



14 december 2023

Bestuurskrachtanalyse

Eindrapport

Stad Diksmuide



Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



6. Managementreactie

Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



6. Managementreactie

De context van de bestuurskrachtanalyse

Steeds meer lokale besturen in Vlaanderen wensen de **mogelijkheden en opportuniteiten van meer samenwerking en/of een fusie te onderzoeken** omwille van (onder meer) de volgende evoluties:

- Lokale besturen nemen steeds meer een prominentere rol op in het beantwoorden van **maatschappelijke uitdagingen en problemen**. Aan de basis liggen niet enkel delegaties van taken en bevoegdheden vanuit hogere niveaus, maar ook omdat ze door hun burgers nabijheid **hét bestuursniveau bij uitstek** vormen om maatschappelijke problemen pragmatisch en doeltreffend op te lossen.
- De afgelopen jaren en de verschillende crisissen hebben aangetoond dat lokale besturen een enorme **veerkracht** en ambitie hebben om oplossingen aan te reiken, maar hebben tegelijk blootgelegd dat de druk op de lokale bestuurskracht alsmaar toeneemt. Veel gemeenten botsen tegen de grenzen van **haalbaarheid en realiseerbaarheid**.
- Lokale besturen worden uitgedaagd om voor hun opdracht en dienstverlening verder te kijken dan de eigen gemeentegrenzen. Het lokale niveau versterken en het **verhogen van de bestuurskracht** vormt dan ook dé uitdaging.
- De Vlaamse regering streeft **samenwerking en schaalvergroting** na via **regiovorming en vrijwillige fusies**.

De context van de bestuurskrachtanalyse

Lokaal bestuur **Diksmuide** wil onderzoeken hoe zij aan de stijgende verwachtingen vanuit hogere overheden, de maatschappelijke uitdagingen en de verwachtingen van de inwoners kunnen blijven voldoen. Het bestuur wil volgende vragen onderzoeken:

- › Wat zijn de **uitdagingen** voor ons bestuur in de komende jaren en is onze eigen **organisatie** klaar om deze aan te gaan?
- › Kunnen we op onze schaal **slagkrachtig** genoeg zijn om **effectief en efficiënt beleid** te voeren?
- › Hoe kunnen we onze **bestuurskracht verhogen**?



Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



6. Managementreactie

Wat is bestuurskracht?



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

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

Wat is bestuurskracht?



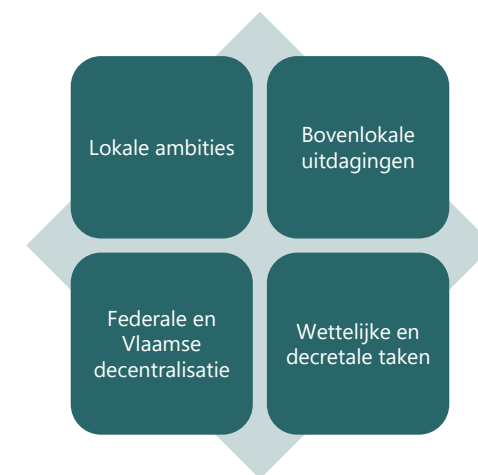
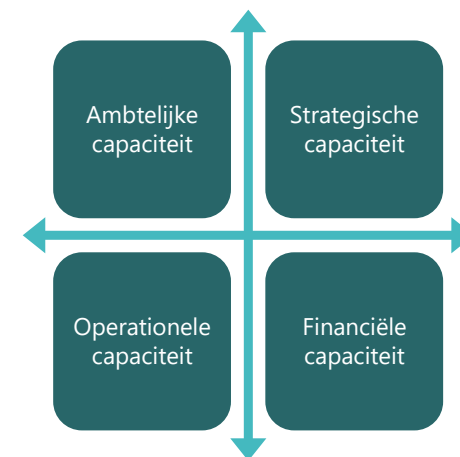
=

Capaciteit



Opdracht

=



De capaciteit van een lokaal bestuur in 4 facetten

Verhogen kwaliteit door meer deskundigheid & doorgedreven expertise

- Aantrekken kwalitatief personeel
- Minder afhankelijkheid van externen
- Meer en sterkere interne expertises en competenties



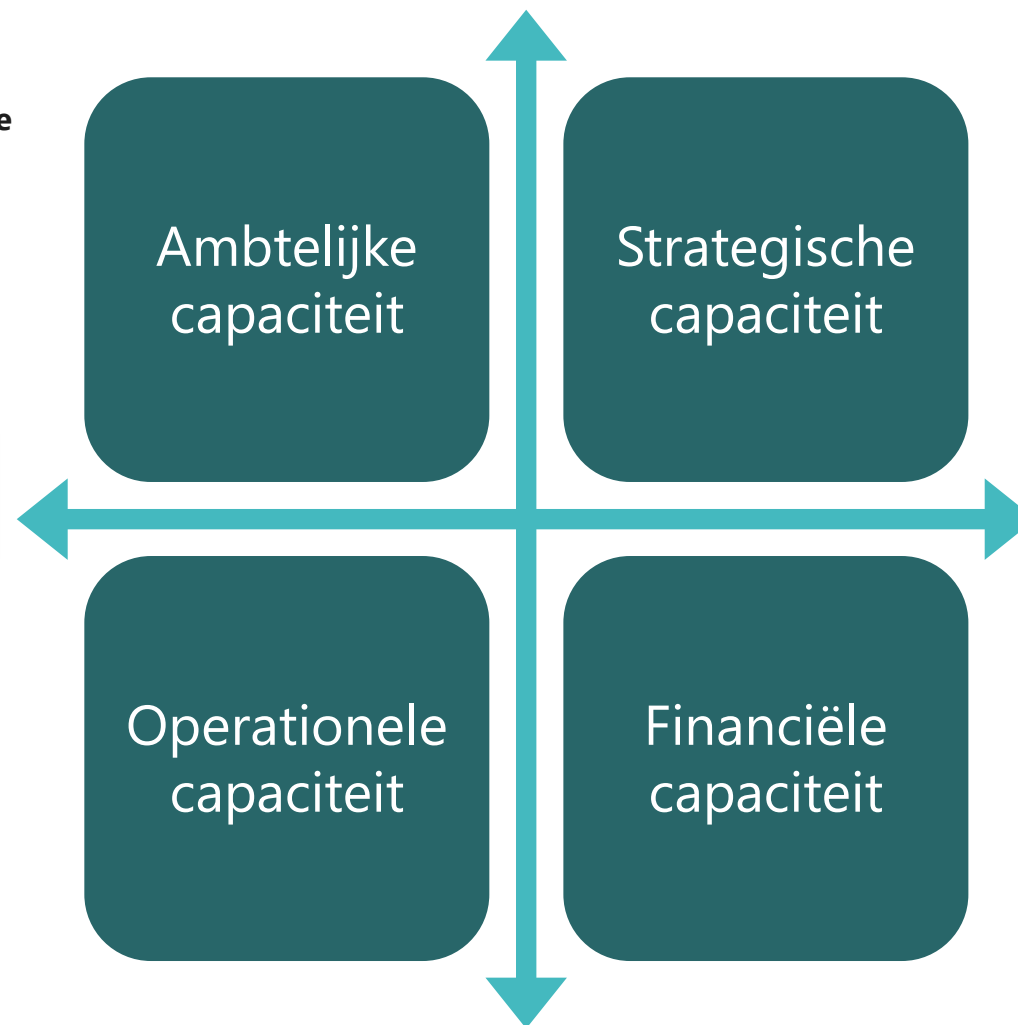
Betere dienstverlening

- Verruimen voorzieningen
- Openingsuren op maat en werken op afspraak
- Beter inspelen op digitalisering



Meer continuïteit en beter risicobeheer

- Vermijden (g)eenmansdiensten
- Betere interne organisatiebeheersing
- Minder kwetsbaar



Groter bereik & toekomstbestendigheid

Meer mogelijkheden om complexe uitdagingen het hoofd bieden (mobiliteit, ruimtelijke ordening, inplanting publieke voorzieningen, ...)



Innovatie en vernieuwing

Mogelijkheid om meer innovatie en vernieuwing aan de dag te leggen



Financieel sterk staan

- Efficiënter inzetten van financiële middelen
- Verhogen van de inkomsten

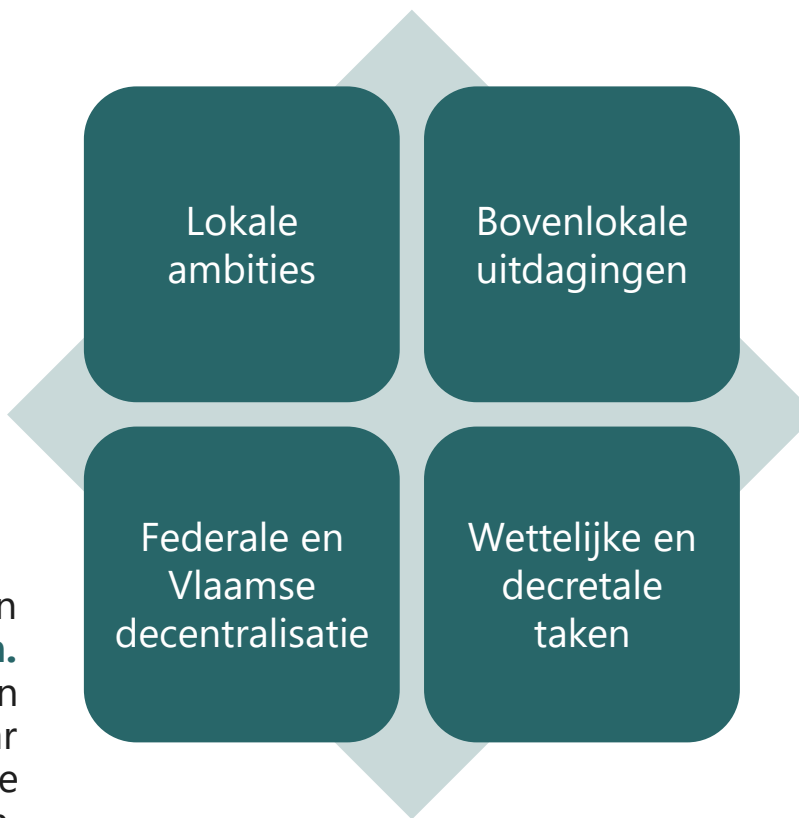
Schaalvoordelen

- Gedeeld aankopen

De opdracht van een lokaal bestuur in 4 facetten

Lokale besturen moeten kunnen inspelen op de **lokale noden en uitdagingen** en hierop gepast antwoord bieden.

Lokale besturen zijn onderhevig aan steeds meer **gedecentraliseerde taken**. Dit zijn taken die vroeger toebehoorden tot het Vlaams (en federale) niveau, maar worden doorgeschoven naar de lokale besturen.



Besturen worden geconfronteerd met **uitdagingen die het lokale niveau overstijgen**, maar de lokale keuzes en handelingen impacteren

Lokale besturen zijn verplicht tot het **uitvoeren van wettelijke en decretale taken in opdracht van de hogere overheden** (bv. afleveren identiteitskaarten, omgevingsvergunningen, recht op maatschappelijke integratie ...)

Hoe bestuurskracht versterken?

De ideale schaal van een gemeente wordt vaak gerelateerd aan oppervlakte, inwonersaantal, of een combinatie van beide. Dat zijn de meest 'eenvoudige' parameters. Bestuurskracht aanscherpen is echter méér dan het streven naar een hoger inwonersaantal of het verlenen van diensten op een grotere oppervlakte. Bestuurskracht versterken is **een complex samenspel van streven naar meer ambtelijke, strategische, operationele en financiële capaciteit én het vinden van een gezamenlijke identiteit**. Ook **de menselijke factor** is cruciaal: de maturiteit die ambtelijk en politiek aan de dag wordt gelegd is bepalend om beleidsdoelstellingen duurzaam te kunnen realiseren.

Ook volgens academici gaat bestuurskracht verder dan louter oppervlakte, inwonersaantal of ambtelijke capaciteit. Ze stellen zich vragen bij het causale verband tussen schaal en bestuurskracht. Het gaat eerder over **het aanwenden van die capaciteit op een efficiënte, doelgerichte en transparante manier ("de dingen goed doen")**, én over een goede "fit" **tussen de wensen en verwachten van de bevolking enerzijds en de beleidsprioriteiten van het gemeentebestuur anderzijds ("de goede dingen doen")**. Kortom: dé ideale schaal bestaat niet.

Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



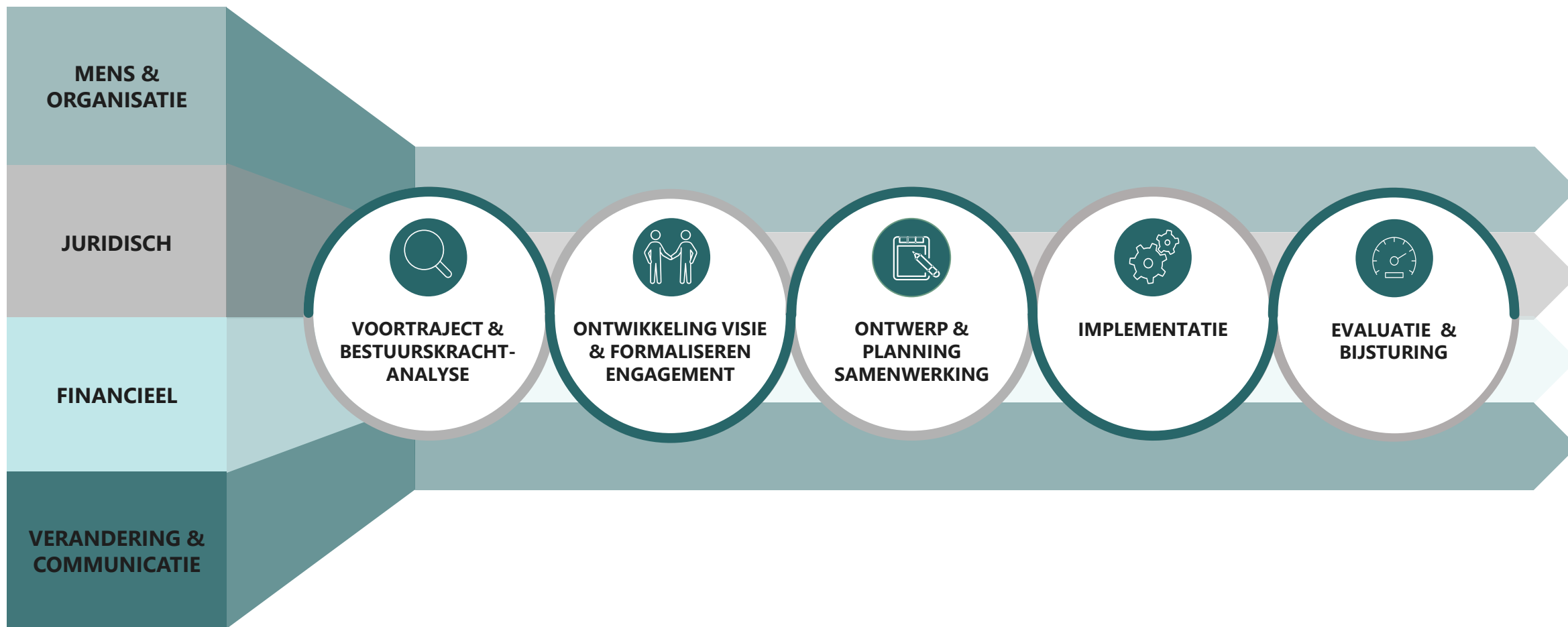
6. Managementreactie

Plan van aanpak om bestuurskracht te onderzoeken en versterken

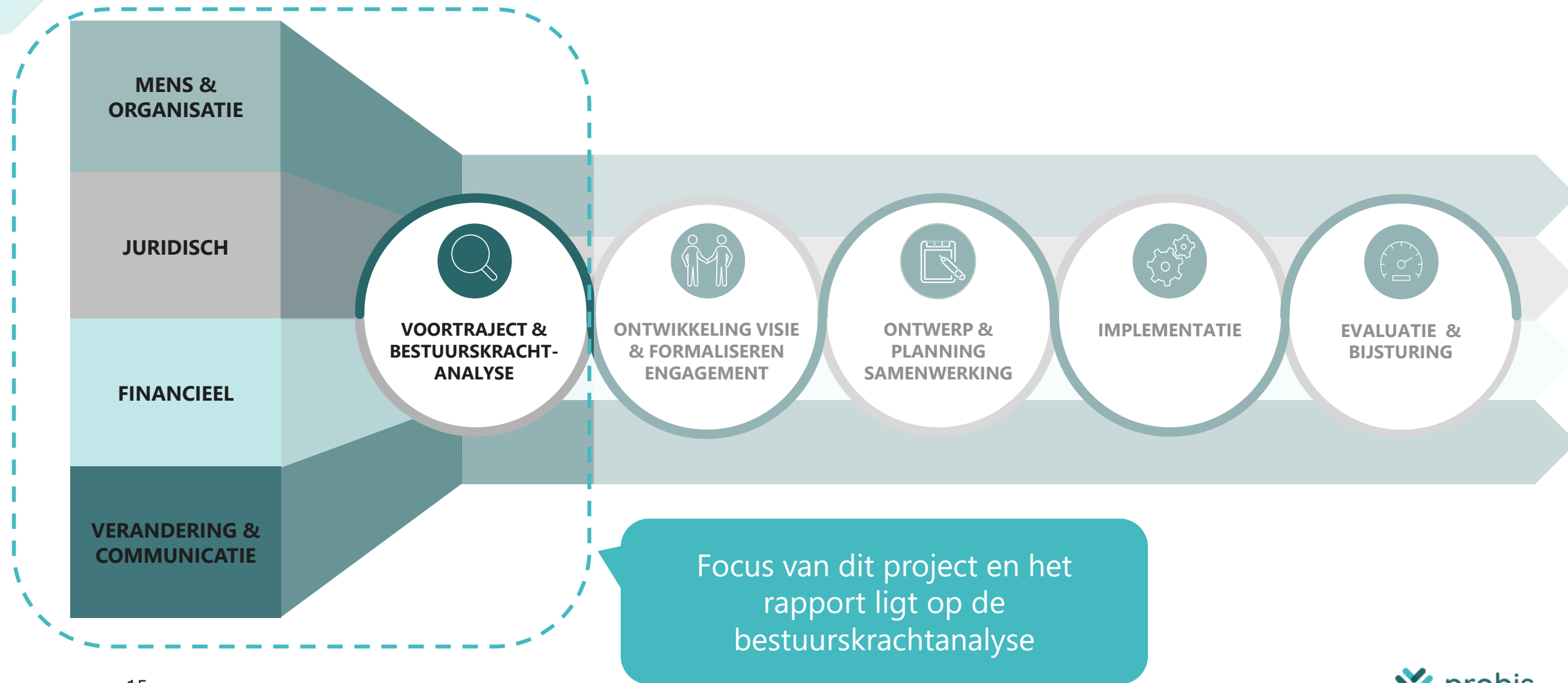
De juiste keuze maken om op lange termijn de **bestuurskracht** aan te scherpen vormt de uitdaging. Probis ontwikkelde een groeitraject in **4 werven en 5 fasen** om lokale besturen te ondersteunen in de uitbouw van deze samenwerkingstrajecten en de evenwichtsoefening te maken tussen '**alles zelf blijven doen**', '**samenwerken**' of '**fuseren**'.



Plan van aanpak om bestuurskracht te onderzoeken en versterken



Plan van aanpak om bestuurskracht te onderzoeken en versterken



Bestuurskrachtanalyse: projectorganisatie

Leden stuurgroep

Lies Laridon - **Burgemeester**

Marie Herman – **Algemeen directeur**

Eveline Tanghe – **Financieel directeur**

Benny Jonckheere – **Directeur Ruimte**

Anniek Durnez – **Directeur Mens**

Johanna Verhaeghe – **Coördinator personeel en organisatie**

Judith Colaert – **Diensthooft organisatie**

Wim Dewever en Thomas De Rous - **Probis**

Beleid

Beleids-
ondersteuning

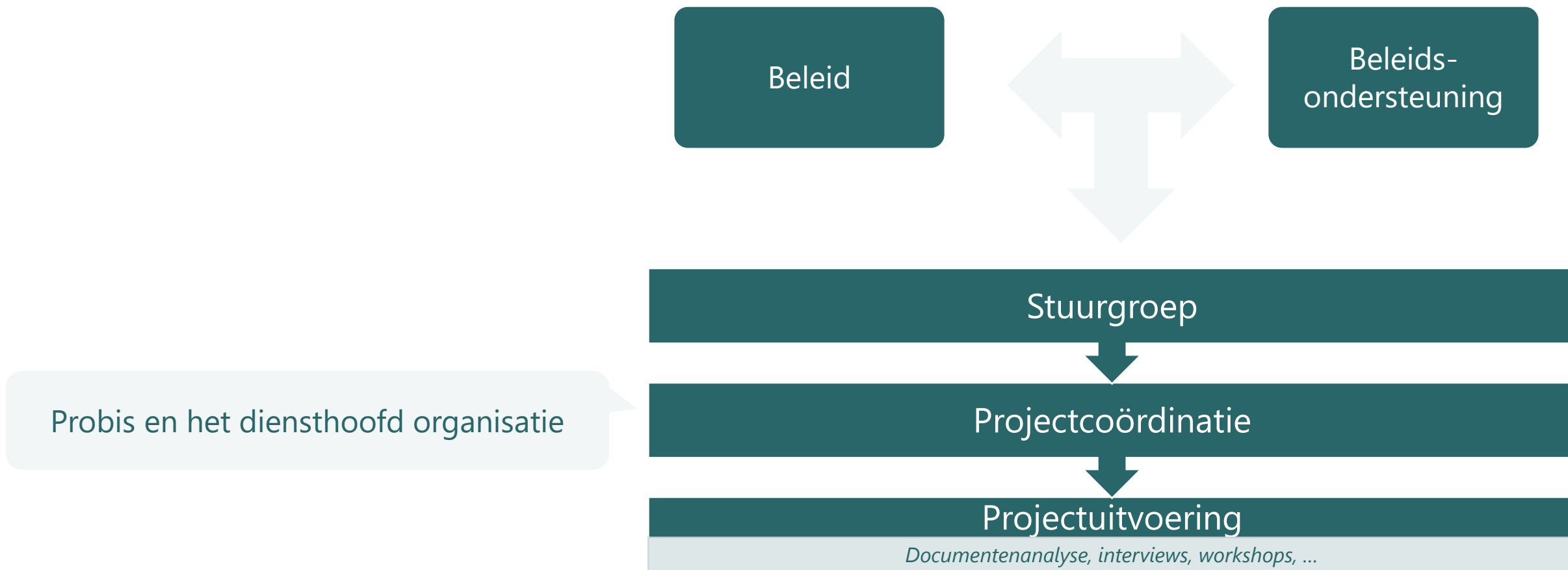
Stuurgroep

Projectcoördinatie

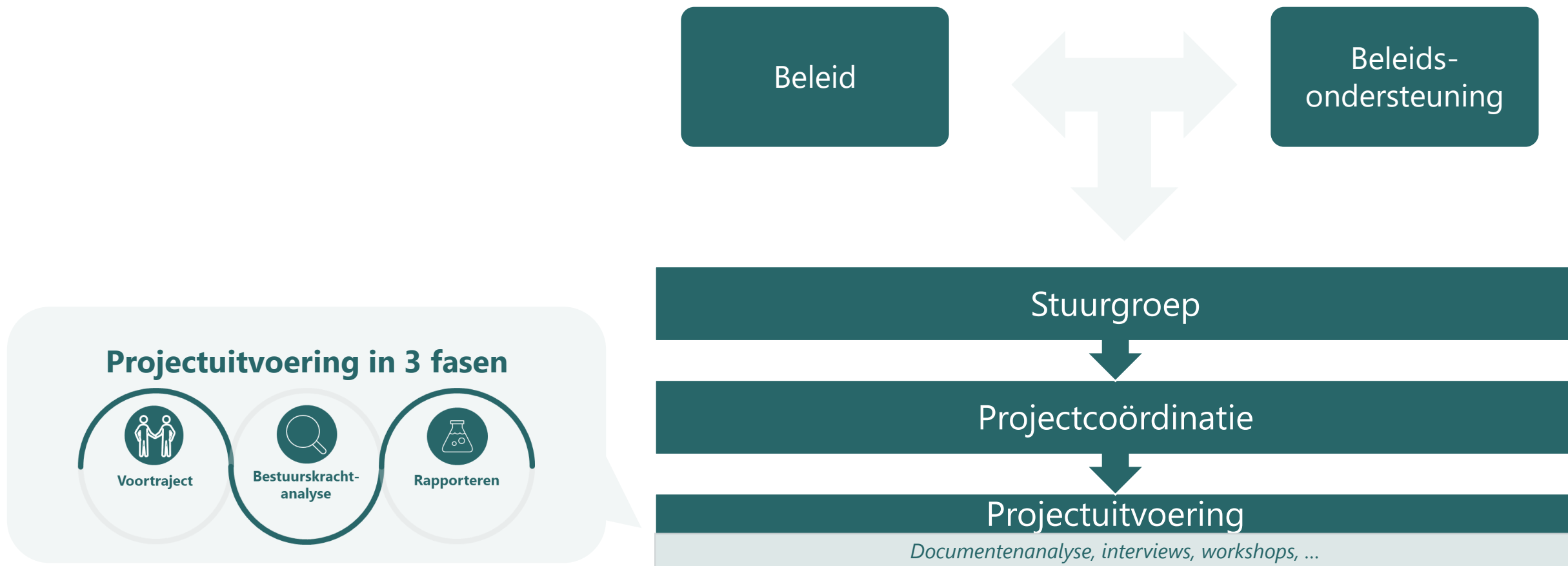
Projectuitvoering

Documentenanalyse, interviews, workshops, ...

Bestuurskrachtanalyse: projectorganisatie



Bestuurskrachtanalyse: projectorganisatie



Bestuurskrachtanalyse: plan van aanpak



Plan van aanpak om bestuurskracht te onderzoeken



Onze aanpak om bestuurskracht te onderzoeken is geïnspireerd door de **methodiek inzake bestuurskrachtanalyse ontwikkeld door ABB** (in samenwerking met UAntwerpen, UGent en KULeuven).

Aan de hand van het academisch onderbouwd model brengen we via **interne en externe indicatoren** de bestuurskracht in kaart. We doen dit **kwantitatief** op basis van beschikbare en aangeleverde cijfers en **kwalitatief** op basis van bevestigingen, werkgroepen, interviews ...

Bestuurskrachtanalyse: plan van aanpak



Burgemeester	Lies Laridon
Algemeen directeur	Marie Herman
Financieel directeur	Eveline Tanghe
Schepen en lid van intern auditcomité	Katleen Winne
Vertegenwoordiger oppositie en lid intern auditcomité	Koen Coupillie
Directeur Mens	Anniek Durnez
Directeur Ruimte	Benny Jonckheere

01

Documenten en data-analyse

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

02

Individuele gesprekken

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

03

Werksessies managementteam en beleid

Kwalitatieve, collectieve werksessies met sleutelorganen en -figuren

Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



6. Managementreactie

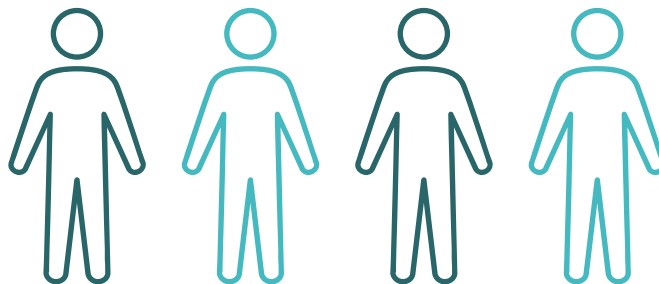
Bestuurskracht betekent voor Diksmuide...

"... op een **comfortabele** manier doen wat er van ons **verwacht** wordt en **wendbaar** zijn als organisatie"

"... in welke mate we in staat zijn onze **ideeën, projecten en taken** in te vullen"

"... er te kunnen **staan voor de inwoners** en met de nodige middelen het nodige te doen. "

"... over voldoende **competenties, middelen en kennis** beschikken om onze opdracht voor de stad uit te voeren"



De bestuurskrachtanalyse in zes hoofdstukken





1. Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen

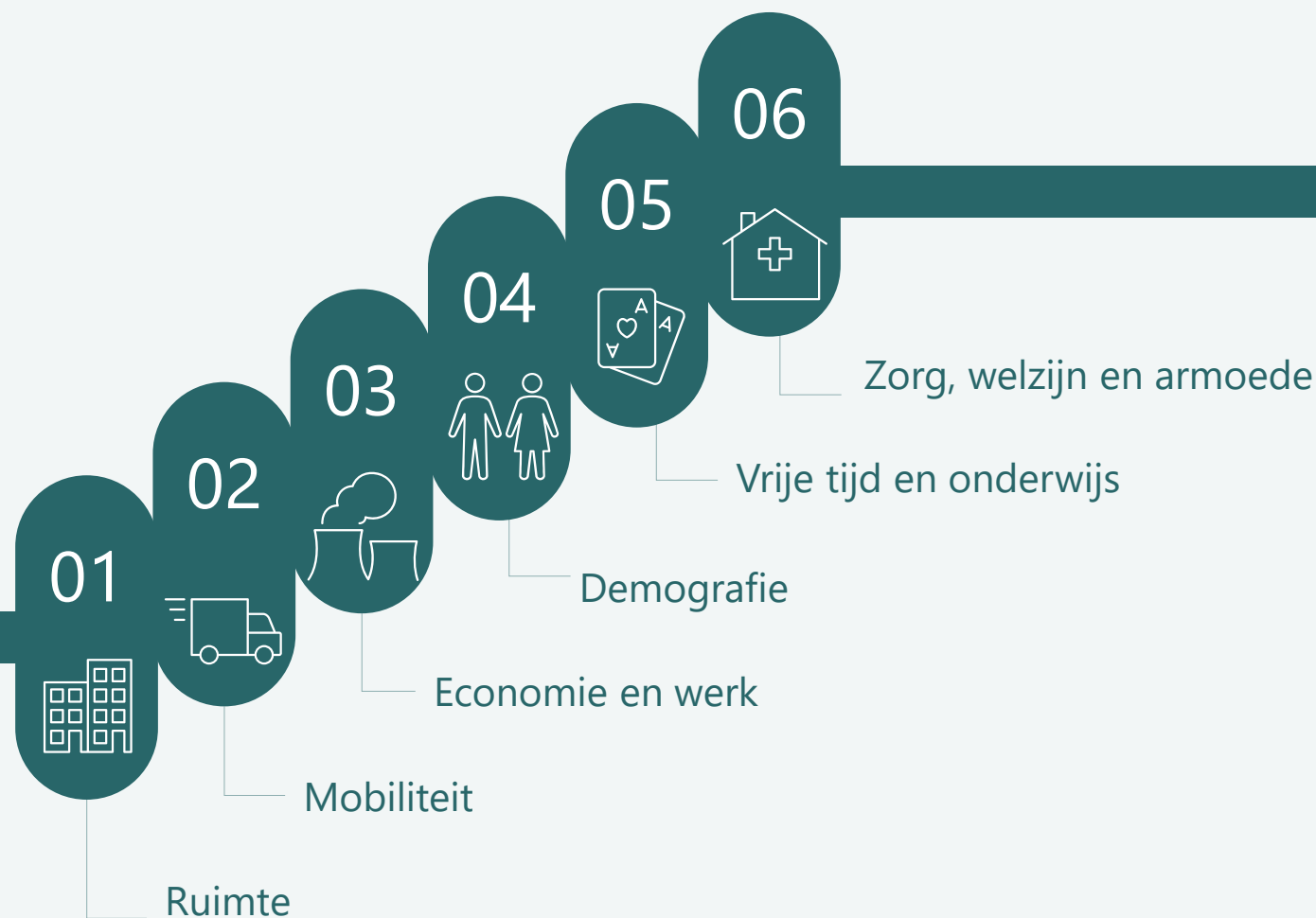
Bevindingen en indicatoren

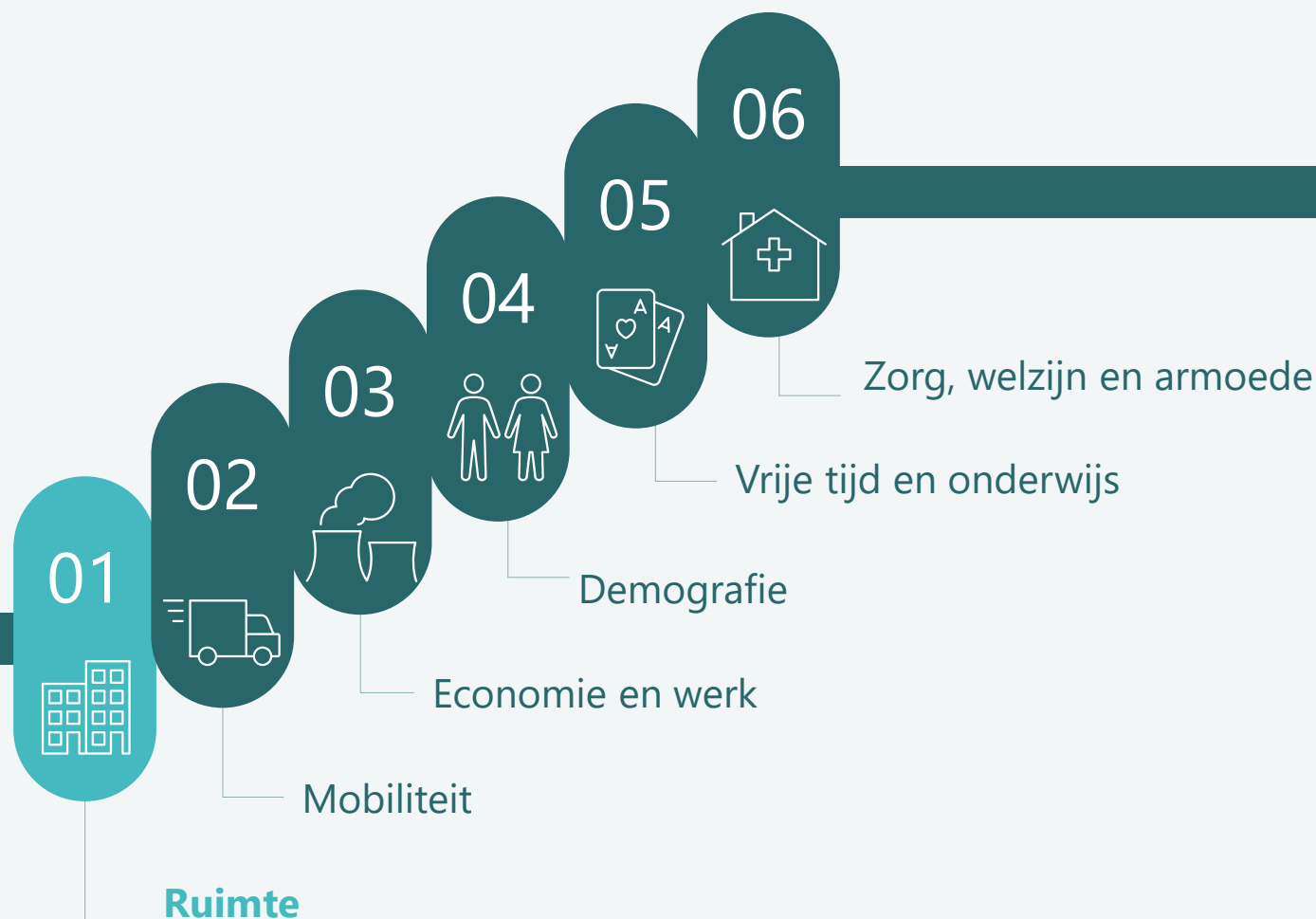
Om de capaciteit of bestuurskracht in te schatten, is het belangrijk een zicht te hebben op de omgevingsgerelateerde ontwikkelingen in het bestuur. **De opdracht voor een lokaal bestuur is immers grotendeels afhankelijk van omgevingsfactoren en lokale verwachtingen** en gaat gepaard met variabele beleidsvrijheid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

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

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







Ruimte in cijfers

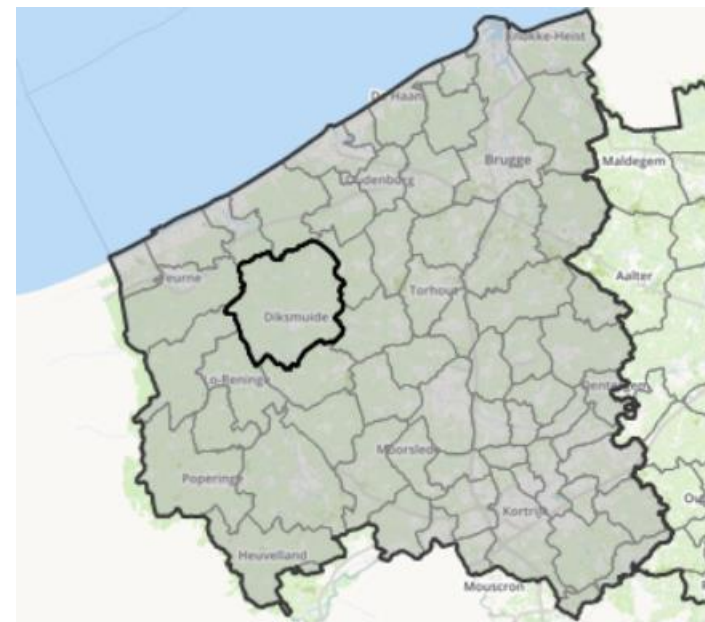
		Westhoek	Vlaams gewest
Oppervlakte (hectare)	15073	6842 (gemiddeld)	4541 (gemiddeld)
Bevolkingsdichtheid (inwoners per km ²) (2022)	114	175	498
Ruimtebeslag* (t.o.v. totale oppervlakte) (%) (2019)	14%	19%	33%
Open ruimte (t.o.v. totale oppervlakte) (%) (2019)	86,5%	81,2%	66,7%
Bebouwde oppervlakte (t.o.v. totale oppervlakte) (%) (2021)	10,2%	14,7%	28,7%
Riolering in eigen beheer?	Nee (Fluvius)	-	-
Zuiveringsgraad riolering* (%) (2021)	70,6%	69,1%	86%
Uitvoeringsgraad riolering* (%) (2021)	75,3%	73,5%	88,3%

