



Resultaten gezamenlijke bestuurskrachtanalyse & scenarioanalyse

Galmaarden, Pepingen, Herne en Gooik

Resultaten gezamenlijke bestuurskrachtanalyse & scenarioanalyse

Gedeelde uitdagingen

Individuele bestuurskracht

(Hoe) versterken wij elkaar?

En nu? Scenario's voor de toekomst



Deelnemende besturen Pajottenland: ruimtelijk-typologisch

- » De gemeenten Galmaarden, Gooik, Herne en Pepingen kenmerken zich door het **typische landelijke karakter** met veel **open ruimte voor landbouw en natuur**.
- » Ze behoren allen tot de toeristische regio 'het Pajottenland'
- » Op vlak van bebouwing kenmerkt het landschap zich door woonkernen rond kerken en lintbebouwing. De gemeenten kennen een sterke landbouwtraditie met hoeves en verspreide bebouwing.
- » De typologie als uitgestrekte plattelandsgemeenten brengt voor de betrokken besturen diverse uitdagingen met zich mee. Denken we maar aan:
 - » het onderhoud en beheer van gemeentewegen en infrastructuur;
 - » de druk op het verhogen van de rioleringsgraad (grootst in Pepingen);
 - » onderhoud en uitbreiden van de fietspaden;
 - » de juridische en technische beperkingen op de uitbreidingsmogelijkheden van woongebieden;
 - » het ontbreken van en niet kunnen uitbouwen van KMO-zones in verschillende besturen;
 - » Uitdagingen op vlak van betaalbaarheid van wonen en aantrekken/houden van jonge gezinnen;
 - » ...



Deelnemende besturen Pajottenland: ruimtelijk-typologisch

- » De gemeenten kennen een **lage uitrustingsgraad** en zijn voor economische activiteit, vrije tijd, onderwijs (gedeeltelijk) georiënteerd op de omliggende steden met centrumfunctie zoals: Halle, Sint-Pieters-Leeuw, Ninove en Geraardsbergen
- » Samen met de Zennevallei is het Pajottenland een erkend Regionaal Landschap 'Pajottenland en Zennevallei'. Gegeerd voor **wandel en fietstoerisme**.
- » De gemeenten leggen grote focus op het **in stand houden en versterken van de dorpen in de gemeente**.
- » De gemeenten doen **sterk beroep op samenwerkingsverbanden** om de dienstverlening te realiseren.
- » De vier besturen maken deel uit van dezelfde hulpverleningszone en politiezone en zitten in de referentieregio Halle-Vilvoorde. Alle besturen behoren tot de Provincie Vlaams-Brabant.



Enkele kerncijfers

- » Qua **inwonersaantal** tellen Herne (6.750) en Pepingen (4.508), Galmaarden (8.810) en Gooik (9.383) minder inwoners dan het Vlaams gemiddelde. Samen tellen de vier gemeenten **29.451**.
- » De **bevolkingsdichtheid** is in de gemeenten merkelijk lager dan het Vlaams gemiddelde en de mediaangemeente. Galmaarden 250 inwoners/km², Gooik 233/km², Herne 151/km² en Pepingen 125/km². Gemiddeld 189 inwoners/km².
- » Qua **oppervlakte** is Galmaarden 34,94 km², Gooik 39,70 km², Herne 44,46km² en Pepingen 36 km². Totaal 155,1 km². Gelijkwaardig aan Gent.
- » De **belastingtarieven** APB en OVV variëren. APB van 7,3% in Gooik, 7,5% in Galmaarden en Pepingen en 7,9% in Herne. De OOV varieert van 850 in Pepingen, 895 in Gooik, 913 in Herne naar 944 in Galmaarden.



Aanbod infrastructuur

- » De Pajotse besturen typeren zich door een beperkte uitrustingsgraad.
- » Voor vrije tijd, cultuur, (secundair) onderwijs, werken etc zijn de besturen gericht op omliggende grotere streken zoals Halle, Sint-Pieters-Leeuw, Ninove en Geraardsbergen
- » Vrije tijdsinfrastructuur is aanwezig hetzij beperkt
 - » (zie volgende slide)



Aanbod infrastructuur

Gegevens	Galmaarden	Gooik	Herne	Pepingen
Voornaamste cultuur- en ontmoetingscentra	GC Baljuwhuis Willem Tell De Notelaar	GC De Cam Cultuurschuur Gemeentelijke balletzaal Kervijncentrum	GC Herne Polyvalente zaal Marktstraat Dominicanessenklooster	CC Bellingen CC De kring CC Heikruis Schuur Vander Stokken
Jeugdlokalen (excl. jeugdbewegingen)	1	1	0	0
Lokalen jeugdbewegingen	1	4	4	0
Speelterreinen	5	12	4	5
Basisschool	5	6	3	2
Middelbare school	0	0	0	0
Hogere school/campus	0	1	0	0
Sporthal	0	1	1	0
Sportcomplex met uitgebreide sportvoorziening	1	1	0	0
Bibliotheek	Ja	Ja	Ja	Ja
Zwembad	Nee	Nee	Nee	Nee
Cinema	Nee	Nee	Nee	Nee
KMO zones	0	0	1	0

Resultaten gezamenlijke bestuurskrachtanalyse & scenarioanalyse

Gedeelde uitdagingen

Individuele bestuurskracht

(Hoe) versterken wij elkaar?

En nu? Scenario's voor de toekomst



Bestuurskracht plattelandsgemeenten

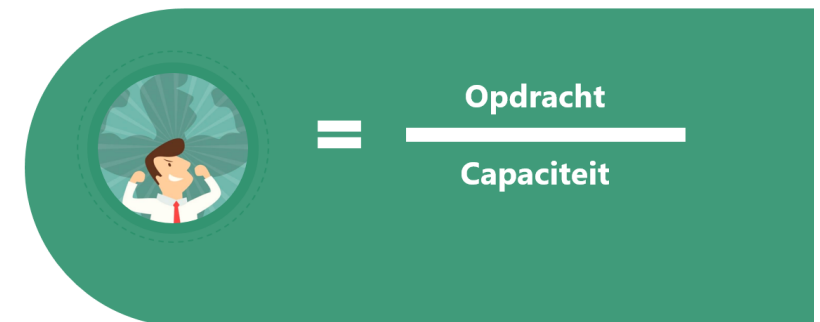
- » In 2017 publiceerden Lieven Janssens, Bart De Peuter, Wouter Van Dooren en Joris Voets (UGent) de resultaten van een onderzoek naar de bestuurskracht van de plattelandsgemeenten. Uit dit wetenschappelijk onderzoek bleek dat de bestuurskracht van plattelandsgemeenten beperkter is dan bij andere gemeenten.
- » De typische kenmerken van de plattelandsgemeenten liggen hieraan ten grondslag:
 - » Omwille van de beperktere inwonersaantallen en beperkte economische activiteit zijn er minder financiële inkomsten;
 - » Die structurele minderinkomsten resulteren in een lage fiscale draagkracht;
 - » Daarmee samenhangend spelen de uitgestrektheid, de lage bevolkingsdichtheid en de open ruimten eveneens een rol. Het onderhoud van kilometerslange landbouwwegen of bermbeheer zijn enkele typische voorbeelden van plattelandskosten.
 - » De beperkte financiële draagkracht impacteert ook de ambtelijke capaciteit (minder personele aantallen, beperkter aantal experts/deskundigen competenties)
 - » De geringe financiële en bestuurlijke draagkracht zet een kwaliteitsvol en dynamisch woon- en leefklimaat en de identiteit van het platteland onder druk.
- » plattelandsgemeenten gaan vaak op een inspirerende en creatieve manier om met de beperkte capaciteit maar botsen tegen de realisatie van de opdracht. **We merken deze vaststellingen ook op in de deelnemende Pajotse gemeenten. De bestuurskracht staat onder druk.**



Individuele bestuurskracht deelnemende besturen



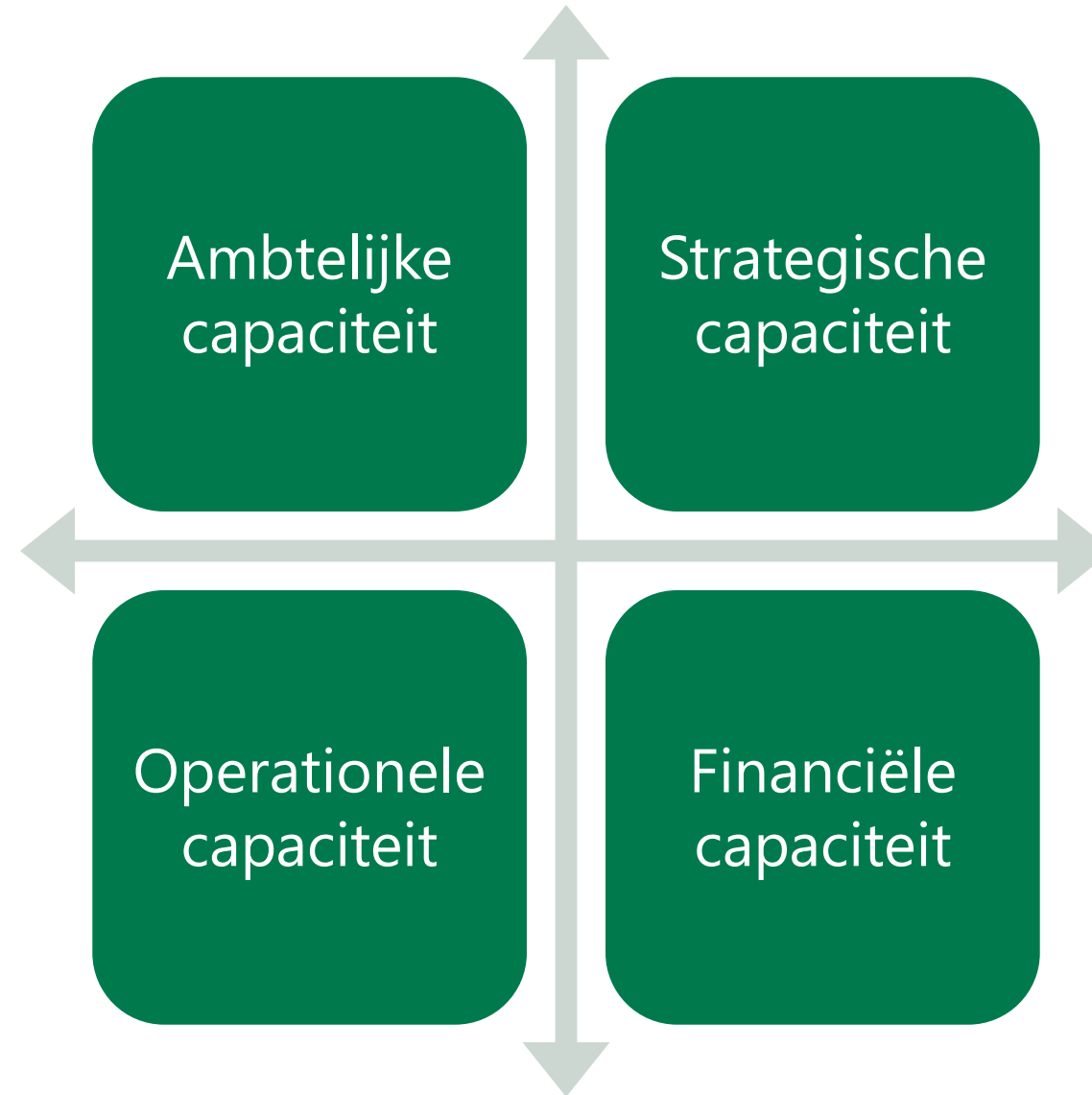
- » In het afwegingskader, dat we opgenomen hebben in de individuele bestuurskrachtanalyses, evalueren wij de factoren die de bestuurskracht zouden kunnen versterken (+), de factoren waarvan de impact op de bestuurskracht niet eenduidig te formuleren is (+/-), en de factoren die de bestuurskracht onder 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:



Conclusie bestuurskrachtanalyse


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

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



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

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

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

Conclusie bestuurskracht Pajotse gemeenten: capaciteit

» Galmaarden

- » Galmaarden slaagt er vandaag nog in de haar taken en opdrachten te realiseren maar botst tegen de grenzen van de bestuurskracht. De toenemende juridisering, nood aan expertise, professionaliseringsnoden leggen een, op middellange termijn, onhoudbare druk op de organisatie. bij een eventuele uitbreiding van de taakstelling door hogere overheden komt deze capaciteit verder onder druk te staan.

