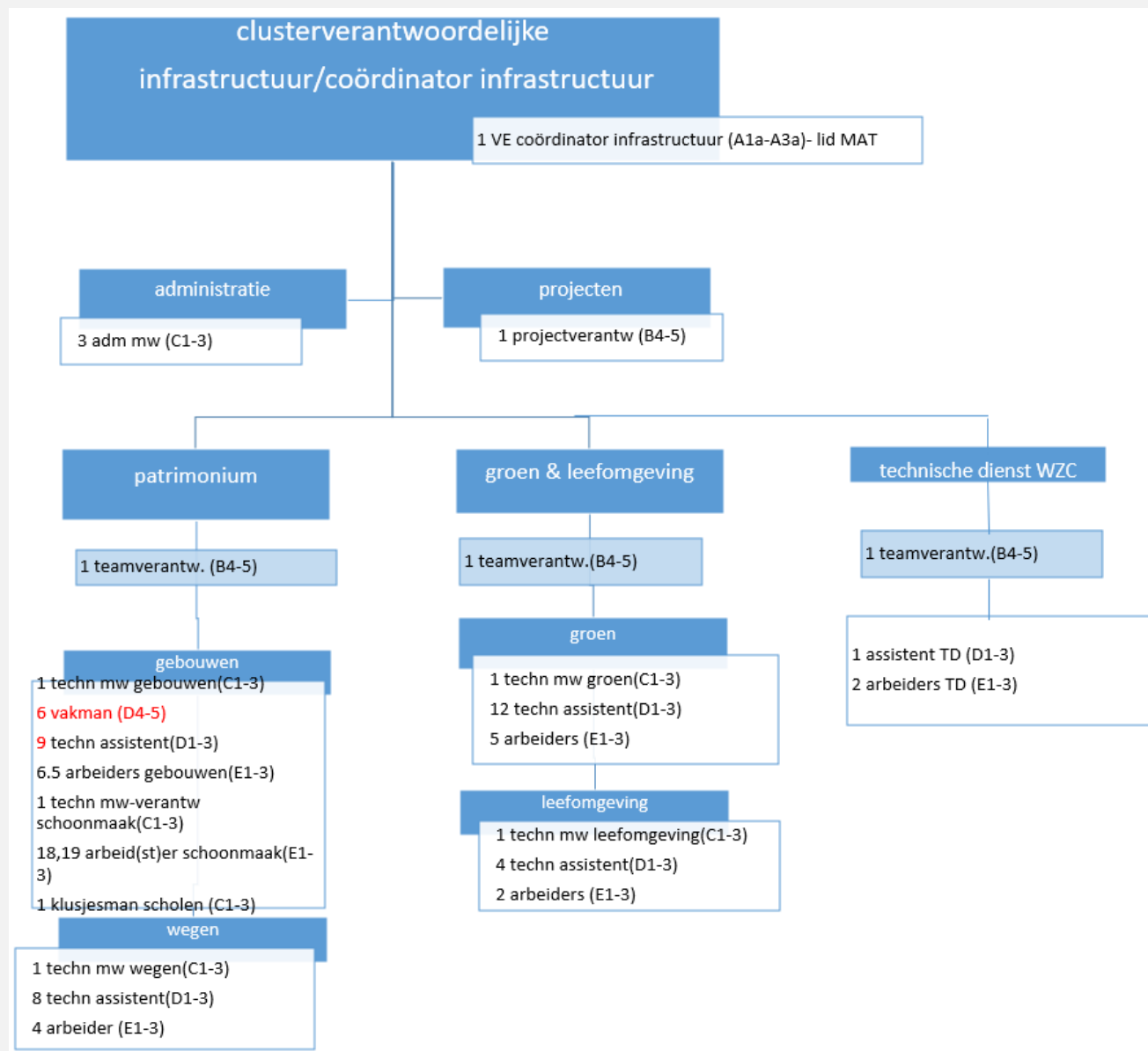
## Het organogram voorziet 111,19 VTE binnen de cluster Ruimte:

- ▶ De cluster is onderverdeeld in een deel ruimtelijke ontwikkeling (17,50 VTE) en een deel infrastructuur (93,69 VTE)
- ▶ Onder het deel ruimtelijke ontwikkeling vallen de diensten omgeving, mobiliteit, integrale veiligheid, landbouw & economie, duurzame ontwikkeling, handhaving en GIS
- ▶ Veel van deze diensten zijn éénmansdiensten, wat risico's inhoudt voor de continuïteit van de werking en dienstverlening
- ▶ De coördinator ruimtelijke ontwikkeling is tevens lid van het MAT



## Het organogram voorziet 111,19 VTE binnen de cluster Ruimte:

- ▶ Onder het deel infrastructuur vallen de diensten administratie, projecten, patrimonium, groen & leefomgeving en de technische dienst



## Het lage aantal VTE per inwoner is voelbaar in de organisatie

- ▶ Bijna 70% van de bevroagde medewerkers geeft aan dat er een hoge werkdruk is door het tekort aan personeel. Tijdens de werksessie kwam dit gevoel ook duidelijk naar voor.
- ▶ Ook éénpersoonsdiensten zijn een duidelijke uitdaging.
- ▶ Door het gebrek aan personeel is er weinig ruimte om naast het operationele ook beleidsmatig te werken.
- ▶ Toch blijkt de hoge werkdruk zich (nog) niet te vertalen in een structureel hoog aantal afwezigen: slechts 11% van de bevroagde medewerkers geeft aan dat de organisatie kampt met een hoge afwezigheidsgraad.

Item	Eens	Neutraal	Oneens	Geen mening
Er is een hoge werkdruk in de organisatie o.w. van een tekort aan personeel.	67%	22%	11%	/
De organisatie kampt met éénpersoonsdiensten waarvoor geen structurele back-up bestaat in geval van ziekte of vakantie.	74%	7%	11%	7%
We hebben mensen met de juiste capaciteit op de juiste plaats.	30%	48%	23%	/
We slagen erin om voldoende personeel aan te werven en zo goed als alle vacatures in te vullen.	19%	7%	74%	/
Onze organisatie kampt structureel met een hoog aantal afwezigen.	11%	44%	37%	7%
We hebben voldoende tijd om naast de uitvoering van operationele en administratieve taken ook beleidsmatig te werken.	15%	7%	71%	7%



## Werkcultuur:

- ▶ Ondanks de hoge werkdruk, blijkt de werkcultuur positief: bijna twee derden van de bevroagde medewerkers geeft aan dat er een fijne werkcultuur heerst in de organisatie. Bijna de helft van de respondenten geeft aan dat de diensten ook de vrijheid hebben om eigen projecten uit te werken. Respondenten omschrijven de sfeer als collegiaal, flexibel, open-minded en respectvol.
- ▶ De werksfeer is wel afhankelijk van de dienst, sommige respondenten omschrijven de sfeer namelijk met woorden als log, gesloten, stresserend en onmacht. Sommige diensten ervaren ook minder vrijheid om eigen projecten uit te werken.

Item	Eens	Neutraal	Oneens	Geen mening
Er heerst een fijne en veilige werkcultuur binnen de organisatie	63%	22%	15%	/
De diensten hebben vrijheid om zelf projecten uit te werken en initiatieven te realiseren	48%	30%	23%	/

Uit de bevraging bij het college, MAT en leidinggevenden (n=27).

flexibel personeel  
collegiaal log  
kwalitatief  
respectvol

## Risicoanalyse psychosociaal welzijn op het werk (IDEWE 2023)

1. Een bevraging van IDEWE in 2023 i.f.v. de RAPSItool bracht een **algemene tevredenheid van 84%** onder het personeel aan het licht
  2. 60% van het personeel gaf aan de intentie te hebben voor Brecht (gemeente) te **willen blijven werken**. Voor het OCMW was dit 48%.
  3. Het OCMW scoort ver boven de Vlaamse gemiddelden voor de **onwelzijnsindicatoren** stress, werkdruk, uitputting, burnoutrisico en voorspelde uitval. Het OCMW-personeel gaf ook aan minder steun te ervaren van leidinggevende en collega's (Let op timing: OCMW stond tijdens de corona-jaren sterk onder druk, wat een impact had op de meting).
  4. De gemeente scoorde bovengemiddeld goed voor **beslissingsruimte, vaardigheidsbenutting en leerklimaat**.
1. Dat is meer dan het Vlaamse gemiddelde dat op 81% ligt. Het personeel van Gemeente & OCMW blijkt dus tevreden.
  2. Vooral het OCMW scoort ver onder het Vlaams gemiddelde van 62%. Dat is een belangrijk aandachtspunt.
  3. Voor de rest van de gemeente liggen deze indicatoren veel lager en zelfs systematisch onder het Vlaams gemiddelde (let op: tijdens de bestuurskrachtanalyse haalden medewerkers aan dat deze meting op vandaag naar alle waarschijnlijkheid minder positief zou zijn).
  4. Het OCMW scoort hier ondergemiddeld. De RAPSi risicoanalyse legde dus een kloof bloot tussen het psychosociaal welzijn van het OCMW-personeel en het overige gemeentepersoneel.

## Rolverdeling MAT-college:

- ▶ De rolverdeling tussen MAT en college blijkt niet voldoende helder: slechts 12% van de bevroagde medewerkers geeft aan dat er duidelijke afspraken bestaan over de taakverdeling tussen college en administratie.
- ▶ Daarnaast geeft slechts 12% aan dat er een gezonde politiek-ambtelijke verhouding bestaat in Brecht.
- ▶ Ook gebeurt het dat schepenen de diensten, waarvoor zij bevoegd zijn, rechtstreeks aansturen. Dit is afhankelijk van schepenen tot schepenen en van dienst tot dienst.

Item	Eens	Neutraal	Oneens	Geen mening
Er bestaan duidelijke afspraken over de taakverdeling tussen college en administratie.	12%	32%	48%	8%
Er bestaat een gezonde politiek-ambtelijke verhouding in Brecht.	12%	40%	40%	8%
De schepenen sturen de diensten waarvoor zij bevoegd zijn rechtstreeks aan.	20%	28%	32%	20%

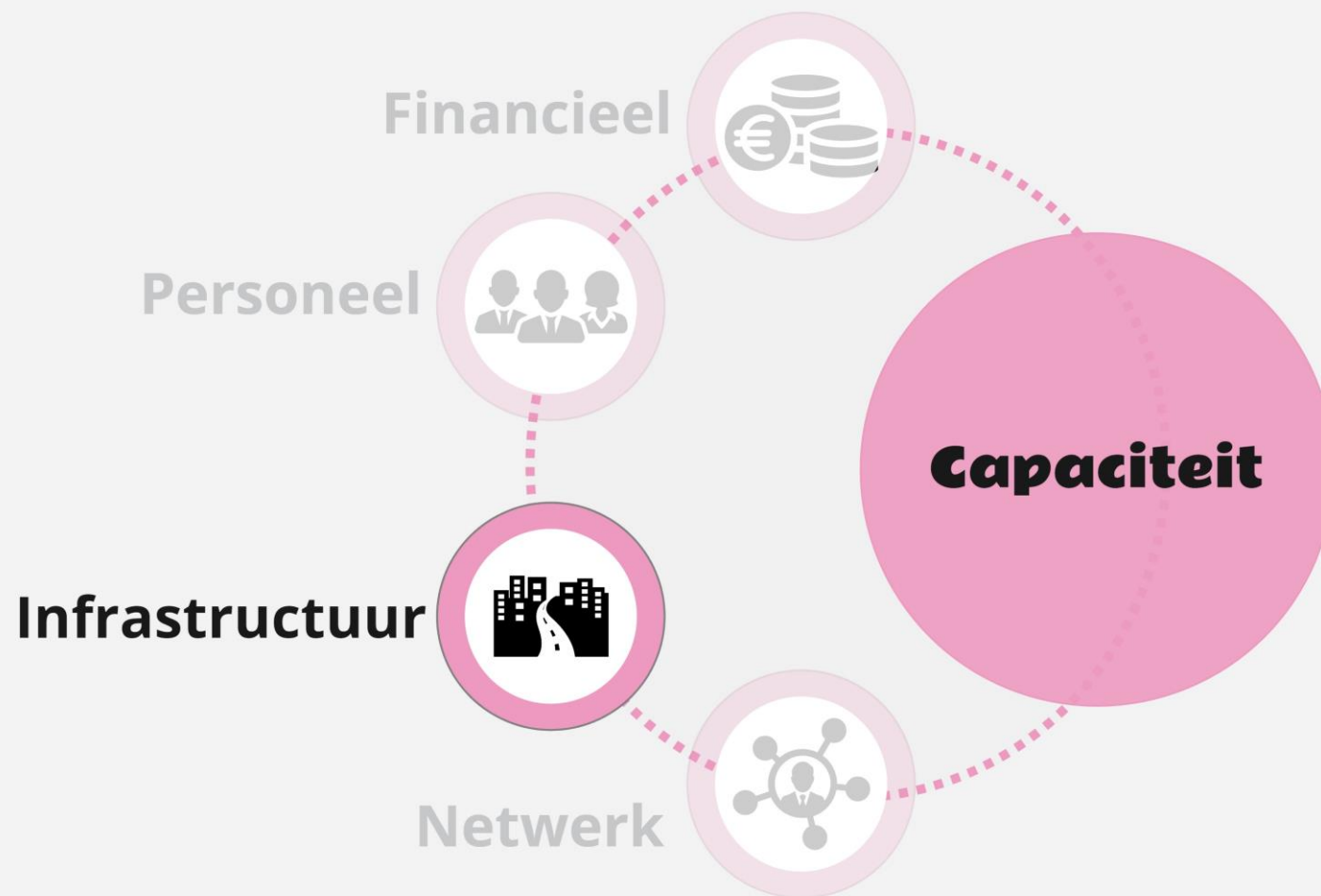
Uit de bevraging bij het college, MAT en leidinggevendenden (n=27).

