

# Samen grenzen verleggen

## Perspectiefnota fusie

Bijlage bij de principiële beslissing  
tot fusie van Bilzen en Hoeselt  
dd. 28/06/2021

Opgemaakt door medewerkers van  
IDEA Consult en MONDEA,  
o.l.v. Bart Van Herck

**MONDEA**  
PARTNER VAN STERKE ORGANISATIES

**IDEA**   
CONSULT *thinking ahead*

*member of*  
**IDEAGROUP**



# Deze perspectiefnota

Deze perspectiefnota vormt het sluitstuk van een haalbaarheidsstudie voor de gemeenten Bilzen en Hoeselt rond bestuurlijke fusie. De studie werd uitgevoerd door IDEA Consult in de periode november 2020-juni 2021.<sup>(\*)</sup>

De uitkomst heeft beide gemeenten overtuigd dat een fusie meerwaarde kan brengen. Bilzen en Hoeselt willen het fusiespoor dan ook ten gronde verder verkennen.

Deze perspectiefnota vormt de onderbouw en motivatie voor de principiële beslissing tot fusie die door de gemeenteraden van Bilzen en Hoeselt wordt genomen op 28 juni 2021.



<sup>(\*)</sup> Aanvankelijk participeerde de gemeente Riemst ook in het onderzoek. In de maand mei 2021 gaven de vertegenwoordigers van Riemst binnen de begeleidingsgroep evenwel te kennen dat er binnen het bestuur onvoldoende draagvlak was om het traject verder te zetten.



# Een interactief traject

Er vonden tijdens het traject een zelfevaluatie plaats in elk van de besturen, overlegmomenten en werksessies met medewerkers en een uitgebreide screening van data en informatie. Op drie momenten in het traject waren er ook info- en consultatiemomenten voor de gemeenteraadsleden.

De opvolging van het onderzoek gebeurde vanuit een begeleidingsgroep, samengesteld uit twee politieke vertegenwoordigers vanuit elk van de Colleges van Burgemeester en Schepenen.





# Bilzen en Hoeselt in een aantal kerncijfers



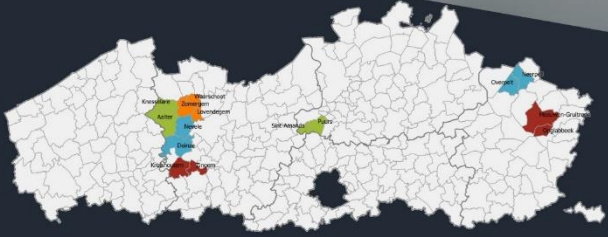
	Bilzen	Hoeselt
Aantal inwoners (1/1/2020)	32 573	9 771
Bevolkingsdichtheid (1/1/2020)	429	325
Open ruimte t.o.v. totale oppervlakte (2016)	70,8%	73,1%
Jobratio (2018): aantal jobs per 100 inwoners op arbeidsleeftijd (15-64jr)	49,4%	59%
Leefloontrekkers per 1.000 inwoners (2019)	3,26	1,64
<hr/>		
Aantal personeelsleden (OCMW en gemeente) (dec 2020)	357 (509, met scholen en WZC)	102
Exploitatie-uitgaven gemeente en OCMW (2019)	€47 993 494	€10 668 525
Aanvullende personenbelasting	7,9%	8,5%
Opcentiemen Onroerende Voorheffing	970	913





Meer bestuurskracht door intensieve samenwerking of fusie van gemeenten

De balans tussen de middelen en de toenemende taakstelling van gemeenten staat onder druk. Door samenwerking en schaalvergroting willen ze hun mogelijkheden verruimen. De IDEA Group verkent samen met het bestuur de meest aangepaste vorm, van associatie, over gedeelde diensten ('shared services') tot fusie.



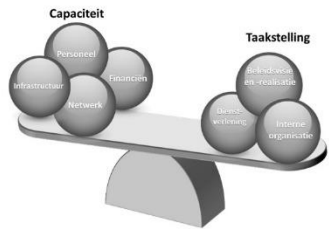
In 2019 werden al 15 gemeenten samengevoegd tot 7 grotere lokale besturen: Aalter, Deinze, Kruisem, Lievegem, Pelt, Puurs-Sint-Amands en Oudsbergen.

De IDEA Group ondersteunt lokale besturen met plannen voor opschaling op vier verschillende manieren:



**Onze aanpak**

- Veranderingsmanagement met grote aandacht voor medewerkers en communicatie
- Co-creatie met de betrokken besturen.
- Upgrade van de bestuurskracht  
Samenwerking of fusie is geen doel op zich, maar is de basis voor betere dienstverlening, beter beleid en een sterkere interne organisatie.