Ruimte in cijfers

	 diksmuide geeft je ademruimte
Aantal kilometer fiets- en voetpaden van de stad	/
Aantal kilometer bermen dat door de stad moet worden onderhouden en gemaaid	370 km
Aantal ha grasplein dat door de stad moet worden onderhouden en gemaaid	26 ha vlak gras, 1,5 ha bloemrijk grasland
Aantal begraafplaatsen	18
Aantal kilometer hagen op het openbaar domein dat door de stad moet worden onderhouden en gesnoeid	7

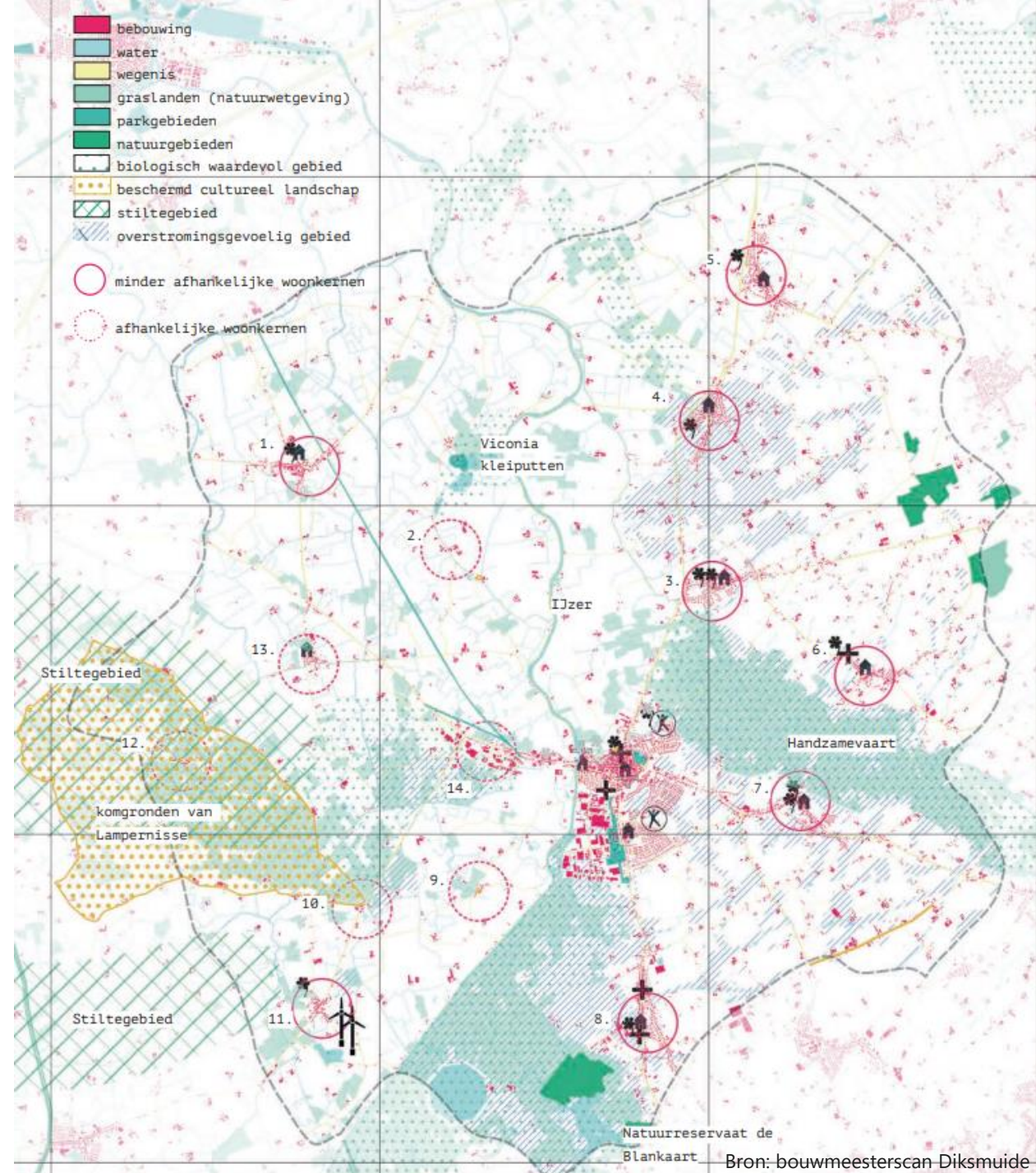
De ruimtelijke situering van Diksmuide

- Diksmuide is met een oppervlakte van 14940 ha de grootste stad van West-Vlaanderen
- Diksmuide wordt vooral beheerst door landbouw en wordt omringd door eerder stedelijke gebieden zoals Veurne, Nieuwpoort, Oostende, Torhout, Roeselare en Ieper
- De stad bestaat uit het centrum van Diksmuide en 14 **deelgemeenten**: Beerst, Esen, Kaaskerke, Keiem, Lampernisse, Leke, Nieuwkapelle, Oostkerke, Oudekapelle, Pervijze, Sint-Jacobs-Kapelle, Stuivekenskerke, Vlad slo en Woumen
- Diksmuide grenst aan **9 buurgemeenten**: Nieuwpoort, Middelkerke, Gistel, Koekelare, Kortemark, Houthulst, Lo-Reninge, Alveringem en Veurne.
- Net zoals buurgemeente Veurne is Diksmuide ingedeeld in de **Belfiuscluster 'Gemeenten en kleine steden met centrumfunctie en economische activiteit'**.



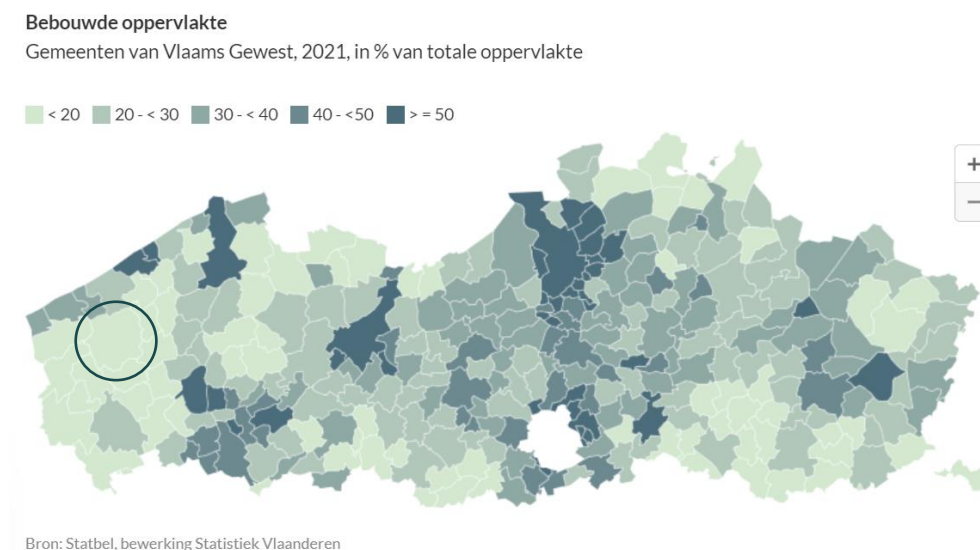
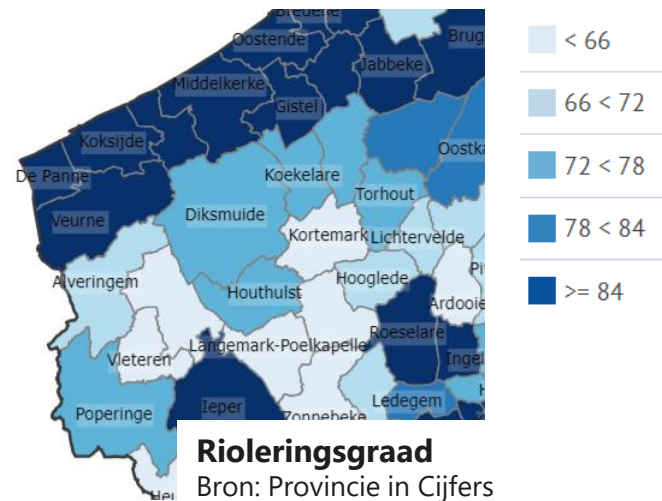
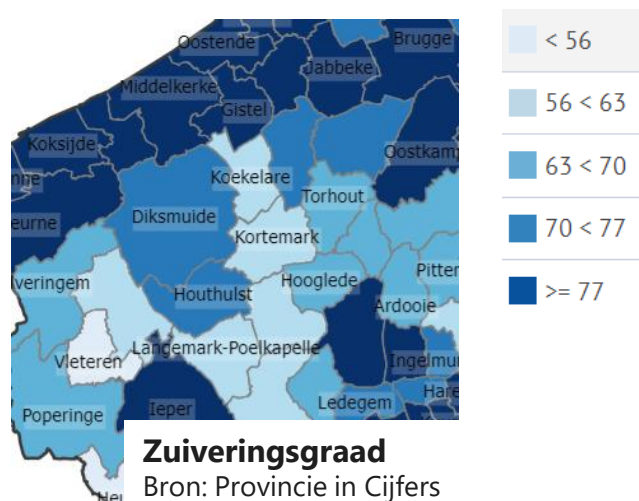
De ruimtelijke situering van Diksmuide

- Diksmuide is een van de meest agrarische gebieden van Vlaanderen met een zeer laag aandeel bebouwde oppervlakte
- 32 % van de bevolking leeft in Diksmuide-centrum (5.791).
 - Daarna volgen Esen (1.958 inwoners), Beerst (1.463 inwoners), Keiem (1.320), Woumen (1.287) en Vladslo (1.207) in het rijtje van meest bevolkte woonkernen



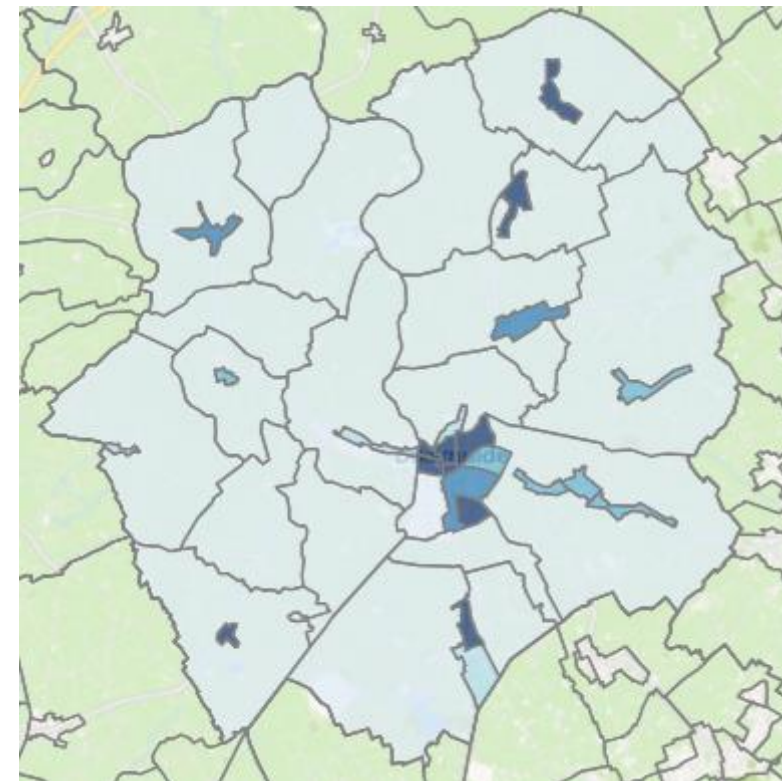
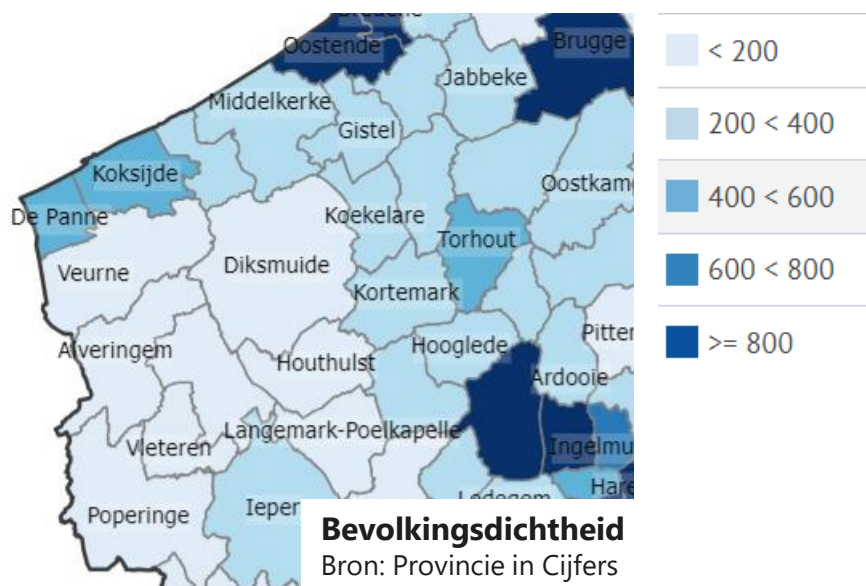
De ruimtelijke situering van Diksmuide

- De **rioleringsgraad** (75,1%) ligt op het gemiddelde van de referentieregio. De **zuiveringsgraad** (70,6%) ligt op het gemiddelde (69,1%) van de referentieregio Westhoek. Diksmuide doet het hier zeer goed voor de uitgestrektheid van het grondgebied en tot 2027 moet beperkt geïnvesteerd worden om de verplichtingen te halen. De organisatie wordt hierbij ondersteund door Fluvius.
- Diksmuide kent **een lage bebouwde oppervlakte** (10,2%) ten opzichte van de referentieregio (14,7%) en als landelijke stad een **zeer lage bebouwde oppervlakte** ten opzichte van het Vlaams gewest (28,7%)



De ruimtelijke situering van Diksmuide

- De bevolkingsdichtheid (114)** in Diksmuide is zoals te verwachten **lager** in vergelijking met de referentieregio (175) en ook zeer **laag** in vergelijking met het Vlaamse gemiddelde (492). Het historische en compacte centrum vormt het midden van 14 andere (woon)kernen. Het omliggende gebied is zeer dunbevolkt en bestaat vnl. uit open ruimte en (een eerder klein aandeel) natuurgebied



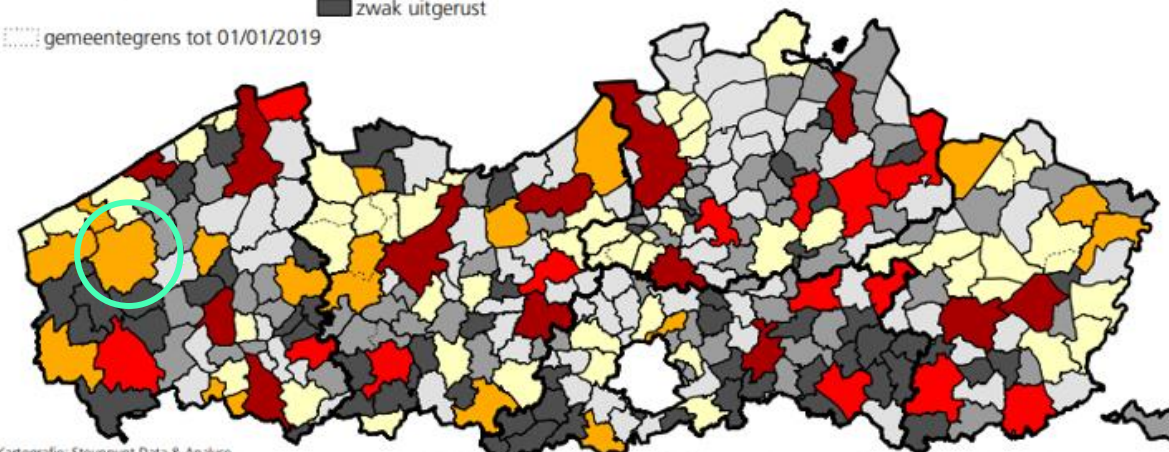
Uitrustingsgraad

Diksmuide is volgens haar uitrustingsgraad* een **goed uitgerust centrum**. Ook buurgemeenten Veurne en Nieuwpoort behoren tot deze categorie. Buurgemeente Middelkerke valt binnen de categorie van zeer goed uitgeruste gemeente. Buurgemeente Kortemark is volgens deze typologie een goed uitgeruste gemeente en buurgemeente Koekelare en Gistel zijn matig uitgeruste gemeenten. Buurgemeenten Alveringem, Lo-Reninge en Houthulst zijn dan weer zwak uitgeruste gemeenten.

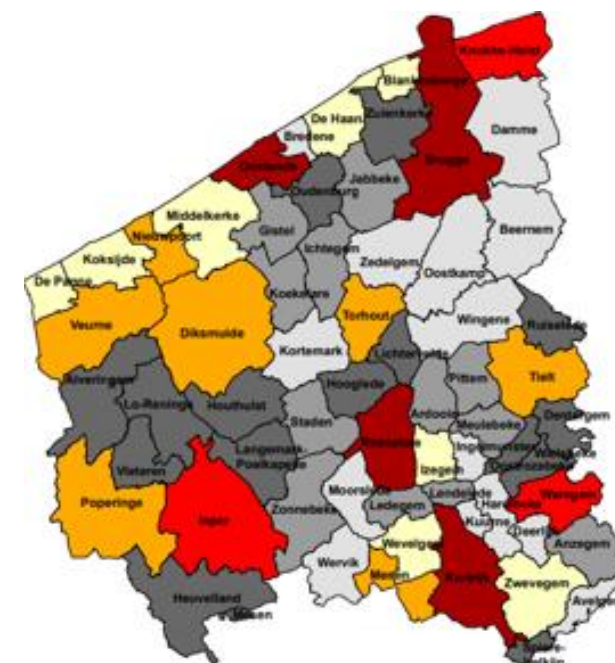
De uitrustingsgraad zegt iets meer over de beschikbaarheid en bereikbaarheid op het grondgebied van de gemeente. op acht gebieden: **onderwijs, zorg, publieke en zakelijke dienstverlening, persoonlijke dienstverlening, horeca, detailhandel, cultuur en recreatie, en sport. Op basis daarvan werd een typologie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

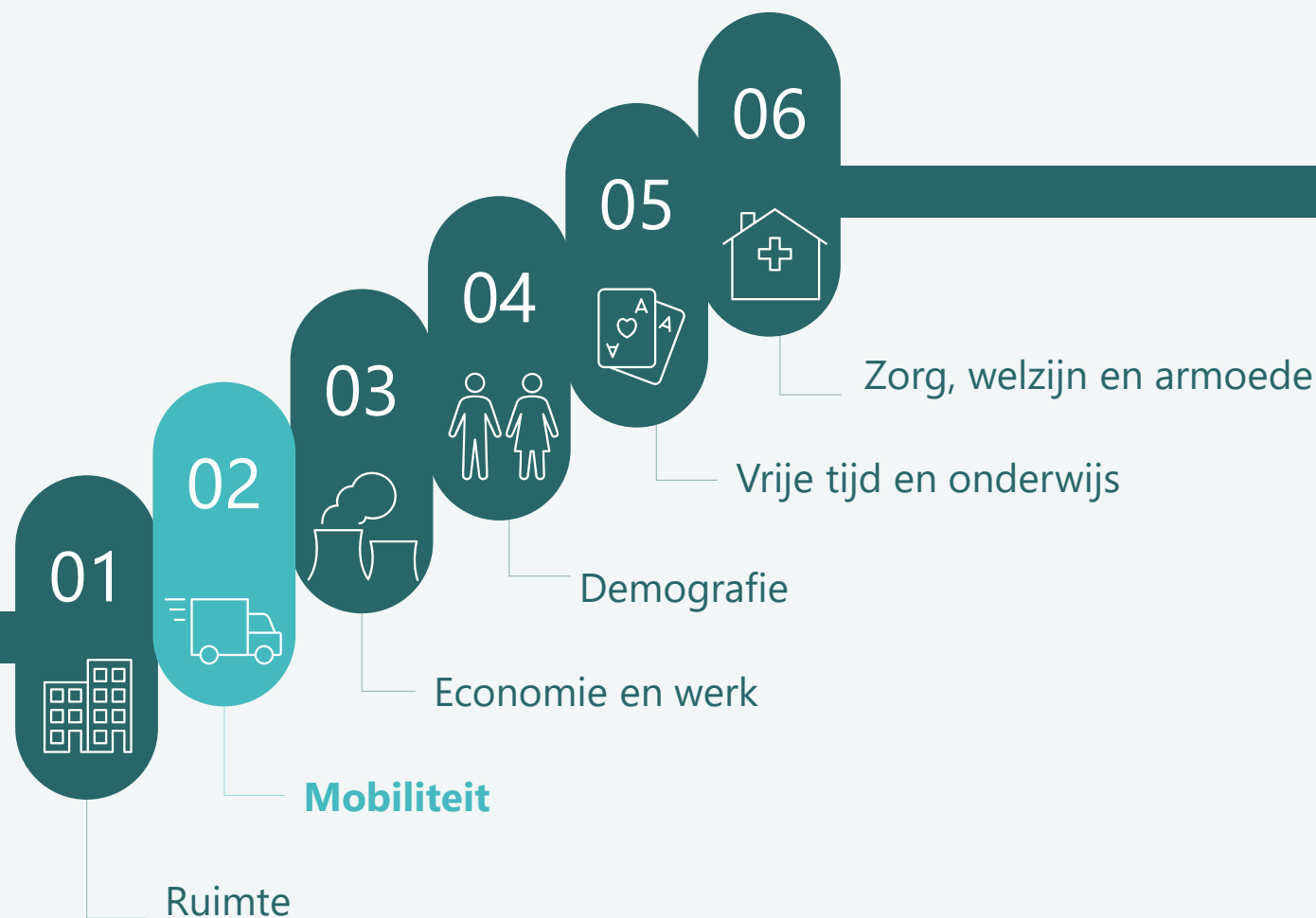
Bron: een studie over de uitrustingsgraad van de Vlaamse gemeenten in 2018

Typologie van gemeenten op basis van de uitrusting



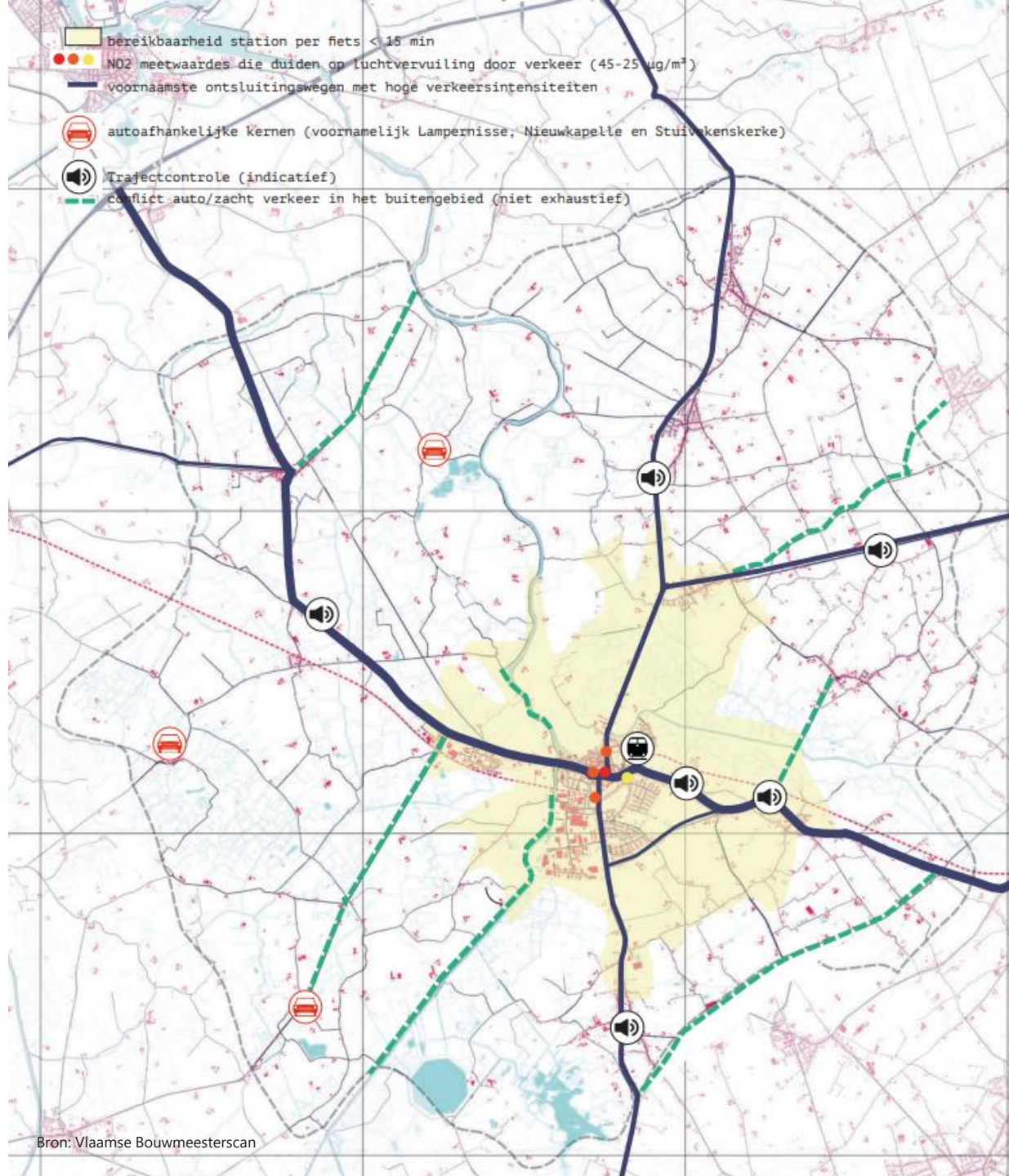
Kartografie: Steunpunt Data & Analyse
 Bron data: AGODI, AVOHOKS, bpost, College hoven en rechtbanken, FARO, Federale Politie, FOD Financiën, GUIDEA, Kind en Gezin, Locatus, RIZIV, RSZ, desocialekaart.be, Sport Vlaanderen, Statbel, Toerisme Vlaanderen, VDAB, Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid, Vlaams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



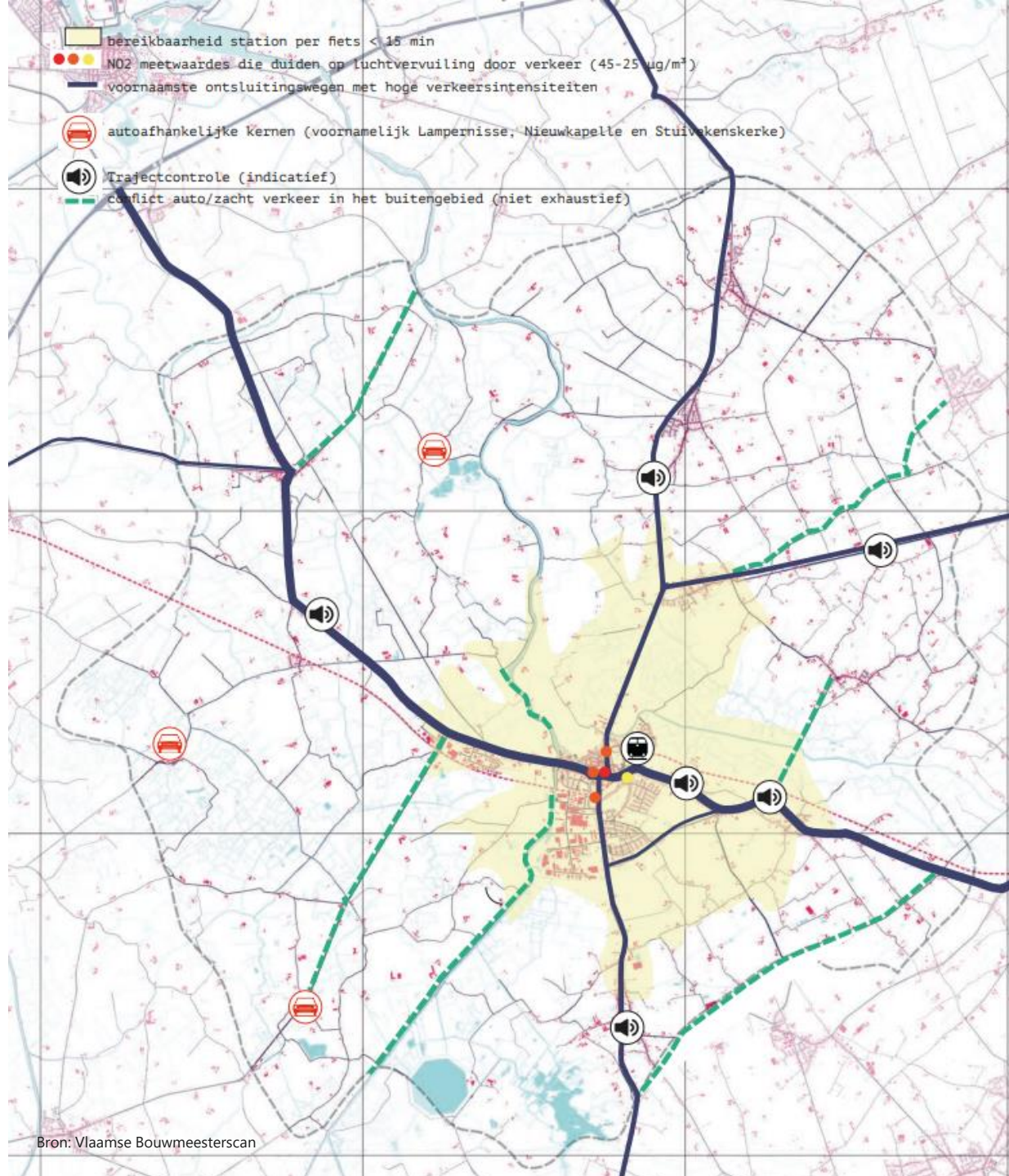


Mobiliteit in cijfers

	 diksmuide geeft je ademruimte	Westhoek	Vlaams gewest
Inwoners die vinden dat men veilig kan fietsen (2020)	28%	28% (minimum) 75% (maximum)	43%
Inwoners die vinden dat er voldoende fietspaden zijn (2020)	31%	25% (minimum) 77% (maximum)	45%
Inwoners die vinden dat er voldoende openbaar vervoer is (2020)	61%	20% (minimum) 87% (maximum)	67%
Verplaatsingen tussen woonplaats en werk/school			
- Auto	77%	-min 61% / max 86%	-67%
- Fiets	32%	-min 12% / max 48%	-37%
- Openbaar vervoer	10%	-min 10% / max 25%	-22%
Beschikbaarheid openbaar vervoer			
Trein	Ja	-	-
Tram	Nee		
Bus	Ja		



- In Diksmuide woont 5,7% van alle inwoners binnen 5 km rond een snelwegoprit.
- Zo goed als alle inwoners bezit minstens één wagen, motor of bromfiets
- Diksmuide ligt op een **kruispunt van belangrijke verbindingswegen**, de N35 Deinze –Veurne en de N369 Ieper-Oostende. Deze twee wegen komen samen op één kruispunt in het centrum van Diksmuide waardoor je er een vermenging krijgt van regionaal, doorgaand verkeer en bestemmingsverkeer.
 - De Vlaamse Overheid maakt daarom werk van een **zuidwestelijke omleidingsweg** (kwartring) die een groot deel van het doorgaande verkeer uit het stadscentrum moet houden. Dit grootschalige project vordert traag



Bron: Vlaamse Bouwmeesterscan

- De **tevredenheid** over het aantal **fietspaden** en de **fietsveiligheid** wordt laag gescoord in vergelijking met de Westhoek en in Vlaanderen. Toch zien we een relatief hoog aantal fietsverplaatsingen
- De **tevredenheid** over het aanbod **openbaar vervoer** is gemiddeld ten opzichte van het Vlaams gemiddelde. In Diksmuide woont 73% van alle inwoners binnen 5 km rond een treinstation. 62,1% van alle inwoners woont binnen een buffer van 200 m rond een halte van het openbaar vervoer.
 - Het aantal abonnementen openbaar vervoer daalde tussen 2017 en 2020 echter sterk (34,6% -> 19,5%)
- Er loopt een goed bevaarbare waterweg door Diksmuide, namelijk de IJzer.

Afbeelding: Bouwmeesterscan Diksmuide

Mobiliteit

- Mobiliteit is een pijnpunt voor de stad Diksmuide. **De auto blijft koning**, gezien de ligging en de beperkte fietsinfrastructuur.
- De **tevredenheid** over fietsveiligheid en de fietsinfrastructuur ligt laag. Diksmuide investeert in het huidige meerjarenplan echter aanzienlijk in beiden.
- Tevredenheid over het openbaar vervoer scoort goed (61%)
 - Diksmuide beschikt over een **treinstation**.
 - Daarnaast is er ook **busvervoer** in Diksmuide. Er is een voldoende aanbod vanuit het centrum naar de centrumsteden, waar de inwoners op geënt zijn voor woon-werkpendel en vrije tijd.
 - Een grote uitdaging is het **vervoer vanuit de deelgemeenten naar het centrum**. Dit lukt niet altijd met standaard lijnen dus verloopt ook via belbussen
- **Nieuw mobiliteitsplan van de vervoersregioraad Westhoek** werd uitgewerkt en wordt vanaf 1 januari 2024 ingevoerd. Daarbij werden de belangrijkste buslijnen voor Diksmuide behouden. De lijn Diksmuide-leper wordt opgewaardeerd
 - Door eenzijdige beslissing van De Lijn zal de stelplaats in Diksmuide gesloten worden vanaf 1 juli 2025

Strategische doelstellingen mobiliteitsplan vervoerregio Westhoek



Strategische doelstelling 1: We laten meer en meer de wagen en de vrachtwagen aan de kant.



Strategische doelstelling 2: We houden onze steden, dorpen en economische knooppunten vlot bereikbaar.



Strategische doelstelling 3: We dragen bij tot een duurzame mobiliteit met een goeie ruimtelijke ordening.



Strategische doelstelling 4: We aanvaarden geen dodelijke verkeersslachtoffers meer.



Strategische doelstelling 5: We weren het drukke verkeer uit onze steden en dorpskernen.



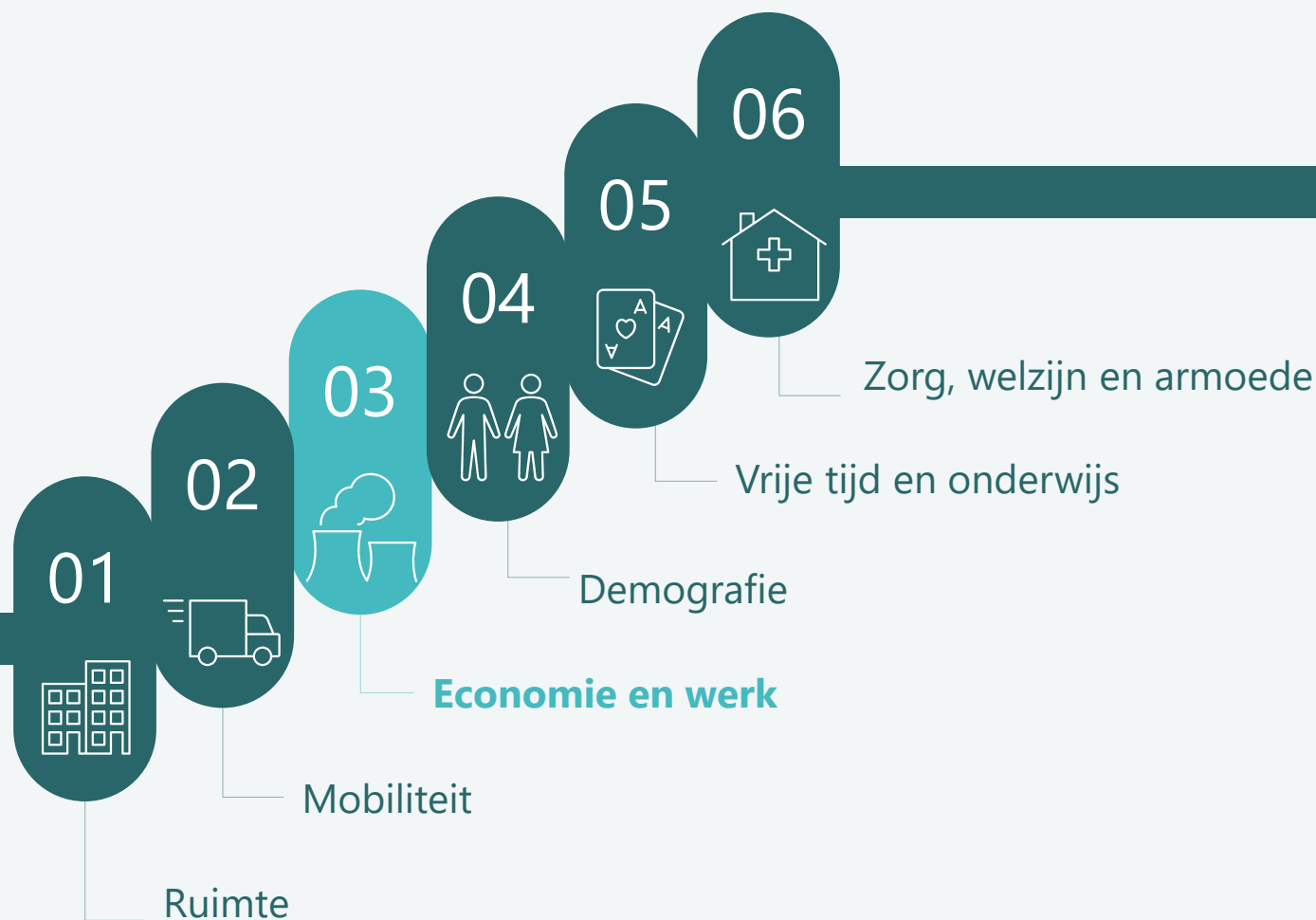
Strategische doelstelling 6: We verminderen de druk op het milieu en we verbruiken minder energie.



