



# Rapport bestuurskrachtanalyse

Pepingen



# Inhoud

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

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

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

# Inhoud

## INLEIDING



## BESTUURSKRACHTANALYSE



## CONCLUSIE BESTUURSKRACHT



## SCENARIO-ANALYSE



# Inhoud

## INLEIDING



## BESTUURSKRACHTANALYSE



## CONCLUSIE BESTUURSKRACHT



## SCENARIO-ANALYSE



# Uw vraag

- » Steden en gemeenten nemen een steeds prominentere rol op in het beantwoorden van **maatschappelijke uitdagingen en problemen**. Aan de basis liggen niet enkel delegaties van taken en bevoegdheden vanuit het Federale en Vlaamse niveau, maar ook het feit dat lokale besturen door hun burgers nabijheid hét bestuursniveau bij uitstek vormen om eveneens maatschappelijke problemen pragmatisch en doeltreffend op te lossen.
- » De bijzondere jaren 2020, 2021 en 2022 hebben aangetoond dat lokale besturen een enorme **veerkracht en wil** hebben om oplossingen aan te reiken, maar hebben tegelijk blootgelegd dat de druk op de lokale bestuurskracht alsmaar toeneemt en dat veel steden en gemeenten tegen de grenzen van **haalbaarheid en realiseerbaarheid** aanbotsen.
- » Steden en gemeenten worden uitgedaagd om voor hun opdracht en dienstverlening verder te kijken dan de eigen gemeente-grenzen. Het lokale bestuursniveau verder versterken en het **verhogen van de bestuurskracht** vormt dan ook dé uitdaging voor onze steden en gemeenten. Om deze evolutie het hoofd te bieden, streeft de Vlaamse regering een schaalvergroting van gemeenten na in de vorm van vrijwillige fusies.



# Uw vraag

- » Vier lokale besturen (m.n. Galmaarden, Gooik, Herne en **Pepingen**) willen onderzoeken hoe zij de toekomstige uitdagingen van lokale besturen kunnen aangaan en hoe ze nog krachtiger kunnen besturen.
- » Elk bestuur wil **volgende vragen** onderzoeken:
  - » Wat zijn de uitdagingen voor ons bestuur in de komende jaren en is onze eigen organisatie klaar om deze aan te gaan?
  - » Kunnen we op onze schaal slagkrachtig genoeg zijn om effectief en efficiënt beleid te voeren?
  - » Kan een (verregaande) samenwerking of fusie onze uitdagingen draagbaar maken en welke opportuniteiten en/of valkuilen gaan daarmee gepaard?
  - » Welke potentiële fusie of samenwerkingsscenario's zijn opportuun?

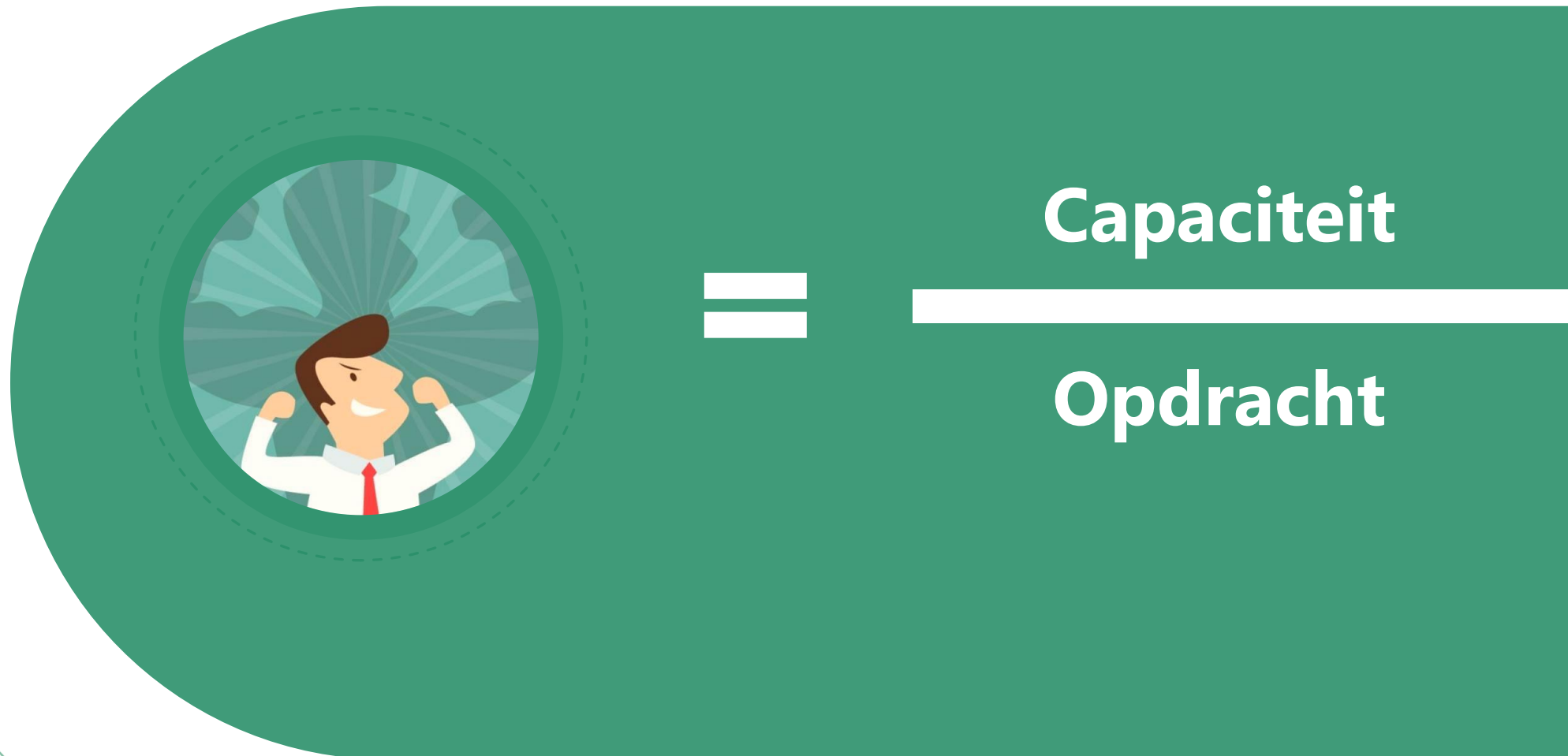


# Aanpak en verloop van het traject

Fase	Wat?	Wanneer?
Opstart	Startvergadering	25/10/2022
Analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten- en data-analyse</li> <li>• Vergelijk Je Gemeente</li> </ul>	Oktober – November
Toetsing capaciteiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuele gesprekken (AD, FD, Burgemeester + twee sleutelfiguren per gemeente)</li> <li>• Werksessie MAT (2,5 uur)</li> <li>• Werksessie CBS (2,5 uur)</li> <li>• Sessie gezamenlijk CBS + MAT (2,5 uur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10/11/2022</li> <li>• 30/11/2022</li> <li>• 03/01/2023</li> <li>• 06/01/2023</li> </ul>
Opmaak rapport Bestuurskrachtanalyse	Individuele- en scenario-analyse	December – Januari
Oplevering Bestuurskrachtanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extra terugkoppeling aan CBS</li> <li>• Rapporteringsstuurgroep (gezamenlijk)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 16/01/2023</li> <li>• 17/01/2023</li> </ul>



# Over “bestuurskracht”

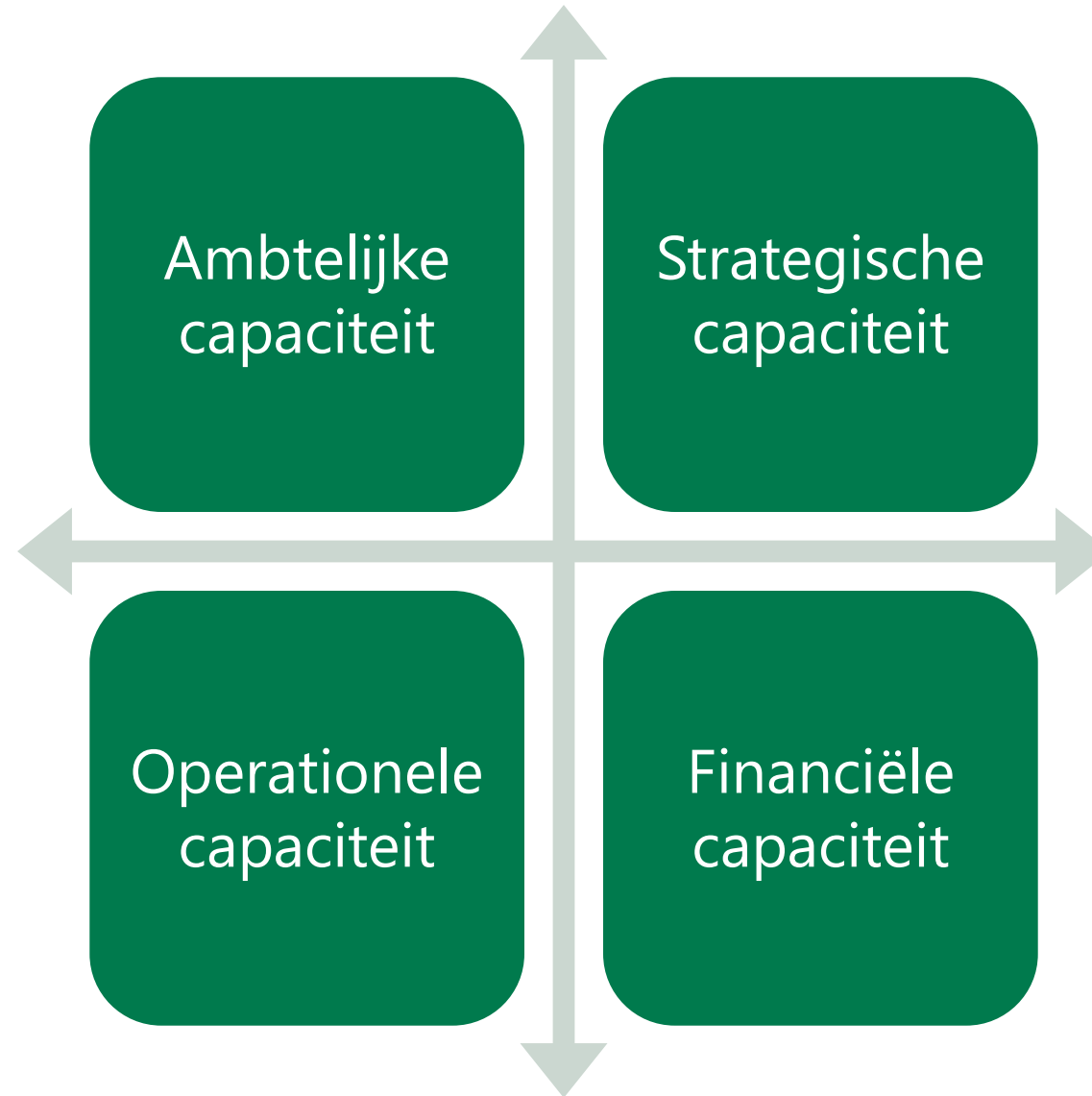




## Over “bestuurskracht”

Bestuurskracht kan omschreven worden als  
“het vermogen of de ambtelijke, strategische, operationele en  
financiële capaciteit om als bestuur de gewenste maatschappelijke  
ontwikkelingen en bijhorende effecten te realiseren en om de  
dienstverlening en taken goed uit te voeren.”

Kwaliteitsverhoging door  
**deskundigheid en expertise**  
Vinden én binden  
van **sterke profielen**



**Toekomstbestendigheid**  
Aangaan van  
complexe **uitdagingen**  
Inzetten op  
**innovatie** en vernieuwing

Verbeteren van **dienstverlening**  
Garanderen van **continuïteit**  
Beheersen van risico's

**Efficiëntie** bij de inzet  
van financiële middelen  
Verhogen van inkomsten  
Genereren van  
**schaalvoordelen**



# Over “bestuurskracht”

- » Bestuurskracht aanscherpen is een complex samenspel van streven naar meer **ambtelijke, strategische, operationele en financiële capaciteit** en daarenboven een gezamenlijke identiteit vinden of realiseren. Het is méér dan het streven naar schaalvergroting als zijnde het bewerkstelligen van een hoger inwonersaantal of het verlenen van diensten op een grotere oppervlakte.
- » Naast capaciteit als basis voor bestuurskracht, is ook de **bestuurderskracht**, of de menselijke factor, cruciaal in dit verhaal. De mens maakt de organisatie, dus is de maturiteit die ambtelijk en politiek aan de dag wordt gelegd bepalend om beleidsdoelstellingen duurzaam te kunnen realiseren.
- » Fuseren kan de gemeenten bestuurskrachtiger maken omdat de **schaal** waarop gewerkt wordt, vergroot.
  - » Maar... Wat is dan die **ideale schaal**? Het antwoord op die vraag is niet zo simpel.
    - » De ideale schaal wordt vaak gerelateerd aan oppervlakte (km<sup>2</sup>) of het inwonersaantal, of een combinatie van beide. Schaalvergroting maakt een bestuur niet noodzakelijk bestuurskrachtiger, maar het is wél de meest ‘eenvoudige’ parameter. Academics stellen zich ook vragen bij het causale verband tussen schaal en bestuurskracht, want bestuurskracht gaat verder dan louter oppervlakte, inwonersaantal of ambtelijke capaciteit. Het gaat ook over het aanwenden van die capaciteit op een efficiënte, doelgerichte en transparante manier (“de dingen goed doen”), en over een goede “fit” tussen de wensen en verwachten van de bevolking en de beleidsprioriteiten van het gemeentebestuur (“de goede dingen doen”). **Dé ideale schaal bestaat niet.**



# Van theorie naar praktijk: de bestuurskrachtmeting

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



# Inhoud

## INLEIDING



## BESTUURSKRACHTANALYSE



## CONCLUSIE BESTUURSKRACHT



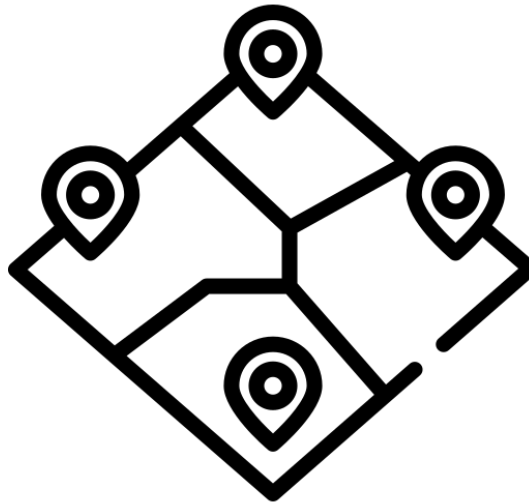
## SCENARIO-ANALYSE



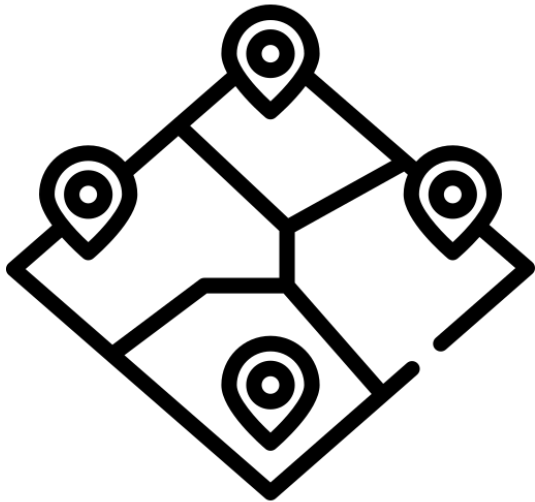
# Van theorie naar praktijk: de bestuurskrachtmeting



# Indicatoren en bevindingen inzake omgevingsgerelateerde ontwikkelingen



# Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen



- » Om de capaciteit/bestuurkracht 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 Pepingen
  - » De ontwikkelingen die de gemeentelijke organisaties vandaag onder 'druk' zetten, zoals demografische evoluties, sociaaleconomische veranderingen, sociale evoluties of ruimtelijke ontwikkelingen op het grondgebied
  - » Evoluties in het overheidslandschap/de macro omgeving die het lokaal bestuur impacteren





## Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen

- » Pepingen wordt door Belfius ingedeeld in de cluster “**Landelijke woongemeenten met hogere inkomens**”.
- » Pepingen kent een **bebouwde oppervlakte** van 11,3% ten opzichte van de totale oppervlakte en scoort **merkelijk lager** dan het gemiddelde van het Vlaams Gewest, met name 28,6%.
- » Als uitgestrekte plattelandsgemeente is Pepingen continue op zoek naar een **gezond evenwicht tussen de uitbouw van de bewonerskernen enerzijds en het behoud van de groene en open ruimte anderzijds** (verdichting van woonkernen als middel om de open ruimte te vrijwaren en de aantrekkelijkheid en betaalbaarheid voor jonge gezinnen te vrijwaren).
- » Pepingen heeft heel wat **buurgemeenten**:
  - » De Vlaams-Brabantse buurgemeenten zijn Herne, Gooik, Lennik, Sint-Pieters-Leeuw en Halle.
  - » Daarnaast heeft Pepingen ook drie Waalse buurgemeenten: Edingen, Rebecq en Tubeke.



## Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen

- » Pepingen heeft met Bogaarden, Heikruis, Elingen, Beert en Bellingen nog vijf **woonkernen**. De kernen hebben een uitgesproken landelijk karakter.
- » De **doorkruising van de N28 en de nabijheid aan de R0 en de E429** maakt van Pepingen een bereikbare en doorrijdbare gemeente. Dit gegeven maakt het voor haar inwoners eveneens eenvoudig om over de gemeentegrenzen uit werken te gaan.
- » De **mobilitetsmogelijkheden** om zich te verplaatsen binnen de eigen gemeentegrenzen en de naburige gemeenten zijn eerder beperkt. Pepingen kenmerkt zich door veel landelijke wegen.
  - » Twee buslijnen (m.n. 144 en 153) hebben routes langs Pepingen.
  - » De wagen vormt een voornaam transportmiddel.
- » De aanwezigheid van veilige fietspaden vormt een pijnpunt vandaag.
- » De inwoners van Pepingen **pendelen** naar grotere steden zoals Halle en Sint-Pieters-Leeuw voor culturele en economische activiteiten (winkelen, cultureel aanbod, onderwijs, etc)



## Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen

- » Met een **rioleringsgraad van 29,3%** en een **zuiveringsgraad van 14,0%** scoort Pepingen beduidend onder het Vlaams Gemiddelde van respectievelijk 86,0% en 88,3%.
- » In vergelijking met de besturen die deelnemen aan deze studie, heeft Pepingen de laagste de riolerings- en zuiveringsgraad.
- » Pepingen draagt de sterke ambitie om sterk te investeren in de rioleringen en aansluitingen op het eigen grondgebied.
- » De vrees om binnenkort geen vergunningen meer te mogen verstrekken ten gevolge van de lage rioleringsgraad, heerst sterk binnen de organisatie.



## Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen

- » Met een **gemiddeld netto belastbaar inkomen** per inwoner van € 23.666 scoort Pepingen aanzienlijk **hoger** dan het Vlaamse gemiddelde van €20.625.
- » De **economische activiteit is laag** in Pepingen.
  - » Zo was in 2019 de bruto toegevoegde waarde per inwoner € 29.054, tegenover een Vlaams gemiddelde van € 37.706.
  - » Ook het aantal jobs per 100 inwoners is erg laag (53,9) in vergelijking met het Vlaams gemiddelde (73,7).
  - » Deze factoren resulteren in een zeer hoge uitgaande pendelgraad in, m.n. 91,9%.
- » Pepingen kent **geen KMO-of economische zone**. De economische activiteit bestaat vooral uit kleinhandel en landbouwondernemingen.
- » De **mediaan verkoopprijs** van een **woning** is, met € 375.000, het **hoogst** in vergelijking met de andere gemeenten uit deze analyse. De schaarsheid aan woningen, nabijheid bij Brussel, etc spelen hier een belangrijke rol.

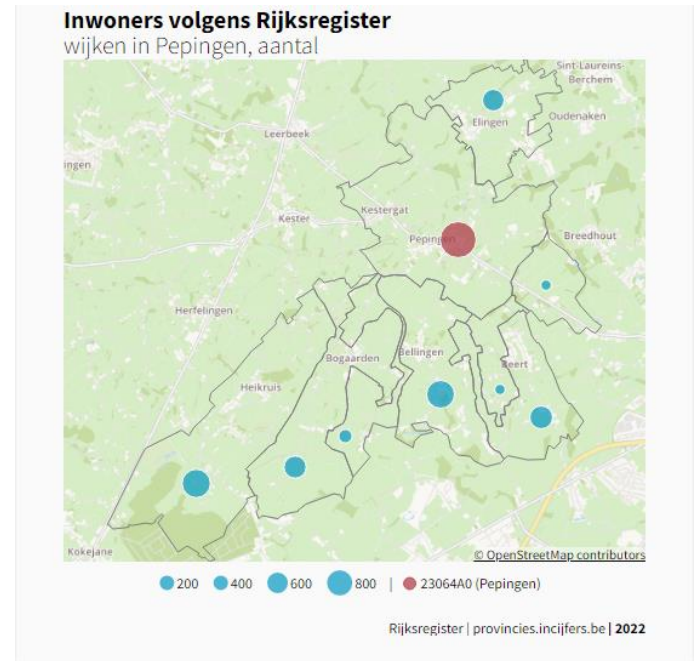
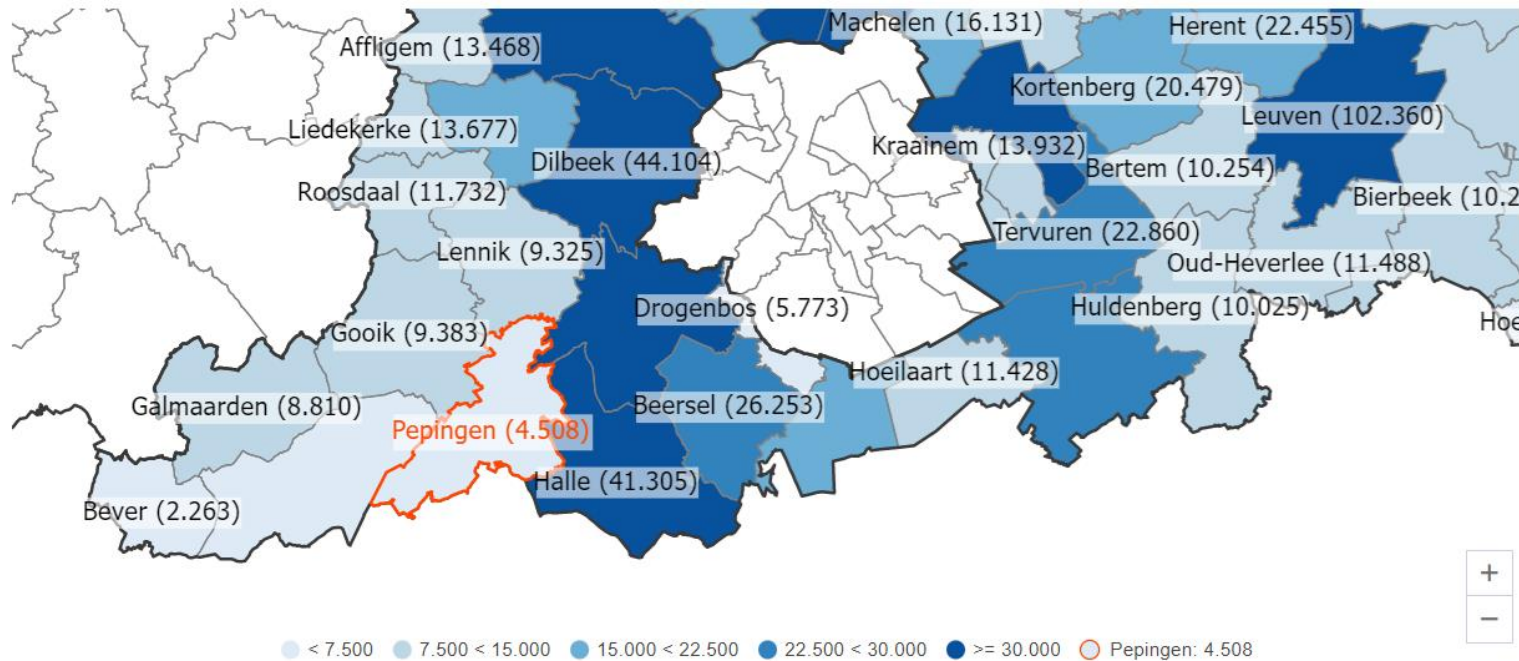


## Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen

- » Zoals eerder vermeld kent Pepingen een **lage bebouwingsgraad**. Daarin geeft Pepingen aan een evenwicht te zoeken tussen de verdichting van woonkernen en het behouden van open ruimte, zonder verschraling van het publiek domein of dorpse karakter.
- » Het lokaal bestuur Pepingen beschikt over relatief **weinig voorzieningen inzake cultuur, sport, jeugd en vrije tijd**.
- » Evenwel kent **Pepingen een sterk verenigingsleven** dat wordt uitgebouwd vanuit en rond de dorpen.
- » Pepingen maakt deel uit van de **Politiezone Pajottenland** (Bever, Galmaarden, Herne, Gooik, Pepingen en Lennik).