**Goed om weten**

- Vlaams stimuleringsbeleid voor samenvoeging: de Vlaamse regering voorziet financiële ondersteuning tot maximaal €50 miljoen euro per fusieoperatie.
- De Vlaamse gemeenten zitten in de Europese middenmoot qua inwonersaantal (gemiddeld 21.032 inwoners en een mediaan van 14.480 inwoners). Ze zijn groter dan gemeenten in Frankrijk, Luxemburg en Duitsland en kleiner dan gemeenten in Zweden, Denemarken en Nederland.



Karolien Dezure  
GSM 0498 85 51 20  
karolien.dezure@mon-dea.be



Bart Van Herck  
GSM 0477 26 34 33  
bart.vanherck@ideaconsult.be



# Over de onderzoekers



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

- ▶ Bestuurskrachtmetingen
- ▶ Verkenningstrajecten
- ▶ Opstellen samenwerkings- of fusiedossier
- ▶ Begeleiding van de integratie
- ▶ Communicatie en participatie: intern, extern




# Opbouw van de nota



1 Conclusie




2 Toekomstambitie



3 De kansen van fusie grijpen



4 Financiële impact




5 Aanpak en vervolgstappen



6 Communicatie- en participatieplan



7 Bijlage  
bestuurskrachtmeting





1

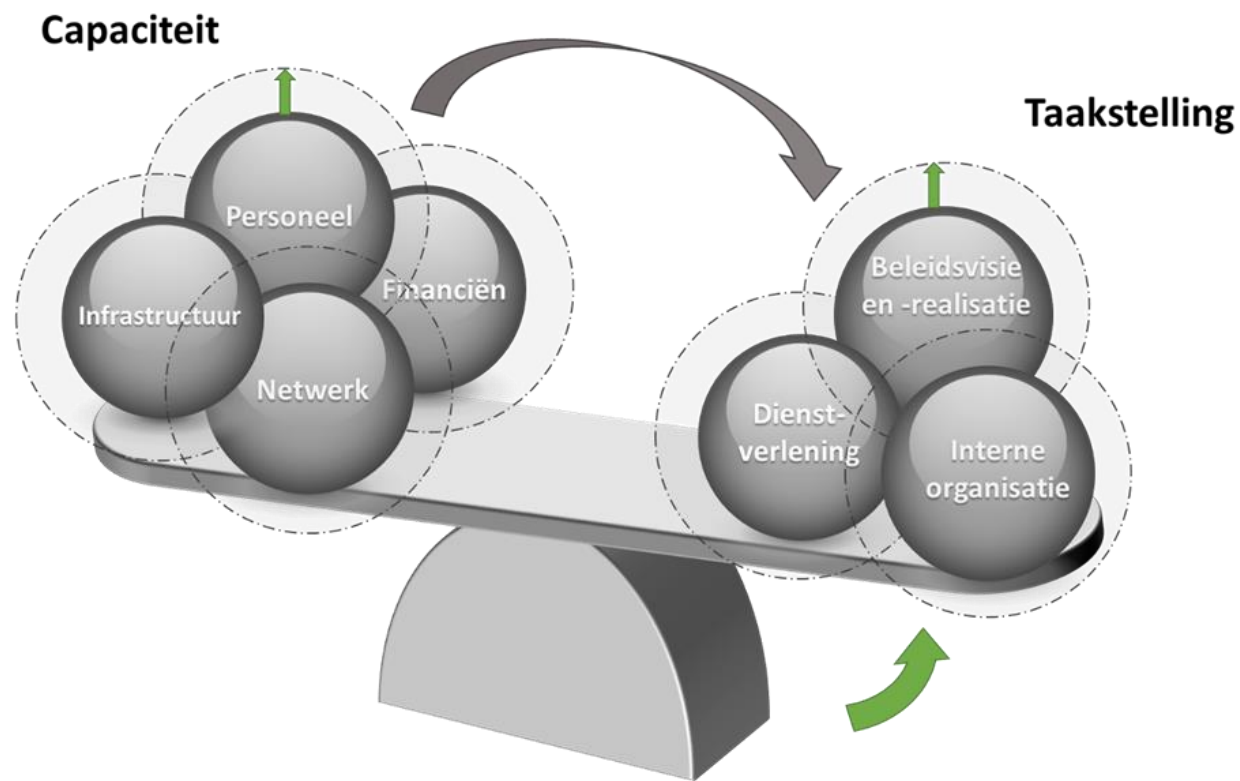
Conclusie





## De centrale vraag in dit onderzoek

*“Stelt het samenvoegen van middelen (personeel, financiën, netwerk, infrastructuur) de stad Bilzen en de gemeente Hoeselt in staat om hun taakstelling in de toekomst beter te kunnen uitoefenen (dienstverlening, beleid, interne organisatie)?”*



Kader 'bestuurskracht', IDEA Consult





## Een fusie opent nieuwe perspectieven

Vanuit het onderzoek zien we dat fusie aanzienlijke meerwaarden ontsluit voor zowel burgers, beleidsmakers als medewerkers.