Strategische doelstelling 7: We garanderen iedereen de mogelijkheid om zich te verplaatsen.



Strategische doelstelling 8: We zijn koploper op vlak van slimme systemen voor onze mobiliteit.



Economie en werk in cijfers

Bron: Provincie in Cijfers en gemeentemonitor

		Westhoek	Vlaams gewest
oppervlakte bestemd voor landbouw (t.o.v. totale bestemm. oppervlakte) (%) (2022)	89,2%	85,7%	57,6%
oppervlakte voor bedrijvigheid (t.o.v. bebouwde opp.) (%) (2021) <i>oppervlakte met ambachts- en industriegebouwen, opslagruimte, kantoorgebouwen ... en gebouwen met handelsbestemmingen</i>	13,4%	12,7%	15,6%
Jobratio (2019) <i>Aantal jobs per 100 inwoners</i>	74,3	76	73,7
bezettingsgraad van bedrijventerreinen (%) (2022)	92,2%	87,3%	84,9%
winkels per 1.000 inwoners (2023)	8,62	8,91	6,21
winkelvloeroppervlakte per 1.000 inwoners (m ² per 1.000 inwoners) (2023)	1928,63	2074,47	1695,03
horecazaken per 1.000 inwoners (2023)	4,02	6,09	3,75
nettogroeiratio (per 100) (2021) <i>verschil tussen het aantal oprichtingen en het aantal stopzettingen in t.o.v. het aantal ondernemingen uitgedrukt per 100 ondernemingen.</i>	3,2	3,2	5

Economie en werk in cijfers

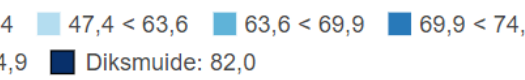
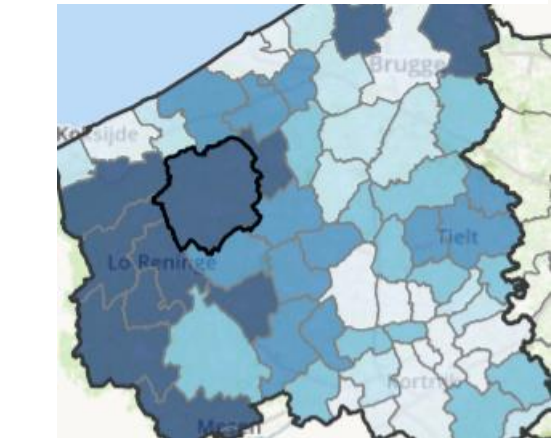
	 diksmuide geeft je ademruimte	Westhoek	Vlaams gewest
werkzaamheidsgraad 20-64 jaar (%) (2021)	80,2%	78,2%	76%
Activiteitsgraad (aantal beroepsbevolking/totale bevolking op arbeidsleeftijd)	82,5%	80,7%	79,7%
werkzoekenden zonder werk (t.o.v. inwoners 18-64 jaar) (%) (2022)	3,7%	3,6%	5,7%
gemiddeld netto belastbaar inkomen per inwoner (€) (2020)	18885	20138	21035
alle huizen (excl. appartementen) - mediaanprijs (€) (2022)	270.000	260.656	315000
Appartementen – mediaanprijs	218.500	215.562	235.000
tarieven APB (%) (2023)	8%	6,7%	7,2%
gemiddelde opbrengst uit APB per inwoner (€) (2021)	272,0	224,68	316,11
tarieven OOV (aantal) (2023)	1324	1192	897
gemiddelde opbrengst uit OOV per inwoner (€) (2021)	432,7	467,6	368,8

Economie en werk

➤ Er is **een stabiel groeiende bedrijvigheid** in Diksmuide

- De oppervlakte voor bedrijvigheid is 92,2% volzet, wat een aandachtspunt is
 - Diksmuide groepeerde de bedrijvigheid in de bedrijvenzones 'Heernisse' (70 ha) en 'Kaaskerke' (26 ha), respectievelijk ten noorden en ten westen van het historisch centrum van Diksmuide
 - Er is slechts **beperkte ruimte om bijkomende bedrijvigheid** te voorzien op korte termijn. Gezien de bebouwde oppervlakte laag is, kunnen er kansen bestaan om bestaande ruimte te converteren in bedrijfsoppervlakte
- Er is een gemiddeld aantal **winkels** aanwezig in de stad die gemiddeld groot zijn qua oppervlakte.
- De **leegstand** van handelspanden ligt hoger in Diksmuide dan gemiddeld
- Het **nettogroeiratio** van ondernemingen ligt lager dan gemiddeld in het Vlaams Gewest, maar wel in lijn met dat van de Westhoek
 - Het verschil met Vlaanderen situeert zich bij het lagere aantal opgerichte ondernemingen.

	Oprichtings-ratio	Stopzettings-ratio	Netto-groeiratio	Leegstaande handelspanden (excl. verbouw) t.o.v. handelspanden
Diksmuide	7,8	4,6	3,2	12,6%
Westhoek	8,8	5,6	3,2	9,6%
Vlaams Gewest	11,4	6,4	5,0	9,8%



Bedrijven met landbouwproductie
Bron: Provincie in Cijfers

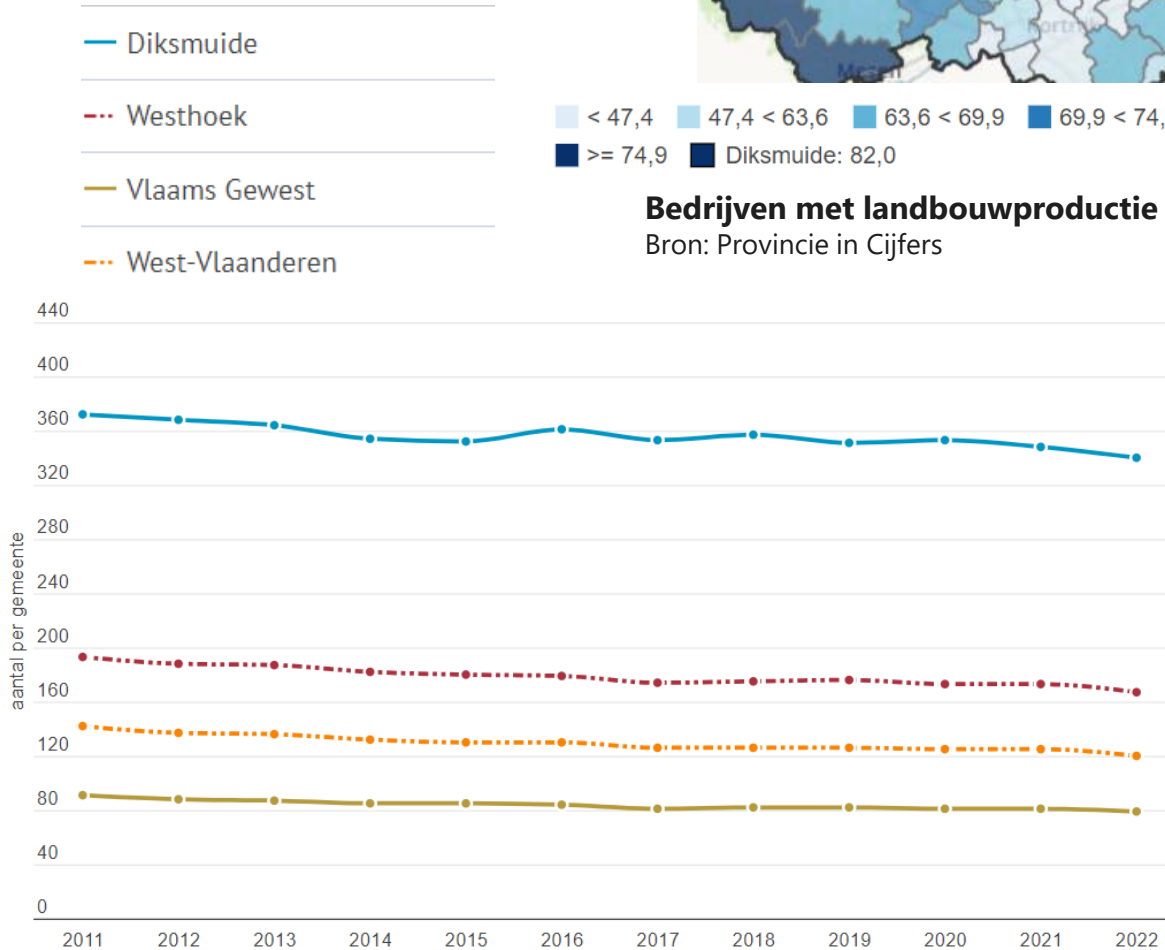
Economie en werk

- Diksmuide wordt gecategoriseerd binnen de Belfiuscluster V12: een **kleine stad met centrumfunctie en economische activiteit**. De stad kent een hoger percentage van oppervlakte bestemd voor landbouw dan gemiddeld in de referentieregio en het Vlaams gewest.
- Het aantal landbouwbedrijven kent een **licht dalende trend. Dit volgt eenzelfde tendens als in de vergelijkingscategorieën, maar zet zich minder sterk door in Diksmuide.**

Bedrijven met landbouw-productie	Diksmuide	Westhoek	West-Vlaanderen	Vlaams Gewest
Verschil 2011-2022	-8,6%	-13%	-15%	-13%

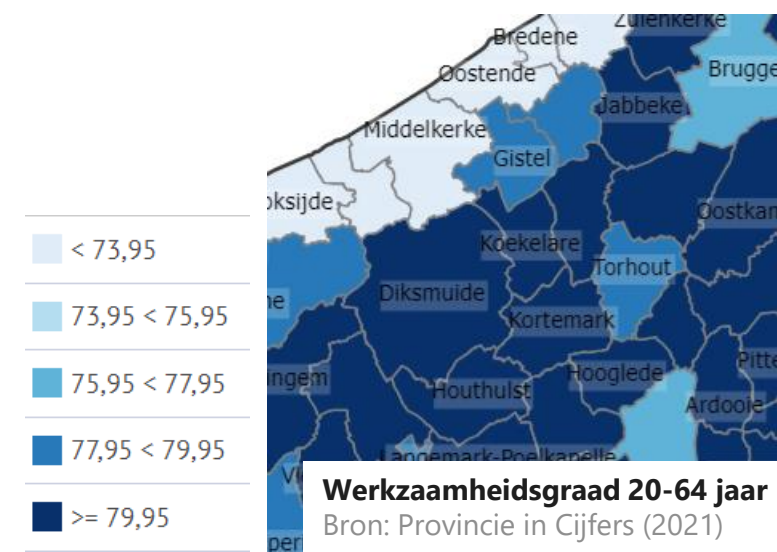
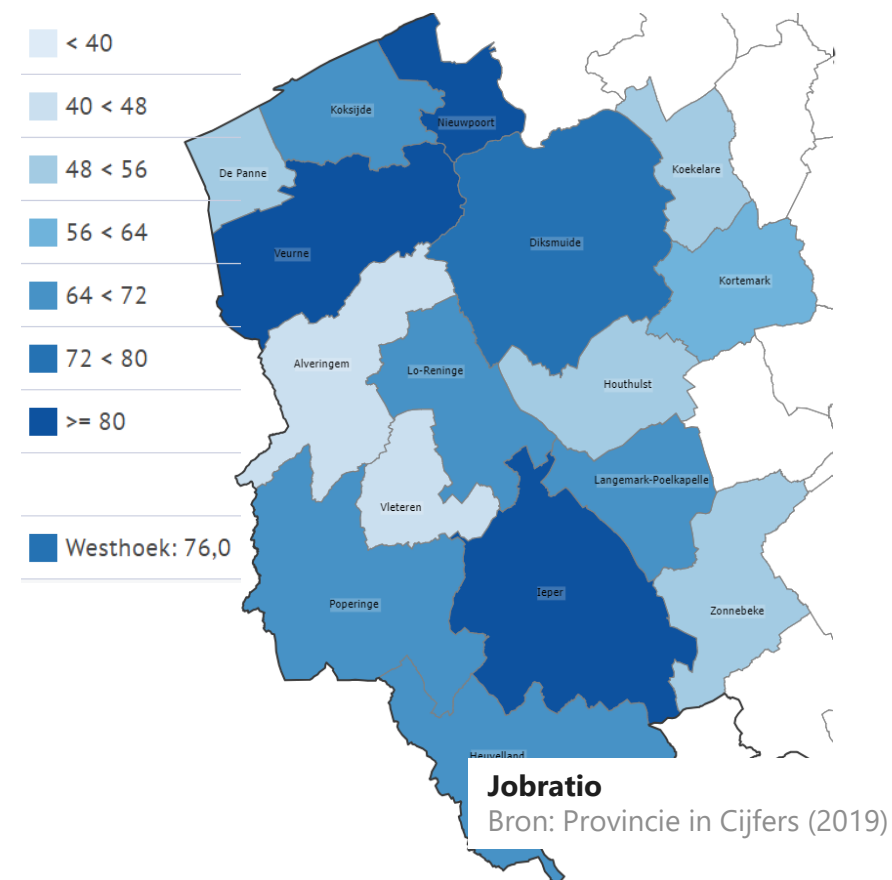
Gemiddelde GVE per bedrijf per gemeente	Diksmuide	Vlaanderen
Periode	2011: 178,8	2011: 142,72
	2022: 240,1	2022: 201,81

* GVE staat voor grootvee-eenheden



Economie en werk

- De **bevolking** in Diksmuide is zeer **actief**: de werkzaamheids- en activiteitsgraad is hoger dan het Vlaamse gemiddelde en er zijn gemiddeld minder werkzoekenden zonder werk.
- De **jobratio** (aantal jobs per 100 inw. van 15-64 jaar) in Diksmuide is gemiddeld. De jobratio kende ook een stijgende lijn in de laatste 5 jaar (van 68,4 -> 72,3)
- Het gemiddeld **inkomen** ligt **lager** dan gemiddeld in Vlaanderen of de referentieregio Westhoek. De inkomsten uit de APB liggen hierdoor iets lager dan gemiddeld in Vlaanderen, maar de inkomsten zijn iets hoger dan de referentieregio.
- Diksmuide kent gemiddeld hogere belastingsvoeten voor OOV en APB dan gemiddeld
- De **mediaanprijs van de woningen** ligt iets lager dan gemiddeld in Vlaanderen, maar iets aan de hogere kant vergeleken met andere gemeenten uit de Westhoek. De **mediaanprijs van appartementen** in Diksmuide is gemiddeld ten opzichte van de regio, maar lager dan in het Vlaams Gewest.
- De **inkomsten uit de OOV** zijn lager dan gemiddeld in de Westhoek, maar hoger dan gemiddeld in het Vlaams Gewest.

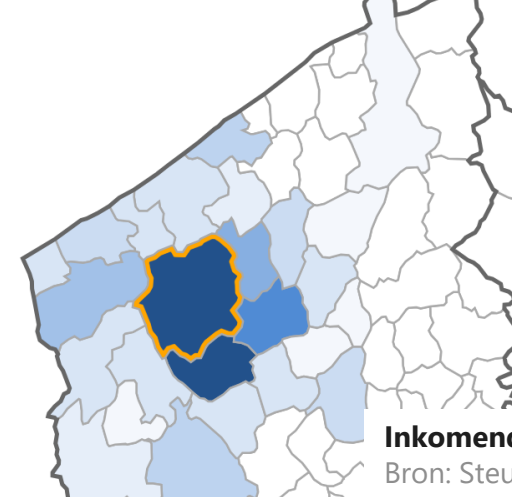


Economie en werk

- Alhoewel Diksmuide een klein economisch centrum is, stellen we een negatief **pendelsaldo*** (-951) vast: er gaan meer inwoners in een andere gemeente gaan werken, dan omgekeerd. De woonfunctie blijkt toch belangrijker dan de economische functie

	Diksmuide	Westhoek	Vlaams Gewest
Pendelsaldo	-951	-333	-462

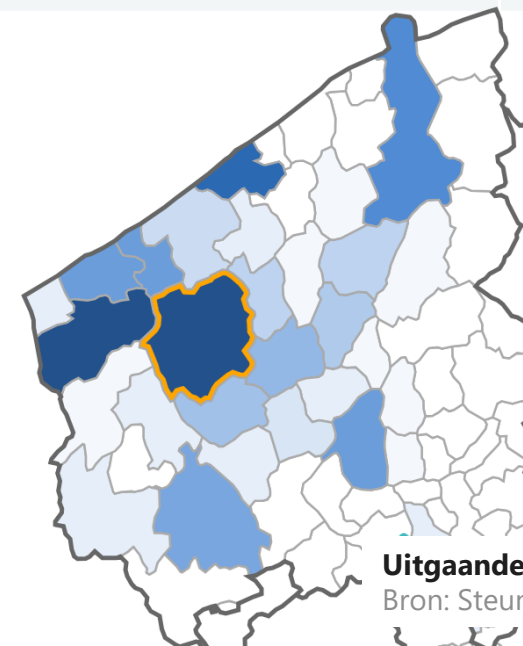
- 32% van alle loontrekkende inwoners van Diksmuide werken in de eigen stad. De anderen gaan vnl werken in Veurne (7,2%), Oostende (5,8%) en Brugge (4,5%). Dit zijn de **uitgaande pendelaars**.
- Van alle mensen die werken in Diksmuide, woont 37,9% in de stad zelf. De anderen - **inkomende pendelaars** - wonen vnl. in de gemeenten Houthulst (9,8%), Kortemark (6,1%) en Koekelare (4,7%).



Inkomende pendelaars

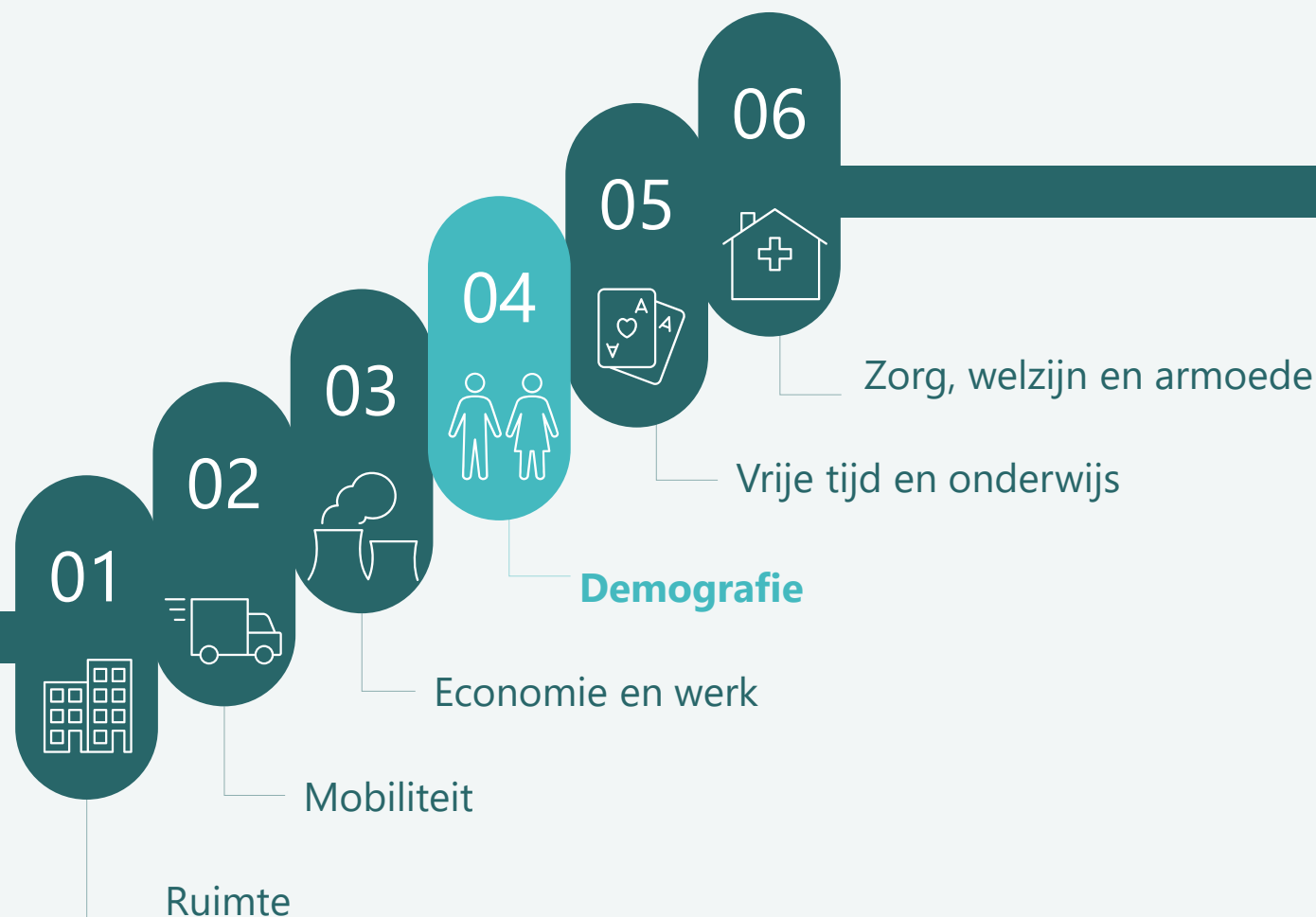
Bron: Steunpunt Werk (2019)

Aantal inkomende pendelaars* naar de stad (2019)	3186
Aantal uitgaande pendelaars* vanuit de stad (2019)	4137
Geen pendel: het aantal loontrekkenden dat woont én werkt in de stad	1943



Uitgaande pendelaars

Bron: Steunpunt Werk (2019)



Demografie in cijfers

	 diksmuide geeft je ademruimte	Westhoek	Vlaams gewest
totaal aantal inwoners (2023)	17.174	11977 (gemiddeld)	22.582 (gemiddeld)
totaal aantal inwoners (prognose in 2040) (2020)	18.175	12.231 (gemiddeld)	23.669 (gemiddeld)
groene druk (per 100) (2023) <i>verhouding aantal 0-19jarigen en aantal 20-64jarigen</i>	36,9	35,8	37,6
grijze druk (per 100) (2023) <i>verhouding aantal 65+ers en aantal 20-64jarigen</i>	39,1	48,1	37,6
grijze druk in 2040 (prognose) (per 100) <i>verhouding aantal 65+ers en aantal 20-64jarigen</i>	37,9	45,6	35,3
verouderingscoëfficiënt (per 100) (2023) <i>verhouding 60+ers t.o.v. -19jarigen</i>	139,3	172,6	128,9
afhankelijkheidsratio (per 100) (2023) <i>Verhouding tussen de bevolking buiten beroepsactieve leeftijd (0-19 jaar en 65+ers) en de bevolking op beroepsactieve leeftijd (20-64 jaar)</i>	76	83,7	74,4
natuurlijke aangroei per 1.000 inwoners (2021) <i>Verhouding aantal geboortes en overlijdens</i>	-2,2	-4	-0,6

Demografie in cijfers

	 diksmuide geeft je ademruimte	Westhoek	Vlaams gewest
niet-Belgische huidige nationaliteit (t.o.v. inwoners) (2023)	5,1%	5,2%	10,8%
niet-Belgische herkomst (t.o.v. inwoners) (2023)	9,8%	11,4%	26%
totaal migratiesaldo per 1.000 inwoners <i>verhouding tussen het aantal inwijkingen en het aantal uitwijkingen (binnen- en buitenland) (2021)</i>	8,4	6,8	6,6
huishouden 1 persoon (t.o.v. alle huishoudens) (2023)	33,1%	34,8%	32,9%
huishouden 2 personen (t.o.v. alle huishoudens) (2023)	34,8%	36,4%	34%
huishouden 1 persoon in 2040 (prognose) (t.o.v. alle huishoudens)	31,9%	33,8%	32,1%
huishouden 2 personen in 2040 (prognose) (t.o.v. alle huishoudens)	35,8%	36,6%	34,3%

Demografie

- Het gemiddeld aantal inwoners ligt hoger in vergelijking met de gemiddelde gemeente in de referentieregio. Er wordt verwacht dat dit inwonersaantal zal stijgen in de komende jaren. De natuurlijke aangroei in de stad is negatief, maar het **migratiesaldo** ligt hoger dan gemiddeld elders in Vlaanderen. Diksmuide slaagt er dus in om nieuwe inwoners te kunnen aantrekken.
- Diksmuide is, net zoals andere lokale besturen in de referentieregio, niet zo'n diverse stad in vergelijking met het Vlaams gewest. Er is een relatief laag aantal niet-Belgen en een laag aantal inwoners met niet-Belgische herkomst.
- **De bevolking vergrijsst in Vlaanderen en die trend zet zich ook door in Diksmuide.** We kunnen echter wel stellen dat volgens de prognoses Diksmuide een minder grote impact zal voelen dan andere gemeenten in de Westhoek
 - De **groene druk** – het aantal jonge mensen dat onderhouden moet worden door de werkende mensen – is ongeveer gelijk aan het gemiddelde in Vlaanderen en de referentieregio.
 - De **grijze druk** - het aantal ouderen dat moet worden onderhouden door de beroepsbevolking is iets hoger dan het gemiddelde in Vlaanderen, maar een stuk lager dan het gemiddelde van de referentieregio. Men verwacht een daling tussen nu en 2040.
 - De **verouderingscoëfficiënt** is groter dan 100. Dit betekent dat de groep zestigplussers groter is dan de groep -19 jarigen. Deze ligt een stuk lager dan gemiddeld in de Westhoek

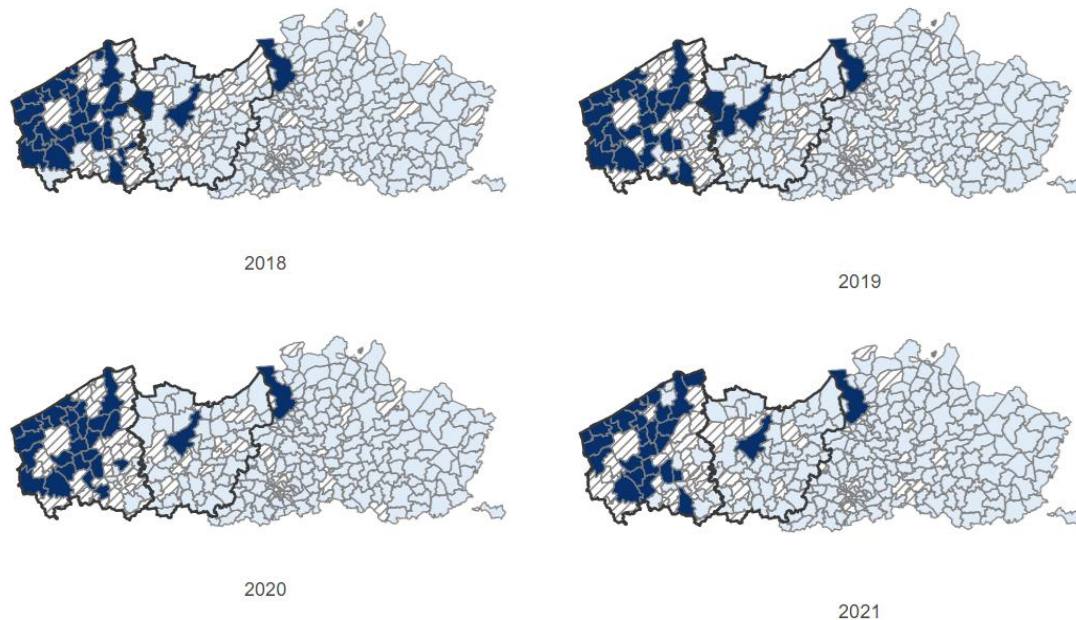
Demografie

Het **migratiesaldo** is gemiddeld iets hoger dan elders in Vlaanderen en in de referentieregio. Dit betekent dat er in deze vergelijking gemiddeld meer nieuwe inwoners naar Diksmuide komen dan er in andere gemeenten nieuwe inwoners toekomen.

Als we kijken naar de **verhuisbewegingen binnen België**, merken we dat inwoners van Diksmuide voornamelijk verhuizen naar Houthulst, Koekelare en Kortemark en het vaakst nieuwe inwoners verwelkomen uit Houthulst, Middelkerke, Nieuwpoort, Kortemark en Koekelare.

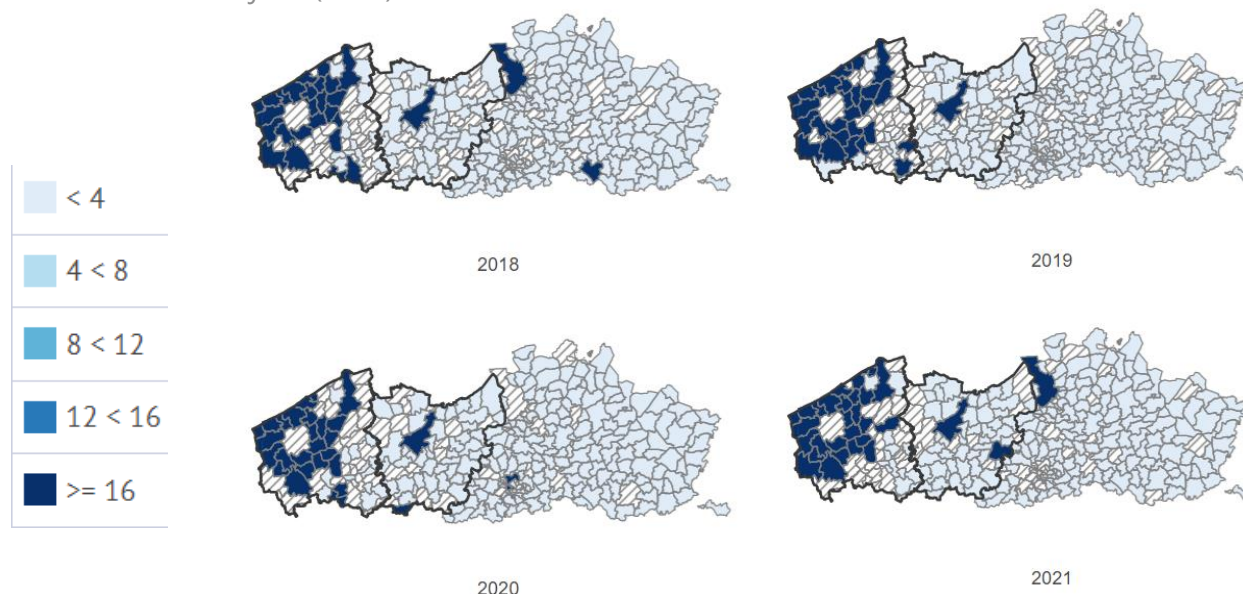
Verhuizen van Diksmuide naar een andere gemeente

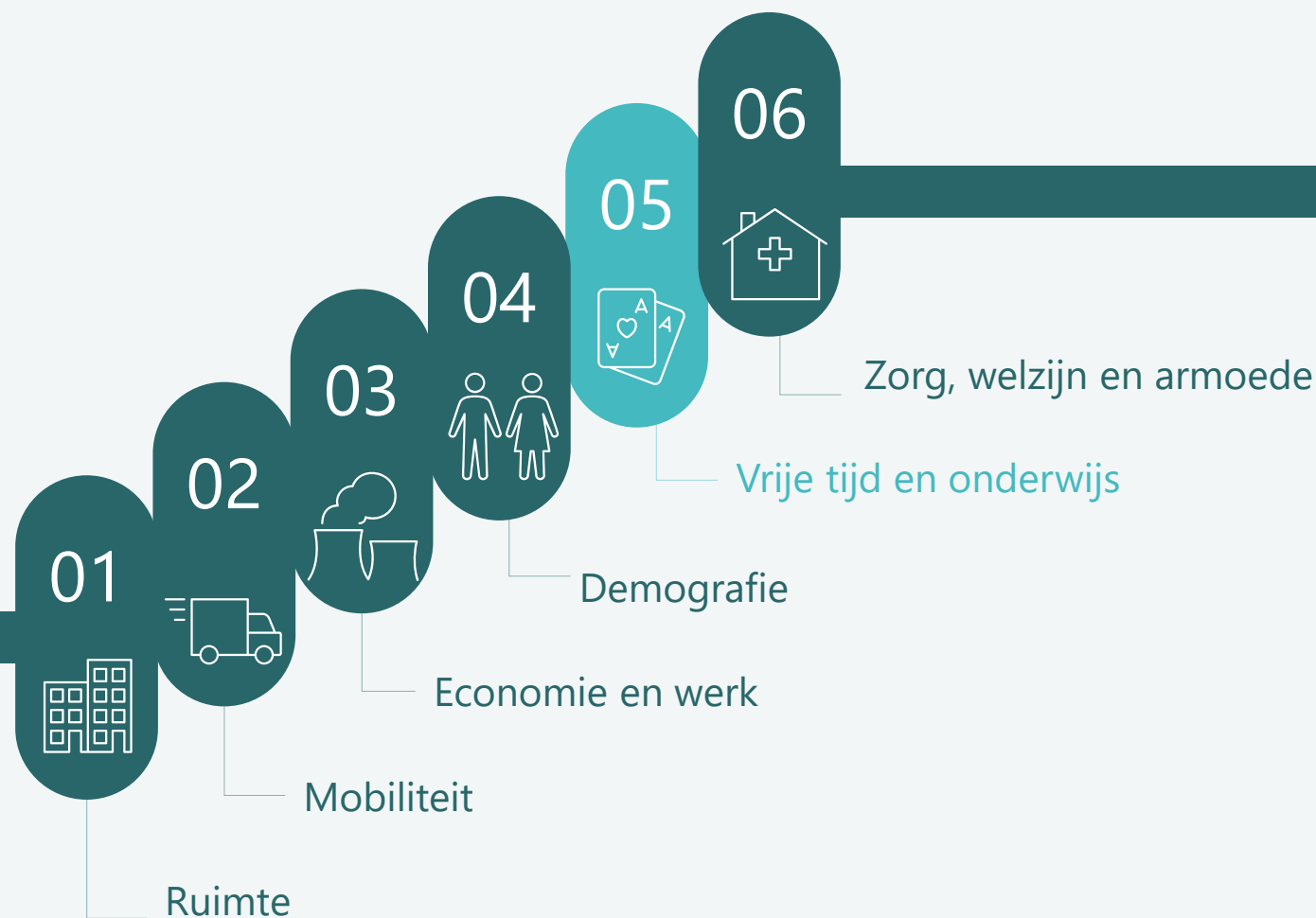
Bron: Provincie in cijfers (2021)



Verhuizen van een Vlaamse gemeente naar Diksmuide

Bron: Provincie in cijfers (2021)





Vrije tijd in cijfers

	 diksmuide geeft je ademruimte	Westhoek	Vlaams gewest
Sportaccommodatie (per 1.000 inwoners) (2022)	3,8	3,9	3,6
Sportclubs (per 1.000 inwoners) (2021)	3,4	3,1	2,5
Aantal inwoners die tevreden zijn over de sportvoorzieningen (2020)	81%	29% (minimum) 92% (maximum)	78%
Aantal inwoners die tevreden zijn over de bibliotheekvoorzieningen (2020)	82%	61% (minimum) 94% (maximum)	85%
Aantal inwoners die tevreden zijn over de geschikte plekken voor opgroeiende jeugd (2020)	51%	51% (minimum) 73% (maximum)	57%
Aantal inwoners die tevreden zijn over de jongerenvoorzieningen (2020)	58%	49% (minimum) 82% (maximum)	62%
Aantal inwoners die tevreden zijn over de uitgaansgelegenheden (2020)	62%	36% (minimum) 75% (maximum)	60%
Aantal inwoners die tevreden zijn over de culturele voorzieningen (2020)	71%	36% (minimum) 87% (maximum)	64%

Vrije tijd

- Het **vrijetijdsaanbod** in Diksmuide is goed uitgerust op vlak van **sportvoorzieningen**. Er is een moderne en uitgebreide sporthal, een atletiekpiste, een voetbalsite en een modern **zwembad** in Diksmuide, geëxploiteerd via Farys. De tevredenheid over sportvoorzieningen ligt hoog
- De tevredenheid over de **jongerenvoorzieningen** is daarentegen lager dan gemiddeld. Diksmuide beschikt over een jeugdhuis, organiseert kampen in eigen beheer en voorziet speelpleinwerking als actor en regisseur
- De **bibliotheek** van Diksmuide heeft 4 filialen (in Diksmuide en kleinere filialen (uitleenposten) te Keiem, Pervijze) en Leke). De tevredenheid is hoog, net zoals elders in Vlaanderen.
- Er is een **cultuurcentrum met schouwburg (Kruispunt)** in de stad in eigen beheer. Hier zijn 300 zitplaatsen
 - Inwoners zijn tevreden over het cultuuraanbod en Diksmuide organiseert heel wat evenementen (40-tal) in eigen beheer.



