

Bestuurskrachtanalyse Wommelgem

Ontwerp versie 06 december 2022

Inhoud

Klik op het hoofdstuk om verder te lezen

- » [Uw vraag](#)
- » [Wat is bestuurskracht](#)
- » [Aanpak van deze bestuurskrachtanalyse](#)
- » [Rapportering bestuurskrachtmeting](#)

- [Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen](#)
- [Strategische planning](#)
- [Interne organisatie](#)
- [Personeelsbeleid en bezetting](#)
- [Financiën & fiscaliteit](#)
- [Verzelfstandiging en intergemeentelijke samenwerking](#)
- [Participatie en communicatie](#)

- » [Beoordelen bestuurskracht](#)
 - » [Opdracht](#)
 - » [Capaciteit](#)
 - » [Conclusie](#)

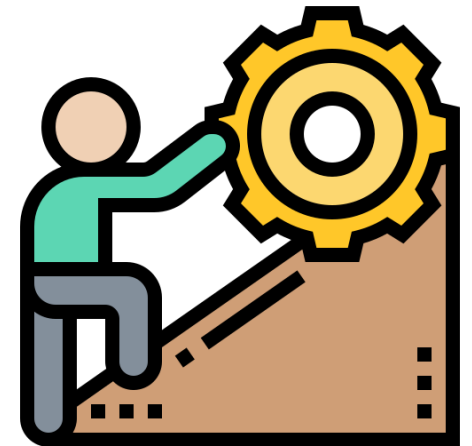
Inhoud



Uw vraag

Inleiding

- » Steden en gemeenten nemen een steeds prominentere rol op in het beantwoorden van **maatschappelijke uitdagingen en problemen**. Aan de basis liggen niet enkel de delegaties van taken en bevoegdheden vanuit het federale en Vlaamse niveau, maar ook het feit dat lokale besturen door hun burgers nabijheid hét bestuursniveau bij uitstek vormen om maatschappelijke problemen pragmatisch en doeltreffend op te lossen.
- » De bijzondere jaren 2020 en 2021 hebben aangetoond dat lokale besturen een enorme **veerkracht** en wil hebben om oplossingen aan te reiken, maar hebben tegelijk blootgelegd dat de druk op de lokale bestuurskracht alsmaar toeneemt en dat veel steden en gemeenten tegen de grenzen van **haalbaarheid en realiseerbaarheid** aanbotsen.
- » Steden en gemeenten worden uitgedaagd om voor hun opdracht en dienstverlening verder te kijken dan de eigen gemeentegrenzen. Het lokale bestuursniveau verder versterken en het **verhogen van de bestuurskracht** vormt dan ook dé uitdaging voor onze steden en gemeenten. Om deze evolutie het hoofd te bieden streeft de Vlaamse regering een schaalvergroting van gemeenten na in de vorm van vrijwillige fusies.



Uw vraag/uitdaging

- » Lokaal bestuur Wommelgem wil onderzoeken hoe zij de toekomstige uitdagingen van lokale besturen kunnen aangaan.
- » 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?
 - » Kan een (verregaande) samenwerking of fusie onze uitdagingen draagbaar maken en welke opportuniteiten/valkuilen gaan daarmee gepaard?
 - » Welke potentiële fusie of samenwerkingsscenario's zijn opportuun?
- » Het lokaal bestuur zal deze legislatuur geen fusiebeslissing nemen maar wil voorbereid de volgende legislatuur aanvangen en een onderbouwd document hebben om beslissingen te nemen.

WHAT
DO YOU
MEAN
?



Wat is bestuurskracht?



Over “bestuurskracht”

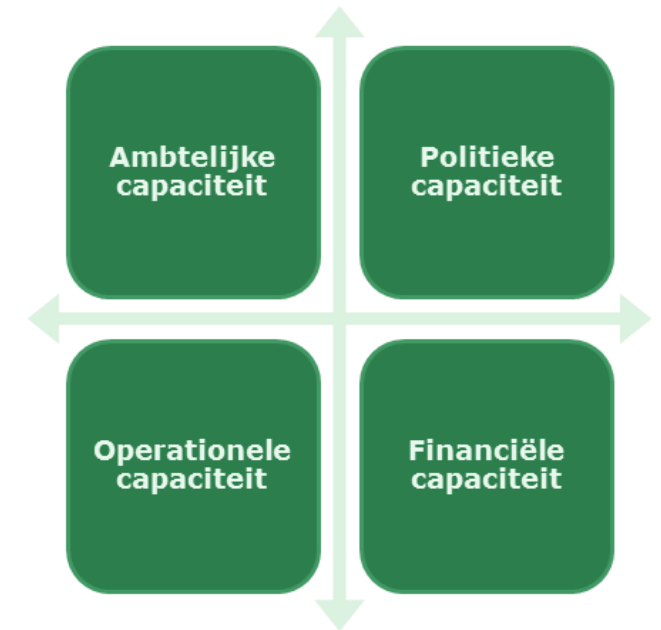
- » Bestuurskracht kan omschreven worden als “**vermogen of de ambtelijke, strategische, operationele en financiële capaciteit om als bestuur de gewenste maatschappelijke ontwikkelingen en bijhorende effecten te realiseren en om de dienstverlening en taken goed uit te voeren**”.
- » Bestuurskracht is zodoende de verhouding tussen capaciteit en opdracht.

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



Wat is bestuurskracht...

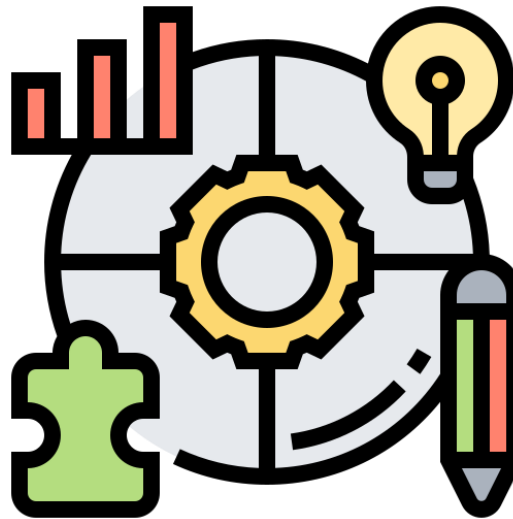
- » Bestuurskracht is het vermogen of de capaciteit om als bestuur de **gewenste maatschappelijke ontwikkelingen en bijhorende effecten** te realiseren en om de dienstverlening en taken goed uit te voeren. Bestuurskracht wordt ontleend in **vier capaciteiten**:
 - » **Ambtelijke capaciteit**: het vermogen om als organisatie
 - » het juiste en kwalitatieve personeel aan te trekken én te behouden,
 - » het personeel een evenwichtig takenpakket dat correspondeert met hun niveau aan te bieden (functieweging) en
 - » 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 potentiële risico's te dekken,
 - » er zo goed mogelijk tegemoet kan gekomen worden aan de wensen van de klanten en
 - » er kan worden ingespeeld op hedendaagse, moderne en digitale vormen van dienstverlening
 - » **Politieke capaciteit**: het vermogen om als organisatie
 - » te kunnen inspelen 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 kunnen 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 genomen kunnen worden en
 - » financiële ruimte kan gemaakt worden voor nieuw beleid



Over “bestuurskracht”

- » Bestuurskracht aanscherpen is een complex samenspel van streven naar meer ambtelijke, strategische, operationele en financiële capaciteit en daarenboven een gezamenlijke identiteit vinden of realiseren. Het is méér dan het streven naar schaalvergroting als zijnde het bewerkstelligen van een hoger inwonersaantal of het verlenen van diensten op een grotere oppervlakte.
- » Naast capaciteit als basis voor bestuurskracht, is ook de **bestuurderskracht**, of de menselijke factor, cruciaal in dit verhaal. De mens maakt de organisatie, dus is de maturiteit die ambtelijk en politiek aan de dag wordt gelegd bepalend om beleidsdoelstellingen duurzaam te kunnen realiseren.
- » Fuseren kan de gemeenten bestuurskrachtiger maken omdat de schaal waarop gewerkt wordt, vergroot. Wat is dan die **ideale schaal**? Het antwoord op die vraag is niet zo simpel.
- » De ideale schaal wordt vaak gerelateerd aan oppervlakte (km²) of het inwonersaantal, of een combinatie van beide. Schaalvergroting maakt een bestuur niet noodzakelijk bestuurskrachtiger, maar het is wél de meest ‘eenvoudige’ parameter. Academics stellen zich ook vragen bij het causale verband tussen schaal en bestuurskracht, want bestuurskracht gaat verder dan louter oppervlakte, inwonersaantal of ambtelijke capaciteit. Het gaat ook over het aanwenden van die capaciteit op een efficiënte, doelgerichte en transparante manier (“de dingen goed doen”), en over een goede “fit” tussen de wensen en verwachten van de bevolking en de beleidsprioriteiten van het gemeentebestuur (“de goede dingen doen”). Dé ideale schaal bestaat niet.

Aanpak van de bestuurskrachtmeting en scenarioanalyse

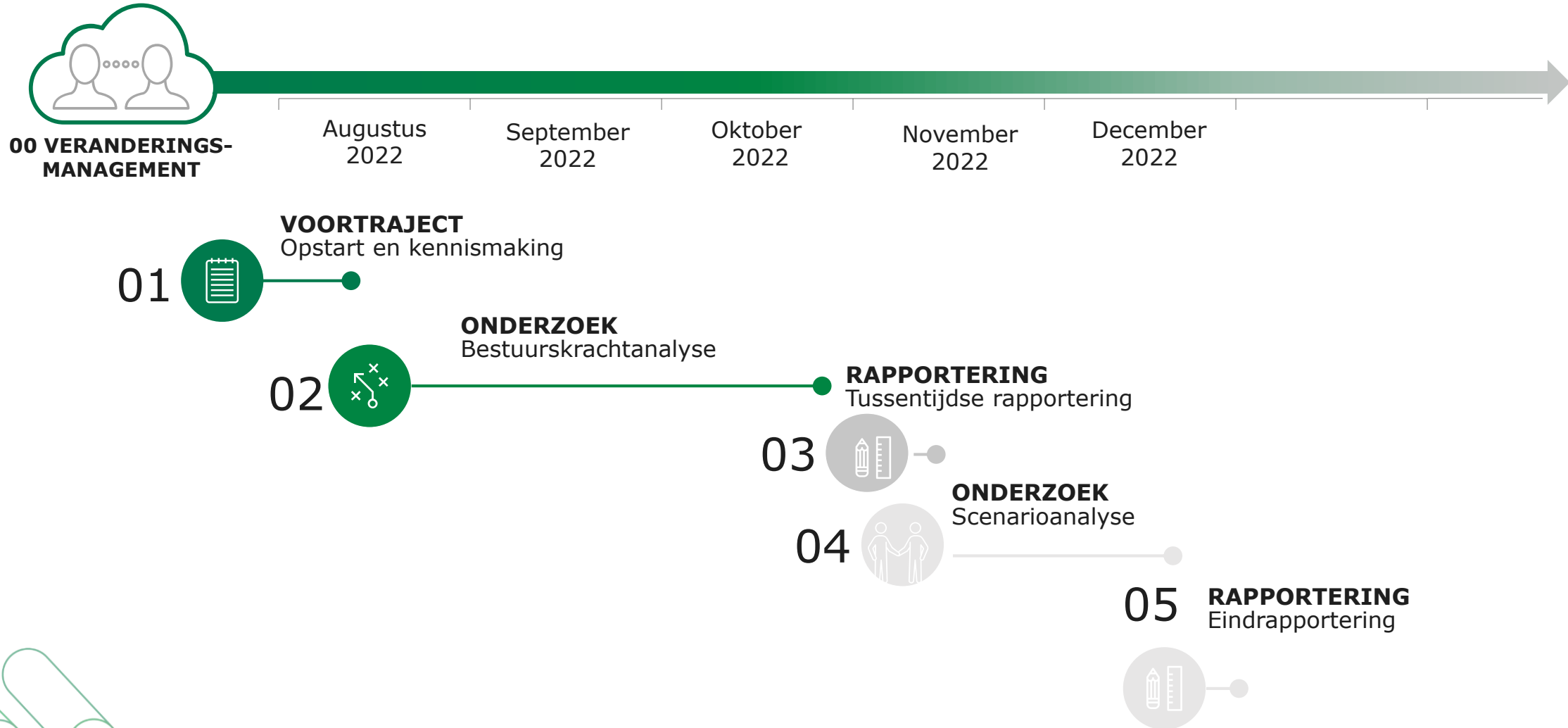


Trajectverloop



- » In september 2022 werd het project afgetrapt, samen met de stuurgroep samengesteld uit de burgemeester, de algemeen directeur en de financieel directeur. In deze digitale startvergadering werd het traject overlopen en de agenda in functie van de in te plannen activiteiten voorbereid. In de periode september-december 2022 werd het hierna gevisualiseerde traject doorlopen tot en met fase 3 (november) en fase 4 in november-december 2022.

Timing



Bestuurskrachtanalyse

- » September 2022: **startvergadering** stuurgroep
- » **Individuele gesprekken** met leden van het college van burgemeester en schepenen en het managementteam
- » **Kwalitatieve werksessies** met het managementteam én voor het college van burgemeester en schepenen
- » **Data- en documentenanalyse** o.b.v. interne documenten van het lokaal bestuur en publiek beschikbare data

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 van elk bestuur om de ambtelijke en politieke situatie en mogelijkheden te verkennen

03

Werksessies MAT & BELEID

Kwalitatieve, collectieve werksessies met sleutelorganen en -figuren

Van theorie naar praktijk: de bestuurskrachtmeting

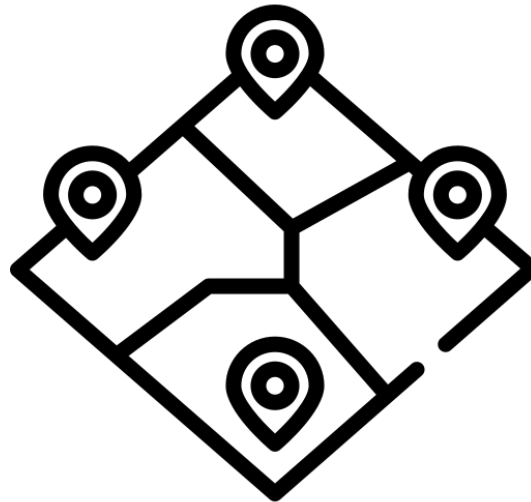
- » Om de bestuurskracht van de huidige organisaties in kaart te brengen hanteren we het model voor bestuurskrachtmeting. In de academisch onderbouw model worden de 4 capaciteiten in kaart gebracht door **indicatoren** binnen onderstaand raamwerk in kaart te brengen en te evalueren.



Inhoud



Indicatoren en bevindingen inzake omgevingsgerelateerde ontwikkelingen



Indicatoren en bevindingen inzake omgevingsgerelateerde ontwikkelingen

- » Om de capaciteit/bestuurskracht in te schatten in 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 Wommelgem
 - » De 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 het lokaal bestuur impacteren



Ruimtelijke situering Wommelgem

- » Wommelgem is een gemeente in de stadsrand, waarvan een belangrijk deel gelegen is binnen de afbakening van het **grootstedelijk gebied Antwerpen**
- » Wommelgem valt volgens de Belfiuscluster in de categorie **"Gemeenten met economische activiteit en vergrijzende bevolking"**
- » De gemeente telt twee kernen: **de centrale dorpskern en het Laar**
 - » De kernen zijn geografisch van elkaar gescheiden door middel van herbestemd agrarisch gebied
- » De bebouwde oppervlakte in Wommelgem bedraagt 50% van de totale oppervlakte. De bebouwde oppervlakte kende een forse toename tussen 1985 en 1995, dit door o.a. **toename van het aantal bedrijven.**
- » De **bevolkingsdichtheid** is hoog
- » Het **Albertkanaal, de E34/E313 en 3 gewestwegen doorkruisen Wommelgem** en verbinden Wommelgem met Antwerpen enerzijds en Luik en Eindhoven anderzijds. Deze verbindingen hebben een impact op mobiliteit, economie en ruimte en doorkruisen het landschap te Wommelgem waarbij ze soms een barrière vormen in doorgang en toegang tot groen
- » De **fortomgeving** (westelijk gelegen) is een belangrijk groen element in een verder grotendeels verharde en geïndustrialiseerde gemeente
- » **Wonen** wordt voornamelijk geënt op beide kernen en op de Herentalsebaan (gewestweg)
 - » Laatste jaren is er een duidelijke trend naar verappartementisering. Het aandeel rijwoningen ligt laag, terwijl er een groot aandeel halfopen en open bebouwingen aanwezig zijn



Wommelgem

- » Dorp nabij de stad
- » Onderhevig aan verstedelijking
- » Groene ruimte onder druk door verharding, wegen en industrie
- » Mobiliteitsinfrastructuur impacteert het landschap
- » Belangrijke waterweg in het Noordwesten
- ➔ Dorp met toenemende 'stedelijke uitdagingen'



Wommelgem in kerncijfers

Wommelgem

13.182 inwoners

1.014 inwoners per km² (dichtbevolkt)

Groene druk 37,4% (> Vl.gem.)
Grijze druk 37,9 % (> Vl.gem.)

13,01 km² opp.

CLUSTER V10 - Gemeenten met economische activiteit en vergrijzende bevolking

7,3 VTE/1.000 inwoners

1,49 euro schuld/inwoner
(Vl.gem. 1260,46 euro)

5,00 % APB (Vl. 7,2)

630 OOV (Vl. 897)

Gemiddeld netto belastbaar inkomen
21.307 euro (> Vl. gem.)

94,7%, uitvoeringsgraad rioleringen
(> Vl. Gem.)



Gemeente grenst aan Antwerpen (incl. Borsbeek), Wijnegem, Ranst, Boechout, Schilde

Laag APB en lage schuld/inwoner

Politiezone Minos (stad Mortsel en de gemeenten Boechout, Borsbeek, Wijnegem en Wommelgem)

Hulpverleningszone Brandweer Zone Rand

Eerstelijnszone Antwerpen Oost
(Wommelgem, Deurne, Borgerhout)

Ruimtelijke indicatoren

*De referentieregio Regio Antwerpen bevat 30 gemeenten: Aartselaar, Antwerpen, Boechout, Boom, Borsbeek, Brasschaat, Brecht, Edegem, Essen, Hemiksem, Hove, Kalmthout, Kapellen, Kontich, Lint, Malle, Mortsel, Niel, Ranst, Rumst, Schelle, Schilde, Schoten, Stabroek, Wijnegem, Wommelgem, Wuustwezel, Zandhoven, Zoersel, Zwijndrecht

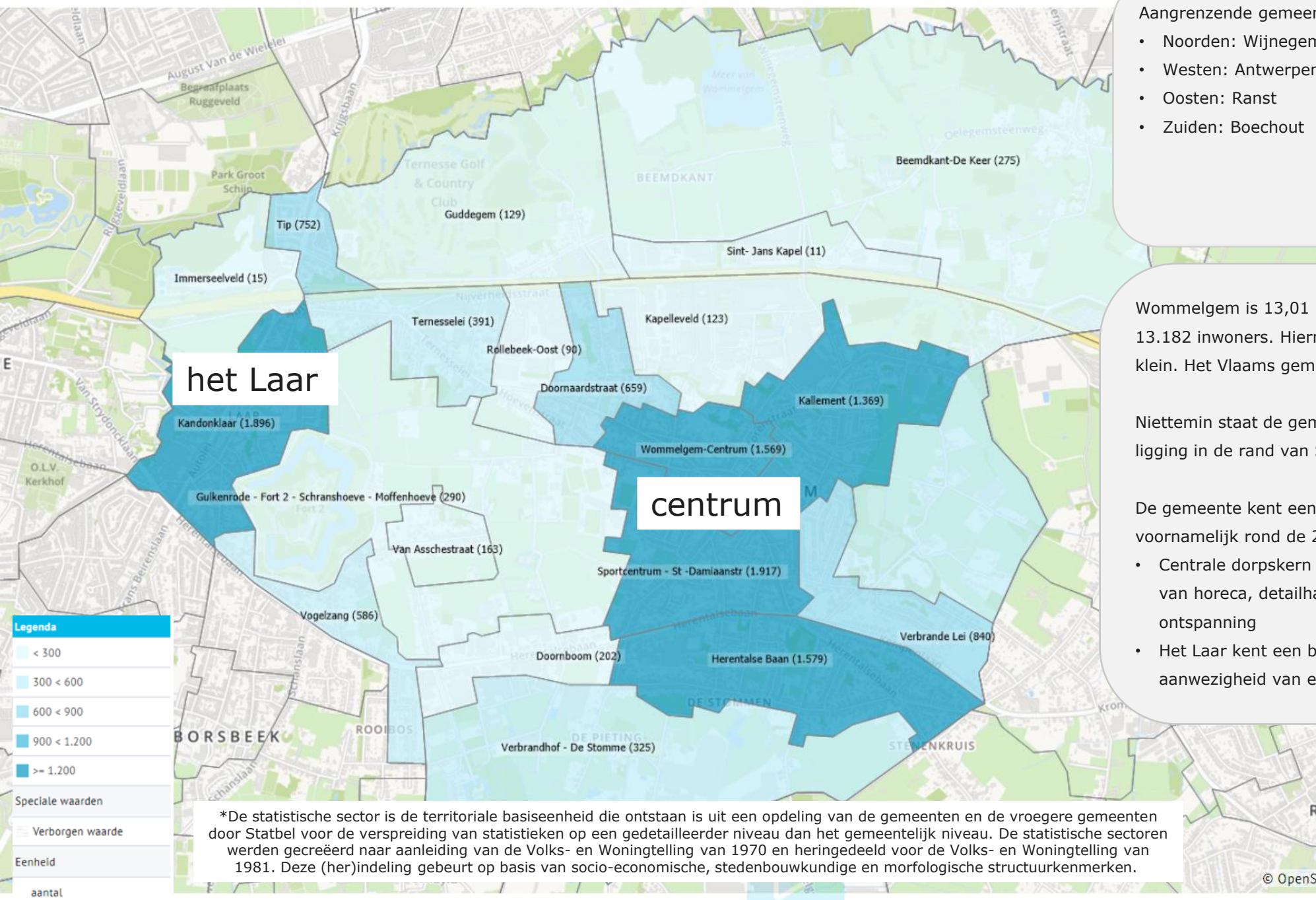
Gegevens	Wommelgem	Referentieregio*	Vlaams gewest	Laatste meting
Oppervlakte (in ha)	13,01 km ²	/	/	2022
Bevolkingsdichtheid (per km ²)	1.000	1.055	488	2021
Bebouwingsgraad	50%	46,7%	28,6%	2020
• woonfunctie	64,6%	71,5%	75,3%	2021
• economische functie	23,7%	16%	15,6%	2021
• welzijn en recreatie	4,5%	7,9%	6,5%	2021
Open ruimte % t.o.v. totale opp.	36,4%	51,6%	66,7%	2019
Oppervlakte bestemd voor industrie % t.o.v. totale opp.	12,1%	3,6%	3,4%	2022
Oppervlakte bestemd voor landbouw % t.o.v. totale opp.	40,5%	33,5%	57,6%	2022
Uitvoeringsgraad riolering	94,7%	95,4%	88,3%	2021
Zuiveringsgraad riolering	94,7%	95,4%	86%	2021

Bebouwingsgraad: Hoeveelheid bebouwde oppervlakte ten opzichte van de totale oppervlakte van de gemeente.

Rioleringsgraad: de verhouding van het totaal aantal huidige gerioleerde inwoners t.o.v. het aantal maximaal gerioleerde inwoners

Zuiveringsgraad: theoretisch percentage van de inwoners waarvan het afvalwater gezuiverd wordt

Bron: gemeentemonitor en provincie in cijfers



Aangrenzende gemeenten:

- Noorden: Wijnegem en Schilde
- Westen: Antwerpen (incl. Borsbeek)
- Oosten: Ranst
- Zuiden: Boechout



Wommelgem is 13,01 km² groot en telde op 1 januari 2022, 13.182 inwoners. Hiermee is Wommelgem ruimtelijk relatief klein. Het Vlaams gemiddelde qua oppervlakte bedraagt 45 km².

Niettemin staat de gemeente voor grote uitdagingen door de ligging in de rand van Stad Antwerpen.

De gemeente kent een zeer sterke bevolkingsdichtheid, voornamelijk rond de 2 kernen. De gemeente telt twee kernen:

- Centrale dorpskern kent een goed voorzieningsniveau op vlak van horeca, detailhandel, onderwijs, diensten, sport en ontspanning
- Het Laar kent een beperkt voorzieningsniveau, wel aanwezigheid van een school en het recreatiedomein Fort 2

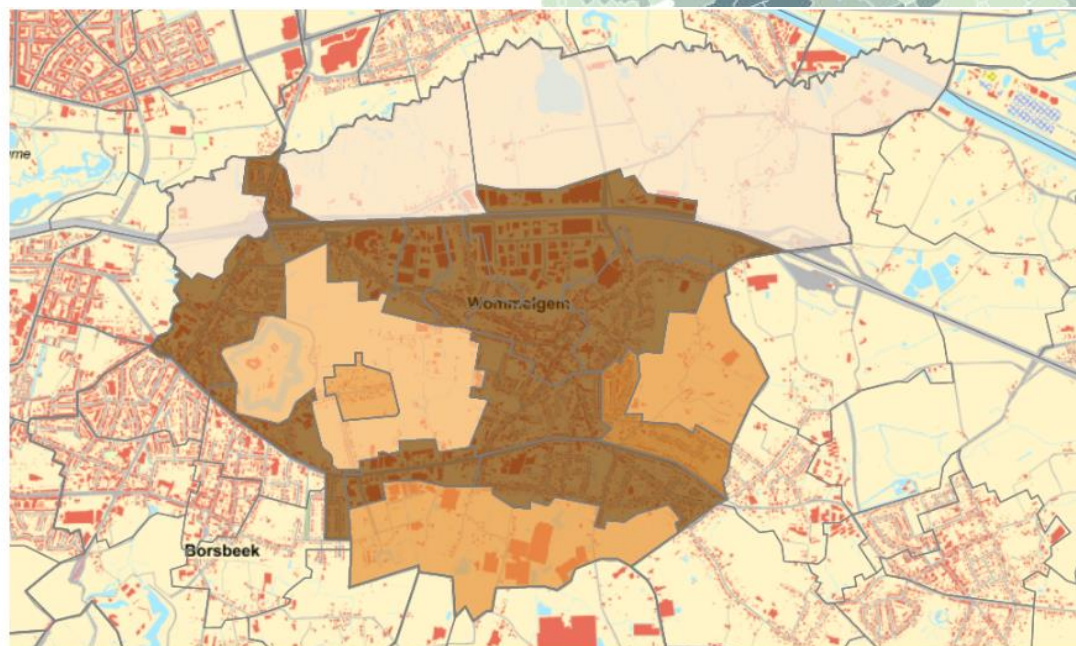
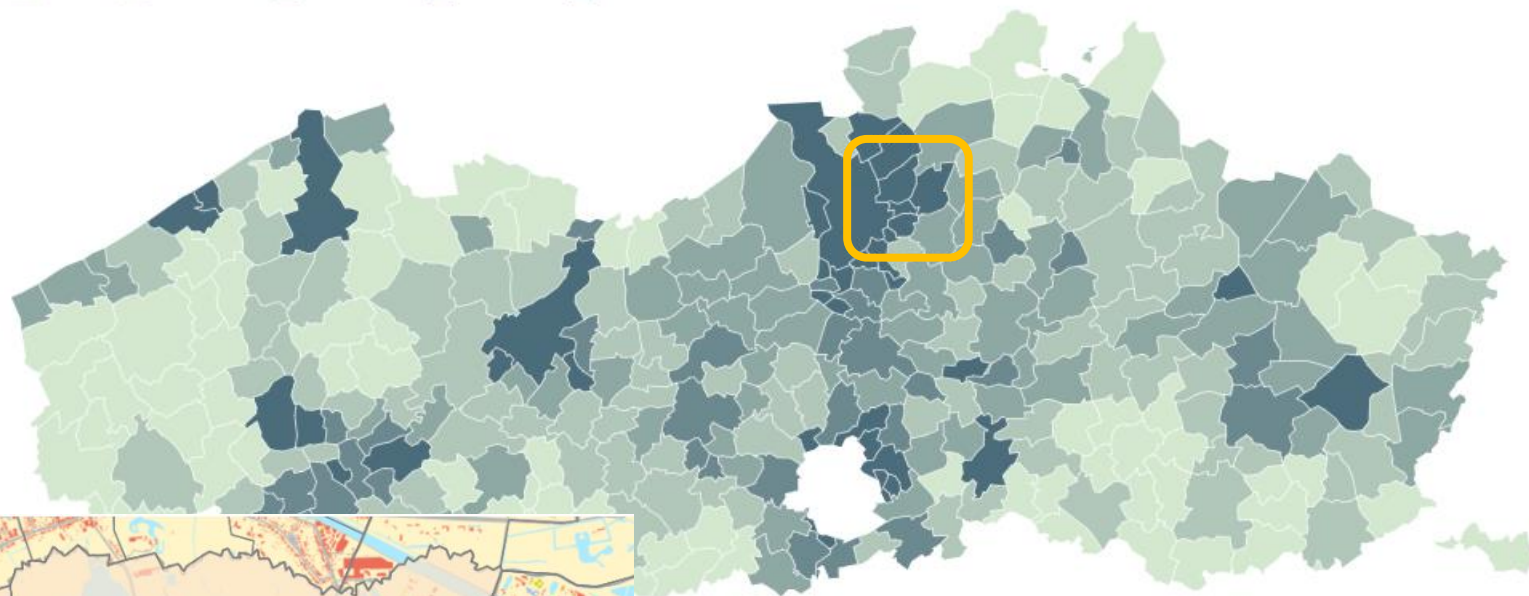
In 39 gemeenten van het Vlaamse Gewest lag de bebouwingsgraad in 2021 op 50% of meer. De bebouwingsgraad in Wommelgem bedraagt 50%. Dat is het geval in de grootsteden Antwerpen en Gent, in sommige van hun randgemeenten en in enkele gemeenten in de noordoostelijke rand rond Brussel. Ook in de centrumsteden Oostende, Leuven, Genk, Brugge en Roeselare ligt de bebouwingsgraad hoger dan 50%.

De onderstaande kaart toont de bebouwingsgraad binnen Wommelgem. Hoe donkerder de verkleuring hoe sterker de bebouwingsgraad.

