Bestuurskrachtmeting en fusieverkenning Assenede

januari ’22

Bart Van Herck
Valentijn Vanoeteren
IDEA CONSULT

GEMEENTE ASSENEDE

IDEA CONSULT thinking ahead

member of IDEA GROUP

Even voorstellen

Bart Van Herck

Strategie en bestuurlijke indeling

- Projectleiding
- Strategische interviews
- Begeleiding werksessies
- Eindredactie nota

Valentijn Vanoeteren

Bestuurskracht, IGS, fusie

- Analyse
- Interviews
- Rapportage

De twee begeleiders voor deze opdracht vormen een **vaste tandem** bij bestuurskrachtmetingen en fusietrajecten bij lokale besturen. Samen werkten ze aan de zelfevaluatie bestuurskracht bij 17 lokale besturen, de opmaak van fusiedossiers bij 5 lokale besturen en de strategische planning bij tal van gemeenten en intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.

IDEA GROUP

Nieuwe praktijken voor maatschappelijke uitdagingen en voor organisaties in verandering

MONDEA
PARTNER VAN STERKE ORGANISATIES

Verankerd in de dagelijkse praktijk van organisaties

IDEA CONSULT thinking ahead

Onderbouwde en toekomstgerichte oplossingen

value partners
urban development

Vertaald naar de fysieke leefomgeving

The ARGONAUTS

Gedragen door de eindgebruikers

Specialisatie in schaal en bestuurskracht (IGS, shared services, fusie, regiovorming)

De IDEA Group is een ervaren partner bij fusies en intensieve samenwerking tussen gemeenten.
We begeleiden lokale besturen bij

- Bestuurskrachtmetingen
- Verkenningstrajecten
- Opstellen samenwerkings- of fusiedossier
- Integratie van diensten
- Communicatie en participatietrajecten: intern, extern

IDEA GROUP

Agenda

- **20u00** Kennismaking
- **20u10** Toelichting van de opdracht
- **20u50** Onze visie op schaal en fusie
  Vraagstelling
- **21u45** Ons toekomstproject
- **22u00** Einde

Toelichting opdracht

Plan van aanpak en timing

1 Opstart en oriëntatie

- Gemeenteraads-commissie

Jan 2022

2 Bestuurs-kracht-meting

- Documentanalyse
- Interviews sleutelfiguren
- Verdiepende werksessies
- Conclusies