# Inwoners

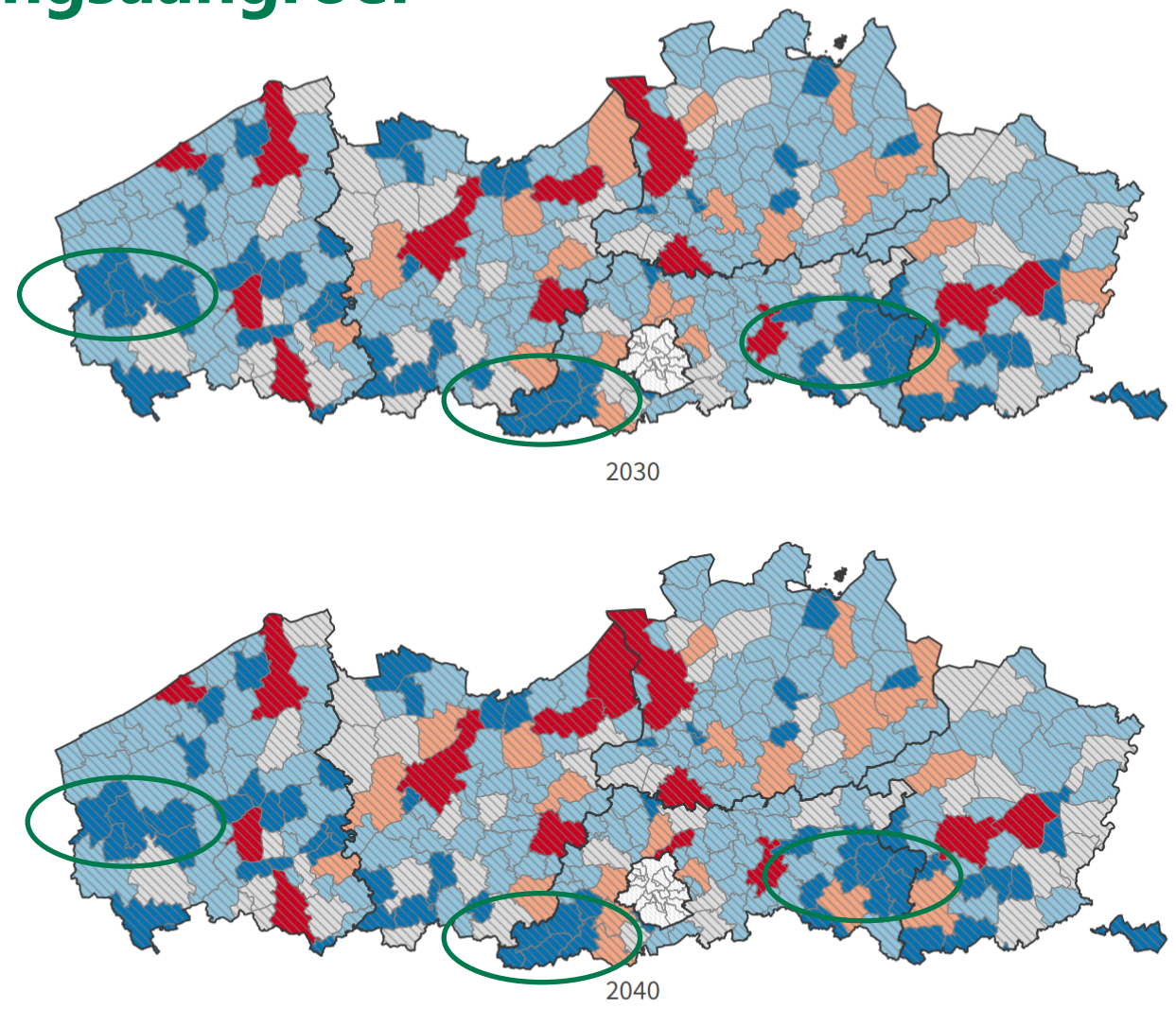
Inwoners volgens Rijksregister - Pepingen, aantal



- **Pepingen** is **36,05 km<sup>2</sup>** groot en telt **4.508 inwoners**.
- Er zijn **vijf deelgemeenten**: Bogaarden, Heikruis, Elingen, Beert en Bellingen.
- De **bevolking** in Pepingen is verspreid **over alle dorpskernen** van de gemeente. Er is **geen dorpskern** die beduidend meer inwoners heeft dan een andere.
- De **Vlaamse buurgemeenten** zijn Herne, Gooik, Lennik, Drogenbos en Halle.
- De **Waalse buurtgemeenten** zijn Edingen, Rebecq en Tubeke.

# Bevolkingsaangroei

totaal inwoners [projecties] - gemeenten

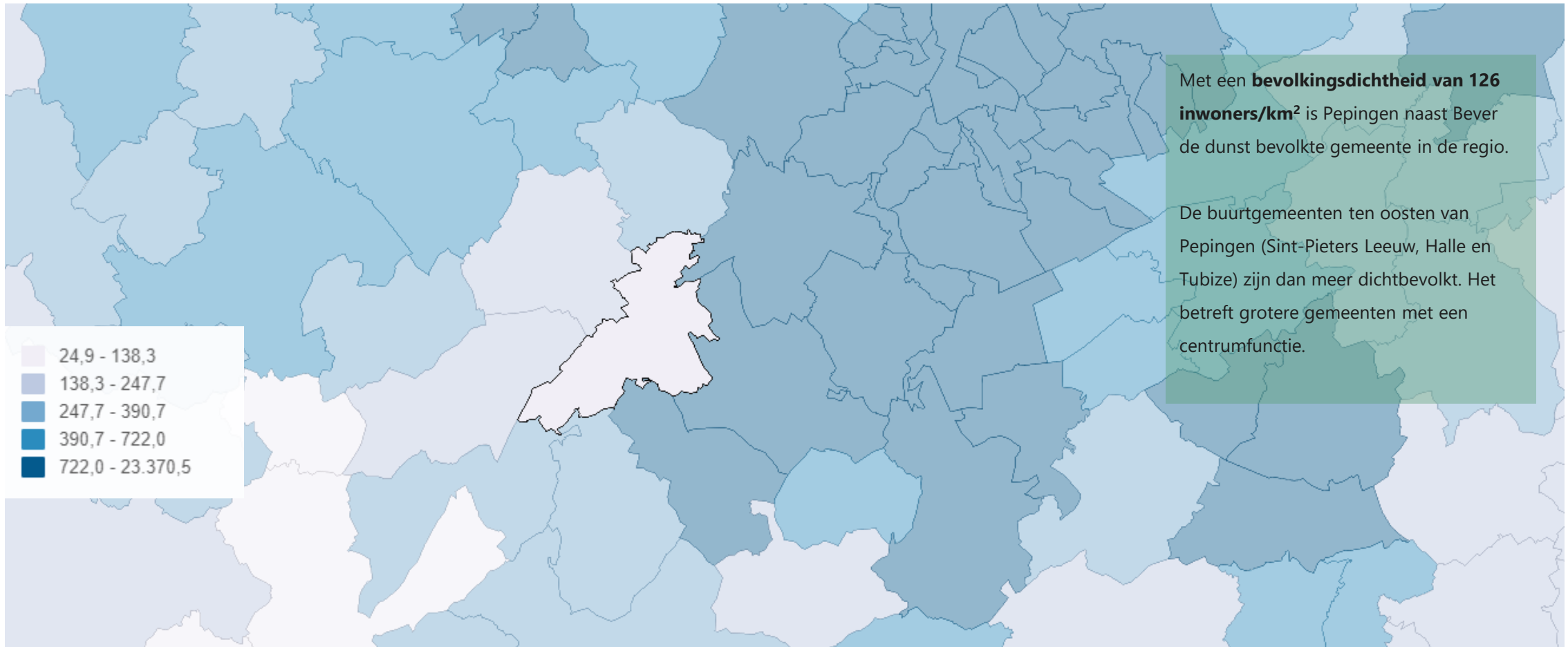


- < 0,15
- 0,15 < 0,35
- 0,35 < 0,55
- 0,55 < 0,75
- >= 0,75
- Speciale waarden
- Geen waarde
- Prognose
- Eenheid
- %

De volgende decennia wordt een **eerder beperkte bevolkingsaangroei** voorspeld. De laagste aangroei in Vlaanderen. We zien gelijkaardige projecties in het Hageland en de Westhoek.

Bron: Statistiek Vlaanderen - Bevolkingsprojecties | provincies.incijfers.be

# Bevolkingsdichtheid





# Demografische context

Gegevens	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen	Vlaams-Brabant	Vlaams gewest	Laatste meting
Inwoners	8.810	9.383	6.750	4.508	/	/	2021
Prognose inwonersaantal (2040)	9.485	9.298	7.458	4.927	/	/	2021
Bevolkingsdichtheid (inw/km <sup>2</sup> )	250	230	151	126	555	489	2021
Gemiddeld netto belastbaar inkomen	22.410	23.275	22.843	23.666	/	20.625	2019
Bruto toegevoegde waarde per inwoner	16.871	19.844	21.964	29.054		37.706	2019
Grijze druk	34,7%	38,4%	37,3%	36,1%	34,0%	35,7%	2021
Inwoners van 65 jaar en ouder	1.769	2.064	1.460	940	/	/	2021
Groene druk	39,5%	36,1%	37,4%	38,1%	39,5%	37,2%	2021
Migratiesaldo (verschil tussen alle inwijkelingen en alle uitwijkelingen, per 1.000 inwoners)	3,6	19,9	9,2	10,4	/	6,8	2021
Personen van buitenlandse herkomst*	9,6%	10,4%	11,9%	8,7%	27,5%	23,9%	2021

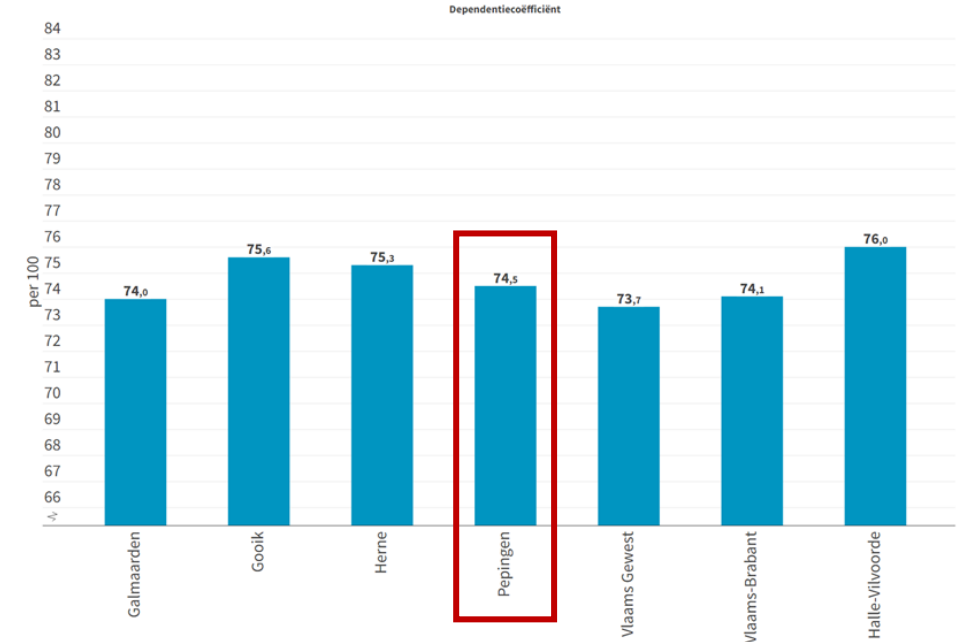
\*Aandeel personen van buitenlandse herkomst. Om de herkomst van een persoon te bepalen worden vier criteria in rekening gebracht: de huidige nationaliteit van de persoon, de geboortenationaliteit van de persoon, de geboortenationaliteit van de vader en de geboortenationaliteit van de moeder. Is één van deze vier criteria een niet-Belgische nationaliteit, dan wordt de persoon beschouwd als zijnde een persoon van buitenlandse herkomst.

» Uit bovenstaande indicatoren kunnen we afleiden dat:

- » **Pepingen** kent op vandaag het **laagste inwonersaantal**, volgens de prognose zal dit in 2040 ook nog steeds het geval zijn.
- » **Pepingen** heeft ook de **laagste bevolkingsdichtheid**, dit ligt beduidend lager dan het Vlaams gemiddelde.
- » Evenwel is **Pepingen koploper** in het **gemiddeld netto belastbaar inkomen**, dit ligt ook sterk boven het Vlaams gemiddelde.
- » Verder heeft **Pepingen** een **relatief hoge grijze- en groene druk** in vergelijking met Vlaams gemiddelde.

# Dependentiecoëfficiënt

- » Pepingen kent een **lage bevolkingsdichtheid** t.o.v. het Vlaams gemiddelde, evenwel ligt dit cijfer in vergelijking met vergelijkbare gemeenten binnen dezelfde belfiuscluster.
- » De **verouderingscoëfficiënt ligt in Pepingen hoger dan het Vlaams gemiddelde**, de **groene druk is hoger** dan het Vlaams gemiddelde.
- » De **dependentiecoëfficiënt** is de verhouding tussen de bevolking op beroepsactieve leeftijd (15-64 jaar) met de grijze en groene druk van die regio. Voor Pepingen ligt dit percentage op 74,5%. Dit percentage **ligt in lijn met andere gemeenten en referentieregio's** uit de vergelijking, maar leunt het meest naar het Vlaams gemiddelde.

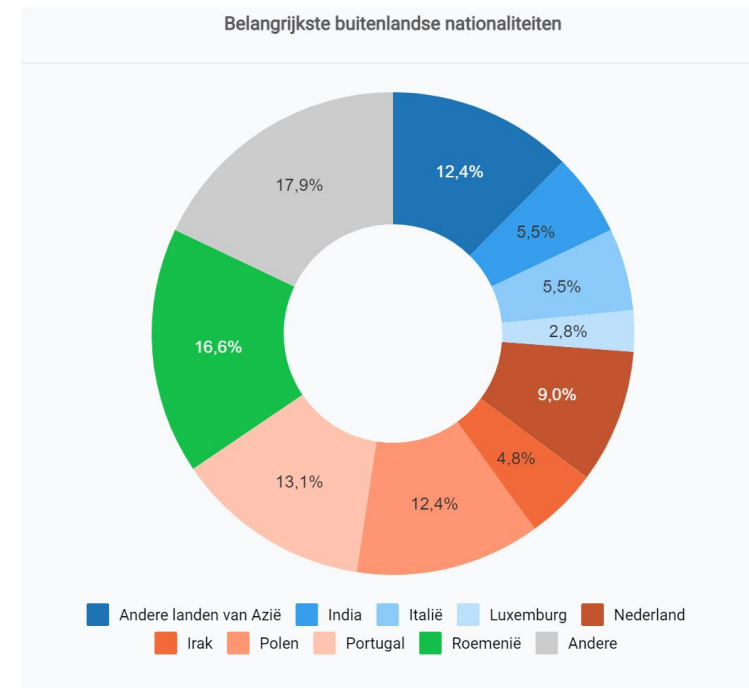
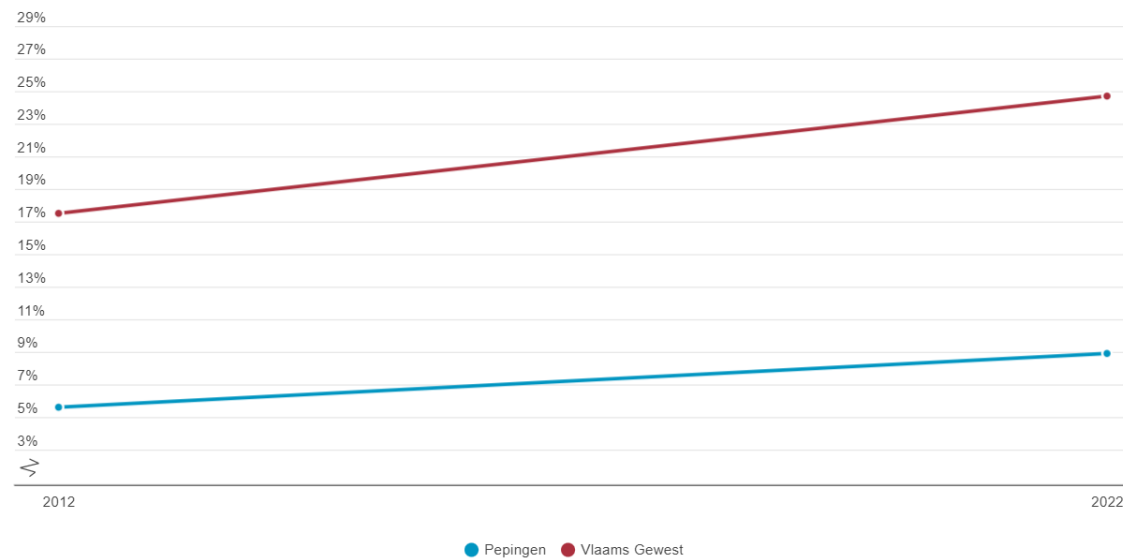


Bron: Rijksregister | provincies.incijfers.be

# Migratie

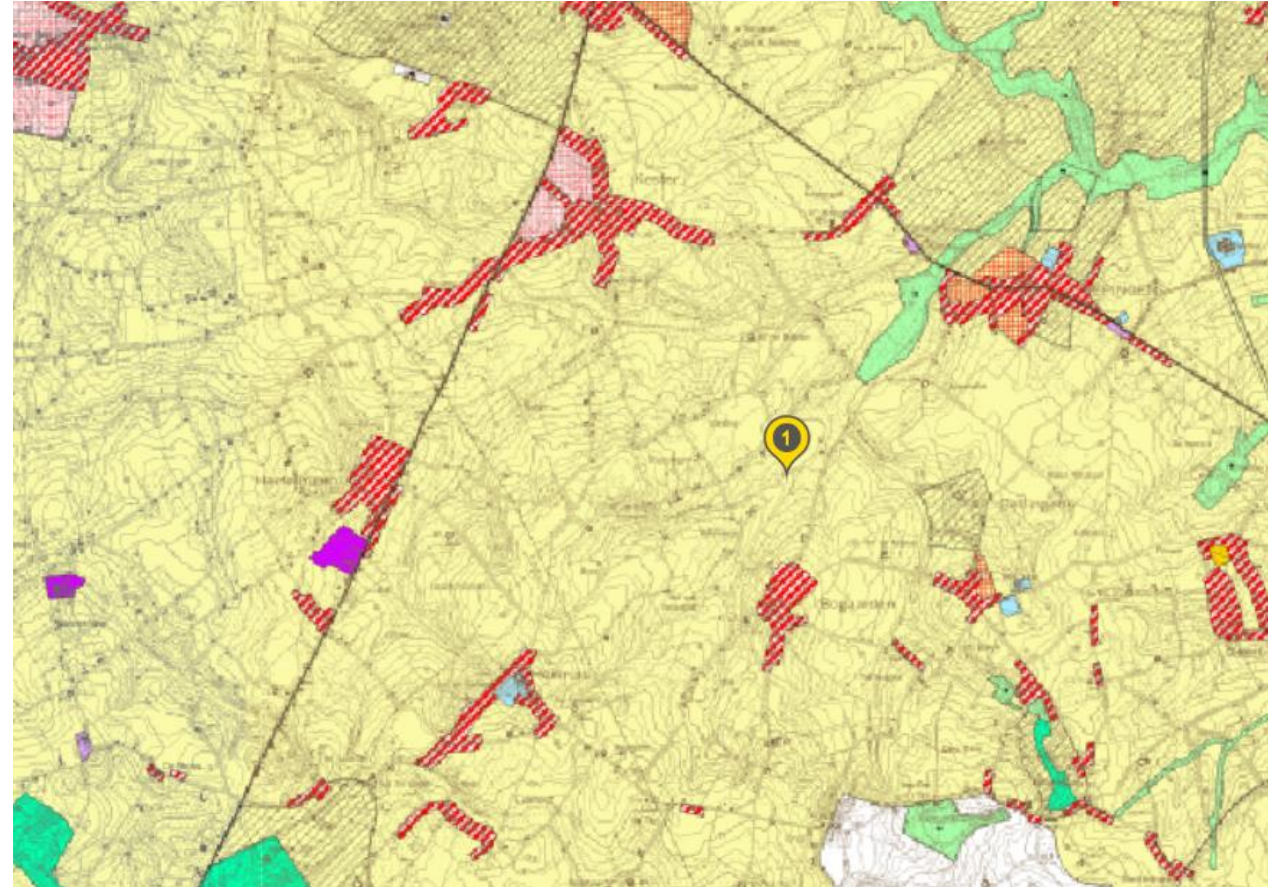
- » Pepingen telt **8,7% inwoners met herkomst niet-Belg**. Hiermee telt Pepingen het minst aantal vreemdelingen tov de totale bevolking in de benchmarkbesturen. In 2012 lag dit cijfer op 5,6%. Een groot deel zijn mensen van EU-herkomst, wat de impact op een dienst burgerzaken aanzienlijk vermindert. 3,7% zijn mensen van niet EU herkomst (dit aandeel is gestegen van 2,6% in 2012 tot 3,7% in 2022).

Inwoners met herkomst niet-Belg - Pepingen, percentage t.o.v. inwoners



# Ruimtelijk-typologisch

- » De gemeente heeft een **typische landelijke karakter** met veel open ruimte voor landbouw en natuur
- » De gemeente typeert zich door **uitgestrekte open ruimtegebieden**, een grote aantal **landelijke wegen** en kernen met enkele **historische gebouwen/kerken**
- » De **ruimtelijke uitdagingen** zijn hierdoor niet gering, deze betreffen onder meer:
  - » Onderhoud wegen;
  - » Riolerings- en zuiveringsgraad;
  - » Uitbreiding KMO-zones;
  - » Huisvesting en wonen;
  - » ...



# Ruimtelijke situering: indicatoren ruimte

Gegevens	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen	Vlaams-Brabant	Vlaams Gewest
Oppervlakte (in ha)	34,93 km <sup>2</sup>	39,70 km <sup>2</sup>	<b>44,63 km<sup>2</sup></b>	36,05 km <sup>2</sup>	/	/
Bebouwingsgraad	<b>16,6%</b>	15,1%	12,6%	11,3%	28,7%	28,6%
Rioleringsgraad	73,5%	72,1%	51,9%	<b>29,3%</b>	/	86%
Zuiveringsgraad riolering	65,8%	58,5%	41,2%	<b>14%</b>	/	88,3%
Open ruimte % t.o.v. totale opp.	79,6%	80,8%	84,2%	<b>85,3%</b>	65,3%	66,7%
Bestemming van ruimte naar landbouw (% t.o.v. totale oppervlakte)	85,9%	88,4%	<b>91,7%</b>	85%	58%	57,7%
Mediaan verkoopprijs Woonhuis	€285.000	€325.000	€319.000	<b>€375.000</b>	/	€295.000

- » Uit bovenstaande indicatoren kunnen we afleiden dat Pepingen
  - » **Pepingen** heeft de **laagste riolerings- en zuiveringsgraad**, deze liggen overigens sterk onder het Vlaams gemiddelde en moeten in de zeer nabije toekomst aangepakt worden om actief wonen te kunnen aanbieden.
  - » Daarnaast heeft **Pepingen** het **hoogste aantal open ruimte** t.o.v. de totale oppervlakte.
  - » Ook kent **Pepingen** de **hoogste mediaanprijs van een woonhuis** in vgl. met andere besturen, alsook in vgl. met het Vlaams gemiddelde.

# Indicatoren omgevingsloket

Gegevens	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen
Gemiddelde van Doorlooptijd tot volledig en ontvankelijk (eerste aanleg)	23,65064866	<b>38,43353059</b>	16,67086733	37,81511752
Gemiddelde van Doorlooptijd Aanvraag vanaf indienen tot beslissen (eerste aanleg)	76,1472139	111,4767345	64,06724988	98,86567969
Som van Aantal ingediende vergunningsaanvragen	157	157	137	87
<b>Aantal ingediende vergunningsaanvragen per 1000 inwoners</b>	<b>68</b>	<b>79</b>	<b>85</b>	<b>78</b>
Som van Aantal vergunningsaanvragen in behandeling (eerste aanleg)	0	0	0	0
Som van Aantal stopgezette vergunningsaanvragen (eerste aanleg)	28	28	19	12
Som van Aantal vergunningen (eerste aanleg)	117	114	106	69
<b>Aantal vergunningen (eerste aanleg) per 1000 inwoners</b>	<b>50</b>	<b>52</b>	<b>68</b>	<b>57</b>
Som van Aantal weigeringen (eerste aanleg)	7	8	4	0
Som van Aantal stilzwijgende weigeringen (eerste aanleg)	0	0	0	0
Som van Aantal aanvragen doorverwezen naar juiste overheid (eerste aanleg)	1	0	1	0
Som van Aantal aanvragen met een vraag om extra informatie of wijzigingsverzoek voor de VENO verklaring (eerste aanleg)	59	83	16	37
Som van Aantal aanvragen onvolledig of onontvankelijk (eerste aanleg)	22	14	10	4

- » De **kleinste gemeenten** (Herne en Pepingen) scoren **opvallend hoog m.b.t. de vergunningsaanvragen**.
- » **Pepingen** kent een **hoge gemiddelde doorlooptijd** in afleveren van vergunningen (Pepingen levert wel vergunningen af binnen wettelijke termijn).