Onderwijs

- Het lokaal bestuur Diksmuide beheert het gemeentelijk basisonderwijs Klavertje Vier met 4 vier vestigingen in: Beerst, Esen, Keiem en Leke. Daarnaast beheert ze ook de kunstacademie Kadens.
- Er is daarnaast nog een **uitgebreid onderwijsaanbod** in Diksmuide namelijk:
 - Gemeenschapsonderwijs (Basisschool W'ijzer – GO! Atheneum)
 - Vrij basisonderwijs (Pluimpje – VBS Diksmuide – VBS Beerst – VBS Esen – Wij-land – VBS Pervijze – VBS Vladslo – De Veerkracht) en vrij secundair onderwijs ('t Saam Campus Aloysius en Campus Cardijn)
 - Buitengewoon onderwijs (de Kim – Klimop)
 - Volwassenonderwijs (CVO Miras – Cervo Go – Ligo – VDAB Werkwinkel)
 - Kunstonderwijs (Kunstacademie Poperinge, afdeling Diksmuide).
- De ruime toegang tot diverse onderwijsinstellingen geeft Diksmuide een **troef** om **jonge gezinnen** aan te trekken in de stad.



GBS Klavertje Vier Leke

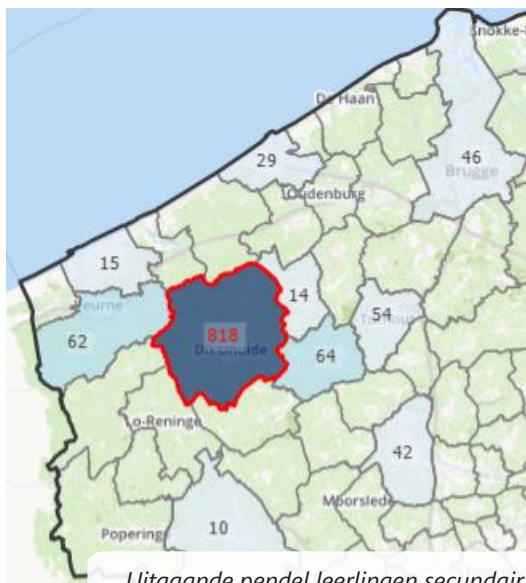


GO! Atheneum Diksmuide

Onderwijs

Uitgaande pendel - basisonderwijs

Van alle leerlingen basisonderwijs wonend in Diksmuide, gaat **85,3% naar school in de eigen stad**. De andere leerlingen die wonen in Diksmuide, stromen uit naar een school in een **andere gemeente**, voornamelijk naar Koekelare en Veurne.



Uitgaande pendel leerlingen secundair onderwijs vanuit Diksmuide

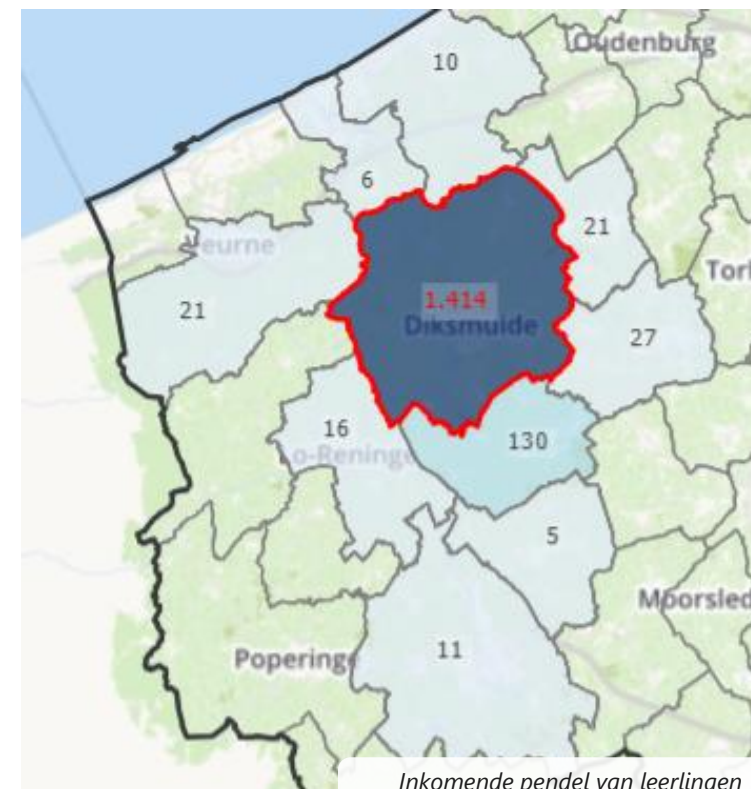
Uitgaande pendel – secundair onderwijs

Van alle leerlingen secundair onderwijs wonend in Diksmuide, gaat **67,7% naar school in de eigen stad**. De andere leerlingen die wonen in Diksmuide, stromen uit naar een school in een **andere gemeente**, voornamelijk naar Kortemark, Veurne en Torhout.

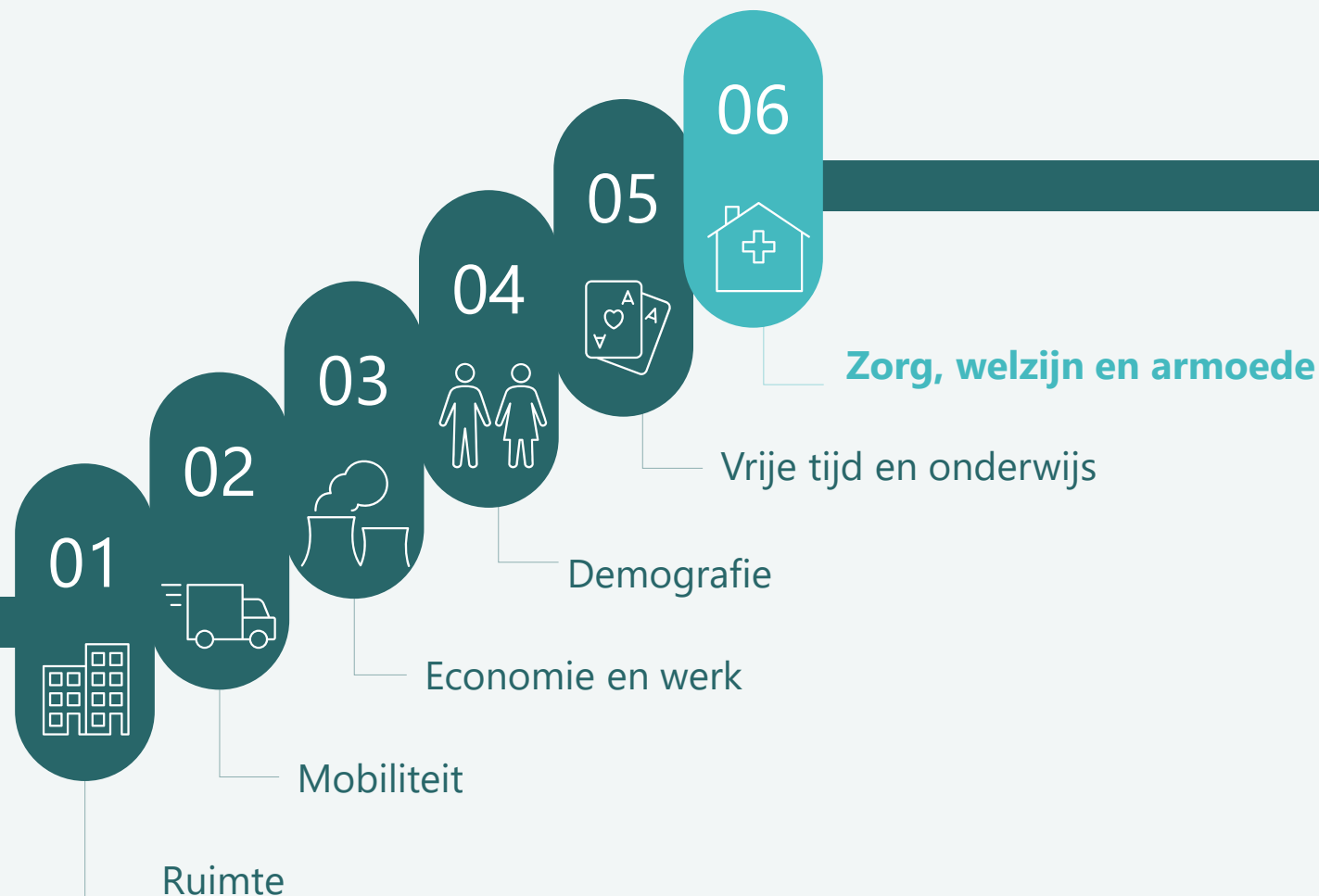
Onderwijs

Basisonderwijs – inkomende pendel

Het merendeel van alle leerlingen in de basisscholen in de stad (84,2%),
wonen ook in Diksmuide. De anderen wonen vnl. in de buurgemeente
Houthulst.



*Inkomende pendel van leerlingen
basisonderwijs naar Diksmuide*



Zorg, welzijn en armoede in cijfers

	 diksmuide geeft je ademruimte	Westhoek	Vlaams gewest
OPVANG BABY'S & PEUTERS			
Opvang georganiseerd door de stad?	Neen	-	-
Aantal opvangplaatsen voor kinderen van 0 tot 2 jaar per 100 kinderen (2023)	43,8	47,4	43,7
BUITENSCHOOLSE OPVANG			
Opvang georganiseerd door de stad?	Neen	-	-
Opvangplaatsen buitenschoolse opvang per 100 kinderen 3-11 jaar (2023)	14,2	11,3	7,0

Zorg, welzijn en armoede in cijfers

		Westhoek	Vlaams gewest
65-79 jaar (t.o.v. inwoners) (2023)	15,2%	18,5%	15%
80+ jaar (t.o.v. inwoners) (2023)	7%	7,5%	6,1%
65-79 jaar in 2040 (t.o.v. inwoners) (2021)	14,7%	17,5%	14,2%
80+ jaar in 2040 (t.o.v. inwoners) (2021)	7%	7,7%	6,3%
erkende lokale dienstencentra (2023)	2	1	1 (gemiddeld)
capaciteit WZC (aantal bedden) (2023)	193	180	277
Aanbodratio WZC aantal bedden per 100 65+ers	5,1	5,8	5,8
capaciteit DVC (aantal) (2023)	1	1	1
Aanbodratio assistentiewoningen per 100 inw. 65+	1,4	2,8	2,5
Gepresteerde uren gezinszorg per inwoner 65+ jaar (2021)	12,9	11,1	9
Gepresteerde uren dienstencheques per inwoner 65+ jaar (2020)	17,4	17	15,6

Zorg, welzijn en armoede in cijfers

	 diksmuide geeft je ademruimte	Westhoek	Vlaams gewest
kansarmoede-index* (%) (2022)	14,7%	-	12,6%
leefloners per 1.000 inwoners (2022)	2,57	3,29	5,59
totaal gerealiseerd en gepland sociaal huuraanbod (t.o.v. BSO) (ratio) (2023)	3,42	1,55	1,24
sociale huurwoningen per 100 particuliere huishoudens (2022)	6	5,9	5,6
personen met verhoogde tegemoetkoming (t.o.v. personen in de ziekteverzekering) (%) (2021)	18%	18,4%	15,6%

Bron: Provincie in Cijfers

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

Zorg, welzijn en armoede

- De beschikbare **capaciteit in de kinderopvang** is in Diksmuide in lijn met de gemiddeldes
 - De stad heeft **geen eigen aanbod** in de opvang van baby's en peuters. Door privé-initiatieven wordt toch een redelijk hoog aanbod voorzien, maar de wachtlijsten lopen sterk op
 - Het bestuur biedt **geen buitenschoolse kinderopvang** aan in eigen beheer. Het aantal plaatsen ligt gemiddeld toch stuk hoger dan in de regio en het Vlaams Gewest. Diksmuide neemt vandaag een regierol op en doorheen de analyse komt meermaals aan bod dat men deze regierol nog wil versterken
 - Uit de analyse blijkt ook dat de wachtlijsten bij kinderopvang in Diksmuide groeien.
 - Het regisseren van een ruimere opvangmogelijkheid kan een belangrijke voorwaarde zijn in het aantrekken van jonge gezinnen
 - Het lokaal loket kinderopvang van de stad ondersteunt jonge ouders bij het vinden van opvang op maat

Zorg, welzijn en armoede

- Het aanbod en de dienstverlening voor **ouderenzorg** is **gemiddeld uitgebouwd**, maar volstaat vandaag. Diksmuide houdt nog enkele zaken in eigen beheer, maar **besteedt gericht uit**.
- In de stad is er een **woonzorgcentrum** in eigen beheer (Yserheem) met 100 bedden en 3 plaatsen voor kortverblijf. Daarnaast is er een WZC in privé-initiatief (Zilvervogel) in Woumen. De aanbodratio bedden in een WZC ligt hoger dan gemiddeld
 - Het aanbodratio aan **assistentiewoningen** (niet in eigen beheer) ligt een stuk lager dan gemiddeld
 - Diksmuide beschikt over een **Lokaal Dienstencentrum** (2 vestigingen) in eigen beheer. Daarnaast is ook een Dagverzorgingscentrum in Vladslo van vzw Cassiers
 - Verder is Diksmuide actor inzake **noodopvang en seniorenwoningen**
 - Het lokaal bestuur heeft geen **thuiszorg** in eigen beheer. Het aantal gepresteerde uren gezinszorg per inwoner bij 65+'ers ligt in Diksmuide hoger dan gemiddeld in Vlaanderen en de Westhoek. Het aantal gepresteerde uren dienstencheques per inwoner (65+) ligt ook hoger dan gemiddeld

Zorg, welzijn en armoede

- De sociale problematieken zijn gelijkaardig aan elders in Vlaanderen. In Diksmuide hebben minder mensen recht op een **leefloon** t.o.v. de referentieregio en het Vlaams Gewest, maar de **kansarmoede-index** ligt er wel hoger dan gemiddeld in Vlaanderen.
- Zwembad de Kupe werd in erfpacht gegeven aan het Jan Ypermanziekenhuis voor het oprichten van een **centrum voor collectieve autodialyse**, er werd in de overeenkomst bepaald dat verdere zorgfuncties zullen worden uitgebouwd op deze locatie
- Op vandaag wordt het **bindend sociaal objectief** meer dan gehaald in Diksmuide
 - Gemeenten die een ratio behalen van 1 of meer hebben op vandaag minstens het opgelegd aantal sociale huurwoningen gerealiseerd en/of gepland. Gemeenten met een ratio tussen de 0 en 1 moeten nog bijkomende sociale huurwoningen voorzien om het BSO te behalen. Diksmuide heeft een ratio van **3,42**.

Samengevat ...

➤ **Het landelijke karakter van de stad en bijhorende uitgestrektheid** zorgt voor diverse uitdagingen

- onderhoud openbaar domein:
 - veel landelijke wegen en een groot wegennet in eigen beheer
 - een ruim openbaar verlichtingsnet
 - intensief bermbeheer door de vele landelijke wegen
 - ruimen van grachten en bijbehorend afvoer van slib
 - vele trage wegen die het nodige onderhoud vragen
 - 14(!) deelgemeenten over een uitgestrekt grondgebied en 1 stedelijke kern

Samengevat ...

➤ **Het landelijke karakter van de stad en bijhorende uitgestrektheid** zorgt voor diverse uitdagingen

○ mobiliteit en bereikbaarheid:

- De inwoner van Diksmuide is grotendeels afhankelijk van de auto en gebruikt die zeer intensief voor verplaatsingen in vergelijking met de fiets of het openbaar vervoer. Door de besloten ligging in agrarisch gebied is er echter geen direct nabije snelwegoprit beschikbaar. De nieuwe kwartring biedt een kans om het centrum te ontlasten, de handel in het centrum te laten opbloeien en tegelijkertijd het mobiliteitsgedrag van zowel de lokale bevolking als bezoekers naar de stad te transformeren naar een meer duurzame vorm. Het bestuur kan daarvoor ook verder investeren in **fietsveiligheid en fietsinfrastructuur**
- Het vormt een uitdaging voor het stadsbestuur om collectief en duurzaam vervoer te garanderen van de dorpen richting het centrum van Diksmuide
- Investerings in mobiliteit zijn zeer kostelijk door de grootte van het grondgebied, bv. het plaatsen van laadpalen, opwaarderen van fietsinfrastructuur
- Het behoud van de huidige collectieve vervoersvoorzieningen (en tevredenheid over het openbaar vervoer) wordt cruciaal

Samengevat ...

- Zoals in de meeste landelijke gemeentes is de **uitvoerings- en zuiveringsgraad van de rioleringen een uitdaging**. Diksmuide staat hierin echter relatief ver en is op schema om de verplichtingen te halen. Toch zal dit de nodige vervangingsinvesteringen en onderhoudskosten met zich meebrengen in de nabije toekomst. De gemeente wordt hierbij extern ondersteund door Fluvius
- Het wordt een uitdaging om een gericht **landbouwbeleid** (in het licht van schaalvergroting) te voeren in evenwicht met het behoud van open ruimte, natuur, duurzaam wonen, groenzones... zeker in de context van klimaatverandering
- Het potentieel om extra **gemeentelijke inkomsten via de APB of OOV** te werven lijkt reeds gemaximaliseerd: de tarieven liggen iets hoger dan Vlaamse gemiddelden en de bevolking is reeds zeer actief. Het zal dus belangrijk zijn voor Diksmuide om voor inkomsten uit de APB voldoende **tweeverdieners** aan te trekken naar de stad, om mede ook de verwachte dalende inkomsten op dat vlak door de vergrijzing te counteren. Diksmuide lijkt op basis van de prognoses daarin te slagen
- Het **aantal jobs (jobratio)** ligt op het gemiddelde in Diksmuide. Een uitbreiding van bedrijfsruimte in combinatie met het wegwerken van de leegstand zou verdere aanwakkering van werkgelegenheid kunnen faciliteren.

Samengevat ...

- De **vergrijzing** is een feit. Dit brengt verschillende uitdagingen met zich mee:
 - aanpassen van het aanbod aan de groter wordende doelgroep (op vlak van vrije tijd, aangepaste dienstverlening, ouderenzorg/thuiszorg, huisvesting ...)
 - verlaging van inkomsten uit de personenbelasting en hoe dat op te vangen.
- Diksmuide lijkt al voor een stuk gewapend om de toenemende vergrijzingsgolf op te vangen, door het hoge aanbod van bedden in de WZC op het eigen grondgebied. Het gamma aan dienstverlening op het grondgebied is al vrij groot. Ook hier vormt het uitgestrekte grondgebied een uitdaging. Het wordt een toekomstige strategische keuze om het publieke zorgaanbod in eigen beheer te behouden of net niet.

Samengevat ...

- Het wordt voor Diksmuide een uitdaging om voldoende **jonge gezinnen** aan te trekken om de verhouding tussen werkenden en niet werkenden in balans te houden binnen de stad.
 - We kunnen dit linken aan de uitdaging om te zorgen voor een grotere werkgelegenheid binnen de stadsgrenzen zelf.
 - De woningprijzen liggen lager t.o.v. Vlaanderen, maar iets hoger dan in de regio
 - Als Diksmuide jonge gezinnen wil aantrekken, zal de capaciteit op vlak van opvang best worden verruimd gezien de stijgende wachtlijsten, los van een actor- of regierol. Als Diksmuide deze tweeverdieners kan aantrekken, lijkt het haalbaar om het risico op stijgende kansarmoede verder laag te houden.

Samengevat ...

- Voor Diksmuide wordt het belangrijk om de tevredenheid van de burgers op vlak van **sport- cultuur, en vrijetijdsbeleving** hoog te houden en dit in een klimaat waarin investeringen onder druk komen te staan. Dit in eigen beheer, maar ook via samenwerkingen.
- Diksmuide beschikt over zeer moderne sportinfrastructuur (zwembad, sporthal). De exploitatie daarvan kost geld, maar een investeringsnood zal zich niet snel opdringen
- Het bestuur heeft nog 4 **bibliotheekfilialen**, wat relatief ruim is. Een overkoepelende visie op centrale-decentrale dienstverlening wordt nog gemist.

A hand holds a camera lens in the foreground, with the lens's opening acting as a frame for a scenic view of a lake and mountains. The background is a blurred landscape with a blue sky and white clouds. A large, semi-transparent blue circle is positioned on the right side of the image, containing the section header text.

2. Strategie & dienstverlening

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

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

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

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

Strategie



1. Inhoud en opbouw van het meerjarenplan



meerjarenplan 2020-2025

Provincie: West-Vlaanderen
Arrondissement: Diksmuide
Gemeente: Diksmuide
N.I.S.-nummer: 32003

IBAN Belfius Bank: BE62 0910 0021 6661
IBAN BNPP Fortis: BE78 0012 8731 5086
Heemisse 6 | 8600 Diksmuide
t.: 051 79 32 31 | evenline.tanghe@diksmuide.be

exemplaar voor
Agentschap voor Binnenlands Bestuur
Het Provinciaal Gouvernement
De Gemeenteraad
De Algemeen Directeur - De Financieel Directeur

- Het meerjarenplan 2020-2025 vertrekt van de missie en de visie van de organisatie.
- De **missie** bepaalt de overkoepelende strategische doelstelling in het MJP, vertrekkende vanuit de bestaansgrond van de organisatie
 - **Samen werken we aan een stralend Diksmuide. Omdat we gelukkige en fiere mensen willen die zich hier thuis voelen**
- De **visie** concretiseert waar Diksmuide naar toe wilt en wat men wil bereiken. De visie drukt uit dat de organisatie de missie in een veranderende omgeving waarmaakt. In het MJP 2020-2025 valt deze samen met de **overkoepelende prioritaire beleidsdoelstelling**
 - **Diksmuide maken we samen. Ons sterk merk komt er niet alleen. In onze groene zee kan je aangenaam wonen, werken en genieten. We geven je zuurstof en ademruimte. Kom, iedereen mee!**
 - Binnen deze beleidsdoelstellingen worden alle actieplannen en acties geformuleerd

2. Het planningsproces

- Conform de bepalingen in de Beleids- en Beheerscyclus werd een **omgevingsanalyse** opgemaakt door de administratie met betrokkenheid van de verschillende diensten. Diksmuide werd hierbij extern ondersteund
 - De **externe analyse** werd ruim opgevat, en omvatte een uitgebreide burgerpeiling, gespreksavonden, een tendensanalyse en een stakeholderanalyse.
 - Bij de **interne analyse** kon van de kant van de medewerkers actief geparticipeerd worden d.m.v. een organisatiebrede bevraging en een denkdag
- Naar de volgende legislatuur toe wil men vanuit de administratie blijvend inzetten op sterk en objectief **beleidsvoorbereidend werk** in de aanloop naar de opmaak van de omgevingsanalyse. Zo werd er een beleidsscan opgemaakt met verschillende onderdelen:
 - Opmaak van een voorlopige omgevingsanalyse
 - Overzicht van lopende en geplande projecten, maar ook projecten die stopgezet, geschrapt of bijgestuurd kunnen worden
 - Overzicht van financiële beleidsruimte tot 2030
 - Insteken van de diensten bundelen (uitdagingen, dienstverlening, opportuniteiten...)
- ... om vervolgens naar de omgevingsanalyse en inspiratienota te kunnen toe werken

2. Het planningsproces

- De opmaak van het meerjarenplan verliep via een **participatief planningsproces** tussen administratie en politiek. Ook de inwoners en adviesraden werden hierbij betrokken
 - Als resultaat van participatiemomenten werd het **bestuursakkoord “86 acties voor 8600” opgesteld**
 - De speerpunten vanuit de diensten werden actief besproken. Zowel de politieke als ambtelijke kant konden veel feedback formuleren en doorheen het planningsproces doelstellingen en acties verfijnen
 - De financiële vertaling gebeurde in de schoot van het MAT richting de definitieve opmaak, oplevering en validatie van het meerjarenplan
- Het managementteam was de belangrijkste speler in het bundelen en integreren van de input in één **coherent** document

3. Grote investeringsprojecten

- Diksmuide plande **46.206.566 EUR aan investeringen** in de planningsperiode 2020-2025
- Diksmuide legde het gros van de investeringen in de eerste drie jaar van het MJP. Ook in het voorlaatste jaar van de legislatuur werd een hogere investeringsportefeuille voorzien.
- De grootste vooropgestelde investeringsprojecten uit het initiële meerjarenplan voor Diksmuide zijn:
 - **Fietspaden:** 4.845.000 EUR
 - **Renovatie landelijke wegen:** 3.000.000 EUR
 - Renovatie **Ontmoetingscentrum** Pervijze en Zonnestraal: 3.000.000 EUR
 - Realiseren van een nieuwe **evenementenhal:** 4.000.000 EUR
 - **Kadens** (uitbreiding klaslokalen): 2.550.000
 - **Masterplan Zorgsite** (bouw nieuw LDC & sociale huurappartementen): 6.648.000 EUR

investeringsuitgaven

2020	2021	2022	2023	2024	2025
€ 10.530.717	€ 8.395.616	€ 8.770.683	€ 5.277.850	€ 10.795.850	€ 2.435.850

3. Grote investeringsprojecten

- De **realisatiegraden** op vlak van investeringen zijn eerder hoog, wat duidt op:
 - Gerichte bijsturing (op vlak van inhoud en middelen) en spreiding van de investeringen doorheen de looptijd van het MJP
 - Voldoende interne expertise
 - Impact van corona en inflatie op beschikbaarheid van middelen en uitvoering van investeringen werd eerder goed doorstaan
 - **Enkele belangrijke investeringsprojecten** (bv. masterplan zorgsite omwille van vernietigingsberoep bij de raad voor vergunningsbetwistingen) **werden geschrapt** door praktische of juridische bezwaren. Dit creëerde echter financiële ademruimte gezien de investeringskosten meer dan voorzien opliepen door inflatie

Realisatiegraad investeringsuitgaven		
Jaar	Jaarrekening t.o.v. eindkredieten	Jaarrekening t.o.v. beginkredieten
2022	74,76%	62,48%
2021	71,33%	58,41%
2020	80,83%	97,55%

4. Het sturend karakter van het meerjarenplan

- Het meerjarenplan is een sturend document voor de alledaagse werking:
 - Als gevolg van het participatieve opmaakproces is het **MJP** gedragen en gekend in de organisatie
 - Er werd recent een **diensthofd organisatie** aangeworven die een sturende rol zal opnemen in de voorbereiding, opvolging en bijsturing van het MJP en die de link mee zal bewaken tussen inhoud en middelen in het MJP
 - Opportuniteiten, crisissen en bijbehorende aanpak en nieuwe uitdagingen worden opgenomen in het MJP. Daarnaast wordt ook de keuze gemaakt om acties en investeringen te schrappen waar het bestuur niet meer zal/zou toe komen
 - Het meerjarenplan was tot voor kort zelfs tweemaal per jaar onderhevig aan wijziging. Die timing en werkdruk wordt wat versoepeld naar eenmaal per jaar.
 - Vanuit zowel politieke als ambtelijke hoek wordt benoemd dat men naar een grootschalig **kerntakendebat** wil in de volgende legislatuur
 - In functie van het garanderen van kwalitatieve dienstverlening naar de inwoners toe

4. Het sturend karakter van het meerjarenplan

- Er wordt benoemd dat men als organisatie iets **te ambitieus** was in de opmaak van het MJP.
 - Naast het prioritair beleid zijn er ook heel wat niet-prioritaire acties (prio+niet-prio = ± 250 acties).
 - Gekoppeld aan een uitgebreid systeem van opvolging en rapportering betekent dit een hoge werklast voor de organisatie. Naar de volgende planningsperiode zal het zaak zijn zeer gerichte keuzes te maken
- De inhoud van het MJP leunde ook op de input van de diensten. Waar het ambitieniveau bij een dienst lager lag, zien we als gevolg weinig concrete acties en projecten die van daaruit opgevolgd moeten worden. Dit vormt een aandachtspunt naar het volgende planningsproces.
 - Het risico bestaat dat medewerkers niet weten wanneer ze welke bijdrage moeten leveren i.f.v. het realiseren van de doelstellingen

5. Opvolging en rapportering

- De organisatie volgt de **doelstellingenrealisatie** op aan de hand van de **opvolgingsrapportering** en de **jaarrekening**.
 - Diksmuide voldoet dus aan de externe rapporteringsverplichtingen in het kader van BBC en grijpt deze verplichting aan om ook doorheen het jaar bij te sturen op de koppeling tussen inhoud en middelen binnen het MJP.
 - In de opvolgingsrapportering wordt de stand van zaken van de prioritaire acties met een financiële weerslag besproken + een overzicht van de geraamde en de gerealiseerde ontvangsten en uitgaven voor het lopende jaar
- In Diksmuide wordt veel aandacht geschonken aan het **opvolgen en rapporteren van acties**. Hiervoor werd vanuit het MAT ingezet op de interne projectwerking en werden enkele belangrijke principes uitgewerkt. In vergelijking met andere lokale besturen, wil Diksmuide heel doorgedreven aan de slag gaan met projectwerking.
 - Acties uit het MJP kregen een vertaling in een projectfiche. Er wordt professioneel gewerkt volgens de principes van projectmanagement. Projecten kennen een duidelijke eigenaar, wat kwalitatieve opvolging en bijsturing faciliteert. De cultuur van projectmatig werken moet echter nog meer ingang krijgen. De scope van projecten wordt soms niet realistisch genoeg ingeschat.
 - De projecten worden centraal beheerd en opgevolgd in een Excelbestand/dashboard
- Het CBS/VB overlegt op vastgelegde tijdstippen 3 keer per jaar met het MAT over de **opvolging van de beleids-en beheerscyclus** en de belangrijke actuele dossiers/projecten, de genomen beleidsinitiatieven, de evolutie en de concrete resultaten

5. Opvolging en rapportering

Methodiek voor opvolging en rapportering lopende acties/projecten in Diksmuide



5. Opvolging en rapportering

- De **timing en werkdruk** op vlak van financieel beleid en projectopvolging lag iets te hoog voor de organisatie, waardoor de methodiek gericht werd bijgestuurd.
 - De projectfiches worden nu driemaal per jaar ingevuld, bij de opmaak van de jaarrekening, de opvolgingsrapportering en de aanpassing van het MJP
- Er worden niet altijd duidelijke **indicatoren** gekoppeld aan acties. Als een helder resultaat/einddoel ontbreekt, bemoeilijkt dit de opvolging en de beoordeling of acties al dan niet gerealiseerd zijn. Het MAT geeft aan dat het bepalen van indicatoren, gekoppeld aan de acties, een prioriteit zal zijn naar de volgende opmaak van het meerjarenplan toe.
 - Een **meet- en monitoringcultuur** om de reguliere werking in beeld te brengen is vandaag nog niet ingebed in de reguliere werking en kan een belangrijke voorwaarde vormen voor een gedegen kerntakendebat, waar binnen de organisatie op aangestuurd wordt



3. Financiën en fiscaliteit



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

Financiële analyse

➤ We bouwen de financiële analyse op aan de hand van de volgende **indicatoren**



Totale uitgaven en ontvangsten uit het gemeentefonds/dotaties

		 diksmuide geeft je ademruimte
Totale uitgaven (€) raming 2022 o.b.v. MJP		45.474.475
Totale uitgaven (€) o.b.v. jaarrekening 2022		42.889.584,53
Gemeentefonds (€)		
	2023	6.885.169,00
	2026	7.633.475,00
Dotatie op basis van de responsabiliseringsbijdrage (€) (op basis van de prognoses federale pensioendienst van september 2021)		Gemeente 2023: 146.463,50 2026: 292.494,00 OCMW 2023: 232.958,00 2026: 374.497,00
Dotatie voor open ruimte (€)		
	2023	895.104,00
	2026	992.417,00

Bron: Fusiefiche ABB

Totale uitgaven en ontvangsten uit het gemeentefonds/dotaties

Gemeente	Definitief aandeel GF	Bedrag per inwoner uit GF
Oostende	€ 46.132.969,00	€ 644,70
Roeselare	€ 33.876.844,00	€ 525,26
Ieper	€ 14.031.581,00	€ 400,46
Diksmuide	€ 6.652.573,00	€ 393,04
Veurne	€ 4.643.098,00	€ 377,64
Nieuwpoort	€ 3.914.587,00	€ 340,75
Houthulst	€ 3.370.028,00	€ 328,24
Middelkerke	€ 5.975.968,00	€ 302,99
Koekelare	€ 2.651.512,00	€ 302,37
Kortemark	€ 3.768.984,00	€ 294,38
Torhout	€ 5.952.939,00	€ 290,15

Bron: ABB – details verdeling gemeentefonds 2022

Totale uitgaven en ontvangsten uit het gemeentefonds/dotaties

Conclusie:

- In vergelijking met gelijkaardige- en buurgemeenten verkrijgt Diksmuide een eerder hoog bedrag uit het **gemeentefonds**, waarmee het bij leper aanschurkt.
- Diksmuide staat op **plaats 24** van alle gemeenten in Vlaanderen als we kijken naar het ontvangen bedrag per inwoner uit het gemeentefonds.
- De **ontvangsten uit het gemeentefonds** nemen toe met de decretale groeivoet van 3,5%: van 6.885.169,00 in 2023 naar 7.633.475,00 in 2026
- De **dotatie vanuit het open ruimte fonds** neemt voor Diksmuide toe in de komende jaren: van 895.104,00 EUR in 2023 naar 992.417,00 EUR in 2026.