Bebouwde oppervlakte

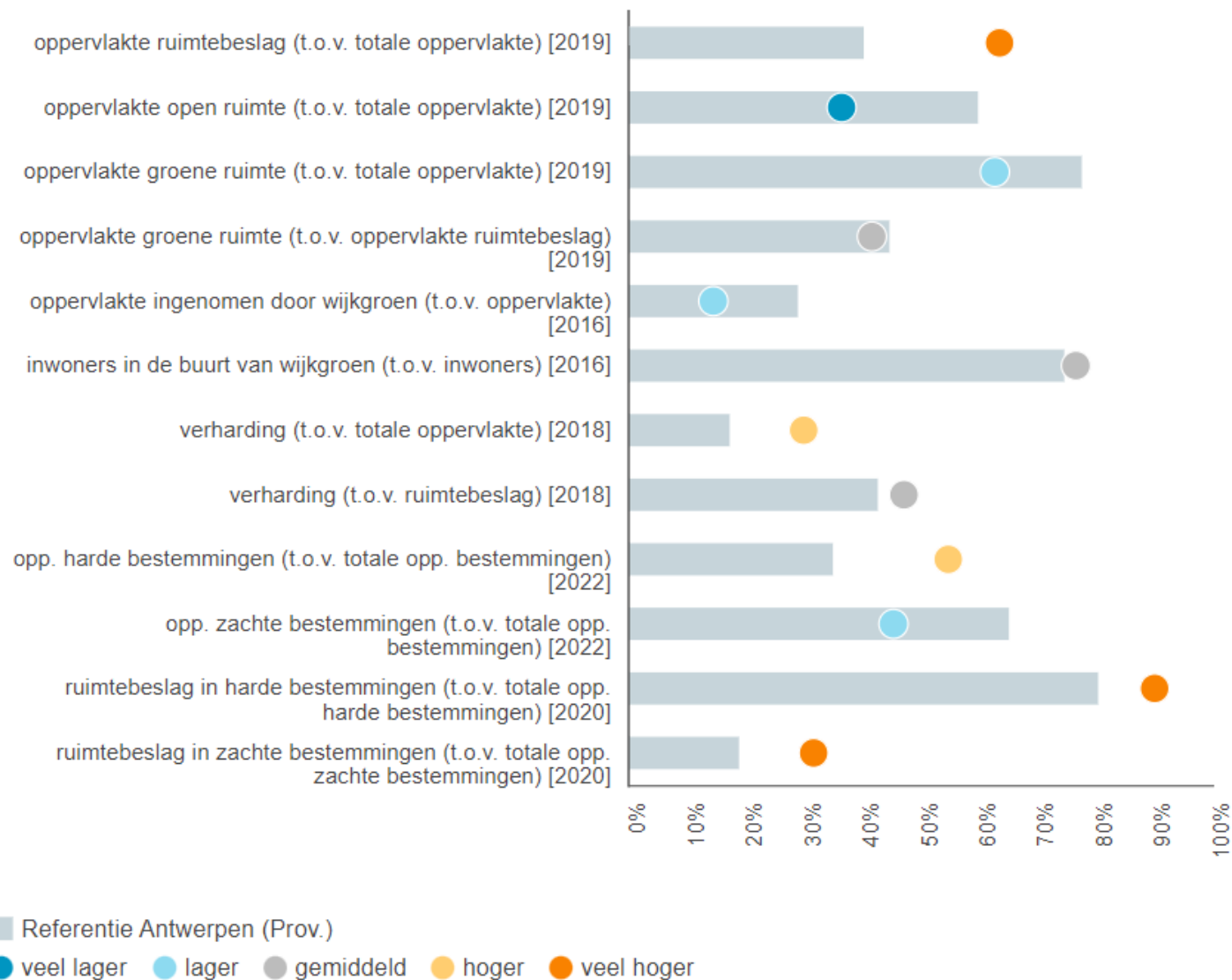
Gemeenten van Vlaams Gewest, 2021, in % van totale oppervlakte

< 20 20 - < 30 30 - < 40 40 - < 50 ≥ 50



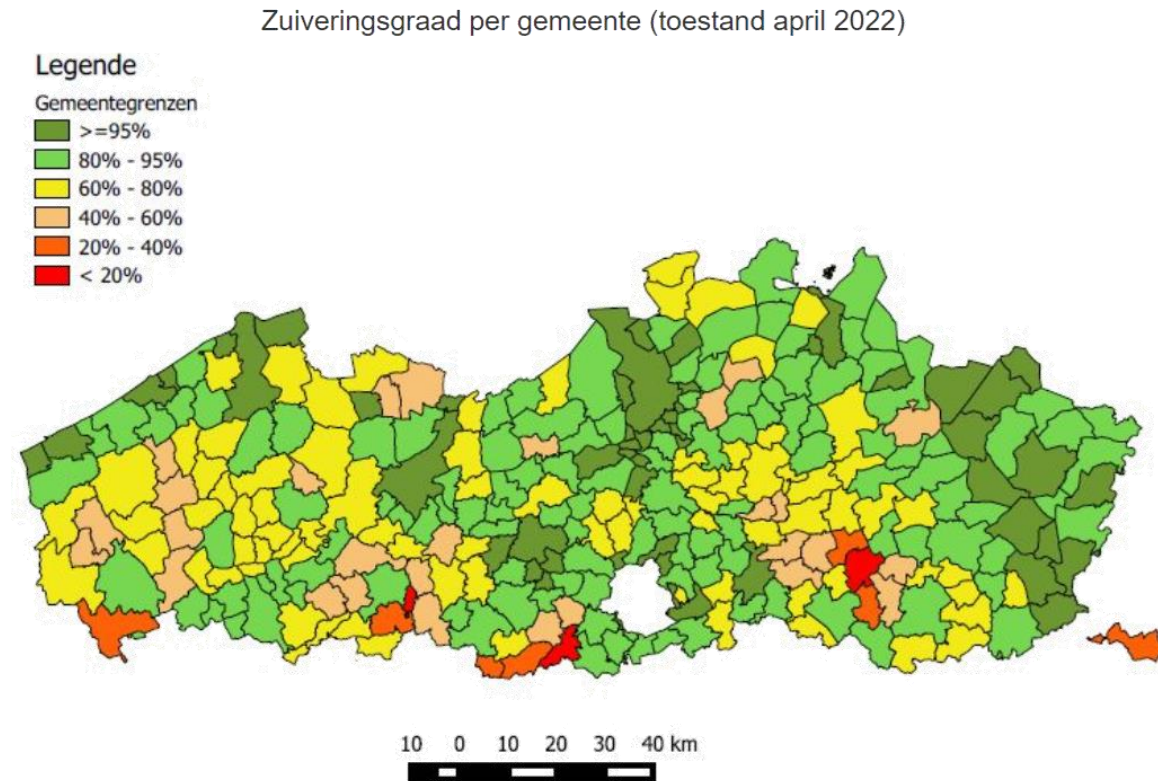
Wommelgem typeert zich door een ruimtebeslag met voornamelijk **harde bestemming**: huisvesting, industriële activiteiten, diensten, transportinfrastructuur. Dit ten nadele van ruimtebeslag met **zachte bestemming**: bos, akkerland, grasland, struikgewas, braak, moeras.

Het evenwicht houden tussen groene en open ruimte en verdere verstedelijking en betonning vormt een uitdaging voor het lokale bestuur.



Riolering

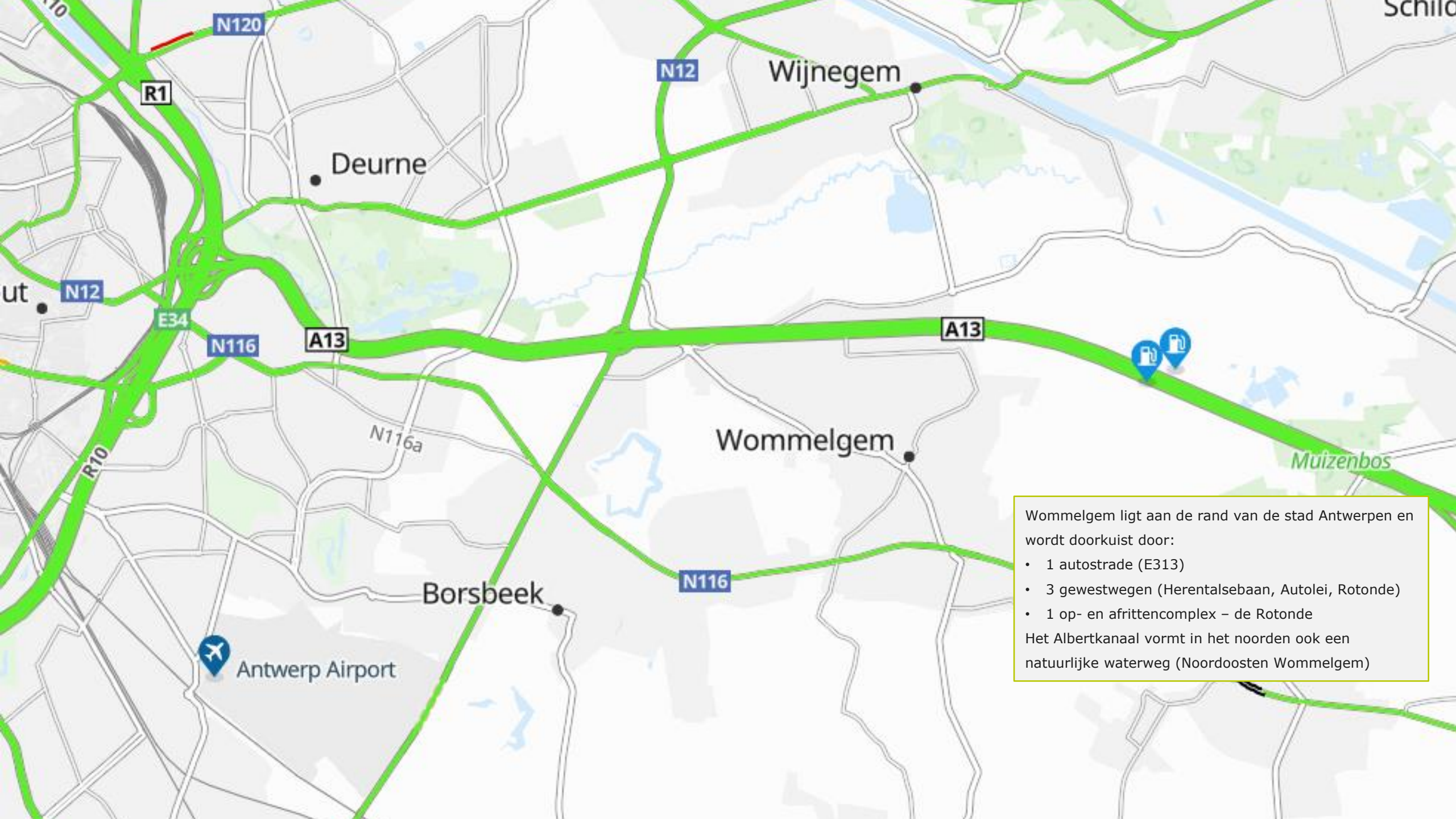
- » Gezien de stedelijke typologie ligt de **uitvoerings- en zuiveringsgraad** van het rioleringsnetwerk zoals verwacht hoog
 - » Een aandachtspunt is dat heel wat leidingen reeds een behoorlijke leeftijd hebben, waardoor investeringen nodig zullen zijn om bestaande leidingen te vernieuwen
 - » Bron: omgevingsanalyse Wommelgem 2019
- » Riolerbeheer op vandaag nog **in eigen beheer** van de gemeente
 - » In Vlaanderen gebeurt het rioolbeheer bij slechts 27% van de gemeenten nog in eigen beheer
- » Waterbeheer in handen van Pidpa



Gegevens	Wommelgem	Referentieregio	Vlaams gewest	Laatste meting
Uitvoeringsgraad riolering	94,7%	95,4%	88,3%	2021
Zuiveringsgraad riolering	94,7%	95,4%	86%	2021

Mobiliteit

Gegevens	Wommelgem	Provincie Antwerpen exclusief Antwerpen	Vlaams Gewest	Laatste meting
Autosnelwegen en autowegen in km	8,8	6,4	7,8	2018
Aantal autosnelwegen door grondgebied	1	/	/	2018
Op- en afritten van autosnelwegen en autowegen in km	1,7	1,3	2,3	2018
Aantal op- en afritten autosnelwegen	1	/	/	2018
Aantal gewestwegen	3	/	/	/
Fietspaden km	14,6	24,0	23,8	2018
Inwoners die vinden dat men veilig kan fietsen	55%	Min. 29% Max. 69%	43%	2020
Voldoende fietspaden	56%	Min. 28% Max. 76%	45%	2020
Voldoende openbaar vervoer	76%	Min. 45% Max. 93%	67%	2020
Lengte recreatief fietsnetwerk (t.o.v. oppervlakte) per km ²	1,5	1,1	1	2022
Trein	Neen	Statbel (2018)		
Tram	Ja			
Bus	Ja			



Wommelgem ligt aan de rand van de stad Antwerpen en wordt doorkruist door:

- 1 autostrade (E313)
- 3 gewestwegen (Herentalsebaan, Autolei, Ronde)
- 1 op- en afrittencomplex – de Ronde

Het Albertkanaal vormt in het noorden ook een natuurlijke waterweg (Noordoosten Wommelgem)

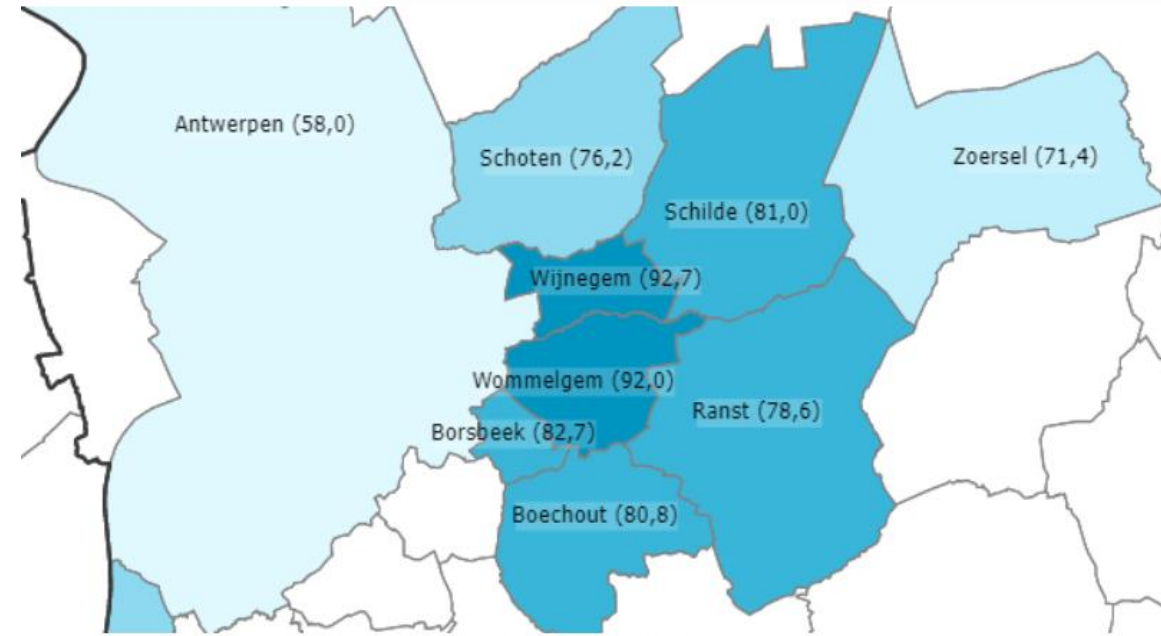
Mobiliteit

- » Door de geografische ligging heeft Wommelgem een strategische positie in het bovenlokale mobiliteitsnetwerk en impacteert de bereikbaarheid en ruimtelijk-economische mogelijkheden van de Antwerpse regio
- » De **E34/E313** en het bijhorende op- en afrittencomplex veroorzaakt veel verkeer binnen de gemeente. De grote **verkeersaders (drie gewestwegen)** veroorzaken bovendien ruimtelijke barrières en impacteren de leefbaarheid
- » De gemeente kenmerkt zich door sterke dominantie van de auto in het straatbeeld
 - » Wegennetwerk is vooral tijdens spitsmomenten verzadigd, wat voor sluipverkeer op de secundaire wegen zorgt
- » Inwoners scoren hoger dan het gemiddelde van het Vlaamse gewest op vlak van tevredenheid over fietsveiligheid en aanwezigheid van voldoende fietspaden en openbaar vervoer
 - » Lengte van het recreatief fietsnetwerk (t.o.v. oppervlakte) scoort hoger dan regio en het gewest
 - » Anderzijds zijn er nog cruciale missing links die in de fietsverbindingen ontbreken
- » Het westen van de gemeente is goed toegankelijk/bereikbaar door middel van **openbaar vervoer** met terminus aan Silsburg en aan het rondpunt, overige zones worden enkel bediend door lijnbussen
 - » KMO en industriezones zijn niet steeds vlot bereikbaar met het openbaar vervoer wat een densiteit in de verkeersstromen genereert
- » Er loopt een tramlijn tot aan de rand van Wommelgem (**tramlijn-lijn 8**), Wommelgem beschikt niet over een treinstation.
- » Het Albertkanaal vormt in het noordoosten een natuurlijke waterweg

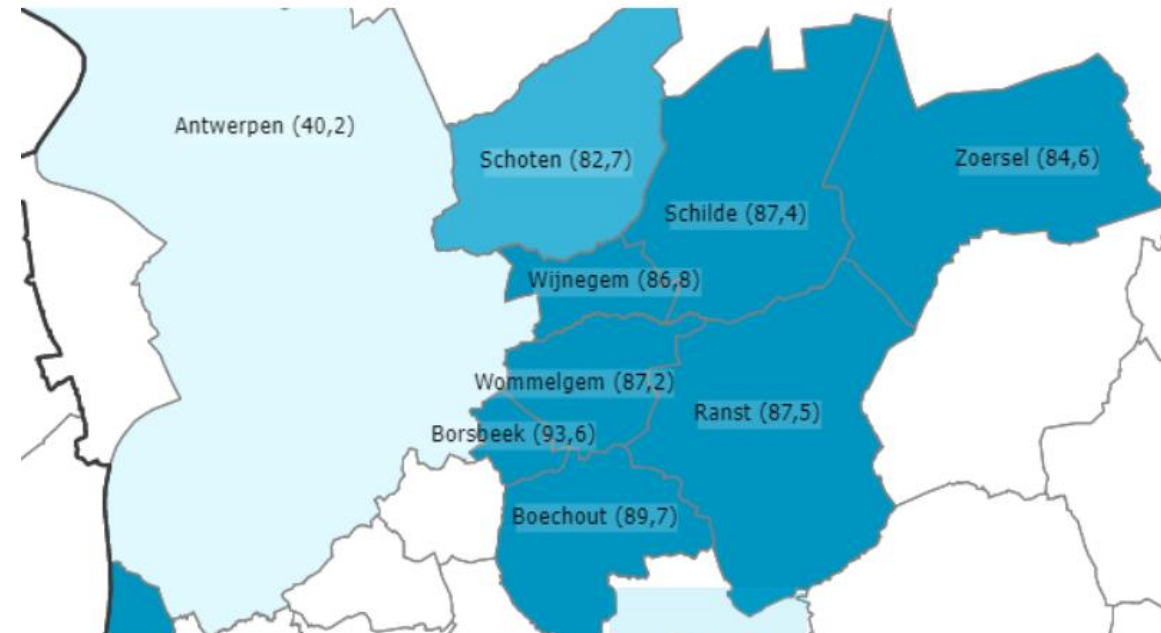


Pendelintensiteit: woon-werkverkeer

- » Het woon-werkverkeer te Wommelgem kenmerkt zich door een zeer hoog percentage inkomende en uitgaande woon-werkpendel
- » Uitgaande pendel richting Antwerpen is een verwacht gegeven, maar Wommelgem blijkt een zeer aantrekkelijke plaats om te komen werken
 - » 7.119 inkomende pendelaars vanuit andere gemeenten
 - » 3.161 uitgaande pendelaars
 - » Uit de uitgaande en inkomende pendelintensiteit kunnen we de betrokkenheid van de bewoners t.o.v. bepaalde regio's detecteren (m.a.w. waar zijn onze inwoners op georiënteerd?)



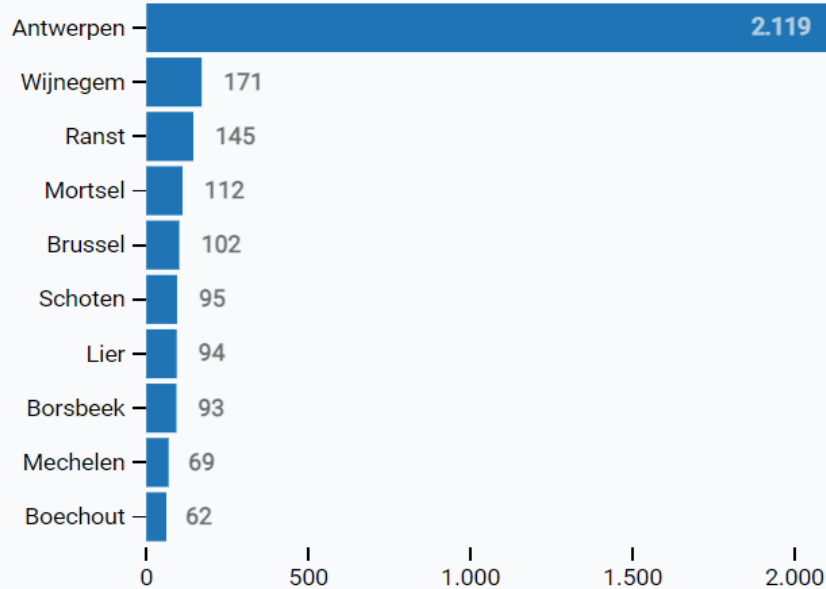
inkomende pendelintensiteit



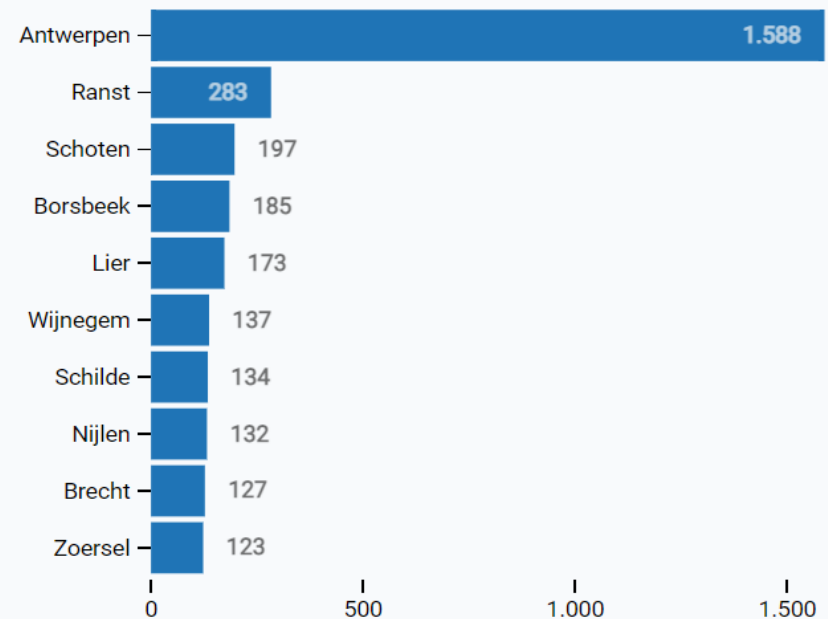
uitgaande pendelintensiteit

Inkomende en uitgaande pendelstromen

Naar waar pendelen de inwoners van deze gemeente?



Waar wonen de mensen die in deze gemeente komen werken?



Voor Wommelgem merken we dat de arbeidsgerateerde pendelstromen voornamelijk gericht zijn op Antwerpen wat logisch is gezien de nabije grootstedelijke invloed. De pendelstromen van en naar de overige naburige gemeenten zijn in vergelijking eerder beperkt, maar voornamelijk gericht op Ranst en Wijnegem.

Economische activiteit

Gegevens	Wommelgem	Referentieregio	Vlaams Gewest	Laatste meting
Bezettingsgraad van bedrijventerreinen (%)	84,9%	87,7%	84,9%	2022
Winkels per 1.000 inwoners	5,84	6,37	6,4	2022
Winkeloppervlakte per 1.000 inwoners (m²)	2132,3	1800,4	1971,7	2022
Horecazaken per 1.000 inwoners	2,50	3,92	3,83	2021
Nettogroeiratio ondernemingen* Gem. 2016-2020	3,1	4,6	4,2	2016-2020

*De netto-groeiratio geeft het verschil weer tussen het aantal oprichtingen en het aantal stopzettingen in een bepaald jaar tegenover het aantal ondernemingen in dat jaar, uitgedrukt per 100 ondernemingen. Dit is de oprichtingsratio - de stopzettingsratio.

Bron: Gemeentemonitor en Provincie in Cijfers



Economische activiteit

- » In de gemeente ligt een **hoog aantal KMO en handelszones**. Op de kleine KMO-zones na, zijn alle bedrijventerreinen te Wommelgem op een of andere manier geënt op de verkeersinfrastructuur. Het grootste gebied hierin is ten noorden van de E313 de industriezone **Uilenbaan** 1,2,3 en ten zuiden het regionaal bedrijventerrein **Kapelleveld**. Dit gebied vervult voornamelijk een bovenregionale functie en is verantwoordelijk voor een groot deel van de werkgelegenheid in Wommelgem. Verder ligt tegen het Albertkanaal de industriezone **Hoge Keer**. En ligt rondom de Herentalsebaan nog een relatief grote KMO-zone, dat een meer regionaal karakter heeft
- » Naast deze bedrijventerreinen zijn er **kleinhandelsconcentraties** rondom de Autolei (R11) de Herentalsebaan
- » In Wommelgem vinden we opmerkelijk meer werkgelegenheid in de tertiaire sector (67% itt 44,7% in Vlaams gemiddelde). De tewerkstelling in de quataire sector is dan weer opmerkelijk lager (9,3% itt 33,8% in Vlaams gemiddelde).
- » Het aandeel winkels dat dagelijkse goederen levert en winkels dat periodieke goederen levert ligt lager dan het Vlaamse gemiddelde. Het aantal winkels dat uitzonderlijke goederen levert ligt opvallend hoger in het totaal aandeel winkels (49,4% van totaal te Wommelgem, in gewest gemiddelde slechts 24,7%)
- » Het netto-groeiratio van de ondernemingen in Wommelgem ligt iets lager dan gemiddeld in de regio en het Vlaams Gewest

Bron: provincie in cijfers (2019)



Demografie

Gegevens	Wommelgem	Referentieregio	Vlaams gewest	Laatste meting
Inwoners	13.182	n.v.t.	n.v.t.	2021
Prognose inwonersaantal (2040)	14.365	n.v.t.	n.v.t.	2021
Bevolkingsdichtheid (inw/km ²)	1.014	1.063	493	2022
Grijze druk	37,9%	32,9%	35,8%	2021
Verouderingscoëfficiënt*	135,5	109,0	126,9	2021
Groene druk <i>aantal 0-19-jarigen / aantal 20-64-jarigen</i>	37,4%	39,8%	37,1%	2021
Demografisch afhankelijkheidsratio** <i>Groene druk + grijze druk</i>	75,3%	72,8%	72,9%	2021
Natuurlijk accres <i>Aantal geboorten (meer bepaald: levendgeborenen) verminderd met aantal overlijdens</i>	-4,8	0,4	-1,2	2021

*Verhouding van de 60+'ers t.o.v. het aantal 0-19-jarigen *100

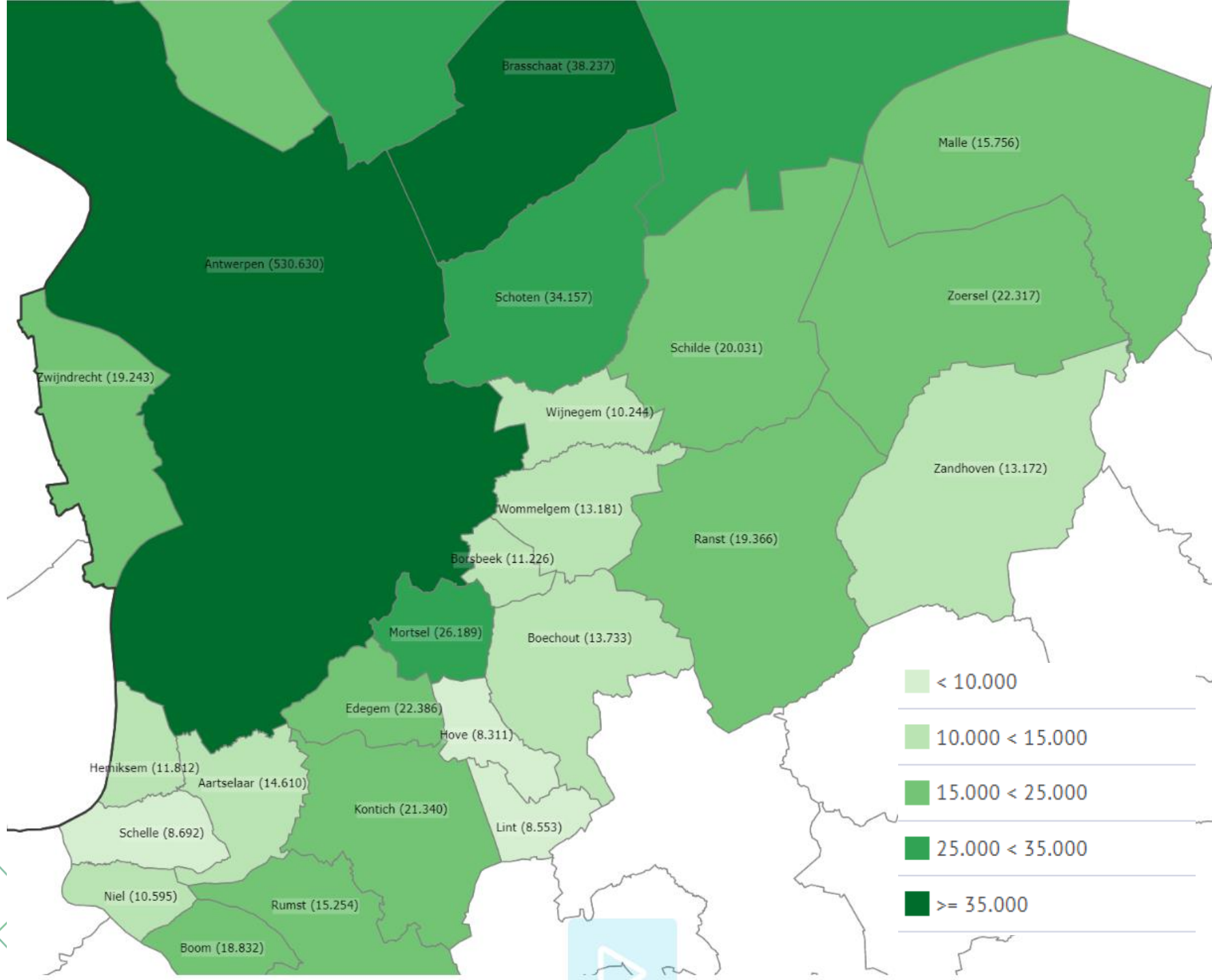
**Verhouding tussen de bevolking buiten beroepsactieve leeftijd (0-19 jaar en 65 jaar en ouder, niet-actieven) en de bevolking op beroepsactieve leeftijd (20-64 jaar)

Demografie

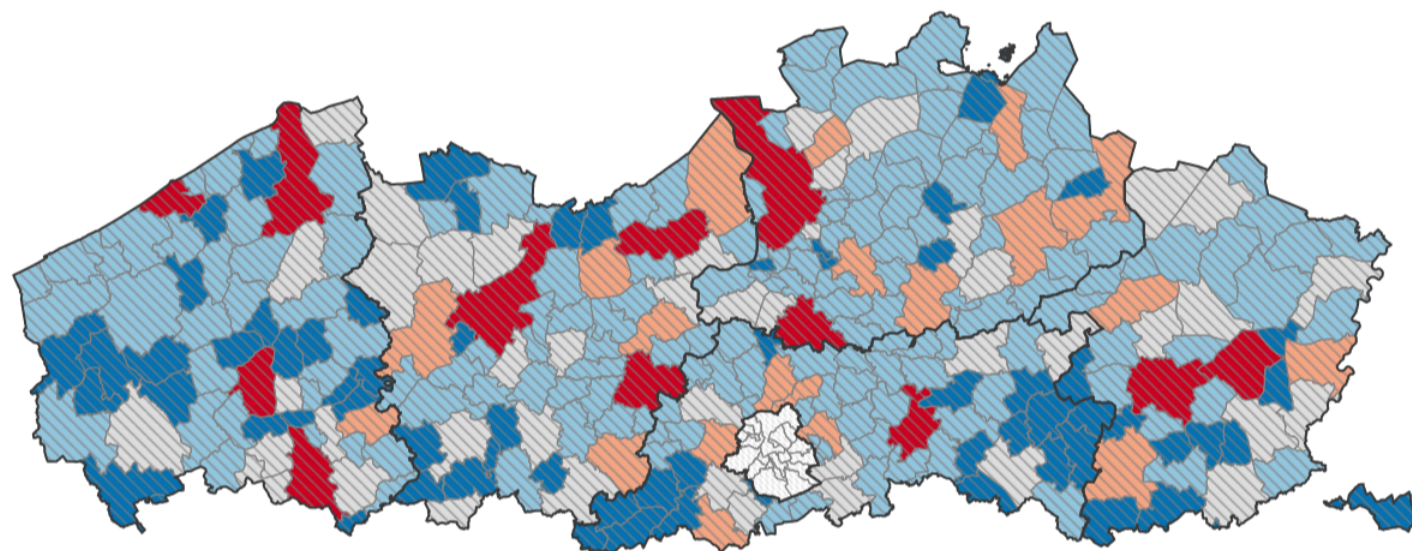
Gegevens	Wommelgem	Referentieregio	Vlaams gewest	Laatste meting
Aandeel inwoners met een huidige niet-Belgische nationaliteit	7,3%	15,2%	10%	2022
Personen van buitenlandse herkomst (diversiteit bevolking)	22,7%	37,3%	24,7%	2022
Migratiesaldo <i>In aantal per 1.000 inwoners</i>	14,8	-3,7%	2,2%	2021
Migratie-intensiteit In aantal per 1.000 inwoners	144,9	112,4	106,8	2020
Aantal 1-persoonshuishoudens (2040)	27,2% (33,3%)	36,5% (38,4%)	32,4% (35,6%)	2021
Aantal-2 persoonshuishoudens (2040)	36,6% (35,9%)	31,6% (29,9%)	34,3% (33,5%)	2021

Migratiesaldo: **Saldo** van het aantal verhuisbewegingen van en naar een andere gemeente in België (aantal inwijkingen uit andere gemeenten in België, verminderd met aantal uitwijkingen naar andere gemeenten in België) + saldo van het aantal verhuisbewegingen van en naar het buitenland (aantal inwijkingen uit het buitenland, verminderd met aantal uitwijkingen naar het buitenland).

