



Resultaten gezamenlijke bestuurskrachtanalyse & scenarioanalyse

Gezamenlijke toelichting

Galmaarden, Pepingen, Herne en Gooik – 07-03-2023



Het team

- » Probis Group telt 50 consultants waarvan **18 organisatiedeskundigen en HR-specialisten** met **unieke focus** op de publieke sector en non-profit
- » Mix van senior en junior adviseurs uit **diverse disciplines** (bestuurskunde, handelsingenieur, psychologie, economie ...)
- » **Mix van academische, consultancy en praktijkervaring** (teamleden met o.a. academische onderzoekservaring, ervaring in interim management, ervaring in niet lokale overheidsorganisaties ...)



Onze dienstverlening





Uw vraag/uitdaging

Vier lokale besturen uit het Pajottenland willen onderzoeken hoe zij de toekomstige uitdagingen kunnen aangaan en hoe ze nog krachtig(er) kunnen besturen.

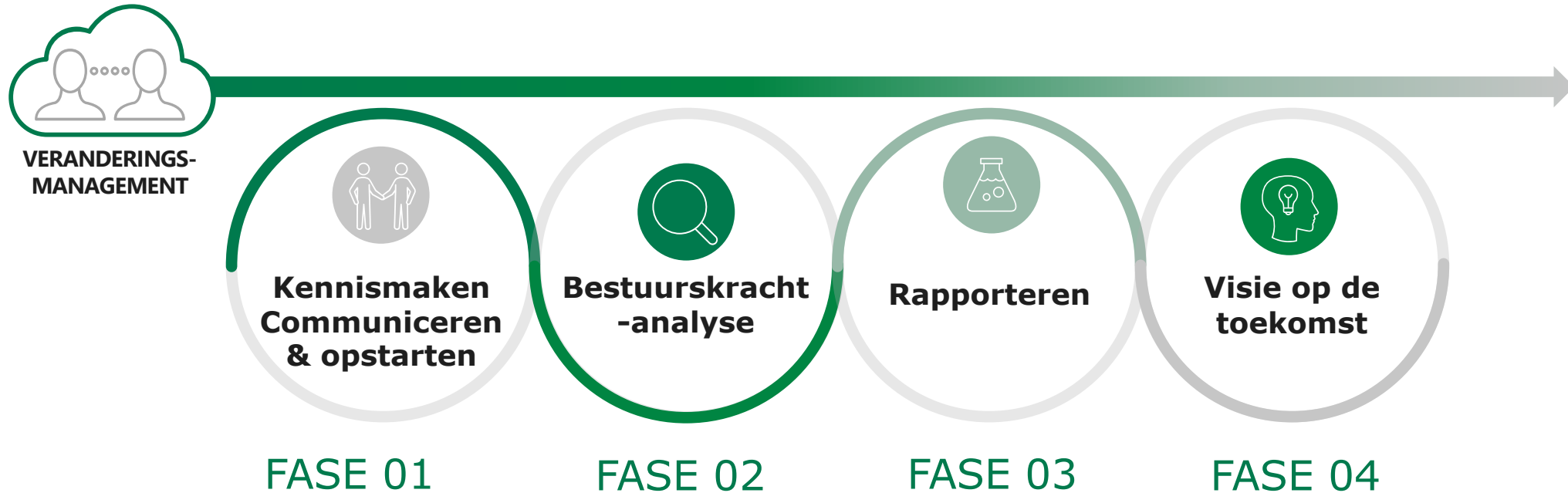
Elk bestuur wil volgende vragen onderzoeken:

- » Wat zijn de uitdagingen voor het eigen bestuur in de komende jaren en is onze eigen organisatie klaar om deze aan te gaan? (sterktes en aandachtspunten)
- » Kunnen we op onze schaal slagkrachtig genoeg zijn om effectief en efficiënt beleid te voeren? Zo neen, wat zijn onze opties om dit te verbeteren?
- » Hoe kan een (verregaande) samenwerking of fusie onze uitdagingen draagbaar maken en welke opportuniteiten/valkuilen gaan daarmee gepaard?
- » Welke potentiële fusie of samenwerkingsscenario's zijn opportuun? Met lokale besturen binnen en buiten deze oefening?

Onze aanpak voor een bestuurskrachtmeting



Plan van aanpak bestuurskrachtanalyse



- » Opstartactiviteiten
- » Opmaken projectstructuur
- » Algemene coördinatie
- » Communicatie

- » Gesprekken
- » Documentenanalyse
- » Benchmarking en data-analyse
- » Werkgroepen

- » Rapport per bestuur
- » Integraal en tussentijds rapport
- » Stuurgroep

- » Kijken naar opportuniteiten van de toekomst
- » Actieplan/ volgende stappen per scenario
- » Stuurgroep
- » Politieke organen en raden

Resultaten gezamenlijke bestuurskrachtanalyse & scenarioanalyse

Individuele bestuurskracht

(Hoe) versterken wij elkaar?

En nu? Scenario's voor de toekomst



Individuele bestuurskracht deelnemende besturen



- » In het afwegingskader, dat we opgenomen hebben in de individuele bestuurskrachtanalyses, evalueren wij de factoren die de bestuurskracht zouden kunnen versterken (+), de factoren waarvan de impact op de bestuurskracht niet eenduidig te formuleren is (+/-), en de factoren die de bestuurskracht onder druk zouden kunnen zetten (-).
- » Op basis van de bevindingen werd een conclusie geformuleerd m.b.t. de bestuurskracht van de vier gemeenten. Daarbij wordt een advies geformuleerd omtrent de te zetten stappen met het oog op de versterking van de lokale bestuurskracht.
- » We definiëren bestuurskracht als:

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

Conclusie bestuurskrachtanalyse


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

Capaciteit lokale besturen

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

Ambtelijke
capaciteit

Strategische
capaciteit

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

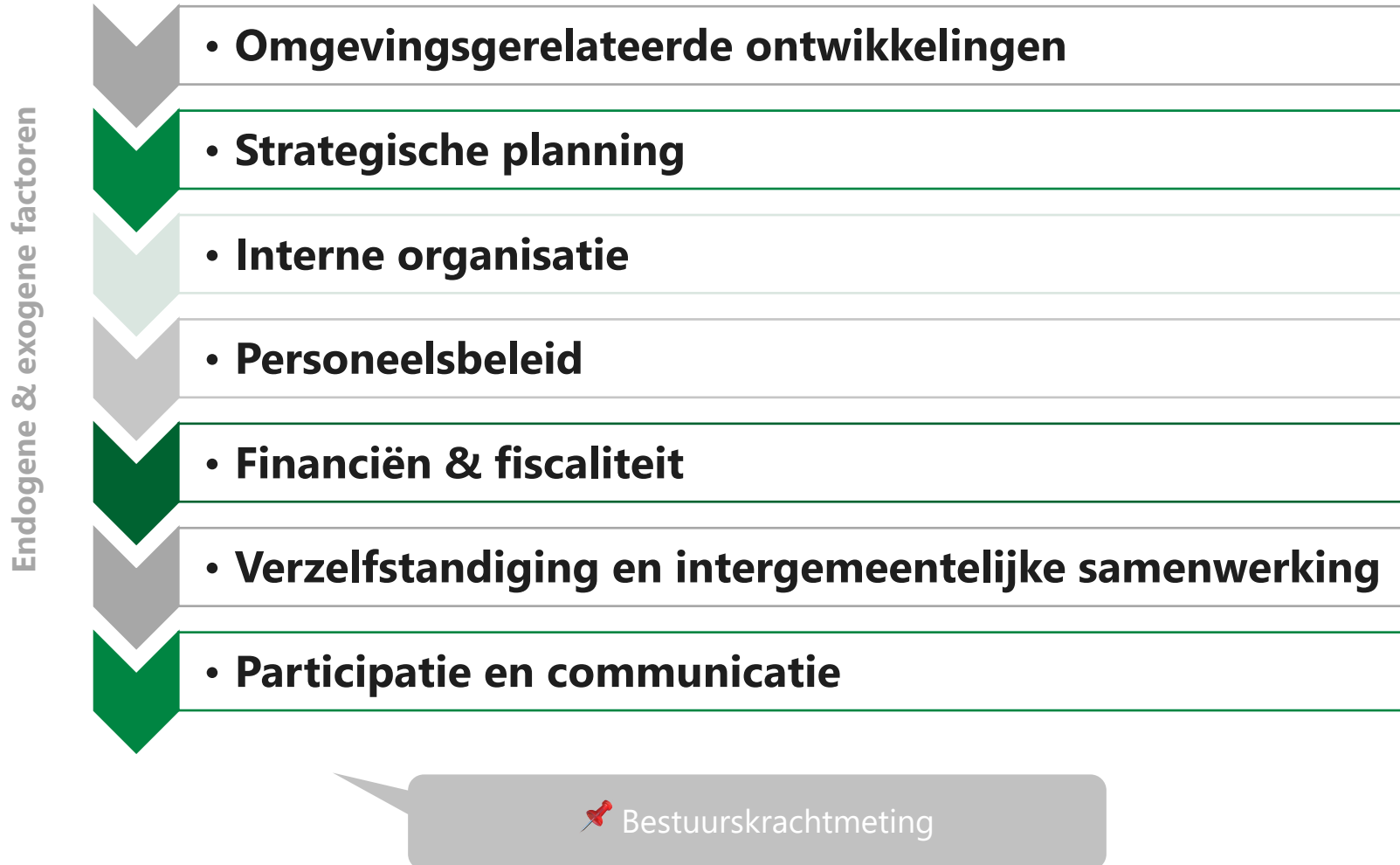
Operationele
capaciteit

Financiële
capaciteit

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

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

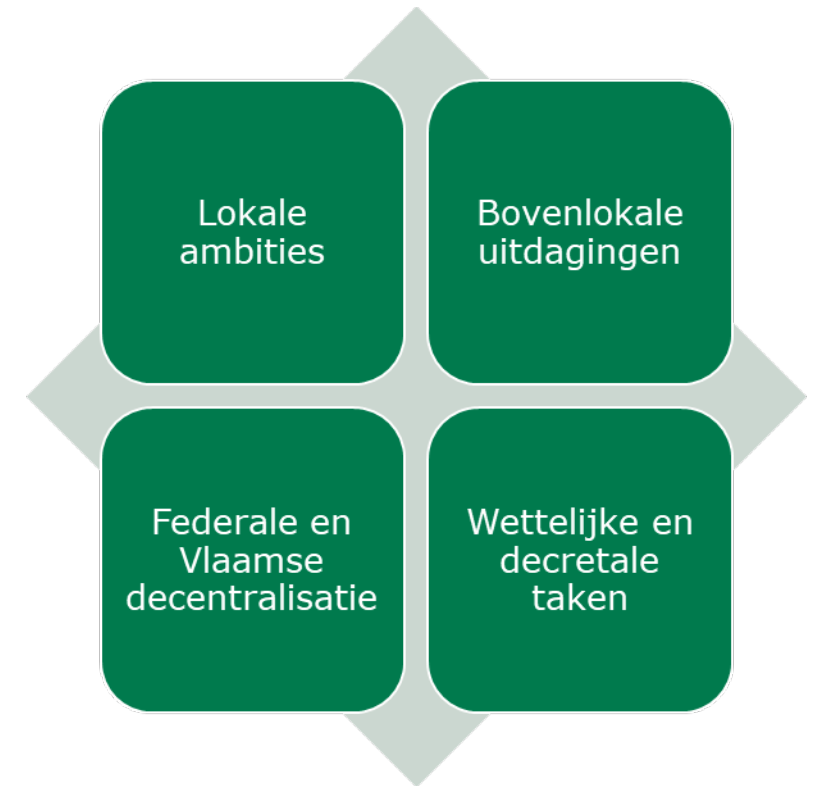
Van theorie naar praktijk: de bestuurskrachtmeting



Opdracht lokale besturen

De opdracht van lokale besturen is vierledig

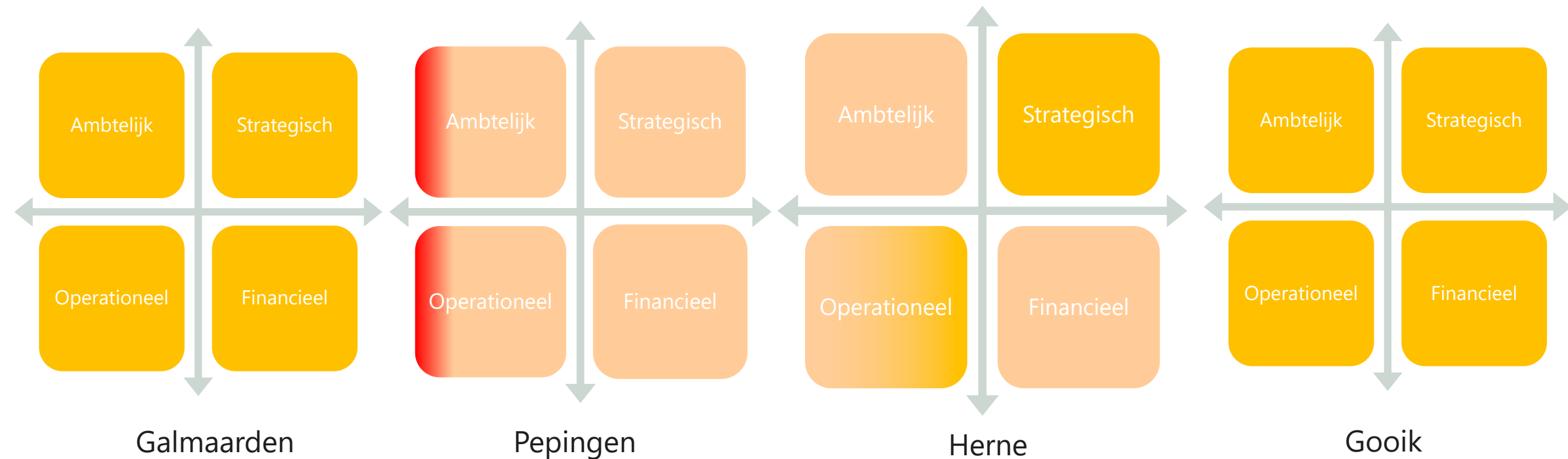
1. **Decretale en wettelijke opdrachten: lokale** besturen zijn verplicht tot het uitvoeren van wettelijke en decretale taken in opdracht van de hogere overheden.
2. **De toenemende decentralisatie:** het lokaal bestuur is onderhevig aan steeds meer gedecentraliseerde beleidstaken. Taken die vroeger 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.