Belastingen

		Westhoek	Vlaams gewest
tarieven APB (2022)	8%	6,7%	7,2%
gemiddelde opbrengst uit APB per inwoner (€) (2020)	272,04	224,68	316,11
tarieven OOV (aantal) (2023) Vanaf 01/01/2024	1324 1295	1192	897
gemiddelde opbrengst uit OOV per inwoner (€) (2020)	432,71	525,83	372,64

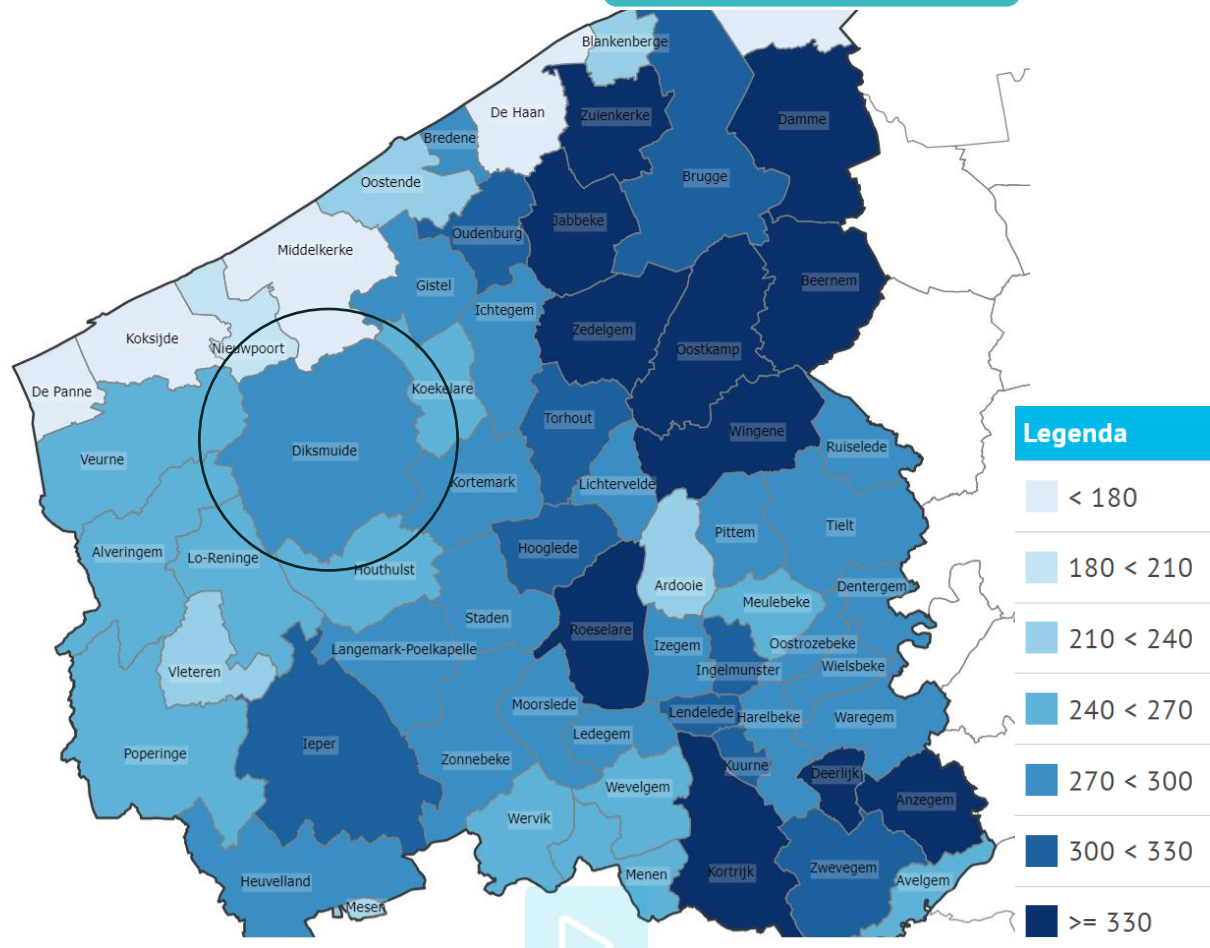
Conclusie m.b.t. de **belastingdruk** in Diksmuide

- › Het tarief van de APB ligt hoger dan in de referentieregio en in het Vlaams Gewest.
- › De tarieven OOV liggen eveneens hoger dan in Vlaanderen en ook hoger in vergelijking met de Westhoek, maar worden in 2023 en 2024 verlaagd.
- › De gemiddelde opbrengst uit de APB kan gezien de geografische en economische context **positief** ingeschat worden
- › De opbrengsten uit OOV liggen ook eerder aan de hoge kant.
 - › De kustbesturen in de regio zorgen voor een hoge gemiddelde opbrengst uit OOV

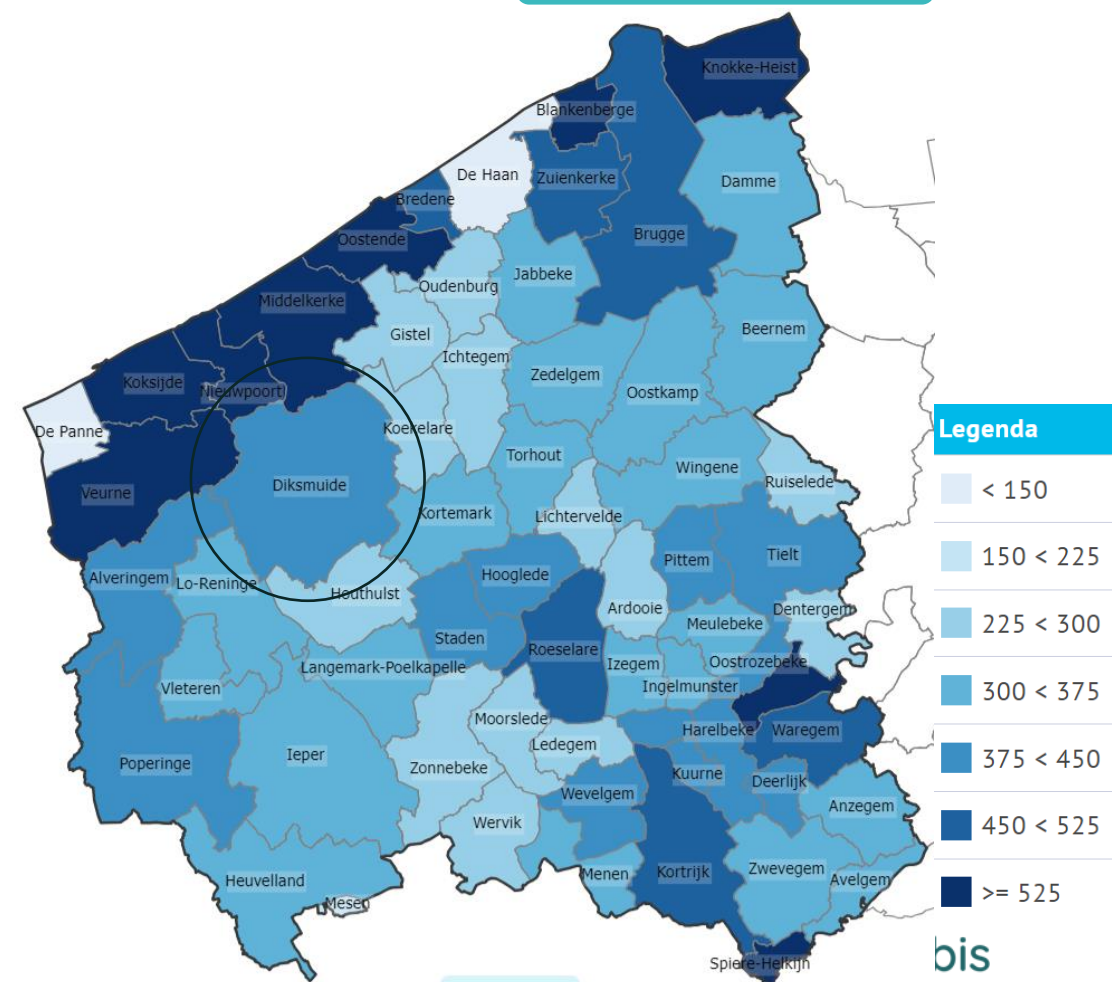
Bron: Fusiefiche ABB en
Provincie in Cijfers

Belastingen

Gemiddelde opbrengst uit
APB per inwoner (2021)



Gemiddelde opbrengst uit
OOV per inwoner (2021)



Autofinancieringsmarge

		Belfiuscluster V12	Vlaams gewest
Autofinancieringsmarge in euro per inwoner (2022)	140,90	117,48	110,80

Deze indicator berekent de AFM per capita van de lokale besturen. De indicator geeft het gemiddelde over de laatste 3 jaarrekeningen weer. De AFM is het verschil tussen het exploitatiesaldo en de aflossingen van leningen.

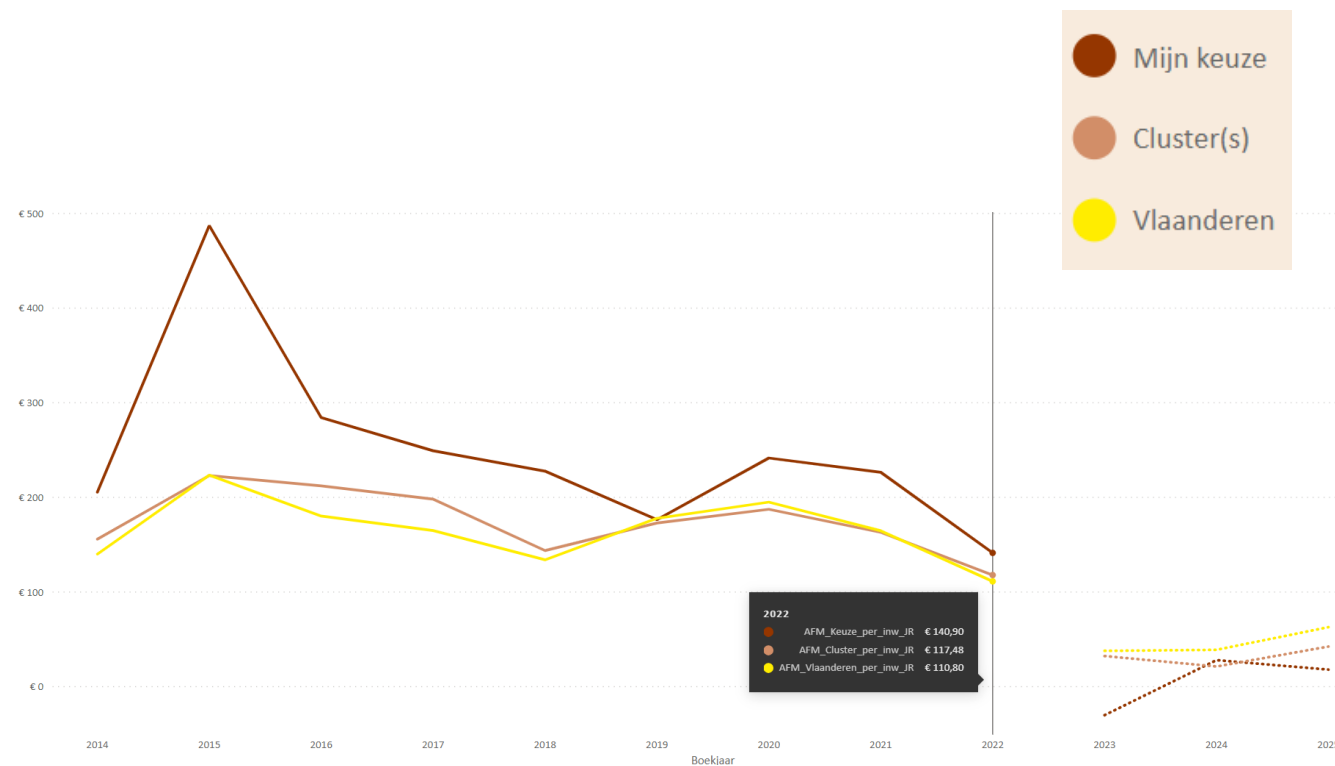
Indien er sprake is van een **laag bedrag dan zijn de lokale besturen en autonome gemeentebedrijven niet of nauwelijks in staat de leninglasten te dragen met het saldo van de exploitatie**. Hierdoor kan het moeilijker worden om nieuw beleid te voeren, nieuwe investeringen aan te gaan (hetzij rechtstreeks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

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

Conclusie: Diksmuide heeft een **autofinancieringsmarge** die hoger is dan het Vlaamse gemiddelde.

Autofinancieringsmarge

- Diksmuide heeft voorlopig structureel financieel evenwicht en kan de bestaande leninglasten dragen, maar...
- ... de autofinancieringsmarge van Diksmuide is de laatste jaren in dalende lijn en landt volgens de ramingen onder het niveau van de cluster en onder het Vlaamse gemiddelde.
 - Door juridische en praktische bezwaren vielen de investeringsprojecten voor de zorgsite en Kadens weg, waardoor financiële ademruimte is vrijgekomen



Bron: individueel financieel profiel (ABB) (2022)

Investerings

	 diksmuide geeft je ademruimte	Vlaams gewest
Investeringsuitgaven/ exploitatieontvangsten	33,58%	17,95%

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

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

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

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

Investeringsuitgaven per inwoner (€)	654,82	283,04
---	--------	--------

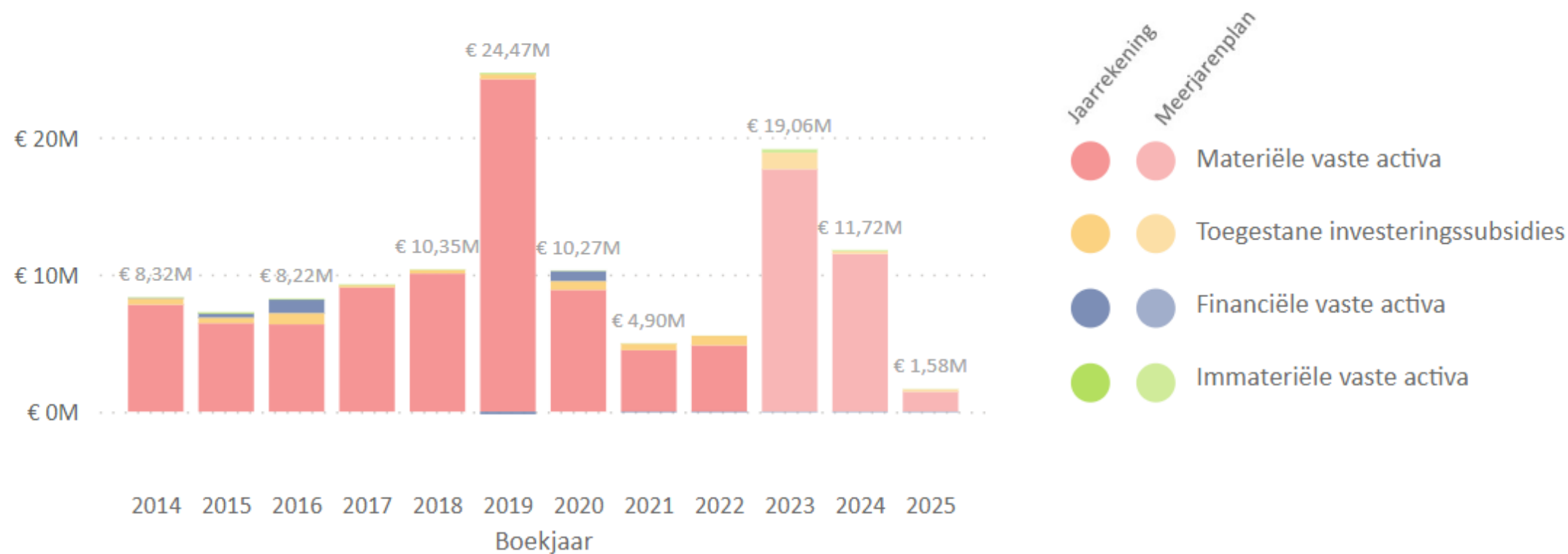
Deze indicator betreft de **investeringsuitgaven in materiële vaste activa en de toegestane investeringssubsidies per capita**.

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

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

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

Investeringsen



Investeringsen

Conclusie:

De data wijst erop dat Diksmuide in de afgelopen 6 jaar **ruim geïnvesteerd** heeft, met een uitschieter in de jaarrekening van 2019 (vnl. als gevolg van de bouw van een nieuwe sportaccommodatie). Het ratio investeringsuitgaven t.o.v. de exploitatie-ontvangsten scoort sterk boven het Vlaams gemiddelde, net als het bedrag aan investeringen per inwoner in de stad.

Diksmuide heeft de voorbije jaren fors **geïnvesteerd**, zo blijkt uit de cijfers. De investeringsuitgaven lagen in 21 en 22 lager, om weer hoger te pieken in 2023. De kredieten worden doorschoven richting de volgende jaren en enkele investeringen zullen niet meer tijdens de huidige legislatuur tot uitvoering komen of worden vervangen door nieuwe investeringsprojecten. De impact van de energiecrisis, loonindexeringen en algemene inflatie wordt zeker gevoeld in Diksmuide, net zoals in andere steden en gemeenten.

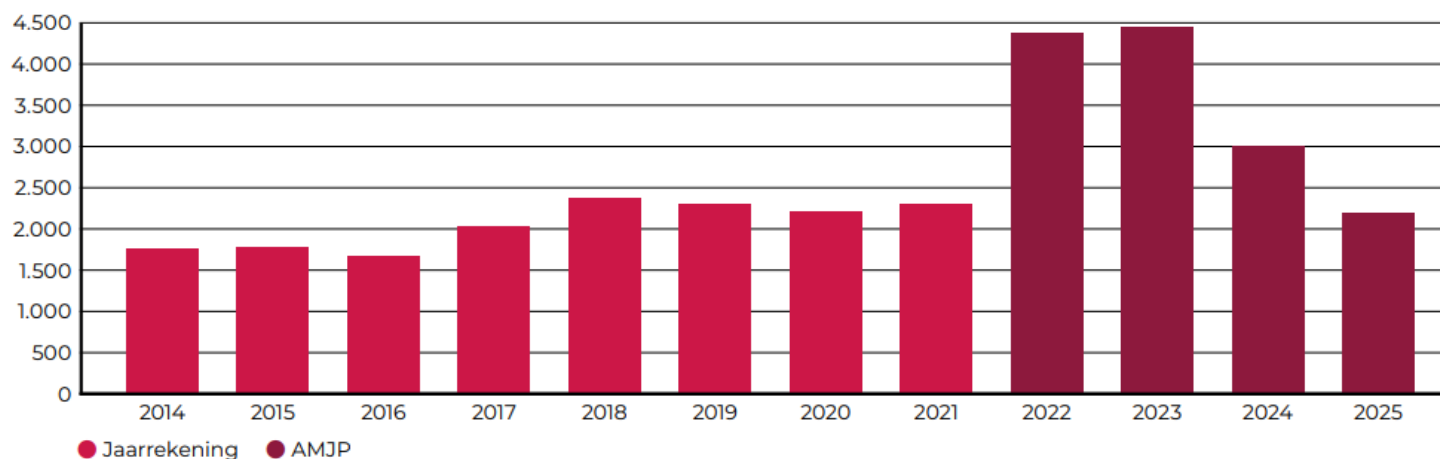
Dit **hoog tempo aan investeringen heeft een impact op de AFM** die doorheen de lopende legislatuur fors in dalende lijn is. Het wordt voor de stad moeilijk om dit hoge tempo aan investeringen te blijven volhouden in de komende jaren zonder grondig aan de **globale inkomsten en uitgavenstructuur** te sleutelen en dit tegen de achtergrond van de vergrijzing die deze structuur ook zal impacteren.

Investerings

Reflectie studie lokale financiën Belfius (2023)

- "Gemeenten voorzien nog een volume van 9,6 miljard euro aan investeringen voor de rest van de planperiode 2020-2025. In 2023 staan 4,5 miljard euro aan investeringen gepland, **voor zover die ook effectief uitgevoerd kunnen worden**.
- Nu investeringsprojecten duurder uitvallen door de stijging van de bouwprijzen krijgen sommige projecten namelijk een lagere prioriteit en worden uitgesteld of geschrapt. De prijzen van bouwmaterialen klommen fors als gevolg van economische schaarste in de bevoorradingsketens, en door de gestegen energiekosten. Kortom, door **externe omstandigheden**
- Opnieuw ramen besturen een beroep te doen op meer **Vlaamse subsidies (+9,5%)**. Dit heeft onder meer te maken met investeringssubsidies die de Vlaamse overheid ter beschikking stelt voor fietsinfrastructuur en voor lokale klimaatacties volgens het Lokaal Energie en Klimaatpact (LEKP)."

Evolutie investeringen – 2014-2025 (in miljoen EUR)



Uitstel of verschuiving van investeringen is een Vlaamse trend

Schulden

Op 31/12/2023 bedraagt de schuldgraad per inwoner **1.830,20** euro

	 diksmuide geeft je ademruimte	Belfiuscluster V12	Vlaams gewest
Financiële schulden per inwoner (€)	2.087,82	1.246,87	1.259,96

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

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

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

Bron: financieel profiel lokaal bestuur ABB (2022)

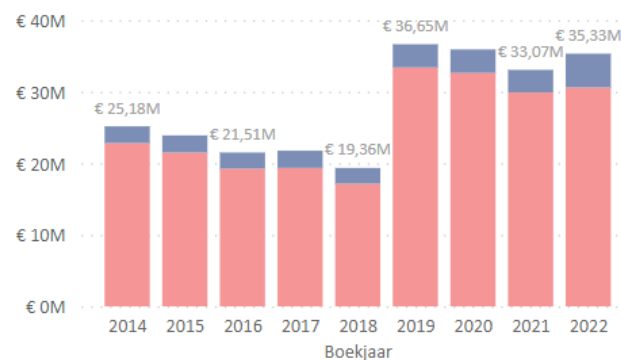
Schulden

Soort financiële schulden



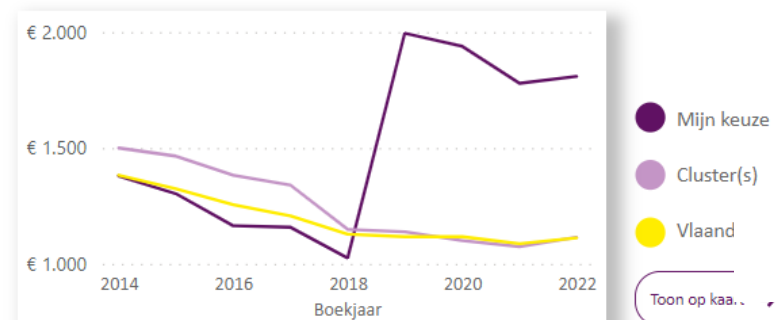
Uitsplitsen →

Laatste update: 8-10-2023 18:35:44

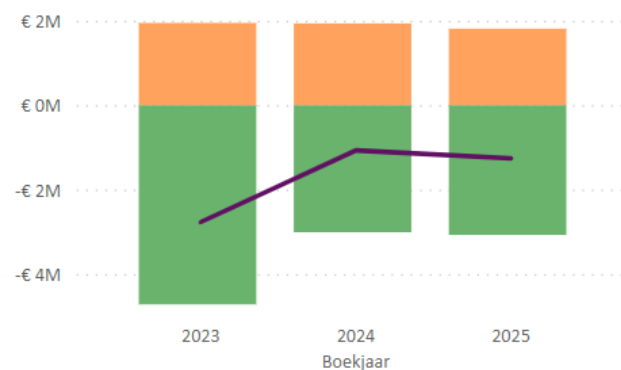


- Jaarrekening
- Lange termijn schulden
 - Vervallende lange termijn schulden
 - Korte termijn schulden

LANGE TERMIJN SCHULDEN / per inwoner

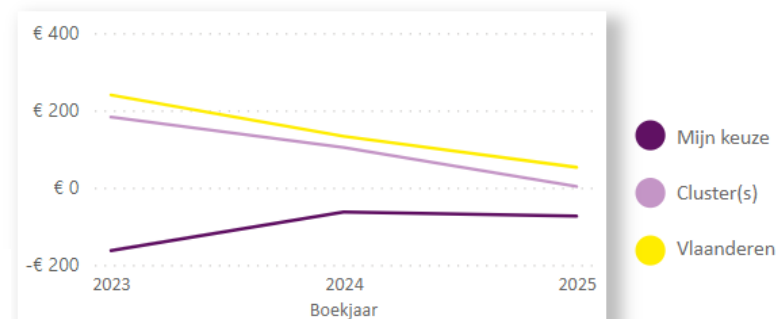


Geraamde wijziging van schulden



- Meerjarenplan
- Wijziging totale schulden
 - Wijziging LT schulden
(= verschil tussen nieuwe schulden en vervroegde aflossingen)
 - Wijziging VVLT schulden (= periodieke aflossingen)

WIJZIGING TOTALE SCHULDEN / per inwoner



Schulden

Conclusie:

- Als gevolg van de hoge investeringsuitgaven en de daarvoor aangegane leningen kent Diksmuide op vandaag een **hoge schuldgraad per inwoner**. Afgaande op de ramingen wordt tussen 2022 en 2025 een schuldafbouw van ±5 miljoen EUR voorzien (35,5M -> 30,4M)
- Diksmuide geeft aan dat het een uitdaging wordt de nodige **financiële investeringsruimte** te vinden en toch de schuldgraad te kunnen drukken. Dat wordt in de toekomst niet evident, gezien de druk op de inkomsten door o.a. de vergrijzing en de druk op de recurrente uitgaven door o.a. de gestegen lonen en de hogere rente.
- Onder voorbehoud van alternatieve/uitgebreide financiering van hogere overheden of gerichte keuzes in de dienstverlening, zal Diksmuide de volgende legislatuur over **minder vrije financiële beleidsruimte** beschikken. Het wordt dan zaak om zeer gerichte en realistische keuzes te maken binnen een filosofie van (budgettair) langetermijndenken

Liquiditeit, de “spaarpot” en financiële afhankelijkheid

		Vlaams gewest
Liquiditeit	2,29	3,01

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

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

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

Conclusie: de liquiditeit in Diksmuide ligt een stuk onder het Vlaams gemiddelde maar blijft nog steeds gezond.

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

Liquiditeit, de “sparpot” en financiële afhankelijkheid

		Vlaams gewest
Gecumuleerd budgettair resultaat/exploitatieontvangsten	39,47%	45,95%

Deze indicator geeft het **gecumuleerd budgettair resultaat van het vorig boekjaar (het saldo van alle ontvangsten en uitgaven, met inbegrip van het saldo van de vorige jaren) weer t.o.v. de exploitatie-ontvangsten.**

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

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

Conclusie: rekening houdende met de exploitatie-ontvangsten, heeft Diksmuide een sparpot waarmee uitgaven en investeringen mee bekostigd kunnen worden. Het Vlaams gemiddelde wordt hier benaderd

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

Liquiditeit, de “spaarpot” en financiële afhankelijkheid

		Vlaams gewest
Financiële afhankelijkheid	27,22%	22,92%

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

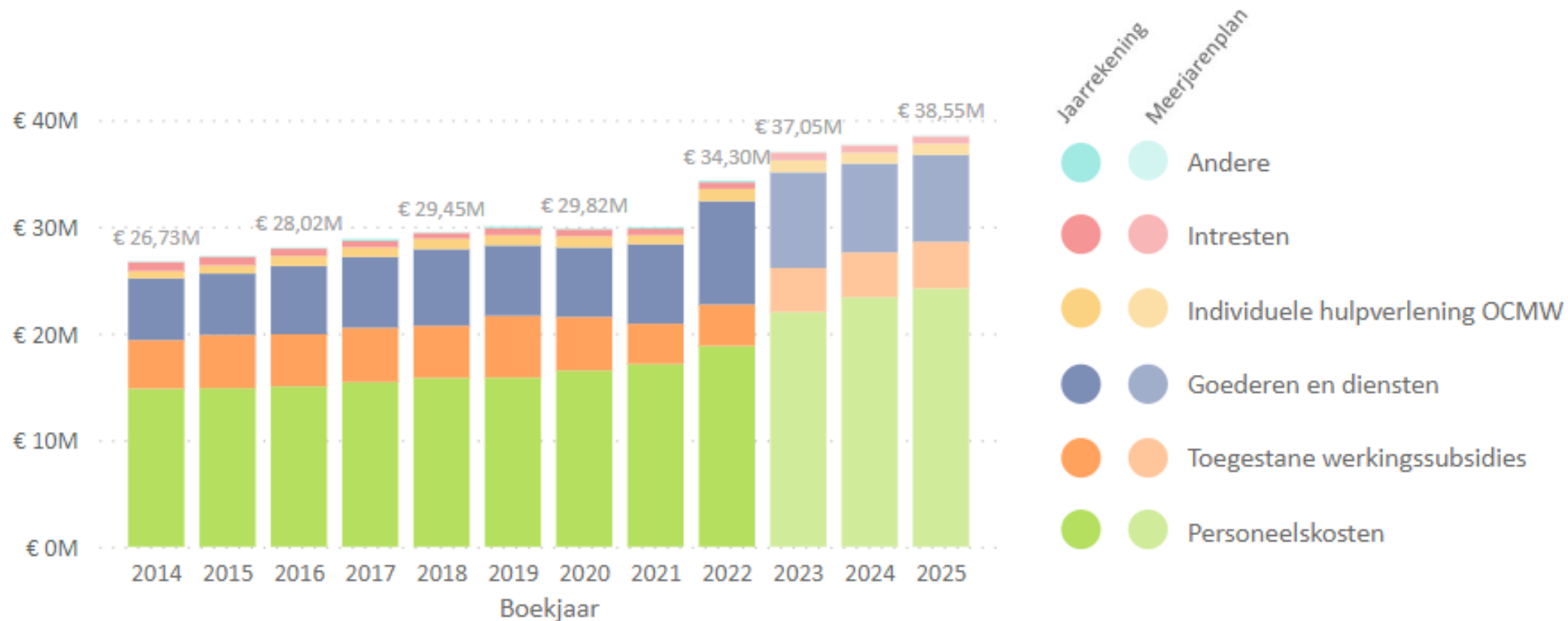
Bij een **te lage afhankelijkheid** van algemene werkingssubsidies kunnen besturen in tijden van globale crisisperiodes minder terugvallen op de zekerheid van een inkomstenbron die relatief minder conjunctuurgevoelig is dan de meeste andere inkomstenbronnen. Langs de andere kant kan **een te hoge afhankelijkheid**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

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

Conclusie: Diksmuide bevindt zich in de veilige zone van >15% of <30% en is financieel behoorlijk onafhankelijk te noemen van externe werkingssubsidies.

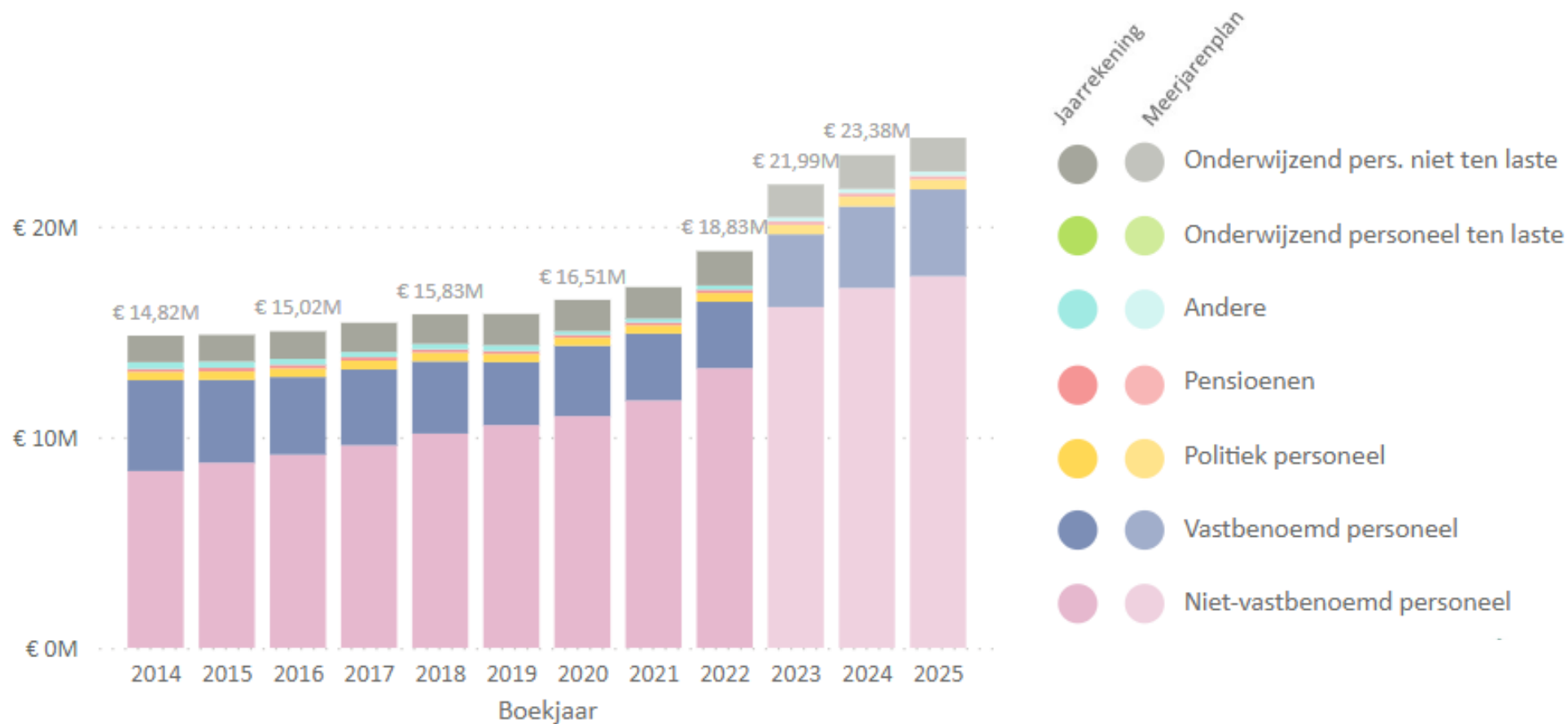
Noot: de verschillen in ontvangsten van het gemeentefonds/open ruimte fonds hebben hier een grote impact op.

Exploitatie-uitgaven



Bron: financieel profiel lokaal bestuur

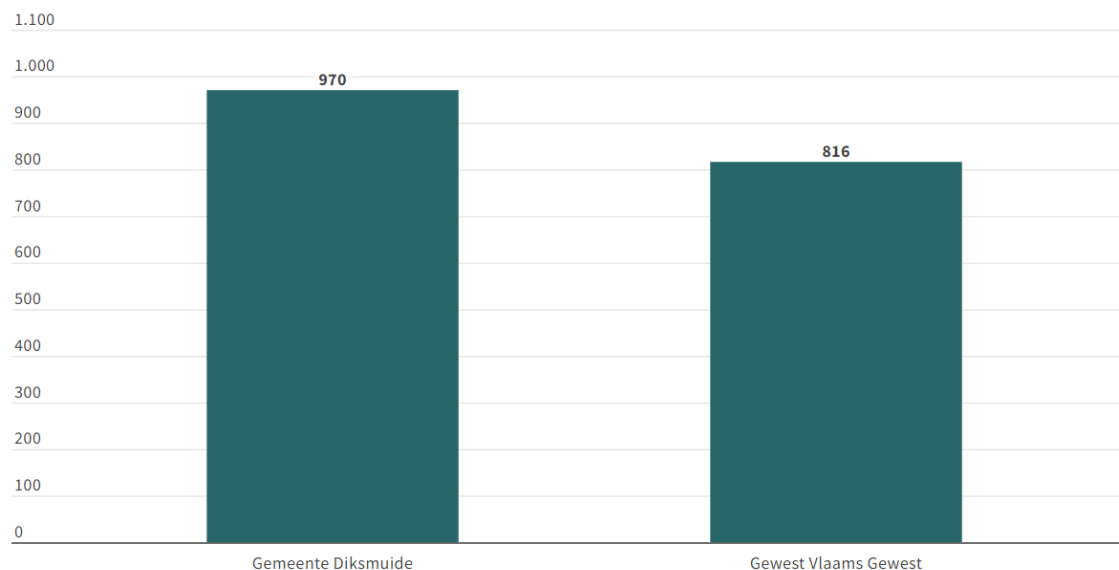
Personeelskost



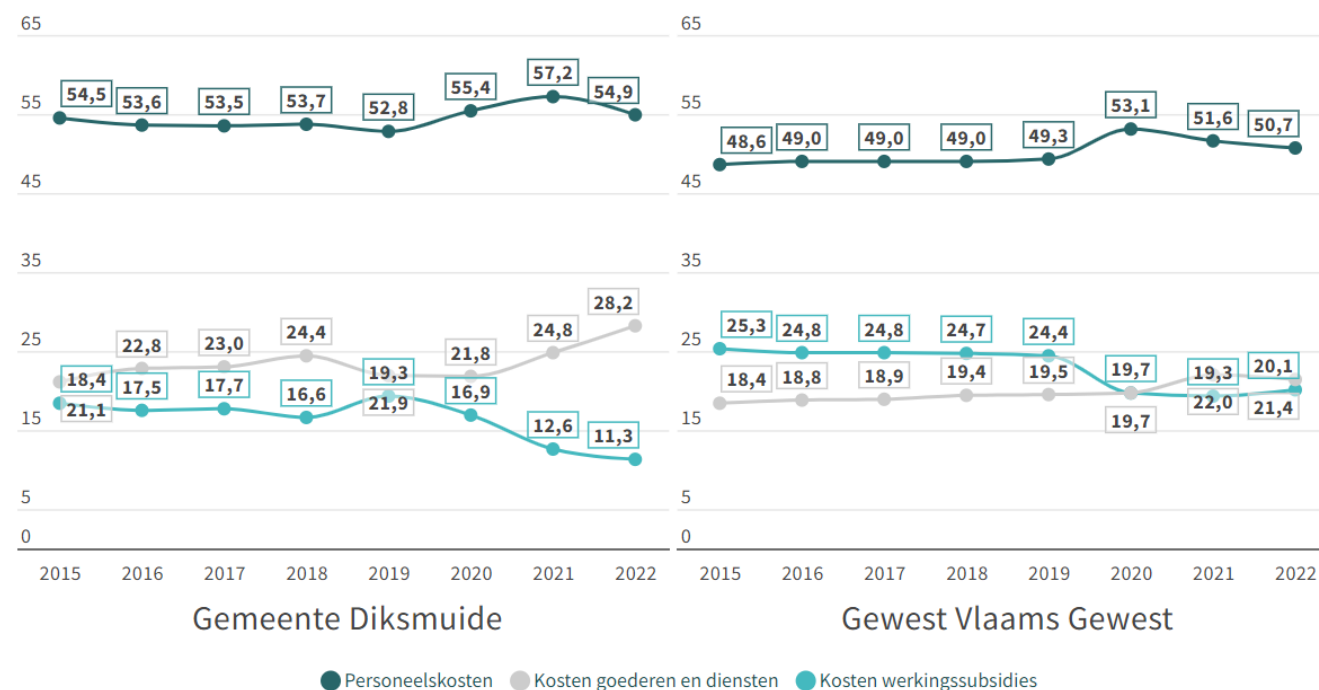
Personeelskost

Interne personeelskost per inwoner

Euro per inwoner



Evolutie verdeling exploitatiekost



Exploitatie-uitgaven

	 diksmuide geeft je ademruimte	Vlaams gewest
Exploitatie-uitgaven (in € - in 2022)	34.295.403,78	-
Exploitatie-uitgaven per capita (in €)	1273,5	996,22
Personeelskost (in € - in 2022)	18.825.842,68	-
Personeelsuitgaven/ exploitatieuitgaven (2022)	54,9%	50,7%

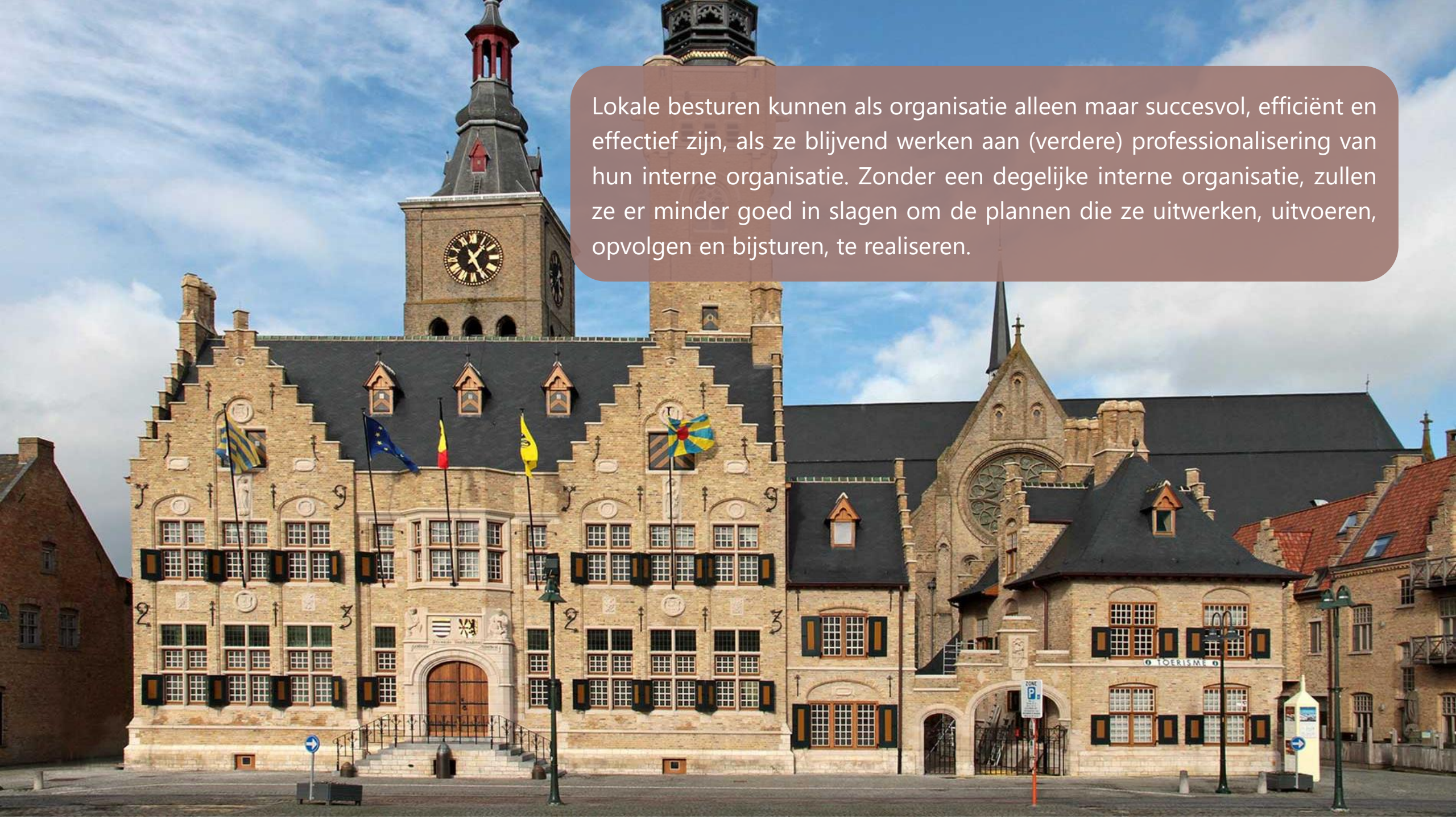
Conclusie: De **exploitatie-uitgaven** in Diksmuide zijn per capita een stuk hoger dan gemiddeld voor het gewest. Tussen 2021 en 2022 zijn de uitgaven sterk gestegen. De prognoses tonen ons dat de exploitatie-uitgaven in stijgende lijn blijven.

