



# Gezamenlijke bestuurskrachtanalyse

2 december 2022

# Gezamenlijke bestuurskrachtanalyse

Gedeelde uitdagingen als regio

(Hoe) versterken wij elkaar?

En nu? Scenario's voor de toekomst



# Gezamenlijke bestuurskrachtanalyse

## Gedeelde uitdagingen als regio

(Hoe) versterken wij elkaar?

En nu? Scenario's voor de toekomst





## Gezamenlijke analyse

- » In deze gezamenlijke analyse, die gedeeltelijk verder bouwt op de individuele bestuurskrachtanalyses, wordt getracht een beeld te schetsen van:
  - » de manier(en) waarop de deelnemende besturen **elkaar bestuurskrachtiger** zouden kunnen maken
  - » de mate van **maatschappelijke samenhang** van de besturen in de regio



# Gezamenlijke analyse

## » Kernvragen:

- » Kunnen de deelnemende besturen samenwerken om hun bestuurskracht te **verhogen**?
  - » Zo ja, welke **vorm** neemt deze samenwerking dan aan?
  - » Zo nee, welke andere pistes dienen zich dan aan?
  - » Wat zijn de volgende **stappen** die de drie gemeenten zouden kunnen ondernemen om hun bestuurskracht te verhogen?
- » In deze gezamenlijke analyse zullen de bevindingen vaak geïllustreerd worden a.d.h.v. overzichtelijke visualisaties.

# Gezamenlijke uitdagingen als regio

- » De drie gemeenten zijn in verschillende opzichten een **“grensregio”**. Het gebied ligt enerzijds tussen het Hageland, Haspengouw en de Kempen, anderzijds ligt de regio in het westen van Limburg en op de grens met Vlaams-Brabant.
- » De streek wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van twee grote snelwegen, E313 en E314 die van het gebied een aantrekkelijk knooppunt maken op vlak van **mobiliteit en industrie**.
- » Meer in het zuiden van de drie gemeenten, dat nauw aansluit bij het Hageland en Haspengouw, merken we dat de invloed van deze streken zorgen voor een landelijker karakter. Hageland en Haspengouw worden door **veelal kleine, landelijke gemeenten** in doorgaans (landschappelijk waardevol) agrarisch gebied.
- » Vanuit de **centrumstad Hasselt** is, in westelijke richting, een neerwaartse trend waarneembaar wat betreft de bevolkingsdichtheid. Herk-de-Stad en Lummen bevinden zich aan de rand van deze invloedssfeer. Uit de verkoopprijzen lijkt de invloed van Hasselt intussen ook voelbaar te worden.

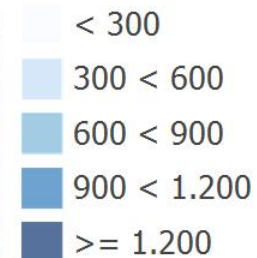
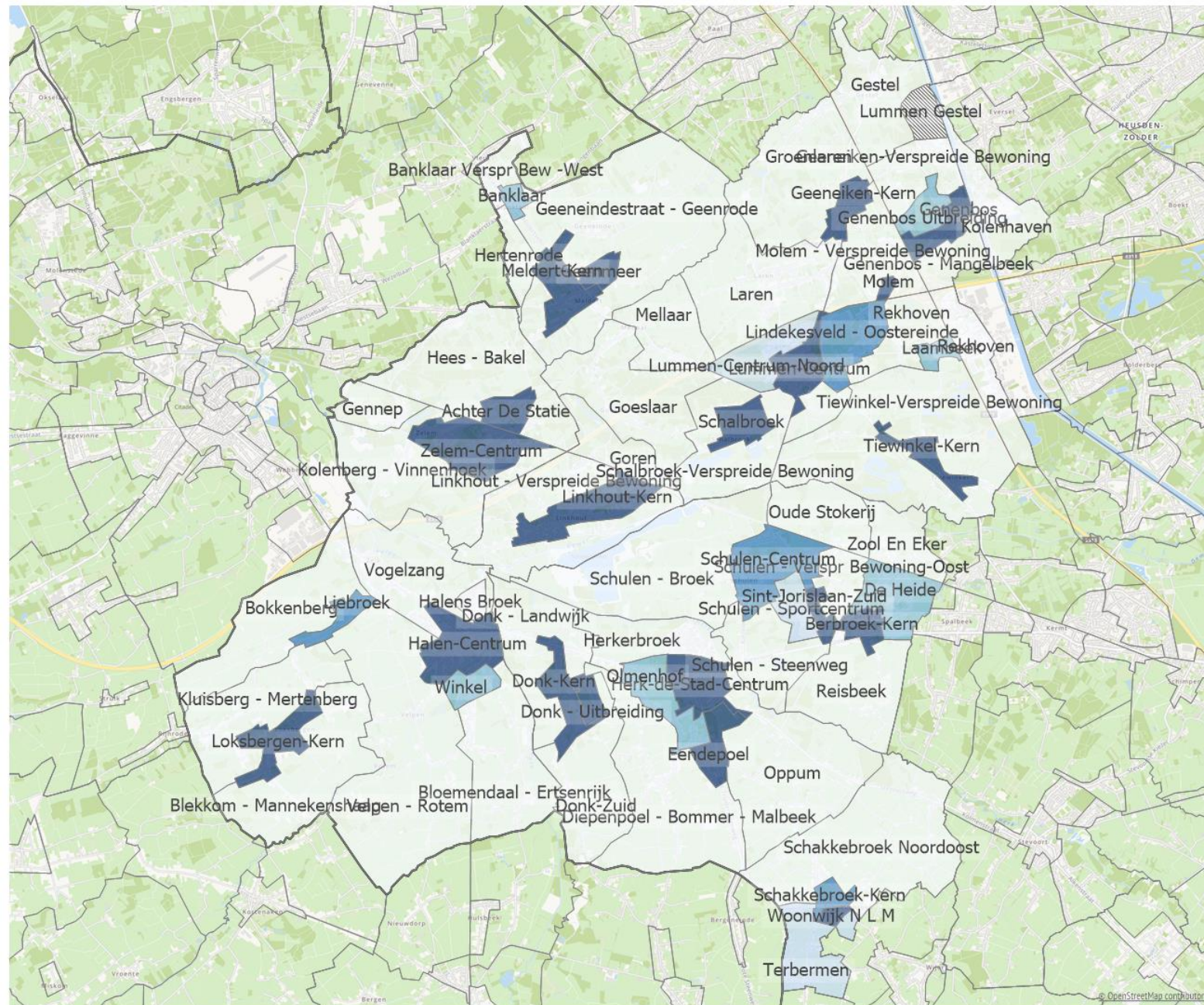


# Gezamenlijke uitdagingen als regio

- » De drie besturen liggen op vlak van bebouwing ook in een overgangsgebied waarbij we opmerken dat de **bebouwingsgraad** toeneemt in oostelijke richting door de invloed van de centrumstad Hasselt. Op Vlaams niveau is de regio nog steeds vrij landelijk en met een eerder lage bebouwingsgraad. Hierin lijken de drie gemeenten op elkaar aan te sluiten.
- » Dit landelijk karakter vertaalt zich ook op de **mobiliteitsuitdagingen** in de regio. Zo merken we op dat in Herk-de-Stad en Halen de druk op het onderhoud van het lokaal wegennet groter is door de hogere verhouding van lokale wegen en fietspaden.



## bevolkingsdichtheid - 2022 - statistische sectoren



Eenheid  
 per km<sup>2</sup>

Speciale waarden



De drie gemeenten tellen samen een **vijftiental woonkernen**, die **vrij evenwichtig gespreid over het gezamenlijke grondgebied** verspreid liggen.

Er lijkt niet echt sprake te zijn van een uitgesproken “zwaartepunt” qua bevolkingsdichtheid.

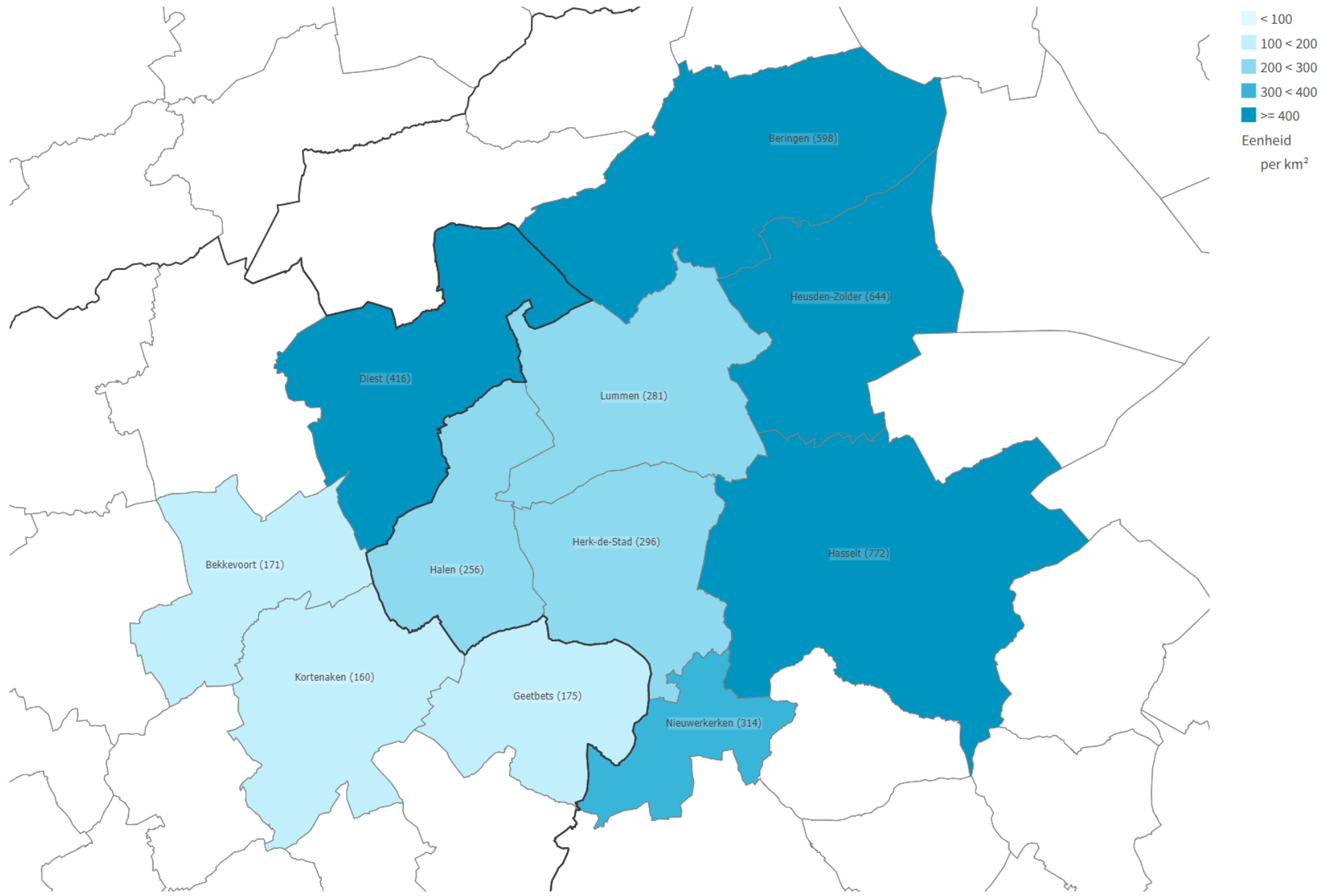
We merken op dat de geografische en demografische spreiding over het grondgebied mooi evenredig verdeeld is.

Hierbij is het duidelijk dat bepaalde gebieden op elkaar georiënteerd zijn bijv. Zelem-Meldert.

Anderzijds merken we op dat twee onderdelen van de regio extern georiënteerd zijn: Schakkebroek (richting Hageland/Hasselt) en Banklaar (richting Diest).

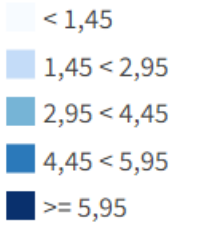


bevolkingsdichtheid - 2021 - gemeenten

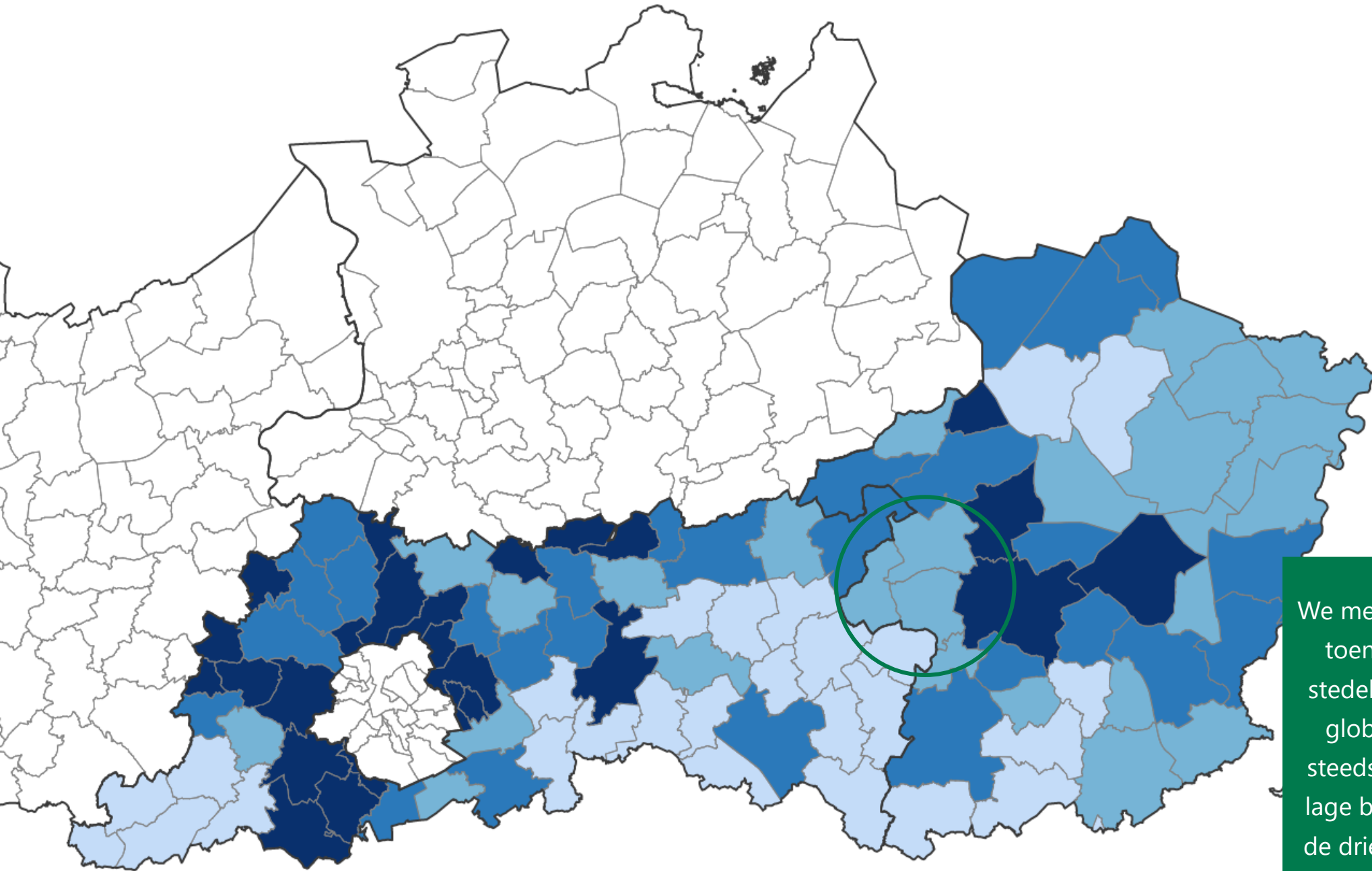


Bron: Rijksregister | provincies.incijfers.be

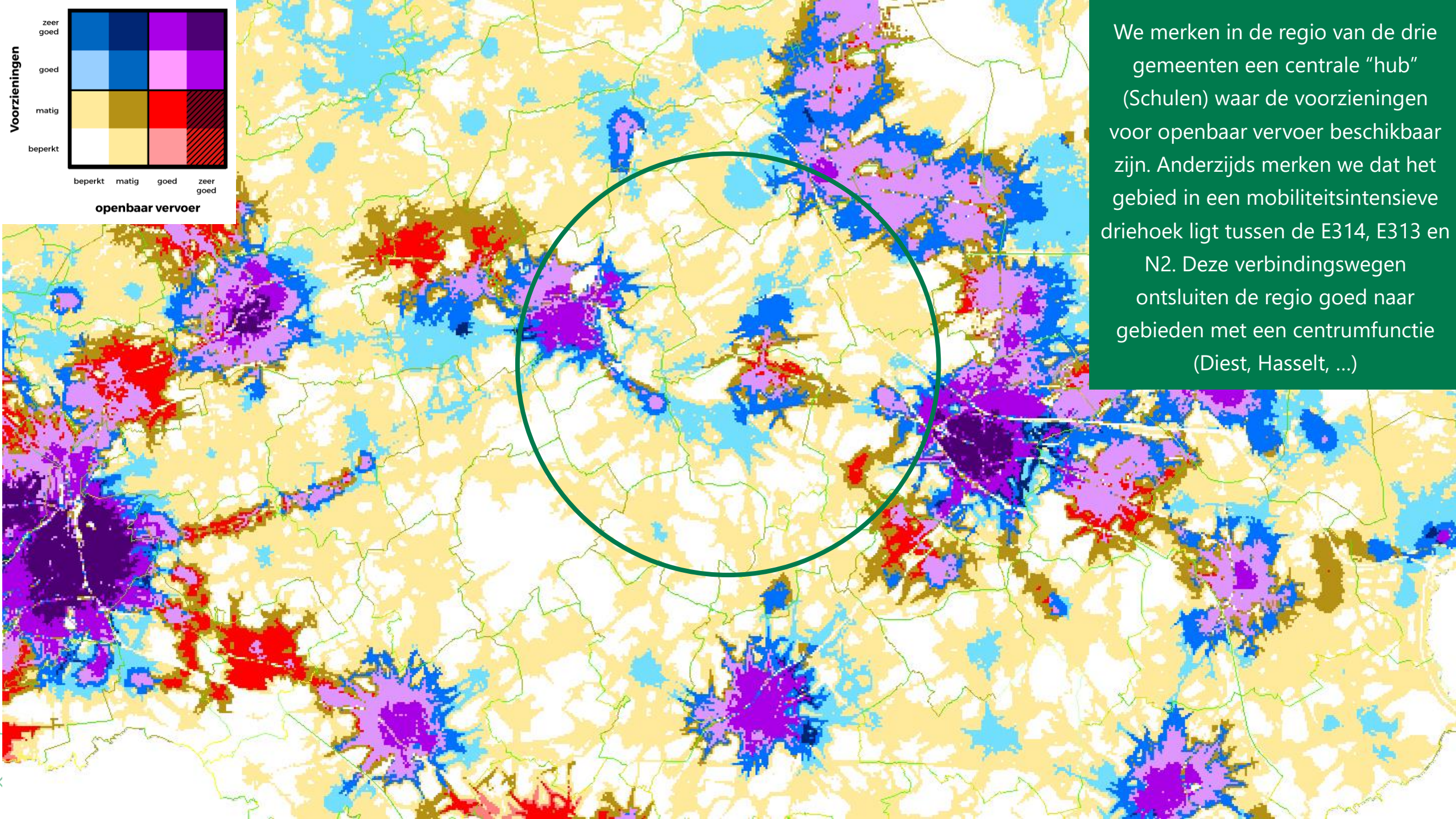
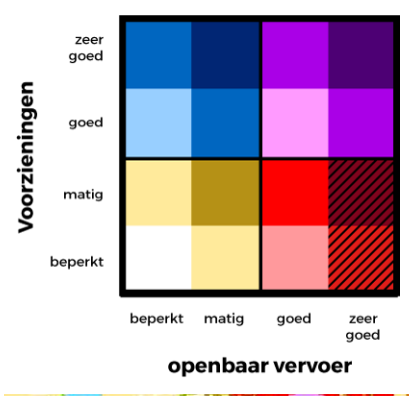
## bebouwingsgraad - 2022 - gemeenten



Vlaams Gewest: 5,2  
Eenheid  
%



We merken dat de bebouwingsgraad toeneemt onder invloed van het stedelijk gebied rond Hasselt, maar globaal bekeken is de regio nog steeds vrij landelijk, met een eerder lage bebouwingsgraad. Hierin lijken de drie gemeenten elkaar te vinden.



We merken in de regio van de drie gemeenten een centrale "hub" (Schulen) waar de voorzieningen voor openbaar vervoer beschikbaar zijn. Anderzijds merken we dat het gebied in een mobiliteitsintensieve driehoek ligt tussen de E314, E313 en N2. Deze verbindingswegen ontsluiten de regio goed naar gebieden met een centrumfunctie (Diest, Hasselt, ...)

# Mobiliteit

	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
Aantal kilometer autosnelwegen en autowegen	7,5	0	31,6
Aantal kilometer op- en afritten van autosnelwegen en autowegen	1,73	0	13,98
Aantal kilometer primaire wegen	4,44	12,38	0,76
Aantal kilometer secundaire wegen	0	12,58	20,38
Aantal kilometer tertiaire wegen	27,6	21,75	18,96
Aantal kilometer niet-geclassificeerde wegen	41,47	50,92	69,86
Aantal kilometer wegen in een woonwijk	28,04	56,48	75,15
Aantal kilometer (woon)erven	0	1,2	0,59
Aantal kilometer fietspaden (Aantal km per 1.000 inwoners)	17,28 (1,84)	43,14 (3,39)	18,7 (1,24)
Inwoners die vinden dat men veilig kan fietsen (Vlaams Gewest: 43%)	39%	55%	46%
Voldoende fietspaden (Vlaams Gewest: 45%)	33%	50%	41%
Voldoende openbaar vervoer (Vlaams Gewest: 57%)	53%	57%	56%

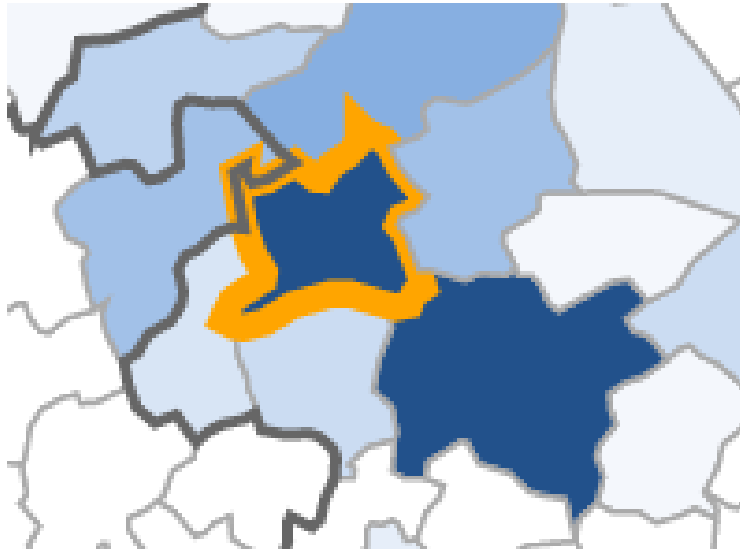
# Mobiliteit

	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
Aantal kilometer autosnelwegen en autowegen	5,9%	0%	12,6%
Aantal kilometer op- en afritten van autosnelwegen en autowegen	1,4%	0%	5,6%
Aantal kilometer primaire wegen	3,5%	6,2%	0,3%
Aantal kilometer secundaire wegen	0%	6,3%	8,2%
Aantal kilometer tertiaire wegen	21,6%	11%	7,6%
Aantal kilometer niet-geclassificeerde wegen	32,4%	25,7%	27,9%
Aantal kilometer wegen in een woonwijk	21,9%	28,5%	30,1%
Aantal kilometer (woon)erven	0%	0,6%	0,2%
Aantal kilometer fietspaden (Aantal km per 1.000 inwoners)	13,5%	21,7%	7,5%
% kilometer wegen dat onderhouden wordt door lokaal bestuur (aantal kilometer te onderhouden door lokaal bestuur)	<b>89%</b> <b>(114,39 km)</b>	<b>88%</b> <b>(173,49 km)</b>	<b>73%</b> <b>(183,26 km)</b>

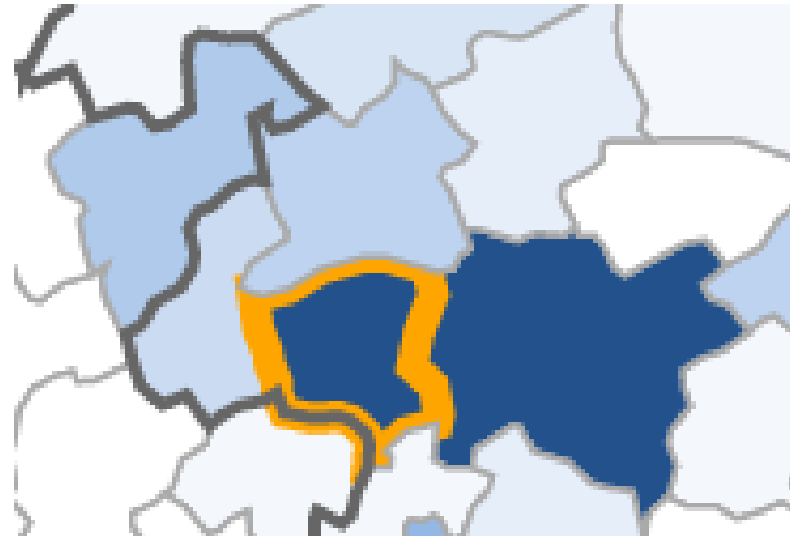
## Mobiliteit

Pendelintensiteit: woon-werkverkeer

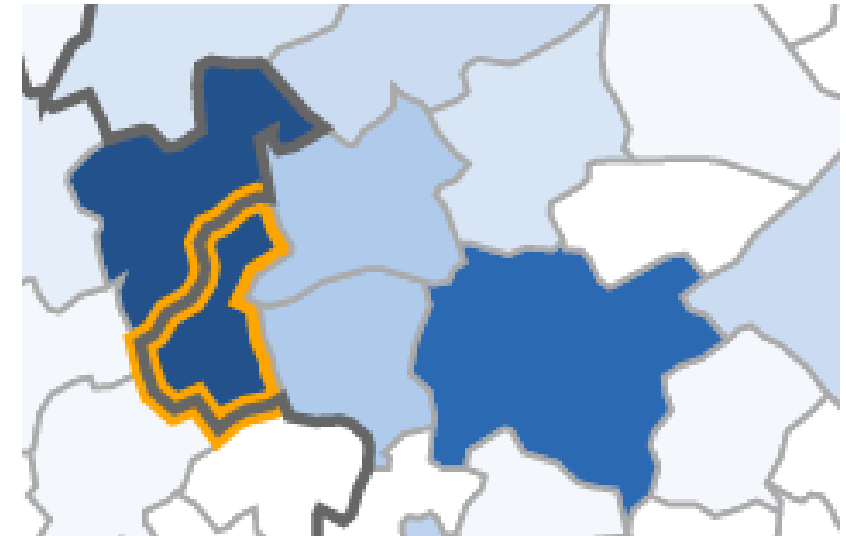
Van Lummen/Herk-De-Stad/Halen werken in gemeente X



Lummen



Herk-De-Stad

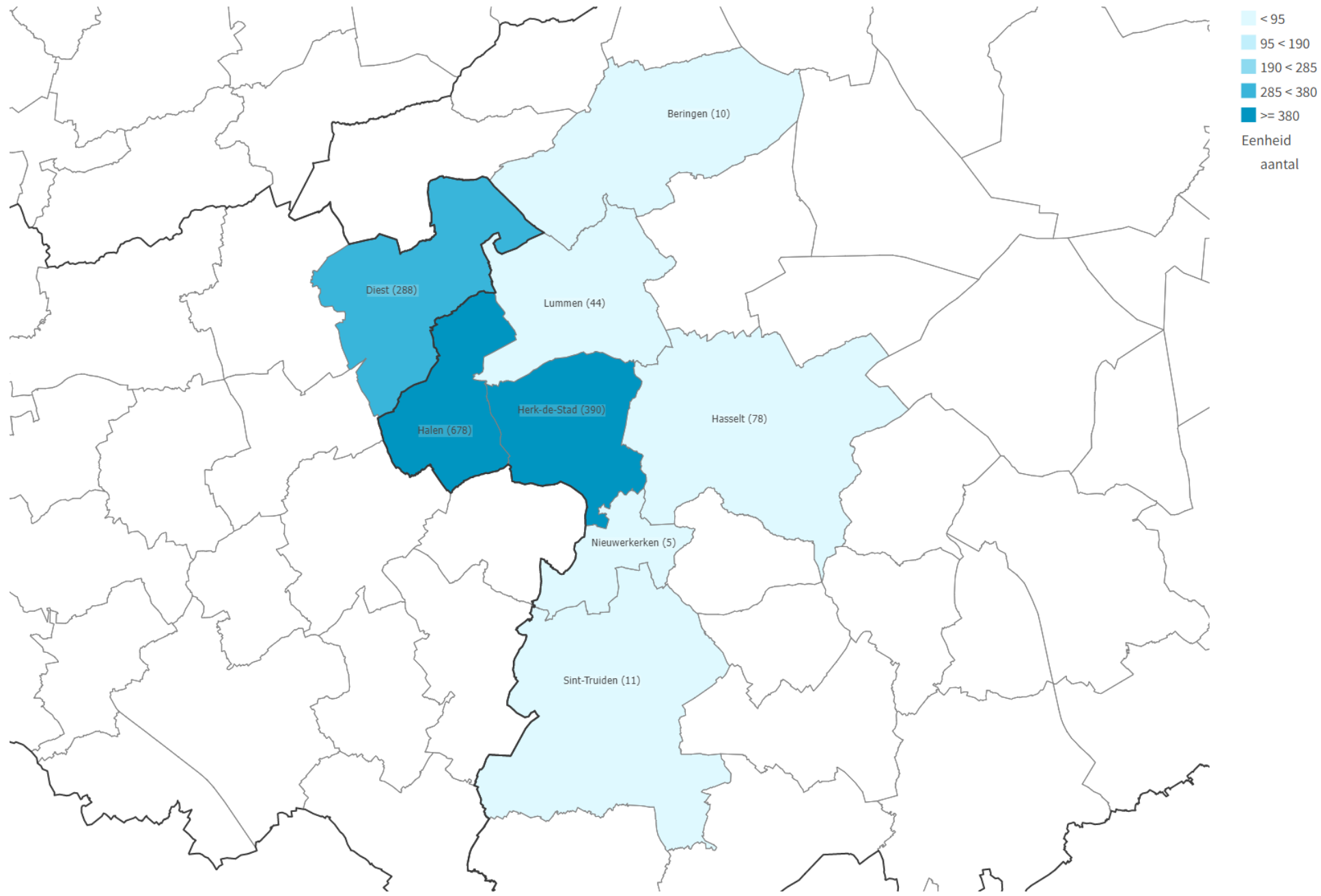


Halen

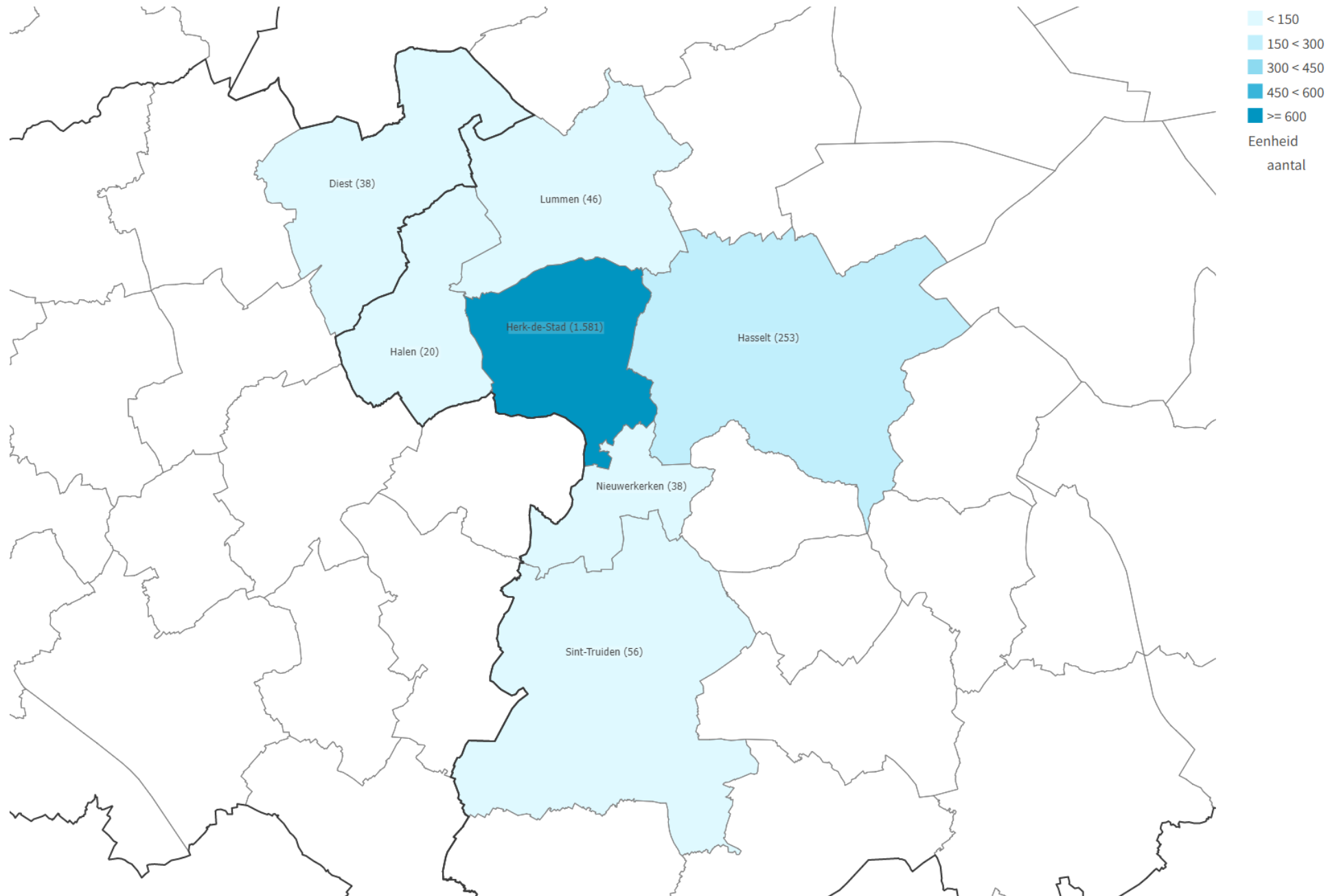
- » We merken voor Lummen & Herk-De-Stad een sterke oriëntatie op Hasselt, terwijl Halen deze intensiteit duidelijk moet spreiden over Diest en Hasselt



pendelstroom alle leerlingen - 2020-2021 - Halen naar gemeenten



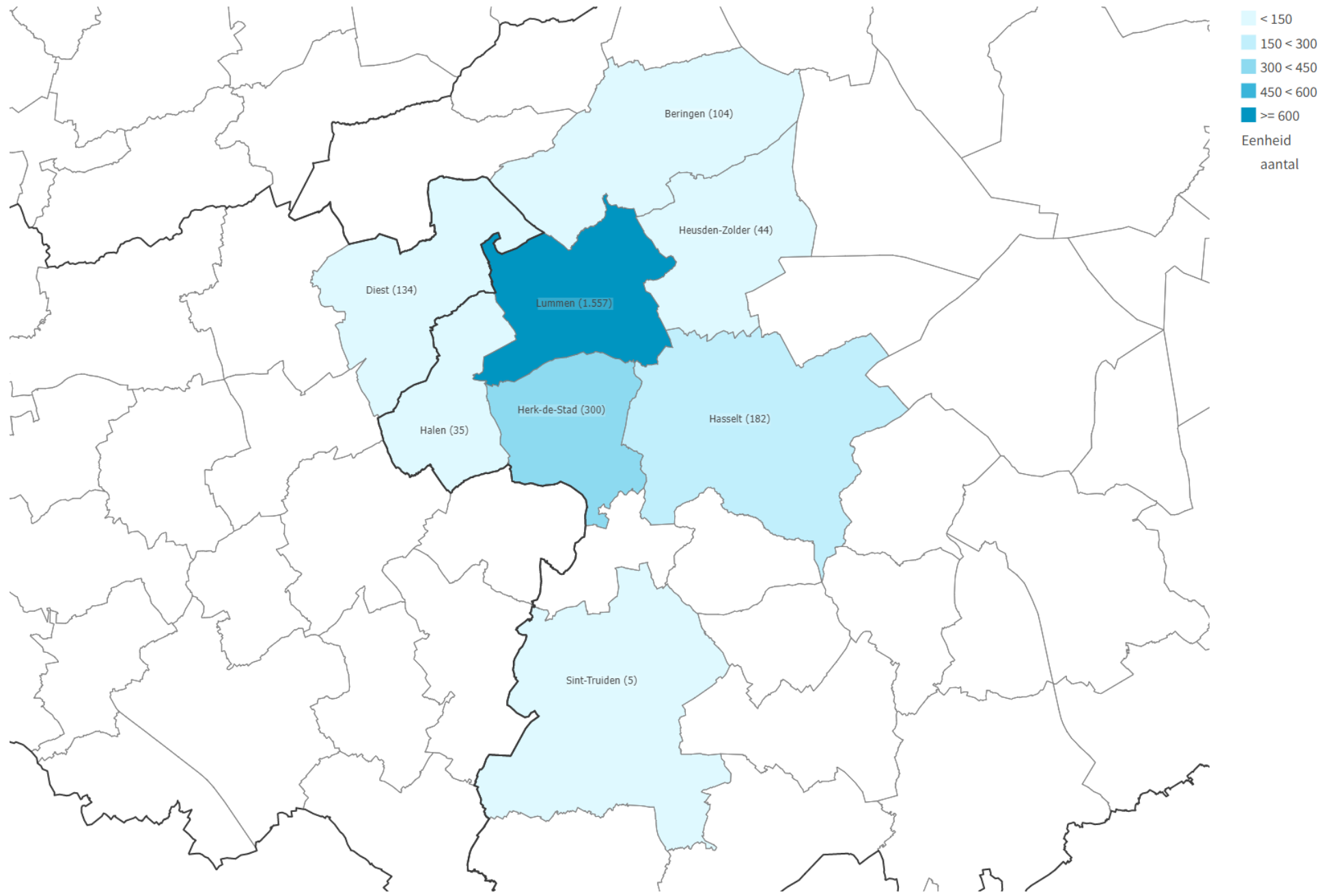
pendelstroom alle leerlingen - 2020-2021 - Herk-de-Stad naar gemeenten



< 150  
150 < 300  
300 < 450  
450 < 600  
≥ 600  
Eenheid  
aantal



pendelstroom alle leerlingen - 2020-2021 - Lummen naar gemeenten



< 150  
150 < 300  
300 < 450  
450 < 600  
≥ 600  
Eenheid  
aantal

# Bevolkingsmigratie van Herk-De-Stad naar andere gemeenten per jaar



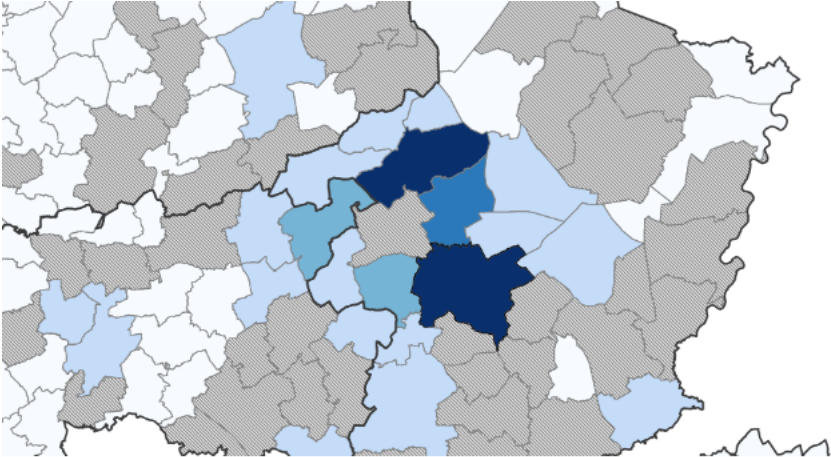
2018



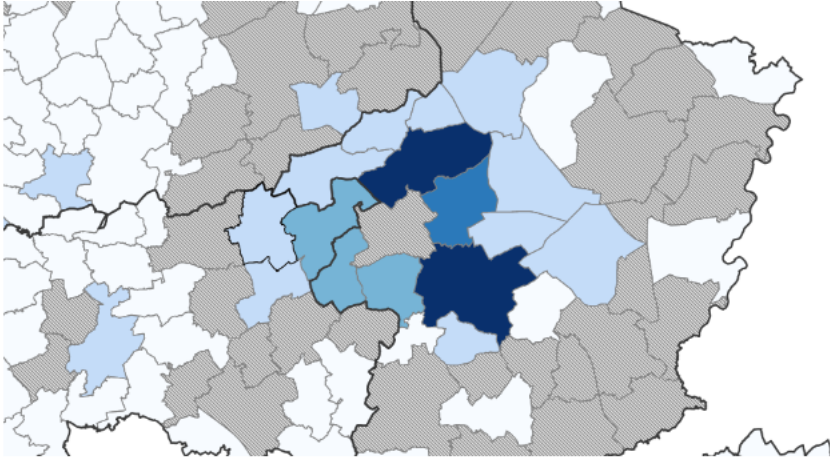
2019



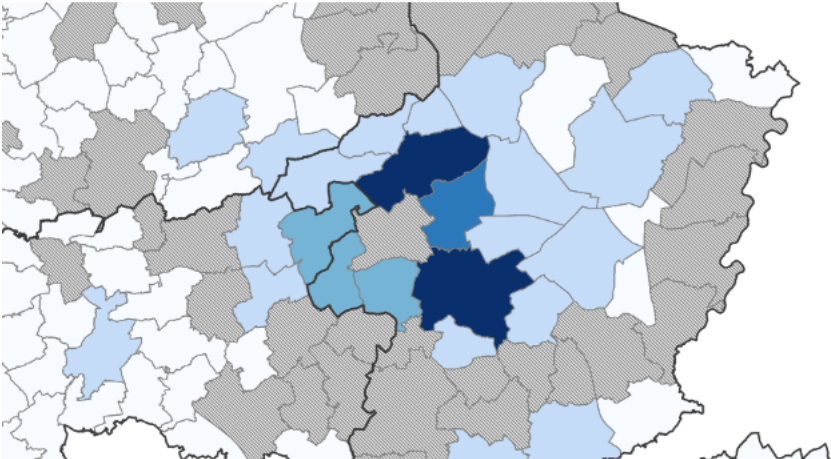
# Bevolkingsemigratie van Lummen naar andere gemeenten per jaar



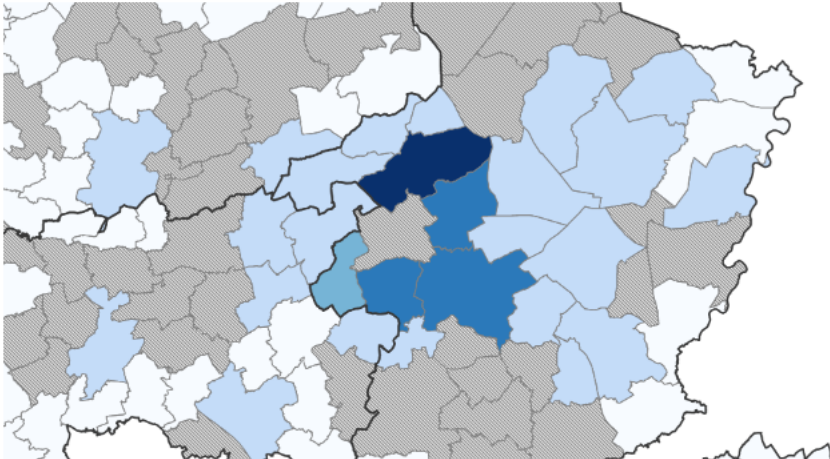
2018



2019



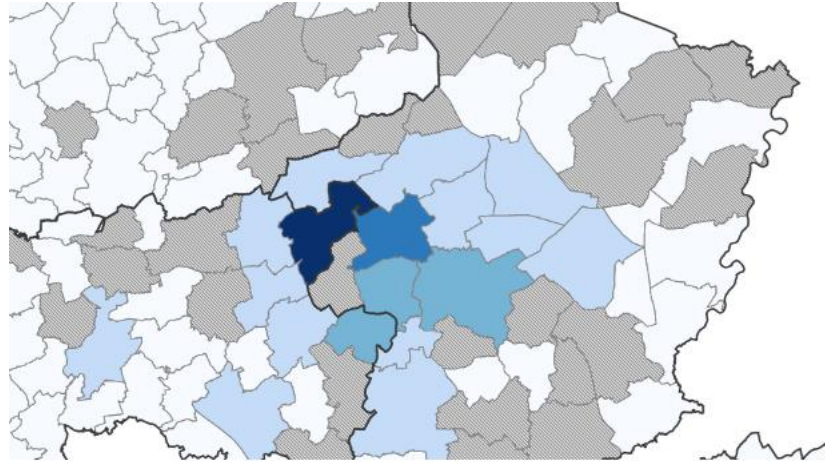
2020



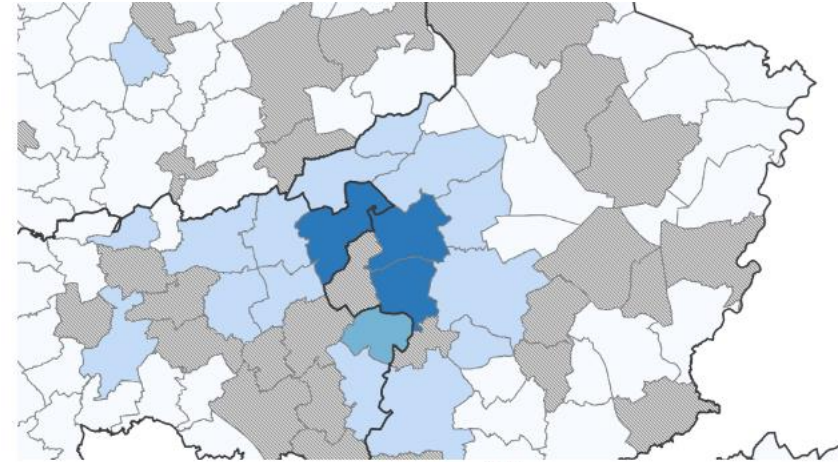
2021



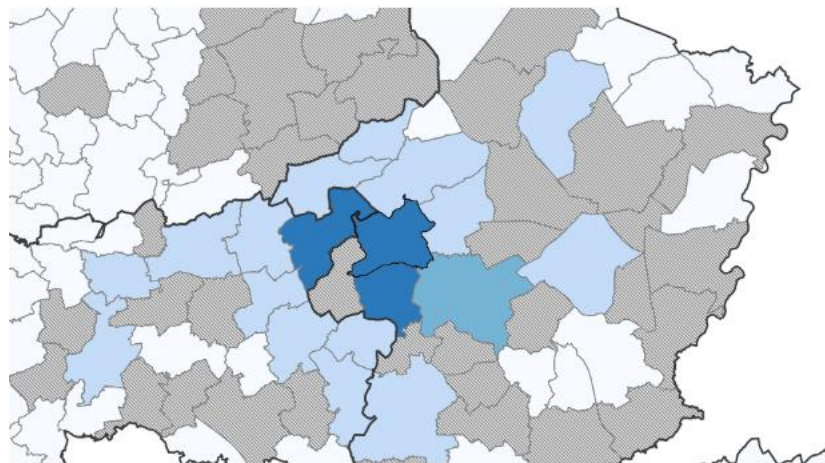
# Bevolkingsemigratie van Halen naar andere gemeenten per jaar



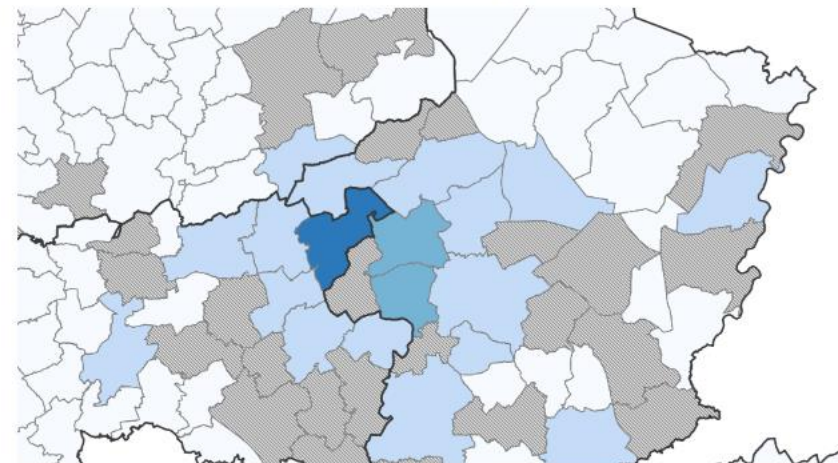
2018



2019

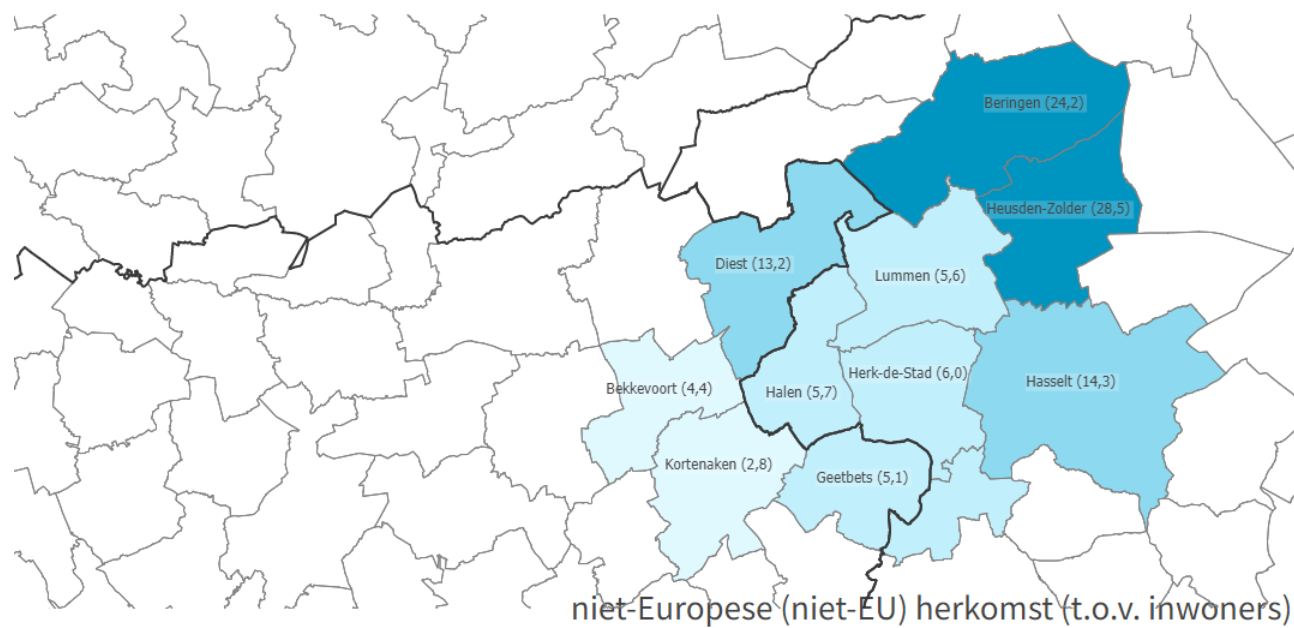
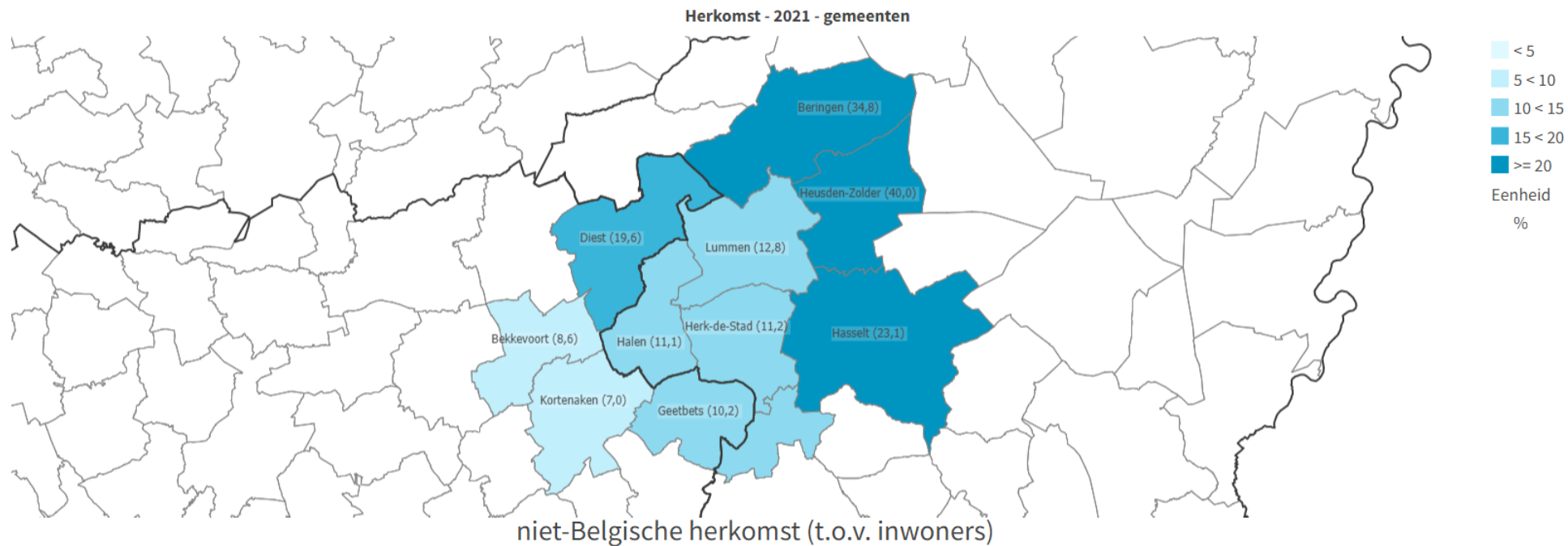


2020



2021





De drie gemeenten liggen duidelijk op een **demografische breuklijn** in Limburg wat inwoners met een **migratieachtergrond** betreft. T.o.v. de noordoostelijke buurgemeenten hebben de drie gemeenten een zeer laag percentage aan inwoners met een buitenlandse herkomst. De uitdagingen die hiermee gepaard gaan zijn in de drie deelnemende gemeenten gelijkaardig, en verschillen sterk van deze in voormalige mijngemeenten of steden zoals Hasselt.

# Enkele kerncijfers

- » Qua **inwonersaantal** tellen Halen (plaats 241 op 300 Vlaamse gemeenten) en Herk-de-Stad (185 op 300) minder inwoners dan de Vlaamse mediaangemeente. Lummen (154 op 300) ligt quasi op die mediaangemeente. Samen tellen de drie gemeenten ongeveer evenveel inwoners als Lier (31 op 300).
- » De **bevolkingsdichtheid** is in de drie gemeenten merkelijk lager dan het Vlaams gemiddelde en de mediaangemeente. Halen (232 op 300), Herk-de-Stad (210 op 300) en Lummen (214 op 300) zijn m.a.w. minder verstedelijkt/verdicht dan gemiddeld.
- » Halen (166 op 300) is qua **oppervlakte** iets kleiner dan de Vlaamse mediaangemeente. Herk-de-Stad (130 op 300) en Lummen (88) zien iets tot merkelijk groter. Samen zijn de drie gemeenten iets groter dan Ieper (8 op 300).

# Gezamenlijke bestuurskrachtanalyse

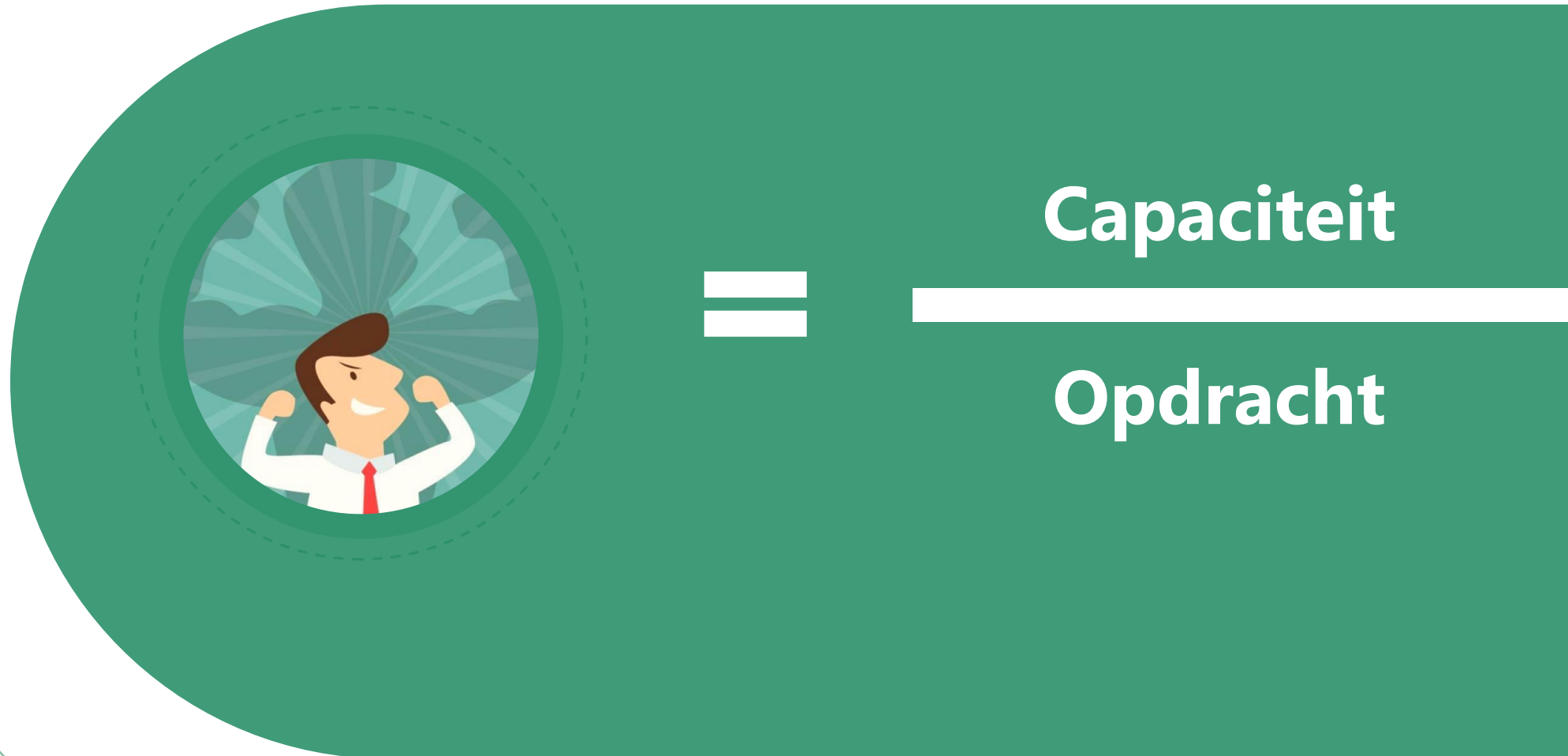
Gedeelde uitdagingen als regio

**(Hoe) versterken wij elkaar?**

En nu? Scenario's voor de toekomst



# Over bestuurskracht







## “Samenwerking maakt bestuurskracht”

- » Op verschillende vlakken zorgen samenwerkingsverbanden anno 2022 de facto al voor een verhoging voor de bestuurskracht.
- » Deze samenwerkingsverbanden kennen een verschillende omvang en reikwijdte.
- » Halen, Herk-de-Stad en Lummen zetten in het (recente) verleden al stappen om bepaalde taken, opdrachten en initiatieven samen op te nemen en uit te rollen.

# Onderzoek regioscreening 2012

- » De regioscreening van ABB in 2012 gaf reeds aan dat er op intergemeentelijk vlak een sterke regiovorming optreedt tussen de drie deelnemende gemeenten.
- » Hierin wordt het aantal intergemeentelijke samenwerkingsverbanden die geïnventariseerd werden weergegeven t.o.v. de gedeelde IGS'en
  - » Voorbeeld voor Herk-de-Stad werden 51 verbanden in kaart gebracht waarvan er 45 met Halen gedeeld worden en 42 met Lummen.

	BERINGEN	TESSENDERLO	HAM	LEOPOLDSBURG	HERK-DE-STAD	HALEN	LUMMEN	HEUSDEN-ZOLDER	HOUTHALEN-HELCHTEREN	ZONHOVEN	HASSELT	DIEPENBEEK	BILZEN
BERINGEN	50	39	38	34	28	32	35	36	31	29	30	27	24
TESSENDERLO	39	52	41	31	25	30	33	33	28	26	26	26	24
HAM	38	41	46	33	25	29	31	32	29	27	24	26	23
LEOPOLDSBURG	34	31	33	45	25	26	30	30	28	26	25	23	21
HERK-DE-STAD	28	25	25	25	51	45	42	31	38	29	36	30	27
HALEN	32	30	29	26	45	55	45	32	30	27	33	28	28
LUMMEN	35	33	31	30	42	45	55	38	32	30	33	29	25
HEUSDEN-ZOLDER	36	33	32	30	31	32	38	57	40	31	31	29	26
HOUTHALEN-HELCHTEREN	31	28	29	28	28	30	32	40	53	37	31	30	27
ZONHOVEN	29	26	27	26	29	27	30	31	37	45	36	35	23
HASSELT	30	26	24	25	36	33	33	31	31	36	65	46	32
DIEPENBEEK	27	26	26	23	30	28	29	29	30	35	46	52	30
BILZEN	24	24	23	21	27	28	25	26	27	23	32	30	59

Samenwerkingsverbanden	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
<b>Erfgoed, cultuur, vrije tijd en jeugd</b>			
Intergemeentelijke Onroerend Erfgoed Diensten	Lage Kempen	/	Lage Kempen
Sociaal-cultureel volwassenwerk	Limburg	Limburg	Limburg
Sportregio's	West-Limburg	West-Limburg	West-Limburg
Uitpasregio's	/	Herk-de-Stad & Lummen	Herk-de-Stad & Lummen
Toerisme	OV Schulensmeer	OV Schulensmeer	OV Schulensmeer
<b>Ruimte en duurzaamheid</b>			
Afvalintercommunales	Limburg.net	Limburg.net	Limburg.net
Energie & klimaat	Energiehuis Limburg, Fluvius Limburg, Nuhma	Energiehuis Limburg, Fluvius Limburg, Nuhma	Energiehuis Limburg, Fluvius Limburg, Nuhma
Regionale Landschappen	Lage Kempen	<i>Haspengouw &amp; Voeren</i>	Lage Kempen
Vervoersregio's	Limburg	Limburg	Limburg
Water	De Watergroep	De Watergroep	De Watergroep



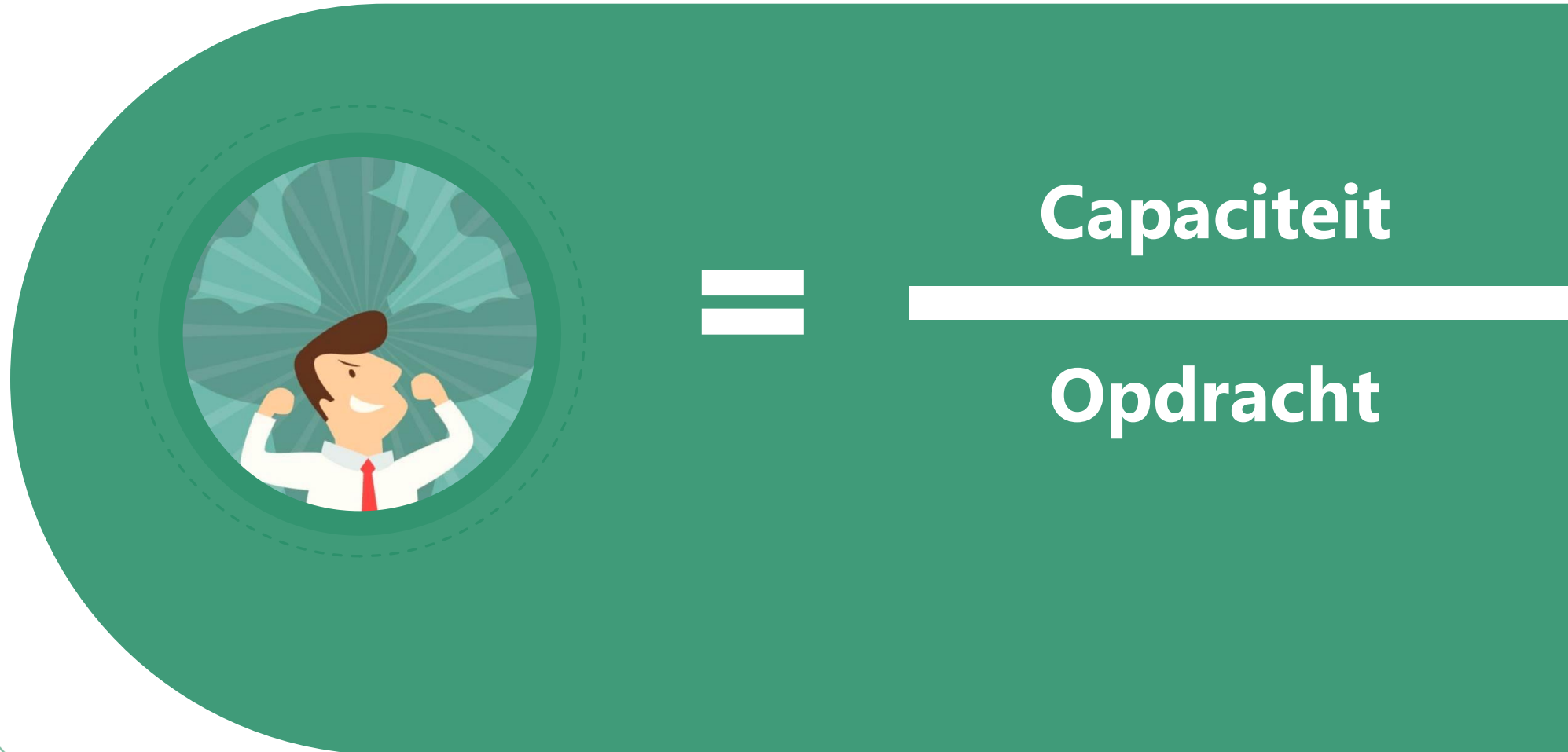
Samenwerkingsverbanden	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
<b>Sociaal beleid, werk en welzijn</b>			
1 gezin 1 plan	Gezin Centraal	<i>1sgezind</i>	Gezin Centraal
Centra Algemeen Welzijnswerk	CAW Limburg	CAW Limburg	CAW Limburg
Eerstelijnszones	MidWestLim	<i>Herkenrode</i>	MidWestLim
Netwerken Geestelijke Gezondheidszorg	Reling	Reling	Reling
Wijk-werken	PV Wijk-werken West-Limburg	PV Wijk-werken West-Limburg	PV Wijk-werken West-Limburg
Overige	IGL	IGL	IGL
<b>Veiligheid en justitie</b>			
Gerechtelijke arrondissementen	Limburg	Limburg	Limburg
Hulpverleningszones	Zuid-West-Limburg	Zuid-West-Limburg	Zuid-West-Limburg
Politiezones	5907 Limburg Regio Hoofdstad	5907 Limburg Regio Hoofdstad	5907 Limburg Regio Hoofdstad



Samenwerkingsverbanden	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
<b>Wonen</b>			
Intergemeentelijke Samenwerking Lokaal Woonbeleid	Wonen in West-Limburg	Wonen in West-Limburg	Wonen in West-Limburg
Sociale huisvestingsmaatschappijen	Kantonnale Bouwmij. van Beringen voor Huisvesting	Kantonnale Bouwmij. van Beringen voor Huisvesting	Kantonnale Bouwmij. van Beringen voor Huisvesting
	Kleine Landeigendom	Kleine Landeigendom	<i>Vooruitzien</i>
Sociale verhuurkantoren	Land Van Loon	Land Van Loon	<i>Platform West-Limburg</i>
Woonmaatschappijen	Limburg	Limburg	Limburg
<b>Overige</b>			
Interne audit		<i>Audio</i>	
HR/ICT	Cipal	Cipal	Cipal



# Over bestuurskracht





## Pro memorie

### Over het afwegingskader

- » 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 drie gemeenten. Daarbij wordt een advies geformuleerd omtrent de te zetten stappen met het oog op de versterking van de lokale bestuurskracht.

# Pro memorie

## Conclusie huidige bestuurskracht van de besturen

### » Lummen

- » Lummen lijkt op dit moment nog **voldoende bestuurskrachtig** te zijn om haar taken en opdrachten op te nemen. De recente (najaar '22) aanstelling van een nieuwe algemeen directeur kan een **nieuw momentum** creëren om de nieuwe taken en opdrachten doordacht te kunnen opnemen.

### » Halen

- » Hoewel Halen op dit moment nog **net voldoende bestuurskrachtig** lijkt te zijn om haar taken en opdrachten op te nemen, is **waakzaamheid** geboden, zeker bij een eventuele uitbreiding van de taakstelling door hogere overheden.

### » Herk-de-Stad

- » Hoewel Herk-de-Stad nog **voldoende bestuurskrachtig** lijkt te zijn om haar huidige taken en opdrachten op te nemen, lijken zowel beleid en administratie tegen de grenzen van capaciteit en haalbaarheid te botsen.

### » Algemeen

- » Het ziet er immers naar uit dat die 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.





# (Hoe) versterken we elkaar?

## » Kort samengevat:

- » Elk bestuur is op dit moment nog voldoende **bestuurskrachtig**, maar de **druk** is afhankelijk van het bestuur wel (vrij) groot aan het worden, en de **ruimte** om extra (verplichte of beleidsmatige) taken correct en kwalitatief op te nemen is vaak beperkt.
- » Om na te gaan of en hoe de besturen elkaar kunnen versterken, bekeken we dit op het niveau van de verschillende capaciteiten die de bestuurskracht van een lokaal bestuur bepalen.



### 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
- ...

### Groter bereik & toekomstbestendigheid

- Complexe uitdagingen het hoofd bieden (mobiliteit, ruimtelijke ordening, inplanting publieke voorzieningen, ...)



### Innovatie en vernieuwing

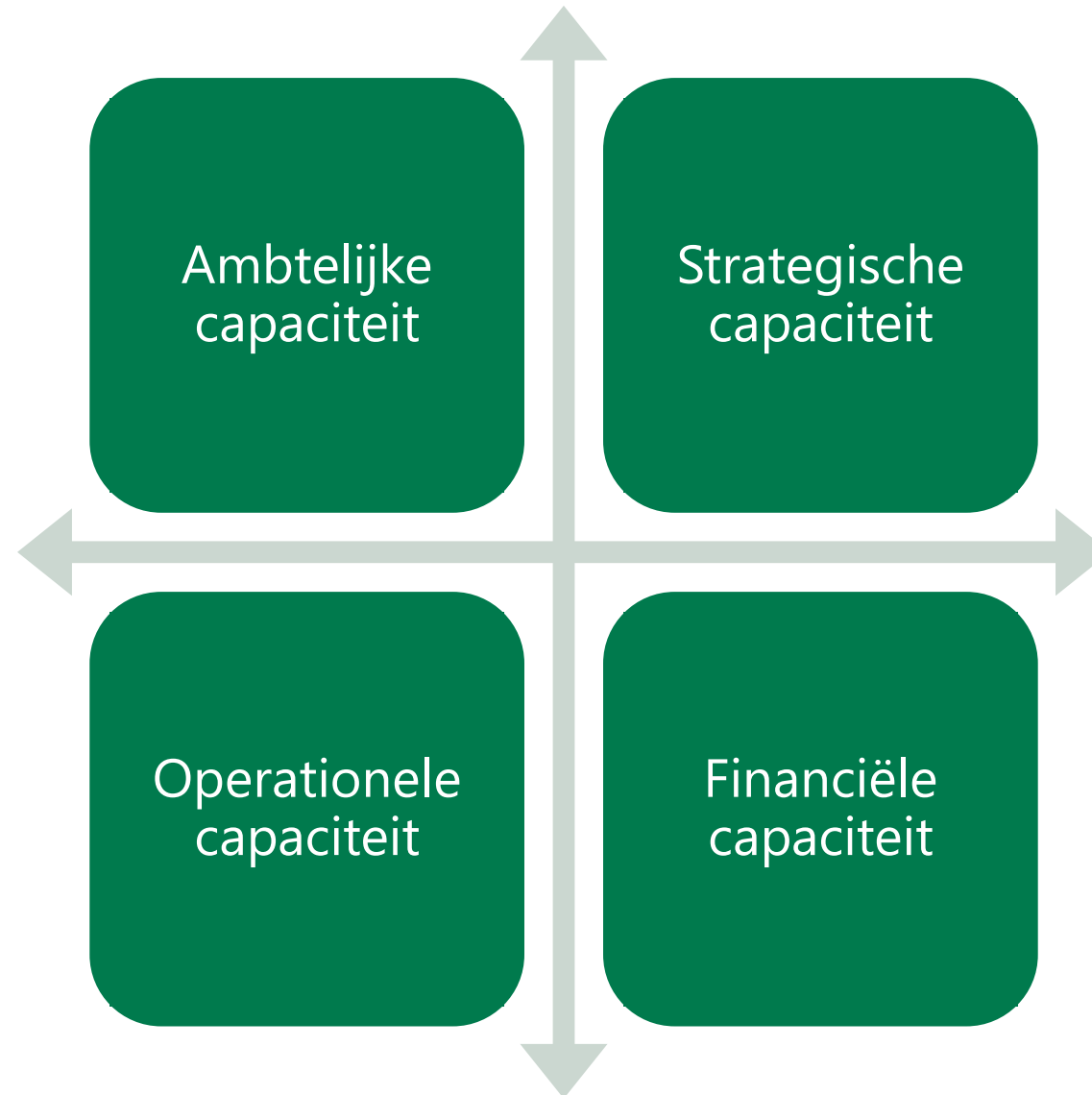
- Mogelijkheid om meer innovatie en vernieuwing aan de dag te leggen

### Financieel sterk staan

- Efficiënter inzetten van financiële middelen
- Verhogen van de inkomsten
- ...

### Schaalvoordelen

- Gedeeld aankopen



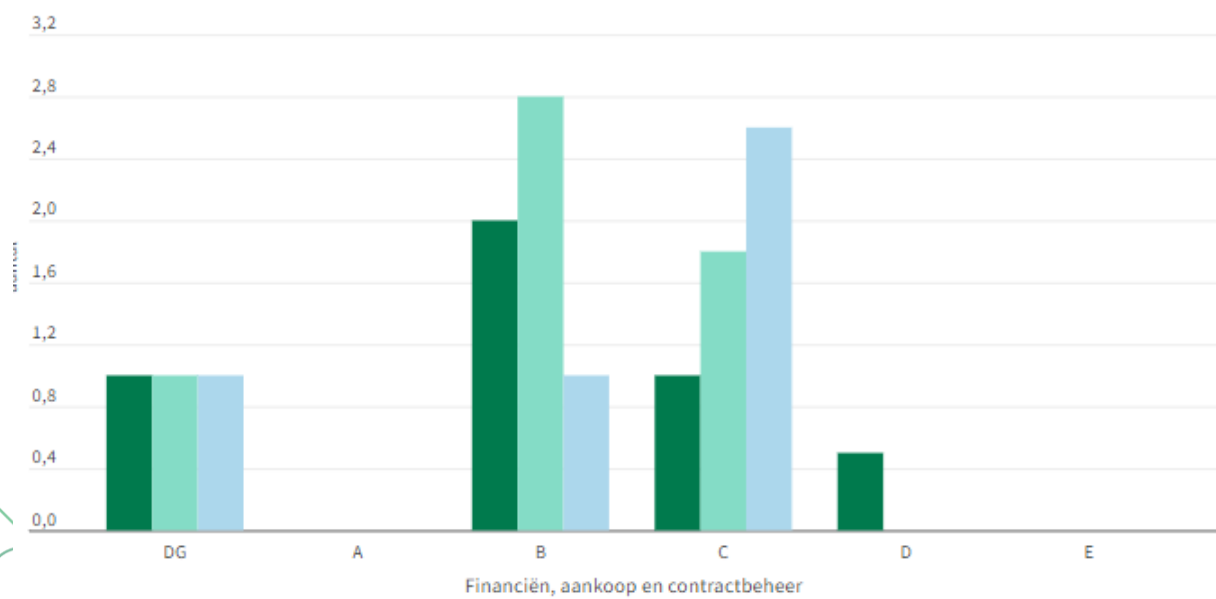
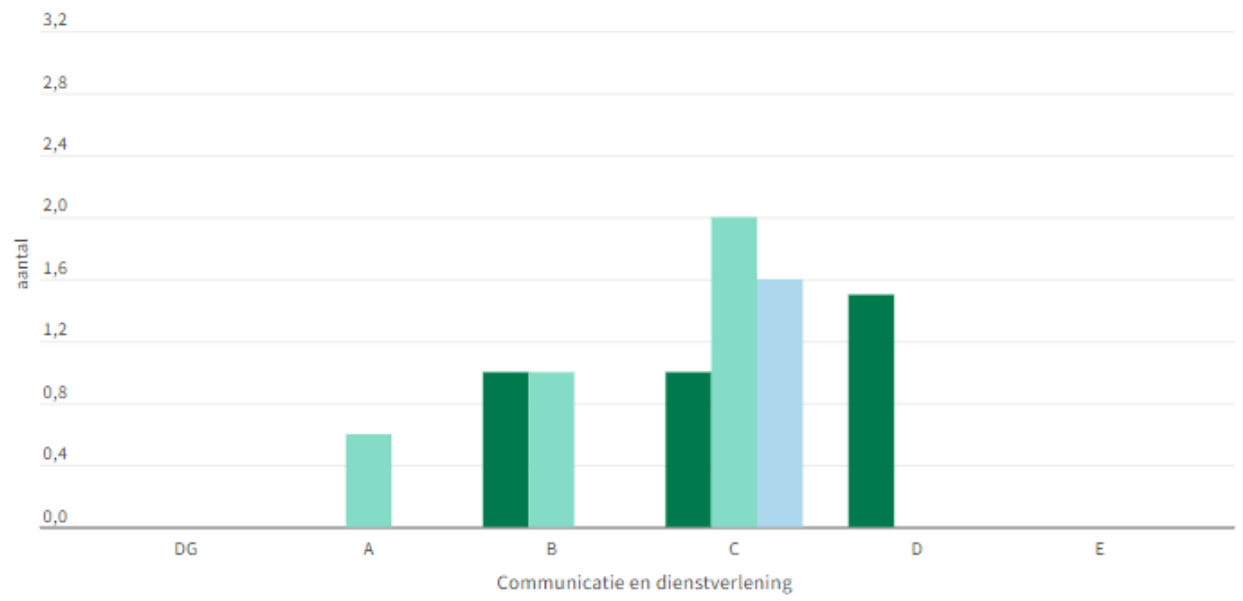
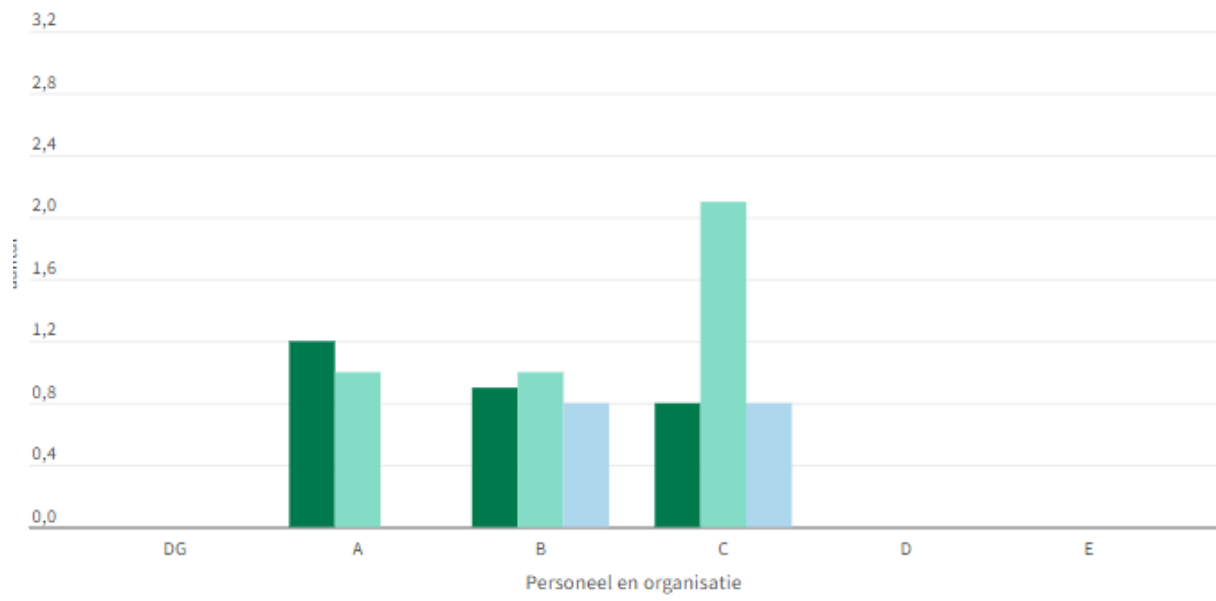
# Ambtelijke capaciteit

## Complementariteit

- » Samenwerkingen werden/worden organisch vormgegeven of geformaliseerd (bijv. pedagogische coach)
- » **Technische en operationele expertise** in diverse domeinen
- » Mogelijkheid tot het uitbouwen van een **volwaardige back-up-werking** met meerdere experts
  - » ICT
  - » Kerntaken: Omgeving, Burgerzaken of Sociale dienst
  - » Juridische zaken en aankoop/overheidsopdrachten
  - » Kwaliteitsmanagement en beleidsondersteuning
  - » ...
- » Eénmansdiensten evolueren tot "**méermansdiensten**"
  - » Preventie en noodplanning
  - » Duurzaamheid
  - » ...
- » Mogelijkheid tot creëren van **interessante loopbanen** (zeker bij invoering nieuwe BVR RPR)

## Aandachtspunten

- » **Ambtelijke nabijheid** en kennis van de noden van het bestuur kan bij diensten mogelijk verloren gaan in een intensief samenwerkingsverband
  - » Specifiek aandachtspunt binnen de persoonsgebonden diensten
- » **Organisatiecultuur** verschilt sterk 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

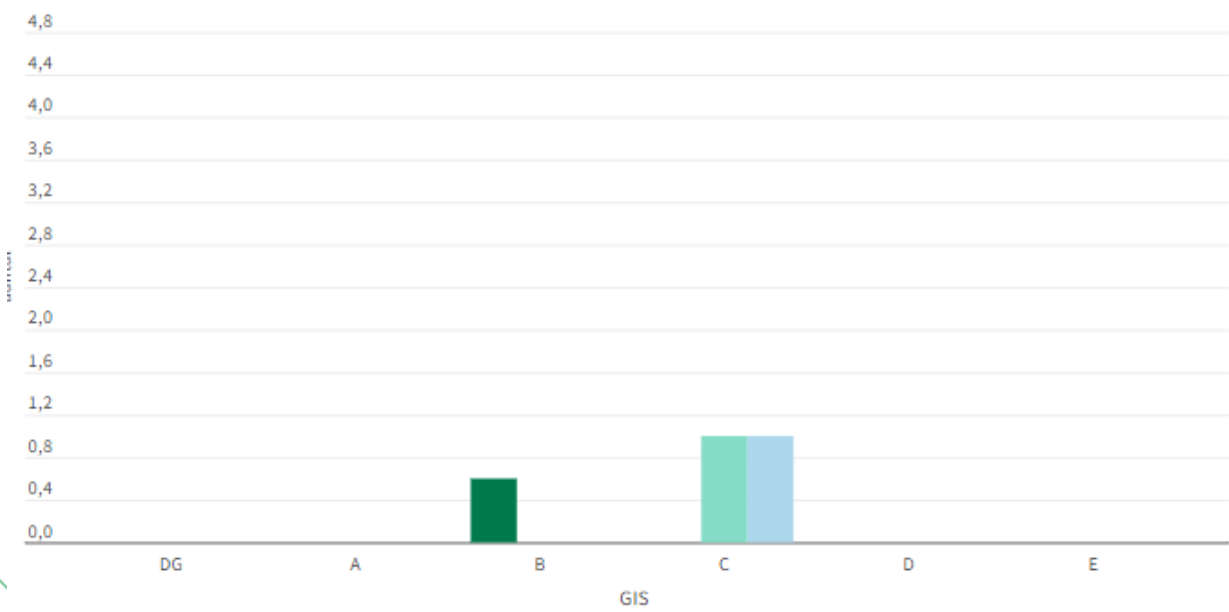
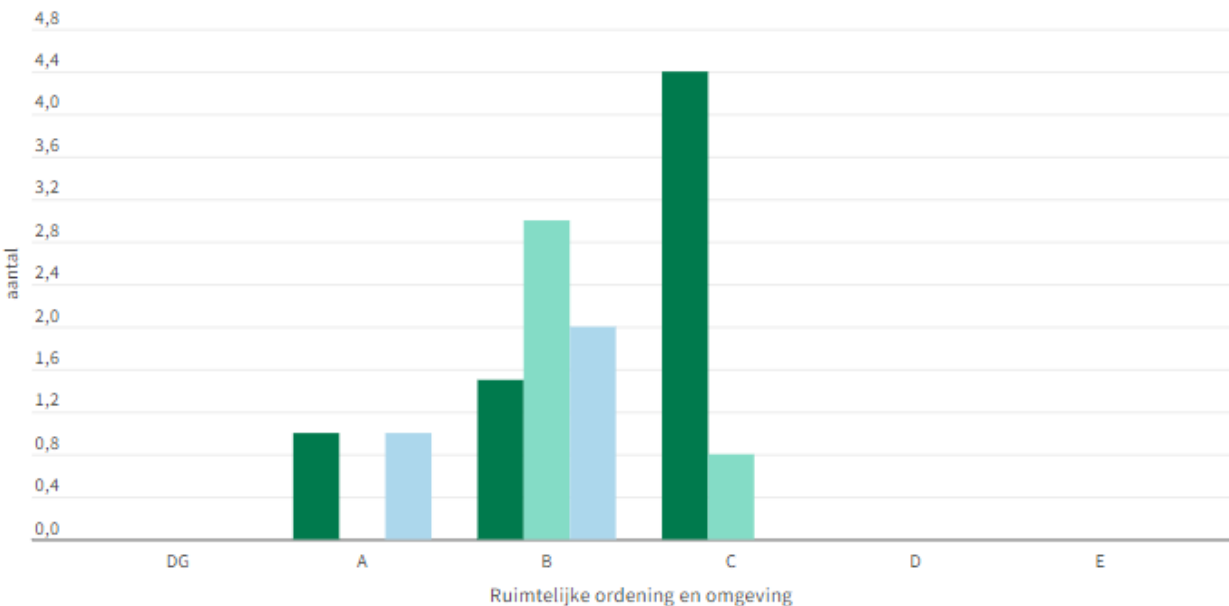
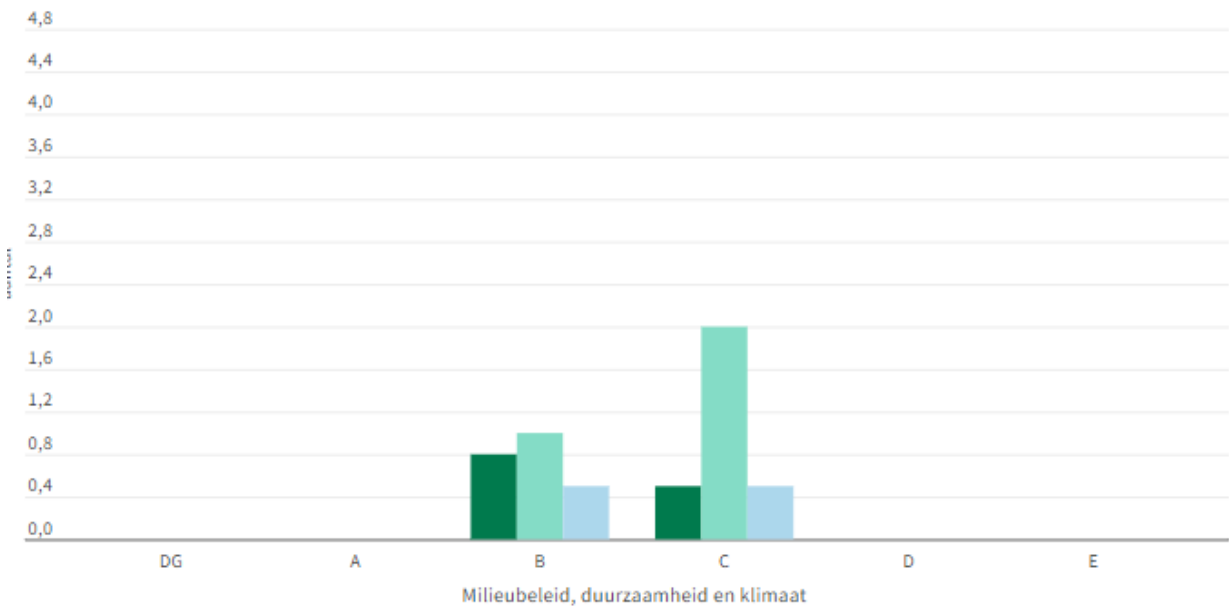


**Legenda**

- Herk-de-Stad
- Lummen
- Halen

Eenheid

aantal



**Legenda**

- Herk-de-Stad
- Lummen
- Halen

Eenheid

aantal



Legenda

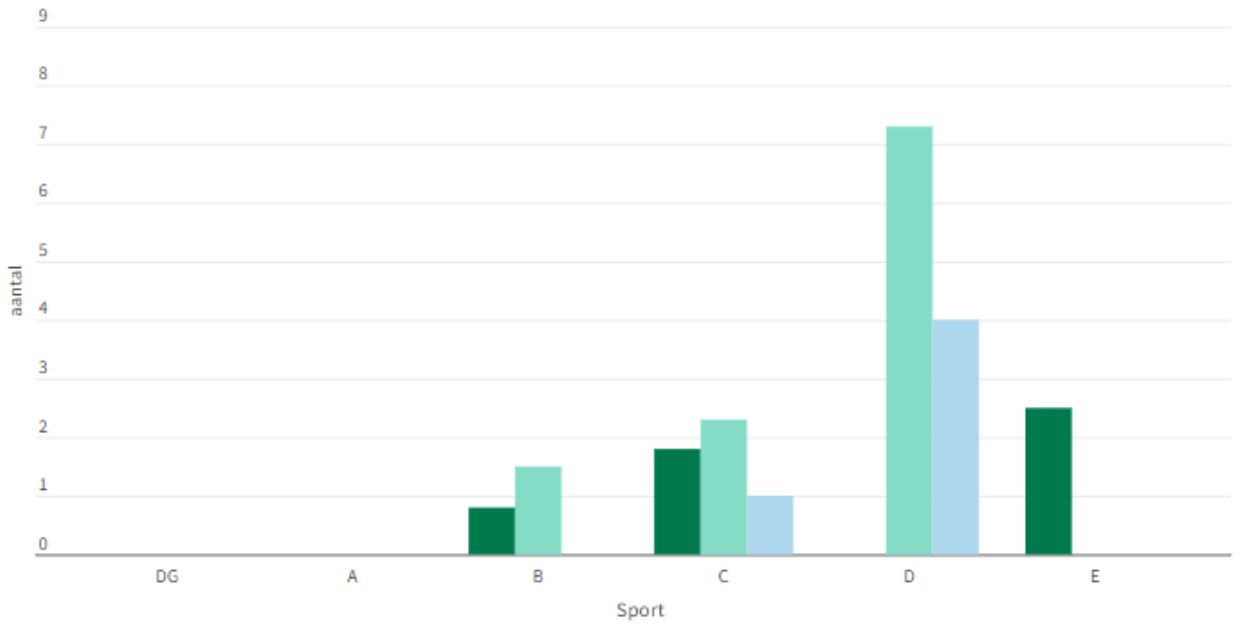
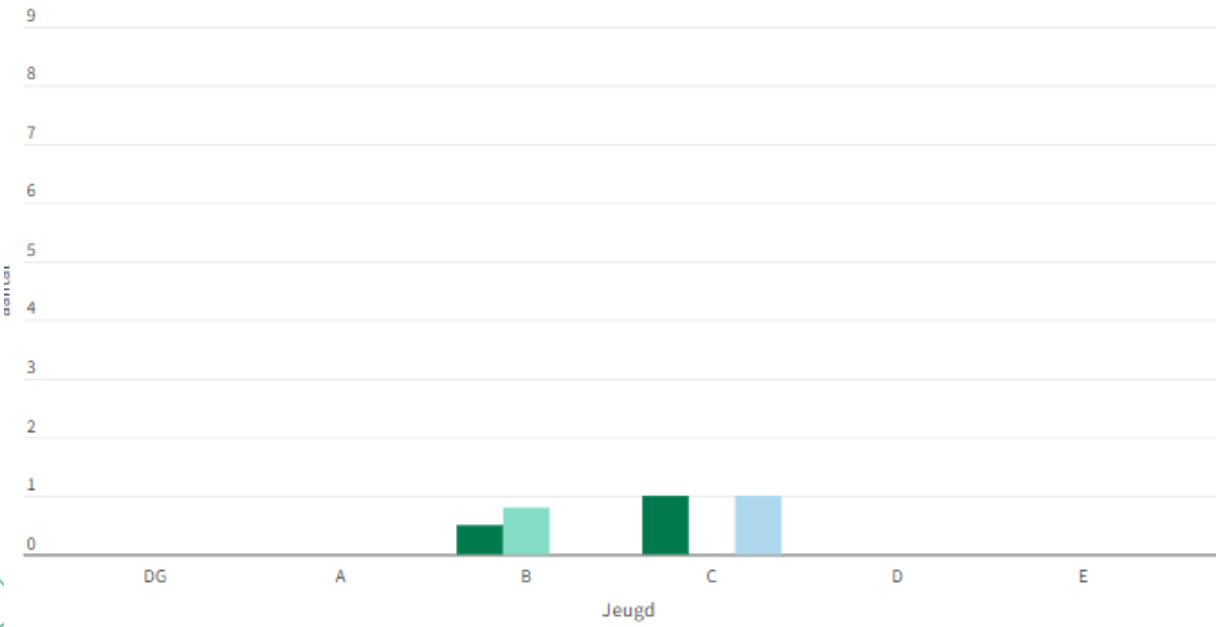
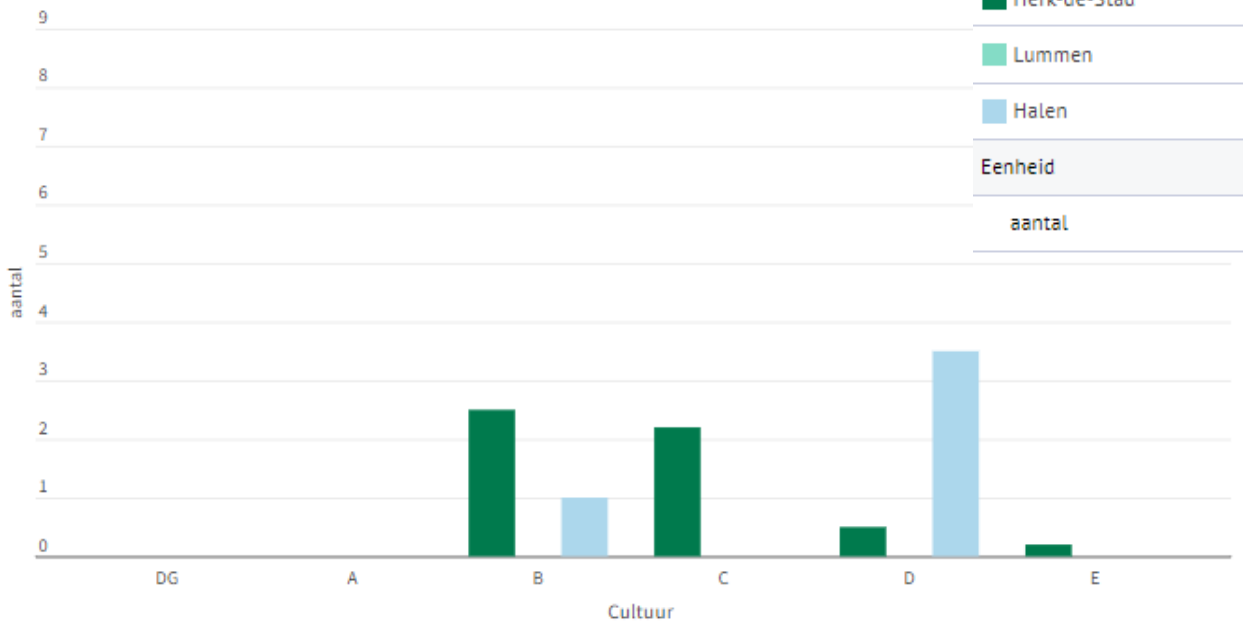
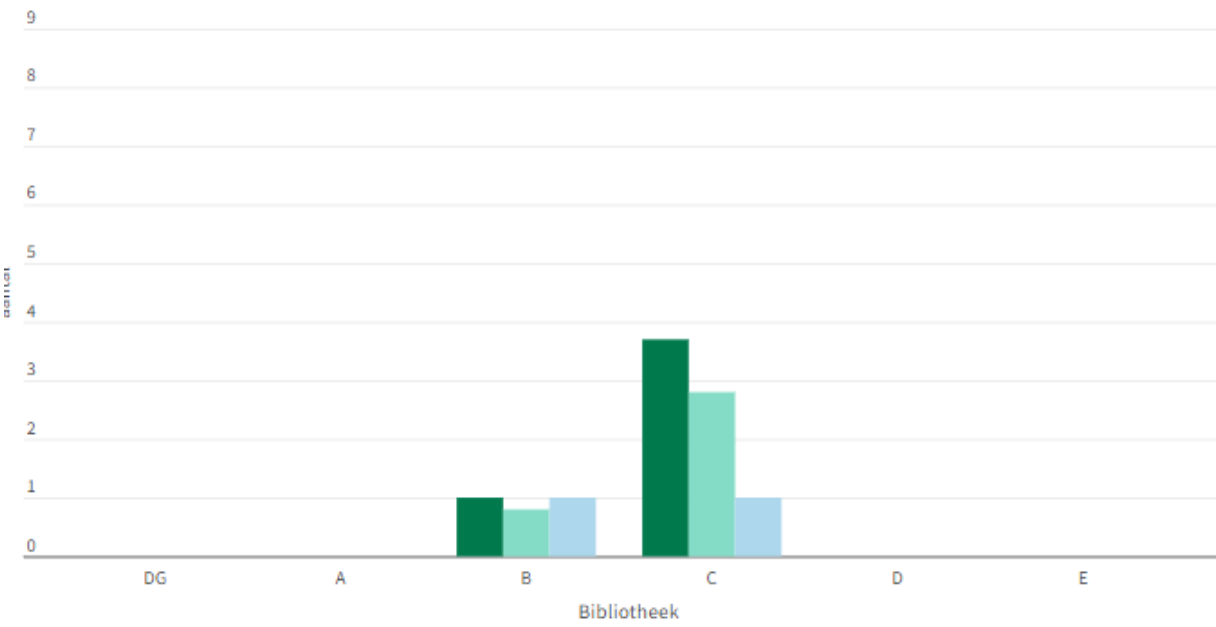
Herk-de-Stad

Lummen

Halen

Eenheid

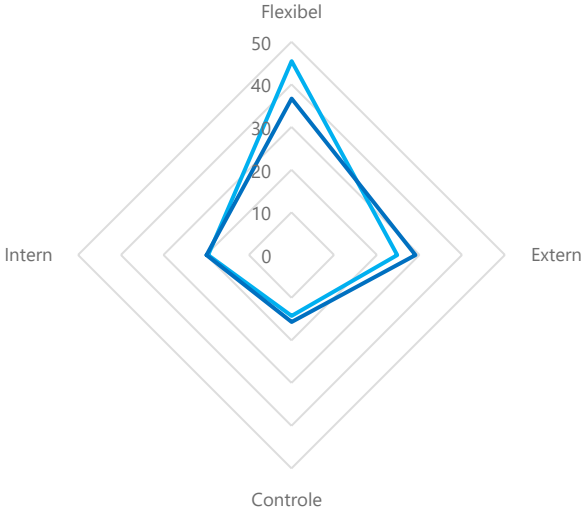
aantal



# Cultuuranalyse

Cultuuranalyse Halen

— Vandaag — Toekomst



Cultuuranalyse Herk-de-Stad

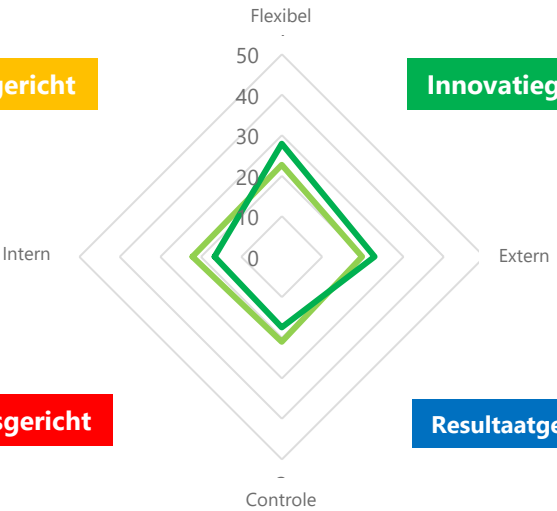
— Vandaag — Toekomst

**Mensgericht**

**Innovatiegericht**

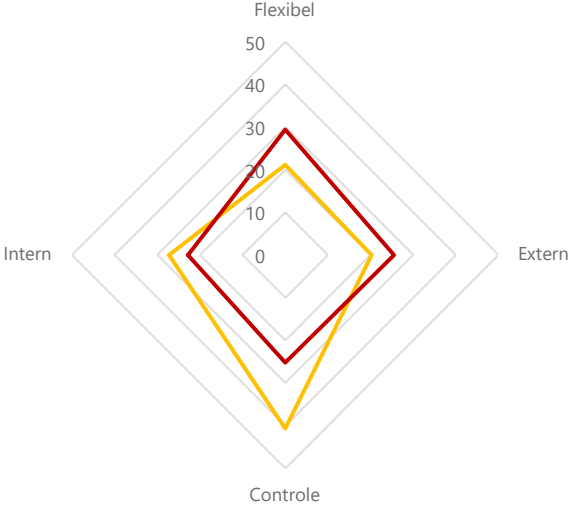
**Beheersgericht**

**Resultaatgericht**



Cultuuranalyse Lummen

— Vandaag — Toekomst



# Operationele capaciteit

## Complementariteit

- » “Ondanks” de – voortschrijdende – decentralisatie, lijken de drie gemeenten 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** van diverse diensten
  - » Bibliotheek, Ondersteunende diensten (indien gecentraliseerd)
- » **Verdere professionalisering** van diverse grotere/strategische gekozen diensten
  - » Herk-de-Stad: Schulensmeer, onderwijs en cultuur
  - » Lummen: Zorg en Sport
  - » Halen: vrijwilligerswerking in LDC
- » Mogelijkheid om **professionelere werking** uit te bouwen door volwaardig middenkader of directiefuncties in verzelfstandigde entiteiten

## Aandachtspunten

- » **Gelijkaardige aandachtspunten/uitdagingen**
  - » OBS/kwaliteitsmanagement, schaarse profielen, éénmansdiensten, projectmatig werken, keuzes m.b.t. kerntaken, beperkte strategische ondersteuning door administratie, ...
- » Uniformisering vereist méér dan pragmatiek
- » Door zeer complementaire dienstverlening wordt omvang en diversiteit van dienstverlening nog meer uitgebreid, waardoor **omvang van de organisatie mogelijk té groot** wordt en verzelfstandiging van een aantal dienstverleningen noodzakelijk wordt
- » Mogelijk **verschillende snelheden** in de drie organisaties op vlak van gelijkaardige dienstverlening
- » Verschillen in **ambitieniveau** kan de afstemming van de kwaliteitsnormen bemoeilijken



# Strategische capaciteit

## Complementariteit

- » Gelijkaardige uitdagingen
  - » Water, wonen, vergrijzing, mobiliteit, ...
- » **Uitgesproken focusdomeinen/kwaliteiten**
  - » Halen: welzijn, vrijwilligerswerking, onderwijs, ...
  - » Herk-de-Stad: cultuur, vrije tijd, ...
  - » Lummen: zorg, economie, OW, zwembad, ...
- » 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 vind bij elkaar

## Aandachtspunten

- » **Drie burgernabije gemeenten**
  - » Risico bij afstemming over strategische keuzes op cruciale domeinen moeizaam zal gaan (bijv. steunmaatregelen binnen sociale dienst, vergunningenbeleid, subsidiebeleid, ...)
- » Verschillende **ambitieniveaus**, verschillende snelheden?
  - » Hoeveel investeren in bijv. ICT?
  - » 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
  - » De **kleinere gemeenten** in de studie een **hogere financiële druk** voelen
- » In de gesprekken werd aangegeven dat er op **middellange termijn** zeker **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)
- » Indien fusie overwogen wordt, is de huidige samenstelling **optimaal voor een maximale schuldovername** per inwoner

## Aandachtspunten

- » **Grote spreiding van diverse woonkernen en uitgestrekt wegenisnet** kan zorgen voor hoge (toekomstige) investeringskosten
- » Relatief grote verschillen in de belangrijkste **fiscale inkomsten APB & OOV**
- » **Financiële druk** kan blijven aanhouden indien geen keuzes gemaakt worden in dienstverlening (gevaar van “alles (zelf) blijven doen”)
- » Verschillen in financiële profielen van drie gemeenten worden bij een mogelijke fusie best dieper onderzocht naar mogelijke efficiëntiewinsten
- » **Duidelijke financiële afspraken** noodzakelijk bij **structurele intergemeentelijke samenwerking** (reeds van toepassing in huidige samenwerkingen)
- » Mogelijke **financiële lokroep van de centrumstad Hasselt** door hogere opbrengsten per capita uit gemeentefonds

# Conclusie

- » De drie gemeenten kunnen elkaar op elk van de **capaciteiten versterken** door samen aan een sterke regio te werken.
- » Ambtelijk en operationeel zien we een **grote complementariteit** van diverse diensten en dienstverlening. Door dezelfde uitdagingen met een grotere, diverse groep te kunnen opnemen, die bestaat uit meerdere experts, kan dit efficiënter dan een gemeente dit individueel kan.
- » Op financieel en strategisch vlak of ambitieniveau zijn er **gelijkenissen en opportuniteiten**, maar ook **valkuilen** te vinden.
- » Kortom: een **structurele(re) samenwerking** tussen de drie gemeenten lijkt een goede 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.

# Gezamenlijke bestuurskrachtanalyse

Gedeelde uitdagingen als regio

(Hoe) versterken wij elkaar?

**En nu? Scenario's voor de toekomst**



# Kernvragen

- » Op welke vlakken, domeinen, ... betekent de onderlinge complementariteit een belangrijk **strategisch voordeel**?  
(Zie eerder)
- » Kunnen bepaalde taken en opdrachten überhaupt op een **gemeentelijke schaal** opgenomen worden (bijv. digitalisering/ICT, ...)?
- » Wordt dienstverlening best **(de)centraal** georganiseerd?
- » Vanaf welke schaalgrootte zullen schaalvoordelen binnen een redelijke termijn **zichtbaar/voelbaar** worden?
- » Wat als ook grotere gemeenten (ca. 40.000 inwoners) gaan voor **schaalvergroting 2.0**?



En nu?



**Samenwerken? Ja!**  
**Maar met wie (nog)?**

# Samenwerken? Ja! Maar met wie (nog)?

- » Naast de deelnemende besturen liggen er mogelijk nog andere opties in de onmiddellijke omgeving
  - » In de **gemeenten ten noorden** (Beringen, Heusden-Zolder) lijkt de bevolkingssamenstelling merkkelijk anders te zijn
  - » In het westen ligt **centrumstad Hasselt**. Bij de samenwerking met een stad van dergelijke omvang (bijna 80.000 inwoners) lijkt het gewicht bij de samenwerking in de praktijk veelal bij die grotere stad te liggen (bijv. Politiezone 5907 Limburg Regio Hoofdstad)
  - » Ten **zuiden en zuidwesten** liggen met **Kortenaken** (ca. 8.000 inwoners) en **Geetbets** (ca. 6.201 inwoners) (beide in Vlaams-Brabant) en **Nieuwerkerken** (ca. 7.000 inwoners) kleinere gemeenten die voor bijkomende omvang zouden kunnen zorgen. Al dient daarbij de vraag gesteld te worden in hoeverre de bestuurskracht van Halen, Herk-de-Stad en Lummen hierdoor versterkt zou worden
  - » Ten **noordwesten** ligt met **Diest** (ca. 22.000) in Vlaams-Brabant een (iets) grotere gemeente, al lijkt vnl. Halen hierop gericht te zijn.
- » Aandachtspunt: hoe groter én “diverser” een samenwerkingsverband, hoe complexer de afstemming en hoe delicates de gerealiseerde (efficiëntie)winsten zullen zijn





# Samenwerken? Ja! Maar met wie?

- » Wij zouden hierbij dan ook adviseren om ...
  - » Minimaal te starten met een nauwe samenwerking tussen drie gemeenten op de eerder benoemde thema's
  - » Voornamelijk te focussen op meerwaarden op het vlak van operationele capaciteit, en in mindere mate de ambtelijke en financiële capaciteit en dit na afstemming van de ambitie en strategische capaciteit)
  - » Indien er voldoende draagvlak blijkt te zijn om verder te gaan, de complementariteit te benutten en de piste van een fusie (zie verder) te verkennen



# Intergemeentelijke samenwerking

# Theorie **Intergemeentelijke samenwerking**

## Voordelen

## Aandachtspunten

- » Voordelen van samenwerking en schaalvoordelen
  - » 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 en dienstverlening
- » 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
  - » 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

# Praktijk **Samenwerking Halen, Herk-de-Stad en Lummen**

## Voordelen

## Aandachtspunten

- » Duidelijke keuze van thema's voor samenwerking mogelijk, maar behoud van autonomie over andere thema's

- » Kan verzanden in complexe structuur van diverse intergemeentelijke structuren
- » Nog minimaal 8 jaar met 3 verschillende beleidsorganen, mét eigen visie en ambities
- » Vaak moeilijk om uniform aan de kern van de dienstverlening te werken (behalve bij uitgesproken, sterk engagement)



# Bestaande en nieuwe samenwerkingen ...

## » Optimaliseren

- » Bestaande samenwerkingen verdiepen en eventueel uitbreiden (over drie i.p.v. twee gemeenten waar dat nog het geval is) a.d.h.v. de "lessons learned"
  - » Wonen in West-Limburg, Schulensmeer, DGAT, ...
- » Aandachtspunten
  - » Vereist dieper engagement en lange termijnvisie
  - » Huidige samenwerkingen zijn niet de basis van de huidige oefening



# Bestaande en nieuwe samenwerkingen ...

## » Uitbreiden

### » Voorstel delen van onderstaande dienstverlening

- » Technische diensten en Openbare Werken (versterken expertise en continuïteit), Cultuur (cultuurprogrammatie), Bibliotheek, Sport (zwembad en sportpromotie), Personeel (i.k.v. invoering nieuwe RPR), Communicatie, OBS/kwaliteitsbewaking, Preventie en veiligheid (i.f.v. continuïteit), ...

### » Risico's

- » Eengemaakte visie noodzakelijk, maar steeds minimaal drie 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)



# Bestaande en nieuwe samenwerkingen ...

## » Uitbreiden

- » Overwegen van verder stappen i.k.v. verzelfstandiging van dienstverlening in bijvoorbeeld de zorg
  - » Integratie zorgdiensten in zorgbedrijf om meer te kunnen inzetten in de eigenheid van de zorgsector is meest voor de hand liggend voorbeeld
    - » BKO, WZC en thuiszorgdiensten (eventueel ook dienstencentra)

## » Aandachtspunten

- » Voldoende "ontwikkelkracht" om deze vorm te geven?
- » Vermijden van een te grote "jungle" aan samenwerkingsverbanden, om achter te blijven met "leeg" lokaal bestuur
  - » Wanneer ook andere samenwerkingspistes verkend zouden worden (bijv. AGB voor Sport, VZW voor Cultuur, ...) bestaat het risico dat er door het kluwen aan samenwerkingsverbanden aanzienlijke afstemmingsverliezen zouden ontstaan, waardoor de nagestreefde efficiëntiewinsten onder druk zouden kunnen komen te staan



# Wijze van intergemeentelijke samenwerking

## » Grondgebonden diensten

- » **Omgevingsdiensten** zouden overwogen kunnen worden door de nood aan gezamenlijke expertise, maar hiervoor zouden minimaal de richtlijnen rond ruimtelijke ordening en milieu en/of ambities i.k.v. duurzaamheid en mobiliteit afgestemd moeten zijn op politiek niveau (!)

## » Voordelen

- » Gedeelde expertise binnen een complex juridisch-technisch domein dat in de specifieke geografische context van de drie gemeenten ook naar de toekomst toe een belangrijke/kritiek element zal blijven (cf. waterproblematiek, duurzaamheid, ...)
  - » (Meer) ruimte voor ontwikkelen van een gedeelde en gedragen strategische visie op ruimtelijke planning (zie hierboven)
  - » Betere planning (i.f.v. termijnen en deadlines) van de huidige taken en opdrachten, én taken en opdrachten die in de toekomst verder opgenomen zouden moeten kunnen worden (cf. decentralisatie vanuit hogere bestuursniveaus)
- ## » Technische diensten en Openbare Werken: versterken expertise en continuïteit door samen diensten te organiseren
- » Zowel door het delen van kennis, als het delen van middelen en materialen zouden aanzienlijke efficiëntiewinsten gerealiseerd kunnen worden



# Wijze van intergemeentelijke samenwerking

## » Persoonsgebonden materie

### » Cultuur(programmatie)

- » Zowel op inhoudelijk (samenstelling programmatie), operationeel (plannen, organiseren en opvolgen van activiteiten en initiatieven) als zakelijk (budgetten, middelen, monitoring) vlak lijken er mogelijkheden te liggen om op het ruimere grondgebied een (gedeeld) cultuuraanbod uit te werken.
- » Dit aanbod zou in de ruimere regio/omgeving de uitstraling van de samenwerking kunnen versterken
- » Gegeven de ervaring en expertise van m.n. Herk-de-Stad in dezen, maar ook met de samenwerkingen tussen de gemeenten in deze context in het achterhoofd, kan sámen inzetten op Cultuur een belangrijke aantrekkingspool vormen i.f.v. bijv. het aantrekken van (jonge) gezinnen die zich zouden willen vestigen in op het grondgebied

# Wijze van intergemeentelijke samenwerking

## » Persoonsgebonden materie

### » Bibliotheek

- » De bibliotheek lijkt in de drie gemeenten een concrete uitdaging/vraag te zijn
- » Door hierbij samen te werken zou er ingezet kunnen worden op een efficiënte personeelsinzet, zonder daarbij de dienstverlening in het gedrang te brengen
- » Zo zou een “gedeelde” bibliothecaris, vanuit een *centrale* positie, kunnen instaan voor de kwaliteitsvolle – strategische – (door)ontwikkeling van het aanbod en de werking van de bibliotheek in de gemeenten, daarbij ondersteund door medewerkers die het *lokale* operationele takenpakket voor hun rekening zouden nemen
- » Uiteraard blijft dan vooralsnog de vraag bestaan in hoeverre het bibliotheekaanbod, als beleidskeuze, bestendig dient te worden

# Wijze van intergemeentelijke samenwerking

## » Persoonsgebonden materie

### » Sport (zwembad en sportpromotie)

- » Door de expertise en de infrastructuur op dit vlak te bundelen, kan aan de inwoners van de gemeenten (en van de ruimere omgeving) een waardevol vrijetijdsaanbod gegarandeerd worden
  - » Daarbij biedt ook de geografische ligging heel wat mogelijkheden (bijv. fietsen in/tussen Hageland en Haspengouw)
- » Een dergelijk (gedeeld) sportaanbod zou ook een belangrijk aantrekkingspunt vormen voor jonge gezinnen die op zoek zijn naar een “pendelvriendelijke” woonplaats, die hen en hun kinderen toch heel wat vrijetijdsvoorzieningen te bieden heeft
- » Mogelijk starten met bovenlokaal sportbeleid



# Wijze van intergemeentelijke samenwerking

## » Persoonsgebonden materie

### » Welzijnsdiensten

- » De ruime vrijwilligerswerking van de Klapstoel en de outreachende werking van de vrijwilligerswerking kan een voorbeeld vormen voor diverse andere initiatieven
- » We zien een samenwerking op vlak van senioren, lokale dienstencentra en gezondheid als mogelijke startpunten



# Wijze van intergemeentelijke samenwerking

## » Persoonsgebonden materie

### » Zorg voor ouderen en kinderen

- » Organiseren van een integraal aanbod voor de hele regio zorgt ervoor dat er meer en gericht dienstverlening kan aangeboden worden
- » Overwegen van verder stappen i.k.v. verzelfstandiging van dienstverlening in de zorg
  - » Integratie zorgdiensten in zorgbedrijf om meer te kunnen inzetten in de eigenheid van de zorgsector
  - » BKO, WZC en DGAT

# Wijze van intergemeentelijke samenwerking

## » Ondersteunende diensten (model “shared services”)

- » 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

# Wijze van intergemeentelijk samenwerken

- » Waar zetten we eerst op in?
  - » Uitbreiden bestaande samenwerkingen
  - » Opstarten samenwerkingen op min of meer beleidsneutrale dienstverlening
    - » Preventie & noodplanning
    - » Bibliotheek
    - » Archief (indien noodzakelijk)
    - » Informatieveiligheid
  - » Indien dit goed loopt kan dit uitgebreid worden naar thema's/dienstverlening met meer potentieel
    - » Vrije Tijd (bovenlokaal)
    - » Ruimtelijke planning
    - » Zorg & Welzijn

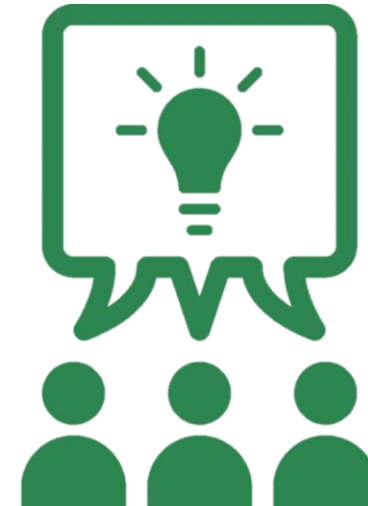


## Hoe een gedeelde visie op dienstverlening en doelstellingen vormgeven?



# Maak een gedeelde visie en doelstellingen op

- » Belangrijk om vooraf een **gedeelde ambitie en de daaraan gekoppelde doelstellingen** te bepalen.
- » Dit schept vertrouwen tussen de partners.
- » Vormt het **kader** om alle partners op eenzelfde lijn te houden:
  - » zowel van bij de start als bij de implementatie
  - » de **kapstok** om alle bouwstenen aan op te hangen,
  - » een **stip aan de horizon** voor werkgroepen om naartoe te werken
- » In de visietekst nemen we volgende op:
  - » Ambitie
  - » Doelstellingen
  - » Scope
  - » Randvoorwaarden
  - » Projectstructuur



# Maak een gedeelde visie en doelstellingen op

- » Bepaal de **scope** van de **intergemeentelijke samenwerking**
  - » Beogen we een beleidsmatige of beheersmatige samenwerking?
  - » Willen we de individuele bestuurskracht versterken of willen we samenwerken in functie van grensoverschrijdende thema's?
  - » Wat wint de individuele gemeente bij een intergemeentelijke aanpak?
  - » Hoe gaan we om met bestaande verbanden? En wie volgt deze op?
  - » Hoe ver mag de samenwerking gaan?
  - » Welke financiële afspraken moeten we maken?
  - » Welke juridische vorm neemt deze samenwerking aan?



# Maak een gedeelde visie en doelstellingen op

- » Bepaal de **randvoorwaarden** van de intergemeentelijke samenwerking / fusie
  - » Wat mag de financiële impact zijn van de samenwerking?
  - » Welke personele middelen kunnen/willen we vrijmaken/willen we winnen?
  - » Welke kwaliteit van dienstverlening willen we bieden en hoe gaan we dit garanderen?
  - » Hoe gaan we om met sturing en maken van keuzes?
  - » Wat win/verlies ik als beleidsmaker (of mijn partij) bij een intergemeentelijke aanpak?
  - » Wat met het mogelijk democratisch deficit bij samenwerkingen?
  - » ...



# Maak een gedeelde visie en doelstellingen op

- » Nog enkele **tips!**
  - » Visie opstellen via gezamenlijke CBS/VB en gezamenlijk MAT overleg
  - » Bespreek "heikele" punten en ga ze niet uit de weg
    - » Financiële ruimte, politiek-ambtelijke verhoudingen,...
  - » Geef huiswerk aan de betrokkenen, zo hoeft niet alles rond de tafel te gebeuren
  - » Voorzie voldoende tijd: een visie moet rijpen
    - » MAAR... Vermijd stilstand en verspil geen kostbare tijd om de operationele voorbereidingen te treffen





# Samenwerkingsverband Neteland als inspiratie

Noot: Neteland is een projectvereniging waarin beleid en specifieke projecten worden afgestemd, elke gemeente staat autonoom in voor de operationele werking en kerntaken

# Neteland



- » Neteland is een samenwerkingsverband van vijf gemeenten: **Grobbendonk, Herentals, Herenthout, Olen en Vorselaar**.
- » Ze vormden al lang een politiezone en werken heel verregaand samen, ondertussen al op 44 thema's.
- » Die thema's zijn geclusterd in een **vijf domeinen**: Vrije Tijd, Integrale Veiligheid, Welzijn & zorg, Ruimte & omgeving, en Strategie & organisatie. Naast bestuurlijke samenwerking is er ook een systematische samenwerking met VOKA/Unizo, een scholenplatform met de directies van alle scholen daarin, een zonale mobiliteitsraad, een STEM-partnerschap, ...



# Neteland



- » Als **gelijkwaardige partners** vormen Grobbendonk, Herentals, Herenthout, Olen en Vorselaar – conform de gelijknamige politiezone – een vast samenwerkingsverband Neteland. Het is een geografisch logische regio en ze delen een rijke traditie aan samenwerking én een gelijkaardig DNA.
- » **Geografische logica:** een fietsbare regio
  - » **Bestuurlijke logica:** een traditie van samenwerking
  - » **Ruimtelijke logica:** ruimtelijk logisch geheel (de vorm / contour van de subregio, rivieren/autostrades, openbaar vervoer, fietsbare afstand)
  - » **Socio-logica:** waar mensen de trein nemen, school lopen, werken, winkelen, zorg consumeren



# Neteland, het groeitraject

- » Al een traditie van samenwerking (*een basis*)
- » Een intentie tot samenwerken: in casu het charter (*intentie/de wil*)
- » Eerste projectjes om meer te doen (proeven) + naar buiten komen met samenwerking (*communiceren*)
- » Verbreden in de domeinen: bv. vrije tijd, omgeving, welzijn en zorg (*verbreden*)
- » Een juridische structuur om bv. subsidies aan te vragen: projectvereniging (*robuust maken*)
- » Verdeelsleutel afspreken over financiën (*financieel kader*)
- » Personeel delen met mekaar (*handen en voeten geven à samenwerking, de lakmoesproef*)
- » Durven, ook als niet elke partner even grote nood inziet: samen uit, samen thuis (*solidariteit/vertrouwen*)
- » Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden afstemmen (*vaste regio*)
- » Vergaderstructuur en besluitvorming verankeren (*kwetsbaarheid wegnemen*)
- » Andere stakeholders betrekken in de werking: bv. unizo/voka, scholen, enz. (*geen louter bestuurlijk verhaal*)
- » Beleidsmatig afstemmen en keuzes maken (*écht samen beleid maken: bv. handhaving, economie, zwembad*)
- » Domeinen à mekaar linken (geïntegreerd, transversaal werken) + meerjarenplan opmaken (*vooruitkijken*)
- » Personeelsbeleid & IT op mekaar afstemmen: bv. rechtspositieregeling (*stilaan cf. ambtelijke fusie zoals NL*)



# Neteland



## » Visie

- » Neteland gelooft in de kracht van integraal beleid in een vast omschreven zone. Neteland kiest zo resoluut voor meer slagkracht en bestuurskracht. Samen uit-samen thuis, een netwerkorganisatie en projectmatig werken zijn daarin belangrijke leidmotieven. Dat gebeurt in nauwe samenwerking en met veel betrokkenheid van alle mogelijke partners.
- » Door verregaande samenwerking wil Neteland bestuurskracht en slagkracht vergroten
- » Neteland gelooft in vaste regiovorming: transversaal en integraal werken
- » We hanteren het principe van "samen uit – samen thuis"
- » We vormen een netwerkorganisatie: geen apparaat maar een wendbaar en functioneel netwerk
- » Neteland is geen louter bestuurlijk verhaal maar een brede samenwerking met alle partners



# Neteland



## » Domeinen en doelstellingen

### » **Vrije Tijd**

- » Bruisende leefomgeving creëren in Neteland waarin veel te beleven valt, samenwerking op diverse domeinen van vrije tijd, transversaal met andere domeinen (bijv. vrijetijdsparticipatie met welzijn, evenementenloket met veiligheid)

### » **Integrale veiligheid**

- » Nieuw beleidsdomein: alle disciplines binnen brede domein van veiligheid (noodplanning, handhaving omgeving, politiezone, brandweer, bestuurlijke handhaving, relatie met hulpverlening en parket, GAS en preventie). Opgestart in 2021

### » **Ruimte & omgeving**

- » Een leefbare, toekomstgerichte en kwaliteitsvolle leefomgeving creëren voor huidige en toekomstige generaties in Neteland, thema's die niet aan de grens stoppen ook samen in de regio aanpakken



# Neteland



## » Domeinen en doelstellingen

### » **Welzijn & zorg**

- » Neteland Welzijn en Zorg is een structuur binnen Neteland waarbij alle oorspronkelijke leden van het voormalige ISOM zijn betrokken. Dat betekent de 5 Neteland-gemeenten + Lille & Kasterlee. Deze werking verloopt -wat de Netelandgemeenten betreft- sterk integraal (gemeente/OCMW) terwijl dit voor Lille en Kasterlee op een andere (eigen, zelfstandige wijze), gebeurt

### » **Strategie & organisatie**

- » Netwerkorganisatie waarin leden elkaar versterken op vlak van interne organisatie en dienstverlening
- » Intentie om stappen te zetten richting afgestemd personeelsbeleid / strategisch HR, in gepaste organisatievorm
- » Ook netwerking/samenwerking met andere dan de klassieke bestuurlijke organisaties/besturen is een doel



**Fusie?**

# Fusie Halen, Herk-de-Stad en Lummen

## Voordelen

- » Voordeel van duidelijkheid in eenheid van visie en aansturing
- » Eenvoudigere structuren zonder afstemmingsverliezen met verzelfstandigde entiteiten
- » Optimale fusiebonus door meer dan 35.000 inwoners
- » Kan mits goede projectplanning mogelijk gefaseerd ingevoerd worden

## Aandachtspunten

- » Kan verzanden in complexe structuur van diverse intergemeentelijke structuren
- » Nog minimaal 8 jaar met 3 verschillende beleidsorganen met eigen visie en ambities
- » Vaak moeilijk om uniform aan de kern van de dienstverlening te werken (behalve bij sterk engagement)
- » Timing om te fuseren is haalbaar maar moet gefaseerd over deze en volgende legislatuur
- » Verschillen in bestuursstijlen en organisatiecultuur



# Financiële capaciteit

## Financiële baten (of kosten) van een fusie

<b>Totale financiële schulden einde 2021</b>	€ 38.293.318,91		<b>Bedrag schuldovername</b>	€ 18.701.500,00	
<b>Totaal bedrag dotatie Gemeentefonds (2022)</b>	€ 9.355.734,00	Nieuw berekend bedrag Gemeentefonds (2022) <u>excl. fusiewaarborg</u>	<b>€ 9.342.297,00</b>	Verschil	-13.437,00
<b>Totale opbrengst APB (2021)</b>	€ 11.913.648,43	Berekende opbrengst indien laagste % APB	<b>€ 11.206.020,72</b>	Verschil	-707.627,71
<b>Totale opbrengst OOV (2021)</b>	€ 11.110.359,16	Berekende opbrengst indien laagste OOV	<b>€ 10.035.417,06</b>	Verschil	-1.074.942,10



# 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
  - » *Kunnen bepaalde taken en opdrachten überhaupt op een **gemeentelijke schaal** opgenomen worden (bijv. digitalisering/ICT, ...)?*
    - » Er werd door de managementteams in diverse gemeenten aangegeven dat bepaalde tendensen moeilijk te volgen zijn én dat dit met intergemeentelijk samenwerken niet meteen op te lossen valt, aangezien dit een eenheid van besluitvorming betreft (Wat met drie gemeenten soms moeilijk ligt (bijv. shared services).)
  - » *Wordt dienstverlening best **(de)centraal** georganiseerd?*
    - » Zie verder



# Fusie?

- » Waarom is fusie een opportuniteit? Biedt structureel antwoord op onderstaande vragen
  - » *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. In de huidige constellatie kan dit cijfer binnen afzienbare tijd gehaald worden.
    - » Ter vergelijking: de Nederlandse mediaangemeente Vught (Noord-Brabant) telt ca. 32.000 inwoners
  - » *Wat als ook grotere gemeenten (ca. 40.000 inwoners) gaan voor **schaalvergroting 2.0**?*
    - » Dan lijkt het onwaarschijnlijk dat een gemeente van 40.000 inwoners 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 gemeenten van +/- 40.000 inwoners of meer.



# Fusie?

- » ... **maar** water kan misschien nog te diep zijn op vlak van
  - » Gedeelde ambitie en strategie
  - » De drie gemeenten zijn gelijkaardig, maar niet identiek. Dit impliceert dat er onvermijdelijk compromissen gesloten zullen moeten worden
- » Advies (o.b.v. voorafgaande analyses)
  - » De complementariteit van de regio en de dalende bestuurskracht bij de drie gemeenten (door extra taken en opdrachten, toenemende concurrentie op de arbeidsmarkt, eisen van digitalisering, ...) maakt dat er voor de drie gemeenten een **opportuniteit** ligt om samen de volgende jaren en decennia een brede en kwaliteitsvolle dienstverlening aan de burger aan te bieden



# 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.
- » Mogelijke leidraad
  - » **Persoonsgebonden materie**
    - » 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
    - » 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

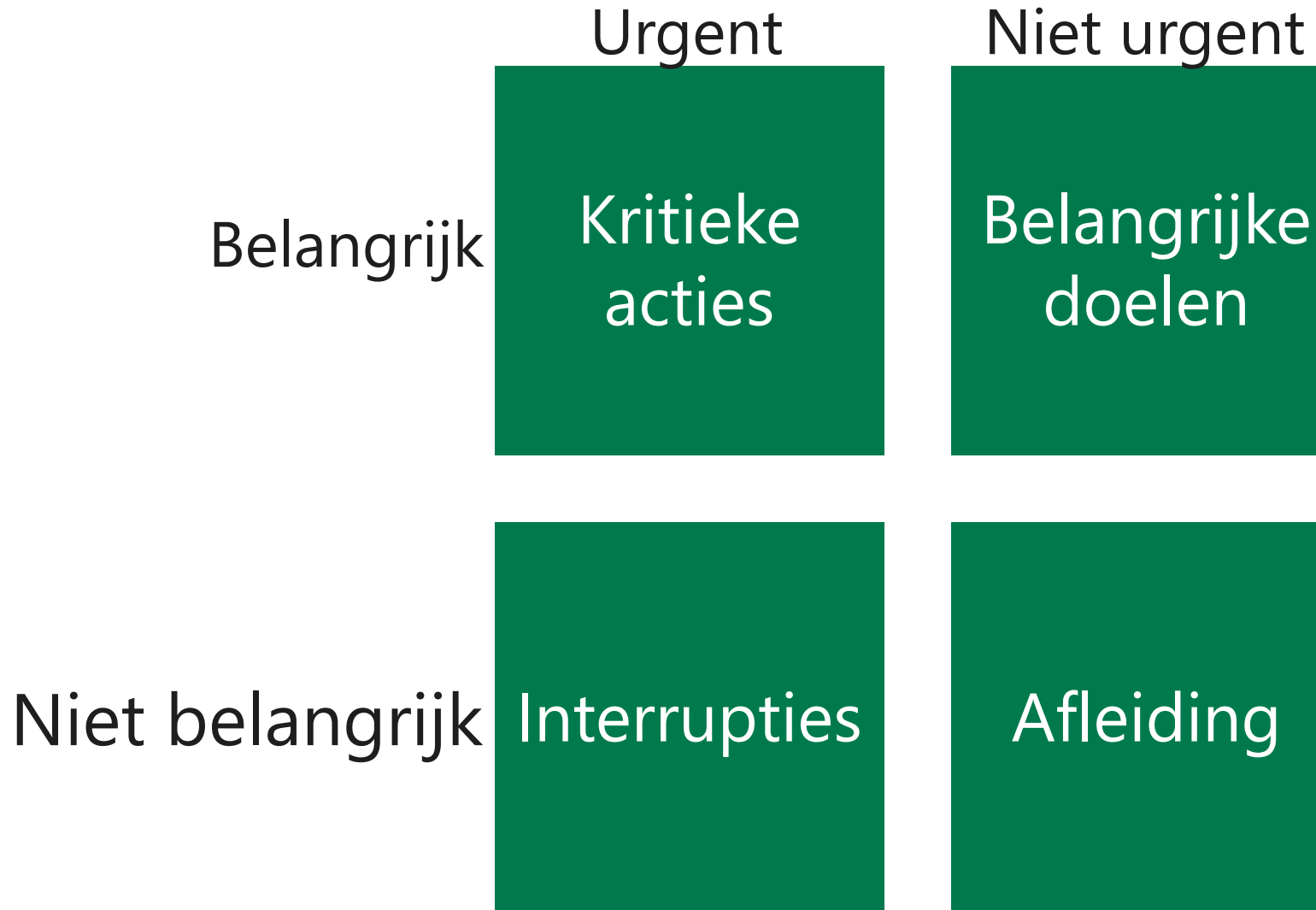


# Fusie als veranderproces

# Fusie als veranderproces

## » Cruciale vragen

- » Urgentie bepaalt: “Belangrijk doel” OF “Kritieke actie”?
  - » Vooraleer een mogelijk fusietraject in te stappen, is het cruciaal om glashelder te hebben of alle betrokken partij het traject als “belangrijk”, dan wel als “kritiek” zien
- » Urgentie = Noodzaak x Nu
  - » Het begrip “urgentie” heeft hierbij een dubbele lading
    - » Noodzaak: Vormt de status quo een existentiële dreiging?
    - » Nu: Zo ja, dient deze existentiële dreiging nú gecounterd te worden?
- » De ervaring leert dat dat “gevoel van noodzaak” een onontbeerlijk element is om een veranderproces enerzijds vorm te geven, en anderzijds daadwerkelijk te laten landen
- » Het is dan ook cruciaal dat alle betrokken partijen de urgentie van een fusie op dezelfde wijze aanvoelen én (blijven) uitspreken



Urgentie = Noodzaak x Nu





# Volgende stappen indien keuze voor fusietraject