## Het ABC-model als mogelijke basis voor gesprekken over de rolverdeling tussen MAT en college

- De behoefte aan **Autonomie** omvat de wens van medewerkers om hun werk 'met goesting' aan te pakken, hetzij omdat ze zelf kunnen kiezen welke taken ze doen, hetzij omdat ze het belang van hun taken inzien of omdat ze taken kunnen doen die ze leuk of zinvol vinden.
- De behoefte aan **verBinding** gaat over de relaties met anderen op het werk: een toffe sfeer ervaren op het werk en je verbonden voelen met je collega's en leidinggevenden. Medewerkers die zich verbonden voelen, voelen zich welkom op het werk.
- De behoefte aan **Competentie** gaat over dingen doen waar je goed in bent, je talenten gebruiken, deze verder ontwikkelen en kunnen doorgeven. Het gaat ook over de factoren die het mogelijk maken je werk goed te doen en de zaken die je daarin belemmeren: 'werkbaar' werk dus.



Bron: [www.langer-werken.be](http://www.langer-werken.be)



**CAPACITEIT: INFRASTRUCTUUR**



## 1. Gemeentelijk patrimonium

- O.a. met het oog op de klimaatdoelstellingen is het zeer belangrijk om een accuraat overzicht te hebben van de huidige staat van de gebouwen en van de invulling.
- Brecht beschikt op dit moment niet over een uitgewerkt proces i.f.v. gebouwenbeheer. Onderhoudswerken zijn dan ook voornamelijk reactief i.p.v. proactief.
- Er staan wel enkele belangrijke infrastructuurprojecten in de steigers: het nieuwe gemeentehuis dat volop in aanbouw is en het nieuwe gebouw voor de technische dienst. Ook bestaat de wens voor een nieuw gebouw voor het woonzorgcentrum, de school, 't Goorhof...



## 2. Wegennet en riolering

- De Brechtenaar is relatief tevreden is over straten, pleinen, voetpaden en fietspaden. Dit is een fijne bevinding, gezien de vele kilometers aan wegen in Brecht. Wel bestaan er knelpunten, bijv. de fietspaden in Overbroek, Adbijlaan, Eyndovensteenweg...
- Brecht heeft een iets lagere rioleringsgraad en zuiveringsgraad. PIDPA zorgt als externe partner voor het onderhoud en de aanleg van de riolering.



### 3. Voorzieningen

- Brecht is als gemeente goed uitgerust. Met name op vlak van cultuur en recreatie heeft Brecht een hoger voorzieningsniveau. Dat past binnen typering als woongemeente met hogere inkomens.
- De Brechtenaar geeft aan zeer tevreden te zijn over de de winkelvoorzieningen voor dagelijkse goederen, maar is minder tevreden over voorzieningen voor cultuur en recreatie, onderwijs, horeca en sport.
- Op vlak van cultuur en recreatie bestaat er een opvallende tegenstelling tussen de effectieve uitrustingsgraad die eerder hoog is en de tevredenheid van de Brechtenaar over die uitrusting.





#### 4. IT

- De Brechtenaar geeft aan gemiddeld tevreden te zijn over de digitale dienstverlening van de gemeente
- De interne software-infrastructuur vraagt extra aandacht
  - Het bestuur heeft wel stappen gezet met de uitbouw van een IT-dienst
  - Een uitgeschreven toekomstgerichte visie op het IT-beleid en de software-infrastructuur ontbreekt.
  - Ook de afstemming van software kan beter: bijv. achterliggende systemen digitale dienstverlening.

## Gemeentelijk patrimonium

- ▶ 46% van de bevroagde medewerkers geeft aan dat Brecht beschikt over voldoende infrastructuur en gebouwen.
- ▶ 54% geeft aan dat de gebouwen dringend toe zijn aan renovatie.
- ▶ Enkele belangrijke infrastructuurprojecten: het gemeentehuis dat volop in aanbouw is en het gebouw voor de technische dienst.

Item	Eens	Neutraal	Oneens	Geen mening
Het lokaal bestuur beschikt over onvoldoende infrastructuur en gebouwen.	20%	27%	46%	8%
De gebouwen in gemeentelijk beheer zijn dringend toe aan renovatie.	54%	35%	12%	/

Uit de bevraging bij het college, MAT en leidinggevendenden (n=27).

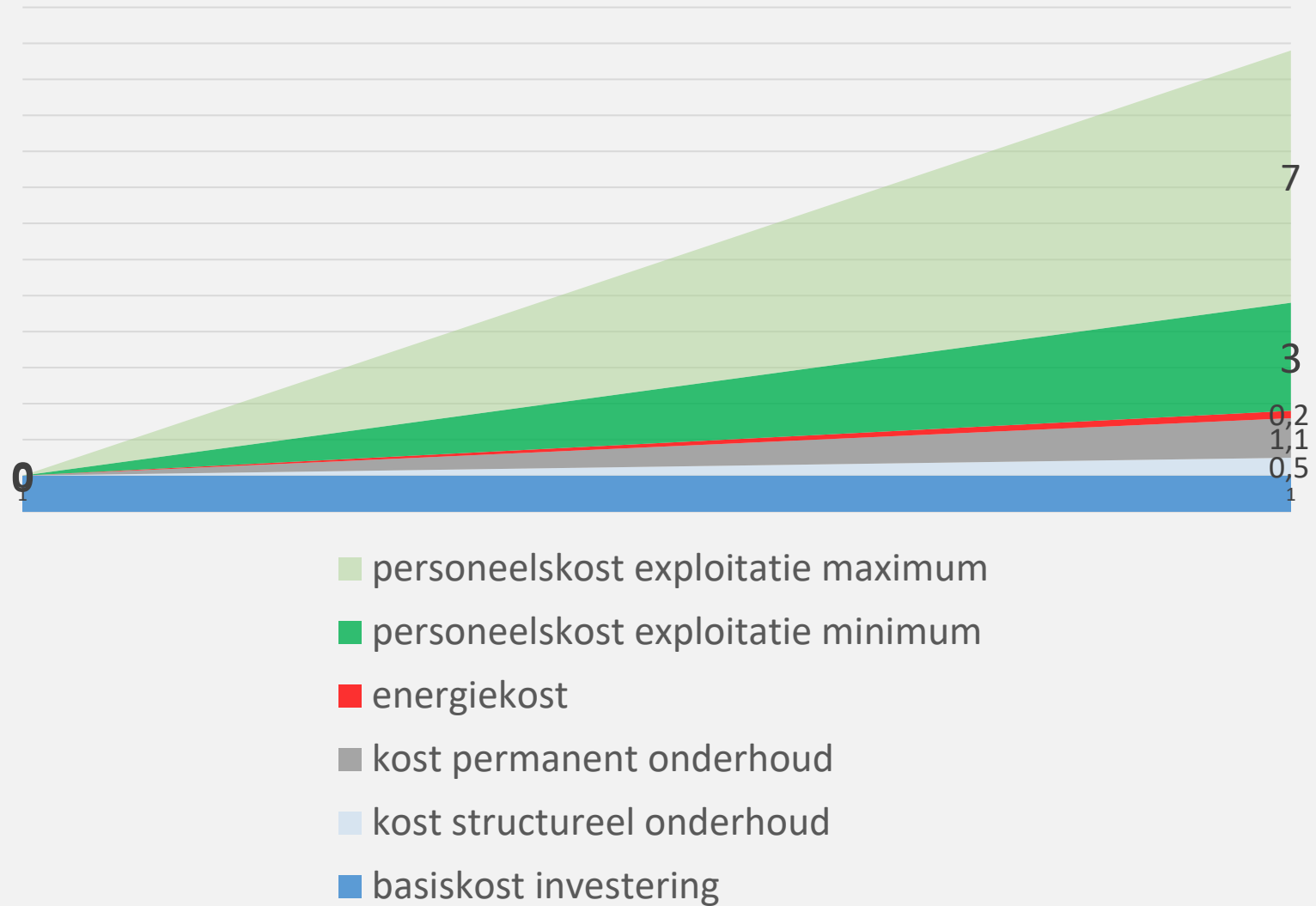
## Gebouwenbeheer

- ▶ Brecht beschikt op dit moment niet over een uitgewerkt proces i.f.v. gebouwenbeheer. Hierdoor is er weinig overzicht over de gebouwen, de nodige onderhoudswerken, het toegangsbeheer, de verantwoordelijken per gebouw enz. Onderhoudswerken zijn dan ook voornamelijk reactief i.p.v. proactief.
- ▶ Daarnaast maakt een goed gebouwenbeheer het ook mogelijk om bestaande noden en behoeften beter in kaart te brengen en op te volgen, om zo geïnformeerde toekomstige keuzes te maken.
- ▶ Financieel werkt men met een algemeen budget voor onderhoudswerken, een goed gebouwenbeheer kan ervoor zorgen de nodige onderhoudsinvesteringen en bijhorende kosten op de middellange-lange termijn opgenomen kunnen worden in de budgettering.
- ▶ Met oog op de klimaatdoelstellingen is het zeer belangrijk om een accuraat overzicht te hebben van de huidige staat van de gebouwen en van de invulling. Enkel op die manier kan men proactief werken richting een betere energiezuinigheid van het eigen patrimonium en betere afstemming op het gebruik.

## Investerings in de toekomst zorgvuldig afwegen

- ▶ De investeringsgraad ligt hoog in Brecht, dat wil zeggen dat een groot aandeel van de uitgaven voorbehouden is voor investeringen.
- ▶ Bij nieuwe investeringen is het belangrijk om ook de exploitatie-uitgaven die eraan verbonden zijn, niet te onderschatten.
- ▶ De exploitatiekost is het meervoud van de investering. Afhankelijk van het type investering kan het gaan naar een factor x3-x10.
- ▶ Gebouwen vreten aan vrije beleidsruimte, niet noodzakelijk omwille van de investeringskost, wel omwille van exploitatie.

## Indicatieve kost patrimonium op 60 jaar



## Wegennet

- ▶ Uit de gemeente- en stadsmonitor (2023) blijkt dat de Brechtenaar **relatief tevreden** is over straten, pleinen, voetpaden en fietspaden:
  - Relatief hoge tevredenheid over staat van straten en pleinen: 65% geeft aan tevreden te zijn, t.o.v. 59% in Vlaanderen (2023). Wel een lichte daling t.o.v. 2020 (66%).
  - Relatief hoge tevredenheid over de staat van voetpaden: 58% geeft aan tevreden te zijn, t.o.v. 46% in Vlaanderen (2023). Zelfs een lichte stijging t.o.v. 2020 (56%).
  - 58% is tevreden over de staat van de fietsinfrastructuur, t.o.v. 45% in Vlaanderen (2023). Ook bovengemiddeld veel inwoners vinden dat er voldoende fietsinfrastructuur beschikbaar is in Brecht: 68% in Brecht versus 52% in Vlaanderen.

**Riolering en zuivering: Sinds september 2013 beheert PIDPA de riolering in Brecht.**

- ▶ Eerder lage rioleringsgraad: 84,9% (Vla: 88%, 2022)
- ▶ Iets lagere zuiveringsgraad: 84,7% (Vla: 86%, 2022)

## Voorzieningen

- ▶ Brecht is als gemeente zeer goed uitgerust (studie: 'uitrustingsgraad van de Vlaamse gemeenten', De Maesschalck en Van Hecke, 2023).
- ▶ De studie brengt het voorzieningsniveau op vlak van onderwijs, zorg, publieke dienstverlening, persoonlijke dienstverlening, horeca, detailhandel, cultuur en recreatie en sport in kaart.
- ▶ Van de zeven dimensies scoort Brecht het hoogst op sport (i.e. sportaccommodaties en tewerkstelling in de accommodaties).

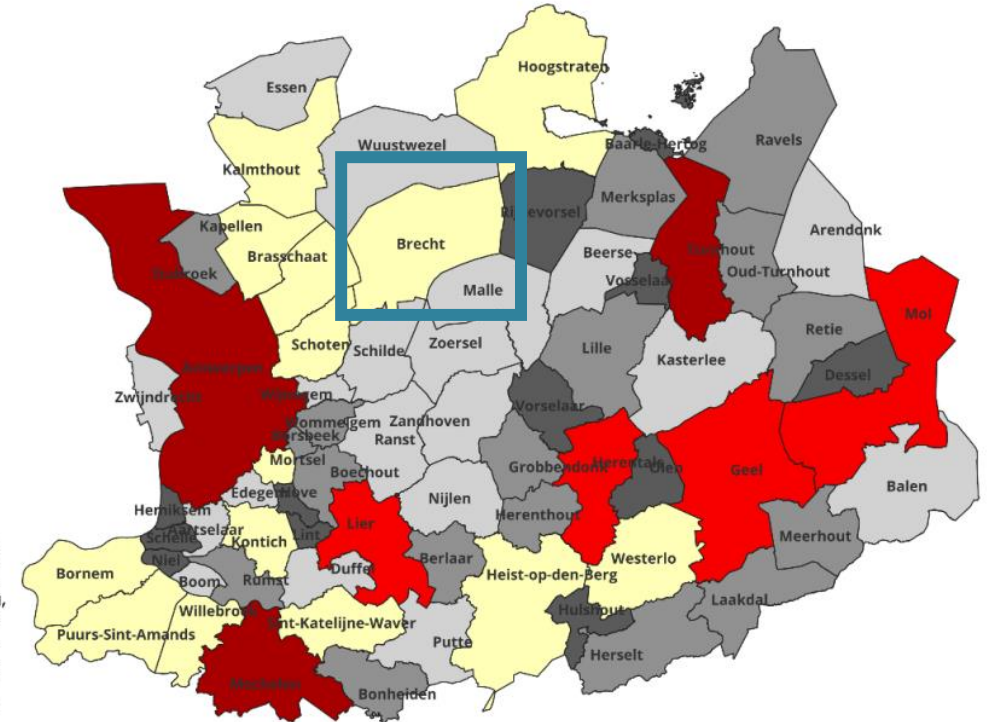
## Typologie van de Antwerpse gemeenten op basis van de uitrusting

