



September 2024

Bestuurskrachtanalyse

Lokaal bestuur Aartselaar



AANGENAAM
AARTSELAAR



Inhoud



**1. Bestuurskracht in
theorie**



**2. De bestuurskracht-
analyse**



**3. Conclusie
bestuurskracht**



4. Volgende stappen

Inhoud



**1. Bestuurskracht in
theorie**



**2. De bestuurskracht-
analyse**



**3. Conclusie
bestuurskracht**



4. Volgende stappen

Wat is bestuurskracht?



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

=

Capaciteit

Opdracht

Wat is bestuurskracht?



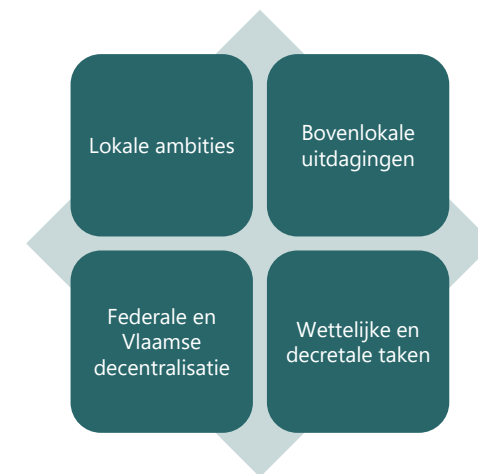
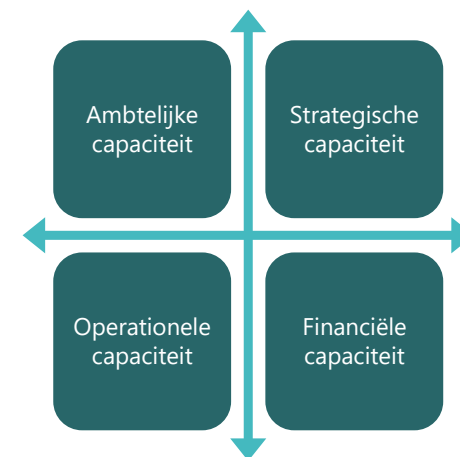
=

Capaciteit



=

Opdracht



De capaciteit van een lokaal bestuur in 4 facetten

Verhogen kwaliteit door meer deskundigheid & doorgedreven expertise

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



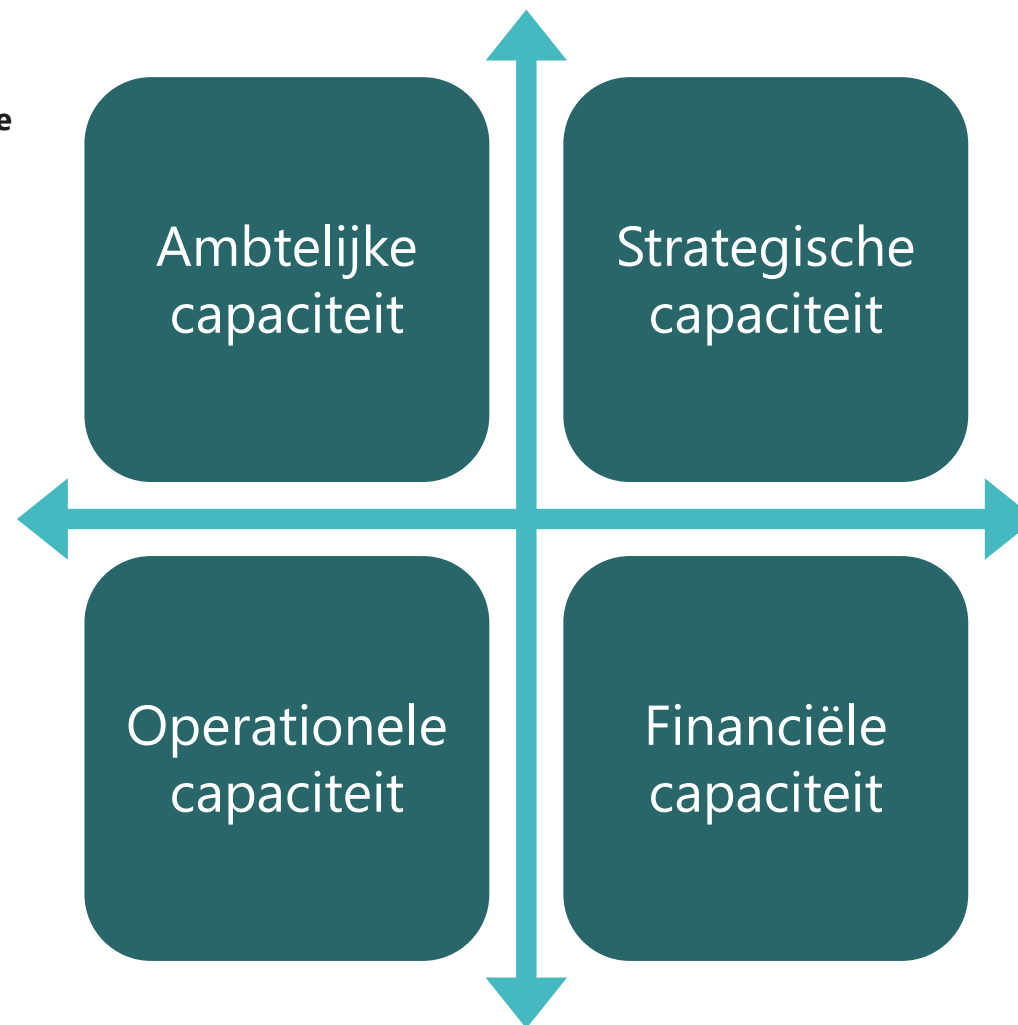
Betere dienstverlening

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



Meer continuïteit en beter risicobeheer

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



Groter bereik & toekomstbestendigheid

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



Innovatie en vernieuwing

Mogelijkheid om meer innovatie en vernieuwing aan de dag te leggen



Financieel sterk staan

- Efficiënter inzetten van financiële middelen
- Verhogen van de inkomsten

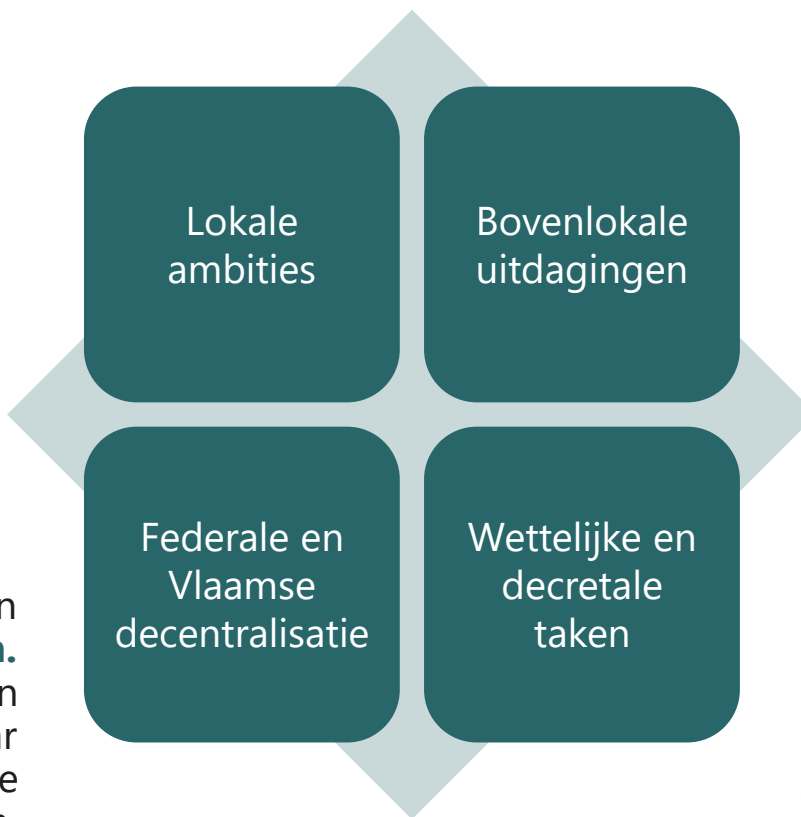
Schaalvoordelen

- Gedeeld aankopen

De opdracht van een lokaal bestuur in 4 facetten

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

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



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

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

Hoe bestuurskracht versterken?

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

Ook volgens academici gaat bestuurskracht verder dan louter oppervlakte, inwonersaantal of ambtelijke capaciteit. Ze stellen zich vragen bij het causale verband tussen schaal en bestuurskracht. Het gaat eerder over **het aanwenden van die capaciteit op een efficiënte, doelgerichte en transparante manier ("de dingen goed doen")**, én over een goede "fit" tussen de wensen en verwachten van de bevolking enerzijds en de beleidsprioriteiten van het gemeentebestuur anderzijds ("de goede dingen doen"). Kortom: dé ideale schaal bestaat niet. Filip De Rynck (UGent) en Lieven Janssens (UAntwerpen) schetsten dit recent nog hun "Visie op de toekomst van het lokaal & binnenlands bestuur in Vlaanderen" (Steunpunt Bestuurlijk Vernieuwing, oktober 2023).

Inhoud



**1. Bestuurskracht in
theorie**



**2. De bestuurskracht-
analyse**



**3. Conclusie
bestuurskracht**



4. Volgende stappen

De bestuurskrachtanalyse in 4 hoofdstukken



De bestuurskrachtanalyse bestaat uit 4 achterliggende hoofdstukken die de conclusie verder onderbouwen. Deze hoofdstukken zijn terug te vinden in diverse bijlagen aan dit document.