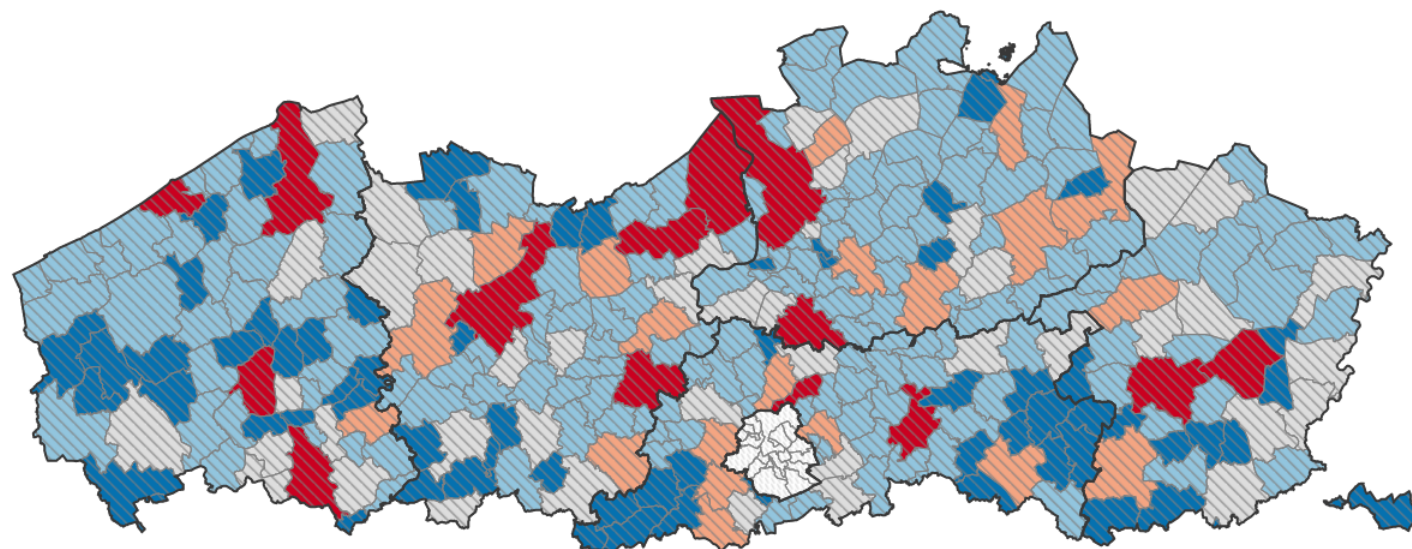
Migratieintensiteit: **Som** van het aantal verhuisbewegingen van en naar een andere gemeente in België (aantal inwijkingen uit andere gemeenten in België, plus aantal uitwijkingen naar andere gemeenten in België) + som van het aantal verhuisbewegingen van en naar het buitenland (aantal inwijkingen uit het buitenland, plus aantal uitwijkingen naar het buitenland). Indicatie verhuisbewegingen.



Wommelgem is qua inwonersaantal vergelijkbaar met de buurgemeenten Wijnegem en Boechout (en voorheen Borsbeek). Ranst en Schilde zijn van een iets grotere schaal (ongeveer 20.000 inwoners). Binnen de referentieregio zijn 21 gemeenten groter en 7 gemeenten kleiner op basis van aantal inwoners.



2030



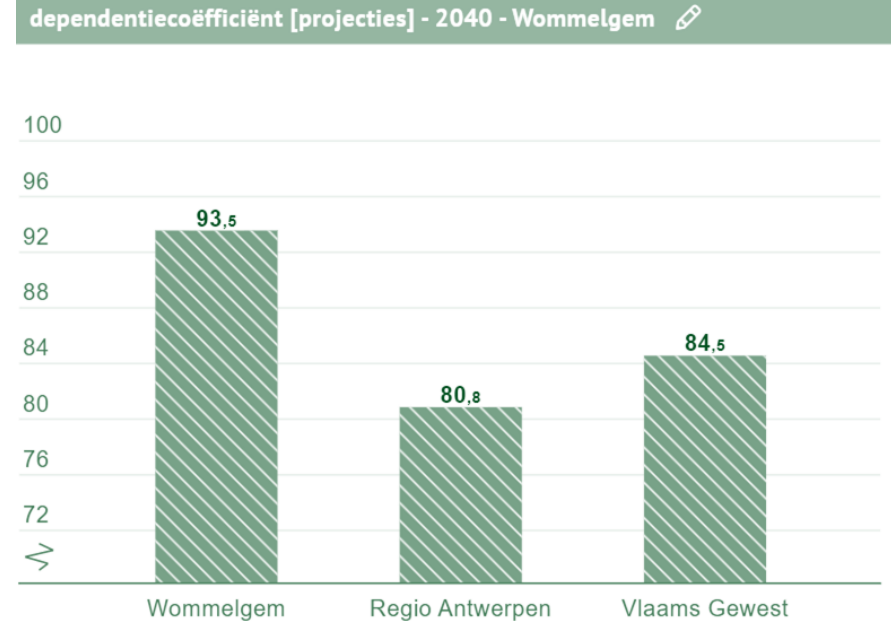
2040

Wommelgem kende in 2021 en 2022 een stevige bevolkingsstijging. De verwachting is dat de groei verder zal aantrekken.

In de Gemeentemonitor lezen we dat de prognose naar inwonersaantal in 2040 ligt op 14.365, wat een significante groei van 10,58% betekent t.o.v. vandaag maar confirmeert met de Vlaamse gemiddelde stijgingen zoals geprojecteerd door Statistiek Vlaanderen.

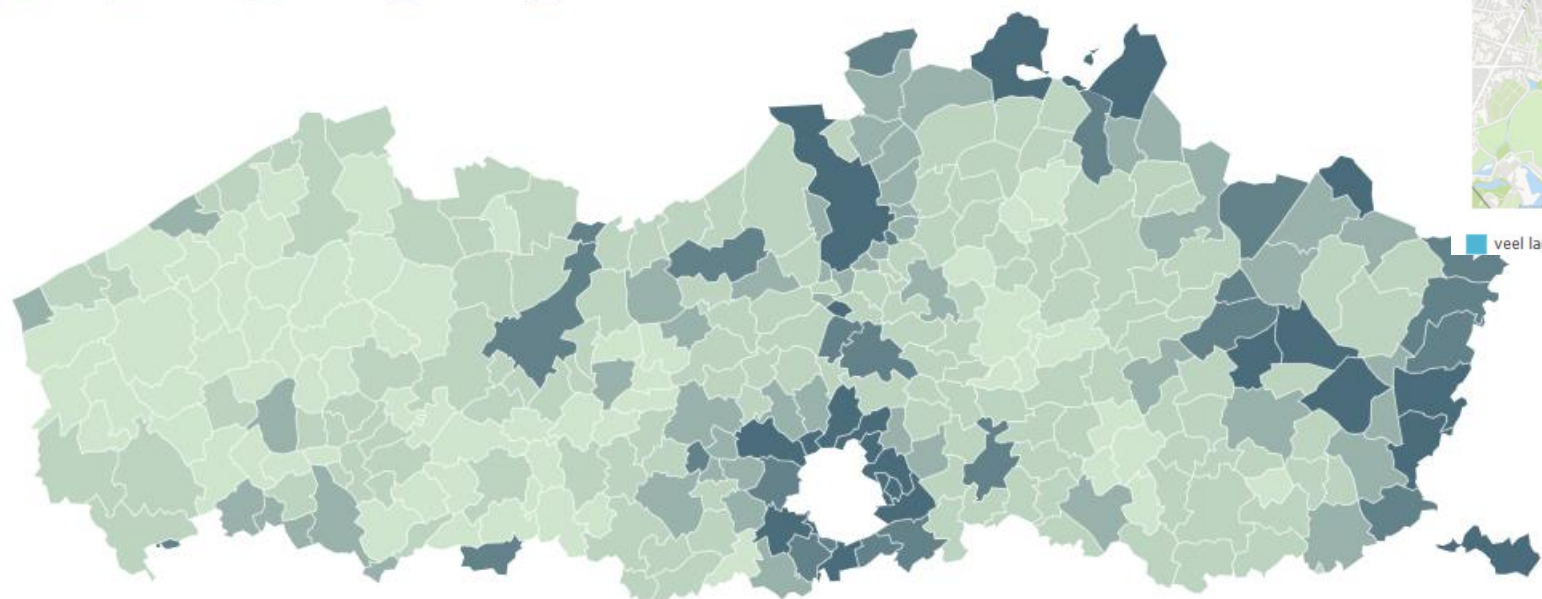
Demografie: dependentiecoëfficiënt

- » Het **natuurlijk accres** ligt in Wommelgem heel vaak onder nul. Dit wijst op meer overlijdens dan geboortes in de gemeente.
- » De **verouderingscoëfficiënt** ligt in Wommelgem een stuk hoger dan het Vlaams gemiddelde.
 - » 21,9% van de totale bevolking is ouder dan 65 (gemiddelde gewest is 20,9%).
Aantal 80 plussers bedraagt 6,6% bevolking (gemiddelde gewest is 6,1%)
 - » De prognose grijze druk ligt aanzienlijk hoger dan in de referentieregio of het gewest. De vergrijzing zal hier dus zwaarder doorwegen
- » De **afhankelijkheids- of dependentiecoëfficiënt** is de verhouding tussen de bevolking buiten beroepsactieve leeftijd (0-19 jaar en 65 jaar en ouder, niet-actieven) en de bevolking op beroepsactieve leeftijd (20-64 jaar). Dit is de optelsom van groene druk en grijze druk. Voor Wommelgem ligt dit percentage op 93,5 procent, wat hoger ligt met de andere gemeenten en referentieregio's uit de vergelijking. De afhankelijkheidscoëfficiënt heeft een impact op belastingsinkomsten, nood aan zorgvoorzieningen, huisvesting...
- » Bovenstaande verklaart ook op lange termijn prognose voor erg hoge **afhankelijkheidscoëfficiënt** die duidelijk boven het gemiddelde van de regio Antwerpen en het Vlaams Gewest ligt. (zie grafiek)

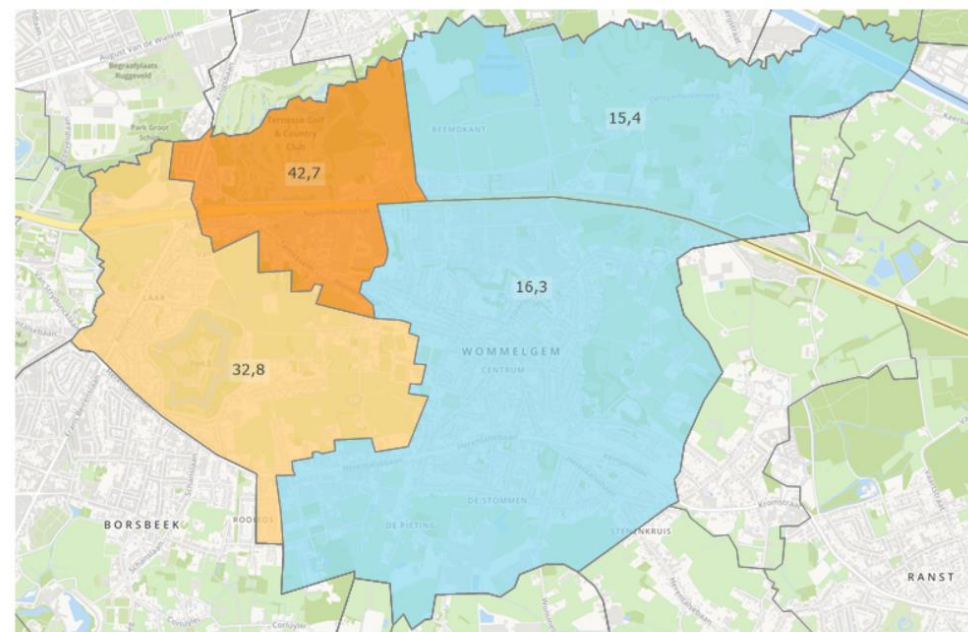


Bevolking van buitenlandse herkomst Gemeenten van Vlaams Gewest, 2022, in %

<10 10-<20 20-<30 30-<40 >=40



Bron: Statbel, bewerking Statistiek Vlaanderen



veel lager lager gemiddeld hoger veel hoger

Inwoners van buitenlandse herkomst, % t.o.v. alle inwoners (2022)

De gemeente Wommelgem telt 2.991 inwoners met een buitenlandse herkomst. Dit betekent dat 23,2% van de inwoners bij de geboorte niet de Belgische nationaliteit bezat of dat minstens één van de ouders bij de geboorte niet de Belgische nationaliteit bezat. 8,0% van de bevolking heeft een EU-herkomst, 14,7% heeft een niet EU-herkomst. Verdeling Wommelgem (zie kaart)

Werk en welvaart

Gegevens	Wommelgem	Referentieregio	Vlaams Gewest	Laatste meting
Activiteitsgraad	81,3%	77,9%	79,7%	2019
Werkzoekenden zonder werk tot 18-64 jarigen	6%	5,1%	4%	2019
Bruto toegevoegde waarde per inwoner	68.478 euro	45.344 euro	37.706 euro	2019
Gemiddeld netto belastbaar inkomen per inwoner	21.307 euro	19.736 euro	20.625 euro	2019
Mediaanprijs van huizen	360.000 euro	360.000 euro	290.000 euro	2021
Belastingtarief van aanvullende personenbelasting	5%	6,5%	7,2%	2021
Ontvangsten uit aanvullende personenbelasting	237,27 euro per inwoner	304,19 euro per inwoner	326,15 euro per inwoner	2021
Opcentiemen op onroerende voorheffing	630	764	897	2021
Ontvangsten uit opcentiemen op onroerende voorheffing	348,41 euro per inwoner	372,60 euro per inwoner	373,93 euro per inwoner	2021

Activiteitsgraad: aantal beroepsbevolking / totale bevolking op arbeidsleeftijd

Werkzaamheidsgraad: De werkzaamheidsgraad wordt berekend als het aandeel van de werkenden in de totale bevolking op arbeidsleeftijd (van 20 tot en met 64 jaar)

Bruto toegevoegde waarde per inwoner: De economische meerwaarde die gegenereerd wordt in een gemeente, kan onder andere worden uitgedrukt door de bruto toegevoegde waarde.

Bron: Gemeentemonitor & Provincie in Cijfers

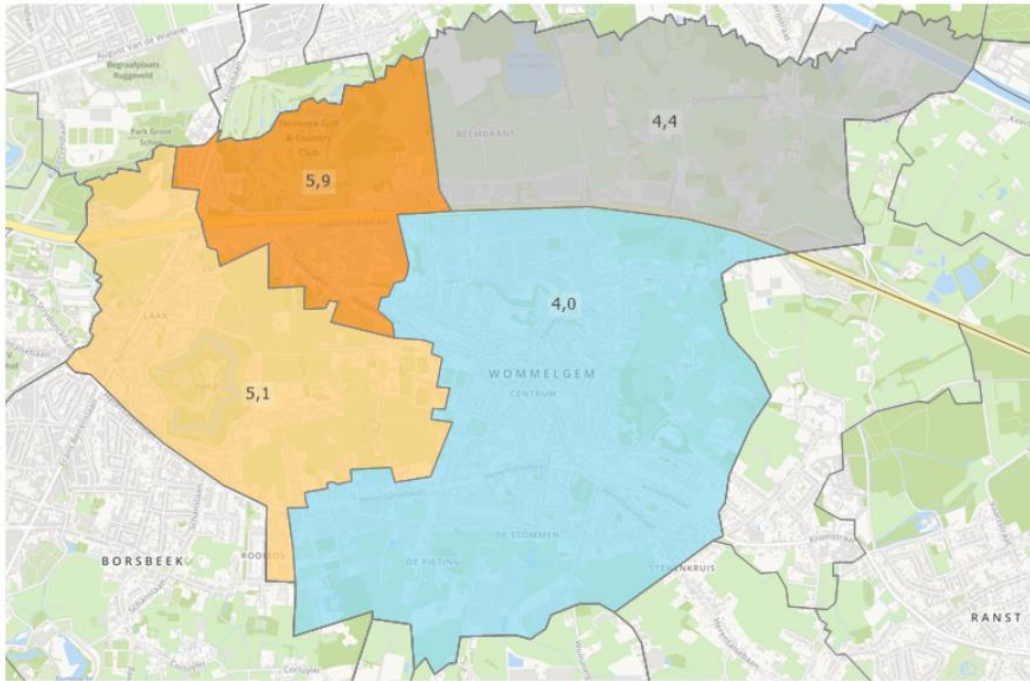
Welvaart

Gegevens	Wommelgem	Referentieregio	Vlaams gemiddelde	Laatste meting
Inwoners met sociale bijstandsuitkering*	1,79%	3,26%	3,01%	2019
Kansarmoede-index <i>Geboorten in kansarme gezinnen</i>	11,1%	8,4%	13,7%	2020
Inwoners met betalingsmoeilijkheden	10%	Min. 5% Max. 18%	13%	2020
Leeftloners per 1.000 inwoners	2,18	7,28	5,75	2021
Sociaal woningaanbod <i>Woningen per 100 huishoudens</i>	1,2	6,6	6	2022
Verhoogde tegemoetkoming ziekteverzekering tov totaal aantal verzekerden ziekteverzekering %	11,2%	19,9%	15,4%	2020

*Sociale bijstandsuitkeringen omvatten: (1) het leefloon en het equivalent leefloon, (2) de inkomensgarantie voor ouderen (IGO) die het vroegere gewaarborgd inkomen voor bejaarden (GIB) vervangt, (3) de inkomensvervangende tegemoetkoming voor inwoners met een handicap (IVT).

Werk en welvaart

- » Wommelgem is een **welvarende gemeente** met een gemiddeld inkomen boven dat van het Vlaams gemiddelde
- » Grond en de verkoopprijzen van woningen zijn relatief duur, maar volgen het gemiddelde van de referentieregio
- » **Veel bedrijven en jobs** aanwezig in Wommelgem (cfr. inkomende pendelintensiteit)
 - » Zeer hoog jobratio: aantal jobs in Wommelgem per 100 inwoners van 15 tot 64 jaar
- » **Bruto toegevoegde meerwaarde** per inwoner aanzienlijk boven het gemiddelde
- » **Hogere activiteitsgraad** dan gemiddeld in de referentieregio en het gewest
 - » Werkenden en niet-werkende werkzoekenden
- » We merken een **lagere armoedeproblematiek** op in Wommelgem dan in de vergelijkingsregio's op vlak van het aantal inwoners met sociale bijstandsuitkering/aantal leefloners
- » Aantal inwoners met betalingsmogelijkheden ligt iets lager dan het gewestgemiddelde
- » Toch blijkt de **kansarmoede-index** in Wommelgem relatief hoog te liggen i.v.m. de regio, wat mogelijk kan duiden op een groter wordende kloof waarbij heel wat gezinnen het in een overwegend welvarend Wommelgem het moeilijk hebben
 - » Kwetsbare groepen in gemeente voornamelijk gesitueerd in Noordwesten van gemeente (zie volgende slide)



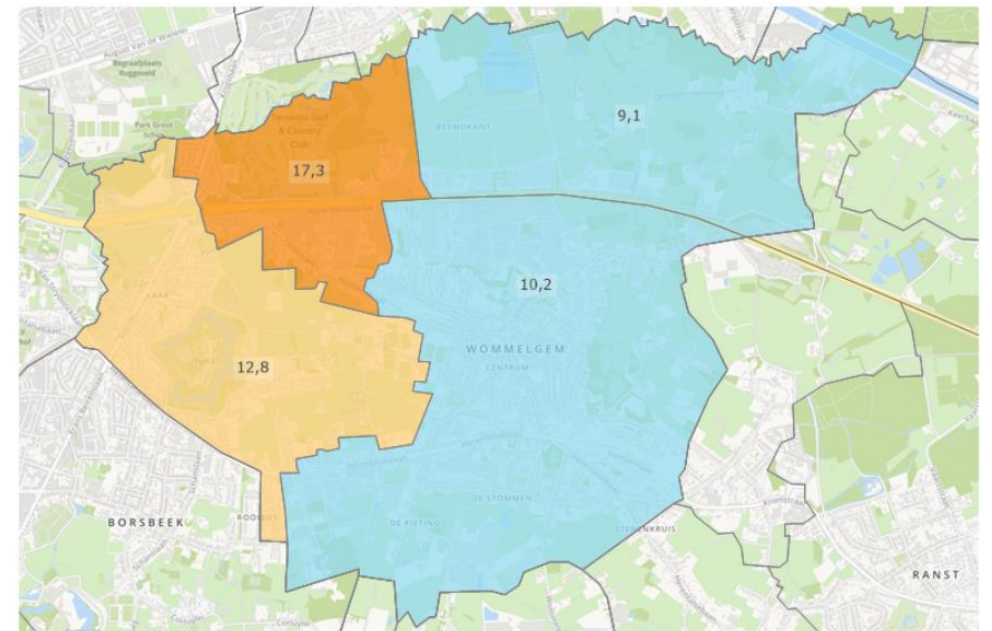
■ veel lager ■ lager ■ gemiddeld ■ hoger ■ veel hoger

Kwetsbaarheid adhv verhoogde tegemoetkoming ziekteverzekering

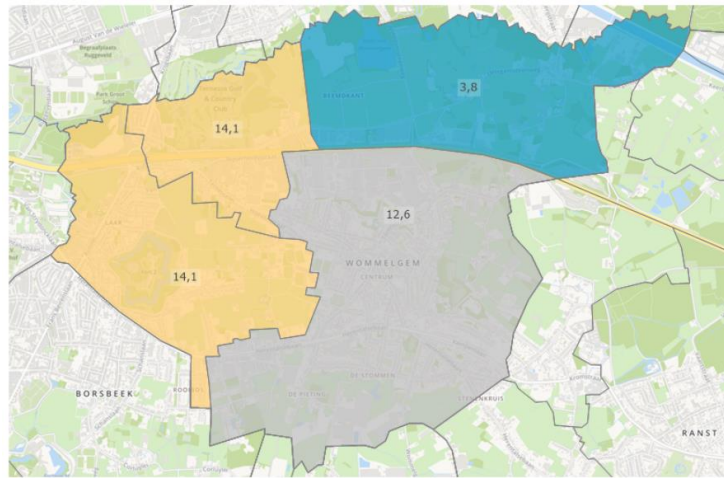
De ziekteverzekering is goedkoper voor personen met laag inkomen. Het % ligt in Wommelgem onder het gemiddelde van de provincie. Verdeling gemeente zie kaart rechts

Kwetsbaarheid door kansarmoede-index

De kansarmoede-index te Wommelgem ligt lager dan het gemiddelde van het Vlaamse gewest. Uit absolute cijfers blijkt dat de kansarmoede-index in Wommelgem relatief hoog te liggen i.v.m. de regio, wat mogelijk kan duiden op een groter wordende kloof waarbij heel wat gezinnen het in een overwegend welvarend Wommelgem het moeilijk hebben. Verdeling gemeente zie kaart links



■ veel lager ■ lager ■ gemiddeld ■ hoger ■ veel hoger



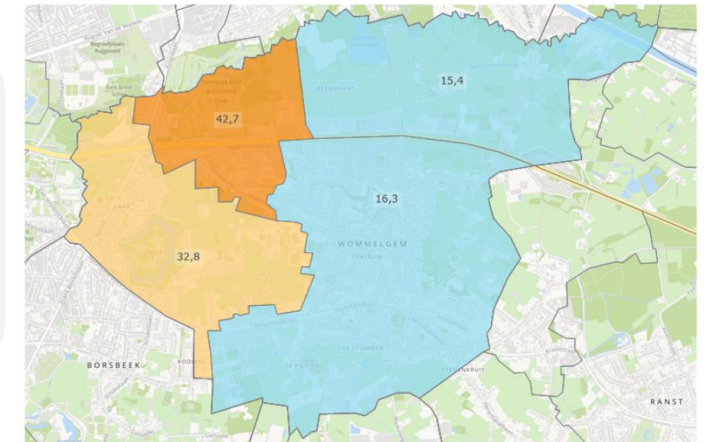
Kwetsbaarheid door eenouder gezinnen

Het aantal eenoudergezinnen, potentieel kwetsbaardere gezinnen, ligt onder gemiddelde Vlaams Gewest. Binnen gemeente voornamelijk Noord-westelijke grenzend aan de stadrand.

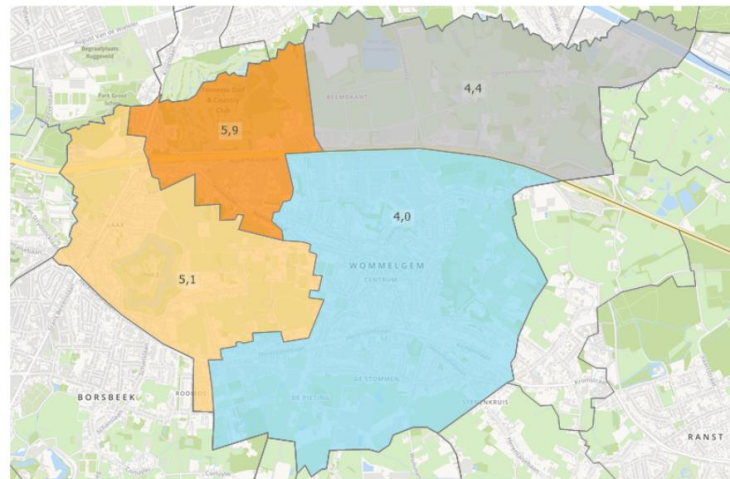
veel lager lager gemiddeld hoger veel hoger

Kwetsbaarheid door herkomst

Armoederisico voor volwassenen buiten EU geboren is 4 maal hoger dan binnen EU. Aandeel personen buitenlandse herkomst in Wommelgem lager dan gemiddelden.



veel lager lager gemiddeld hoger veel hoger



veel lager lager gemiddeld hoger veel hoger

Kwetsbaarheid door werkloosheid

Aantal werkzoekenden zonder werk lager dan gemiddelde.