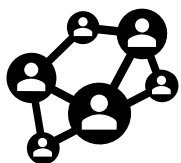
De belangrijkste zijn:



Betere  
dienstverlening

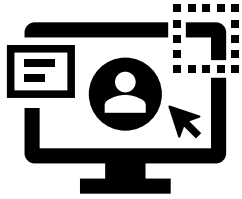


Toekomstgericht beleid en  
investerings



Sterkere  
organisatie





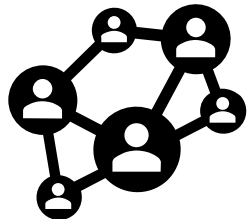
## Betere dienstverlening

- Grotere diensten kunnen de continuïteit op permanente basis waarborgen;
- Meer specialisatie om de toenemende complexiteit van regelgeving te kunnen opvolgen;
- Grotere toegankelijkheid van de dienstverlening voor burgers en ondernemers, zowel digitaal, als via de klassieke kanalen.
- Ruimere mogelijkheden voor outreachend werken naar kwetsbare doelgroepen.



## Toekomstgericht beleid en investeringen

- Binnen ruimere teams kunnen taken worden gehergroepeerd en komt er capaciteit vrij om in te zetten voor langetermijnvisie en een sterke regie vanuit het lokaal bestuur;
- uit onderzoek is gebleken dat het aandeel verplichte taken van het bestuur (medebewind) minder doorweegt in het budget naargelang de grootte van de gemeente. Dat betekent dat er door fusie meer vrije beleidsruimte - en dus investeringsruimte - ontstaat voor beide gemeenten.



## Sterkere organisatie

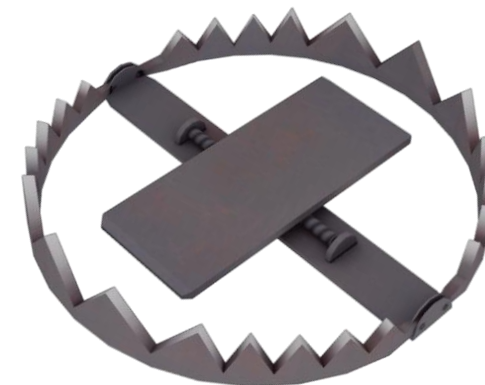
- door het bundelen van de capaciteit kunnen de ondersteunende functies verder worden geprofessionaliseerd (personeel, ICT, financiën, logistiek,...);
- er ontstaan meer doorgroep- en ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers en een grotere wervingskracht voor het aantrekken van nieuw talent.



## Maar ook wolfijzers en schietgeweren

De voordelen van fusie zijn niet absoluut. 'Groter' houdt ook het gevaar in van meer afstand, van minder betrokkenheid en bureaucratie. Vandaar het belang om grote aandacht te geven aan:

- ▶ Het geheel van kernen in de gemeente. Laat ons de fusie zien als een verhaal van 23 dorpen i.p.v. 2 gemeenten
- ▶ Het combineren van de voordelen van centralisatie en schaal, met het organiseren van een nabijheid. Nabijheid is daarbij meer dan 'onder de kerktoren', het kan ook worden georganiseerd via digitale weg, via mobiele dienstverlening en een sterk participatiebeleid
- ▶ Het vermijden van sterke hiërarchie, bureaucratie en verkokering: korte lijnen van rapportage, een grote betrokkenheid en delegatie van verantwoordelijkheid, projectmatig werken in gemengde teams





## Een fusie van 23 dorpen

### Dorpen Bilzen

1. Bilzen
2. Beverst
3. Eigenbilzen
4. Grote-Spouwen
5. Hees
6. Kleine-Spouwen
7. Mopertingen
8. Munsterbilzen

9. Rijkhoven
10. Rosmeer
11. Waltwilder
12. Martenslinde
13. Hoelbeek
14. Merem
15. Schoonbeek
16. Sint-Jozefsparochie

### Dorpen Hoeselt

1. Hoeselt
2. Alt-Hoeselt
3. Romershoven
4. Sint-Huibrechts-Hern
5. Werm
6. Schalkhoven
7. Onze-Lieve-Vrouw-Parochie





# Fuseren is een werkwoord



Belangrijk om in gedachten te houden tot slot, is dat het succes van een fusie voor een belangrijk deel steekt in de aanpak en de sturing. Ingeval Bilzen en Hoeselt het pad van de fusie gaan, is ons advies voor het vervolgtraject:

- ▶ Voorzie voldoende tijd en middelen voor de begeleiding van het (mega)verandertraject
- ▶ Pak niet alles tegelijk aan. De eventuele fusie moet pas op 1 januari 2025 rond zijn, is er tijd om te doseren
- ▶ Durf moedige keuzen maken. Denk vanuit een wervend en duurzaam toekomstbeeld en maak geen optelsom van verlanglijstjes en verworvenheden in elke gemeente
- ▶ Geef prioriteit aan de werf 'HR'. Gemeenten zijn dienstenbedrijven die hun kracht halen uit hun medewerkers
- ▶ Grijp de kans om de nieuwe gemeente vorm te geven in een actieve samenspraak met de burgers

2

## Toekomstambitie





# Samen toekomst maken

Samen het verschil maken. Dat is wat Bilzen en Hoeselt zich hebben voorgenomen.

We hebben meer dan ooit nood aan sterke lokale besturen in de toekomst.

Samen met internationale auteurs als Bruce Katz of Benjamin Barber, geloven we dat steden en gemeenten vanuit hun nabijheid tot burgers en samenleving, het best in staat zijn om problemen te identificeren, actoren te mobiliseren en tot oplossingen te komen.



# 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 een professioneel communicatiebeleid te voeren (Thomas More, het grote communicatieonderzoek), verwachtingen in te lossen op vlak van digitalisering (I-monitor, 2016), alsook beschikken over minder vrije beleidsruimte (IDEA Consult, 2016). Kleine besturen ondervinden ook meer en meer moeite om competente medewerkers aan te trekken.

*De motor niet opbranden,  
maar een groter model nemen*



# Schaal als hefboom

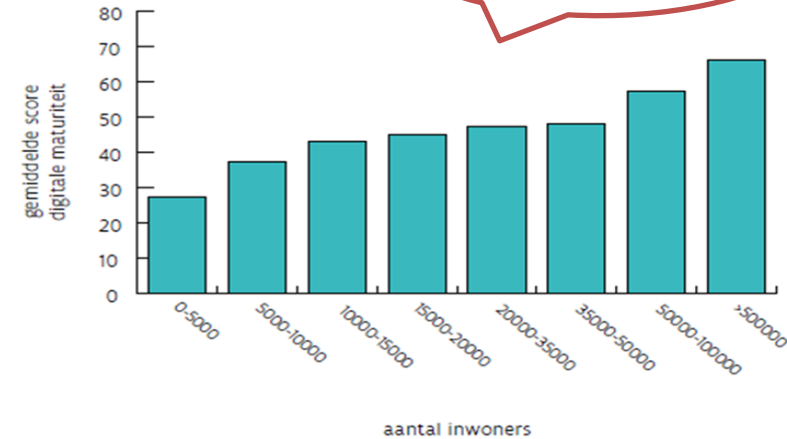


## Conclusie Groot Gemeentelijk Communicatieonderzoek 2017

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

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

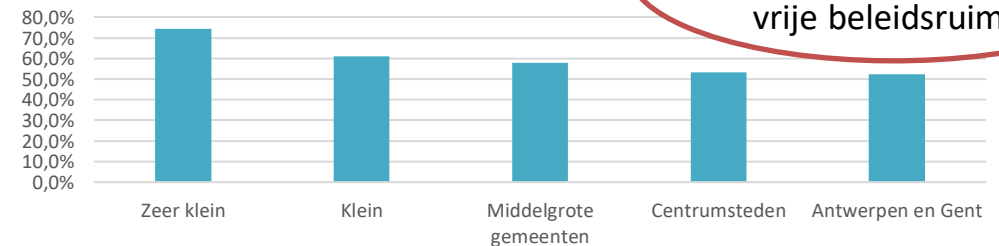
- Zij gaan nauwelijks vooruit
- De achterstand in lokale communicatievoorzieningen neemt nog toe ten opzicht van middelgrote en grote steden en gemeenten.



Grote besturen zijn beter uitgerust op vlak van ICT

% verplichte uitgaven van totale uitgaven (gemiddelde)