Inhoud



**1. Bestuurskracht in
theorie**



**2. De bestuurskracht-
analyse**

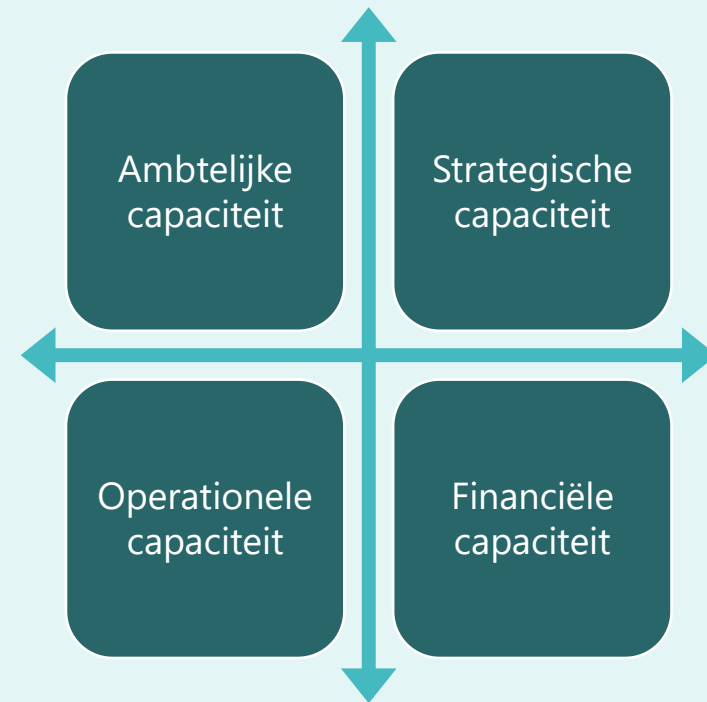


**3. Conclusie
bestuurskracht**

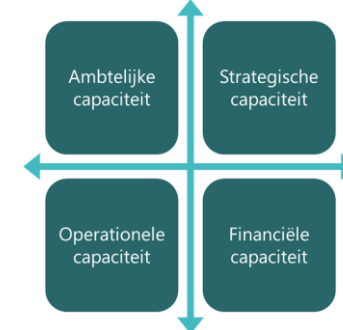


4. Volgende stappen

Capaciteit

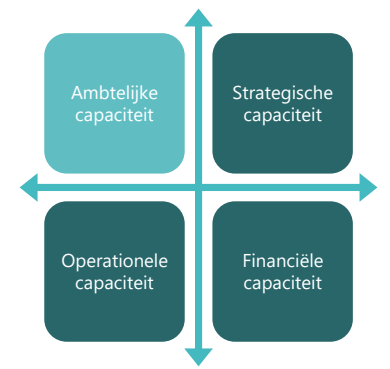


Bestuurskracht: capaciteit



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

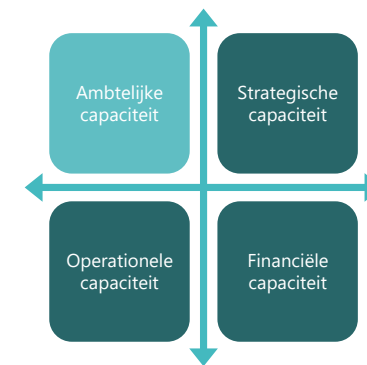
Ambtelijke capaciteit (1)



› Personeel aantrekken en behouden

- **Het lokaal bestuur Aartselaar kent een gecontroleerd personeelsbestand, maar leunt voor technische/ruimtelijke expertise voornamelijk op externe partijen/medewerkers.**
 - Aartselaar kent in vergelijking met andere Vlaams gemeenten een eerder **lagere globale bezetting**. Voornamelijk binnen de ondersteunende en ruimtelijke diensten ligt de personeelsbezetting lager dan gemiddeld. Binnen de beleidssector van vrije tijd is de bezetting groter dan gemiddeld (o.a. door zwembad).
 - De onderbezetting op ruimtegebonden diensten wordt vandaag deels opgevangen door **externe partners**. De mate waarin Aartselaar op deze externe medewerkers steunt, houdt risico's in op vlak van de financiële draagkracht, continuïteit van de dienstverlening en borging van kennis en expertise binnen de organisatie.
 - Aartselaar beschikt over (circa) **minder aantal A- en B-profielen dan gemiddeld** (%) in Vlaanderen. In het bijzonder hebben slechts 9% van de A-profielen, of 0,5 VTE, geen leidinggevende functie. Dit is beperkt. Lokale besturen proberen zich meer en meer te wapenen tegen verhoogde juridisering en complexiteit van de toekomstige opdracht door binnen de diverse domeinen expertise op A-niveau te voorzien. Op die manier moeten complexe uitdagingen kwalitatiever kunnen aangegaan worden.
 - + De personeelskost is goed onder controle, waardoor bijkomende personeelsuitgaven tot de mogelijkheid behoren indien ze opportuun worden geacht.
 - + Het personeelskader is op vandaag aangesterkt in vergelijking met dezelfde periode vorig jaar. Dit is het gevolg van enerzijds een nieuw elan die binnen de administratie aanwezig is en een duidelijk intern traject waarbij de verloningen/bezetting grondig zijn herbekeken.
 - + De recentelijke aanwerving van een stafmedewerker algemeen beleid is een goede zaak om de fundamenteën van de organisatie te versterken en de diensthoofden te ondersteunen in hun takenpakket.

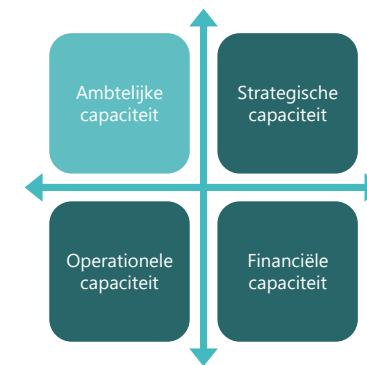
Ambtelijke capaciteit (2)



› *Personeel aantrekken en behouden*

- **Aartselaar kan nog niet beschouwd worden als een moderne, aantrekkelijke werkgever, maar er wordt gewerkt aan de achterstand die is opgelopen.**
 - ± Het houden van medewerkers is in het verleden al een probleem gebleken. De organisatie werkt op vandaag aan een **retentiebeleid** met aandacht voor groepspaden en opleidingskansen. Interne medewerkers laten doorgroeien (en opleiden) binnen de organisatie kan een belangrijk aspect zijn binnen de hevige arbeidsmarktconcurrentie. Ook al betekent dit dat sommige medewerkers hierdoor externe kansen grijpen.
 - De aanwezige organisatiecultuur heeft in 2023 geleid tot meer **verloop** dan traditioneel het geval was. Een stijlbreuk met het verleden is ingezet, maar dient de werkvloer nog verder te bereiken met de geplande acties.
 - Het **personeelsbeleid** van de organisatie loopt anno 2024 nog enkele jaren achter. De aanwezige capaciteit op de personeelsdienst is op vandaag groeiend en de concrete plannen zijn in opmaak om van het lokaal bestuur een moderne en aantrekkelijke werkgever te maken.
- **Technisch expertise aantrekken is geen evidentie voor besturen met een beperkte schaal, zoals Aartselaar, in een competitieve arbeidsmarkt.**
 - De arbeidsmarktsituatie waarbinnen Aartselaar zich bevindt, is een van enorme competitie. Niet alleen liggen er heel wat lokale besturen op een lappendeken bij elkaar, de aanwezigheid van twee grote Vlaamse steden (Mechelen en Antwerpen) zorgen voor heel wat competitie voor traditioneel gegeerde profielen binnen lokale besturen. De projecten en dossiers die daar kunnen opgenomen worden zijn dan ook vaak van omvangrijkere/innovatievere aard.
 - Het blijft moeilijk om **technische/specialistische expertise** aan te werven, waardoor de afhankelijkheid voor de dienstverlening van externen groot is. Dit hoeft niet zozeer altijd een probleem te zijn om de dienstverlening te continueren, maar het is niet wenselijk om structureel decretale taakstelling (bv. afleveren van omgevingsvergunningen) uit te besteden en niet te borgen binnen de interne organisatie. Waar echter wel een omvangrijkere probleemsituatie kan ontstaan, en waar de druk op vandaag voelbaar is, is de afwezigheid van interne expertise op vlak van technische (infrastructuur) projecten. In de toekomst staan een aantal omvangrijke investeringsdossiers op de planning, dit aangaan zonder aanwezige interne expertise is een risico.

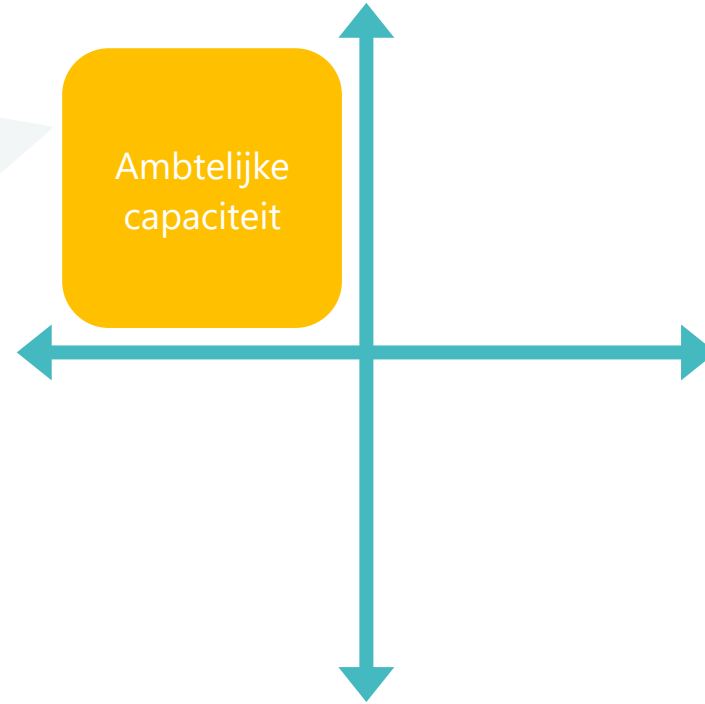
Ambtelijke capaciteit (3)



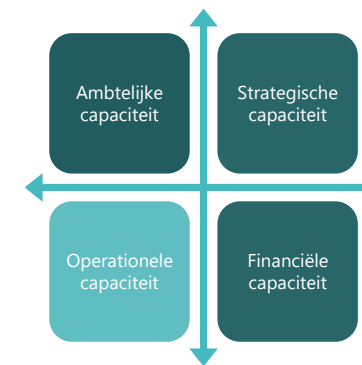
- › **Het personeel een evenwichtig takenpakket dat correspondeert met hun niveau aan te bieden (functieweging) en inzetten op de ontwikkeling van competenties**
 - **De herziening van takenpakketten en loonschalen in een recente oefening is een grote stap vooruit, echter blijft heel wat expertise zich situeren bij de diensthoofden.**
 - Er zijn in de huidige structuur geen **éénmansdiensten**, maar wel **specialistische taken/expertise** (bvb. stedenbouw, milieu, bepaalde technische expertise) die geen back-up kennen.
 - ± De **aanwezige expertise** om **beleid** voor te bereiden, in te plannen en te evalueren is aanwezig binnen de organisatie, maar situeert zich voornamelijk bij de **diensthoofden** met weinig tot geen back-up binnen de diensten zelf.
 - ± Dit hoeft niet altijd een probleem te zijn om de burger van **kwaliteitsvolle en continue dienstverlening** te garanderen. Echter, heeft dit wel impact op het **aantal beleidsuitdagingen** en **ambities** die de organisatie kan aangaan. Dit evenwicht moet beter bewaakt worden.
 - + De takenpakketten en de daarbij behorende **loonschalen** worden geëvalueerd en waar noodzakelijk bijgestuurd.
 - **Het bewustzijn van m.b.t. het te moderniseren HR-beleid moet de komende maanden worden omgezet naar een duidelijk beleidskader en idem dito acties.**
 - Het personeelsbeleid van de organisatie loopt anno 2024 nog enkele jaren achter. De aanwezige capaciteit op de personeelsdienst is op vandaag groeiend en de concrete plannen zijn in opmaak om van het lokaal bestuur een moderne en aantrekkelijke werkgever te maken. Desalniettemin heeft het bestuur nog een **lange weg te bewandelen** (onboardingsbeleid, employer branding, evaluatiecyclus, selectiebeleid/proces, waarderingsbeleid, preventiebeleid, strategisch opleidingsbeleid, exit-beleid, organisatiecultuur, visie op leidinggeven en ondersteuning van leidinggevenden).
 - + Ondanks de afwezigheid van heel wat HR-beleid is er een **sterk bewustzijn** dat dit moet aangesterkt worden en zijn er op vandaag zeker concrete initiatieven rond HR-beleid (bv. opleidingsmogelijkheden).

Bestuurskracht: inschatting capaciteit

De **ambtelijke capaciteit** van Aartselaar staat **onder lichte druk**. Op vandaag kan Aartselaar zich nog onvoldoende profileren als aantrekkelijke werkgever richting o.a. knelpuntprofielen. Hiervoor moet het nog een aantal stappen zetten op vlak van HR-beleid. Echter, zijn we van mening dat de aanwezige capaciteit er is om deze achterstand weg te werken en op termijn een werkgeversimago te creëren dat vooruitstrevend kan zijn binnen de regio. De aanwezige expertise om beleid voor te bereiden, in te plannen en te evalueren is aanwezig binnen de organisatie, maar situeert zich voornamelijk bij de diensthoofden met weinig tot geen back-up binnen de diensten zelf. Daarnaast zijn er, binnen de grondgebonden diensten, externe medewerkers/samenwerkingen noodzakelijk om de dienstverlening te garanderen. Aartselaar moet waken over het feit dat er voldoende expertise en gedreven medewerkers aanwezig blijven binnen het bestuur, alleen op die manier kunnen externe medewerkers gericht en aanvullend blijven ingezet worden.



Operationele capaciteit (1)



› De continuïteit van de dienstverlening verzekeren.

○ De organisatiestructuur moet samenwerking over diensten heen beter faciliteren.

- Er is recent **nagedacht over de structuur van de organisatie**, echter het risico bestaat dat deze structuur niet voldoende duurzaam is. De **versnippering** van **uniforme beleidsdomeinen** in diverse diensten (zonder overkoepelend geheel) kan voor onvoldoende onderlinge samenhang zorgen. De **uitgebouwde centrale interne pijlers** staan op vandaag (nog) ook niet sterk genoeg om deze verbinding te maken en de beleidsdiensten te faciliteren in hun taken en dienstverlening.

○ Er is nood aan bijkomende technische expertise om de aanwezige druk op het huidig takenpakket van de organisatie te beheersen.

- De **continuïteit van de dienstverlening** binnen **de grondgebonden diensten** (technisch en ruimtegebonden) is kwetsbaar gelet op de afhankelijkheid van externe medewerkers of de beperkte aanwezige deskundigheid. Binnen deze diensten staan de wettelijk verplichte taken meer onder druk.

○ Ook binnen andere beleidsdomeinen staan takenpakketten onder druk, indien verder gedecentraliseerd wordt.

- Zowel binnen de persoonsgebonden, grondgebonden als ondersteunende taken is er op vandaag geen capaciteit om bijkomende **gedecentraliseerde taken** op te nemen.
- + De wettelijk/decretale taken kunnen door de persoonsgebonden en ondersteunende diensten worden opgenomen.

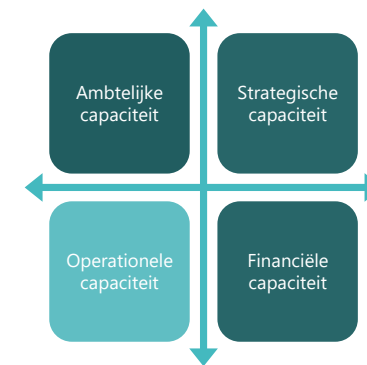
› Gericht (grote) beleidsgekozen projecten realiseren

○ Projectmatige vaardigheden en het versterken van de beleidsplanningsperiode kunnen de organisatie helpen om de capaciteit binnen de organisatie te verzekeren.

- De organisatie heeft nog groeimarge op vlak van **projectmatig werken** – er zijn eerder beperkt projectmethodieken aanwezig en er wordt aangegeven dat diensten hierin nog vrij verkokerd werken. Projecten worden niet altijd even doorgedreven opgevolgd en bijgestuurd en verdwijnen bijgevolg zonder concrete resultaten opgeleverd te hebben. Dienstige projecten en trajecten verlopen kwaliteitsvol en geraken geland. Wanneer diensten **transversaal** moeten, werken stukt het vaak en ontbreekt het aan duidelijke afspraken, methodieken en kennis. De laag van medewerkers die complexere trajecten kunnen opnemen is dun, waardoor bijkomende druk gelegd wordt op de diensthoofden.

- ± De operationele capaciteit is aanwezig om de continuïteit van de dienstverlening te voorzien en geplande zaken uit het meerjarenplan uit te voeren (zeker bij aanwezigheid van het voltallig personeelskader), echter is er een te grote cultuur van **ad hoc projecten/evenementen** die beslag leggen op de capaciteit van de administratie.

Operationele capaciteit (2)

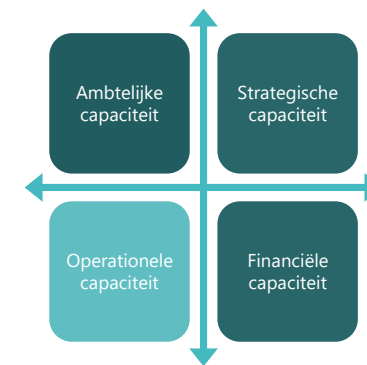


› Het beheersen van risico's binnen de organisatie

○ De interne werking van Aartselaar moet verder versterkt worden zodat risico's beter kunnen worden geïdentificeerd en beheerd.

- Het **procesmatig** werken binnen het lokaal bestuur staat momenteel nog in haar kinderschoenen. Binnen een aantal diensten worden op bepaalde vlakken duidelijke procedures en instructies voorzien, maar het ontbreekt de organisatie nog een overkoepelende kijk op procesmatig werken.
- Er is geen duidelijk **gestructureerd informatiebeheer** of **archiefwerving**. Dit draagt opnieuw bij tot het risico van kennisverlies.
- Er is weinig systematiek in de **opvolging, bijsturing en verbeteren van organisatiebrede processen**, waardoor acties hieromtrent maar minimaal impact hebben op het beheersen van risico's en het verkrijgen van efficiëntiewinsten. In een context van relatief beperkte bezetting voor enkele cruciale dienstverleningen/taken dreigt dit eveneens een risico te vormen om kennis op te bouwen en te borgen.
- Het lokaal bestuur kent heel wat intergemeentelijke samenwerkingen om dienstverlening te organiseren (bv. omgevingsambtenaar, sociaal beleid,...). Deze samenwerking leveren duidelijke effectiviteits- en efficiëntievoordelen op. Zeker niet alle **samenwerkingsverbanden** kunnen gedegen worden **opgevolgd** om risico's te beheersen.
- ± Organisatiebeheersing is binnen het lokaal bestuur nog onvoldoende uitgewerkt. De aanwezigheid van de nieuwe **stafmedewerker** kan hiertoe bijdragen. Daarnaast kent het **managementteam** een nieuwe werking die steunt op de **leidraad organisatiebeheersing** van lokale besturen. Deze aanpak kan helpen om organisatiebeheersing strategisch op te volgen en op de agenda te plaatsen.
- + De **eigen werking** wordt stelselmatig in kaart gebracht en actieplannen ter verbetering van de diensten worden opgesteld. Dit wordt ook uitgesproken als concrete verwachting richting de diensthoofden.

Operationele capaciteit (2)

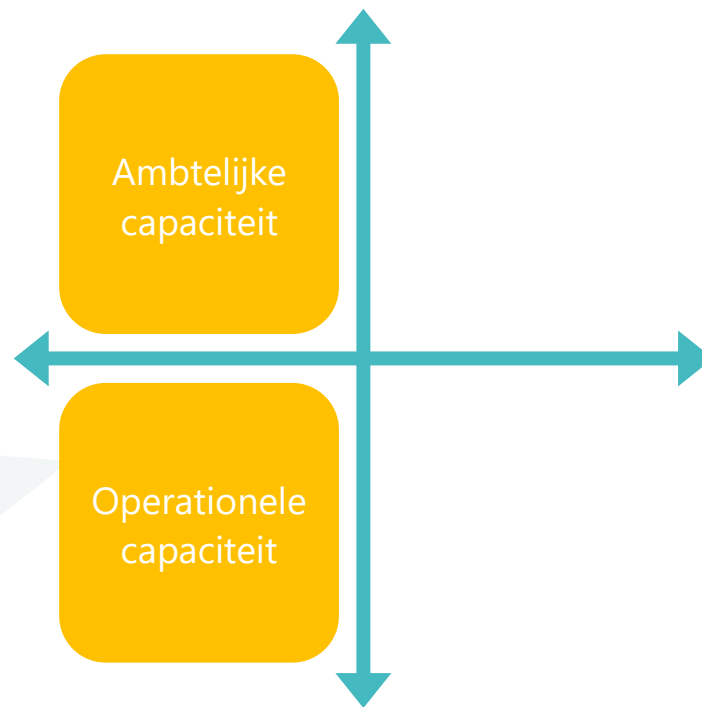


› Ruimte voor kwaliteitsverhoging

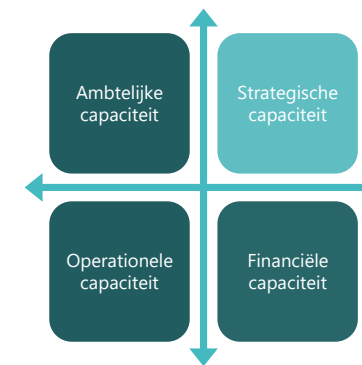
- **Het ambitieniveau van het lokaal bestuur is groot. De kwaliteitslat wordt hoger gelegd dan waar hij traditioneel heeft gelegen.**
 - ± De **kwaliteit** van de **dienstverlening** wordt als 'goed' ingeschat en beoordeeld door de burger. Er is echter groeimarge om dienstverlening verder te **digitaliseren** en te linken met **initiatieven uit Vlaanderen** (zoals bvb. de producten en dienstencatalogus).
 - ± Het **managementteam** heeft de laatste maanden stappen gezet om een **performantere rol** te spelen binnen de organisatie en als een gezamenlijk orgaan te functioneren. Er is op vandaag nog heel wat werk om een effectieve motor van de organisatie te zijn. Het managementteam is nog geen transversaal orgaan die de motor is van de organisatie. Om dit te bekomen ontbreken nog een aantal pijlers zoals; een doelgericht opgesteld meerjarenplan, projectmatig werken met duidelijke rapporteringslijnen en tijd voor de managementleden los van het 'leiden' van hun dienst.
 - ± Er op vandaag een werking **rond stakeholders aanwezig**, die kan nog verder worden uitgediept i.f.v. andere participatie- en communicatiemethodieken of kanalen (zeker binnen ruimtelijke projecten).

Bestuurskracht: inschatting capaciteit

De **operationele capaciteit** van Aartselaar staat **onder lichte druk**. Het lokaal bestuur slaagt er op vandaag in haar dienstverlening op kwaliteitsvolle wijze aan te bieden en continuïteit relatief te waarborgen. Belangrijk hierbij is dat de grondgebonden diensten onder 'meer' druk staan dan andere diensten. Zij ervaren meer continuïteitsrisico's door de afwezigheid van interne expertise, alsook zijn zij niet klaar om eventuele bijkomende taken op te vangen indien deze van hogere overheden naar beneden worden geduwd. Andere diensten hebben op vandaag genoeg capaciteit, maar ervaren continuïteitsrisico's en capaciteitsproblemen door de vele ad hoc activiteiten binnen het lokaal bestuur, buiten het meerjarenplan om. Aartselaar heeft nog werk om haar interne werking efficiënter en effectiever te laten verlopen met oog op een beter beheer van risico's. De reeds gevormde actieplannen en genomen acties om hier aan te werken tonen aan hier reeds een bewustzijn aanwezig is, waardoor de toekomst terecht gunstig wordt bekeken.



Strategische capaciteit (1)



› Visie vertalen in een daadkrachtig en coherent beleid voor de bevolking

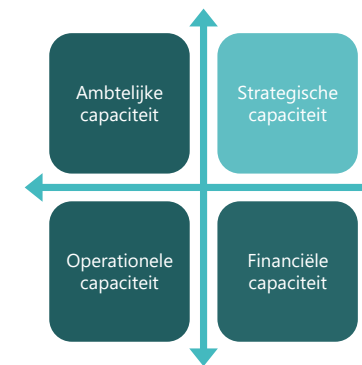
○ De afwezigheid van een langetermijnvisie faciliteert op vandaag geen coherent en strategisch beleid.

- Het bestuur gaat op vandaag slechts in beperkte mate uit van een **lange termijn visie**. Er wordt te weinig gefocust op hoe de verschillende beleidsdomeinen zich op lange termijn dienen te ontwikkelen om een gedegen ontwikkeling van de gemeente te voorzien. Om de duurzaamheid en effectiviteit van beleid te garanderen is deze visie essentieel.
- De **politiek-ambtelijke samenwerking verloopt niet altijd optimaal**. Er worden projecten opgezet zonder grondige consultatie van de administratie, strategische keuzes worden te makkelijk teruggedraaid i.f.v. het realiseren van specifieke beloften (bv. aanleg voetpaden in eigen beheer), op de lange baan geschoven (socio-culturele site, ouderenappartementen).
- Aartselaar gebruikt op dit moment haar meerjarenplan onvoldoende als sturingsdocument. Het huidige meerjarenplan kende beperkte ambtelijke inbreng.
- + De organisatie beschikt over **strategisch sterke profielen** om een visie (mee) te vormen en te vertalen in een coherent beleid. Op beleidsdomeinen waar ze de profielen missen, wordt extern (samen)gewerkt.

○ Monitoring en rapportering dient uitgebouwd te worden om de strategische besluitvorming van de organisatie te versterken.

- Er zijn geen **indicatoren** opgenomen in het huidige meerjarenplan die een gerichte beleidsopvolging en evaluatie mogelijk maken.
- De **opvolging en bijsturing van het meerjarenplan** is doorheen de beleidsperiode niet altijd even procesmatig en dienstoverkoepelend gebeurd. Ook hier ontbreekt een duidelijke politiek-ambtelijke samenwerking en afspraken omtrent bv rapporteringsnoden.
- **De reguliere werking** wordt nog **onvoldoende in beeld** gebracht om de capaciteit van de diensten te monitoren en te verbinden aan de beleidsplanning. In 2024 ging de organisatie wel stelselmatig van start met het in kaart brengen van de reguliere werking i.f.v bezetting en continuïteit.
- + Op dit **thema zijn recent een aantal stappen gezet**, en de wens om tot een meer gedragen meerjarenplan te komen dat dient als sturingsdocument, is aanwezig alsook de knowhow om dit te bekomen.

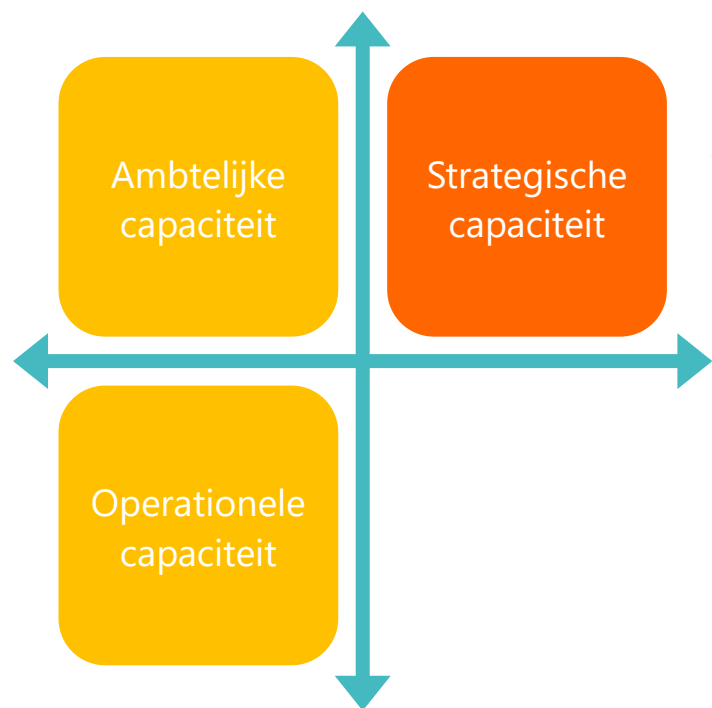
Strategische capaciteit (2)



› In spelen op maatschappelijke uitdagingen en opportuniteiten

- **De grote uitdagingen voor Aartselaar situeren zich in beleidsdomeinen waar het bestuur over 'minder' interne expertise beschikt.**
 - Een aantal belangrijke en complexe investeringsdossiers bevinden zich op beleidsdomeinen waar binnen de administratie (op vandaag) weinig tot geen kennis is. Externe samenwerking is hier vaak een soelaas voor het lokaal bestuur, echter dit houdt, zoals vermeld, risico's in.
 - Als klein lokaal bestuur dichtbij Antwerpen is het niet evident om de **lokale belangen te laten wegen**. De impact van de Stad en verkeersassen zoals de ring en de A12, is groot en zal in de toekomst eveneens niet te onderschatten zijn. Vandaag heeft de organisatie onvoldoende capaciteit om zich te laten gelden op deze beleidsdomeinen (bv. bereikbaarheid openbaar vervoer).
 - ± Aartselaar ligt op de wip tussen de Zuidrand van Antwerpen en de Rupelstreek. Heel wat samenwerkingsverbanden verlopen volgens deze twee breuklijnen wat de eenheid en coherentie in samenwerking met partners niet evident maakt. Het Vlaams regiodecreet biedt hier heel wat opportuniteiten voor de gemeente om naar coherentie en uniformiteit te streven, waarbij Aartselaar een verbindende rol kan spelen.
 - + Er is financiële ruimte om uitdagingen aan te gaan en opportuniteiten op te zoeken.

Bestuurskracht: inschatting capaciteit

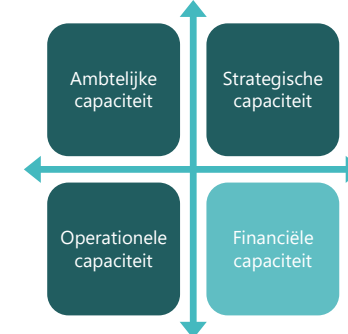


Hoge druk

Geen merkbare druk

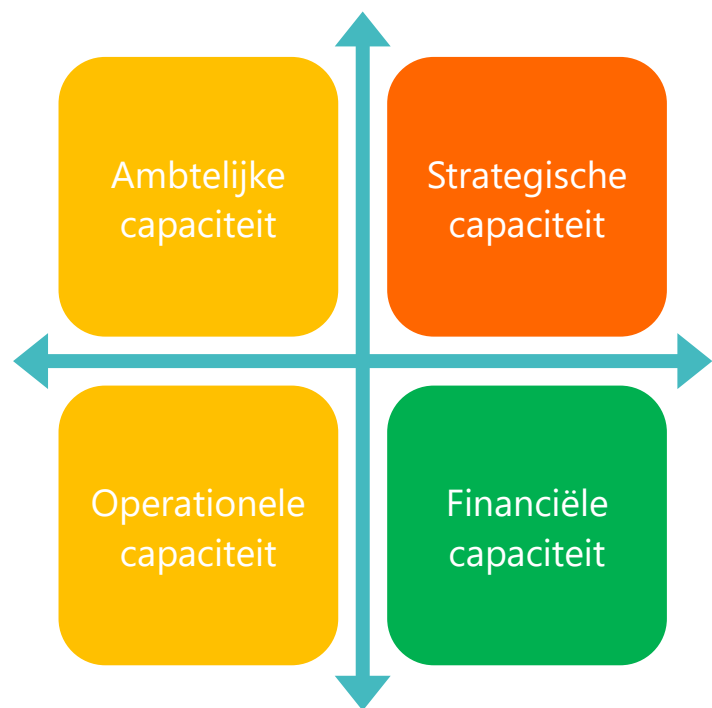
De **strategische capaciteit van het lokaal bestuur staat onder druk**. Op vandaag is er te weinig tijd gegaan naar het vormgeven van een lange termijnvisie en een strategie die dit verder doorvertaalt naar de diverse beleidsdomeinen van het lokaal bestuur. Hierdoor worden strategische keuzes niet altijd snel genoeg genomen. De manier van vormgeven, opvolgen en aanpassen van het meerjarenplan verloopt nog niet volgens een optimaal proces waardoor de sturingskracht van dit document nog ontbreekt. Het lokaal bestuur ligt in een complexe omgeving dichtbij een stad, ontsloten door enkele belangrijke mobiliteitsassen en daarbovenop nog eens 'tussen' twee regio's. Dit zorgt voor heel wat uitdagingen, maar kan ook opportuniteiten bieden voor het lokaal bestuur om een verbindende kracht te zijn binnen het referentieregioverhaal. De ambtelijke strategische capaciteit is aanwezig om met deze druk om te gaan en om een strategisch verhaal te schrijven met Aartselaar.

Financiële capaciteit



Indicator	Aartselaar	Korte uitleg
Financiële afhankelijkheid	✓	Aartselaar is in mindere mate afhankelijk van de werkingsmiddelen dan de andere besturen.
Financiële schulden	✓	De financiële schulden per inwoner en de schuldratio in Aartselaar ligt lager dan gemiddeld.
Investeringsuitgaven/EO	—	Deze indicator laat toe om na te gaan hoeveel de gemeenten investeren ten opzichte van de exploitatieontvangsten. Voor Aartselaar ligt dit voor de laatste 5 jaar net onder het Vlaams gemiddelde, maar ruim boven de slechtst presterende lokale besturen.
Autofinancieringsmarge	✓	Aartselaar kan een structureel evenwicht voorleggen.
Spaarpot/buffer	✓	Aartselaar scoort op deze indicator in 2022 50% waarmee het ver boven het Vlaams gemiddelde zit. Ook in 2020 en 2021 scoorde het bestuur op deze indicator bovengemiddeld. De indicator is stijgend.
Liquiditeit	✓	De Liquiditeit voor Aartselaar ligt met 3,4 ver boven de drempelwaarde van 1.

Bestuurskracht: inschatting capaciteit



De financiële capaciteit van Aartselaar staat niet onder druk. De belastingvoeten liggen laag (tot zeer laag), terwijl de financiële evenwichtsindicatoren goed scoren. Het AFM is gezond, terwijl het lokaal bestuur een relatief mooie investeringsportefeuille had de afgelopen jaren. De personeelsuitgaven stijgen, maar leggen geen hoog beslag op de exploitatie-uitgaven, terwijl (vnl. in 2024) werk is gemaakt van een duidelijk personeelsbehoefteplan met bijhorende loonschalen. De afhankelijkheid van andere overheden ligt laag, terwijl het eigen financieel beleid altijd conservatief is omgegaan met risico's. Dit alles maakt van Aartselaar een financieel gezonde gemeente, waar de financiële capaciteit niet onder druk staat.



Hoge druk

Geen merkbare druk

Opdracht

Lokale
ambities

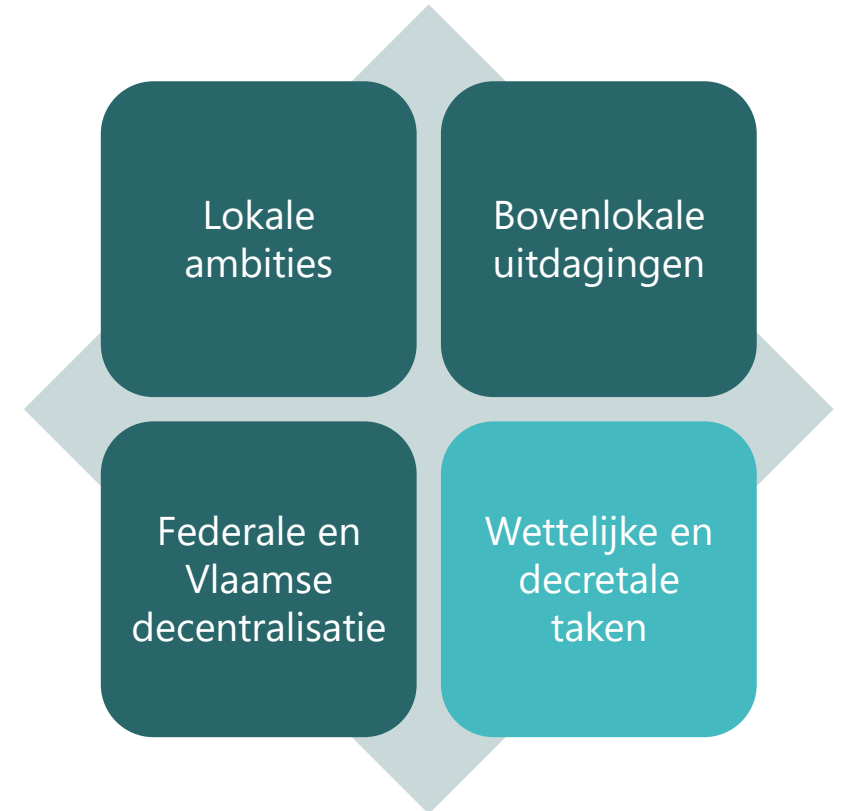
Bovenlokale
uitdagingen

Federale en
Vlaamse
decentralisatie

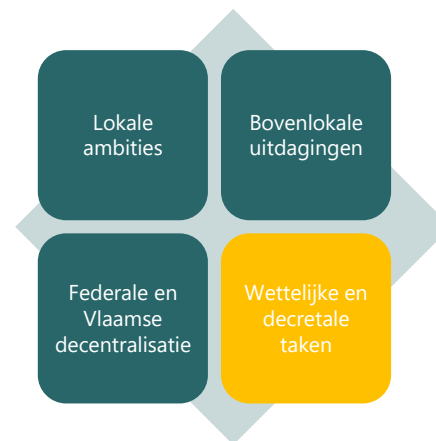
Wettelijke en
decretale
taken

Wettelijke en decretale taken

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



Wettelijke en decretale taken (1/3)



- Aartselaar geeft **aan in grote mate de wettelijke en decretale taken te kunnen voorzien.**
 - Een belangrijke nuance hierbij is dat vandaag op vlak van grondgebonden diensten **structureel beroep moet worden gedaan op externe medewerkers (omgevingsvergunningen, ruimtelijke ordening, mobiliteitsplannen)**
- Een aantal andere wettelijke/decretale taken staan eveneens onder druk in hoofdzaak omdat de **ambtelijke en operationele capaciteit op vandaag onder (lichte) druk staat.**
 - Enkele wettelijke/decretale taken die door de ambtelijke en operationele capaciteit onder druk komen te staan:
 - LOI en maatschappelijke dienstverlening (WZC)
 - Duurzaamheid/klimaatplan
 - Aankoopprocedure (i.f.v kennis en back-up)
 - Informatieveiligheid
 - Afleveren van signalisatievergunningen
 - Veiligheidsverplichtingen i.k.v. evenementen
 - Handhaven van ruimtelijke ordening (coördinatie en afspraken met IGEAN)
 - Gebouwenpatrimonium afstemmen op de opgelegde regels (energienormen, asbestregeling,...)

Wettelijke en decretale taken (2/3)

- Aartselaar heeft binnen een aantal beleidsdomeinen een relatief beperkte bezetting. Wanneer de **dossiers complexer** worden, of bij **verandering/innovatie in regelgeving** heeft dit als gevolg dat de organisatie de taken uitbesteedt of onvoldoende opvolgt.
 - De op vandaag structurele afhankelijkheid van externen inzake ruimtelijke dossiers (werken, ruimtelijke plannings, complexere omgevingsdossiers) impliceert voor een deel dat de wettelijke/decretale taken onder druk staan.
 - De organisatie heeft de laatste maanden geïnvesteerd in haar interne organisatie en tracht een aantal sleutelposities in te vullen of te versterken om intern de kennis op te bouwen/te versterken.
 - Dit moet op termijn leiden tot een versterken van de uitvoering van de wettelijke/decretale taken.
- Aartselaar zet volop in om de druk op die wettelijke/decretale taken te verlagen.
- Het is belangrijk om te onthouden **dat deze taken verder onder druk kunnen te komen staan** indien er bijkomende taken zullen worden **gedecentraliseerd of indien lokale ambities niet beter in evenwicht worden gebracht met de aanwezige personeelscapaciteit**. Het evalueren van de bestaande capaciteit is bijgevolg een continue oefening.



Wettelijke en decretale taken (3/3)

- Indien deze oefening niet op een continue basis gebeurt, of niet verder wordt afgewerkt, zal het lokaal bestuur Aartselaar onderhevig zijn aan een aantal potentiële risico's. Risico's die deels eigen zijn aan de schaal waarbinnen het opereert.

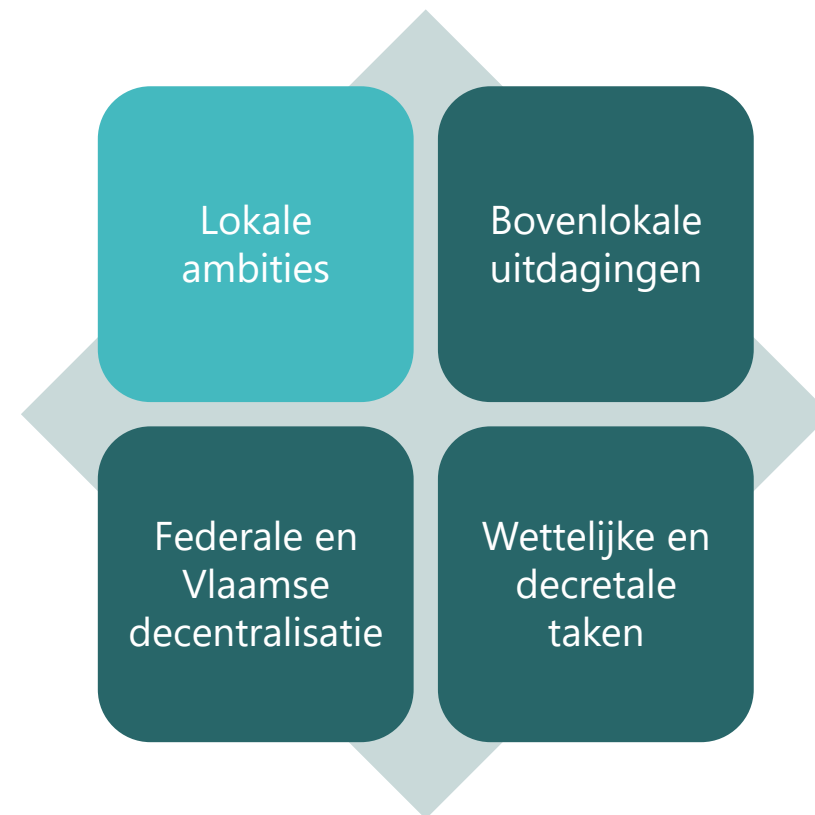
Risico's:

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



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.



Lokale beleidsuitdagingen (1/2)



- › Vandaag slaagt de gemeente er in om de eigen ambities om te zetten in beleid en dienstverlening.
- › Het **dienstverleningsaanbod** van de organisatie is **omvangrijk** te noemen, zeker voor de schaal waarbinnen de organisatie opereert en de nabije omgeving van een centrumstad. Dit toont aan dat lokale ambities/uitdagingen op vandaag financieel mogelijk zijn om te dragen. De ambtelijke capaciteit staat echter wel onder (lichte) druk, gelet o.a. op die uitgebreide dienstverlening.
- › In de komende jaren worden o.a. volgende lokale uitdagingen voor Aartselaar gedetecteerd:
 - Duurzame en veilige mobiliteitsoplossingen
 - Ontharding en kwaliteitssprong openbaar domein en creëren van ontmoetingsplaatsen
 - Vergrijzing inwoners en een achteruitgaand verenigingsleven
 - Behoud van de handelskern
 - Huidige dienstverlening op vlak van vrije tijd behouden met oog voor beschikbare capaciteit
 - Investeren in het gebouwenpatrimonium inclusief een duurzaam en structureel onderhoud
 - Investeren in de interne organisatie om o.a. een aantrekkelijke werkgever te worden, projecten kwaliteitsvoller te realiseren en digitaal sterker te staan

Lokale beleidsuitdagingen (2/2)



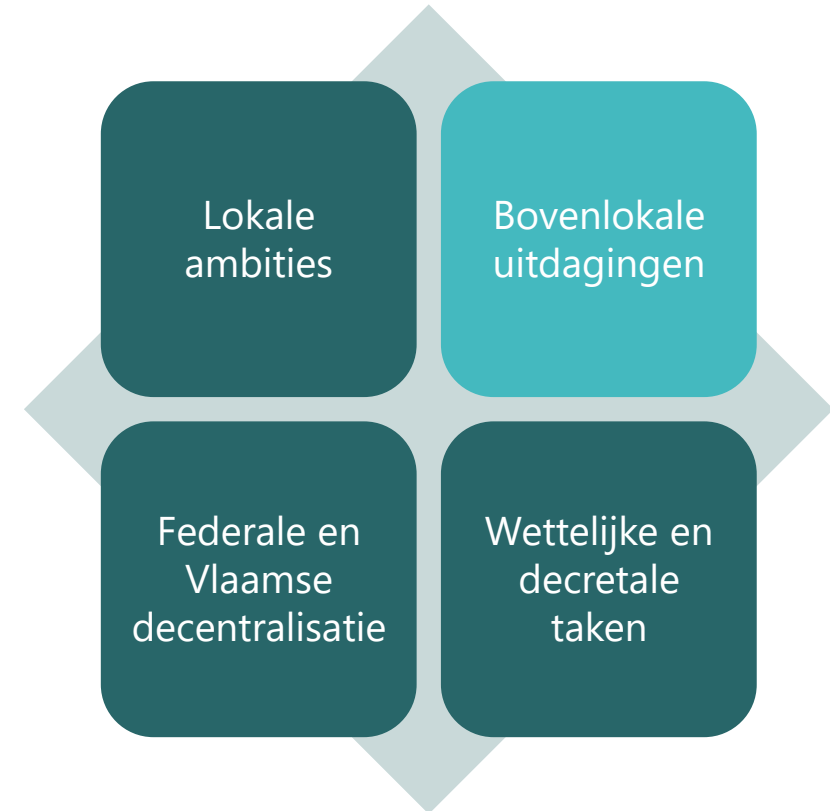
- › Aartselaar heeft op vandaag genoeg capaciteit om de lokale ambities en uitdagingen aan te gaan. Wanneer de **investeringen** in de **interne organisatie** zich verderzetten en het **ambtelijk kader** volledig is ingevuld zullen ook bepaalde pijnpunten (bv. expertise binnen gebouwenpatrimonium, mobiliteit, aankopen,...) kunnen worden weggewerkt. Waar dit niet mogelijk zal zijn, heeft Aartselaar **voldoende financiële middelen** om zich hierin te laten begeleiden door externe expertise.
- › Hier schuilt uiteraard ook een risico. De komende jaren staan heel wat **ruimtelijke uitdagingen** Aartselaar op te wachten. De gemeente kan zich hier extern laten begeleiden, maar gelet op de grootschaligheid van de toekomstige investeringen binnen dit beleidsdomein, **schuilt er een risico (in opvolging) in deze infrastructuurwerken**.
- › Wat evenwel deze opdrachtvorm onder druk zet, zijn de **ad hoc projecten buiten het meerjarenplan** om. Dit impacteert niet alleen de capaciteit van de organisatie om de reguliere dienstverlening te verzorgen en projecten te realiseren uit het meerjarenplan, maar ook de capaciteit die noodzakelijk is om de interne werking (van de organisatie en de diensten) te versterken.
- › Indien Aartselaar werk maakt van de verdere **uitbouw van haar interne structuren, de projectwerking professionaliseert, het meerjarenplan ambitieus doch ambtelijk haalbaar opstelt, de sleutelfiguren invult in de personeelsformatie** zullen lokale ambities op korte en middellange termijn op een effectieve manier aangegaan kunnen worden.
- › **Indien deze zaken niet gebeuren** en ad hoc projecten de bovenhand nemen, technische expertise niet aangescherpt wordt, de interne structuren niet blijven verbeteren en projectwerking niet geprofessionaliseerd wordt, zal het lokaal bestuur Aartselaar onderhevig zijn aan een aantal potentiële risico's. Risico's die deels eigen zijn aan de schaal waarbinnen het opereert.
 - De lokale beleidsuitdagingen en -ambities worden niet of slechts gedeeltelijk gerealiseerd met mogelijk gevolg dat:

Risico's:

- **Gemeente trappelt ter plaatse** of begint zelfs achteruitgang te kennen waardoor deze minder aantrekkelijk wordt voor inwoners, bezoekers en bedrijven
- **Welzijn en tevredenheid** van medewerkers komt onder druk door het ambitieniveau
- **Kwantiteit** van dienstverlening (iets doen) primeert op **kwaliteit** (het goed doen)

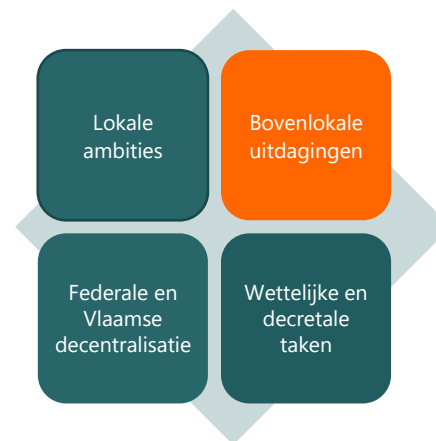
Bovenlokale uitdagingen

- › De term "bovenlokale uitdagingen" verwijst naar problemen en vraagstukken die de grenzen van één enkel lokaal bestuur overstijgen en die samenwerking tussen meerdere lokale besturen of andere bestuurlijke niveaus vereisen.
- › In het kader van bestuurskracht betekent dit dat een lokaal bestuur niet alleen moet beschikken over de capaciteit om zijn interne en lokale opdrachten uit te voeren, maar ook om effectief deel te nemen aan en bij te dragen aan bredere, regionale of zelfs nationale vraagstukken.
- › Het aangaan van bovenlokale uitdagingen door een lokaal bestuur vereist dus een combinatie van **netwerkvaardigheden**, **strategisch inzicht**, en **samenwerking** met andere besturen en actoren. Theoretisch gezien draait het om de interactie tussen verschillende bestuursniveaus en de capaciteit van het lokaal bestuur om effectief bij te dragen aan het oplossen van vraagstukken die meerdere gemeenten, regio's of zelfs nationale belangen aangaan. Dit is onderdeel van de bestuurskracht, omdat het laat zien dat een lokaal bestuur niet geïsoleerd opereert, maar deelneemt aan en **bijdraagt aan grotere, gezamenlijke maatschappelijke doelen en uitdagingen**.



Bovenlokale uitdagingen (1/3)

- Aartselaar neemt op vandaag deel aan verschillende **intergemeentelijke samenwerkingsverbanden**. Deze nemen een deel van de dienstverlening op. Het komt echter meermaals naar voren dat Aartselaar de **samenwerking en/of dienstverlening van deze verbanden als suboptimaal ervaart**.
- Aartselaar heeft **onvoldoende (gespecialiseerd) personeel** ter beschikking om deze **verbanden grondig op te volgen**. Daarnaast ontbreekt langs de kant van de samenwerkingsverbanden geregeld **transparantie en is het niet evident** (door gebrek aan ambtelijke en operationele capaciteit) om de beslissingen van sommige verbanden door te vertalen binnen de eigen organisatie en dienstverlening. Daarnaast zijn de samenwerkingsverbanden veelal een politiek speelveld, waarbij de administratie onvoldoende wordt betrokken.
 - Enkele voorbeelden van samenwerkingsverbanden die vandaag onder druk staan zijn de volgende:
 - Vlotter
 - IGEAN
 - Hulpverleningszone
 - Deze druk komt zowel uit operationele, ambtelijke als strategische hoek.
- Aartselaar bevindt zich tussen twee (sub)regio's, nl. de Zuidrand en de Rupelstreek. Dit is duidelijk te merken aan de samenwerkingsverbanden.
 - Aartselaar werkt vnl. met de **Zuidrand** rond thema's als: erfgoed en cultuur, wonen en veiligheid (politie)
 - Aartselaar werkt vnl. met de **Rupel** (en het bredere Rivierenland) rond thema's als: Sociaal beleid en welzijn en veiligheid (Hulpverleningszone)
 - Daarnaast werkt Aartselaar **regiobreed** (Antwerpen) omtrent de ruimtelijke beleidsdomeinen.



Bovenlokale uitdagingen (2/3)



› Er zijn daarnaast ook tal van bovenlokale uitdagingen die Aartselaar impacteren. Volgende **bovenlokale uitdagingen en beleidsvraagstukken** (niet-limitatief) hebben impact op Aartselaar:

› **Mobiliteit**

- › De A12 en ring rond Antwerpen
- › Lage tevredenheid voor fietsinfrastructuur en -veiligheid

› **Ruimtelijk**

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

› **Veiligheid**

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

› **Wonen**

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

› **Welzijn en zorg**

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

› **Economie en werk**

- › Voldoende bedrijvigheid op het eigen grondgebied
- › Lokaal activeringsbeleid voeren (incl. samenwerking met VDAB)

Bovenlokale uitdagingen (3/3)

- Vandaag kan Aartselaar beperkt antwoord bieden op deze **beleidsvraagstukken** wegens afwezigheid van bepaalde diepgaande expertise, mankracht en/of competenties om deze problematieken volwaardig en structureel het hoofd te bieden.
- Voor een lokaal bestuur van deze grootte kan Aartselaar moeilijk wegen op **besluitvorming** inzake mobiliteit (bv. gewestwegen), klimaat, instroom van nieuwkomers, waterbeheer,... Het bestuur is hier in grote mate afhankelijk van externe partners en hogere overheden.
- Aartselaar voelt ook dat **meer en meer intergemeentelijk samengewerkt** moet worden om zaken gedaan te krijgen. Dit gaat eveneens gepaard met uitdagingen (opvolging, transparantie, democratische besluitvorming...).
- Men voelt echter wel tot op vandaag dat er **gewogen** kan worden op een aantal van de **bestaande samenwerkingen**. Hoe de samenwerkingsverbanden worden opgevolgd en welke rol Aartselaar hierin wenst te spelen is op vandaag niet strategisch doorsproken.
- De **strategische positie** van Aartselaar (tussen 2 subregio's) kan voor het lokaal bestuur interessant zijn om op diverse manieren hun beleidsexpertise te versterken. Men dient er bijgevolg eveneens voor te waken dat het niet tussen twee regio's in valt en diepgaande samenwerkingen aan zich voorbij laat gaan.
- Wanneer Aartselaar niet meer kan wegen op samenwerkingsverbanden, maar tegelijkertijd enorm afhankelijk wordt, stelt het zich open voor volgende risico's:

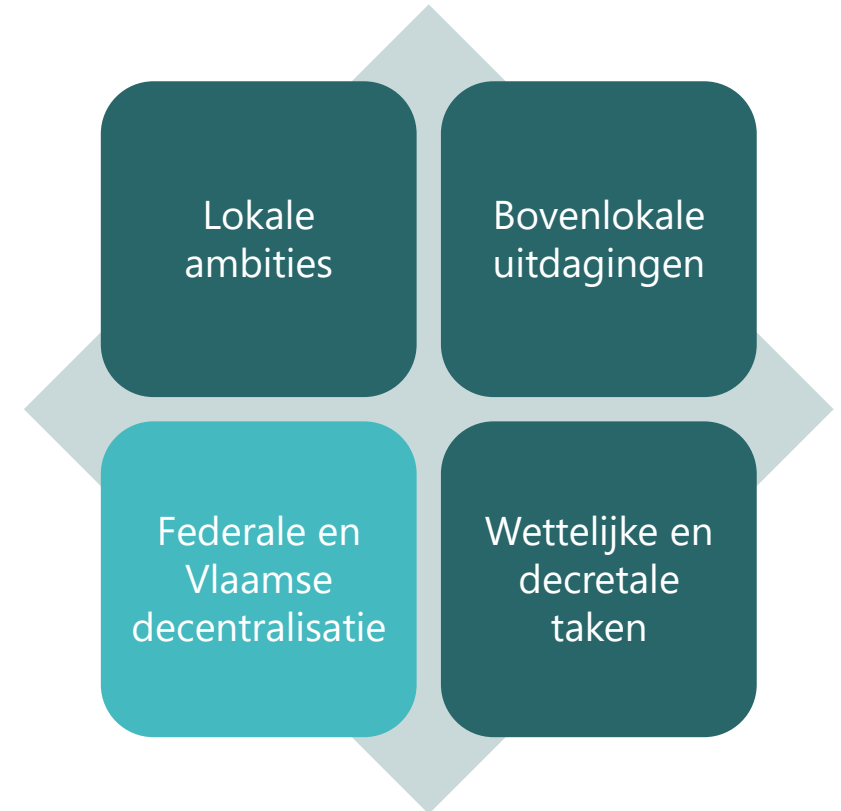
Risico's:

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

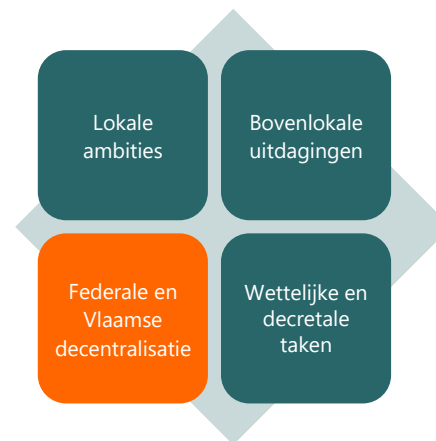


Federale en Vlaamse decentralisatie

- › Het principe van de **subsidiariteit** staat anno 2023 hoog op de agenda. Dit betekent dat de Vlaamse overheid niet doet wat beter door het lokale bestuursniveau kan worden gedaan. Het **Vlaams Regeerakkoord 2019-2024** wil meer dan ooit inzetten op een bestuursmodel dat uitgaat van twee sterke polen: sterke lokale besturen enerzijds en een kaderstellende Vlaamse overheid anderzijds. De impact van deze decentralisatie op het lokale niveau is niet miniem.
- › De **Commissie decentralisatie** opgericht in de schoot van het Vlaams parlement in 2022 telt 9 werkgroepen (cultuur, mobiliteit & openbare werken, omgeving & toerisme...) om verdere decentralisatie te onderzoeken.
 - › De commissie decentralisatie kreeg de opdracht om aan te geven op welke wijze vorm wordt gegeven aan de decentralisatie ambities van de Vlaamse Regering
 - › 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.
 - › De Vlaamse regering zal verder beslissen welke taken effectief gedecentraliseerd zullen worden.

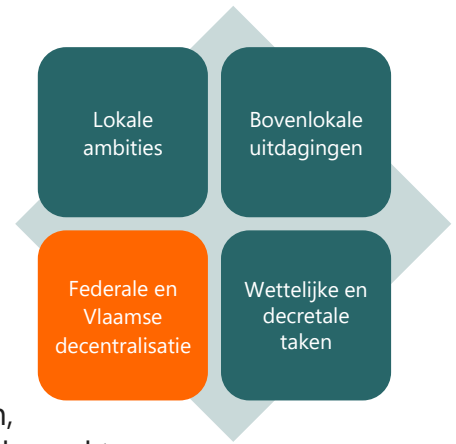


Federale en Vlaamse decentralisatie (1/3)



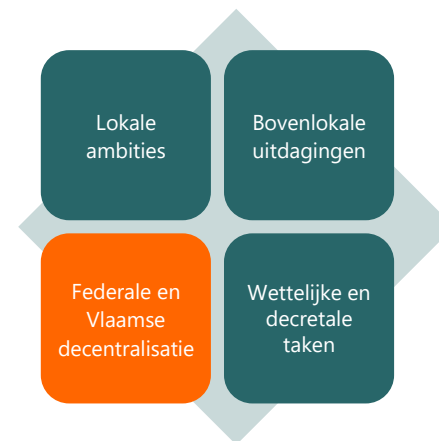
- Een belangrijke factor bij de decentralisatie is de complexiteit van taken en thematieken. Thema's die Vlaanderen en de federale overheid decentraliseren, zijn doorgaans complex. Om de gedecentraliseerde taken als lokaal bestuur op te kunnen nemen, is er nood aan voldoende ambtelijke en strategische capaciteit, om ook de operationele capaciteit te versterken. Zoals aangegeven, **staan de ambtelijke en strategische capaciteit reeds onder (lichte) druk binnen Aartselaar. In geval van bijkomende decentralisatie is er (extra) nood aan:**
 - Aantrekken en uitbouw van ambtelijke expertise binnen gedecentraliseerde thema's
 - Processen voorzien, herbekijken en optimaliseren
 - Een lange termijn visie omtrent hoe de gemeente met de nieuwe taken aan de slag zal gaan in de toekomst
 - Capaciteit om in te spelen om veranderingen in de complexe omgeving
 - Financiële middelen om extra personele en operationele noden te financieren
- Binnen het domein ruimte zullen de juridische en planologische component bij verdere decentralisatie uitdagend zijn voor Aartselaar. Hetzelfde geldt voor het beheer en ontwikkeling van patrimonium en bredere infrastructuur.
- Binnen de persoonsgebonden diensten zijn er thema's die voor extra druk zullen zorgen. Denken we maar aan tewerkstelling, wonen, kinderopvang, integratie... extra taakstelling die niet evident zal zijn om aan te pakken met het huidige personeelsbestand van Aartselaar.
- Eens het **volledig personeelsbestand** is ingevuld op de sleutelposities, de **interne processen** en **werking** worden versterkt (volgens de ambities en het plan die aanwezig is) kan de **druk** op deze **toekomstige taken verlicht** worden.

Federale en Vlaamse decentralisatie (2/3)



- In de huidige context zal Aartselaar **er moeilijk in slagen de bijkomende gedecentraliseerde taken kwaliteitsvol** op te nemen, aangezien er reeds druk is op de wettelijke en decretale opdrachten, alsook het ambtelijk kader en de interne organisatie nog te beperkt versterkt is.
 - De ambtelijke capaciteit staat onder lichte druk binnen Aartselaar. Ondanks de positieve evolutie, moeten er nog extra zaken worden gerealiseerd om in de toekomst te wedijveren in een sterke economische regio om als klein lokaal bestuur de juiste expertise aan te trekken.
 - De financiële capaciteit van het lokaal bestuur kan het mogelijk maken om hier, anders dan sommige andere lokale besturen van dergelijke schaal, in te slagen.
 - De inschatting is dat het lokale niveau in de toekomst alleen aan belang zal winnen. Vlaanderen wenst in de toekomst de rol van kaderstellende overheid ter harte te nemen en moedigt daarbij (expliciet en impliciet) 'sterkere' lokale besturen aan. Dit zal in de toekomst voor bijkomende druk zorgen op de taakstelling van Aartselaar.
 - Hoewel de financiële capaciteit van Aartselaar sterk is, kan dit in de toekomst impact ondervinden van deze Vlaamse beleidskeuzes.
- Indien de **capaciteit** van Aartselaar wordt versterkt, waarmee de druk op de huidige wettelijke/decretale taken afneemt, kan expertise worden opgebouwd om in de nabije toekomst om te gaan met **gedecentraliseerde taken**. Belangrijk hierbij is dat ook de **interne organisatie** (o.a. de ondersteunende processen) stevige fundamenten worden van de organisatie. Indien Vlaanderen (en andere overheidsniveaus) in de toekomst **meer nadruk** leggen op **decentralisatie**, zal de bestaande capaciteit van Aartselaar niet voldoende zijn om hiermee om te gaan.

Federale en Vlaamse decentralisatie (3/3)

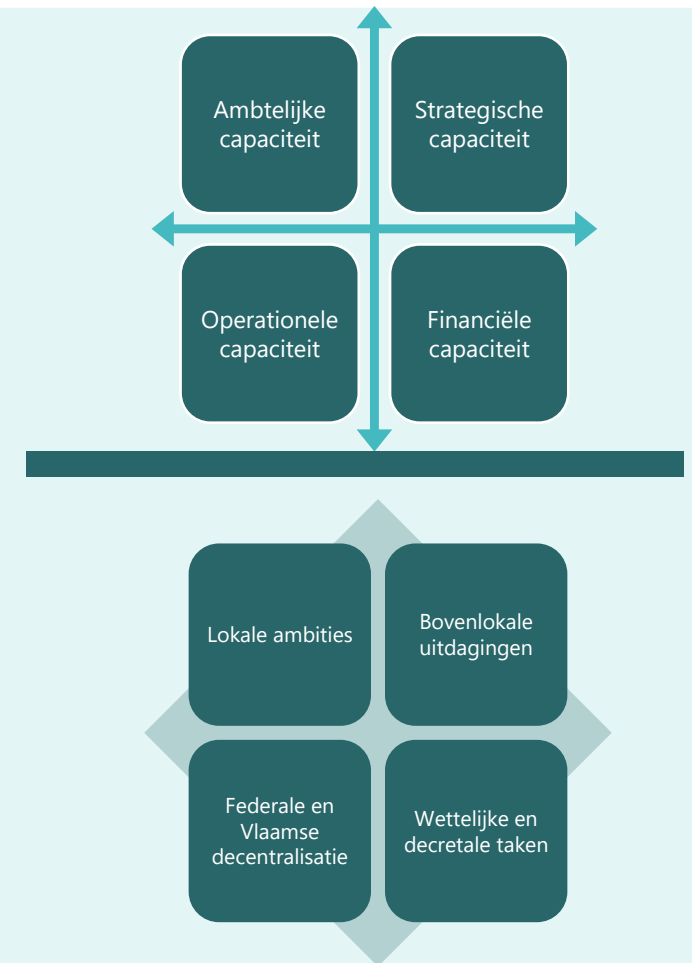


- Indien de **capaciteit** van Aartselaar niet verder wordt versterkt, waarmee de druk op de huidige wettelijke/decretale taken toeneemt, kan expertise niet worden opgebouwd om in de nabije toekomst om te gaan met extra **gedecentraliseerde taken**. Dit zal ook effect hebben op de lokale ambities en bovenlokale uitdagingen.
 - Potentiële risico's hieraan verbonden zijn:

Risico's:

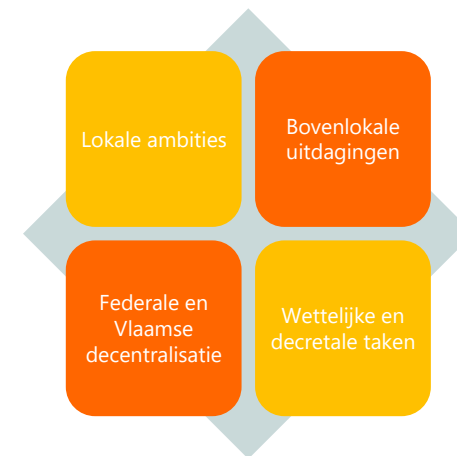
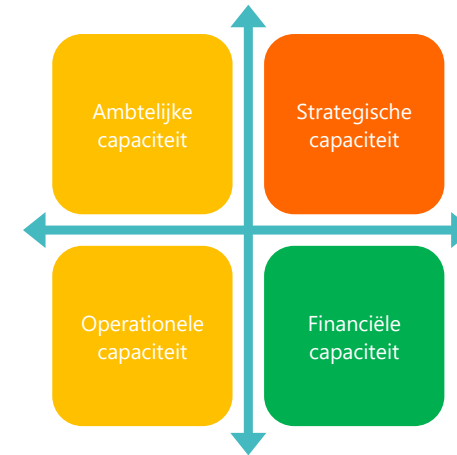
- het lokaal bestuur kan **gedecentraliseerde taken** niet of zeer beperkt uitvoeren
- De bijkomende autonomie voor het lokale bestuursniveau betekent een **verhoogde complexiteit en taaklast die Aartselaar niet kan realiseren** met de huidige capaciteit, expertise en competenties.
- Het bestuur wordt zeer afhankelijk van **derden of omliggende partijen** om de dienstverlening te realiseren.

Bestuurskracht

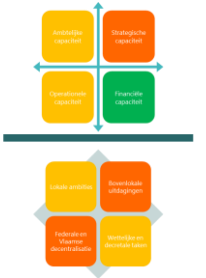


Bestuurskracht: Aartselaar

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



Conclusie: is Aartselaar op vandaag nog bestuurskrachtig?



- › De bestuurskracht van het lokaal bestuur Aartselaar staat vandaag in beperkte mate onder druk. Echter, door de veranderende omgeving waarbij taken meer en sneller worden gedecentraliseerd, uitdagingen complexer en omvangrijker worden, zal de opdrachtzijde van de bestuurskracht verzwaken. Op vandaag wordt op vlak van decentralisatie en bovenlokale uitdagingen reeds een druk ervaren. Daarnaast zijn ook de wettelijke taken nog niet volledig onder controle en zijn de lokale ambities nog te weinig gestructureerd in een doorleefd meerjarenplan.
- › Aartselaar heeft nog ruimte om te groeien in het capaciteitsstuk van bestuurskracht. Sinds een aantal maanden werd de organisatie zichtbaar versterkt en worden interne uitdagingen gestructureerd aangepakt. De financiële situatie van het lokaal bestuur maakt het mogelijk om waar nodig investeringen te doen die zullen lonen op korte en lange termijn (bv. aanwerven gespecialiseerd personeel, digitalisering,...). De strategische capaciteit van Aartselaar kan verder toenemen indien het in volgende planningsperiode werk maakt van een gedragen meerjarenplan en duidelijke afspraken rond opvolging en bijsturing. Dit moet leiden tot een daling van neven (ad hoc) projecten buiten het meerjarenplan om. De capaciteit van de organisatie kan zo in evenwicht gehouden worden met het lokale ambitieniveau.
- › Om Aartselaar ook in de toekomst bestuurskrachtig te houden (en de bestuurskracht te versterken) is een combinatie noodzakelijk van twee elementen. Eerst zal het interne traject dat momenteel loopt, moeten worden doorgezet in de toekomst. Dit zal de toekomstige capaciteit van de organisatie versterken waardoor de druk op de opdrachtzijde kan verlichten. Ten tweede moet het lokaal bestuur gericht de bestaande samenwerkingsverbanden structureel verder intensifiëren en pistes verkennen om met specifieke besturen diepgaande samenwerkingen aan te gaan – ook op vlak van interne ondersteuning (i.f.v. verdere professionalisering en het versterken van de capaciteit). Het is immers een blijvende uitdaging om als kleiner lokaal bestuur grip te houden op de lokale belangen en impact binnen een complexe regio (tussen twee grote steden, tussen twee regio's in).



Contact

- Michelle Rommelaere
 - michellerommelaere@probis.be
- Cas Buffel
 - casbuffel@probis.be

www.probis.be | info@probis.be





Disclaimer

- › Dit rapport is gebaseerd op de aan Probis overhandigde gegevens, meer bepaald op:
 - De ter beschikking gestelde documenten
 - De informatie die Probis mocht ontvangen tijdens diverse gesprekken en bevestigingen
 - Opzoeken die Probis heeft uitgevoerd door middel van desk research.
- › Gezien de aard en betrouwbaarheid van de geconsulteerde bronnen, zijn we als Probis ervan uitgegaan dat de informatie die we op deze basis hebben verworven, correct en volledig is. Deze informatie werd dan ook niet verder geauditeerd. Zij kan zich derhalve niet uitspreken over de juistheid ervan, en is niet verantwoordelijk voor onnauwkeurigheden of voor de kwaliteit van de gebruikte informatie.
- › Dit rapport is uitsluitend bestemd voor de Opdrachtgever.
- › Met betrekking tot de inhoud van dit rapport kan Probis niet aansprakelijk worden gesteld voor schadeclaims van derden, noch van de Opdrachtgever indien het rapport gebaseerd is op input verstrekt door deze.
- › Ook indien bepaalde gegevens niet verwerkt zijn in deze nota, of indien er gegevens weggelaten zijn omwille van de omvangbeperking van de Opdracht, kan Probis hiervoor niet verantwoordelijk worden gesteld.
- › In ieder geval zal de aansprakelijkheid van Probis beperkt zijn tot de waarde van de betreffende Opdracht.
- › Probis heeft dit rapport exclusief gemaakt voor de Opdrachtgever en is vertrouwelijk van aard.