# Dienstverlening wegeninfrastructuur

## Analyse weggennet in km

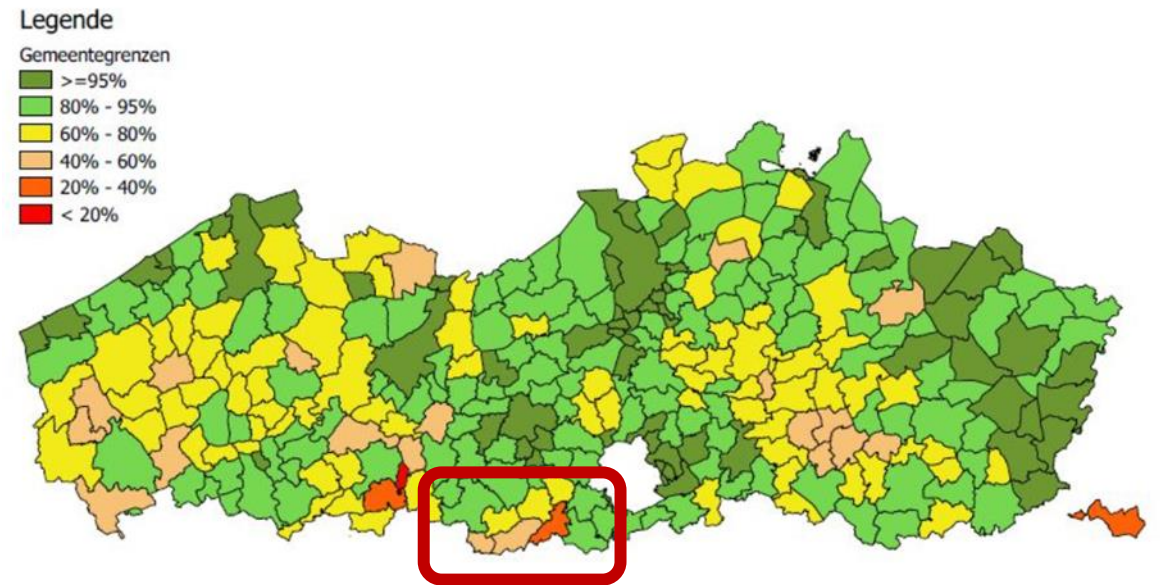
Gegevens	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen	Vlaams-Brabant	Meting
Autosnelwegen en autowegen	0	0	0	0	6,63	2018
Op- en afritten autosnelwegen en autowegen	0	0	0	0	2,38	2018
Primaire wegen	0	6,36	0	5,6	6,5	2018
Op- en afritten primaire wegen	0	0	0	0	0,06	2018
Secundaire wegen	18,42	11,25	21,03	1,74	5,76	2018
Op- en afritten secundaire wegen	0	0	0	0	0,02	2018
Tertiaire wegen	19,32	16,1	10,35	15,89	23,02	2018
Op- en afritten tertiaire wegen	0	0	0	0	0,02	2018
Niet-geclassificeerde wegen	40,44	55,38	68,42	22,84	30,6	2018
Wegen in de woonwijk	23,47	37,62	31	48,01	62,65	2018
(Woon)erven	0,22	0	0	0	0,91	2018
Fietspaden	0,21	4,4	3,15	4,66	14,18	2018
<b>Totaal</b>	<b>102,08</b>	<b>131,11</b>	<b>133,95</b>	<b>98,74</b>	<b>152,74</b>	<b>2018</b>
<b>Te onderhouden door lokaal bestuur</b>	<b>83,66</b>	<b>113,5</b>	<b>112,92</b>	<b>91,4</b>	<b>131,38</b>	<b>2018</b>
<b>Te onderhouden door lokaal bestuur in %</b>	<b>82%</b>	<b>87%</b>	<b>84%</b>	<b>93%</b>	<b>86%</b>	<b>2018</b>

- » Alle gemeenten scoren hoog o.v.v. het te onderhouden % van de wegenisnetten.
- » **Pepingen** heeft in vergelijking met de benchmark het **meest aantal kilometer wegen in onderhoud en beheer van de gemeente.**

# Ruimte: rioleringen

- » Het **landelijke en uitgestrekte grondgebied** brengt grote uitdagingen met zich mee inzake wegen en rioleringen
- » In Pepingen bedraagt de **rioleringsgraad** 29%, deze ligt lager dan het Vlaams gemiddelde van 86%. De **zuiveringsgraad** ligt bovendien nog beduidender lager.
- » Het **beheer en onderhoud** van de rioleringen wordt verstrekt door **Riobra** (Fluvius)
- » **! Pepingen voelt de sterke noodzaak om hierin te (blijven) investeren en haar grote achterstand goed te maken**

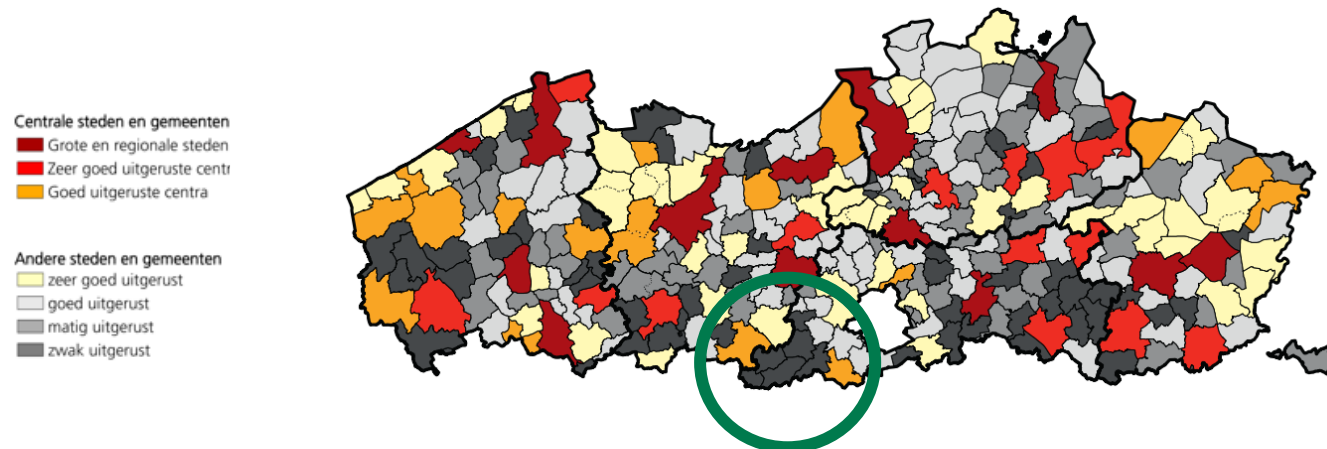
Rioleringsgraad per gemeente (toestand april 2022)





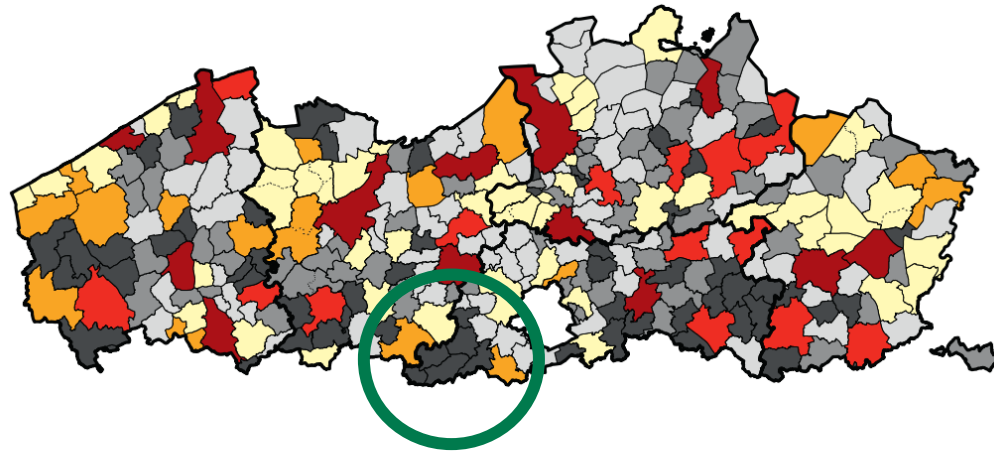
# De uitrustingsgraad

- » In 2018 formuleerden De Maesschalk en Van Hecke een typologie waarbij Vlaamse gemeenten werden ingedeeld op basis van hun individuele **uitrustingsgraad**. In deze typologie worden gemeenten “gewogen” op basis van beschikbaarheid en bereikbaarheid van functies als **onderwijs, zorg, publieke en zakelijke dienstverlening, persoonlijke dienstverlening, horeca, detailhandel, sport, cultuur en recreatie** op hun grondgebied. Deze typologie geeft een globaal beeld van de functies en voorzieningen waarop een inwoner beroep kan doen.
- » Uit de indeling blijkt dat **Pepingen een zwakke uitrustingsgraad** kent, net zoals de buurgemeenten in het Pajottenland. In de directe omgeving zijn **Lennik** en **Sint-Pieters-Leeuw** goed uitgeruste gemeenten. **Halle** kenmerkt zich als **grote en regionale stad**, daar is de uitrustingsgraad zeer goed.



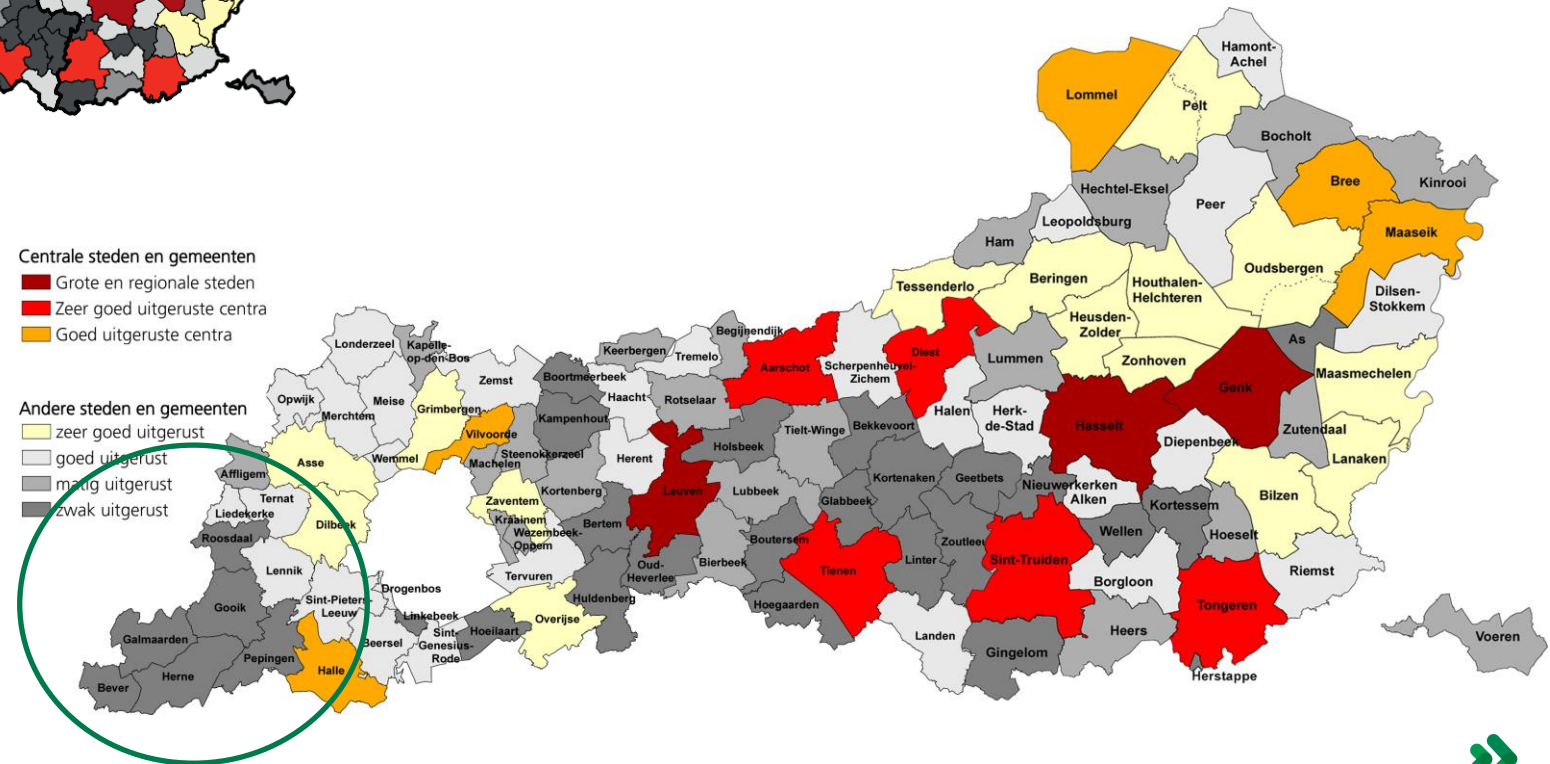
# De uitrustingsgraad

De **zwakke uitrustingsgraad** typeert het landelijk karakter van Pepingen en **toont de afhankelijkheid aan van de grotere steden** die beter zijn uitgerust zoals Halle en Sint-Pieters-Leeuw.



**Centrale steden en gemeenten**  
■ Grote en regionale steden  
■ Zeer goed uitgeruste centra  
■ Goed uitgeruste centra

**Andere steden en gemeenten**  
■ zeer goed uitgerust  
■ goed uitgerust  
■ matig uitgerust  
■ zwak uitgerust



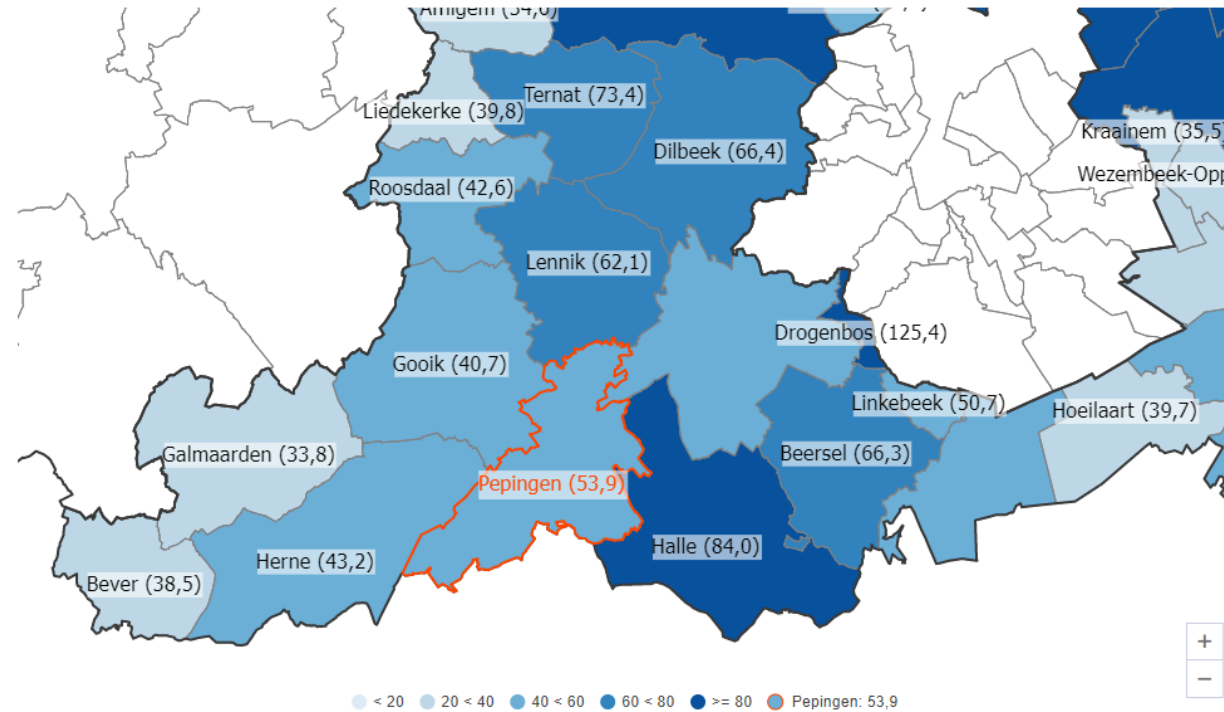
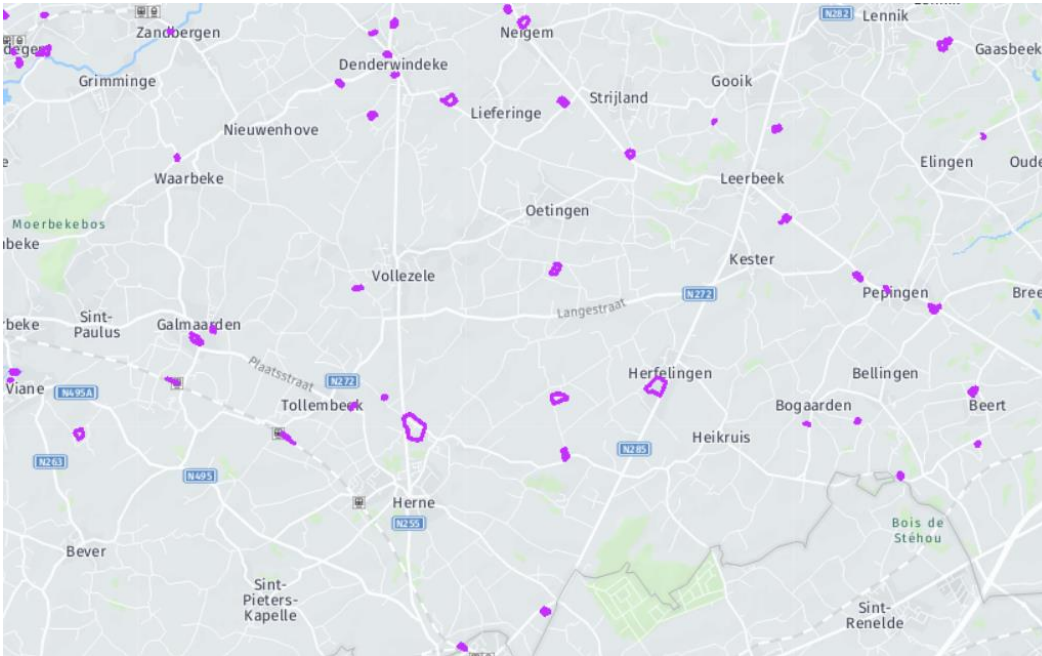
# Arbeidsgerelateerde indicatoren

Gegevens	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen	Vlaams Gewest	Meting
Aantal jobs per 100 inwoners (jobratio)	33,8	40,7	43,2	<b>53,9</b>	73,7	2019
Aantal actieve ondernemingen anno 2021	855	<b>1.154</b>	780	582	/	2021
Oprichtingsratio (percentage t.o.v. ondernemingen)	8,3%	<b>9,4%</b>	8,1%	8,9%	11,9%	2021
Oprichtingen in aantal	71	<b>109</b>	63	52	/	2021
Uittredingsratio (percentage t.o.v. ondernemingen)	4,9%	<b>6,3%</b>	5,5%	3,8%	6%	2021
Stopzettingen in aantal	42	<b>73</b>	43	22	/	2021
Faillissementen in aantal	1	<b>5</b>	3	1	/	2022
Ondernemersgraad	11,3%	12,4%	13,7%	<b>15,3%</b>	11,6%	2021

**Pepingen** heeft het **hoogst aantal jobs per 100 inwoners** en kent de **hoogste ondernemersgraad** (aantal zelfstandigen). Pepingen kent de hoogste jobratio (=geeft het aantal jobs per 100 inwoners op arbeidsleeftijd, 15 tot en met 64 jaar) van de deelnemende besturen, maar deze ligt lager dan het gemiddelde in het Vlaams Gewest.

# Bedrijven en jobratio

De laag 'Bedrijventerrein' omvat de som van alle ruimtelijke eenheden uit de ruimtelijke planningsprocedure en met een economische bestemming vanaf de dossierfase Publicatie in Belgisch Staatsblad. Een bedrijventerrein is altijd de unie van de percelen die ertoe behoren.



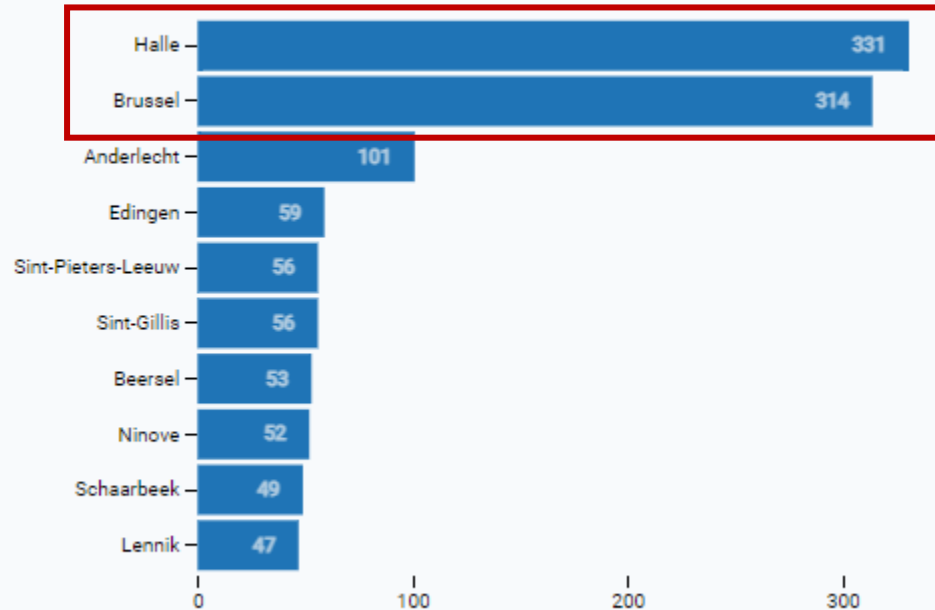
Met een **jobratio van 53,9** scoort Pepingen ruim onder het Vlaamse gemiddelde van 73,7. De jobratio geeft het aantal jobs per 100 inwoners op arbeidsleeftijd (15-64 jaar) weer in een gemeente.

**De jobratio geeft aan dat een bovengemiddeld groot deel van de bevolking buiten de gemeentegrens tewerkgesteld is**, wat voor een woongemeente niet uitzonderlijk is.

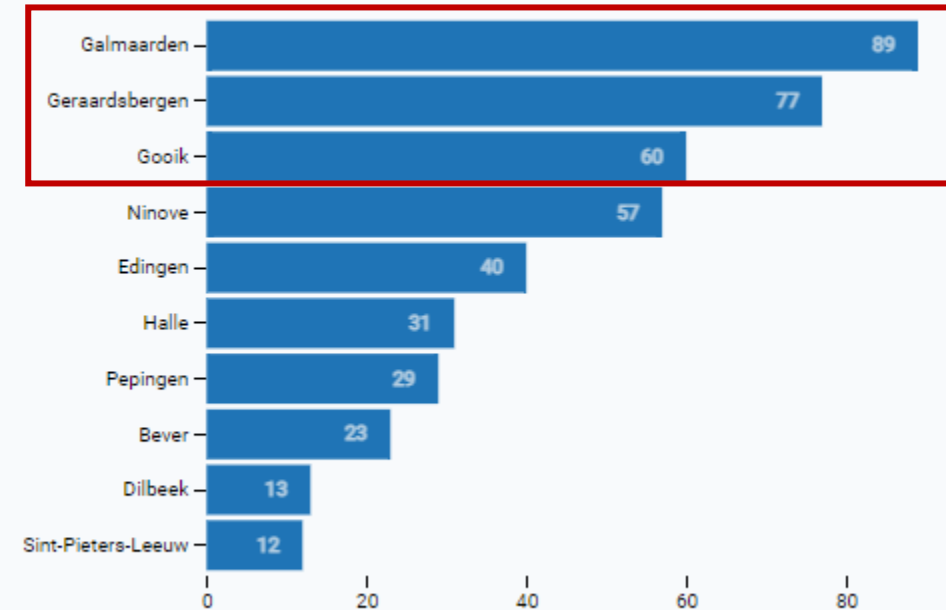
In Pepingen is er **geen industrieterrein/KMO-zone aanwezig**, wat opnieuw het typisch landelijke karakter van de gemeente aantoont. Anderzijds zorgt dit ervoor dat er zich geen/bepert KMO-ondernemingen kunnen vestigen in de gemeente.

# Arbeidgerelateerde pendelstromen

Naar waar pendelen de inwoners van deze gemeente?



Waar wonen de mensen die hier komen werken?