» Gooik

- » Hoewel Gooik op dit moment nog voldoende bestuurskrachtig lijkt te zijn om haar taken en opdrachten op te nemen, is waakzaamheid geboden. Voornamelijk de administratie lijkt meer en meer tegen de grenzen van capaciteit en haalbaarheid te botsen. Zeker bij een eventuele uitbreiding van de taakstelling door hogere overheden. Ook de operationele capaciteit staat onder druk om kwalitatief personeel te vinden en te binden

» Pepingen

- » Pepingen blijkt op dit moment tegen de grenzen van de bestuurskracht te botsen. De ambtelijke en operationele capaciteit staan sterk onder druk. De strategische capaciteit is beperkt (lage realisatiegraad) en de beleidsuitdagingen zijn niet in overeenstemming met de middelen. Eventuele uitbreiding van de taakstelling door hogere overheden kan niet gedragen worden.

» Herne

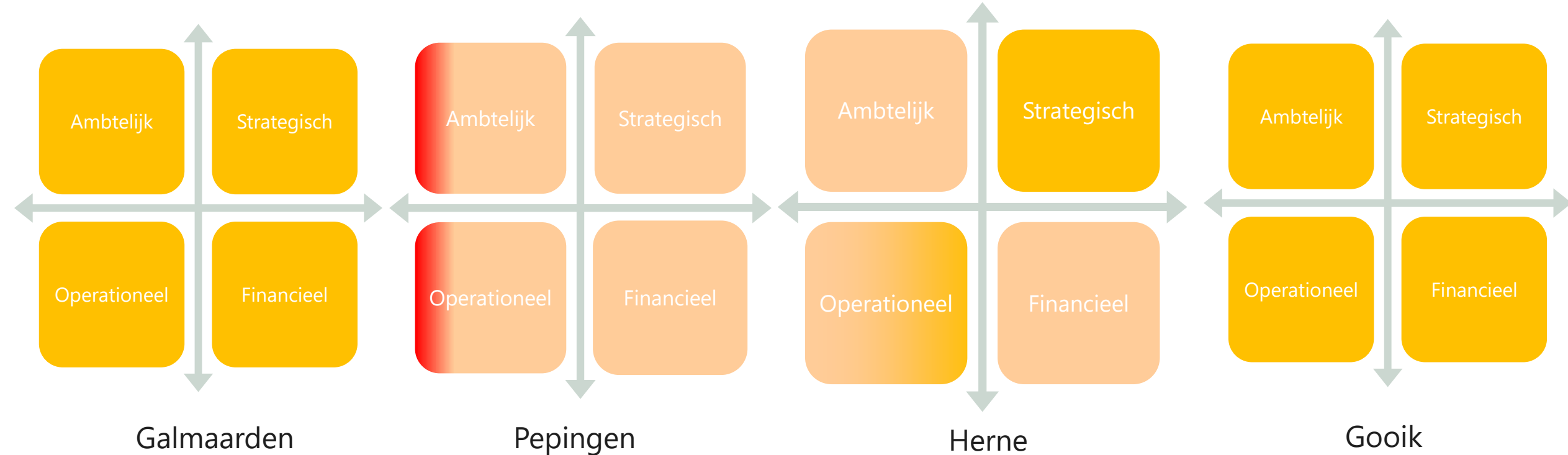
- » Herne blijkt op dit moment tegen de grenzen van de bestuurskracht aan te lopen. De ambtelijke en operationele capaciteit, ondanks een relatief ruim aanbod aan dienstverlening, staan onder druk. De strategische capaciteit sluit door een mooie realisatiegraad aan bij deze van grotere gemeenten als Galmaarden en Gooik maar wordt beperkt door het operationele karakter van het middenkader. Eventuele uitbreiding van de taakstelling door hogere overheden is niet wenselijk door een te hoge druk op het ambtelijk apparaat zonder de financiële mogelijkheid tot uitbreiding van het personeel

» Algemeen

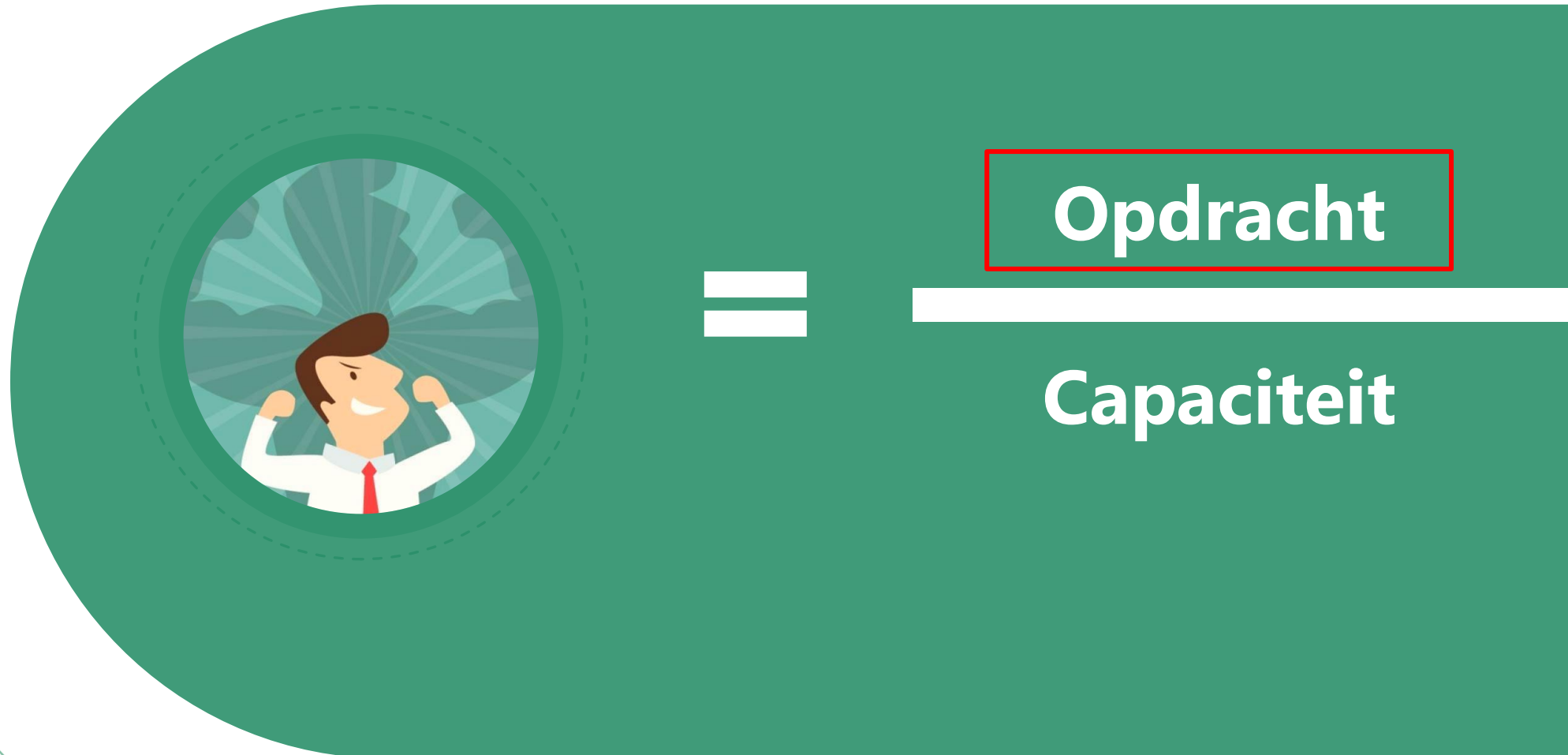
- » Het ziet er naar uit dat de taken en opdrachten in de (nabije) toekomst tegelijk talrijker en complexer zullen worden. Dit zou ertoe kunnen leiden dat de zo al **krappe strategische en financiële beleidsruimte én de ambtelijke en operationele mogelijkheden** verder onder spanning zullen komen te staan.



Conclusie bestuurskracht Pajotse gemeenten: capaciteit



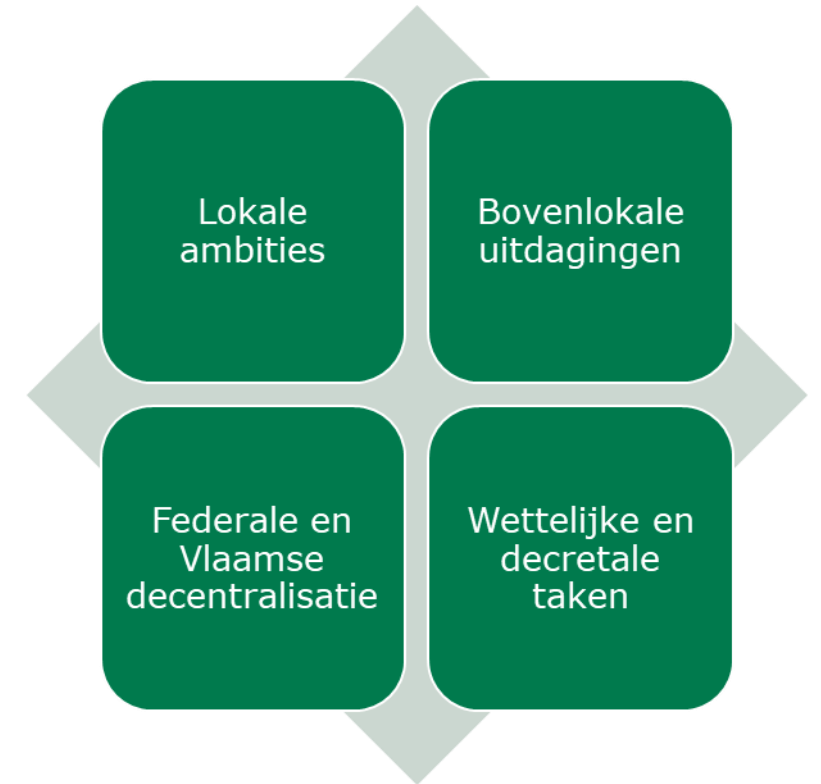
Conclusie bestuurskrachtanalyse



Opdracht lokale besturen

De opdracht van lokale besturen is vierledig

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



Wettelijke en decretale taken

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

Alle lokale besturen in de studie geven aan de recurrente minimale wettelijke en decretale taken op heden te kunnen garanderen maar botsten soms tegen limieten op vlak van deskundigheid, expertise en jurisdisering.

De uitvoering komt onder druk te staan gezien de ambtelijke capaciteit vandaag tegen haar grenzen aanloopt (er mag geen radar uit de bestaande bezetting ontbreken of uitvallen, bepaalde competenties zijn onvoldoende sterk aanwezig o.a. expertise organisatiebeheersing en voor bepaalde taken zijn we afhankelijk van derden.

Risico's:

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

Verhoogde opdracht door decentralisatie

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

Bij de beoordeling van de capaciteiten stelden we reeds vast dat de recurrente, wettelijke en beleidsgekozen taken steeds meer onder druk komen te staan. Daarnaast merken we weinig tijd om een lange termijnvisie uit te werken of te ondersteunen vanuit de organisatie.

Hierdoor werd aangegeven dat de opname van extra gedecentraliseerde taken op het huidige lokale niveau absoluut niet wenselijk is. In de huidige context zullen de besturen omwille van operationele en personele capaciteit moeilijk in staat zijn bijkomend gedecentraliseerde taken op te nemen.

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 de besturen niet kunnen realiseren met de huidige capaciteit

Lokale beleidsuitdagingen

- » Naast wettelijke, decretale en gedecentraliseerde taken moet een lokaal bestuur ook inspelen op de **lokale noden en uitdagingen** en hierop gepast antwoord bieden. Denken we maar aan het onderhoud van weginfrastructuur, groenbeheer, patrimonium, aanbieden van sport- en cultuur,... Lokale noden en verzuchtingen die een structurele oplossing vergen.
- » Het **meerjarenplan** geeft inzicht in de wijze waarop het bestuur in de komende jaren de strategie zal realiseren.
- » In de komende jaren worden **volgende lokale uitdagingen** voor de gemeenten te Pajottenland gedetecteerd:
 - » Patrimoniumbeheer, onderhoud en renovatie van het huidig patrimonium
 - » Onderhoud en beheer van het openbaar domein: kwalitatief beheren en onderhouden van straten, perken, groen, etc
 - » Mobiliteit en leefbaarheid van de dorpen: link met bovenlokale uitdagingen
 - » Mondiger wordende burgers en veralgemeende vraag naar participatie en inspraak
 - » Vergrijzing en bijhorende problematieken zoals vereenzaming, verborgen armoede,
 - » ...

De organisaties moeten vandaag een continue evenwichtsoefening maken tussen het formuleren en realiseren van ambities en de daartoe beschikbare personele, financiële en operationele capaciteit. De lokale beleidskeuzes worden afgestemd/bijgestuurd op basis van de beschikbare capaciteit.

Het realiseren van de taken voor de hogere overheden en de diversiteit aan lokale uitdagingen zorgt er soms voor dat er onvoldoende middelen ter beschikking blijven om het minimale en overige noodzakelijke lokale beleid en de lokale uitdagingen te realiseren (vb. herstel en klimaatneutraal maken patrimonium).