Dat geldt ook voor de **personeelsuitgaven** die aan de hoge kant liggen in Diksmuide. Bij beiden moeten we de inflatie in rekening brengen. Diksmuide beschikt over ruime dienstverlening (bv. woonzorgcentrum en scholen in eigen beheer) wat een verklaring biedt voor deze eerder hoge personeelskost.

De personeelsportefeuille (personeelsuitgaven/ exploitatie-uitgaven) ligt boven het Vlaams gemiddelde, maar blijft redelijk stabiel rond de 53-55%.



4. Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



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

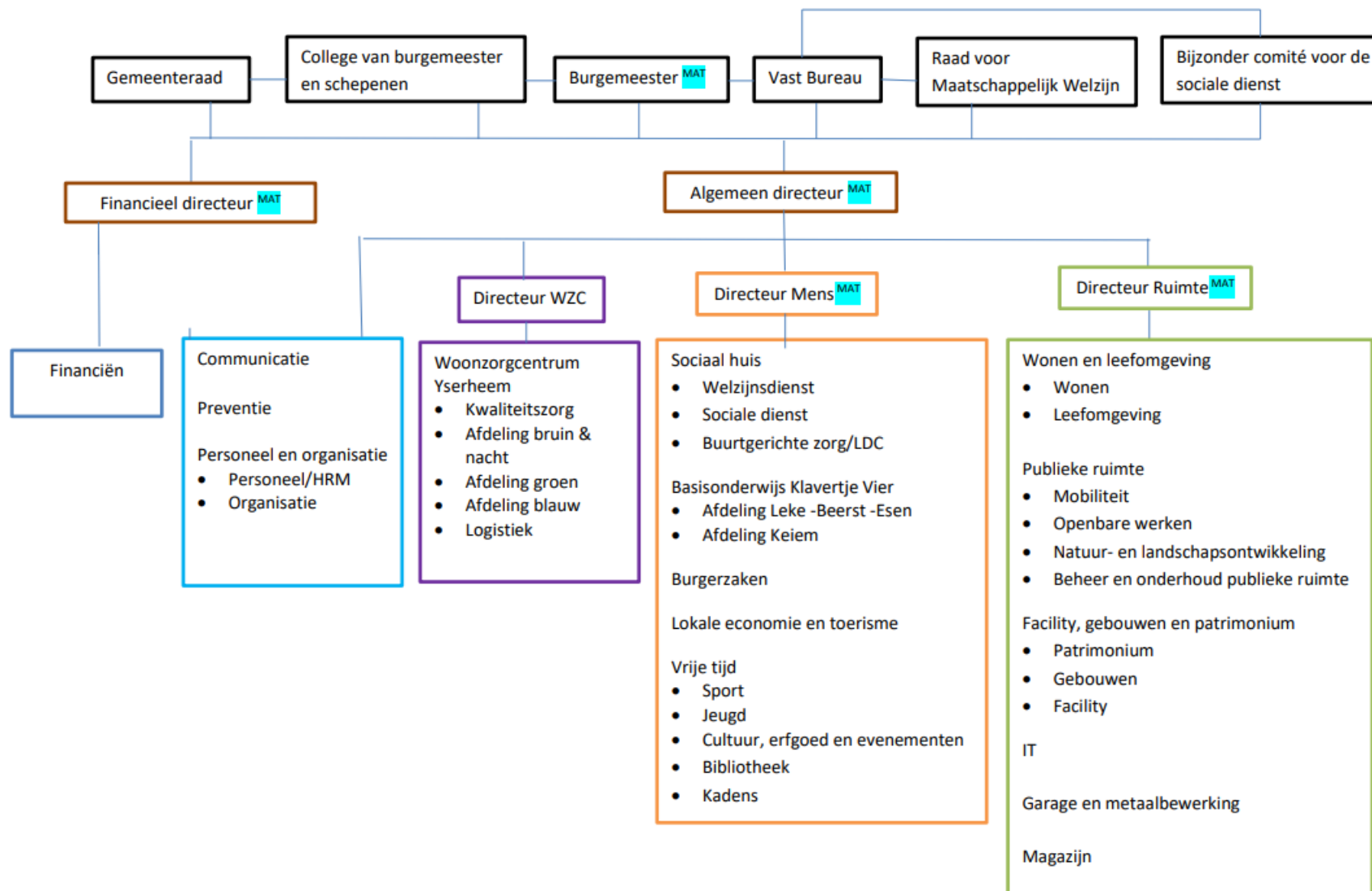
Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



Organisatiestructuur en personeelsbezetting



Organisatiestructuur en personeelsbezetting

- In 2020 werd de **organisatiestructuur opnieuw uitgetekend** om de **dienstoverschrijdende samenwerking** te bevorderen, het **MAT** op te laten treden als een **coördinerend orgaan** en de **leidinggevend en een sterkere coachende rol** te laten opnemen
 - Het kader bestaat uit een algemene directie, een financiële directie, een directie mens en een directie ruimte. De samenstelling van het managementteam werd gewijzigd naar deze nieuwe structuur
 - Binnen deze oefening werden belangrijke principes meegenomen om de nieuwe organisatiestructuur vorm te geven:
 - Marktconforme inschaling en functieweging
 - Inspelen op beleidskeuzes en prioritaire doelstellingen (lokale economie, participatie...)
 - Haalbare span of control
 - Eenheid van leiding
 - ...
 - De vernieuwde structuur wordt **positief geëvalueerd**. Binnen het systeem van organisatiebeheersing wordt deze structuur ook bijgestuurd volgens de noden die zich stellen. Het MAT geeft aan dat een evaluatie mogelijk is, maar in het licht van een oefening rond kerntaken/dienstverlening

Organisatiestructuur en personeelsbezetting

- Bij de **opstart van projecten** is er aandacht voor de invloed ervan op de personeelsbezetting
- De ambtelijke capaciteit is **robuust**. Bij de reorganisatie werden de aanwezige hiaten zo goed als mogelijk ingevuld. Als gevolg zijn er **zeer weinig structurele continuïteitsrisico's** in de huidige structuur
- Zowel in de politieke als de ambtelijke hoek wordt benoemd dat er binnen de organisatie heel wat **expertise** aanwezig is. Door de investeringen in het personeelskader kan Diksmuide rekenen op deskundigen en experts die zich kunnen verdiepen in de materie.
 - In samenwerkingsverbanden staat Diksmuide als gevolg sterk. *“Wij moeten zeker niet onderdoen voor andere steden en grotere gemeenten met onze expertise en mankracht”*
- Diksmuide gaat gericht samenwerkingsverbanden aan om de ambtelijke capaciteit te garanderen via het delen van personeel
 - Woonwinkel, IGS archiefdienst, informatiebeheer, erfgoedvereniging met intergemeentelijk personeel, GAS-ambtenaar via PZ Polder...
 - Dit impliceert wel een bepaalde afhankelijkheid van de expertise van externe partners

Organisatiestructuur en personeelsbezetting

- De ambtelijke capaciteit en expertise is op vandaag enkel kwetsbaar als gevolg van het **de soms moeilijke zoektocht voor het vinden van personeel en kunnen invullen van openstaande vacatures**. Daarbij gaat het bijna uitsluitend over **knelpuntberoepen**
 - Personeel binnen het woonzorgcentrum
 - Vacatures voor zorg- en verpleegkundigen worden moeilijk ingevuld
 - Omgevingsambtenaar
 - Mobiliteit
 - Educatief personeel in de gemeentescholen
- Doorheen de analyse wordt opgemerkt dat het **vinden** van geschikt personeel steeds moeilijker wordt en dat selectieprocedures over meerdere rondes kunnen lopen. De spoeling wordt dus dun
- Het **behouden van medewerkers** is eveneens een uitdaging voor Diksmuide. Het personeelsverloop is aan de hoge kant.

Personeelsbezetting

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

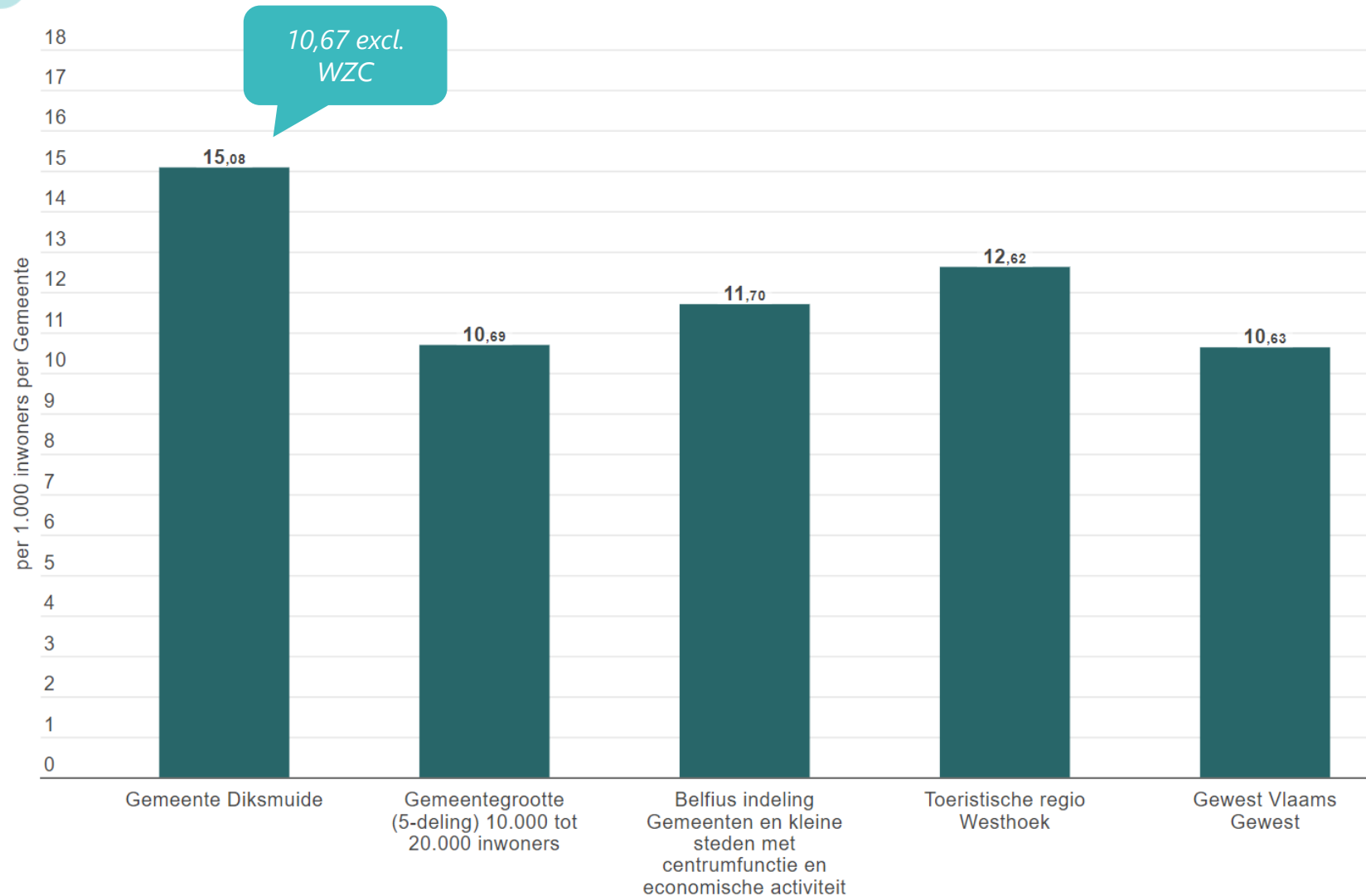


De waarde en relativiteit van benchmarkcijfers

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

Totale bezetting

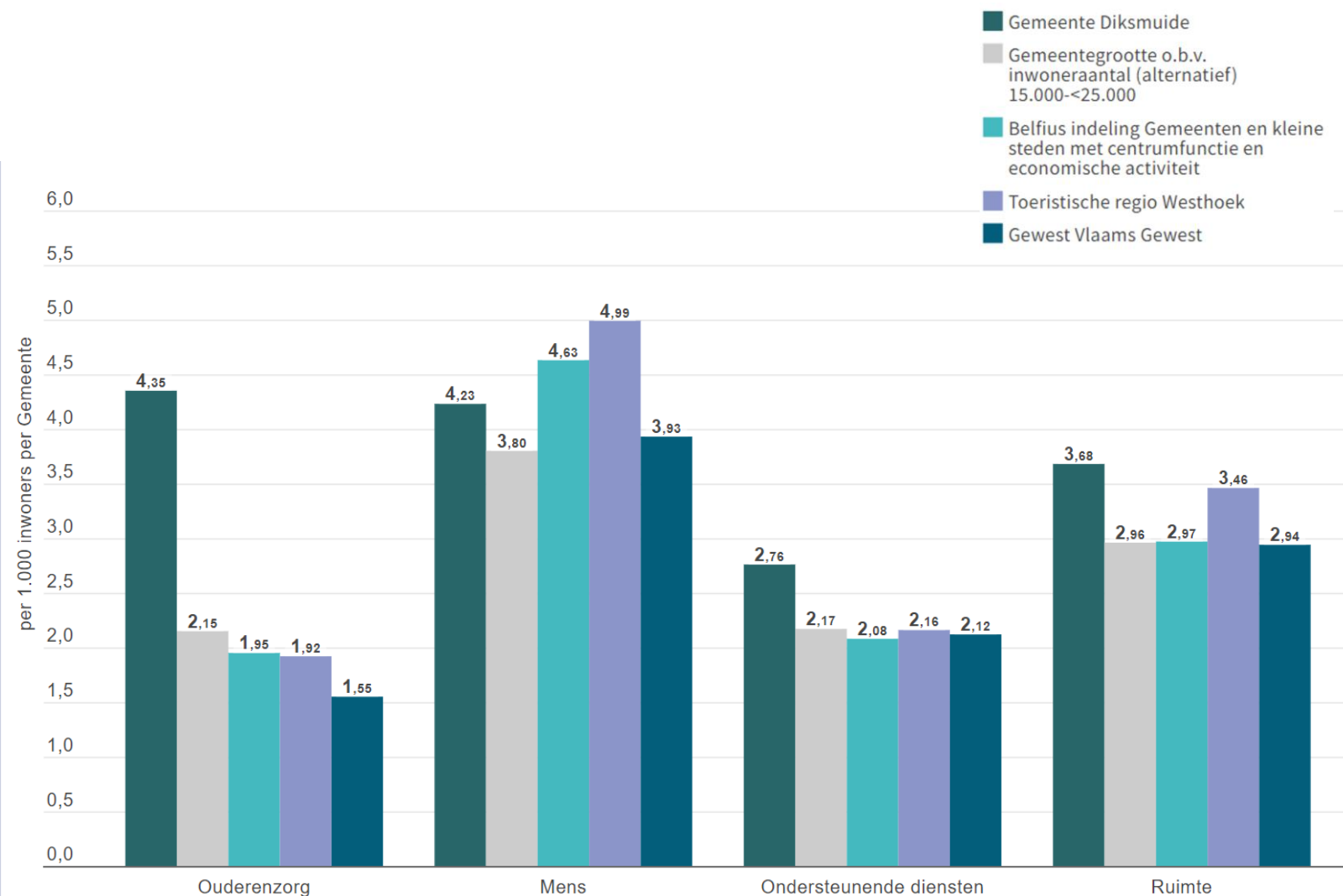
Aantal VTE per 1000 inwoners



- De **totale bezetting per 1000 inwoners** is in Diksmuide een stuk hoger dan in de vergelijkingscategorieën
- Diksmuide beschikt over een eerder ruime bezetting die hier vnl. te wijten is aan het woonzorgcentrum in eigen beheer. Verder is er ook een uitgebreid gamma aan dienstverlening met dito personeelsbezetting (verschillende scholen, cultuurcentrum, zwembad, LDC, WZC, ...)

Totale bezetting per domein

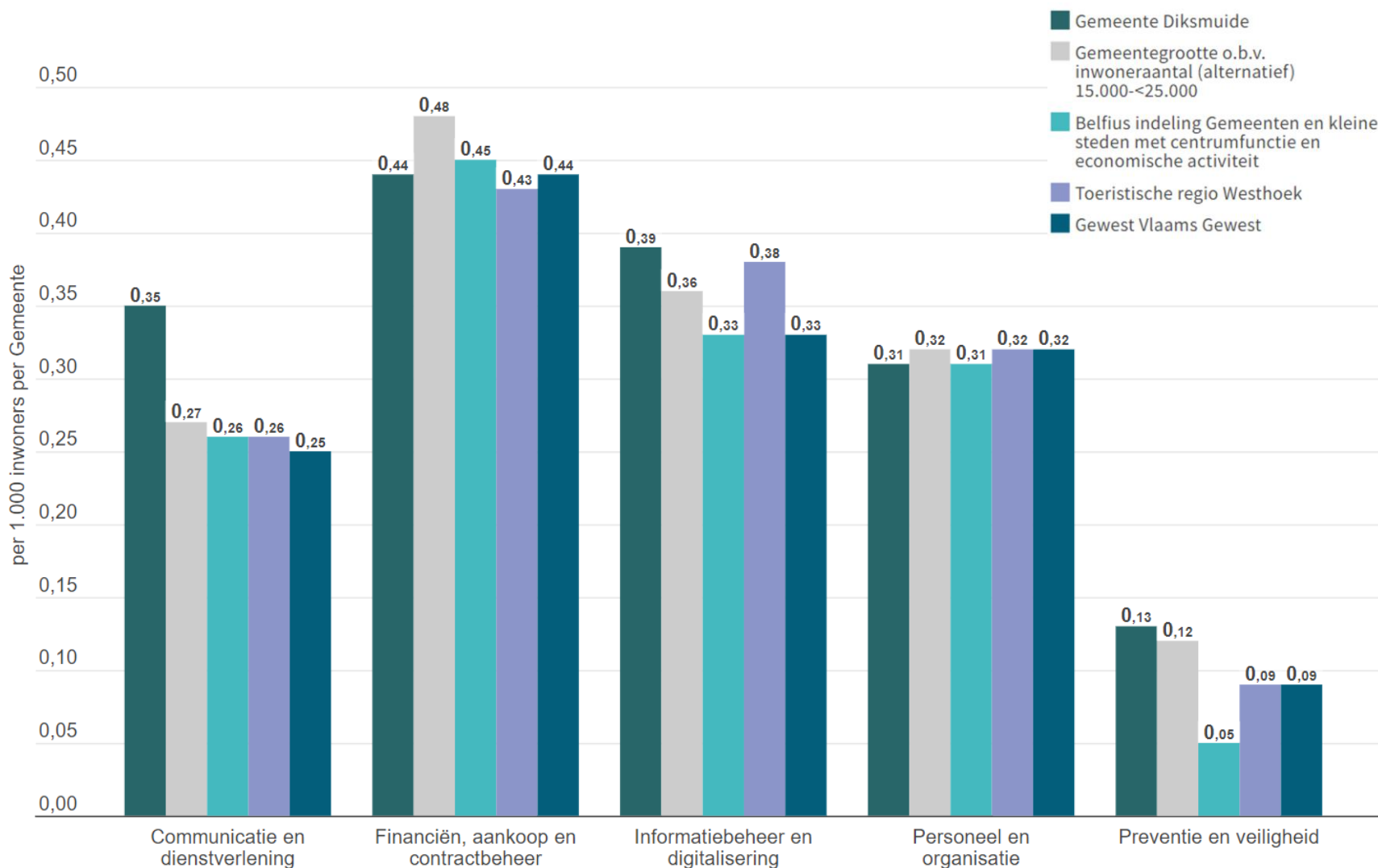
Aantal VTE per 1000 inwoners



- De bezetting binnen het **domein mens** volgt ongeveer de gemiddeldes in de vergelijkingscategorieën
- De bezetting binnen het **domein ruimte** ligt hoger dan gemiddeld in de vergelijkingscategorieën. Dat hoeft niet te verbazen gezien het enorme grondgebied
- De **ondersteunende diensten** zijn daarentegen hoger bezet dan gemiddeld. Gezien het hoge aantal 'koppen' in de organisatie is de verwachting ook dat we hier iets hoger scoren dan het gemiddelde. Er werd als gevolg van de reorganisatie ook gericht geïnvesteerd in intern ondersteunende medewerkers

Bezetting binnen domein ondersteunende diensten

Aantal VTE per 1000 inwoners

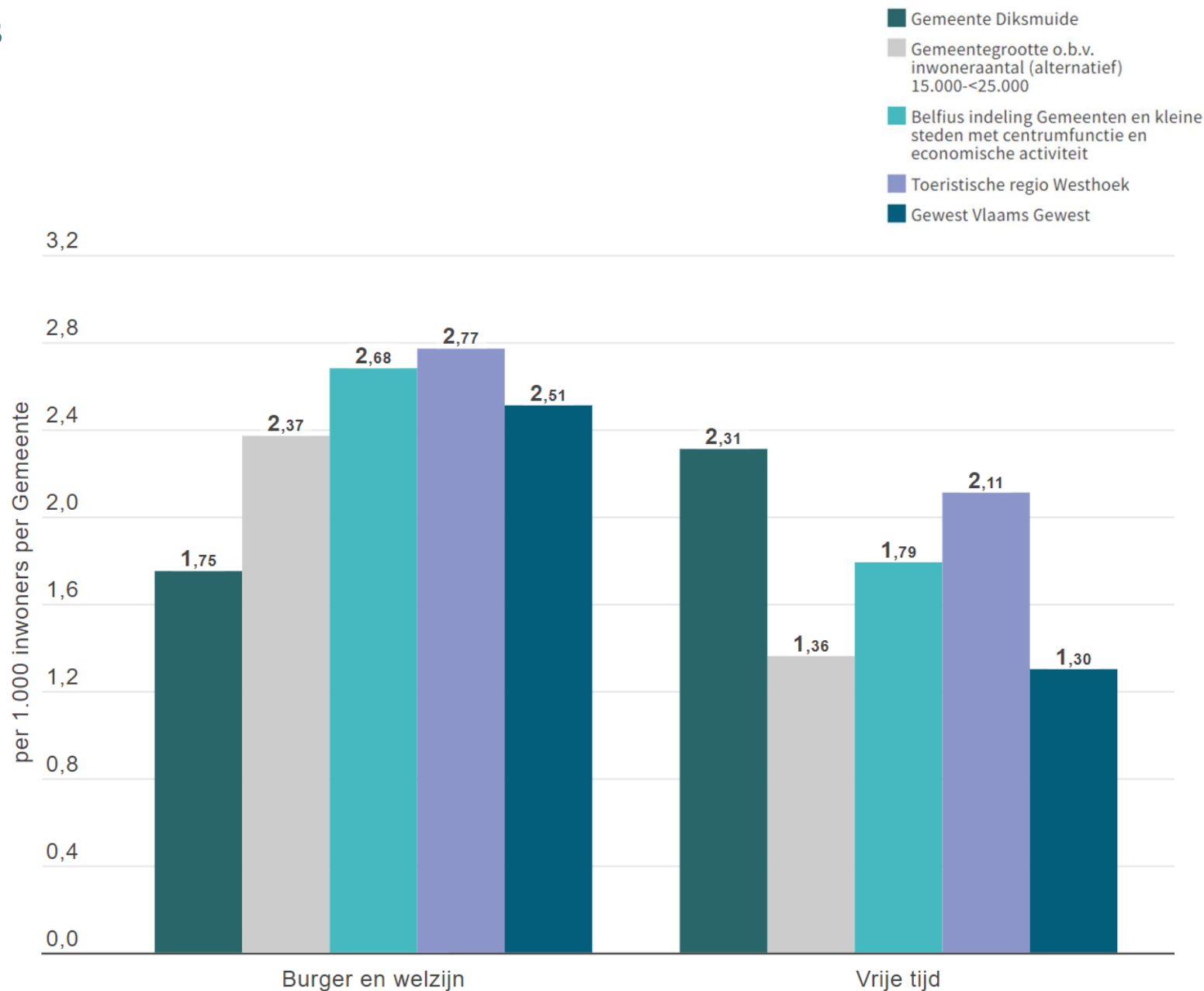


- De bezetting binnen de ondersteunende dienstverlening volgt de gemiddeldes binnen de vergelijkingscategorieën
- De cluster communicatie en dienstverlening is ruimer uitgebouwd dan gemiddeld. Diksmuide beschikt over een dienst **grafische vormgeving** wat naar de schaal van het bestuur eerder een uitzondering is
- Gezien het hoge aantal 'koppen' dat de organisatie telt, kunnen we zeker niet spreken over een hoge bezetting binnen de ondersteunende dienstverlening. Diksmuide beschikt over een **goed uitgebouwd kader binnen** de verschillende ondersteunende diensten

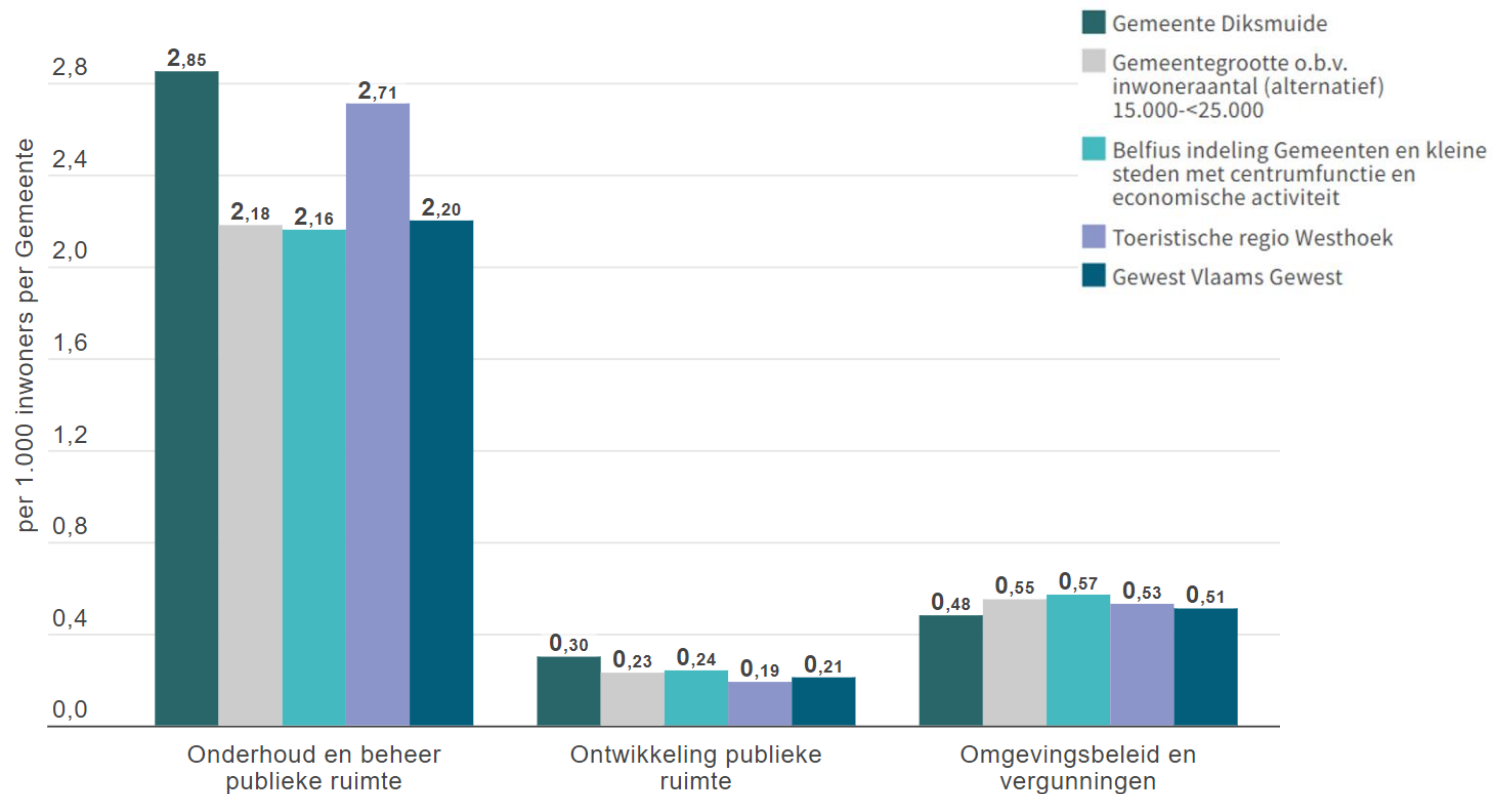
Bezetting binnen domein mens (vrije tijd + burger en welzijn)

Aantal VTE per 1000 inwoners

- De bezetting binnen de cluster vrije tijd is ruim tegenover de vergelijkingscategorieën. Vnl. de bezetting op sport (+ zwembad) ligt daarbij aan de oorzaak. Als gevolg van de ruime dienstverlening zien we ook hogere bezettingscijfers bij de bibliotheek, cultuur en toerisme
- De lagere bezetting binnen de cluster burger en welzijn vindt vooral oorzaak in de regisseursrol op vlak van kinderopvang en thuiszorg. De sociale dienst en dienst burgerzaken volgen de gemiddeldes. Diksmuide kent wel een uitgebreide welzijnsdienst t.o.v. de gemiddeldes in andere besturen



	Servicegraad RO (vergunningen per VTE Ruimtelijke ordening en omgeving)	Doorlooptijd aanvraag vanaf indienen tot beslissing (eerste aanleg)
Stad Diksmuide	49,4	105
Gemeentegrootte o.b.v. inwoneraantal (alternatief) 15.000- <25.000	33,1	85
Belfius indeling Gemeenten en kleine steden met centrumfunctie en economische activiteit	33,2	86
Referentieregio Westhoekoverleg	48,9	77
Provincie West-Vlaanderen	44,4	83
Gewest Vlaams Gewest	35,1	85

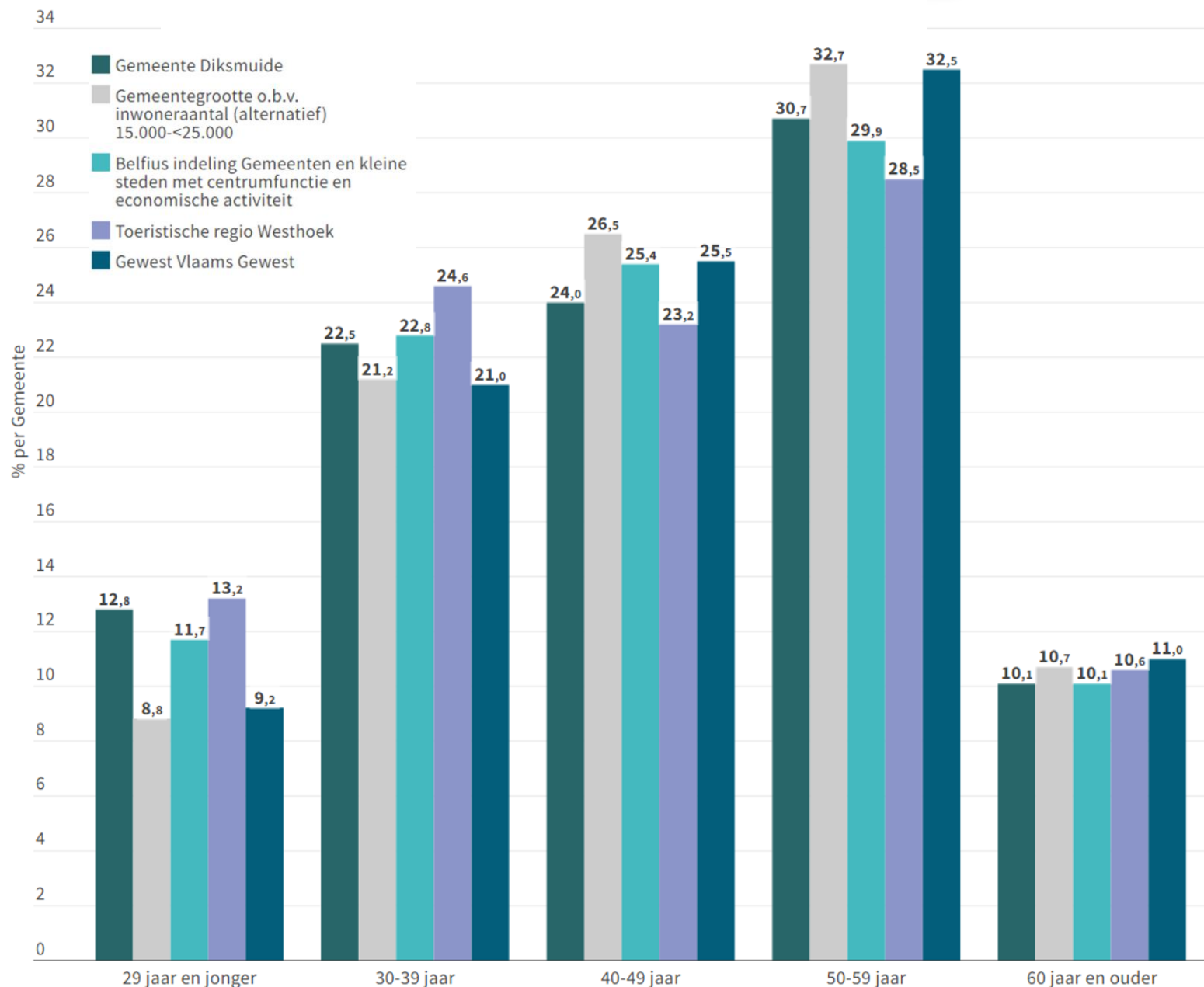


Bezetting binnen domein ruimte

Aantal VTE per 1000 inwoners

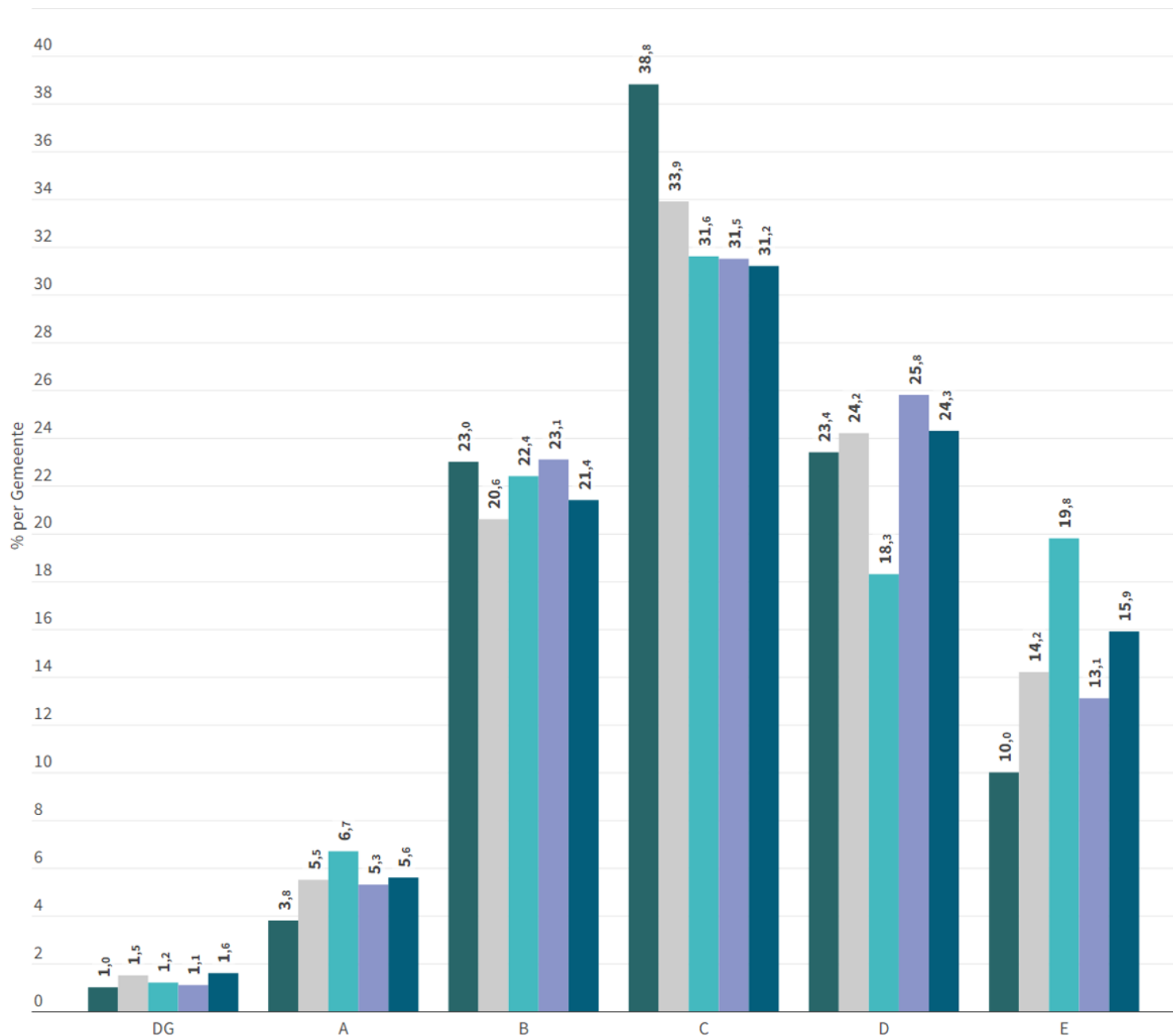
- De cluster **omgevingsbeleid en vergunningen** (stedenbouw, milieu, mobiliteit, wonen) is iets krapp(er) bezet dan gemiddeld. Tijdens de analyse kwam naar voor dat de dienst ruimtelijke ordening en stedenbouw lang een pijnpunt vormde voor het bestuur, waarvoor moeilijk geschikt personeel gevonden werd. Extern wordt beroep gedaan op WVI om deze dienstverlening te ondersteunen. De werklust is hier echter niet gering (zie tabel boven). De vergunningen worden soms tegen de deadline gehaald (hoge doorlooptijden), maar de wettelijke verplichtingen worden nageleefd
- De cluster onderhoud en beheer (= technische dienst) is iets ruimer bezet dan gemiddeld. Gezien het enorme grondgebied van Diksmuide vormt dit geen verrassing

Leeftijdsverdeling (procentueel)



- Diksmuide heeft een **iets jonger personeelsbestand** dan gemiddeld in de vergelijkingscategorieën
- Voorlopig wordt de organisatie nog gespaard van een onmiddellijke grote **pensioneringsgolf**, maar bijna 1/3^{de} van het personeel bevindt zich wel tussen de 50-59 jaar
 - Grote impact op vervangingen en kennis die geborgen moet worden,
 - Financieel mogelijk een besparing (wegens hogere anciënniteit oudere medewerkers)

Niveauverdeling (procentueel) excl. IFIC



- Diksmuide telt iets minder **technisch uitvoerende profielen**, ingeschaald op D- en E-niveau, dan gemiddeld. Het aantal medewerkers op E-niveau lijkt afgebouwd te worden
- In Diksmuide zijn gemiddeld meer **administratieve profielen** (C-niveau) aan de slag. Het aantal deskundigen (B-niveau) ligt in lijn van de benchmark. Het aantal medewerkers op A-niveau ligt procentueel iets lager. Al bij al kunnen we wel spreken over een evenwichtig uitgebouwd personeelskader

Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



Managementteam

- Het MAT in Diksmuide bestaat op vandaag uit **6 vaste leden**: de burgemeester (raadgevende stem), de algemeen directeur, de financieel directeur, de directeur mens, de directeur ruimte en de coördinator personeel en organisatie (wnd. AD). Hiermee zijn alle **beleidsdomeinen vertegenwoordigd**
- Het MAT komt **wekelijks** samen. Het managementteam bereidt de dossiers van de diverse beleidsorganen wekelijks voor.
 - Rapport OBS: *"Zo slaagt de organisatie er beter in om een integraal beleid te voeren, omdat de leden van het managementteam gemakkelijk linken kunnen leggen tussen verschillende dossiers. Ook zijn dossiers inhoudelijk kwalitatiever en grondiger voorbereid en opgebouwd vooraleer ze op de agenda van de bestuursorganen belanden"*
- Het CBS en MAT komen maandelijks samen, waarbij strategische projecten besproken worden, belangrijke afspraken worden gemaakt, budgetverschuivingen aan bod komen... Deze samenwerking wordt als zeer positief ervaren en zorgt ervoor dat beide organen elkaars standpunten en argumenten beter kunnen begrijpen. Dit biedt kansen tot beter gedragen beleid – waarnaar we al refereerden bij het luik rond het MJP.