Zorg: kinderen en ouderen

Gegevens	Wommelgem	Referentieregio	Vlaams gem.	Laatste meting
Jonger dan 19 jaar	21,4%	23,1%	21,5%	2021
Ouder dan 60 jaar	28,9%	25,2%	27,3%	2021
LDC op grondgebied	1			
WZC op grondgebied	3			
DVC op grondgebied	1			
Residentiële ouderenzorg Aantal plaatsen per 100 65-plussers	WZC: 9,4 Assistentie woningen: 1,3	WZC: 6,5 Assistentie woningen: 3,6	WZC: 6 Assistentie woningen: 2,4	2022
Tevredenheid over ouderenvoorzieningen	74%	Min: 57% Max: 89%	75%	2020
Dossiers zorgbudget mantel en thuiszorg 65 plus	196	460	462	2021
Opvangplaatsen voor baby's en peuters Per 100 kinderen van 0-2 jaar	35,9	41,9	45,4	2020
Opvangplaatsen voor buitenschoolse kinderopvang Per 100 kinderen van 3-11 jaar	4,5	3,6	6,7	2020

Ouderenzorg

- » Wommelgem telt 3 WZC's op het grondgebied, alle 3 in private uitbating.
- » Op vlak van **residentiële ouderenzorg** zijn er op het grondgebied van Wommelgem meer plaatsen per 100 65- plussers dan gemiddeld, wat noodzakelijk zal blijken in de toekomst gezien de forse vergrijzingsgolf
- » De ouderenzorgvoorzieningen worden in extern beheer uitgebaat waarbij Wommelgem een regierol opneemt
 - » In Wommelgem bevinden zich drie woonzorgcentra voor bejaarden
- » De aanbodratio's liggen in Wommelgem boven het gemiddelde behalve deze met betrekking tot assistentiewoningen en gepresteerde uren ouderenzorg (zie figuur)



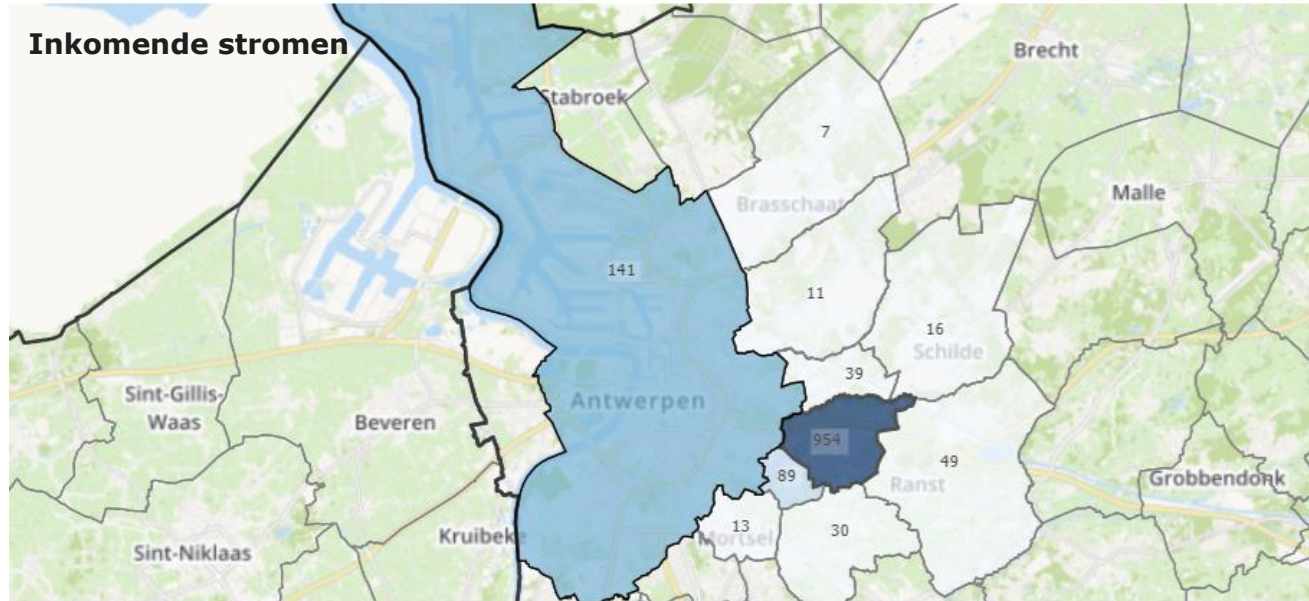
Bol = Wommelgem. Vergelijking met provincie Antwerpen

Kinderopvang

- » De opvangplaatsen voor kinderen van 0-2 jaar zijn in Wommelgem iets beperkter dan het gemiddelde in de regio en het gewest
 - » Voornamelijk gezinsopvang en minder groepsopvang i.v.m. Vlaamse gemiddelden
- » De opvangplaatsen voor buitenschoolse kinderopvang zijn iets ruimer dan in de regio, maar tot 2021 beperkter dan het gewest gemiddelde
 - » Sinds 2022 ligt het aantal plaatsen hoger! dan gemiddeld (8 plaatsen per 100 kinderen i.t.t. Vlaams gemiddelde 6,8 plaatsen)
 - » BKO in nieuw polyvalent centrum Brieleke sinds 2022
 - » Lokaal bestuur Wommelgem biedt buitenschoolse kinderopvang in **eigen beheer** aan



Inkomende en uitgaande stromen onderwijs

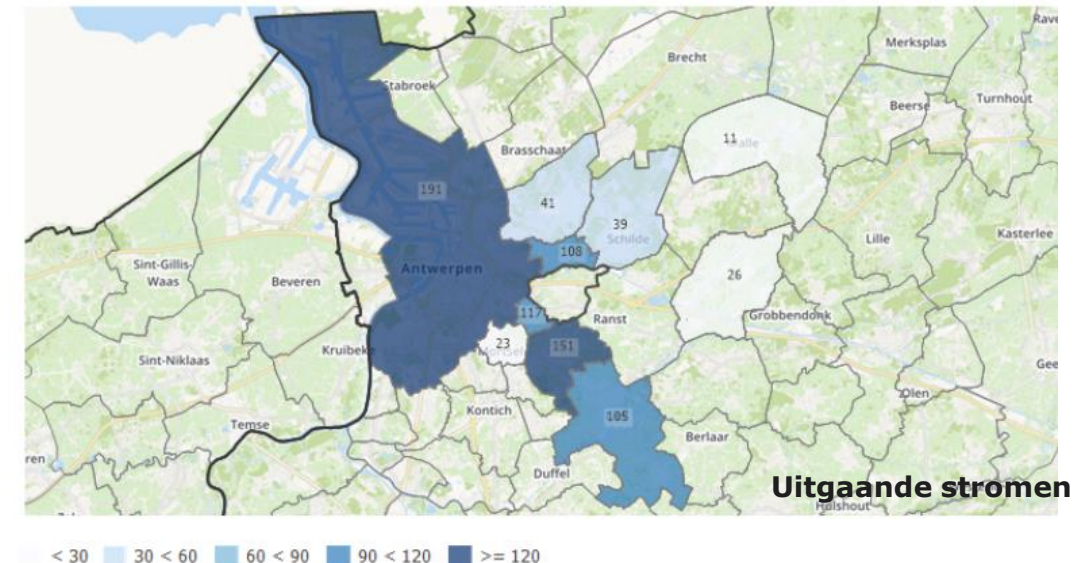


< 65 65 < 130 130 < 195 195 < 260 >= 260 Wommelgem: 954

Van de 878 leerlingen **secundair onderwijs** wonend in Wommelgem, gaan 0 naar school in de eigen gemeente door afwezigheid van secundair onderwijs. De tien gemeenten aflopende volgorde: Antwerpen, Boechout, Borsbeek, Wijnegem, Lier, Schoten, Schilde, - Zandhoven, Mortsel, Malle.

Van de 1.371 leerlingen **basisonderwijs** wonend in Wommelgem gaan 954 naar school in de eigen gemeente. 417 of 30,4% van alle leerlingen basisonderwijs stromen uit naar een school in een andere gemeente. De tien gemeenten waar de meeste leerlingen basisonderwijs, wonend in Wommelgem, naar school gaan zijn, in aflopende volgorde: Antwerpen, Borsbeek, Ranst, Wijnegem, Boechout, Schilde, Mortsel, Schoten, Brasschaat.

De tien gemeenten waar de meeste leerlingen basisonderwijs, die naar schoolgaan in Wommelgem, wonen in instromen zijn, in aflopende volgorde: Antwerpen, Borsbeek, Ranst, Wijnegem, Schilde, Boechout, andere)



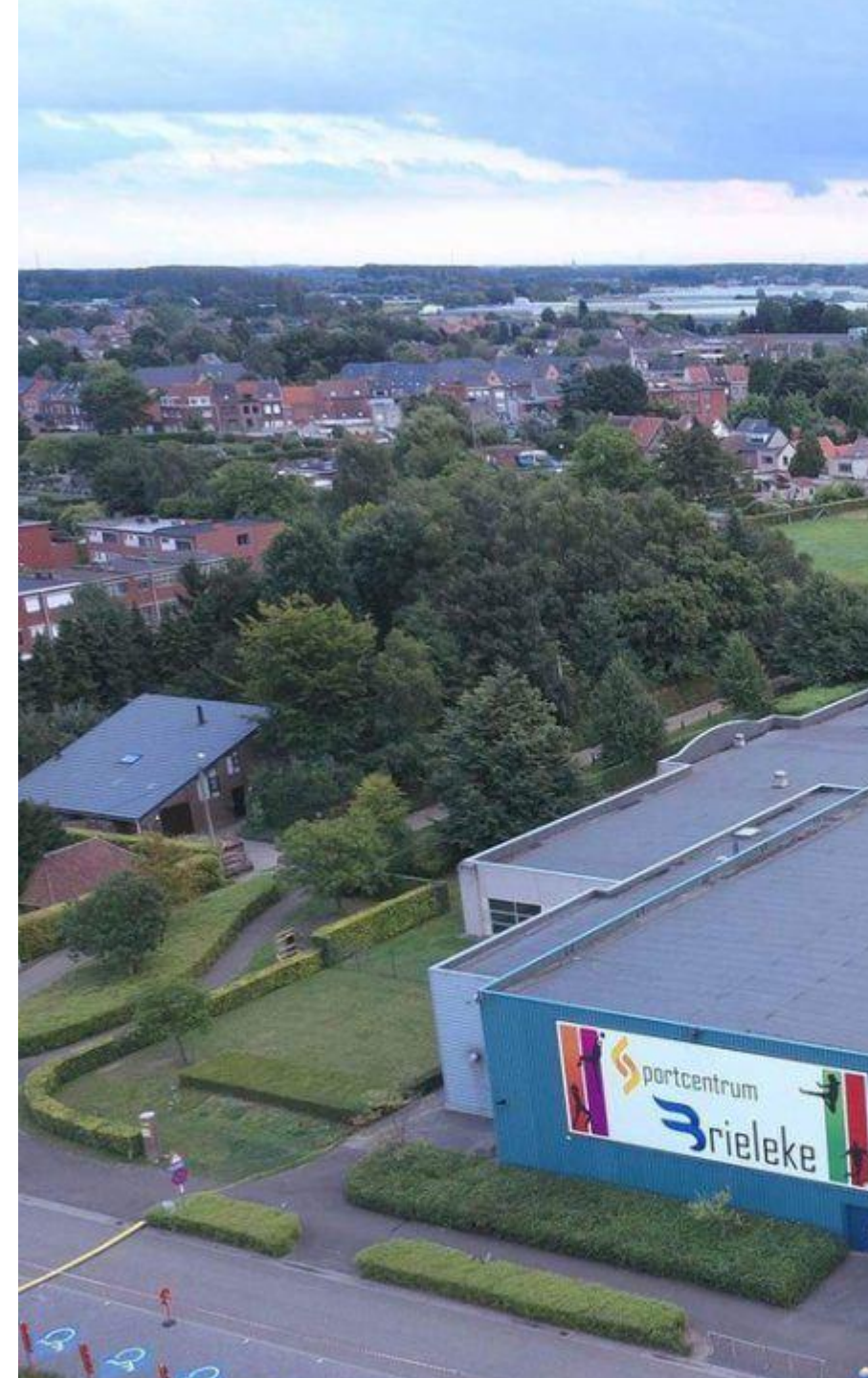
< 30 30 < 60 60 < 90 90 < 120 >= 120

Vrije tijd

Gegevens	Wommelgem	Vlaams gemiddelde	Laatste meting
Sportaccommodatie per 1.000 inwoners	6,9	3,6	2021
Sportclubs per 1.000 inwoners	3,3	2,5	2021
Tevredenheid sportvoorzieningen	79%	78%	2021
Geschikte plekken voor opgroeiende jeugd	50%	57%	2021
Tevredenheid jongerenvoorzieningen	61%	62%	2020
Tevredenheid uitgaansgelegenheden	29% tevreden en 34% neutraal	60% tevreden en 23% neutraal	2020
Tevredenheid culturele voorzieningen	30%	64%	2020
Aandeel inwoners die culturele activiteiten bijwonen in eigen gemeente	19%	43%	2020

Vrije tijd

- » Wommelgem kent op vlak van sportinfrastructuur: 1 atletiekpiste Fort 2, 2 sportzalen basisschool het Laar en het Oogappeltje, 1 turnzaal basisschool Sint-Johanna, 1 sportcentrum Brieleke (nieuw), voetbalvelden Fort 2 en Scheersel
- » Wommelgem kent een ruim aanbod aan sportclubs en sportaccommodatie. De tevredenheid over de voorzieningen is groot.
 - » Beheer van het sportcentrum is in gemeentelijke handen, in samenwerking met concessionaris voor de uitbating van de cafetaria
 - » Ruim aanbod aan sportclubs en sportinfrastructuur in Wommelgem
 - » Dichtstbijzijnde zwembad lag in Wijnegem, maar is gesloten. De tevredenheid inzake culturele voorzieningen en deelname aan culturele activiteiten in de eigen gemeente ligt opmerkelijk lager dan de gemiddelden.
- » De culturele infrastructuur betreft: Vrije tijdscentrum Brieleke (nieuw), polyvalente zaal bib, feestzaal Fort 2, Sint-Janskapel.
- » De tevredenheid over geschikte plekken voor opgroeiende jeugd evenals tevredenheid over uitgaansgelegenheden ligt lager dan gemiddeld. Tot voor 2022 was de beschikbare infrastructuur voor cultuur en jeugd (zie boven) zeer beperkt. Echter:
 - » Recent voltooide het bestuur de bouw van een **nieuw vrijetijdscentrum Brieleke** met polyvalente zaal, sportzalen, jongerenontmoetingscentrum en de buitenschoolse kinderopvang van het polyvalent centrum
 - » Voordien was de vrijetijdsinfrastructuur meer versnipperd en eerder geschikt voor kleine activiteiten
- » Bestuur stelt zich op het vlak van vrije tijd voornamelijk ondersteunend op en laat het initiatief aan de verenigingen over.
- » De gemeente beschikt over 1 bibliotheek. De tevredenheid over de bibliotheekvoorzieningen ligt hoog.



De uitrustingsgraad

- » In 2018 formuleerden De Maesschalk en Van Hecke een typologie waarbij Vlaamse gemeenten werden ingedeeld op basis van hun **uitrustingsgraad**. In deze typologie worden gemeenten a.h.w. “gewogen” op basis van de beschikbaarheid en bereikbaarheid van functies als **onderwijs, zorg, publieke en zakelijke dienstverlening, persoonlijke dienstverlening, horeca, detailhandel, cultuur en recreatie, en sport** op hun grondgebied.
- » Deze typologie geeft zo een globaal beeld van de functies en voorzieningen waarop een inwoner van een gemeente een beroep kan doen.
- » Uit de indeling blijkt dat **Wommelgem een matige uitrustingsgraad** kent, net zoals de buurgemeente **Boechout**
- » In de directe omgeving zijn **Wijnegem, Schilde en Ranst goed uitgeruste gemeenten**. Stad **Antwerpen** kenmerkt zich natuurlijk als **grote en regionale stad**. Iets verderop worden **Schoten en Mortsel** getypeerd als **zeer goed uitgeruste gemeenten**
- » Wommelgem is gesitueerd in de **grootstedelijke rand van Antwerpen** en behoort grotendeels tot het grootstedelijk gebied Antwerpen. Belangrijk om hierbij mee te nemen is de directe grootstedelijke invloed vanuit Stad Antwerpen, waar de inwoners uit de gemeenten in de stadsrand zich vaak naar verplaatsen om allerlei dienstverlening en voorzieningen te genieten
 - » 76% van de inwoners in Wommelgem geeft aan dat er voldoende openbaar vervoer is om zich te verplaatsen, waarvan veel vervoersstromen leiden naar de stad Antwerpen. Deze tevredenheid ligt 16% hoger dan in de gemiddelde Vlaamse gemeente

Typologie van de Antwerpse gemeenten op basis van de uitrusting

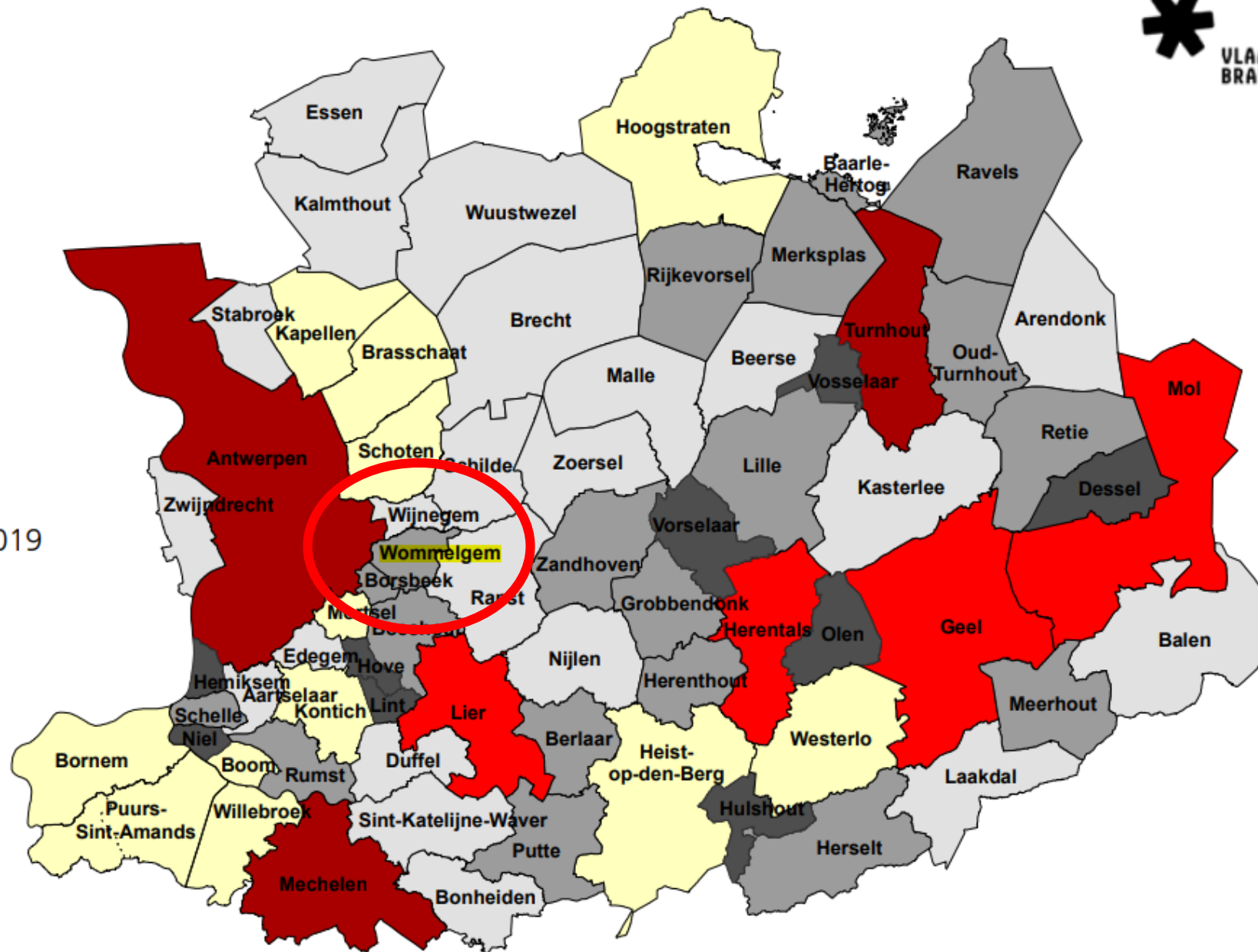
Centrale steden en gemeenten

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

Andere steden en gemeenten

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

gemeentegrens tot 01/01/2019



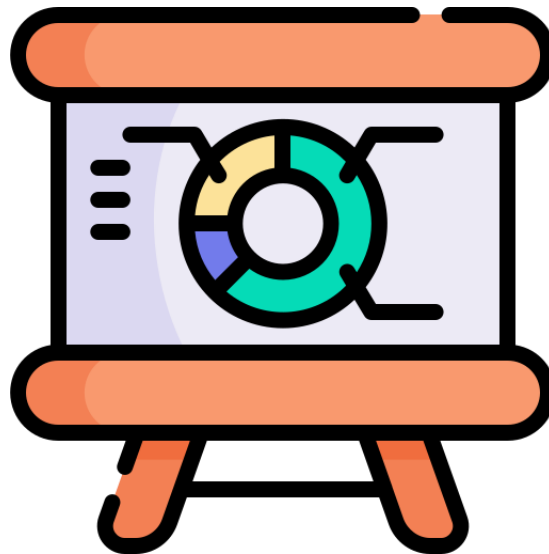
Kartografie: Steunpunt Data & Analyse

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

Conclusie op vlak van omgevingsgerelateerde ontwikkelingen

- » De gemeente Wommelgem is in de laatste decennia getransformeerd van landbouwgemeente tot een gemeente in de grootstedelijke rand van Antwerpen.
- » Wommelgem is onderhevig aan bovenlokale ontwikkelingen die de lokale beleidsvoering sowieso vandaag en ook in de toekomst impacteren.
- » De gemeente is zeer gefragmenteerd, kent een hoge verhardingsgraad en kampt met verstedelijkingsdruk. De open ruimte staat vandaag onder spanning.
- » Op mobiliteitsvlak zorgt de ligging nabij Antwerpen en weginfrastructuur voor troeven o.a. ikv industrie en bedrijvigheid maar ook voor continue uitdagingen die de schaal van Wommelgem overstijgen.
- » De vergrijzende bevolking zorgt voor uitdagingen op vlak van ouderenzorg ook al is het aanbod desbetreffende relatief groot in vergelijking met gemiddelden.

Strategische planning



Strategische planning

- » 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 (prioritaire) beleidsdoelstellingen vormen een belangrijk management- en beleidsinstrument aangezien de vooruitgang ten opzichte van deze doelen moet worden gemonitord.
- » Ook dient elke gemeente per kwartaal en jaarlijks, als onderdeel van de jaarrekening, te evalueren hoe ze heeft gepresteerd ten opzichte van deze doelen. Dit biedt wederom sturing aan de Vlaamse Overheid, die zo kan opvolgen hoe gemeenten presteren ten opzichte van hun eerder geformuleerde beleidsdoelen.

Strategisch planningsproces

- » Ter voorbereiding van het meerjarenplan 2020-2025 van het lokaal bestuur Wommelgem werd een uitgebreide en kwalitatieve **externe omgevingsanalyse** gemaakt op basis van o.m. de gemeentemonitor, statistieken Vlaanderen, data beschikbaar op de verschillende diensten en op basis van input van de diverse adviesraden. **De interne analyse** werd opgesteld aan de hand van een SWOT-analyse op basis van een brede participatieoefening bij de medewerkers. De gegevens van zowel de interne, als externe analyse werden gebundeld in een ambtelijke inspiratienota.
- » Op basis van de ambtelijke inspiratienota en het bestuursakkoord werd samen met de verschillende diensten een **organisatie-brede doelstellingenboom** opgemaakt aan de hand van een gestructureerd beleidsplanningsproces en rekening houdend met de financiële beleidsruimte. De huidige doelstellingenboom is opgebouwd rond **vier strategische doelstellingen, afgestemd op de nieuwe organisatiestructuur**, en geeft duidelijk richting aan de organisatie en de afdelingen. Hierbij werd gezocht naar een evenwicht tussen nieuw beleid, wederkerende dienstverlening en de interne werking.
- » De bovengenoemde doelstellingenboom vormt **hét sturende document** binnen de organisatie.

Inhoud meerjarenplan Wommelgem

- » In de **strategische nota van het meerjarenplan** worden de beleidsdoelstellingen en de beleidsopties voor het extern en intern te voeren beleid voor de periode 2020-2025 geïntegreerd weergegeven
- » In Wommelgem werden volgende **strategische- en beleidsdoelstellingen** geformuleerd:
 - » Deze werden afgestemd op de nieuwe organisatiestructuur (interne dienstverlening + drie beleidsmatige afdelingen)

Strategische doelstellingen Wommelgem	Enkele beleidsdoelstellingen
Interne dienstverlening: een kwaliteitsvolle dienstverlenende organisatie met gemotiveerde medewerkers opzetten	• Beheer, onderhoud en investeringen van/in het patrimonium • Ontwikkeling stimulerend personeelsbeleid en slagkrachtig kwaliteitsbeleid • Moderne en klantgerichte dienstverlening • ...
Ruimte: streven naar een duurzame leefomgeving met een ruimtelijk evenwicht	• Maximaal inzetten op wegennet om mobiliteit van weggebruikers te verbeteren • Inzetten op integrale veiligheid • Inzetten op nette en groene leefomgeving en creëren van aangename publieke ruimte met aandacht voor sociale en speelse context • ...
Mens en welzijn: maximaal het potentieel van de Wommelgemnaar benutten	• Organiseren van maximale onderwijskansen voor alle kinderen in Wommelgem • Voorkomen en bestrijden van armoede, alsook het ondersteunen van de sociaal zwakkeren (thuiszorg, ondersteuning woonproblematieken, opvoedingsondersteuning...) • ...
Vrije tijd en samenleving: stimuleren van een (h)echte gemeenschap door in te zetten op een breed vrijetijdsaanbod en wijkwerking.	• Aantrekken van dynamiek door een breed vrijetijdsaanbod • Inbedden van de kinderopvang in de gemeenschap • Omvormen van de leesbibliotheek tot een belevenisbibliotheek • Inzetten op wijkwerking • ...



Strategische planning

- » Niettegenstaande de uitgesproken beleidsambities op het gebied van **duurzame ruimtelijke ontwikkeling en duurzaamheid** in het algemeen lijkt Wommelgem moeilijkheden te ervaren bij het vertalen van die beleidsambities in concrete acties en resultaten.
 - » De **opstart, uitrol en opvolging van grotere projecten komt geregeld onder druk** te staan. Thema's als woonbeleid en huisvesting, milieu en klimaat, lokale economie en ruimtelijke planning kunnen door het huidige gebrek aan voldoende ambtelijke capaciteit niet of beperkt uitgewerkt en opgevolgd worden
- » Het aantal beleidsdoelstellingen op vlak van **vrije tijd en mens en welzijn** is beperkter in aantal. Recent werd echter geïnvesteerd in de ontwikkeling van moderne vrijetijdsinfrastructuur.
 - » De ontwikkeling van dit **polyvalent centrum** betekent ook meteen de grootste investeringsuitgave voor het lokaal bestuur binnen de huidige legislatuur

Strategische planning

- » De **interne werking van de organisatie** vormt een van de strategische doelstellingen binnen het MJP. Hierbij ligt de focus op patrimonium, personeel en kwaliteit van dienstverlening
- » Binnen het MJP en de doelstellingenboom worden heel wat acties ingeschreven omtrent **onderhoud en investeringen in het aanwezige patrimonium**. De staat van het patrimonium in gemeentelijk beheer blijft echter een gekend pijnpunt in Wommelgem.
- » Verder werd significant geïnvesteerd in de **ICT-infrastructuur** en in de algemene digitalisering van de dienstverlening

Strategische planning

- » Het college van burgemeester en schepenen geeft aan de **eigen ambities in te tomen**, deels door de focus op het financieel gezond houden van het eigen bestuur, maar ook door de beperkt ervaren interne capaciteit, waarbij de medewerkers moeilijk meer taken kunnen opnemen dan deze die wettelijk bepaald zijn of als kerntaak gezien worden
 - » Hierdoor komen bepaalde kansen en opportuniteiten links te liggen, bv. onvoldoende visie op energetische besparingen binnen de gemeentelijke infrastructuur, subsidies vanwege hogere overheden niet binnen halen...
- » Gezien de hoge inflatie en achtereenvolgende crisissen is ook de financiële ruimte voor nieuw beleid aan het slinken en moeten er gezien de beperkte schaal belangrijke keuzes gemaakt worden

Strategische planning

Grootste investeringsprojecten (naar investeringsuitgaven)

- » Voor de periode 2020-2025 wordt er geraamd dat er voor netto +/- **21.250.000 euro** zal geïnvesteerd worden, met voor **23.510.000 euro** investeringsuitgaven en **3.580.000 euro investeringsontvangsten**.
- » Schema T3 'Investeringsprojecten' geeft per prioritaire actie/investering een overzicht van de reeds gerealiseerde en nog te realiseren investeringsuitgaven en ontvangsten. In onderstaande tabel worden de **prioritaire investeringsprojecten** in Wommelgem weergegeven voor de legislatuur 2020-2025 (bron meerjarenplan 2020-2025)

Meerjarenplan 2020-2025	
Investeringsproject conform T3	Bedrag
Ontwikkeling en bouw van het polyvalent centrum	€7.700.000
Wegenwerken Ternesselei-Dasstraat	€4.200.000
Wegenwerken rondpunt Ternesselei	€1.287.762
Fietspad Vremdesteenweg	€110.000
Voorzieningen voor honden	€30.000
Beleidsvisie detailhandel	€8.750
Totaal	€13.336.512

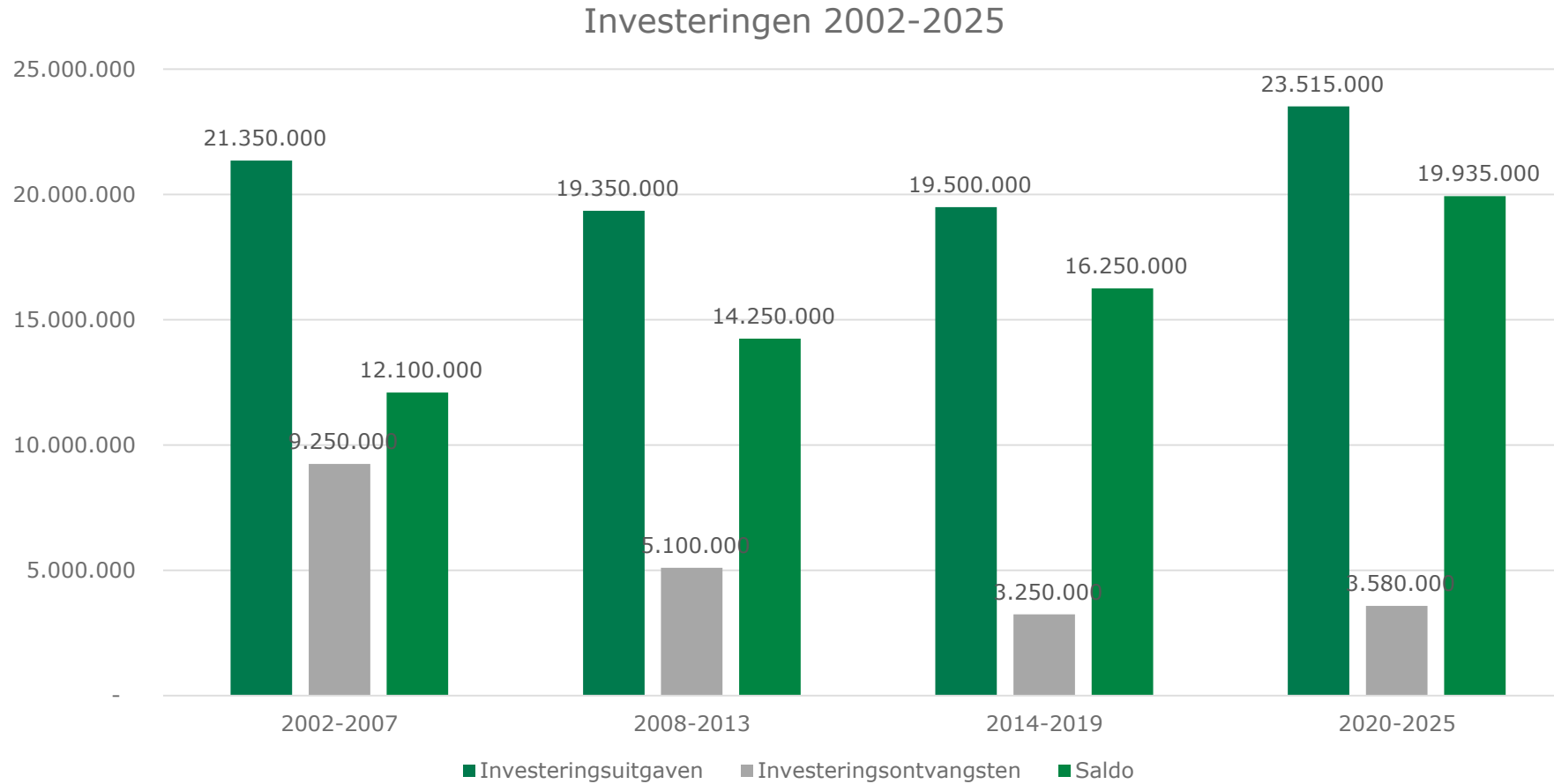
- » Opgelet: heel wat projecten worden niet opgenomen in prioritair beleid, maar ondergebracht onder het **niet prioritair beleid +/- 10.000.000 euro**. Volgende tabel geeft alle investeringen weer. Zowel prioritair als niet prioritair.