### Centrale steden en gemeenten

- Grote en regionale steden
- Zeer goed uitgeruste centra
- Goed uitgeruste centra

### Andere steden en gemeenten

- zeer goed uitgerust
- goed uitgerust
- matig uitgerust
- zwak uitgerust



Kaart: Data & Analyse Vlaams-Brabant

Bron data: provincies.incijfers.be, Agentschap Wonen in Vlaanderen, AGODI, AHOVOKS, Bpost, Cobrha databank, College van de Hoven en Rechtbanken, Cultuurconnect, Departement Cultuur, Jeugd & Media, Departement Zorg, desocialekaart.be, Faro via erfgoedkaart.be, FOD Financiën, Federale Politie, Kind en Gezin, Locatus, Netwerk cultuurhuizen (cult!), Onderwijs Vlaanderen, Sport Vlaanderen via Statistiek Vlaanderen, Toerisme Vlaanderen, VDAB, Vlaamse Belastingdienst

## Voorzieningen

- ▶ Uit de gemeente- en stadsmonitor (2023) blijkt een:
  - ▶ hoge tevredenheid over de winkelvoorzieningen voor dagelijkse goederen (82% geeft aan tevreden te zijn tegenover 72% in Vlaanderen)
  - ▶ gemiddelde tevredenheid over gezondheidsvoorzieningen (81% geeft aan tevreden te zijn tegenover 80% in Vlaanderen) over bibliotheekvoorzieningen (85% versus 86%)
  - ▶ lage tevredenheid over culturele voorzieningen (44% versus 68%), onderwijsvoorzieningen (73% versus 86%), jongerenvoorzieningen (29% versus 50%), restaurants, brasseries en eetcafés (62% versus 74%), speelplekken voor kinderen (46% versus 62%), sportvoorzieningen (44% versus 75%), uitgaansgelegenheden (31% versus 59%) en algemene winkelvoorzieningen (49% versus 63%).
  - ▶ Opvallend, gezien de uitrustingsgraad eerder hoog is in Brecht (zie vorige slide).

## IT

- ▶ Volgens medewerkers zet het bestuur relatief sterk in op online dienstverlening.
- ▶ De Brechtenaar geeft aan gemiddeld tevreden te zijn over de digitale dienstverlening van de gemeente: 69% geeft aan tevreden te zijn, ten opzichte van 67% in Vlaanderen
- ▶ Het bestuur beschikt over een uitgebreid e-loket, een online meldpunt en een aparte pagina voor bekendmakingen.



Item	Eens	Neutraal	Oneens	Geen mening
Het lokaal bestuur zet sterk in op online dienstverlening.	50%	35%	15%	/

Uit de bevraging bij het college, MAT en leidinggevenden (n=27).

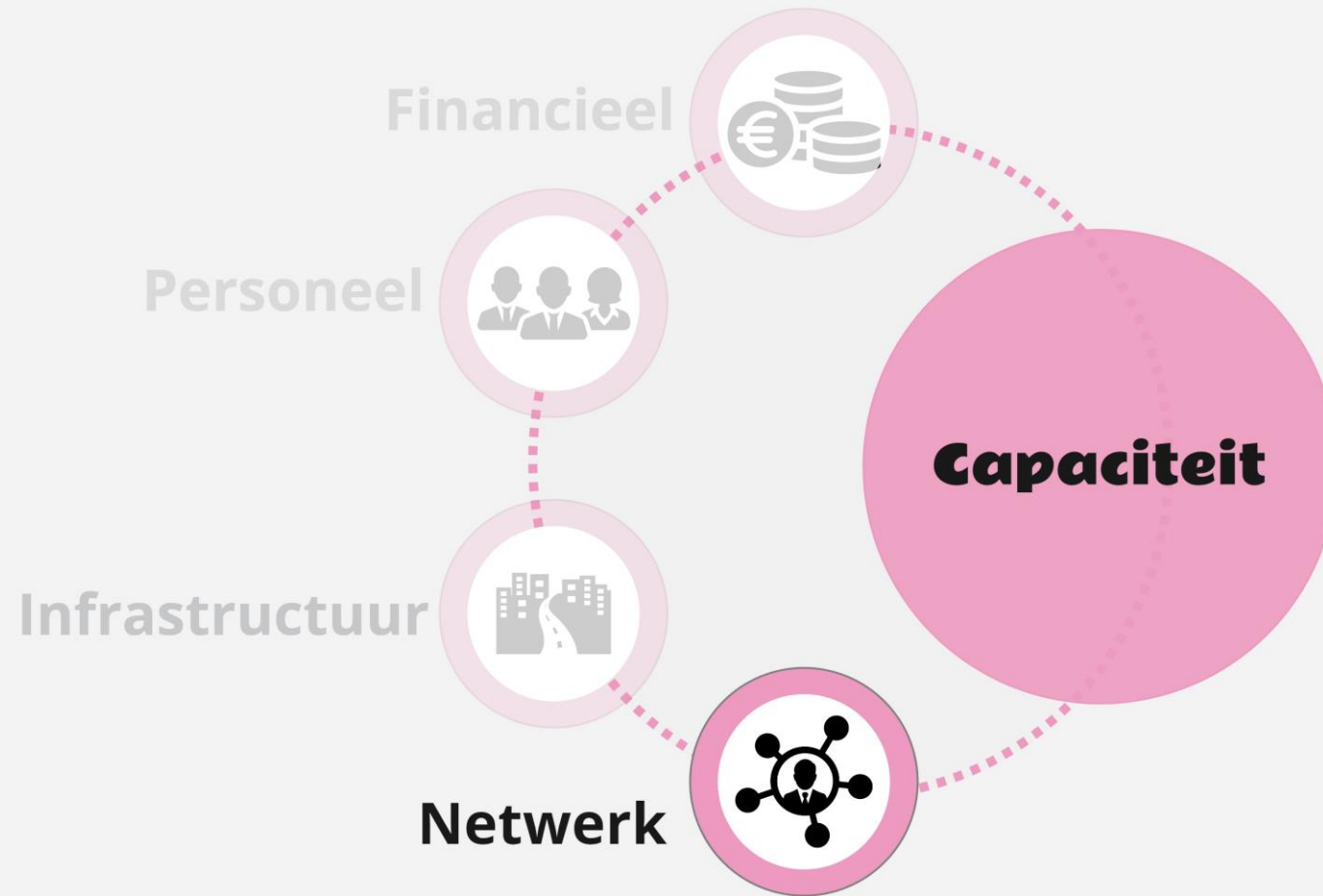


## IT

- ▶ De interne software-infrastructuur vraagt extra aandacht;
  - Het bestuur heeft al belangrijke stappen gezet met de uitbouw van een IT-dienst...
  - ... maar een uitgeschreven toekomstgerichte visie op het IT-beleid en de software-infrastructuur ontbreekt.

Item	Eens	Neutraal	Oneens	Geen mening
Het lokaal bestuur zet sterk in op digitalisering van interne processen.	42%	35%	19%	4%
Er is onvoldoende aandacht binnen het lokaal bestuur voor informatieveiligheid.	30%	15%	50%	4%

Uit de bevraging bij het college, MAT en leidinggevenden (n=27).



**CAPACITEIT: NETWERK**



## 1. Betrokkenheid burgers

- De Brechtenaar is gemiddeld tevreden over de communicatie en consultatie vanuit het bestuur. De Brechtenaar voelt zich doorgaans iets minder goed geïnformeerd over activiteiten, initiatieven en beslissingen.
- Brecht vindt het belangrijk om inwoners te betrekken. Dit doet de gemeente o.a. via de adviesraden en via participatie-acties zoals 2960mijngedacht, Burgerpanel, workshops en informatievergaderingen.
  - Er bestaan belangrijke kwaliteitsverschillen in de werking van de adviesraden. Ook zijn er geen vastgelegde procedures voor de adviesverlening, ontbreekt de visie over hoe een adviesraad zou moeten werken ect.
  - Minder, maar sterkere adviesraden, zou een positieve evolutie zijn.
- Er zijn nog vele mogelijkheden om de betrokkenheid van de Brechtenaar te versterken. In een toekomstgericht participatiebeleid zouden deze mogelijkheden verkend en vastgelegd kunnen worden.
  - Over wat willen we de mening van de Brechtenaar te weten komen? Hoe gaan we die te weten komen?



## 2. Intergemeentelijke samenwerking

- Gezien de steeds hogere druk op lokale besturen is het belangrijk om voldoende bovengemeentelijk af te stemmen en expertise te delen: samen sta je sterker.
- Dit is ook wat Brecht ervaart. Enkele uitzonderingen daar gelaten, staat het bestuur eerder positief tegenover intergemeentelijke samenwerking.
- Het intergemeentelijke samenwerkingslandschap van Brecht is té complex: het bestuur zit in teveel samenwerkingsverbanden en werkt telkens samen met andere partners.
- Het is dan ook een uitdaging om het overzicht te behouden, om voldoende gewicht in de schaal te leggen en om de informatie uit samenwerkingsverbanden terug te koppelen binnen de organisatie.



### 3. Centrale overheden

- De voortschrijdende decentralisering van taken en opdrachten legt steeds meer druk op de lokale besturen. Dat ervaart Brecht ook.
- Nieuw beleid of projectoproepen zijn bovendien vaak gericht op grotere verbanden. Afstemming op het bovenlokale niveau wordt hierdoor steeds belangrijker.

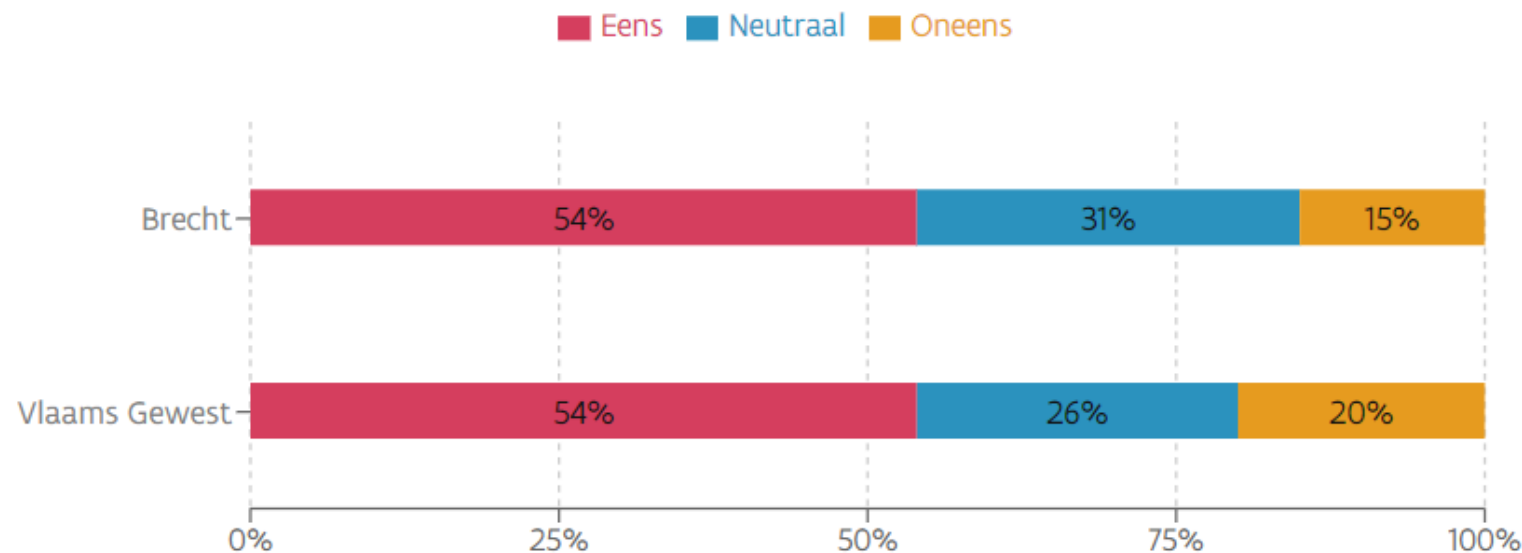
## Tevredenheid van burgers.

- ▶ Uit de gemeente- en stadsmonitor (2023) blijkt dat de Brechtenaar gemiddeld tevreden is over de communicatie vanuit het bestuur: 54% geeft aan tevreden te zijn (Vla: 54%).
- ▶ Ook de tevredenheid over de consultatie van de burger ligt rond het Vlaams gemiddelde: 33% geeft aan dat het bestuur voldoende inspanningen levert om de inwoner te consulteren (Vla: 37%).
- ▶ De Brechtenaar voelt zich wel minder goed geïnformeerd over activiteiten, plannen, initiatieven en beslissingen: 49% geeft aan tevreden te zijn (Vla: 56%).

### Tevredenheid over communicatie van gemeentebestuur

Aandeel inwoners dat vindt dat de communicatie van het gemeente-/stadsbestuur duidelijk en begrijpbaar is, in procenten

Bron: Burgerbevraging Gemeente-Stadsmonitor, Agentschap Binnenlands Bestuur



## Participatiekanalen

- ▶ Brecht tracht haar inwoners op verschillende manieren te betrekken:
  - via de 'traditionele' weg van de adviesraden;
  - Via 2960mijn gedacht;
  - via de consultatie van inwoners bij nieuwe projecten: bijv. rond de keuze van de bomen bij een wegeniswerk, de naam van het nieuw gemeentehuis;
  - via infomarkten, burgerpanels, workshops. Bijv. i.f.v. de Handelslei.
  - ...