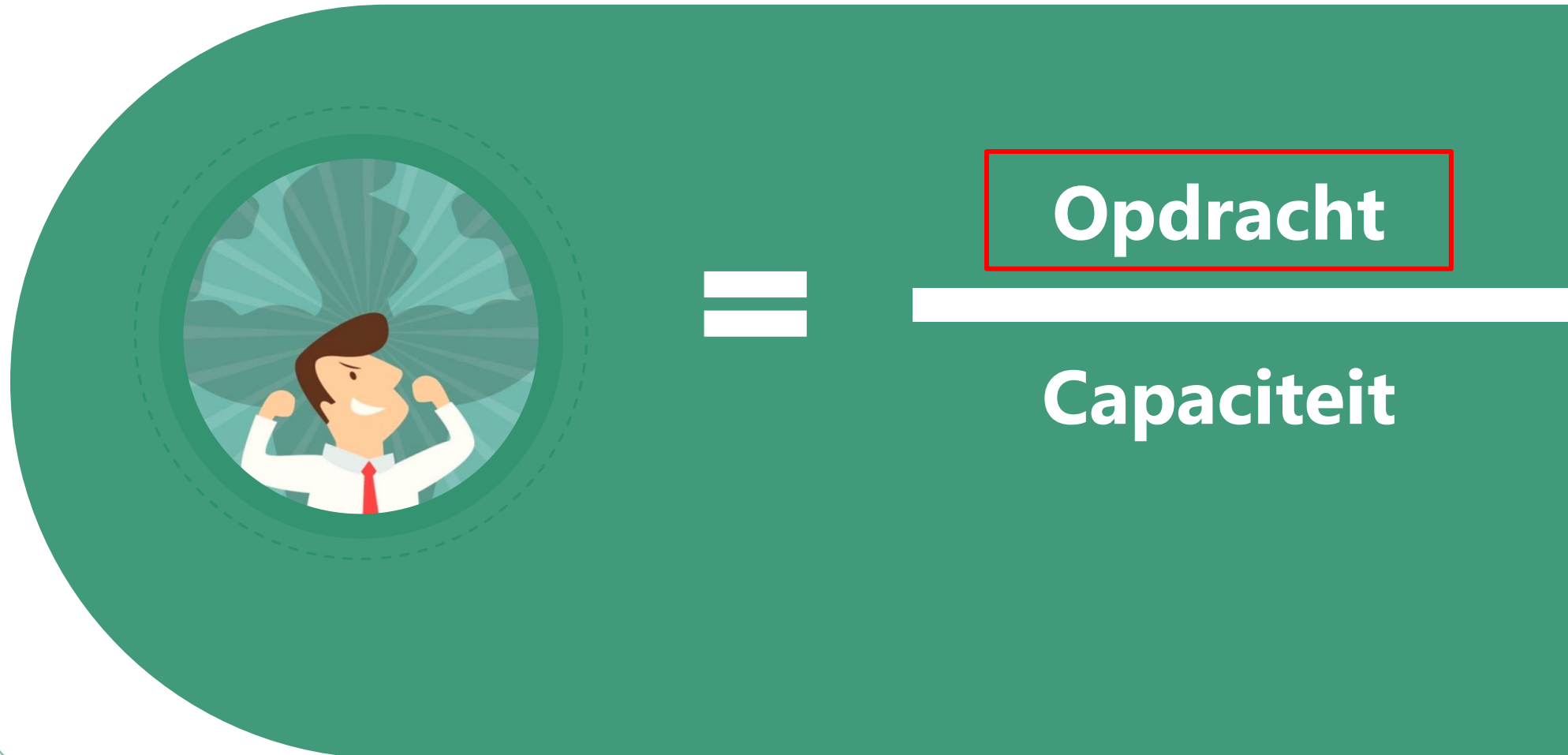
Conclusie bestuurskrachtanalyse


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

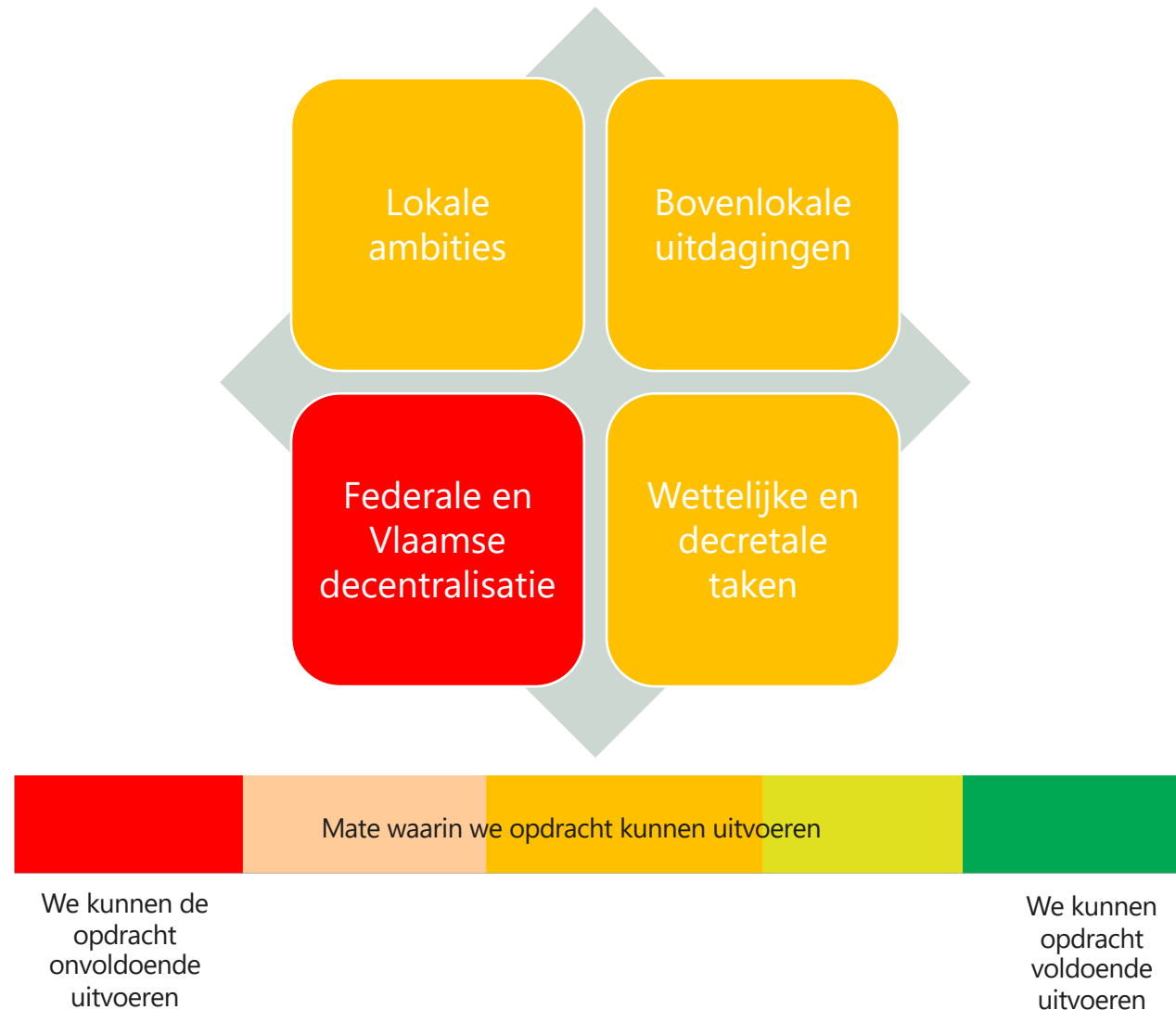
Conclusie bestuurskracht Pajotse gemeenten: capaciteit



Conclusie bestuurskrachtanalyse



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



Conclusie bestuurskracht Pajotse gemeenten

» Samengevat:

- » **2 van de 4 besturen; Galmaarden en Gooik zijn relatief bestuurskrachtig.** Deze kunnen op **korte termijn** nog capaciteit aan de dag leggen om de bestaande opdracht te realiseren.
- » Mits enkele kanttekeningen:
 - » Steeds meer druk op de dienstverlening
 - » Moeilijker werven van gekwalificeerd personeel
 - » Te(weinig) ruimte om verder te werken aan de professionalisering van de organisatie
 - » ...
- » **2 besturen botsen vandaag tegen de limieten** van een klein lokaal bestuur namelijk Herne en Pepingen

Conclusie bestuurskracht Pajotse gemeenten

- » **Globaal kunnen we stellen dat de 4 besturen op lange termijn niet bestuurskrachtig zullen zijn omdat:**
 - » De competenties en personele aantallen niet in overeenstemming zijn met de toenemende juridisering en complexiteit van dossiers;
 - » Het moeilijker wordt om gekwalificeerd en deskundig personeel aan te werven en een aantrekkelijke werkgever te zijn;
 - » De schaal waarop we ageren vaak te klein is om grote investeringen of uitgaven te doen aangezien we geen schaaloptimalisatie kunnen genieten (veel investering voor beperkt resultaat of gebruik);
 - » We onvoldoende innovatief kunnen zijn en blijven omdat ons hoger en middenkader beperkt is en vaak zeer operationeel en weinig strategisch actief is;
 - » We niet gewapend zijn om onze stem te laten horen/versterken in samenwerkingsverbanden;
 - » We weinig impact hebben naar de hogere overheden toe;
 - » We met een steeds kritischer wordende bevolking te maken krijgen waardoor we als bestuur ook sterker moeten staan in uitrol van dossiers, in nemen van beslissingen, etc
 - » ...

Conclusie zijn we voldoende bestuurskrachtig als individuele gemeente?