Lijst alle investeringsuitgaven

Investeringsuitgaven		In MJP	Reeds betaald	Nog uit te voeren
PATRIMONIUM		10.445.000	8.050.000	2.395.000
Bouw vrijetijdscentrum	Prior.	7.705.000	7.250.000	455.000
Inrichten hondenvoorzieningen	Prior.	30.000	-	30.000
Investerings in patrimonium	Niet-Prior.	2.710.000	800.000	1.910.000
<i>Aankoop grond Handboogstraat</i>		<i>310.000</i>	<i>310.000</i>	<i>-</i>
<i>Wijkkantoor politie</i>		<i>150.000</i>	<i>125.000</i>	<i>25.000</i>
<i>Brede Eerstelijnspraktijk</i>		<i>150.000</i>	<i>35.000</i>	<i>115.000</i>
<i>Nieuwe sportvloer (Sporthal Brieleke)</i>		<i>125.000</i>	<i>125.000</i>	<i>-</i>
<i>Allerlei</i>		<i>1.975.000</i>	<i>205.000</i>	<i>1.770.000</i>
WEGEN		9.695.000	3.580.000	6.115.000
Heraanleg Ternesselei-Dasstraat	Prior.	4.200.000	1.150.000	3.050.000
Rondpunt Ternesselei	Prior.	1.285.000	1.275.000	10.000
Fietspad Vremdesteenweg	Prior.	110.000	-	110.000
Investerings in wegen	Niet-Prior.	4.100.000	1.155.000	2.945.000
<i>Buitengewone onderhoudswerken voet- en fietspaden</i>		<i>1.925.000</i>	<i>750.000</i>	<i>1.175.000</i>
<i>Wegenwerken Stommehoevestraat</i>		<i>330.000</i>	<i>160.000</i>	<i>170.000</i>
<i>Wegenwerken Torenstraat</i>		<i>115.000</i>	<i>115.000</i>	<i>-</i>
<i>Allerlei</i>		<i>1.730.000</i>	<i>130.000</i>	<i>1.600.000</i>
STUDIES		555.000	150.000	405.000
Studie detailhandel	Prior.	10.000	-	10.000
Investerings in studies	Niet-Prior.	545.000	150.000	395.000
<i>Allerlei</i>		<i>545.000</i>	<i>150.000</i>	<i>395.000</i>
MATERIEEL, MACHINES en UITRUSTING		555.000	295.000	260.000
Investerings in Materieel, Machines en Uitrusting	Niet-Prior.	555.000	295.000	260.000
<i>Aankoop losse theatertechnieken</i>		<i>160.000</i>	<i>160.000</i>	<i>-</i>
<i>Allerlei</i>		<i>395.000</i>	<i>135.000</i>	<i>260.000</i>
ICT		705.000	295.000	410.000
Investerings in ICT	Niet-Prior.	705.000	295.000	410.000
<i>Allerlei</i>		<i>705.000</i>	<i>295.000</i>	<i>410.000</i>
TOELAGEN		1.555.000	465.000	1.090.000
Investerings toelagen	Niet-Prior.	1.555.000	465.000	1.090.000
<i>Allerlei</i>		<i>1.555.000</i>	<i>465.000</i>	<i>1.090.000</i>
TOTAAL		23.510.000	12.835.000	10.675.000

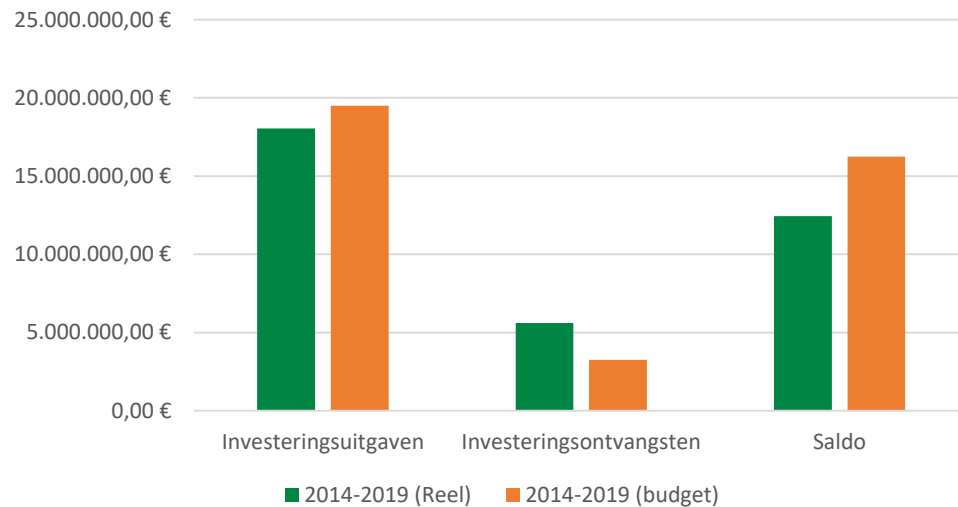
Investeringsvolume



Het gemiddeld investeringsbudget-uitgaven situeert zich de afgelopen legislaturen rond de € 21.000.000 euro. Deze legislatuur werd iets meer gebudgetteerd rond de € 23.000.000.

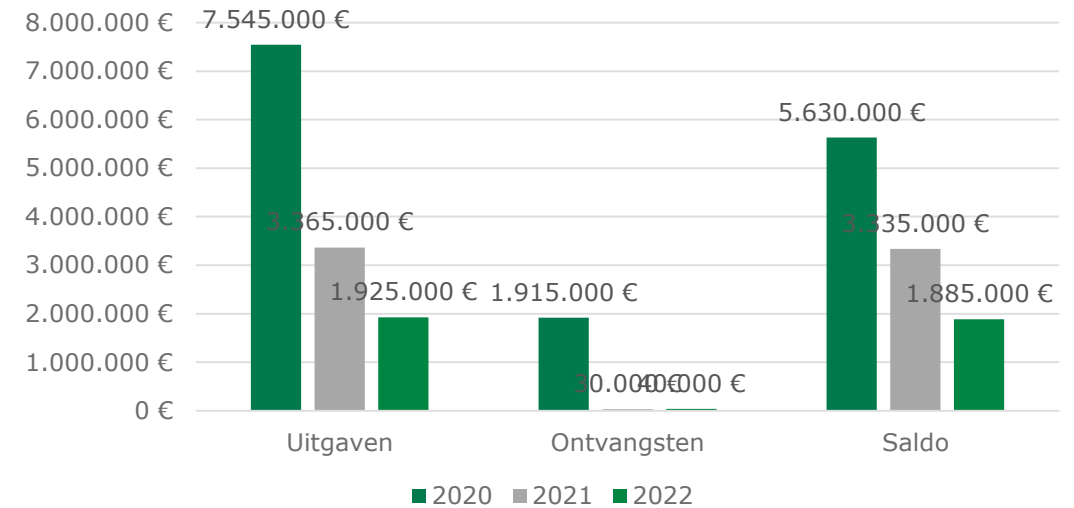
Realisatiegraad

Investerings realisatiegraad 2014-2019



De netto-realisatiegraad van het investeringsbudget voor de periode 2014-2019 was **76,70%**

Investerings 2020-2022 (november)



Tot op heden (november 2022) werd er netto (saldo) +/-€ 10.850.000 van de netto geraamde +/- € 19.935.000 gerealiseerd.

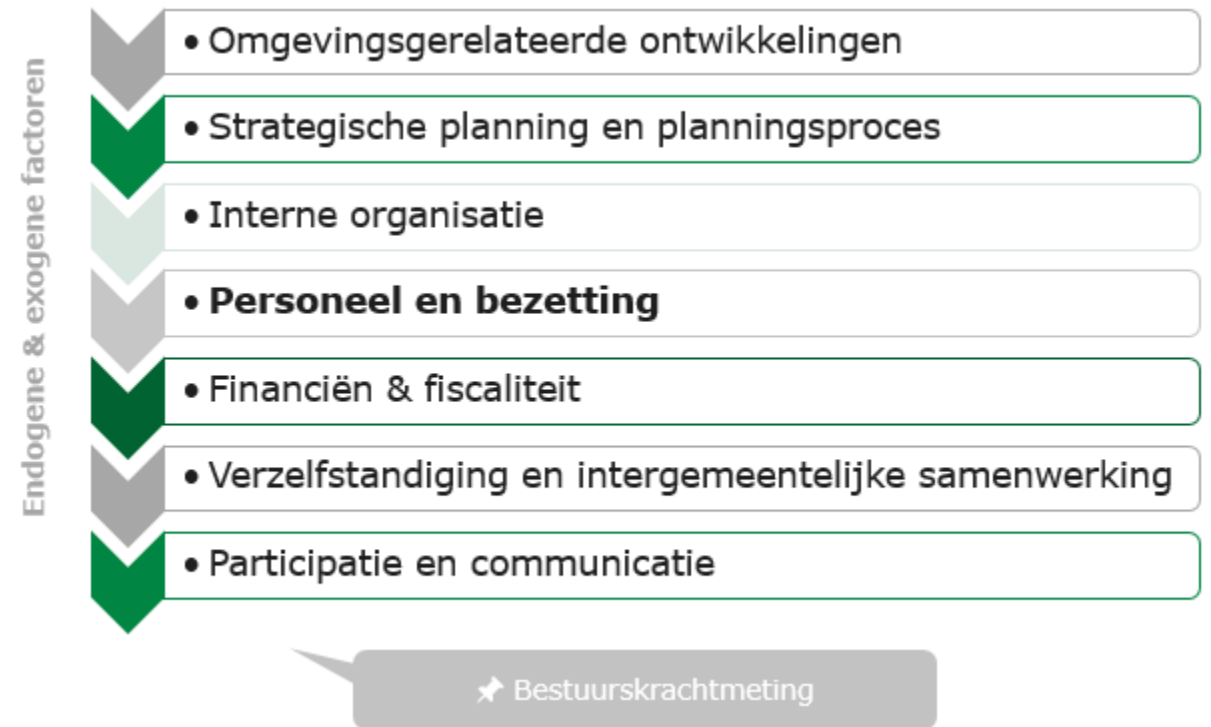
De voorlopige netto-realisatiegraad van het investeringsbudget voor de periode 2020-2025 is **54,42%.**

Interne organisatie



Interne organisatie

- » De doelstellingenrealisatie kan alleen maar succesvol, efficiënt en effectief zijn, als lokale besturen werken aan een verdere professionalisering van hun interne organisatie.
- » Zonder een degelijke interne organisatie die de plannen uitwerkt, uitvoert, opvolgt en evalueert, hebben die plannen weinig waarde. In dit onderdeel van het rapport gaan we in op:
 - » De organisatiestructuur en het functioneren van de coördinatiestructuren binnen het bestuur (MAT, projectteams...)
 - » Het dienstverleningsmodel
 - » Organisatiebeheersing
 - » De werking van het MAT
 - » Infrastructuur
 - » ...



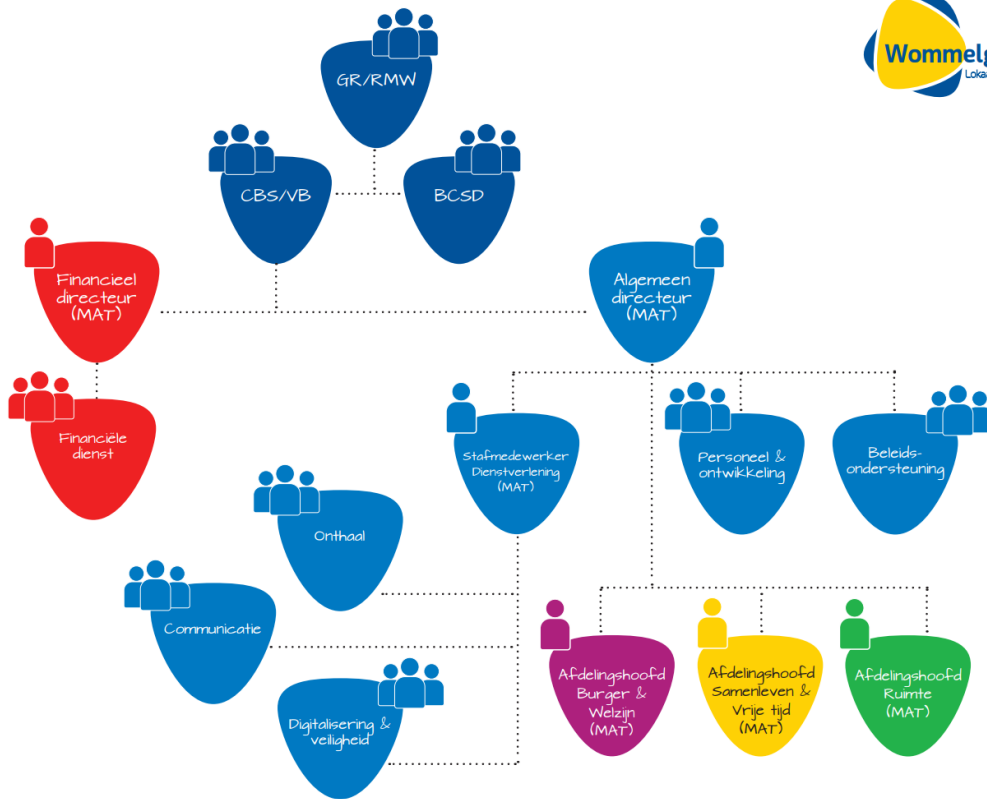
Interne organisatie

- » De professionaliteit van de structuur en interne werking (processen, procedures, interne organisatie...) ligt relatief hoog te Wommelgem. In de afgelopen jaren werden diverse doortastende ingrepen gedaan op vlak van structuur, dienstverlening, projectmanagement, etc. Het gedreven managementteam en de visie van de algemeen directeur hebben deze professionaliseringsgolf in gang gezet evenals de keuzes van het CBS om dit verhaal te ondersteunen.
- » Niettemin de positieve evolutie op vlak van interne organisatie merken we op dat Wommelgem nog voor uitdagingen staat en soms tegen de limieten van de schaal en organisatie botst. Denken we hierbij aan:
 - » Nood aan voldoende competenties en expertises
 - » Financiële ruimte en operationele schaal voor investering in digitalisering en automatisering
 - » Een leidinggevend en middenkader dat focus kan leggen op permanente verbetering en professionalisering
 - » ...
- » Dit is wenselijk om concurrentieel te blijven tav de grotere steden en om de ruimtelijke, sociale en maatschappelijke uitdagingen & beleidsambities blijvend het hoofd te bieden. Professionalisering is ook een hefboom om de organisatie als aantrekkelijke werkgever te promoten en competent en kwalitatief personeel te werven.

Interne organisatie

Organisatiestructuur

Is de organisatiestructuur logisch opgebouwd?



» Structuur

- » De huidige organisatiestructuur van lokaal bestuur Wommelgem werd de laatste jaren sterk gewijzigd en geactualiseerd om in te spelen op hedendaagse noden.
- » De structuur scheidt de dienstverlenende en ondersteunende diensten en omvat **3 publieksgerichte pijlers en stafdiensten onder de algemeen directeur**:
 - » De afdeling **Burger en Welzijn**: sociale dienst, burgerzaken, seniorenwelzijn en Huis van het kind
 - » De afdeling **Samenleven en Vrije tijd**: dienst vrije tijd (cultuur, erfgoed, sport, jeugd & senioren), BKO, bibliotheek en COC (Brielke)
 - » De afdeling **Ruimte**: omgeving, mobiliteit, openbare werken, patrimonium en de werf (technische dienst met ploegen patrimonium, groen, openbare werken). Hieronder valt ook de aankoopdienst en het magazijn van de gemeente.

» Aansturing

- » Alle afdelingen worden sinds enkele maanden aangestuurd door een afdelingshoofd (A4a-A4b). Wommelgem heeft duidelijk geïnvesteerd in de werving van sterke leidinggevende profielen die niet enkel de eigen afdeling maar ook de gehele organisatie vertegenwoordigen in het managementteam
- » We stellen echter wel vast dat de span of control (aantal aan te sturen medewerkers) van de afdelingshoofden hoog ligt en dat de focus vaak op het operationele ligt, waardoor onvoldoende tijd kan besteed worden aan leidinggevende of beleidsmatige taken.

Interne organisatie

Organisatiestructuur

Wordt de organisatiestructuur periodiek geëvalueerd en beantwoordt deze aan de noden van een (moderne) organisatie qua profielen, aansturing, coördinatie en desgevallend bijgestuurd?

- » **Structuur, organogram en personeelsbehoefteplan** werden in de laatste jaren geactualiseerd en zijn logisch ingedeeld
- » **Functieweging** (of het valoriseren van functies conform competenties, vaardigheden, etc) wordt toegepast bij nieuwe aanwervingen
- » Het vinden van bepaalde 'knelpuntprofielen' (technische profielen, projectmanagers, kindbegeleiders, ICT'ers...) vormt een uitdaging voor het lokaal bestuur, maar men zet hier zeer actief op in. Soms zijn meerdere rondes nodig in de selectieprocedure, maar de cruciale functies worden tot op heden nog ingevuld. Het personeelsverloop is eerder beperkt.
- » Organisatie kent nog een (hetzij beperkt) aantal **eenmansdiensten**.
- » Indien alle functies zouden ingevuld zijn, kunnen we spreken over een, voor deze organisatie, gezond personeelskader voor het lokaal bestuur en haar dienstverlening. Als er een schakel uitvalt, wordt het echter moeilijk om de **continuïteit** te blijven garanderen, ook al zijn voor het overgrote deel van de huidige functies back-ups aangesteld
- » **Middenkader** is eerder beperkt. In de realiteit nemen afdelingshoofden frequent ook taak als diensthoofd/coördinator op
- » Leidinggevend en nemen verschillende rollen op
 - » Vertaalt zich in een **zware en operationele taaklast voor de afdelingshoofden/algemeen directeur**
 - » Vertaalt zich in **onvoldoende beleidsmatig en projectmatige focus**



Interne organisatie

Managementteam

Is het managementteam een sturend en slagkrachtig orgaan binnen de organisatie?

- » **Samenstelling:** algemeen directeur, financieel directeur, afdelingshoofd ruimte, afdelingshoofd samenleven en vrije tijd, afdelingshoofd burger en welzijn en stafmedewerker dienstverlening. Burgemeester neemt deel op strategische overlegmomenten met MAT maar niet bij ieder MAT.
- » Het managementteam komt **eenmaal** per maand samen
- » Het huidige managementteam kent een **open debatkultuur** en een hoge mate van onderling **vertrouwen**. Er wordt **organisatiebreed gereflecteerd**, niet enkel vanuit de eigen afdeling. De boodschap van het MAT wordt samen uitgedragen naar de organisatie toe
- » Er wordt getracht om **strategisch/tactisch** te handelen en te reflecteren. Daarvoor is de capaciteit aanwezig
 - » Gezien de schaal worden echter operationele topics vanuit de eigen afdelingen ook vaak behandeld. Daardoor komt het **strategisch advies** vanuit het MAT soms wat in het gedrang



Interne organisatie

Interne kwaliteitswerking (organisatiebeheersing)

Is het bestuur op een gestructureerde manier bezig met interne kwaliteitswerking (organisatiebeheersing)?

- » De gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn keurden op 27 juni 2019 een **gezamenlijk kader** goed, met name de Leidraad Organisatiebeheersing van Audit Vlaanderen
- » In 2019 werd een **organisatiebrede zelfevaluatieworkgroep** opgericht die een risicoanalyse heeft uitgevoerd
 - » Bevindingen werden bij MAT getoetst en tijdens een diensthooftoverleg werd prioritering van verbeteracties opgemaakt
 - » Actieplan werd in april 2020 gefinaliseerd. De werkgroep werd omgevormd tot stuurgroep die tweemaal per jaar samenkomt. Er wordt jaarlijks een jaarrapport organisatiebeheersing opgemaakt
 - » Het actieplan organisatiebeheersing wordt structureel opgevolgd
 - » Binnen de OCMW-diensten dient nog een inhaalbeweging gemaakt worden (vnl. actualisatie van werkprocessen)
- » **Actieplan organisatiebeheersing** werd gekoppeld aan de **doelstellingenboom** (geïntegreerd opvolgingsdocument MJP, bestuursakkoord, nieuw beleid en interne werking)
- » Wommelgem beschikt over een duidelijk, maar vrij nieuw organisatiebeheersingssysteem met de juiste voorwaarden en tools om verder te optimaliseren naar de toekomst toe. De stafmedewerker dienstverlening kan hierin een belangrijke trekkersrol spelen



Interne organisatie

Projectmatig werken

Is de organisatie ingericht om **transversale projecten** aan te pakken?

- » Er is een **overkoepelende werkmethode**
 - » Projecten in het kader van het meerjarenplan 2020-2025 worden voorbereid, goedgekeurd en opgevolgd aan de hand van een projectfiche waarin de doelstellingen, de projectstructuur (sponsor, projectleider en projectgroep), de verschillende mijlpalen, stappen en middelen (mandagen en budget) worden opgenomen
- » Door de kleine schaal en de beperkte ambtelijke capaciteit komt **projectwerking op de achtergrond**. Operationele taken en 'brandjes blussen' blijft vaak de focus van de medewerkers
- » Het **projectoverleg** is op vandaag niet structureel en eerder op basis van de aanwezige noden
- » Er is geen overkoepelend overleg tussen het CBS en MAT over de (voortgang van) lopende projecten
 - » Het projectoverleg verloopt vandaag eerder ad hoc tussen de bevoegde schepen en het afdelingshoofd/de projectcoördinator



Interne organisatie

Samenwerking bestuur en administratie

Is er een goede samenwerking tussen bestuur en administratie, met erkenning van elkaars verantwoordelijkheden?

- » Aan het begin van de legislatuur werd een **afsprakennota** opgemaakt tussen het bestuur en de administratie. Hierin staan afspraken inzake taken en rollen, deontologie, delegatie van bevoegdheden, etc
- » De samenwerking tussen de administratie en politiek verloopt **constructief** maar kenmerkt zich ook deels door een **schepenmodel** waarbij de leden van het CBS een vrij sturende en operationele rol opnemen t.a.v. de administratie. Er is echter veel **wederzijds respect** tussen het CBS en het MAT
- » **Per beleidsdomein** is er **regelmatig en structureel overleg** tussen de bevoegde schepen(en) en het afdelingshoofd
 - » Minimum eenmaal per maand
- » Er is op vandaag geen **overkoepelende overlegstructuur CBS-MAT** wat vanuit de administratie als een gemis wordt gevoeld



Interne organisatie

Communicatie- en coördinatiestructuren

Zijn er goed functionerende communicatie- en coördinatiestructuren binnen het bestuur (MAT, projectteams...)?

Type	Aanwezig	Onderwerp	Frequentie
MAT	Afdelingshoofden en stafmedewerkers	• elkaar informeren: de voortgang op ieders afdeling • informatiestroom: nieuwe ontwikkelingen, voortgang, ... • onderlinge samenwerking en processen verbeteren en optimaliseren • besluitvorming over zaken richting de toekomst (midden- en langetermijn)	1/maand
Feedback CS/VB/GR-OCMW-raad	MAT+ coördinatoren of vertegenwoordiger van dienst	• feedback geven van CS/VB/GR-OCMW-raad • kort op de bal spelen: informatiedoorstroming en bespreken van problemen	3/maand
Coördinatorenoverleg	MAT + coördinatoren	• Het uittekenen van een gemeenschappelijk personeelsbeleid	6/jaar
Afdelingsoverleg	Afdelingshoofd en coördinatoren	• elkaar informeren: waar is iedereen mee bezig op de afdeling • informatiestroom vanuit het MAT • onderlinge samenwerking verbeteren en optimaliseren • projecten/processen binnen de afdeling doornemen en optimaliseren • de betrokkenheid vergroten bij de organisatie doelstellingen	1/maand
Teamoverleg	Per dienst	• werkverdeling en taakverdeling • het doorspreken van de voortgang van projecten en het evalueren daarvan • de werkwijze bepalen rond nieuwe projecten • de planning voor de komende periode (wie doet wat?) • bijzonderheden (verlofdagen van medewerkers, vakantie of ziekte doornemen) • informatie vanuit het managementteam delen of bekendmaken	1/maand
Projectoverleg	Projectleden	• taakverdeling • het doorspreken van de voortgang van projecten en het evalueren daarvan • de werkwijze bepalen rond nieuwe projecten • de planning voor de komende periode (wie doet wat?)	Tijdelijk op basis van noden
Personeelsvergadering	Alle personeelsleden	• de medewerkers informeren over nieuwe visie en strategie • de medewerkers informeren over plannen t.a.v. een nieuwe aanpak, ander beleid, ... • nieuwe richtlijnen introduceren bij de medewerkers • de medewerkers horen over bepaalde zaken, bijvoorbeeld hoe zij tegen de organisatie aankijken • de betrokkenheid van de medewerker vergroten bij de organisatie doelstellingen • het onderlinge samenzijn en samenwerking vergroten: o.a. elkaar beter leren kennen	1 keer per jaar
Rondgang teams	Algemeen directeur met elk team	• terugblik en vooruitblik op MJP • bespreking organisatie- en teambeleid	1 keer per jaar

- » Er werd een logische en gedifferentieerde **overlegstructuur** uitgewerkt binnen het lokaal bestuur (zie afbeelding)
- » De interne communicatie- en coördinatiekanalen worden positief gepercipieerd en er wordt actief op ingezet
- » Medewerkers worden op verschillende momenten bevraagd en/of betrokken bij de uitwerking van organisatieveranderingen
- » Tot op heden is er nog **geen intranet** van waaruit de interne communicatie gecentraliseerd kan stromen naar de medewerkers. Dit project wordt echter wel opgenomen binnen de doelstellingenboom, maar wordt momenteel uitgesteld door de hoge operationele werklast. Dit wordt momenteel opgevangen door **recurrente nieuwsbrieven**
- » Niettegenstaande diverse acties bleek uit de recent uitgevoerde human capital scan – welzijn op het werk dat interne communicatie toch naar voor te komen als een van de werkpunten

Interne organisatie

Dienstverlening

Werd een hedendaags dienstverleningsconcept uitgewerkt?

- » Het lokaal bestuur hanteert een **nieuw dienstverleningsmodel** sinds 1 januari 2020
- » Er werd ingezet op een sterke onthaalwerking met ruime openingsuren (34,5 uur fysiek, 35,5u telefonisch)
 - » Een centrale en moderne locatie voor de eerstelijnsdiensten met een scheiding tussen front- en backoffice
- » Er werd ruim geïnvesteerd in digitalisering: elektronische besluitvorming, nieuwe website met digitaal loket, digitale bouwvergunning, volledig vervangen van cashgeld door elektronisch betalen...
- » Er is een shift ingezet van een organisatiegerichte werking naar een eerder klantgerichte werking
 - » Er wordt gewerkt aan een klantencharter, een opleiding voor de medewerkers om te garanderen dat elke klant op dezelfde klantvriendelijke en –gerichte wijze onthaald wordt
- » De mogelijkheden tot telefonische permanentie worden momenteel bekeken, maar dit botst met de eerder beperkt beschikbare ambtelijke capaciteit



Interne organisatie

Infrastructuur

Is er een visie op het patrimoniumbeheer? Wordt er geïnvesteerd in de gemeentelijke infrastructuur en wordt deze aangepast aan de toekomstige noden?

- » Het **patrimoniumbeheer** in Wommelgem is op vandaag onvoldoende onder controle
- » Eerder **bepaalde visievorming** op het verduurzamen en opwaarderen van het gemeentelijk patrimonium
- » Sterk verouderd gemeentehuis (back-office) waar de eigen medewerkers werkzaam zijn
- » Bestuur kampt met een complex dossier: opmaak van **beheer- en masterplan voor het Fort II** in Wommelgem
 - » Plan dient om tot een optimaal beheer te komen binnen de budgettaire mogelijkheden
 - » Binnen dit soort grote en complexe dossiers **botst het lokaal bestuur duidelijk op de grenzen van de eigen bestuurskracht** (over alle dimensies heen)
 - » Externe consultant/bemiddelaar ingeschakeld om de verschillende belanghebbenden met elkaar te verzoenen
- » Nieuwe beleidsmedewerker patrimonium start op in het najaar 2022



Interne organisatie

ICT en digitalisering

Is er een gedegen strategisch en operationeel beheer van de ICT-infrastructuur? Heeft de organisatie oog voor efficiëntiewinsten ten gevolge van digitalisering?

- » Digitale dienstverlening werd sterk uitgebouwd en blijft een prioriteit van het bestuur
 - » Speerpunt 1 binnen het dienstverleningsmodel = **“maximaal digitaal”**
- » Er werden grote stappen gezet op vlak van ICT binnen de gemeente, maar sommige diensten staan verder dan andere
- » ICT werd **grotendeels uitbesteed**
 - » Wommelgem beschikt over één voltijds ICT-medewerker
 - » Het dagelijks beheer wordt hierdoor afgedekt, maar Wommelgem is in grote mate extern afhankelijk
 - » **Zeer beperkte beleidsmatige/strategische uitwerking van het ICT-beleid mogelijk met de huidige capaciteit**



HR-beleid & personeelsbezetting



HR-beleid: Wommelgem als werkgever

- » Wommelgem ontsnapt op vlak van **HR uitdagingen** niet aan de risico's die gelden voor gemeenten met een lager inwonersaantal. Zo zijn er weinig **doorgroeimogelijkheden** en door de beperkte opties op vlak van verloning ten opzichte van de privé sector en grotere steden is er een verhoogd risico op een groot personeelsverloop (dit is in Wommelgem relatief onder controle de laatste maanden). Ook de **krapte op de arbeidsmarkt** en de zogenaamde 'war on talent' laten zich voelen. De instroom van kandidaten op openstaande vacatures is klein, waardoor de selecties meestal over meerdere rondes verlopen.
- » Toch kan Wommelgem de meest **kritische functies** blijvend invullen. Het bestuur beschikt over o.a. een omgevingsambtenaar, een ICT-medewerker, kinderbegeleiders, technische profielen, projectmedewerkers...
- » Medewerkers met een eerder generiek takenpakket worden flexibel ingezet om de dienstverlening ten allen tijde te kunnen garanderen. Ingegeven door de kleine schaal van het bestuur wordt ook gezinspeeld op het werven van projectmedewerkers op A- en B-niveau die organisatiebreed ingeschakeld kunnen worden.