Item	Eens	Neutraal	Oneens	Geen mening
Doorheen onze dienstverlening proberen we proactief rekening te houden met de verwachtingen van onze burgers, verenigingen, het middenveld...	48%	32%	8%	12%

Uit de bevraging bij het college, MAT en leidinggevenden (n=27).

## Participatiekanalen

- ▶ Uit het onderzoekstraject blijkt wel dat er geen uitgesproken beleid wordt gevoerd rond participatie. Medewerkers zijn niet noodzakelijk overtuigd dat:
  - het gemeentebestuur (voldoende) inspanningen levert om inwoners te betrekken en inspraak te geven;
  - men (voldoende) peilt naar de tevredenheid over de dienstverlening.
- Als gevolg daarvan is het onduidelijk of het gemeentebestuur de verwachtingen van haar burgers wel voldoende kent

Item	Eens	Neutraal	Oneens	Geen mening
Bij nieuwe initiatieven trachten we steeds onze inwoners te betrekken en inspraak te geven.	32%	48%	8%	12%
We peilen zelden of nooit naar de tevredenheid over onze dienstverlening.	32%	44%	8%	16%
We kennen de verwachtingen van onze burgers.	20%	48%	24%	8%

Uit de bevraging bij het college, MAT en leidinggevenden (n=27).



## Brecht is ingebed in meer dan 90 intergemeentelijke samenwerkingsverbanden

- ▶ De tabel geeft een greep uit de verbanden.
- ▶ Ook meer informele afstemming tussen medewerkers van Brecht en andere lokale besturen gebeurt met regelmaat.

Intermeentelijke samenwerking		
Hulpverleningszone	Brandweer Zone Rand	Boechout, Borsbeek, Brasschaat, Edegem, Essen, Hove, Kalmthout, Kapellen, Kontich, Lint, Malle, Mortsel, Ranst, Schilde, Schoten, Wommelgem, Wuustwezel, Zandhoven, Zoersel
Eerstelijnszone	Voorkempen	Brecht, Malle, Schilde, Zandhoven en Zoersel
Afvalinter-communale	IGEAN milieu & veiligheid	30 gemeenten rond Antwerpen
Politiezone	Voorkempen	Brecht, Malle, Schilde en Zoersel
Deeltijds Kunstonderwijs	Stedelijke Academie voor Muziek, Woord en Dans Merksem	Merksem, Brecht
	IKO	Brecht, Hoogstraten
Lokaal welzijnsbeleid	KINA	27 OCMW's rond Antwerpen
Nutsvoorzieningen	Fluvius	
Vrije tijd (bibliotheeken en cultuur, incl UiTPAS)	Biscuit	Brecht, Kalmthout, Kapellen, Stabroek, Wuustwezel, Schilde, Schoten, Wijnegem, Brasschaat, Essen

## Brecht is ingebed in veel intergemeentelijke samenwerkingsverbanden

- ▶ Gezien de steeds hogere druk op lokale besturen is het belangrijk om beroep te kunnen doen op bovenlokale netwerken (samen sta je sterker).
- ▶ Brecht zit echter vervat in enorm veel samenwerkingsverbanden, hierdoor is het een uitdaging om het overzicht te behouden, om voldoende gewicht in de schaal te leggen en om de informatie terug te koppelen binnen de organisatie. Dit is een probleem, want de echte meerwaarde van IGS toont zich pas als het lokaal bestuur weet wat ze uit de samenwerking wil halen en sterk voorbereid naar de vergaderingen gaat.
- ▶ Bovendien valt op dat Brecht telkens met andere partners samenwerkt, een vaste set aan partners ontbreekt. Dit hoeft geen probleem te zijn, maar het bemoeilijkt een meer structurele samenwerking overheen beleidsthema's en het maakt het samenwerkingslandschap nog complexer.
- ▶ Brecht heeft dringend nood aan een vereenvoudiging van de samenwerkingsverbanden waarin het lokaal bestuur vervat zit: het in kaart brengen van alle samenwerkingsverbanden is stap 1, het verder op elkaar afstemmen is stap 2.

Item	Eens	Neutraal	Oneens	Geen mening
Informatie van en over intergemeentelijke samenwerking wordt voldoende teruggekoppeld binnen de organisatie.	12%	20%	52%	16%
Als lokaal bestuur hebben we een goed overzicht van meerwaarde die onze samenwerkingsverbanden genereren.	4%	20%	44%	32%

Uit de bevraging bij het college, MAT en leidinggevenden (n=27).

Brecht is ingebed in heel wat intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en werkt, afhankelijk van het thema, samen met andere lokale besturen. Dit maakt het IGS-landschap in Brecht complex.

- ▶ Niet enkel Brecht ervaart deze uitdaging: heel wat Vlaamse steden en gemeenten zijn bedolven onder de hoeveelheid en diversiteit van de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden waarvan ze deel uitmaken.
- ▶ Met het regiodecreet van 3 februari 2023 heeft de Vlaamse overheid een eerste stap gezet in de vereenvoudiging van de intergemeentelijke samenwerking. Vanaf de nieuwe beheersovereenkomsten 2027-2032 moeten Vlaams gesubsidieerde samenwerkingsverbanden afgestemd zijn op de referentieregio.
- ▶ Anderzijds stelt het decreet ook de ambitie om het aantal structuren te verminderen. Dit is een duidelijke uitdaging voor Brecht: het zoeken naar meer structurele partnerschappen met een vaste set van partners kan een stap in de goede richting zijn. Hierbij is het aangeraden om diverse versplinterde samenwerkingsverbanden thematisch te bundelen tot grotere gehelen.



Brecht is ingebed in heel wat intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en werkt, afhankelijk van het thema, samen met andere lokale besturen. Dit maakt het IGS-landschap in Brecht complex.

- ▶ Vlaanderen tracht regio's ook inhoudelijk te ondersteunen bij de vereenvoudiging van de intergemeentelijke samenwerking. In 2023 heeft het Agentschap Binnenlands Bestuur een oproep gelanceerd om vier regio's/subregio's bij te staan bij een concreet vereenvoudigingstraject. De geselecteerde trajecten zijn: de Rupelstreek/Zuidrand, de Vlaamse Ardennen, Oost-Brabant en regio Brugge. IDEA Consult begeleidt deze trajecten.
- ▶ De ervaringen uit de vier trajecten zullen gebundeld worden in een 'draaiboek vereenvoudiging'. Het draaiboek zal de nodige inhoudelijke en procesmatige instrumenten bieden aan lokale besturen om ook zelf aan de slag te gaan met het vereenvoudigen van de intergemeentelijke samenwerkingsstructuren.

#### Het belang van IGS neemt toe.

- ▶ Nieuw beleid of projectoproepen zijn vaak gericht op grotere verbanden (vb. hervormingen sociaal beleid, subsidie-oproepen...), waardoor afstemming op het bovenlokale niveau steeds belangrijker wordt.
- ▶ Daarnaast wordt de wetgeving steeds complexer, waardoor er meer specialistenkennis nodig is. Iets waarin IGS een meerwaarde kan betekenen.

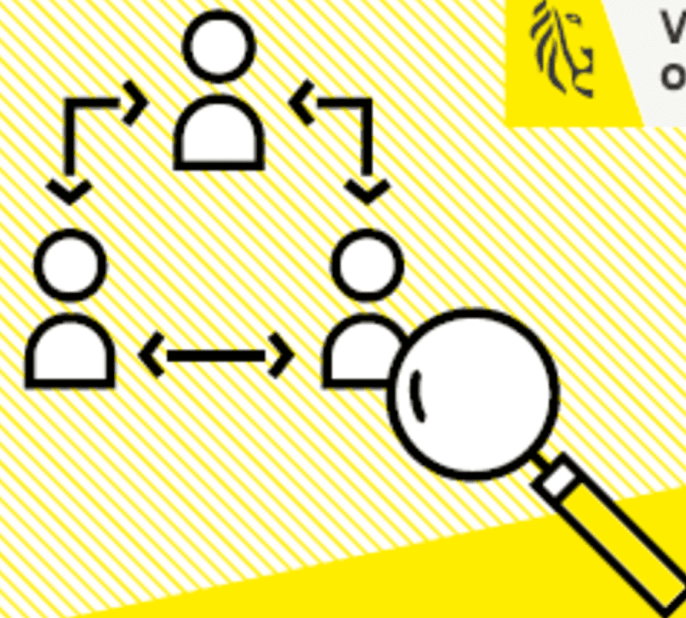


## Centrale overheden

- ▶ Er is een immer stijgende druk door toenemende decentralisatie van verantwoordelijkheden (bv. de commissie decentralisatie waaruit 53 decentralisatiemaatregelen werden goedgekeurd, het BOA-decreet, de vierde pijlen inburgeringsdecreet...).
- ▶ Dit zet de huidige bestuurskracht van lokale besturen nog meer onder druk, iets wat ook Brecht ervaart.

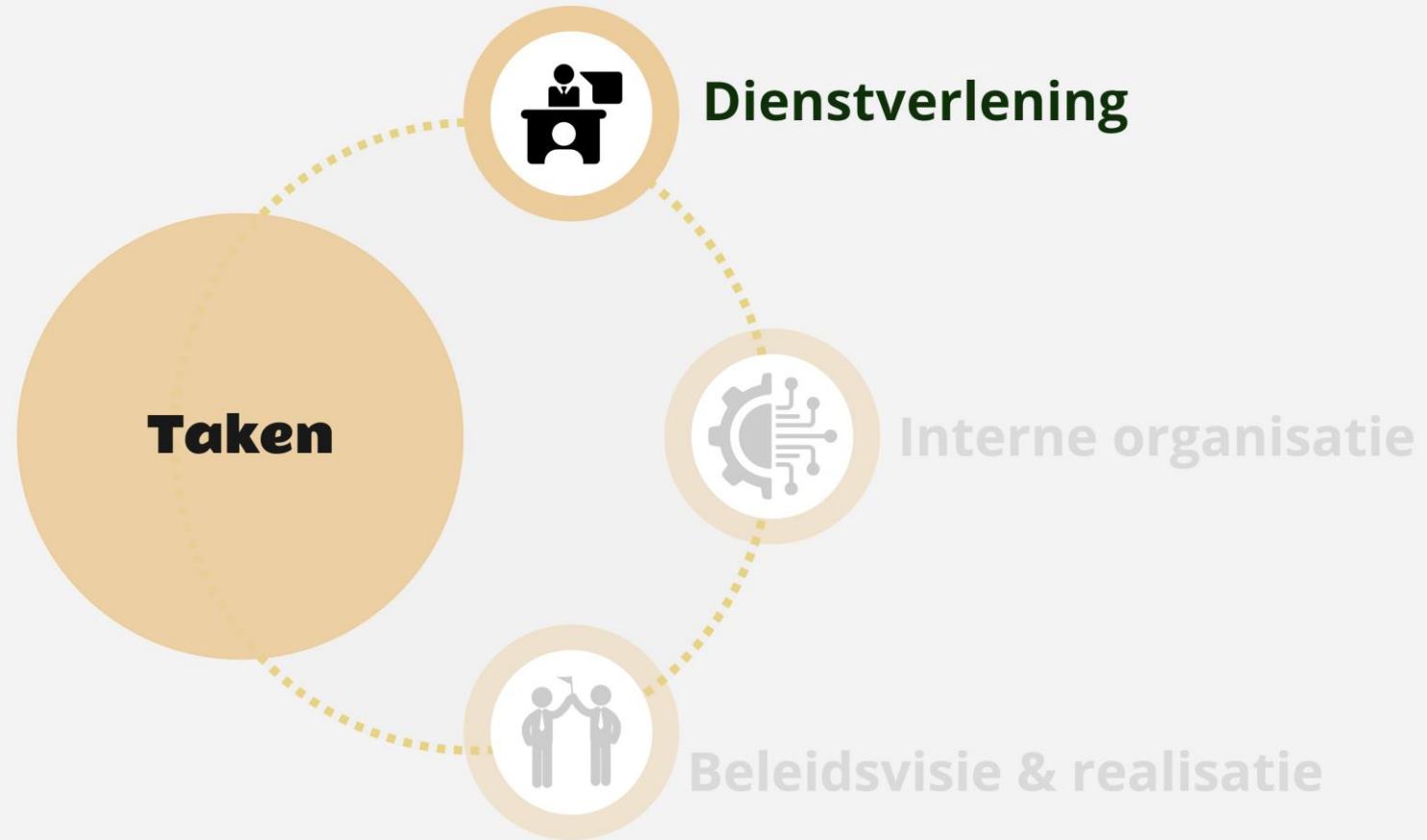


Vlaamse  
overheid



# EINDRAPPORT COMMISSIE DECENTRALISATIE

29 november 2022



**TAAKSTELLING: DIENSTVERLENING**



Dienstverlening: ondanks een relatief hoog voorzieningsniveau (zie titel ‘infrastructuur, voorzieningen’), toch een eerder lage tevredenheid.

- ▶ Inwoners zijn gemiddeld tevreden over de digitale dienstverlening en loketvoorziening door de gemeente. Dit geldt ook voor de kinderopvang, ouderenzorg en bibliotheekvoorzieningen
- ▶ De tevredenheid over kinderopvang, ouderenvoorzieningen, sportvoorzieningen, jongerenvoorzieningen, uitgaansgelegenheden, culturele voorzieningen en winkelvoorzieningen ligt onder de gemiddelden voor Vlaanderen en de Belfius-cluster.

## CONCLUSIES DIENSTVERLENING



### Het vertrouwen in bestuur en politie

- ▶ 21% van de respondenten geeft aan 'veel' vertrouwen te hebben in het gemeentebestuur. In Vlaanderen is dit gemiddeld 29%. Bovendien is het vertrouwen gedaald ten opzichte van 2020 toen het nog 26% bedroeg.
- ▶ 47% geeft aan 'veel' vertrouwen te hebben in het politie. In Vlaanderen is dit gemiddeld 46%.