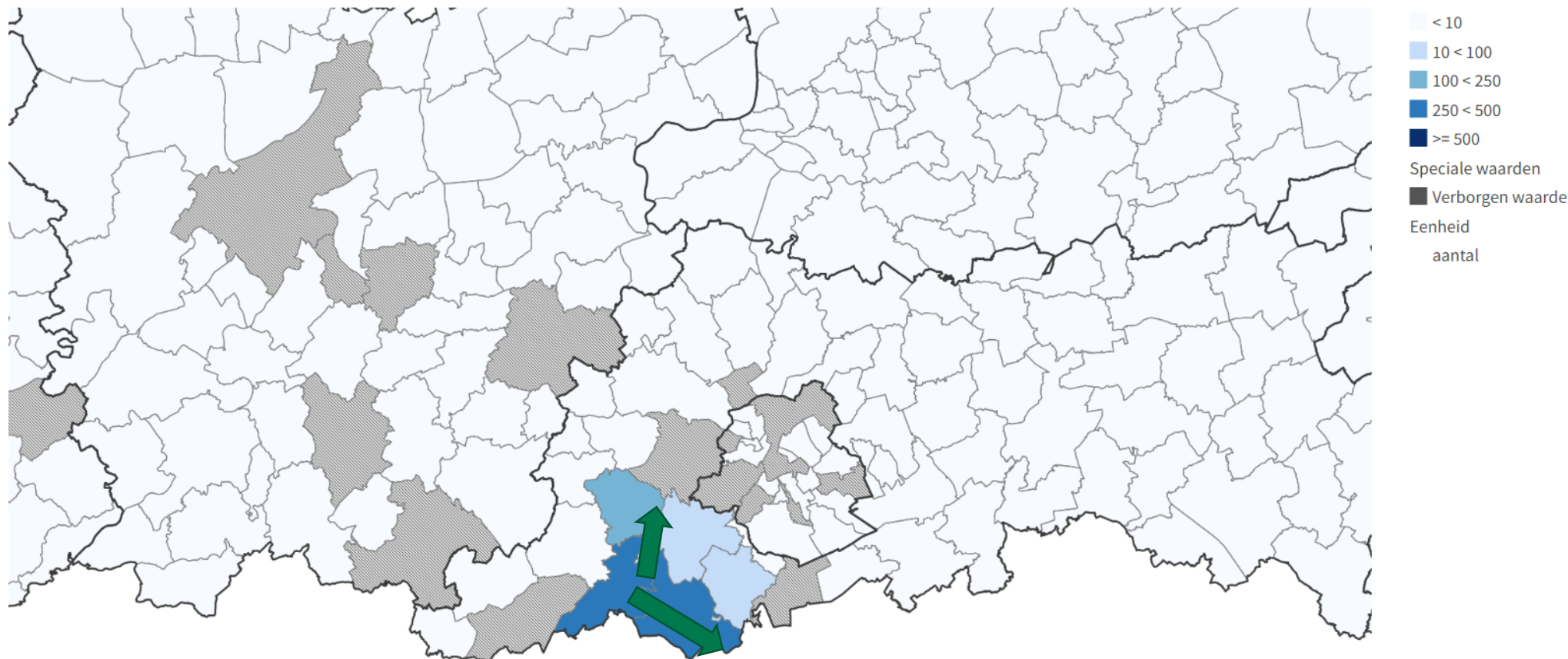


» In Pepingen is er **bepaalde economische activiteit**.

- » De uitgaande pendelintensiteit voor arbeid is zeer hoog, zo werkt 91,9% van de inwoners te Pepingen niet in de eigen gemeente. De inkomende pendelintensiteit ligt lager, met name 84,8%.
- » De inwoners van Pepingen pendelen voornamelijk naar de grootsteden Halle en Brussel.
- » De mensen die in Pepingen komen werken, wonen voornamelijk in de nabije gemeenten zoals in Galmaarden, Geraardsbergen en Gooik.

# Pendelintensiteit – schoolgerelateerd

pendelstroom alle leerlingen - 2020-2021 - Pepingen naar gemeenten



Op **vlak van onderwijs** doen inwoners in **Pepingen** voornamelijk beroep op de buurgemeenten. Pepingen telt twee basisscholen (m.n. kleuter- en lager onderwijs).

# Persoonsgebonden dienstverlening

## *Indicatoren*



# Indicatoren welzijn en armoede

Gegevens	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen	Vlaams-Brabant	Meting
Leefloners per 1.000 inwoners [‰]	<b>2,69</b>	2,34	1,88	1,88	4,80	2021
Equivalent leefloners per 1.000 inwoners [‰]	0	<b>0,46</b>	0	0,20	0,40	2021
Personen met verhoogde tegemoetkoming (t.o.v. personen in de ziekteverzekering) [%]	8,8	<b>10,2</b>	8,9	9,1	11,3	2020
Huishouden met actieve budgetmeter elektriciteit per 1.000 afnemers [per 1.000]	<b>5,6</b>	2,8	5,3	4,4	10,6	2021
Kredietnemers met achterstallig krediet (t.o.v. totaal kredietnemers) [%]	2,2	2,1	<b>2,4</b>	1,2	2,9	2021
Personen in collectieve schuldenregeling per 1.000 inwoners [‰]	3,7	<b>5,4</b>	2,7	3,3	4,2	2022
Kansarmoede-index [%]	2,6	<b>5,9</b>	1,8	0,9	7,6	2021

De indicatoren inzake welzijn en armoede liggen in lijn met elkaar. Het is zeer duidelijk dat **deze gemeenten een lage druk voelen inzake sociale dienstverlening** in vergelijking met de gemiddelde Vlaams Brabantse gemeente.



# Indicatoren zorg

Gegevens	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen	Meting
Sociale huurwoningen (SHM + SVK) [aantal]	77	77	31	<b>27</b>	2022
WZC type	privaat	privaat	privaat	Privaat	2021
Uren gezinszorg door openbare diensten [aantal]	3.567 (welzijnskoepel)	99	<b>7.568 (welzijnskoepel)</b>	2.595 (welzijnskoepel)	2020
Gepresteerde uren gezinszorg [aantal]	22.118	<b>24.920</b>	14.575	9.585	2020
Uren gezinszorg door private diensten [aantal]	18.551	<b>24.821</b>	7.007	6.990	2020
Aanvullende thuiszorg	welzijnskoepel	Eigen aanbod	welzijnskoepel	welzijnskoepel	
Zorgbudget voor ouderen [aantal]	108	<b>112</b>	70	55	2021
Zorgbudget voor personen met een handicap [aantal]	11	11	<b>5</b>	6	2021
Buitenschoolse kinderopvang [ja/nee]	Nee (wel voor en naschoolse opvang)	Ja	Ja (infano)	<b>Ja (Infano)</b>	2021
Aantal plaatsen kinderopvang baby's en kleuters [per 100 kinderen]	41,1	55,2	36,4	<b>59,9</b>	2021
Tevredenheid kinderopvang [%]	59%	62%	59%	<b>62%</b>	2021

» Uit bovenstaande kernindicatoren kunnen we afleiden dat :

- » Pepingen doet het goed op vlak van sociaal woonaanbod en zit op schema om hun bindend sociaal objectief te bereiken.
- » Pepingen heeft het hoogste aantal plaatsen op vlak van kinderopvang.

# Dienstverlening zorg

- » Uit bovenstaande kernindicatoren kunnen we afleiden dat:
  - » **Pepingen** heeft een **relatief laag aantal inwoners met leefloon** (1,88 per 1.000 inwoners) in vgl. met het Vlaams-Brabantse gemiddelde (4,80 per 1.000 inwoners).
  - » Pepingen scoort het hoogst in vgl. met de andere besturen in deze studie inzake het **aantal opvangplaatsen voor baby's en peuters**. Het bestuur neemt de regierol op in de samenwerking met Infano en Ferm i.f.v. de (buitenschoolse) kinderopvang voor de kinderen te Pepingen. De tevredenheid bij de inwoners over de kinderopvang, nl. 62%, ligt het hoogst in vgl. met de andere besturen in deze studie.
  - » Binnen het domein **ouderenzorg** werkt het lokaal bestuur samen met **private partners** waardoor Pepingen een dagcentrum, assistentie-woningen/serviceflats en bedden in woonzorgcentra kan aanbieden.
  - » Ook biedt **Pepingen thuiszorg** aan, waarbij o.m. poets aan huis, gezinshulp en de klusjesdienst door het lokaal bestuur worden gefaciliteerd (actorrol).

# Dienstverlening Vrije Tijd

Gegevens	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen	Vlaams-Brabant	Meting
Aantal sportclubs [per 1.000 inwoners]	2,4	<b>3,4</b>	2,2	3,1	2,5	2021
Aantal sportaccommodaties [per 1.000 inwoners]	<b>4,5</b>	4,2	3,6	2,7	3,6	2021
Inwoners zijn ...% tevreden over de sportaccommodaties	57	89	82	<b>35</b>	78	2020
Leden sportclubs [per 1.000 inwoners]	235,8	/	192,2	<b>250,9</b>	229,3	2017
Sportinfrastructuur [aantal]	37	<b>39</b>	16	23	/	2020
Oppervlakte sportinfrastructuur [ha]	<b>6,88</b>	6,51	1,86	3,51	/	2020
Oppervlakte sportinfrastructuur per 1.000 inwoners [km <sup>2</sup> ]	0,0078	0,0071	<b>0,0028</b>	0,0078	/	2020

Gooik en Galmaarden het ruimste aanbod hebben aan sportaccommodaties en infrastructuur. Galmaarden heeft er het meeste (in opp. & aantal) in eigen beheer van de gemeente. **Pepingen heeft voor de kleinste gemeente ook een aanzienlijke investering in relatie tot zijn mogelijkheden. Desondanks zijn de inwoners van Pepingen en Galmaarden wel het minst tevreden van de sportinfrastructuur.**

# Dienstverlening Vrije Tijd

Gegevens	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen	Vlaams-Brabant	Meting
Inwoners die bibliotheek bezoeken in eigen gemeente [%]	36%	39%	<b>44%</b>	34%	45%	2020
Inwoners die bibliotheek bezoeken in andere gemeente [%]	24%	24%	25%	<b>28%</b>	21%	2020
Tevredenheid over bibliotheekvoorzieningen [%]	70%	80%	<b>84%</b>	77%	85%	2020
Aantal culturele activiteiten [per 10.000 inwoners]	182	114	316	<b>88</b>	265	2017
Inwoners die culturele activiteit bijwonen in eigen gemeente [%]	<b>33%</b>	28%	31%	32%	43%	2020
Inwoners die culturele activiteit bijwonen in andere gemeente [%]	48%	50%	<b>53%</b>	49%	46%	2020
Tevredenheid over culturele voorzieningen [%]	35%	42%	48%	<b>29%</b>	64%	2020
Aanwezigheid cultuurcentrum of gemeenschapscentrum[Ja/Nee]	Ja	Ja	Ja	Ja		2021

- » **Pepingen kent een zeer lage tevredenheid over de culturele voorzieningen.** Herne komt op vlak van tevredenheid, bezoeken en participatie- en organisatiecijfers op vlak van cultuur en bibliotheek het sterkste naar voor.
- » In de gesprekken in vrijwel alle besturen wordt verwezen naar de Baljuwhuis van Galmaarden als voorbeeldinfrastructuur

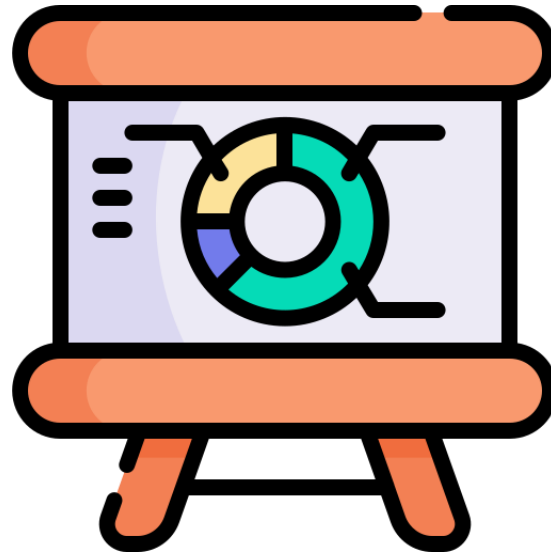
# Vrije Tijd

- » Pepingen heeft **geen sporthal, noch een cultureel centrum**. Inwoners beroepen zich op deze van Halle of andere omliggende gemeenten waar men werkt of school loopt.
- » Om een **ruim vrije tijdsaanbod** te kunnen aanbieden, participeert Pepingen in zeer veel **samenwerkingsverbanden**.
- » Pepingen geeft aan de trekkersrol op te nemen in de **Jeugdregio**.
  - » Het bestuur ervaart een duidelijke noodzaak aan eigen sportactiviteiten, de participatiegraad ligt volgens Pepingen hoger in de eigen gemeente in vgl. met bijvoorbeeld Halle.
  - » Pepingen bezit ook twee voetbalterreinen en één skateterrein.
- » Pepingen kent **rijk en levendig verenigingsleven** voor jong én oud. Zo heeft ook elke deelgemeente een eigen lokaal of ruimte om activiteiten te organiseren.
- » Op gebied van ondersteuning van en ter beschikking stellen van goed uitgeruste zalen die ook kunnen dienen als ontmoetingsruimte, scoort Pepingen hoog in vgl. met andere gemeenten. In het MJP werd opgenomen dat het bestuur het verenigingsleven via logistieke en financiële steun verder blijft ondersteunen.
- » In **elke deelgemeente** is er mogelijkheid tot **petanque**.
- » Het bestuur heeft een **eigen bibliotheek**.
- » De staat van de **vrijetijdsinfrastructuur** is vaak **verouderd** en niet klimaatconform.

# Van theorie naar praktijk: de bestuurskrachtmeting



# Strategische planning



# Strategische planning



- » Vlaamse lokale besturen moeten sinds 2014 een meerjarenplan formuleren als onderdeel van een Beleids- en Beheercyclus (BBC). In het meerjarenplan worden vanuit de missie/visie, omgevingsanalyse en het bestuursakkoord prioritaire beleidsdoelstellingen geformuleerd, inclusief bijhorende actieplannen, indicatoren, streefwaarden en benodigde financiering.
- » Deze (prioritaire) beleidsdoelstellingen vormen een belangrijk management- en beleidsinstrument aangezien de vooruitgang ten opzichte van deze doelen moet worden gemonitord.
- » Ook dient elke gemeente per kwartaal en jaarlijks, als onderdeel van de jaarrekening, te evalueren hoe ze heeft gepresteerd ten opzichte van deze doelen. Dit biedt wederom sturing aan de Vlaamse Overheid, die zo kan opvolgen hoe gemeenten presteren ten opzichte van hun eerder geformuleerde beleidsdoelen.





# Strategische planning

- » Pepingen kent een **sterke burgernabije vorm van beleidsvoering en dienstverlening**. De organisatie typeert zich door een werking waarbij het CBS sterk sturend optreedt in de organisatie en operationeel meedenkt & werkt op dossiers- en projectniveau (schepenmodel).
- » Gezien de beperkte bezetting van de diensten, is de **uitrol van het beleid** van Pepingen **kwetsbaar**. Binnen de organisatie ontbreekt het vaak aan personeelscapaciteit en kennis om voldoende beleidsmatig, strategisch en visionair te werken. De **strategische focus ligt vnl. op de legislatuur** en minder op de lange termijn.
- » **Door de typologie als plattelandsgemeente**, met inwoners die vooral buiten de gemeente werken en vertoeven, worden bepaalde behoeften of noden ondervangen door omliggende besturen of dient het bestuur vaak beroep te doen op **externe partners** (intergemeentelijke samenwerkingen of private spelers) om het beleid te realiseren. In bovenlokale structuren slaagt Pepingen er niet steeds in voldoende te drukken op het beleid en de beslissingen.
- » Pepingen kent omwille van de ruimtelijke typologie **grote investeringsnoden** op vlak van onderhoud en beheer van de publieke ruimte (vb. aanleg rioleringen, onderhoud en beheer van gemeentewegen, vernieuwing gemeentelijke infrastructuur,...). Samen met het **toenemende aantal bevoegdheden en uitdagingen** die de hogere overheden overhevelen naar het lokale bestuur legt dit een **onhoudbare druk op de organisatie en financiën**.
- » Het strategisch meerjarenplan werd opgebouwd op basis van een **omgevingsanalyse en memorandum** vanuit de administratie.
- » Er werd een **afsprakennota** tussen het MAT en CBS opgemaakt, maar wordt zeer **beperkt gehanteerd**.
- » Eveneens kent de organisatie **geen systeem van budgethouderschap**, het CBS is de zogenaamde budgethouder. Bovendien is het aantal CBS-leden beperkt wegens de beperkter omvang van de gemeente. Dit resulteert in het gegeven dat er vaak diverse bevoegdheden in één schepen portefeuille zitten.

# Strategische planning

## De voornaamste beleidsuitdagingen periode 2020-2025 voor Pepingen werden in het meerjarenplan vertaald in vier prioritaire beleidsdoelstellingen

- » Uitbouw tot een bruisende gemeenschap met levendige buurten en wijken en een toegankelijk vrijetijdsaanbod
- » Behoud van het open, groene landelijke karakter. We willen een gemeente waar het aangenaam leven is en waar iedereen zich goed kan voelen.
- » We willen het verkeer in en door de gemeente vlotter en veiliger maken door in te zetten op nieuwe vervoersmodi en een sterk fietsbeleid.
- » Wij blijven inzetten op kwaliteitsvolle en betaalbare zorg in een vergrijzende samenleving.

### Bevindingen:

- » Het meerjarenplan capteert de beleidsuitdagingen van het lokaal bestuur.
- » Een strakke planning van de actieplannen, gekoppeld aan een realistisch financieel meerjarenplan ontbreekt.
- » De actieplannen uit het meerjarenplan worden beperkt gerealiseerd

# Strategische planning

## Volgende beleidsuitdagingen impacteren Pepingen:

### Persoonsgebonden

- » Vergrijzing
- » Impact crisis op inwoners
- » Aanbod zorg, kinderopvang,...
- » Steeds meer druk door mondige en kritische burgers met veel verwachtingen

### Grondgebonden

- » KMO-zone
- » Infrastructuurprojecten, verbeterprojecten openbaar domein (voorbeeld: hemelwater- en droogteplan) en patrimonium  
Wegeninfrastructuur en onderhoud wegen
- » Duurzaamheid (o.m. energie en klimaat)
- » Mobiliteit (cf. vervoersarmoede indien De Lijn haar dienstverlening afbouwt)
- » betaalbaar wonen
- » Leefbaarheid dorpskern(en)

# Strategische planning

## Volgende beleidsuitdagingen impacteren Pepingen:

### Intern:

- » Digitalisering (o.m. e-clusie, digitale ontsluiting archief, bestuursadmin, etc.)
- » Participatie
- » Personeel
  - » Invullen van vacatures
  - » Vinden en behouden van competente medewerkers
  - » Specialisatie en professionalisering dringt zich op door steeds complexere materie en wijzigende wetgeving
- » Druk van hoger niveau: steeds meer bevoegdheden en taken worden doorgeschoven naar lokaal niveau
- » Continuïteit dienstverlening (cf. eenmansdiensten)
- » Gebrek aan financiële middelen om beleid te voeren (financieel evenwicht)



# Van theorie naar praktijk: de bestuurskrachtmeting



# Interne organisatie



# Interne organisatie

- » Pepingen wordt –zoals gelijkaardige ‘kleine’ gemeenten – geconfronteerd met een **ambtelijke capaciteit** die **onder druk** staat (ontbreken expertises, VTE, etc). Dit heeft een rechtstreekse impact op de uitbouw van een professionele interne organisatie. De interne werking en beleidskeuzes worden vaak aangepast aan de beschikbare bezetting (en niet vise versa). Hierdoor ontstaat soms een **ad hoc beleid**, wordt **minder strategisch** gehandeld en **vaak fragmentarisch** aan oplossingen gewerkt.
- » De organisatie **slaagt er vandaag nog in om de wettelijke taken** te garanderen maar geeft aan dat de **juridische** en **inhoudelijke kwaliteit en complexiteit** van dossiers en projecten evenals de werklast soms **onder druk** staat. Externe ondersteuning (privaat of via samenwerkingsverbanden) is binnen diverse domeinen noodzakelijk om de dienstverlening te garanderen.
- » De **afstand tussen het beleid en de administratie** lijkt **eerder klein** te zijn. Burgemeester en schepenen zijn zeer nauw betrokken bij de organisatie. Sommige schepenen nemen indien nodig operationele taken op zich (bv. in samenwerkingsverbanden vertegenwoordigd men niet enkel de organisatie maar is men ook (deels) de expert).

# Interne organisatie

- » Het **managementteam** bestaat uit 8 leden (incl. Burgemeester) die diverse beleidsdomeinen vertegenwoordigen. Deze leden zijn omwille van de personele bezetting genoodzaakt om **hoofdzakelijk operationeel** en desgevallend beperkt strategisch te denken en handelen.
- » De algemeen directeur en leidinggevenden (coördinatoren) dienen gelet op de beperkte personeelsbezetting noodgedwongen meerdere rollen op te nemen (en branden blussen) waardoor zij **onvoldoende** kunnen optreden als **expert** in een domein. Ook de deskundigen en administratieve profielen nemen vaak meerdere rollen op waardoor **diepgaande expertise niet kan ontwikkeld worden**.
- » **Pepingen beschikt niet over een geactualiseerd uitgewerkt systeem van organisatiebeheersing**, het uittekenen en optimaliseren van processen is beperkt en zeer ad hoc. Een echt systeem voor opvolging en implementatie van organisatiebeheersing ontbreekt. Externe ondersteuning wordt vanaf 2023 ingeschakeld.
- » De **werking van Pepingen is kwetsbaar** gezien de afhankelijkheid van **(g)één persoon** voor het vormgeven van dienstverlening. Dit vormt een risico voor de continuïteit van de dienstverlening.



# Interne organisatie

## » **Pepingen beschikt niet over een uitgewerkt systeem voor projectwerking**

- » Het ontbreekt de organisatie vandaag aan capaciteit om op structurele wijze project- en beleidsmatig te werken. De organisatie is zich bewust van de noden, maar slaagt er vandaag niet in om antwoorden te formuleren.
- » De algemene interne werking wordt vaak gekenmerkt door pragmatisch handelen. Hierdoor komen kwaliteit en efficiëntie onder druk te staan en is er geen of slechts beperkte ruimte voor innovatie of vernieuwing.

## » De **organisatie slaagt erin de dienstverlening te realiseren door medewerkers** die **een flinke dosis flexibiliteit** en **aanpassingsvermogen** aan de dag leggen.

- » Tegelijk dient er daardoor soms ook erg pragmatisch te worden gewerkt, waardoor de opbouw van interne expertise onder druk kan komen. Medewerkers lijken te moeten schipperen tussen het mee ontwikkelen en uitrollen van de lange termijnvisie voor Pepingen en het drijvende houden van de dagelijkse werking de gemeentelijke organisatie.

# Interne organisatie

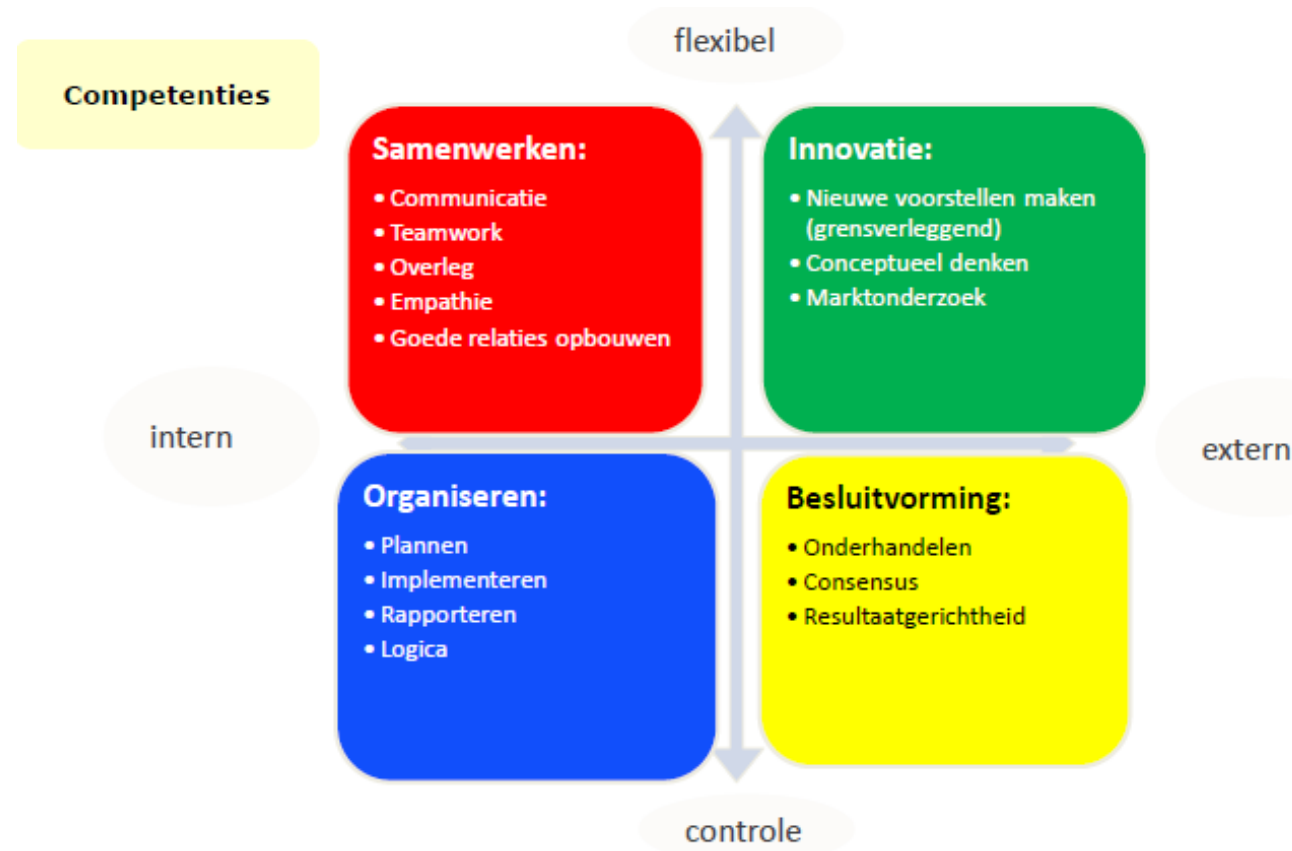
- » Het **dienstverleningsmodel van Pepingen** voldoet niet aan hedendaagse verwachtingen inzake front- en backoffice. Het bestuur zet wel in op werken op afspraak, maar het gemeentehuis is vaak een open huis waar continue dienstverlening wordt aangeboden. Bovendien ontbreekt een onthaalwerking.
- » De **ondersteunende diensten**, die mede de professionalisering van de interne werking kunnen vormgeven, slagen er door ontbrekende mankracht, competenties en expertises onvoldoende in de organisatie naar een hoger niveau te tillen. Bij de personeelsdienst stellen we bijvoorbeeld vast dat nog weinig personeelsprocessen gedigitaliseerd werden. Hoewel de loonberekening van het OCMW niet manueel, is dit wel het geval voor de aanverwante berekeningen zoals verlof, maaltijdcheques,...
- » Pepingen werkt aan digitalisering van dienstverlening, maar wil de **deur openhouden voor de niet-digitale bezoeker** (gelet op de oudere bevolkingssamenstelling is dit belangrijk).
  - » De organisatie geeft aan dat reeds **digitaliserings-initiatieven** werden uitgerold (bijvoorbeeld inzake het evenementenloket, software inname openbaar domein,...), maar dat het niet steeds mogelijk is om alle trends op te volgen.
  - » De website werd recent wel vernieuwd
- » De organisatie beschikt **niet over een volwaardige ICT dienst of specifieke IT deskundige**. Men doet beroep op externe ondersteuning door Cival-Schaubroeck. Bovendien is de investeringskost voor ICT investeringen vaak groot voor een kleine gemeente en is de IT kennis bij het personeel vaak een heikel punt.

# Interne organisatie

- » **Interne communicatie** vormt een werkpunt in de organisatie.
  - » Als een beslissing wordt genomen op het MAT, is het niet uniform hoe dit naar de medewerkers wordt gecommuniceerd.
  - » De organisatie beschikt niet over een nieuwsbrief of intranet voor interne communicatie.
  - » Bovendien is vandaag geen communicatieambtenaar aangesteld.
  - » Het feit dat het OCMW op een andere locatie is gehuisvest bemoeilijkt de informatiedoorstroom.
- » De **organisatie typeert** zich door diensten die **eilanden** vormen in een globale structuur en waarbij **weinig doorstroom van informatie is tussen deze eilanden**.
- » Pepingen wordt geconfronteerd met een vaak **beperkte instroom** van nieuwe medewerkers. Sommige functies geraken moeizaam ingevuld. Aansluitend zijn **bepaalde expertises** in de organisatie slechts **beperkt aanwezig** en/of kunnen ze slechts beperkt worden opgenomen, zoals onder meer:
  - » Pepingen heeft geen ICT-deskundigen, twee personen nemen dit intern op;
  - » Voor juridische expertise wordt sterk geleund op externe deskundigheid;
  - » Coördinator Welzijn ontbreekt (OCMW-medewerkers deden lange tijd aan zelfsturing);
  - » Ontbreken technisch ingenieur na pensionering AAD;
  - » Expertise vreemdelingezaken onvoldoende aanwezig;
  - » Communicatie-ambtenaar, participatie-ambtenaar afwezig;
  - » ...

# Interne organisatie

- » De organisatiecultuur typeert zich als besluitvormend eerder dan innovatief, organiseren of samenwerkend. Door de beperkte omvang van de organisatie is er wel een ons kent ons en samenwerking aanwezig maar vooral ad hoc en gevoed vanuit noodzaak.



# Van theorie naar praktijk: de bestuurskrachtmeting



# Personeelsbeleid





## Personeelsbeleid

- » In dit hoofdstuk duiken we dieper in de personeelsgegevens van de organisatie. De personeelsgegevens zijn gebaseerd op data, aangeleverd door middel van een **gedetailleerde en geijkte personeelslijst**. Deze werd opgemaakt door de personeelsdiensten en werd vervolgens besproken met adviseurs van CC Consult om een gelijke opbouw, invulling en interpretatie voor de participerende gemeenten te kunnen garanderen.
- » De **data** die we hieronder presenteren komt met andere woorden uit het **eigen bestuur**. De VTE's die we vermelden, verwijzen altijd naar de effectieve bezetting zoals deze was in **najaar 2022** en werd overgemaakt door het bestuur.

# Personeelsbeleid

- » **HR-indicatoren in Vergelijk Je Gemeente (VJG)** zijn opgebouwd in **drie lagen**:
  - » **Organisatie**: deze laag bevat data die spreekt voor de organisatie. Met organisatie bedoelen we "het lokaal bestuur: gemeente én OCMW"
  - » **Domein**: deze laag bevat data die spreekt voor een domein
  - » **Dienst**: deze laag bevat data op dienstniveau
- » De **waarde en relativiteit van benchmarkcijfers**
  - » De bezettingscijfers worden **indicatief vergeleken met benchmarkdata**.
  - » We merken graag op dat de vergelijkingen **voldoende omzichtig** moeten **worden geïnterpreteerd**. Benchmarkvergelijkingen geven indicaties van over- of onderbezetting, maar houden beperkt rekening met de lokale context, organisatie en de taakinvulling van de diverse functies opgenomen in de benchmark.
    - » *Bijvoorbeeld: In grotere besturen is de groenambtenaar een deskundige met vooral een strategische focus, in kleinere besturen stuurt deze persoon (eventueel) ook uitvoerende teams aan. Deze opsplitsingen worden niet altijd accuraat opgenomen in de benchmark.*



# Personeelsbeleid

- » Pepingen stelt vandaag 58 medewerkers (koppen) of 41,35 VTE (effectief) tewerk.
- » In **Pepingen** blijkt de personeelsbezetting (in VTE per 1.000 inwoners) **lager te zijn dan het gemiddelde in het Vlaamse Gewest en te conformeren met de benchmarkbesturen.**
  - » Als we hierop dieper inzoomen, dan zien we dat vooral de ondersteunende diensten een lage personeelsbezetting kennen.
- » **Pepingen** heeft een **personeelsbestand** waarbij er een **relatief hoog percentage medewerkers jonger zijn dan 30 jaar**, maar eveneens een **relatief hoog percentage ouder zijn dan 60 jaar**
- » De **personeelskosten voor Pepingen** liggen aan de lage kant.
  - » Dit betekent aan de ene kant dat men zeer goed werkt met de middelen die voorhanden zijn, maar aan de andere kant houdt dit grote risico's in op korte en middellange termijn.
  - » Voor Pepingen is het zeer belangrijk om de ervaring en expertise die momenteel aanwezig is binnen de organisatie te kunnen borgen. Als dat niet gebeurt dreigt er onvermijdelijk kwaliteitsverlies en een verhoging van de druk op de organisatie die op termijn niet meer zal verminderen.
  - » Het belang van deze vaststelling stijgt omwille van het relatief hoge percentage 60-plussers.

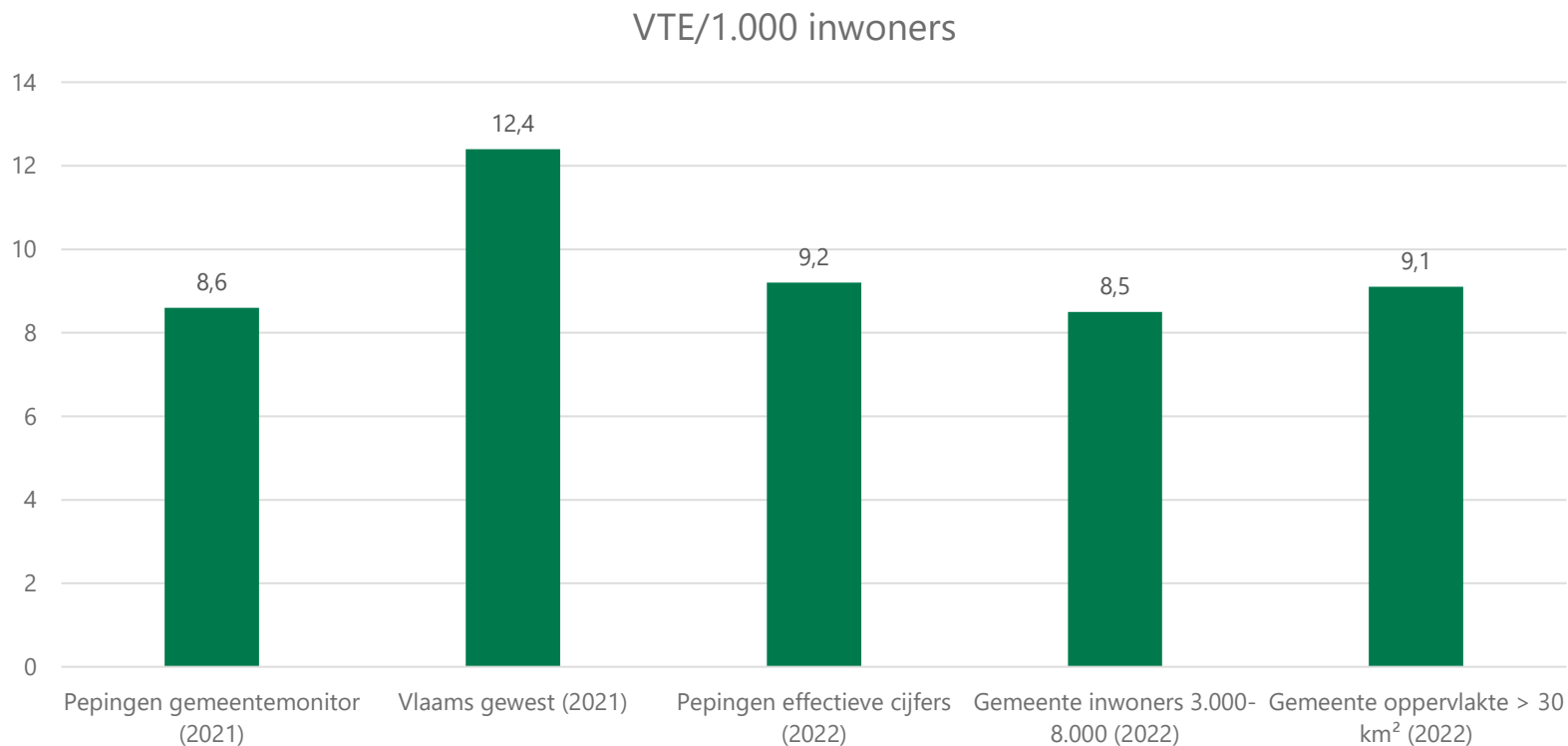
## Personeelsbeleid

- » Pepingen botst op vlak van personeel tegen volgende limieten:
  - » De functieweging is niet steeds in evenwicht
    - » Diverse administratieve functies worden verwacht deskundigen taken uit te voeren
  - » De organisatie heeft geen A-niveaus in de organisatie
  - » Het aantal deskundigen profielen in de organisatie is beperkt
  - » Diverse medewerkers nemen verschillende taken en rollen op. Hierdoor kan men niet steeds specialiseren of diepgaand ontwikkelen in het betreffende beleidsdomein. Het betreft volgende combo-functies:
    - » Omgevingsambtenaar (milieu, duurzaamheid, klimaat en noodplanning)
    - » Deskundige (mobiliteit, GIS en veiligheid)
    - » Deskundige cultuur en sport
  - » De organisatie kent enkele diensten die bezet zijn met weinig medewerkers of ontbrekende competenties/deskundigheid.
    - » Afwezigheid IT verantwoordelijke
    - » Afwezigheid communicatieambtenaar
    - » Afwezigheid juridische ondersteuning
  - » Voor nagenoeg alle deskundigen functies (excl. Sociale dienst en bib) ontbreekt back-up op hetzelfde niveau omwille van de 1 persoonsfuncties.

## Personeelsbeleid

- » Volgende profielen/expertises kunnen verder versterkt worden in de organisatie:
  - » Domein ruimte en omgeving
    - » Omgevingsambtenaar niveau A (o.a. ikv ruimtelijke planning)
      - » De toenemende complexiteit en juridisering vereisen bijkomende specialistische expertise (nu vaak beroepen op externen)
    - » Ontbreken ruimte voor handhaving (nu Haviland)
    - » Technisch uitvoerend personeel
  - » Domein Welzijn
    - » Voltijdse coördinatie ontbreekt
  - » Domein ondersteunende diensten
    - » HR-manager/expert personeelsbeleid
    - » IT verantwoordelijke
    - » Communicatieambtenaar
    - » ...
- » Positief: de organisatie beschikt over een halftijds deskundige bestuursadministratie.

# Personeelsbezetting

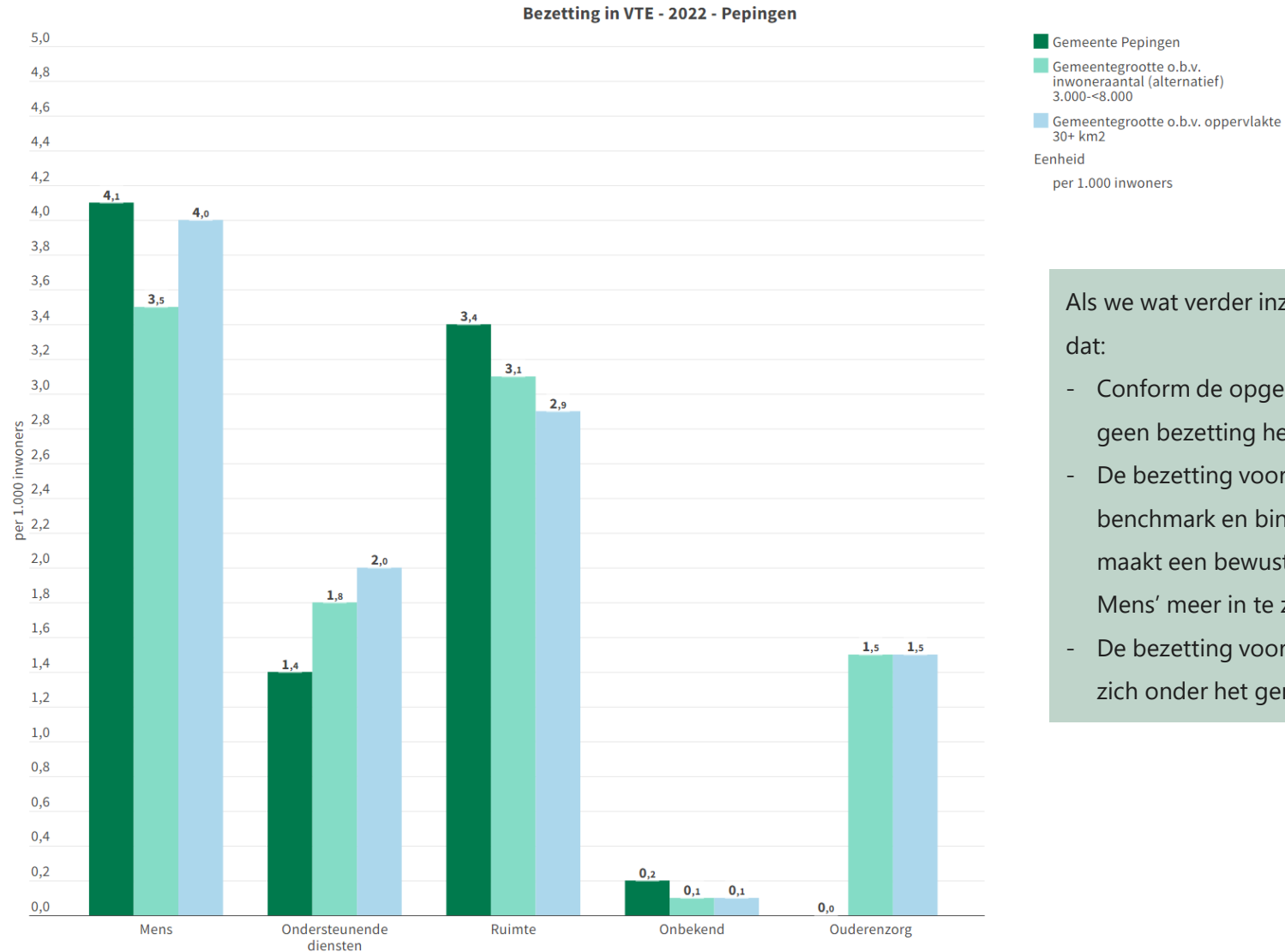


Pepingen telt volgens de gemeentemonitor minder VTE/1.000 inwoners dan gemiddeld. Dit ligt gemiddeld 3,8 VTE lager dan het Vlaams Gewest. De effectieve bezetting in 2022 ligt 0,7 VTE/1.000 inwoners hoger dan gelijkaardige besturen tussen de 8.000 en 13.000 inwoners zonder WZC. De bezetting loopt gelijk met gemeenten met grotere oppervlakte.

## Opgelet:

- Besturen in benchmark zijn kleine lokale besturen waar bestuurskracht vaak ook onder druk staat en waarbij het aandeel VTE per 1.000 inwoners sterkt kan fluctueren (totaal aantal inwoners waarop we verrekenen is immer laag waardoor impact groter is).

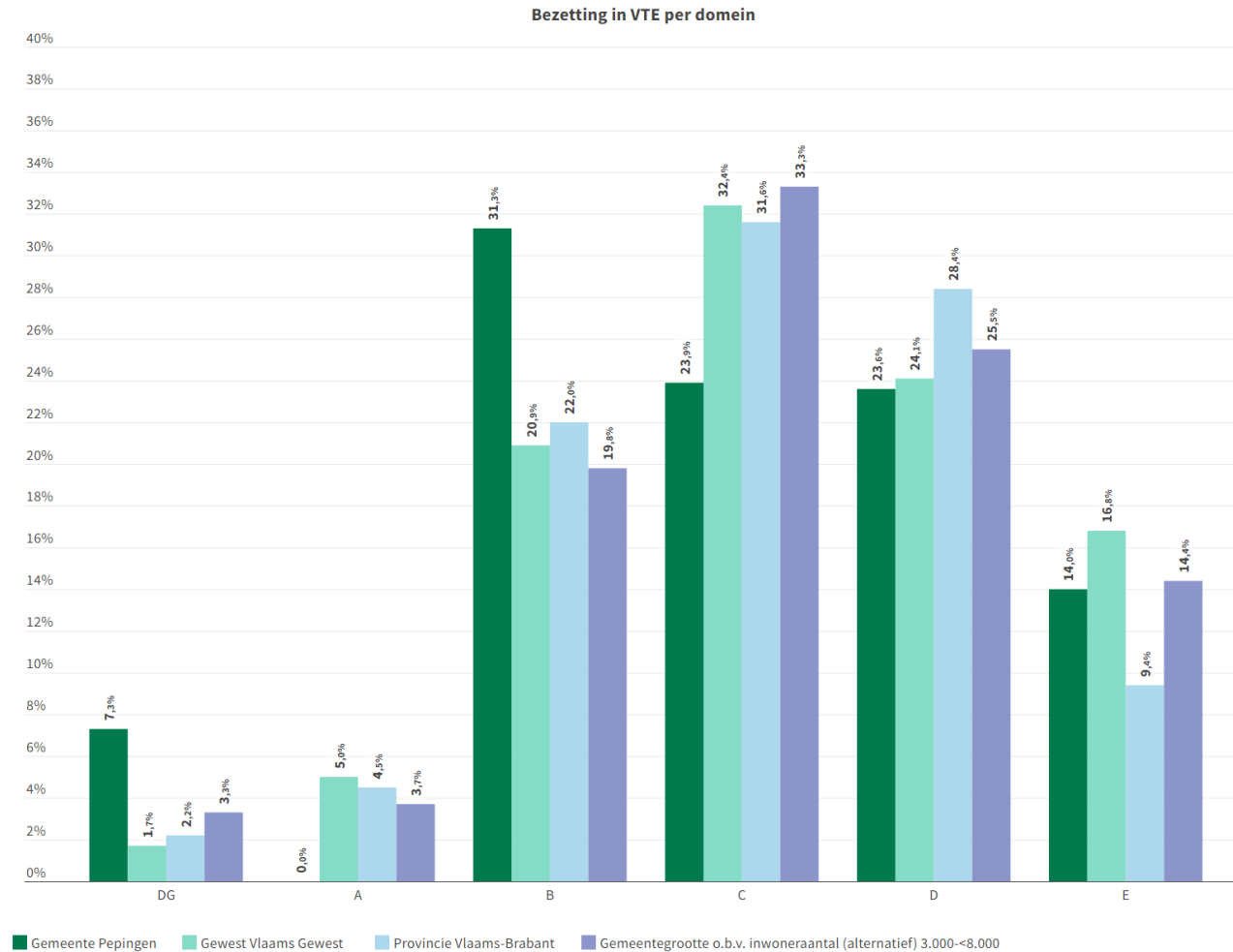
# Personeelsbeleid



Als we wat verder inzoomen tot op domein-niveau zien we dat:

- Conform de opgenomen benchmarkbesturen Pepingen geen bezetting heeft op de cluster "ouderenzorg".
- De bezetting voor het domein Mens confirmeert met de benchmark en binnen ruimte iets hoger ligt. Pepingen maakt een bewuste beleidskeuze om binnen 'domein Mens' meer in te zetten op Thuiszorgdiensten.
- De bezetting voor de ondersteunende diensten bevindt zich onder het gemiddelde.

# Personeelsbeleid

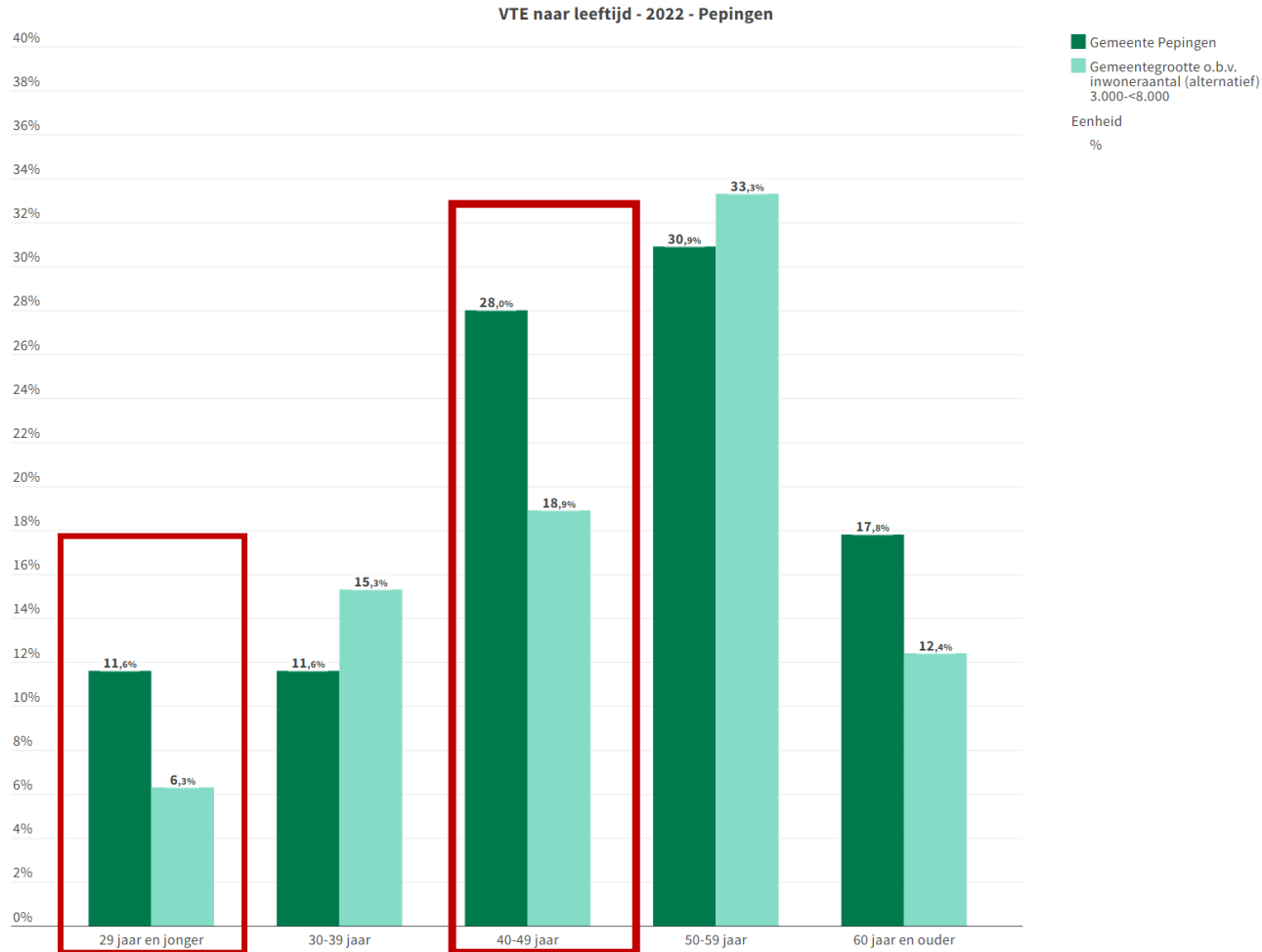


Op basis van de volledige personeelsbezetting zien we dat **Pepingen** relatief gezien opvallend **veel medewerkers op B-niveau** heeft. De uitdovende functie van adjunct algemeen directeur wordt in de organisatie vervangen door een **A-niveau (coördinator omgeving)**, wat het aantal A-niveaus in de organisatie op **1 VTE** zou brengen.