Jan-febr 2022

3 Fusie-verkenning

- Data- en documentanalyse
- Gesprekken met de buurgemeenten

Febr-april 2022

4 Afweging en conclusies

- Afwegingsmatrix
- Sessie CBS
- Gemeenteraadscommissie
- Eindrapport

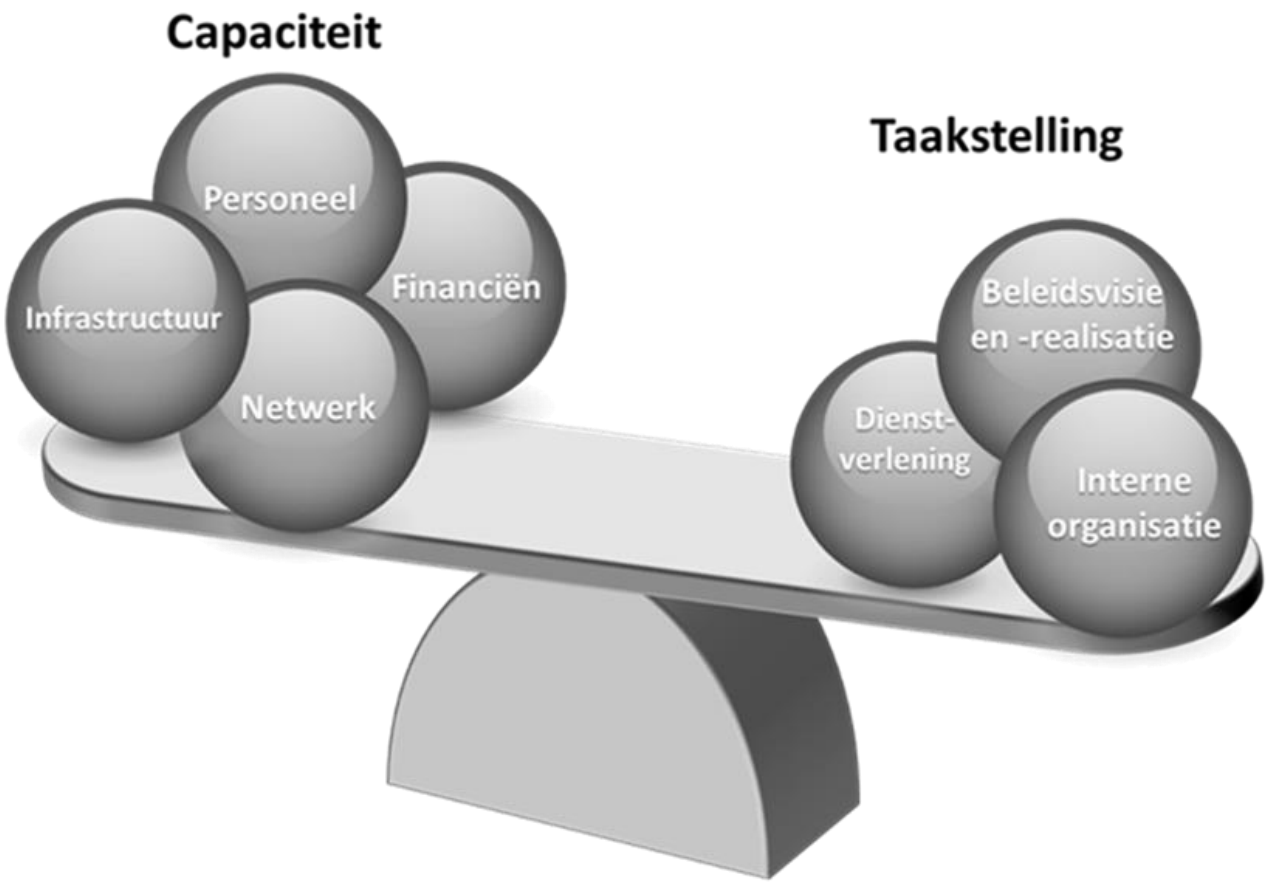
April-mei 2022

Stappen

Fasen	Inhoud
Bestuurskracht-meting Jan-febr 2022	• Wat zijn de sterke punten van Assenede? • Waar loopt de gemeente tegenaan? • Op welke punten kunnen we met fusie een stap vooruit zetten?
Fusieverkenning Febr-april 2022	• Wat zijn de verschillende fusie-opties voor Assenede? (Scenario's) • Wat zijn de kenmerken van elk van de gemeenten die voor fusie in aanmerking komen? • Hoe staan deze gemeenten tegenover een eventuele fusie met Assenede
Afweging en conclusies April-mei 2022	• Wat zijn de voor- en nadelen van elk van de fusie-opties, bekeken vanuit verschillende vensters (burgerbewegingen, financieel, identiteit,...)? • Welke fusiepartner(s) bied(t)(en) voor Assenede de grootste meerwaarde? • Terugkoppeling van de conclusies naar CBS en raadsleden (gemeenteraadscommissie)

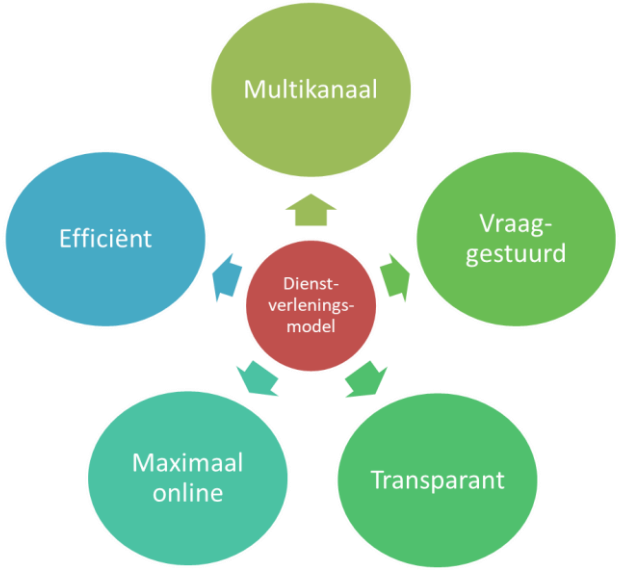
Bestuurskrachtmeting

Samenwerken of fuseren zijn geen doelen op zich.
Het gaat over het versterken van de bestuurskracht, of met andere woorden: beter bereik van de doelstellingen, betere dienstverlening en een sterkere organisatie.

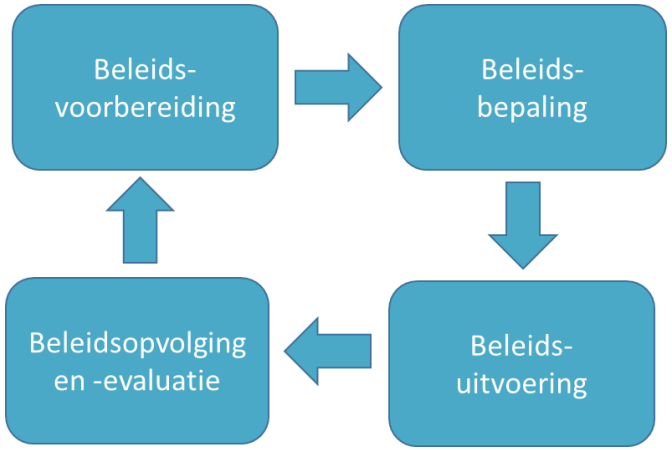


Bestuurskrachtmeting

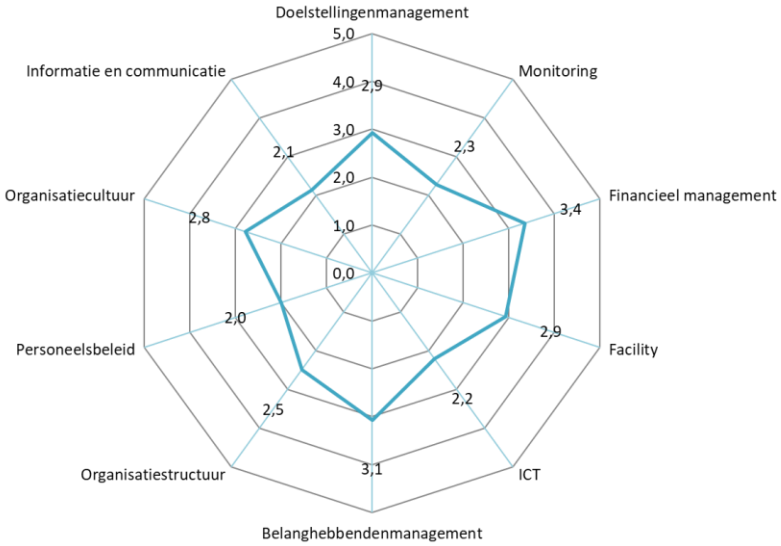
Is de dienstverlening op een kwaliteitsvolle en toekomstgerichte manier georganiseerd (cf. GZG)?



Is de beleidscyclus in de verschillende beleidsdomeinen afdoende georganiseerd?



Beantwoord de interne organisatie aan de verwachtingen en standaarden op vlak van organisatiebeheersing?



Fusieverkenning

Tijdens de fusieverkenning analyseren we het profiel van de gemeenten waarmee Assenede theoretisch zou kunnen fuseren. We nemen beschikbare data onder de loupe, maar voeren ook gesprekken met elk van de betreffende gemeenten. We gaan uit van 5 mogelijke fusiepartners: Zelzate, Kaprijke, Eeklo, Sint-Laureins en Evergem.

- **Data- en documentanalyse**
  - Profiel en identiteit gemeente/bewoners
  - Maatschappelijke en bestuurlijke uitdagingen in de verschillende gemeenten
  - Personele en financiële middelen en uitdagingen
  - Welke bindingen zijn er op vandaag?:
    - Bewonersperspectief (werkpendel, onderwijs, zorg, koopstromen,...)
    - Bestuurlijk perspectief: historiek op vlak van intergemeentelijke samenwerking
    - Maatschappelijk: organisatie van het maatschappelijk middenveld

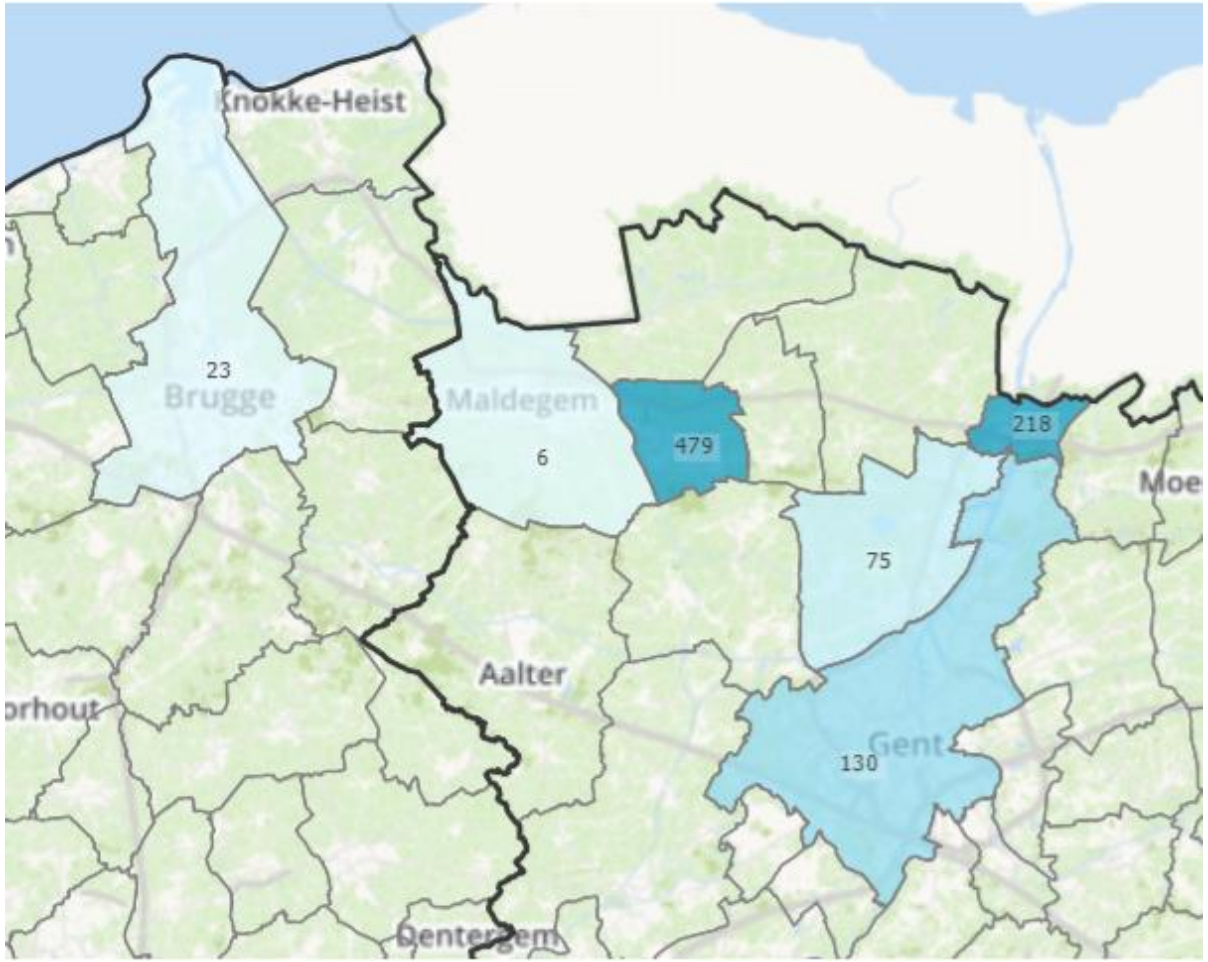
- **Diepte-interviews** in elk van de potentiële fusiegemeenten (aftoetsing motivatie / draagvlak)

Pendel

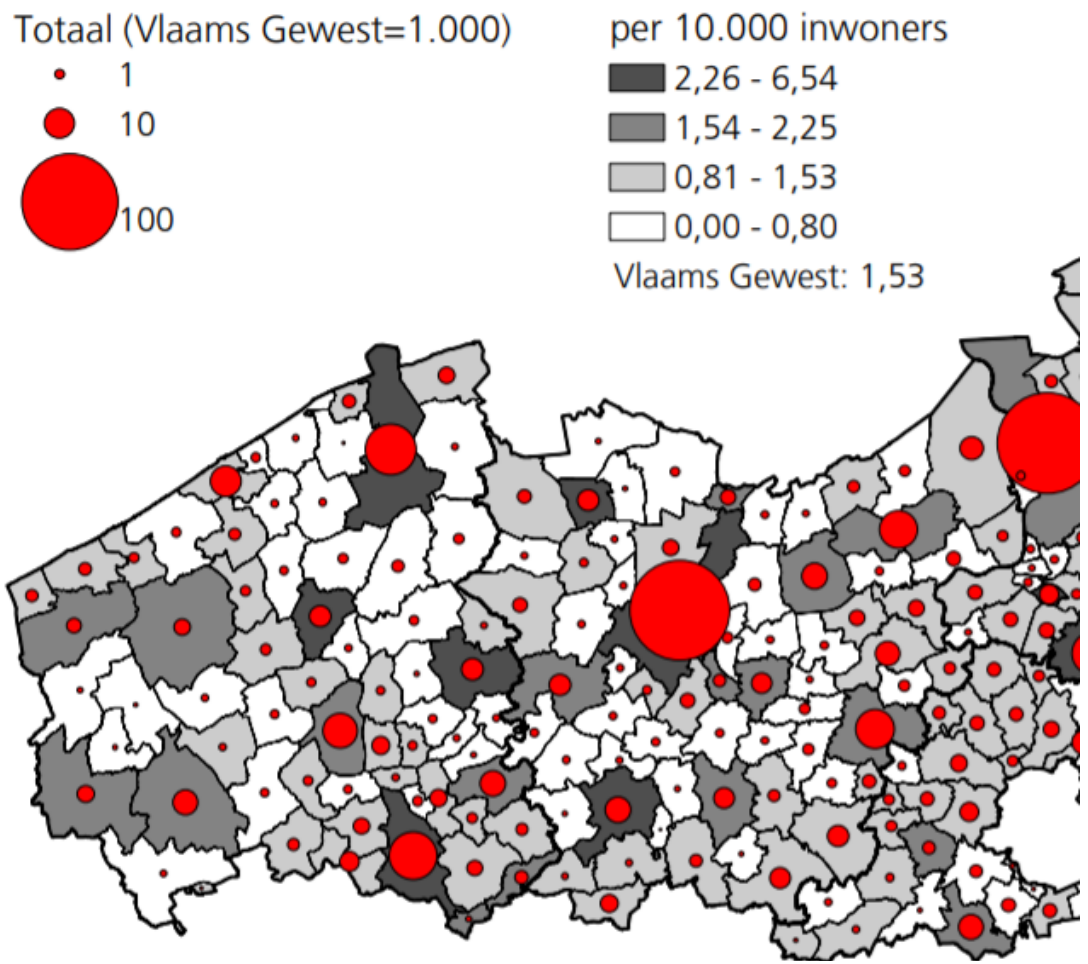
Kaart: Uitrustingsgraad van de Vlaamse gemeenten 2018: een typologie,
Filip De Maesschalck & Etienne Van Hecke

Data: Provincie in cijfers

De tien belangrijkste pendelstromen van leerlingen secundair onderwijs vanuit Assenede (2020)



Uitrustingsscore onderwijs



Afweging en conclusies

Wat leren we uit het onderzoek? In welke mate is fusie noodzakelijk voor Assenede? Wat zijn mogelijke voor- en nadelen? Welke zijn de gemeenten die het meeste potentieel bieden bij een eventuele fusie?

- Opmaak synthese- en afwegingsmatrix door IDEA Consult
- Bespreking met het CBS
- Bespreking in gemeenteraadscommissie
- Afwerking eindrapport

Onze visie op schaal en fusie

Zelf de toekomst maken i.p.v. ze te ondergaan

Onze samenleving verandert razendsnel. Sterke lokale besturen zijn besturen die de trends niet alleen 'moeten ondergaan', maar er op inspelen en de regie weten te houden. Ze doen dat vanuit een gezonde financiële basis, ze gaan partnerschappen aan en maken gebruik van de mogelijkheden van ICT en technologie.

Samen-leven in diversiteit

Anders kijken naar welzijn en gezondheid

'The next economy' vorm geven

Digitalisering

Onze leefomgeving verhoogde aandacht geven

Het belang van schaal

Schaal maakt binnen dit toekomstperspectief een verschil.
Recent onderzoek bevestigt dat kleine gemeenten het moeilijk hebben om de toenemende verwachtingen in te lossen, competente medewerkers aan te trekken etc.

De motor niet opbranden, maar een groter model nemen

Schaal als hefboom

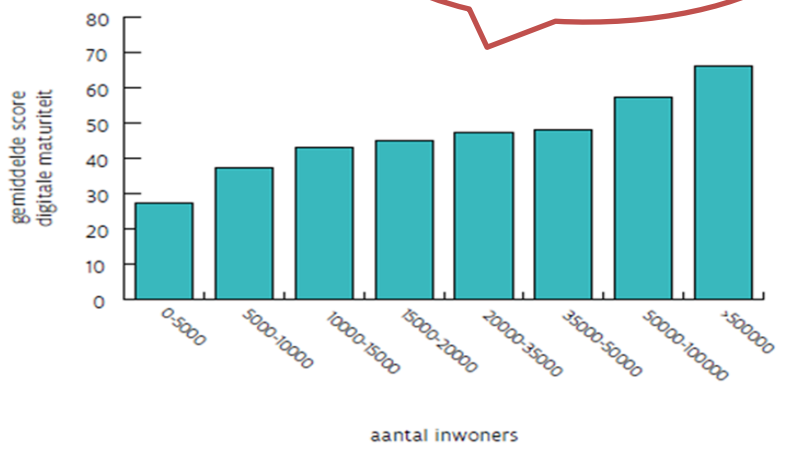
Conclusie Groot Gemeentelijk Communicatieonderzoek 2017

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

“Uitdrukkelijker dan ooit tevoren blijven de kleinste gemeenten (-10K inwoners) achter”:

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

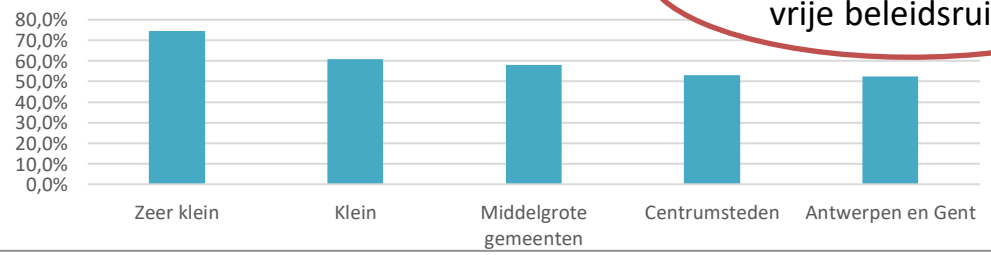
Grote besturen zijn beter uitgerust op vlak van ICT



% verplichte uitgaven van totale uitgaven (gemiddelde)

IDEA-analyse op rekeningen 2015

Grote besturen beschikken over meer vrije beleidsruimte



Het belang van schaal

De **verwachtingen naar de lokale overheid nemen alsmaar verder toe** en dit op alle mogelijke beleidsdomeinen. Dit vereist logischerwijs schaalvergroting voor veel lokale besturen.

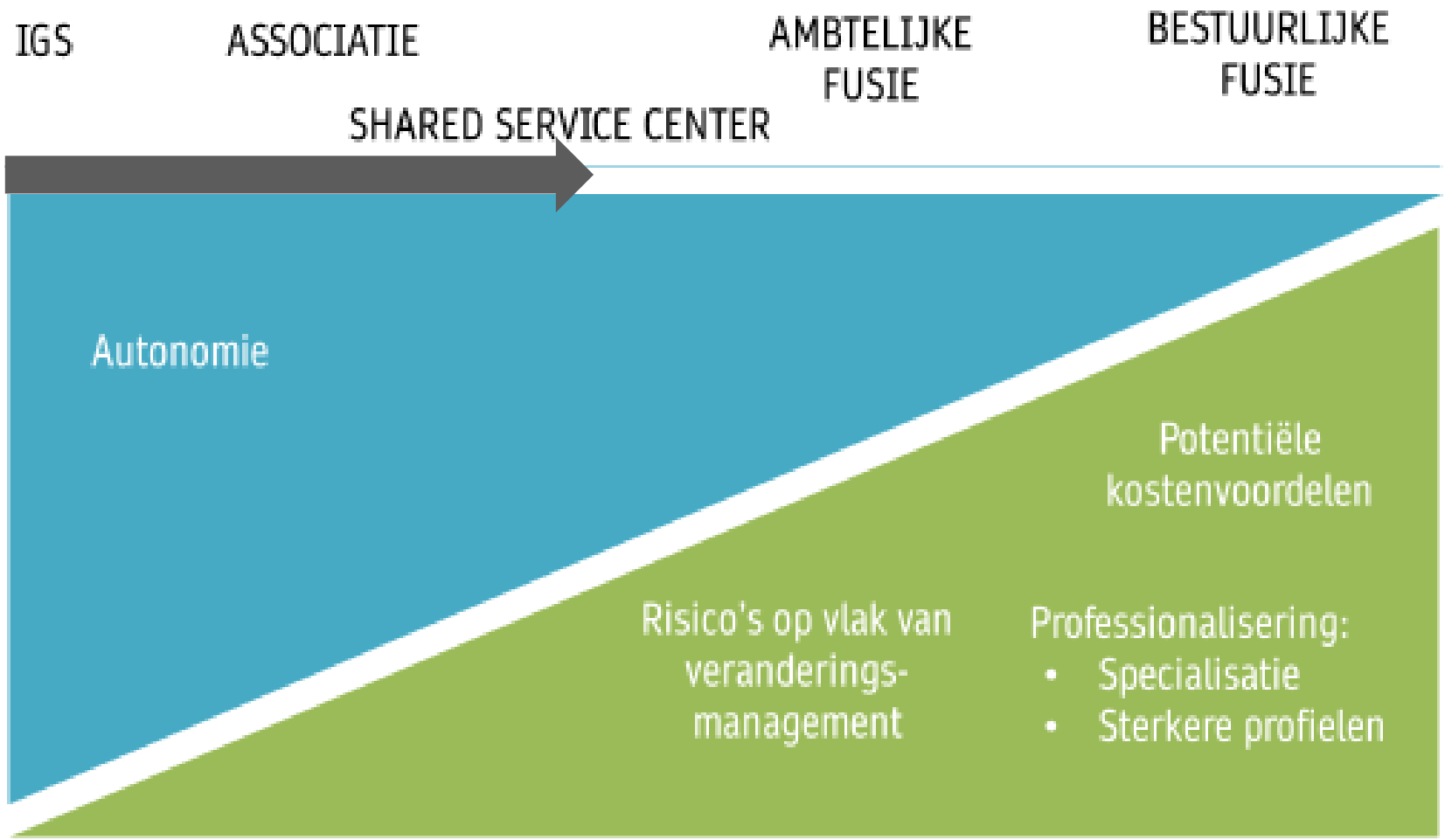
Raoul Paridaens, Algemeen Directeur Puurs-Sint-Amands

Het is praktisch niet meer mogelijk om alle verantwoordelijkheden die een lokaal bestuur heeft op kleine schaal te behappen. Het is ook bijna onmogelijk om **goed gevormde mensen** aan te trekken. Pieter De Crem, Burgemeester Aalter

Of we het nu graag hebben of niet, we moeten naar grotere bestuurskrachtige organisaties gaan”

Ivo Carlens, Algemeen Directeur Heers

Varianten en fasering op maat



Meer en meer besturen schuiven op van de louter vrijwillige (vaak ook vrijblijvende) vormen van samenwerking, naar meer structurele associaties en fusies.

Vlaams stimuleringsbeleid

Schuldovername (max €50 miljoen per fusieoperatie)

- Tussen 20.000 en 25.000: € 200/inwoner
- Tussen 25.000 en 30.000: € 300/inwoner
- Tussen 30.000 en 35.000: € 400/inwoner
- Boven 35.000: € 500/inwoner

En verder

- Tijdelijke verhoging uitvoerende mandatarissen (aflopend over 2 legislaturen)
- Garantieregeling gemeentefonds en investeringsfonds

De potentiële meerwaarden van fusie

Betere dienstverlening	Toekomstgericht beleid en investeringen	Sterkere organisatie
▸ Garanderen van de dienstverlening ▸ Meer gespecialiseerde dienstverlening ▸ Ruimer toegankelijke dienstverlening ▸ Realisatie van een nieuw dienstverleningsmodel	▸ Grotere investeringsruimte ▸ Meer specialisatie ▸ Meer ruimte voor beleid op de lange termijn, inzonderheid voor minder uitgebouwde domeinen als mobiliteit, economie en handhaving RO ▸ Betere opvolging van subsidies	▸ Versterking van de ondersteunende diensten ▸ Aantrekken van sterke profielen ▸ Doorgroeimogelijkheden voor medewerkers

Bedreigingen - aandachtspunten

Transitiekosten (tijdelijk)	Structureel hogere kosten	Risico's
• Tijdsinzet van het personeel • Integreren van informaticasystemen • Verbreken/hernieuwen van samenwerkingsafspraken • Harmonisatie van de manier van werken • Kosten externe begeleiding • Administratieve kosten • Aanpassen signalisatie en straatnaamborden • Nieuwe huisstijl en gezamenlijk communicatiemateriaal	• Harmonisatie van beleid • Gelijkschakeling van functies, barema's, werkafspraken • Geen garanties op het behoud van bepaalde bovenlokale financiering • Onderlinge communicatie en afstemming in een grotere organisatie	• Grotere afstand • Identiteitsverlies van de dorpskernen

In drie stappen naar een succesvolle fusie

- Voorbereiding: grondige verkenning
- Ontwerp: fundamenten leggen voor de nieuwe toekomst
- Implementatie: samenwerking of integratie realiseren

Voorbeeld procesverloop gemeentelijke fusies

Voorbereiding

- Bestuurskrachtmeting
- Verkenningstraject
- Opstellen samenwerkings- of fusiedossier
- 5 maanden

'Kennispartner'

Ontwerp

- Proces: architectuur, stappenplan
- Bovenbouw: toekomstvisie, dienstverleningsmodel, organisatiemodel
- 10 maanden

'Inspirator'

Integratie

- Implementatie: verandering
- Communicatie & participatie
- 1,5 jaar

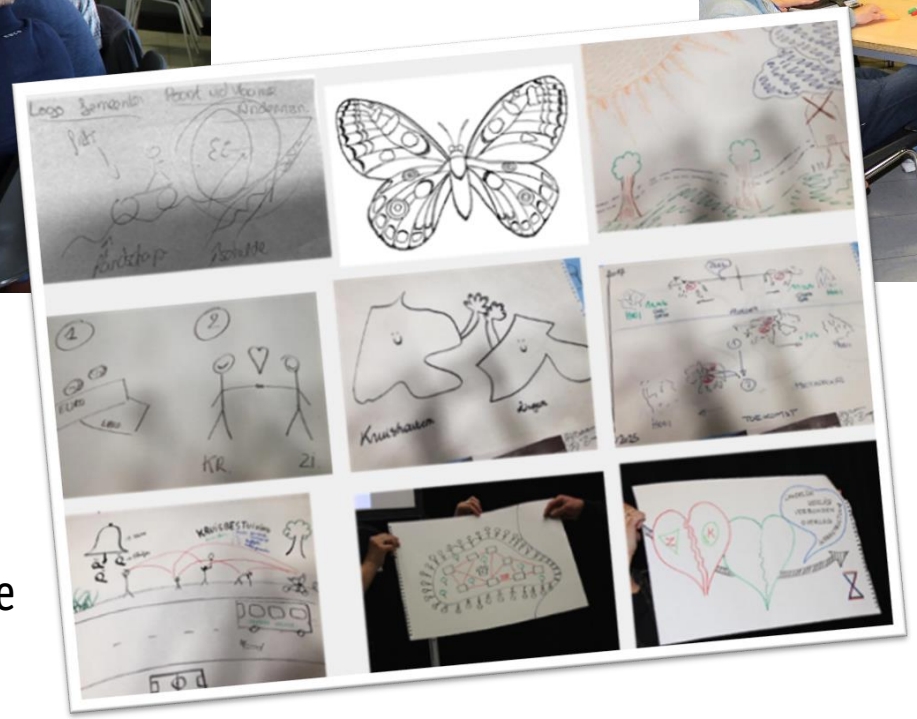
'Motivator'

Samenwerking en fusie zijn werkwoorden

- Belang van een leidende coalitie
- Voorzie voldoende tijd en middelen voor de begeleiding van het (mega)verandertraject
- Kijk vooruit: een toekomstgerichte gemeente is niet de optelsom van verlanglijstjes en verworvenheden in elke gemeente
- Grijp de kans om de nieuwe gemeente vorm te geven in een actieve samenspraak met medewerkers en burgers
- Pak niet alles tegelijk aan, doseer en faseer
- Geef prioriteit aan de werf ‘HR’. Gemeenten zijn dienstenbedrijven die hun kracht halen uit hun medewerkers

Burger- en medewerkersbetrokkenheid

Voldoende inleiding en duiding



Kleine groepen, geen algemeen podium voor promotoren of tegenstanders

Breed en actief uitnodigen i.f.v. representativiteit

Aantrekkelijke werkvormen

Geen ‘voor- of tegen’-sessies, maar toekomstgerichte gesprekstafels

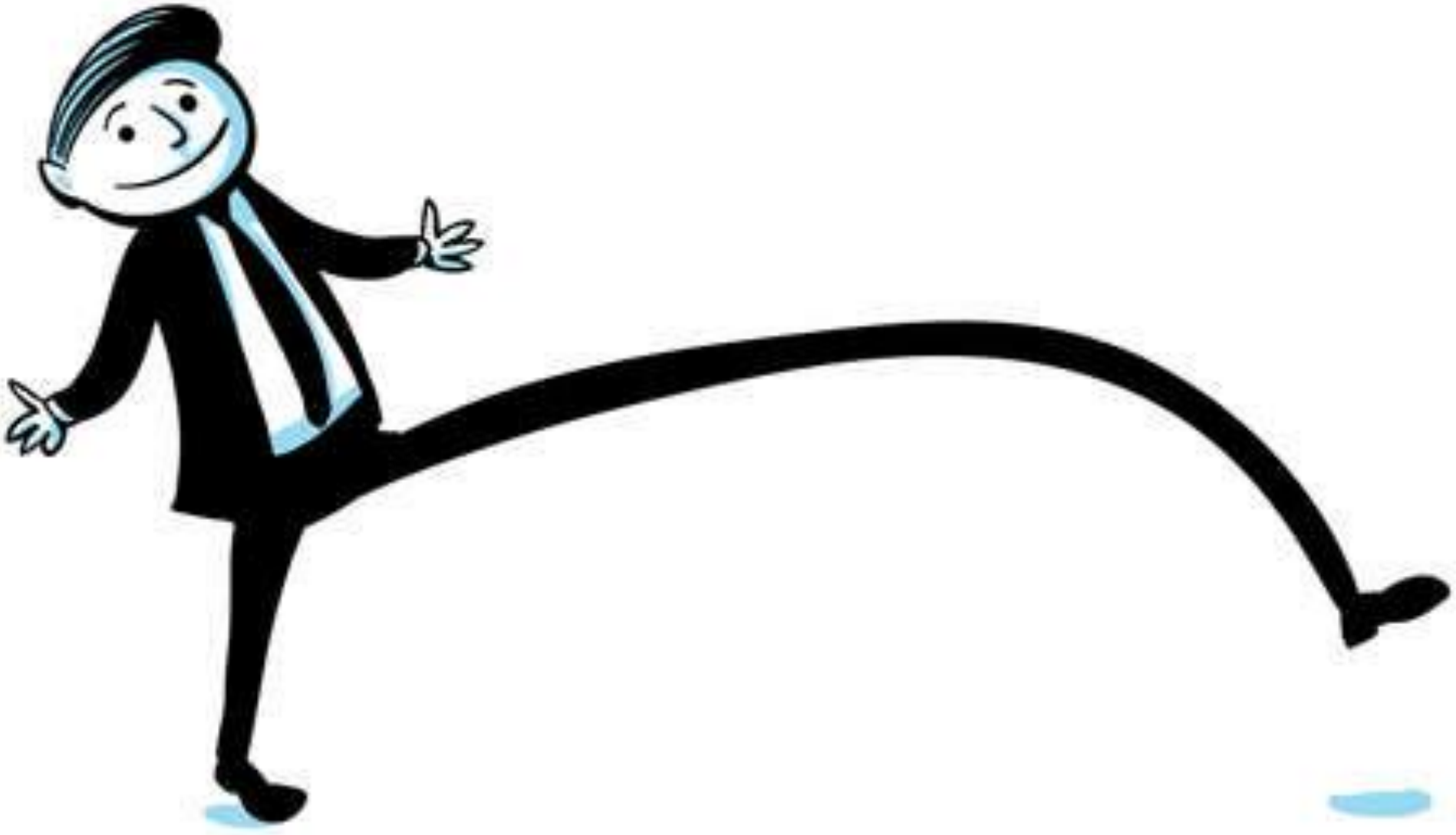
Leren uit de ervaringen van de zeven fusiepioneirs

Samen grenzen verleggen: 5 jaar Vlaams fusiedecreet

Samen met Prof. Filip De Rynck en de 7 besturen blikken we terug op 5 jaar Vlaams fusiedecreet. Bekijk welke lessen zij uit hun ervaring trekken, en welke reflecties prof. De Rynck maakt op het Vlaams fusielandschap anno 2021.

De afgelopen weken gingen we met de IDEA Groep langs bij deze 7 fusiepioniers. Via een reeks praktijkverhalen geven we jullie graag een blik voor en achter de schermen van schaalvergroting. Per gemeente focussen we telkens op één of meerdere thema's.

Lees hier de verhalen van de 7 fusiegemeenten: Kruisem, Oudsbergen, Pelt, Puurs-Sint-Amands, Deinze, Aalter en Lievegem.



Bart Van Herck
Senior expert
IDEA Consult

Karolien Dezeure
Manager groeiende organisaties
MONDEA

IDEA GROUP

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

Samen grenzen verleggen