Managementteam

- In de huidige vorm is het MAT een **sterker, efficiënter orgaan** met een **coördinerende en dienstoverschrijdende rol**. Er werd een **afsprakennota** vormgegeven met de **doelstelling, de missie, de taakstelling, de praktische werking en de waarden/gedragsregels** van het MAT
 - Voor de reorganisatie in 2020 bestond het MAT uit 11 leden en kon dit orgaan minder gericht sturen en coördineren. De overlegmomenten bleven toen vaker steken op operationele topics
- Er wordt intensief gewerkt aan het **open communiceren** via een **maandelijkse nieuwsbrief** van het MAT naar het personeel en CBS (via intranet en mail).
 - Er is ook een actieve cascade-informatiedoorstroom van het MAT naar het directieoverleg binnen de verschillende directies.
 - Jaarlijks wordt er een toelichting gegeven van wat allemaal gebeurd is in de schoot van het MAT
- Leidinggevenden en medewerkers worden betrokken door lopende dossiers en projecten toe te lichten op vergaderingen van het MAT. Alle directeurs hebben de mogelijkheid om bijkomende agendapunten te plaatsen. Zij zijn ook verantwoordelijk om vertaling te maken van insteken uit de afdelingen en de diensten

Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



Organisatiebeheersing en projectmatig werken

- Reeds in **2012** keurden de gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn een algemeen kader goed voor de invoering van een **intern controlesysteem**
 - Het intern controlesysteem werd in 2017 gewijzigd naar **organisatiebeheersing** door de invoering van het decreet lokaal bestuur conform de leidraad organisatiebeheersing
 - In 2021 werd het **kader OBS geactualiseerd**
- Diksmuide werkt voor organisatiebeheersing intensief samen met het samenwerkingsverband **Audio**
 - In 2019 werd een externe organisatiebrede audit uitgevoerd met een uitgebreid actieplan als gevolg. In 2021 werd een opvolgingsaudit uitgevoerd waarbij de aanbevelingen en gerealiseerde acties geëvalueerd werden
 - In 2019 werd er een intern **auditcomité** opgericht, verkozen door de Raden: dat bestaat uit de algemeen directeur, de financieel directeur, de coördinator personeel en organisatie, het diensthoofd organisatie, de burgemeester, de voorzitter van het bijzonder comité voor de sociale dienst en een gemeenteraadslid van een politieke fractie uit de oppositie
 - Jaarlijks worden één of meerdere thema's geauditeerd door Audio. Het MAT helpt mee in de bepaling van die thema's. Uit de auditrapportering moeten dan verbeteractieplanning voortvloeien. Deze trajecten worden jaarlijks gerapporteerd in het jaarrapport. Naast de audits van Audio vinden er ook nog audits plaats via Anker vzw en Audit Vlaanderen.
 - Voorbeelden van recent uitgevoerde audits: Audit WZC Yserheem, audit schuldhelpverlening, audit standgelden, audit wonen en leefomgeving & thema-audit sport

Organisatiebeheersing en projectmatig werken

- Organisatiebeheersing wordt sedert de aanstelling van het nieuwe **diensthofd organisatie door haar gecoördineerd**, samen met het auditcomité. In 2022 kon OBS even onvoldoende opgevolgd worden door het ontbreken van personele capaciteit
- Het MAT volgt het proces van organisatiebeheersing op en stuurt bij o.b.v. de vaststellingen en gedetecteerde risico's. De verbeteracties en audits komen frequent op de agenda te staan.
- In het kader van organisatiebeheersing zal het **procesmatig werken** een **prioriteit** vormen voor de toekomst. Processen worden op vandaag eerder ad hoc uitgeschreven, geëvalueerd en bijgestuurd. Het is aangewezen de sleutelprocessen doorheen de organisatie verder te inventariseren en te optimaliseren om de continuïteit en kwaliteit van dienstverlening te kunnen blijven garanderen
- Kortom: Diksmuide beschikt over een **matuur en duidelijk organisatiebeheersingssysteem**, auditeert actief de interne werking (organisatiebreed en thematisch) en koppelt hier verbeteracties aan die ook opgevolgd worden. Het MAT en het intern Auditcomité coördineren en volgen dit geheel op. Het diensthoofd organisatie zal een centrale rol opnemen om dit proces in handen te houden en organisatiebeheersing overkoepelend te trekken

Organisatiebeheersing en projectmatig werken

- De organisatie maakte van **projectmatig werken** een van de grootste prioriteiten binnen de interne werking. De nodige projectmethodieken zijn aanwezig en zijn stevig ingebed in de werking
 - De beleidsplannen- en acties worden nauw opgevolgd via projectfiches (prioritair en niet-prioritair)
 - De acties en projecten zijn opgedeeld in een categorie volgens hun belang, met bijhorende rapporteringsfrequentie
 - De projecten worden opgevolgd via een centraal dashboard
 - Bij de opstart van nieuwe acties en projecten wordt de impact op werklast, exploitatie, timings en budgetten meegenomen
- Naar de volgende legislatuur wil men cijfergerichter gaan werken door KPI's en indicatoren te koppelen aan acties, iets wat nu eerder beperkt gebeurt en dus de opvolging soms wat bemoeilijkt.
- De cultuur van projectmatig werken kan nog iets meer voet aan wal krijgen in de organisatie. De projectleiders binnen projecten kunnen daartoe ook beter opgeleid worden om hun taak kwalitatief uit te voeren.
- Diksmuide heeft aangetoond dat men erin slaagt om grote en transversale projecten op te nemen (bv. vaccinatiecentrum)

Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



Personeelsbeleid

- Op vlak van **personeelsbeheer** is de nodige expertise aanwezig en is de continuïteit van de werking voldoende geborgd
- Het verder ontwikkelen van het **personeelsbeleid** en de faciliterende rol van de personeelsdienst was een duidelijke aanbeveling in de zelfevaluatie van 2019
 - Daaruit werden verschillende stappen gezet: systematische exitgesprekken, verkorte doorlooptijd selectieproces, mobiele app tijdsregistratiesysteem, periodiek intern overleg...
- Diksmuide kan echter nog belangrijke stappen zetten naar **verdere professionalisering van 'soft HR'**
 - Opmaak van vormingsplan, visie op competentienmanagement, actualiseren van de functiebeschrijvingen, coaching en leidinggevende competenties ontwikkelen, gericht retentiebeleid, systematische feedbackcyclus...

Personeelsbeleid

Op 8 maart 2023 werd het **nieuwe Rechtspositiebesluit** gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad. Het kaderbesluit zou meer vrijheid moeten genereren voor het voeren van een modern lokaal personeelsbeleid.

Het besluit zet ook in op verschillende vernieuwingen:

-Het **wegwerken van de verschillen tussen statutaire en contractuele personeelsleden**

-Inzetten op **interne en externe mobiliteit**

-**Innovatieve uitbouw loonhuis** met mogelijkheid om zelf een stelsel van salarisschalen op te maken (=uitwerken van eigen functieclassificatiesysteem)

-Re-integratie arbeidsongeschikte medewerkers

- In Diksmuide wordt gevreesd dat de uitdaging om geschikt personeel te vinden – **war for talent** – nog groter zal worden door het nieuwe rechtspositiebesluit
 - Grotere steden en kustbesturen beschikken over meer middelen en ambtelijke capaciteit om het loonhuis competitiever te maken
 - Voorlopig komt er nog weinig afstemming tot stand tussen nabije besturen met betrekking tot de uitbouw van nieuwe loonhuizen.

Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



Samenwerking politiek en administratie

- De **afsprakennota CBS-MAT** stroomlijnt de samenwerking tussen de beide sturende organen
 - Deze nota kan nog wat beter bekend geraken binnen de organisatie
- Het beleid en de administratie werken grotendeels in **tandem** samen. Er bestaat een open dialoog
 - CBS en MAT zitten maandelijks samen om de opvolging en bijsturing van het MJP op te nemen, strategie verder uit te tekenen en strategische dossiers af te bakenen. De bevoegde directeurs zijn ook aanwezig in het MAT voor de agendapunten die onder hun directie vallen
 - Drie keer per jaar wordt de beleids- en beheercyclus opgevolgd, samen met belangrijke actuele dossiers en projecten
 - De burgemeester neemt een actieve rol op in het MAT
 - Bij onvoorziene omstandigheden of zeer belangrijke beslissingen wordt in **conclaaf** gegaan om tot oplossingen te komen
- De administratie kan een nog **sterkere beleidsvoorbereidende rol** opnemen als er nog meer doorgedreven wordt ingezet op het monitoren van kerncijfers over de werking om van daaruit beslissingen te kunnen laten nemen die gestoeld zijn op cijfers en data.
- Diksmuide zet stappen richting een **volwaardig managementmodel in nauwe samenwerking met het politiek bestuur**.
 - Hierbij moet men blijvend aandacht hebben voor elkaars rol.

Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



Dienstverlening

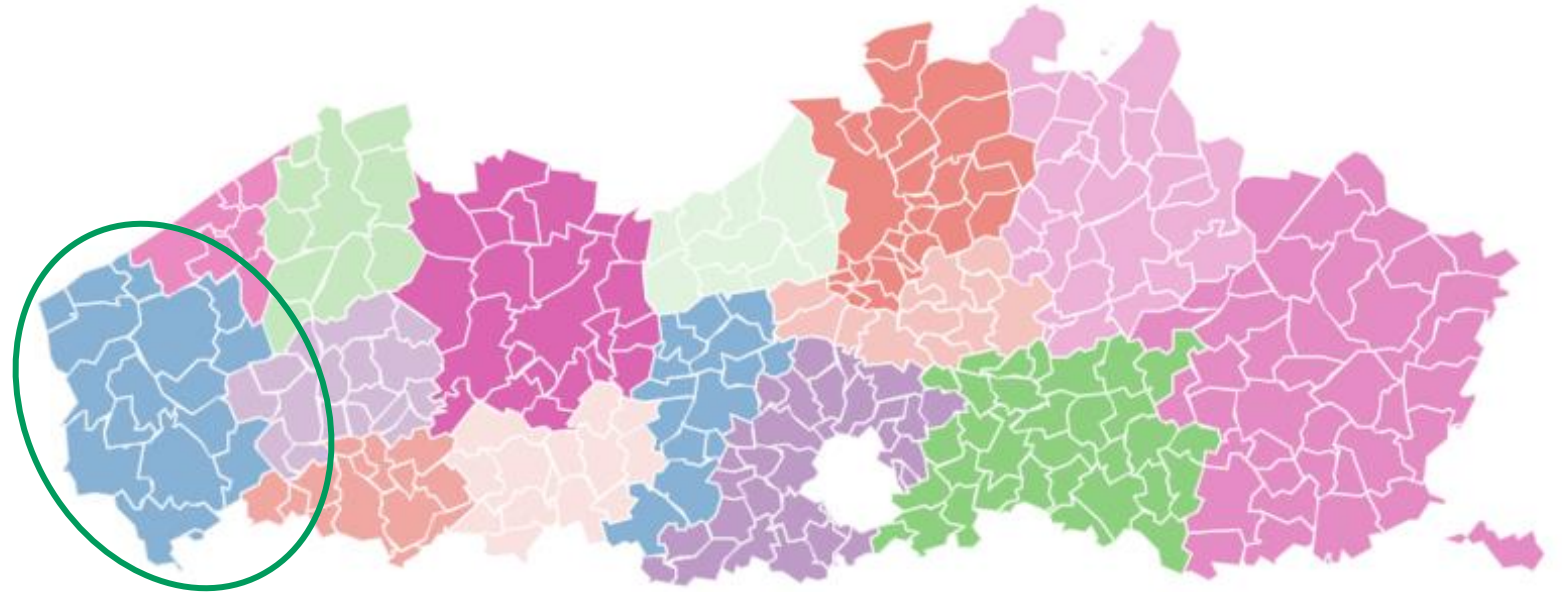
- De (toekomst)visie omtrent de dienstverlening lijkt nog niet helemaal te zijn scherp gesteld
 - Binnen de administratie leeft een duidelijke vraag naar een **kerntakendebat**. Maar ook het zittende bestuur ervaart de nood tot dat debat. Kwalitatief beleidsvoorbereidend werk (zie eerder) moet het mogelijk maken om met de nieuwe beleidsploeg in de volgende legislatuur gerichte keuzes te maken op vlak van dienstverlening
 - Er dient een duidelijke visie ontwikkeld te worden op vlak van dienstverlening naar de **verschillende dorpskernen** toe
 - Wat is **decentraal-centraal**? Op vandaag worden eerder pragmatische compromissen gesloten, maar we kunnen evolueren naar een overkoepelende visie
 - Bv. het bijsturen van het dienstverleningsconcept en de afweging **digitaal – vrije inloop – werken op afspraak**.
 - Bv. Het tempo waarin **gedigitaliseerd** wordt, is ook duidelijk voer voor interne discussie en onderhevig aan een beleidsbeslissing. Zowel politiek als ambtelijk wordt er benoemd dat we de inwoner digitaal beter kunnen gaan begeleiden en ondersteunen
 - Bv. **actorrol – regierol**: welke dienstverlening organiseren we zelf, en voor welke dienstverlening beroepen we ons op partners?
 - Behouden van **publieke ouderenzorg en gemeentelijk onderwijs** vormt een uitdaging voor de organisatie
 - Bv. eerder geen **organisatiebrede kwaliteitsnormen** op vlak van dienstverlening – dit wordt eerder ingeschat op dienstniveau



5. Regionale verhoudingen en samenwerking

Referentieregio

Diksmuide behoort tot de referentieregio **Westhoek**



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

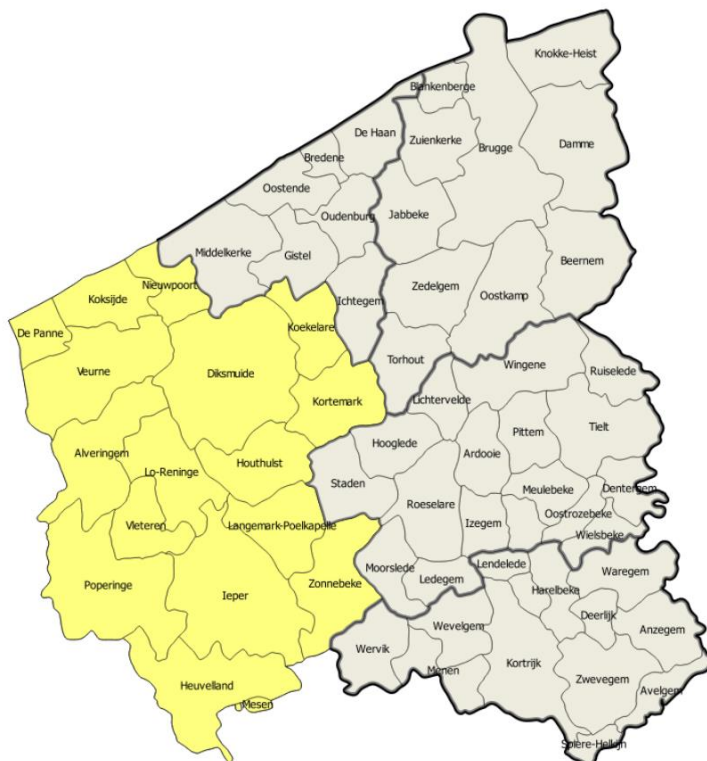
In de toekomst wil de Vlaamse regering dat:

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

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

Referentieregio

➤ Westhoek telt samen 203.601 inwoners* en bestaat uit 17 gemeenten:



- | | | |
|--------------------|-------------------------|-------------|
| ➤ Alveringem | ➤ Koksijde | ➤ Poperinge |
| ➤ De Panne | ➤ Kortemark | ➤ Veurne |
| ➤ Diksmuide | ➤ Langemark-Poelkapelle | ➤ Vleteren |
| ➤ Heuvelland | ➤ Lo-Reninge | ➤ Zonnebeke |
| ➤ Houthulst | ➤ Mesen | |
| ➤ Ieper | ➤ Nieuwpoort | |
| ➤ Koekelare | | |

*Bron: Provincie in Cijfers

Samenwerkingsverbanden

Diksmuide maakt onder meer uit van de volgende samenwerkingsverbanden*:

- Cultuuroverleg Ijzervallei
- Vervoerregio westhoek
- DVV wijk-werken westhoek
- CAW centraal-West-Vlaanderen
- Hulpverleningszone westhoek
- Uitpasregio westhoek
- 1gezin1plan westhoek-mid-west
- Woonmaatschappij westhoek-noord
- MIVOS
- ELZ westkust en polder
- WoonWinkel West
- IVVO
- CGG midden-West-Vlaanderen
- Politiezone Polder
- DVV westhoek
- SE westhoek
- Regionaal landschap westhoek
- WVI

Andere besturen die ook deel uitmaken van deze samenwerkingsverbanden:

Houthulst	84%
Lo-Reninge	79%
Veurne	74%
Alveringem	74%
Kortemark	68%
De Panne	68%
Nieuwpoort	63%
Koksijde	63%
Vleteren	63%
Poperinge	63%
Ieper	63%
Heuvelland	63%
Mesen	63%
Koekelare	58%
Zonnebeke	58%
Langemark-Poelkapelle	58%

Samenwerkingsverbanden

- Diksmuide werkt intensief samen met de **Westhoekbesturen**, waarvan de meeste samenwerkingsverbanden gedeeld worden met **Houthulst, Lo-Reninge, Verne en Alveringem**
 - Formeel zitten Diksmuide en Houthulst in de meeste samenwerkingsverbanden samen, maar toch heeft Diksmuide niet het gevoel dat ze intensief samenwerken met Houthulst.
- Het huidige samenwerkingslandschap wordt grotendeels **positief gepercipieerd**.
 - De bestaande samenwerkingen van de Westhoekgemeenten (bv. DVV Westhoek) vormen een duidelijke meerwaarde, maar kunnen nog dieper en breder uitgewerkt worden
- Bepaalde cruciale taken en opdrachten worden ingevuld door **externe partners en kostendelende verenigingen**
 - Intergemeentelijk informatiebeheer
 - WVI voor inzet omgevingsambtenaar
 - GAS-ambtenaar vanuit PZ Polder
 - Woonwinkel
 - DVV voor activering leefloners en archiefdienst
 - Fluvius voor rioleringen

Samenwerkingsverbanden

- Diksmuide heeft (mede door de centrale ligging) wel het gevoel in een echt **lappendeken van samenwerkingsverbanden** te functioneren.
- Diksmuide rekent zich **sterk in de samenwerkingsverbanden**. Het gevoel bestaat dat men een **voorbeeldrol** kan innemen naar andere besturen toe. Vaak staat Diksmuide aan de wieg van nieuwe intergemeentelijke projecten en initiatieven. Dit vereist echter ook energie en tijd van de medewerkers en de organisatie
- Op enkele beleidsdomeinen ziet men opportuniteiten om intensiever of bijkomend te gaan samenwerken
 - Begeleid wonen
 - ICT: delen van infrastructuur, software, best practices...
 - Intergemeentelijke samenwerking rond loonhuizen (nieuw rechtspositiebesluit)
- Er wordt benoemd dat men de bestuurskracht eerder ziet verhogen door **duurzame en intensieve samenwerking** (bv. op ambtelijke vlak)

**Participatie
en externe communicatie**



Participatie en externe communicatie

		Westhoek	Vlaams gewest
Inwoners die veel vertrouwen hebben in het stadsbestuur (2020)	27%	25% (minimum) 55% (maximum)	34%
Inwoners die zich voldoende geconsulteerd voelen (2020)	40%	37% (minimum) 58% (maximum)	37%
Inwoners die zich voldoende geïnformeerd voelen (2020)	66%	52% (minimum) 81% (maximum)	57%
Inwoners die tevreden zijn over de communicatie van het bestuur (2020)	59%	51% (minimum) 77% (maximum)	56%
Inwoners die tevreden zijn over de digitale dienstverlening (2020)	71%	65% (minimum) 87% (maximum)	69%
Inwoners die tevreden zijn over loketvoorzieningen (2020)	73%	65% (minimum) 90% (maximum)	71%
Inwoners die graag wonen in de stad (2020)	92%	86% (minimum) 97% (maximum)	90%

Participatie en externe communicatie

- Het **vertrouwen** in het stadsbestuur ligt aan de lage kant. Inwoners voelen zich echter wel gemiddeld meer geïnformeerd en zijn relatief tevreden over de communicatie vanuit het bestuur.
- 92% van de inwoners geeft aan graag te wonen in Diksmuide.
- Participatie werd opgenomen als prioritaire actie in het meerjarenplan. Tijdens de omgevingsanalyse en de opmaak van het MJP werden de inwoners betrokken.
 - Intern werd een **participatiebeleid** vorm gegeven.
 - De organisatie rolde een **Digitaal Inspraakplatform Stad Diksmuide** uit
 - De huidige inspanningen vertalen zich nog niet meteen in de verhoopte/verwachte resultaten. *"De burger hapt niet"*
- Diksmuide heeft een aantal goedwerkende adviesraden (bv. Gecoro)

Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



6. Managementreactie

Beoordeling van de capaciteit en de opdracht



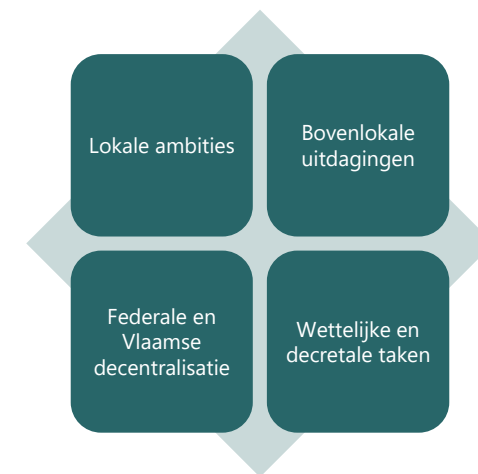
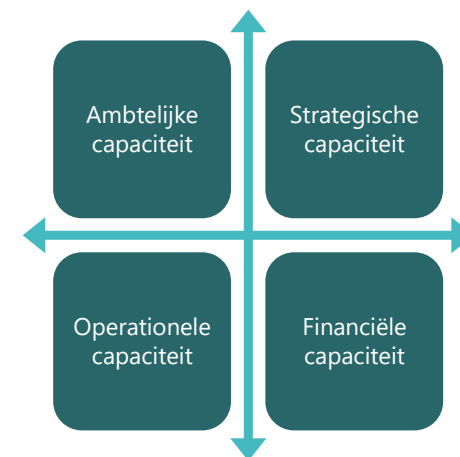
=

Capaciteit



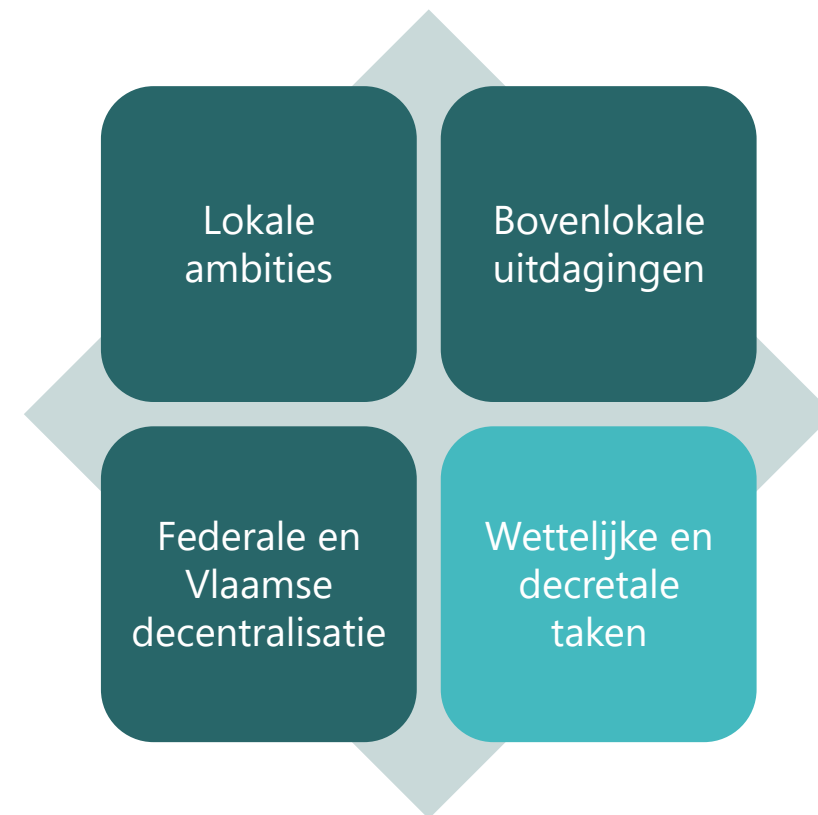
Opdracht

=



Wettelijke en decretale taken

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

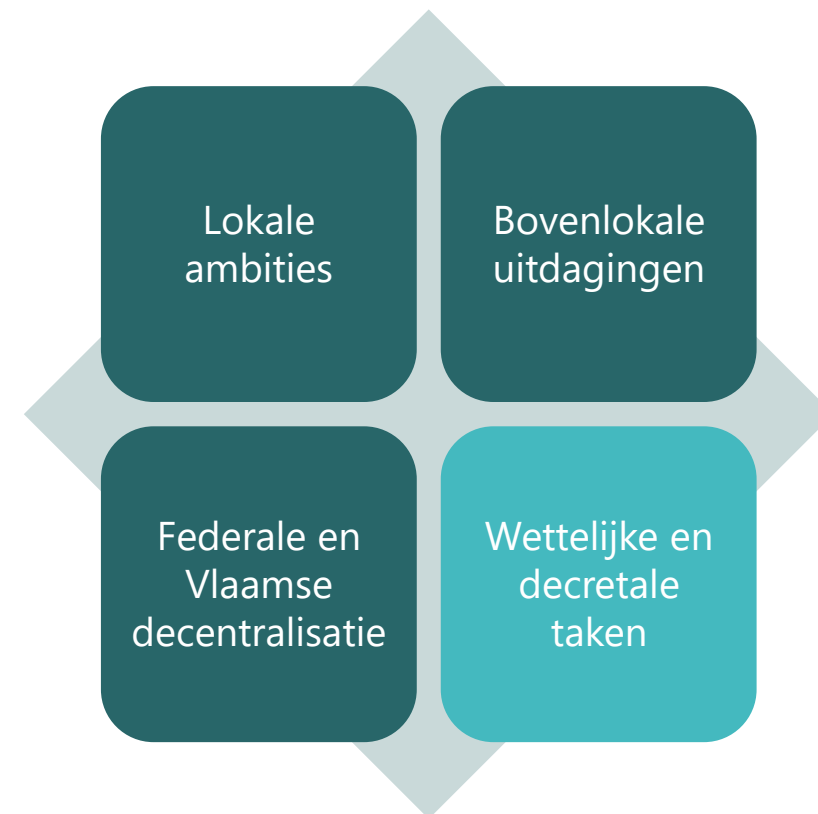


Wettelijke en decretale taken

Diksmuide geeft aan de wettelijke en decretale taken te kunnen garanderen zonder hierbij op limieten te botsen. De **competenties en expertises** zijn binnen het bestuur aanwezig om een **kwalitatieve en efficiënte dienstverlening** te realiseren. Enkel binnen ruimtelijke ordening was er een achterstand in vergunningen die nu stelselmatig weggewerkt wordt. Diksmuide beschikt over de ambtelijke en operationele capaciteit om ook in de **toekomst de kerntaken te blijven garanderen**.

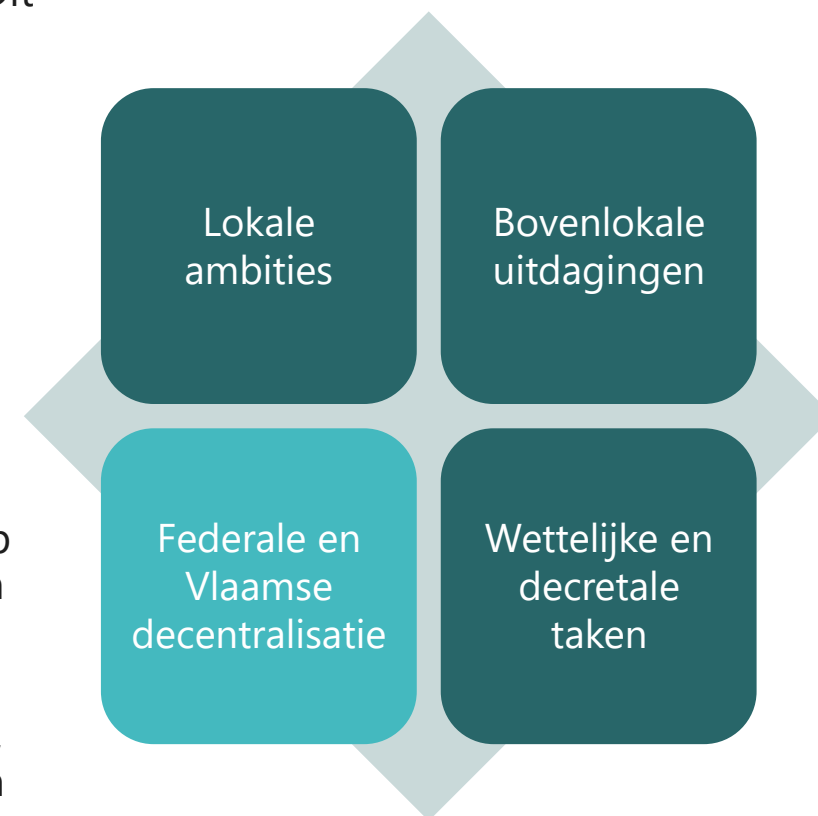
Risico's:

- De **kernprocessen** zijn op vandaag nog onvoldoende **geïnventarisiseerd en uitgeschreven**. De organisatie dient te evolueren naar een uniform **procesmanagement**
- Een hoge bijkomende **externe druk** kan ervoor zorgen dat decretale en wettelijke taken (tijdelijk) niet kwalitatief kunnen worden uitgevoerd
- **Uitval van knelpuntfuncties** en het daarvan niet opnieuw kunnen invullen (vnl. binnen omgeving)



Federale en Vlaamse decentralisatie

- Het principe van de **subsidiariteit** staat anno 2022 hoog op de agenda. Dit betekent dat de Vlaamse overheid niet doet wat beter door het lokale bestuursniveau kan worden gedaan. Het **Vlaams Regeerakkoord 2019-2024** wil meer dan ooit inzetten op een bestuursmodel dat uitgaat van twee sterke polen: sterke lokale besturen enerzijds en een kaderstellende Vlaamse overheid anderzijds. De impact van deze decentralisatie op het lokale niveau is niet miniem.
- De **Commissie decentralisatie** opgericht in de schoot van het Vlaams parlement in 2022 telt 9 werkgroepen (cultuur, mobiliteit & openbare werken, omgeving & toerisme...) om verdere decentralisatie te onderzoeken.
 - De commissie decentralisatie kreeg de opdracht om aan te geven op welke wijze vorm wordt gegeven aan de decentralisatie ambities van de Vlaamse Regering
 - Van de 61 decentralisatievoorstellen van de longlist werden 53 voorstellen weerhouden: 43 zoals initieel opgenomen op de longlist, 10 na beperkte aanpassing van de scope. Voor 8 voorstellen werd, in consensus, besloten om niet te decentraliseren. De druk op de lokale besturen zal sowieso toenemen in de komende jaren.



Federale en Vlaamse decentralisatie

Diksmuide neemt vandaag de gedecentraliseerde taken op. Er wordt hier echter nog geen **doorgedreven strategische visie** rond uitgewerkt vanuit de organisatie. De organisatie geeft zelf aan dat bijkomende taaklast niet wenselijk is zonder bijkomende **capaciteit op personeelsvlak, maar vooral ook niet zonder bijkomende financiële middelen**. Diksmuide denkt echter al proactief na over een **kerntakendebat**, wat ook nodig zal zijn om nieuwe taken op te nemen die gedecentraliseerd worden door hogere overheden en vaak een **hoge complexiteit** met zich meebrengen (bv. arbeidsbemiddeling). Diksmuide kan terugvallen op veel expertise binnen de ondersteunende diensten en een **MAT** dat strategisch en tactisch de organisatie stuurt, in nauwe samenwerking met het CBS. De organisatie gaat daarnaast reeds weldoordacht aan de slag met **projecten**, wat een groot voordeel is als nieuwe taken vanuit de hogere niveau's doorgeschoven worden.

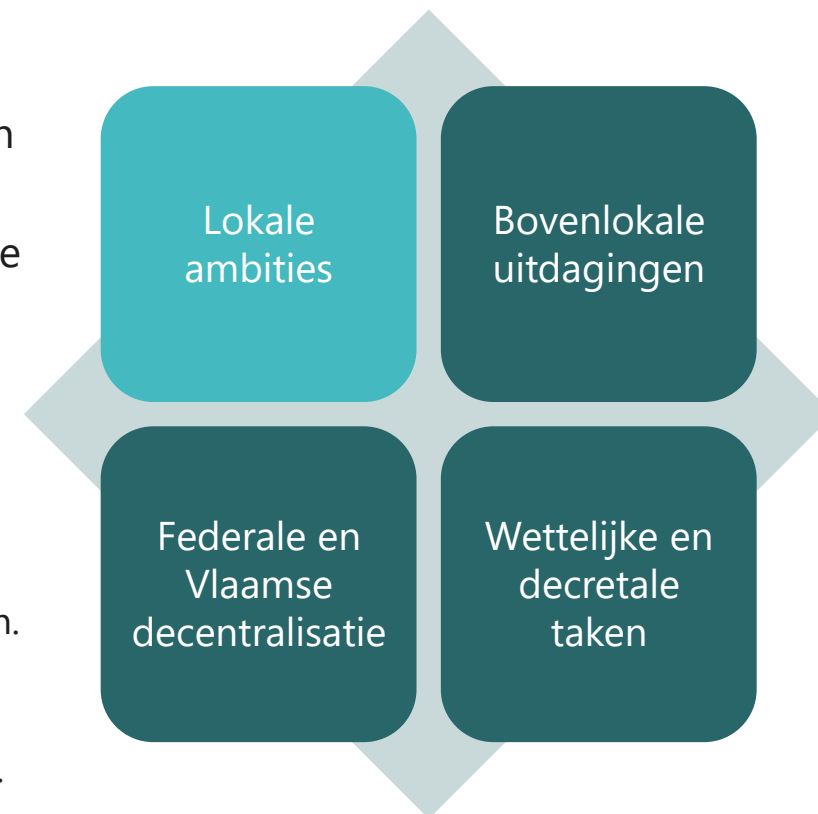
Risico's:

- De **bijkomende autonomie** voor het lokale bestuursniveau betekent een verhoogde **complexiteit en taaklast** die Diksmuide op termijn moeilijk zal kunnen blijven realiseren, gecombineerd met hun huidig aanbod en strategische doelstellingen.
- Diksmuide kan op lange termijn niet én **de decretale taken én de gedecentraliseerde taken ter harte nemen**, zonder daarbij de eigen lokale beleidsmarge te verkleinen.
- Er is nu al een hoge druk op de **personeelsmiddelen**, die verder zal toenemen bij decentralisatie.
- Andere besturen in de **samenwerkingsverbanden** zullen geneigd zijn nog meer te kijken naar Diksmuide om een **leidinggevende/trekkende** rol op te nemen in die samenwerkingsverbanden waarbinnen mogelijks ook gedecentraliseerde taken zullen worden opgenomen.



Lokale beleidsuitdagingen

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

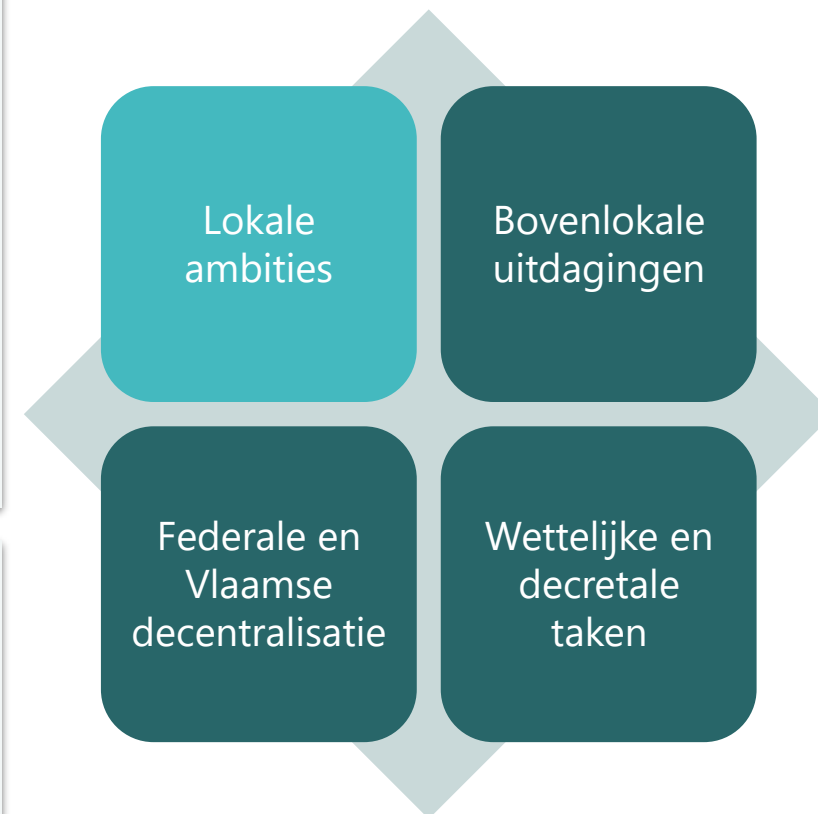


Lokale beleidsuitdagingen

Diksmuide geeft aan de bestaande en toekomstige **lokale beleidsuitdagingen goed te kunnen realiseren**. De organisatie moet vandaag wel al een **continue evenwichtsoefening** maken tussen het formuleren en realiseren van ambities en de daartoe beschikbare personele, financiële en operationele capaciteit. De organisatie beschikt over de nodige **strategische capaciteit** om in te spelen op opportuniteiten en noodwendigheden in de omgeving en complexe uitdagingen het hoofd te bieden. We merken op dat de uitdagingen zich vaker op het **regionale niveau** bevinden waardoor Diksmuide niet altijd de impact kan bereiken dat het beoogt. Diksmuide is vaak **penhouder en trekker in intergemeentelijke trajecten en projecten**, waardoor de samenwerkingen meer interne capaciteit vragen dan voor andere besturen. Diksmuide beschikt over een ruim portfolio aan dienstverlening. Een **kerntakendebat** zal noodzakelijk zijn in het licht van decentralisatie van taken, het **waarborgen van de vrije beleidsruimte** en het beantwoorden van de vraagstukken inzake **decentrale-centrale** dienstverlening.

Risico's:

- Vanwege het **uitgestrekte en landelijke grondgebied** zal de focus van de lokale ambities voornamelijk gericht blijven op het **onderhouden van en investeren in het openbaar domein en het bestaande patrimonium**. Dit kan leiden tot een afname van de beleidsruimte binnen andere domeinen van dienstverlening, zeker in het licht van de decentralisatie van taken van hogere overheden
- Diksmuide is **relatief afhankelijk van inkomsten** uit het gemeentefonds en het fonds open ruimte en heeft zelf **weinig marge om belastingen te verhogen**
- Indien geen **gerichte strategische keuzes** gemaakt worden zal de druk op de ambtelijke en operationele capaciteit aanzienlijk verhogen
- Er is druk op het potentieel om te investeren.



Bovenlokale uitdagingen die het lokale niveau impacteren

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

› Mobiliteit

- › Vervoersopties van deelgemeenten naar het centrum
- › Relatief verre afstand van snelwegen
- › Lage tevredenheid over fietspaden en fietsveiligheid

› Ruimtelijk

- › Rioleringsverplichtingen en het onderhoud van de rioleringen
- › Een enorm uitgestrekt landelijk gebied
- › Het bewaren van de open ruimte
- › Het zeer uitgebreide wegenisnetwerk reactief maar ook proactief kunnen onderhouden

› Wonen

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

› Welzijn en zorg

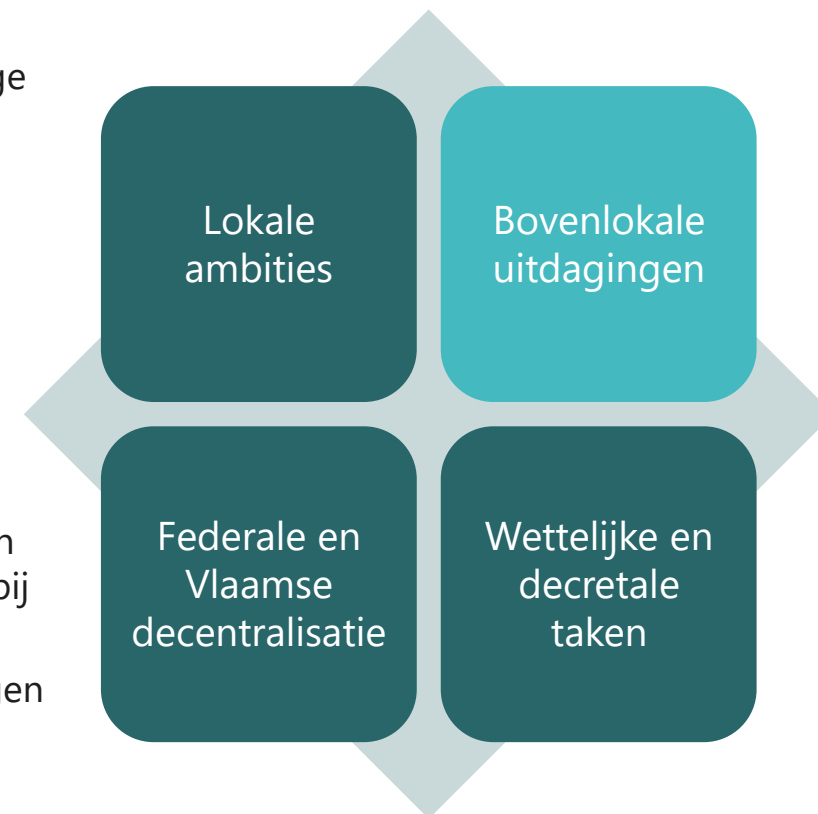
- › Sterk stijgende vergrijzing
- › Vlucht naar andere steden

› Economie en werk

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

› Veiligheids- en handhavingsbeleid

- › Vormgeven van een integraal veiligheids- en handhavingsbeleid op maat van de stad



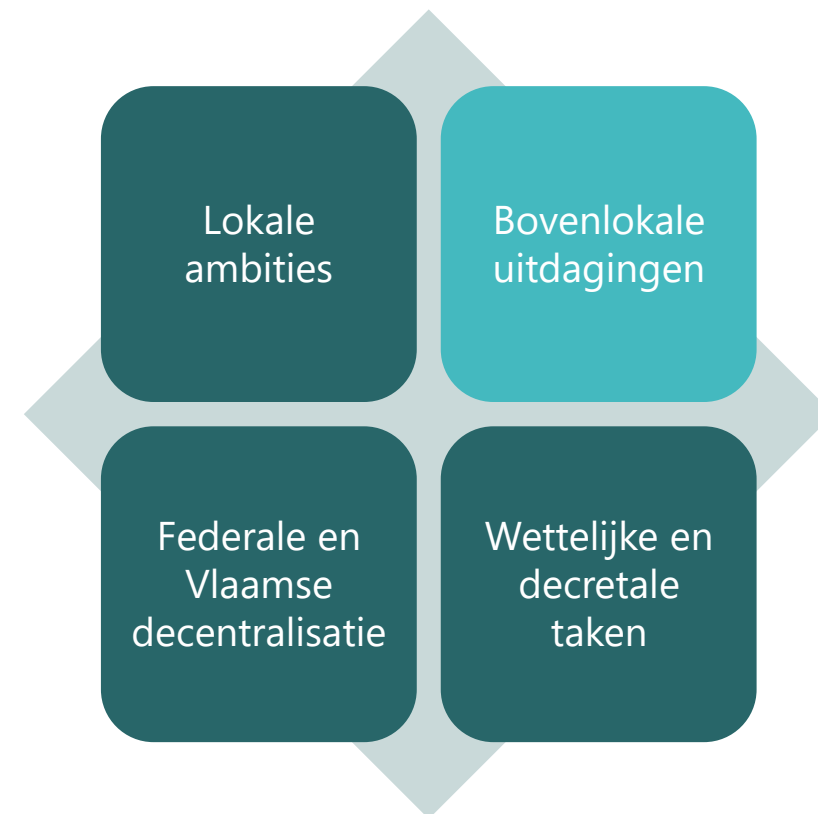
Bovenlokale uitdagingen die het lokale niveau impacteren

Diksmuide is een relatief wendbare organisatie met een **stevige organisatiestructuur en een behoorlijk hoge strategische capaciteit**. Toch wordt het ook voor deze organisatie een grote uitdaging om bovenlokale uitdagingen het hoofd te bieden. Voor een lokaal bestuur van de grootte van Diksmuide is het moeilijk om te kunnen wegen op besluitvorming inzake mobiliteit (bv. gewestwegen), klimaatopwarming, instroom van nieuwkomers, waterbeheer.... Het bestuur is hier in grote mate afhankelijk van **externe partners en hogere overheden**.

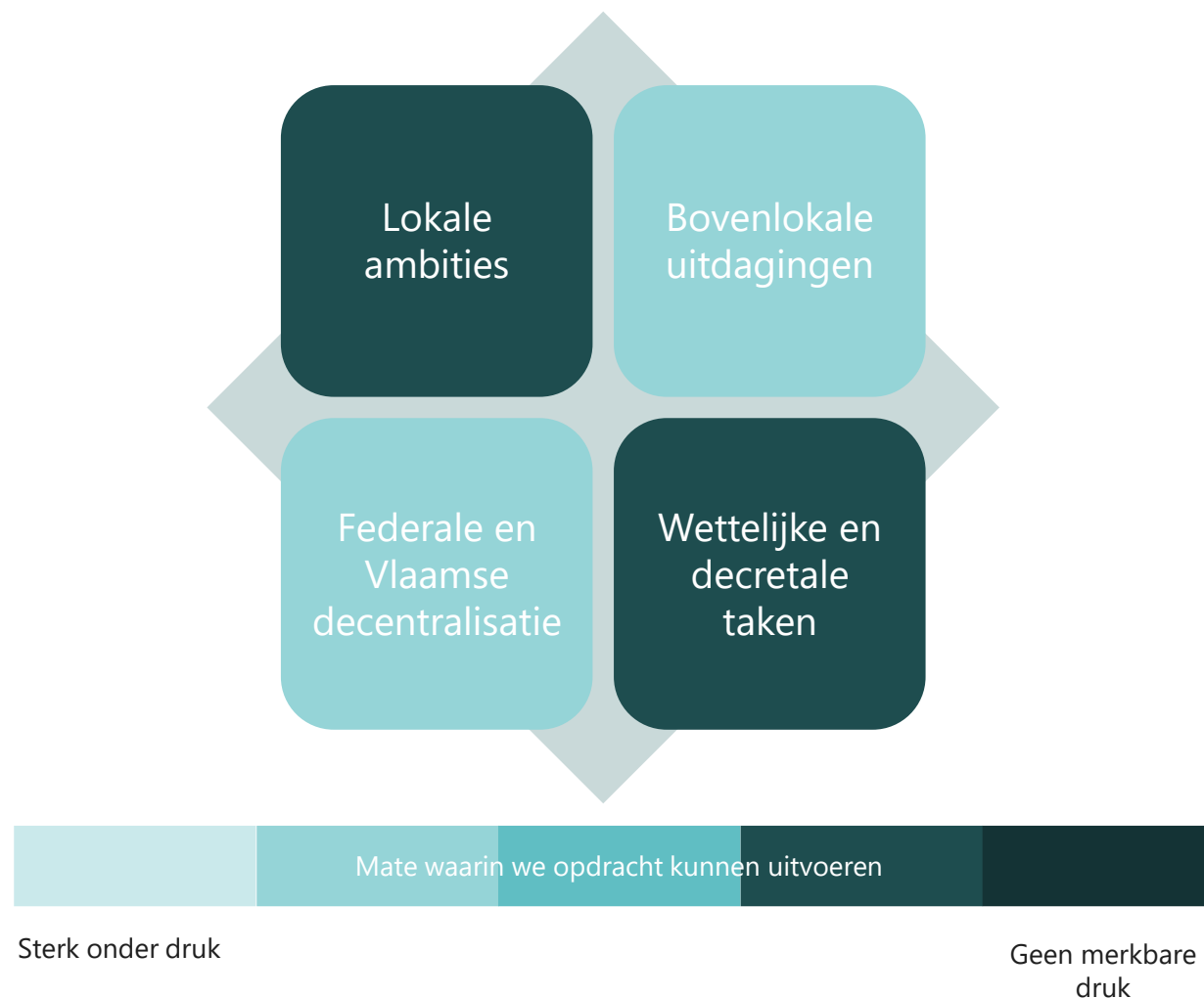
Diksmuide slaagt erin om **bovenlokale samenwerkingen aan te gaan en middelen binnen te rijven**. Diksmuide voelt ook dat meer en meer **intergemeentelijk samengewerkt** moet worden om zaken gedaan te krijgen. Dit gaat eveneens gepaard met uitdagingen (opvolging, transparantie, democratische besluitvorming...). Men voelt echter wel tot op vandaag dat er gewogen kan worden in de bestaande samenwerkingen, indien men de focus hierop richt. Aan de andere kant wordt Diksmuide ook **steeds afhankelijker** van deze intergemeentelijke samenwerkingsverbanden

Risico's:

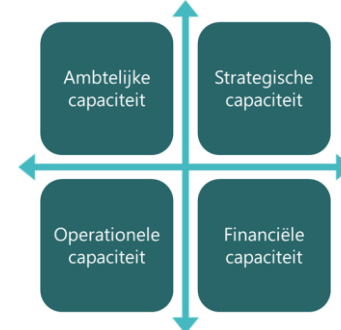
- De kwaliteit van het eigen lokaal bestuur komt onder druk te staan
- Diksmuide wordt in grotere mate **afhankelijk van besluitvorming in intergemeentelijke samenwerkingsverbanden** en moet hier vaak ook een trekkende rol in spelen die alleen maar groter zal worden. Die rol vraagt ook personeelscapaciteit.
- Diksmuide probeert **parallel aan andere steden en gemeenten oplossingen vinden op complexe bovenlokale uitdagingen**, vaak via externe adviesverlening



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



Bestuurskracht



➤ **Ambtelijke capaciteit:** het vermogen om als organisatie

- Het juiste personeel aan te trekken én te behouden,
- Het personeel een evenwichtig takenpakket dat correspondeert met hun niveau aan te bieden (functieweging)
- De competenties verder te ontwikkelen.

➤ **Operationele capaciteit:** het vermogen om als organisatie de werking en dienstverlening op een dergelijke wijze te kunnen organiseren dat

- De continuïteit verzekerd is,
- De organisatie in staat is om risico's te dekken,
- Er zo goed mogelijk tegemoet kan worden gekomen aan de wensen van de klanten,
- Er kan worden ingespeeld op hedendaagse, moderne en digitale vormen van dienstverlening.

➤ **Strategische capaciteit:** het vermogen om als organisatie

- In te spelen op opportuniteiten en noodwendigheden in de omgeving,
- Innovatie en vernieuwing te initiëren,
- De te ontwikkelen visie ook vertaald te krijgen in een daadkrachtig en coherent beleid voor de bevolking,
- In te spelen op en het hoofd te bieden aan complexe uitdagingen.

➤ **Financiële capaciteit:** het vermogen om als organisatie op een kritische en berekende manier met de financiële middelen om te gaan zodat er

- Doordachte beslissingen kunnen worden genomen,
- Financiële ruimte kan worden gemaakt voor nieuw beleid.

Ambtelijke capaciteit

Afwegingscriteria:

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

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

(+) De organisatie lijkt te kunnen vertrouwen op enkele sterke profielen die op strategisch én operationeel niveau belangrijke bijdragen leveren inzake de organisatie-eigen deskundigheid en expertise.

(+) De personeelscontinuïteit is doorheen de organisatie voldoende verzekerd. Diksmuide kan leunen op een actuele en uitgedachte organisatiestructuur als gevolg van een recente oefening

(+ -) De personeelskost vormt een belangrijk deel van de totale exploitatie-uitgaven, waardoor er mogelijks druk wordt uitgeoefend op de financiën om extra ambtelijke capaciteit te creëren (bv. in het licht van bijkomende taken). Door te investeren in personeel kan Diksmuide echter wel een kwalitatieve en ruime dienstverlening garanderen

(-) Diksmuide dient nog een aantal stappen te zetten inzake de uitrol van (soft)-HR-beleid

(-) Het vinden en behouden van personeel is een uitdaging voor de organisatie (bv. omgevingsambtenaar, zorgpersoneel, mobiliteit...)

Operationele capaciteit

Afwegingscriteria:

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

- (+) Diksmuide beschikt over een **matuur en duidelijk organisatiebeheersingssysteem** en auditeert actief de interne werking. Het diensthoofd organisatie trekt verder aan de kar van OBS in samenwerking met het MAT en het auditcomité
- (+) Het MAT treedt op als een sturend orgaan om de operationele capaciteit verder te optimaliseren
- (+) De inkanteling van stad en OCMW werd reeds in een vroeg stadium gerealiseerd
- (+) De organisatie beschikt over een recent en geïnventariseerd stadspatrimonium. Door het uitgestrekte grondgebied en de vele deelgemeenten beschikt Diksmuide echter over veel gebouwen die onderhouden moeten worden
- (+/-) De organisatie maakte van projectmatig werken een grote prioriteit. De nodige projectmethodieken zijn aanwezig en zijn stevig ingebed in de werking.. De cultuur van het projectmatig werken dient nog meer ingang te krijgen in de organisatie, maar is matuur te noemen.
- (+/-) De organisatie wil inzetten op het cijfergerichter gaan werken door KPI's en indicatoren te koppelen aan acties, iets wat nu eerder beperkt gebeurt. Dat zal ook nodig zijn om een kwalitatief en onderbouwd kerntakendebat te voeren.
- (+/-) De organisatie wil werken aan het digitaliseren van de dienstverlening, maar ook blijvend de digitaal zwakkeren ondersteunen. Daarvoor moet nog een gedragen visie worden vormgegeven

Operationele capaciteit

Afwegingscriteria:

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

(+/-) Door de reorganisatie werd gericht ingezet op **personeelscontinuïteit**, die als gevolg voldoende geborgd wordt. De uitval van bepaalde knelpuntfuncties zorgt echter nog steeds voor uitdagingen, gekoppeld aan het moeilijk vinden van personeel

(+-) Er kunnen gerichte keuzes gemaakt worden in het ruime portfolio aan dienstverlening om de operationele capaciteit te blijven garanderen

(-) Processen worden op vandaag eerder ad hoc uitgeschreven, geëvalueerd en bijgestuurd. Het is aangewezen de sleutelprocessen doorheen de organisatie verder te inventariseren en te optimaliseren om de continuïteit en kwaliteit van dienstverlening te kunnen blijven garanderen

(-) Diksmuide kent een relatief hoog personeelsverloop

(-) Voor diverse expertises is het lokaal bestuur toegewezen op externe partners Woonwinkel, intergemeentelijke archiefdienst voor digitaal informatiebeheer, GAS-ambtenaar via PZ Polder

(-) De enorme uitgestrektheid van het grondgebied confronteert Diksmuide met heel wat ruimtelijke uitdagingen. Voor deze uitdagingen is Diksmuide vaak afhankelijk van externe partners en hogere overheden of beschikt de organisatie niet over de geschikte schaal om ze het hoofd te bieden

Strategische capaciteit

Afwegingscriteria:

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

(++) Er is een overkoepelende **overlegstructuur** schepencollege – managementteam om de opvolging en bijsturing van het MJP op te nemen, strategie verder uit te tekenen en strategische dossiers af te bakenen

(+) Het meerjarenplan is een breed gedragen, sturend document voor de werking. Opportuniteiten, crisissen en bijbehorende aanpak en nieuwe uitdagingen worden opgenomen in het MJP.

(+) Diksmuide beschikt over een centraal dashboard i.f.v. een doelgerichte opvolging van de strategie, doelstellingen en projecten. Via deze weg wordt er frequent gerapporteerd over de stand van zaken van de beleidsplannen en wordt er bijgestuurd waar nodig/gewenst

(+) Vanuit het MAT wordt ingezet op uitvoerig beleidsvoorbereidend werk voor de volgende planningsperiode. De opmaak van het lopende MJP verliep via een participatief proces tussen administratie en politiek. De doelstelling is om die werkmethodiek te bestendigen

(+/-) Het meerjarenplan van de stad komt grotendeels tot uitvoering. De organisatie merkte echter door externe uitdagingen, crisissen, en een hoog tempo op vlak van investeringen (energie, inflatie, corona) dat de financiële capaciteit onder druk is komen te staan en de middelen eindig zijn.

Strategische capaciteit

Afwegingscriteria:

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

(+/-) De organisatie is voor projectmiddelen en **bovenlokale uitdagingen** steeds vaker aangewezen op andere partners. Omwille van de schaalgrootte vragen deze samenwerkingen veel voorbereiding en opvolging vanuit de stad en knabbelen ze aan de interne capaciteit

(+/-) De strategische capaciteit zal in de toekomst moeten worden aangewend om gericht een aantal keuzes te maken rond het brede gamma aan dienstverlening

(+/-) Waar bij veel besturen lokale ambities ingetoomd moeten worden door een gebrek aan ambtelijke en operationele capaciteit is dit vooralsnog beperkt het geval voor Diksmuide. De financiële capaciteit zal hier wel een struikelblok zijn. Het vinden van nieuw personeel is echter een uitdaging die nog zal groeien, gezien de uitbreiding en de verwachte decentralisatie van taken met verhoogde complexiteit

(-) Er is nog ruimte om een structurele visie uit te bouwen op de toekomstige dienstverlening (dorpenbeleid, decentraal-centraal, openingsuren, digitalisering...)

(-) De werking van de organisatie wordt beperkt bijgestuurd op basis van cijfers en data. Het bestuur geeft aan dat men actief wil inzetten op de uitbouw van een systeem van monitoring en rapportering en indicatoren wil koppelen aan acties en doelstellingen

Financiële capaciteit

Afwegingscriteria:

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

Zie eerder

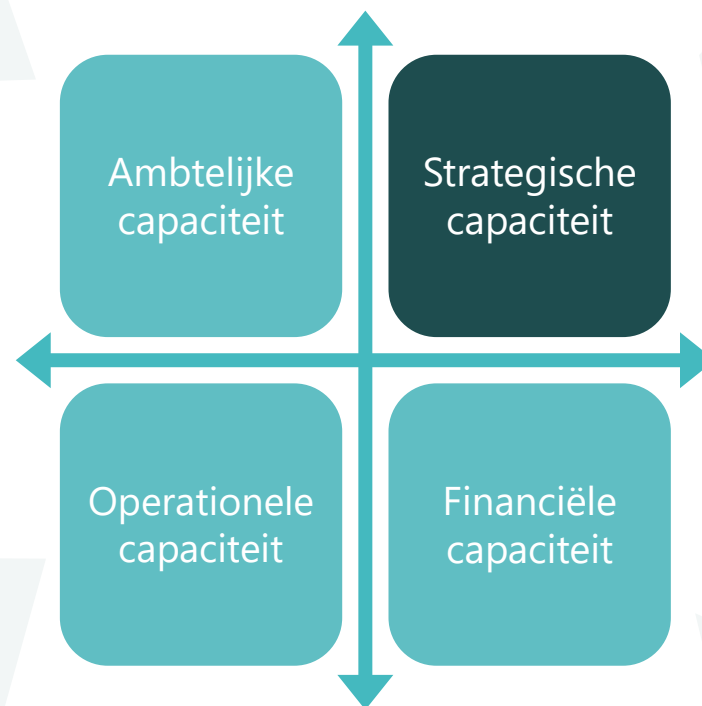


**3. Financiën en
fiscaliteit**

Bestuurskracht

De **ambtelijke capaciteit** van Diksmuide lijkt door de stevige organisatiestructuur voldoende sterk om aan het huidige ambitieniveau te voldoen. De druk neemt voelbaar toe en Diksmuide zal stappen moeten zetten om het personeelsbeleid verder op punt te zetten en voldoende geschikt personeel te blijven vinden en behouden. Diksmuide kan zich echter sterk rekenen met de expertise in eigen huis.

De **operationele capaciteit** volstaat op vandaag om de dienstverlening te garanderen en (complexe) projecten tot uitvoering te brengen. Diksmuide zette reeds belangrijke stappen inzake kwaliteitsmanagement en projectmatig werken en wil de nodige stappen zetten op vlak van procesmanagement en het integreren van monitoring en rapportering. Vertrek van knelpuntfuncties (omgeving, mobiliteit, zorgprofielen) brengt grote uitdagingen met zich mee. Een sterk MAT kan de motor vormen van het verder opkrikken van de operationele capaciteit om toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden.



De **strategische capaciteit** is vrij goed ontwikkeld. Diksmuide slaagt er vandaag goed in om beleid te plannen, uit te voeren en op te volgen. De uitdaging voor de stad zal eruit bestaan enerzijds nog sterker te gaan opvolgen en bijsturen op basis van sterke KPI's, cijfers en data. Anderzijds zal het voor Diksmuide een belangrijke uitdaging zijn om op lange termijn voldoende beleidsmarge te vrijwaren in de evenwichtsoefening tussen vraag en financiën. Een kerntakendebat dringt zich duidelijk op, zeker in het licht van de groter wordende bovenlokale uitdagingen en decentralisatie van taken.

De **financiële capaciteit** is op vandaag gezond, maar staat onder druk. De exploitatie-uitgaven stijgen, de schuld ligt eerder hoog en volgens de prognoses neemt de AFM een duik. Uitstel van investeringen biedt wat ademruimte, maar de ruimte voor nieuw beleid en dienstverlening lijkt beperkter te worden, zeker gezien de grote kosten om het openbaar domein en infrastructuur te onderhouden. Diksmuide heeft reeds hoge voeten voor APB en OOV. Het bestuur heeft wel ruimte om dienstverlening af te bouwen.

Conclusie: is Diksmuide *op vandaag* nog bestuurskrachtig?

- Diksmuide slaagt er vandaag in de taken en opdrachten te realiseren, maar de organisatie voelt dat de druk groter wordt
 - **Op vandaag is het lokaal bestuur bestuurskrachtig, maar door toenemende juridisering, druk van externe partners en hogere overheden, nood aan bijkomende expertise en professionaliseringsnoden verwachten we op middellange termijn druk op de organisatie**
 - Hierdoor is waakzaamheid geboden naar de toekomst. Bij een eventuele uitbreiding van de taakstelling door hogere overheden komt deze capaciteit verder onder druk te staan
 - Diksmuide kan op korte termijn nog **voldoende capaciteit** aan de dag leggen om de bestaande opdracht te realiseren en lokale ambities goed en kwalitatief uit te voeren. Mits enkele kanttekeningen:
 - Steeds meer druk op de bestaande dienstverlening, vnl. de “niet-kerntaken”
 - Moeilijker werven van **gekwalificeerd personeel** en beperkte financiële ruimte om nieuw personeel te werven
 - Moeilijk om nieuwe vormen van dienstverlening te ontwikkelen, zeker in het licht van decentralisatie van taken
 - Druk op de financiële situatie van de stad.

Conclusie: is Diksmuide in de toekomst nog bestuurskrachtig?

- Diksmuide kan zich wapenen om de **bestuurskracht op peil te houden en verder uit te breiden**
 - De **opdracht** zal sowieso toenemen, net als de **complexiteit** ervan. Het bestuur kent nu wel de risico's om hier proactief op te ageren:
 - De **competenties en personele aantallen** die niet in overeenstemming zijn met de **toenemende juridisering en complexiteit** van dossiers (BOA-decreet, woonbegeleiding, veiligheidsbeleid...)
 - De moeilijkheden om **gekwalficeerd en deskundig personeel** aan te werven en een aantrekkelijke werkgever te zijn;
 - De **onderhoudsopdrachten** op het openbaar domein niet voldoende tot uitvoering kunnen brengen



Conclusie: is Diksmuide in de toekomst nog bestuurskrachtig?

- Diksmuide kan zich wapenen om de **bestuurskracht op peil te houden en verder uit te breiden**
 - De **opdracht** zal sowieso toenemen, net als de **complexiteit** ervan. Het bestuur kent nu wel de risico's om hier proactief op te ageren:
 - Te weinig gewapend zijn om onze stem te laten horen/versterken in **samenwerkingsverbanden** (ook in het licht van mogelijke fusies in de omgeving) en **bovenlokale structuren**
 - Weinig impact hebben naar de **hogere overheden** toe;
 - Een steeds **kritischer wordende bevolking** waardoor we als bestuur ook sterker moeten staan in uitrol van dossiers, in nemen van beslissingen, participatie en communicatie;
 - Met de huidige personeelsbezetting te weinig (financiële) ruimte hebben om de **expertise verregaand uit te breiden**.



Conclusie: is Diksmuide in de toekomst nog bestuurskrachtig?

- Diksmuide kan zich als organisatie in de komende jaren wapenen om de **bestuurskracht maximaal op peil te houden**:
 - Hiervoor zal het **bestuur vooral moeten inzetten op**:
 - Een **gerichte strategische denkoefening over het brede portfolio van dienstverlening** in de organisatie: anders organiseren, afstoten, uitbesteden, stopzetten,...
 - Een **duidelijke en integrale langetermijnvisie** vormgeven op **centrale-decentrale dienstverlening, dorpenbeleid, centrumontwikkeling...** doorheen alle beleidsdomeinen
 - **Interne professionalisering**: het verder opzetten van monitoring en rapportering, kwaliteitsbeleid verder uitrollen, digitalisering,...
 - De huidige **structurele samenwerking tussen College en MAT** doorheen de volledige beleidscyclus **maximaal bestendigen**
 - Werken aan de **structuur** van inkomsten en uitgaven.



Conclusie: is Diksmuide in de toekomst nog bestuurskrachtig?

- Diksmuide kan zich als organisatie in de komende jaren wapenen om de **bestuurskracht maximaal op peil te houden**:
 - Hiervoor zal het **bestuur vooral moeten inzetten op**:
 - Proactief verkennen van **intensifiëring van bestaande samenwerkingsvormen**: ICT, Wonen, Omgeving, Personeelsbeleid,...
 - Bestendigen van de **doorgedreven oefening rond het bestaande patrimonium in de stad**: verduurzaming, afstoten, renoveren, optimaliseren van gebruiksfrequentie.
 - Gerichte **trade-off tussen uitvoeren van werken in eigen beheer en uitbesteden van werken** om optimalisaties te verkrijgen binnen Patrimonium en Publieke Ruimte.



Studie 'Visie op het lokaal & binnenlands bestuur in Vlaanderen'

➤ **Conclusie:** De Vlaamse regering moet gemeentefusies na de lokale verkiezingen in 2024 zelf sturen. Als de sturende aanpak te weinig samensmeltingen oplevert, moet de regering in 2030 de knoop doorhakken en fusies verplichten.

- De onderzoekers stellen dat het aantal gemeenten, die met 300 zijn, 'substantieel' omlaag moet. De politiek mikt op een krimp naar 80 à 100 gemeenten.
- *"Schaalvergroting is geen wondermiddel en ook geen doel op zich, maar het is wel een noodzakelijke voorwaarde om tot sterkere gemeenten te komen" – Filip De Rynck*
- Er wordt gepleit voor meer sturing vanuit de overheid met een referentiekader op basis van objectieve criteria. Het voorstel is om te werken met **referentiezones**, gebaseerd **op centrumfuncties** (combinatie van politie- en eerstelijnszones), die fusies mogelijk maken binnen die zones, inclusief grens- en facilitatengemeenten.

Visie op de toekomst van het lokaal & binnenlands bestuur in Vlaanderen

Filip De Rynck en Lieven Janssens,
Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing

Om af te sluiten ... bestuurskracht plattelandsgemeenten

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

De bestuurskracht van Diksmuide



=

Capaciteit
(structureel aanwezig, maar nood aan
gerichte strategische keuzes)



Opdracht
(stijgt, steeds meer,
complexer en uitgebreider)



De structurele capaciteit is aanwezig. Gezien de stijgende druk van de opdrachten, voorzien we een **behoud van bestuurskracht indien belangrijke strategische keuzes gemaakt worden.**

Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



6. Managementreactie

6. Managementreactie

- Het management wenst graag een reactie te formuleren op het eindrapport inzake de bestuurskrachtmeting van het lokaal bestuur Diksmuide.
- Per onderdeel, van zowel de capaciteit als de opdracht van het lokaal bestuur Diksmuide, geeft het management hieronder graag enkele belangrijke nuances mee, samen met een globale conclusie.

6. Managementreactie

- “Het managementteam heeft met veel aandacht de resultaten van de bestuurskrachtanalyse doorgenomen. We herkennen Diksmuide heel duidelijk in de aangebrachte gegevens. De analyse brengt een klare kijk op onze omgeving en de zaken waar we toekomstgericht mee rekening moeten houden.
- Onze interne organisatie heeft deze legislatuur grote stappen vooruitgezet. Op vandaag hebben we voldoende bestuurskracht om onze taken en opdrachten te realiseren. We zijn ons bewust van de uitdagingen die voor ons liggen, zoals de steeds toenemende opdrachten en een grotere complexiteit van taken.
- Het rapport geeft ons overzichtelijke tips om onze bestuurskracht op peil te houden en zelfs verder uit te breiden. Samen met de lokale beleidsmakers gaan we hiermee graag aan de slag.”



Wim Dewever – wimdewever@probis.be

Thomas De Rous – thomasderous@probis.be

www.probis.be | info@probis.be





Disclaimer

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



Disclaimer

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