HR-beleid

- » De organisatie heeft proactief ingezet op het voorzien van back-ups voor alle functies om de continuïteit blijvend te garanderen. Door de lage bezetting blijft het **continuïteitsrisico echter aan de hoge kant** en is er voor bepaalde functies geen back-up. Om maximaal taken, opdrachten en verantwoordelijkheden af te dekken die in-house niet aanwezig zijn wordt gerekend op de intergemeentelijke inzet van medewerkers (noodplanning, ZORA, Loket Kinderopvang, IGP...)
- » De rechtspositieregeling en het arbeidsreglement werden recent geactualiseerd (januari 2022)
- » Hoog maturiteitsniveau van het personeelsbeleid en sterk managementteam, gekoppeld aan de duidelijke en logische organisatiestructuur zorgt ervoor dat eerder beperkte ambtelijke capaciteit nog opgevangen wordt

HR-beleid

- » De professionaliseringsgraad van het interne personeelsbeleid ligt hoog. Het MAT geeft aan dat hieromtrent grote stappen werden gezet in de afgelopen bestuursperiode. We stellen inderdaad vast de meeste componenten van een modern en sterk personeelsbeleid aanwezig en ingebed zijn in de organisatie:
 - » Een actueel en volledig overzicht van de functiekaarten binnen de organisatie
 - » Een geactualiseerd organogram met duidelijke aansturingslijnen en diensten met grotendeels coherente takenpakketten/verantwoordelijkheden
 - » Onthaaltraject, peter/meter-systeem, vormingsplan, ...
- » Toen zich signalen voordeden van welzijnsproblemen op het werk, werd snel geschakeld om via externe begeleiding een actieplan welzijn op het werk op basis van de behoeften en pijnpunten op de werkvloer te realiseren

Personeelsbezetting

- » In dit hoofdstuk duiken we dieper in de personeelsgegevens van beide organisaties. De personeelsgegevens zijn gebaseerd op data, aangeleverd door middel van een gedetailleerde en geijkte personeelslijst. Deze werd opgemaakt door de personeelsdiensten en werd vervolgens besproken met adviseurs van CC Consult om een gelijke opbouw, invulling en interpretatie voor beide gemeenten te kunnen garanderen. De grafieken in onderstaand hoofdstuk zijn altijd afgeleid uit de interne benchmarktool Vergelijk je Gemeente, behalve indien anders aangegeven.
- » Bezetting
 - » De data die we hieronder presenteren komt met andere woorden uit het eigen bestuur. De VTE's die we vermelden, verwijzen altijd naar de effectieve bezetting zoals deze was in najaar 2022 en werd overgemaakt door het bestuur.
- » De HR-indicatoren in **Vergelijk Je Gemeente** zijn opgebouwd in 3 lagen:
 - » Organisatie: deze laag bevat data die spreekt voor de organisatie. Met organisatie bedoelen we "het lokaal bestuur: gemeente én OCMW"
 - » Domein: deze laag bevat data die spreekt voor een domein
 - » Dienst: deze laag bevat data op dienstniveau
- » **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 (vb. in grotere besturen is de groenambtenaar een deskundige met vooral strategische focus, in kleinere besturen stuurt deze groenambtenaar ook de uitvoerende teams aan. Deze opsplitsingen worden niet altijd accuraat opgenomen in de benchmark). De opname van een actor- of regierol wordt hierbij ook niet specifiek in rekening gebracht

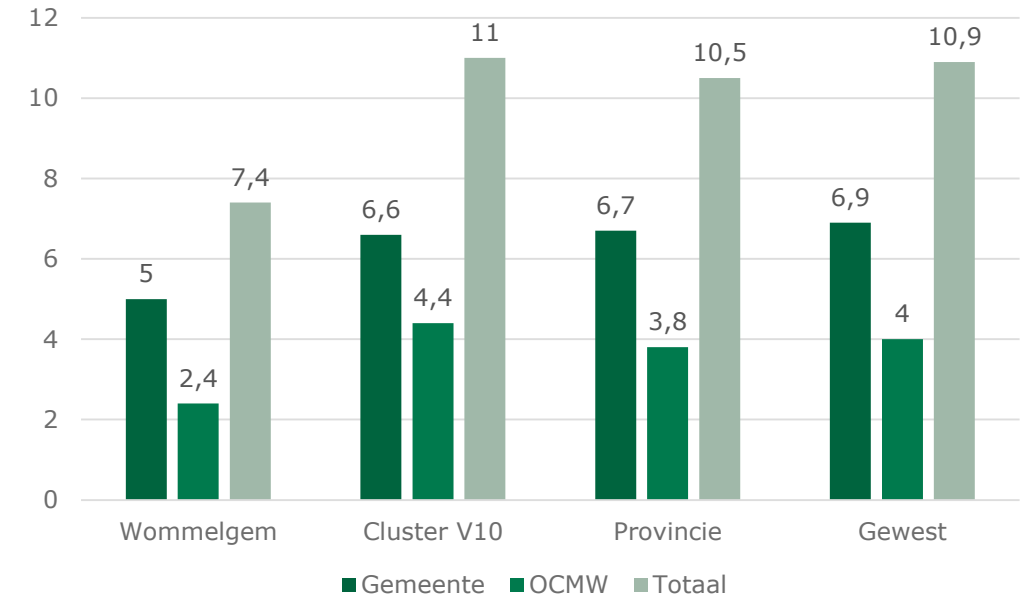
Endogene & exogene factoren



Personeelsbezetting totale organisatie

- » Data uit het **IFP** (individueel financieel profiel) van Wommelgem opgemaakt door Belfius (2020)
- » De totale **personeelsbezetting per 1.000 inwoners** van Wommelgem ligt een **stuk lager het gemiddelde** van de cluster V10 (gemeenten met economische activiteit en vergrijzende bevolking), de provincie Antwerpen en het Vlaams Gewest
 - » Zowel voor gemeente als OCMW
 - » Verschil in personeelsbezetting voor het OCMW grotendeels te verklaren door de afwezigheid van (ouderen)zorg in eigen beheer (woonzorgcentrum, thuiszorg, assistentiewoningen...). Wommelgem neemt hierbij een regierol op

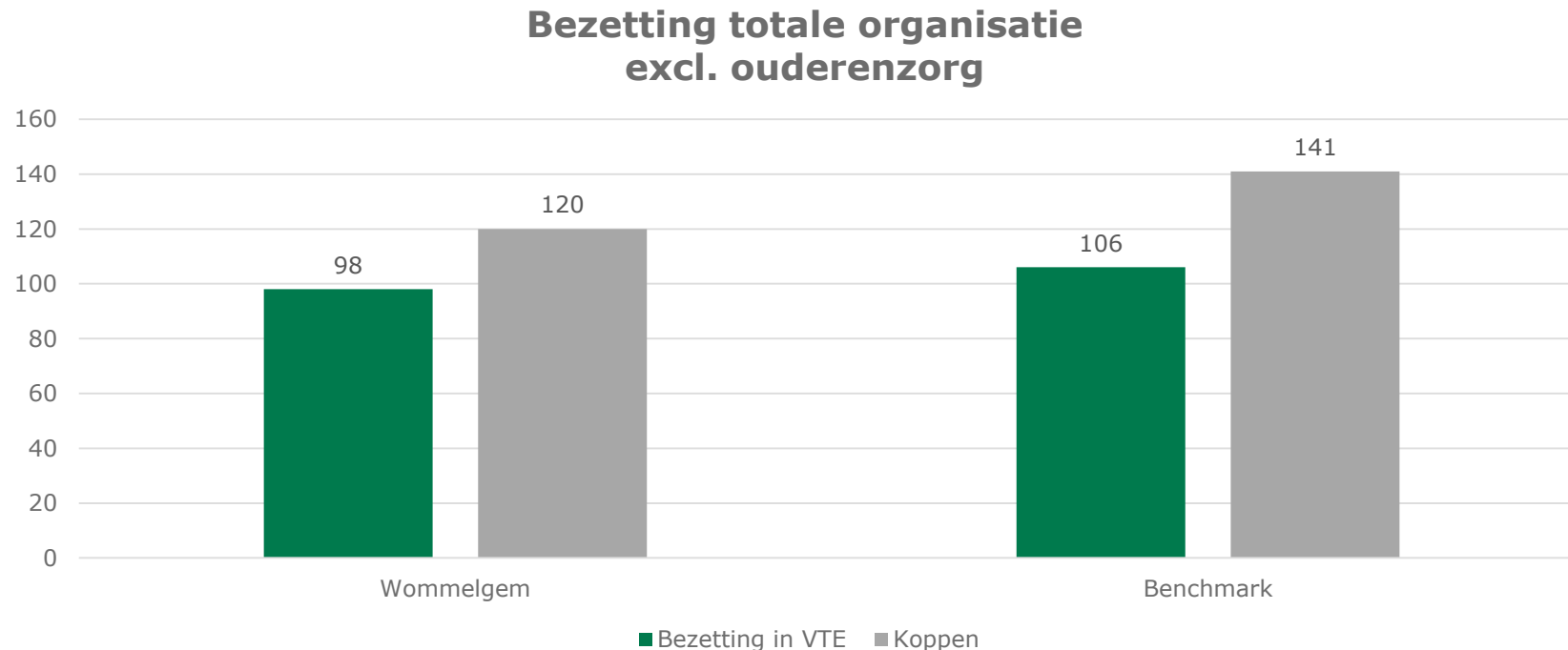
VTE per 1.000 inwoners (2020)
IFP Belfius



Personeelsbezetting totale organisatie

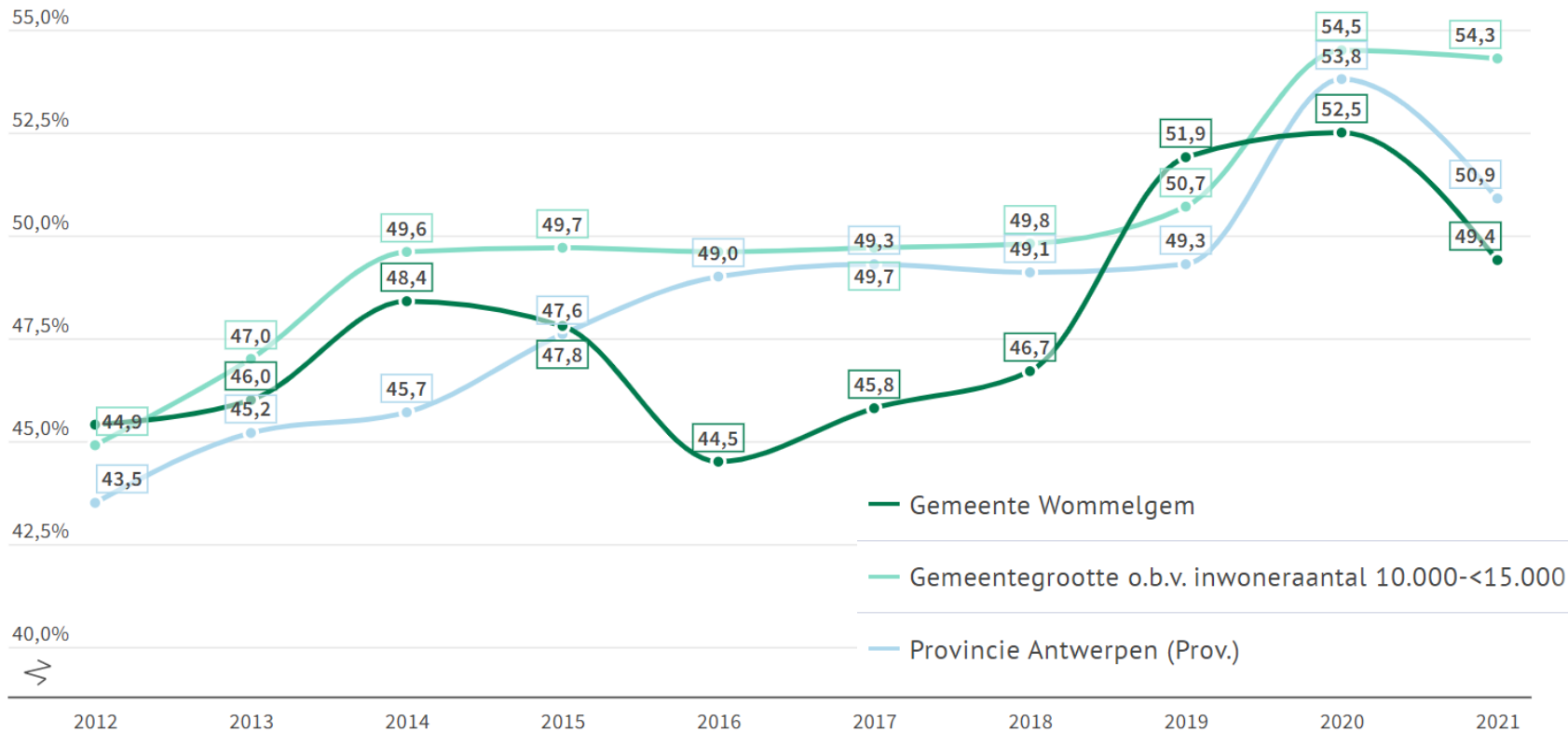
» Personeelsbezetting totale organisatie excl. ouderenzorg

- » Via Vergelijk je Gemeente werd de bezetting op organisatieniveau vergeleken met andere besturen van een vergelijkbaar inwonersaantal (10.000-15.000)
- » Alle bezetting binnen ouderenzorg (vnl. woonzorgcentrum) werd uit de vergelijking weggelaten. Dit om een zo correct mogelijke vergelijking te kunnen maken op basis van de dienstverlening in eigen beheer
- » We stellen ook hier vast dat Wommelgem een **lagere bezetting dan gemiddeld heeft**. Het gaat over **8 VTE en 21 koppen minder** dan de benchmark



Bron: Vergelijk je Gemeente (2022)

% Personeelskosten t.o.v. totale exploitatie-uitgaven



- » We stellen vast dat Wommelgem een lager dan gemiddeld percentage personeelskosten t.o.v. totale exploitatie-uitgaven heeft dan binnen de benchmark (o.b.v. inwonersaantal en provincie). Verder in het rapport stellen we vast dat het personeelskader inderdaad beperkter ingevuld is dan gemiddeld in de benchmark.
- » Vanaf 2016 tot nu zien we een stijging van dit ratio (van 44,5% in 2016 tot 49,4% in 2021). Dit is waarschijnlijk te verklaren door een groeiende (en gemiddeld hoge) anciënniteit (bijhorende hogere personeelskost) en een daling van de totale exploitatie-uitgaven (zie volgende slide).

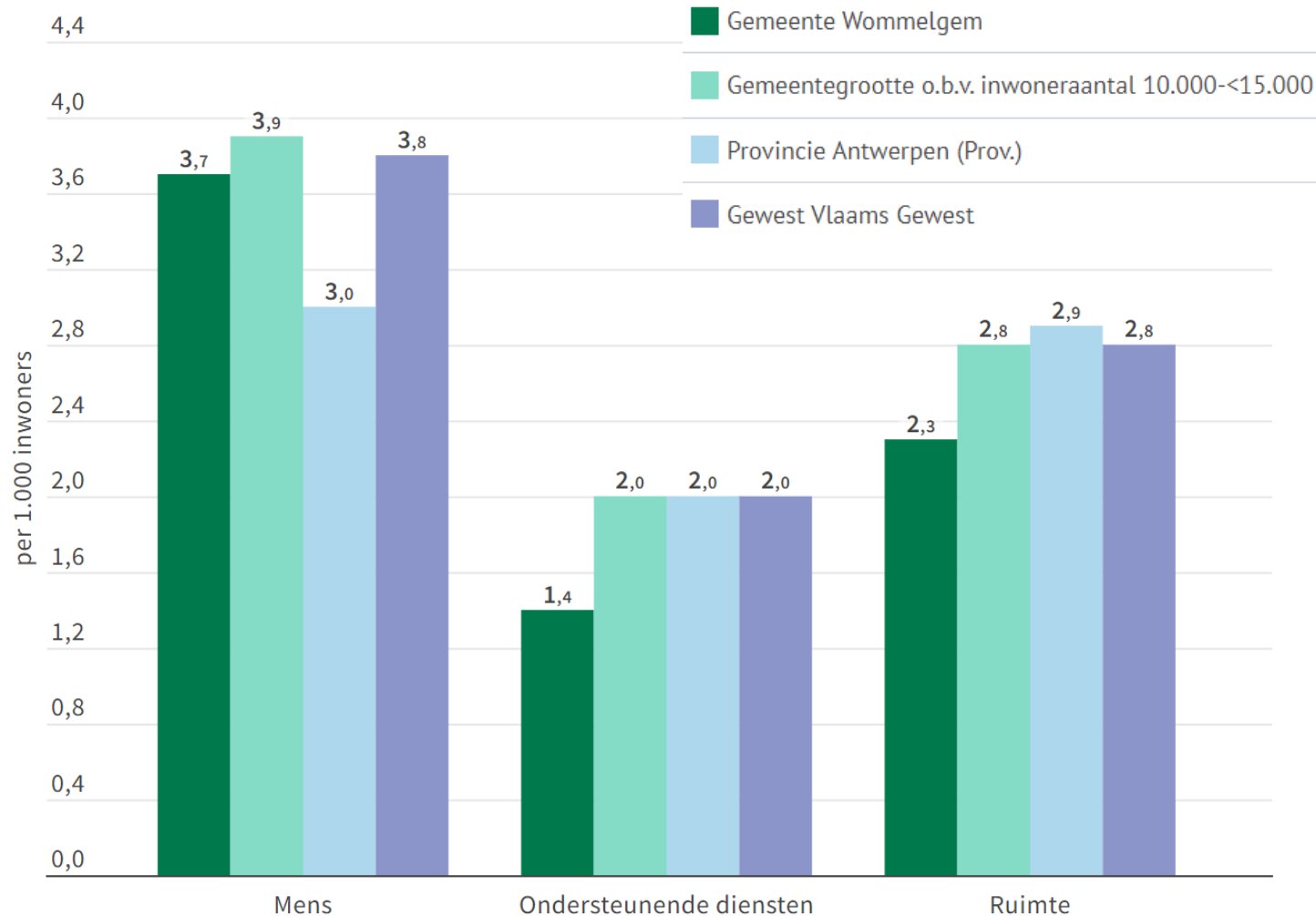
% Personeelskosten t.o.v. totale exploitatie-uitgaven

» Totale exploitatie-uitgaven (per 1.000 inwoners)

Exploitatie-uitgaven 			
	Gemeente Wommelgem	Gemeentegrootte o.b.v. inwoneraantal 10.000- <15.000	Provincie Antwerpen (Prov.)
2012	863.000	1.034.000	1.699.000
2013	922.000	1.170.000	1.794.000
2014	1.273.000	1.379.000	2.049.000
2015	1.238.000	1.380.000	2.204.000
2016	1.305.000	1.405.000	2.381.000
2017	1.235.000	1.428.000	2.408.000
2018	1.273.000	1.459.000	2.452.000
2019	1.181.000	1.458.000	2.465.000
2020	1.200.000	1.387.000	2.357.000
2021	1.198.000	1.281.000	2.320.000

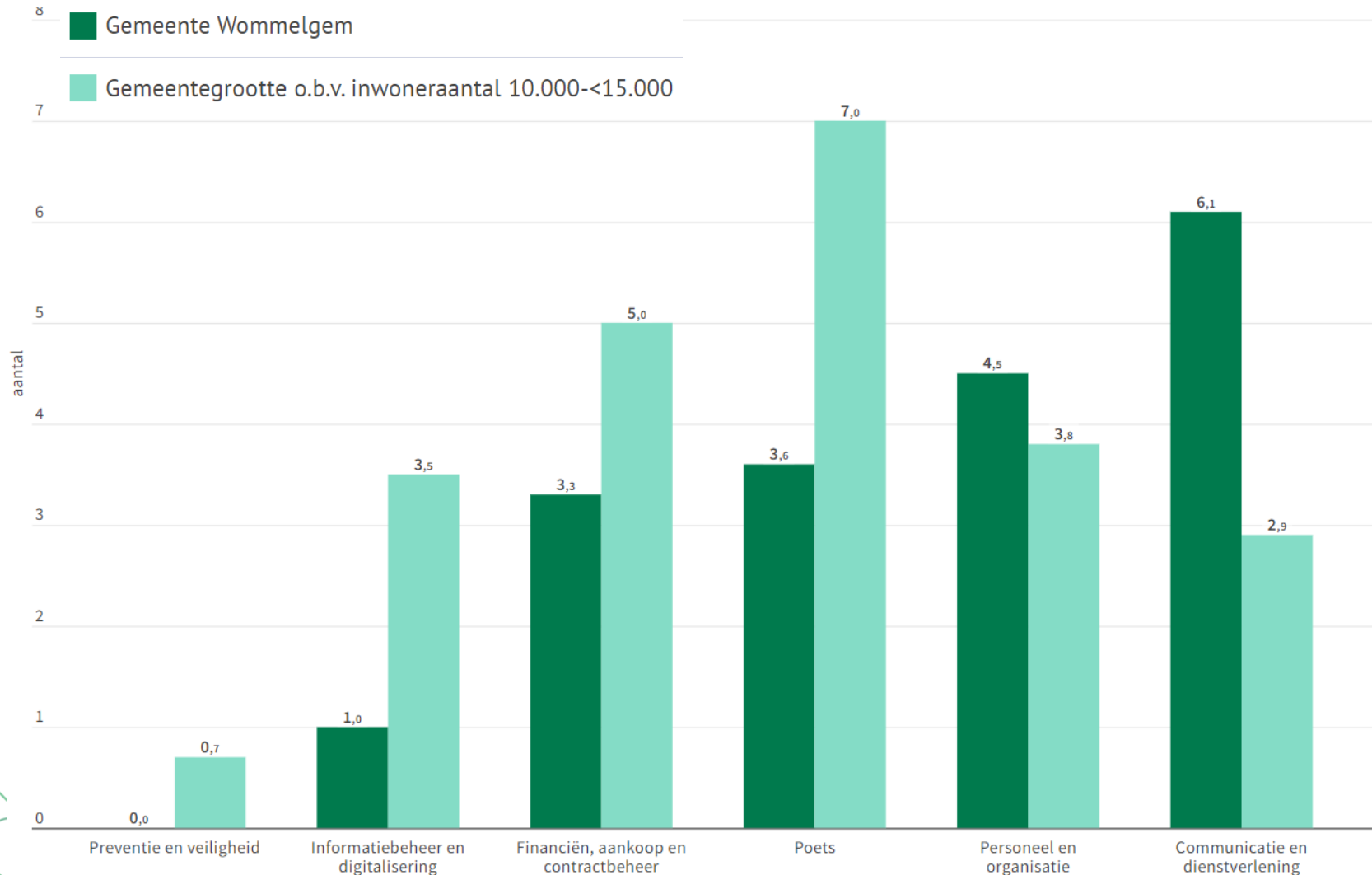
Bezetting in VTE per domein

Per 1.000 inwoners



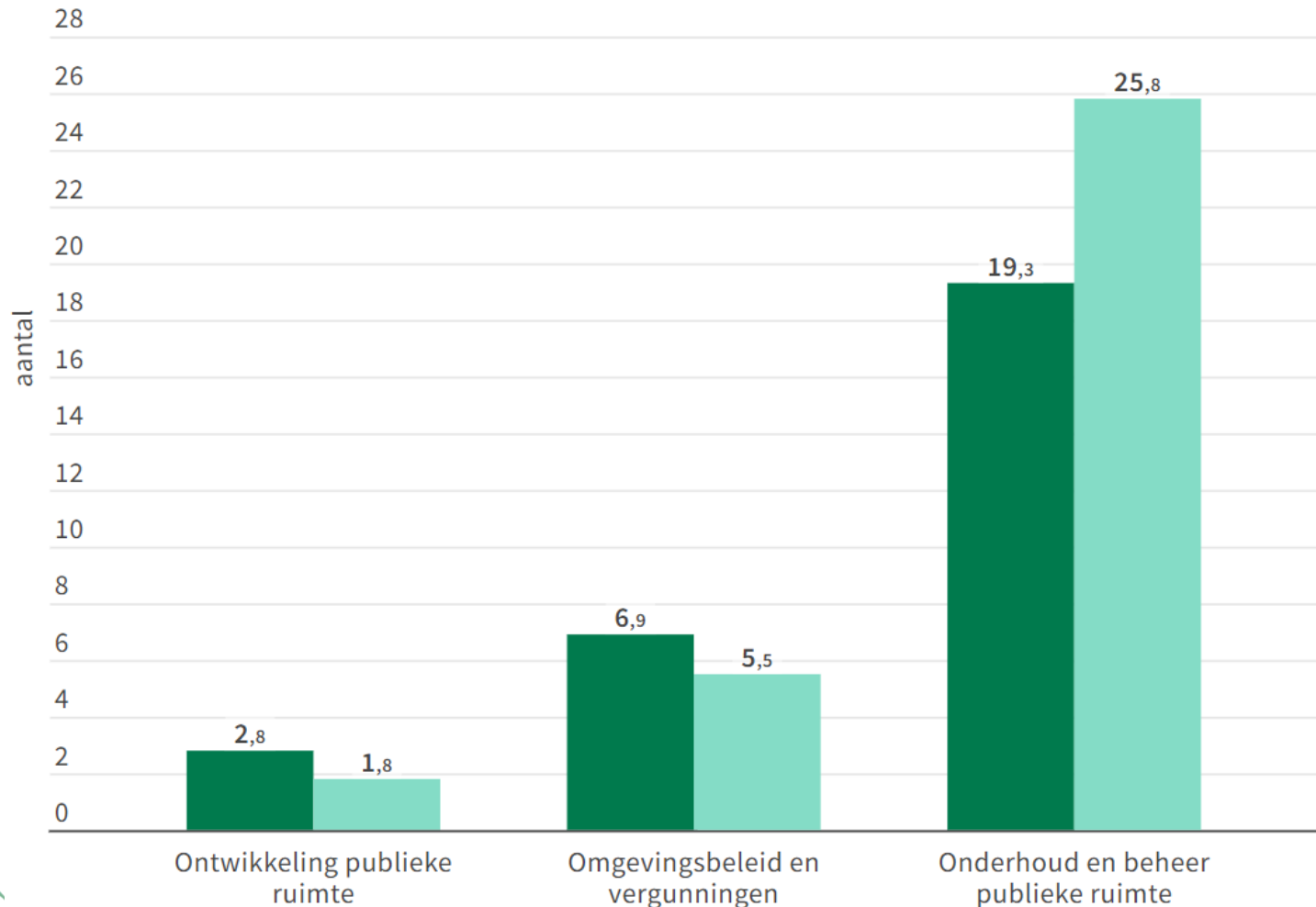
Als we inzoomen op de bezetting (in VTE per 1.000 inwoners) valt op dat de lagere bezetting zich vnl. manifesteert binnen de ondersteunende en ruimtelijke diensten. De bezetting voor de persoonsgebonden diensten ligt in lijn met de gemiddeldes. Bij de persoonsgebonden diensten werd geen bezetting binnen ouderenzorg meegerekend.

Personeelsbezetting Ondersteunende diensten (clusterniveau)



- » Binnen de ondersteunende diensten zien we een duidelijk lagere bezetting (effectieve VTE-aantallen) binnen informatiebeheer en digitalisering (ICT, GIS, secretariaat en archief) en alles omtrent financiën, aankoop en contractbeheer. Ook de zorgt voor de lagere bezetting op domeinniveau
- » De bezetting voor personeel en organisatie (personeelsdienst en strategische cel) volgt de benchmark
- » De cluster communicatie en dienstverlening kan rekenen op meer medewerkers dan gemiddeld in de benchmark. Dit vnl. door een doorgedreven onthaalwerking

Personeelsbezetting Grondgebonden diensten (clusterniveau)



- » De eerder lage bezetting op domeinniveau voor het domein ruimte vinden we vnl. terug in de cluster onderhoud en beheer van de publieke ruimte (wegen en water, onderhoud patrimonium en groendienst). Dit zijn dus de eerder technische profielen binnen een technische uitvoeringsdienst. Alhoewel Wommelgem niet over een groot grondgebied beschikt, zijn de uitdagingen niet gering (mobiliteit, grote infrastructuurprojecten, onderhoud van patrimonium, rioleringen in eigen beheer...)
- » De taakstelling omtrent ruimtelijk beleid, vergunningen, milieu en lokale economie zou in principe voldoende afgedekt moeten worden door de aanwezige bezetting (6,9 VTE)

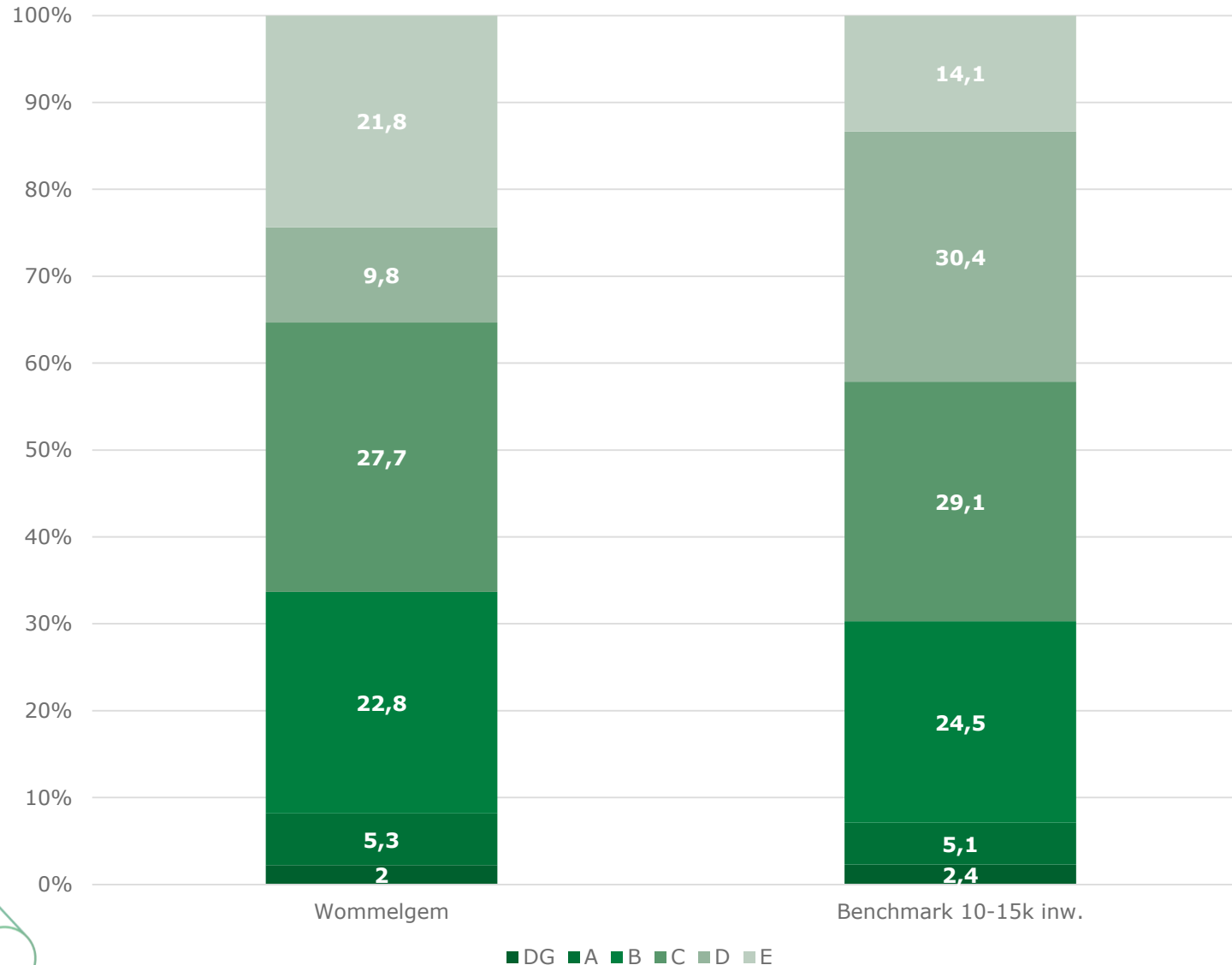
Ontbrekende expertise?

- » Expertise die ontbreekt of beperkt aanwezig is in de organisatie
 - » Huisvesting
 - » Patrimonium
 - » Binnenkort opstart van beleidsmedewerker
 - » Mobiliteit
 - » Klimaat en energie
 - » Juridische ondersteuning
 - » Ouderenbeleid
 - » Erfgoed



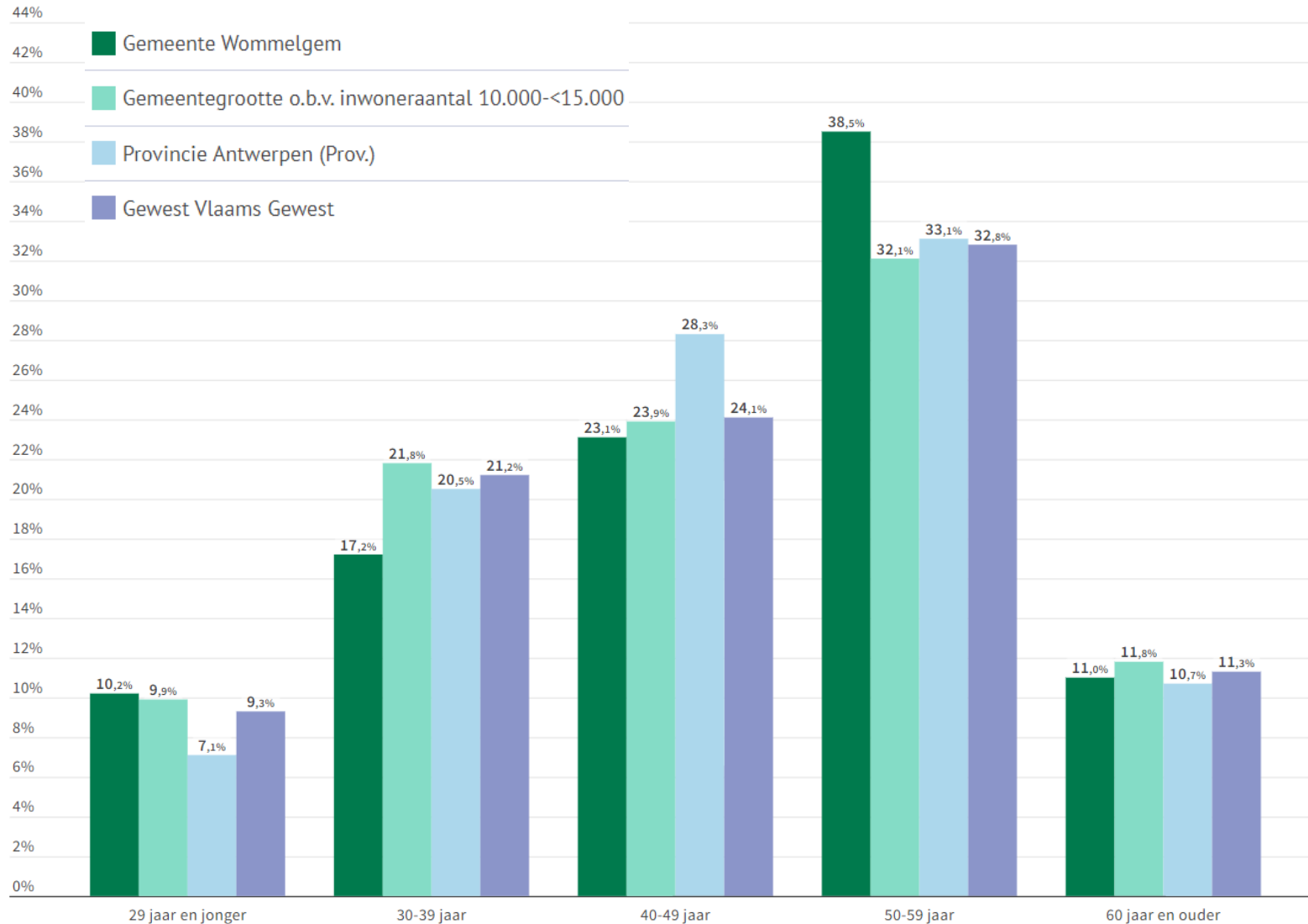
Inschaling van het personeelskader

VTE naar niveau (excl. ouderenzorg)



- » **Grafiek: effectieve VTE-aantallen binnen een 100%-gestapelde kolom**
- » Het personeelskader van Wommelgem beschikt procentueel gezien over meer, administratieve- (C), deskundige- (B) en expertprofielen (A) dan gemiddeld in de referentiecategorieën. De absolute cijfers tonen echter dat de personeelsaantallen voor deze medewerkers lager liggen.
- » Bovenstaande vindt deels zijn oorzaak in de lagere bezetting dan gemiddeld binnen de technische uitvoeringsdienst.
- » Daarnaast valt op dat een hoog aandeel van medewerkers nog ingeschaald zijn op E-niveau. Dit gekoppeld aan het aanzienlijke verschil met de benchmark in medewerkers ingeschaald op D-niveau

Bezetting naar leeftijd



- » Het personeelsbestand van Wommelgem volgt qua leeftijd grotendeels de gemiddeldes binnen de andere referentiecategorieën. Binnen de leeftijdsklasse 50-59 jaar zijn er echter iets meer medewerkers dan gemiddeld in de benchmark aan de slag

Bezetting naar anciënniteit



- » Wommelgem telt procentueel iets meer medewerkers met een lage anciënniteit
- » We zien echter een hoog aandeel medewerkers die reeds langer dan 10 jaar actief zijn in de organisatie (52%)
 - » Impliceert verhoging van de personeelskost

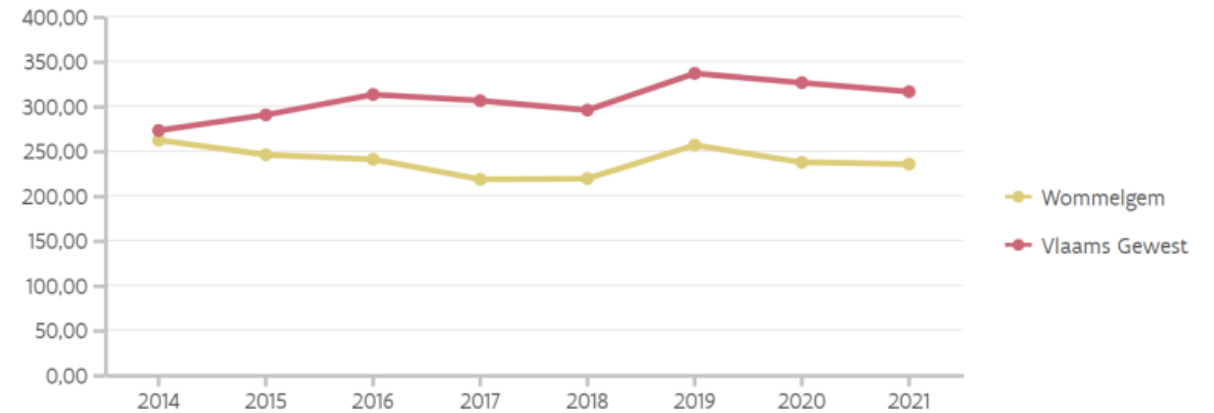
Financiën en fiscaliteit



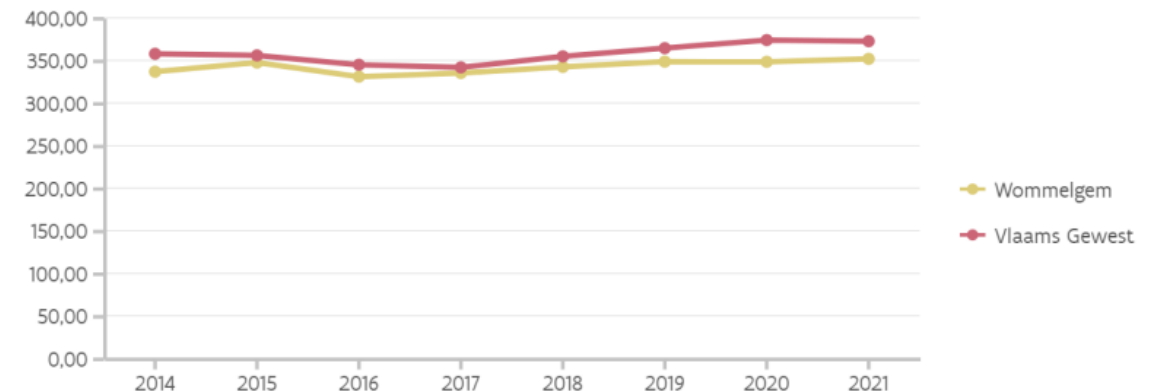
Ontvangsten uit APB en OV

- » De **APB (aanvullende personenbelasting)** te Wommelgem bedraagt 5%, het Vlaams gemiddelde is 7,2%.
- » De ontvangsten per inwoner liggen lager dan Vlaams gemiddelde. Wommelgem: 235,32 euro/inwoner i.t.t. Vlaams gemiddelde: 316,11 euro/inwoner. De ontvangsten kennen dalende trend conform Vlaamse gemiddelden.
- » De **OOV (opcentiemen onroerende voorheffing)** bedraagt 630 opcentiemen, het Vlaams gemiddelde 897 opcentiemen. De ontvangsten uit OOV per inwoner bedraagt in Wommelgem 351,91 euro. Het Vlaams gemiddelde is 372,64 euro. Hierdoor ligt de ontvangst in Wommelgem gemiddeld lager. De ontvangsten volgen wel de Vlaamse trend.

Ontvangsten uit aanvullende personenbelasting, 2014-2021, in euro per inwoner



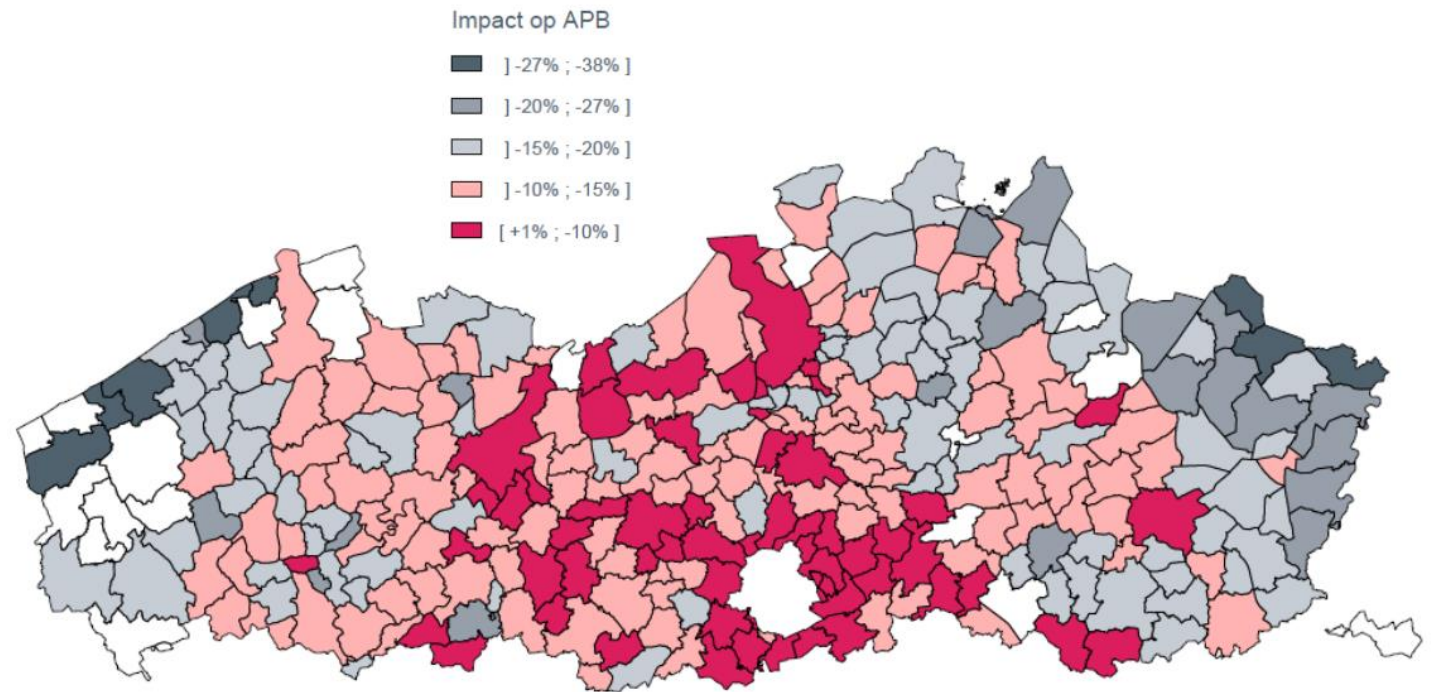
Ontvangsten uit opcentiemen op onroerende voorheffing, 2014-2021, in euro per inwoner



Impact vergijzing op financiële inkomsten

- » De APB te Wommelgem bedraagt 5%.
- » Belfius raamt dat de **inkomsten uit APB voor Wommelgem gaan dalen** met 10 à 15% tegen 2030. Dit ten gevolge van de vergrijzing.

Impact vergrijzing op APB tegen 2030 (Belfius)



Evenwichtsnormen meerjarenplan

- » De gemeenten/OCMW's moeten in hun meerjarenplannen beantwoorden aan bepaalde evenwichtsnormen (zie artikel 16 van het BVR BBC van 30 maart 2018):
 - » het geraamde beschikbaar budgettair resultaat moet per boekjaar groter of gelijk zijn aan nul (het "toestandsevenwicht");
 - » de geraamde autofinancieringsmarge moet in het laatste boekjaar van de periode van het meerjarenplan groter of gelijk zijn aan nul (het "structureel evenwicht").
 - » Als het meerjarenplan financieel in evenwicht is, kunnen de door het lokaal bestuur gekozen beleidsopties gerealiseerd worden binnen de financiële mogelijkheden zonder dat de toekomst gehypothekeerd wordt.
 - » Het beschikbaar budgettair resultaat op het einde van het meerjarenplan (2025) daalt wel met 934.736 euro van 1.050.698 euro tot 115.962 euro.
 - » Ook de gecorrigeerde autofinancieringsmarge, eind 2025, daalt met 589.286 euro van 1.539.852 euro tot 950.566 euro.
- » **Beide criteria zijn voor Wommelgem positief. Wommelgem is momenteel een financieel gezonde gemeente.**

M2: Staat van het financieel evenwicht

Budgettair resultaat	Rek 2020	Rek 2021	Mjp 2022	Mjp 2023	Mjp 2024	Mjp 2025
I. Exploitatiesaldo (a-b)	3.214.507	3.236.219	1.020.619	1.482.252	1.197.188	1.115.766
a. Ontvangsten	18.751.067	18.799.183	17.558.300	17.709.247	18.006.191	18.251.136
b. Uitgaven	15.536.560	15.562.964	16.537.681	16.226.995	16.809.003	17.135.370
II. Investeringsaldo (a-b)	-5.631.532	-3.336.015	-4.732.377	-3.660.651	-1.268.151	-1.307.151
a. Ontvangsten	1.915.382	30.000	1.634.835	0	0	0
b. Uitgaven	7.546.914	3.366.015	6.367.212	3.660.651	1.268.151	1.307.151
III. Saldo exploitatie en investeringen (I+II)	-2.417.025	-99.796	-3.711.758	-2.178.399	-70.963	-191.385
IV. Financieringssaldo (a-b)	-90.353	-19.302	500.000	1.675.000	-110.000	-110.000
a. Ontvangsten	0	0	500.000	1.700.000	0	0
b. Uitgaven	90.353	19.302	0	25.000	110.000	110.000
V. Budgettair resultaat van het boekjaar (III+IV)	-2.507.378	-119.097	-3.211.758	-503.399	-180.963	-301.385
VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar	6.939.943	4.432.565	4.313.467	1.101.709	598.310	417.347
VII. Gecumuleerd budgettair resultaat (V+VI)	4.432.565	4.313.467	1.101.709	598.310	417.347	115.962
VIII. Onbeschikbare gelden	0	0	0	0	0	0
IX. Beschikbaar budgettair resultaat (VII-VIII)	4.432.565	4.313.467	1.101.709	598.310	417.347	115.962

Autofinancieringsmarge	Rek 2020	Rek 2021	Mjp 2022	Mjp 2023	Mjp 2024	Mjp 2025
I. Exploitatiesaldo	3.214.507	3.236.219	1.020.619	1.482.252	1.197.188	1.115.766
II. Netto periodieke aflossingen (a-b)	90.353	19.302	0	25.000	110.000	110.000
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	90.353	19.302	0	25.000	110.000	110.000
b. Periodieke terugvordering leningen	0	0	0	0	0	0
III. Autofinancieringsmarge (I-II)	3.124.154	3.216.917	1.020.619	1.457.252	1.087.188	1.005.766

Gecorrigeerde autofinancieringsmarge	Rek 2020	Rek 2021	Mjp 2022	Mjp 2023	Mjp 2024	Mjp 2025
I. Autofinancieringsmarge	3.124.154	3.216.917	1.020.619	1.457.252	1.087.188	1.005.766
II. Correctie op de periodieke aflossingen (a-b)	81.581	17.758	0	-15.000	-64.000	-55.200
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	90.353	19.302	0	25.000	110.000	110.000
b. Aangewezen aflossingen o.b.v. de financiële schulden	8.772	1.544	0	40.000	174.000	165.200
III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge (I-II)	3.205.734	3.234.675	1.020.619	1.442.252	1.023.188	950.566

'Wommelgem is anno 2022 een financieel gezonde gemeente'
Politieke ambities en investeringen in personeel en organisatie
worden continu afgestemd op de financiële ruimte.

Evenwichtsnormen meerjarenplan

- » De exploitatieontvangsten zijn hoger dan de uitgaven
 - » De personeelskost (onderdeel van exploitatie uitgave) is in Wommelgem aanzienlijk lager dan gemiddeld.
- » Het saldo ontvangsten/uitgaven daalt. Dit heeft impact op de autofinancieringsmarge die daalt maar nog steeds positief is.
 - » Het saldo van het exploitatie- en investeringsbudget kent een daalde trend door de aanpassing van de loonbudgetten en de budgetten voor gas en elektriciteit (+/- 435.000 euro) aan te passen.
 - » Opgelet: De impact van de energiecrisis kan de verhouding ontvangsten/uitgaven verder onder druk zetten.
- » Er is voor een bedrag van 2.200.000 euro aan leningen ingeschreven.

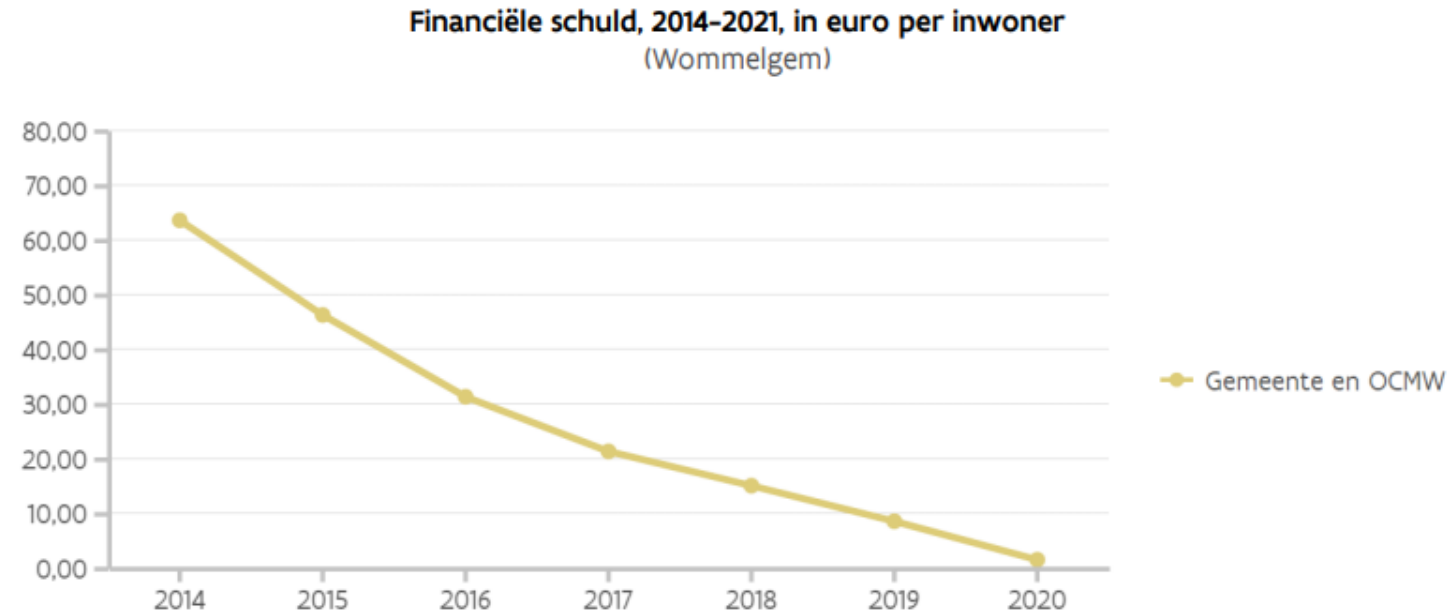
M2: Staat van het financieel evenwicht

Budgettair resultaat	Rek 2020	Rek 2021	Mjp 2022	Mjp 2023	Mjp 2024	Mjp 2025
I. Exploitatiesaldo (a-b)	3.214.507	3.236.219	1.020.619	1.482.252	1.197.188	1.115.766
a. Ontvangsten	18.751.067	18.799.183	17.558.300	17.709.247	18.006.191	18.251.136
b. Uitgaven	15.536.560	15.562.964	16.537.681	16.226.995	16.809.003	17.135.370
II. Investeringsaldo (a-b)	-5.631.532	-3.336.015	-4.732.377	-3.660.651	-1.268.151	-1.307.151
a. Ontvangsten	1.915.382	30.000	1.634.835	0	0	0
b. Uitgaven	7.546.914	3.366.015	6.367.212	3.660.651	1.268.151	1.307.151
III. Saldo exploitatie en investeringen (I+II)	-2.417.025	-99.796	-3.711.758	-2.178.399	-70.963	-191.385
IV. Financieringssaldo (a-b)	-90.353	-19.302	500.000	1.675.000	-110.000	-110.000
a. Ontvangsten	0	0	500.000	1.700.000	0	0
b. Uitgaven	90.353	19.302	0	25.000	110.000	110.000
V. Budgettair resultaat van het boekjaar (III+IV)	-2.507.378	-119.097	-3.211.758	-503.399	-180.963	-301.385
VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar	6.939.943	4.432.565	4.313.467	1.101.709	598.310	417.347
VII. Gecumuleerd budgettair resultaat (V+VI)	4.432.565	4.313.467	1.101.709	598.310	417.347	115.962
VIII. Onbeschikbare gelden	0	0	0	0	0	0
IX. Beschikbaar budgettair resultaat (VII-VIII)	4.432.565	4.313.467	1.101.709	598.310	417.347	115.962

Autofinancieringsmarge	Rek 2020	Rek 2021	Mjp 2022	Mjp 2023	Mjp 2024	Mjp 2025
I. Exploitatiesaldo	3.214.507	3.236.219	1.020.619	1.482.252	1.197.188	1.115.766
II. Netto periodieke aflossingen (a-b)	90.353	19.302	0	25.000	110.000	110.000
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	90.353	19.302	0	25.000	110.000	110.000
b. Periodieke terugvordering leningen	0	0	0	0	0	0
III. Autofinancieringsmarge (I-II)	3.124.154	3.216.917	1.020.619	1.457.252	1.087.188	1.005.766

Gecorrigeerde autofinancieringsmarge	Rek 2020	Rek 2021	Mjp 2022	Mjp 2023	Mjp 2024	Mjp 2025
I. Autofinancieringsmarge	3.124.154	3.216.917	1.020.619	1.457.252	1.087.188	1.005.766
II. Correctie op de periodieke aflossingen (a-b)	81.581	17.758	0	-15.000	-64.000	-55.200
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	90.353	19.302	0	25.000	110.000	110.000
b. Aangewezen aflossingen o.b.v. de financiële schulden	8.772	1.544	0	40.000	174.000	165.200
III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge (I-II)	3.205.734	3.234.675	1.020.619	1.442.252	1.023.188	950.566

Schuld inwoners



- » De schuldgraad per inwoner bedraagt 1,36 euro. Vlaams gemiddelde 1260,46 euro.

Financiële analyses

- » Financiële analyses worden nog toegevoegd aan rapport.



Verzelfstandiging en intergemeentelijke samenwerking



Verzelfstandiging en intergemeentelijke samenwerking



- » De gemeente Wommelgem behoort tot de Politiezone Minos (stad Mortsel en de gemeenten Boechout, Borsbeek, Wijnegem en Wommelgem)
- » De hulpverleningszone is brandweerzone Rand
- » De eerstelijnszone betreft Antwerpen Oost

Verzelfstandiging en intergemeentelijke samenwerking



- » De lopende samenwerkingen (bijv. IGEAN, Eerste Lijnszone Antwerpen Oost, ZORA Wijkwerk...) lijken aan te tonen dat intergemeentelijk samenwerken een **belangrijke meerwaarde** voor de burger kan betekenen.
- » De gemeente deelt met 5 besturen een **noodplanningsambtenaar**
- » De recente crisissituaties (bijv. corona) toonden aan dat de samenwerking binnen de **ELZ Antwerpen Oost (met Deurne en Borgerhout)** zeer vlot verliep. Wommelgem bevindt zich als kleine gemeente hier in een zeer dankbare situatie en hoefde bijvoorbeeld geen vaccinatiecentrum te openen op eigen grondgebied
- » De **“trekkersrol”** binnen een samenwerkingsverband blijft vaak persoonsgebonden. Het risico is dan reëel dat het tempo van een bepaalde samenwerking wordt bepaald door de agenda van één medewerker. Sommige samenwerkingsverbanden worden actief opgevolgd en (deels) aangestuurd, binnen andere kan Wommelgem onvoldoende wegen als kleiner lokaal bestuur

Verzelfstandiging en intergemeentelijke samenwerking



- » We merken op dat Wommelgem **weinig structurele samenwerking aan gaat met bepaalde buurgemeenten**. De intergemeentelijke samenwerkingsverbanden worden aangegaan vanuit een beleidsmatige nood of opportuniteit en leiden tot een versnipperd landschap op dit vlak. Historisch werd voor de gemeentelijke beleidsdomeinen richting het noorden gekeken en voor de persoonsgebonden domeinen (OCMW-materie) richting het zuiden.
- » De centrale ligging van Wommelgem maakt dat de **gemeente onderhevig is aan bovenlokale ontwikkelingen**. Dat maakt de gemeente (meer) afhankelijk van bovenlokale organen/overheden. Goede samenwerking is daarvoor essentieel.
- » De **centrale ligging** van Wommelgem maakt het aangaan van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden echter complex. De grootstedelijke invloed van Antwerpen zorgt ervoor dat heel wat potentiële samenwerkingen niet opgezet worden. Bovendien zien dat er versnippering optreedt in de aanwezige verbanden in de regio.

Verzelfstandiging en intergemeentelijke samenwerking

- » De organisatie en werking van de politie in Wommelgem brengt in toekomst aantal uitdagingen met zich mee:
 - » Het **uitstappen van Borsbeek uit de politiezone MINOS** (wegens fusie met Antwerpen)
 - » Bij vormgeven/keuze toekomstige zone: afwegen kostprijs gemeentelijke toelage aan de politiezone vs. Het verkrijgen van **veiligheids- en politionele dienstverlening op maat van het eigen lokaal bestuur** conform de lokale noden en de mogelijkheid om **voldoende impact te hebben op keuzes die op niveau van de zone worden gemaakt**



Verzelfstandiging en intergemeentelijke samenwerking

Samenwerkingsverband	Wommelgem	Ranst	Wijnegem	Antwerpen	Schilde	Boechout
Intergemeentelijk overlegcomité noodplanning	X		X	X	X	X
Noodplanningsambtenaar	X	X			X	
IGEAN: grondgebied en expansie + milieu en veiligheid	X	X	X	X	X	X
IVLW Midden: lokaal woonbeleid	X	X	X		X	
Intergemeentelijke Onroerend Erfgoeddienst (IOED)	X	X	X		X	
Waterschap Het Schijn: integraal waterbeleid	X	X	X	X	X	X
Woonbegeleiding: voor huurders met zorgnood	X		X	X	X	
KINA RDGAT: gezinszorg en aanvullende thuiszorg	X		X		X	
Eerste Lijnszone Antwerpen Oost	X					
Huis van het Kind Regioteam Zuidoost rand Antwerpen	X					X
ZORA Wijkwerk	X					X
ZORA arbeidstrajectbegeleiding en activering	X					X
Bibburen: projectmatige samenwerking omtrent bibliotheekwerking	X	X	X			
Lokaal loket kinderopvang Voorkempen	X	X	X		X	

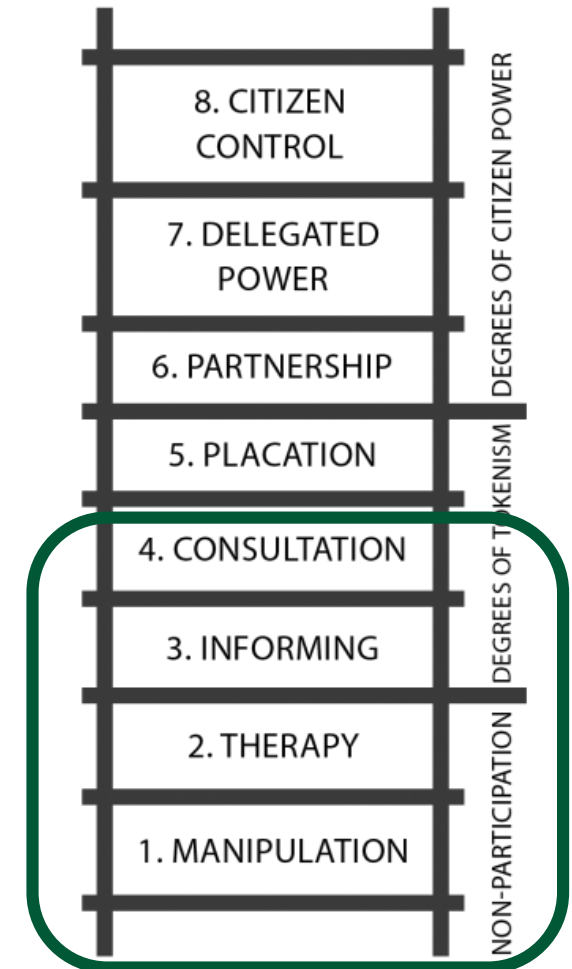
» Overzicht van enkele belangrijke samenwerkingsverbanden en welke buurgemeenten deze met Wommelgem delen

Participatie en communicatie



Participatie en communicatie

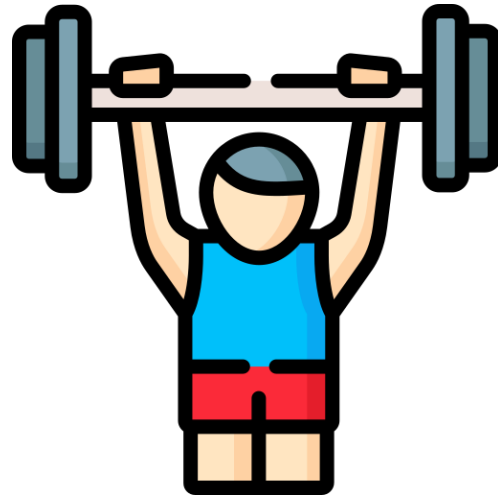
- » De participatiemogelijkheden voor de burger in Wommelgem zijn eerder beperkt
 - » Focus ligt eerder op **informer en adviseren**. Geen co-creatie met de burger
 - » Bevolking niet betrokken bij opmaak MJP
 - » Er werden enkele stappen gezet om burgers meer te betrekken, bijvoorbeeld bij het masterplan voor Fort II
- » **Externe communicatie** is een prioriteit voor het bestuur
 - » Moderne huisstijl
 - » Logo's op gebouwen
 - » Uitbouw gemeentelijke communicatiekanalen
 - » Continue screening van website



Participatie en communicatie

- » Participatie blijkt vaak geen prioriteit van kleinschalige besturen
 - » Democratische debat moet professioneel worden georganiseerd, wat bestuurskracht en schaal vergt
 - » Burgers en middenveldorganisaties verwachten voor dat aspect van de lokale dienstverlening professionele kwaliteit, continuïteit en stabiliteit
 - » In de meeste besturen is deze capaciteit beperkt aanwezig
- » *"Vaak worden democratische criteria opgeworpen tegen schaalvergroting, terwijl dat een van de krachtigste argumenten is voor schaalvergroting. Democratische capaciteit en innovatie vergen professionaliteit, voldoende inhoud om van mening te verschillen en, dus, een grotere schaal"*
 - » De Rynck, F. (2020). *Bestuurskunde. De kunst van het twijfelen*

Beoordeling van de bestuurskracht lokaal bestuur Wommelgem



Over “bestuurskracht”

- » Bestuurskracht kan omschreven worden als **“vermogen of de ambtelijke, strategische, operationele en financiële capaciteit om als bestuur de gewenste maatschappelijke ontwikkelingen en bijhorende effecten te realiseren en om de dienstverlening en taken goed uit te voeren”**.
- » Bestuurskracht is zodoende de verhouding tussen capaciteit en opdracht. De vraag die zich stelt is maw:
 - » *“Beschikken we over voldoende capaciteit om de opdrachten/uitdagingen die op ons af komen het hoofd te bieden vandaag maar ook in de toekomst?”*

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



Opdracht van lokale besturen neemt dag na dag toe...

- » Het lokaal niveau wordt steeds vaker beschouwd als het eerste bestuursniveau in het bieden van oplossingen op maatschappelijke uitdagingen en problemen. Niet vreemd, als bestuursniveau staan steden en gemeenten immers het **dichtste bij de burger, bedrijven en het middenveld**. Het lokale niveau wordt als eerste met problemen geconfronteerd en kan in principe de meeste passende en maatgebonden oplossingen aanreiken.
- » De **maatschappelijke uitdagingen** waar onze steden en gemeenten voor staan zijn niet min:
 - » Demografische evoluties zoals toenemende vergrijzing en gezinsverdunding die effect hebben op o.a. zorg, aanwezige infrastructuur, huisvesting,...
 - » Uitdagingen naar duurzaamheid en ruimtelijke ordening – onderhoud publiek domein, verhogen en behouden van rioleringsgraad, leefbaarheid kernen, onderhoud en beheer wegen, uitrol laadpaalinfrastructuur, inbreidingsprojecten, mobiliteit, tegengaan van verharding, klimaatbeleid...
 - » Onvoorziene gebeurtenissen en crisissen zoals de vluchtelingencrisis, energiecrisis,...
 - » ...
- » 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. Vanuit deze visie worden vanuit Vlaamse overheid (maar ook Federale overheid) meer en meer bevoegdheden doorgeschoven naar het lokale niveau. Deze **bestuurlijke uitdaging** impacteert ook het lokale niveau.

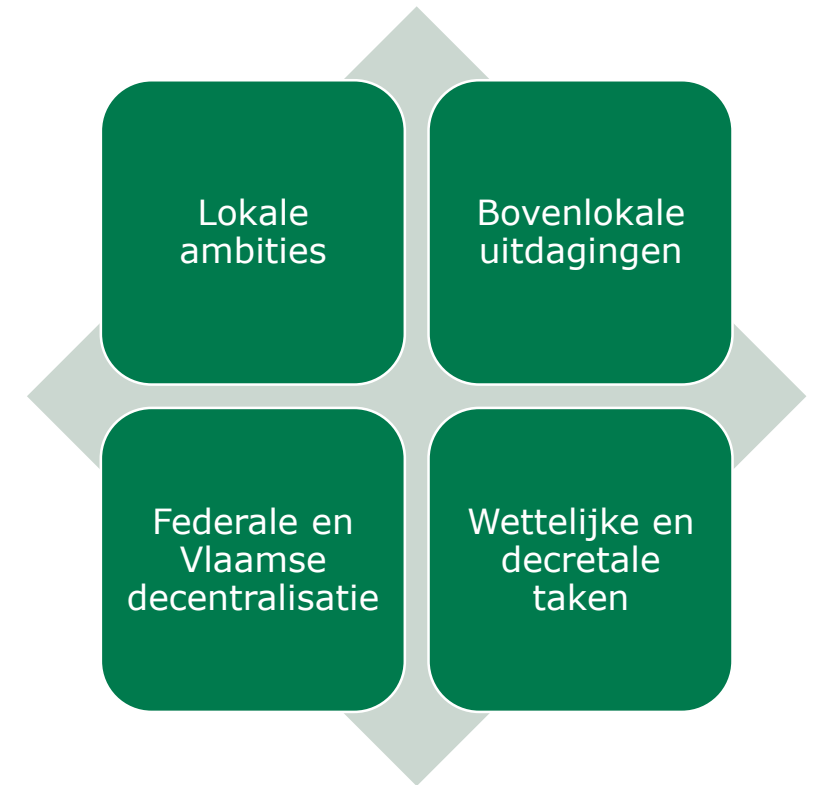
Opdracht van lokale besturen neemt dag na dag toe...

- » Naast voorgaande maatschappelijke- en bestuurlijke uitdagingen staan lokale besturen ook voor grote **organisatorische uitdagingen**:
 - » Krappe arbeidsmarkt
 - » Rekrutering en retentie van personeel op een krappe arbeidsmarkt (attractiviteit organisatie hangt samen met professionaliseringsgraad en bestuurskracht)
 - » Voor technische en hogere profielen is het moeilijk te concurreren op vlak van arbeidsvoorwaarden (in hoofdzaak bedrijfswagen)
 - » Weinig of geen doorgroeimogelijkheden in de organisatie
 - » ...
 - » Professionalisering van de dienstverlening
 - » Toenemende digitalisering en automatiseringsnoden
 - » Vraag naar meer efficiëntie en effectiviteit
 - » ...
 - » Nood aan kennis en expertise
 - » Vraag naar meer expertise en deskundigheid
 - » Nood aan voldoende beleids- en projectcapaciteit
 - » ...
 - » Financiële druk op lokale besturen
 - » Stijgende energieprijzen
 - » Indexering lonen
 - » Kosten op vlak van onderhoud en beheer
 - » ...

Opdracht lokale besturen

» De opdracht van lokale besturen is vierledig:

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



Bovenlokale uitdagingen die het lokale niveau impacteren

- » Gelet op de ligging in de Antwerpse rand (verstedelijkingsproblematiek) en centrale geografische ligging in het Oosten van Antwerpen zijn er diverse uitdagingen die het lokale niveau van Wommelgem overstijgen en de lokale beleidskeuzes en -acties beïnvloeden. Onder andere volgende **bovenlokale uitdagingen** (niet limitatief) hebben impact op het lokale beleid te Wommelgem:

- » **Mobiliteit**

- » Impact verkeersaders en verkeersveiligheid
- » Wagengebruik en duurzame mobiliteit
- » Fietsverbindingen
- » Openbaar vervoer

- » **Ruimtelijk (verharding vs. vergroening)**

- » Open ruimte vs. verharding
- » Toegang tot open ruimte en groenzones versterken
- » Bereikbaarheid KMO en industriezones openbaar vervoer

- » **Duurzaamheid en leefbaarheid**

- » Impact van verkeersinfrastructuur op leefbaarheid
- » Impact betonning op leefbaarheid

- » **Wonen**

- » Bebouwing vs. Groen en open ruimte
- » Beschikbaarheid woningen

Vandaag kan het lokaal bestuur Wommelgem beperkt antwoord bieden op deze vraagstukken omwille van de afwezigheid van expertise, mankracht en competenties om deze problematieken volwaardig het hoofd te bieden.

De visievorming op deze beleidsvraagstukken evenals de mogelijkheid om de gemeente te vertegenwoordigen in bovenlokale fora en structuren is beperkt/onvoldoende.

Voornaamste risico's voor Wommelgem:

- Het lokaal bestuur kan niet steeds antwoord bieden op bovenlokale uitdagingen. Vandaag maar ook in de toekomst.
- De kwaliteit en leefbaarheid van het eigen lokaal bestuur komt onder druk te staan.
- De verstedelijkingsdruk neemt toe.
- Wommelgem moet beslissingen en impact op lokaal niveau ondergaan ipv mee te sturen.



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 de bevolkingsregisters beheren
 - » Aangiften beheren voor: geboorte, huwelijk, overlijden, ...
 - » Documenten verdelen, zoals:
 - » identiteitskaarten en paspoorten, rijbewijzen, afschriften of uittreksels van geboorteakten, uittreksels uit het strafregister,...
 - » Begraafplaatsen beheren
 - » Sociale dienstverlening en welzijn
 - » Vergunningen uitreiken, zoals: omgevingsvergunningen (bouwvergunning, milieuvergunning of verkavelingsvergunning),...
 - » Ruimtelijke taken uitvoeren (wonen, ruimtelijk gebruik,...)
 - » ...

Het lokaal bestuur Wommelgem geeft aan de recurrente minimale wettelijke en decretale taken op heden te kunnen garanderen maar botst soms tegen limieten. De competenties en expertises zijn binnen het bestuur aanwezig om een tijdige, kwalitatieve en efficiënte dienstverlening te garanderen. De uitvoering komt echter onder druk te staan gezien de ambtelijke capaciteit vandaag tegen haar grenzen aanloopt. Hierbij mag geen radar uit de bestaande bezetting ontbreken of uitvallen. Niet recurrente taken worden soms niet of beperkt gerealiseerd, bv. opvolgen leegstandregister.

Risico's:

- Niet kunnen garanderen van decretale en wettelijke taken
- Juridisch inhoudelijke correctheid van dossiers en documenten garanderen
- Tijdigheid en volledigheid van documenten en dossiers garanderen
- Kwalitatieve adviezen kunnen niet worden voorzien



Verhoogde opdracht door 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 krijgt de opdracht om tegen ten laatste het najaar van 2022 aan te geven op welke wijze vorm wordt gegeven aan de decentralisatie ambities van de Vlaamse Regering
 - » **Decentralisatie-agenda op basis van een longlist met 61(!) voorstellen.** Op basis van de resultaten van de werkgroepen wordt een decentralisatieprogramma vastgelegd en meegedeeld aan de Vlaamse Regering. De druk op de lokale besturen zal sowieso toenemen in de komende jaren.
 - » https://lokaalbestuur.vlaanderen.be/sites/default/files/public/thema/strategische_projecten/Decentralisatie/commissie_decentralisatie_longlist.pdf

Wommelgem staat niet enkel voor uitdagingen op vlak van het garanderen van wettelijke en decretale taken, bovenlokale uitdagingen en lokale beleidsambities, maar ook de toenemende taakstelling die naar de lokale besturen toe wordt gebracht zal een grote impact hebben op de draagkracht van Wommelgem. In de huidige context zal Wommelgem omwille van operationele en personele capaciteit niet of beperkt in staat zijn bijkomend gedecentraliseerde taken op te nemen.

Risico's:

- het lokaal bestuur Wommelgem kan gedecentraliseerde taken niet of zeer beperkt uitvoeren
- de bijkomende autonomie voor het lokale bestuursniveau betekent een verhoogde complexiteit en taaklast die Wommelgem niet kan realiseren met de huidige capaciteit

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, het 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 Wommelgem gedetecteerd:
 - » Patrimoniumbeheer, onderhoud en renovatie ten gevolge van een gedateerd patrimonium
 - » Onderhoud en beheer van het openbaar domein: kwalitatief beheren en onderhouden van straten, perken, groen, etc
 - » Mobiliteit: link met bovenlokale uitdagingen
 - » Vergrijzing
 - » ...

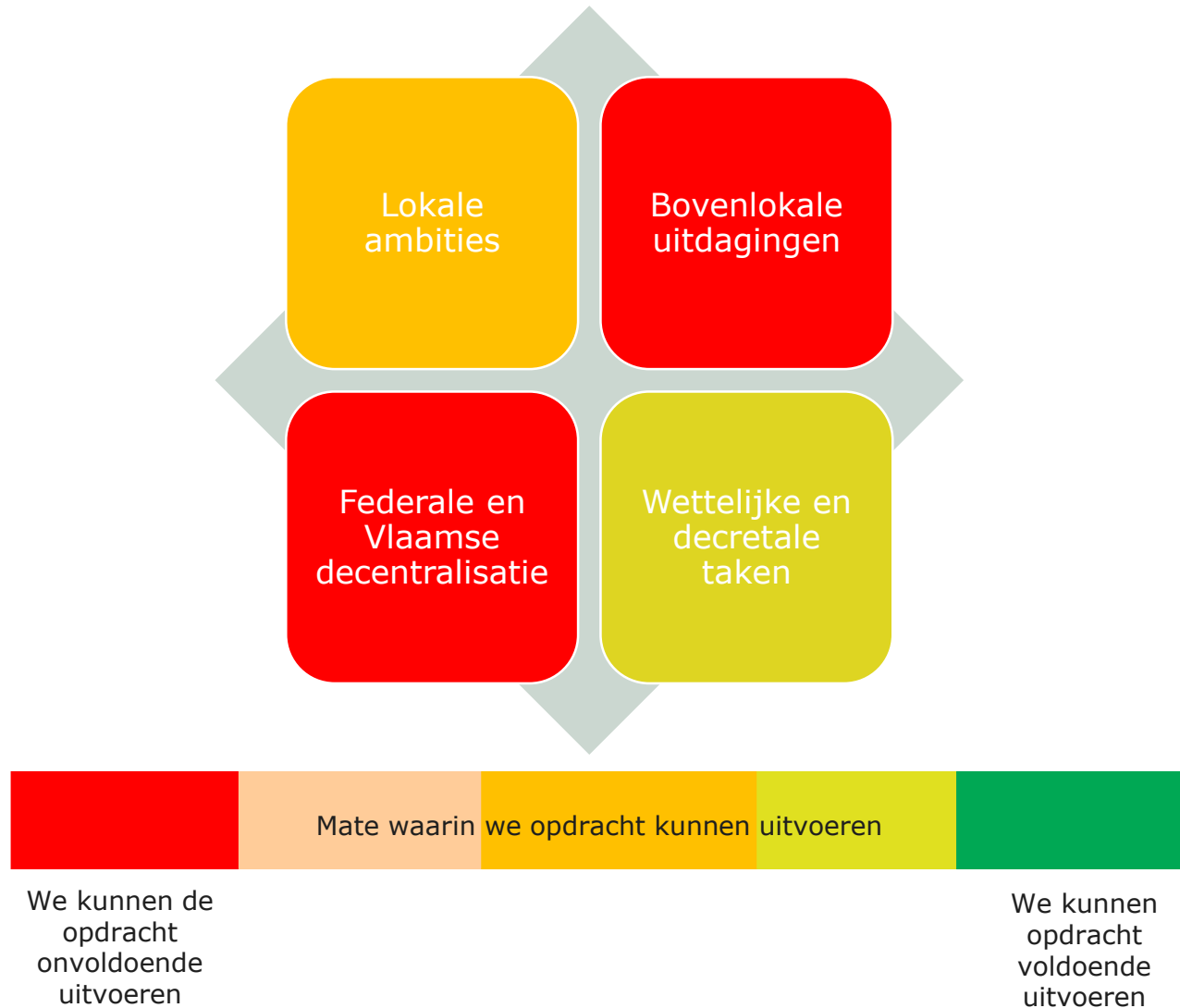
Het lokaal bestuur Wommelgem geeft aan de bestaande en toekomstige lokale beleidsuitdagingen beperkt te kunnen realiseren. De organisatie moet vandaag al een continue evenwichtsoefening maken tussen formuleren en realiseren van ambities en de daartoe beschikbare personele, financiële en operationele capaciteit. Het beleid staat continu onder druk en de keuze om zaken niet of beperkt uit te voeren wordt steeds vaker gemaakt.

Risico's:

- De lokale beleidsuitdagingen en -ambities worden niet of slechts gedeeltelijk gerealiseerd
- Gemeente trappelt ter plaatse of begint zelfs achteruitgang te kennen waardoor deze minder aantrekkelijk wordt voor inwoners, bezoekers en bedrijven.
- Welzijn en tevredenheid medewerkers onder druk door beperkt ambitieniveau



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



Over “bestuurskracht”

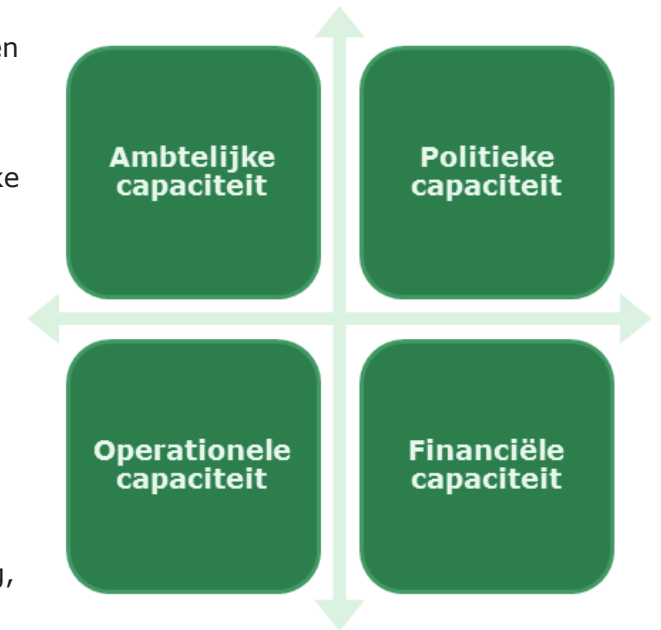
- » Bestuurskracht kan omschreven worden als **“vermogen of de ambtelijke, strategische, operationele en financiële capaciteit om als bestuur de gewenste maatschappelijke ontwikkelingen en bijhorende effecten te realiseren en om de dienstverlening en taken goed uit te voeren”**.
- » Bestuurskracht is zodoende de verhouding tussen capaciteit en opdracht. De vraag die zich stelt is maw:
 - » *“Beschikken we over voldoende capaciteit om de opdrachten/uitdagingen die op ons af komen het hoofd te bieden vandaag maar ook in de toekomst?”*

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



Capaciteit

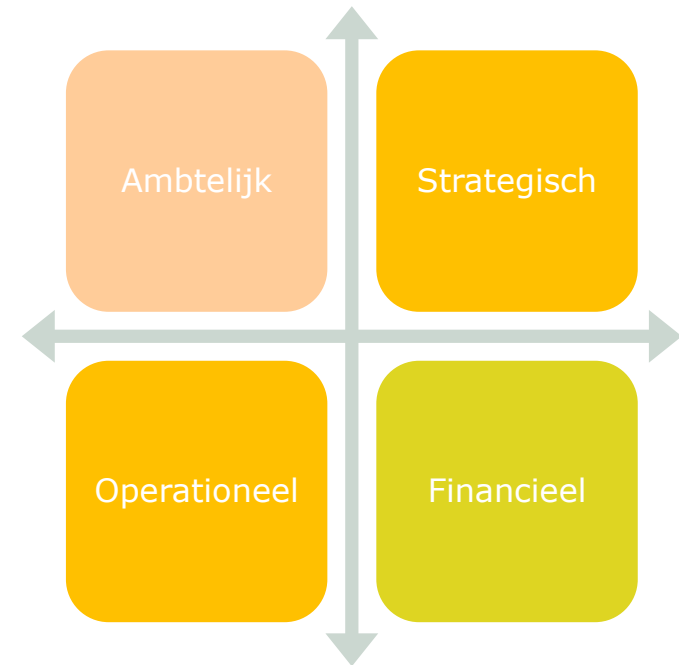
- » **Ambtelijke capaciteit:** het vermogen om als organisatie
 - » het juiste en kwalitatieve personeel aan te trekken én te behouden,
 - » het personeel een evenwichtig takenpakket dat correspondeert met hun niveau aan te bieden (functieweging), en
 - » de competenties verder te ontwikkelen.
- » **Operationele 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 potentiële risico's te dekken,
 - » er zo goed mogelijk tegemoet kan worden gekomen aan de wensen van de klanten, en
 - » er kan worden ingespeeld op hedendaagse, moderne en digitale vormen van dienstverlening.
- » **Politieke 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, en
 - » financiële ruimte kan worden gemaakt voor nieuw beleid.



*Bestuurskracht wordt ontleend in
vier capaciteiten*

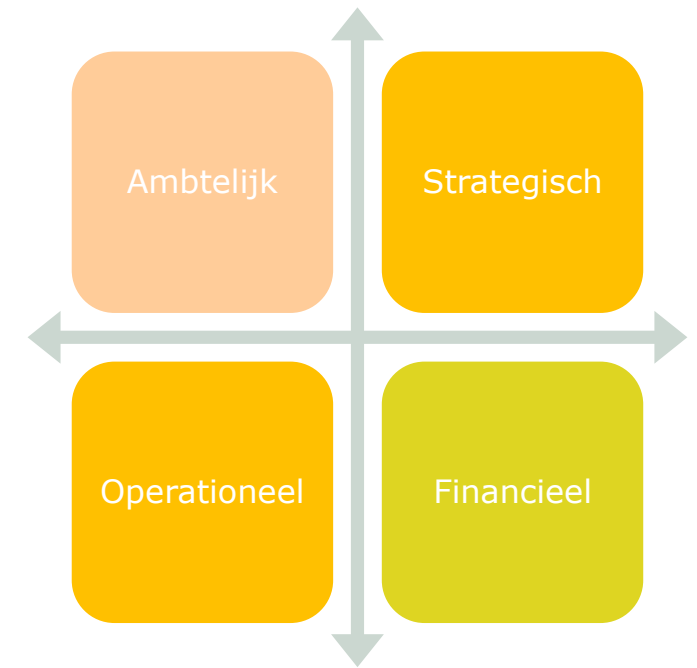
In dit onderdeel beoordelen we de capaciteit

- » In de volgende slides schatten we de bestuurskracht van de gemeente Wommelgem in volgens de diverse capaciteiten. We hanteren volgende kleurenschaal om de capaciteiten te beoordelen:



Capaciteitsinschatting Wommelgem

- » **Wommelgem botst vandaag op de grenzen van de capaciteit om voldoende bestuurskrachtig te zijn en zeker in de toekomst blijvend antwoord te bieden op de opdrachtvragen.**
 - » Vooral de **ambtelijke capaciteit** staat onder druk. Wommelgem kent een beperkte personele bezetting in diverse diensten en domeinen. De afgelopen jaren werd ingezet op een versterking van het ambtelijke apparaat en werden noodzakelijke competenties en expertises in de organisatie gebracht. Dit zorgde voor een versterking, maar heeft niet alle noden ingevuld. Wommelgem kan het personeel steeds moeilijker een evenwichtig takenpakket bieden dat correspondeert met hun niveau (functieweging) door de verhoogde operationele focus (kerntaken afdekken en recurrente taken realiseren, en minder focussen op beleid en projecten). Het wordt bovendien steeds moeilijker om kwalitatief personeel te vinden en het commitment van het personeel te behouden.
 - » Wommelgem doet het vandaag relatief goed op vlak van **operationele capaciteit** en interne werking. Een sterk managementteam ligt hier aan de basis. Niettemin zijn er continue professionaliseringsuitdagingen voor het lokaal bestuur die we wel zouden moeten realiseren. De schaal van de organisatie zorgt ervoor dat de financiële, personele en operationele kosten niet steeds in verhouding staan tot de operationele baten en efficiëntiewinsten. We kunnen stellen dat Wommelgem enerzijds te klein is om de interne organisatie volwaardig uit te bouwen en anderzijds wel gedwongen wordt deze uit te bouwen, gelet op de uitdagingen die op het bestuur afkomen. Dit legt dit een onhoudbare druk op het lokaal bestuur.
 - » De **politieke/strategische capaciteit** komt steeds meer onder druk te staan. Deze evolutie zal zich enkel doorzetten naar de toekomst toe. Beleidskeuzes worden niet of slechts gedeeltelijk gerealiseerd omwille van het spanningsveld tussen ambtelijke, financiële en operationele capaciteit.
 - » **Financieel** gezien doet Wommelgem het op vandaag goed, met een nagenoeg onbestaande schuldgraad. Fiscaal gezien is er nog een verhoging van de belastingen mogelijk (zeer lage APB en OOV). De lagere personeelskost ligt hier mede aan de basis.



Ambtelijke capaciteit

- » **Wommelgem vertoont anno 2022 enkele positieve punten op het vlak van ambtelijke capaciteit maar loopt aan tegen de limieten van de organisatie en de schaal van het bestuur.**
- » De organisatie maakte de laatste jaren een **inhaalbeweging** op vlak van de versterking van deskundigheid en expertise. Er werden diverse deskundige profielen en leidinggevendenden aangeworven in de afgelopen legislatuur en de organisatiestructuur is geënt op het logisch clusteren van de processen en producten.
- » Echter... de **ambtelijke capaciteit van Wommelgem is kwetsbaar anno 2022** :
 - » Lokaal bestuur Wommelgem beschikt duidelijk over **minder medewerkers** dan gemiddeld in andere besturen. Gelet op de toenemende uitdagingen die op het lokale bestuur afkomen, zal de ambtelijke capaciteit moeten verhogen om voldoende proactief en innovatief te kunnen blijven op lange termijn. De ambtelijke capaciteit is op vandaag te beperkt om de complexe bovenlokale uitdagingen het hoofd te bieden. Recurrente wettelijke en decretale taken (vb. afleveren omgevingsvergunningen) worden gerealiseerd, maar periodieke taken staan onder druk of worden te beperkt gerealiseerd (vb. leegstandregister bijhouden).
 - » In Wommelgem zijn leidinggevendenden en MAT-leden door beperkte personele bezetting voornamelijk **operationeel uitvoerend** aan de slag. Zij kunnen onvoldoende focus leggen op de beleidsmatige en strategische kant van hun job. Zelfs de leidinggevende taakstelling komt hierdoor onder druk te staan.
 - » De **attractiviteit van de organisatie** hangt samen met professionaliseringsgraad en bestuurskracht. De organisatie botst tegen de limieten inzake het aantrekken van kwalitatief personeel. Vaak moeten meerdere wervingsrondes worden georganiseerd. De organisatie beschikt op vandaag nog steeds over moeilijk te vinden profielen (een omgevingsambtenaar, een ICT-medewerker, kinderbegeleiders, technische profielen, projectmedewerkers...). Door de krapte op de arbeidsmarkt en de concurrentie met de privésector raken functies echter steeds moeilijker ingevuld. Ook naburige gemeenten en andere overheidsinstanties gaan in concurrentie met elkaar.

Operationele capaciteit

- » **Wommelgem** vertoont **positieve punten** op vlak van operationele capaciteit, maar kan nog verder groeien en **botst ook tegen enkele limieten**:
 - » Ondanks de eerder beperkte ambtelijke capaciteit slaagt Wommelgem erin om, gelet op de schaal van het bestuur, een **professionele werking** uit te bouwen. De algemeen directeur is samen met het managementteam de motor van de professionalisering van de interne organisatie.
 - » Wommelgem heeft enkele diensten die bezet zijn met weinig medewerkers of ontbrekende competenties. Door het eerder beperkte personeelskader, komt de **continuïteit** in het gedrang wanneer een schakel uitvalt. Er werd echter wel maximaal ingezet op een back-upstelsel.
 - » Het **managementteam** denkt en handelt organisatiebreed en heeft een duidelijke en regelmatige werking uitgebouwd. Hier wordt getracht meer en meer strategisch te denken en handelen.
 - » De organisatie heeft **een logische organisatiestructuur** uitgebouwd. Het middenkader is echter beperkt waardoor veel operationele taken ook door managementteamleden worden opgenomen.
 - » De organisatie zet de juiste stappen richting het ontwikkelen van **organisatiebeheersing en projectmatig werken** door concepten en methodieken uit te werken, maar de implementatie en evaluatie botst nog te vaak op de limieten van o.a. de ambtelijke capaciteit.
 - » Wommelgem zette sterk in op het nieuwe **dienstverleningsmodel** (in voege sinds januari 2020). De dienstverlening wordt maximaal **gedigitaliseerd**, wat voor duidelijke efficiëntiewinsten zorgt. De uitdaging ligt echter wel in het kwalitatief kunnen houden van de dienstverlening met de aanwezige ambtelijke capaciteit en middelen.
 - » De digitaliserings- en automatiseringsuitdagingen waar het lokaal niveau voor staat zijn vaak te groot, complex of hebben een te hoge prijs voor een uitrol op schaal van het bestuur.
 - » Hoewel Wommelgem stappen zet op vlak van operationele capaciteit stelt zich echter wel de vraag of het bestuur voldoende gewapend zal blijven en snelheid kan maken voor de uitdagingen van de toekomst. Het wordt **steeds moeilijker om complexe dossiers en projecten bovenop de wettelijk verplichte taken verwerkt te krijgen**. Door de toekomstige verhoging van de opdracht (verdere decentralisatie en maatschappelijke uitdagingen), zal ook de operationele capaciteit steeds meer onder druk komen te staan.

Strategische capaciteit

» Samen met de ambtelijke capaciteit komt de strategische capaciteit steeds meer onder druk te staan.

- » Het **strategisch beleidsplanningsproces** verloopt gestructureerd en interactief met de administratie. Intern wordt een doelstellingenboom gebruikt, wat een samenvoeging is van het meerjarenplan, het bestuursakkoord en overig beleid (planmatig, procesmatig en projectmatig). Dit is een sturend document voor de organisatie, waardoor we wel kunnen stellen dat Wommelgem tracht om strategisch te werken en ad hoc werk niet de overhand te laten nemen.
- » Het college van burgemeester en schepenen geeft aan de **eigen beleidsambities in te nemen**, deels door de focus op het financieel gezond houden van het eigen bestuur, maar ook door de beperkt ervaren interne capaciteit, waarbij de medewerkers moeilijk meer taken kunnen opnemen dan deze die wettelijk bepaald zijn of als kerntaak worden gezien.
- » De opstart, uitrol en opvolging van **grotere projecten** komt geregeld **onder druk** te staan. Thema's als woonbeleid en huisvesting, milieu en klimaat, lokale economie en ruimtelijke planning kunnen door het huidige gebrek aan voldoende ambtelijke capaciteit niet of beperkt worden uitgewerkt en opgevolgd. Vanuit het regionale niveau zullen echter nog meer bevoegdheden (met de bijbehorende autonomie) worden doorgeschoven naar het lokale niveau.
- » De centrale ligging van Wommelgem maakt dat de **gemeente onderhevig is aan bovenlokale ontwikkelingen**. De grootstedelijke invloed vanuit Antwerpen impliceert complexere en grotere uitdagingen op vlak van mobiliteit, duurzaamheid, openbare werken, huisvesting, demografie... Dat maakt het lokaal bestuur (meer) afhankelijk van bovenlokale organen/overheden. Goede samenwerking is daarvoor essentieel maar ook voldoende capaciteit voor kwalitatieve vertegenwoordiging van Wommelgem in bovenlokale organen is fundamenteel.
- » Wommelgem typeert zich (o.m. door de kleinschaligheid en de beperkte ambtelijke capaciteit) deels door een **schepenenmodel**. Dit heeft als gevolg dat de leden van het college een meer operationele focus leggen in de dagelijkse werkzaamheden.

Financiële capaciteit

- » Wommelgem is een financieel gezonde gemeente met lage schuldgraad per inwoner.
- » Wommelgem is in staat om anno 2022 een gezond financieel beleid te voeren. Dit echter omdat het beleid continu de beleidsambities aligneert op de financiële ruimte en door een opmerkelijk lagere personeelskost.
- » De gemeente kent een lager dan gemiddelde inkomst uit APB en OOV. De inkomsten uit APB zullen bovendien dalen tegen 2030 ten gevolge van de vergrijzing.
- » Wommelgem is een financieel gezonde gemeente, maar de financiële ruimte zal naar de toekomst beperkt zijn om een slagkrachtige gemeente te behouden en uit te bouwen zeker wanneer we de uitdagingen op vlak van ambtelijke/personele capaciteit mee in rekening brengen. De toenemende lokale, bovenlokale en maatschappelijke uitdagingen zullen de lokale financiën verder onder druk zetten.

Conclusie: is Wommelgem bestuurskrachtig?

- » De vraag die voorligt: “*Is Wommelgem vandaag bestuurskrachtig?*” moeten we **negatief beoordelen**.
- » De bestuurskracht van Wommelgem staat **vandaag reeds onder druk en op lange termijn zal deze druk enkel toenemen**. Hoewel de organisatie op vlak van professionalisering, personeelsbezetting en competenties de afgelopen jaren stappen heeft gezet, merken we dat er vandaag een continu spanningsveld bestaat tussen het realiseren van beleidsambities – personeelsinzet - financiële middelen en operationele werking en optimalisatie.
- » Hoewel de organisatie stappen heeft gezet op vlak van interne en ambtelijke capaciteit merken we dat de **uitvoering van de opdracht onder druk staat**. Wettelijke en decretale taken kunnen op vandaag grotendeels worden gegarandeerd, alhoewel we ook hier niet aan alle verplichtingen voldoen. **Lokale beleidsambities** worden sterk bijgestuurd op basis van de draagkracht van de organisatie. **Bovenlokale (complexe) uitdagingen** kunnen door de organisatie zelf onvoldoende worden aangepakt. Dit nog los te lezen van de verdere decentralisatiegolf die op het lokale niveau af zal komen.
- » De organisatie slaagt er vandaag in te overleven dankzij een **sterk flexibele organisatie met flexibele medewerkers die vaak een verruimde taakstelling opnemen** waarbij de (verhoogde) druk op de medewerkers echter niet duurzaam en houdbaar is. Het spanningsveld tussen opdracht en capaciteit zal enkel verder stijgen, waardoor Wommelgem als organisatie steeds meer tegen de grenzen van de eigen bestuurskracht zal aanlopen.
- » **Schaalverhoging (door structurele) bovenlokale samenwerking of een fusiescenario dringt zich op om de toekomstige bestuurskracht van Wommelgem te verhogen en de verhoogde opdracht het hoofd te blijven bieden.**

Contact

Mandus Faingnaert
Thomas De Rous

CC Consult
Vliegveldreef 9
1082 Brussel
Tel: 02 363 15 25

mandusfaingnaert@ccconsult.be
thomasderous@ccconsult.be

www.ccconsult.be