- » Galmaarden
 - » Op korte termijn nog wel, nu reeds voelbare druk
 - » Op lange termijn waarschijnlijk niet door stijgende opdracht
- » Gooik
 - » Op korte termijn nog wel, nu reeds voelbare druk
 - » Op lange termijn waarschijnlijk niet door stijgende opdracht
- » Pepingen & Herne
 - » Op heden reeds diverse risico's vastgesteld & een hoge druk door de toenemende opdrachten waardoor we kunnen stellen dat de bestuurskracht eerder laag is

Bestuurskracht globaal onder druk!

'Samenwerken of fuseren kan de bestuurskracht aanscherpen'

De Vlaamse overheid ambieert schaalvergroting van lokale besturen door middel van samenwerkingen of fusies

Resultaten gezamenlijke bestuurskrachtanalyse & scenarioanalyse

Individuele bestuurskracht

(Hoe) versterken wij elkaar?

En nu? Scenario's voor de toekomst



Wat winnen we bij samenwerken of fuseren?

Verhogen kwaliteit door meer deskundigheid & doorgedreven expertise

- Aantrekken kwalitatief personeel
- Minder afhankelijkheid van externen
- Interne expertises en competenties



Betere dienstverlening

- Verruimen voorzieningen
- Gewijzigde openingsuren
- Beter inspelen op digitalisering
- ...



Continuïteit, beter risicobeheer

- Kleine (g)eenmansdiensten vermijden
- Betere interne organisatiebeheersing
- Minder kwetsbaar zijn
- ...

Ambtelijke capaciteit

Strategische capaciteit

Operationele capaciteit

Financiële capaciteit

Groter bereik & toekomstbestendigheid

- 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



Ambtelijke capaciteit

Complementariteit

- » **Technische en operationele expertise**
- » Mogelijkheid tot het uitbouwen van een **volwaardige back-up-werking** met meerdere experts
 - » Kerntaken: Omgeving, Burgerzaken,....
 - » Beleidstaken inzake : vrije tijd, cultuur, toerisme,...
 - » Ondersteunende taken zoals personeel, juridische zaken en aankoop/overheidsopdrachten, kwaliteitsmanagement en beleidsondersteuning
- » Éénmansdiensten evolueren tot "**méermansdiensten**"
 - » Preventie en noodplanning
 - » Duurzaamheid
 - » Mobiliteit
 - » ...
- » Mogelijkheid tot creëren van **interessante loopbanen** (zeker bij invoering nieuwe BVR RPR)
 - » Lokaal bestuur als aantrekkelijke werkgever

Aandachtspunten

- » **Ambtelijke nabijheid** en kennis van de noden van het bestuur kan bij diensten mogelijk verloren gaan in een intensief samenwerkingsverband of fusie
- » **Organisatiecultuur** verschilt tussen de verschillende gemeenten
- » Soms **gelijkaardige profielen**
 - » Aangegeven dat nu vaak eerder generalistisch takenpakket is t.o.v. benodigde experts

Operationele capaciteit

Complementariteit

- » “De gemeenten lijken de **decretaal verplichte taken en opdrachten** nog (overwegend) te kunnen opnemen
- » Dezelfde **pragmatische filosofie** zorgt vaak voor zelfde “no-nonsense” aanpak (Tegelijk ook aandachtspunt!)
- » Optimaliseren van de **operationele werking** en **professionalisering van de interne organisatie**
- » Mogelijkheid om **professionelere werking** uit te bouwen door volwaardig middenkader of directiefuncties in te bedden in de structuur
- » Gedeelde informatica en IT investeringen
- » Schaalvoordelen bij aankopen

Aandachtspunten

- » Uniformiseren vereist méér dan pragmatiek
- » Door zeer complementaire dienstverlening wordt **omvang en diversiteit van dienstverlening nog meer uitgebreid dit impacteert de nodige kennis en competenties** in de toekomstige samenwerking
- » Mogelijk **verschillende snelheden** in de vier organisaties op vlak van gelijkaardige dienstverlening
- » Verschillen in **ambitieniveau** kan de afstemming van de kwaliteitsnormen bemoeilijken
- » De **uitgestrektheid van het grondgebied** zal een impact hebben op lokalisatie van de dienstverlening (centraal vs. decentraal organiseren of gemixed)

Strategische capaciteit

Complementariteit

» Gelijkaardige uitdagingen

- » Waterbeheersing, wonen, vergrijzing, mobiliteit, ...

» Samen verder uit te bouwen als **sterke speler in de regio** met diverse troeven

- » Mobiliteit en bereikbaarheid
- » Landelijk wonen
- » Uitgebreide dienstverlening voor de burger
- » Economische troeven
- » ...

» **Uniforme maatschappelijke regio** die reeds sterke aansluiting vindt bij elkaar

Aandachtspunten

» Vier burgernabije gemeenten

- » Risico bij afstemming over strategische keuzes op cruciale domeinen moeizaam zal gaan (bijv. steunmaatregelen binnen sociale dienst, vergunningenbeleid, subsidiebeleid, ...)

» **Grote spreiding van diverse woonkernen en uitgestrekt wegenisnet kan zorgen voor hoge (toekomstige) investeringskosten**

» De **beperkte infrastructurele voorzieningen** waardoor centralisatie ook na fusie uitdaging vormt

» Verschillende **ambitieniveaus**, verschillende snelheden?

- » Hoeveel investeren in bijv. ICT?
- » I.f.v. dienstverlening
- » Hoe afweging efficiëntiewinsten vs. kosten(deling) maken?
- » Belangrijk aandachtspunt in eengemaakte strategische visie bij doorgedreven samenwerking

Financiële capaciteit

Complementariteit

- » In de individuele bestuurskrachtmetingen bleek dat ...
 - » **Er geen reden lijkt om aan te nemen dat een bepaalde gemeente financieel ongezond is**
 - » Landelijke gemeenten een **hogere financiële druk** voelen
- » In de gesprekken werd aangegeven dat er mogelijk beperkte **financiële schaalvoordelen** zijn bij diverse diensten
 - » Centralisatie van ondersteunende diensten
 - » Delen van expertenprofielen
 - » Gespecialiseerde dienstverlening op basis van opgebouwde ervaring (zie Strategische en Operationele capaciteit)

Aandachtspunten

- » **Grote spreiding van diverse woonkernen en uitgestrekt wegenisnet** kan zorgen voor hoge (toekomstige) investeringskosten
- » De belangrijkste **fiscale inkomsten APB & OOV variëren**
- » **Financiële druk** kan blijven aanhouden indien geen keuzes gemaakt worden in dienstverlening (gevaar van "meer (zelf) gaan/blijven doen")
- » **Duidelijke financiële afspraken** noodzakelijk bij **structurele intergemeentelijke samenwerking** (reeds van toepassing in huidige samenwerkingen)

Conclusie m.b.t. de complementariteit van de besturen

- » De vier gemeenten kunnen elkaar op elk van de **capaciteiten versterken**.
- » Ambtelijk en operationeel zien we de **grootste mogelijkheden tot versterking**.
- » Een samenwerking/fusie zal echter **niet alle uitdagingen oplossen** maar wel hetzij beperkt, doch meer bestuurskracht genereren.
- » De voordelen in complementariteit zijn aanwezig. De nadelen zijn echter omwille van ruimtelijke typologie (groot grondgebied, weinig inwoners, veel ruimtelijke uitdagingen) en financiering ook na samenwerking of fusie (deels) aanwezig.

Conclusie m.b.t. de complementariteit van de besturen

- » Er sluipt er in het complementair zijn een gevaar dat de gemeenten **op sommige domeinen onvoldoende versterkend zullen zijn t.a.v. elkaar.**
- » De typologie als plattelandsgemeente brengt risico's/uitdagingen met zich mee:
 - » Onderhoud en beheer openbare infrastructuur
 - » Rioleringen
 - » Mobiliteit
 - » Wonen
 - » Economie
 - » Etc

Resultaten gezamenlijke bestuurskrachtanalyse & scenarioanalyse

Gedeelde uitdagingen als regio

(Hoe) versterken wij elkaar?

En nu? Scenario's voor de toekomst



Samenwerken?

Kan een samenwerking tussen gemeenten de bestuurskracht versterken?

Kan een samenwerking de bestuurskracht versterken?

- » De **Pajotse besturen kenmerken zich reeds door een traditie van diepgaande samenwerking.** Door ontbreken van eigen capaciteit beroepen besturen zich vaak op samenwerkingsverbanden.
- » In 2012 werd de bestuurlijke samenhang van lokale besturen onderzocht. Hierin werd gekeken naar het aantal samenwerkingsstructuren die verschillende gemeenten gemeenschappelijk met elkaar hebben.
- » Binnen de cluster Halle-Vilvoorde werd een intense samenwerking opgemerkt tussen de besturen van het Pajottenland intensief (bv. Pajottenland+, bibliotheekregio Pajottenland, etc).
- » Verder is er in het Pajottenland ook nog tussen kleinere groepen van gemeenten nog meer intense samenwerking te herkennen (bv. tussen de gemeenten Bever, Herne, Galmaarden, Gooik en Pepingen voor bijvoorbeeld uitwisseling van kennis omtrent toerisme, communicatie, etc)

» Bron: ABB, regioscreening, 2012

	EVER	ERNE	ALMAARDEN	COOK	EPINGEN	HALLE	BEERSEL	SINT-PIETERS-LEEUW	ERENIK	ROOSDAAL	DILBEEK	UEDEKERKE	TERNAT	SINT-GENESIUS-RODE	UNKEBEEK	DROGEBOS	ASSE	WEMVELD	MERCHTEM	OPWIJK	LONDERZEEL	MEISE	KAPPEL-OP-DEN-BOS	GRIMBERGEN	ZENIST	WILVOORDE	MACHELEN	ZAVENTEM	TERVUREN	OVERLISE	FODIAART	WIEZENBEEK-OPPEM	KRAAINEM	HULDENBERG	KORTENBERG	HERENT	KAMPENHOUT	NOORT-ERBEEK	KERBERGEN	TERMOED	ROUSLAAR	LOUWEN	OUDE-HEVE RALE	BERBEEK	BOUTERSUM	FOUGAARDEN	TENEN	NANDEN	UNTER	ZOUTLEUV	GETTETS	KORTENEM	GOBBEK	FODERK	TIELT-WINGE	BEKE-VOORT	DIST	SCHERPENHULVE-ZICHEM	BAESJOOT	BEUGENDIJK																																																																								
BEVER	39	34	33	31	31	31	20	21	20	29	23	19	18	18	14	15	12	14	11	17	17	14	14	12	14	13	11	12	8	13	10	10	11	6	6	7	5	10	5	7	6	4	5	5	6	8	9	10	10	10	9	9	14	14	12	11	6	8	11	11	11	11	11	11	11	12	14	13	12	9	7	14																																																												
HERNE	34	48	41	43	45		7	28	27	37	28	27	20	19	22	21	18	22	16	22	21	16	21	16	21	17	21	22	18	16	14	17	15	14	9	9	10	9	9	18	9	10	10	9	9	14	14	12	11	6	8	11	11	11	11	11	11	11	12	14	13	12	9	7	14																																																																			
GALMAARDEN	33	41	42	41			6	29	27	34	31	27	28	24	20	15	20	15	24	24	19	20	16	20	16	21	18	18	16	14	14	15	11	12	7	9	10	9	9	18	9	10	10	9	9	14	14	12	11	6	8	11	11	11	11	11	11	11	12	14	13	12	9	7	14																																																																			
GOOIK	31	43	42	51	44		8	27	30	29	28	26	23	19	22	19	18	22	15	22	16	19	15	15	19	19	21	17	16	12	14	14	13	10	8	9	9	8	16	9	9	9	8	16	9	10	10	9	9	14	14	12	11	6	8	11	11	11	11	12	14	13	12	9	7	14																																																																		
PEPIINGEN	32	45	41	44	53		10	30	38	39	30	26	21	19	22	19	17	21	16	21	21	18	15	20	17	20	21	15	12	16	13	14	14	8	10	8	9	17	8	10	10	11	9	13	9	10	10	9	9	14	14	12	11	6	8	11	11	11	12	14	13	12	9	7	14																																																																			
HALLE							14	42	45	42	37	36	28	27	18	31	26	26	28	17	24	21	21	22	22	24	21	21	22	15	14	15	14	16	15	14	16	13	14	16	9	14	12	9	12	7	6	6	6	8	11	10	9	8	13	13	15	10	10	10	10	11	12	14	13	12	9	7	14																																																															
BEERSEL	21	28	29	27	30	42	48	42	32	31	33	26	27	18	31	23	26	28	17	27	18	22	28	24	21	21	22	22	24	20	22	22	18	20	12	14	14	17	17	14	17	16	13	14	16	9	14	12	9	12	7	6	6	6	8	11	10	9	8	13	13	15	10	10	10	10	11	12	14	13	12	9	7	14																																																										
SINT-PIETERS-LEEUW	20	27	27	30	30	45	42	32	31	35	28	28	28	18	32	26	26	26	18	24	27	24	21	21	21	23	20	19	24	20	22	20	20	12	14	15	16	14	14	16	16	13	14	15	9	13	12	9	12	7	6	6	6	7	11	9	8	7	12	14	13	12	9	7	14																																																																			
LENNIK	29	37	34	37	38	32	32	30	33	35	29	31	19	19	25	22	21	19	16	24	27	21	21	20	20	21	20	19	20	17	21	21	18	12	13	13	14	16	13	12	14	15	9	13	12	9	11	6	6	6	6	8	9	10	7	8	11	12	13	15	10	10	10	11	12	14	13	12	9	7	14																																																													
ROOSDAAL	23	31	29	29	27	31	31	33	30	33	40	36	29	22	17	27	14	25	29	22	20	19	19	21	19	18	17	19	16	20	17	16	16	10	11	12	12	15	11	12	13	11	12	12	7	12	10	9	12	6	6	6	6	7	8	7	7	11	11	12	13	15	10	10	11	12	14	13	12	9	7	14																																																												
DILBEEK	19	27	28	30	36	33	35	33	33	32	34	22	25	21	34	20	30	34	28	26	24	23	22	21	21	22	22	19	21	19	20	19	19	12	14	14	15	16	13	14	15	13	14	9	14	12	9	12	6	6	6	6	8	10	10	8	8	12	12	14	10	10	11	12	14	13	12	9	7	14																																																														
UEDEKERKE	18	22	26	23	28	28	29	40	33	31	38	31	20	16	14	29	15	24	31	23	19	20	18	19	18	17	19	18	18	15	15	10	11	12	13	13	11	13	10	11	12	6	12	10	9	11	7	5	5	5	6	7	8	7	8	7	7	12	12	12	10	10	11	12	14	13	12	9	7	14																																																														
TERNAT	18	20	24	23	21	27	28	31	36	34	36	34	25	15	18	16	23	29	23	17	20	15	15	15	15	15	15	18	15	15	15	10	11	12	11	10	11	12	9	10	11	6	11	10	8	10	5	5	5	5	6	7	7	7	7	10	11	11	12	14	13	12	9	7	14																																																																			
AFFUGEM	18	19	20	19	18	19	19	29	22	31	29	41	16	12	10	26	17	19	24	18	16	17	15	17	15	13	15	11	13	5	6	7	12	6	7	7	6	6	8	5	4	6	5	5	5	5	6	6	7	7	6	6	7	6	6	7	7	10	11	11	12	14	13	12	9	7	14																																																																	
SINT-GENESIUS-RODE	14	22	19	22	22	31	33	32	25	22	25	20	16	37	29	22	18	19	18	16	19	17	19	17	18	17	22	18	20	20	20	21	12	13	15	12	12	13	11	13	13	9	12	12	9	10	5	5	5	5	6	10	9	6	6	9	10	13	15	10	10	11	12	14	13	12	9	7	14																																																															
UNKEBEEK	15	21	16	19	26	28	22	10	23	16	15	15	12	19	32	28	19	16	19	16	16	15	17	16	15	14	15	12	14	17	15	20	20	10	11	13	11	12	11	11	11	10	11	11	9	13	12	9	11	6	6	6	6	8	9	10	7	8	11	12	13	15	10	10	11	12	14	13	12	9	7	14																																																												
DROGEBOS	12	18	14	18	17	26	27	26	21	17	21	14	15	10	29	28	31	16	14	16	13	14	11	15	13	15	12	12	16	12	13	13	13	18	9	10	11	11	9	10	10	9	10	11	6	9	8	8	3	4	4	3	4	3	4	6	6	3	4	7	8	10	8	7	14																																																																			
ASSE	14	22	20	22	21	28	27	26	29	27	34	29	28	16	12	16	19	20	40	46	33	36	32	31	27	29	26	26	28	23	23	23	12	13	14	15	18	13	14	14	12	13	14	9	13	12	9	11	6	6	6	6	8	10	10	8	8	11	12	14	13	12	9	7	14																																																																			
WEMVELD	11	16	15	15	16	18	18	16	14	10	14	10	17	18	16	14	24	29	26	26	24	23	24	23	25	29	25	16	18	23	24	9	10	11	11	16	10	12	9	7	10	10	8	7	7	5	5	5	5	6	9	8	6	6	6	6	6	6	11	12	14	13	12	9	7	14																																																																		
MERCHTEM	17	22	20	21	22	22	24	24	25	30	34	23	19	16	16	24	26	48	45	32	32	30	29	27	25	24	26	17	18	22	21	12	12	14	11	16	11	14	11	10	11	11	8	10	12	9	10	6	5	5	5	6	8	10	8	8	9	13	15	10	10	11	12	14	13	12	9	7	14																																																															
OPWIJK	17	21	24	22	21	27	28	27	24	29	30	34	29	14	16	13	46	26	45	36	38	30	28	26	27	22	22	24	19	23	20	18	19	10	11	12	13	16	11	15	12	10	11	12	6	12	10	8	11	7	5	5	5	6	7	8	7	8	7	12	12	10	10	11	12	14	13	12	9	7	14																																																													
LONDERZEEL	14	16	19	18	18	24	24	21	22	28	23	23	18	18	16	14	33	24	32	38	48	36	26	26	25	20	22	24	19	21	18	18	18	10	12	11	14	14	12	15	13	11	12	13	7	13	10	9	12	7	6	6	6	8	9	10	9	8	13	13	15	10	10	11	12	14	13	12	9	7	14																																																													
MEISE	14	21	19	19	21	21	21	20	26	19	17	16	15	11	36	32	34	36	33	35	40	37	28	33	26	17	21	21	21	20	17	21	21	12	12	12	12	10	11	13	9	12	12	9	9	8	8	6	6	6	6	6	7	8	9	10	7	8	7	10	11	12	14	13	12	9	7	14																																																																
KAPPEL-OP-DEN-BOS	12	16	16	15	15	21	23	21	20	14	20	16	19	14	20	16	19	24	30	30	34	35	43	29	26	21	21	23	18	21	20	19	19	12	12	14	14	12	15	13	11	12	14	8	12	12	8	10	5	5	5	5	6	7	8	9	10	7	15	13	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18