IDEA-analyse op rekeningen 2015

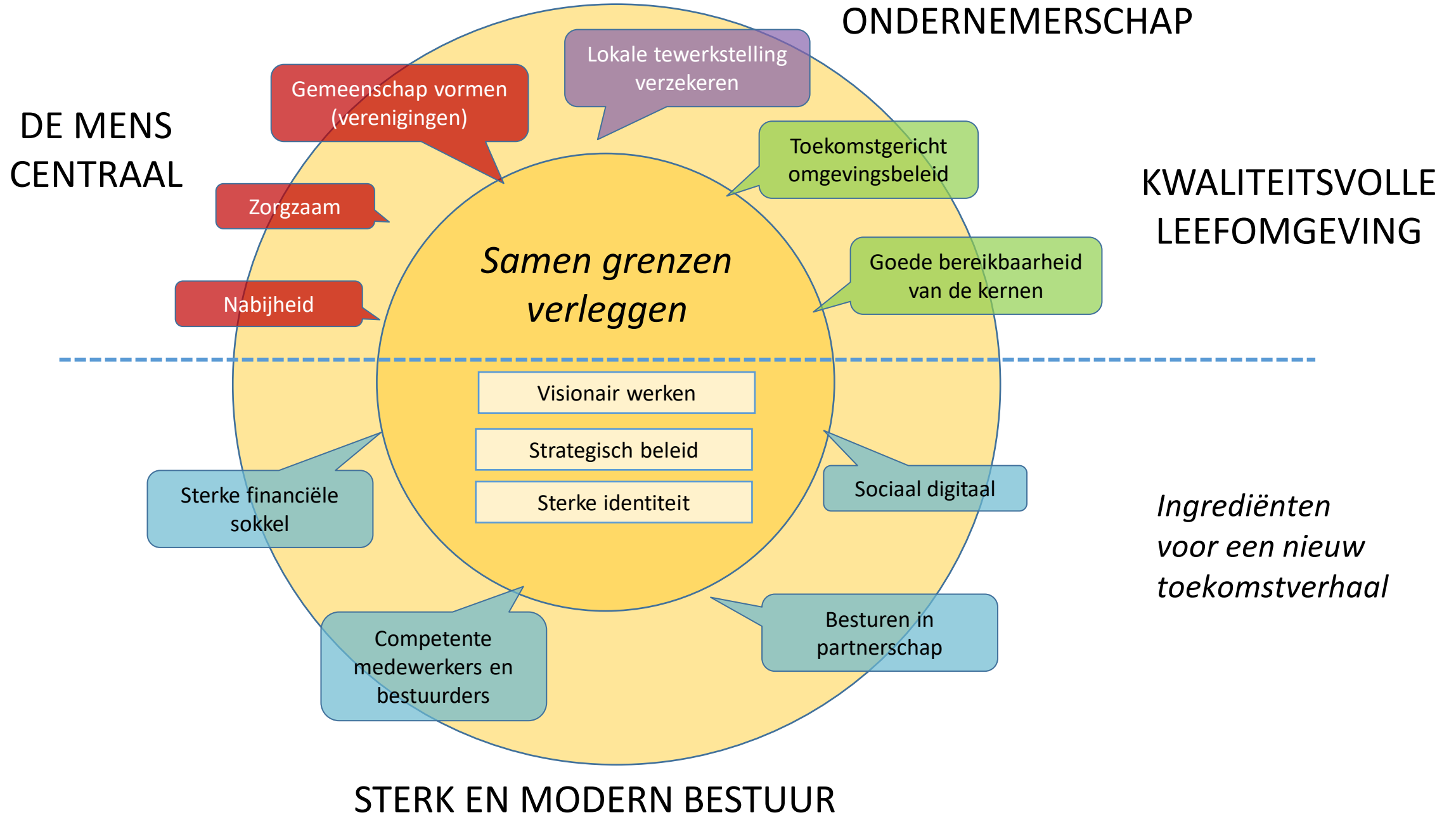


Grote besturen beschikken over meer vrije beleidsruimte



Ambities die raadsleden van Bilzen en Hoeselt voorop stellen voor het toekomstverhaal

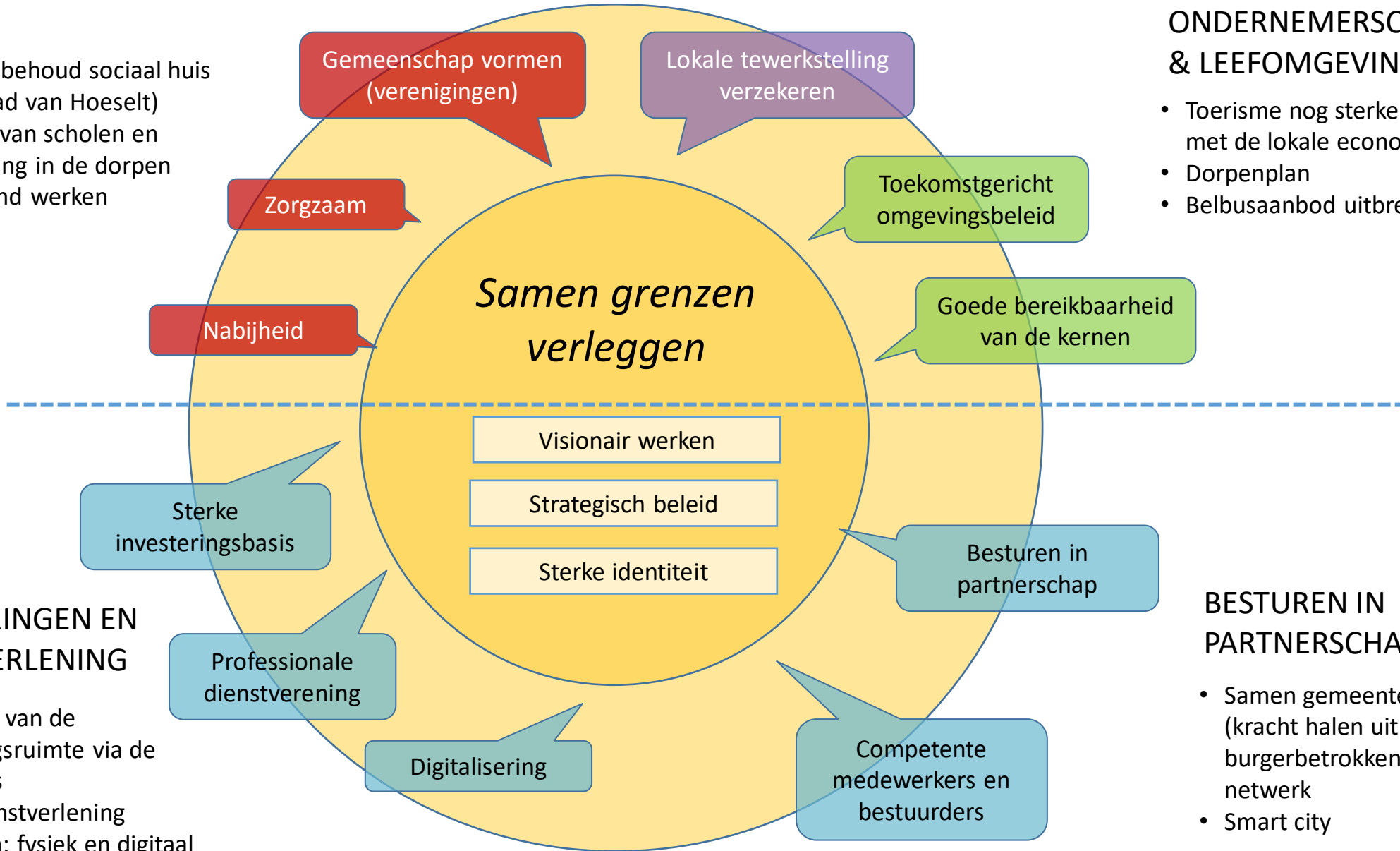
Nabijheid identiteit dorpen  
Competente medewerkers  
Bestuurskrachtig  
Participatie Sterke financiële basis  
kwaliteitsvol omgevingsbeleid  
Zorgzaam  
Flip  
professionele dienstverlening  
bereikbaarheid van alle kernen  
Nabije sociale dienstverlening  
toerismetroeven verbinden  
verenigingen ondersteunen  
Lokale werkgelegenheid  
Robuuste systemen  
Digitalisering  
Dynamisch Strategisch beleid  
Specialisatie  
Motor in de regio  
Visionair  
Impact





## MENS

- Nabijheid (behoud sociaal huis en zwembad van Hoeselt)
- Behouden van scholen en kinderopvang in de dorpen
- Outreachend werken



## ONDERNEMERSCHAP & LEEFOMGEVING

- Toerisme nog sterker verbinden met de lokale economie
- Dorpenplan
- Belbusaanbod uitbreiden

## INVESTERINGEN EN DIENSTVERLENING

- Optrekken van de investeringsruimte via de fusiebonus
- Nabije dienstverlening verzekeren: fysiek en digitaal

## BESTUREN IN PARTNERSCHAP

- Samen gemeente maken (kracht halen uit burgerbetrokkenheid en netwerk)
- Smart city



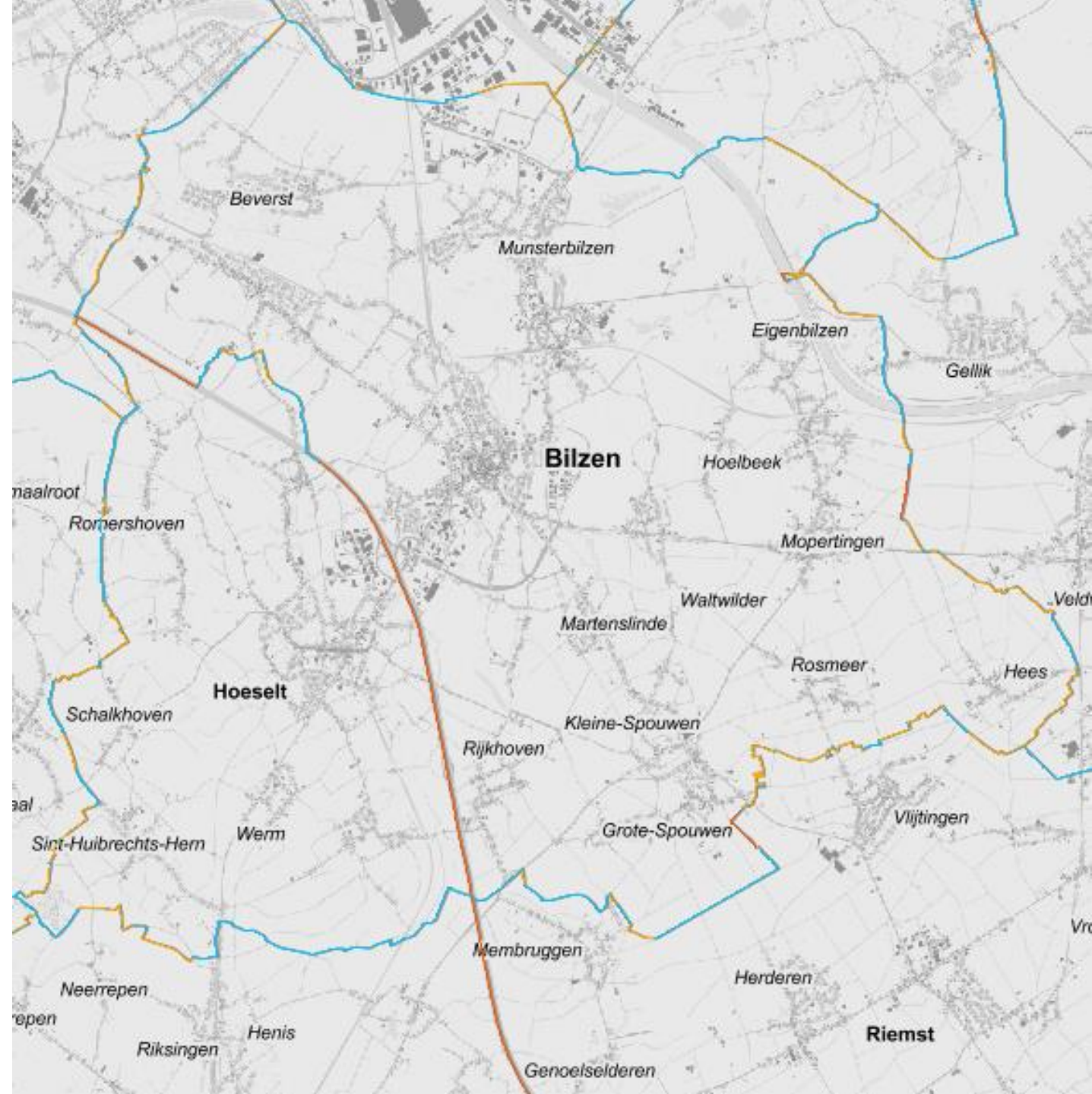
## Bijzondere accenten in het toekomstproject

- ▶ Elk dorp telt
- ▶ Burgernabijheid
- ▶ Sterke, maar slanke organisatie
- ▶ Stap voor stap



# Elk dorp telt

- ▶ Geen verhaal van 2 gemeenten, maar van 23 dorpen en leefgemeenschappen
- ▶ Verder bouwen op de eigenheid en identiteit van de dorpen
- ▶ De leefbaarheid verzekeren d.m.v. voorzieningen in de verschillende kernen (school, kinderopvang, commerciële diensten,...)





# Burgernabijheid blijven verzekeren



Centralisatie is een belangrijke succesfactor om efficiëntiewinsten te realiseren

- ▶ Back-ups en specialisatie vragen voldoende centralisatie
- ▶ Uniforme visie en aanpak om kwaliteit te garanderen

