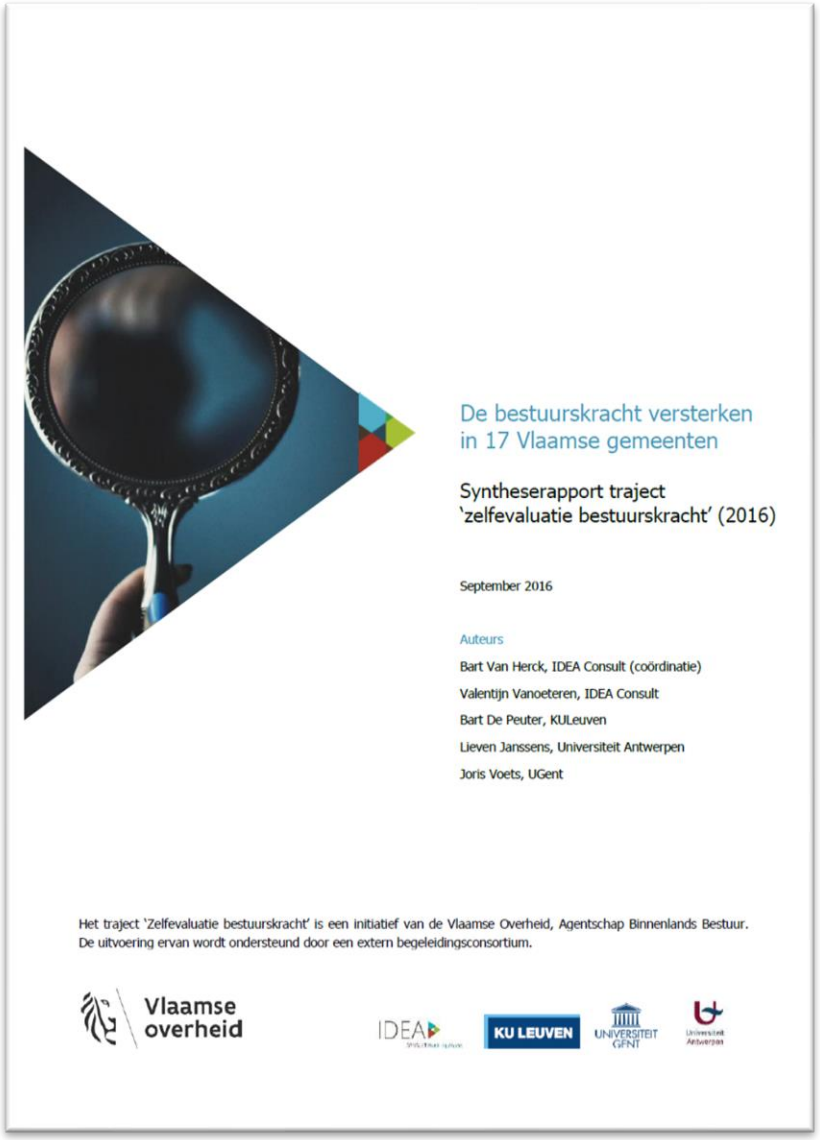
Bestuurskrachtmeting
GEMEENTE BEERNEM

Syntheserapport
15/03/2021

Bart Van Herck
Valentijn Vanoeteren
Robbe Van Hoof

IDEA CONSULT thinking ahead
member of IDEA GROUP



De bestuurskracht versterken
in 17 Vlaamse gemeenten

Syntheserapport traject
'zelfevaluatie bestuurskracht' (2016)

September 2016

Auteurs

Bart Van Herck, IDEA Consult (coördinatie)
Valentijn Vanoeteren, IDEA Consult
Bart De Peuter, KULeuven
Lieven Janssens, Universiteit Antwerpen
Joris Voets, UGent

Het traject 'Zelfevaluatie bestuurskracht' is een initiatief van de Vlaamse Overheid, Agentschap Binnenlands Bestuur.
De uitvoering ervan wordt ondersteund door een extern begeleidingsconsortium.

Vlaamse overheid

Bestuurskracht versterken

De IDEA Group analyseert en evalueert al jarenlang de bestuurskracht van organisaties:

- Ontwikkeling van een zelfevaluatiemethodiek bestuurskracht in samenwerking met academische partners voor het Agentschap Binnenlands Bestuur
- Uitvoering bestuurskrachtmetingen in een twintigtal gemeentebesturen, ook in politiezones.
- Omgevingsanalyses en interne analyses op basis van de leidraad organisatiebeheersing van Audit Vlaanderen

IDEA CONSULT thinking ahead

MONDEA PARTNER VAN STERKE ORGANISATIES

value partners urban development

Inhoud

1. Wat verstaan we onder bestuurskracht?
2. Aanpak Beernem en ‘de lens’ die we hanteren
3. Over welke middelen beschikt het bestuur?
4. Wat wordt er met de middelen bereikt?
5. Conclusie en aanbevelingen bestuurskrachtmeting

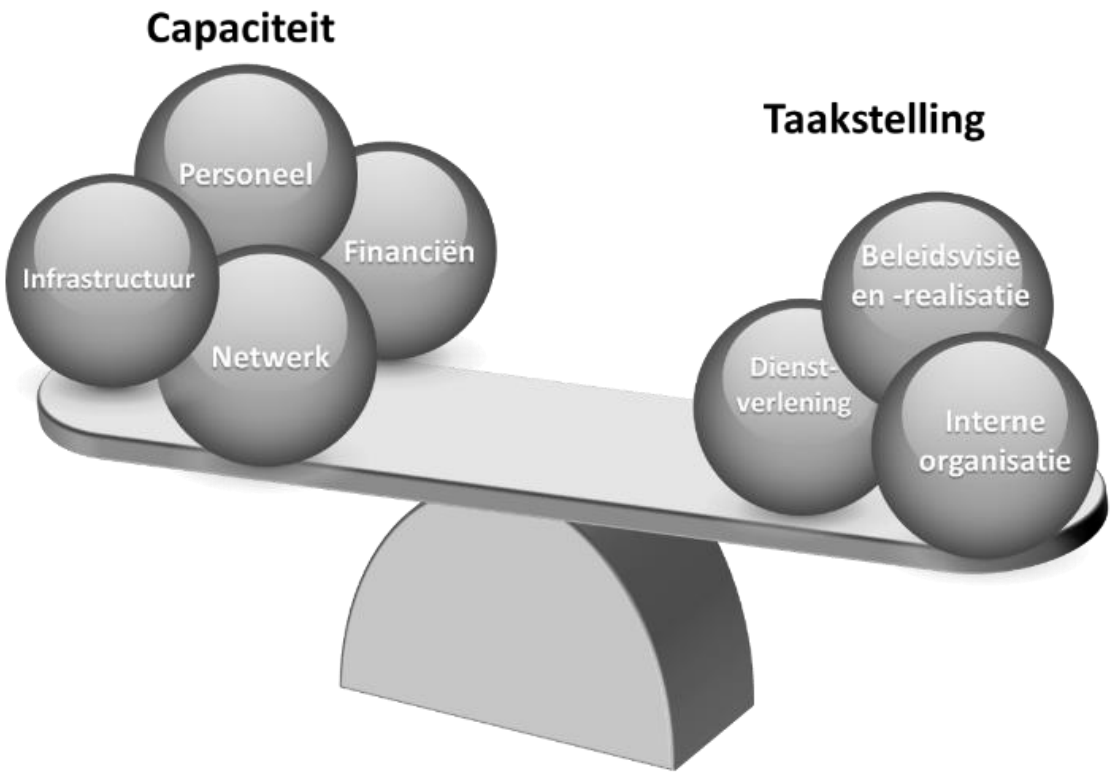
Wat verstaan we onder bestuurskracht?

Onder bestuurskracht verstaan we:

Voldoende middelen hebben en inzetten om de taakstelling van het lokaal bestuur op een kwaliteitsvolle manier in te vullen.

‘Taakstelling’ beschouwen we daarbij niet als wat de gemeenten op vandaag doet, maar wat er vandaag en de komende jaren van een lokaal bestuur redelijkerwijs mag worden verwacht.

We onderscheiden zeven aspecten van bestuurskracht (zie figuur), telkens gerelateerd aan de twee basiscomponenten van het begrip, namelijk capaciteit en taakstelling.



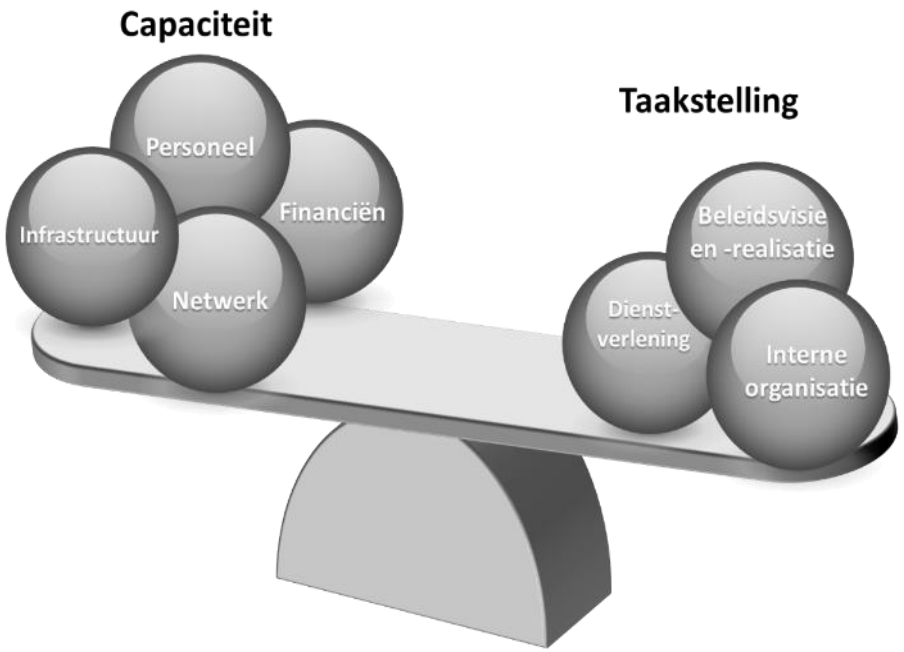
Wat verstaan we onder bestuurskracht?

Capaciteit verwijst naar **de middelen** waarover het bestuur beschikt:

- Personeel (medewerkers in dienstverband en politiek personeel);
- Financiële middelen;
- Gebouwen en infrastructuur;
- Netwerk (de samenwerking met burgers en organisaties).

De taakstelling van een gemeentelijke organisatie verwijst naar:

- Het realiseren van de beleidsvisie en –doelstellingen;
- Het verzekeren van een efficiënte en effectieve dienstverlening;
- Een professionele interne organisatie.



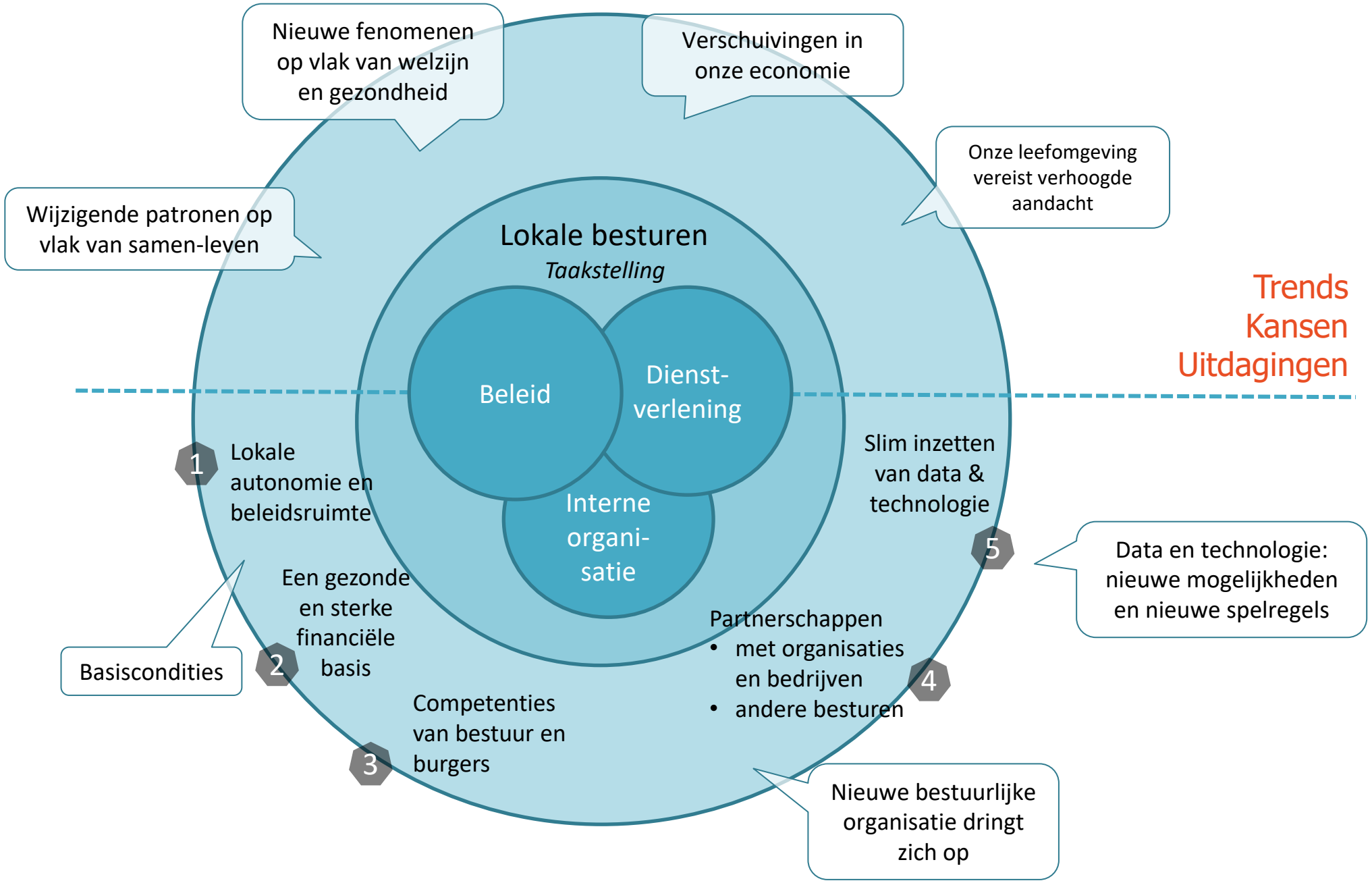
Wat verstaan we onder ‘bestuurskracht’?

Belangrijk om in rekening te nemen bij een bestuurskrachtmeting:

- Een bestuurskrachtmeting is geen ‘rapport’ van het bestuur. Ook externe omstandigheden, spelen mee.
- Niet alle facetten zijn in cijfers te vatten. Er is dus een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve informatie nodig om bestuurskracht te meten.
- Er bestaan geen prestatienormen, helder geëxpliciteerde verwachtingen of uniforme standaarden voor (lokale) besturen. Bestuurskracht is m.a.w. een aanname op basis van overeen te komen kaders (bv. Audit Vlaanderen voor organisatiebeheersing).
- Een bestuurskrachtmeting is slechts een momentopname en kan nooit resulteren in een definitief of absoluut oordeel.

Onze lens: toekomstgericht lokaal bestuur

We hebben in de toekomst meer dan ooit nood aan sterke lokale besturen. De steden en gemeenten staan met twee voeten in de maatschappij, waardoor ze het best in staat zijn om problemen te identificeren, actoren te mobiliseren en tot oplossingen te komen.


Nieuwe fenomenen op vlak van welzijn en gezondheid
Verschuivingen in onze economie
Onze leefomgeving vereist verhoogde aandacht
Wijzigende patronen op vlak van samen-leven
Lokale besturen
Taakstelling
Beleid
Dienst-verlening
Interne organi-satie
Trends
Kansen
Uitdagingen
1
Lokale autonomie en beleidsruimte
Slim inzetten van data & technologie
5
Data en technologie: nieuwe mogelijkheden en nieuwe spelregels
Basiscondities
2
Een gezonde en sterke financiële basis
Partnerschappen
• met organisaties en bedrijven
• andere besturen
4
3
Competenties van bestuur en burgers
Nieuwe bestuurlijke organisatie dringt zich op

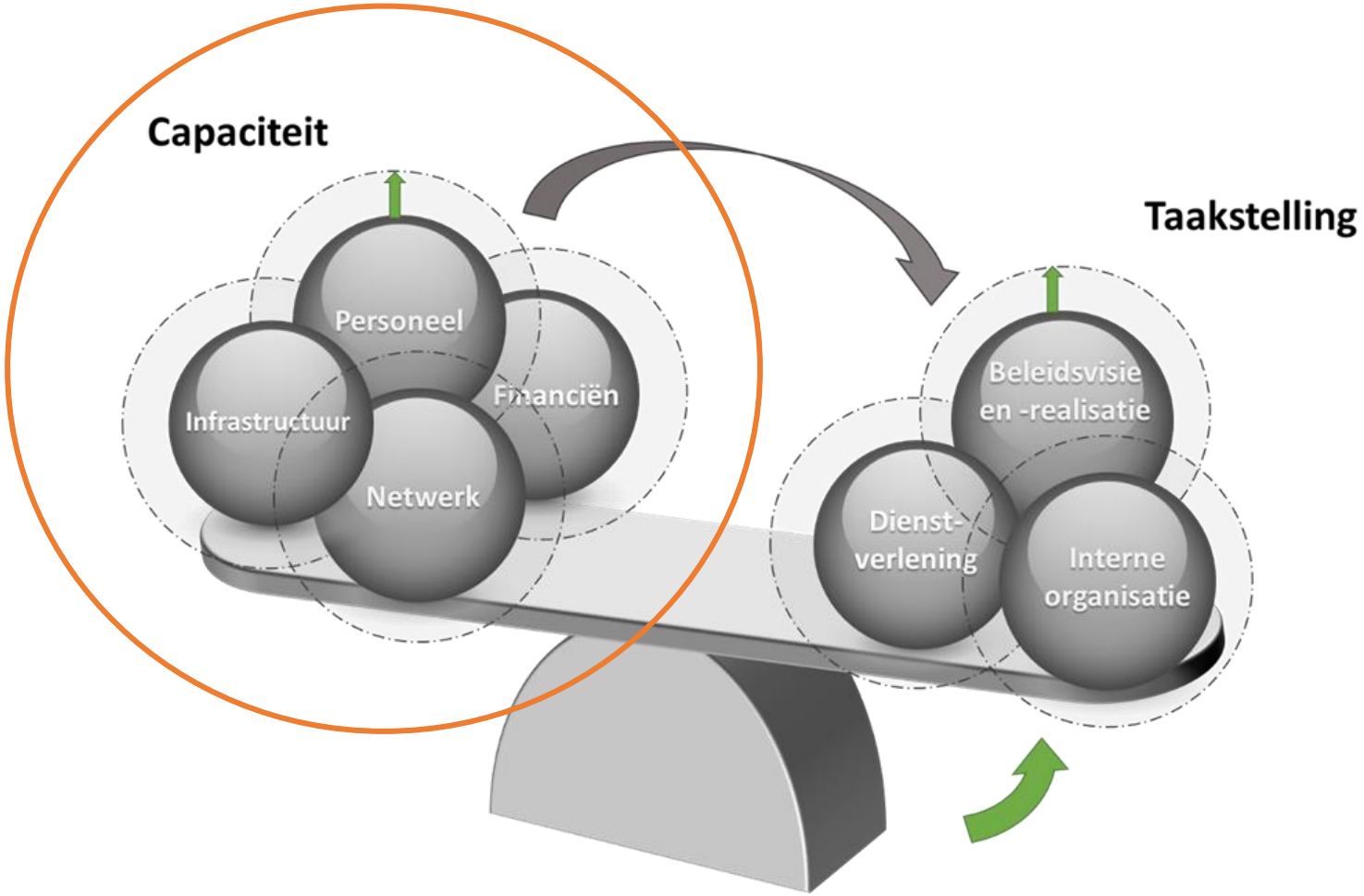
Aanpak voor de bestuurskrachtmeting Beernem

1. Stap 1: Opstart en kennismaking ✓
2. Stap 2: (Zelf)evaluatie via documentanalyse
   en interviews met sleutelfiguren ✓
3. Stap 3: Verdiepen van de bevindingen via een werksessie ✓
4. Stap 4: Opmaak synthesenota, inclusief voorstel van actieplan ✓

De middelen van de gemeente in beeld

De gemeente beschikt over vier soorten middelen:

- Personele middelen
- Financiële middelen
- Netwerk
- Infrastructuur



Personeel

Competenties en bezetting

- Eerder bescheiden personeelsbezetting: 10 VTE per 1.000 inwoners
  - Vlaams gemiddelde: 12 VTE
  - Belfiuscluster (landelijke gemeenten met eerder vergrijzende bevolking): 10,5 VTE
- Eerder kleine diensten, met beperkt aantal medewerkers
  - Voelbare druk in de dagelijkse werking (vb. veel harde deadlines bij omgevingsvergunningen)
  - Moeilijk om altijd back-up te voorzien
  - Beperkte ruimte om bij te scholen
- Uitdaging naar bezetting vooral m.b.t. omgeving (milieu en stedenbouw), infrastructuur en openbare werken

Personeel

Personeelsbeleid

- Evolutie ingezet van personeelsadministratie naar personeelsbeleid:
  - Digitalisering van personeelsadministratie
  - Ontwikkelen van kaders (vb. onthaal nieuwe medewerkers)
  - Corona als hefboom voor thuiswerken en flexibiliteit

Cultuur

- Pragmatische cultuur, geen ‘managementcultuur’
- Goede verstandhouding tussen medewerkers

Groeimarge – aandachtspunten m.b.t. personeel

- Beperkte cultuur van evaluatie en opvolging van het functioneren van medewerkers
- Op punctuele plaatsen in de organisatie een mismatch tussen de verwachte competenties en de actuele invulling

Netwerk

Participatie

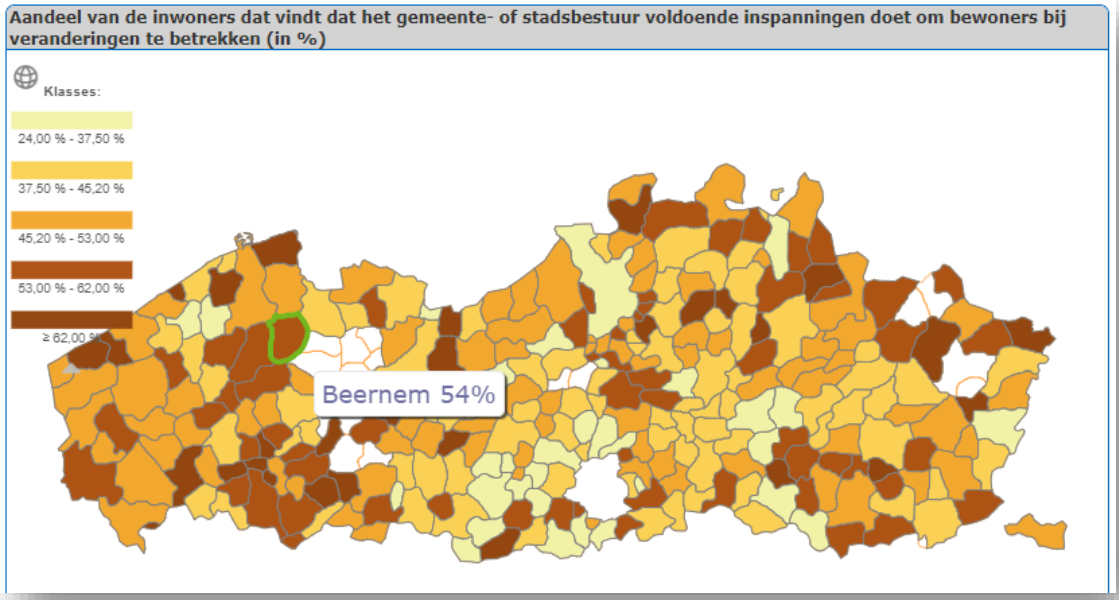
Korte afstand tussen bestuur en inwoners

Meer aandacht in deze legislatuur voor inspraak en participatie. Zo ondermeer:

- Ronde van Beernem n.a.v. het meerjarenplan
- Samenstelling burgerpanel (opmaak MJP, opvolging)
- Inspraak wegenwerken: eerst burger, dan ontwerpbureau

Wisselend succes met informatie- en participatietrajecten:

- Extra druk/vertraging bij complexe dossiers, corona als belemmerende factor
- Sterk afhankelijk van aanpak, personen en het type projecten
- ‘Nazorg’ wel een aandachtspunt. Participatie is luisteren, maar ook terugkoppelen

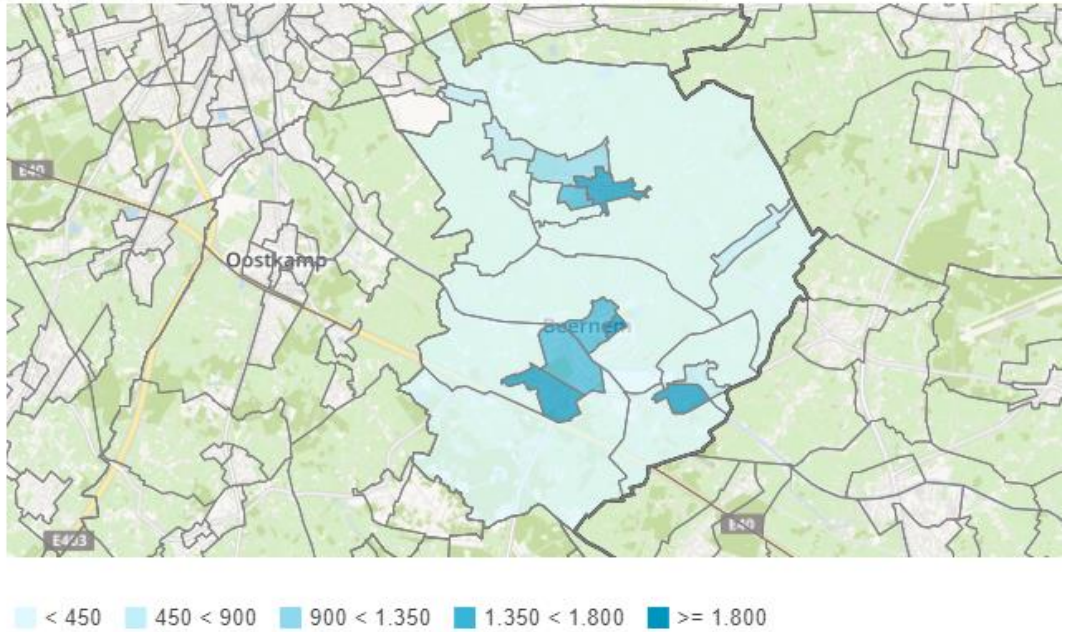


Netwerk

Verenigingen en vrijwilligers

- Sterk sociaal weefsel, ondanks verspreide kernen
- Ondersteunen van verenigingen en vrijwilligers is een speerpunt in het beleid
  - Subsidiëring van de werking én het aanbieden van infrastructuur tegelijk
  - Moet er niet sterker vanuit wederkerigheid gedacht i.p.v. “Wij doen het voor u”? Uitbating cafetaria sporthal met sportclubs als good practice.

Kaart 1 | Bevolkingsdichtheid in Beernem, inwoners per km² (2020)



Bron: Rijksregister | provincies.incijfers.be

Netwerk

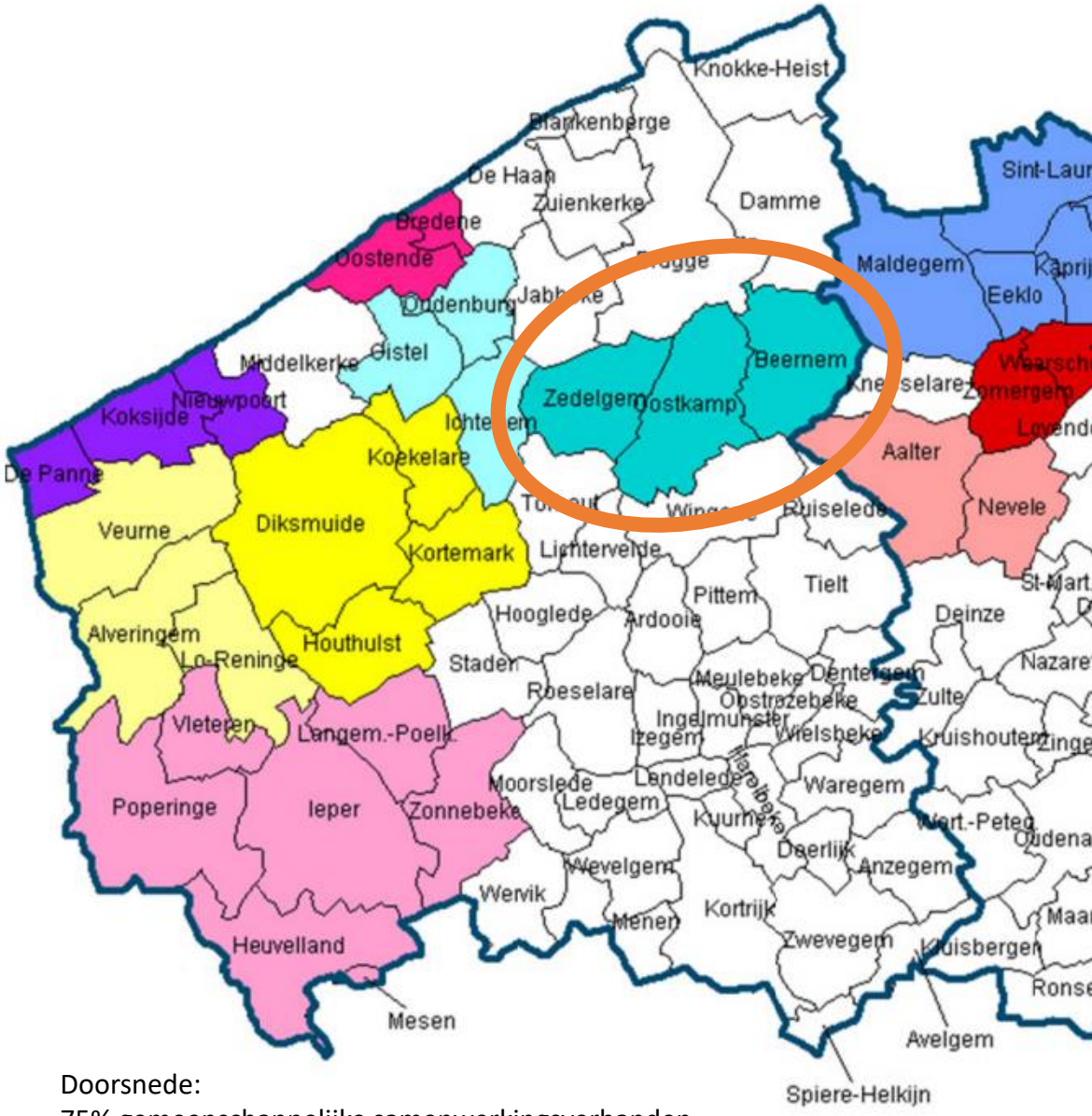
Samenwerking met private en publieke partners

- Op vlak van welzijn en gezondheid is er inmiddels een lange traditie van overleg en samenwerking met het veld van zorg- en welzijnsvoorzieningen (Week van de zorg, vzw Curando,....).
- Mogelijk in de vrijetijdsdomeinen nog marge om win-wins te realiseren met externe partners?
  - Dubbel gebruik van private sporthallen (Naast De Zande, ook overeenkomst met PC Sint-Amandus?)
  - Themakampen in de vakantie via private aanbieders?