Risico's:

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

Bovenlokale uitdagingen die het lokale niveau impacteren

- » Onder andere volgende **bovenlokale uitdagingen** (niet limitatief) hebben impact op het lokale beleid van de gemeenten te Pajottenland:

- » **Mobiliteit**

- » Impact van lintbebouwing, groot oppervlakte en veel zelf te onderhouden wegenisnet
- » Wagengebruik en duurzame mobiliteit
- » Fietsverbindingen
- » Openbaar vervoer

- » **Ruimtelijk (verharding vs. vergroening)**

- » Open ruimte vs. verharding
- » Bereikbaarheid en openbaar vervoer richting de steden met een centrumfunctie
- » Rioleringsverplichtingen VS lintbebouwing of zeer dunbevolkte gebieden

- » **Duurzaamheid en leefbaarheid van de dorpskernen**

- » Impact van de maatschappelijke en sociale effecten op de leefbaarheid van de dorpskernen
- » Impact betonnering op leefbaarheid

- » **Wonen**

- » Verdichting van de kernen vs. groen en open ruimte
- » Beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen

- » **Stijgende vergrijzing**

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

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

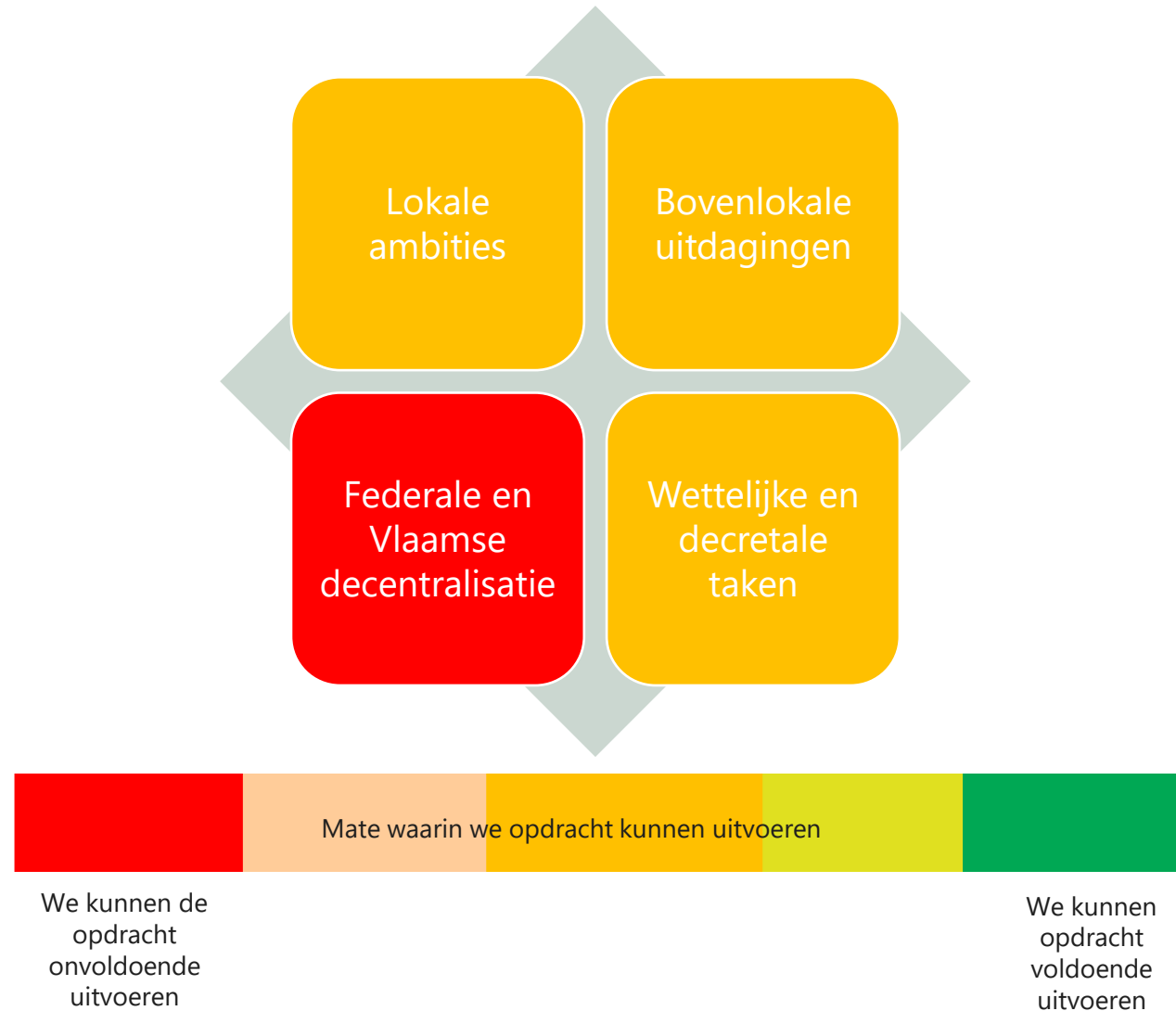
De visievorming op deze vraagstukken evenals de mogelijkheid om de lokale besturen te vertegenwoordigen in bovenlokale fora en structuren is dusdanig zeer beperkt/onvoldoende.

Voornaamste risico's:

- Het bestuur kan niet steeds antwoord bieden op bovenlokale uitdagingen. Vandaag, maar ook in de toekomst.
- De kwaliteit en leefbaarheid van het eigen lokaal bestuur komt onder druk te staan.



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



Conclusie bestuurskracht Pajotse gemeenten

» Kort 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.
- » 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 uniform 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

Gedeelde uitdagingen

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

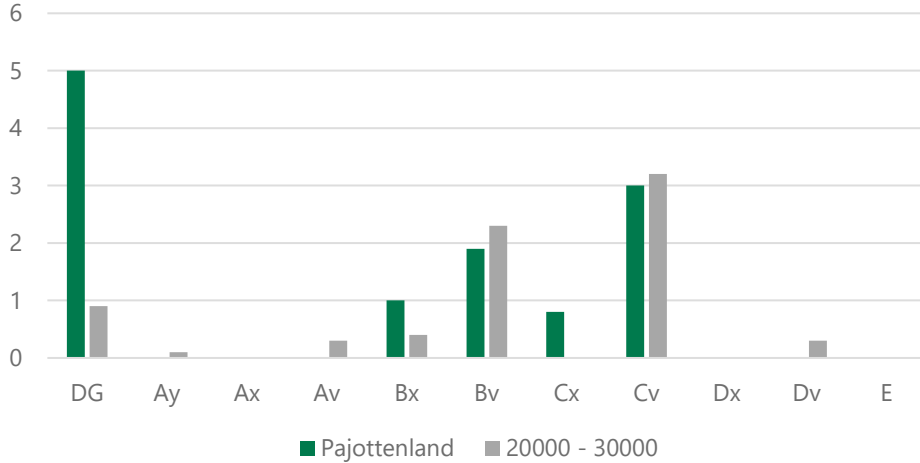
- » **Technische en operationele expertise** in diverse domeinen delen
- » Mogelijkheid tot het uitbouwen van een **volwaardige back-up-werking** met meerdere experts
 - » Kerntaken: Omgeving, Burgerzaken,....
 - » Beleidstaken inzake : vrije tijd, cultuur, toerisme,...
 - » Ondersteunende taken zoals personeel, juridische zaken en aankoop/overheidsopdrachten, kwaliteitsmanagement en beleidsondersteuning
- » Eénmansdiensten 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

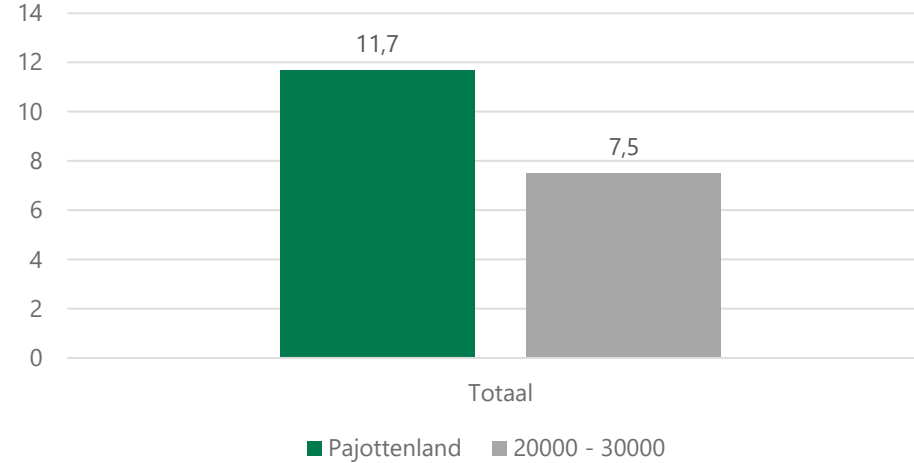
- » **Ambtelijke nabijheid** en kennis van de noden van het bestuur kan bij diensten mogelijk verloren gaan in een intensief samenwerkingsverband of fusie
- » **Organisatiecultuur** verschilt tussen de verschillende gemeenten
 - » Aandachtspunt bij samenwerking én fusie
 - » Soms moeilijk om bij IGS duidelijke afspraken te maken en te behouden; bij fusie is het een extra aandachtspunt om permanent rekening mee te houden de komende jaren
- » Soms **gelijkaardige profielen**
 - » Aangegeven dat nu vaak eerder generalistisch takenpakket is t.o.v. benodigde experts

Simulatie ambtelijke capaciteit

Financiën

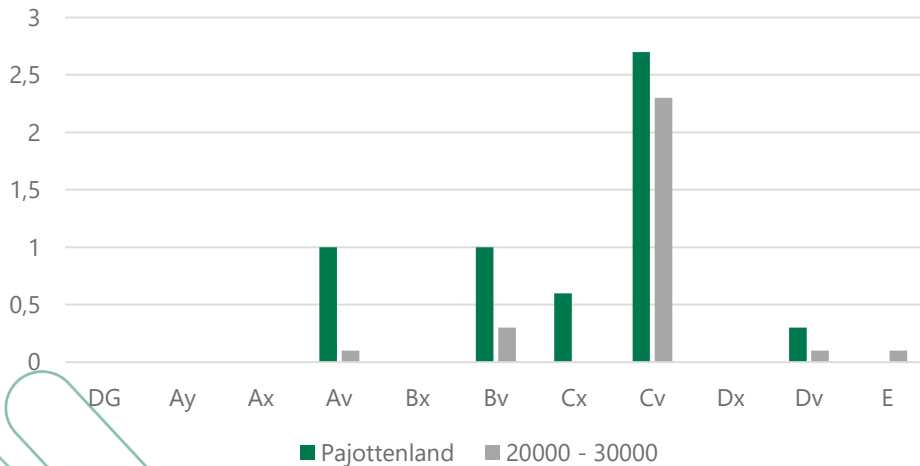


Financiën

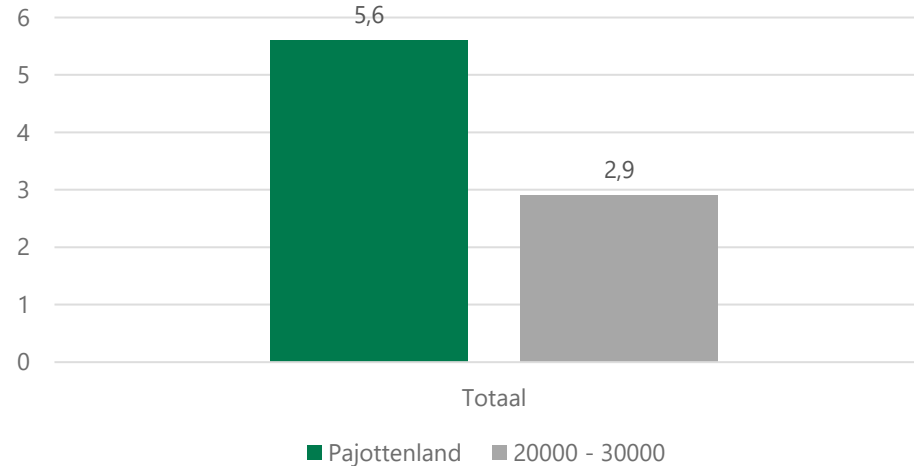


- » Benchmark toont op lange termijn efficiëntiewinsten aan. Dit is realistisch door te evolueren naar één meerjarenplan, één budget, één financieel directeur, ...

Secretariaat



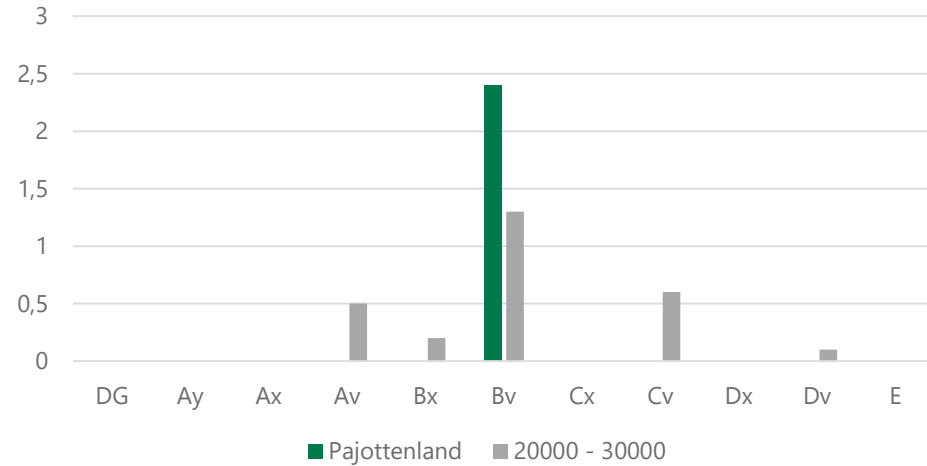
Secretariaat



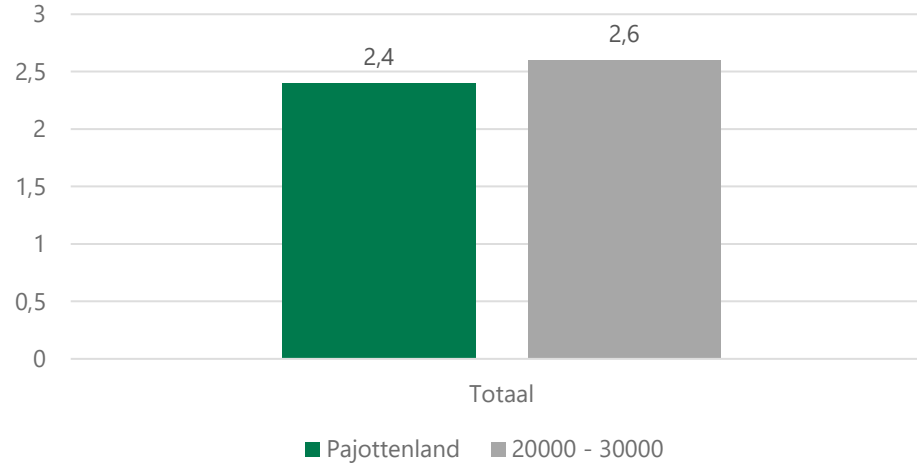
- » Benchmark toont op lange termijn efficiëntiewinsten aan. Dit is realistisch door te evolueren naar één CBS en raad voor de nieuwe gemeente, één AD en burgemeester, een afgebakender takenpakket voor secretariaat, ...

Simulatie ambtelijke capaciteit

Communicatie

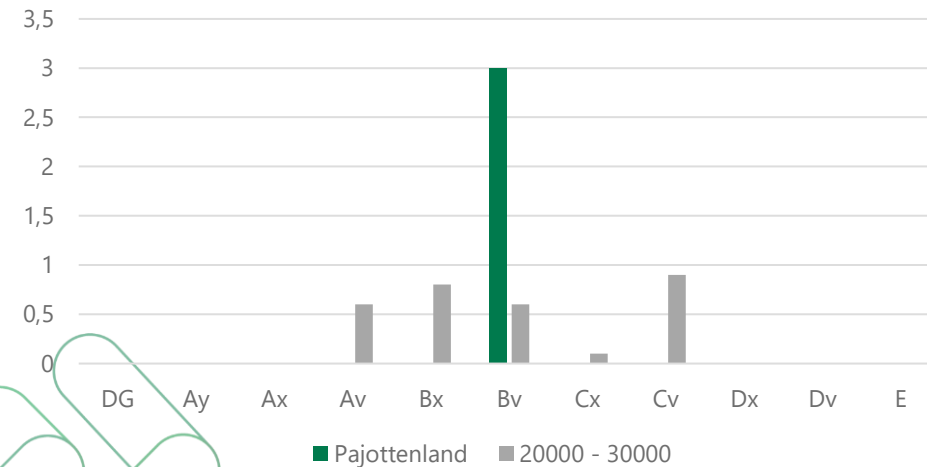


Communicatie

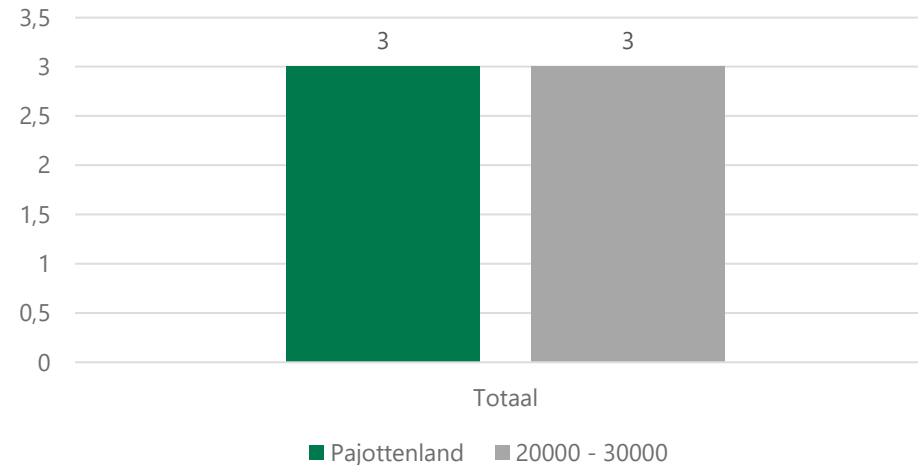


- » Benchmark toont op lange termijn geen significante efficiëntiewinsten aan. Maar de winsten zitten binnen deze dienst vaker is de kwaliteit van het werk en het opnemen van een aantal extra taken i.f.v. specialisatie zoals grafische vormgeving dat vandaag vaak uitbesteed wordt.

ICT



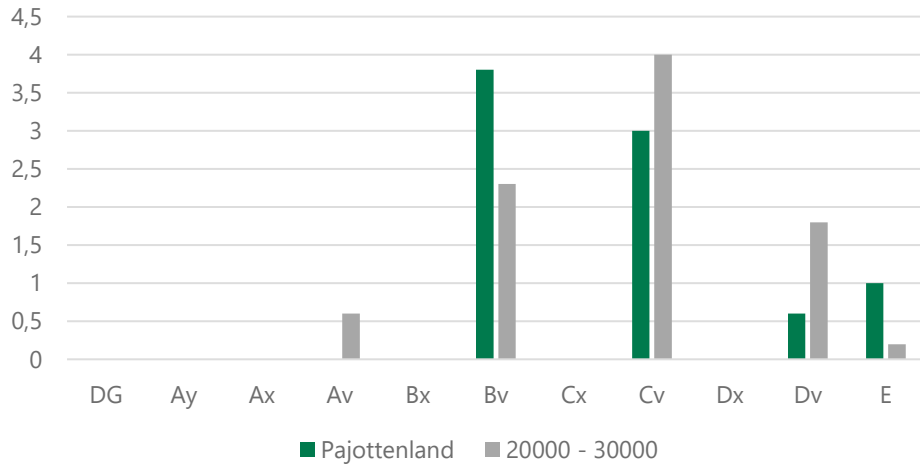
ICT



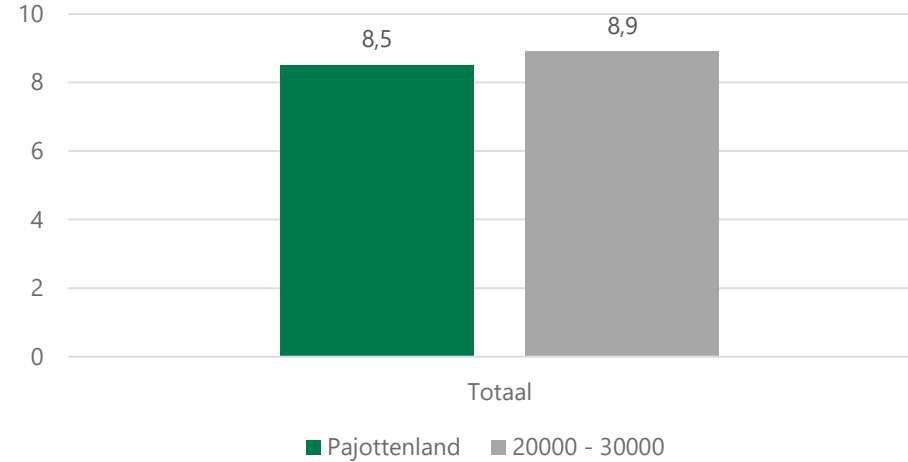
- » Benchmark toont op lange termijn geen efficiëntiewinsten aan aangezien het meeste ICT-werk vaak ad hoc gebeurt nu. Ook hier merken we dat er op vlak van kwalitatieve ondersteuning vaak een stap gezet wordt. Anderzijds is binnen ICT de continuïteit van de diensten van groot belang.

Simulatie ambtelijke capaciteit

Bibliotheek

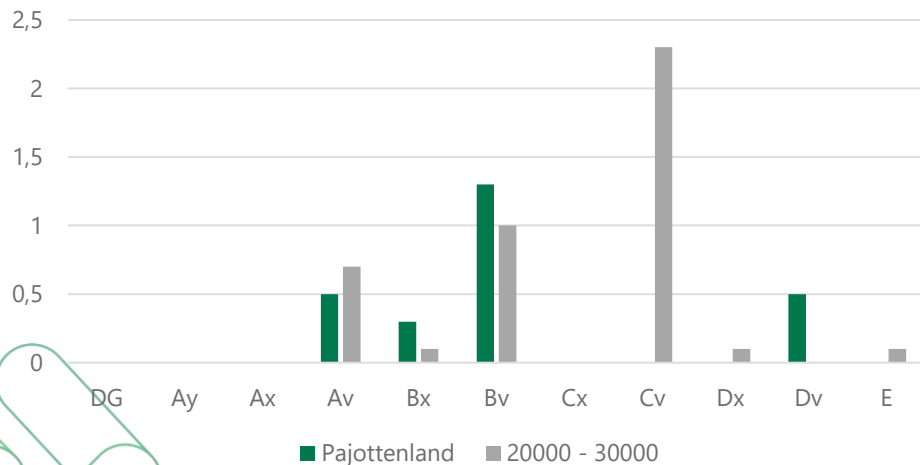


Bibliotheek

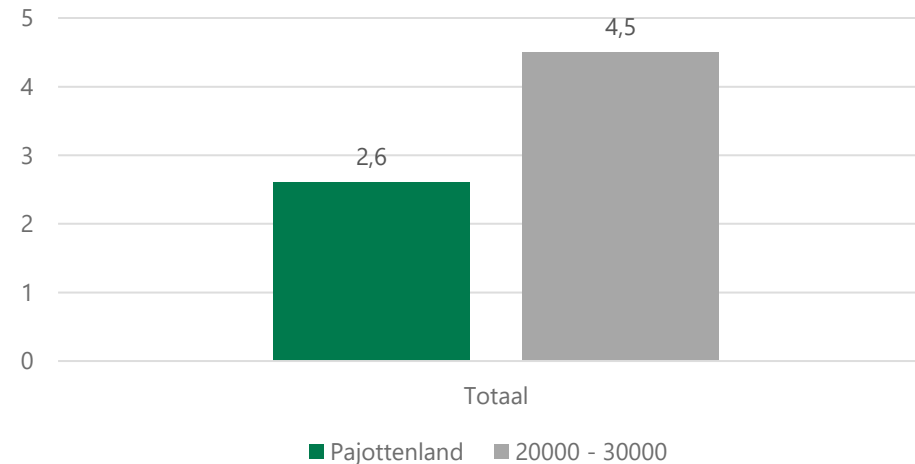


- » Op vlak van bibliotheek merken we op personeelsvlak weinig verschillen, dit kan verklaren dat deze diensten in de grotere besturen ook deels, decentraal georganiseerd moeten worden.