Combinatie met een decentrale aanpak om nabijheid te behouden

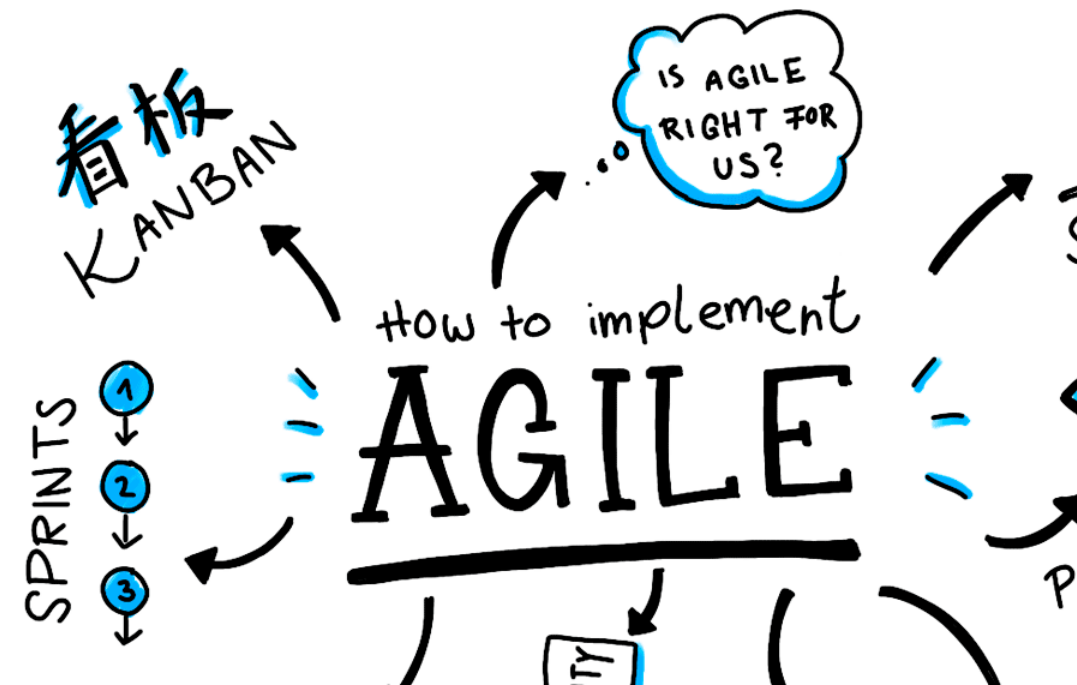
- ▶ Slim decentraliseren door een combinatie van verschillende kanalen: gecombineerd contactpunt in de deelgemeenten voor meerdere diensten, werken op afspraak, mobiele dienstverlening (vb. LDC on Wheels in Bilzen), digitale en telefonische kanalen





# Sterke, maar slanke en wendbare organisatie

- ▶ Groter mag niet betekenen: meer bureaucratie en meer verkokering
  - ▶ Dienstoverschrijdende dynamiek aanmoedigen
  - ▶ Voldoende verantwoordelijkheid delegeren binnen de grotere organisatie om de besluitvormingsprocessen kort te houden
- ▶ Balans tussen specialisatie en polyvalentie
  - ▶ Bij teveel specialisatie worden de back-up mogelijkheden beperkt
  - ▶ Medewerkers die gewoon zijn van een breed takenpakket te hebben, kunnen uitgekeken raken op een te gespecialiseerd takenpakket
- ▶ Klantgerichtheid behouden als troef in dienstverlening





## Stap voor stap

Fusie is een mega-veranderingstraject. Zowel burgers als medewerkers moeten geleidelijk kunnen ingroeien in het verhaal:

- ▶ Geen ontslagen van medewerkers, maar pensionering of wissels in het personeelsbestand worden aangegrepen om het toekomstbeeld dichterbij te brengen;
- ▶ Transformatie van beleid en dienstverlening gebeuren stap voor stap, zodat burgers en andere stakeholders de kans krijgen om te wennen aan de nieuwe situatie.





3

## De kansen van fusie grijpen





# De meerwaarden in één overzicht

Betere dienstverlening	Toekomstgericht beleid en investeringen	Sterkere organisatie
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Garanderen van de dienstverlening</li><li>▶ Meer gespecialiseerde dienstverlening</li><li>▶ Ruimer toegankelijke dienstverlening</li><li>▶ Realisatie van een nieuw dienstverleningsmodel</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Grotere investeringsruimte</li><li>▶ Meer specialisatie</li><li>▶ Meer ruimte voor beleid op de lange termijn, inzonderheid voor minder uitgebouwde domeinen als mobiliteit, economie en handhaving RO</li><li>▶ Betere opvolging van subsidies</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Versterking van de ondersteunende diensten</li><li>▶ Aantrekken van sterke profielen</li><li>▶ Doorgroeimogelijkheden voor medewerkers</li></ul> 





# Belangrijkste meerwaarden



- ▶ We verdiepen en onderbouwen in de volgende slides elk van deze meerwaarden
- ▶ Om de meerwaarde te concretiseren, geven we vaak voorbeelden en opsommingen
- ▶ Maar bedenk: de effectieve realisatie van deze meerwaarden is steeds afhankelijk van
  - ▶ Toekomstige beleidskeuzes (vb. mate van centralisering)
  - ▶ Contextfactoren (vb. coronacrisis, economische groei,...)
  - ