



15 november 2023

Bestuurskrachtanalyse

Eindrapport

Gemeente Kortemark



Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



6. Managementreactie

Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



6. Managementreactie

De context van de bestuurskrachtanalyse

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

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

De context van de bestuurskrachtanalyse

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

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



Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



6. Managementreactie

Wat is bestuurskracht?



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

=

Capaciteit

Opdracht

Wat is bestuurskracht?



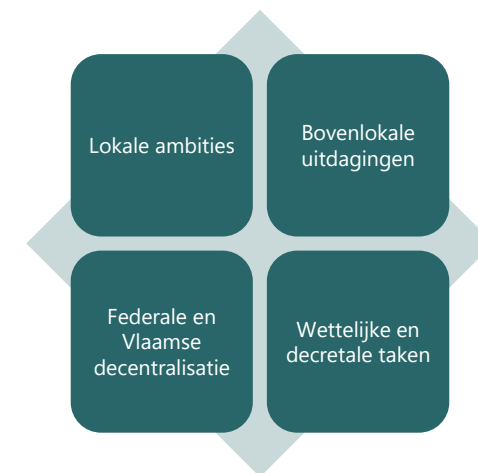
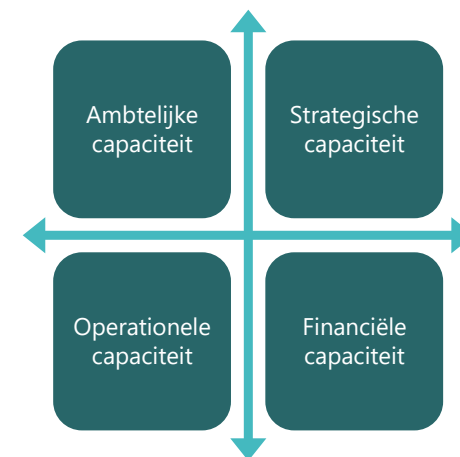
=

Capaciteit



=

Opdracht



De capaciteit van een lokaal bestuur in 4 facetten

Verhogen kwaliteit door meer deskundigheid & doorgedreven expertise

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



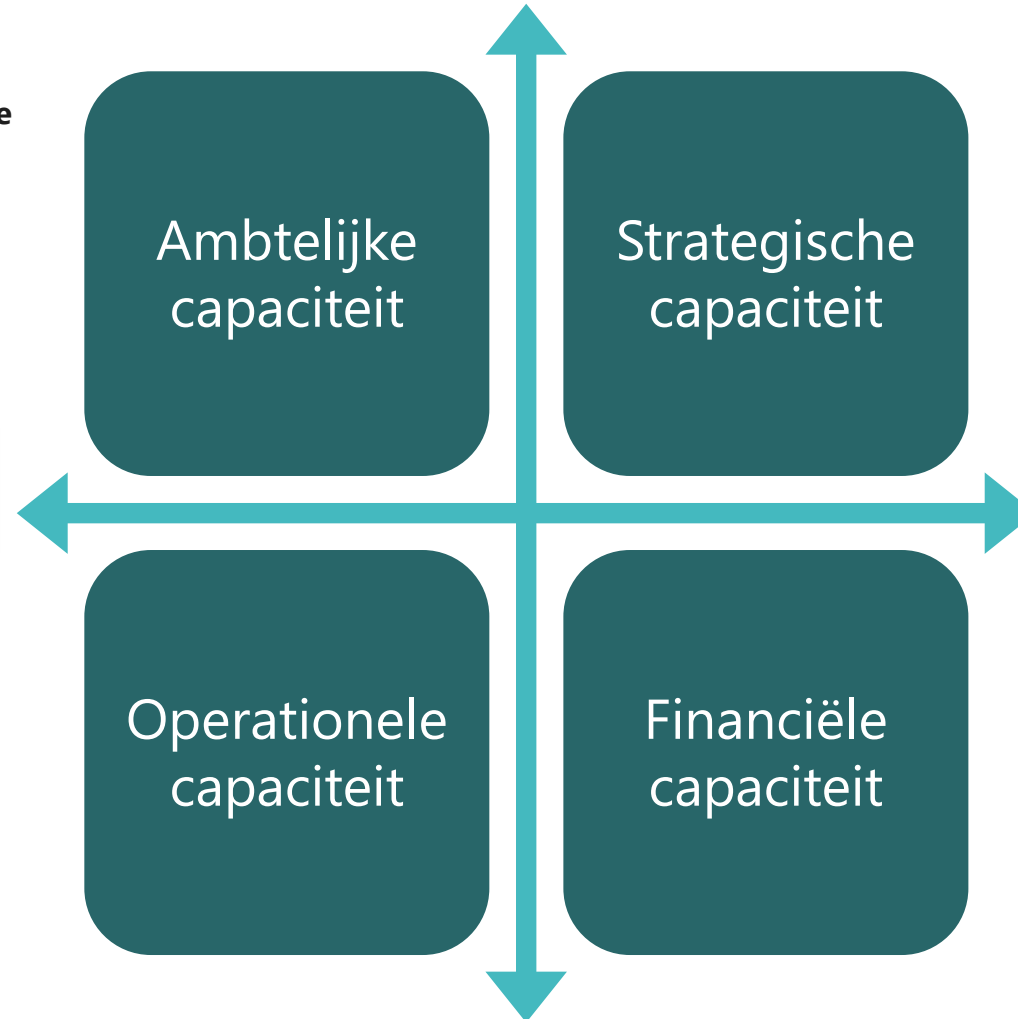
Betere dienstverlening

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



Meer continuïteit en beter risicobeheer

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



Groter bereik & toekomstbestendigheid

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



Innovatie en vernieuwing

Mogelijkheid om meer innovatie en vernieuwing aan de dag te leggen



Financieel sterk staan

- Efficiënter inzetten van financiële middelen
- Verhogen van de inkomsten

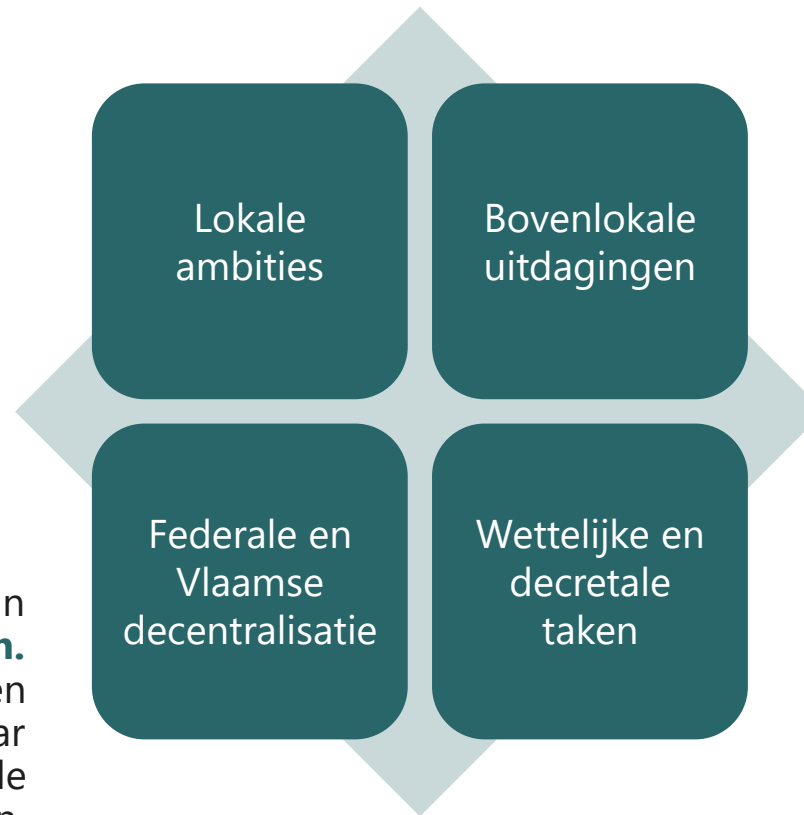
Schaalvoordelen

- Gedeeld aankopen

De opdracht van een lokaal bestuur in 4 facetten

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

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



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

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

Hoe bestuurskracht versterken?

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

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

Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



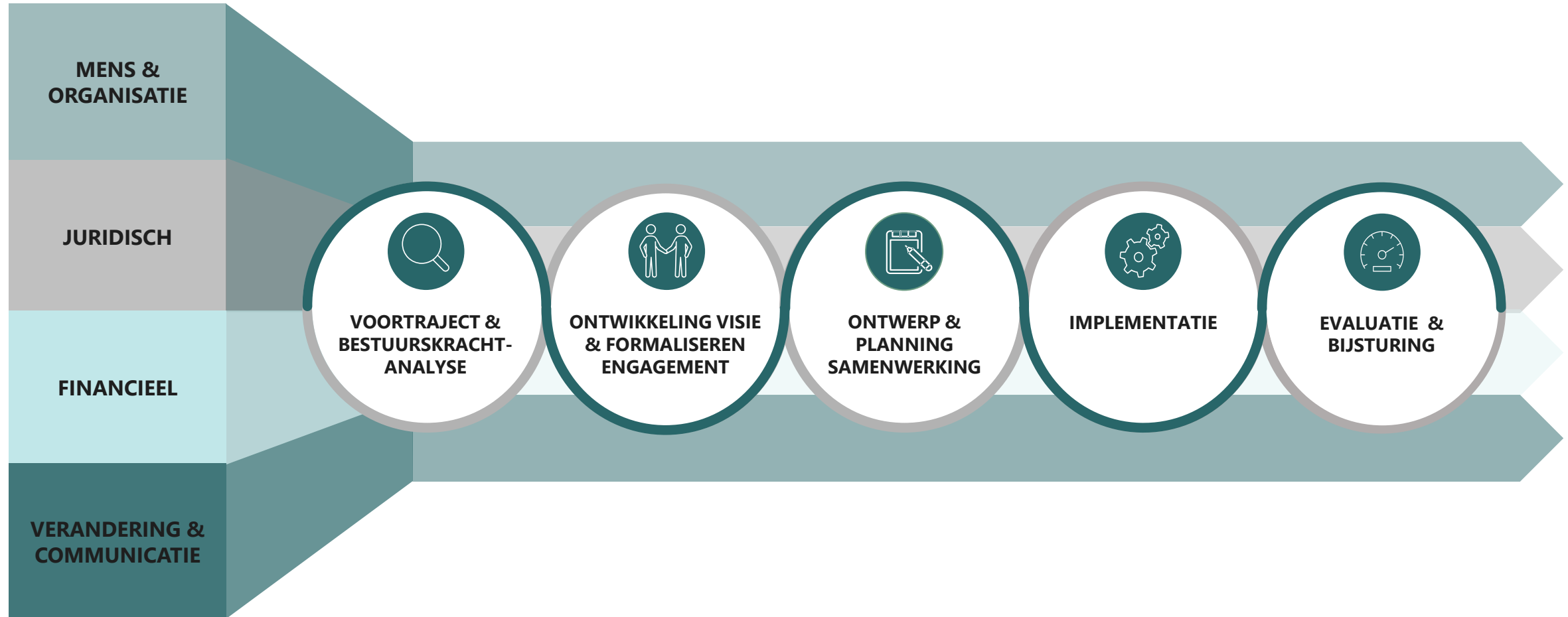
6. Managementreactie

Plan van aanpak om bestuurskracht te onderzoeken en versterken

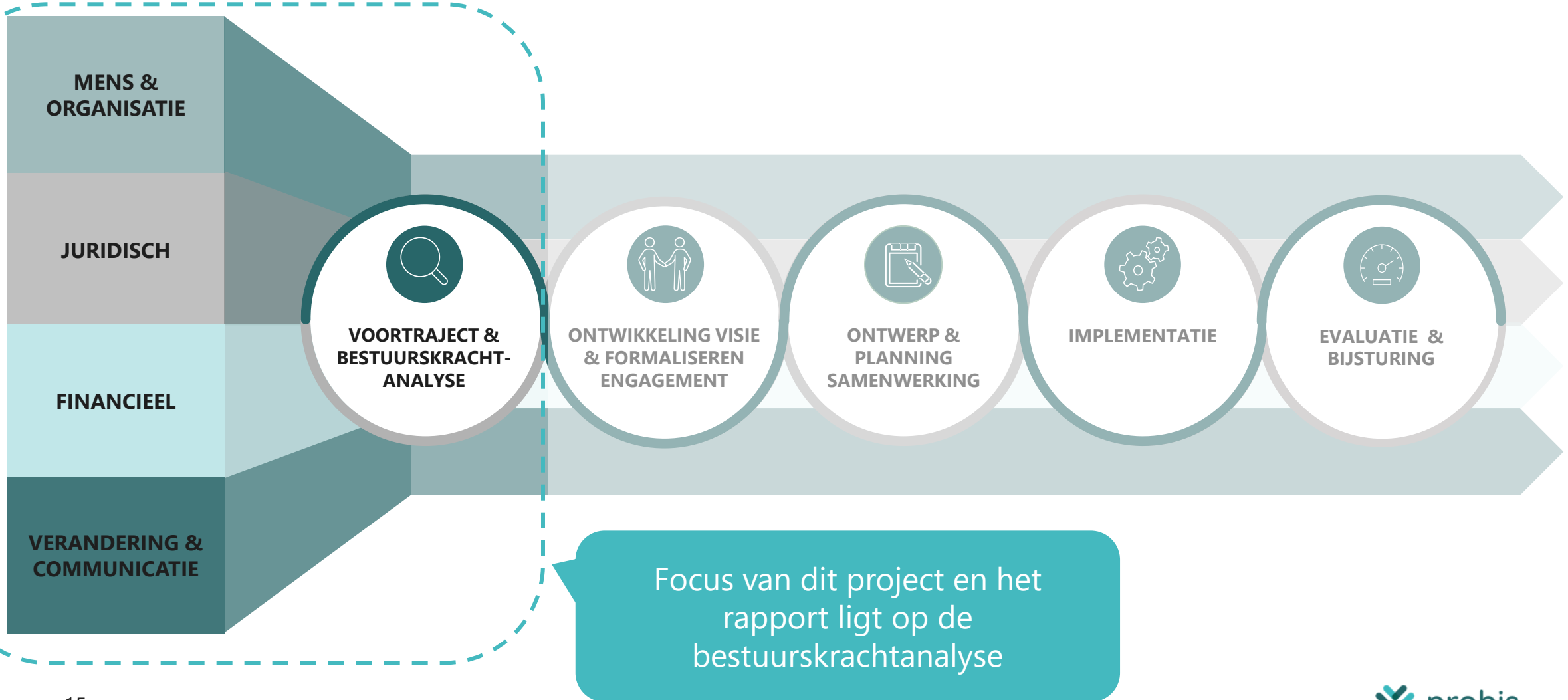
De juiste keuze maken om op lange termijn de **bestuurskracht** aan te scherpen vormt de uitdaging. Probis ontwikkelde een groeitraject in **4 werven en 5 fasen** om lokale besturen te ondersteunen in de uitbouw van deze samenwerkingstrajecten en de evenwichtsoefening te maken tussen **'alles zelf blijven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



Plan van aanpak om bestuurskracht te onderzoeken en versterken



Plan van aanpak om bestuurskracht te onderzoeken en versterken



Bestuurskrachtanalyse: projectorganisatie

Leden stuurgroep

Karolien Damman – **Burgemeester**

Sara De Meyer – **Algemeen directeur**

Hans Cromheecke – **Financieel directeur**

Lies Vanneste – **Coördinator personeel en organisatie**

Bram Van Acker – **Afdelingshoofd publieke ruimte**

Steffie Houthoofd – **Coördinator Sociaal Huis**

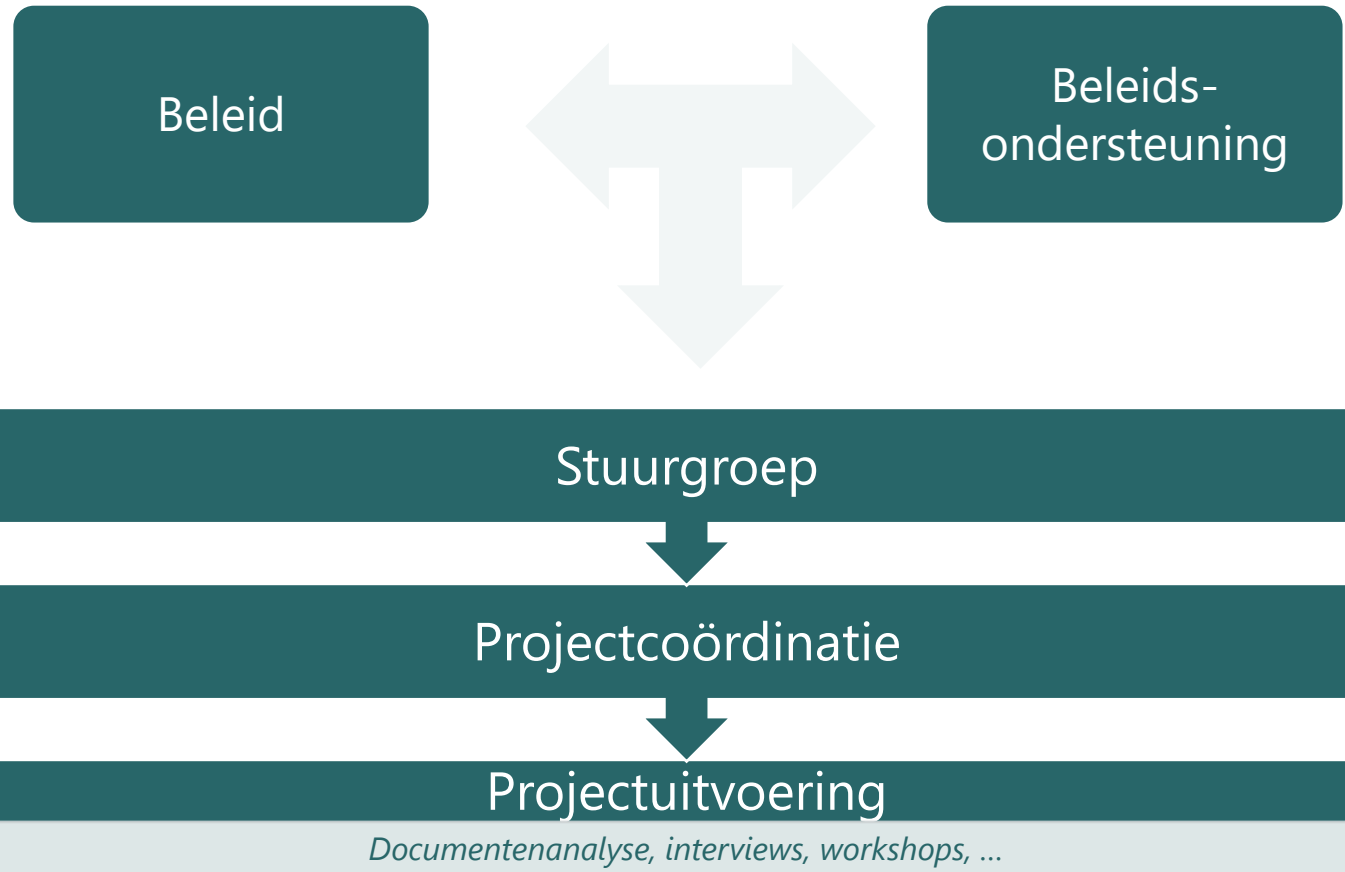
Tom Denoo – **Coördinator ICT**

Emanuel Joye – **Afdelingshoofd mens**

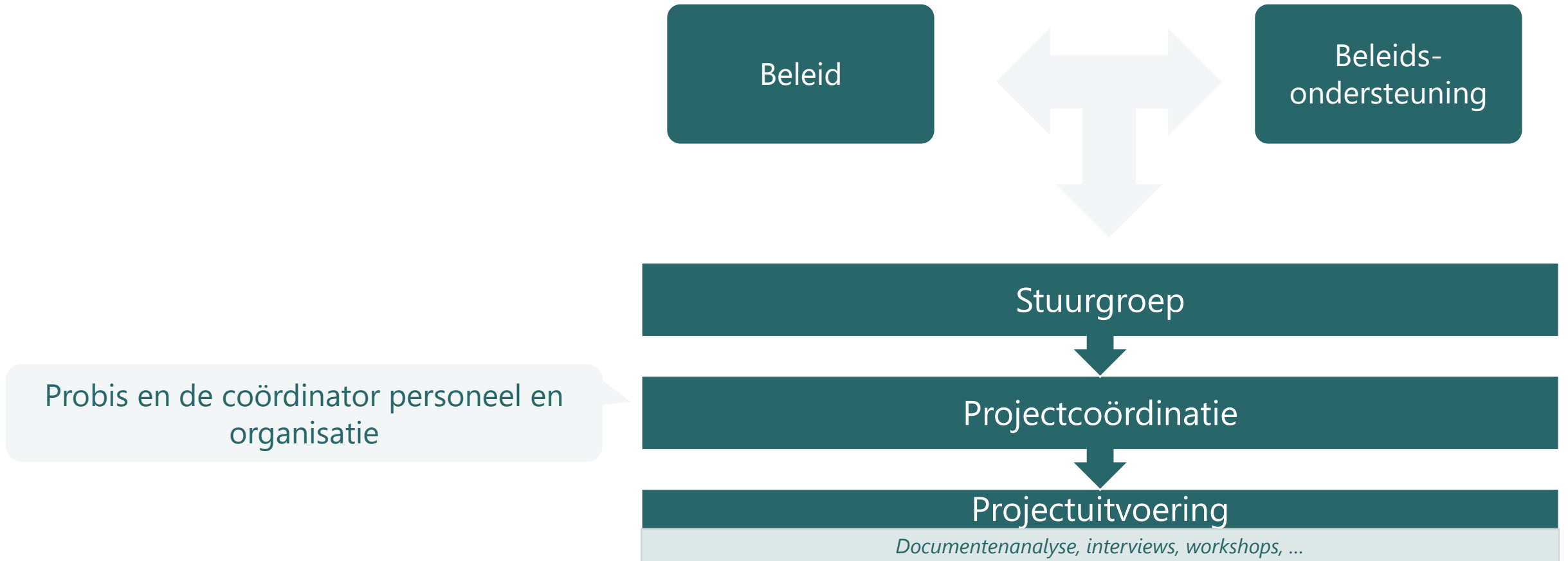
Frederik Jaques – **Deskundige communicatie**

Lies Volckaert – **Deskundige secretariaat**

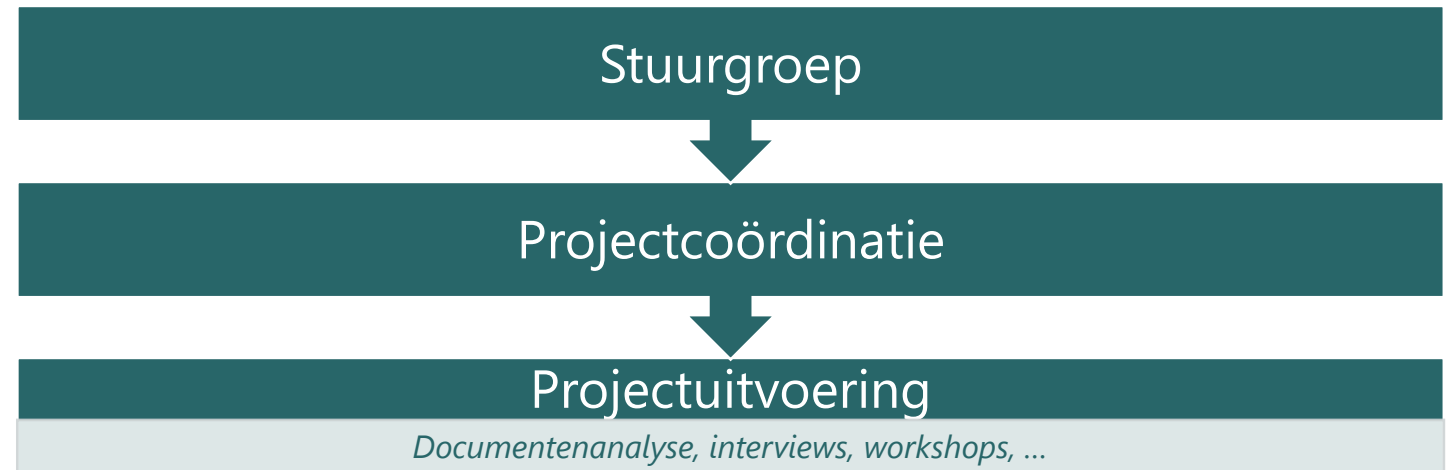
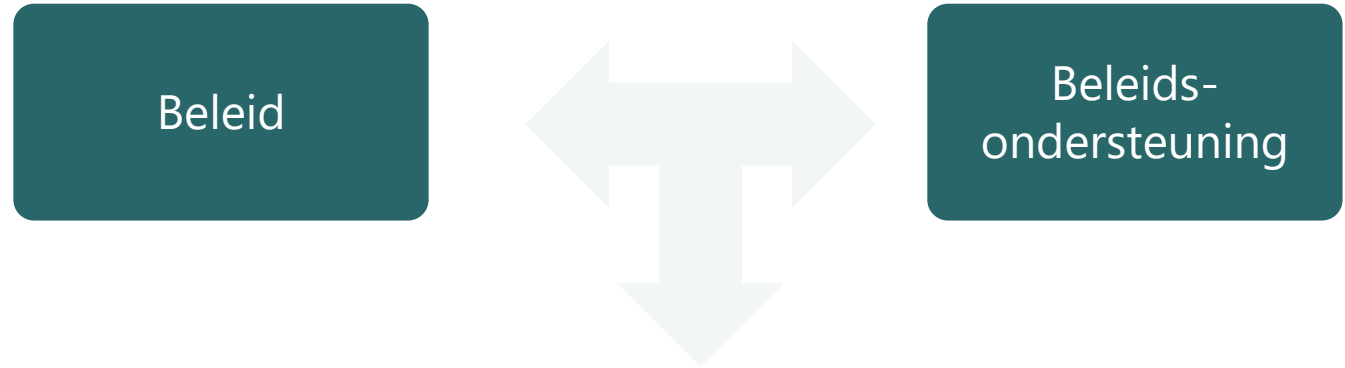
Wim Dewever en Thomas De Rous – **Probis**



Bestuurskrachtanalyse: projectorganisatie



Bestuurskrachtanalyse: projectorganisatie



Projectuitvoering in 3 fasen



Bestuurskrachtanalyse: plan van aanpak



- › Opstartactiviteiten
 - › Opmaken projectstructuur
 - › Algemene coördinatie
 - › Communicatie
- › Gesprekken
 - › Documentenanalyse
 - › Benchmarking en data-analyse
 - › Werkgroepen
- › Rapport op maat van bestuur
 - › Stuurgroep
 - › Optionele rapportering aan CBS/VB/GR

Plan van aanpak om bestuurskracht te onderzoeken

Endogene & exogene factoren

1. Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen

2. Strategie & dienstverlening

3. Financiën & fiscaliteit

4. Interne organisatie & personeelsbeleid

5. Regionale verhoudingen & samenwerking

6. Externe participatie & communicatie

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

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

Bestuurskrachtanalyse: plan van aanpak



functie	naam
Burgemeester	Karolien Damman
Schepen van o.a. onderwijs, groenonderhoud, sport...	Stefaan Vercooren
Algemeen directeur	Sara De Meyer
Financieel directeur	Hans Cromheecke
Coördinator personeel en organisatie	Lies Vanneste
Afdelingshoofd publieke ruimte	Bram Van Acker
Coördinator Sociaal Huis	Steffie Houthoofd
Coördinator ICT	Tom Denoo
Afdelingshoofd mens	Emanuel Joye
Deskundige communicatie	Frederik Jaques
Afdelingshoofd omgeving	Gwendoline Vermeire

01

Documenten en data-analyse

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

02

Individuele gesprekken

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

03

Werksessies managementteam en beleid

Kwalitatieve, collectieve werksessies met sleutelorganen en -figuren

Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



6. Managementreactie

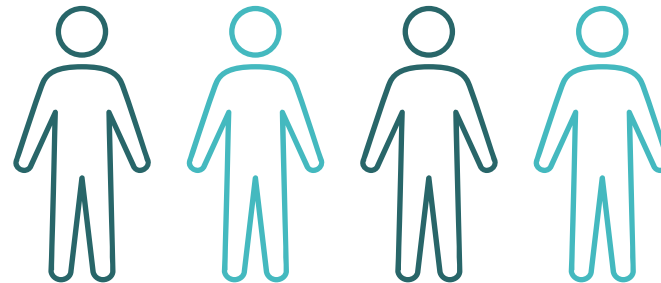
Bestuurskracht betekent voor Kortemark ...

"... de mogelijkheid om de **taken** van je bestuur in te vullen met **mensen en middelen** die je hebt. "

"... de burger van kwalitatieve **dienstverlening** kunnen voorzien"

"... zowel je **decretale taken** als de **beleidswensen** kunnen realiseren. "

"... **flexibiliteit**: hoe gaan we als organisatie om met de **veelheid van omgevingen, hogere overheden** en hoe blijven we **wendbaar** als organisatie"



De bestuurskrachtanalyse in zes hoofdstukken

1. Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen
2. Strategie & dienstverlening
3. Financiën & fiscaliteit
4. Interne organisatie & personeelsbeleid
5. Regionale verhoudingen & samenwerking
6. Externe participatie & communicatie

1. Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen

Bevindingen en indicatoren

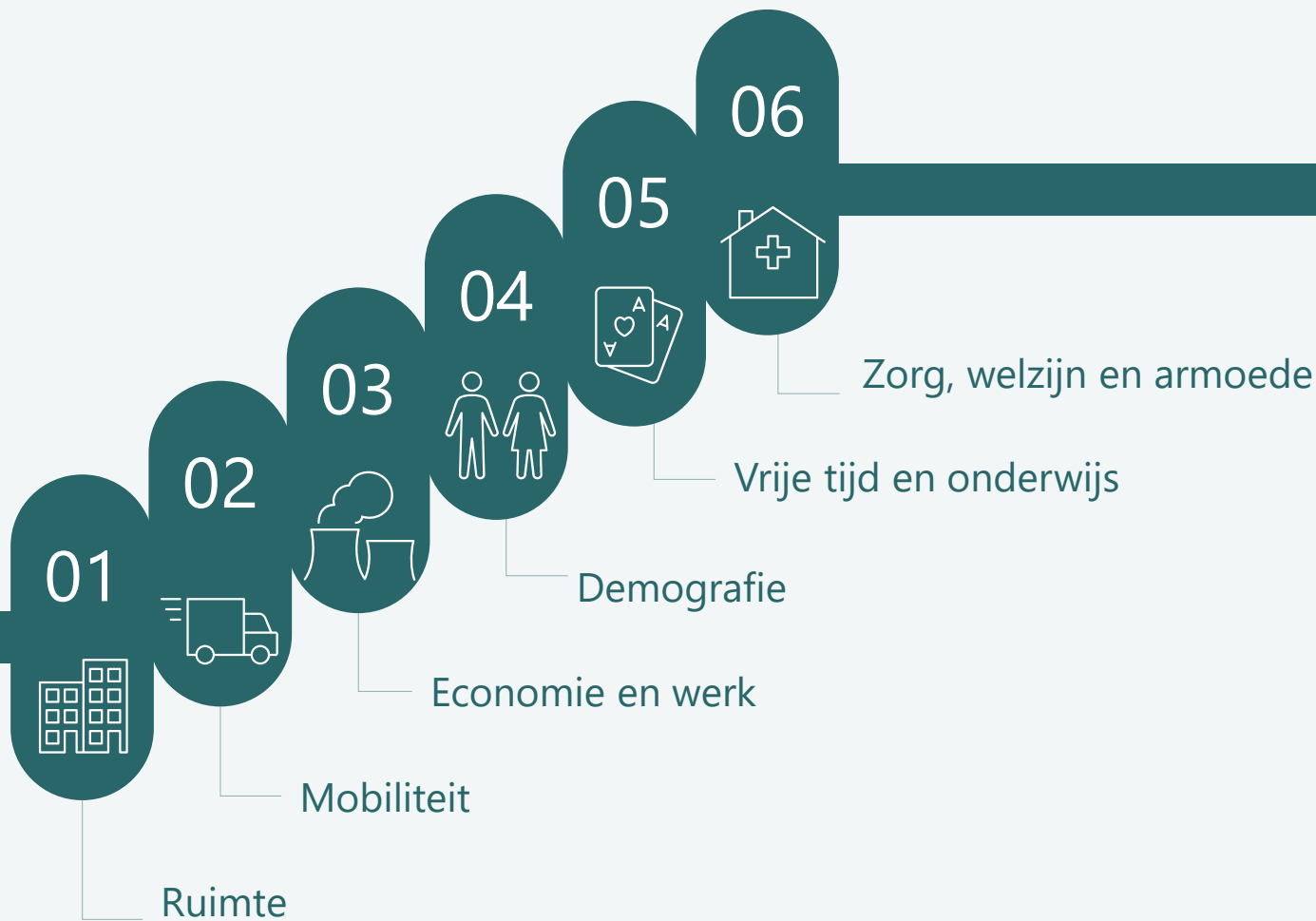


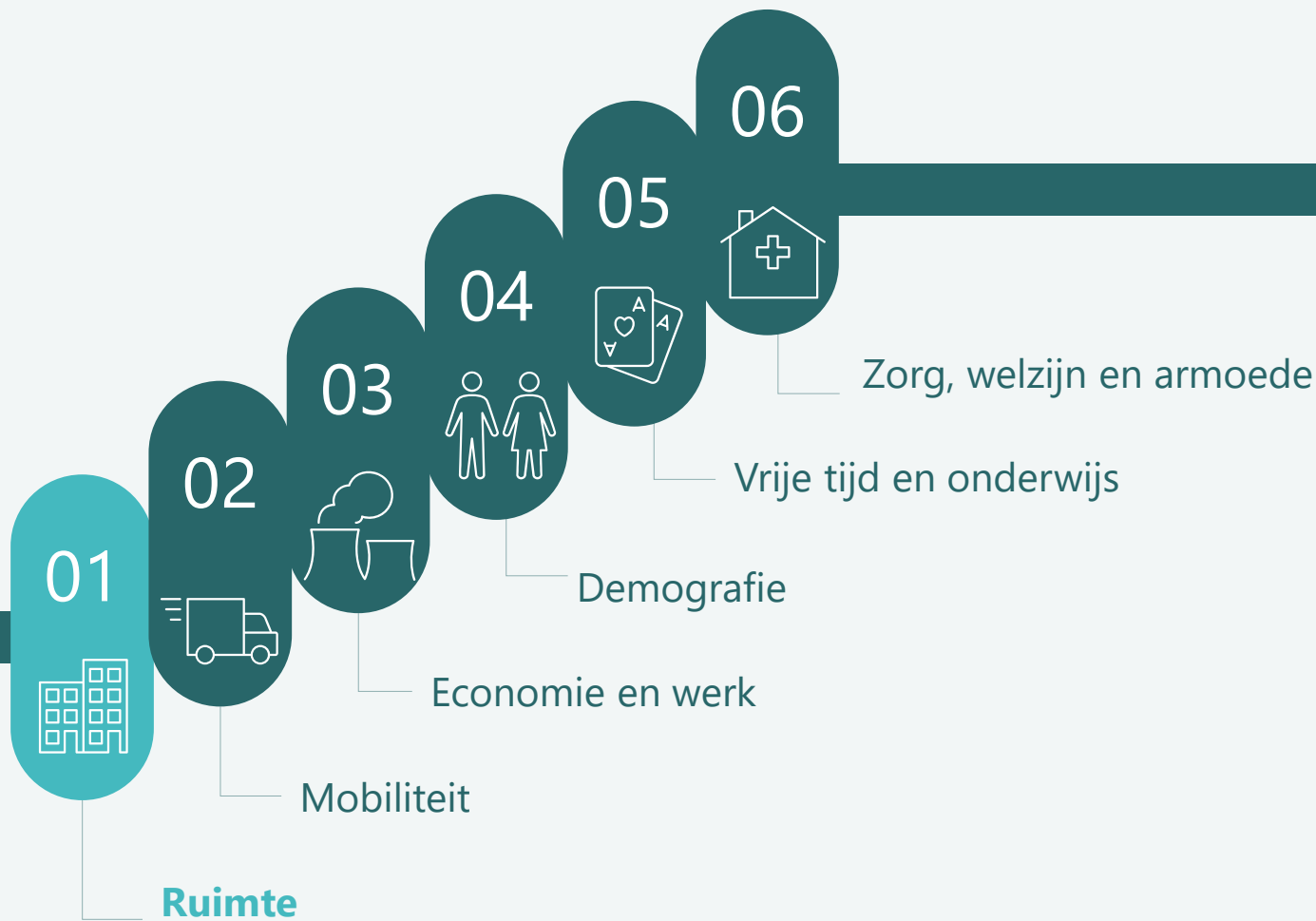
Om de capaciteit of bestuurskracht in te schatten, is het belangrijk een zicht te hebben op de omgevingsgerelateerde ontwikkelingen in het bestuur. **De opdracht voor een lokaal bestuur is immers grotendeels afhankelijk van omgevingsfactoren en lokale verwachtingen** en gaat gepaard met variabele beleidsvrijheid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

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


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







Ruimte in cijfers

	 kortemark op jouw ritme	Westhoek	Vlaams gewest
oppervlakte (hectare)	5543	6842	4541 (gemiddeld)
bevolkingsdichtheid (inwoners per km ²) (2023)	232	175	498
ruimtebeslag* (t.o.v. totale oppervlakte) (%) (2019)	27%	19%	33%
open ruimte (t.o.v. totale oppervlakte) (%) (2019)	73%	81,2%	66,7%
Oppervlakte bestemmingscategorie landbouw (2022)	86,3%	85,7%	57,6%
bebouwde oppervlakte (t.o.v. totale oppervlakte) (%) (2021)	17,6%	14,7%	28,7%
Riolering in eigen beheer?	Neen (Fluvius)	-	-
zuiveringsgraad riolering* (%) (2021)	56,7%	69,1%	86%
Uitvoeringsgraad riolering* (%) (2021)	59,2%	73,5%	88,3%

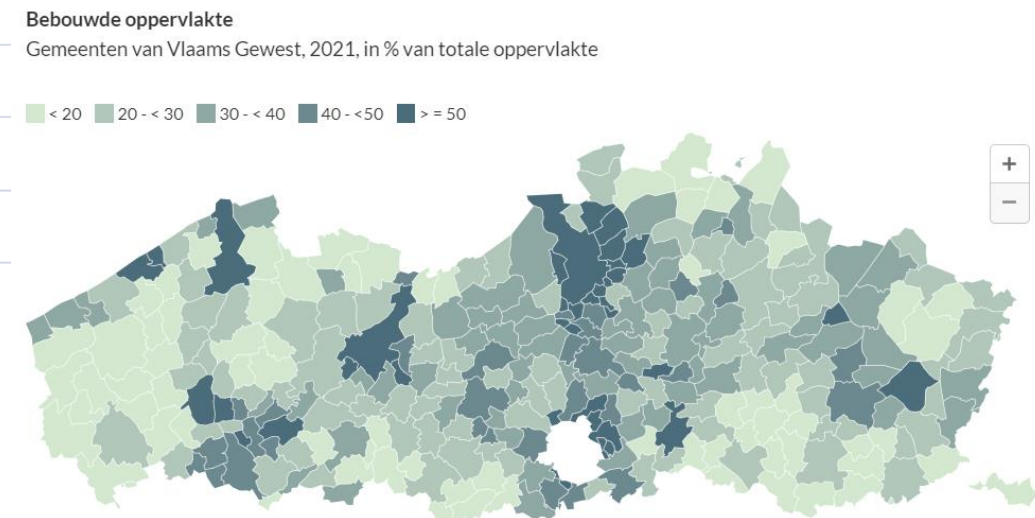
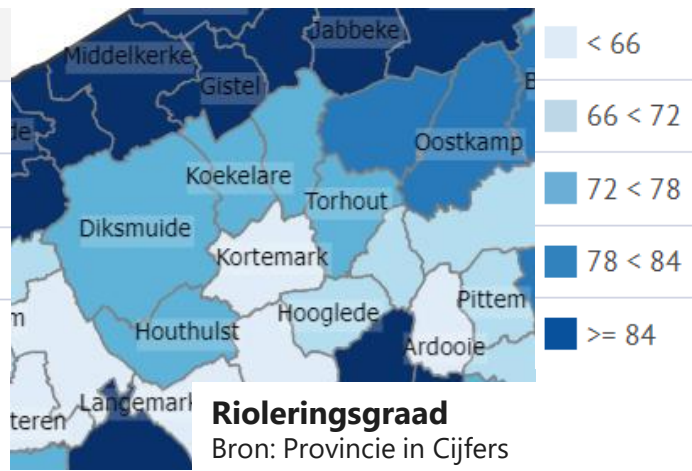
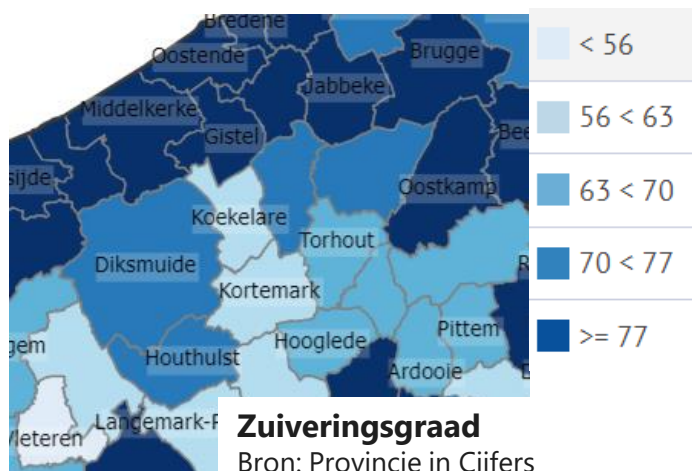
De ruimtelijke situering van Kortemark

- › Kortemark is een gemeente gelegen in het midden van de **Provincie West-Vlaanderen** en situeert zich in de driehoek Diksmuide, Torhout en Roeselare.
- › De gemeente heeft **5 kernen**: het centrum Kortemark, de deelgemeenten Handzame, Zarren, Werken en de woonkern van Edewalle.
- › Kortemark grenst aan **7 buurgemeenten**: Torhout, Hooglede, Staden, Houthulst, Diksmuide, Koekelare en Ichtegem.
 - Kortemark ligt nabij diverse grotere steden (Roeselare en Brugge), maar kent door het agrarische karakter een besloten ligging
- › Net zoals buurgemeenten Hooglede en Staden is Kortemark ingedeeld in de **Belfiuscluster 'landbouwgemeenten'**.
- › 73% van het grondgebied is open ruimte. 86% bestaat uit landbouwgrond, wat iets hoger scoort dan gemiddeld in de Westhoek



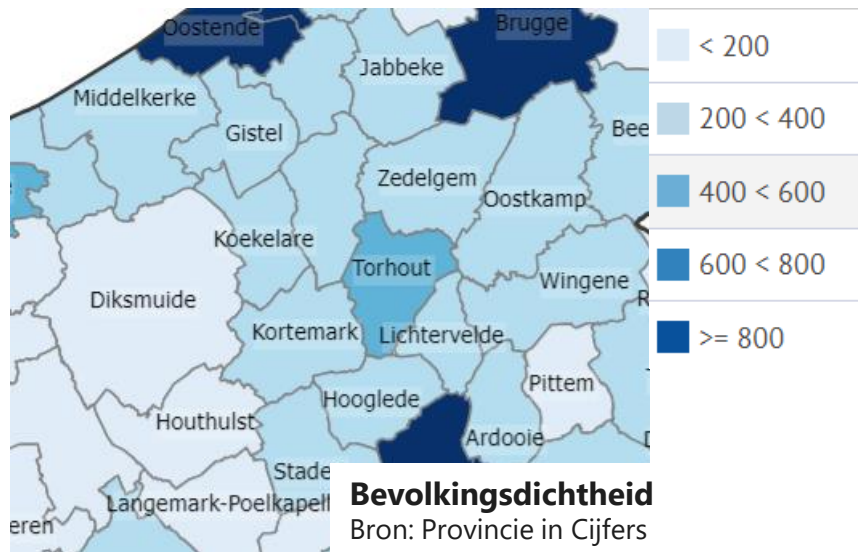
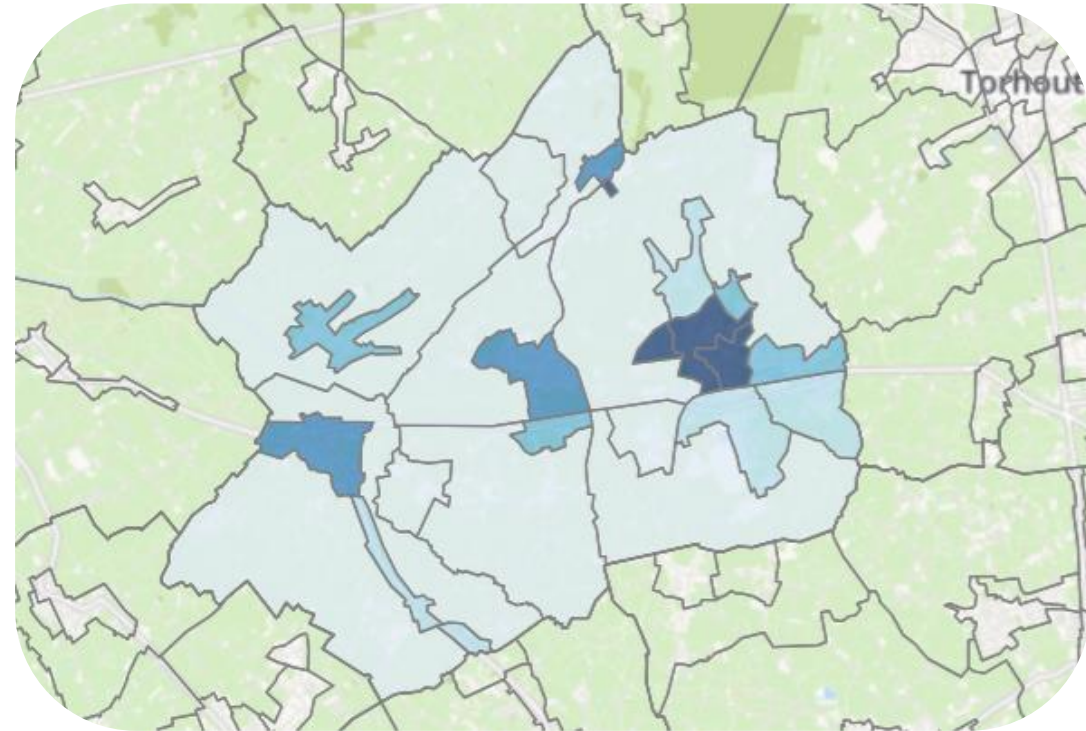
De ruimtelijke situering van Kortemark

- Zowel de **rioleringsgraad** (59,5%) als de **zuiveringsgraad** (57,1%) liggen in Kortemark een pak lager dan gemiddeld (69,1%) in de referentieregio Westhoek. Het opkrikken daarvan zal hoge investeringen vragen van het bestuur, waarvoor echter steeds hogere subsidies worden uitgekeerd van de hogere overheden. Het bestuur heeft nu al vaak het gevoel dat de subsidies van de hogere overheden te snel komen voor het tempo waarmee er aan de slag kan worden gegaan.
- Kortemark kent **een iets hoger bebouwde oppervlakte** (17,6%) ten opzichte van de referentieregio (14,7%) en als landelijke gemeente een **eerder lage bebouwde oppervlakte** ten opzichte van het Vlaams gewest (28,7%). Een klein deel van de gemeente is gedefinieerd als woonkern en er is **relatief veel bebouwing in het landelijke gebied en langs de wegen**



De ruimtelijke situering van Kortemark

- > **De bevolkingsdichtheid (232)** in Kortemark is **hoger** in vergelijking met de referentieregio (175) en eerder **laag** in vergelijking met het Vlaamse gemiddelde (492). De 5 kernen kennen een iets hogere bevolkingsdichtheid, maar het omliggende gebied is dunbevolkt en wordt gekenmerkt door een landelijk karakter.
 - Er is echter een lage dichtheid in de verschillende deelgemeenten, wat uitdagingen met zich meebrengt in het behouden van de voorzieningen en dienstverlening



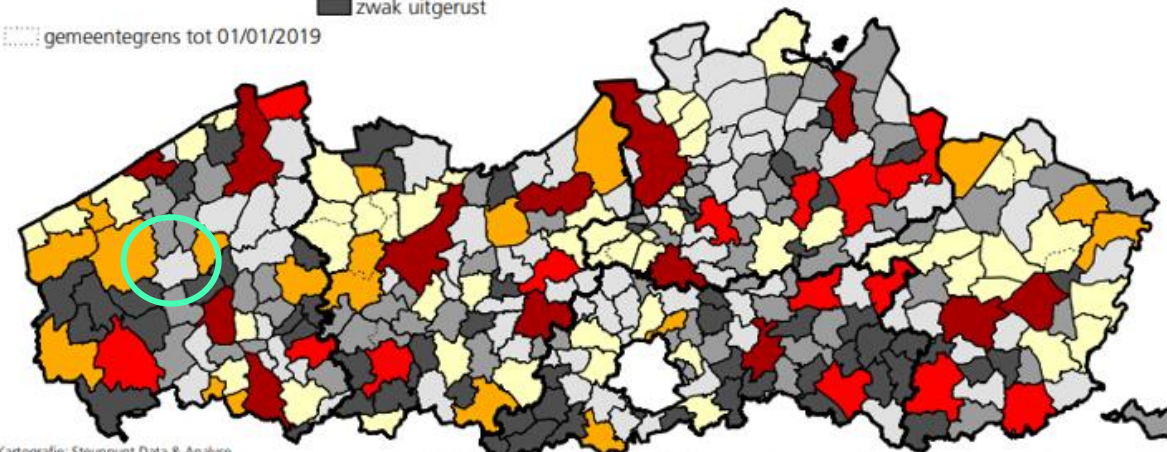
Uitrustingsgraad

Kortemark is volgens haar uitrustingsgraad* een **goed uitgeruste gemeente**. Buurgemeenten Ichtegem, Staden en Koekelare zijn volgens deze typologie een matig uitgeruste gemeente. Houthulst en Hooglede zijn dan weer zwak uitgeruste gemeenten. Diksmuide en Torhout, tot slot, zijn goed uitgeruste centra.

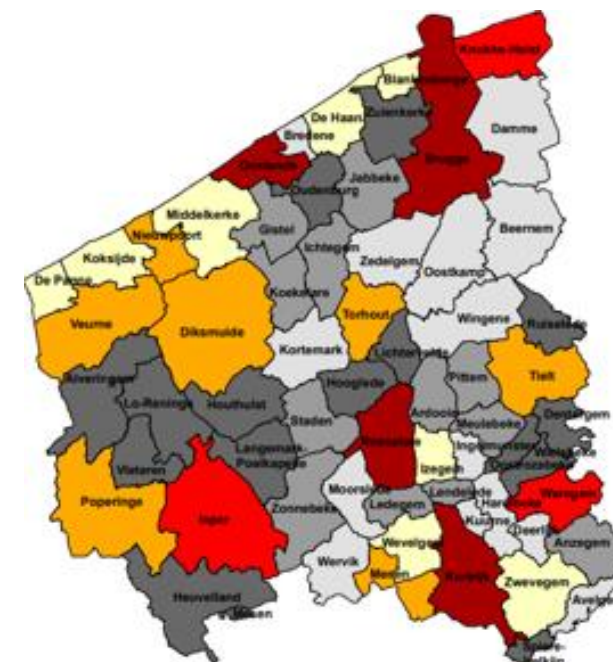
De uitrustingsgraad zegt iets meer over de beschikbaarheid en bereikbaarheid op het grondgebied van de gemeente. op acht gebieden: **onderwijs, zorg, publieke en zakelijke dienstverlening, persoonlijke dienstverlening, horeca, detailhandel, cultuur en recreatie, en sport. Op basis daarvan werd een typologie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

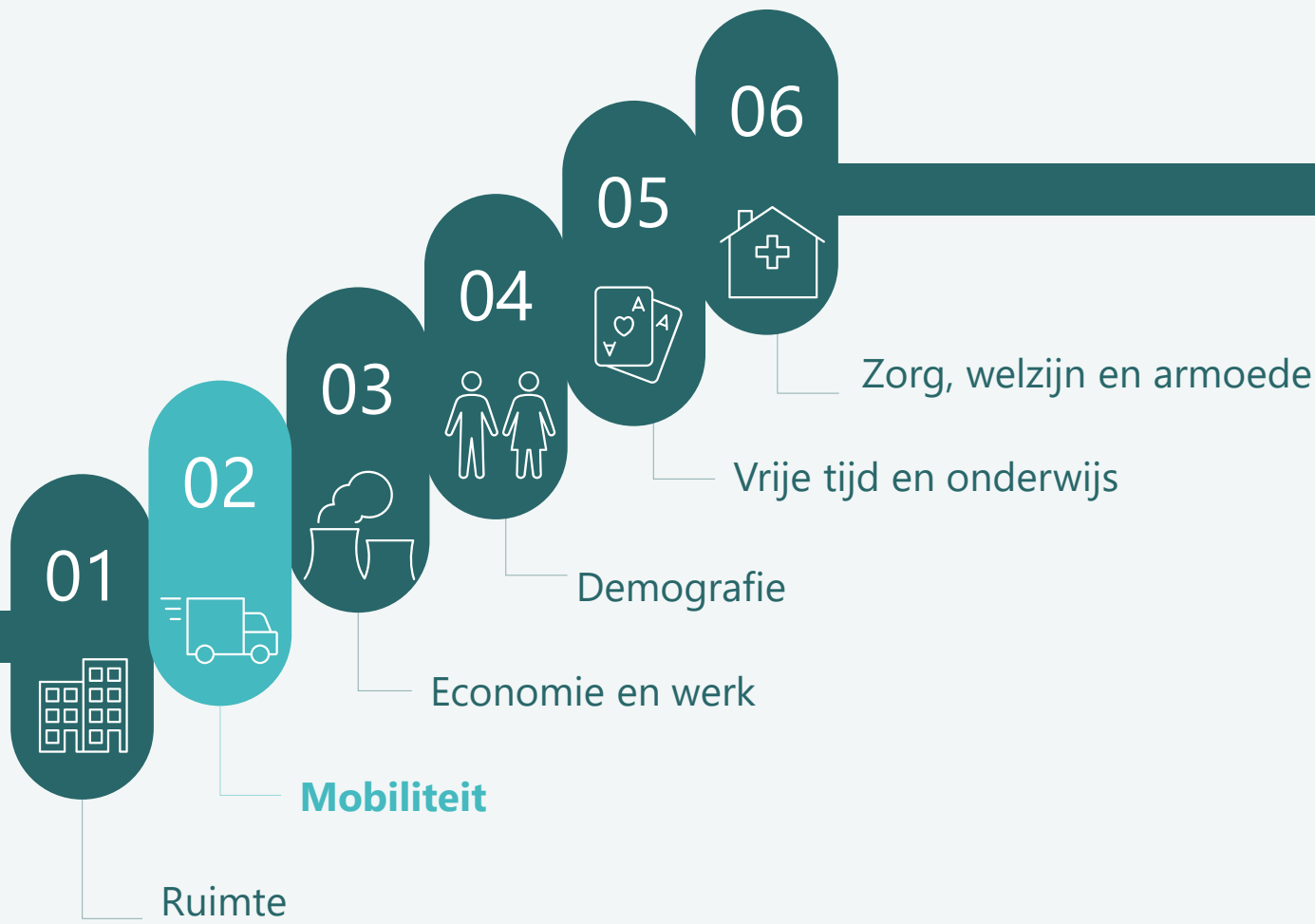
Bron: een studie over de uitrustingsgraad van de Vlaamse gemeenten in 2018

Typologie van gemeenten op basis van de uitrusting




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



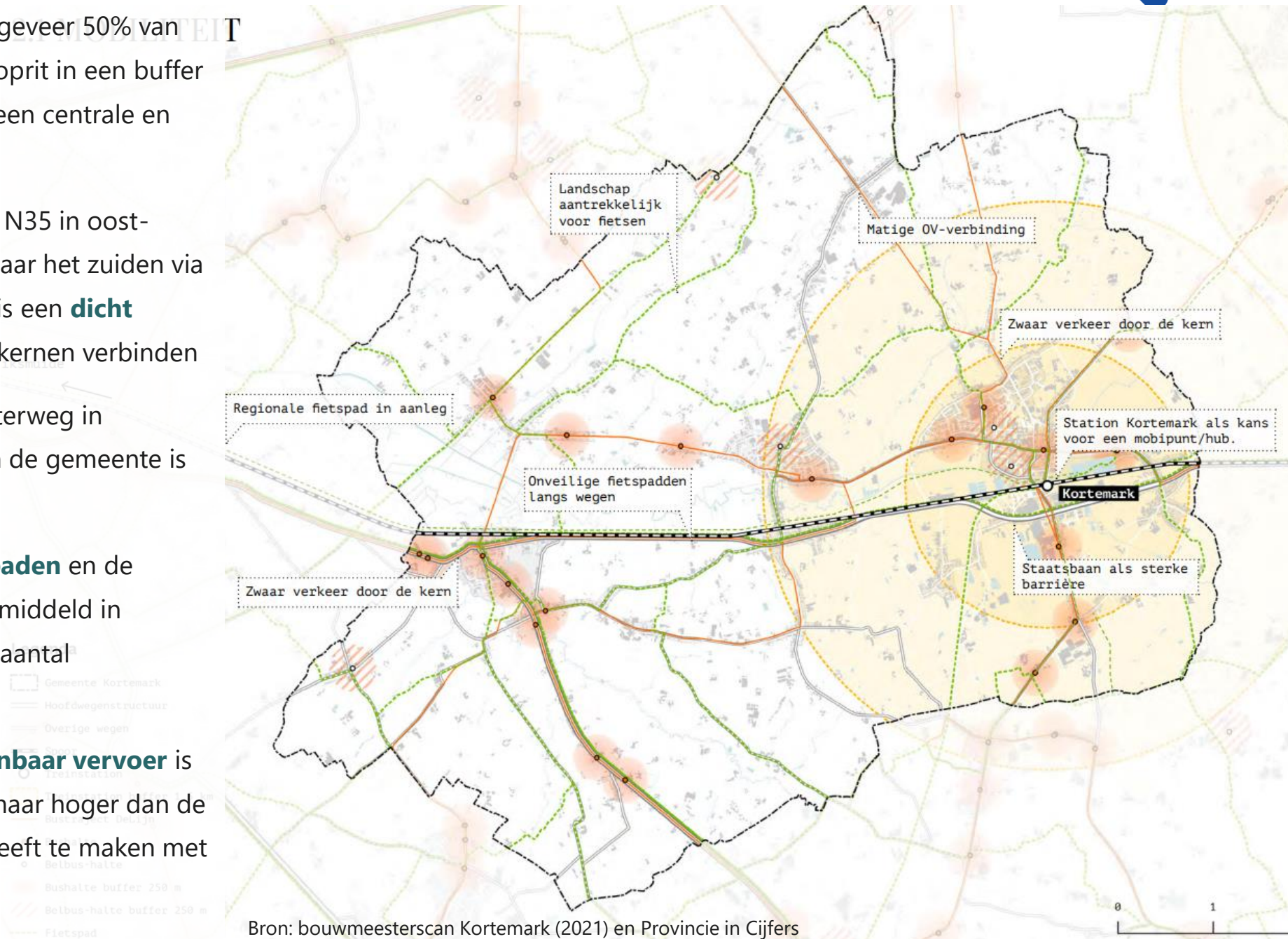


Mobiliteit in cijfers

	 kortemark op jouw ritme	Westhoek	Vlaams gewest
Inwoners die vinden dat men veilig kan fietsen (2020)	35%	28% (minimum) 75% (maximum)	43%
Inwoners die vinden dat er voldoende fietspaden zijn (2020)	39%	25% (minimum) 77% (maximum)	45%
Inwoners die vinden dat er voldoende openbaar vervoer is (2020)	61%	20% (minimum) 87% (maximum)	67%
Verplaatsingen tussen woonplaats en werk/school			
- Auto	-83%	-75%	-67%
- Fiets	-23%	-34%	-37%
- Openbaar vervoer	-15%	-15%	-22%
<i>Aandeel inwoners dat gebruikmaakt van bepaald vervoersmiddel voor verplaatsingen</i>			
Beschikbaarheid openbaar vervoer			
Trein	Ja	-	-
Tram	Nee		
Bus	Ja		

Bron: gemeentemonitor

- De inwoners van Kortemark beschikken niet over een snelwegoprit in een buffer van 5km. Ongeveer 50% van de inwoners beschikt over een snelwegoprit in een buffer van 10 km. Kortemark heeft echter wel een centrale en gunstige ligging voor industrie
- De gemeente wordt doorkruist door de N35 in oost-westelijke richting met een vertakking naar het zuiden via de N36. De rest van het wegennetwerk is een **dicht spinnenweb van lokale wegen** die de kernen verbinden
- De Krekebeek vormt een natuurlijke waterweg in Kortemark. 25% van de oppervlakte van de gemeente is overstromingsgevoelig.
- De **tevredenheid** over het aantal **fietspaden** en de **veiligheid** om te fietsen is lager dan gemiddeld in Vlaanderen. Dit uit zich ook in een laag aantal fietsverplaatsingen
- De **tevredenheid** over het aanbod **openbaar vervoer** is iets lager dan het Vlaams gemiddelde maar hoger dan de gemeenten uit de referentieregio, dat heeft te maken met de aanwezigheid van een treinstation.

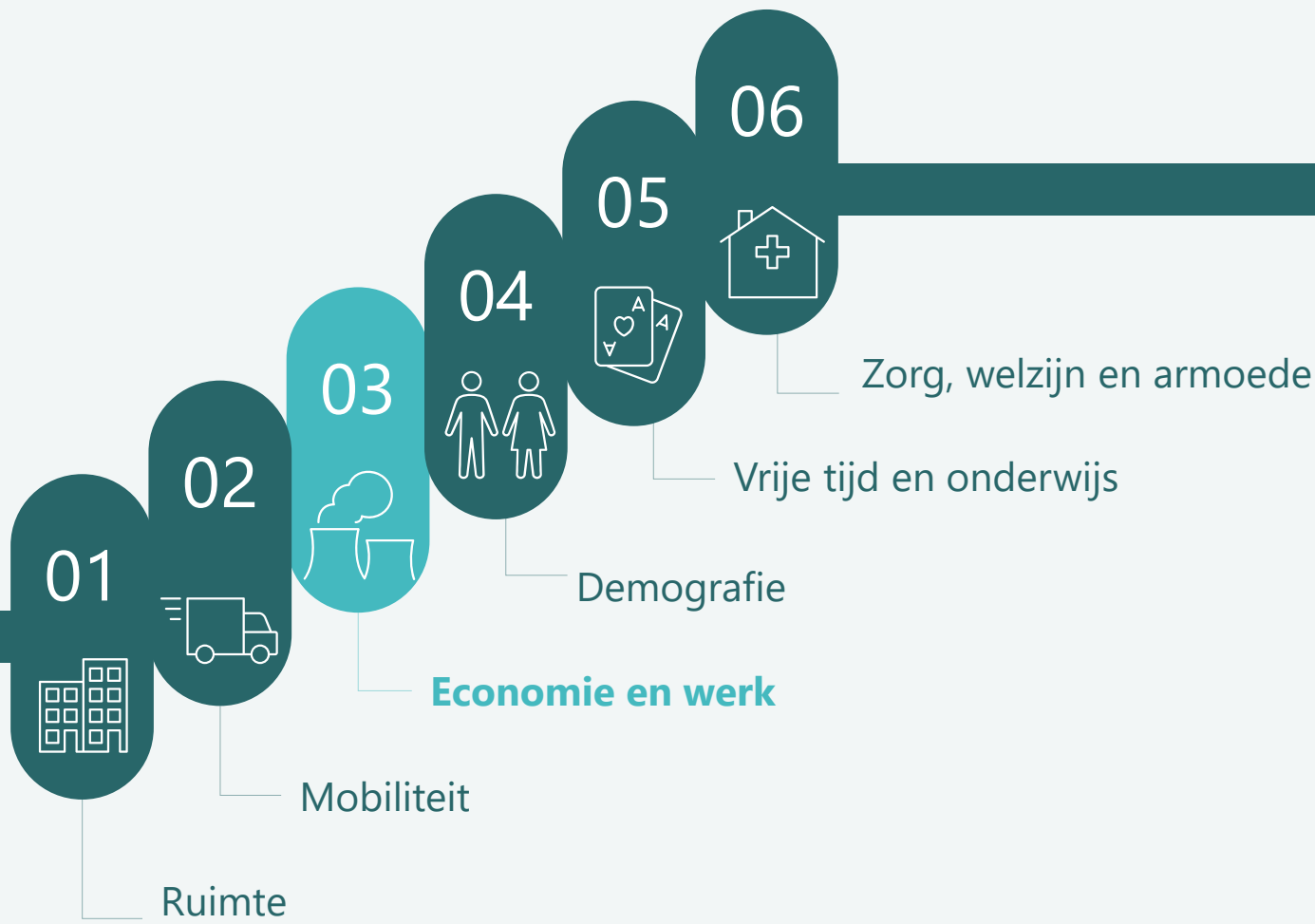


Mobiliteit

- Mobiliteit is een **pijnpunt** voor de gemeente Kortemark. De auto blijft koning, vnl. gezien de ligging van de gemeente.
- Kortemark beschikt over een **treinstation**. De tevredenheid over het openbaar vervoer scoort gemiddeld.
 - Het station wordt goed gebruikt. In het meerjarenplan werd een project ingeschreven om een stationshub uit te werken
- Drie buslijnen van De Lijn doorkruisen Kortemark: Diksmuide-Roeselare, Diksmuide-Lichtervelde en Torhout-Ieper.
- Nieuw mobiliteitsplan van de vervoersregioraad Westhoek werd uitgewerkt en wordt vanaf 1 januari 2024 ingevoerd.
- Kortemark versterkte zich met **een mobiliteitsambtenaar** om rond mobiliteit nog meer een beleid op maat van de gemeente uit te werken. Heel wat acties in het MJP zijn ook gelinkt aan het thema mobiliteit. De gemeente is zich dus bewust van de uitdagingen op dat vlak.


Strategische doelstellingen mobiliteitsplan vervoerregio Westhoek

 anders	Strategische doelstelling 1: We laten meer en meer de wagen en de vrachtwagen aan de kant.
 vlot	Strategische doelstelling 2: We houden onze steden, dorpen en economische knooppunten vlot bereikbaar.
 nabij	Strategische doelstelling 3: We dragen bij tot een duurzame mobiliteit met een goeie ruimtelijke ordening.
 veilig	Strategische doelstelling 4: We aanvaarden geen dodelijke verkeersslachtoffers meer.
 leefbaar	Strategische doelstelling 5: We weren het drukke verkeer uit onze steden en dorpskernen.
 groen	Strategische doelstelling 6: We verminderen de druk op het milieu en we verbruiken minder energie.
 sociaal	Strategische doelstelling 7: We garanderen iedereen de mogelijkheid om zich te verplaatsen.
 slim	Strategische doelstelling 8: We zijn koploper op vlak van slimme systemen voor onze mobiliteit.




Economie en werk in cijfers

Bron: Provincie in Cijfers en gemeentemonitor

	 kortemark op jouw ritme	Westhoek	Vlaams gewest
oppervlakte bestemd voor landbouw (t.o.v. totale bestemm. oppervlakte) (%) (2022)	86,3%	85,7%	57,6%
oppervlakte voor bedrijvigheid (t.o.v. bebouwde opp.) (%) (2021) <i>oppervlakte met ambachts- en industriegebouwen, opslagruimte, kantoorgebouwen ... en gebouwen met handelsbestemmingen</i>	15,7%	12,7%	15,6%
Jobratio (2019) <i>Aantal jobs per 100 inwoners</i>	63	76	73,7
bezettingsgraad van bedrijventerreinen (%) (2022)	73,2%	87,3%	84,9%
winkels per 1.000 inwoners (2023)	6,13	8,91	6,21
Leegstaande handelspanden (excl. verbouw) t.o.v. handelspanden (2023)	7,6%	9,6%	9,8%
winkelvloeroppervlakte per 1.000 inwoners (m ² per 1.000 inwoners) (2023)	3254,95	2074,47	1695,03
horecazaken per 1.000 inwoners (2023)	2,48	6,09	3,75
nettogroeiratio (per 100) (2021) <i>verschil tussen het aantal oprichtingen en het aantal stopzettingen in t.o.v. het aantal ondernemingen uitgedrukt per 100 ondernemingen.</i>	4,6	3,2	5

Economie en werk in cijfers

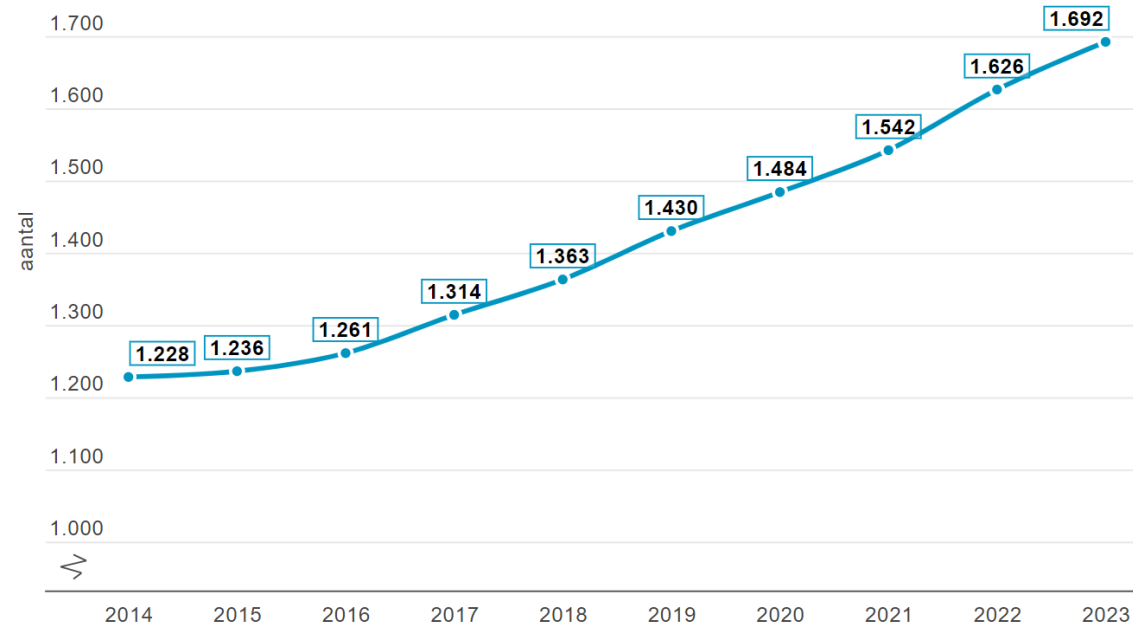
Bron: Provincie in Cijfers en gemeentemonitor

	 kortemark op jouw ritme	Westhoek	Vlaams gewest
werkzaamheidsgraad 20-64 jaar (%) (2021)	80,7%	78,2%	76%
werkzoekenden zonder werk (t.o.v. inwoners 18-64 jaar) (%) (2022)	2,1%	3,4%	4,3%
gemiddeld netto belastbaar inkomen per inwoner (€) (2020)	18997	20138	21035
alle huizen (excl. appartementen) - mediaanprijs (€) (2022)	265000	260.656	315000
tarieven APB (%) (2023)	8,5%	6,7%	7,2%
gemiddelde opbrengst uit APB per inwoner (€) (2021)	289,1	224,7	314,9
tarieven OOV (aantal) (2023)	1165	1192	897
gemiddelde opbrengst uit OOV per inwoner (€) (2021)	354,4	467,6	368,8

Economie en werk

- De bedrijvigheid in Kortemark is hoog en groeit:
 - De **oppervlakte voor bijkomende bedrijvigheid** is eerder ruim te noemen.
 - Het aantal winkels aanwezig in de gemeente is gemiddeld. De aanwezige winkels zijn gemiddeld een stuk groter. De leegstandsproblematiek speelt veel minder in Kortemark dan gemiddeld in de Westhoek of in Vlaanderen
 - De nettogroeiratio van ondernemingen is 1/3de hoger dan het gemiddelde in de Westhoek.
- Het potentieel om te ondernemen in Kortemark ligt op basis van deze data hoog en werd in het recente verleden ook al aangesneden. Er is zeker ruimte voor bedrijvigheid en dat binnen een kader waar het aantal jobs per 100 inwoners laag ligt. De leegstand ligt aan de lage kant en het aantal ondernemingen is in stijgende lijn.

Aantal BTW-plichtige ondernemingen



	Oprichtings-ratio	Stopzettings-ratio	Netto-groeiratio
Kortemark	9,3	4,7	4,6
Westhoek	8,7	5,5	3,3
Vlaams Gewest	11,4	6,4	5,0

Bron: Provincie in Cijfers – BTW-plichtige ondernemingen

Economie en werk

- Kortemark wordt gecategoriseerd binnen de Belfiuscluster V7: een **landbouwgemeente**. De gemeente kent een hoger percentage van oppervlakte bestemd voor landbouw dan gemiddeld in de referentieregio en het Vlaams gewest.
- Het aantal landbouwbedrijven kent een **dalende trend** die in lijn ligt met de algemene tendens in de regio en in Vlaanderen. **De veestapel** binnen die bedrijven vergroot echter aanzienlijk

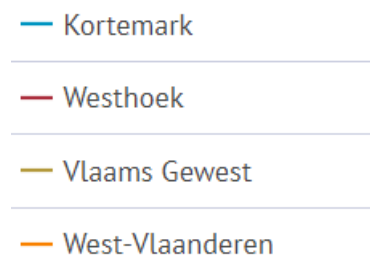
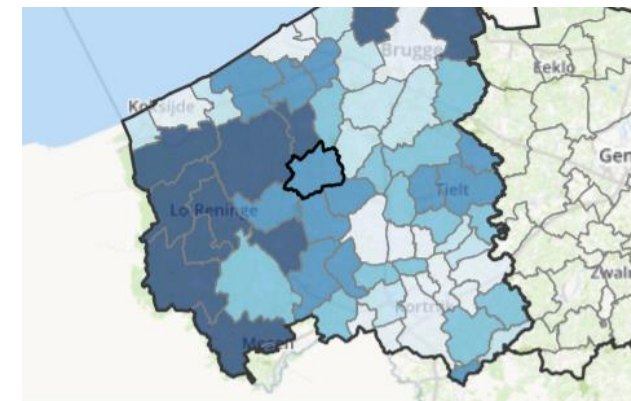
Bedrijven met landbouw-productie	Kortemark	Westhoek	West-Vlaanderen	Vlaams Gewest
Vershil 2011-2022	-16%	-13%	-15%	-13%

Gemiddelde GVE per bedrijf per gemeente	Kortemark	Vlaanderen
Periode	2011: 185,5	2011: 142,72
	2022: 228,3	2022: 201,81

* GVE staat voor grootvee-eenheden

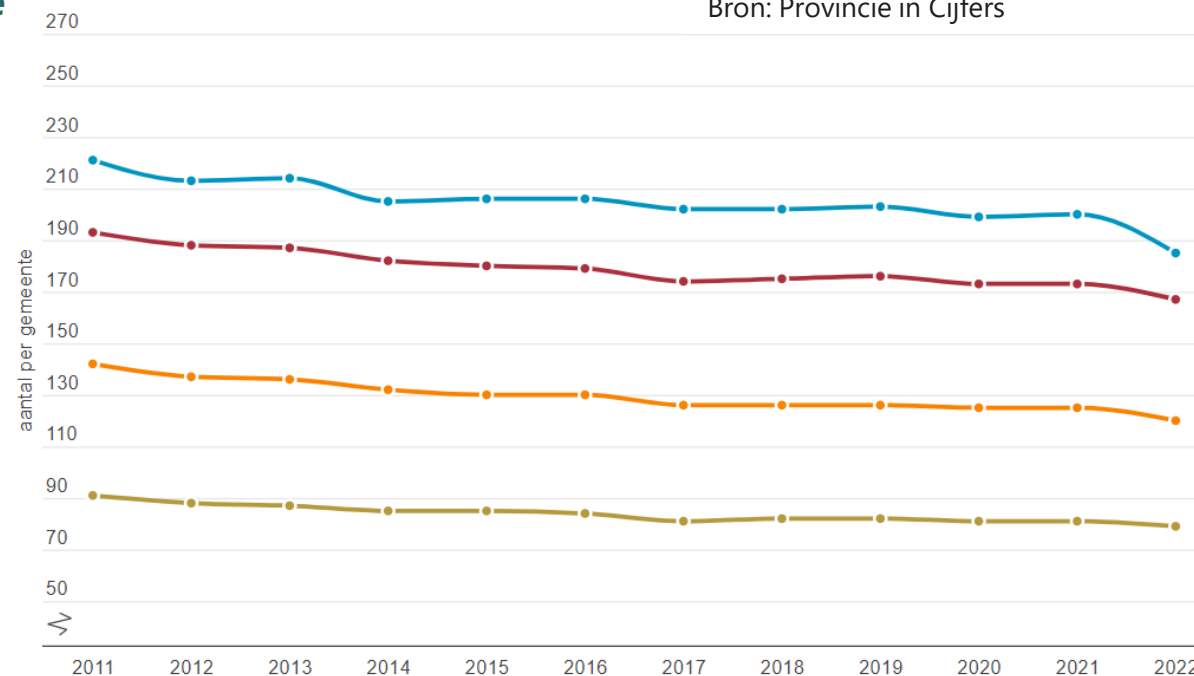
Geregistreerd landbouwgebruik % t.o.v. totale oppervlakte

Bron: Provincie in Cijfers



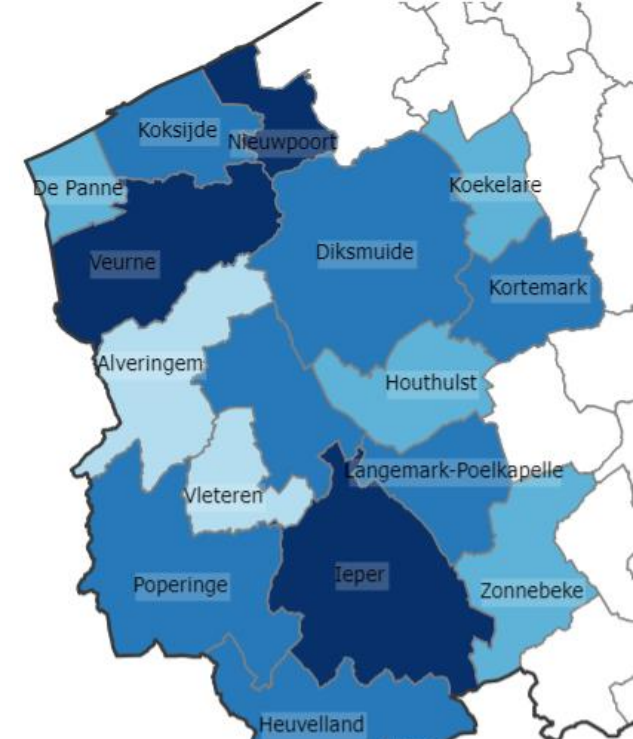
Bedrijven met landbouwproductie

Bron: Provincie in Cijfers



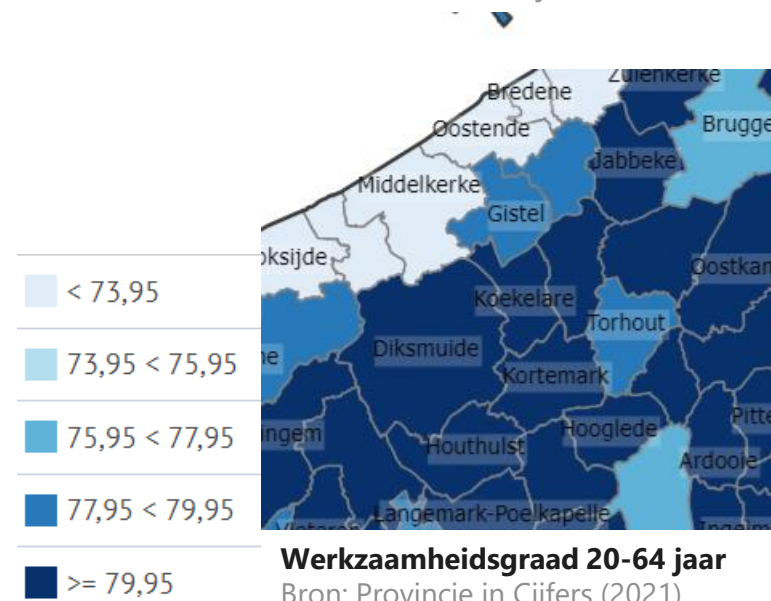
Economie en werk

- › De **bevolking** in Kortemark is zeer **actief**: de werkzaamheidsgraad is hoger dan het Vlaamse gemiddelde en er zijn gemiddeld minder werkzoekenden zonder werk.
- › De **jobratio** (aantal jobs per 100 inw. van 15-64 jaar) in Kortemark ligt lager dan gemiddeld in Vlaanderen en de referentieregio.
 - De jobratio kende wel een stijgende lijn in de laatste 5 jaar (57,5 -> 62,9). Dit kunnen we linken aan een sterk nettogroeiratio van ondernemingen
- › Het gemiddeld **inkomen** ligt **lager** dan gemiddeld in Vlaanderen of de referentieregio Westhoek. Bijna iedereen in de gemeente is aan het werk. Door de hoge APB genereert Kortemark toch aanzienlijk veel middelen per capita uit die belasting.
- › De **mediaanprijs van de woningen** ligt iets lager dan gemiddeld in Vlaanderen.
- › De **inkomsten uit de OOV** zijn een stuk lager dan gemiddeld in de Westhoek, maar gelijkaardig aan het Vlaams Gewest.



Jobratio

Bron: Provincie in Cijfers (2022)



Werkzaamheidsgraad 20-64 jaar

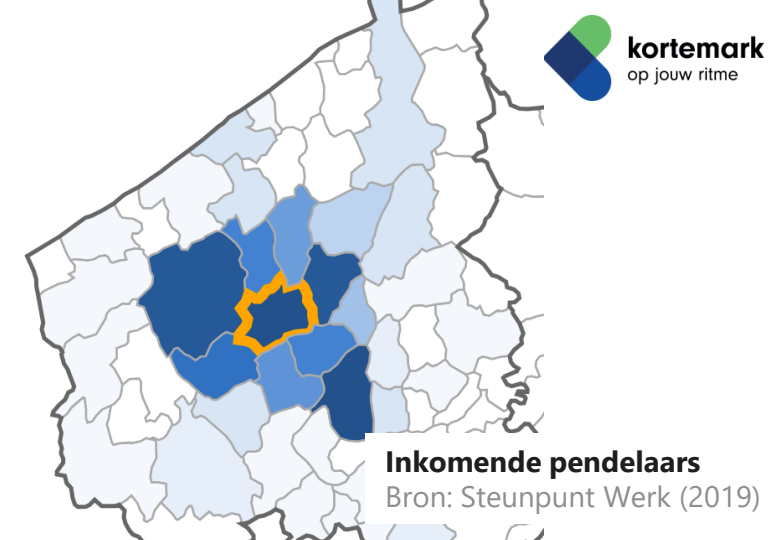
Bron: Provincie in Cijfers (2021)

Economie en werk

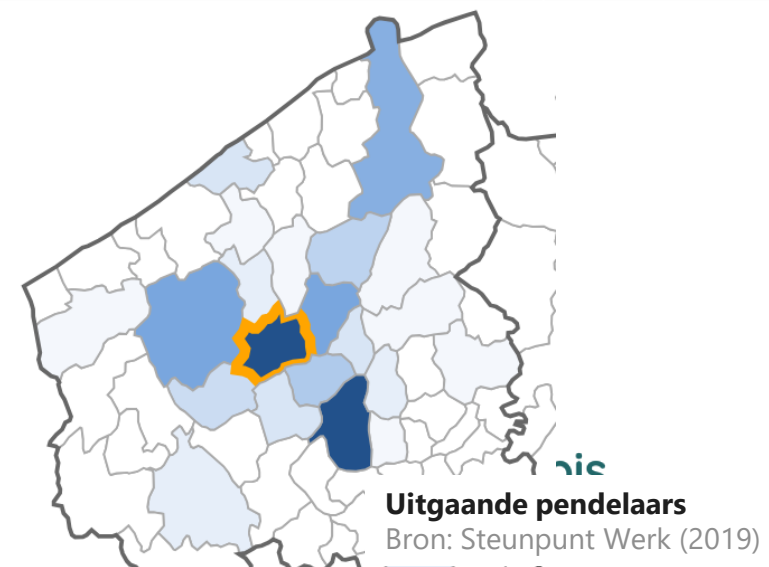
- De **woonfunctie** van Kortemark is belangrijker dan de economische. Dit kunnen we afleiden uit het negatief **pendelsaldo*** (-1.546): er gaan meer inwoners in een andere gemeente gaan werken, dan omgekeerd.

	Kortemark	Westhoek	Vlaams Gewest
Pendelsaldo	-1546	-333	-462

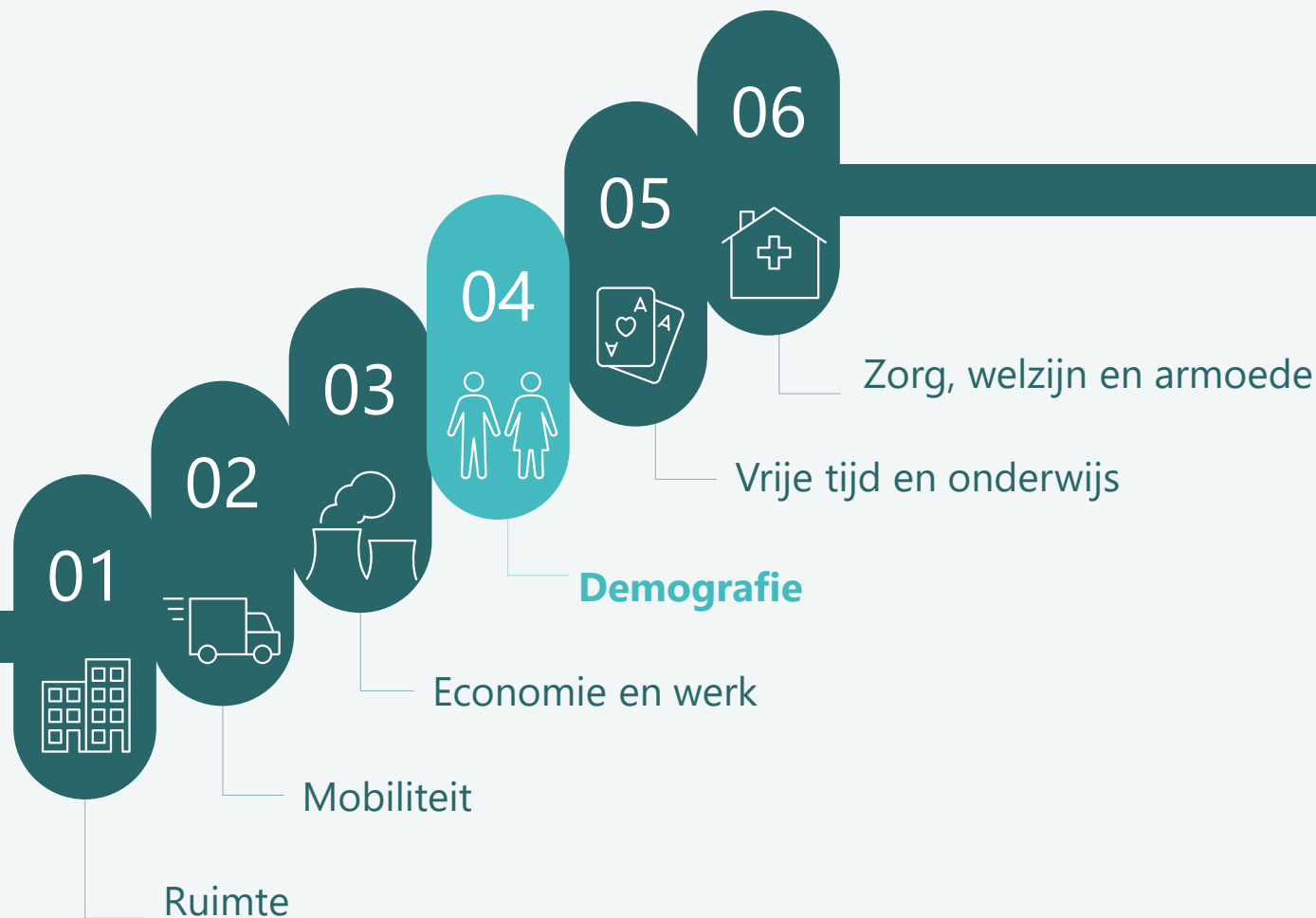
- 21,9% van alle loontrekkende inwoners van Kortemark werken in de eigen gemeente. De anderen gaan vnl. werken in Roeselare Diksmuide, Torhout en Brugge. Dit zijn de **uitgaande pendelaars**
- Van alle mensen die werken in Kortemark, woont 32,8% in de gemeente zelf. De anderen - **inkomende pendelaars** - wonen vnl. in de gemeenten Roeselare, Diksmuide, Torhout en Houthulst.




Aantal inkomende pendelaars* naar de gemeente (2019)	2085
Aantal uitgaande pendelaars* vanuit de gemeente (2019)	3631
Geen pendel: het aantal loontrekkenden dat woont én werkt in de gemeente	1061




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



Demografie in cijfers

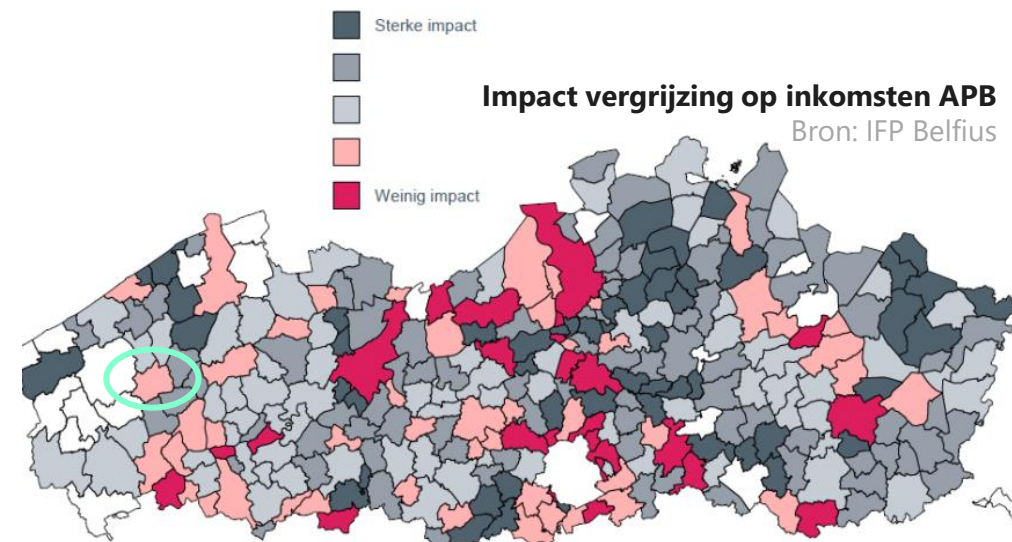
	 kortemark op jouw ritme	Westhoek	Vlaams gewest
totaal aantal inwoners (2023)	12.873	11977 (gemiddeld)	22.582 (gemiddeld)
totaal aantal inwoners (prognose in 2040) (2020)	13.594	12.231 (gemiddeld)	23.669 (gemiddeld)
groene druk (per 100) (2023) <i>verhouding aantal 0-19jarigen en aantal 20-64jarigen</i>	39,1	35,8	37,6
grijze druk (per 100) (2023) <i>verhouding aantal 65+ers en aantal 20-64jarigen</i>	39	48,1	37,6
grijze druk in 2040 (prognose) (per 100) <i>verhouding aantal 65+ers en aantal 20-64jarigen</i>	37,7	45,6	35,3
verouderingscoëfficiënt (per 100) (2023) <i>verhouding 60+ers t.o.v. -19jarigen</i>	131,1	172,6	128,9
afhankelijkheidsratio (per 100) (2023) <i>Verhouding tussen de bevolking buiten beroepsactieve leeftijd (0-19 jaar en 65+ers) en de bevolking op beroepsactieve leeftijd (20-64 jaar)</i>	78,1	83,7	74,4
natuurlijke aangroei per 1.000 inwoners (2021) <i>Verhouding aantal geboortes en overlijdens</i>	0,5	-4	-0,6

Demografie in cijfers

	 kortemark op jouw ritme	Westhoek	Vlaams gewest
niet-Belgische huidige nationaliteit (t.o.v. inwoners) (2023)	2,5%	5,2%	10,8%
niet-Belgische herkomst (t.o.v. inwoners) (2023)	6%	11,4%	26%
totaal migratiesaldo per 1.000 inwoners <i>verhouding tussen het aantal inwijkingen en het aantal uitwijkingen (binnen- en buitenland) (2021)</i>	6,2	6,8	6,6
huishouden 1 persoon (t.o.v. alle huishoudens) (2023)	28,2%	34,8%	32,9%
huishouden 2 personen (t.o.v. alle huishoudens) (2023)	36,6%	36,4%	34%
huishouden 1 persoon in 2040 (prognose) (t.o.v. alle huishoudens)	27,1%	33,8%	32,1%
huishouden 2 personen in 2040 (prognose) (t.o.v. alle huishoudens)	37,2%	36,6%	34,3%

Demografie

- > Het aantal inwoners in Kortemark ligt in lijn met de gemiddelde gemeente in de referentieregio, maar ligt lager dan in het Vlaams gewest. Er wordt verwacht dat dit inwonersaantal zal stijgen de komende jaren. De **natuurlijke aangroei** in de gemeente is **positief**. In de regio is dat een eerder uitzonderlijk gegeven.
- > Kortemark is, net zoals andere gemeenten in de referentieregio, niet zo'n diverse gemeente in vergelijking met het Vlaams gewest. Er is een relatief **laag aantal niet-Belgen** en een **laag aantal** inwoners met **niet-Belgische herkomst**.
- > **De bevolking vergrijst in Vlaanderen**. Kortemark lijkt daar echter een stuk beter uit te komen dan overige besturen in de Westhoek. De impactscore van vergrijzing op de inkomsten van het APB wordt door Belfius eerder laag gescoord (IFP) maar de impact zal wel bestaan.
 - De **groene druk** – het aantal jonge mensen dat onderhouden moet worden door de werkende mensen – ligt net iets hoger dan het gemiddelde in Vlaanderen en de Westhoek.
 - De **grijze druk** - het aantal ouderen dat moet worden onderhouden door de beroepsbevolking is iets hoger dan het gemiddelde in Vlaanderen, maar lager dan het gemiddelde van de referentieregio. Men verwacht een daling de komende jaren.
 - De **verouderingscoëfficiënt** is groter dan 100. Dit betekent dat de groep zestigplussers groter is dan de groep -19 jarigen. Deze ligt echter een stuk lager dan in de regio



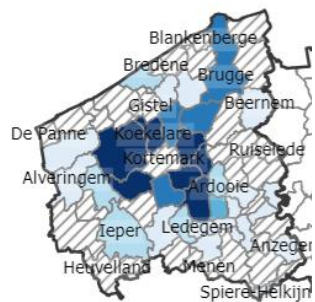
Demografie

Het **migratiesaldo** ligt in lijn met de regio en Vlaanderen. Dit betekent dat er in deze vergelijking gemiddeld minder nieuwe inwoners naar Kortemark komen dan er in andere gemeenten nieuwe inwoners toekomen.

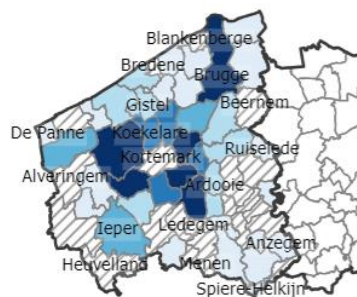
Als we kijken naar de **verhuisbewegingen binnen België**, merken we dat inwoners van Kortemark voornamelijk verhuizen naar Diksmuide, Hoogdele, Roeselare, Torhout, Houthulst, Koekelare, Brugge en Staden, en het vaakst nieuwe inwoners mag verwelkomen uit Torhout, Diksmuide, Ichtegem, Houthulst, Zedelgem, Koekelare, Roeselare, Staden, Hoogdele.

Verhuizen van Kortemark naar een andere gemeente

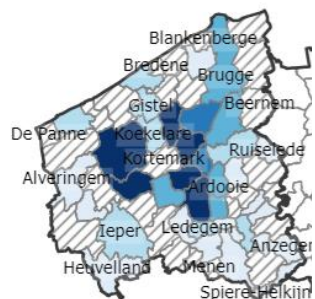
Bron: Provincie in cijfers (2021)



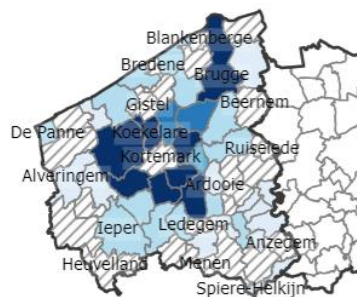
2018



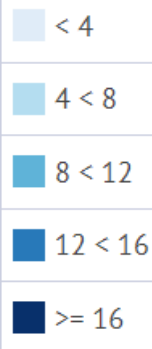
2019



2020

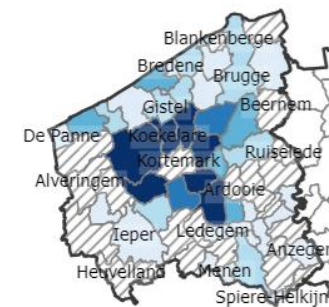


2021

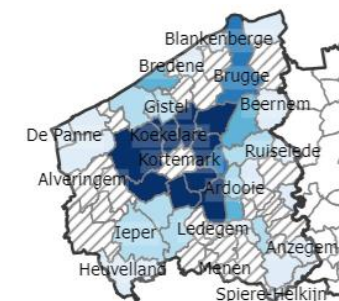


Verhuizen van een Vlaamse gemeente naar Kortemark

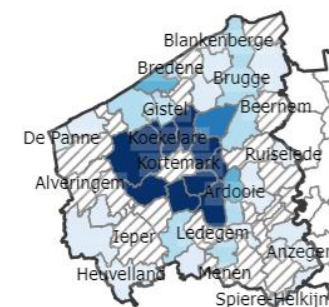
Bron: Provincie in cijfers (2021)



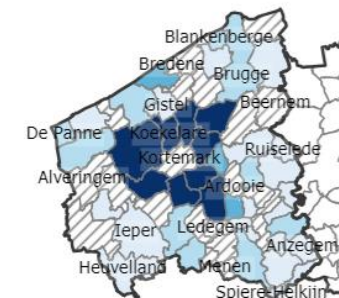
2018



2019



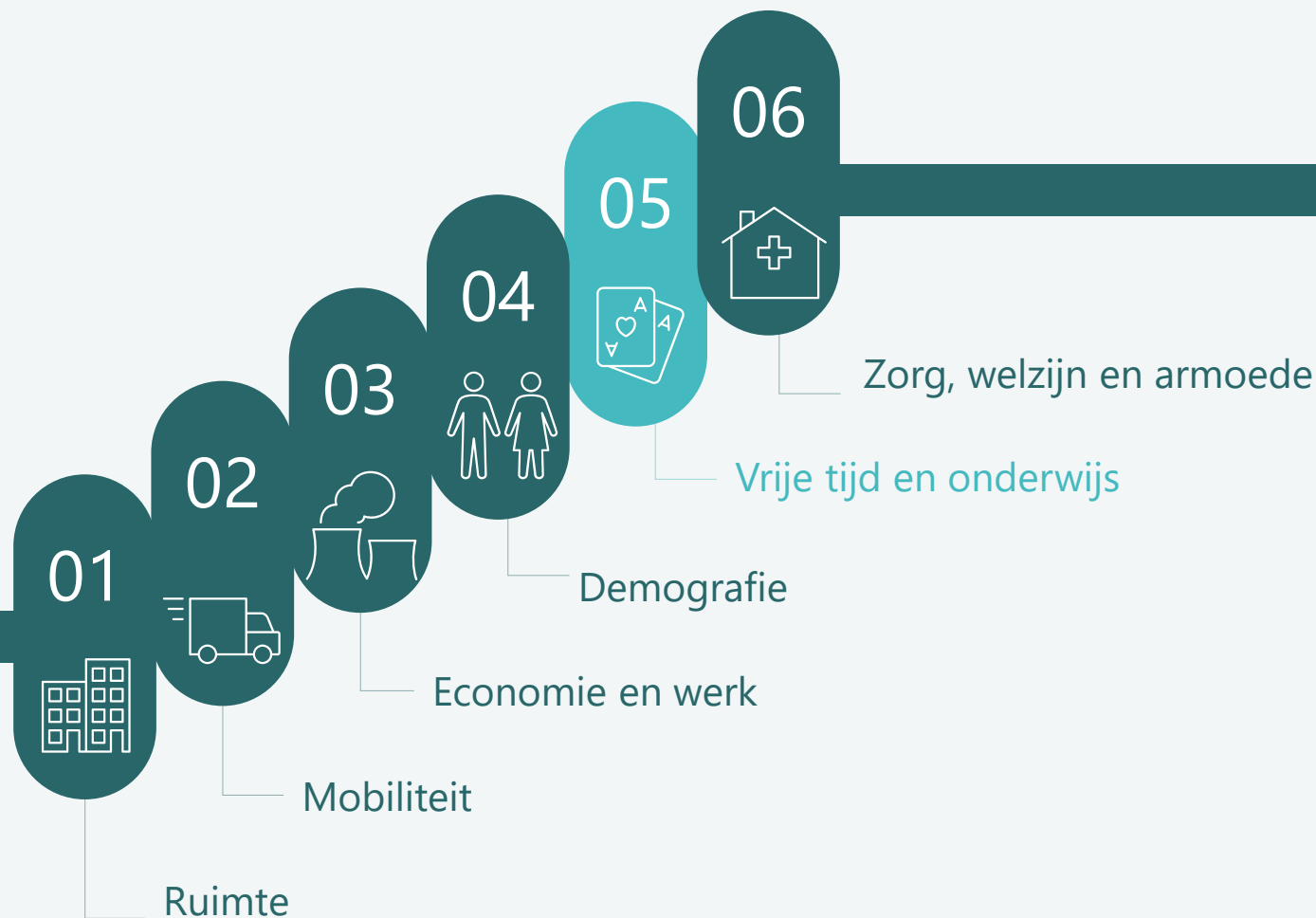
2020




2021



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



Vrije tijd in cijfers

	 kortemark op jouw ritme	Westhoek	Vlaams gewest
Sportaccommodatie (per 1.000 inwoners) (2022)	3,2	3,9	3,6
Sportclubs (per 1.000 inwoners) (2021)	4,4	3,1	2,5
Aantal inwoners die tevreden zijn over de sportvoorzieningen (2020)	80%	29% (minimum) 92% (maximum)	78%
Aantal inwoners die tevreden zijn over de geschikte plekken voor opgroeiende jeugd (2020)	58%	51% (minimum) 73% (maximum)	57%
Aantal inwoners die tevreden zijn over de jongerenvoorzieningen (2020)	59%	49% (minimum) 82% (maximum)	62%
Aantal inwoners die tevreden zijn over de uitgaansgelegenheden (2020)	36%	36% (minimum) 75% (maximum)	60%
Aantal inwoners die tevreden zijn over de culturele voorzieningen (2020)	66%	36% (minimum) 87% (maximum)	64%

Vrije tijd

- Het **vrijetijdsaanbod** in Kortemark is goed uitgerust. De tevredenheid over de **sport- en jongerenvoorzieningen** is gemiddeld in vergelijking met de referentieregio en het Vlaams gewest. De tevredenheid over de uitgaansgelegenheden is laag. Er zijn ook weinig horecazaken.
- Kortemark beschikt over een moderne bibliotheek als 'open huis'
- Er is een **cultuurcentrum** in de gemeente in eigen beheer. Ook de zes ontmoetingscentra worden ingeschakeld voor het cultureel aanbod. Inwoners zijn tevreden over het cultuuraanbod.
- Kortemark beschikt niet over een eigen zwembad, maar inwoners en scholen kunnen met korting gebruik maken van het zwembad in Diksmuide
- Er is een **sporthal** in de gemeente. Daarnaast zijn er nog verschillende sportzalen.
- Kortemark organiseert zelf speelpleinwerking
- De recente burgerbevraging van 2023 toont hoge tevredenheid over het **vrijetijdsaanbod** in Kortemark



Onderwijs

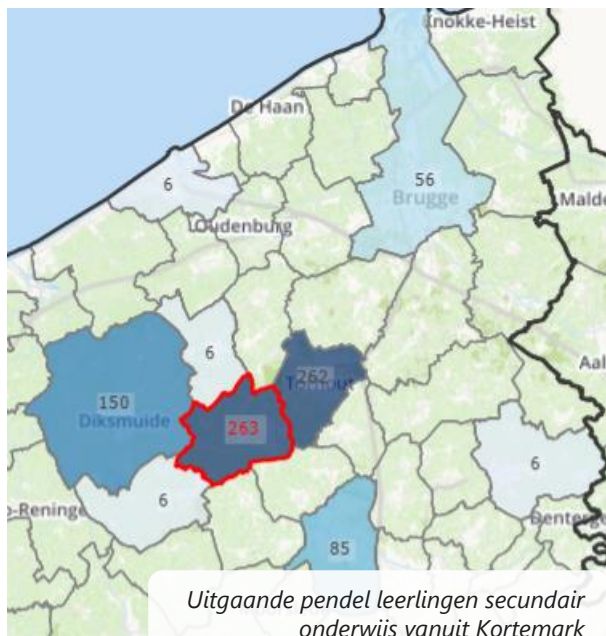
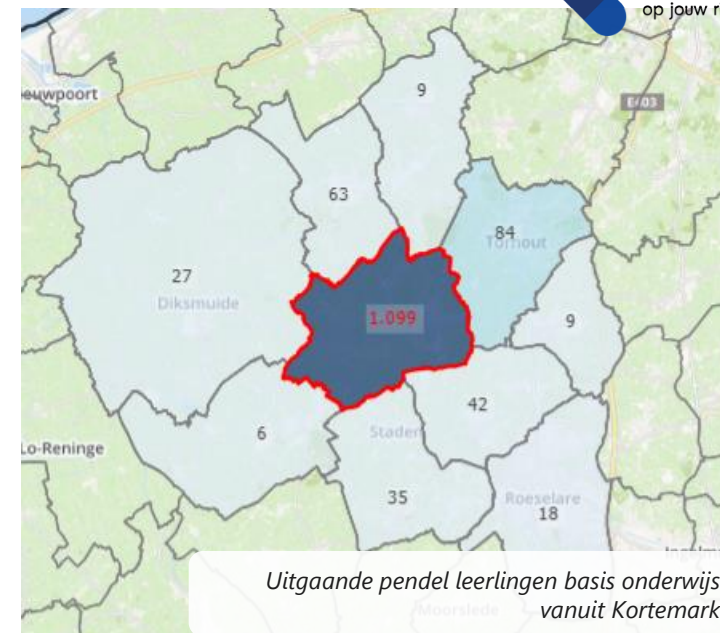
- Het lokaal bestuur Kortemark heeft twee gemeentelijke onderwijsinstellingen:
 - Gemeentelijke basisschool De Kreke
 - Gemeentelijke basisschool De Linde
- Het overige **onderwijsaanbod** in Kortemark:
 - Vrij basisonderwijs (De Tweesprong Handzamme – De Tweesprong Edewalle – MMI Kortemark – ‘t Ellebloempje)
 - Katholiek onderwijs (Margareta Maria Instituut – Internaat Zusters van Liefde)
- De toegang tot diverse onderwijsinstellingen geeft Kortemark een **troef** om **jonge gezinnen** aan te trekken in de gemeente. Dit geldt voornamelijk voor het basisonderwijs en in mindere mate voor het secundair onderwijs.



Onderwijs

Uitgaande pendel - basisonderwijs

Van alle leerlingen basisonderwijs wonend in Kortemark, gaat **77,1% naar school in de eigen gemeente**. De andere leerlingen die wonen in Kortemark, stromen uit naar een school in een **andere gemeente**, voornamelijk naar Torhout, Koekelare of Hooglede.



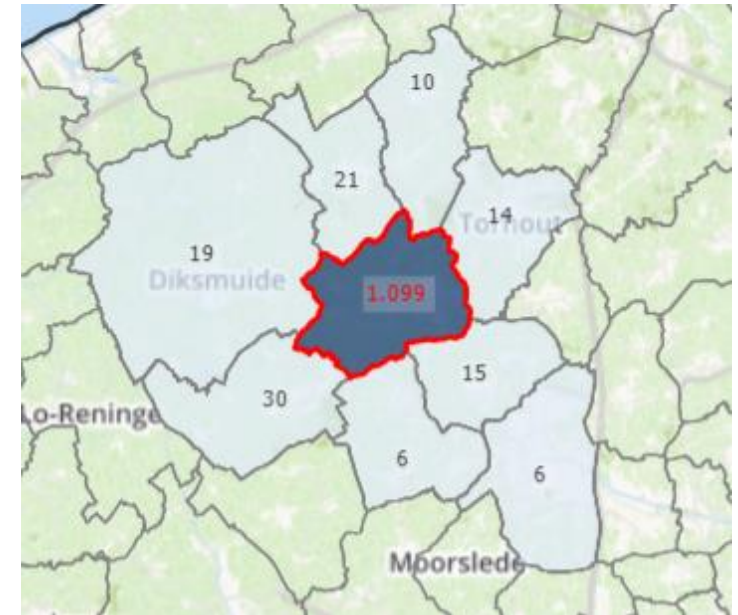
Uitgaande pendel – secundair onderwijs

Van alle leerlingen secundair onderwijs wonend in Kortemark, gaat **30,1% naar school in de eigen gemeente**. De andere leerlingen die wonen in Kortemark, stromen uit naar een school in een **andere gemeente**, voornamelijk naar Torhout, Diksmuide en Roeselare.

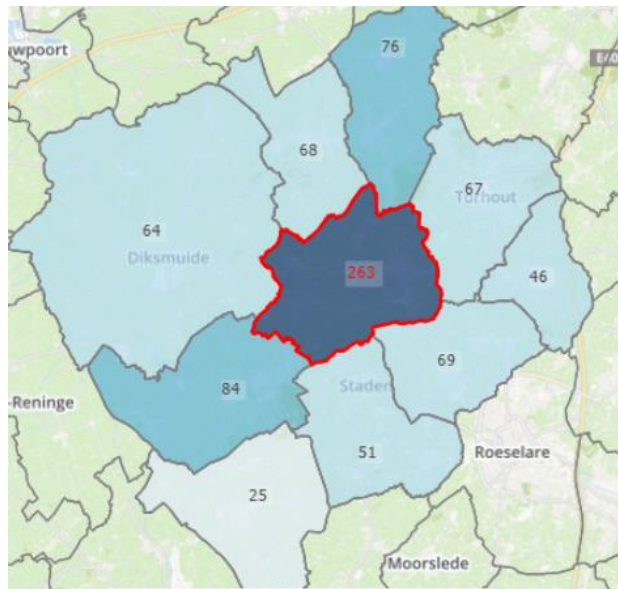
Onderwijs

Basisonderwijs – inkomende pendel

Het merendeel van alle leerlingen in de basisscholen in de gemeente (88,8%), wonen ook in Kortemark. De anderen wonen vnl. in de buurgemeenten: Koekelare, Diksmuide en Hooglede.



Inkomende pendel van leerlingen basisonderwijs naar Kortemark

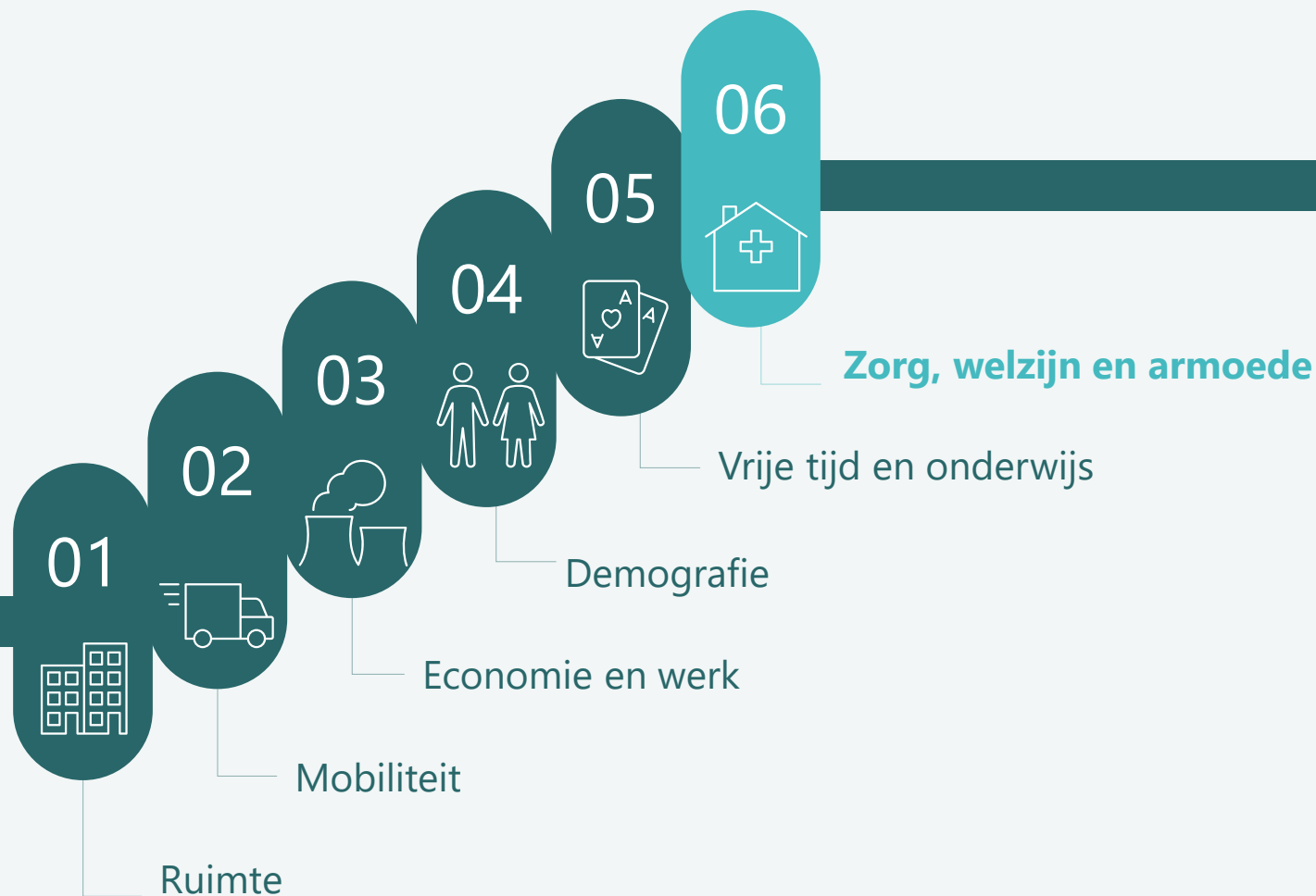


Inkomende pendel van leerlingen secundair naar Kortemark


Secundair onderwijs – inkomende pendel

Het grootste deel van alle leerlingen in het secundair in de gemeente wonen ook in Kortemark (26,9%). De anderen wonen vnl. in de buurgemeenten: Houthulst (8,6%), Ichtegem (7,8%), Hooglede (7,1%) en Koekelare (7%).


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




Zorg, welzijn en armoede in cijfers

	 kortemark op jouw ritme	Westhoek	Vlaams gewest
OPVANG BABY'S & PEUTERS			
Opvang georganiseerd door de gemeente?	Nee		-
Aantal opvangplaatsen voor kinderen van 0 tot 2 jaar per 100 kinderen (2023)	37,1	47,4	43,7
BUITENSCHOOLSE OPVANG			
Opvang georganiseerd door de gemeente?	Ja (BKO Okiedokie met 60 plaatsen + BKO ZieZaZo met 50 plaatsen)		-
Opvangplaatsen buitenschoolse opvang per 100 kinderen 3-11 jaar (2023)	8,3	11,4	7,1

Zorg, welzijn en armoede in cijfers

	 kortemark op jouw ritme	Westhoek	Vlaams gewest
65-79 jaar (t.o.v. inwoners) (2023)	15%	18,5%	15%
80+ jaar (t.o.v. inwoners) (2023)	6,9%	7,5%	6,1%
65-79 jaar in 2040 (t.o.v. inwoners) (2021)	14,4%	20,5%	14,2%
80+ jaar in 2040 (t.o.v. inwoners) (2021)	7,1%	11,1%	6,3%
erkende lokale dienstencentra (2023)	1	1	1 (gemiddeld)
capaciteit WZC (aantal bedden) (2023)	198	180	277
Aanbodratio WZC aantal bedden per 100 65+ers	7	5,8	5,8
capaciteit DVC (aantal) (2023)	1	1	1
Aanbodratio assistentiewoningen per 100 inw. 65+	2,8	2,8	2,5
Gepresteerde uren dienstencheques per inwoner 65+ jaar (2021)	12,8	11,1	9

Zorg, welzijn en armoede in cijfers

	 kortemark op jouw ritme	Westhoek	Vlaams gewest
kansarmoede-index* (%) (2022)	11,5%	-	12,6%
leefloners per 1.000 inwoners (2022)	2	3,29	5,59
totaal gerealiseerd en gepland sociaal huuraanbod (t.o.v. BSO) (ratio) (2023)	1,05	1,55	1,24
sociale huurwoningen per 100 particuliere huishoudens (2022)	3,9	5,9	5,6
personen met verhoogde tegemoetkoming (t.o.v. personen in de ziekteverzekering) (%) (2021)	17,2%	18,4%	15,6%

Bron: Provincie in Cijfers

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

Zorg, welzijn en armoede

- › De beschikbare **capaciteit in de kinderopvang** is in Kortemark lager dan gemiddeld in de Westhoek.
 - De gemeente heeft **geen eigen aanbod in de opvang van baby's en peuters**. Het aanbod ligt ook lager dan gemiddeld in de Westhoek en het Vlaams Gewest. De wachttijden in de crèches en bij onthaalouders lopen stevig op.
 - De gemeente biedt **buitenschoolse opvang** aan in eigen beheer, met een maximumcapaciteit van 110 kinderen per dag. Het aantal plaatsen ligt lager dan gemiddeld in de Westhoek, maar hoger dan in het Vlaams Gewest.
 - De opvangmogelijkheden in de gemeente zijn een belangrijke voorwaarde voor het aantrekken van jonge gezinnen, dus daar is mogelijk nog ruimte voor uitbreiding. Zeker gezien het aanbod van (vooral basis-)onderwijs.
 - Volgens de **burgerbevraging van 2023** ervaren de inwoners vnl. meer nood aan crèches en onthaalouders. De tevredenheid over de buitenschoolse kinderopvang in Kortemark ligt hoog.
 - Voldoende **capaciteit in de opvang** wordt voor het bestuur een belangrijke uitdaging, gezien de nood om jonge gezinnen aan te trekken en gezien de verwachte bevolkingsgroei in de komende jaren.

Zorg, welzijn en armoede

- Het aanbod en de dienstverlening voor ouderenzorg is relatief ruim. Kortemark houdt beperkt zaken in eigen beheer, maar neemt een regierol op:
 - In de gemeente is er een **woonzorgcentrum** aanwezig (vzw Blijvelde), in een PPS constructie met gemeente en OCMW. De aanbodratio WZC ligt in Kortemark hoger dan gemiddeld. De Bottelarij is een tweede woonzorgcentrum op het grondgebied met kleinere schaal. Onder Blijvelde valt er ook een **dagverzorgingscentrum**. Beide WZC's bieden ook **assistentiewoningen** aan.
 - Kortemark neemt een regierol op inzake het **Lokaal Dienstencentrum** De Wimperlinde. De gemeente voorziet wel een **opbouwwerker** in eigen dienst ter ondersteuning
 - Het lokaal bestuur biedt op vlak van **thuiszorg** de mindermobielen centrale en het autodeelproject Avira aan .
 - Kortemark heeft een nauwe samenwerking met vzw Blijvelde die hiervoor instaat – via de PPS-constructie
- De sociale problematieken zijn minder uitgesproken dan elders in Vlaanderen. In Kortemark hebben minder mensen recht op een **leefloon** t.o.v. de referentieregio en het Vlaams Gewest, ook de **kansarmoede-index** ligt er lager dan gemiddeld in Vlaanderen.
- Op vandaag wordt het **bindend sociaal objectief** nipt gehaald in Kortemark.
 - Gemeenten die een ratio behalen van 1 of meer hebben op vandaag minstens het opgelegd aantal sociale huurwoningen gerealiseerd en/of gepland. Gemeenten met een ratio tussen de 0 en 1 moeten nog bijkomende sociale huurwoningen voorzien om het BSO te behalen. Kortemark heeft een ratio van 1,05.

Samengevat ...

- **Het landelijke karakter van de gemeente** zorgt voor diverse uitdagingen
 - onderhoud openbaar domein:
 - veel landelijke wegen en een groot wegennet in eigen beheer
 - woningen liggen verspreid over de gehele gemeente: in de drie kernen, als lintbebouwing en op het platteland
 - een ruim openbaar verlichtingsnet
 - overstromingsgevoeligheid van de gemeente ligt hoog
 - intensief bermbeheer door de vele landelijke wegen
 - ruimen van grachten en bijbehorend afvoer van slib
 - de burgerbevraging uit 2023 geeft ook de prioriteiten van de inwoners weer: voet- en fietspaden, wegen en verkeersveiligheid

Samengevat ...

- **Het landelijke karakter van de gemeente** zorgt voor diverse uitdagingen
 - mobiliteit en bereikbaarheid:
 - De inwoner van Kortemark is grotendeels afhankelijk van de auto en gebruikt die zeer intensief voor verplaatsingen i.v.m. de fiets of het openbaar vervoer. Door de besloten ligging in agrarisch gebied is er echter geen direct nabije snelwegoprit beschikbaar.
 - Er is een station in Kortemark – een absolute troef, waar verdere stappen kunnen gezet worden om een mobiliteitshub te creëren
 - De tevredenheid over het aantal fietspaden en de fietsveiligheid ligt iets lager dan gemiddeld in Vlaanderen, wat zich vertaalt in eerder laag fietsgebruik.
 - een integrale visie en beleid vormgeven omtrent mobiliteit, ruimtelijke planning en duurzaamheid

Samengevat ...

- › Zoals in veel landelijke gemeentes dient een **inhaalbeweging** te maken op vlak van **uitvoerings- en zuiveringsgraad van de rioleringen**. Deze uitdaging is relatief groot in Kortemark en zal de nodige investeringen met zich meebrengen in de nabije toekomst. Het vormt bijkomend een uitdaging om hier voldoende expertise en mankracht voor vrij te maken, net als de nodige eigen financiële middelen om de boven- en onderbouw gelijktijdig aan te pakken.
- › De **landbouwsector** komt zoals overal in de regio onder druk te staan. Dit vertaalt zich in een daling van het aantal bedrijven met landbouwproductie, maar combineert dit wel met een groeiende veestapel per bedrijf.
- › Het **aantal jobs** ligt relatief laag in de gemeente, maar zit wel in de lift. De uitgaande pendelintensiteit ligt als gevolg hoog. Kortemark heeft wel een groeiende bedrijvigheid op het grondgebied. Het wordt een uitdaging om (duurzame) mobiliteitsoplossingen te vinden en het ondernemingsweefsel te versterken om blijvend jonge gezinnen te kunnen aantrekken in de gemeente.

Samengevat ...

- **De vergrijzing is onmiskenbaar een feit** en brengt verschillende uitdagingen met zich mee voor gemeenten zoals Kortemark
 - **het aanbod aanpassen** aan de groeiende doelgroep van ouderen. Dit omvat niet alleen de vrijetijdsbesteding, maar ook dienstverlening op maat, ouderenzorg en thuiszorg, evenals geschikte huisvesting voor senioren.
 - de **verlaging van inkomsten** uit de **personenbelasting** als gevolg van de vergrijzing. Het is essentieel voor het lokale bestuur om strategieën te ontwikkelen om deze inkomstenafname op te vangen en voldoende middelen te blijven genereren, met name in een context van beperkte, maar groeiende **werkgelegenheid** op het eigen grondgebied, relatief lage **woningprijzen** en **inkomsten** per inwoner.
 - Gelukkig lijkt Kortemark al deels voorbereid te zijn op de toenemende vergrijzingsgolf. Dit volgt uit het hoger dan gemiddelde aanbodratio van bedden in het Woonzorgcentrum (WZC). Bovendien beschikt de gemeente over een gevarieerd **dienstverleningsaanbod**, waaronder Dienstencentra (DVC), een Lokaal Dienstencentrum (LDC), en verschillende ontmoetingscentra.
- Hoewel de uitdaging hier minder groot lijkt dan in vergelijkbare Westhoekgemeenten, blijft bewustzijn en actie geboden.

Samengevat ...

- Het wordt voor Kortemark een uitdaging om **voldoende jonge gezinnen** aan te trekken en zo de verhouding tussen werkenden en niet-werkenden in balans te houden binnen de gemeente. Gelukkig tonen prognoses voorlopig aan dat het inwonersaantal licht zou stijgen, ook door natuurlijke aangroei. Deze groei kan worden gekoppeld aan de uitdaging om meer werkgelegenheid te creëren binnen de gemeentegrenzen zelf.
 - Een belangrijk aantrekkingspunt voor jonge gezinnen is dat de **vastgoedprijzen** in Kortemark aanzienlijk lager liggen dan het gemiddelde in het Vlaams Gewest. Dit maakt de gemeente aantrekkelijk voor gezinnen die op zoek zijn naar een betaalbare woning. Het **station** is daarnaast een aantrekkelijke factor voor het woon-werkverkeer
 - Een andere troef om jonge gezinnen aan te trekken, is de beschikbare **onderwijs capaciteit**. Kortemark heeft een relatief **gevarieerd scholenlandschap**. Een aandachtspunt is de beschikbare opvangcapaciteit, zeker voor 0-2-jarigen. In de toekomst zal het lokale bestuur een steeds belangrijkere **regierol** op zich moeten nemen binnen deze **beleidsdomeinen**.
 - Bovendien heeft Kortemark de mogelijkheid om gerichte keuzes te maken met betrekking tot de **gemeentelijke basisscholen**.

Samengevat ...

- Voor Kortemark wordt het belangrijk om de tevredenheid van de burgers op vlak van **sport- en vrijetijdsbeleving** hoog te houden en dit in een klimaat waarin investeringen onder druk komen te staan.
- Dezelfde vaststelling geldt op vlak van cultuurbeleving. Kortemark beschikt over een **eigentijds en actief cultuurcentrum** en werkt actief bovenlokaal samen in het cultureel samenwerkingsverband **Ginter**.
- Het bestuur heeft een **moderne bibliotheek** die kan dienen als open huis voor vrijetijdsbeleving en ontmoeting.
- Een actief vrijetijdsbeleid en welzijnsbeleid op maat van verschillende doelgroepen vormgeven wordt een uitdaging. Vandaag ligt de tevredenheid over het aanbod en de infrastructuur hoog



2. Strategie & dienstverlening

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

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

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

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

Strategie



1. Inhoud en opbouw van het meerjarenplan



- Het meerjarenplan 2020-2025 bestaat uit **5 prioritaire beleidsdoelstellingen**
 - BD-10. Kortemark houdt de vinger aan de pols bij het beheer van de financiën.
 - BD-11. Kortemark ziet het organisatie - beheersingssysteem als de ruggengraat voor haar interne werking.
 - BD-12. Kortemark zet haar schouders onder de verdere ontwikkeling van haar openbaar domein en patrimonium.
 - BD-13. Kortemark heeft oog voor de levenskwaliteit van al haar burgers.
 - BD-14. Kortemark heeft oor naar haar burgers.
- Drie doelstellingen focussen zich op de **externe omgeving**. Daarnaast zien we een nadrukkelijke interne focus op interne kwaliteitsverbetering en organisatieoptimalisatie, mede door organisatiebeheersing te koppelen aan het meerjarenplan
- Het doelstellingenkader is financieel onderbouwd en helder vertaald naar de achterliggende kredieten

2. Het planningsproces

- Conform de bepalingen in de Beleids- en Beheerscyclus werd een omgevingsanalyse opgemaakt door de administratie met betrokkenheid van de verschillende diensten.
 - Er ging een uitgebreid traject vooraf aan de omgevingsanalyse waarbij de inwoners ook uitgebreid geconsulteerd werden.
 - Burgerbevraging, gesprekstafels en kwalitatieve en kwantitatieve data-analyse, S-elect applicatie
 - Dit gebeurde in tandem met politiek, waarbij vertegenwoordigers van de meerderheidspartijen afgevaardigd werden in de stuurgroep
- De omgevingsanalyse werd in 2018 reeds bezorgd aan alle politieke partijen als inspiratiebundel. Dit werd ook opgepikt als belangrijke inspiratiebron om het meerjarenplan op te stellen
- In 2023 werd reeds **een uitgebreide burgerbevraging** uitgevoerd om mee te nemen in een actualisatie van de omgevingsanalyse

2. Het planningsproces

- Het MAT heeft zijn rol opgenomen en het belangrijke beleidsvoorbereidende werk in functie van de opmaak van het MJP kwalitatief uitgevoerd
- Het MAT en CBS hield gezamenlijke overlegmomenten om tot een **gedragen meerjarenplan** te komen, vertrekkend vanuit de input van de diensten. Er werd ook voorafgaand overleg gepleegd tussen de diensten en de bevoegde schepenen
- Door het doorlopen planningsproces is het MJP wel een **gedragen document** geworden. Het geeft sturing op de lange termijn. Een aantal acties lijken weliswaar nog eerder geïsoleerd en de samenhang van het geheel kan nog wat beter naar de toekomst
- Het MJP is wel niet **even gekend** doorheen de organisatie. De organisatie is op vandaag al bezig met het belangrijke beleidsvoorbereidende werk in functie van de opmaak van het volgende MJP en wil volop aan de slag gaan om de beperkte pijnpunten uit het vorige proces weg te werken.
 - Zo is de voorbereiding al bezig voor de omgevingsanalyse, werd een burgerbevraging uitgevoerd en werd bij de laatste aanpassing aan het MJP een gerichte update van de bestaande omgevingsanalyse toegevoegd. Het financieel beheer maakt nu al de inschatting van de vrije financiële beleidsruimte

3. Grote investeringsprojecten

- Kortemark plande **13.898.801 EUR aan investeringen** in de planningsperiode 2020-2025
- Kortemark legde bij aanvang van het meerjarenplan het gros van de investeringen in de eerste 4 jaar van de **uitvoering** van het plan. In de laatste 2 jaar werden de investeringsuitgaven afgezwakt.
- Het leeuwendeel van de investeringen liggen in wegeniswerken
- De grootste van de vooropgestelde investeringsprojecten uit het meerjarenplan voor Kortemark zijn:
 - **Wegenisinfrastructuur algemeen: 2.100.000**
 - Wegwerkzaamheden Torhoutstraat fase 1 + fase 2: 492.560 EUR + 431.505 EUR
 - Wegwerkzaamheden Lichterveldestraat: 609.000 EUR
 - Wegwerkzaamheden Amersveldestraat: 530.000 EUR
 - Uitwerken project stationshub: 300.000 EUR
 - Aankoop van machines in het kader van zwerfvuil en onkruidbestrijding: 85.000 EUR

investeringsuitgaven

2020	2021	2022	2023	2024	2025
€ 3.825.796	€ 4.493.000	€2.739.505	€2.014.500	€428.000	€398.000

3. Grote investeringsprojecten

- Kortemark plande **13.898.801 EUR aan investeringen** in de planingsperiode 2020-2025, maar de (geraamde) investeringsuitgaven stegen echter aanzienlijk doorheen de bestuursperiode. Volgens de meest recente aanpassing van het MJP (aanpassing 5 – november 2023) komen we uit op een totaal van **29.439.785 EUR**

Investeringsuitgaven volgens initiële MJP

2020	2021	2022	2023	2024	2025
€ 3.825.796	€ 4.493.000	€2.739.505	€2.014.500	€428.000	€398.000

Investeringsuitgaven volgens MJP aanpassing 5 – november 2023

2020	2021	2022	2023	2024	2025
€2.264.651	€3.117.077	€5.020.919	€7.046.138	€7.876.000	€4.115.000

3. Grote investeringsprojecten

- De **realisatiegraden** op vlak van investeringen zijn hoog, wat duidt op:
 - Bijsturingen op vlak van inhoud en middelen doorheen het jaar
 - Een goede inschatting van de aanwezige expertise en capaciteit om projecten uit te voeren
 - Crisisbestendigheid (corona, inflatie, energiecrisis...)
 - Goede spreiding van de investeringen doorheen de looptijd van het plan
- In 2023 staat nog relatief veel op de planning dat in uitvoering moet

Jaar	Realisatiegraad gemeente	Realisatiegraad OCMW
2019	66,23%	93,54%
2020	94,76%	105,77%
2021	90,65%	98,57%
2022	87,40%	98,78%

4. Het sturend karakter van het meerjarenplan

- Het meerjarenplan is een **sturend document op de hoofdlijnen**, maar het gevoel bestaat wel dat de roep naar ad hoc beleid ook belangrijk is. Het bestuur worstelt met de vraag in welke mate die ad hoc initiatieven moeten opgenomen worden in het MJP op inhoudelijk vlak.
- De acties in het meerjarenplan worden goed opgevolgd door de medewerkers. Elke actie in het meerjarenplan krijgt bij de opmaak ook een **verantwoordelijke**. Het **ambtelijke eigenaarschap** is echter soms nog wat zoek doordat het ook niet wordt opgevolgd en beperkt wordt bijgestuurd. Bij **complexe multidisciplinaire projecten** wordt dikwijls richting dezelfde personen in de organisatie gekeken
- Doordat het meerjarenplan zowel op **inhoudelijk en op financieel vlak door het MAT** wordt gemonitord, wordt het ook sturend document. Door de bespreking van deze voortgangsrapportering in het MAT, waar ook de burgemeester in aanwezig is, kan er kort op de bal worden bijgestuurd en zijn de bijstellingen ook gedragen
- **De opstart, uitrol en opvolging van grotere projecten** komt geregeld onder druk te staan. Kortemark ervaart soms moeilijkheden bij het koppelen van capaciteit en expertise aan de operationele werklast en onderbouwde planning

5. Opvolging en rapportering

- De organisatie volgt de **doelstellingenrealisatie** op aan de hand van de **opvolgingsrapportering** en de **jaarrekening**.
- Het managementteam volgt frequent (per kwartaal) de **voortgang in de acties** op inhoudelijk en financieel vlak op. De bijstellingen zijn echter meestal financieel van aard en slechts af en toe inhoudelijk. Bepaalde opportuniteiten, crises en nieuwe uitdagingen worden maximaal aangewend om het MJP bij te sturen
 - In 2022 werd zo nadruk gelegd op de **energiecrisis** het hoofd bieden en werd het MJP daartoe aangepast. Het MAT maakte een analyse op van de verschillende gebouwen en het verbruik per gebouw en suggereerde aan het schepencollege verschillende maatregelen omtrent het duurzaam omgaan met energie
 - Door stijgende (grondstof)prijzen en loonkosten werden in deze legislatuur bepaalde investeringsuitgaven verschoven in de tijd. Het bestuur geeft aan dat het merendeel van de investeringen op het einde van de rit gerealiseerd zal zijn
 - Voorbeeld van inhoudelijke bijsturing: er werd ingezet op het project **Zorgzame Buurten** met daarbij ook de aanwerving van een voltijds opbouwwerker in het sociaal huis
- Er is geen overkoepelende **overlegstructuur schepencollege – managementteam** om bv. de opvolging en bijsturing van het MJP op te nemen, strategie verder uit te tekenen of strategische dossiers af te bakenen. Dit wordt vanuit het MAT als een gemis ervaren
- Er kunnen aan de acties nog meer mijlpalen en indicatoren gekoppeld worden zodat de inhoudelijke opvolging en bijsturing kwalitatiever kan gebeuren



3. Financiën en fiscaliteit



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

Financiële analyse

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



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

Totale uitgaven en ontvangsten uit het gemeentefonds/dotaties

		 kortemark op jouw ritme
Totale uitgaven (€) raming 2022 o.b.v. MJP		25.134.093,31
Totale uitgaven (€) o.b.v. jaarrekening 2022		22.375.845,89
Gemeentefonds (€)		
	2023	3.900.766
	2026	4.324.709
Dotatie op basis van de responsabiliseringsbijdrage (€) (op basis van de prognoses federale pensioendienst van september 2021)		Gemeente 2023: / 2026: / OCMW 2023: 4.002,50 2026: 16.170,50
Dotatie voor open ruimte (€)		
	2023	507.117
	2026	562.249

Totale uitgaven en ontvangsten uit het gemeentefonds/dotaties

Gemeente	Definitief aandeel GF	Bedrag per inwoner uit GF
Diksmuide	€ 6.652.573,00	€ 393,04
Middelkerke	€ 5.975.968,00	€ 302,99
Torhout	€ 5.952.939,00	€ 290,15
Veurne	€ 4.643.098,00	€ 377,64
Ichtegem	€ 3.811.666,00	€ 269,59
Kortemark	€ 3.768.984,00	€ 294,38
Zonnebeke	€ 3.597.147,00	€ 286,49
Gistel	€ 3.540.948,00	€ 292,50
Houthulst	€ 3.370.028,00	€ 328,24
Koekelare	€ 2.651.512,00	€ 302,37

Bron: ABB – details verdeling gemeentefonds 2022


Totale uitgaven en ontvangsten uit het gemeentefonds/dotaties

Conclusie:

- In vergelijking met gelijkaardige- en buurgemeenten verkrijgt Kortemark een gemiddeld bedrag uit het **gemeentefonds**. Per inwoner bevindt Kortemark zich hier eveneens in de middenmoot.
- Kortemark staat op **plaats 76** van alle gemeenten in Vlaanderen als we kijken naar het ontvangen bedrag per inwoner uit het gemeentefonds.
- **Koekelare en Kortemark** hebben als buurgemeenten een gelijkaardige typologie en dit uit zich in de ontvangsten per inwoner uit het gemeentefonds en de dotatie open ruimte die vrij gelijklopend zijn.
- De **ontvangsten uit het gemeentefonds** nemen toe met een groeivoet van 3,5%: van 3.900.766 EUR in 2023 naar 4.324.709 EUR in 2026
 - Belangrijk: afschaffing van de Elia – compensatie betekent voor Kortemark in 2027 een aanzienlijke minontvangst van 195.750 euro/jaar
- De **dotatie vanuit het open ruimte fonds** neemt voor Kortemark toe in de komende jaren: van 507.117 EUR in 2023 naar 562.249 EUR in 2026.

Belastingen

Bron: Fusiefiche ABB en
 Provincie in Cijfers

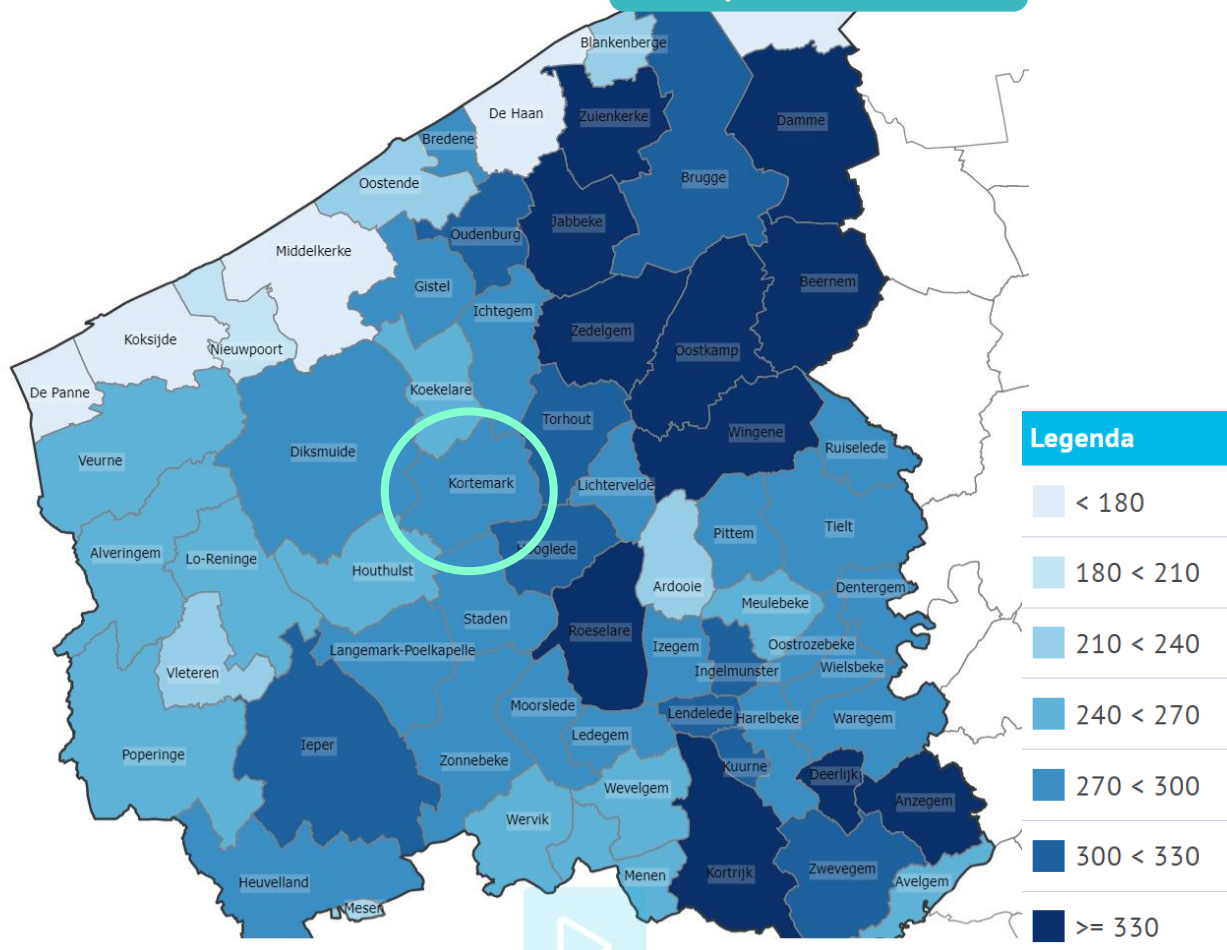
	 kortemark op jouw ritme	Westhoek	Vlaams gewest
tarieven APB (2022)	8,5%	6,7%	7,2%
gemiddelde opbrengst uit APB per inwoner (€) (2020)	289,1	224,68	316,11
tarieven OOV (aantal) (2022)	1165	1192	897
gemiddelde opbrengst uit OOV per inwoner (€) (2020)	354,4	525,83	372,64

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

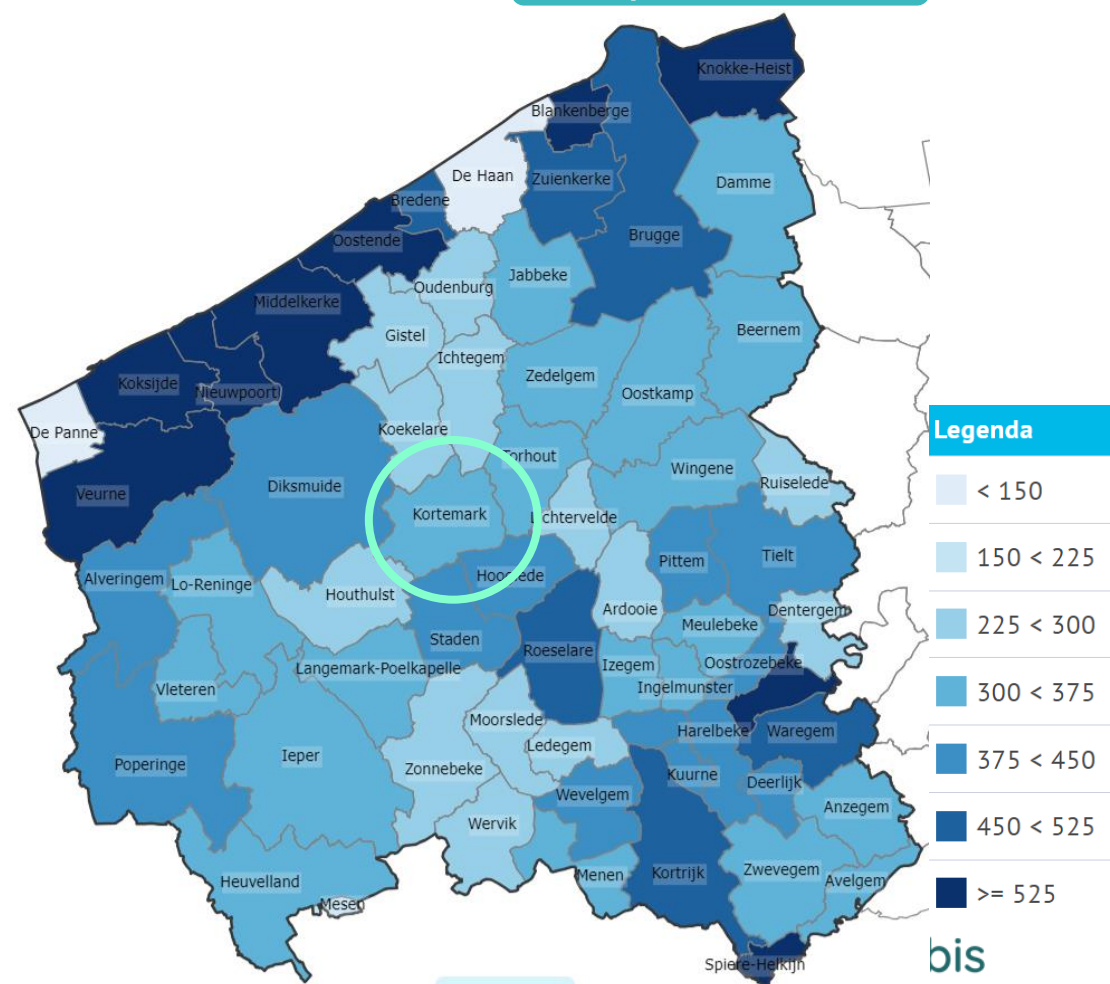
- Het tarief van de **APB** ligt aanzienlijk hoger dan in de referentieregio en in het Vlaams Gewest. De tarieven **OOV** liggen een stuk hoger dan in Vlaanderen, maar in lijn met de Westhoek.
- De hoge opbrengst uit de APB t.o.v. het Westhoekgemiddelde volgt het hoge tarief van de APB. Niettegenstaande ligt de gemiddelde opbrengst per inwoner nog steeds lager dan gemiddeld in Vlaanderen. De opbrengst uit OOV ligt eerder laag i.v.m. de gemiddeldes.
 - De kustbesturen in de regio zorgen voor een hoge gemiddelde opbrengst uit OOV in de Westhoek
- Kortemark heft eerder hoge belastingtarieven, wat zich niet vertaalt in significant hogere opbrengst per inwoner vergelijk met het Vlaams Gewest. Dit is een gelijkaardig verhaal als bij de omliggende gemeenten (zie volgende slide)
 - Met ingang van 2021 werd beslist de algemene gemeentebelasting af te schaffen en de fiscale druk te verlagen

Belastingen

Gemiddelde opbrengst uit APB per inwoner (2021)



Gemiddelde opbrengst uit OOV per inwoner (2021)



Belastingen

- Onderstaande tabel toont echter wel aan dat de waarde van 1% personenbelasting vrij laag ligt in vergelijking met enkele naburige gemeenten. Kortemark haalt dus minder inkomsten per procentpunt uit de aanvullende personenbelasting

Gemeente	Belastingtarief aanvullende personenbelasting	Inwoners	Ontvangsten uit aanvullende personenbelasting	Waarde APB
Diksmuide	8	16815	4.574.376	34,00517752
Hooglede	8	9925	3.257.924	41,03179055
Koekelare	7	8745	2.164.173	35,35364273
Kortemark	8,5	12743	3.684.337	34,01486334
Lichtervelde	7,5	8962	2.624.033	39,03939879
Staden	8	11462	3.332.230	36,33997088
Torhout	8	20490	6.444.081	39,3123542

Autofinancieringsmarge

	 kortemark op jouw ritme	Belfiuscluster V8	Vlaams gewest
Autofinancieringsmarge in euro per inwoner (2022)	161,03	155,32	110,80

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

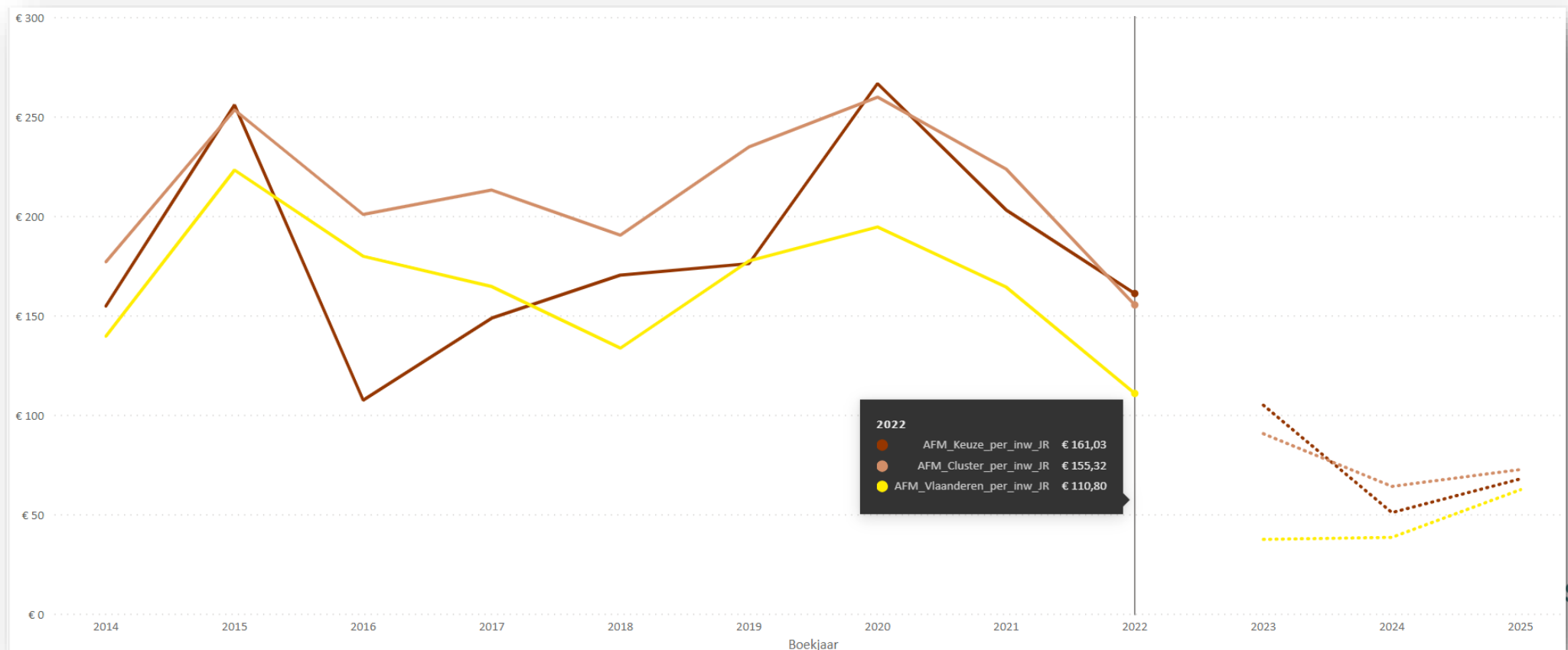
*Indien er sprake is van een **laag bedrag dan zijn de lokale besturen en autonome gemeentebedrijven niet of nauwelijks in staat de leninglasten te dragen met het saldo van de exploitatie**. Hierdoor kan het moeilijker worden om nieuw beleid te voeren, nieuwe investeringen aan te gaan (hetzij rechtstreeks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

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


Conclusie: Kortemark heeft een **autofinancieringsmarge** die een stuk hoger ligt dan het Vlaamse gemiddelde en ongeveer op het gemiddelde van de Belfiuscluster. De verwachting is dat die op het einde van de looptijd van het MJP nog verder zal toenemen.

Autofinancieringsmarge

- Kortemark heeft een structureel financieel evenwicht en kan de bestaande leninglasten dragen.
- De prognoses vertellen ons dat de AFM van Kortemark in dalende lijn is en net onder het niveau van de cluster landt en net boven het niveau van het Vlaamse gemiddelde.



Investerings

	 kortemark op jouw ritme	Vlaams gewest
Investeringsuitgaven/ exploitatieontvangsten	25,71%	17,95%

Deze indicator laat toe om na te **gaan hoeveel de gemeenten investeren ten opzichte van de exploitatieontvangsten**. Gemeenten met meer financiële middelen zijn meer in staat om te investeren (vandaar in termen van exploitatieontvangsten). De indicator geeft het gemiddelde over de laatste **6 jaarrekeningen** weer.

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

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

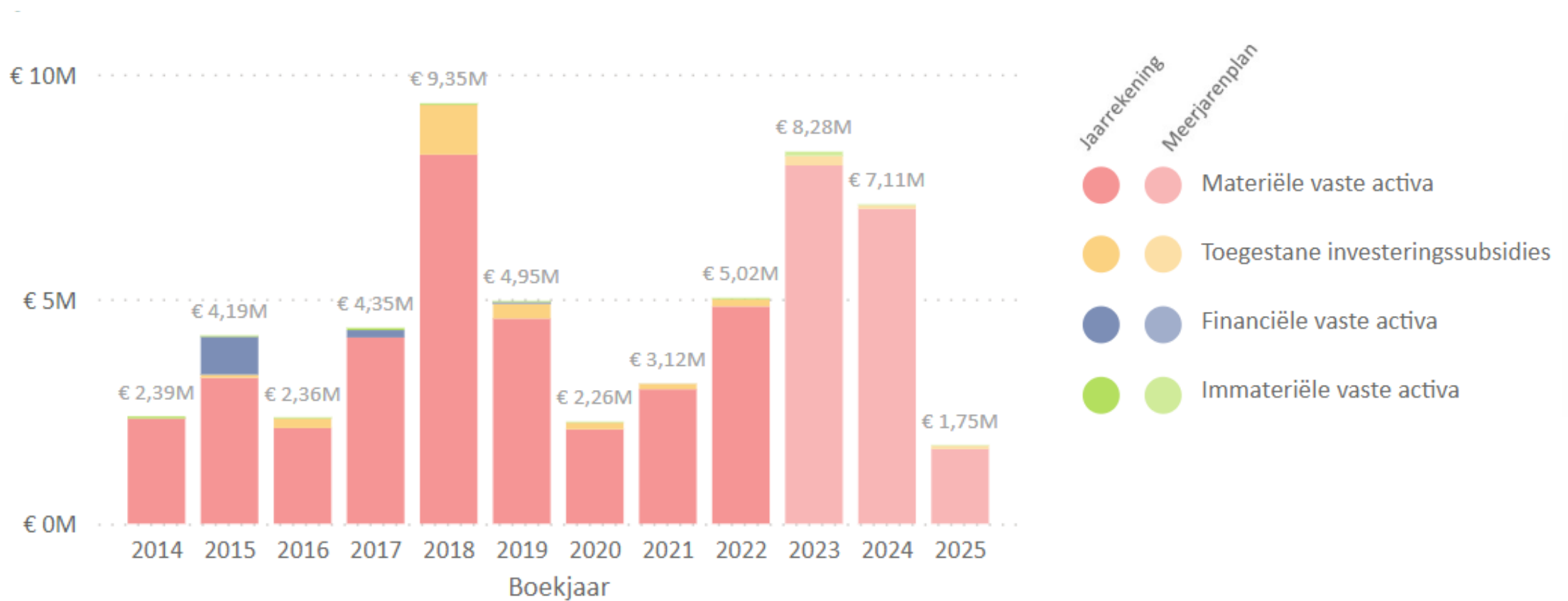
Investeringsuitgaven per inwoner (€)	345,07	283,04
---	---------------	--------

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

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

De indicator geeft het gemiddelde over de **laatste 6 jaarrekeningen** weer.
 De drempelwaarde o.b.v. de 10% slechtst presterende besturen bedraagt >150.

Investerings



Investeringsen

Conclusie:

Kortemark heeft een ambitieus investeringsprogramma en voert dit ook grotendeels uit. Ook in het recente verleden werd vrij veel geïnvesteerd. Toch zal de AFM in '25 gezond te noemen zijn. De ratio investeringsuitgaven t.o.v. de exploitatie-ontvangsten scoort boven het Vlaams gemiddelde, net als de investeringsuitgaven per inwoner. De jaarlijkse investeringsportefeuille van Kortemark was tot en met 2022 vrij divers en schommelt tussen de 2 en 5 miljoen euro, met 2018 als uitschieter (9,35m euro).

Het bestuur worstelt met het aanboren, aanwenden en opvolgen van de ruime subsidie-enveloppes vanuit de hogere overheden.

Het niveau van de **personenbelasting** in Kortemark is vrij hoog wat voor Kortemark een belangrijke bron van inkomsten is. Gekoppeld aan de dalende schuldgraad (zie verder) merken we op dat er voldoende liquiditeiten zijn om met lopende middelen te investeren en nog verder te investeren. Gezien het grote grondgebied, het uitgebreide patrimonium in eigen beheer en de vele gemeentelijke wegen in Kortemark zullen deze middelen vnl. vloeien richting grondgebonden uitdagingen

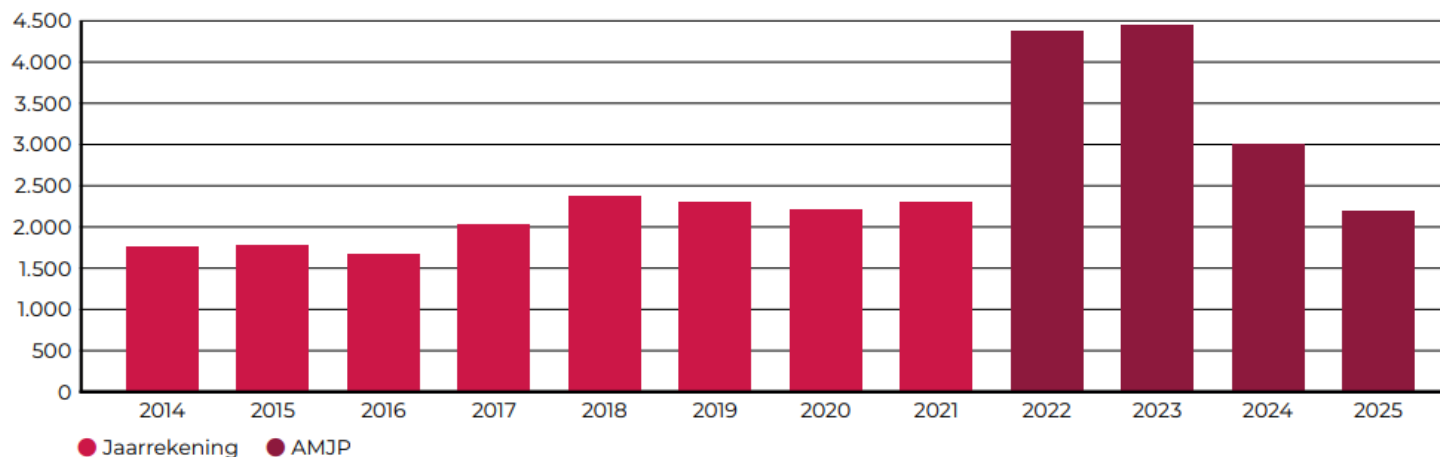
Naar de toekomst zal de druk op de vrije financiële beleidsruimte om te investeren toenemen door de verwachte daling van de inkomsten uit de APB

Investerings

Reflectie studie lokale financiën Belfius (2023)


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

Evolutie investeringen – 2014-2025 (in miljoen EUR)



Uitstel of verschuiving van investeringen is een Vlaamse trend

Schulden

	 kortemark op jouw ritme	Belfiuscluster V8	Vlaams gewest
Financiële schulden per inwoner (€)	1.055,34	808,91	1260,52

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

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

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

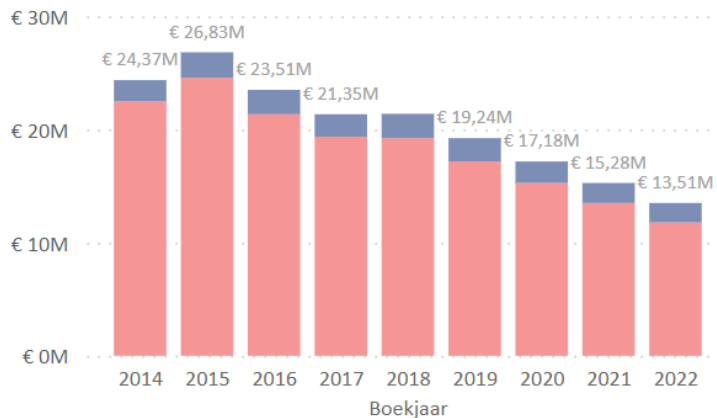
Schulden

Soort financiële schulden



Uitsplitsen →

Mijn keuze



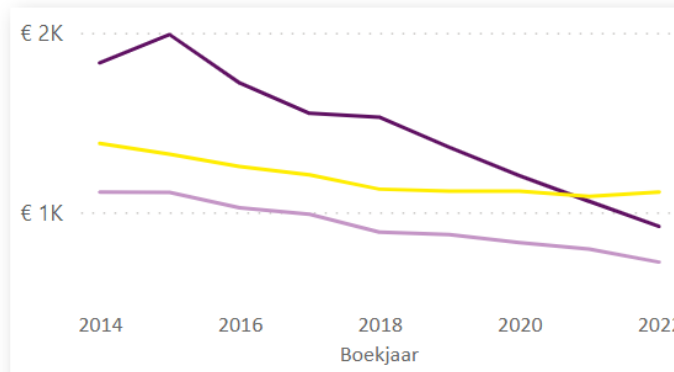
Jaarrekening

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

Klik in de legende voor details



LANGE TERMIJN SCHULDEN / per inwoner



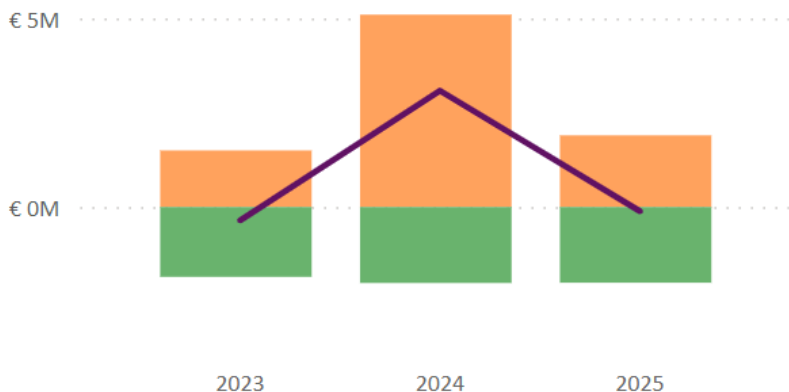
- Mijn keuze
- Cluster(s)
- Vlaanderen

Toon op kaart →

Geraamde wijziging van schulden

Uitsplitsen →

Mijn keuze



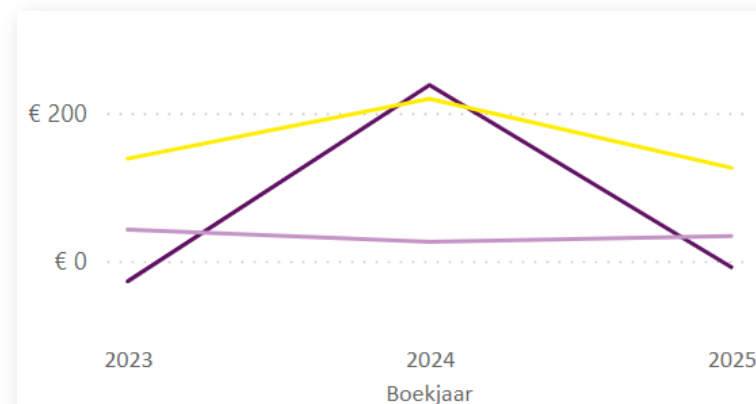
Meerjarenplan

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

Klik in de legende voor details



WIJZIGING TOTALE SCHULDEN / per inwoner




- Mijn keuze
- Cluster(s)
- Vlaanderen

Schulden

Conclusie:

- Het CBS maakte aan het begin van de legislatuur de bewuste keuze om de schuldenberg aanzienlijk af te bouwen en verankerde dit in het meerjarenplan. Die schuldafbouw werd reeds ingezet in 2015 en wordt zo gecontinueerd tot en met 2022. Vanaf 2024 (AMJP 11/23) komt er een kentering gezien belangrijke investeringen zijn opgeschoven.
- Kortemark evolueerde dus gestaag naar een lagere schuldgraad als gevolg van een bewuste beleidskeuze en zorgvuldig financieel beheer
- Kortemark geeft aan dat het een uitdaging wordt de nodige financiële investeringsruimte te vinden en toch de schuld gelijkmatig laag te kunnen houden. We kunnen echter stellen dat er ruimte is om te investeren in de toekomst op basis van de financiële data.
 - Hoge inkomsten uit APB
 - Eerder hoge realisatiegraden gekoppeld aan eerder hoge investeringsportefeuille toont capaciteit
 - Gestage evolutie naar eerder lagere schuldgraad

Liquiditeit, de “sparpot” en financiële afhankelijkheid

	 kortemark op jouw ritme	Vlaams gewest
Liquiditeit	1,67	3,01

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


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

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

Conclusie: de liquiditeit in Kortemark ligt een stuk onder het Vlaams gemiddelde.

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

Liquiditeit, de “sparpot” en financiële afhankelijkheid

	 kortemark op jouw ritme	Vlaams gewest
Gecumuleerd budgettair resultaat/exploitatieontvangsten	25,90%	45,95%

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


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

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

Conclusie: De sparpot van Kortemark (waarmee uitgaven en investeringen mee bekostigd kunnen worden) scoort een stuk lager dan het Vlaamse gemiddelde. Gezien Kortemark weinig leent en veel investeringen financiert met de sparpot, ligt dit in lijn van de verwachtingen.

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

Liquiditeit, de “sparpot” en financiële afhankelijkheid

	 kortemark op jouw ritme	Vlaams gewest
Financiële afhankelijkheid	28,62%	22,92%

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

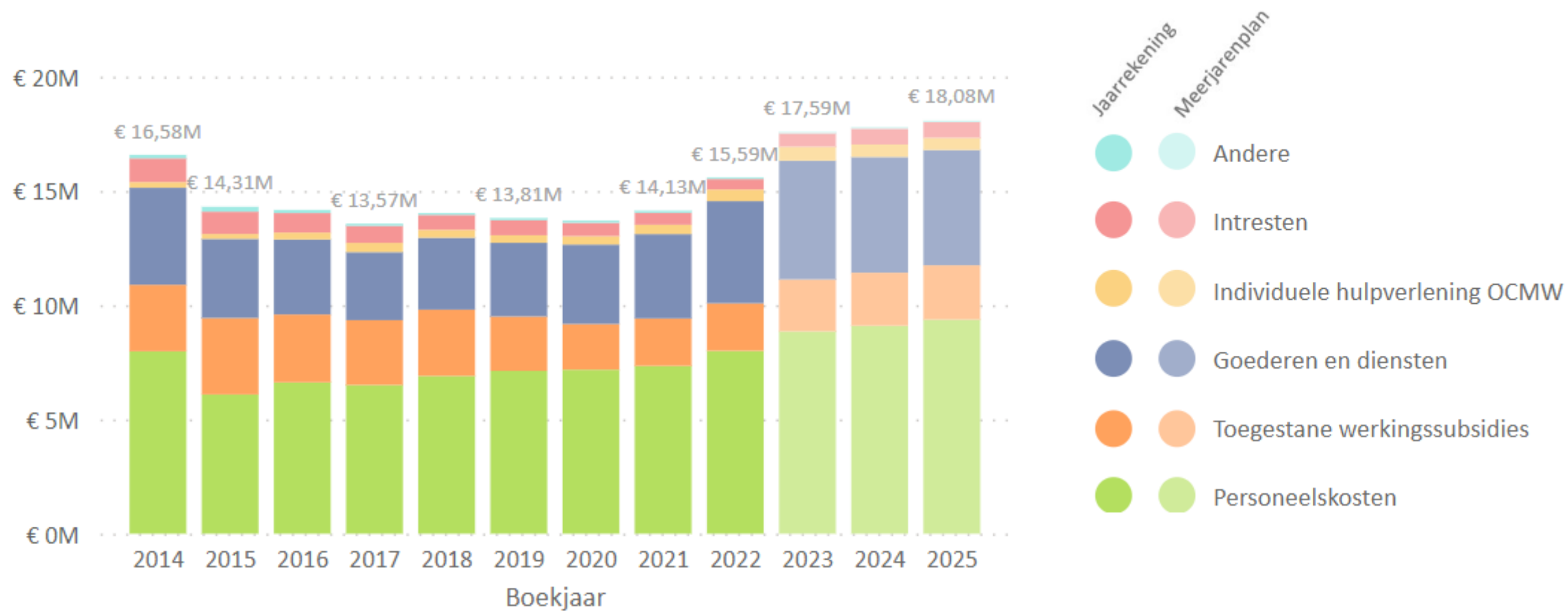
Bij een **te lage afhankelijkheid** van algemene werkingssubsidies kunnen besturen in tijden van globale crisisperiodes minder terugvallen op de zekerheid van een inkomstenbron die relatief minder conjunctuurgevoelig is dan de meeste andere inkomstenbronnen. Langs de andere kant kan **een te hoge afhankelijkheid**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

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

Conclusie: Kortemark bevindt zich in de veilige zone van >15% of <30% en is financieel relatief afhankelijk te noemen van externe werkingssubsidies.

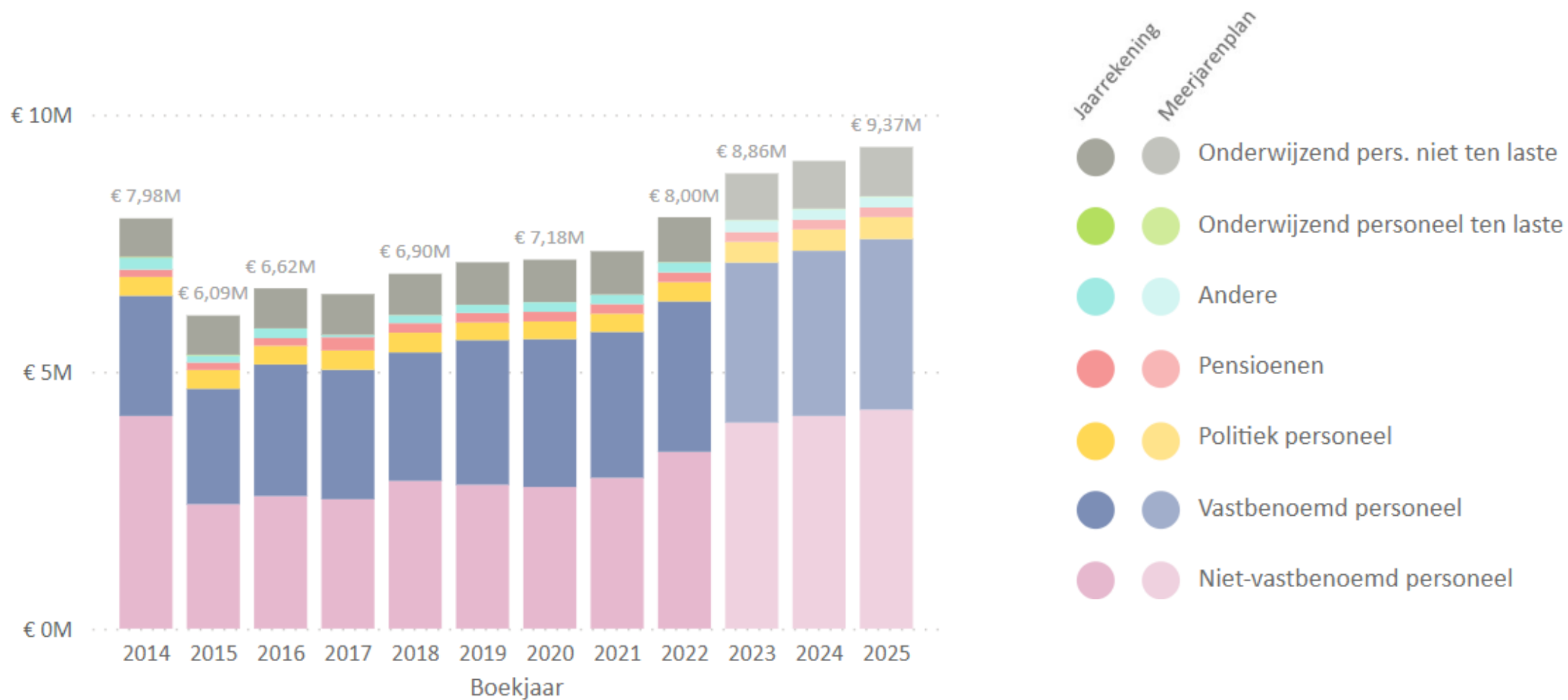
Noot: de verschillen in ontvangsten van het gemeentefonds hebben hier een grote impact op.

Exploitatie-uitgaven



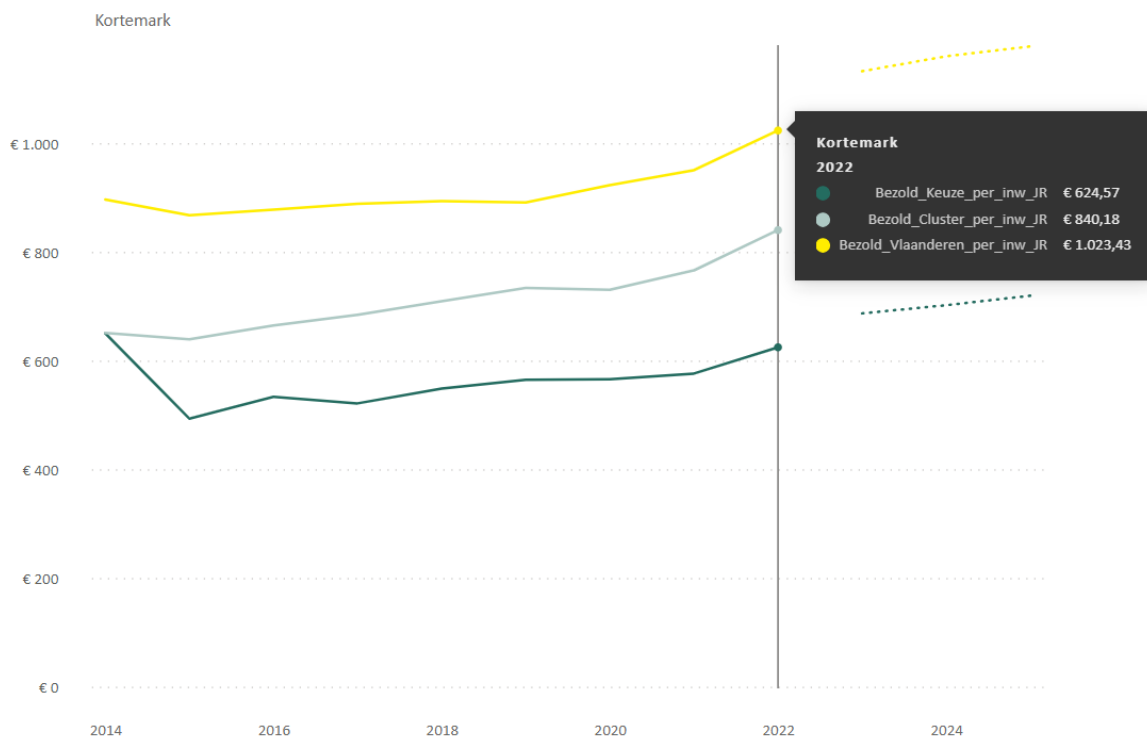
Bron: financieel profiel lokaal bestuur

Personneelskost



Personeelskost


Interne personeelskost per inwoner



Evolutie verdeling exploitatiekost



Exploitatie-uitgaven

	 kortemark op jouw ritme	Vlaams gewest
Exploitatie-uitgaven (in € - in 2022)	15.586.000	-
Exploitatie-uitgaven per capita (in €)	776,27	996,22
Personeelskost (in € - in 2022)	8.002.632	-
Interne personeelskost per inwoner	624,57	1023,43
Personeelsuitgaven/ exploitatieuitgaven (2022)	51,3%	50,7%

Conclusie: Kortemark kan de exploitatie-uitgaven sterk onder controle houden wat resulteert in **aanzienlijk lagere exploitatie-uitgaven** per inwoner. De prognoses tonen ons dat de exploitatie-uitgaven in stijgende lijn zijn, vnl door stijgende personeelskosten en stijgende kosten voor goederen en diensten. Bij beiden moeten we voornamelijk de inflatie in rekening brengen.

De personeelsportefeuille (personeelsuitgaven/exploitatie-uitgaven) ligt zeer licht boven het Vlaams gemiddelde en kende een sterke stijging tussen 2015 en 2019. Deze stagneerde en daalt nu zelfs licht tussen 2021 en 2022.



4. Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



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

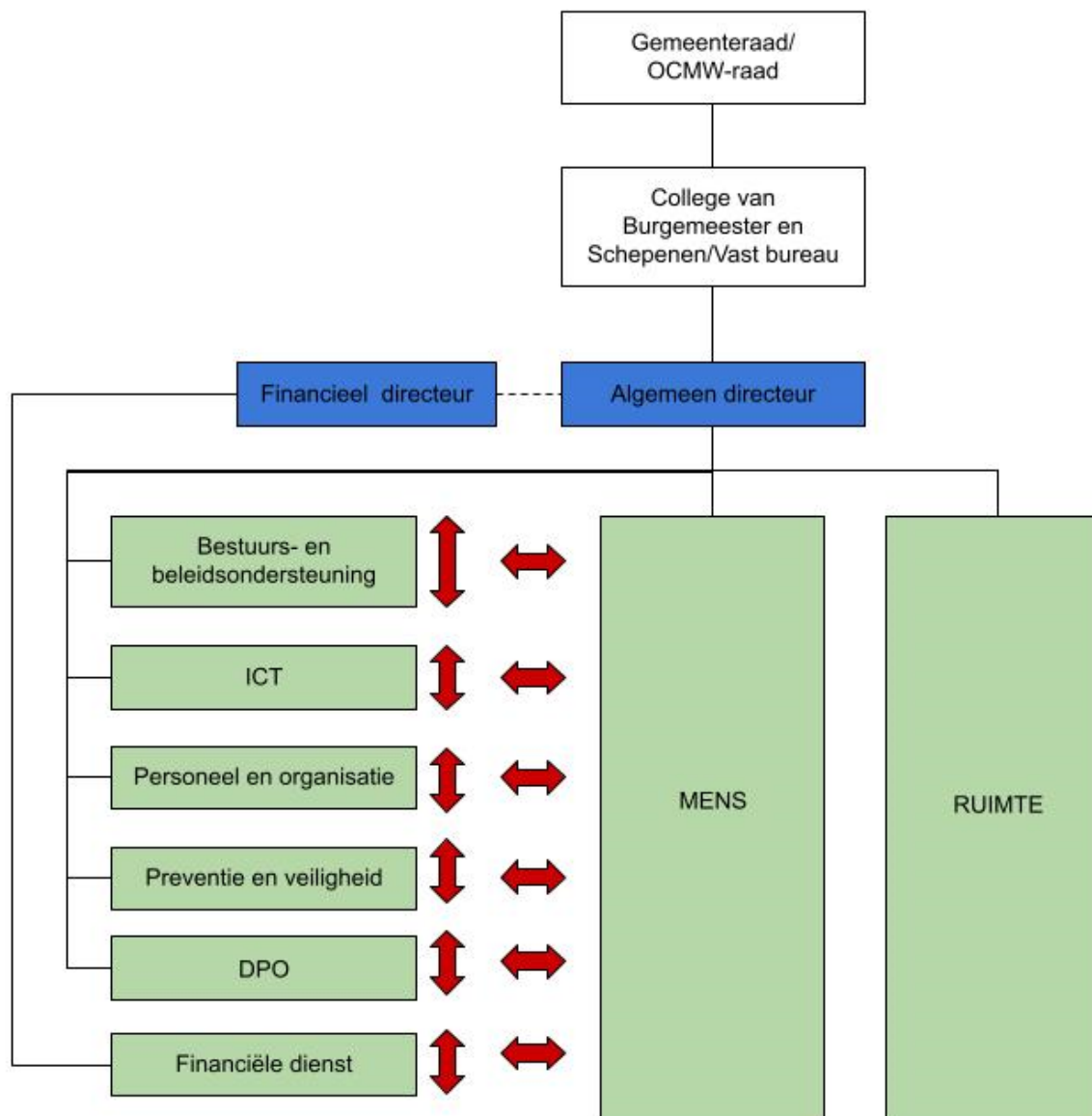
Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



Organisatiestructuur en personeelsbezetting



Organisatiestructuur en personeelsbezetting

- In 2014 vond een externe doorlichting van de organisatie plaats, waarbij een van de doelstellingen het op punt zetten van de organisatiestructuur was. Deze oefening resulteerde in een nieuw organogram, dat gevalideerd werd in oktober 2014
 - Doorheen het traject werden ook gerichte keuzes gemaakt over het al dan niet uitbesteden van taken
 - De nieuwe structuur faciliteerde de integratie van gemeente en OCMW door samenvoeging van de ondersteunende diensten
 - Het organogram maakt een duidelijke opdeling in verschillende domeinen met elk hun samenhangende doelstellingen
- Het organogram wordt **periodiek geëvalueerd en bijgestuurd** voornamelijk onder impuls van de algemeen directeur. Het organogram werd bijgestuurd in mei 2021 en in januari 2022. De opvolging en bijsturing zit verankerd in het organisatiebeheersingssysteem
- Als gevolg van de toenmalig uitgewerkte structuur werd de organisatie op ambtelijk niveau aanzienlijk en gericht versterkt. De organisatie bouwde daar doorheen de jaren structureel op voort

Organisatiestructuur en personeelsbezetting

- De sleutelprocessen worden doorheen de organisatie bijgehouden, uitgeschreven en geoptimaliseerd. Vanuit het MAT wordt periodiek bepaald welke processen prioritair in kaart gebracht worden met bijzondere aandacht voor de haalbaarheid ervan. De organisatie heeft dus een uitgewerkt kader voor procesmanagement
- De organisatie blijft gericht investeren in het personeelskader
 - Bv. aanwerving van Coördinator personeel en organisatieontwikkeling i.f.v. het verder professionaliseren van HR-beleid en organisatiebeheersing
 - Bv. opbouwwerker in het sociaal huis i.f.v. zorgzame buurten
 - Bv. mobiliteitsambtenaar om mobiliteitsbeleid vorm te geven op maat van de gemeente
- Kortemark slaagt er op vandaag goed in de openstaande vacatures in te vullen en kan zich een aantrekkelijke werkgever noemen
 - Knelpuntfuncties worden ook ingevuld. Enkel de invulling van technische profielen en kindbegeleiders in de BKO verlopen soms moeizaam
- Het personeelsverloop is zeer beperkt. Kortemark slaagt er dus in medewerkers te vinden én te binden

Organisatiestructuur en personeelsbezetting

- Er is voldoende expertise aanwezig in eigen huis om de operationele dienstverlening te garanderen en toch op maat van de gemeente beleidsmatig aan de slag te gaan
 - Hier en daar wordt bepaalde expertise echter wel gemist
 - Aankopen, overheidsopdrachten en contractbeheer
 - (Digitaal) informatie- en archiefbeheer
 - Onderhoud van groen en gebouwen
- Kortemark valt eerder beperkt terug op externe ondersteuning (handhaving omgeving, juridische ondersteuning,...)
- De organisatie slaagt er in om de wettelijke/decretale taken te garanderen en de reguliere werking te verzekeren. Het verder inventariseren, uitschrijven en optimaliseren van de kernprocessen binnen de diensten en de organisatie is een belangrijke voorwaarde om dat ook naar de toekomst te blijven doen

Organisatiestructuur en personeelsbezetting

- Desondanks zorgt de kleinschaligheid van Kortemark voor kwetsbaarheid binnen de ambtelijke capaciteit
 - Verschillende diensten zijn beperkt bezet (één- en tweemansdiensten). Hierdoor is er onvoldoende mogelijkheid om backups in te bouwen - risico voor de continuïteit van de dienstverlening. De organisatie is zich echter heel bewust van deze kwetsbaarheid en probeert de grootste risico's actief in te werken
 - Communicatie, jeugd & sport, personeelsbeheer
- Doorheen de analyse komt naar voor dat indien bepaalde profielen voor langere tijd uitvallen, we als organisatie de continuïteit moeilijk kunnen borgen op de lange termijn
 - Omgevingsambtenaar, communicatieambtenaar, verschillende medewerkers binnen vrije tijd, ICT-coördinator
 - Kortemark schakelt echter snel als organisatie en slaagt er zoals eerder benoemd in om personeel te vinden
- Kortemark slaagt er wel in het personeelsbestand vrij flexibel in te zetten. Interne mobiliteit wordt gestimuleerd en er wordt actief op aangestuurd vanuit het MAT
- De detailwerklast van medewerkers is eerder beperkt in kaart gebracht.
 - Bij het uitschrijven en valideren van projecten wordt de impact op de recurrente werking nog onvoldoende in kaart gebracht

Personeelsbezetting

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

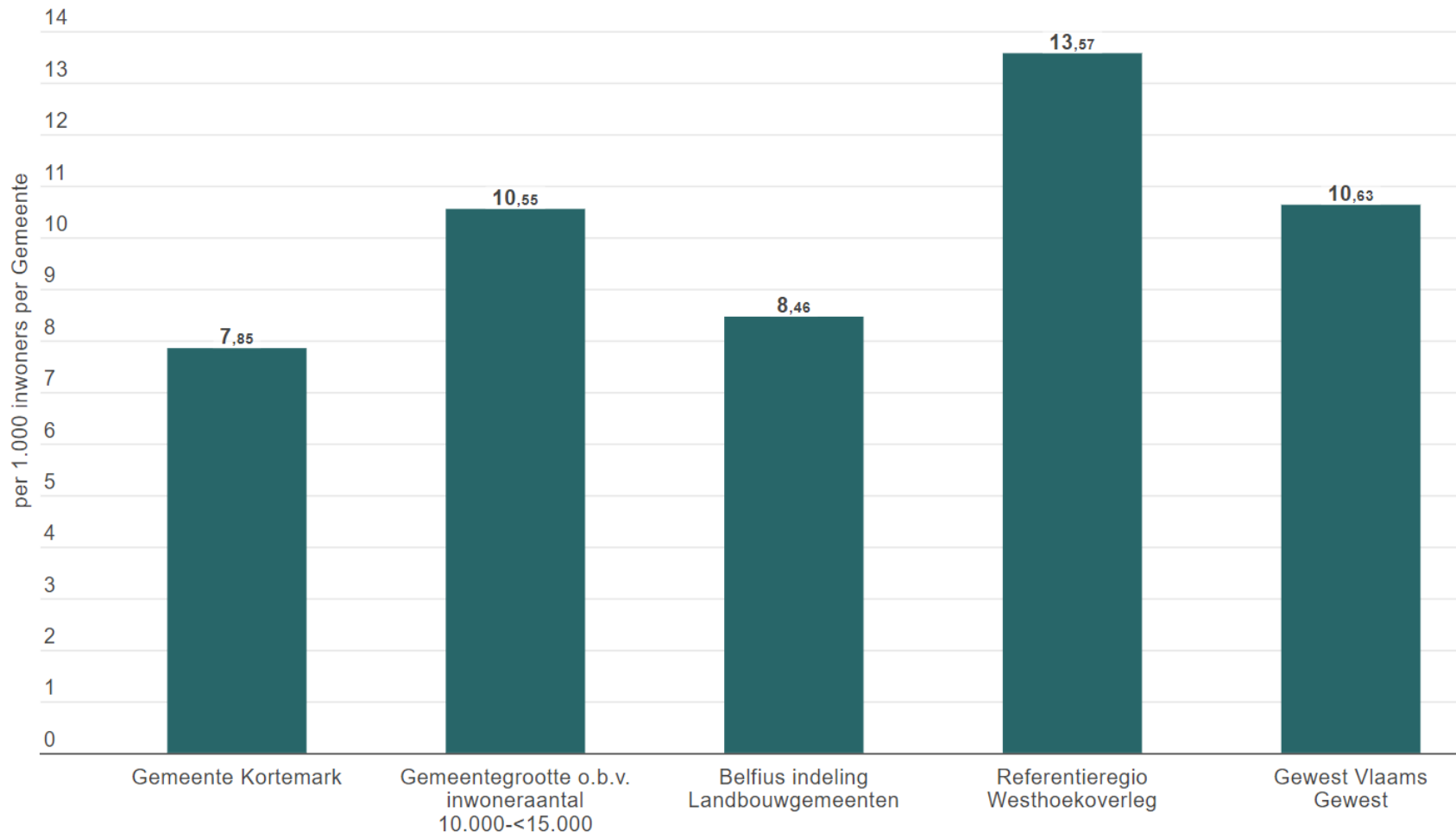


De waarde en relativiteit van benchmarkcijfers

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

Totale bezetting

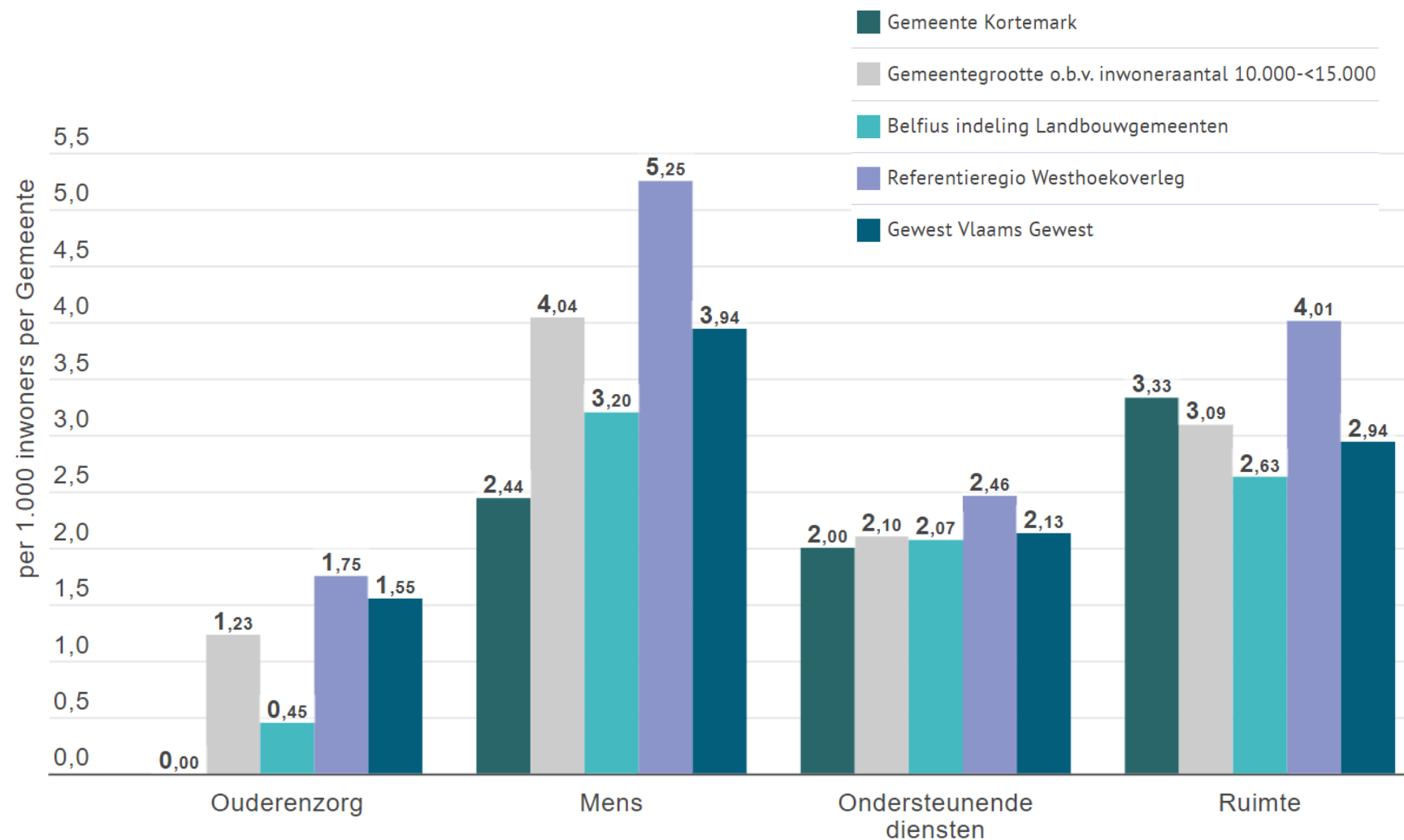
Aantal VTE per 1000 inwoners



- De **totale bezetting per 1000 inwoners** is in Kortemark een stuk lager dan in de vergelijkingscategorieën
- Kortemark beschikt over een eerder lage bezetting die hier vnl. een oorzaak kent aan geringere dienstverlening in eigen beheer. Zo is er geen zwembad, WZC, LDC in eigen beheer). Kortemark beschikt wel over een BKO in eigen beheer. We kunnen echter wel stellen dat de gemeente meer dan andere gemeentes de focus legt op kerntaken
- Globaal scoort Kortemark relatief laag op vlak van personeelsbezetting, maar de organisatie geeft aan expertise in huis te hebben en weinig continuïteitsrisico's te kennen

Total bezetting per domein

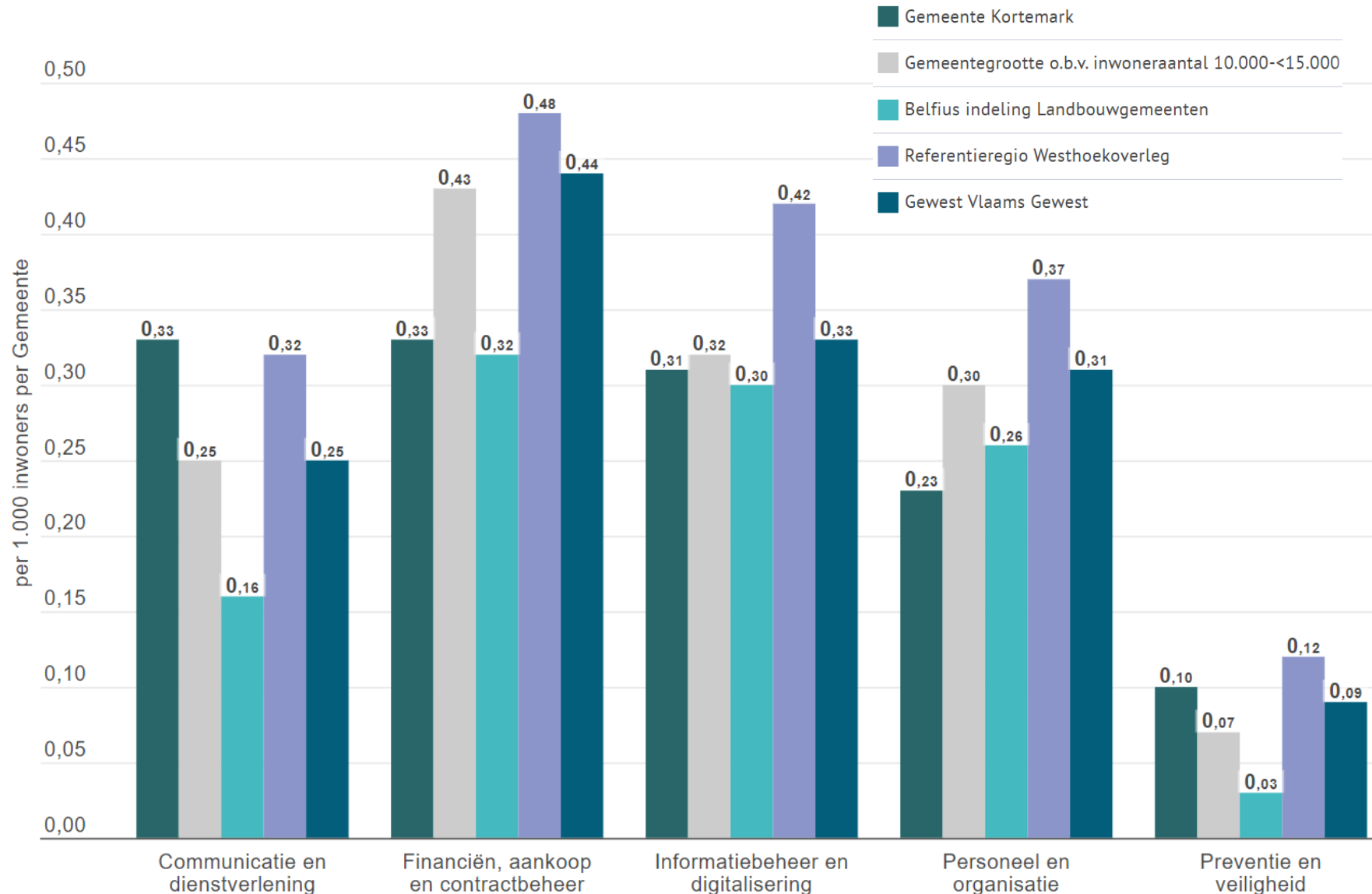
Aantal VTE per 1000 inwoners



- De bezetting binnen het **domein mens** ligt een stuk lager dan de gemiddeldes in de vergelijkingscategorieën.
 - Kortemark beschikt over een lagere bezetting dan gemiddeld voor de vrijetijdsdiensten en voorziet in bepaalde beleidsdomeinen geen afzonderlijke bezetting (erfgoed, evenementen).
 - Andere beleidsdomeinen worden niet in eigen beheer gehouden (LDC, beperkte thuiszorg, kinderdagverblijf...)
- De bezetting binnen het **domein ruimte** ligt in lijn met of iets hoger dan de vergelijkingscategorieën. Dit naar de verwachting gezien het grondgebied met landelijk karakter
- De **ondersteunende diensten** zijn gemiddeld bezet.

Bezetting binnen domein ondersteunende diensten

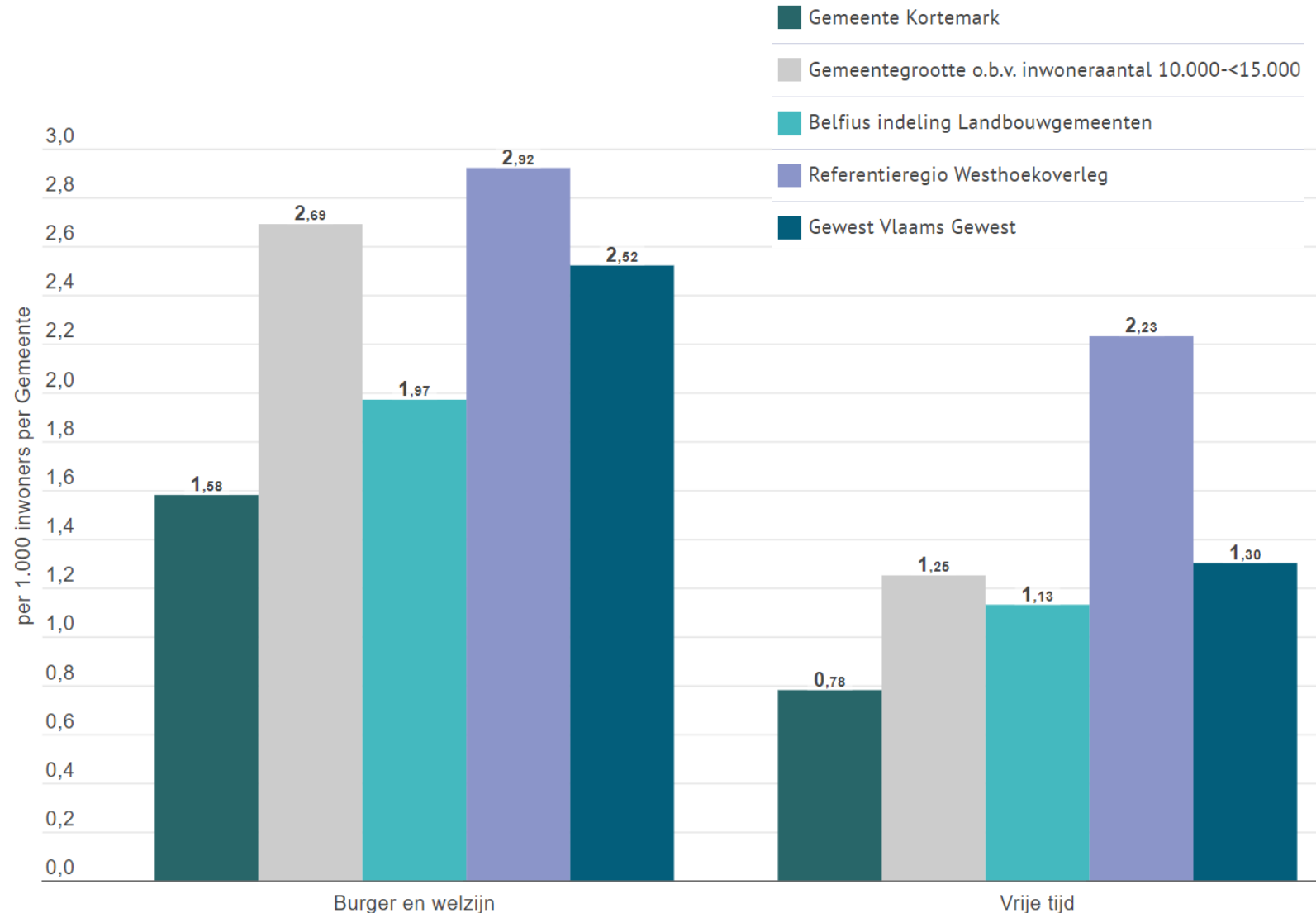
Aantal VTE per 1000 inwoners



- De bezetting binnen de ondersteunende dienstverlening volgt de gemiddeldes binnen de vergelijkingscategorieën
- De cluster communicatie en dienstverlening is ruimer uitgebouwd dan gemiddeld. Dit vnl. door de ruimere bezetting in het team onthaal als gevolg van bewuste beleidskeuzes inzake dienstverlening
 - Communicatie is echter een eenmansdienst en scoort lager dan gemiddeld
- Gezien het lagere aantal 'koppen' dat de organisatie telt, zien we hier een goed uitgebouwd bezetting binnen de ondersteunende diensten.

Bezetting binnen domein mens (vrije tijd + burger en welzijn) Aantal VTE per 1000 inwoners

- De bezetting binnen de cluster burger en welzijn scoort een stuk lager dan gemiddeld. De bezetting voor thuiszorg ligt laag (MMC), waar dit in veel besturen een ruime poule medewerkers is. De afwezigheid van een kinderdagverblijf, LDC en een welzijnsdienst dragen daar ook toe bij. De bezetting op de sociale dienst ligt beperkt lager dan gemiddeld
- Op de bibliotheek na zijn de verschillende vrijetijdsdiensten lager bezet dan gemiddeld. Kortemark beschikt niet over een eigen zwembad.

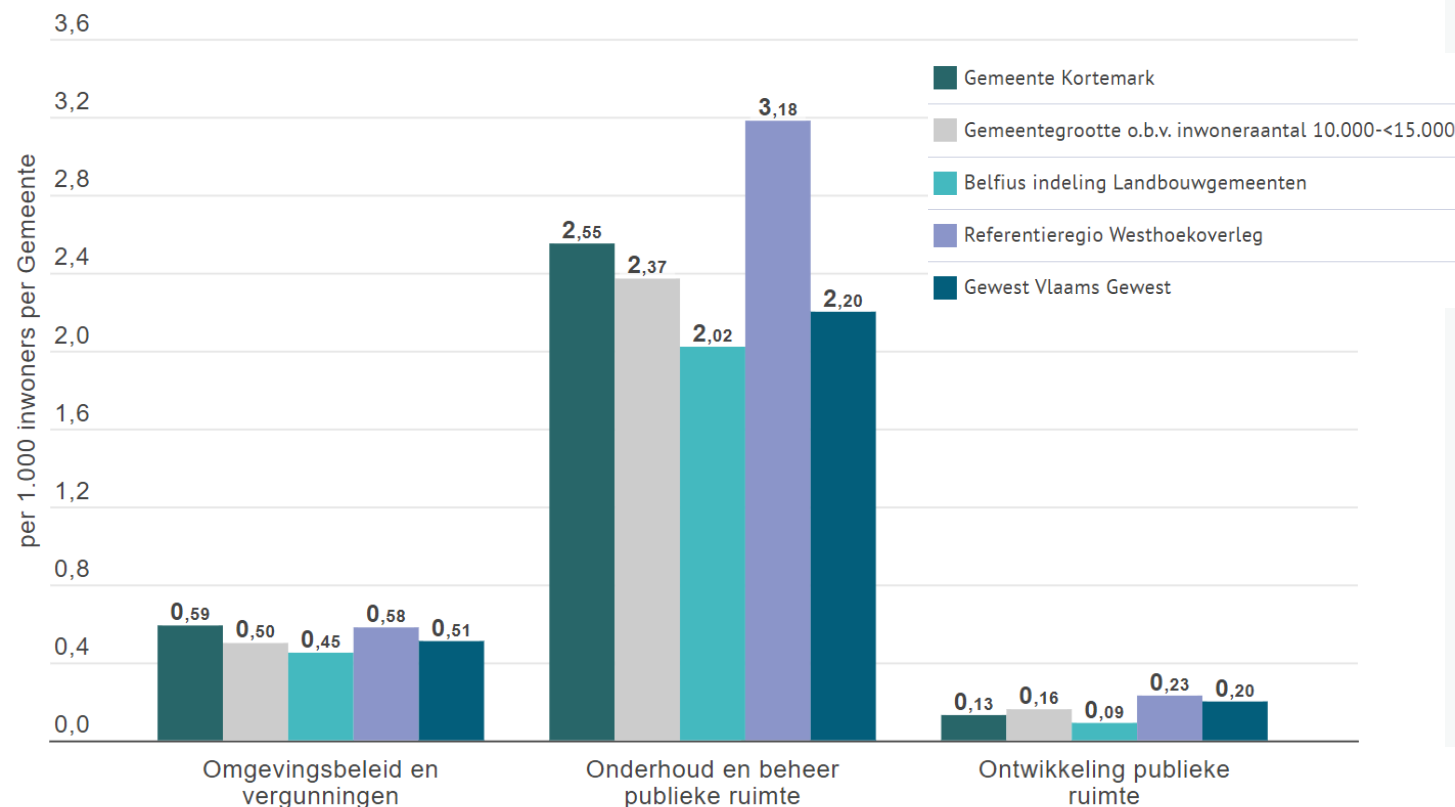


	Servicegraad RO (vergunningen per VTE Ruimtelijke ordening en omgeving)	Doorlooptijd aanvraag vanaf indienen tot beslissing (eerste aanleg)
Gemeente Kortemark	34,1	74
Gemeentegrootte o.b.v. inwoneraantal (alternatief) 10.000<15.000	37,8	85
Belfius indeling Landbouwgemeenten	46,2	81
Referentieregio Westhoekoverleg	48,9	77
Gewest Vlaams Gewest	35,3	85

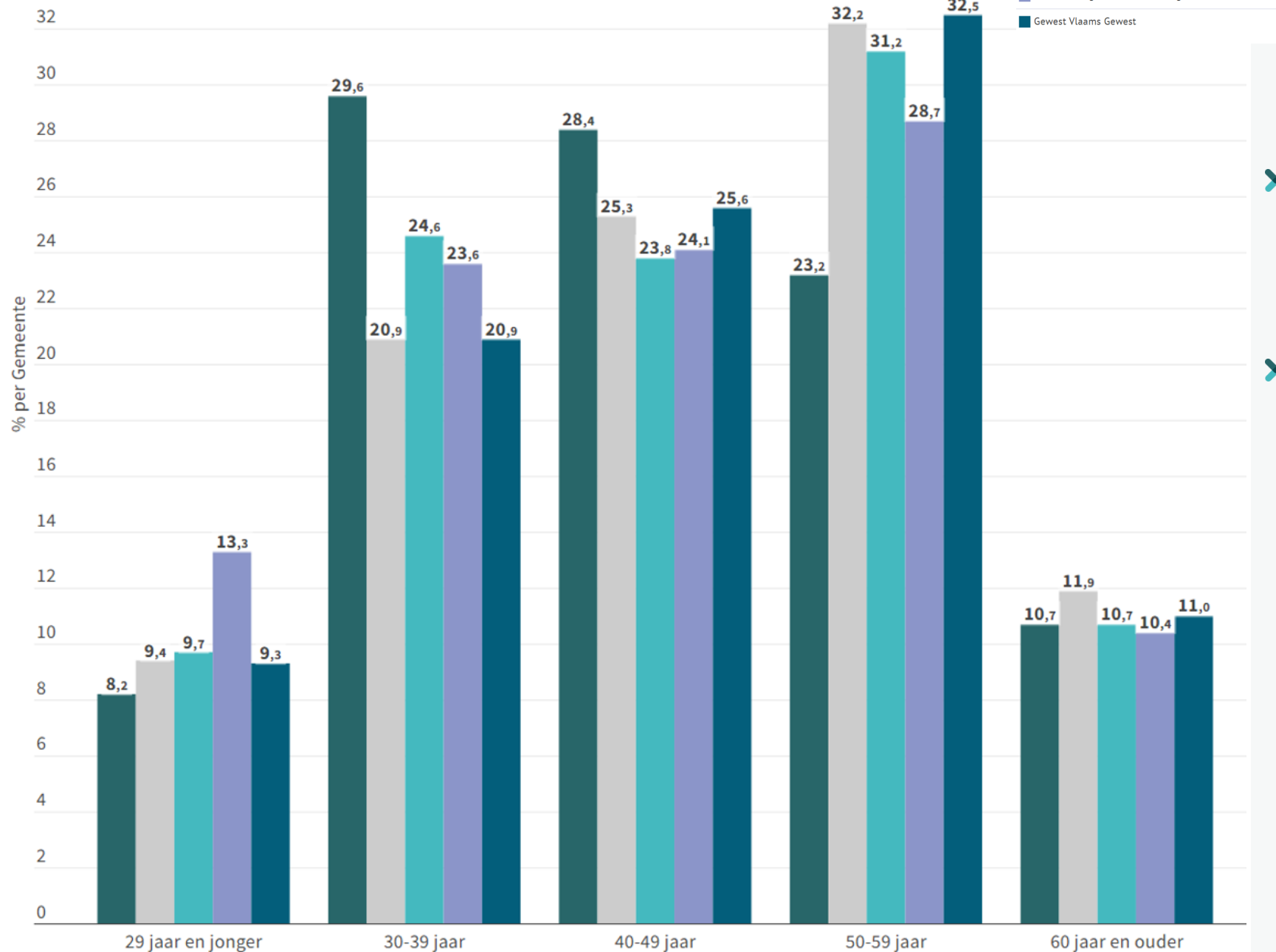
Bezetting binnen domein ruimte

Aantal VTE per 1000 inwoners

- De cluster **omgevingsbeleid en vergunningen** (stedenbouw, milieu, mobiliteit, wonen) is iets ruimer uitgebouwd dan gemiddeld. Kortemark rekent zich rijk met een sterke poule medewerkers op stedenbouw, wat zich vertaalt in de goede doorlooptijden van vergunningen. Het aantal vergunningsaanvragen in eerste aanleg per VTE op de dienst ligt ook iets lager dan gemiddeld, wat de dienst ruimte geeft om de deadlines vlot te halen
- De cluster onderhoud en beheer (= technische dienst) is iets ruimer bezet dan gemiddeld. Gezien de landelijkheid van Kortemark is dit geen verrassing. Groenbeheer wordt voor een deel extern uitbesteed.

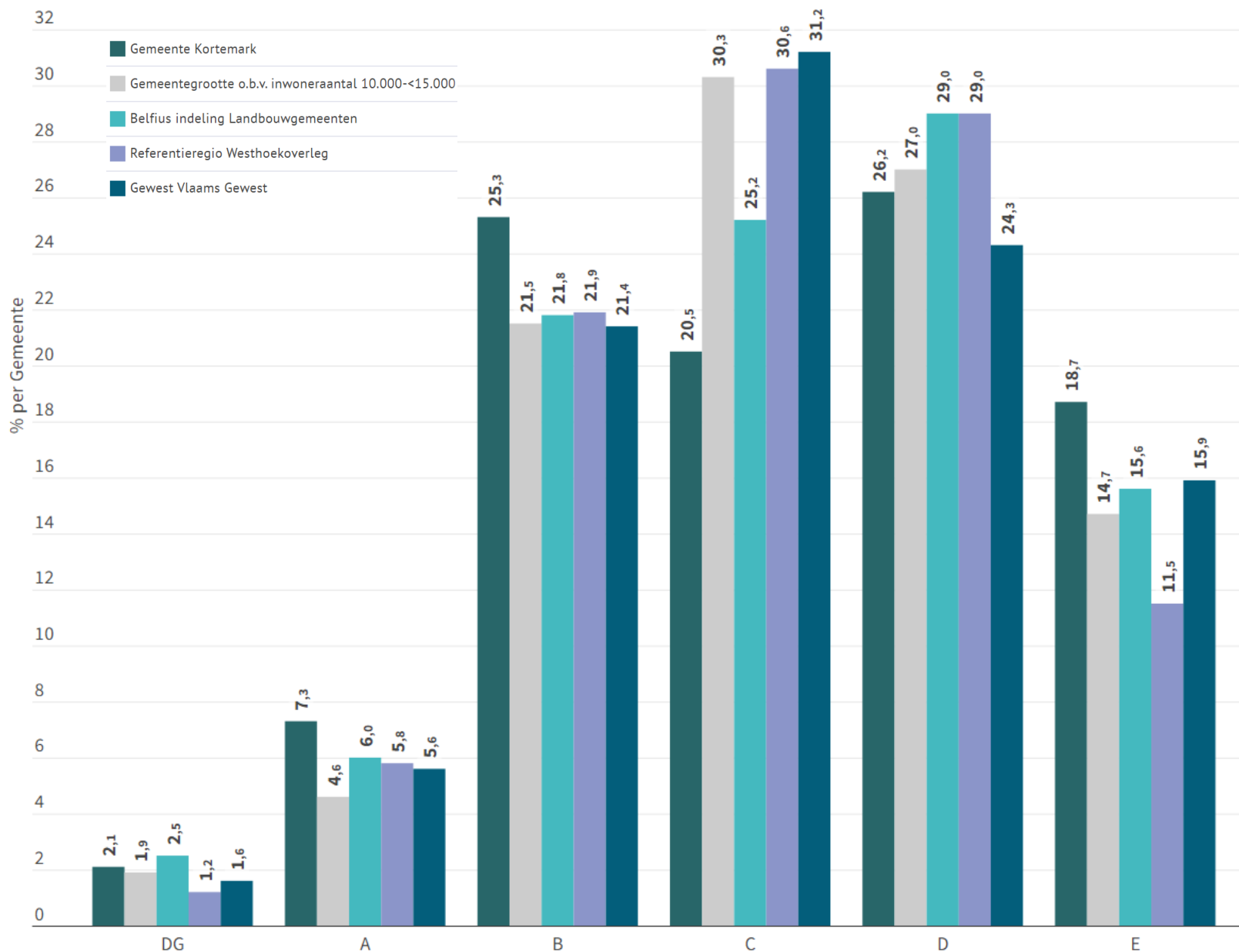


Leeftijdsverdeling (procentueel)



- Kortemark heeft een **jonger personeelsbestand** dan gemiddeld in de vergelijkingscategorieën
- Voorlopig wordt de organisatie nog gespaard van een onmiddellijke grote **pensioneringsgolf met** grote impact op vervangingen en kennis die geborgen moet worden.
 - Slechts 34% van het personeelsbestand is ouder dan 50, waar dit voor het Vlaams Gewest gemiddeld op 44% ligt

Niveauverdeling (procentueel) excl. IFIC



- Kortemark telt iets meer **technisch uitvoerende profielen**, ingeschaald op D- en E-niveau, dan gemiddeld. Het aantal medewerkers op E-niveau ligt hoger dan in de vergelijkingsregio's.
- In Kortemark zijn gemiddeld een stuk minder **administratieve profielen** (C-niveau) aan de slag. De keuze wordt bewust gemaakt om medewerkers op A (expert/beleidsmedewerker)- en B (deskundige)-niveau aan te werven gezien de verhoogde complexiteit binnen de taken die op lokale besturen afkomen

Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



Managementteam

- Het MAT in Kortemark bestaat op vandaag uit **10 leden**: burgemeester (raadgevende stem), algemeen directeur, financieel directeur, afdelingshoofd mens, coördinator sociaal huis, afdelingshoofd publieke ruimte, coördinator ICT, deskundige secretariaat, deskundige communicatie en de coördinator personeel en organisatie. Hiermee zijn de **beleidsdomeinen en de afzonderlijke ondersteunende diensten vertegenwoordigd**.
 - Dit is een **ruime samenstelling**, maar een bewuste keuze. Door het MAT wordt aangegeven dat de grootte werkbaar en beheersbaar is
 - Het MAT komt **om de 3 weken** samen
- De werking van het managementteam wordt intern overwegend positief beoordeeld. De leden geven aan dat er de voorbije 2 à 3 jaar belangrijke stappen vooruit werden gezet
 - Het MAT kent een open debatcultuur en een hoge mate van onderling vertrouwen (*“een goede bende die aan elkaar vasthangt”*)
 - Het MAT tracht op **strategisch/tactisch niveau** te vergaderen
 - Zo wordt vanuit de schoot van het MAT beslist welke processen in de organisatie aan herziening toe zijn
 - Gezien de grootte van de groep en de periodiciteit van vergaderen, worden echter ook vaak **operationele topics** behandeld

Managementteam

- De leden van het Managementteam geven aan dat het MAT een **sturende rol** vervult binnen de organisatie. De burgemeester is een actief en betrokken lid. Het MAT heeft op vandaag een cruciale rol in het beleidsvoorbereidende werk in de organisatie
- Dienstoverschrijdende en multidisciplinaire onderwerpen worden momenteel nog niet voldoende besproken en uitgevoerd. Het Managementteam kan proactiever samenwerken om deze zaken breder binnen de organisatie aan te pakken en zo eilanddenken te vermijden. Dit kan ook een gevolg zijn van de heel ruime samenstelling van het MAT
- Er kan actiever gewerkt worden aan de communicatie en informatiedoorstroom vanuit het managementteam naar de medewerkers toe.
- Op dit moment is er geen **gestructureerd gezamenlijk overleg** tussen het Managementteam en het schepencollege, waar belangrijke afspraken, strategische projecten, het meerjarenplan en grote dossiers besproken worden.
 - De leden van het Managementteam geven aan dat gezamenlijke overlegmomenten aanzienlijke meerwaarde kunnen bieden.
- Het College van Burgemeester en Schepenen (CBS) erkent en waardeert de groei en positieve dynamiek van het Managementteam en de daaruit voortvloeiende realisaties. De figuur van de algemeen directeur heeft hier een doorslaggevende rol in gehad.
- De decretale graden en de burgemeester vormen een belangrijke drietand binnen de organisatie

Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



Organisatiebeheersing en projectmatig werken

- **Organisatiebeheersing** wordt expliciet verankerd in de interne werking en vormt een prioritaire actie in het MJP:
“Kortemark ziet het organisatiebeheersingssysteem als de ruggengraat voor haar interne werking”
- In 2017 werd een kader voor een **intern controlesysteem** gevalideerd. De toenmalige zelfevaluatie werd ook hernomen in 2019 om mee te nemen in het MJP van 2020-2025
 - Hieruit werden acties gedistilleerd en opgenomen in het MJP
 - Het MAT volgt daarvan de vooruitgang op. Het jaarrapport OBS wordt samen met de jaarrekening gerapporteerd
- **Processen** worden meer en meer gedocumenteerd met oog op kennisborging, het optimaliseren van de continuïteit en zoektocht naar efficiëntiewinsten
- Leden van het MAT geven aan dat er nog wel belangrijke stappen te zetten zijn op vlak van organisatiebeheersing en interne kwaliteitscontrole.
 - Recentelijk werd een **coördinator personeel en organisatieontwikkeling** aangeworven met een belangrijke **coördinerende rol** in het opzetten en verankeren van organisatiebeheersing en continue organisatieontwikkeling

Organisatiebeheersing en projectmatig werken

- De organisatie heeft nog groeimarge op vlak van **projectmatig werken**
 - Er zijn eerder beperkt **projectmethodieken** aanwezig en er wordt aangegeven dat diensten hierin nog vrij verkokerd werken
 - Het eigenaarschap bij de uitrol en uitvoering van projecten ontbreekt vaak. Formeel worden wel altijd projectverantwoordelijken gekoppeld aan acties. Het is voor de organisatie niet altijd even duidelijk wat de rol en verantwoordelijkheid is van een projectverantwoordelijke
 - De werklast, benodigde middelen en tijd die in een project sluipen worden op vandaag onvoldoende ingeschat, net als de impact op de recurrente werking – eens het project is afgerond
 - Er wordt zeer actief ingetekend op subsidiemogelijkheden. De kosten en baten van projecten die daaruit meekomen, worden echter niet altijd in rekening gebracht. De **draagkracht** om deze projecten uit te rollen volstaat niet altijd
 - Toch wordt aangevoeld dat er heel wat kansen en opportuniteiten gemist worden. De organisatie heeft hiervoor niet altijd de nodige operationele of ambtelijke capaciteit
- De organisatie is zich bewust van de groeimarge op vlak van het projectmatig werken en heeft zich binnen het lopende implementatieplan organisatiebeheersing geëngageerd om het projectmatig werken structureel verder uit te bouwen in de organisatie.

Organisatiebeheersing en projectmatig werken

- De organisatie heeft de werking nog niet volledig in beeld gebracht a.d.h.v. **cijfers/data**. Uit de zelfevaluatie op vlak van organisatiebeheersing bleek ook dat monitoring en rapportering organisatiebreed nog als een werkpunt wordt beschouwd. De werking van de organisatie wordt ook te weinig bijgestuurd op basis van cijfers en data.
 - De organisatie is zich bewust van de groeimarge op vlak van monitoring/rapportering en heeft zich binnen het lopende meerjarenplan geëngageerd om een dashboard uit te werken met gegevens per afdeling
 - Kortemark rekent op uitgebreide mogelijkheden op vlak van monitoring en rapportering door de integratie van een **midofficepakket**.
 - Doorheen de analyse blijkt de wens naar een vast kader inzake monitoring en rapportering: wat willen we meten, wat willen we rapporteren en op welke manier sturen we bij op basis van cijfers?
 - Tijdens de energiecrisis werd het energieverbruik en de kost gedetailleerd in kaart gebracht. Dit heeft ook een versnelling met zich meegebracht om intern de “meetcultuur” aan te wakkeren en op basis van cijfers en data beleid bij te sturen

Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



Personeelsbeleid

- Op vlak van personeelsbeheer is de nodige expertise aanwezig, maar is de continuïteit minder goed geborgd. Personeelsprocessen worden nu intensiever uitgeschreven om daaraan tegemoet te komen. De flows binnen het personeelsbeheer zijn ook sterk gedigitaliseerd
 - De gemeente heeft een actueel **arbeidsreglement en rechtspositieregeling** die regelmatig worden bijgestuurd wanneer nodig en die beschikbaar zijn voor iedereen.
- Kortemark zette belangrijke stappen binnen het personeelsbeleid onder de huidige algemeen directeur. Dit wordt nu verder bestendigd door de aanwerving van de coördinator personeel en organisatieontwikkeling die het gegeven van 'soft HR' verder professionaliseert. Zo wordt er intensief gewerkt aan het uitwerken van een nieuw evaluatiebeleid, worden de functiebeschrijvingen geactualiseerd, wordt er ingezet op doorgedreven competentie management...
- Kortemark kan zich duidelijk profileren als aantrekkelijke werkgever en vult vandaag vlot de openstaande vacatures in door een gericht wervings- en selectiebeleid (jobdag, ludieke wervingscampagnes, focus op interne mobiliteit, extralegale voordelen...)
- De organisatie zet in op veiligheid en welzijn op het werk via o.a. een globaal preventieplan en jaaractieplannen
- Belangrijk: de politiek staat achter het feit dat het aantrekken van bekwaam personeel (en ze behouden) van belang is en dat het personeel het kapitaal van de organisatie is. De algemeen directeur is hierin de belangrijkste sleutelfiguur

Personeelsbeleid

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

Het besluit zet ook in op verschillende vernieuwingen:

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

-Inzetten op **interne en externe mobiliteit**

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

-Re-integratie arbeidsongeschikte medewerkers

- In Kortemark wordt gevreesd dat de uitdaging om geschikt personeel te vinden – war for talent – groter zal worden door het nieuwe rechtspositiebesluit
 - De huidige inschaling van de vele technisch uitvoerende profielen in Kortemark zal mogelijks onvoldoende blijken om te blijven concurreren met omliggende besturen, maar een bevorderingsronde zou een grote impact hebben op de exploitatie en de vrije investeringsruimte
 - Voorlopig komt er nog weinig afstemming tot stand tussen nabije besturen met betrekking tot de uitbouw van nieuwe loonhuizen, ook al is die wens er wel
 - Kortemark grijpt echter proactief het decreet aan om de RPR te flexibiliseren en het personeelsbeleid te moderniseren door bv. diplomavooraarden bij selecties te schrappen

Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



Samenwerking politiek en administratie

- De samenwerking tussen het beleid en de administratie wordt overwegend positief gepercipieerd
 - Er is wederzijds respect tussen het schepencollege en het managementteam. Het managementteam krijgt voldoende ruimte en middelen om als coördinerend orgaan binnen de organisatie op te treden.
 - Er is op vandaag geen gevalideerde afsprakennota CBS/MAT waarop kan worden teruggevallen.
 - De mandatarissen kunnen tijdig beslissingen nemen en kunnen rekenen op kwalitatief beleidsvoorbereidend werk vanuit de diensten
 - Het CBS geeft de diensten en het MAT wel ruimte, tijd en middelen om ook te kunnen inzetten op kwalitatief beleidsvoorbereidend werk
 - De decretale graden en de burgemeester vormen een belangrijke drietand om de langetermijnvisie en-doelstellingen op te volgen en uit te dragen

Samenwerking politiek en administratie

- De afstand tussen het beleid en de administratie lijkt eerder klein te zijn. Samenwerking kenmerkt zich deels door een **schepemodel** waarbij de leden van het schepencollege een vrij sturende en operationele rol opnemen t.a.v. de diensten
 - Bevoegde schepenen werken nauw samen met hun diensten. Een aandachtspunt hierbij is dat de communicatie vaak niet uniform verloopt vanuit het college, maar eerder via individuele schepenen, wat kan leiden tot het ontbreken van een gezamenlijke koers.
 - Er is geen overkoepelende overlegstructuur schepencollege – managementteam om bv. de opvolging en bijsturing van het MJP op te nemen, strategie verder uit te tekenen of strategische dossiers af te bakenen. Dit wordt vanuit het MAT als een gemis ervaren.
 - Het MAT vormt steeds meer een filter tussen beleid en administratie. De organisatie zet dus wel stappen richting een managementmodel

Interne organisatie, personeelsbeleid en -bezetting



Dienstverlening

- › De organisatie slaagt er vandaag vlot in om de wettelijke/decretale taken te garanderen.
- › Kortemark profileert zich als een innovatief bestuur, gezien de schaalgrootte, en staat ver op vlak van interne en externe digitalisering. De mogelijke integratie van een midofficepakket heeft als doel om nog integraler intern en extern digitaal te werken.
- › Het dienstverleningsconcept werd ook bijgestuurd tijdens de huidige legislatuur
 - Kortemark besloot te investeren in het verbeteren van het fysieke onthaal in De Roende
 - Toekomstgerichte plannen om het onthaal in De Roende te transformeren tot een efficiënt snelloket.
 - Extra personeel wordt voorzien in het meerjarenplan om dit te faciliteren.
 - In de huidige legislatuur werd de nieuwe website gelanceerd en werd er een systeem ingevoerd om te werken op afspraak.

Dienstverlening

- Kortemark beheert een **uitgebreid patrimonium**, maar de ambtelijke capaciteit volstaat niet om dit te onderhouden, laat staan proactief aan te pakken. Het Managementteam buigt zich over een gebouwenanalyse, waarvoor een **doorgedreven visie op het patrimonium** noodzakelijk zal zijn.
- Op het gebied van **onderhoud van het openbaar domein** doet Kortemark overwegend veel zelf, maar er worden al gerichte keuzes gemaakt voor uitbesteding, bijvoorbeeld binnen de groendienst. Tijdens de evaluatie wordt herhaaldelijk gesuggereerd om **verdere uitbesteding te overwegen**
 - Sneeuw- en ijzelbestrijding
 - Aanvullend groenonderhoud
 - Patrimoniumonderhoud
- Vanuit de administratie is er behoefte aan een duidelijke visie op het gebied van dienstverlening naar de verschillende deelgemeenten toe. Wat houden we centraal-decentraal, bijvoorbeeld met betrekking tot het bestendigen van ontmoetingscentra.

Dienstverlening

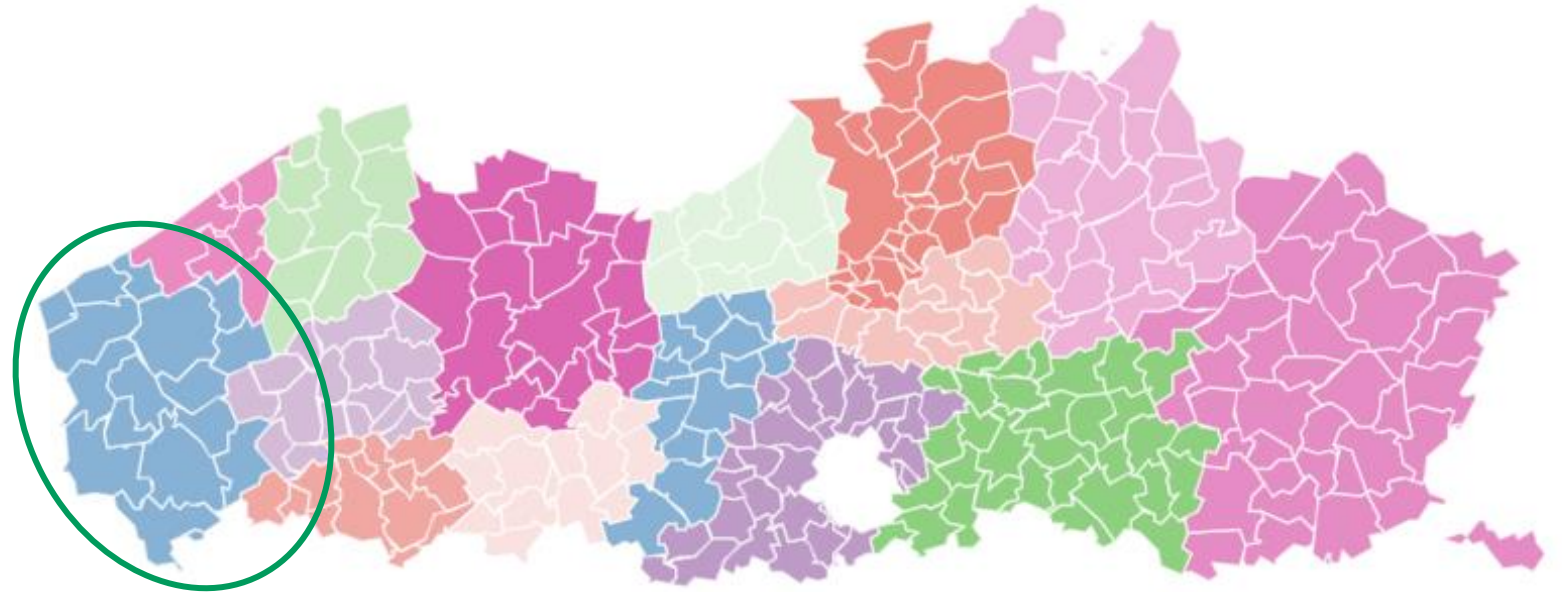
- Kortemark maakte als organisatie reeds **gerichte keuzes inzake dienstverlening**. Doorheen de analyse komt dienstverlening aan bod die naar de toekomst toe **afgebouwd of anders georganiseerd** zou kunnen worden
 - Dit voornamelijk in het licht van **decentralisatie van taken vanuit hogere overheden en het kunnen blijven garanderen van de kerntaken van het lokaal bestuur**
 - Vormen van dienstverlening die vandaag mogelijk ter discussie staan
 - Organisatie gemeentelijk onderwijs
 - Onvoldoende interne capaciteit of expertise
 - Buitenschoolse kinderopvang
 - Uitleendienst
 - Pistes om ondersteunende diensten en vrijetijdsdiensten eerder gemeente-overschrijdend te organiseren
 - Aan de andere kant komen onderwijs, vrije tijd, kinderopvang... bij de stakeholders in dit traject ook aan bod als dienstverlening die we dicht bij ons willen houden. Het wordt vooral zaak om die gerichte keuzes te maken worden over de aanwezige dienstverlening en taken in eigen beheer en daar de langetermijnvisie op te enten. 2025 vormt een mogelijk ideaal momentum om die keuzes op tafel te leggen



5. Regionale verhoudingen en samenwerking

Referentieregio

Kortemark behoort tot de referentieregio **Westhoek**



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

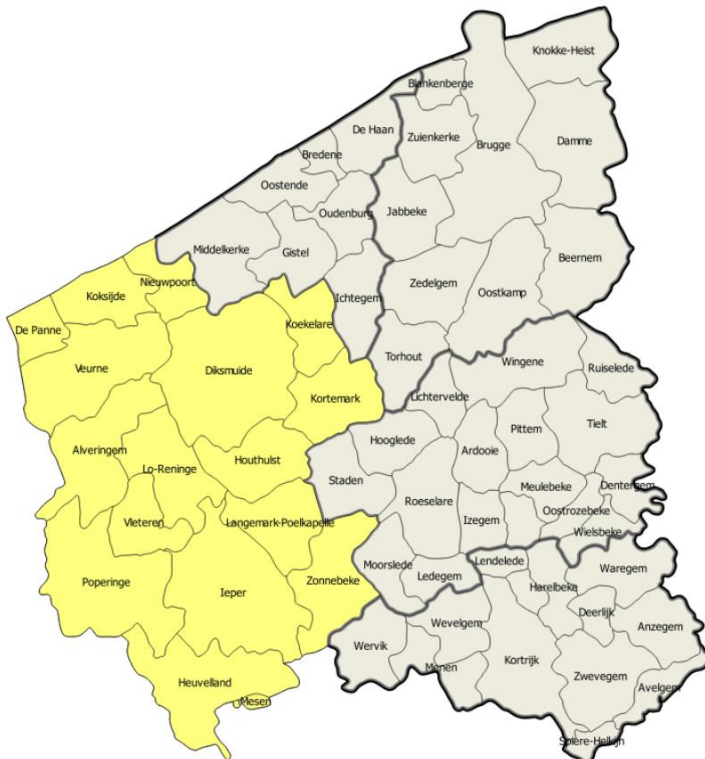
In de toekomst wil de Vlaamse regering dat:

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

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

Referentieregio

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



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

*Bron: Provincie in Cijfers

Samenwerkingsverbanden

Kortemark maakt onder meer uit van de volgende samenwerkingsverbanden*:

- GINTER
- Polderrand
- MIVOS
- MIROM
- DVV westhoek
- Regionaal landschap westhoek
- WVI
- Vervoerregio westhoek
- CAW centraal-West-Vlaanderen
- 1gezin1plan westhoek-mid-west
- Woonmaatschappij westhoek-noord
- ELZ Houtland en Polder
- SE westhoek
- DVV wijk-werken westhoek
- Hulpverleningszone westhoek
- WoonWinkel west
- Politiezone polder

Andere besturen die ook deel uitmaken van deze samenwerkingsverbanden:

Koekelare	83%
Diksmuide	72%
Houthulst	72%
Veurne	61%
Lo-Reninge	61%
Zonnebeke	56%
Langemark-Poelkapelle	56%
De Panne	56%
Alveringem	56%
Nieuwpoort	50%
Koksijde	50%
Vleteren	50%
Poperinge	50%
Ieper	50%
Heuvelland	50%
Mesen	50%
Ichtegem	28%
Oudenburg	28%

Samenwerkingsverbanden

- Doorheen de analyse komen **DVV Westhoek** en de **WVI** als belangrijke samenwerkingsverbanden naar boven
- Men heeft nog steeds het gevoel dat er gewogen kan worden op de besluitvorming in de diverse samenwerkingsverbanden
- Bepaalde cruciale taken en opdrachten worden ingevuld door **externe partners**
 - Uitbesteding van groenonderhoud
 - Externe ondersteuning voor handhaving via de WVI
 - Mirom is cruciaal voor het afvalbeheer van de gemeente
 - Het rioolbeheer wordt extern uitbesteed aan Fluvius
- Formeel zit Kortemark in de eerstelijnszone Houtland-Polder, terwijl het bestuur zich eerder richt op de Westhoek, zeker gezien het verhaal van regiovorming. Dit is een belangrijk samenwerkingsverband dat niet aansluit bij hoe de meerderheid van de andere samenwerkingsverbanden territoriaal georganiseerd zijn. Dit leidt moeilijkheden bij afstemming en het starten van acties, het missen van subsidiemogelijkheden en dubbel werk,.


Samenwerkingsverbanden

- Binnen de organisatie horen we een zeer beperkte nood om het aantal samenwerkingsverbanden te verhogen gezien er reeds intensief wordt samengewerkt op heel wat domeinen.
- Doorheen de analyse merken we duidelijk op dat men de samenwerking binnen de bestaande samenwerkingsverbanden wil intensifiëren, zeker indien de opdracht uitbreidt door verdere decentralisatie naar het lokale niveau.
 - Ambtelijke samenwerking/delen van personeel/shared services met een beperkt aantal gemeenten zijn pistes die meermaals aan bod kwamen
- Er wordt vnl. richting de Westhoekbesturen gekeken om de bestaande samenwerkingen te verdiepen

**Participatie
en externe communicatie**



Participatie en externe communicatie

	 kortemark op jouw ritme	Westhoek	Vlaams gewest
Inwoners die veel vertrouwen hebben in het gemeentebestuur (2020)	37%	25% (minimum) 55% (maximum)	34%
Inwoners die zich voldoende geconsulteerd voelen (2020)	44%	37% (minimum) 58% (maximum)	37%
Inwoners die zich voldoende geïnformeerd voelen (2020)	60%	52% (minimum) 81% (maximum)	57%
Inwoners die tevreden zijn over de communicatie van het bestuur (2020)	60%	51% (minimum) 77% (maximum)	56%
Inwoners die tevreden zijn over de digitale dienstverlening (2020)	68%	65% (minimum) 87% (maximum)	69%
Inwoners die tevreden zijn over loketvoorzieningen (2020)	74%	65% (minimum) 90% (maximum)	71%
Inwoners die graag wonen in de gemeente (2020)	92%	86% (minimum) 97% (maximum)	90%

Participatie en communicatie

- › Inwoners in Kortemark gaven in 2020 aan:
 - Een **vertrouwen** in de politiek te hebben ongeveer gelijk is als het Vlaamse gemiddelde
 - Eerder tevreden te zijn over de **digitale dienstverlening, informatie en communicatie van het bestuur**
 - Grotendeels tevreden te zijn over de **loketwerking**
 - Tevreden te zijn over de **communicatie**, ondanks de beperkte ambtelijke capaciteit die hiervoor kan worden ingezet.
 - Zich meer **geconsulteerd** te voelen door het bestuur in vergelijking met andere Vlaamse gemeenten
 - Zeer graag in de gemeente te wonen (92% tevredenheid)
- › Bij de actualisatie van de gemeentemonitor in 2024 wordt het interessant om de tendensen in kaart te brengen



Participatie en communicatie

- Met beleidsdoelstelling 14 “Kortemark heeft oor naar haar burgers” gaf Kortemark **participatie en communicatie** een belangrijke plaats in het meerjarenplan
- Kortemark lanceerde verschillende initiatieven en acties om de inwoners beter te betrekken en te informeren
 - Er werd **een nieuwe website** ontwikkeld en gelanceerd in 2021
 - Het concept van de dorpsraden werd herwerkt richting een **inwonerspanel** om een grotere groep te bereiken
 - Er werd een **grootschalige burgerbevraging** georganiseerd op basis van 6 thema’s
 - Wonen en omgeving, burger en welzijn, dienstverlening, communicatie en participatie en prioriteiten naar de toekomst
 - 8 op 10 geeft aan het gemeentelijk infoblad ‘De Krekelaar’ inhoudelijk te lezen
 - Door het project **zorgzame buurten** tracht Kortemark het sociaal weefsel in de gemeente te versterken
 - ...
- Kortemark verkent duidelijk de mogelijkheden om als organisatie het lokale verenigingsleven en de inwoner te betrekken, te informeren en inspraak te geven

Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



6. Managementreactie

Beoordeling van de capaciteit en de opdracht



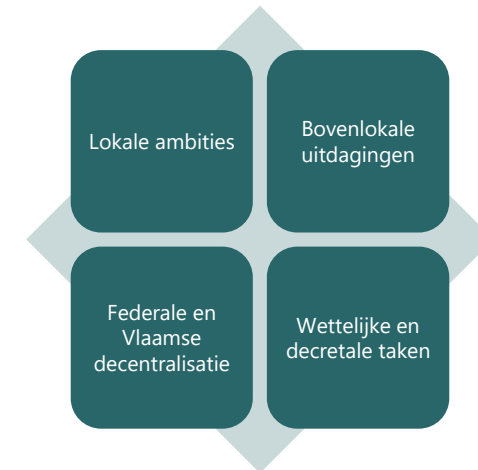
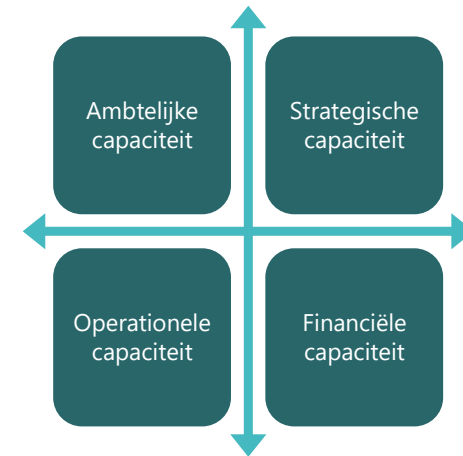
=

Capaciteit



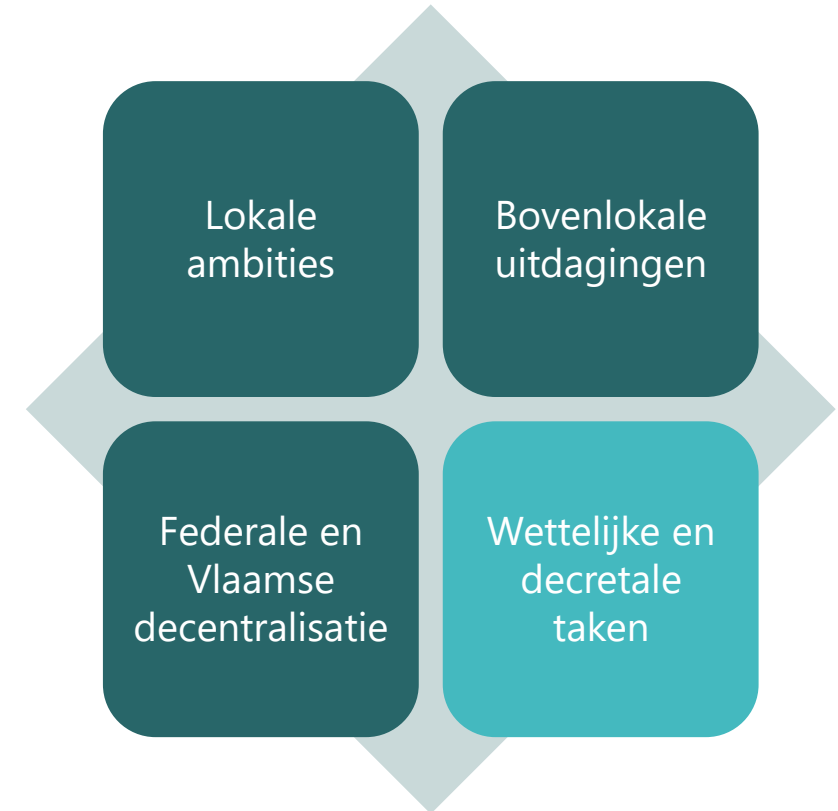
=

Opdracht



Wettelijke en decretale taken

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

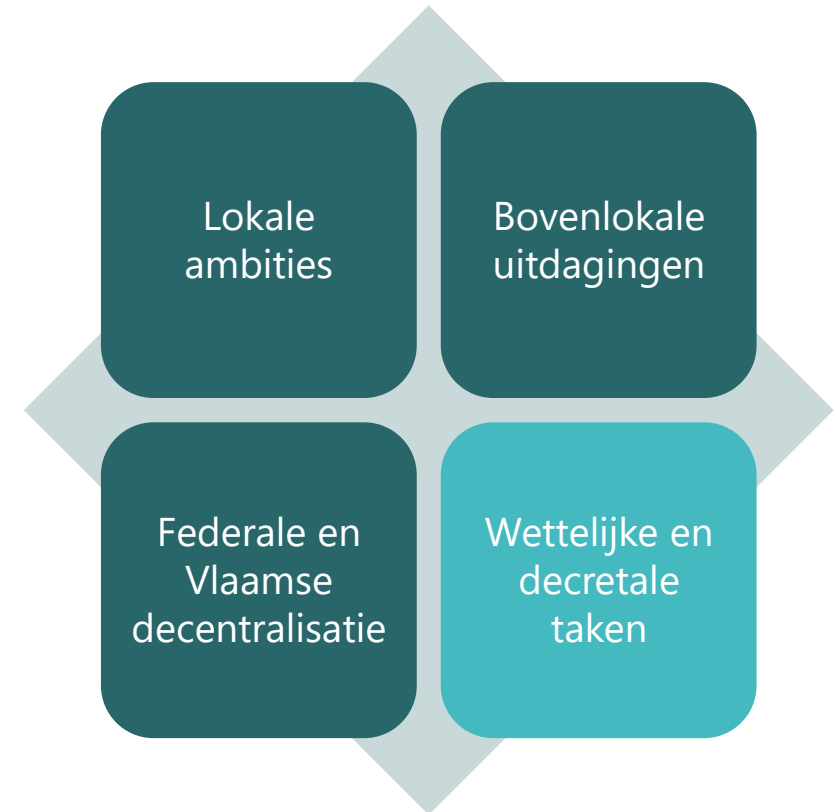


Wettelijke en decretale taken

Kortemark kan op vandaag de uitvoering van **wettelijke en decretale taken garanderen**, doorheen alle diensten in de organisatie. De competenties en expertises zijn aanwezig om deze in de nabije toekomst te blijven borgen. De organisatie tracht proactief risico's af te dekken door gerichte personeelsinvesteringen. Kortemark inventariseert en actualiseert kernprocessen structureel. De ambtelijke capaciteit is gezien de schaal goed uitgebouwd, maar blijft op bepaalde plaatsen in de organisatie beperkt, waardoor de wettelijke en decretale taken in de toekomst onder druk kunnen staan. De impact van een radar die langdurig uitvalt binnen de bestaande bezetting is groot. Kortemark is een relatief wendbare organisatie, maar bij uitbreiding van de opdracht komt ook dit meer onder druk te staan.

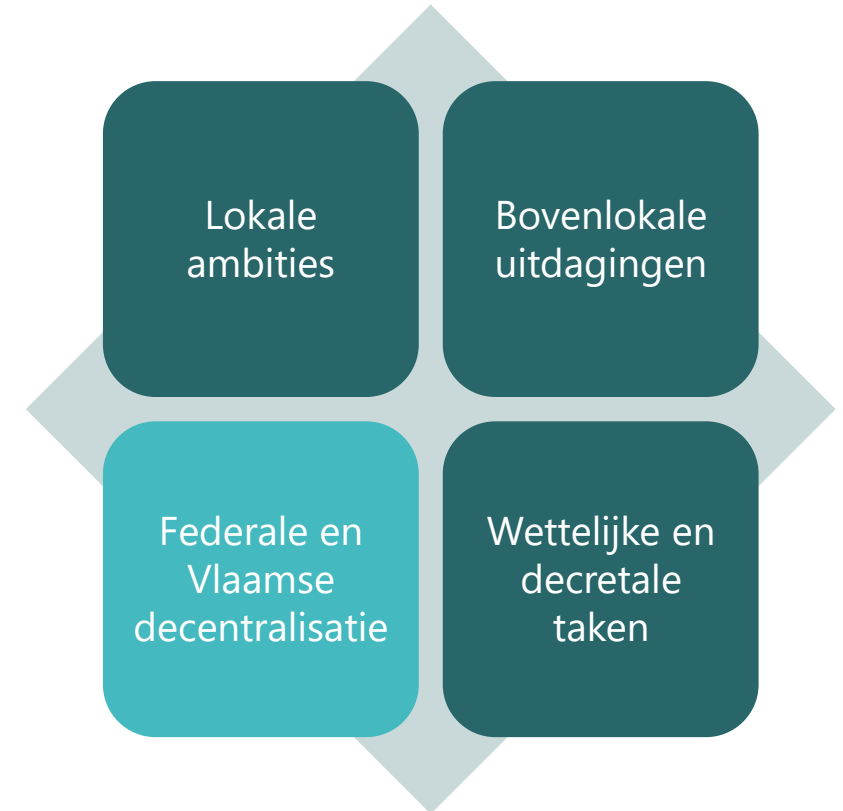
Risico's:

- Bijkomende decretale/wettelijke taken bovenop het huidige takenpakket zullen de druk verhogen in de organisatie en kunnen ertoe leiden dat niet alles nog kwalitatief kan worden uitgevoerd.
- Wijzigende wetgeving minder snel kunnen implementeren.
- Continuïteit bij de wettelijke/decretale taken kan bij uitval zeer snel onder druk komen te staan.
- Opbouw van expertise binnen bepaalde taken/functies is moeilijk
- Verhoogde afhankelijkheid van externen



Federale en Vlaamse decentralisatie

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



Federale en Vlaamse decentralisatie

Kortemark neemt vandaag de **gedecentraliseerde taken** op. Er wordt hier echter nog geen doorgedreven strategische visie rond uitgewerkt. De organisatie geeft zelf aan dat bijkomende taaklast niet wenselijk is zonder bijkomende capaciteit op personeelsvlak, maar vooral niet zonder bijkomende financiële middelen. Bepaalde taken kunnen nu reeds moeilijk een plaats gegeven worden in de organisatie (bv. onderwijs) of worden extern uitbesteed. Naar de volgende legislatuur is het aangewezen om gerichte strategische keuzes te maken. Gedecentraliseerde nieuwe taken zullen vaak een hoge complexiteit en taaklast met zich meebrengen (bv. arbeidsbemiddeling). De organisatie beschikt over een redelijk hoog ingeschaald kader (A- en B-profielen) om nieuwe vormen van dienstverlening uit te rollen, maar ook deze medewerkers zijn op heden vaak ook operationeel zeer actief.

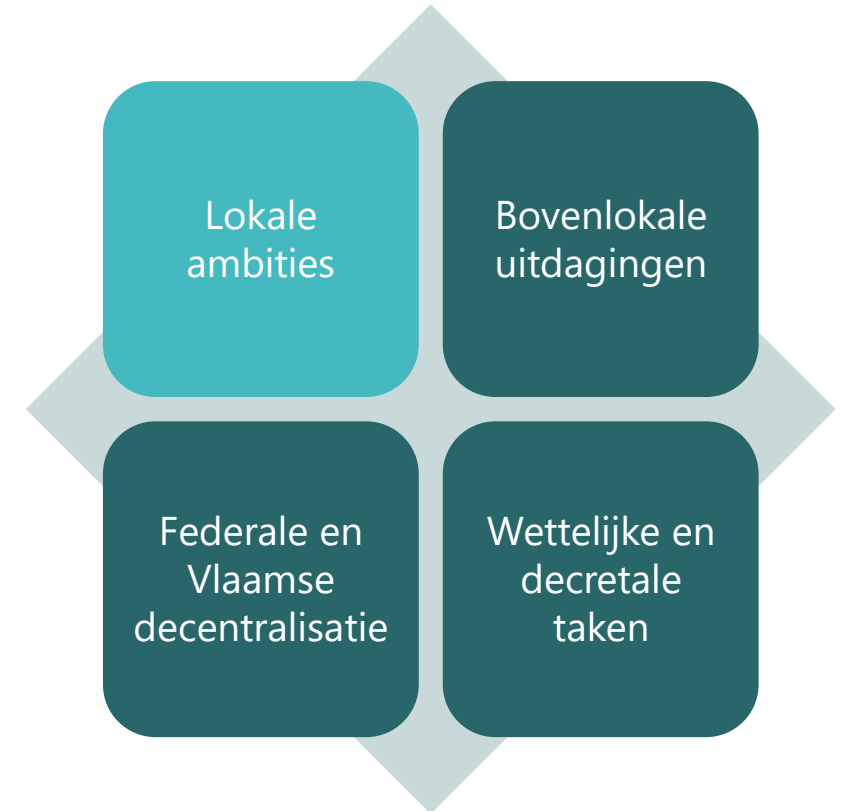
Risico's:

- Op vandaag is er weinig ruimte om bijkomende gedecentraliseerde taken op te nemen **zonder capaciteitsversterking** of **gerichte keuzes** in het huidige **aanbod aan dienstverlening**.
- Mogelijk bijkomende eenmansdiensten en continuïteitsproblemen wanneer nieuwe taken opgenomen moeten worden
- Verhoogde afhankelijkheid van samenwerkingsverbanden en externen
- De beleids- én financiële marge krimpen nog verder.



Lokale beleidsuitdagingen

- › Naast wettelijke, decretale en gedecentraliseerde taken moet een lokaal bestuur ook inspelen op de **lokale noden en uitdagingen** en hierop gepast antwoord bieden. Denken we maar aan het onderhoud van weginfrastructuur, groenbeheer, patrimonium, aanbieden van sport- en cultuur,... Lokale noden en verzuchtingen die een structurele oplossing vergen.
 - › Het **meerjarenplan** geeft inzicht in de wijze waarop het bestuur in de komende jaren de strategie zal realiseren.
 - › In de komende jaren worden **volgende lokale uitdagingen** voor de Kortemark gedetecteerd:
 - › Blijvend een aantrekkelijke werkgever zijn in de wijzigende context
 - › Het landelijke openbaar domein en het gebouwenpatrimonium structureel onderhouden
 - › Visieontwikkeling op dienstverlening naar de kernen
 - › De huidige dienstverlening op vlak van sport-, jeugd en vrije tijd kunnen behouden in een klimaat waarin het niet evident is om te investeren.
 - › De stijgende druk op de lokale financiën en het optimaliseren van de inkomsten- en uitgavenstructuur
 - › Uitdagingen op vlak van economie en werk: voldoende jobs in eigen gemeente
- 154 › Duurzame mobiliteitsoplossingen bieden aan de inwoners

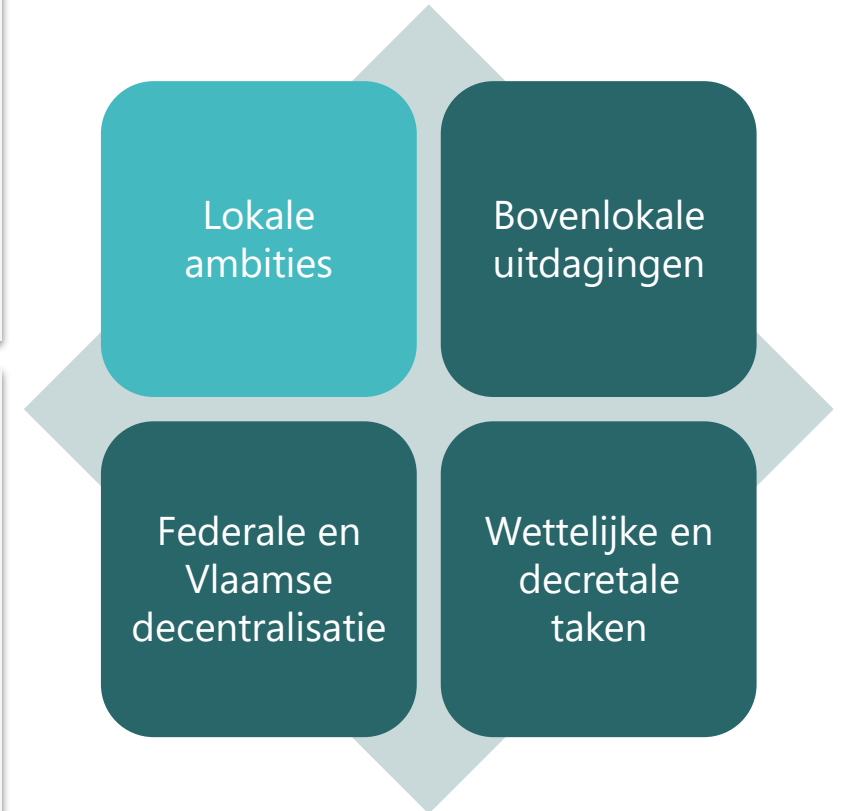


Lokale beleidsuitdagingen

Kortemark geeft aan de **lokale beleidsuitdagingen** te kunnen realiseren. Die uitdagingen worden echter complexer en groter. Op vlak van het onderhoud van het openbaar domein en patrimonium in eigen beheer loopt de organisatie tegen de grenzen van de beschikbare capaciteit en blijven acties en investeringsprojecten vaker in uitvoering steken. Kortemark kan echter op lange termijn niet én de decretale taken én de gedecentraliseerde taken ter harte nemen, zonder daarbij de eigen lokale beleidsmarge te verkleinen. De organisatie zal op dit vlak nog meer een continue evenwichtsoefening moeten maken tussen het formuleren en realiseren van ambities en de daartoe beschikbare personele, financiële en operationele capaciteit...

Risico's:

- Een MAT en CBS die naar de toekomst toe geen strategische tandem vormen
- Vanwege het **landelijke grondgebied** zal de focus van de lokale ambities voornamelijk gericht blijven op het onderhouden van en investeren in het openbaar domein en het bestaande patrimonium. Dit kan leiden tot een afname van de **beleidsruimte** binnen andere domeinen van dienstverlening, zeker in het licht van de decentralisatie van taken van hogere overheden.
- Hoewel er **financiële beleidsruimte** beschikbaar is, blijft het aangewezen om de **organisatorische capaciteit** te vergroten om deze middelen effectief om te zetten in concrete uitvoeringsprojecten.
- Het is de verwachting dat **projecten** in de toekomst nog meer **multidisciplinair** zullen moeten worden aangepakt, iets waar Kortemark nog groeimarge heeft



Bovenlokale uitdagingen die het lokale niveau impacteren

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

› Mobiliteit

- › De relatief verre afstand van snelwegen heeft een impact op de aantrekkelijkheid om in Kortemark te komen wonen en werken. Het vermogen van Kortemark is beperkt om hierop een antwoord te bieden
- › Lage tevredenheid voor fietsinfrastructuur en -veiligheid

› Ruimtelijk

- › Rioleringsverplichtingen en de bijbehorende noodzaak om hierin te investeren.
- › Klimaatverandering
- › Vrijwaren open ruimte

› Veiligheid

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

› Wonen

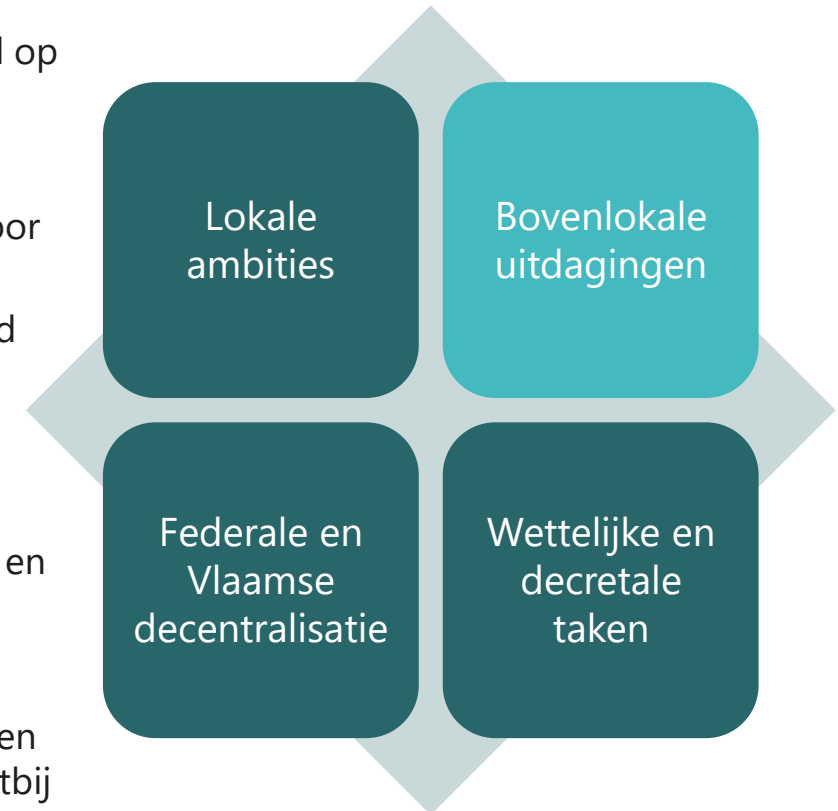
- › Aantrekkelijkheid als gemeente voor jonge gezinnen
- › Beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen

› Welzijn en zorg

- › Stijgende vergrijzing
- › Uitdagingen inzake kinderopvang en stijgende wachtlijsten

› Economie en werk

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

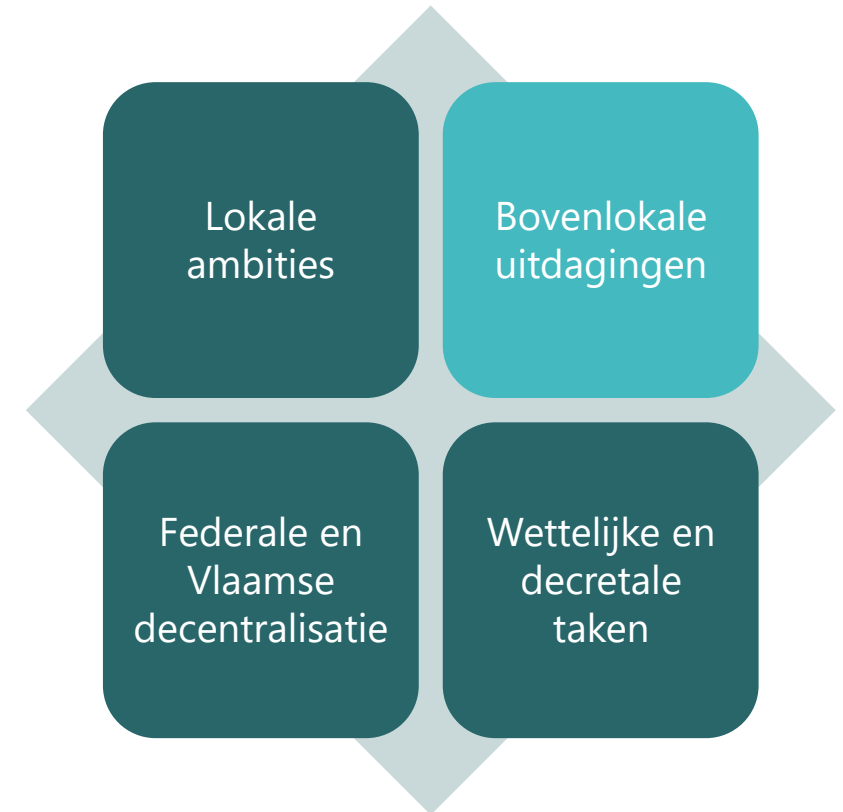


Bovenlokale uitdagingen die het lokale niveau impacteren

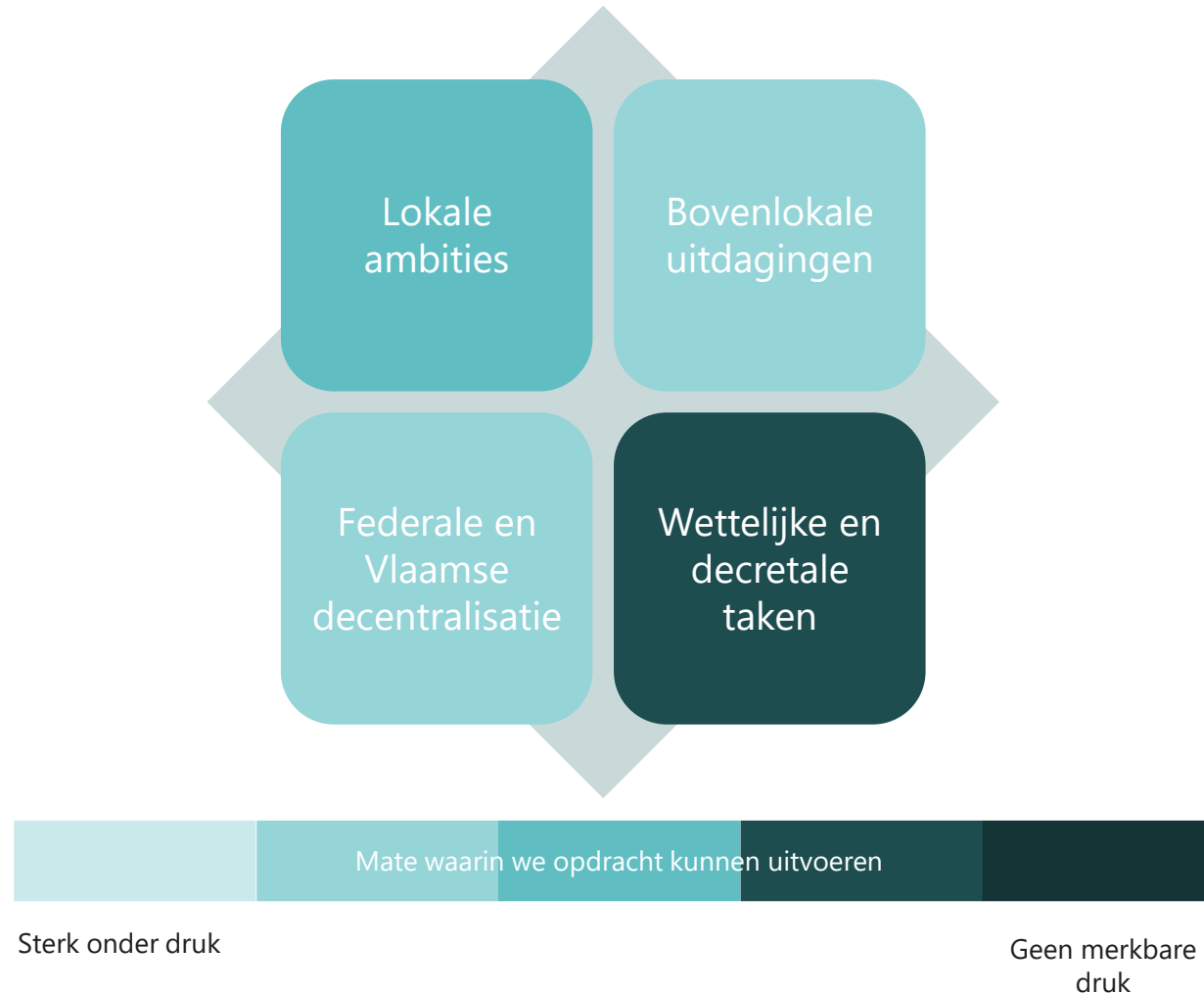
Vandaag kan Kortemark beperkt antwoord bieden op deze **beleidsvraagstukken** wegens afwezigheid van bepaalde diepgaande expertise, mankracht en/of competenties om deze problematieken volwaardig en structureel het hoofd te bieden. Voor een lokaal bestuur van deze grootte kan Kortemark moeilijk wegen op besluitvorming inzake mobiliteit (bv. gewestwegen), klimaat, instroom van nieuwkomers, waterbeheer,... Het bestuur is hier in grote mate afhankelijk van externe partners en hogere overheden. Kortemark voelt ook dat meer en meer intergemeentelijk samengewerkt moet worden om zaken gedaan te krijgen. Dit gaat eveneens gepaard met uitdagingen (opvolging, transparantie, democratische besluitvorming...). Men voelt echter wel tot op vandaag dat er gewogen kan worden in de bestaande samenwerkingen, maar dat vereist ook opvolging binnen de organisatie. De visievorming op deze vraagstukken is op heden niet structureel ingebed in de organisatie.

Risico's:

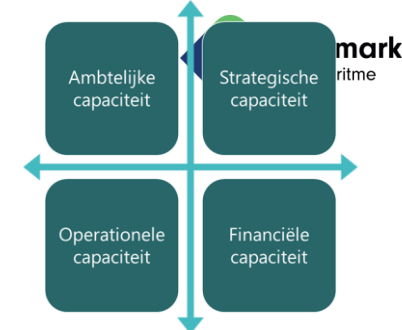
- Het bestuur kan niet steeds meer antwoord bieden op **bovenlokale** uitdagingen en verliest grip.
- De **kwaliteit** van het eigen lokaal bestuur komt onder druk te staan
- Kortemark wordt in grotere mate **afhankelijk** van **besluitvorming** in **intergemeentelijke samenwerkingsverbanden**
- Kortemark wordt meer en meer onderhevig aan beleid dat vanuit de **regio** wordt uitgerold, maar waar het zelf te beperkt mee vorm aan gaf.



In welke mate staat het vermogen tot het realiseren van de opdracht in Kortemark onder druk...



Bestuurskracht



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

Ambtelijke capaciteit

Afwegingscriteria:

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

(++) Kortemark is een **aantrekkelijke werkgever**. De organisatie vult op vandaag vlot de vacatures in en weet medewerkers te behouden in de organisatie

(+) Kortemark beschikt over **gemotiveerde, flexibele medewerkers** die ervoor zorgen dat de tevredenheid van de burgers over de (ruime) dienstverlening hoog is.

(+) Het **personeelsbeheer** werd op punt gezet en grotendeels gedigitaliseerd. Er wordt actief ingezet op de verdere uitrol van HR-beleid, mede door een gerichte aanwerving van een coördinator personeel en organisatieontwikkeling.

(+) Als gevolg en vervolg van de **structuuroefening** van 9 jaar terug werd de organisatie op ambtelijk niveau aanzienlijk maar gericht versterkt. Voor de meeste beleidsdomeinen kan Kortemark rekenen op voldoende ambtelijke aantallen en expertise. De organisatiestructuur en bezetting worden actief opgevolgd en bijgestuurd.

(+) Kortemark beschikt over meer A- en B-profielen dan gemiddeld en probeert zich zo te wapenen tegen verhoogde juridisering en complexiteit van de toekomstige opdracht en kan op die manier kwalitatiever complexe uitdagingen aangaan

Ambtelijke capaciteit

Afwegingscriteria:

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

(+/-) Er wordt **intensief samengewerkt** tussen individuele schepenen en de diensten. Het schepenenmodel is nog vrij gangbaar in de werking van het bestuur, wat natuurlijk ook voordelen heeft (bv. een korte lijn tussen bestuur en diensten) maar ook nadelen (bv. eenheid van aansturing die onder druk komt)

(+/-) Voor de meer **beleidsgebonden** dienstverlening lijkt de aanwezige personele bezetting eerder krap te zijn. De bezetting in het sociaal huis werd echter uitgebreid (bv. aanwerving van een voltijds opbouwwerker)

(-) De **personeelskost** vormt een belangrijk deel van de totale exploitatie-uitgaven en zit in stijgende lijn (vnl. door indexering). Omwille van de globale druk op de lokale financiën en loonindexeringen kan Kortemark op vandaag moeilijk nog diepgaand bijkomend investeren op personeelsvlak

(-) Het bestuur worstelt met het aanboren, aanwenden en opvolgen van de ruime **subsidie-enveloppes** vanuit de hogere overheden en met de keuze op welke zaken in te zetten.

(-) Verschillende diensten zijn beperkt bezet (één- en tweemansdiensten). Op de meeste diensten zijn er **experts** aanwezig, echter, er zijn onvoldoende back ups. Daardoor komt de continuïteit in het gedrang bij langdurige ziekte, of als de functie na vertrek van de functiehouder, niet onmiddellijk kan worden ingevuld

Operationele capaciteit

Afwegingscriteria:

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

(+) Het **brede MAT** zit in een groeimodus en kan verder sturen om de operationele capaciteit te optimaliseren. De politiek erkent de groei en het belang van dit ambtelijk sturend orgaan in Kortemark

(+) Kortemark kent een laag **personeelsverloop**

(+) **Processen** worden meer en meer gedocumenteerd met oog op kennisborging, het optimaliseren van de continuïteit en zoektocht naar efficiëntiewinsten. Het MAT coördineert dit organisatiebreed.

(+/-) De organisatie geeft aan nood te hebben aan **extra experts** om nog beleidsmatiger te werk te kunnen gaan, continuïteit beter te borgen en dienstverlening kwalitatiever te kunnen opnemen. De beweging om profielen hoger in te schalen werd reeds ingezet. Die profielen zijn ook nodig om meer te kunnen wegen in intergemeentelijke samenwerkingen.

Operationele capaciteit

Afwegingscriteria:

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

(+/-) De organisatie heeft nog groeimarge op vlak van **projectmatig werken** – er zijn eerder beperkt projectmethodieken aanwezig en er wordt aangegeven dat diensten hierin nog vrij verkokerd werken. Projecten worden niet altijd even doorgedreven opgevolgd en bijgestuurd.

(-) De **continuïteit van de dienstverlening** in bepaalde domeinen is kwetsbaar indien een radar langdurig uitvalt (communicatie, ICT, vrijetijdsdiensten, omgeving...)

(-) Er dienen nog belangrijke stappen gezet te worden inzake **informatiebeheer en digitaal archief**. De interne mappenstructuur is nog verder aan verbetering toe om als volwaardig instrument te kunnen worden gebruikt om de interne werking mee te structureren.

(-) Het bestuur wil een **kwaliteitsvol magazijnbeheer uitbouwen**. Een nieuwe technische loods zou het mogelijk moeten maken om deze ambitie waar te maken. Dit project staat nog op de planning

Strategische capaciteit

Afwegingscriteria:

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

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

(+) Het bestuur en de organisatie zijn zich zeer bewust van de **mogelijkheden op vlak van dienstverlening en aanbod** en trachten realistisch te plannen en sturen bij waar nodig.

(+) Het managementteam volgt frequent (per kwartaal) de vooruitgang in de acties op inhoudelijk en financieel vlak op. De bijstellingen zijn echter meestal financieel van aard en een stuk minder inhoudelijk. Omdat het meerjarenplan zowel op **inhoudelijk en op financieel vlak door het MAT** wordt gemonitord, wordt het ook sturend voor de werking. Er wordt kort op de bal bijgestuurd.

(+/-) De strategische capaciteit zal in de toekomst moeten worden aangewend om gericht een aantal keuzes te maken rond de **bestaande dienstverlening**, zeker in het licht van de decentralisatie van taken. Het wordt niet evident om in dat licht het bestaande portfolio aan dienstverlening te handhaven.

(+/-) Het MAT buigt zich over een gebouwenanalyse. Een grootschaligere **visieoefening op patrimonium** (gebruik en duurzaamheid) in eigen beheer zal ook noodzakelijk zijn

Strategische capaciteit

Afwegingscriteria:

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

(+/-) **Het meerjarenplan** van Kortemark wordt grotendeels uitgevoerd. De organisatie merkt wel op dat door externe uitdagingen, crisissen, en een hoog tempo op vlak van investeringen (energie, inflatie, corona) de financiële capaciteit onder druk komt te staan. Redelijk wat investeringsuitgaven werden verschoven in de tijd

(-) Kortemark beschikt nog niet over een **centraal dashboard** i.f.v. een doelgerichte opvolging van de strategie, doelstellingen en projecten

(-) Het **ambtelijke eigenaarschap bij projecten en acties** is soms nog wat zoek doordat het ook onvoldoende opgevolgd en beperkt wordt bijgestuurd. Bij **complexe multidisciplinaire projecten** wordt dikwijls richting dezelfde personen in de organisatie gekeken. De opstart, uitrol en opvolging van grotere projecten komt geregeld onder druk te staan. Kortemark ervaart soms moeilijkheden bij het koppelen van capaciteit en expertise aan de operationele werklast en een onderbouwde planning

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

Financiële capaciteit

Afwegingscriteria:

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

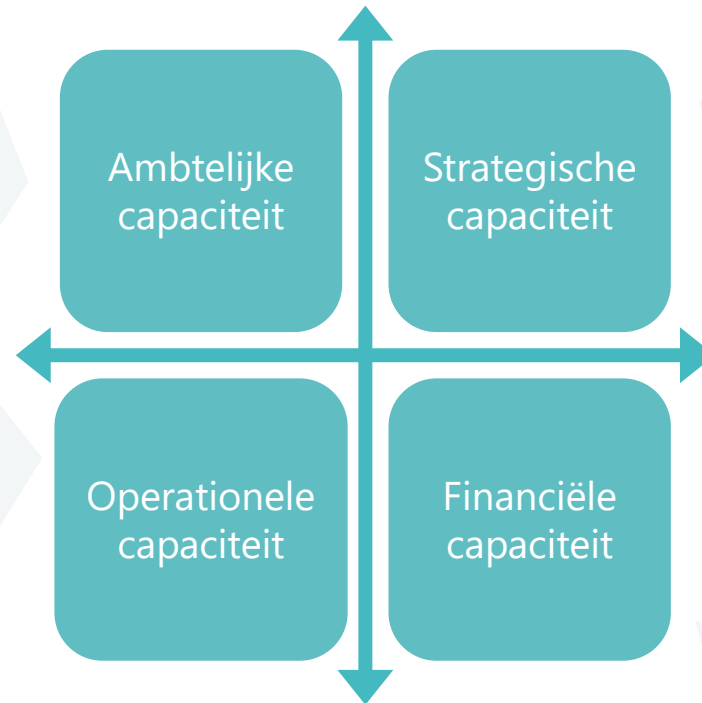
Zie eerder



Bestuurskracht

De **ambtelijke capaciteit in Kortemark** scoort goed rekening houdende met de schaal van de gemeente. De gemeente slaagt erin personeel te vinden én te houden. De druk zal hier echter toenemen, is de verwachting. Kortemark heeft ingezet op expertise in de organisatie, maar botst hier wel op de grenzen. Zonder bijkomende ambtelijke capaciteit wordt het moeilijk om vooral bijkomende gedecentraliseerde taken op te nemen.

De **operationele capaciteit** is op maat van de organisatie goed uitgebouwd. Kortemark probeert die ook te borgen door actief in te zetten op organisatiebeheersing met een focus op processen. Toch zijn bepaalde diensten en functies kwetsbaar. Kortemark kan steunen op een sterk MAT dat de operationele capaciteit nog gericht kan versterken, o.a. door nog beter projectbeheer en een grotere focus op het monitoren van de reguliere werking.



De **strategische capaciteit** is vrij sterk uitgebouwd. De organisatie slaagt er vandaag in om beleid te plannen, uit te voeren en op te volgen. Ook in Kortemark voelt men echter dat de complexiteit van taken en opdrachten groter wordt. De uitdaging om op lange termijn voldoende beleidsmarge te vrijwaren wordt groot. Kortemark stelt zich op als innovatief bestuur en tracht de huidige dienstverlening actief te evalueren en bij te sturen, maar keuzes dringen zich op. Er liggen nog mogelijkheden in het meer doorgedreven projectmatig en cijfermatig werken.

De **financiële capaciteit** van Kortemark is gezond te noemen. De financiële indicatoren kleuren grotendeels groen en de schuldgraad werd sterk verlaagd. Kortemark heeft een vrij ruime investeringsportefeuille en zal een zeer positieve AFM overhouden op het eind van de legislatuur. Echter: de hoge aanslagvoet van de APB zorgt voor heel wat financiële ademruimte. In de toekomst zal de inkomsten- en uitgavenstructuur grondig moeten worden hertekend in het licht van de vergrijzing.

Conclusie: is Kortemark *op vandaag* nog bestuurskrachtig?

- Kortemark slaagt er vandaag in de taken en opdrachten te realiseren, maar de organisatie voelt dat de druk groter wordt
 - **Op vandaag is de organisatie bestuurskrachtig. Maar er zijn aandachtspunten:** Hierdoor is waakzaamheid geboden naar de toekomst. Bij de uitbreiding van de taakstelling door hogere overheden komt de capaciteit verder onder druk te staan
 - Kortemark kan op korte termijn nog **voldoende capaciteit** aan de dag leggen om de bestaande opdracht te realiseren en lokale ambities goed en kwalitatief uit te voeren. Mits enkele kanttekeningen:
 - De uitdagingen en de projecten worden complexer en meer multidisciplinair, maar de expertise botst op zijn grenzen.
 - Bijkomende capaciteit zal ook onderhevig zijn aan reeds bestaande continuïteitsrisico's. De operationele en ambtelijke capaciteit kan dan ook te beperkt zijn om nieuwe vormen van dienstverlening kwalitatief vorm te geven.
 - Bijkomende personeelsleden zullen de druk op de ondersteunende diensten verder laten stijgen.
 - Bijkomende druk op de financiële situatie van de gemeente, gekoppeld aan een inkrimping van de vrije beleidsruimte op lokaal vlak.
 - Toenemende druk van externe partners en hogere overheden en hogere afhankelijkheid van samenwerkingsverbanden.

Conclusie: is Kortemark *in de toekomst* nog bestuurskrachtig?

- Kortemark kan zich wapenen om de **bestuurskracht op peil te houden en verder uit te breiden**
 - De **opdracht** zal sowieso toenemen, net als de **complexiteit** ervan. Het bestuur kent nu wel de **risico's** om hier proactief op te ageren:
 - De huidige **expertise** binnen de organisatie aan boord houden. Die expertise is nu logischerwijze gekoppeld aan enkele individuen. Vertrek van enkele sleutelfiguren kan deze expertise gevoelig laten dalen.
 - In het licht van de context die op dat vlak kan wijzigen: een **aantrekkelijke werkgever** blijven.
 - **Schaaloptimalisaties** kunnen doorvoeren voor bepaalde zaken: investeringen op openbaar domein, interne ondersteuning samen met andere partners uitrollen,..
 - De **planning op vlak van onderhoud van het openbaar domein en op vlak van investeringen** niet kunnen handhaven door een veelheid aan ad hoc opdrachten en meldingen
 - De **personeelsbezetting** die niet langer zal matchen met het bestendigen van de louter operationele werking in combinatie van het aangaan van complex beleidsvoorbereidend werk.



Conclusie: is Kortemark *in de toekomst* nog bestuurskrachtig?

- Kortemark kan zich wapenen om de **bestuurskracht op peil te houden en verder uit te breiden**
 - De **opdracht** zal sowieso toenemen, net als de **complexiteit** ervan. Het bestuur kent nu wel de **risico's** om hier proactief op te ageren:
 - Te weinig gewapend zijn om onze stem te laten horen/versterken in **samenwerkingsverbanden** (ook in het licht van mogelijke fusies in de omgeving) en **bovenlokale structuren** en minder kunnen wegen op hogere overheden
 - Een steeds **kritischer wordende bevolking** met hoge eisen op vlak van kwaliteit van beleid en dienstverlening en op vlak van participatie aan beleid
 - Als **zelfstandige gemeenten** zich bevinden in een landschap met besturen die door fusietrajecten mogelijks aan bestuurskracht winnen.



Conclusie: is Kortemark *in de toekomst* nog bestuurskrachtig?

- Kortemark kan zich als organisatie in de komende jaren wapenen om de **bestuurskracht maximaal op peil te houden**:
 - Hiervoor zal het **bestuur vooral moeten inzetten op**:
 - Een **gerichte strategische denkoefening over het huidige gamma aan dienstverlening** in de organisatie: anders organiseren, afstoten, uitbesteden, stopzetten,...
 - Het herdenken van de **structuur van inkomsten en uitgaven** in het licht van verdere schuldafbouw en gewijzigde strategie op vlak van belastingen én in een context van vergrijzing.
 - Een **duidelijke en integrale langetermijnvisie** vormgeven op vlak van: voorzieningen, gebouwen en dienstverlening in de kernen.
 - **Interne professionalisering**: het verder opzetten van monitoring en rapportering, projectmethodieken inbedden, verdere digitalisering,...
 - Het nog verder aanwakkeren van een **structurele en strategische samenwerking tussen College en MAT** doorheen de volledige beleidscyclus



Conclusie: is Kortemark in de toekomst nog bestuurskrachtig?

- Kortemark kan zich als organisatie in de komende jaren wapenen om de **bestuurskracht maximaal op peil te houden**:
 - Hiervoor zal het **bestuur vooral moeten inzetten op**:
 - Het verder aantrekken van **jonge gezinnen** (met focus op werkgelegenheid, opvangcapaciteit, woonaanbod en mobiliteitsoplossingen)
 - Intensifiëren van de **bestaande samenwerkingsverbanden** en mogelijk pistes verkennen om met specifieke besturen diepgaande samenwerkingen aan te gaan – ook op vlak van interne ondersteuning (i.f.v. verdere professionalisering)
 - Het verder uitwerken van de **analyse-oefening** op vlak van het patrimonium en hier een set van acties aan koppelen.
 - Gerichte **trade-off tussen** uitvoeren van werken in eigen beheer en uitbesteden van werken
 - Verder optimaliseren van de planning, voorbereiding en opvolging van de **grote investeringsprojecten** binnen openbare werken.



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

- **Conclusie:** De Vlaamse regering moet gemeentefusies na de lokale verkiezingen in 2024 zelf sturen. Als de sturende aanpak te weinig samensmeltingen oplevert, moet de regering in 2030 de knoop doorhakken en fusies verplichten.
- De onderzoekers stellen dat het aantal gemeenten, die met 300 zijn, 'substantieel' omlaag moet. De politiek mikt op een krimp naar 80 à 100 gemeenten.
 - *"Schaalvergroting is geen wondermiddel en ook geen doel op zich, maar het is wel een noodzakelijke voorwaarde om tot sterkere gemeenten te komen" – Filip De Rynck*
 - Er wordt gepleit voor meer sturing vanuit de overheid met een referentiekader op basis van objectieve criteria. Het voorstel is om te werken met **referentiezones**, gebaseerd **op centrumfuncties** (combinatie van politie- en eerstelijnszones), die fusies mogelijk maken binnen die zones, inclusief grens- en faciliteitengemeenten.



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

Filip De Rynck en Lieven Janssens,
Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing

De bestuurskracht van Kortemark



=

Capaciteit
(beperkte groeimarge,
maar vandaag structureel aanwezig)



Opdracht
(stijgt, steeds meer,
complexer en uitgebreider)



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

Inhoud



1. Context en doel van de opdracht



2. Bestuurskracht in theorie



3. Bestuurskracht in de praktijk: plan van aanpak



4. De bestuurskracht-analyse



5. Conclusie bestuurskracht



6. Managementreactie

6. Managementreactie

- Het management wenst graag een reactie te formuleren op het eindrapport inzake de bestuurskrachtmeting van het lokaal bestuur Kortemark.
- Bij enkele onderdelen van het rapport geeft het management van Kortemark hieronder graag enkele belangrijke nuances mee, samen met een globale conclusie.

6. Managementreactie

Strategische capaciteit

- Het managementteam is van oordeel dat de samenwerking met het schepencollege nu goed verloopt (er is een vlotte communicatie tussen leden van het MAT en leden van het schepencollege onderling), maar dat een jaarlijks overleg tussen MAT en schepencollege zeker een meerwaarde kan zijn. Nu gebeurde dit telkens aan het begin van een legislatuur, maar dit mag zeker uitgebreid worden.
- Het management denkt dat op het vlak van projectwerking nog veel stappen gezet kunnen worden om de kwaliteit van de projecten te verbeteren. Vaak is er nog te veel onduidelijkheid over het eigenaarschap van een project en de bijhorende verantwoordelijkheden. Hieraan kunnen we tegemoet komen door met projectfiches te werken. Inzake overheidsopdrachten en evenementen worden de eerste stappen hier alvast momenteel voor gezet.

6. Managementreactie

Ambtelijke capaciteit

- › Wat betreft de éénmansdiensten kan het managementteam zich aansluiten bij het rapport. Evenwel willen ze wel nuanceren dat er voor de belangrijkste taken sterk ingezet werd op interne back-ups voor de kerntaken. Het is inherent aan een klein lokaal bestuur om éénmansdiensten te hebben, echter werden de nodige risico's voor zover mogelijk zoveel mogelijk afgedekt de laatste jaren.
- › Wat betreft de expertise die Kortemark mist volgens het rapport, worden constant nieuwe stappen genomen om hieraan tegemoet te komen. Het management is zich bewust van de opgesomde hiaten. Wat betreft de expertise inzake digitaal archiefbeheer werd ondertussen een nieuw personeelslid aangeworven waarvan dit onderdeel is van het takenpakket. De nodige expertise is ondertussen aanwezig, de uitrol is opgestart maar dit is uiteraard nog een werk van enkele jaren.

6. Managementreactie

Operationele capaciteit

- › Het managementteam wil ook ingaan op het zogenaamde kerntakendebat. Wat betreft het kerntakendebat kunnen ze stellen dat er in Kortemark zeker al stappen in de goede richting werden gezet, zoals het woonzorgcentrum, het zwembad, de thuiszorgdiensten, enzovoort. Het debat mag echter niet stoppen. Strategisch besturen houdt in dat er duidelijke keuzes moeten gemaakt worden waarop wel wordt ingezet en waarop niet werd ingezet. Waar ligt er een actorrol weg voor de gemeente, waar een regisseursrol? De opgesomde mogelijkheden in het rapport moeten dus zeker in het begin van de volgende legislatuur onder de loep genomen worden. Het maken van keuzes zal ervoor zorgen dat Kortemark de dienstverlening kwalitatief kan houden betreffende de dienstverlening die het management zeker wil blijven voorzien. Het managementteam is ervan overtuigd dat de denkoefening op het vlak van gebouwen en inzake gemeentescholen zeker moet gemaakt worden.

6. Managementreactie

Financiële capaciteit

- ▶ Wat betreft de subsidies werd beslist om over te gaan tot de aankoop van het pakket subsidiemanager, een pakket waar alle mogelijke subsidies kunnen worden opgezocht. De uitrol daarvan gebeurt in het eerste kwartaal van 2024. Alle diensthoofden die zouden kunnen gebruik maken van subsidies krijgen toegang tot het pakket, er zal ook centrale opvolging gebeuren door een lid van het managementteam (die ook zal rapporteren aan het MAT). Kortemark wil daar echter ook de nuance leggen dat het niet is omdat er subsidies voor handen zijn, er hier steeds op moet ingetekend worden. Er is namelijk ook altijd een eigen financiële bijdrage nodig en er moet ook rekening gehouden worden met de werklast naar het personeel toe indien er (meerdere) bijkomende projecten worden opgestart.
- ▶ Wat betreft de hogere subsidies inzake rioleringswerken is een nuance op zijn plaats: er zijn geen hogere subsidies, ze worden alleen veel sneller uitgekeerd door Vlaanderen omdat Vlaanderen gemerkt heeft dat de Europese doelstellingen anders niet gehaald worden. Dit zorgt ervoor dat Kortemark ondertussen al heel wat subsidiebeloften toegekend gekregen heeft, waardoor er de komende jaren heel veel tijd en middelen zullen gaan naar dergelijke investeringsprojecten.



Wim Dewever – wimdewever@probis.be

Thomas De Rous – thomasderous@probis.be

www.probis.be | info@probis.be



Disclaimer

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

Disclaimer

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