In absolute cijfers stellen we vast dat er 13 VTE B-profielen in de organisatie aanwezig zijn:

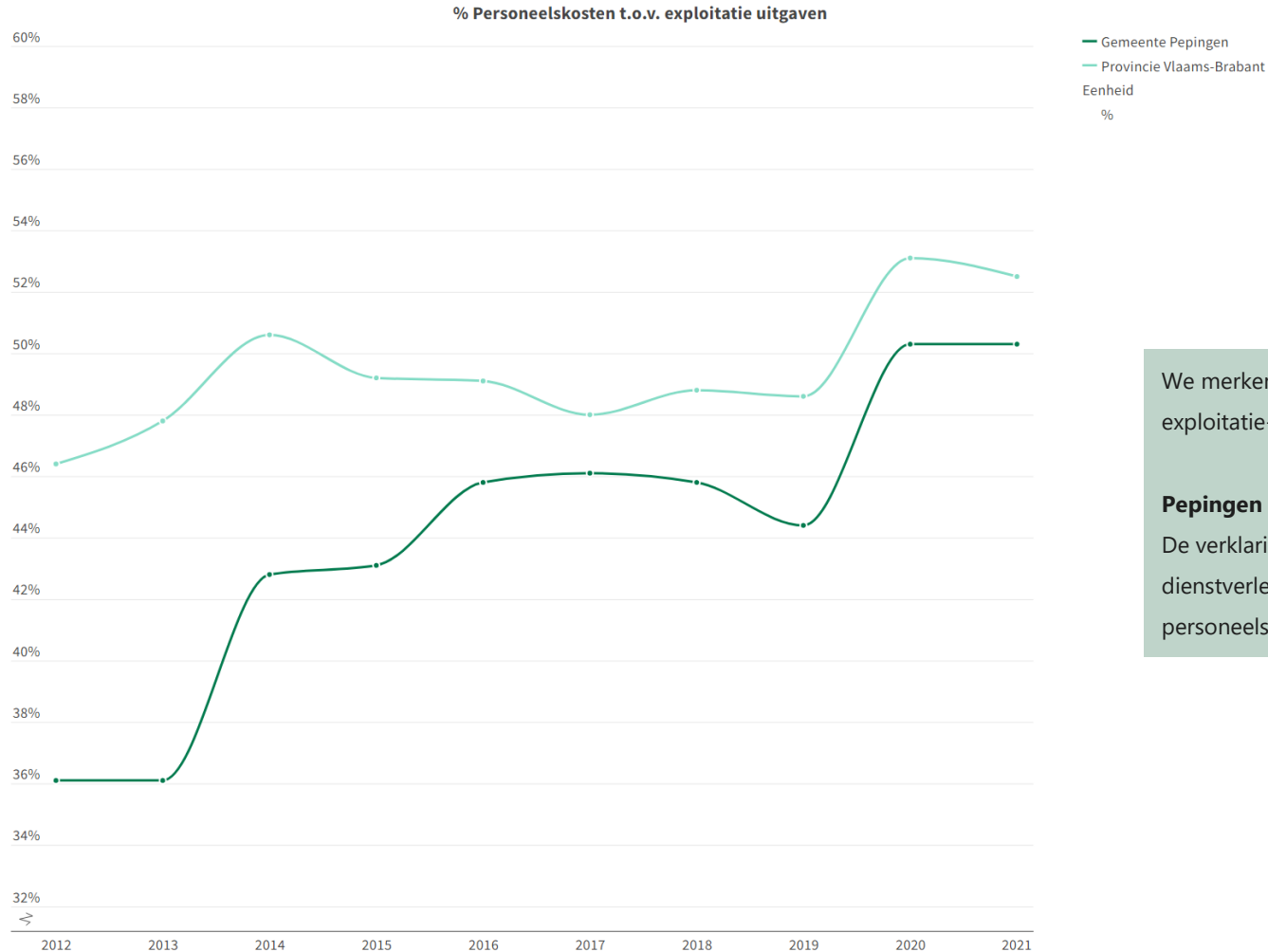
- Welzijn en sociale dienst 4,5 VTE
- Ruimte: 3 VTE
- Vrije tijd: 2 VTE
- Ondersteunde diensten: 2,5 VTE
- Bib: 1 VTE

# Personeelsbeleid



Het **aandeel medewerkers jonger dan 29 jaar** en **tussen de 40 en 49 jaar is relatief groot** in vergelijking met gemeenten met een gelijkaardig inwonersaantal.

# Personeelsbeleid



We merken dat de **evolutie van het onderdeel personeelskosten** t.o.v. de totale exploitatie-uitgaven de **trend van het gemiddelde** in de provincie volgt.

**Pepingen** zit hier weliswaar reeds een **aantal jaren onder het provinciegemiddelde**. De verklaring van deze hogere percentages kan gezocht worden bij de aard van de dienstverlening (bv. thuiszorgdiensten, IBO, ...) én een minder uitgebreid kader door de personeelsleden.



# Van theorie naar praktijk: de bestuurskrachtmeting



# Financiën en fiscaliteit



# Financiële analyse

- » In deze financiële analyse schetsen wij een beeld van de financiële situatie van de Galmaarden, Gooik, Herne en Pepingen 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

Financiële basisgegevens	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen
<b>Totale uitgaven (raming 2022)</b>	€ 19.630.545,96	€ 18.026.038,26	€ 12.156.318,87	€ 8.386.777,36
<b>Gemeentefonds: 2022 en 2025</b>	2.028.945,00	2.101.103,00	1.788.754,00	1.276.444,00
	2.249.376,00	2.329.377,00	1.983.087,00	1.415.119,00
<b>Dotatie respo: 2022 en 2025 (op basis van de prognoses FPD van september 2021)</b>	<b>Gemeente</b> 2022: / 2025: /	<b>Gemeente</b> 2022: / 2025: 6.519,50	<b>Gemeente</b> 2022: 25.110,00 2025: 83.044,50	<b>Gemeente</b> 2022: / 2025: /
	<b>OCMW</b> 2022: / 2025: /	<b>OCMW</b> 2022: / 2025: /	<b>OCMW</b> 2022: / 2025: /	<b>OCMW</b> 2022: / 2025: /
<b>Dotatie open ruimte: 2022 en 2025</b>	263.741,00	273.120,00	232.519,00	165.924,00
	292.414,00	302.814,00	257.798,00	183.963,00



# Financiële analyse

Financiële basisgegevens	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen
<b>APB-tarief 2022</b> <i>(Vlaams gemiddelde: 7,18%)</i>	7,5%	7,3%	7,9%	7,5%
<b>gemiddelde opbrengst uit APB per inwoner</b>	381,76	381,51	420,32	419,30
<b>OOV-tarief 2022</b> <i>(Vlaams gemiddelde: 897,06)</i>	944,00	895,00	913,00	850,00
<b>gemiddelde opbrengst uit OOV per inwoner</b>	288,39	316,99	346,77	321,44

- » **Het APB-tarief** is in Gooik (7,3%) vergelijkbaar met het Vlaams gemiddelde (7,18%). In de overige besturen ligt het APB-tarief nog een stuk hoger in vergelijking met het Vlaams gemiddelde. Het APB-tarief is het hoogst in Herne (7,9%). Het verschil tussen Gooik en Herne bedraagt 0,6%
- Het OOV-tarief** is in Pepingen (850,00) het laagst, gevolgd door Gooik (895,00). In Galmaarden (944,00) en Herne (913,00) ligt het OOV-tarief boven het Vlaams gemiddelde (897,06). Het verschil tussen Pepingen en Galmaarden bedraagt 94,00.
- » **De onderlinge spreiding is relatief beperkt**, maar is in de toekomst wel een belangrijk aandachtspunt mocht er overgegaan worden tot een gelijkschakeling van de tarieven.
- » Opmerking inzake APB en OOV: door het feit dat er de laatste jaren veel omgevingsvergunningen afgeleverd werden voor nieuwbouwprojecten, is de personenbelasting en de belasting op onroerende voorheffing gestegen.

# Financiële analyse

Financiële indicatoren	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen
Investeringsuitgaven/EO (Vlaams gemiddelde: 17,95%)	14,44%	15,96%	11,45%	15,59%

- » De **ratio investeringsuitgaven / EO ligt in de vier besturen onder het Vlaams gemiddelde** (17,95%). De ratio investeringsuitgaven/EO ligt het laagst in Herne (11,45%) en het hoogst in Gooik (15,96%). In Galmaarden en Pepingen bedraagt dit respectievelijk 14,44% en 15,59%).
- » 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). **Een laag percentage duidt erop dat een bestuur weinig heeft geïnvesteerd en wellicht belangrijke investeringsnoden (en dus toekomstige uitgaven) kent. Een hoog percentage betekent dat een bestuur in het recente verleden veel heeft geïnvesteerd en dus, bij financiële moeilijkheden, wellicht wat kan temporiseren inzake nieuwe investeringen.** De indicator geeft het gemiddelde over de laatste 6 jaarrekeningen weer. (De drempelwaarde o.b.v. de 10% slechtst presterende besturen bedraagt >10%.)
- » **In alle vier de besturen lijken er in onzekere tijden nog belangrijke investeringen – dan wel (investerings)keuzes – in het vooruitzicht te liggen.** Vooral in **Herne** lijken er duidelijke noden te zijn, maar ook in **Pepingen** lijkt dit, t.o.v. de zeer lage rioleringsgraad een aandachtspunt te zijn.

# Financiële analyse

Financiële indicatoren	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen
<b>Investeringsuitgaven per capita</b> <i>(Vlaams gemiddelde: 283,04)</i>	258,06	215,23	163,12	232,19

- » De **investeringsuitgaven per capita liggen in de vier besturen telkens onder het Vlaams gemiddelde**. De investeringsuitgaven per capita liggen het laagst in Herne (163,12) en het hoogst in Galmaarden (258,06). In Gooik en Pepingen betreft dit respectievelijk 215,23 en 232,19.
- » Deze indicator betreft de investeringsuitgaven in materiële vaste activa en de toegestane investeringssubsidies per capita. Een laag bedrag duidt erop dat een bestuur weinig heeft geïnvesteerd en wellicht belangrijke investeringsnoden (en dus toekomstige uitgaven) kent. Een hoog bedrag betekent dat een bestuur in het recente verleden veel heeft geïnvesteerd en dus, bij financiële moeilijkheden, wellicht wat kan temporiseren inzake nieuwe investeringen. De indicator geeft het gemiddelde over de laatste 6 jaarrekeningen weer. (De drempelwaarde o.b.v. de 10% slechtst presterende besturen bedraagt >150.)
- » Deze indicator schetst m.a.w. een **vergelijkbaar beeld als de ratio investeringsuitgaven / EO**.



# Financiële analyse

Financiële indicatoren	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen
Financiële schulden per capita (Vlaams gemiddelde: 1063,63)	1090,61	1201,02	1053,86	976,73

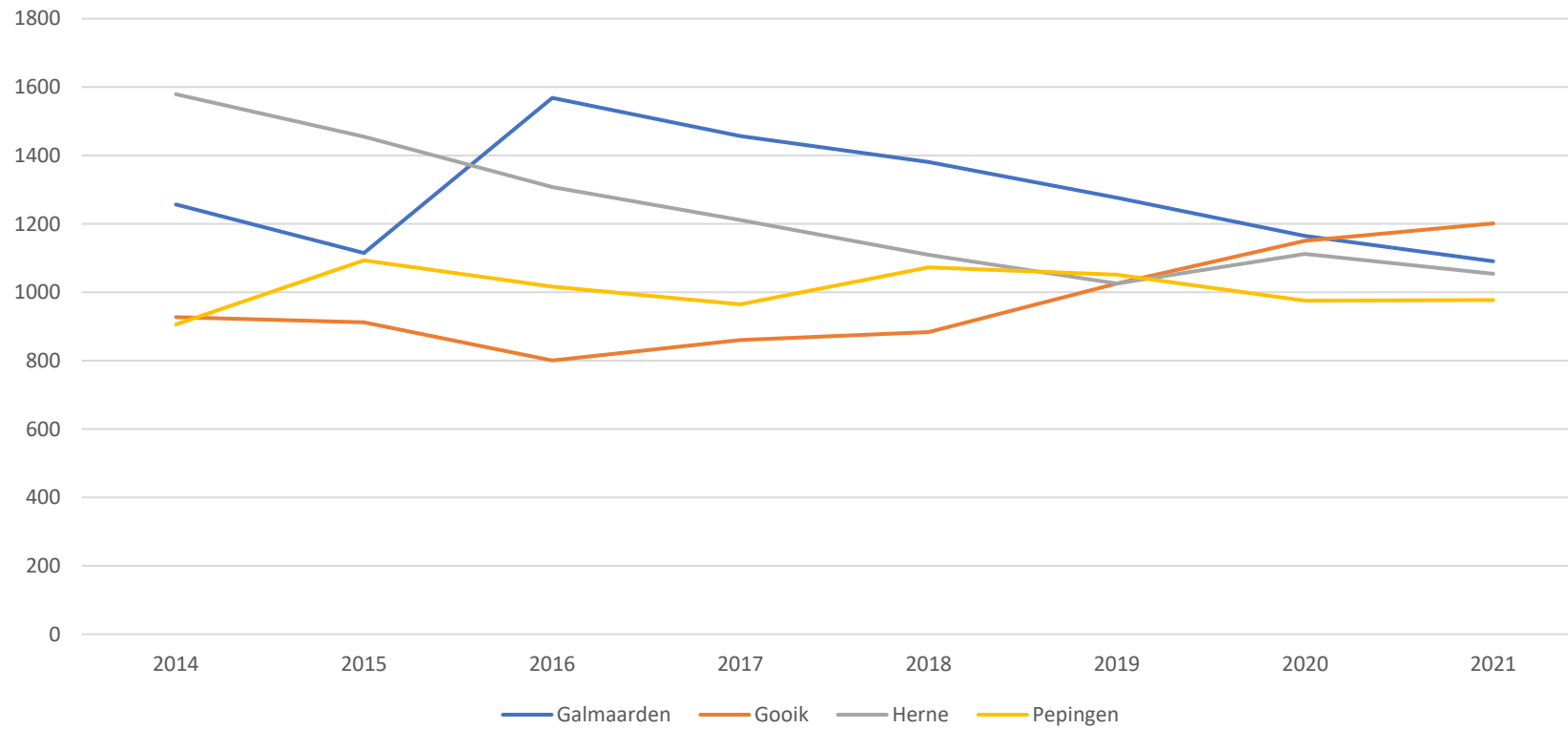
- » De **financiële schulden (op lange en korte termijn) per capita** liggen in Gooik (1201,02) boven het Vlaams gemiddelde (1063,63). In Pepingen (976,73) ligt deze onder het Vlaams gemiddelde. Galmaarden (1090,61) en Herne (1053,86) liggen quasi op het Vlaams gemiddelde.  
Deze indicator geeft weer in hoeverre de financiële vrijheid van de gemeenten in de toekomst beperkt zou kunnen worden, aangezien bij een hoge schuld een groter deel van de inkomsten naar de afbetaling van schulden zou vloeien. (De drempelwaarde o.b.v. de 10% slechtst presterende besturen bedraagt <2000.)
- » De financiële schulden per capita lijken in Gooik merkkelijk hoger te zijn dan in Pepingen, Galmaarden en Herne bevinden zich tussen beide gemeenten in, en quasi op het Vlaams gemiddelde.
- » Noot: in deze berekening werd door ABB enkel rekening gehouden met de jaarrekening van gemeente en OCMW en niet met andere entiteiten zoals AGB's. in de volgende slides tonen we hier het verschil. Voor Gooik maakt dit echter het verschil met de collegabesturen een stuk groter.





# Financiële analyse

## Schuld per inwoner excl. AGB



# Financiële analyse

	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen
<b>Liquiditeit</b> <i>(Vlaams gemiddelde: 3,01)</i>	4,46	3,53	2,55	3,76

- » Wat de liquiditeit betreft, scoort alleen Herne (2,55) lager dan het Vlaams gemiddelde (3,01). Galmaarden (4,46) scoort hier opmerkelijk hoger in vergelijking met de overige besturen (Gooik (3,53) en Pepingen (3,76)) uit deze vergelijking.
- » 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  $>1$ .)



# Financiële analyse

	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen
<b>Gecumuleerd budgettair resultaat/EO</b> <i>(Vlaams gemiddelde: 45,95%)</i>	67,99%	49,12%	36,36%	45,51%

- » De ratio gecumuleerd budgettair resultaat/EO is in Galmaarden (67,99%) merkelijk hoger in vergelijking met de andere gemeenten en het Vlaams gemiddelde (45,95%). Vooral in Herne is de ratio gecumuleerd budgettair resultaat/EO een stuk lager. Bij Gooik en Pepingen betreft dit respectievelijk 49,12% en 45,51%.
- » 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 spaarpot/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%.



# Financiële analyse

## Conclusie

- » De vier gemeente scoren in geen enkele van onze parameters in de gevarenzone. Hieruit kunnen we besluiten dat de gemeenten allen financieel gezond zijn. we merken echter wel op dat deze analyses uitgevoerd zijn op de cijfers uit de jaarrekening van 2021 waardoor de impact van de stijgende indexen (loon en goederen en diensten) niet volledig is doorgerekend.
- » Uit de financiële analyse blijkt dat er wat de **APB en OOV-tarieven** betreft **geen aanzienlijke verschillen** zijn binnen de vier deelnemende gemeenten. Hoewel uniformisering van deze verschillen verplicht zou zijn zal dit een eerder beperkte impact hebben. De impact zou vele malen groter zijn bij een oefening met Roosdaal of Lennik, de twee andere pajotse gemeenten. Deze scenario's werken we uit in een de scenario analyse.
- » Verder geven de cijfers aan dat er waarschijnlijk bij alle besturen nog investeringsnoden zijn, maar dat deze vooral in **Herne** het hoogst zijn. Daarnaast ligt in Herne ook de ratio **investeringsuitgaven per capita** het laagst.
- » M.n. de ratio **financiële schulden/EO** schetst een helder beeld: deze ligt in Galmaarden en Gooik immers merkelijk hoger dan in Herne en Pepingen. Dat maakt dat de **“financiële vrijheid” in Galmaarden en Gooik minder groot** is dan in Herne en Pepingen. Dit door recente investeringen.
- » Anderzijds merken we dat Galmaarden en Herne systematisch hun hogere schuldgraad sinds de laatste 6 a 8 jaar steevast aan het afbouwen zijn en dat de schulden per capita naar elkaar convergeren en niet veel van elkaar verschillen.
- » Echter zien we wel dat de liquiditeit en het gecumuleerd budgettair resultaat (de gemeentelijke “spaarpot”/buffer) in Galmaarden beduidend hoog lag, wat uiteraard erg gunstig is gezien de recente ontwikkelingen.

# Van theorie naar praktijk: de bestuurskrachtmeting



# Verzelfstandiging en intergemeentelijke samenwerking



# Verzelfstandiging en intergemeentelijke samenwerking



- » De **Pajotse gemeenten** delen **heel wat samenwerkingsverbanden**.
  - » Deze gaan van een gezamenlijke politiezone en hulpverleningszone tot samenwerkingsverbanden i.k.v. plattelandsontwikkeling, wonen, ruimte, afval, etc.
- » **Het aantal samenwerkingsverbanden illustreert het belang van intergemeentelijke samenwerking voor de Pajotse gemeenten.** De gedeelde 'know how', mankracht en kennis maken het alsnog aanbieden van bepaalde dienstverlening mogelijk in dergelijke kleine gemeenten zoals Galmaarden, Gooik, Herne en Pepingen.
- » Inzake **"erfgoed, cultuur, vrije tijd en jeugd"** is de samenwerking tussen de Pajotse gemeenten zeer sterk en typerend. Ook de **woonwinkel** en **welzijnskoepel** worden als positieve samenwerkingen ervaren.

# Verzelfstandiging en intergemeentelijke samenwerking

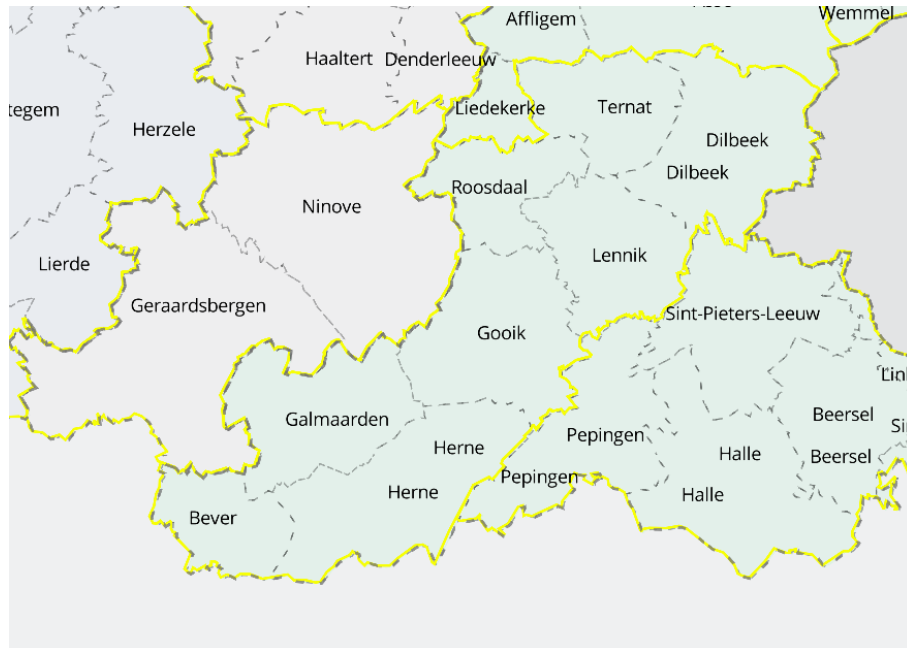


- » Tegelijk detecteert men ook **risico's** bij de **samenwerkingsverbanden** :
  - » Bij een **samenwerking** met gelijkwaardig partners moeten de partners over **voldoende slagkracht** beschikken om de hen – in onderling overleg – toebedeelde taken en verantwoordelijkheden volgens de gemaakte afspraken te laten opnemen.
  - » De “**trekkersrol**” binnen een samenwerkingsverband blijft **vaak persoonsgebonden**. Sommige samenwerkingsverbanden worden actief opgevolgd en (deels) aangestuurd, anderen niet.
  - » Vaak is er binnen het eigen lokaal bestuur **onvoldoende personeel of expertise** voorhanden om de verbanden voldoende en **structureel op te volgen**.
  - » **Binnen grotere verbanden** kan Pepingen **vaak onvoldoende wegen** als kleiner lokaal bestuur (beperkte expertise, beperkte politieke draadkracht).
  - » Ook wordt het groot aantal samenwerkingsverbanden soms als **onoverzichtelijk en onbeheersbaar** aanzien.
  - » **Bepaalde verbanden** treden bovendien **eerder sturend dan ondersteunend** op t.a.v. het lokaal bestuur.
- » Ook staan **sommige samenwerkingen** op **zichzelf onder druk**. De samenwerkingen inzake veiligheid, met name de lokale politiezone, staat bijvoorbeeld onder druk:
  - » Het invullen van functies verloopt moeizaam (oa. door concurrentie met Brussel);
  - » Beperkte beschikbaarheid van interventieploegen op het grondgebied;
  - » ...



# Verzelfstandiging en intergemeentelijke samenwerking

- » Hoewel **Pepingen** doorgaans dezelfde samenwerkingsverbanden deelt als die van de overige gemeenten uit deze bestuurskrachtanalyse, stellen we vast dat:
  - » Pepingen de enige gemeente is met een **andere eerstelijnszone** (zie mapje geel: Zennevallei);
  - » En een **ander samenwerkingsverband** betreffende woonmaatschappijen (zie mapje blauw: Woonpunt Zennevallei).



# Verzelfstandiging en intergemeentelijke samenwerking

## Veiligheid en justitie

- » Galmaarden, Gooik, Herne en Pepingen maken allemaal deel uit van het gerechtelijk arrondissement Brussel.
- » De vier besturen maken op vlak van politie en hulpverlening allemaal deel uit van dezelfde zones:
  - » Hulpverleningszone Vlaams-Brabant West
  - » Politiezone Pajottenland

Samenwerkingsverbanden	Werkingsgebied	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen
Brussel	Gerechtelijke arrondissementen	x	x	x	x
Vlaams-Brabant West	Hulpverleningszones	x	x	x	x
5405 Pajottenland	Politiezones	x	x	x	x

# Verzelfstandiging en intergemeentelijke samenwerking

## Erfgoed, cultuur, vrije tijd en jeugd

- » Op vlak van de afbakening “**Erfgoed, cultuur, vrije tijd en jeugd**” doen de vier samenwerkingsverbanden beroep op dezelfde partners.

Samenwerkingsverband	Werkingsgebied	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen
Cultuurregio Pajottenland & Zennevallei	Bovenlokaal Cultuurbeleid	x	x	x	x
Jeugdregio Pajottenland	Bovenlokaal Jeugdbeleid	x	x	x	x
Pajottenland & Zennevallei	Erfgoedcellen	x	x	x	x
Avansa	Sociaal-cultureel volwassenenwerk	x	x	x	x
ILV Sportregio Pajottenland	Sportregio's	x	x	x	x

# Verzelfstandiging en intergemeentelijke samenwerking

## Ruimte, duurzaamheid & wonen

- » Pepingen doet, samen met de besturen Gooik en Herne, beroep op de afvalintercommunale Intradura.
- » Voor de overige samenwerkingsverbanden op het gebied van "Ruimte en duurzaamheid" doen de vier gemeenten beroep op dezelfde organisaties.

Samenwerkingsverband	Werkingsgebied	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen	Afbakening
Intradura	Afvalintercommunales		x	x	x	Ruimte en duurzaamheid
ILvA i.g.s.	Afvalintercommunales	x				Ruimte en duurzaamheid
3Wplus	Energiehuizen	x	x	x	x	Ruimte en duurzaamheid
Pajottenland & Zennevallei	Regionale landschappen	x	x	x	x	Ruimte en duurzaamheid
Haviland	Streekontwikkelingsintercommunales	x	x	x	x	Ruimte en duurzaamheid
Vlaamse Rand	Vervoerregios	x	x	x	x	Ruimte en duurzaamheid

- » Galmaarden, Gooik, Herne en Pepingen doen voor een groot stuk beroep op dezelfde samenwerkingsverbanden. De grootste verschillen zijn terug te vinden in de sociale verhuurkantoren. Vooral Pepingen doet beroep op andere samenwerkingsverbanden.

Samenwerkingsverband	Werkingsgebied	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen	Afbakening
Woonwinkel Pajottenland	Intergemeentelijke Samenwerking Lokaal Woonbeleid				x	Wonen
Gewestelijke Maatschappij voor Volkshuisvesting	Sociale huisvestingsmaatschappijen				x	Wonen
Woonpunt Zennevallei	Sociale huisvestingsmaatschappijen				x	Wonen
Providentia	Sociale huisvestingsmaatschappijen	x	x	x		Wonen
Webra	Sociale verhuurkantoren	x		x		Wonen
Zuidkant	Sociale verhuurkantoren		x		X	Wonen
Halle-Vilvoorde-Midden	Woonmaatschappijen	x	x	x	x	Wonen

# Verzelfstandiging en intergemeentelijke samenwerking

## Sociaal beleid, werk en welzijn

- » Galmaarden, Gooik, Herne en Pepingen doen voor de afbakening “Sociaal beleid, werk en welzijn” doorgaans beroep op dezelfde samenwerkingsverbanden.

Samenwerkingsverband	Werkingsgebied	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen	Afbakening
Halle-Vilvoorde	1gezin1plan	x	x	x	x	Sociaal beleid, werk en welzijn
CAW Halle-Vilvoorde	Centra Algemeen Welzijnswerk	x	x	x	x	Sociaal beleid, werk en welzijn
Pajottenland	Eerstelijnszones	x	x	x		Sociaal beleid, werk en welzijn
Zennevallei	Eerstelijnszones				x	Sociaal beleid, werk en welzijn
Pajottenland	Geïntegreerd Breed Onthaal	x	x	x		Sociaal beleid, werk en welzijn
SaVHA	Netwerken Geestelijke Gezondheidszorg	x	x	x	x	Sociaal beleid, werk en welzijn
DVV wijk-werken Haviland	Wijk-werken	x	x	x	x	Sociaal beleid, werk en welzijn

# Van theorie naar praktijk: de bestuurskrachtmeting

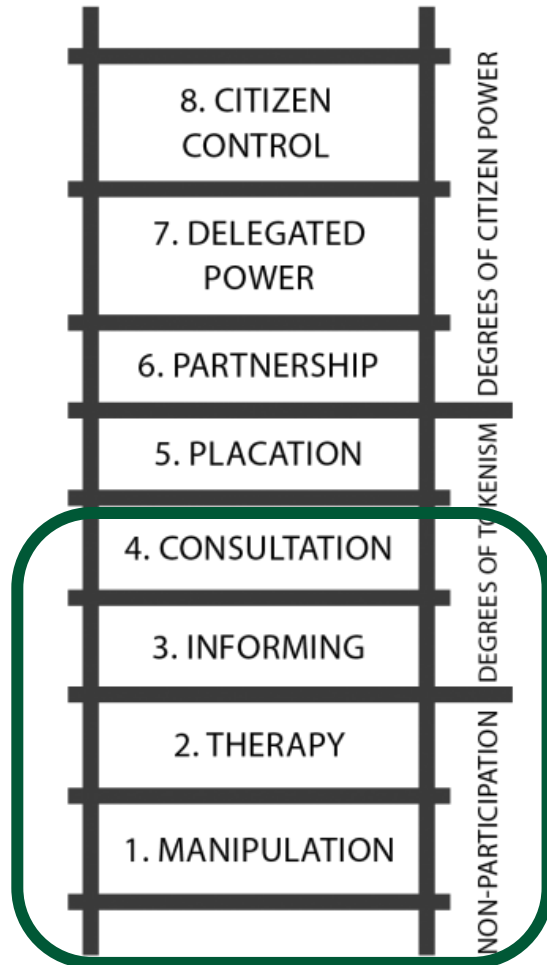


 Bestuurskrachtmeting

# Participatie en communicatie



# Communicatie en participatie



- » De **participatiemogelijkheden** voor de burger zijn aanwezig, maar zijn eerder beperkt te Pepingen. De focus ligt voornamelijk op het informeren en adviseren, en minder op co-creatie met de burger.
  - » **Pepingen** scoort het **laagste** inzake **tevredenheid** over de **communicatie vanuit het bestuur**, dit in vgl. met de andere besturen én in vgl. met het Vlaams gemiddelde.
  - » Ook scoort **Pepingen** het **laagste** inzake de **tevredenheid** over **digitale dienstverlening** en **loketvoorziening**.
  - » **Desondanks geeft 94% van de inwoners** aan **graag te wonen** in de gemeente Pepingen, dit percentage ligt hoger dan het Vlaams gemiddelde van 90%.



# Communicatie en participatie

- » Op deze pagina wordt a.d.h.v. zeven indicatoren uit de **Gemeente-Stadsmonitor** een beeld geschetst over het beeld van de burger **inzake participatie en communicatie te Pepingen**.
  - » Pepingen scoort inzake participatie en communicatie grotendeels in lijn met de gemiddelden van het Vlaams Gewest.
  - » Pepingen scoort daarnaast, op Galmaarden na, eerder lager in vergelijking met de andere besturen in deze studie.

	Herne	Gooik	Pepingen	Galmaarden	Vlaams Gewest
<b>Veel vertrouwen in gemeentebestuur</b>	60%	41%	35%	<b>27%</b>	34%
<b>Voldoende consultatie van inwoners</b>	64%	44%	37%	<b>33%</b>	37%
<b>Voldoende informatie door gemeente</b>	71%	66%	63%	<b>54%</b>	57%
<b>Tevreden over communicatie van bestuur</b>	80%	65%	<b>53%</b>	57%	56%
<b>Tevreden over digitale dienstverlening</b>	76%	72%	<b>52%</b>	60%	69%
<b>Tevreden over loketvoorzieningen</b>	82%	83%	<b>70%</b>	<b>70%</b>	71%
<b>Graag wonen in de gemeente</b>	96%	94%	94%	<b>89%</b>	90%

# Inhoud

## INLEIDING



## BESTUURSKRACHTANALYSE



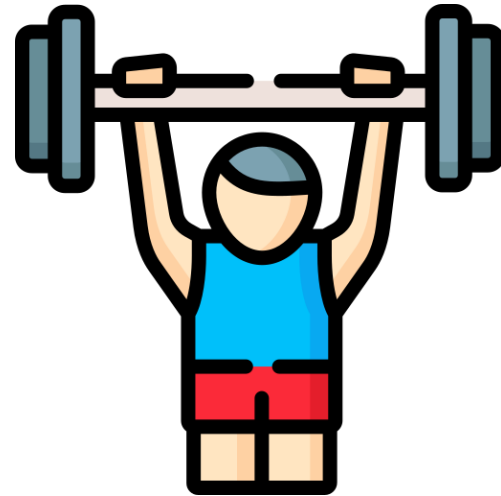
## CONCLUSIE BESTUURSKRACHT



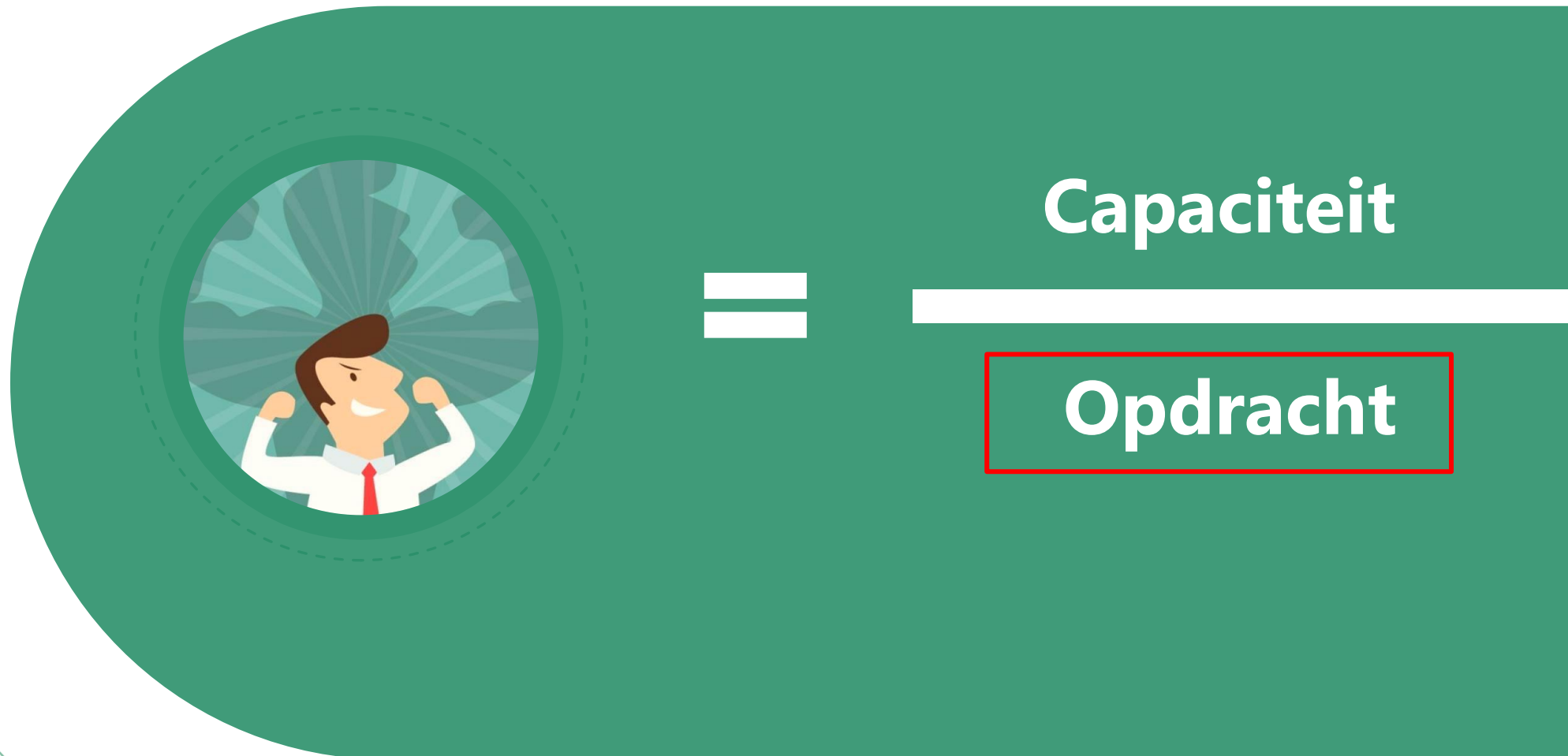
## SCENARIO-ANALYSE



# Beoordeling van de bestuurskracht lokaal bestuur Pepingen



# Conclusie bestuurskrachtanalyse



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

- » Het lokaal niveau wordt steeds vaker beschouwd als het eerste bestuursniveau in het bieden van oplossingen op maatschappelijke uitdagingen en problemen. Niet vreemd, als bestuursniveau staan steden en gemeenten immers het **dichtste bij de burger, bedrijven en het middenveld**. Het lokale niveau wordt dusdanig ook als eerste geconfronteerd met problemen en kan in principe de meeste passende oplossingen aanreiken.
- » De **maatschappelijke uitdagingen** waar onze steden en gemeenten voor staan zijn niet min:
  - » **Demografische evoluties** zoals toenemende vergrijzing en gezinsverdunning die effect hebben op o.m. zorg, infrastructuur, huisvesting,...
  - » **Uitdagingen** naar **duurzaamheid** en **ruimtelijke ordening** zoals onderhoud publiek domein, verhogen van rioleringsgraad, leefbaarheid kernen, onderhoud en beheer wegen, uitrol laadpaalinfrastructuur, kerken en kerkfrabreiken, inbreidingsprojecten, mobiliteit, tegengaan van verharding, klimaatbeleid,...
  - » **Onvoorziene gebeurtenissen en crisissen** zoals de vluchtelingencrisis, coronacrisis, energiecrisis,...
- » Het **Vlaams Regeerakkoord 2019-2024** wil meer dan ooit inzetten op een bestuursmodel dat uitgaat van twee sterke polen: sterke lokale besturen enerzijds en een kaderstellende Vlaamse overheid anderzijds. Vanuit deze visie worden vanuit de Vlaamse overheid (maar ook Federale overheid) meer en meer bevoegdheden doorgeschoven naar het lokale niveau. Deze **bestuurlijke uitdaging** impacteert ook het lokale niveau.



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

Naast voorgaande maatschappelijke- en bestuurlijke uitdagingen staan lokale besturen ook voor grote **organisatorische uitdagingen**:

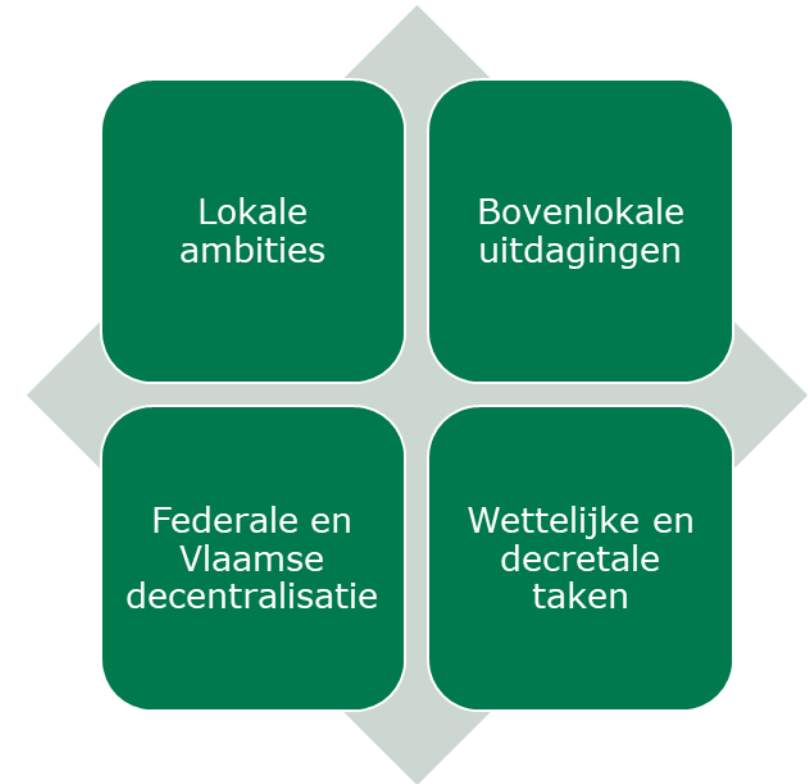
- » **Krappe arbeidsmarkt**
  - » Rekrutering en retentie van personeel op een krappe arbeidsmarkt (attractiviteit organisatie hangt samen met professionaliseringsgraad en bestuurskracht)
  - » Voor technische en hogere profielen is het moeilijk te concurreren op vlak van arbeidsvoorwaarden (in hoofdzaak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



# Opdracht lokale besturen

De opdracht van lokale besturen is vierledig

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



# Wettelijke en decretale taken

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

Het lokaal bestuur Pepingen geeft aan de recurrente minimale wettelijke en decretale taken op heden te garanderen. Aangezien deze taken (zoals het tijdig afleveren van omgevingsvergunningen of identiteitskaarten) verplicht zijn worden de middelen richting deze kerntaken georganiseerd. Niettemin botst Pepingen tegen diverse limieten. De uitvoering komt sterk onder druk te staan gezien de ambtelijke capaciteit (competenties en aantallen) vandaag tegen haar grenzen aanloopt. Wettelijke taken met interne opdracht zoals organisatiebeheersing worden dan weer niet of beperkt uitgerold. De inhoudelijke, juridische, etc kwaliteit van dossiers en taken kan ook niet steeds gegarandeerd worden.

## Risico's:

- » Niet kunnen garanderen van decretale en wettelijke taken
- » Juridisch inhoudelijke correctheid van dossiers en documenten garanderen
- » Tijdigheid en volledigheid van documenten en dossiers garanderen
- » Kwalitatieve adviezen kunnen niet worden voorzien
- » Te sterke afhankelijkheid van externe dienstverleners



# Verhoogde opdracht door decentralisatie

- » Het principe van de **subsidiariteit** staat anno 2022 hoog op de agenda. Dit betekent dat de Vlaamse overheid niet doet wat beter door het lokale bestuursniveau kan worden gedaan. Het **Vlaams Regeerakkoord 2019-2024** wil meer dan ooit inzetten op een bestuursmodel dat uitgaat van twee sterke polen: sterke lokale besturen enerzijds en een kaderstellende Vlaamse overheid anderzijds. De impact van deze decentralisatie op het lokale niveau is niet miniem.
- » De **Commissie decentralisatie** opgericht in de schoot van het Vlaams parlement in 2022 telt 9 werkgroepen (cultuur, mobiliteit & openbare werken, omgeving & toerisme...) om verdere decentralisatie te onderzoeken.
  - » De commissie decentralisatie krijgt de opdracht om tegen ten laatste het najaar van 2022 aan te geven op welke wijze vorm wordt gegeven aan de decentralisatie ambities van de Vlaamse Regering
  - » Decentralisatie-agenda op basis van een longlist met 61(!) voorstellen. Op basis van de resultaten van de werkgroepen wordt een decentralisatieprogramma vastgelegd en meegedeeld aan de Vlaamse Regering. De druk op de lokale besturen zal sowieso toenemen in de komende jaren.
    - » [https://lokaalbestuur.vlaanderen.be/sites/default/files/public/thema/strategische\\_projecten/Decentralisatie/commissie\\_decentralisatie\\_longlist.pdf](https://lokaalbestuur.vlaanderen.be/sites/default/files/public/thema/strategische_projecten/Decentralisatie/commissie_decentralisatie_longlist.pdf)

Bij de beoordeling van de capaciteiten stelden we reeds vast dat de recurrente, wettelijke en beleidsgekozen taken steeds meer onder druk komen te staan. Daarnaast merken we weinig tijd om een lange termijnvisie uit te werken of te ondersteunen vanuit de organisatie. Hierdoor werd aangegeven dat de opname van extra gedecentraliseerde taken op het huidige lokale niveau absoluut niet wenselijk is. In de huidige context zal Pepingen omwille van operationele en personele capaciteit niet in staat zijn bijkomend gedecentraliseerde taken op te nemen.

## Risico's:

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

# Lokale beleidsuitdagingen

- » Naast wettelijke, decretale en gedecentraliseerde taken moet een lokaal bestuur ook inspelen op de **lokale noden en uitdagingen** en hierop gepast antwoord bieden. Denken we maar aan het onderhoud van weginfrastructuur, groenbeheer, patrimonium, 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 gemeenten te Pajottenland gedetecteerd:
  - » Patrimoniumbeheer, onderhoud en renovatie van het huidig patrimonium
  - » Onderhoud en beheer van het openbaar domein: kwalitatief beheren en onderhouden van straten, perken, groen, etc
  - » Mobiliteit en leefbaarheid van de dorpen: link met bovenlokale uitdagingen
  - » Mondiger wordende burgers en veralgemeende vraag naar participatie en inspraak
  - » Vergrijzing en bijhorende problematieken zoals vereenzaming, verborgen armoede,
  - » ...

Het bestuur Pepingen geeft aan de bestaande en toekomstige lokale beleidsuitdagingen beperkt te kunnen realiseren. De organisatie moet vandaag al een continue evenwichtsoefening maken tussen het formuleren en realiseren van ambities en de daartoe beschikbare personele, financiële en operationele capaciteit. Het beleid staat continu onder druk en de keuze om zaken niet of beperkt uit te voeren wordt steeds vaker gemaakt. Ook de draagkracht van de medewerkers neemt af. Bovendien zijn de lokale uitdagingen op vlak van infrastructuur, de lage rioleringsgraad en onderhoud van wegenissen niet te onderschatten.

## Risico's:

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

# Bovenlokale uitdagingen die het lokale niveau impacteren

- » Onder andere volgende **bovenlokale uitdagingen** (niet limitatief) hebben impact op het lokale beleid van de gemeenten te Pajottenland:
  - » **Mobiliteit**
    - » Impact van lintbebouwing, groot oppervlakte en veel zelf te onderhouden wegenisnet
    - » Wagengebruik en duurzame mobiliteit
    - » Fietsverbindingen
    - » Openbaar vervoer
  - » **Ruimtelijk (verharding vs. vergroening)**
    - » Open ruimte vs. verharding
    - » Bereikbaarheid en openbaar vervoer richting de steden met een centrumfunctie
    - » Rioleringsverplichtingen VS lintbebouwing of zeer dunbevolkte gebieden
  - » **Duurzaamheid en leefbaarheid van de dorpskernen**
    - » Impact van de maatschappelijke en sociale effecten op de leefbaarheid van de dorpskernen
    - » Impact betonning op leefbaarheid
  - » **Wonen**
    - » Verdichting van de kernen vs. Groen en open ruimte
    - » Beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen
  - » **Stijgende vergrijzing**

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

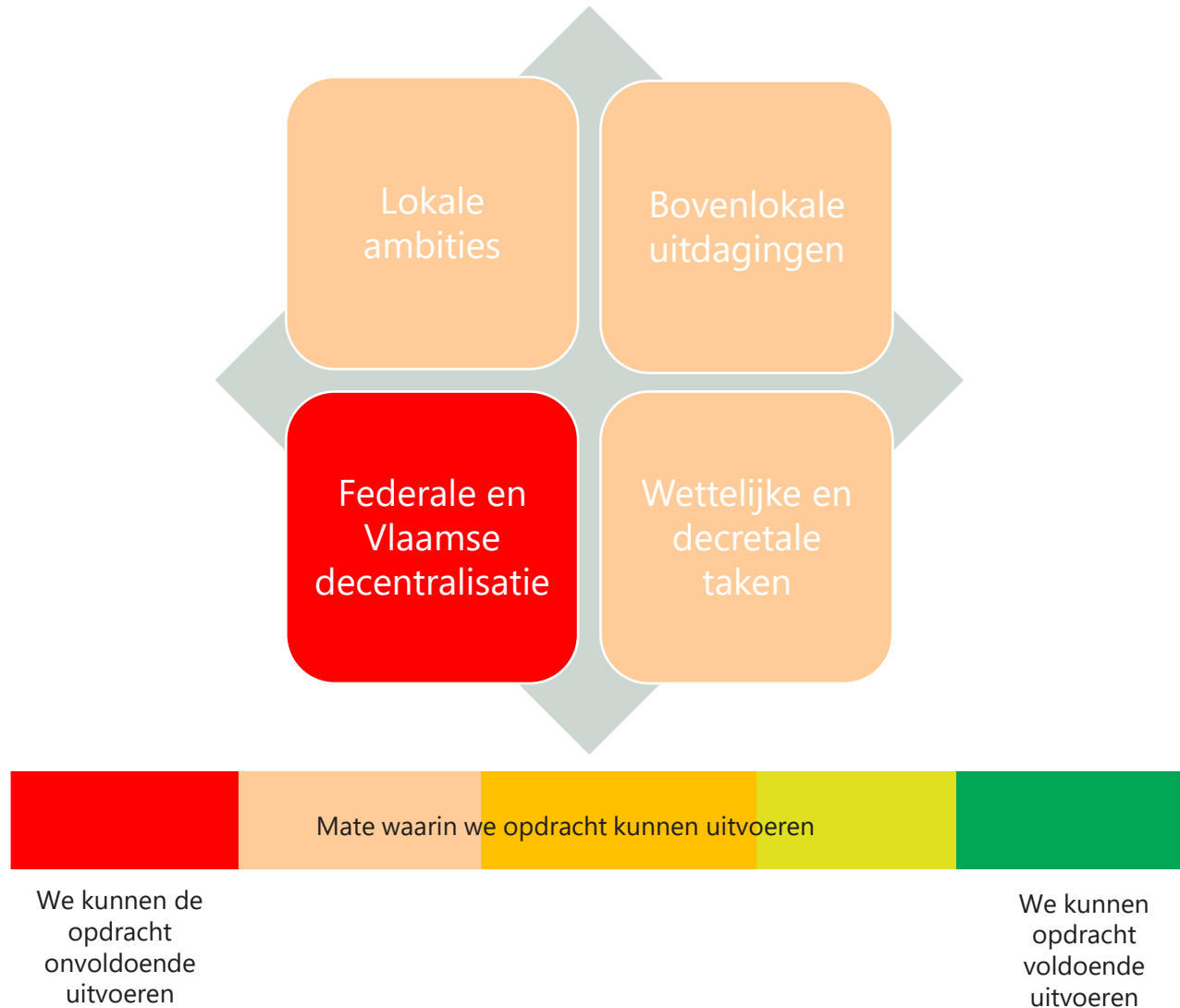
Door de uitgestrektheid van de grotere intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voelt het lokaal bestuur dat de regie van deze oplossingen meer en meer uit handen glipt. Als kleiner lokaal bestuur voelen ze aan dat het steeds moeilijker wordt om in de grote intergemeentelijke of regionale samenwerkingen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

De visievorming op deze vraagstukken evenals de mogelijkheid om Pepingen te vertegenwoordigen in bovenlokale fora en structuren is dusdanig zeer beperkt/onvoldoende.

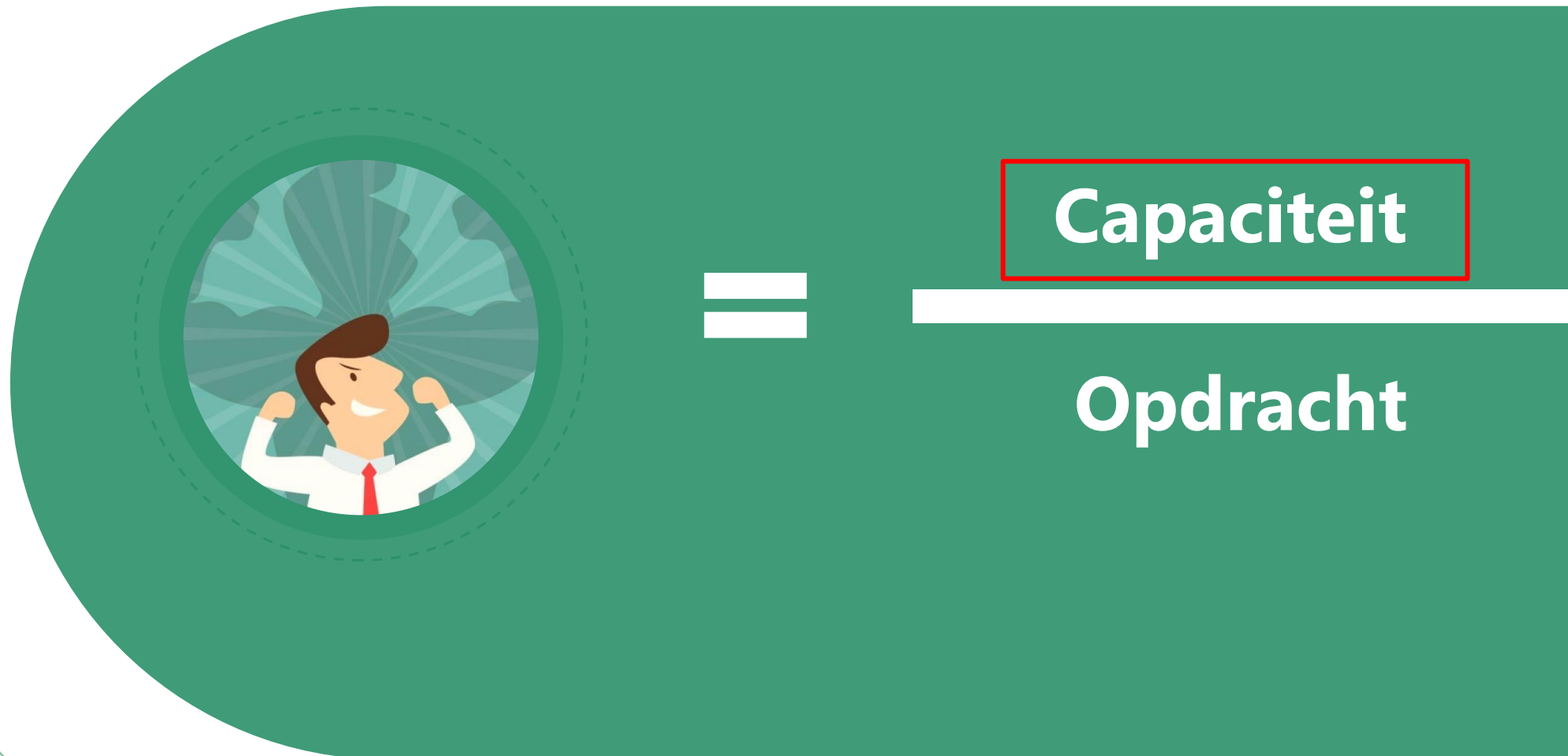
Voornaamste risico's voor Pepingen:

- » Het bestuur kan niet steeds antwoord bieden op bovenlokale uitdagingen. Vandaag, maar ook in de toekomst.
- » De kwaliteit en leefbaarheid van het eigen lokaal bestuur komt onder druk te staan.
- » Pepingen moet beslissingen en impact op lokaal niveau ondergaan i.p.v. mee te sturen.

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

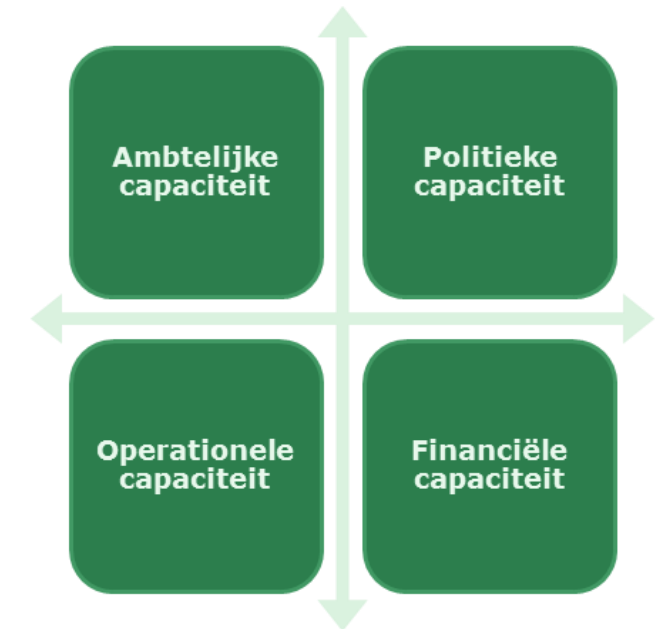


# Conclusie bestuurskrachtanalyse



# Capaciteit

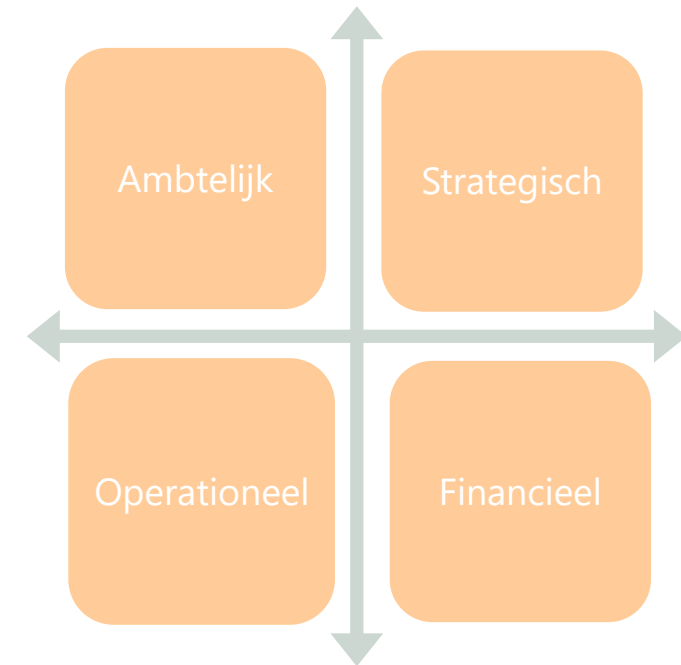
- » **Ambtelijke capaciteit:** het vermogen om als organisatie
  - » Het juiste en kwalitatieve personeel aan te trekken én te behouden,
  - » Het personeel een evenwichtig takenpakket dat correspondeert met hun niveau aan te bieden (functieweging), en
  - » De competenties verder te ontwikkelen.
- »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



Bestuurskracht wordt ontleed in vier  
capaciteiten

# In dit onderdeel beoordelen we de capaciteit

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



# Ambtelijke capaciteit

Pepingen	Huidige situatie
<p><b>Ambtelijke capaciteit</b></p>	<p>(-) Het aantal <b>VTE per 1.000 inwoners</b> ligt lager in vgl. met het Vlaams gemiddelde maar confirmeert met soortgelijke gemeenten qua schaal en oppervlakte. De afgelopen jaren werd in personeel geïnvesteerd. Niettemin stellen we vast dat Pepingen tegen de grenzen van de ambtelijke capaciteit botst.</p> <p>(+/-) De organisatie wordt gedragen door <b>enkele sterke profielen en de flexibiliteit van diverse medewerkers.</b></p> <p>(-) er <b>ontbreken</b> diverse <b>expertises en competenties</b> in de organisatie.</p> <p>(-) Diverse medewerkers <b>combineren verschillende rollen en expertisedomeinen op in 1 functie of combineren meerdere functies in 1.</b></p> <p>(-) De <b>beperkte back-up van bepaalde functies zorgt voor risico's op vlak van continuïteit</b> van de dienstverlening</p> <p>(-) de <b>Functieweging is niet in evenwicht</b></p> <p>(-) Het is <b>moeilijk om competente profielen aan te trekken</b> en te behouden</p> <p>(-) De leidinggevende profielen focussen zich <b>vandaag voornamelijk op het operationele vlak</b> wegens de onvolwaardige bezetting en aanwezige ad-hoc werking, hierdoor is de focus op het strategisch vlak beperkt.</p> <p>(-) Voor <b>enkele cruciale domeinen</b> (bijv. juridisch) is de organisatie <b>sterk afhankelijk</b> van <b>externe expertise</b>. Dit brengt risico's met zich mee inzake het uitbouwen van organisatie-eigen deskundigheid.</p> <p>(-) De <b>ondersteunende diensten</b> zoals ICT, personeel, communicatie, etc beschikken over onvoldoende <b>interne deskundigheid</b> om een gedegen en professionele organisatie uit te bouwen</p> <p>(-) De <b>personeelskost</b> vormt een belangrijk deel van de totale exploitatie-uitgaven, waardoor er druk wordt uitgeoefend op de financiën om extra ambtelijke capaciteit te creëren.</p> <p>(-) De leden van het <b>CBS ondervangen</b> soms de <b>ontbrekende ambtelijke capaciteit.</b></p>
	<p><b>De ambtelijke capaciteit van Pepingen</b></p> <p>De ambtelijke capaciteit van Pepingen staat op diverse vlakken onder spanning en impacteert de bestuurskracht. De medewerkers lijken een hoge werkdruk te ervaren, waardoor er binnen verschillende domeinen een achterstand lijkt te zijn ontstaan. Ook pragmatische organisaties als Pepingen zijn niet immuun voor de uitdagingen die eigen zijn aan kleine, zeer landelijke gemeenten. Daarom lijkt het aangewezen om het dienstverleningsaanbod kritisch onder de loep te (blijven) nemen, en dit zodanig af te stemmen op de draagkracht van de ambtelijke organisatie.</p>



# Operationele capaciteit

Pepingen	Huidige situatie
<p><b>Operationele capaciteit</b></p>	<p>(+) De medewerkers lijken <b>praktisch te denken</b> en <b>hands-on te handelen</b>, om zo goed mogelijk om te gaan met de beperkingen van de organisatie op ambtelijk en operationeel vlak.</p> <p>(-) Er is nog groeimarge op het vlak van <b>interne communicatie en overlegstructuren</b>, zowel tussen CBS en MAT, binnen het MAT, en tussen de verschillende domeinen, clusters en diensten; zowel wat operationele als strategische thema's betreft.</p> <p>(-) De organisatie doet beperkt aan (dienstoverschrijdend) <b>projectmatig werken</b>, zowel binnen het MAT als op de werkvloer</p> <p>(-) Het leidinggevend kader in de organisatie is zeer operationeel actief en legt hierdoor onvoldoende klemtoon op aansturing, visievorming en strategie.</p> <p>(-) De organisatie telt <b>veel éénmansdiensten</b> of functies waarbij de expertise enkel bij één medewerker is geborgen. Dit maakt de organisatie kwetsbaar voor kennisverlies of vormt risico's in de operationele continuïteit van de dienstverlening</p> <p>(-) De organisatie geeft aan duidelijke nood te hebben aan <b>extra experten/deskundigen</b></p> <p>(-) De algemeen directeur en financieel directeur moeten een hoofdzakelijke operationele dan strategische focus leggen</p> <p>(-) Het lijkt cruciaal om op korte termijn in te zetten op <b>organisatiebeheersing</b> en <b>kwaliteitsbewaking</b>. Pepingen lijkt afgelopen jaren sterk geleund te hebben op de veerkracht van de medewerkers, zonder bijzondere aandacht voor gedocumenteerde- en ondersteunende processen (bijv. ICT-ondersteuning wordt ad-hoc opgenomen door de Coördinator Ondersteunende diensten en Administratief hoofdmedewerker Burgerzaken). De interne werking wordt eerder <b>pragmatisch</b> vormgegeven.</p> <p>(-) Pepingen blijkt <b>niet immuun</b> te zijn voor <b>risico's die gangbaar zijn in kleine gemeenten</b>: vinden én binden van medewerkers, toename aantal sociale dossiers, ...</p> <p>(-) Op bepaalde domeinen lijkt de <b>organisatiestructuur</b> onvoldoende uitgebouwd en/of ingevuld. Het lijkt moeilijk om over voldoende interne expertise en capaciteit te (blijven) beschikken (bijv. ICT-medewerker, communicatie-ambtenaar, GIS-deskundige, jurist, ingenieur Bouw/Wegen,...). Dit leidt ertoe dat bepaalde opdrachten onvoldoende (doelmatig) worden opgenomen.</p> <p>(-) Er wordt onvoldoende ingezet op het ontwikkelen van een (duurzaam) <b>personeelsbeleid</b>. Dit geldt eveneens voor het <b>ICT-beleid en communicatiebeleid</b>. Op vandaag worden deze essentiële taken verdeeld onder medewerkers met een volkomen ander takenpakket.</p>

## De operationele capaciteit van Pepingen

De operationele capaciteit van Pepingen lijkt vooralsnog de continuïteit van dienstverlening te kunnen garanderen, al moet hierbij nadrukkelijk de kanttekening worden gemaakt dat deze capaciteit sterkt onder druk staat en de organisatie weinig ruimte heeft voor innovatie, ontwikkeling en professionalisering. De werking typeert zich eerder door ad hoc en fragmentarisch problemen aan te pakken dan proactief en vooruitstrevend te organiseren en professionaliseren. De organisatie typeert zich door pragmatiek en branden blussen. Een totaal visie op dienstverlening en de daar bijhorende interne organisatie is afwezig.

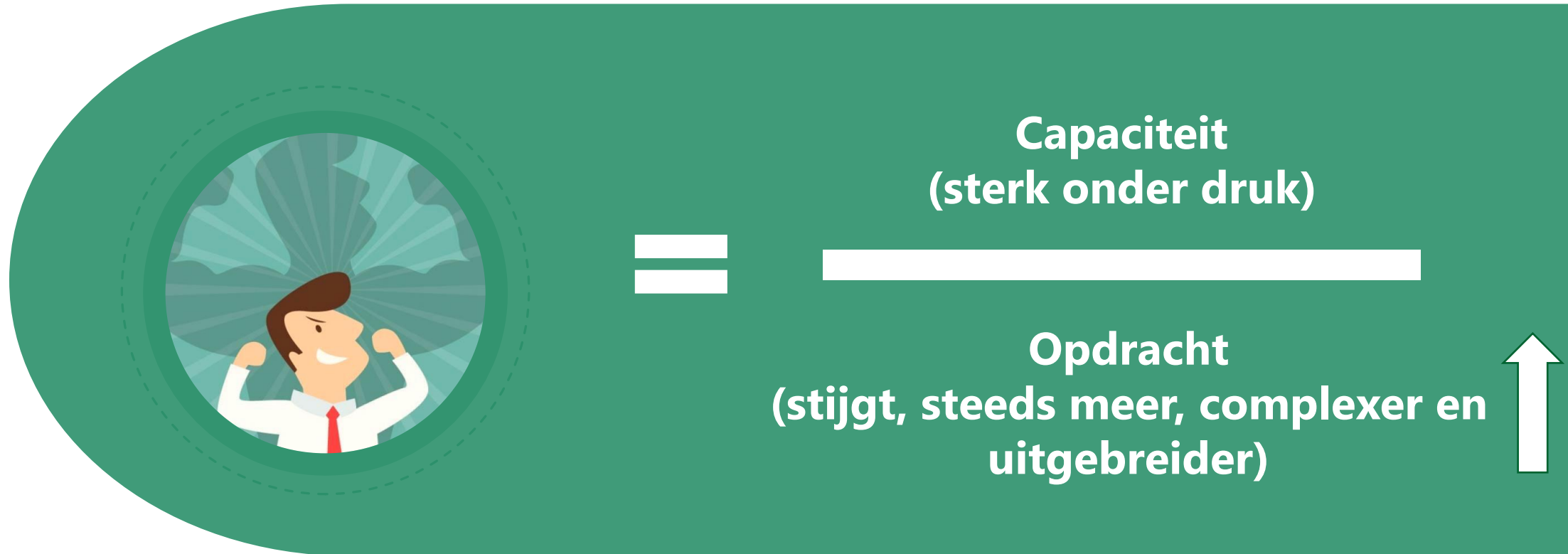
# Strategische capaciteit

Pepingen	Huidige situatie
<p><b>Strategische capaciteit</b></p>	<p>(+/-) De <b>beleidsambities</b> worden aangepast aan de <b>lokale uitdagingen en interne draagkracht</b>.</p> <p>(-) De <b>strategische focus</b> ligt voornamelijk op de legislatuur en <b>minder op de lange termijn</b>.</p> <p>(-) Een strakke planning van de actieplannen, gekoppeld aan een realistisch financieel meerjarenplan ontbreekt. De <b>actieplannen uit het meerjarenplan worden beperkt gerealiseerd</b></p> <p>(-) Door het <b>ontbreken van expertises en de vaak operationele focus lijkt de administratie haar beleidsondersteunende rol onvoldoende te kunnen opnemen</b>. Het managementteam neemt voornamelijk een operationele rol op om alles vlot te laten verlopen maar daardoor heeft het vaak te weinig tijd om de beleidsondersteunende taken t.a.v. het CBS op te nemen.</p> <p>(-) Diverse beleidsuitdagingen situeren zich op bovenlokaal niveau.</p> <p>(-) Als uitgestrekte plattelandsgemeente zijn de <b>financiële inkomsten vanuit de hogere overheid niet in overeenstemming met de lokale noden</b> die een uitgestrekt landelijk grondgebied met zich meebrengen.</p> <p>(-) De organisatie kent een <b>schepenmodel</b></p> <p>(-) De <b>organisatie staat voor diverse uitdagingen</b> op vlak van het onderhoud en beheer van infrastructuur (klimaatbestendig maken), het aanbod aan infrastructuur, het onderhoud en beheer van de wegen en fietspaden, het opkrikken van de rioleringsgraad, etc. Maar ook intern zijn digitalisering, garanderen continue dienstverlening en verdere professionalisering cruciale uitdagingen.</p>
	<p><b>De strategische capaciteit van Pepingen</b></p> <p>De strategische capaciteit van Pepingen lijkt onder hoge druk te staan. De organisatie is door de veelheid van taken en verantwoordelijkheden eerder gefocust op de operationele werking en minder op strategie. De organisatie moet vandaag een continue evenwichtsoefening maken tussen het formuleren en realiseren van ambities en de daartoe beschikbare personele, financiële en operationele capaciteit. Het beleid staat continu onder druk en de keuze om zaken niet of beperkt uit te voeren wordt steeds vaker gemaakt. Ook de draagkracht van de medewerkers neemt af. Bovendien zijn de lokale uitdagingen op vlak van infrastructuur, de lage rioleringsgraad en onderhoud van wegenissen niet te onderschatten. Dit terwijl de realisatiegraad van het meerjarenplan relatief laag is.</p>

# Financiële capaciteit

Pepingen	Huidige situatie
<b>Financiële capaciteit</b>	<p>De analyse van de financiële capaciteit kan teruggevonden worden in het onderdeel <i>Fiscaliteit en Financiën</i>.</p>
	<p><b>De financiële capaciteit van Pepingen</b></p> <p>Pepingen is anno 2023 financieel gezonde gemeente maar op lange termijn kan de financiële gezondheid onder druk komen te staan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De liquiditeitsratio van Galmaarden is 3,76%. Een hoge ratio (&gt; 1) betekent dat er voldoende middelen aanwezig zijn om de verschuldigde bedragen terug te betalen zonder dat hiervoor extra geleend moet worden.</li> <li>• De financiële schuld per inwoner ligt in Pepingen op 976,73 euro. Dit is lager dan het Vlaamse gemiddelde en het laagste ivg de gemeenten in de studie.</li> <li>• De ratio gecumuleerd budgettair resultaat/EO is in Pepingen 45,51% dat is vergelijkbaar met de andere gemeenten en iets lager dan het Vlaams gemiddelde (45,95%). Een hoog percentage kan gezien worden als een soort spaarpot/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 &gt;10%.</li> </ul> <p>Maar opgelet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De investeringsuitgaven per capita 232,15 euro ligt onder het Vlaamse gemiddelde. Een laag bedrag duidt erop dat een bestuur weinig heeft geïnvesteerd en wellicht belangrijke investeringsnoden (en dus toekomstige uitgaven) kent.</li> <li>• De ratio investeringsuitgaven / EO ligt in Pepingen op 15,59 % en onder het Vlaams gemiddelde. Een laag percentage duidt erop dat een bestuur weinig heeft geïnvesteerd en wellicht belangrijke investeringsnoden (en dus toekomstige uitgaven) kent.</li> <li>• De uitdagingen en noden op vlak van patrimonium en openbare infrastructuur zijn hoog en nemen enkel toe en er ligt een grote uitdaging op vlak van rioleringsgraad.</li> <li>• De investeringsnoden zijn mogelijk hoger dan de financiële draagkracht van het bestuur.</li> </ul>

# Over bestuurskracht, onze eerste inschatting



- » Door beperkte groeimarge van de capaciteit en de stijgende druk op de opdrachten voorzien we een toekomstige daling van de bestuurskracht.



# Contact

**Mandus Faingnaert**  
**Eva Heyerick**

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

[mandusfaingnaert@probis.be](mailto:mandusfaingnaert@probis.be)  
[evaheyerick@probis.be](mailto:evaheyerick@probis.be)

[www.ccconsult.be](http://www.ccconsult.be)  
[www.probis.be](http://www.probis.be)