Netwerk

Samenwerking met de buurgemeenten

- Vooral samenwerking met Oostkamp en Zedelgem:
  - Politiezone
  - Eerstelijnszone (+Jabbeke)
  - Mislukt traject voor intergemeentelijk zwembad met Oostkamp
- Ook ruimere partnerschappen, bv. De Woonwinkel met 5 gemeenten, lidmaatschap WVI,...
- Dubbele houding t.o.v. Brugge
  - Expertise benutten en bereidheid tot samenwerking
  - Beperkte inspraak in grotere samenwerkingsverbanden (vb. vervoerregio, hulpverleningszone,…)

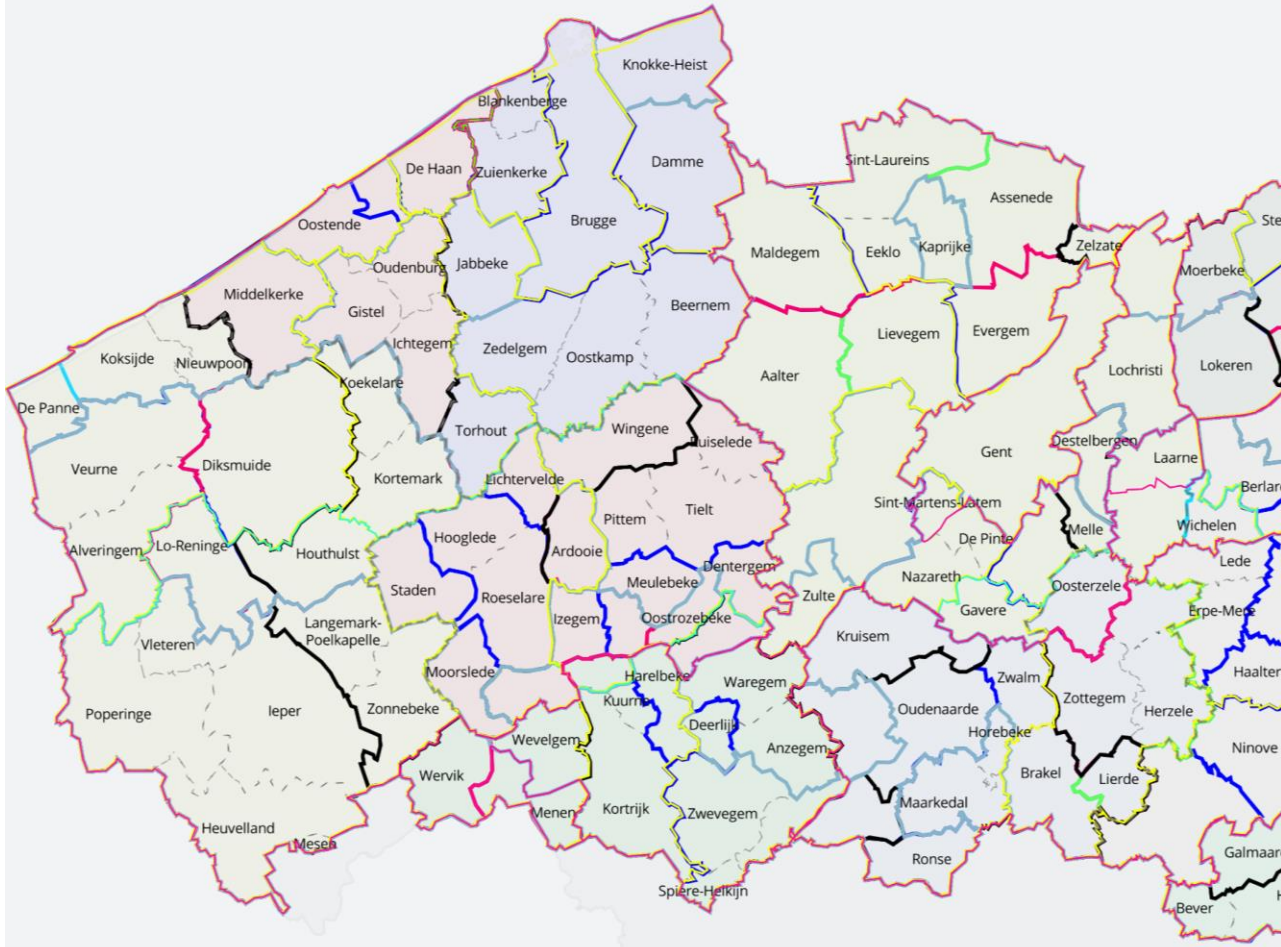


Doorsnede:
75% gemeenschappelijke samenwerkingsverbanden
Bron: regioscreening ABB (2012)

Netwerk

Impact regiovorming?

- Alle cruciale samenwerkingsverbanden omvatten minstens BOZ-gemeenten
- Meestal incl. Jabbeke, behalve voor politiezone en sociaal verhuurkantoor
- Afwijkingen in regio Brugge:
  - Afvalintercommunale (+ De Haan)
  - ELZ (zonder Torhout, met De Haan)
  - Hulpverleningszone (+ regio Oostende)
  - Politiezones (Jabbeke, Torhout)
  - Sociale verhuurkantoren (Jabbeke, Torhout)



Netwerk

Centrale overheden

- Druk door toenemende verantwoordelijkheden
- Nieuw beleid vaak gericht op grotere besturen (vb. hervormingen sociaal beleid)

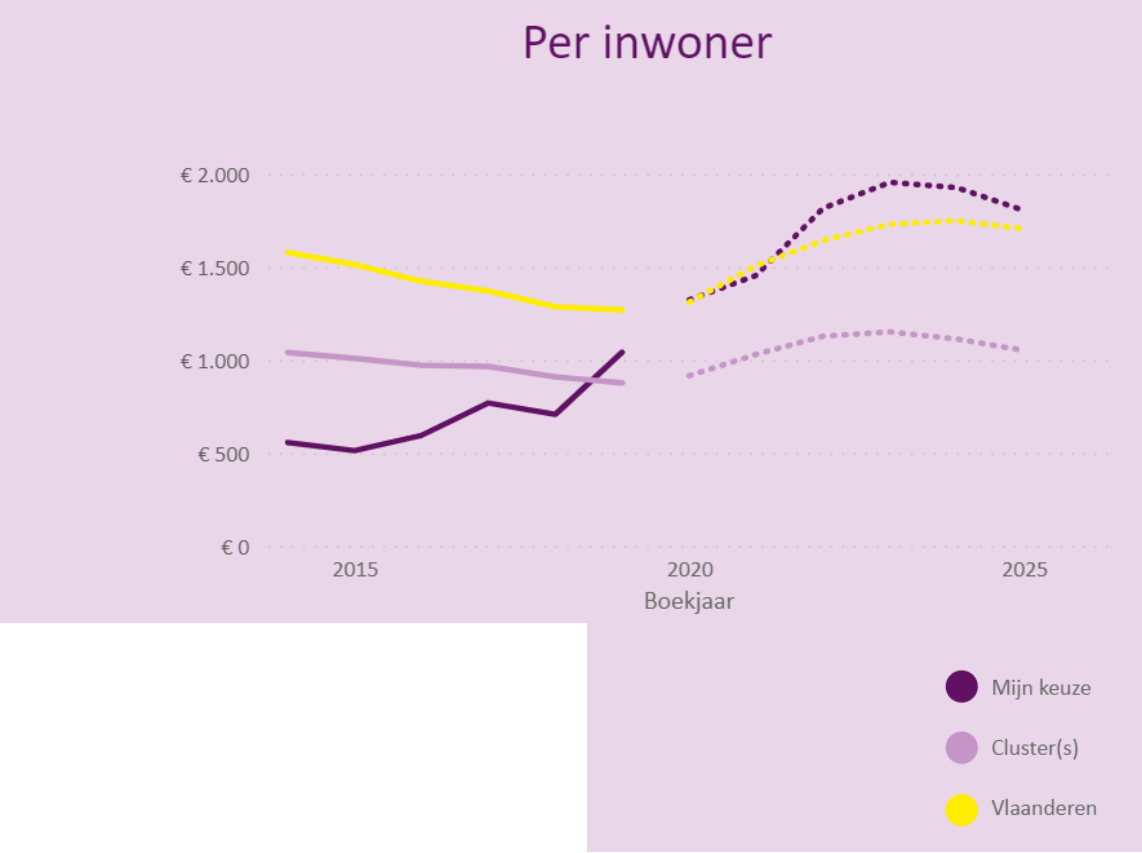
Vlaanderen
verbeelding werkt

Groeimarge – aandachtspunten m.b.t. netwerk

- Van 'Besturen in partnerschap' een attitude maken en op die manier additionele inzet en middelen aantrekken vanuit de samenleving voor de doelstellingen van het bestuur. Voldoende de afweging maken wat doen we zelf, wat kunnen we realiseren met anderen?
- Verder groeien in de regierol, bv. op vlak van welzijn en zorg (nu eerder faciliteren van het overleg)
- Een grotere wederkerigheid in de relatie met verenigingen

Financiële middelen

- Financieel gezonde gemeente
  - Goede huisvaderprincipe, met beperkte schuldgraad
  - Schuldenlast aanzienlijk toegenomen door geplande investeringen deze legislatuur → geen ‘overschot’ meer op de autofinancieringsmarge
- Periodieke financiële (en inhoudelijke) rapportage naar CBS zoals decretaal verwacht, maar ze wordt niet actief gebruikt als instrument voor reflectie en/of bijsturing

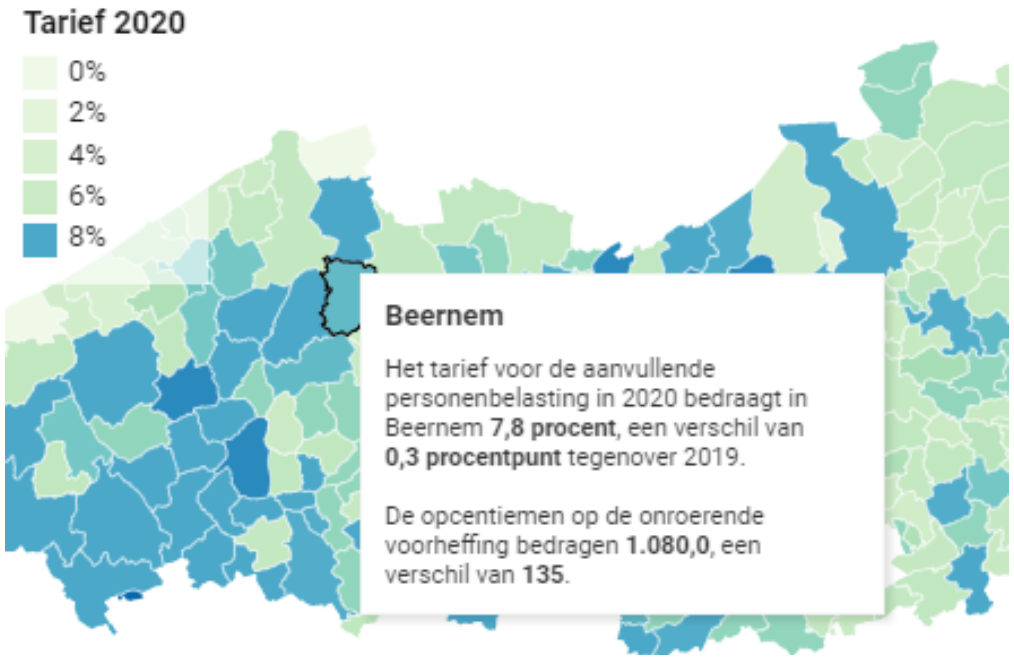


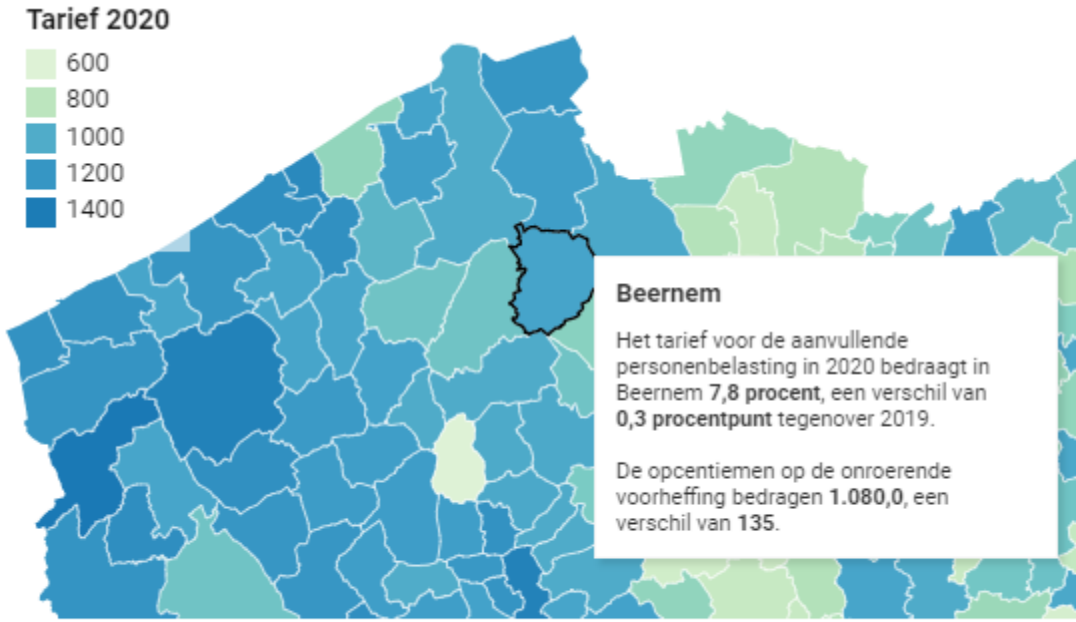
Financiële middelen

- Gemiddelde totale belastingsdruk
- Belastbare basis:
  - Eerder gemiddeld qua APB (eerder hoog fiscaal inkomen
  - Beperkte waarde van 100 opcentiemen/ inwoner (€25 in 2018 t.o.v. €40 als Vl. Gemiddelde)

Groeimarge – aandachtspunten m.b.t. financiën

- Periodieke inhoudelijke en financiële rapportages aangrijpen als evaluatiemomenten
- Financiële doorrekening van investeringen op de lange termijn (onderhoud en werking)

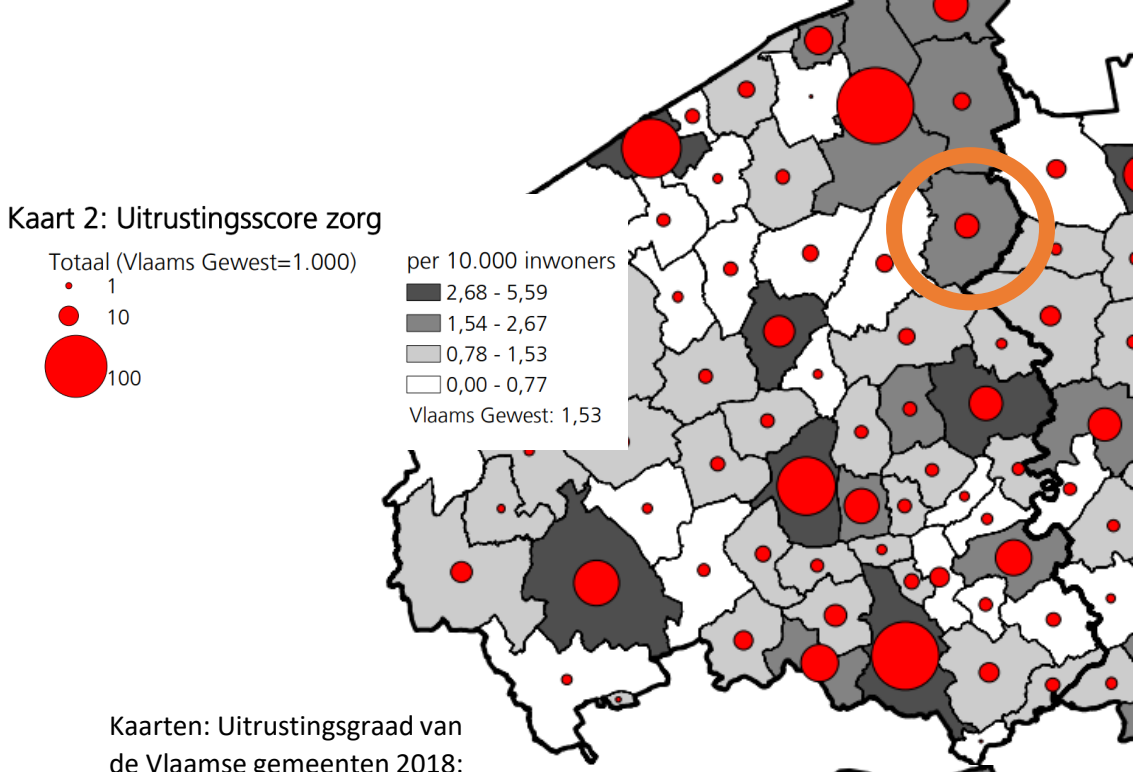




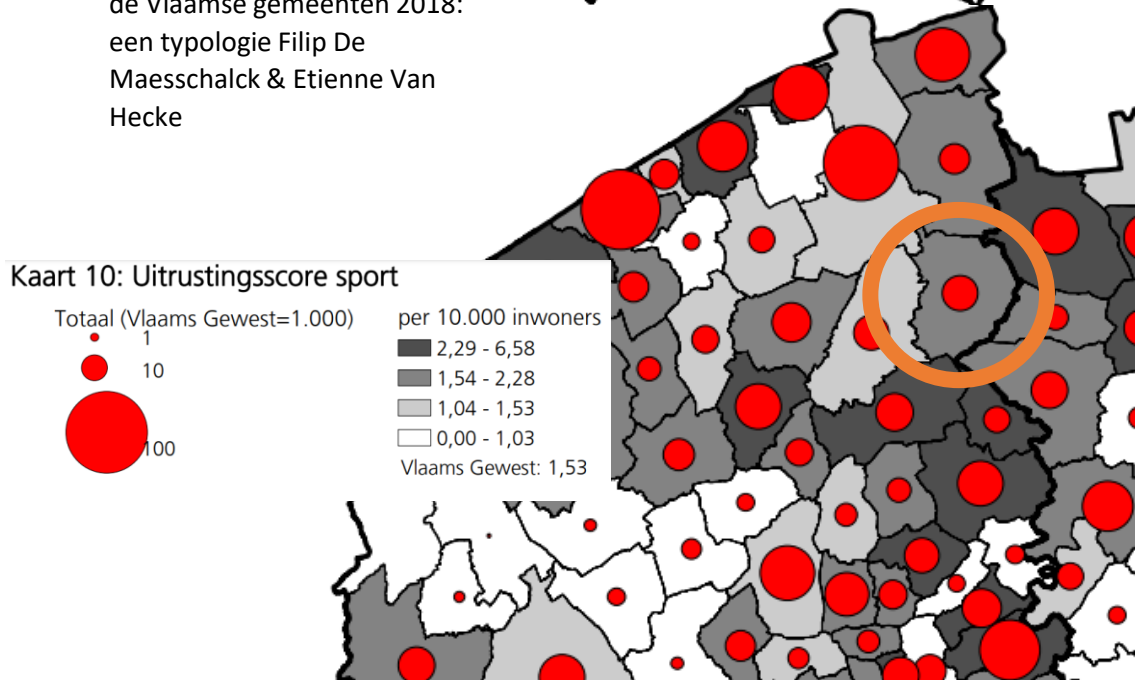
Kaart: Het Laatste Nieuws • Bron: VVSG • Gegevens ophalen • Gecreëerd met Datawrapper

Infrastructuur

- Uitgebreid netwerk van voorzieningen, inzonderheid op vlak van vrije tijd
  - Sportvoorzieningen: ruim aanbod van binnen- en buitenterreinen. 80% tevreden over recreatievoorzieningen (Vlaams gemiddelde is 68%)
  - Cultuur: 85% tevreden over culturele voorzieningen (Vlaams gemiddelde: 72%)
  - Zorgvoorzieningen overwegend privaat met bestuur in regie
- Minder uitgebouwd:
  - Shoppingvoorzieningen
  - Aanbod aan restaurants en cafés
  - Uitgaansgelegenheden



Kaarten: Uitrustingsgraad van de Vlaamse gemeenten 2018: een typologie Filip De Maesschalck & Etienne Van Hecke



Infrastructuur

- Uitgebreid en eerder verouderd patrimonium, maar aanzienlijke (vervang)investeringen gepland deze legislatuur: zwembad, gemeenteschool, rioleringen, materiaal technische diensten
- Een aantal andere investeringen staan nog op het verlanglijstje voor later: jeugdhuis, oplossen plaatsgebrek in gemeentehuis en sociaal huis. Ook traject rond herbestemming kerken wordt opgestart.
- De vraag stelt zich of er nog financiële marge is voor bijkomende infrastructuur?
  - De organisatie heeft hier op vandaag geen antwoord op, bij gebrek aan een langetermijnplanning rond infrastructuur (zowel wat onderhoud betreft als financieel).
  - Er werd een medewerker aangesteld i.f.v. een proactief patrimoniumbeheer, maar door ziekte elders, kan de persoon in kwestie deze verantwoordelijkheid nog niet opnemen.
- IT-infrastructuur: sterke boost door coronacrisis

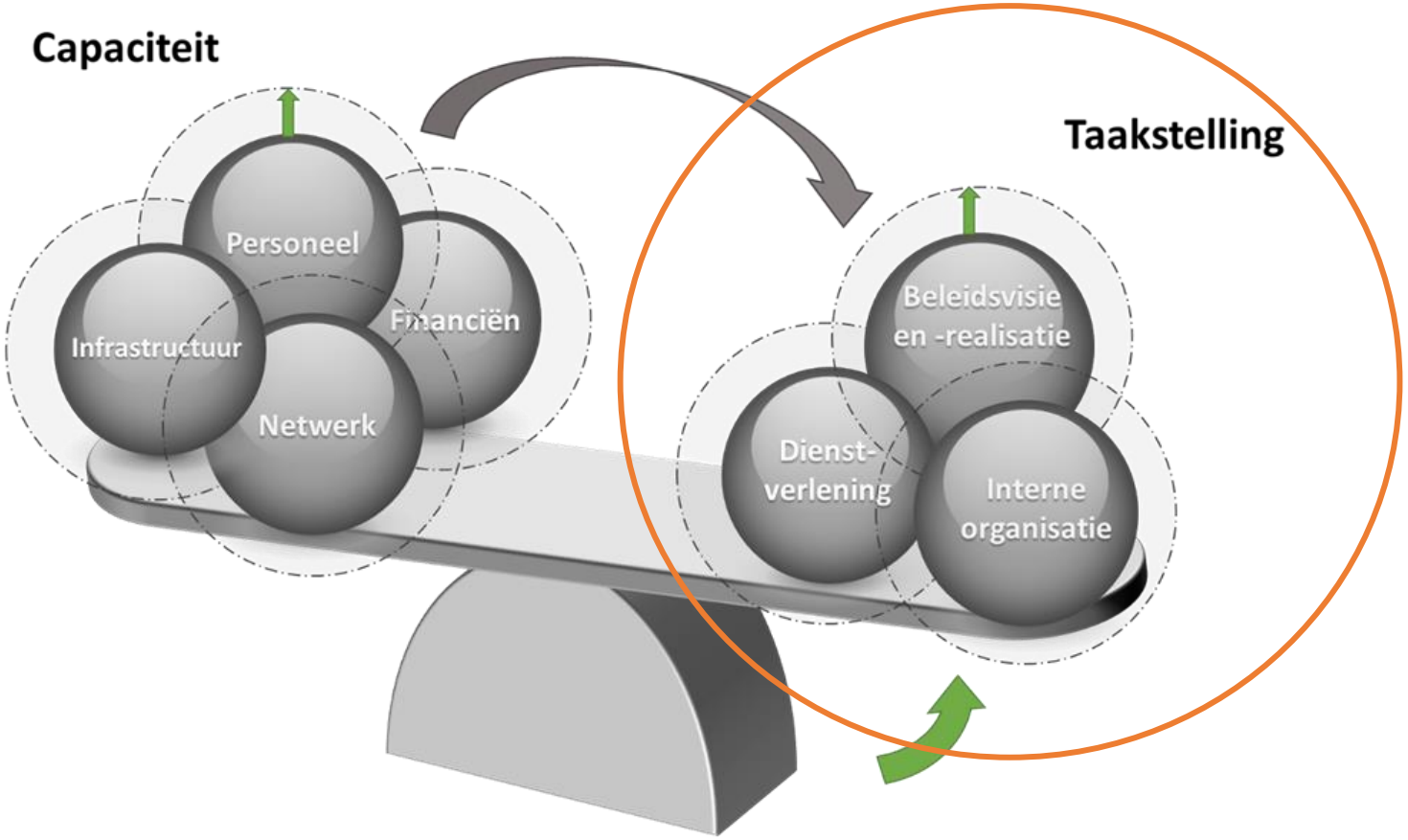
Groeimarge – aandachtspunten m.b.t. infrastructuur

- Proactief patrimoniumbeheer
- Financiële langetermijnplanning m.b.t. investeringen

De taakstelling

De taakstelling van het gemeentebestuur bestaat uit:

- Het realiseren van de beleidsvisie en –doelstellingen;
- Het verzekeren van een efficiënte en effectieve dienstverlening;
- Het verzekeren van een professionele interne organisatie.



Beleidsvisie en -realisatie

- Geen cultuur van langetermijnplanning en visieontwikkeling
  - Operationele bestuurscultuur, met veranderende prioriteiten en hoge verwachtingen
  - Beperkte ruimte bij medewerkers voor proactiviteit of planning op de lange termijn
- Strategie gaat over het evenwicht tussen willen (ambities bestuur), moeten (verwachtingen stakeholders) en kunnen (financiële en personele middelen)
  - Binnen het bestuur lijkt er niet meteen gebrek aan ambitie, eerder te weinig aandacht voor de mogelijkheden en middelen (haalbaarheid)
  - Druk op draagkracht van medewerkers

Beleidsvisie en -realisatie

- Beleid op brede waaier van thema's in verhouding met schaal
  - Sterk uitgebouwd vrijetijdsbeleid
  - Sociaal beleid deze legislatuur stevige boost gekregen (vb. groei budget, aanwervingen,….)
  - Grondgebonden thema's en duurzaamheid staan op de politieke agenda (wonen, hernieuwbare energie, duurzaamheid, burgemeestersconvenant,...) maar de voortgang blijft wat hangen
  - Sommige beleidsthema's minder opgenomen (bv. economie)

Groeimarge – aandachtspunten m.b.t. beleidsvisie en -realisatie

- Nood aan ontwikkelen visie op ruimtelijke ontwikkeling: geen eenduidig centrum, verdichting
- Beperkte aandacht voor klimaat en economie

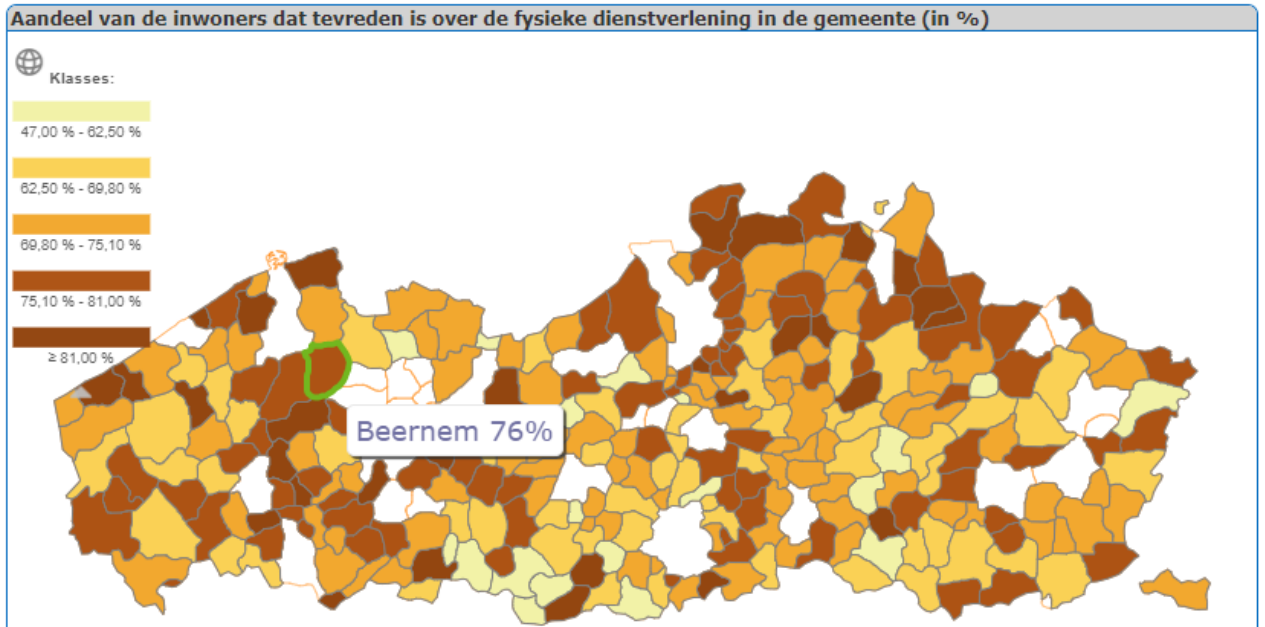
Dienstverlening

Grote nabijheid en klantgerichtheid, zowel politiek als ambtelijk

- 53% inwoners dat vindt dat het gemeentebestuur of stadsbestuur op een goede manier omspringt met de vragen van de inwoners (Vlaams gemiddelde: 46%)

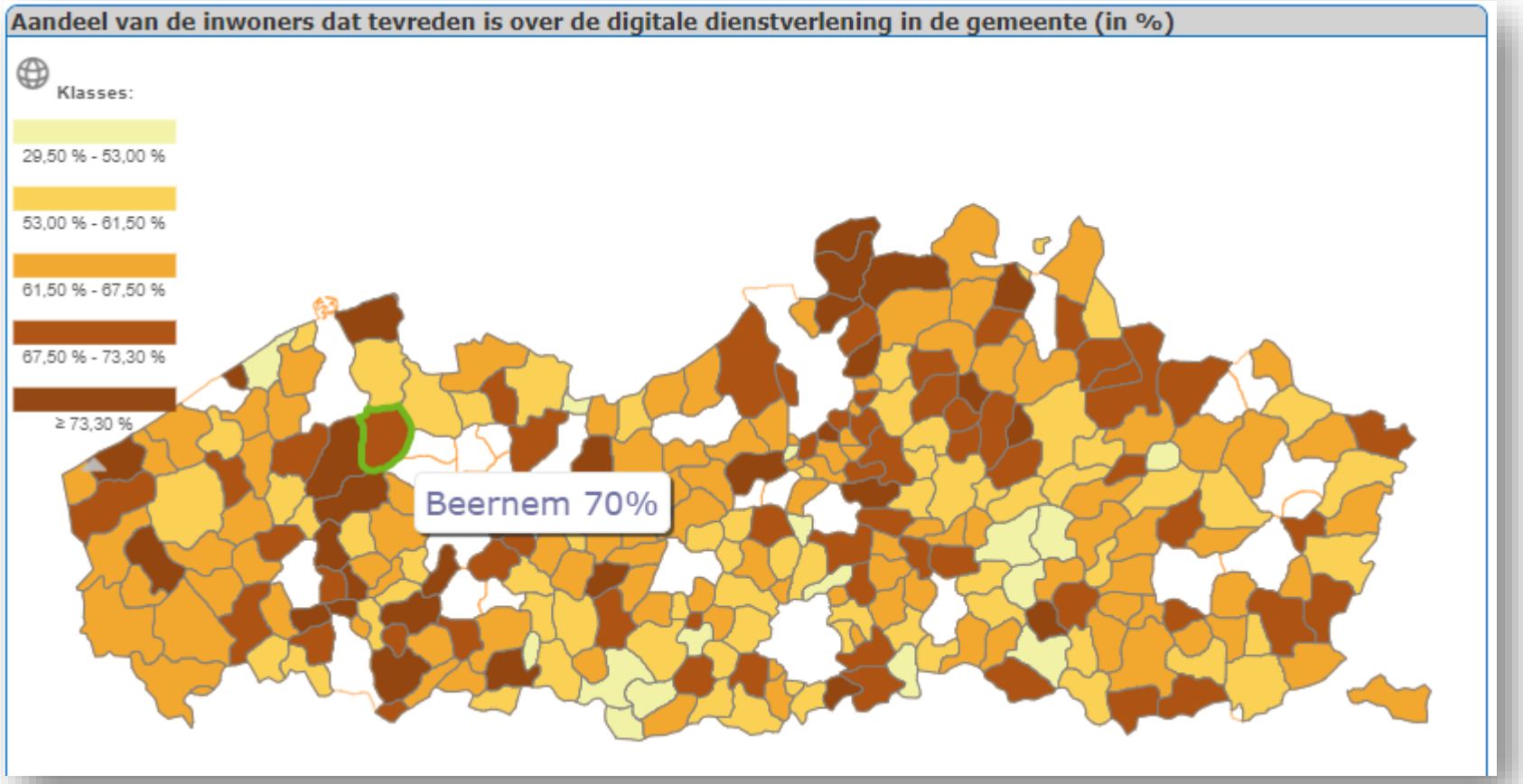
Uitgebreide dienstverlening in verhouding met aantal inwoners

- 79% van de inwoners is tevreden over de loketvoorzieningen (Vlaams gemiddelde: 77%)
- 76% van de inwoners is tevreden is over de fysieke dienstverlening (Vlaams gemiddelde: 73%)



Dienstverlening

- Digitalisering op gang, maar verder door te zetten, o.a. in de sociale dienstverlening.
  - 70% van inwoners is tevreden over de digitale dienstverlening (Oostkamp: 79%)



Dienstverlening

Dienstverleningsmodel

- Het dienstverleningsmodel is eenvoudig van opzet. Met de bestaande bezetting is het op korte termijn ook niet wenselijk om een verdere opsplitsing te maken tussen front- en backoffice, of te werken met een snelloket
- Alle contacten verlopen sinds corona op afspraak. Dat zal mogelijks zo blijven, behalve op dinsdag met avondopening
- De frontoffice is een werkpunt naar klantvriendelijkheid, collegialiteit, efficiëntie, polyvalentie en uitwisselbaarheid van expertise

Groeimarge – aandachtspunten m.b.t. dienstverlening

- Continuïteit op eenmansdiensten verzekeren via voldoende polyvalentie van medewerkers en/of eventuele afspraken met buurgemeenten rond inspringen bij afwezigheid. Meer verregaand is het opzetten van shared services in intergemeentelijk verband.