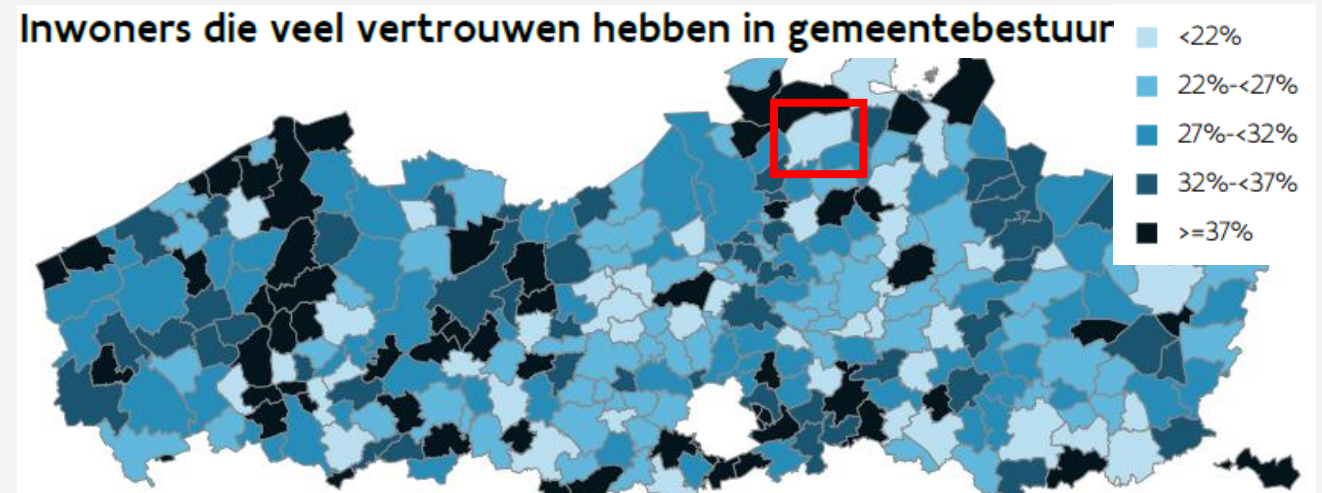


## Tevredenheid

- ▶ De Brechtenaar geeft aan gemiddeld tevreden te zijn over de digitale dienstverlening van de gemeente: 69% geeft aan tevreden te zijn, ten opzichte van 67% in Vlaanderen. Dit is wel een duidelijk stijging ten opzichte van 2020, toen 63% aangaf tevreden te zijn.
- ▶ Voor de tevredenheid over de loketvoorzieningen geldt exact hetzelfde beeld: 69% geeft aan tevreden te zijn, ten opzichte van 67% in Vlaanderen. Dit is wel een stagnatie ten opzichte van 2020.

## Vertrouwen

- ▶ Als we kijken naar het vertrouwen in het gemeentebestuur zien we dat 21% van de Brechtse respondenten aangeeft veel vertrouwen te hebben. Dit ligt een stuk onder het Vlaams gemiddelde van 29% en is een achteruitgang van 5% t.o.v. 2020.
- ▶ Het vertrouwen in de politie ligt met 47% iets boven het Vlaams gemiddelde van 46% (2023). Dit is een zeer lichte stijging t.o.v. 2020, toen het aandeel 46% bedroeg (Vla: 47%).



## Kinderopvang

- De Brechtenaar is gemiddeld tevreden over de kinderopvang: 55% geeft aan tevreden te zijn, dit is nagenoeg gelijk met het Vlaams gemiddelde van 57%. Dit is een lichte daling t.o.v. 2020, toen 58% aangaf tevreden te zijn. De achteruitgang in Vlaanderen is veel sterker.
- Het aantal opvangplaatsen per 100 baby's en peuters is gedaald tussen 2015 en 2023: van 48,6 naar 41,0 per 100 baby's en peuters. In dezelfde periode is dit aantal in Vlaanderen gestegen. Zo is een voorsprong voor Brecht omgebogen in een achterstand op het Vlaamse gemiddelde.
- Hetzelfde geldt voor het aantal opvangplaatsen buitenschoolse kinderopvang: een voorsprong in 2015 (9,2 versus 6,0) is in 2023 omgebogen naar een achterstand op het Vlaams gemiddelde (5,4 versus 7,1).

Variabele	Brecht	Belfius-cluster	Vlaams gem.
Tevredenheid over kinderopvang (tevreden, 2020-2023)	58% - 55%	69% - 54%	68% - 57%
Opvangplaatsen baby's en peuters 0-2 jaar (per 100 baby's en peuters, 2015 - 2023)	48,6 - 41,0	/	41,0 - 43,7
Opvangplaatsen buitenschoolse opvang 3-11 jaar (per 100 3-11 jarigen, 2015 - 2023)	9,2 - 5,4	/	6,0 - 7,1

## Ouderenzorg

- De tevredenheid over de ouderenzorg is iets lager dan het gemiddelde: 67% geeft aan tevreden te zijn ten opzichte van 71% in Vlaanderen. De achteruitgang ten opzichte van 2020 volgt de trends voor Vlaanderen en de Belfius-cluster.
- De tevredenheid over het aantal activiteiten voor senioren ligt met 47% lager dan het gemiddelde voor Vlaanderen en de Belfius-cluster.
- Het aantal plaatsen in een woonzorgcentrum per 100 65-plussers is gestegen, ondanks de stijging van het aantal 65-plussers in Brecht.

Variabele	Brecht	Belfius-cluster	Vlaams gem.
Tevredenheid over ouderenvoorzieningen (tevreden, 2020-2023)	71% - 67%	74% - 71%	75% - 71%
Voldoende activiteiten voor senioren (tevreden, 2020-2023)	58% - 47%	68% - 56%	63% - 52%
Residentiële ouderenzorg, aantal plaatsen in WZC (per 100 inwoners 65+, 2015-2023)	4,0 - 5,0	5,8 - 5,5	5,9 - 5,8
Aantal 65-plussers als aandeel van de bevolking, 2015-2023)	17,2% - 21,2%	18,9% - 21,9%	19,3% - 21,1%

## Sport

- De Brechtenaar is eerder ontevreden over de sportvoorzieningen in de gemeente: 44% geeft aan tevreden te zijn, dit is heel wat lager dan het Vlaams gemiddelde van 75% en ook een sterke daling t.o.v. 2020 (62%)
- Brecht heeft evenveel sportaccomodaties per 1.000 inwoners als de rest van Vlaanderen en de gemeenten in de Belfius-cluster
- Het aantal sportclubs ligt boven het Vlaams gemiddelde (per 1.000 inwoners 3,8 in Brecht t.o.v. 3 in Vlaanderen)

Variabele	Brecht	Belfius-cluster	Vlaams gem.
Aantal sportaccomodaties (per 1.000 inwoners, 2022)	3,6	3,6	3,6
Aantal sportclubs (per 1.000 inwoners, 2022)	3,8	3,4	3,0
Tevredenheid over sportvoorzieningen (tevreden, 2020-2023)	62% - 44%	79% - 69%	78% - 75%

## Jeugd

- De Brechtenaar is ontevreden over de jongerenvoorzieningen in de gemeente. De tevredenheid is in heel Vlaanderen en ook in de Belfius-cluster gedaald in de periode 2020-2023, maar de daling is opvallend sterk in Brecht.
- Hetzelfde geldt voor de tevredenheid over uitgaansgelegenheden: deze lag in 2020 al een stuk onder de gemiddelden voor Vlaanderen en de Belfius-cluster en is in de afgelopen periode nog verder gedaald.
- Over de hoeveelheid activiteiten voor kinderen en jongeren is de Brechtenaar gemiddeld tevreden. De daling in de periode 2020-2023 is proportioneel t.o.v. de daling in de Belfius-cluster en de rest van Vlaanderen.
- Wel is het aantal jeugdbewegingen in Brecht – tegen de trend in – in de afgelopen 8 jaar gestegen, tot een niveau boven het Vlaams gemiddelde en net onder het gemiddelde van de Belfius-cluster.

Variabele	Brecht	Belfius-cluster	Vlaams gem.
Tevredenheid over jongerenvoorzieningen (tevreden, 2020-2023)	48% - 29%	61% - 47%	62% - 50%
Tevredenheid over uitgaansgelegenheden (tevreden, 2020-2023)	36% - 31%	51% - 49%	60% - 59%
Voldoende activiteiten voor kinderen en jongeren (eens, 2020-2023)	61% - 50%	69% - 57%	65% - 53%
Jeugdbewegingen (per 10.000 inwoners van 3 t.e.m. 30 jaar, 2017-2021)	10,1 – 12,5	15,3 – 13,1	13,1 – 11,5

## Cultuur

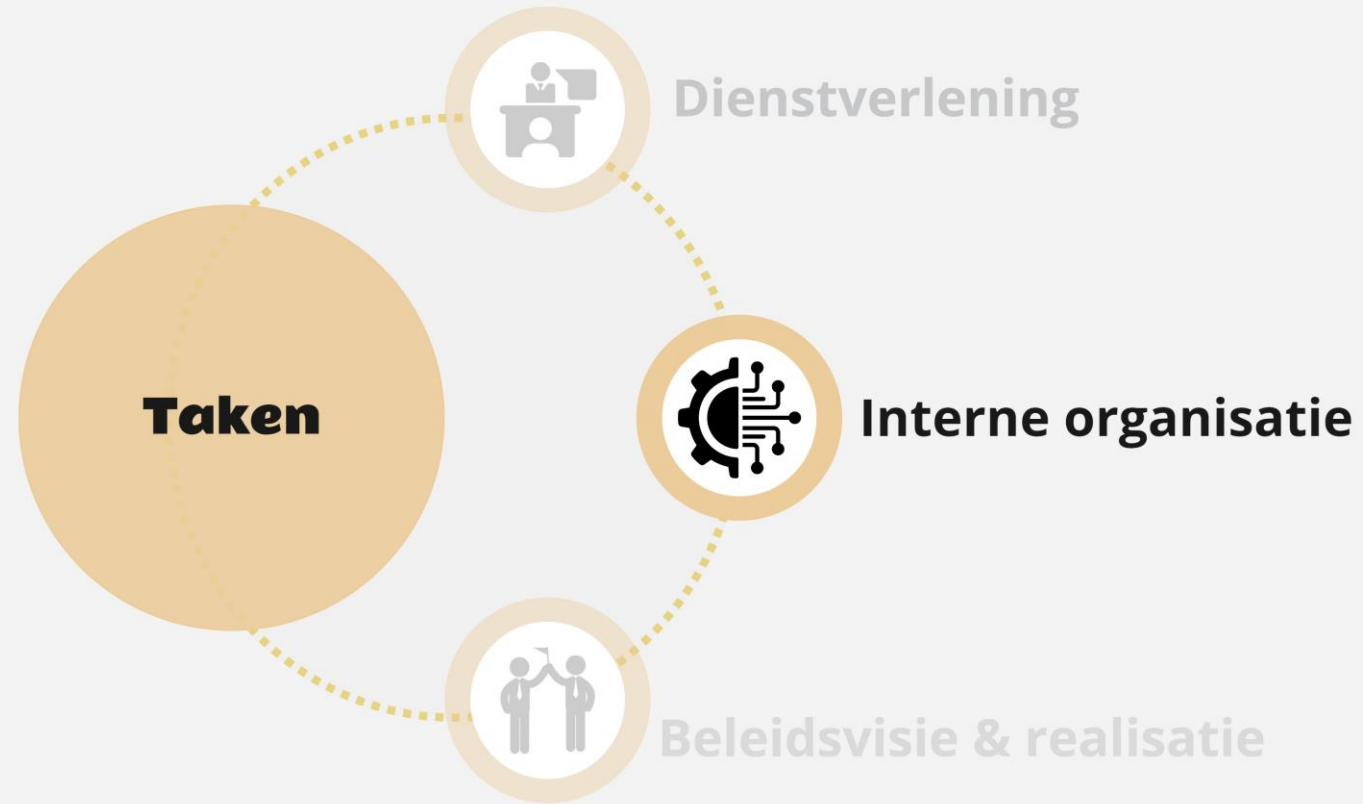
- De Brechtenaar is ontevreden over de culturele voorzieningen.
- De tevredenheid over de bibliotheekvoorzieningen ligt op het Vlaams gemiddelde.
- Het aantal leden van verenigingen sociaal-cultureel volwassenenwerk ligt onder het Vlaams gemiddelde (let op: cijfers 2017).

Variabele	Brecht	Belfius-cluster	Vlaams gem.
Tevredenheid over culturele voorzieningen (tevreden, 2020-2023)	47% - 44%	50% - 54%	64% - 68%
Tevredenheid over bibliotheekvoorzieningen (tevreden, 2020)	87% - 85%	85 - 86%	86% - 86%
Leden verenigingen sociaal-cultureel volwassenenwerk (per 1.000 inwoners, 2017)	147,1	178,7	168,2

## Vrije tijd

- De Brechtenaar is ontevreden over de horeca in de gemeente: de tevredenheid ligt een onder het Vlaamse gemiddelde, maar volgt wel het beeld voor de Belfius-cluster (tevredenheid en licht dalende trend).
- Ook over de winkelvoorzieningen is de Brechtenaar ontevreden. De tevredenheid is – net als in de rest van Vlaanderen – wel stabiel ten opzichte van 2020.
- Brechtenaren zijn wel tevreden over de winkelvoorzieningen voor hun dagelijkse boodschappen. De eerder lage tevredenheid over winkelvoorzieningen heeft dus wellicht te maken met het aanbod aan periodieke goederen m.n. kledij, schoenen, boeken, kleinere huishoudartikelen enz.