Bestaande en nieuwe samenwerkingen ...

» De gemeenten 'zouden' hypothetisch de bestaande werking kunnen optimaliseren of uitbreiden of nieuwe verbanden aangaan...

- » Bestaande samenwerkingen verdiepen en eventueel uitbreiden a.d.h.v. de "lessons learned"
- » Delen van kennis en dienstverlening op nieuwe domeinen
- » Eventueel streven naar model van shared services voor ondersteunende diensten werd geopperd
 - » Personeel (i.k.v. invoering nieuwe RPR), Communicatie, OBS/kwaliteitsbewaking, Preventie en veiligheid (i.f.v. continuïteit), ...
 - » Aangezien de ondersteunende diensten in de verschillende gemeenten veelal met dezelfde interne (organisatie)vraagstukken bezig zijn, zouden ook hier aanzienlijke efficiëntiewinsten gerealiseerd kunnen worden
 - » In een "shared service center" zouden de gedeelde dienst(verlening)en ondergebracht kunnen worden
 - » Thema's of vragen die vooralsnog op gemeentelijk niveau opgenomen zouden worden, zouden dan niet door het "shared service center" opgenomen worden
 - » Uiteraard dient de afstemming over deze thema's of vragen glashelder te zijn, en moet er openheid, transparantie én eensgezindheid zijn over het "Waarom?" van die keuzes

Bestaande en nieuwe samenwerkingen ...

» Scenario echter minder plausibel: besturen stoten nu reeds tegen limieten samenwerking, risico's aanwezig:

- » Eengemaakte visie noodzakelijk, maar moeilijk met meerdere partijen (soms moeilijk op het vlak van personeelsbeleid, openbare werken, technische dienst, omgevingsdiensten, ...)
- » Vraag stelt zich wie als trekker zal optreden
- » Beslissingen moeten door alle partners gevalideerd worden waarbij mogelijk niet alle partners evenveel zullen wegen op de beslissing omwille van schaal
- » Zeer waarschijnlijk extra personeelskosten zullen zijn om dit samenwerkingsverband te coördineren en in goede banen te leiden
- » Verdeling en besteding van middelen
- » ...

Uit de gesprekken, een vorige denkoefening in 2017 rond omgevingsdiensten, Blijkt deze piste weinig gedragen of realistisch. Daarbij zou dit betekenen dat er zeer waarschijnlijk extra personeelskosten zullen zijn om dit samenwerkingsverband te coördineren en in goede banen te leiden.



Fusie?

Fusie van gemeenten

- » In dit deel van de scenarioanalyse bekijken we enkele mogelijke fusievormen
 - » Fusie met 3 gemeenten
 - » Fusie met 4 gemeenten
 - » Fusie met 5 of 6 gemeenten
 - » Fusie met een grotere stad



Voordelen van een fusie

- » Versterking van de capaciteiten van bestuurskracht
- » Duidelijkheid in eenheid van visie en aansturing
- » Een organisatiestructuur zonder afstemmingsverliezen
- » Delen van infrastructuur en voorzieningen
- » Schaalvoordelen in aankopen en door centraliseren van dienstverlening
- » Grotere impact en stem in samenwerkingsverbanden
- » Fusiebonus en financiële baten van de schaalvergroting
- » Kan mits goede projectplanning mogelijk gefaseerd ingevoerd worden



Nadelen van de fusie

- » Een fusie zal mogelijk geen antwoord bieden op alle ruimtelijke vragen waar men voor staat zonder verder investering in personeel en het vinden van de nodige financiële middelen (ondersteuning Vlaamse overheid?)
- » De complexiteit van dossiers en projecten zal mogelijk toenemen door het uitgestrekter grondgebied
- » De uitgestrektheid van het grondgebied maakt centralisatie van dienstverlening moeilijk
- » De burgers nabije beleidsvoering en dienstverlening kan onder druk komen te staan
- » Grote investeringsnoden in wegen, fietspaden, rioleringen en infrastructuur
- » Er ontbreekt een kern of gemeente die de centrumfunctie kan opnemen



Wenselijkheid van een fusie

een afwegingskader op basis van vier elementen

- » Emotioneel
 - » Hoe sterk is de nieuwe gemeente wenselijk op emotioneel vlak?
 - » Is het een grote stap die gezet dient te worden, zijn de burgers, medewerkers elkaar genegen of op elkaar gericht?
- » Rationeel (capaciteiten operationeel en ambtelijk)
 - » Hoe gaan we er als organisatie op vooruit? Is het wenselijk voor de organisatie op basis van rationele cijfers?
 - » Welke operationele en/of ambtelijke problemen lossen we er mee op?
- » Financieel
 - » Welke financiële (fiscale) kosten en baten zijn er bij het fusiescenario?
- » Politiek-strategisch (gedeelde uitdagingen en opdrachten)
 - » Is het politiek-strategisch wenselijk?
 - » Hoe wenselijk is de fusie indien we op langere termijn kijken en kunnen we er de opdrachten/uitdagingen van de toekomst mee aanvatten?



Scenario 1: fusie met drie pajotse gemeenten

Herne, Galmaarden, Gooik

» Emotioneel

- » De drie besturen hebben eenzelfde kenmerkend karakter als landelijke gemeente in het pajottenland
- » Burgers identificeren zich met de streek en met hun dorp eerder dan met de gemeente an sich
- » Indien de kleinschaligheid en de nabijheid bij de burger behouden kan worden is deze stap niet onlogisch

» Rationeel (capaciteiten operationeel en ambtelijk)

- » Er wordt een stap vooruit gezet voor alle gemeenten door kennis te bundelen maar we zien dat de toekomstige organisatie waarschijnlijk op bepaalde onderwerpen nog steeds met een beperkte bezetting zal kampen. Er zullen geen éénmansdiensten meer zijn maar de kennis van bepaalde specialisaties zal nu bij één personeelslid geclusterd worden. Het risico verminderd maar verdwijnt echter niet. De aanwezige competenties en kennis situeert zich immers vandaag op het zelfde niveau en binnen dezelfde expertisedomeinen.
- » Samenwerking binnen de regio zal cruciaal zijn om een aantal dienstverleningen optimaal te organiseren (vb welzijnsdiensten via welzijnskoepel)
- » Indien we alleen de efficiëntiewinsten wensen te optimaliseren in een uitgestrekt gebied met lage bevolkingsdichtheid wordt er rationeel gezien best gestreefd naar een zo groot mogelijk gebied met zoveel mogelijk inwoners
- » Anderzijds zal de transitiekost van deze fusie het laagst liggen van alle voorgestelde scenario's aangezien er maar drie organisaties op elkaar afgestemd moeten worden. Hoe meer organisaties deelnemen, hoe groter de kost.



Financiële baten (of kosten) van een fusie

3 gemeenten: Herne, Galmaarden, Gooik

Totale financiële schulden einde 2021	€ 30.383.685,33		Bedrag schuldovername	€ 4.988.200,00	
Totale opbrengst APB (2021)	€ 9.704.937,47	Berekende opbrengst indien laagste % APB	€ 9.401.130,22	Verschil	-303.807,25
Totale opbrengst OOV (2021)	€ 7.793 034,81	Berekende opbrengst indien laagste OOV	€ 7.540.391,76	Verschil	-252.643,05

- » 16 % van schulden wordt overgenomen in de fusiebonus (24.941 inwoners * 200€/inwoner)
- » Wanneer we de assumptie maken dat de nieuwe gemeente de keuze maakt voor de laagste belastingsvoet dan:
 - » Zullen de jaarlijkse inkomsten uit APB en OOV dalen met € 556.450,30
 - » Zo zal de fusiebonus op 8,96 jaar opgeheven worden door de daling van de fiscale inkomsten



Financiële baten (of kosten) van een fusie

3 gemeenten: Herne, Galmaarden, Gooik

simulatie kost politieke mandaten

» Aantal politieke mandaten

	Aantal burgemeesters	Aantal schepenen	Aantal raadsleden
Vandaag	3	12	57
Na Fusie legislatuur 1	1	8	27
Na Fusie legislatuur 2	1	7	27
Na Fusie legislatuur 3	1	6	27

» Kost politieke mandaten

	Verschil legislatuur 1 na fusie	Verschil legislatuur 2 na fusie	Verschil legislatuur 3 na fusie
Jaarlijkse besparing	€ 154.357,64	€ 208.343,85	€ 262.330,06
Besparing per legislatuur	€ 926.145,84	€ 1.250.063,10	€ 1.573.980,36

Fusie met drie pajotse gemeenten

Herne, Galmaarden, Gooik

» Financieel

- » Fiscale baten en kosten + fusiebonus: zie vorige slide
- » Financieel zien we nog volgende baten:
 - » Daling van de deelnamevergoedingen of lidgelden aan intercommunales en samenwerkingsverbanden
 - » Daling van de kosten voor aankopen diensten en goederen door schaalvoordelen en onderhandelingsmarge
 - » Daling van de kost voor politieke mandaten aangezien we van drie naar één gemeenteraad evolueren
- » Mogelijke efficiëntiewinsten (financieel of voor betere dienstverlening) door schaalvoordelen op vlak van personeelskosten. In tegenstelling tot de efficiëntiewinsten bij de integratie van gemeente en OCMW kunnen nu objectief wel enkele taken geschrapt worden bij de ondersteunende diensten: één jaarrekening en budget bij de financiële diensten, ééngemaakte RPR en AR voor de personeelsdienst, ...



Fusie met drie pajotse gemeenten

Herne, Galmaarden, Gooik

» Politiek-strategisch (gedeelde uitdagingen en opdrachten)

- » Zoals in de verschillende individuele bestuurskrachtmetingen aangehaald werd worden de meeste decretale taken en beleidsambities wel ingevuld maar zien we een **schaalvergroting noodzakelijk om continuïteit en kwaliteit van dienstverlening minimaal te behouden** in de toekomst
- » De grote toekomstige uitdagingen voor de regio en voor het lokaal bestuur situeren zich steeds meer op intergemeentelijk en regionaal niveau. Door de decentralisatie van taken uit Vlaanderen en de bovenlokale uitdagingen zoals duurzaamheid, vergrijzing, vereenzaming, ... **merken we dat de omvang een rol zal spelen op het politiek gewicht** dat men kan in de schaal werpen in de regiowerking of samenwerkingsverbanden.
- » Doorheen de gesprekken merkten we op dat **op politiek strategisch vlak deze drie gemeenten dichter bij elkaar aanleunen dan Pepingen. Dit was zowel op ambtelijk als politiek vlak het geval.**
- » Politiek strategisch zien we een mooie opportuniteit om los van het aantal deelnemende besturen een zeer **gericht dorpenbeleid** te gaan voeren. Deze wens naar een activering, behoud en versterken van de dorpen is een rode draad doorheen de gesprekken die we gevoerd hebben.



Fusie met vier pajotse gemeenten

Herne, Galmaarden, Gooik, Pepingen

» Emotioneel

- » De vier besturen hebben eenzelfde kenmerkend karakter als landelijke gemeente in het pajottenland
- » Burgers identificeren zich met de streek en met hun dorp eerder dan met de gemeente an sich
- » Indien de kleinschaligheid en de nabijheid bij de burger behouden kan worden is deze stap niet onlogisch

» Rationeel (capaciteiten operationeel en ambtelijk)

- » Voordeel tov voorgaande scenario is dat we de ambtelijke capaciteit nog iets groter maken dan bij 3 besturen
- » Anderzijds blijven dezelfde bedenkingen van toepassingen ivgm voorgaande scenario

» Financieel

- » Grotere schuldovername dan met 3 besturen maar ook hier zal bonus na 9 jaar het verlies aan belastingsinkomsten opheffen.
- » Negatief: de hoge kost in opkrikken rioleringsgraad te Pepingen

» Politiek-strategisch (gedeelde uitdagingen en opdrachten)

- » Doorheen de gesprekken merkten we op dat op politiek strategisch vlak de drie gemeenten uit voorgaand scenario dichter bij elkaar aanleunen dan Pepingen.



Financiële baten (of kosten) van een fusie

4 gemeenten: Herne, Galmaarden, Gooik, Pepingen

Totale financiële schulden einde 2021	€ 32.159.518,62	Bedrag schuldovername	€ 8.834.400,00		
Totale opbrengst APB (2021)	€ 11.591.369,53	Berekende opbrengst indien laagste % APB	11.237.257,42	Verschil	-354.112,11
Totale opbrengst OOV (2021)	€ 9.239.176,87	Berekende opbrengst indien laagste OOV	€ 8.607.407,98	Verschil	-631.768,89

- » 24,6 % van schulden wordt overgenomen in de fusiebonus (29.451 inwoners * 300€/inwoner)
- » Wanneer we de assumptie maken dat de nieuwe gemeente de keuze maakt voor de laagste belastingsvoet dan:
 - » Zullen de jaarlijkse inkomsten uit APB en OOV dalen met € 985.881,00
 - » Zo zal de fusiebonus op 8,96 jaar opgeheven worden door de daling van de fiscale inkomsten



Financiële baten (of kosten) van een fusie

4 gemeenten: Herne, Galmaarden, Gooik, Pepingen

simulatie kost politieke mandaten

» Aantal politieke mandaten

	Aantal burgemeesters	Aantal schepenen	Aantal raadsleden
Vandaag	4	15	72
Na Fusie legislatuur 1	1	8	29
Na Fusie legislatuur 2	1	7	29
Na Fusie legislatuur 3	1	6	29

» Kost politieke mandaten

	Verschil legislatuur 1 na fusie	Verschil legislatuur 2 na fusie	Verschil legislatuur 3 na fusie
Jaarlijkse besparing	€ 283.583,82	€ 341.273,53	€ 398.963,24
Besparing per legislatuur	€ 1.701.502,92	€ 2.047.641,18	€ 2.393.779,44

Fusie met vijf of zes pajotse gemeenten

» Emotioneel

- » De besturen hebben eenzelfde kenmerkend karakter als landelijke gemeente in het pajottenland
- » Het pajottenland als regio/merknaam behouden/versterken
- » Burgers identificeren zich met de streek en met hun dorp eerder dan met de gemeente an sich
- » Indien de kleinschaligheid en de nabijheid bij de burger behouden kan worden is deze stap niet onlogisch
- » Dit laatste is een aandachtspunt wanneer de oppervlakte deze gigantische proporties aannemen

» Rationeel (capaciteiten operationeel en ambtelijk)

- » Zoals eerder aangegeven, hoe groter de gemeente hoe meer schaalwinsten te boeken zijn maar...
 - » Door het uitgestrekte gebied heeft dit zijn beperkingen aangezien we de dienstverlening niet volledig zullen kunnen centraliseren.
 - » Door de veelheid aan deelnemende gemeenten zal de transitie moeizamer en trager verlopen.



Financiële baten (of kosten) van een fusie

5 of 6 gemeenten

5 gemeenten: 4 + Lennik

Totale financiële schulden einde 2021	€ 47.522 172,83		Bedrag schuldovername	€ 19.380.000	
Totale opbrengst APB (2021)	€ 16.122.274,29	Berekende opbrengst indien laagste % APB	€ 15.128.505,04	Verschil	-993.769,25
Totale opbrengst OOV (2021)	€ 11.824.124,40	Berekende opbrengst indien laagste OOV	€ 9.754.412,06	Verschil	-2.069.712,34

- » 41% van schulden wordt overgenomen in de fusiebonus (38.760 inwoners * 500€/inwoner)
- » Wanneer we de assumptie maken dat de nieuwe gemeente de keuze maakt voor de laagste belastingsvoet dan:
 - » Zullen de jaarlijkse inkomsten uit APB en OOV dalen met € 3.063.481,59
 - » Zo zal de fusiebonus op 6,32 jaar opgeheven worden door de daling van de fiscale inkomsten



Financiële baten (of kosten) van een fusie

5 gemeenten (4+ Lennik): simulatie kost politieke mandaten

» Aantal politieke mandaten

	Aantal burgemeesters	Aantal schepenen	Aantal raadsleden
Vandaag	5	19	91
Na Fusie legislatuur 1	1	9	33
Na Fusie legislatuur 2	1	8	33
Na Fusie legislatuur 3	1	7	33

» Kost politieke mandaten

	Verschil legislatuur 1 na fusie	Verschil legislatuur 2 na fusie	Verschil legislatuur 3 na fusie
Jaarlijkse besparing	€ 436.053,43	€ 497.268,20	€ 558.482,97
Besparing per legislatuur	€ 2.616.320,58	€ 2.983.609,20	€ 3.350.897,82

Financiële baten (of kosten) van een fusie

5 of 6 gemeenten

5 gemeenten: 4 + Roosdaal

Totale financiële schulden einde 2021	€ 47.965 507,30		Bedrag schuldovername	€ 20.591.500	
Totale opbrengst APB (2021)	€ 16.291.582,91	Berekende opbrengst indien laagste % APB	€ 15.812.131,78	Verschil	-479.451,13
Totale opbrengst OOV (2021)	€ 11.626.395,23	Berekende opbrengst indien laagste OOV	€ 9.080.743,86	Verschil	-2.545.651,37

- » 43% van schulden wordt overgenomen in de fusiebonus (41.183 inwoners * 500€/inwoner)
- » Wanneer we de assumptie maken dat de nieuwe gemeente de keuze maakt voor de laagste belastingsvoet dan:
 - » Zullen de jaarlijkse inkomsten uit APB en OOV dalen met € 3.025.102,50
 - » Zo zal de fusiebonus op 6,8 jaar opgeheven worden door de daling van de fiscale inkomsten



Financiële baten (of kosten) van een fusie

5 gemeenten (4+Roosdaal): simulatie kost politieke mandaten

» Aantal politieke mandaten

	Aantal burgemeesters	Aantal schepenen	Aantal raadsleden
Vandaag	5	20	93
Na Fusie legislatuur 1	1	9	35
Na Fusie legislatuur 2	1	8	35
Na Fusie legislatuur 3	1	7	35

» Kost politieke mandaten

	Verschil legislatuur 1 na fusie	Verschil legislatuur 2 na fusie	Verschil legislatuur 3 na fusie
Jaarlijkse besparing	€ 504.882,39	€ 566.097,16	€ 627.311,93
Besparing per legislatuur	€ 3.029.294,34	€ 3.396.582,96	€ 3.763.871,58

Financiële baten (of kosten) van een fusie 5 of 6 gemeenten

6 gemeenten: 4 + Lennik + Roosdaal

Totale financiële schulden einde 2021	€ 59.576.779,35		Bedrag schuldovername	€ 25.247.500	
Totale opbrengst APB (2021)	€ 20.822.487,67	Berekende opbrengst indien laagste % APB	€ 19.703.379,40	Verschil	-1.119.108,27
Totale opbrengst OOV (2021)	€ 14.211.342,76	Berekende opbrengst indien laagste OOV	€ 11.494.091,77	Verschil	-2.717.250,99

- » 42% van schulden wordt overgenomen in de fusiebonus (50.495 inwoners * 500€/inwoner)
- » Wanneer we de assumptie maken dat de nieuwe gemeente de keuze maakt voor de laagste belastingsvoet dan:
 - » Zullen de jaarlijkse inkomsten uit APB en OOV dalen met € 3.836.359,26
 - » Zo zal de fusiebonus op 6,58 jaar opgeheven worden door de daling van de fiscale inkomsten



Financiële baten (of kosten) van een fusie

6 gemeenten: simulatie kost politieke mandaten

» Aantal politieke mandaten

	aantal burgemeesters	aantal schepenen	aantal raadsleden
Vandaag	6	24	114
Na Fusie legislatuur 1	1	10	37
Na Fusie legislatuur 2	1	9	37
Na Fusie legislatuur 3	1	8	37

» Kost politieke mandaten

	Verschil legislatuur 1 na fusie	Verschil legislatuur 2 na fusie	Verschil legislatuur 3 na fusie
Jaarlijkse besparing	€ 381.413,81	€ 472.285,80	€ 563.157,79
Besparing per legislatuur	€ 2.288.482,86	€ 2.833.714,80	€ 3.378.946,74

Fusie met vijf of zes pajotse gemeenten

- » Financieel
 - » Zie eerdere scenario's met 3 of 4 pajotse gemeenten
 - » De financiële efficiëntiewinsten zullen enkel groter worden.
 - » De fiscale afstemming zal echter wel voor een mogelijks risico zorgen
- » Politiek-strategisch (gedeelde uitdagingen en opdrachten)
 - » Er wordt met meer dan 40.000 een grens overschreden waarvan de meeste onderzoeken uitgaan van bestuurskrachtige gemeenten. Echter moeten we deze omvang plaatsen t.o.v. een enorm uitgestrekt gebied wat de strategische uitdagingen uitgebreid maakt.
 - » Anderzijds zal deze samenvoegen het mogelijk maken om op bepaalde strategische beleidsthema's zoals toerisme, landbouw, streekontwikkeling, ... een eenvormig beleid te voeren



Fusie van elke gemeente afzonderlijk met een grotere stad (Halle, Sint-Pieters-Leeuw, Ninove of Geraardsbergen)



Fusie?

Haalbaarheid – 2024 of 2030?

Volgende stappen indien keuze voor fusietraject