Interne organisatie

Noot: verschillende aspecten van interne organisatie kwamen elders al aan bod. We behandelen hier de zaken die elders nog niet aan bod kwamen.

- Vernieuwd organisatiemodel. Voldoende robuust in structuur, maar naar invulling kan op plaatsen sterker.
- BBC en de methodiek en attitude van strategische planning moeten hun plaats nog verwerven als ijkpunt voor het dagelijkse handelen van bestuur en medewerkers.
- Bilaterale samenspraak tussen diensten en schepenen, maar te weinig collectieve dialectiek tussen MAT-CBS rond beleidsuitdagingen

Interne organisatie

- Voorbeelden van toenemende samenwerking tussen diensten (vrije tijd), maar dit dient verder aangemoedigd i.f.v. ontkokering
- Goede interne en externe communicatie
  - Bovenop het wekelijks MAT en dienstenoverleg wordt er via intranet intern gecommuniceerd
  - Dynamisch communicatiebeleid, met ook aandacht voor sociale media

Groeimarge – aandachtspunten m.b.t. Interne samenwerking

- Cultuur van planmatig werken versterken
- Versterken structurele reflectie tussen MAT/diensten en CBS
- Samenwerking tussen diensten verder aanmoedigen

(Zelf)evaluatie organisatiebeheersing

Conclusie bestuurskrachtmeting: huidige situatie

Gegeven de middelen, kwijt het bestuur zich op een pragmatische en degelijke manier van haar taakstelling. Er is ook bij de inwoners een hoge mate van tevredenheid.

Vanuit de (zelf)evaluatie konden we niettemin een aantal werkpunten aanduiden waar het bestuur nog stappen voorwaarts kan zetten en aan bestuurskracht kan winnen.

We structureren ons advies rond twee krijtlijnen:

- Hou samenwerking aan als leidmotief
- Werk vanuit een duurzame balans tussen moeten, willen en kunnen

Aanbeveling: hou samenwerking aan als leidmotief

Besturen gaat hoe langer hoe meer over de kunst van samenwerken.
Investeer bijgevolg in:

- De relatie politiek-medewerkers met het MJP als gemeenschappelijk kompas en regelmatige reflectiemomenten samen
  - Halfjaarlijks ‘conclaaf’ tussen CBS en uitgebreid MAT over de financiële en inhoudelijke voortgang van het meerjarenplan. Basis voor het overleg is de halfjaarlijkse rapportage. Mogelijke agendapunten:
    - Bespreken van de lange termijnvisie op de organisatie en de gemeente
    - Standpunten in dossiers afstemmen
    - De opstart, voortgang en evaluatie van projecten; evaluatie projectportfolio in zijn geheel
    - Voortgang en resultaten van de strategie
    - Afspraken tussen het ambtelijke en politieke niveau
  - Kennisoverdracht voorbereiden bij start nieuwe legislatuur (contactmoment, afspraken over rolverdeling, …)

Aanbeveling: hou samenwerking aan als leidmotief

Besturen gaat hoe langer hoe meer over de kunst van samenwerken. Investeer bijgevolg in:

- Projectmatig werken en samenwerking over diensten heen
  - Werkgroepen inrichten met mensen van verschillende diensten (hoeven geen diensthoofden te zijn)
  - Kruisbestuiving zoeken met WG's Social media, IT, Groen
  - Onderzoeken in welke mate verdere clustering of centralisatie van diensten mogelijk is binnen de bestaande gebouwen tussen OCMW en gemeente

Aanbeveling: hou samenwerking aan als leidmotief

Besturen gaat hoe langer hoe meer over de kunst van samenwerken.
Investeer bijgevolg in:

- Het ontwikkelen van de regierol (langetermijnvisie op domeinen, netwerkcompetenties,...), in win-winrelaties (wederkerigheid) met partners
  - Afweging van rol overheid: sturen vs. uitvoeren
  - Tandems per samenwerkingsverband benoemen, met zowel een politiek als een ambtelijk verantwoordelijke. Tussen beiden bestaat een goede communicatie en wordt alle informatie uitgewisseld
  - Mindset bij nieuw beleid

Aanbeveling: werk vanuit een duurzame balans tussen moeten, willen en kunnen

- Strategie is het realiseren van de eigen doelstellingen (willen) en de verwachtingen vanuit de omgeving en de stakeholders (moeten), met de beschikbare middelen (kunnen).
- Het bestuur moet nadrukkelijker de haalbaarheid van projecten en investeringen op de lange termijn monitoren (capaciteitsplanning, inventaris en planning vastgoed)

Aanbeveling: werk vanuit een duurzame balans tussen moeten, willen en kunnen

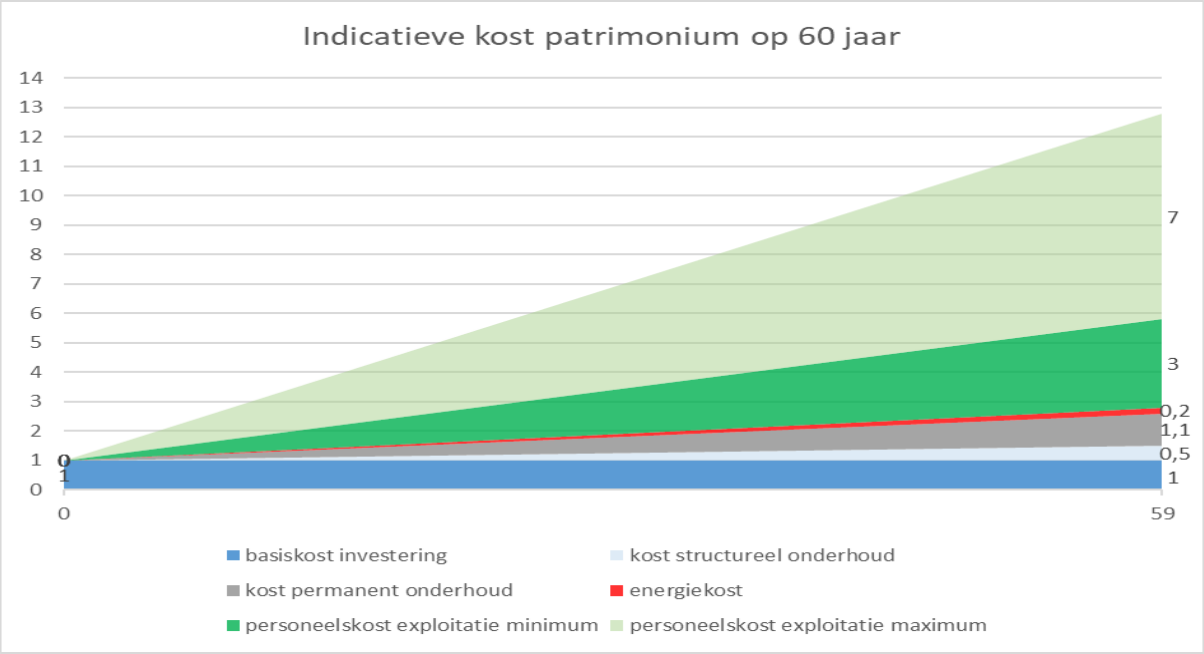
- Versterken van de functionerings- en evaluatiecyclus
  - Het goede voorbeeld geven vanuit MAT, met een evaluatie van de diensthoofden
  - Geen exclusieve verantwoordelijkheid van personeelsdienst, maar cruciale rol van leidinggevenden
  - Effectief opvolging geven aan evaluaties, zowel in positieve als negatieve zin

Aanbeveling: werk vanuit een duurzame balans tussen moeten, willen en kunnen

- Langetermijnvisie omgevingsbeleid
  - Personeelsruimte en tijd voorzien om interne capaciteit te versterken (studiedagen, opleiding en opvolging) om omgevingsbeleid vanuit administratie te versterken
  - Duidelijk stellen van wederzijdse verwachtingen van alle actoren.
    Inplannen structureel en stelselmatig overleg tussen betrokken actoren
  - Vastleggen breder visiekader op omgevingsbeleid, met mogelijke ruimte voor periodieke politieke invulling/bijschaving

Aanbeveling: werk vanuit een duurzame balans tussen moeten, willen en kunnen

- Opmaak inventaris en langetermijnvisie infrastructuur
  - Opmaak beheersplan inventaris met verwachte structurele noden en kosten op middellange en lange termijn, en structurele (onderbouwde) verankering in MJP en interne personeelsverwachtingen
  - Opmaak investeringsplan op korte en middellange termijn met duidelijke prioritering

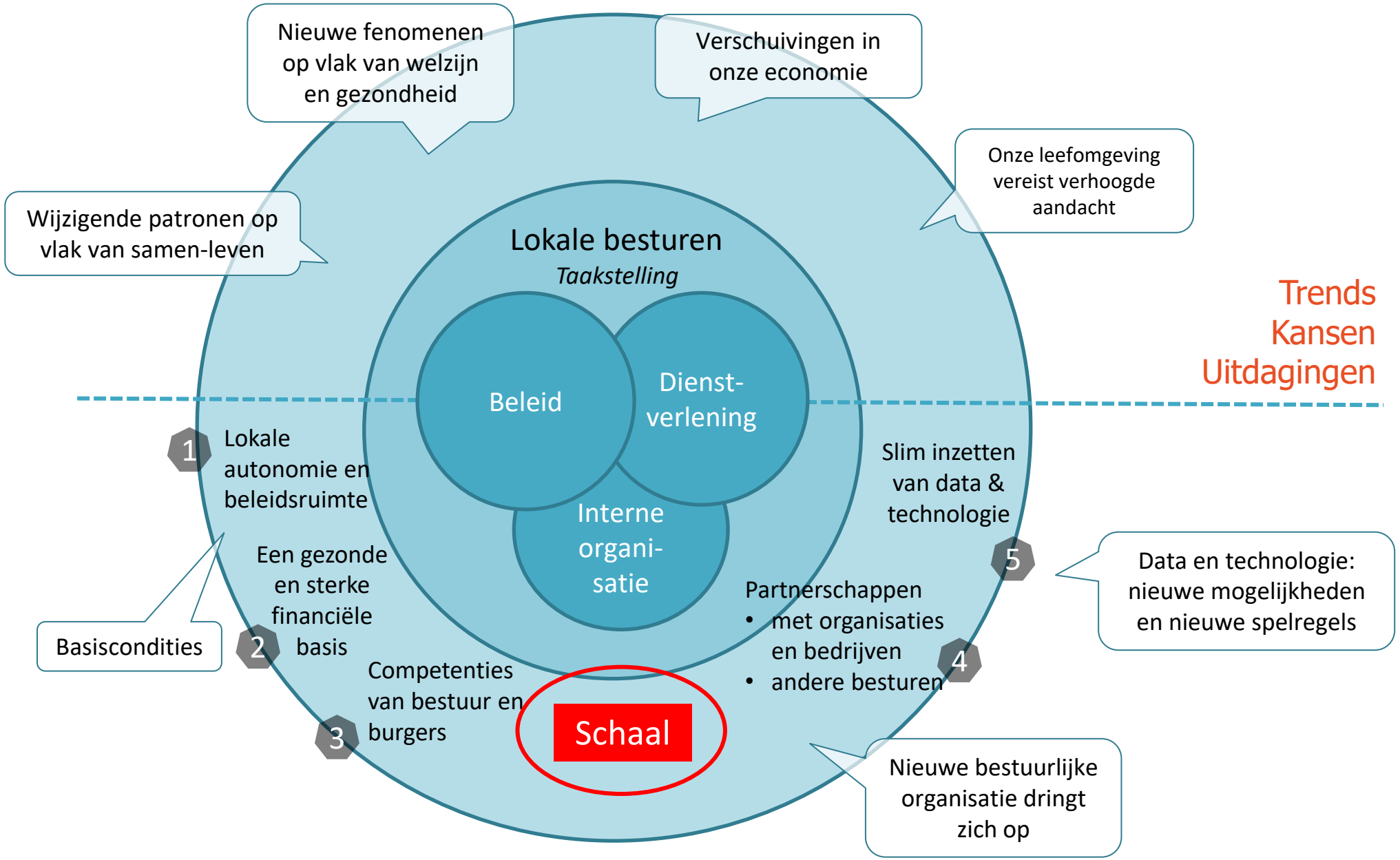


Conclusie bestuurskrachtmeting: lange termijn

De schaal van het bestuur is vandaag nog niet problematisch, maar staat wel onder druk.