Variabele	Brecht	Belfius-cluster	Vlaams gem.
Tevredenheid over restaurants, brasseries, eetcafés (tevreden, 2020-2023)	70% - 62%	69% - 65%	76% - 74%
Tevredenheid over winkelvoorzieningen (tevreden, 2020-2023)	49% - 49%	55% - 57%	63% - 63%
Voldoende winkelvoorzieningen dagelijkse boodschappen (eens, 2020-2023)	87% - 82%	76% - 70%	77% - 72%

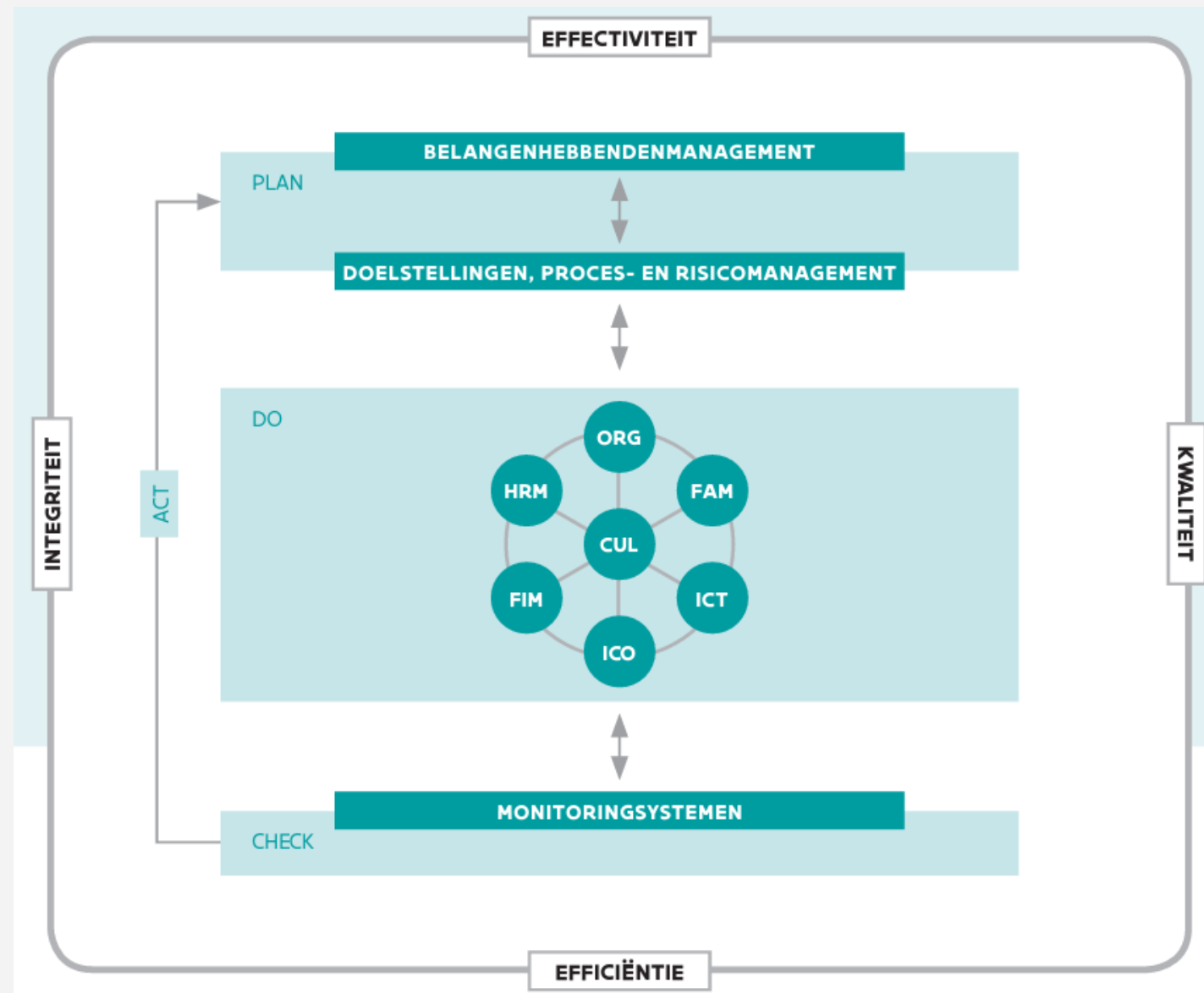


## TAAKSTELLING: INTERNE ORGANISATIE



## Brecht is aan de slag gegaan met organisatiebeheersing

- ▶ 2 jaar geleden heeft het lokaal bestuur gekozen voor een gestructureerde werking rond organisatiebeheersing en is ook een personeelslid aangeworven voor de opvolging.
- ▶ Na personele verschuivingen is organisatiebeheersing naar de achtergrond verschoven.
- ▶ Daarnaast blijkt het ook moeilijk om medewerkers voldoende te enthousiasmeren om in te zetten op acties die uit de evaluaties komen.



# ORGANISATIEBEHEERSING



## Enkele aandachtspunten op vlak van organisatieontwikkeling:

### ► Strategische planning

- Beleidsvisie: *structure follows strategy*: alles wat in de organisatie gebeurt moet je kunnen herleiden naar een visie, strategie. Minder ad hoc.
- Medewerkers voelen zich eerder betrokken bij de opmaak van het meerjarenplan, maar het meerjarenplan doet minder dienst als strategisch instrument binnen de organisatie.
- Het MAT heeft vandaag eerder een operationele i.p.v. een strategische rol, waardoor de strategische aansturing van de organisatie wat ontbreekt.

### ► Rolverdeling binnen de organisatie

- Moet duidelijker: tussen MAT en college (afsprakennota), maar ook tussen de verschillende lagen van de organisatie.
- De meeste leidinggevendenden besteden op vandaag het grootste deel van hun tijd aan operationele taken.

### ► Verhouding politiek en administratie

- Van schepenmodel naar een managementmodel.
- Afsprakennota.

## CONCLUSIES INTERNE ORGANISATIE

## Doelstellingen, proces- en risicomanagement

- Kwaliteit
  - Bij de opmaak van het huidige meerjarenplan zijn de medewerkers betrokken en hebben ze hun input kunnen geven. Deze input is ook meegenomen in het finale meerjarenplan.
- Uitdaging
  - Desondanks doet meerjarenplan minder dienst als strategisch instrument binnen de organisatie. Medewerkers geven ook aan dat het meerjarenplan op sommige vlakken te detaillistisch en te weinig strategisch werd ingevuld.
  - Duidelijke werkpunten zijn ook de opvolging van de beleidsdoelstellingen en het in kaart brengen van mogelijke risico's voor de dienstverlening en de organisatie.

Item	Eens	Neutraal	Oneens	Geen mening
We hebben in een missie en visie uitgeschreven waar we als het lokaal bestuur Brecht voor staan.	72%	12%	4%	12%
De medewerkers zijn betrokken bij de opmaak van het meerjarenplan.	40%	32%	24%	4%
De realisatie van het meerjarenplan wordt voldoende gemonitord.	32%	32%	12%	24%
Het managementteam volgt de realisatie van de beleidsdoelstellingen op.	20%	32%	12%	36%
We kennen de belangrijkste risico's voor onze dienstverlening en organisatie.	28%	24%	20%	28%

## Belanghebbendenmanagement

- Kwaliteit:
  - Het lokaal bestuur zet in op participatie, op de samenwerking tussen politiek en administratie en op samenwerking met andere lokale besturen.
- Uitdaging:
  - Een heldere taakverdeling tussen administratie en politieke actoren via een afsprakennota. Ook regelmatige evaluatie van de afspraken. Rechtstreekse aansturing van de schepenen aan de diensten vermijden.
  - Intergemeentelijke samenwerking versterken (d.w.z. het IGS-landschap vereenvoudigen en doordachte keuzes maken over de samenwerkingsverbanden die wel en geen meerwaarde bieden, onderzoek gaan naar een vastere set van samenwerkingspartners) en ook voldoende terugkoppeling van de informatie naar de organisatie waarborgen.
  - Uitwerken van een visie en beleid omtrent participatie en inspraak.

## Monitoring

- Kwaliteit:
  - Bij het opstellen van de volgende beleidsplanning, tracht Brecht lessen te trekken uit de vorige planning.
- Uitdaging:
  - Datagedreven beleid: bepalen wie welke rapporten nodig heeft, visie rond meetsystemen voor het verzamelen van de juiste informatie, opvolging van die meetsystemen door de leidinggevenden, vaste momenten waarop gegevens worden verzameld en gebundeld in rapporten. Bijsturing van dienstverlening gebeurt op basis van de evaluatie van rapportagegegevens.
  - SMART beleidsdoelstellingen met bijhorende indicatoren om een sterke opvolging van het meerjarenplan te verzekeren.

Item	Eens	Neutraal	Oneens	Geen mening
We trekken lessen uit de vorige beleidsplanning i.f.v. het opstellen van de volgende beleidsplanning.	44%	20%	/	36%
Onze beleidsdoelstellingen zijn SMART geformuleerd.	24%	12%	34%	28%
Het managementteam volgt de realisatie van de beleidsdoelstellingen op.	20%	32%	12%	36%
De realisatie van het meerjarenplan wordt voldoende gemonitord.	32%	32%	12%	24%

Uit de bevraging bij het college, MAT en leidinggevenden (n=27).

## Organisatiestructuur

- Kwaliteit:
  - De nabijheid tussen alle lagen van de organisatie is volgens heel wat personeelsleden een belangrijke meerwaarde van de vlakke organisatiestructuur.
- Uitdaging:
  - Leidinggevendens zijn grotendeels bezig met het operationele, waardoor er weinig ruimte is om ook in te zetten op het strategische.
  - De vlakke organisatiestructuur, in combinatie met een beperkt personeelsaantal, brengt belangrijke uitdagingen met zich mee: een hoge werkdruk en gebrek aan aansturing vanuit een geëxpliciteerde visie.
  - De relatie college – MAT – organisatie kan beter.
  - Helderheid over de taakverdeling: zowel tussen college en MAT als in het personeel.

Item	Eens	Neutraal	Oneens	Geen mening
De organisatiestructuur zit logisch in elkaar	37%	44%	15%	4%
Er bestaan duidelijke afspraken over de taakverdeling tussen college en administratie.	12%	32%	48%	8%
Er bestaat een gezonde politiek-ambtelijke verhouding in Brecht.	12%	40%	40%	8%
De schepenen sturen de diensten waarvoor zij bevoegd zijn rechtstreeks aan.	20%	28%	32%	20%

Uit de bevraging bij het college, MAT en leidinggevendens (n=27).

## INTERNE ORGANISATIE

## Personeelsbeleid

- **Kwaliteit:**
  - Er is een teamverantwoordelijke personeel. Dat is goed voor het bewaken en uitwerken van het personeelsbeleid.
  - Het MAT is aan de slag met het uitwerken van een sterk personeelsbeleid.
- **Uitdaging:**
  - De organisatie kampt met veel éénpersoonsdiensten wat gevaren inhoudt voor de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening; personeel kan zich (mede door de hoge werkdruk) ook moeilijk bijscholen.
  - Een meerderheid van het personeel ervaart een te hoge werkdruk door een tekort aan personeel. Brecht heeft weinig personeel in vergelijking met de Belfius-cluster en de rest van Vlaanderen.
  - Inzetten op een sterke evaluatie- en feedbackcultuur.

Item	Eens	Neutraal	Oneens	Geen mening
De organisatie kampt met éénmansdiensten waarvoor geen structurele back-up bestaat in geval van ziekte of vakantie.	74%	7%	11%	7%
Er is een hoge werkdruk in de organisatie o.w. van een tekort aan personeel	67%	22%	11%	/

Uit de bevraging bij het college, MAT en leidinggevenden (n=27).

## Organisatiecultuur

- **Kwaliteit:**
  - de cultuur wordt door veel medewerkers ervaren als positief, warm en motiverend.
  - Medewerkers ervaren ook veel 'ownership' over hun eigen werk en de vrijheid om zelf initiatief te nemen
- **Uitdaging:**
  - De werksfeer is wel afhankelijk van de dienst, sommige respondenten omschrijven de sfeer namelijk met woorden als log, gesloten, stresserend en onmacht.

Item	Eens	Neutraal	Oneens	Geen mening
Er heerst een fijne en veilige werkcultuur binnen de organisatie.	63%	22%	15%	/
De diensten hebben vrijheid om zelf projecten uit te werken en initiatieven te realiseren.	48%	30%	19%	4%

Uit de bevraging bij het college, MAT en leidinggevenden (n=27).

# INTERNE ORGANISATIE



## Informatie en communicatie

- Kwaliteit:
- Uitdaging:
  - Interne terugkoppeling: bijv. na budgetbesprekingen.
  - De gebruiksvriendelijkheid van de website.
  - Doelgroepgerichte communicatie.
  - Participatiebeleid.

## Financieel management

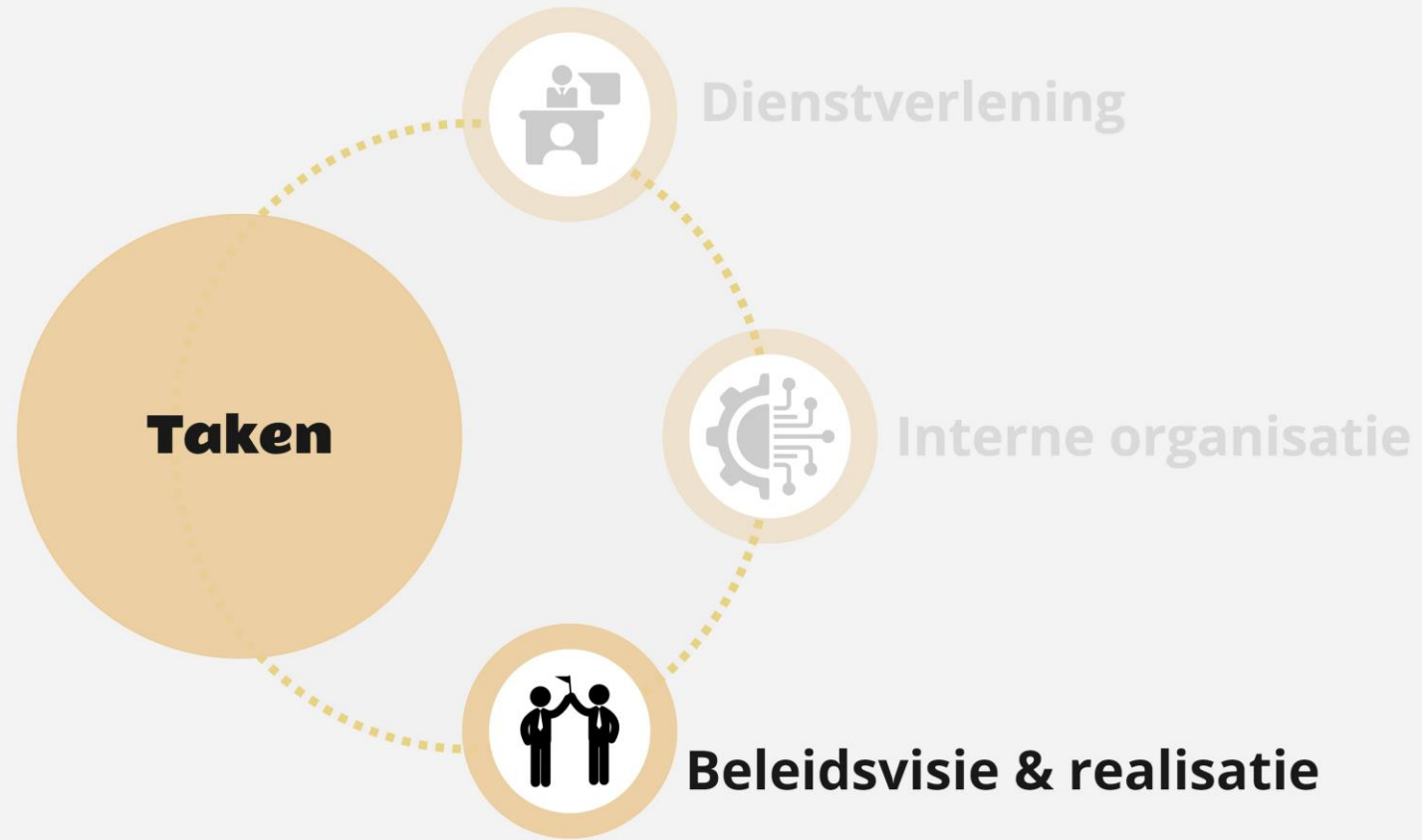
- **Kwaliteit:**
  - De financiële planning wordt tijdig opgemaakt en is gericht op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
  - Het bestuur werkt met budgethouders.
- **Uitdagingen:**
  - Ondersteuning van de budgethouders in hun opdracht. Zij geven aan dat vandaag veel tijd kruipt in opmaak van de budgetten, nazicht van bestelbonnen, en opvolging van de facturatie.
  - Inzetten op het debiteurenbeheer.
  - Subsidiewerking versterken: interessante subsidieopportunities proactief in kaart brengen, inzetten op het schrijven en opvolgen van subsidie.

## Facilitaire middelen

- Kwaliteit:
- Uitdagingen:
  - Contractbeheer.
  - Naar een sterker gebouwenbeheer.

## ICT

- Kwaliteit:
  - Er zijn vandaag 3 mensen actief op de IT-dienst. Dat is een goede (en noodzakelijke) vooruitgang ten opzichte van enkele jaren geleden. Er is een inhaalbeweging gemaakt.
- Uitdagingen:
  - Een overzicht behouden van de IT-software: een gedragen IT-visie ontbreekt
  - Verder inzetten op veilig beheer van informatie

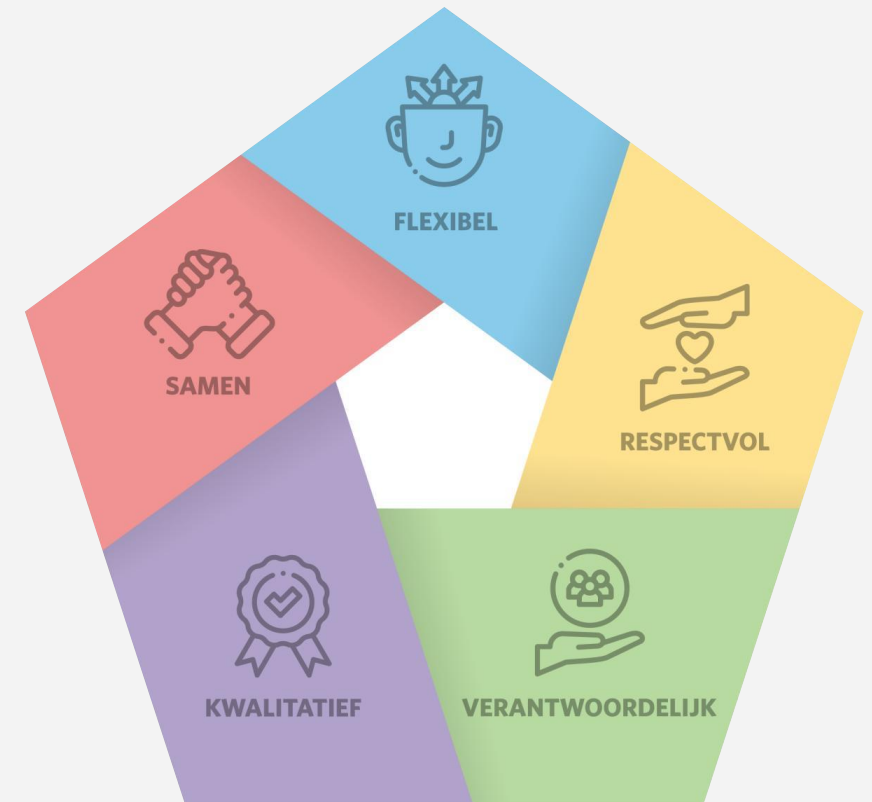


**TAAKSTELLING: BELEIDSVISIE EN -REALISATIE**



## ► Naar gedeelde waarden en normen

- Brecht heeft een traject doorlopen om kernwaarden te bepalen: flexibel, respectvol, verantwoordelijk, kwalitatief en samen.
  - Met de doorvertaling naar de diensten is Brecht volop aan de gang, maar er is niet echt een afgestemde methodiek overeen de diensthoofden
- Op de vraag, welke waarden centraal moeten staan in het lokaal bestuur Brecht, antwoordden medewerkers vrij eensgezind:
  - (1) Klantvriendelijk, (2) collegiaal en (3) betrouwbaar (integer, deskundig) en bij uitbreiding vindt men ook dat (4) flexibel en (5) objectief en onpartijdig (gelijke behandeling) als kernwaarden centraal (moeten) staan.



## CONCLUSIES BELEIDSVISIE EN -REALISATIE














► Naast het operationele ook het strategische en het beleidsmatige niet vergeten

- De focus ligt primair op het ‘laten draaien’ van de organisatie en op het realiseren van een kwalitatieve en continue dienstverlening richting de burger.
- Dit is bewonderingswaardig en toont de gedrevenheid van de medewerkers.
- Wel bestaat hierdoor het risico dat de dingen die de organisatie doet niet noodzakelijk bijdragen aan het realiseren van een visie. Er moet dan ook voldoende aandacht gaan naar het bepalen van de strategische krijtlijnen.
- Met name het college, het MAT en de leidinggevenden hebben een belangrijke rol, maar ook de betrokkenheid van de diensten mag niet uit het oog verloren worden.

**CONCLUSIES BELEIDSVISIE EN -REALISATIE**

## Welke waarden moeten in het lokaal bestuur Brecht centraal staan?

- Klantvriendelijk, collegiaal en betrouwbaar (integer, deskundig)
- en bij aanvulling flexibel en objectief en onpartijdig (gelijke behandeling) als kernwaarden

	Aantal	% van de antwoorden	%
Klantvriendelijk	17		65%
Collegiaal	11		42%
Betrouwbaar (integer, deskundig)	10		38%
Flexibel	8		31%
Objectief en onpartijdig (gelijke behandeling)	8		31%
Enthousiast	6		23%
Resultaatgericht	5		19%
Vooruitstrevend, innovatief	4		15%
Open en toegankelijk	4		15%
Kostenbewust	2		8%
Eigen aanvulling:	1		4%

Uit de bevraging bij het college, MAT en leidinggevenden (n=27).



## Naast het operationele ook het strategische en het beleidsmatige niet vergeten

- ▶ Door de hoge werkdruk op bepaalde diensten en een de kleine schaal van het bestuur, ligt de eerste focus vaak op het ‘laten draaien’ van de organisatie en op het realiseren van een kwalitatieve en continue dienstverlening richting de burger.
- ▶ Dit is bewonderingswaardig en toont ook de gedrevenheid van de medewerkers.
- ▶ Als de focus voornamelijk op het operationele ligt, is er het risico dat de organisatie blind gaat varen en dus dat de dingen die de organisatie doet niet bijdragen aan het realiseren van een visie. Er moet dan ook voldoende tijd gaan naar het uitdenken van de kaders waarbinnen de organisatie werkt.
- ▶ Met name het college, het MAT en de leidinggevenden hebben hierin een belangrijke rol, maar ook de betrokkenheid van de diensten mag niet uit het oog verloren worden.
- ▶ In de eerste plaats moet het meerjarenplan de richtingaanwijzer zijn.
  - De betrokkenheid van de diensten bij de opmaak van het huidige meerjarenplan is een grote pluim.
  - De lage betrokkenheid bij de opvolging is een belangrijk werkpunt.
  - Ook de systematische opvolging en SMART-indicatoren is een uitdaging richting volgende beleidsperiode.

05

CONCLUSIES



## De burger en de uitvoering staan centraal: de focus naar buiten gericht

- ▶ Brecht is sterk gericht op haar inwoners en zet haar middelen maximaal in i.f.v; realisaties voor de Brechtenaar.

## Interne fundamenten versterken: ook naar binnen kijken

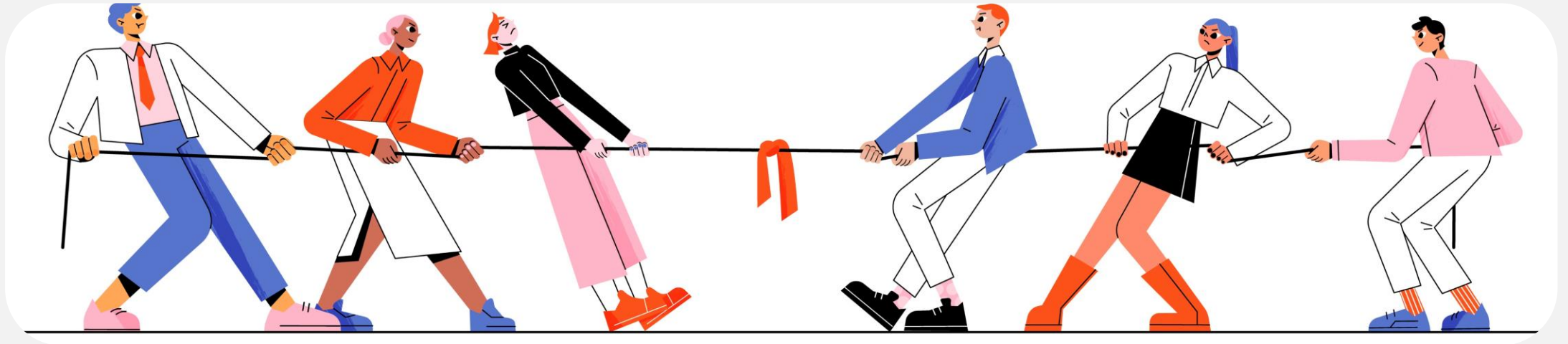
- ▶ Het naar buiten kijken is een sterke basisattitude, maar tegelijk mogen de belangrijkste middelen van de organisatie niet worden vergeten: de medewerkers.
- ▶ Eénpersoonsdiensten en een hoge werkdruk zijn belangrijke uitdagingen. Ook het vinden van (de juiste) mensen is niet altijd evident.
- ▶ Medewerkers in alle lagen van de organisatie (ook de decretale graden en het MAT) zijn voornamelijk bezig met het operationele; voor planning, evaluatie en het ontwikkelen van een beleidsvisie rest onvoldoende tijd. Een belangrijk aandachtspunt.
- ▶ Ook de interne processen vragen aandacht; sommige vragen optimalisatie, anderen vragen een cultuurswitch (bijv. van schepenmodel naar managementmodel, relatie college – MAT – organisatie...).



## CONCLUSIES

## Bestuurskracht onder druk

- ▶ Ondanks de wil om op alle terreinen mee te spelen, is het steeds moeilijker om tegemoet te komen aan de toenemende taken en verwachtingen vanuit de Vlaamse overheid.
- ▶ Ook de groeiende complexiteit van de wetgeving legt extra druk op de organisatie. Er is steeds meer experten kennis nodig, terwijl het eerder beperkte aantal VTE's maakt dat medewerkers eerder generalisten zijn.
- ▶ Ook het invullen van vacatures is een uitdaging. Brecht wil sterke profielen aantrekken, maar kan als lokaal bestuur niet dezelfde arbeidsvoorwaarden en carrièremogelijkheden aanbieden als in de private sector, grotere lokale besturen of andere publieke organisaties.



## CONCLUSIES

## Veerkrachtige organisatie

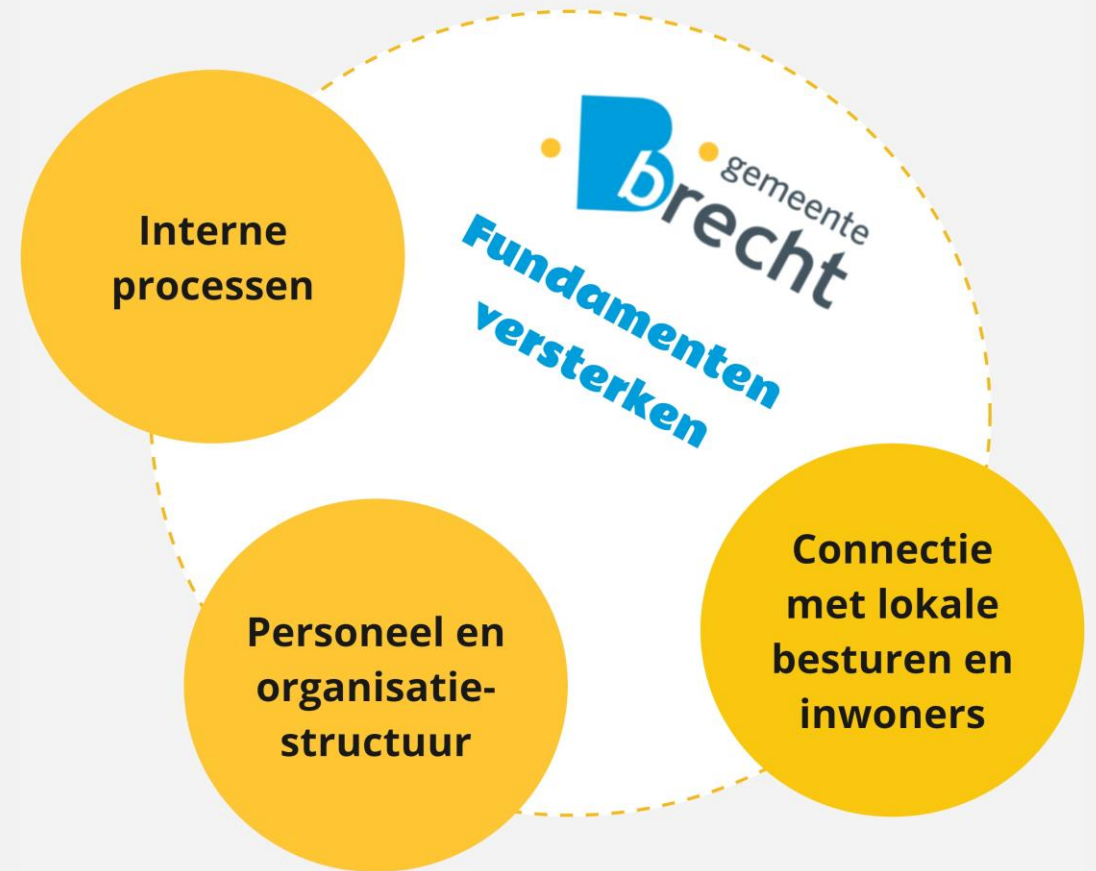
- ▶ Hoewel het bestuur regelmatig tegen haar limieten aanloopt, blijft ze niet bij de pakken zitten:
  - Er zijn gemotiveerde medewerkers die klantvriendelijkheid hoog in het vaandel dragen en zonder morren de 'extra mile' lopen.
  - De medewerkers zijn de motor achter Brecht. Een sterk personeelsbeleid, waarin de medewerkers optimaal ondersteund, begeleid en gewaardeerd worden, is belangrijk.



## CONCLUSIES

## De fundamenten versterken

- ▶ Brecht is op dit moment een financieel gezonde gemeente. Bovendien is er nog marge op vlak van de eerder lage belastingtarieven.
- ▶ Toch is het op dit moment niet eenvoudig om alles te blijven rondfietsen, gezien de hoge werkdruk binnen de organisatie en het immer groeiende takenpakket.
- ▶ Brecht heeft verdere investeringen nodig in haar fundamenten:
  - zowel in haar interne processen;
  - als in haar personeel en organisatiestructuur (college-MAT-administratie);
  - als in de connectie die het bestuur heeft met andere lokale besturen en haar inwoners.
- ▶ Gezien de hoge werkdruk in belangrijke delen van de organisatie, is het niet evident om belangrijke stappen te maken, zonder daarbij de motor op te blazen (lees: medewerkers te verliezen).



## CONCLUSIES

## De stip op de horizon: organisatiebeheersing als partner in crime

- ▶ Met de start van de volgende meerjarenplanning dient er zich een momentum aan om keuzes te maken richting een toekomstgericht bestuur.
- ▶ Keuzes die in de eerste plaats gerelateerd zijn aan het versterken van de interne organisatie.
- ▶ Organisatiebeheersing als essentiële partner om processen te optimaliseren en de organisatie verder te professionaliseren:
  - belangrijk om hiervoor een coördinator te hebben;
  - en belangrijk dat het MAT volop mee de schouders zet onder het realiseren van de acties



## CONCLUSIES

## De stip op de horizon: missie en visie als wegwijzer

- ▶ Visie als belangrijke rode draad: alle keuzes die gemaakt worden moeten vertrekken vanuit een geëxpliciteerd toekomstperspectief: wat is onze stip op de horizon? Waar we willen heen werken?
- ▶ Om acties te realiseren vanuit een visie is het belangrijk dat mensen daar ook tijd en ruimte voor hebben:
  - Leidinggevendenden moeten meer ruimte krijgen om het operationele los te koppelen van het strategische. Clusterverantwoordelijken mogen zich niet verliezen in het operationeel meedraaien op dienstniveau.
  - Op dienstniveau moeten medewerkers ondersteund worden bij veranderingsprocessen. Verandering brengt immers onzekerheid en weerstand met zich mee.



## CONCLUSIES



## De stip op de horizon: de organisatiestructuur

- ▶ Het herbekijken van de organisatiestructuur is essentieel:
  - de huidige vlakke organisatiestructuur heeft voordelen, maar betekent ook dat het operationele geen ruimte laat voor het strategische.
  - Ofwel kan Brecht kiezen voor een meer verticale structuur met afdelings-/clusterhoofden, diensthoofden en diensten. De afdelings-/clusterhoofden vormen samen met de decretale graden en de burgemeester het MAT.
  - Ofwel kan Brecht voluit gaan voor een horizontale structuur, met diensten die elk onder een andere leidinggevende vallen. In dit scenario is een uitbreiding van het MAT hoogstwaarschijnlijk nodig.



## CONCLUSIES

## De stip op de horizon: slimme keuzes maken op vlak van taakstelling en financiële ruimte.

- ▶ Brecht neemt veel taken op zich: bijv. woonzorgcentrum, gemeentescholen, dienstencentra... Dat is bewonderingswaardig en toont het warme hart van de gemeente.
- ▶ Tegelijkertijd moet het takenpakket doenbaar blijven voor de huidige schaal van het bestuur en blijft er idealiter ook ruimte over voor de volgende beleidsploeg om naast het reguliere beleid ook een eigen visie te formuleren en realiseren.
- ▶ Daarom nood aan slimme keuzes op vlak van taakstelling en op vlak van inkomsten:
  - Ofwel moet Brecht haar ambitieniveau op een aantal domeinen temperen en focussen op weloverwogen kerntaken. Andere taken kunnen overgelaten worden aan burgers en de maatschappij. Daarbij is het belangrijk in acht te nemen dat de regiefunctie niet kan afgestoten worden en ook sterke profielen vraagt.
  - Ofwel kan Brecht haar fiscaliteit en retributies bijstellen, om zo bijkomende financiële ruimte te genereren voor een sterkere interne organisatie en dienstverlening.



## CONCLUSIES

## De stip op de horizon: intergemeentelijke samenwerking

- ▶ Brecht heeft nood aan een vereenvoudiging van haar intergemeentelijke samenwerkingslandschap:
  - Het bestuur is lid van teveel samenwerkingsverbanden, waardoor de opvolging veel tijd vraagt.
  - Bovendien is de meerwaarde van intergemeentelijke samenwerking afhankelijk van wat men er als bestuur kan insteken: goed voorbereid naar de vergaderingen gaan, op voorhand afstemmen wat men hoopt te halen uit de samenwerking, een goede opvolging, ingaan op opportuniteiten...
- ▶ Slimme keuzes maken:
  - Herbekijken van de huidige samenwerkingen: uit welke verbanden halen we als gemeente meerwaarde?
  - Teveel verschillende partners: welke richting wil Brecht uitkijken? Belangrijk om dit debat te voeren en vervolgens de samenwerkingsverbanden er zoveel mogelijk op af te stemmen.
  - Daarna kan gekeken worden naar mogelijke nieuwe samenwerkingsopportuniteiten.



## CONCLUSIES

## De stip op de horizon: fusie

- ▶ Fusie kan een belangrijke katalysator zijn om stappen te maken op vlak van een sterke organisatie. Let wel, fusie is een werkwoord, de meerwaarde ontstaat niet automatisch.
- ▶ Het is belangrijk om sterk in de startblokken te staan.
  - We raden aan dat Brecht eerst maximaal inzet op de acties die de gemeente zelf kan nemen. Op dit moment is de financiële situatie in Brecht namelijk niet precair en zijn er mogelijkheden om meer financiële ruimte te genereren en de uitgaven te doen dalen (focusoefening).
  - Fusie legt in eerste instantie een grote druk op de organisatie. Daarom is het belangrijk om eerst de interne organisatie zo maximaal mogelijk te versterken.
  - Vervolgens kan het bestuur haar bestuurskracht opnieuw evalueren. Als de inspanningen niet genoeg blijken om de bestuurskracht structureel te verhogen, kan het bestuur een fusie overwegen.



## CONCLUSIES

Voordelen	Uitdagingen
<p>Het stand alone scenario vraagt geen ingrijpende hervormingen in de organisatie.</p>	<p>De bijsturing van het ambitieniveau en/of van de fiscaliteit en retributies vraagt doortastende keuzes en vereist politieke en ambtelijke moed.</p>
<p>Het zeggenschap blijft volledig bij Brecht, maximale formele autonomie</p>	<p>De toekomst is onvoorspelbaar, maar vermoedelijk zet de decentralisering van taken en bevoegdheden door, waardoor ook de druk op de lokale besturen steeds verder zal toenemen. Het is onduidelijk in welke mate dit stand-alone scenario op de middellange en lange termijn voldoende impact zal hebben op de bestuurskracht.</p>
<p>De financiële situatie in Brecht is op dit moment niet precair en er zijn mogelijkheden om in de toekomst inkomsten te verhogen en/of uitgaven te verlagen.</p>	<p>Ook de wetgeving wordt in een snel tempo complexer, wat meer en meer expertise vraagt.</p>
	<p>Heel wat problematieken en uitdagingen overstijgen de gemeentegrenzen. Partnerschappen zijn belangrijker dan ooit.</p>

## STAND ALONE: ZELFSTANDIG DE BESTUURSKRACHT VERHOGEN

Voordelen	Uitdagingen
Intergemeentelijke samenwerking vraagt geen ingrijpende hervormingen in de structuur van de organisatie.	Het samenwerkingslandschap van Brecht is op vandaag veel te complex. Intergemeentelijke samenwerking vraagt daardoor veel coördinatie en opvolging, dit beperkt de groeimarge naar verdere samenwerking.
Afhankelijk van de gemaakte afspraken en de juridische vorm van de samenwerking, blijft het zeggenschap in belangrijke mate bij Brecht.	Het delen van medewerkers voor meer beleidsmatige functies vereist inhoudelijke en organisatorische afstemming met het ander bestuur. Dit vraagt een strikte opvolging in een organisatie die kreunt onder de hoge werkdruk.
Uitdagingen die de gemeentegrenzen overstijgen kunnen eenvoudiger aangepakt worden.	Het vereenvoudigen van het samenwerkingslandschap en het opbouwen van een meer structureel partnerschap vraagt tijd en goodwill van alle betrokken partijen. Het is minder een oplossing op de korte termijn en het vraagt heel wat investeringen (tijd, energie, afstemming, vertrouwen...). Dit is een uitdaging aangezien de huidige werkdruk als erg hoog is, zowel binnen de diensten als binnen het MAT.
Potentiële schaalvoordelen.	Intergemeentelijke samenwerking heeft ook limieten. Veel kleinschalige vormen van samenwerking zijn een indicatie van de noodzakelijke opstap naar fusie, zeker als die samenwerkingsvormen in plaats van de lokale besturen eerstelijnsdienstverlening aanbieden (energiehuizen, woonloket, erfgoed, sport ...) (De Rynck en Janssens, 2023).

## VERSTERKTE SAMENWERKING: VERDER BOUWEN OP SUCCESVOLLE SAMENWERKINGEN

Voordelen	Uitdagingen
Fusie met de juiste partner(s) kan op de middellange termijn mogelijks een fundamentele meerwaarde betekenen voor de bestuurskracht van Brecht.	Fusie is de meest ingrijpende verandering dat een organisatie kan ondergaan.
Uitdagingen die de huidige gemeentegrenzen overstijgen kunnen eenvoudiger aangepakt worden.	Fusie is een werkwoord: de meerwaarde genereert zich niet automatisch. Het succes is afhankelijk van de inspanningen die alle fusiepartners leveren. Daarom is het belangrijk om sterk in de startblokken te staan en alvorens voor fusie te kiezen, de interne organisatie te versterken. Op die manier ontstaat er ruimte bij het personeel om mee na te denken over en te werken aan het veranderingstraject.
Fusie kan mogelijks de personeelscapaciteit stevig opkrikken doordat eenpersoonsdiensten plots minstens tweepersoonsdiensten worden.	Uitdagingen op vlak van nabijheid.
Potentiële schaalvoordelen.	

**FUSIE: RADICAAL DE STAP NAAR SCHAAALVERGROTING ZETTEN**