Cultuur



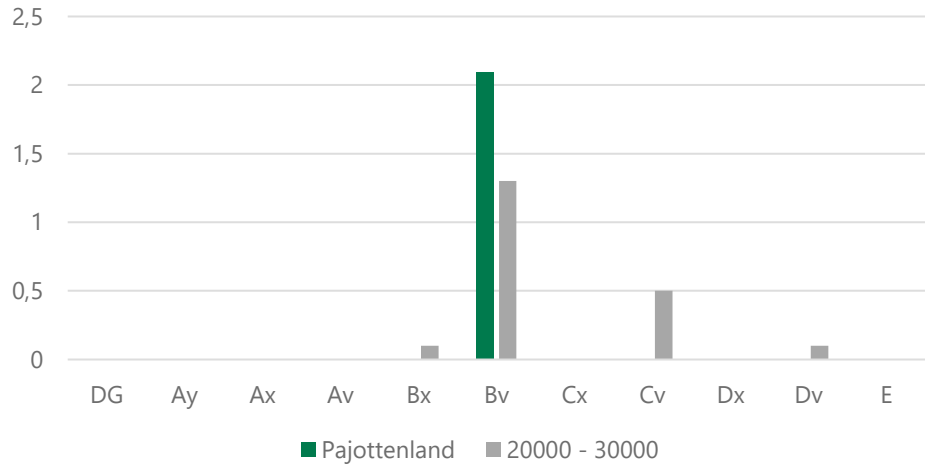
Cultuur



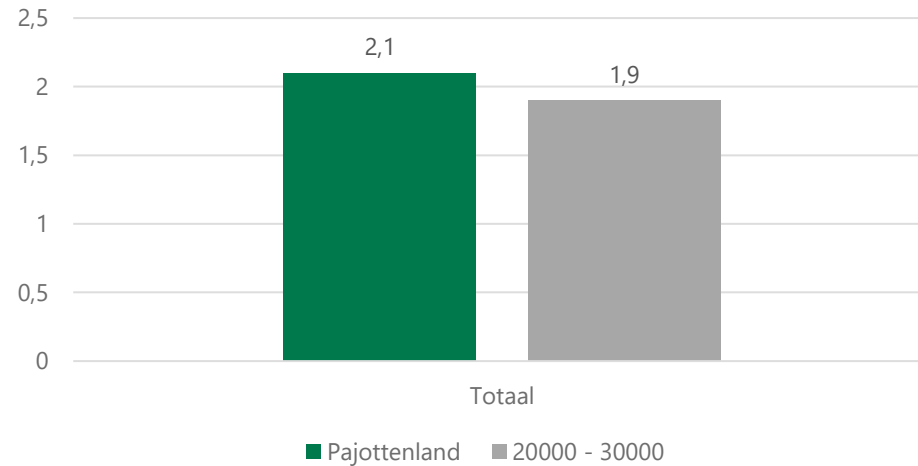
- » De bezetting toont aan dat de dienstverlening in de verschillende besturen niet zeer uitgebreid is. waarschijnlijk zal er in de pajotse gemeenten op vlak van cultuur ook in de toekomst meer naar de centrumgemeenten gekeken worden

Simulatie ambtelijke capaciteit

Jeugd

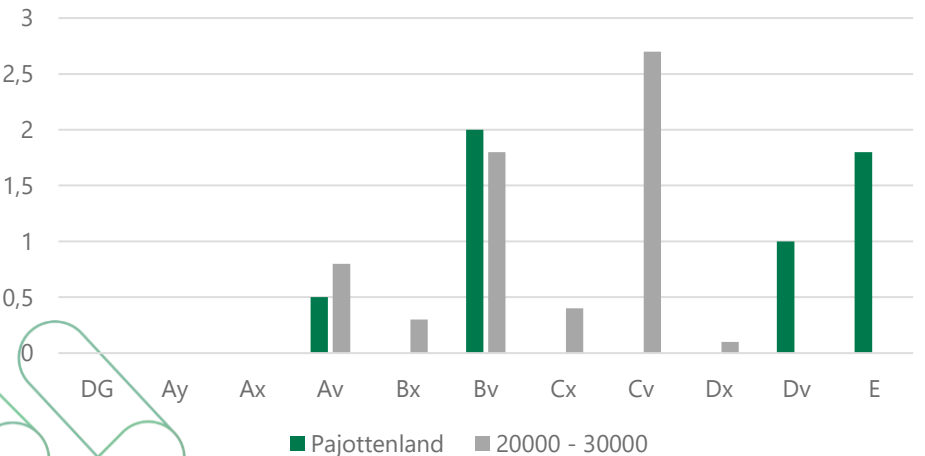


Jeugd

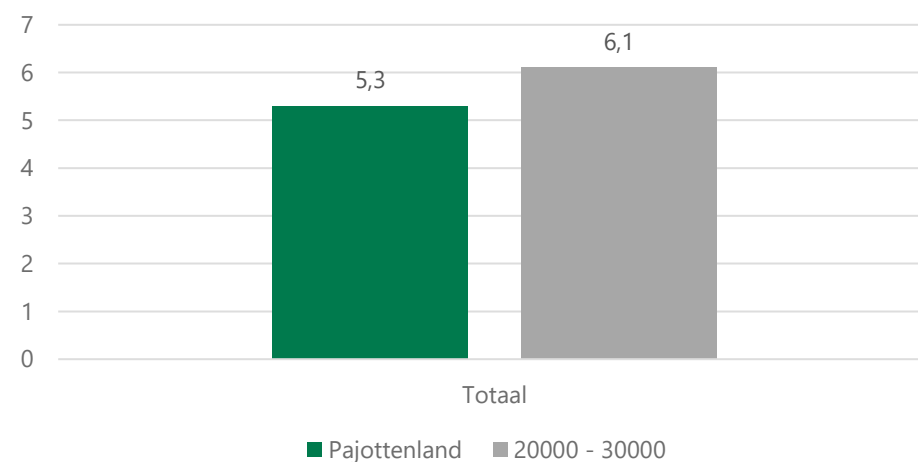


- » De jeugddienst is anders georganiseerd t.o.v. de huidige kleine besturen. Op de lange termijn kan geëvolueerd worden naar een administratief medewerker en een deskundige i.p.v. enkel deskundigen.

Sport



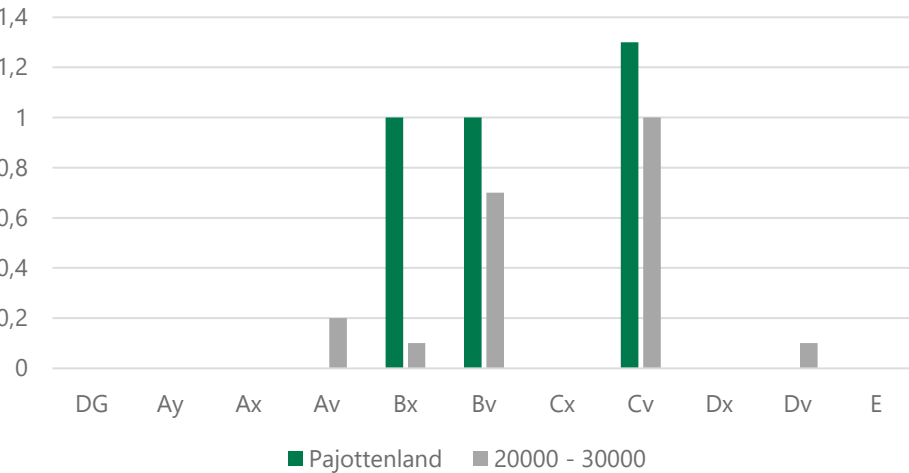
Sport



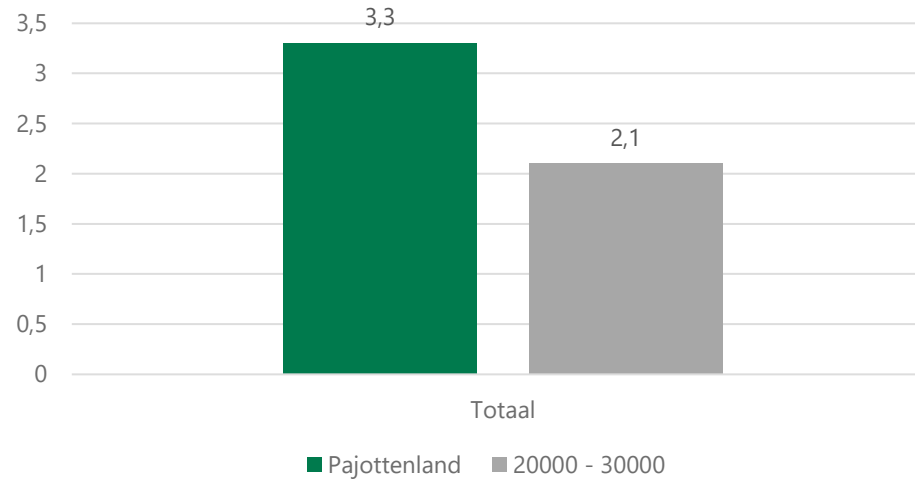
- » De redenering van de jeugddienst geldt net zo goed op de sportdienst. Ook hier merken we dat er meer zal ingezet worden op adm. ondersteuning. We merken hier wel dat t.o.v. de andere grotere besturen de dienstverlening mogelijks beperkter zal zijn. dit kan verklaard worden door o.a. het ontbreken van vb. een zwembad

Simulatie ambtelijke capaciteit

Milieubeleid, duurzaamheid en klimaat

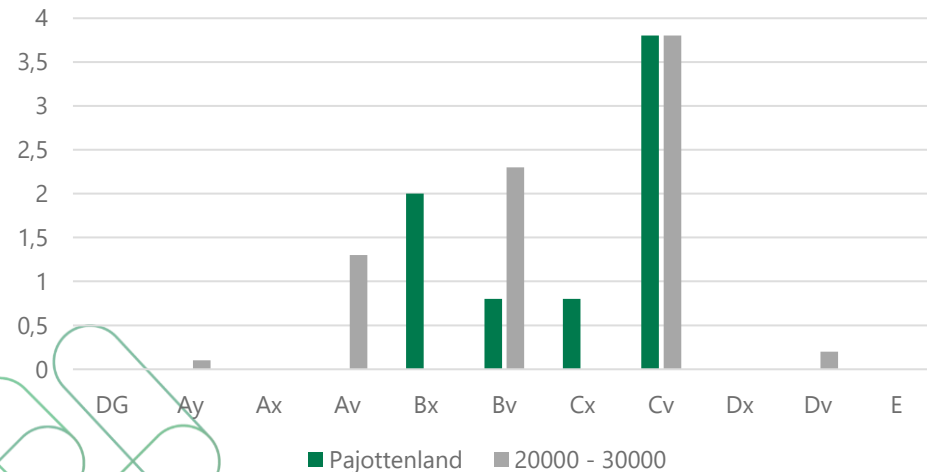


Milieubeleid, duurzaamheid en klimaat

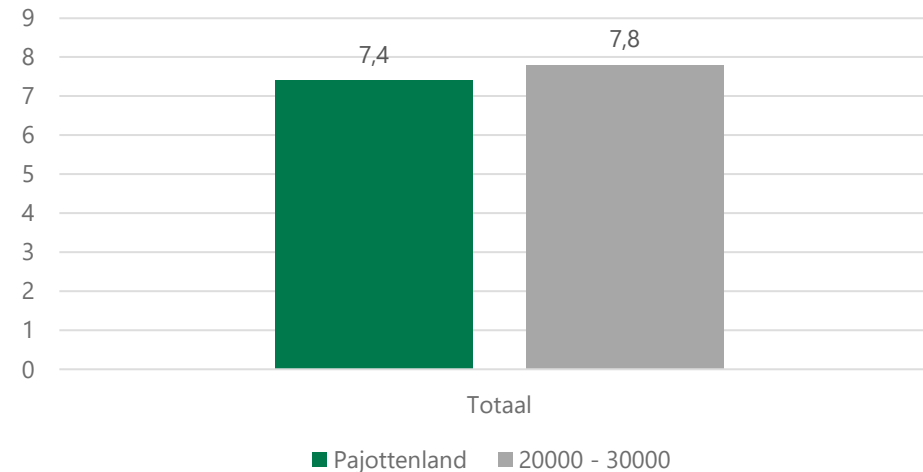


- » Benchmark toont op lange termijn efficiëntiewinsten aan. De reden hiervoor is verder te onderzoeken in een mogelijks fusie- of samenwerkingstraject

Ruimtelijke ordening en omgeving

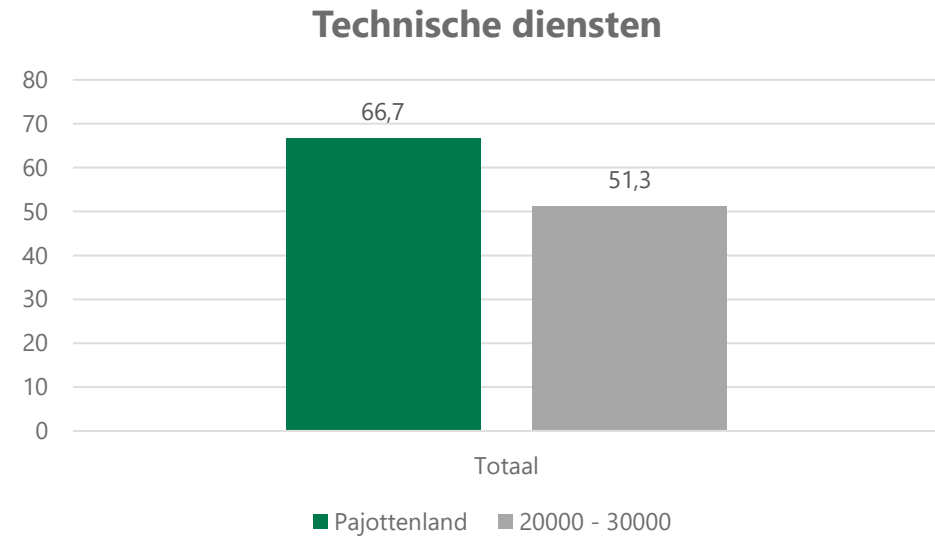
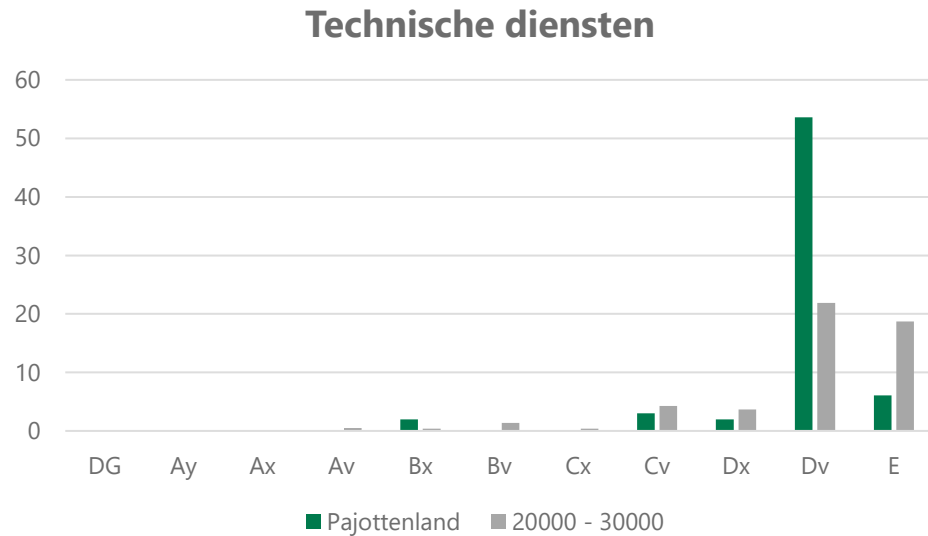


Ruimtelijke ordening en omgeving



- » Benchmark toont op lange termijn efficiëntiewinsten aan. Hier wordt enkel de huidige eigen bezetting weergegeven. De vacante functie in Gooik als omgevingsambtenaar wordt hier vb niet meegenomen. Indien deze vast ingevuld is komen we net boven de benchmark uit.

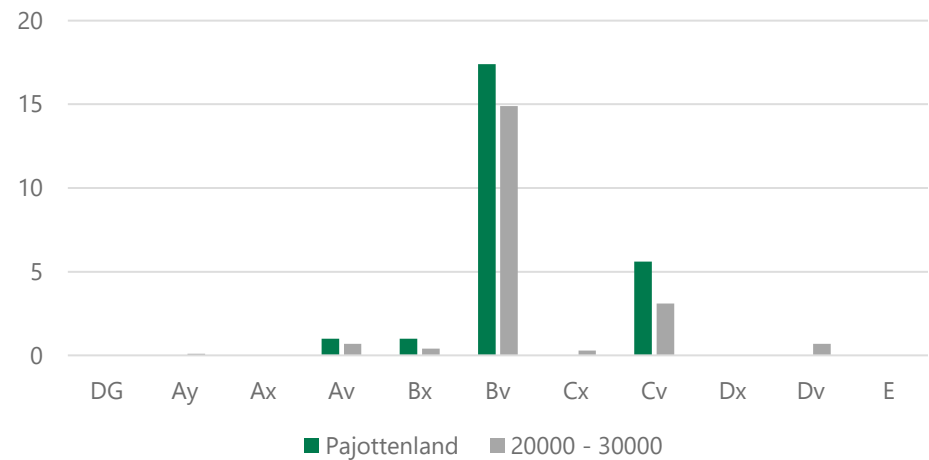
Simulatie ambtelijke capaciteit



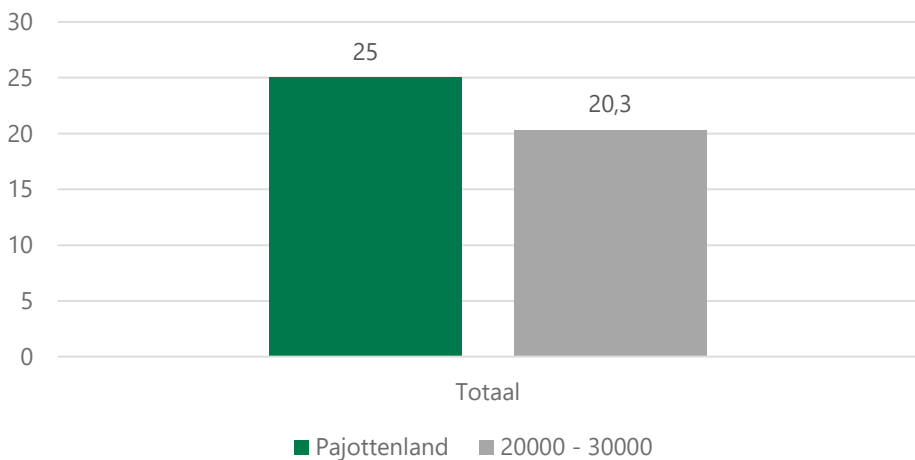
Benchmark toont op lange termijn efficiëntiewinsten aan... Maar door de specifieke ligging, uitgestrektheid, uitgebreid patrimonium op alle beleidsthema's is het waarschijnlijk niet realistisch om richting het gemiddelde te evolueren.

Simulatie ambtelijke capaciteit

Sociale dienst

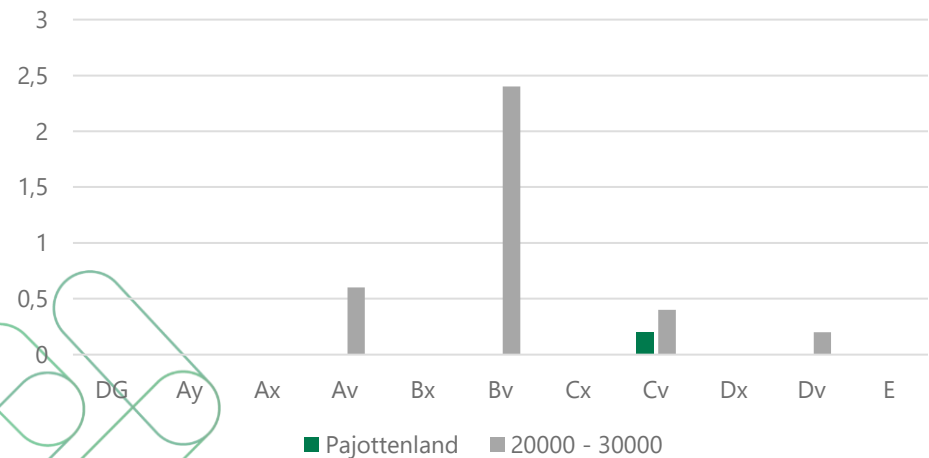


Sociale dienst

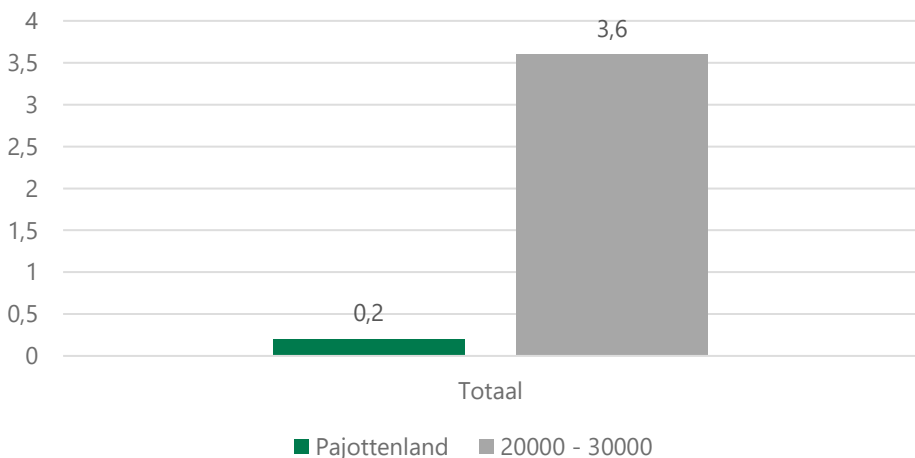


Benchmark toont op lange termijn efficiëntiewinsten aan... Maar dit lijkt zich te uiten in een grotere bereidheid om in te zetten op beleidsmatig werk.

Samenleven

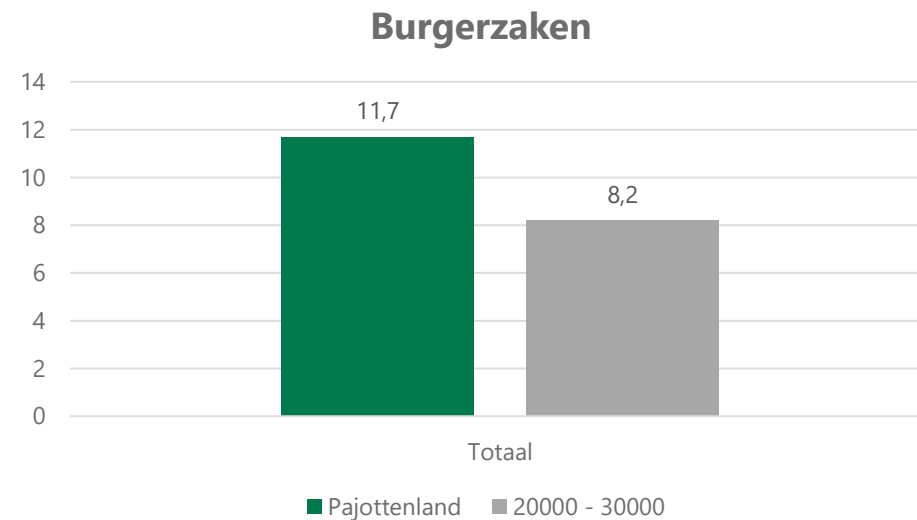
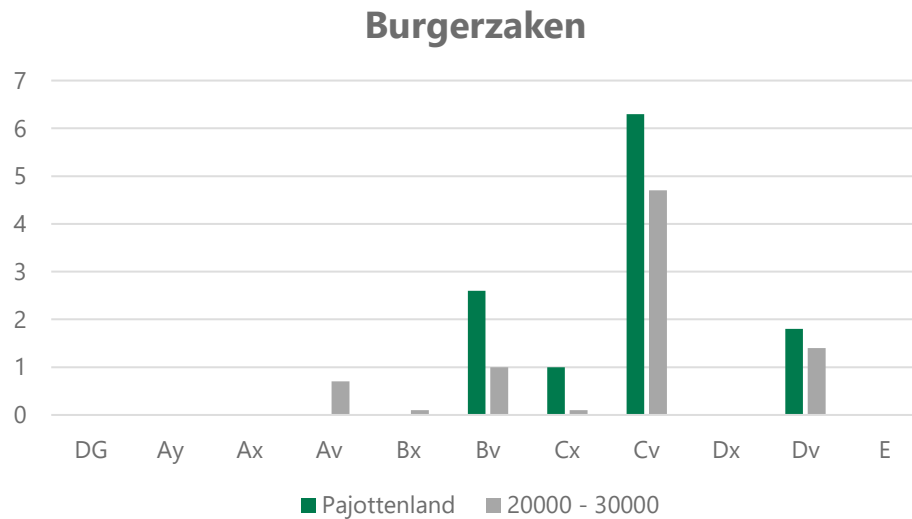


Samenleven



Zo merken we bij de inzet op diverse thema's rond "samenleven" dat er gemiddeld 3,4 VTE meer ingezet wordt op sociaal beleid wat vroeger allemaal op de sociale dienst zou zitten. We kunnen dus besluiten dat er met dezelfde equipe meer en kwalitatievere dienstverlening kan uitgevoerd worden.

Simulatie ambtelijke capaciteit



Benchmark toont op lange termijn efficiëntiewinsten aan... Maar door de specifieke ligging, uitgestrektheid en de beperkte digitalisering zal dit op korte termijn niet mogelijk zijn. De decentrale werking heeft hier een zeer grote impact op.

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**.
- » Door dezelfde uitdagingen met een grotere, diverse groep te kunnen opnemen, die bestaat uit meerdere experts, kan dienstverlening efficiënter georganiseerd worden dan wanneer een gemeente dit individueel doet.
- » Op financieel en strategisch vlak of ambitieniveau zijn er **gelijkenissen en opportuniteiten**, maar ook **valkuilen** te vinden.

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

- » De besturen zijn qua **omgevingsgerelateerde** ontwikkelingen en indicatoren **enerzijds complementair**
 - » Het betreffen allemaal **groene en landelijke (plattelands-) gemeenten** met een **lage bevolkingsdichtheid** en **grote open ruimte**
 - » In alle besturen hecht men veel **belang aan de instandhouding en het volwaardig bedienen van de dorpen**. Als motor om de maatschappelijke binding/gemeenschap verder vorm te geven.
 - » De gemeenten typeren zich door een **oudere bevolking maar trekken jonge gezinnen aan**. Het zijn gemeente met gelijklopende uitdagingen op vlak van wonen, ruimte, infrastructuur, etc die vaak gefocust zijn op grotere omliggende besturen.
- » Anderzijds sluipt er in het complementair zijn ook een gevaar in dat de gemeenten **op sommige domeinen onvoldoende versterkend zullen zijn t.a.v. elkaar**. De typologie als plattelandsgemeente brengt risico's met zich mee:
 - » We denken hierbij aan het handelskarakter dat in de besturen ontbreekt. De economische polen liggen in grotere steden rondom deze besturen.
 - » Het fusiebestuur zal op ruimtelijk vlak uitgedaagd worden door het onderhoud en beheer van de publieke infrastructuur (wegen, fietspaden, groen, etc). Deze strekt zich uit over een grote oppervlakte en is in beide besturen onderhevig aan uitdagingen
 - » De afnemende betaalbaarheid van woningen speelt in de diverse besturen maar zal door samenwerking mogelijk niet geremedieerd kunnen worden .

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

- » We concluderen dat een **structurele(re) samenwerking/fusie** tussen de gemeenten een oplossing om de toekomstige uitdagingen en (extra) taken van het lokaal bestuur aan te vatten. Elk bestuur kan sterker staan door deze samenwerking, en kan zijn dienstverlening uitbreiden of optimaliseren.
- » **Een samenwerking/fusie zal echter niet alle uitdagingen oplossen maar wel hetzij beperkt, doch meer bestuurskracht genereren.** Of deze toename in bestuurskracht zal volstaan is onduidelijk. 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.



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

[illegible]

Voordelen van een samenwerking?

- » Voordelen van samenwerking en schaalvoordelen
 - » Vrijblijvender dan een fusie
 - » We blijven lokaal, dus dit 'voelt goed'
 - » Basisvormen zijn relatief eenvoudig te implementeren (operationele impact op organisatie relatief beperkt)
 - » Vrijblijvend of gebonden voor slechts beperkte tijd
 - » Basisvormen houden individuele beslissingsrecht bij de eigen organisatie ("geen al te zware structuren")
 - » Basisvormen hebben geen of beperkte impact op autonomie van beleidsbeslissing
 - » Hefboom om binnen een gebied lokale partners (vzw's, verenigingen, lokale organisaties) te engageren in activiteiten
 - » Soms voorloper van de eigenlijke integrale fusie

Echter... ook nadelen verbonden

- » Nadelen van een samenwerking
 - » Vrijblijvendheid vormt een risico, vaak geen structurele oplossingen (een bepaalde periode)
 - » Financiële kost (instapkost, deelnamekost, coördinatiekost, ter beschikking stellen personeel...)
 - » Soms gebrek aan eenheid van bestuur en leiding
 - » Problemen met mandatering naar samenwerkingsverbanden (beslissingen worden genomen 'in naam van gemeente', zonder dat men er expliciet mandaat voor gaf)
 - » Verantwoording en controle: soms vaart IGS een autonome koers en zijn besturen niet georganiseerd m.b.t. de opvolging ervan
 - » Dossiers komen niet in het CBS aan bod, of pas wanneer de beslissing al is genomen (vertraging proces)
 - » Het beleid dat wordt gevoerd binnen de IGS staat te ver af van wat er in de gemeente gebeurt.
 - » Verrommeling van het bestuurlijke landschap: afhankelijk van domein en topics worden andere verbanden aangegaan
 - »

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 en niet als duurzaam ervaren omwille van volgende risico's:

- » Eengemaakte visie noodzakelijk, maar steeds minimaal 3à 4 betrokkenen rond tafel (soms moeilijk op het vlak van personeelsbeleid, openbare werken, technische dienst, omgevingsdiensten, ...)
- » Streven naar duidelijke afspraken mag niet streven naar steeds meer "Belgische compromissen" (of vlees-noch-vis-beleid)
- » Vraag stelt zich wie als trekker zal optreden
- » Afstand tussen de ambtelijke organisatie en de politiek kan groter worden (meer beslissingsnemers): beslissingen moeten door alle partners gevalideerd worden waarbij mogelijk niet alle partners evenveel zullen wegen op de beslissing omwille van schaal
- » Complexiteit in termen van bestuurlijke aansturing en het ambtelijk bedienen van meerdere opdrachtgevers
- » Minder beleidsvrijheid ten aanzien van personeel, ICT, huisvesting, faciliteiten: hierop zelfstandig ingrijpen in de (gezamenlijke) ambtelijke organisatie kan niet meer en hierover zullen dus vooraf heldere afspraken moeten worden gemaakt.
- » Macht van het ambtelijk apparaat: de besluitvormers/gemeenten worden gereduceerd tot klant van het ambtelijk apparaat
- » Zeer waarschijnlijk extra personeelskosten zullen zijn om dit samenwerkingsverband te coördineren en in goede banen te leiden.

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.

Intergemeentelijke samenwerking: de (tussen) oplossing?

- » Ingeval de Pajotse besturen die deelnemen aan deze studie stelt zich de vraag of gelet op het reeds bestaande aantal samenwerkingsverbanden, een verdere samenwerking de bestuurskracht zal verhogen?
 - » Op zich zouden de besturen in aanloop van een fusie de krachten kunnen bundelen in een samenwerkingsverband (vb. rond ondersteunende diensten (shared services) of beleidsthema's. Bepaalde besturen kiezen voor dergelijke samenwerking als opstap voor latere fusie.
 - » Echter: uit onze analyse blijkt dat de deelnemende Pajotse gemeenten reeds voor diverse beleidsthema's stoten tegen de limieten van samenwerking. Dit wordt ook gestaafd door academisch onderzoek.
 - » Als de intergemeentelijke samenwerking een oplossing zou zijn voor de gemeentelijke bestuurskracht dan kunnen we niet naast de vaststelling dat dit in Vlaanderen een suboptimaal gebruikt bestuurlijk instrument is. Hoe interessanter vanuit het oogpunt van de politieke zichtbaarheid, hoe minder er wordt samengewerkt.
 - » In de meest optimale en puur hypothetische vorm, is vrijwillige intergemeentelijke samenwerking nooit in staat om bindende beslissingen te nemen voor het hele gebied van de inliggende gemeenten, bijvoorbeeld inzake ruimtelijke verdelingskwesties: waar gaan we verdichten; waar stoppen we de verlinting; welke knooppunten bouwen we uit voor de mobiliteitsmodi; welke natuurgebieden breiden we uit,...
 - » Vrijwillige samenwerking werkt enigszins voor kwesties waar alle gemeenten belang bij hebben, maar werkt niet voor bindende keuzes die een grotere gemeente voor een groter gebied wel kan maken. En als we het over bindende keuzes hebben is de vraag onvermijdelijk ook deze van de democratische legitimiteit. Bindende keuzes komen het best tot stand via een debat in en over het gebied waar het over gaat en staan het meest ter discussie als dat gebied samenvalt met een democratisch platform. Als vormen van intergemeentelijke samenwerking al tot bindende keuzes zouden (willen of kunnen) komen, dan zou het democratische vraagstuk niet te vermijden zijn. Vaak lopen samenwerkingen hierop vast.

Intergemeentelijke samenwerking: de (tussen) oplossing?

- » Vraag stelt zich of een samenwerking voldoende impact zal hebben en welke kost eraan verbonden zal zijn:
 - » Wie zal de samenwerking trekken
 - » Welke VTE zullen we hiervoor inschakelen
 - » Hoe gaan we om met de verdeling van de middelen
 - » Hoe kunnen we de sterkte van het verband ook in woelige tijden consolideren
- » Een samenwerking kan een eerste stap naar fusies zijn indien:
 - » De besturen bereidt zijn de autonomie over te dragen aan het samenwerkingsverband
 - » De besturen bereidt zijn compromissen te sluiten en het proces voor maken van compromissen te dragen
 - » Een gedegen governance uitwerken

Belangrijk! Ook bij fusies zal men blijven samenwerken maar we zien dit niet als duurzame oplossing

- » Het is onjuist te veronderstellen of te hopen dat een fusie samenwerking zal vervangen. Voor huisvuilverwerking bijvoorbeeld zal die samenwerking ook na eventuele fusies van gemeenten noodzakelijk zijn.
- » Bestaande structuren zullen niet zomaar kunnen overgenomen worden. Wel kan het voordeel van een fusie zijn dat we meer mandaat en beslissingsrecht in de samenwerkingsverbanden kunnen inbrengen en meer kunnen wegen op de beslissingen en het beleid.





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 aanvangen?



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

	Vershil legislatuur 1 na fusie	Vershil legislatuur 2 na fusie	Vershil 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

	Vershil legislatuur 1 na fusie	Vershil legislatuur 2 na fusie	Vershil 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



Financiële baten (of kosten) van een fusie bij hoogste APB & hoogste OOV

	APB	OOV	Fusiebonus	Fiscale winst of verlies per jaar	Termijn fusiebonus bij fiscaal verlies
Scenario 1	7,9	944	€ 4.988.200,00	€ 629.071,25	/
Scenario 2	7,9	944	€ 8.834.400,00	€ 889.607,26	/
Scenario 3 (+Lennik)	8,5	944	€ 20.591.500,00	€ 2.674.866,64	/
Scenario 4 (+Roosdaal)	7,9	944	€ 19.380.000,00	€ 2.162.347,03	/
Scenario 5 (6 gemeenten)	8,5	944	€ 25.247.500,00	€ 4.323.623,47	/

Financiële baten (of kosten) van een fusie bij gemiddelde APB & gemiddelde OOV

	APB	OOV	Fusiebonus	Fiscale winst of verlies per jaar	Termijn fusiebonus bij fiscaal verlies
Scenario 1	7,5666667	927,6667	€ 4.988.200,00	€ 62.187,26	/
Scenario 2	7,55	908,25	€ 8.834.400,00	-€ 11.182,81	-790 jaar
Scenario 3 (+Lennik)	7,74	868,2	€ 20.591.500,00	€ 55.515,90	/
Scenario 4 (+Roosdaal)	7,54	858,8	€ 19.380.000,00	€ 212.102,62	/
Scenario 5 (6 gemeenten)	7,7	833,6667	€ 25.247.500,00	€ 245.768,90	/

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

» Emotioneel

- » Doorheen de gesprekken met de vier gemeenten hebben we gemerkt dat dit emotioneel zowel bij de administratie als bij de burger/politiek zeer moeilijk zou liggen.
- » Er is weinig connectie/band/samenwerking met deze gemeenten op vandaag.
- » Het pajottenland zou zowel op gemeentelijk als op provinciaal niveau uit elkaar getrokken worden waardoor de eigenheid van het gebied weinig coherent beleid zal kennen
- » Grotere steden brengen andere en complexere problematieken met zich mee

» Rationeel (capaciteiten operationeel en ambtelijk)

- » Zowel qua kennis en dienstverlening zullen er stappen vooruit gezet worden door de schaalvergroting. Er zullen t.o.v. nu meer experts ter beschikking staan en ook de interne professionalisering bij grotere besturen kan positief effect hebben.
- » De dienstverlening zal uitgebreid worden door deze soort fusies (vb. beschikbaarheid en betaalbaarheid voorzieningen voor ook inwoners van pajottenland)
- » Er is vaak wel een grotere kans op centralisatie van dienstverlening waardoor dit door de burger misschien anders gepercipieerd kan worden.
- » De uitdagingen waar grotere steden mee geconfronteerd worden zijn andere dan deze in de pajotse besturen. Vraag stelt zich of een evenwicht zal behouden blijven.



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

» Financieel

- » De financiële baten van een fusie zullen door de omvang van de fusie vaak groter zijn aangezien de transitietijd korter zal zijn en de efficiëntiewinsten eenvoudiger te bereiken zijn.
- » Gegarandeerde fusiebonussen van 500€/inwoner
- » Anderzijds is het ook sterk afhankelijk van de fiscale en financiële toestand van de partner.

» Politiek-strategisch (gedeelde uitdagingen en opdrachten)

- » Ondanks het landelijk karakter dat vele van de groter gemeenten in de buurt hebben in hun deelgemeenten zal mogelijks het beleid minder gericht zijn op de dorpen/kernen. Er zal voornamelijk gezorgd worden dat de gemeente zich vormt rond de grootste kern.
- » Strategisch zal er sterk beleid gevoerd kunnen worden door de expertise die er is maar mogelijks zal de coherentie van het beleid over het "pajottenland" (dorpenbeleid) verdwijnen
- » De politieke nabijheid tot de burger zal veel moeilijker zijn waardoor in het begin de burger zich moeilijker kan vinden in de nieuwe gemeente (overnamesyndroom) maar na verloop van tijd effent zich deze weg wel



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

	Pajottenland (4 besturen studie)	Halle	Sint-Pieters-Leeuw	Geraardsbergen
Inwoners	29.451 (totaal)	41.305	35.499	34.366
Inwoners vreemde herkomst tov totale bevolking	10,60%	28,40%	49,50%	16,60%
Groene druk	37,90%	40,60%	44,50%	37,20%
Grijze druk	36,90%	33,60%	32%	36,40%
Oppervlakte	151 km km ² (totaal)	44,9 km ²	40,6 km ²	80 km ²
Bevolkingsdichtheid	189,9 per km ²	917,8/km ²	872,6 per km ²	428,8 per km ²
APB	7,5% (7,3-7,9)	7,5	7,4	7,8
OOV	900,5 (850-944)	920	740	982
Gemiddeld inkomen (euro)	22.816	20.126	18.905	19.948
Werkzaamheidsgraad (werkenden tov beroepsactie leeftijd)	73%	71,80%	68%	68,70%
Euivalent leefloon per 1.000 inwoners	2,2	4,7	3,97	8,64
Personen met verhoogde tegmoetkoming in ziekteverzekering	9,3	12,2	13,8	17,2
Open ruimte tov totale oppervlakte	82,50%	63%	63,40%	72,50%
Verharding tot totale oppervlakte	6,80%	17%	17,60%	11,40%

Fusie?

- » Waarom is fusie een opportuniteit? Biedt structureel antwoord op onderstaande vragen
 - » *Op welke vlakken, domeinen, ... betekent de onderlinge complementariteit een belangrijk **strategisch voordeel**?*
 - » Op alle capaciteiten zien we voor elke gemeente een verbetering en complementariteit t.o.v. de anderen
 - » *Vanaf welke schaalgrootte zullen schaalvoordelen binnen een redelijke termijn **zichtbaar/voelbaar** worden?*
 - » Op korte termijn is vaak geen enkele schaalvergroting meteen succesvol, maar diverse studies (en de oproep van minister Somers) gaan steeds meer naar een consensus van +/- 40.000 inwoners. Maar samen met het omvangrijke grondgebied is zowel scenario 1, 2 als 3 een optie.
 - » Ter vergelijking: de Nederlandse mediaangemeente Vught (Noord-Brabant) telt ca. 32.000 inwoners, niet veel groter dan de fusiegemeenten uit scenario 1 en 2.
 - » *Wat als ook grotere gemeenten (ca. 40.000 inwoners) gaan voor **schaalvergroting 2.0**?*
 - » Dan lijkt het onwaarschijnlijk dat een gemeente van 30.000 inwoners zomaar bij een stad zal bijgevoegd worden. De verwachting (vanuit de beleidsverklaring van de afgelopen drie Vlaamse regeringen) leeft dat er wordt gestreefd naar grote centrumsteden die geflankeerd worden door grotere gemeenten van +/- 40.000 inwoners of meer. In dat geval is op langere termijn een fusie met 5 a 6 gemeente nog steeds een optie.

Fusie?

» **Centraal** besturen, maar **decentraal** organiseren

- » Uitgangspunt is dat alles wat meerwaarde biedt voor de burger zo dicht mogelijk bij de burger georganiseerd wordt. Indien dat niet het geval is of objectief niet gerealiseerd kan worden (bijv. door infrastructuur) wordt het centraal georganiseerd.
- » Uitbouwen dorpenbeleid.

» Mogelijke leidraad

» **Persoonsgebonden materie → de kern van het dorpenbeleid**

- » Operationele werking en ondersteuning bij voorkeur decentraal georganiseerd om maatschappelijke band met de (deel)gemeente te behouden (bijv. klantencontacten, balie, ondersteuning bij premies, ...)
- » Beleidsondersteunende werking of expertise centraliseren of centraal organiseren in overlegmomenten

» **Grondgebonden materie**

- » Expertise centraal bundelen en aanbieden maar zorgen dat de ruimtelijke voeling met het grondgebied gewaarborgd wordt
- » Technisch onderhoud mogelijks decentraal te organiseren met centrale sturing (regiowerking van de technische dienst)

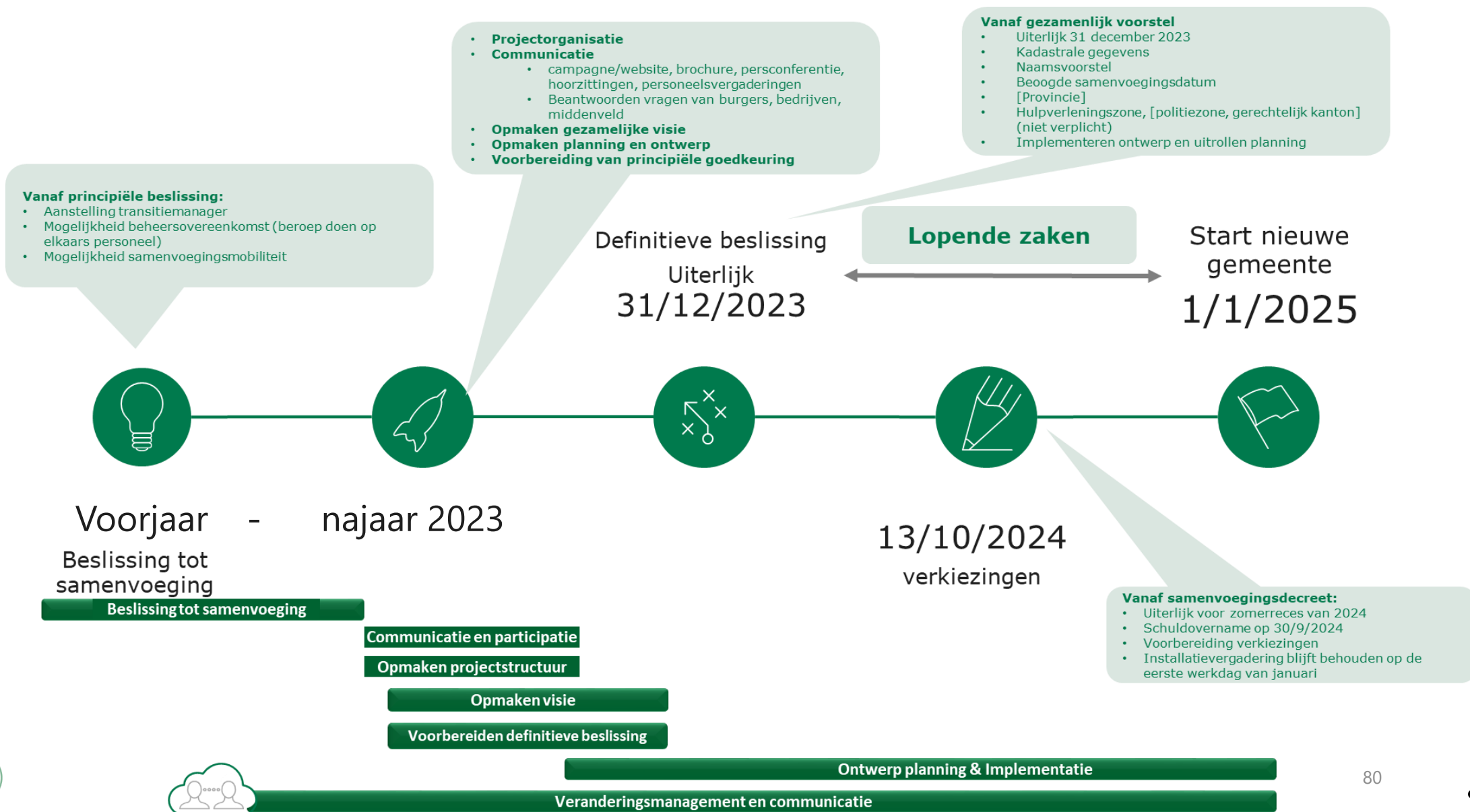
» **Ondersteunende diensten**

- » Centraliseren en inzetten op voldoende digitalisering van de interne dienstverlening

Fusie?

Haalbaarheid – 2024 of 2030?

Volgende stappen indien keuze voor fusietraject



Is een fusie deze legislatuur nog haalbaar?

- » Ja, maar...
 - » Er dient gefocust te worden op de essentie en men zal niet te ver moeten willen springen door druk en onzekerheid door verandering én verkiezingsjaar/ jaar in lopende zaken
 - » Mik op een veranderingstermijn van minimaal 1 legislatuur
- » De essentiële veranderingen dienen aangepakt te worden:
 - » Decretale verplichtingen in orde brengen
 - » Opstarten projectstructuur om traject te begeleiden
 - » Voorbereidingswerkzaamheden voor 2025
 - » Voorbereiding ééngemaakte RPR
 - » Voorbereiding nieuw meerjarenplan
 - » Voorbereiding afstemming retributies en belastingen

Essentiële veranderingen

- » De decretale verplichtingen in orde brengen
 - » In het definitieve fusievoorstel (Definitieve beslissing tot samenvoeging) moeten volgende zaken aanwezig zijn:
 - » Kadastrale gegevens waaruit de grenzen van de nieuwe gemeente blijken;
 - » het naamvoorstel voor de nieuwe gemeente;
 - » de beoogde samenvoegingsdatum;
 - » Eventueel een stuk over de politiezone, de hulpverleningszone of het gerechtelijk kanton waartoe de nieuwe gemeente wil behoren als ze niet tot dezelfde zone of kanton behoren. Dat is geen verplichting. De bevoegdheid om die grenzen aan te passen ligt bij de federale overheid
 - » Een stuk over de provincie waartoe de nieuwe gemeente wil behoren als de gemeenten niet in dezelfde provincie liggen (niet meteen van toepassing voor jullie)
 - » Aanstelling algemeen en financieel-coördinator
 - » Voor de schuldlastovername moeten volgende zaken tegen 30/04/2023 in orde gebracht worden:
 - » Overzicht van de financiële schulden van de samen te voegen gemeenten (+OCMW + AGB)
 - » Het schuldniveau op 31 december 2022 bepaalt het schuldovernamebedrag. De eigenlijke schuldovername vindt plaats op 30 september 2024, nadat het Vlaams Parlement het samenvoegingsdecreet behandeld heeft

Vorbereidingswerkzaamheden voor 2025

» Voor de **RPR**

- » Tot een nieuwe vastgesteld door de nieuwe gemeenteraad blijft deze van de oude gemeente die het personeelslid aanstelde van kracht
- » Personeelsleden die aangeworven worden tussen de vaststelling van een nieuwe RPR kunnen worden ondergebracht in een tijdelijke overgangsRPR

» Voor de **belastingen en retributies** geldt

- » Die overgangsregel garandeert inkomsten uit belastingen en retributies voor de nieuwe gemeente zolang zij zelf nog geen nieuwe, eigen reglementen uitgewerkt heeft. Het nieuwe gemeentebestuur krijgt 1 jaar de tijd om de overgeërfde belastingen en retributies te evalueren en om een eigen fiscaal-financieel beleid uit te tekenen. De termijn van 1 jaar wordt redelijk geacht. è uniformiseren tegen ten laatste **31/12/2025**

» Overige stappen uit draaiboek

Mogelijk stappenplan

» 2023

- » Participatietraject en communicatietraject naar de burgers en medewerkers om fusie te kaderen aan de hand van de individuele BKA's
 - » + input verzamelen voor een gemeenschappelijke visie
- » Opmaken van een gemeenschappelijke visie: waar willen we met de nieuwe gemeente naartoe?

» 2024

- » Voorbereidende stappen voor een gezamenlijk dienstverleningsmodel
- » Brede macrostructuur vaststellen op basis van beleidsthema's
 - » Bepalen van de trekkers van de nieuwe gemeente op vlak van de beleidsthema's (vb. vrije tijd, Welzijn & Zorg, Burger, Ruimte (eventueel verder opgesplitst in "omgeving" en "openbaar domein", HR, interne diensten)
 - » De overige structuren kunnen hier dan onder geplaatst worden in de AS IS-vorm maar zo wordt er wel duidelijkheid gegeven aan wie de integratiebeweging zal trekken
- » Opstarten organisatie overschrijdende werkgroepen HR, infrastructuur en ICT voor hoogst noodzakelijke wijzigingen
- » Opstarten changemanagement met veranderambassadeurs om medewerkers elkaar te laten leren kennen

» Vanaf 2025 (vanaf volgende legislatuur)

- » TO BE situatie uitwerken op vlak van de nieuwe organisatie
 - » HR
 - » Structuur
 - » ICT
 - » Toekomstige dienstverlening
 - » Facility
 - » Afstemming processen op dienstniveau
 - » ...