Een schaalsprong in de toekomst kan bijkomende zuurstof en mogelijkheden openen. Recent onderzoek en praktijkervaring leren ons dat een grotere schaal een oplossing kan bieden op een aantal uitdagingen in Beernem:

- Beter in staat zijn om nieuwe, competente medewerkers aan te trekken (vb. omgevingsthema's)
- De dienstverlening te professionaliseren
- Ondersteunende diensten te versterken (vb. personeelsbeleid, digitalisering)
- Meer vrije beleidsruimte (zowel beleidsmatig als financieel)

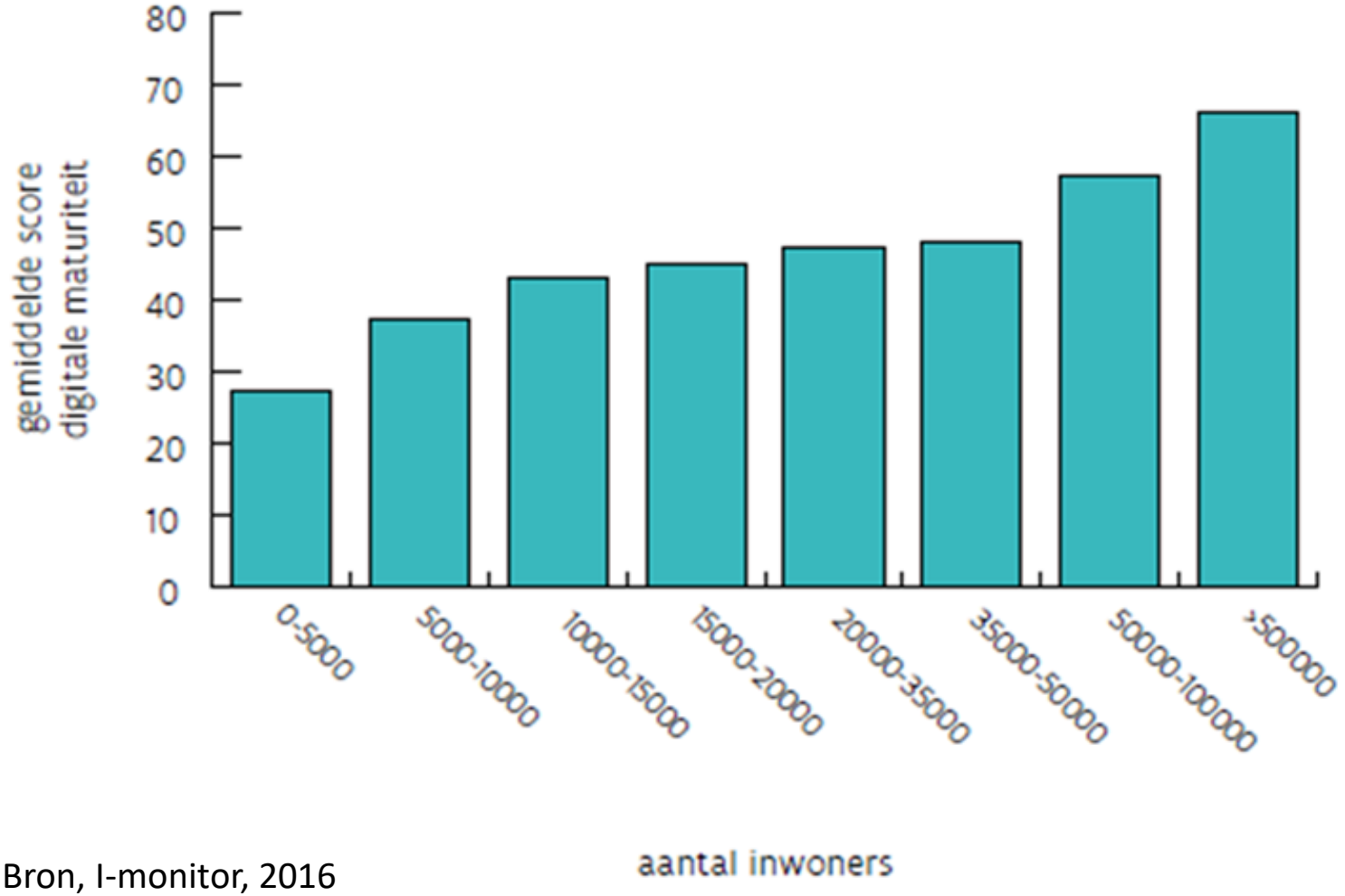

Nieuwe fenomenen op vlak van welzijn en gezondheid
Verschuivingen in onze economie
Onze leefomgeving vereist verhoogde aandacht
Wijzigende patronen op vlak van samen-leven
Lokale besturen
Taakstelling
Beleid
Dienst-verlening
Interne organi-satie
Trends
Kansen
Uitdagingen
1
Lokale autonomie en beleidsruimte
Slim inzetten van data & technologie
5
Data en technologie: nieuwe mogelijkheden en nieuwe spelregels
Basiscondities
2
Een gezonde en sterke financiële basis
Partnerschappen
• met organisaties en bedrijven
• andere besturen
4
3
Competenties van bestuur en burgers
Schaal
Nieuwe bestuurlijke organisatie dringt zich op

Schaal als hefboom

Uit de resultaten van de I-scan blijkt dat grote besturen beter uitgerust zijn op vlak van digitalisering dan kleine besturen.

Beernem is een type 2 gemeente (van de 5), wat betekent:

- Beginnende aandacht voor delen van kerndata en informatieveiligheid
- IT vooral gericht op helpdesk en technisch beheer
- Beperkt aantal digitale transacties mogelijk als burger

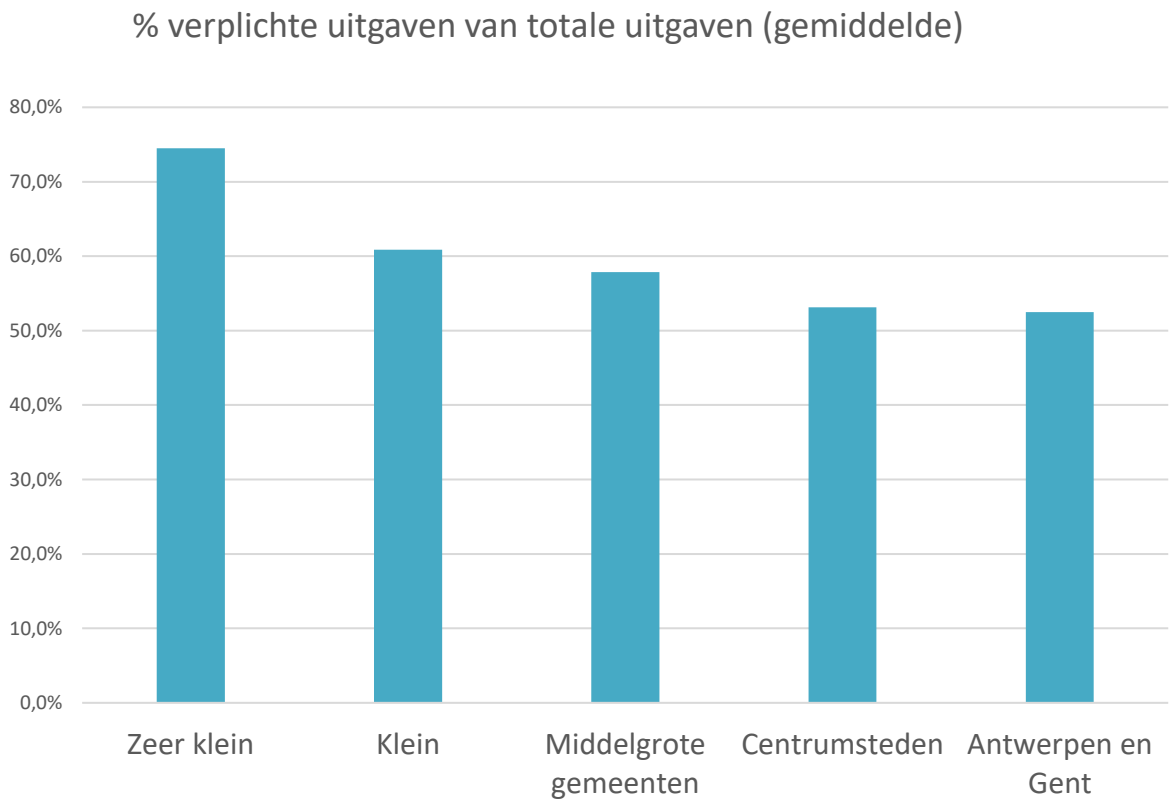


Bron, I-monitor, 2016

Schaal als hefboom

De verplichte uitgaven (taken in het kader van medebewind) nemen in kleine besturen een aanzienlijk hoger deel van het budget (tot 75%) dan in grote gemeenten (50 à 55%).

In het geval van Beernem gaat dit over iets meer dan 60%.



IDEA-analyse op rekeningen 2015

Schaal als hefboom

Conclusie Groot Gemeentelijk Communicatieonderzoek 2017

(syntheserapport, Goubin E. & Panis K.):

“Uitdrukkelijker dan ooit tevoren blijven de kleinste gemeenten (<10.000 inwoners) achter”

- Zij gaan nauwelijks vooruit
- De achterstand in lokale communicatievoorzieningen neemt nog toe ten opzicht van middelgrote en grote steden en gemeenten.

Contact voor dit onderzoek:

Valentijn Vanoeteren
Senior consultant governance

Valentijn.vanoeteren@ideaconsult.be
0498 08 97 76

IDEA GROUP

Jozef II straat 40 B1
1000 Brussel
Tel +32 (0)2 282 17 10
www.ideaconsult.be

IDEA CONSULT thinking ahead

MONDEA PARTNER VAN STERKE ORGANISATIES

value partners urban development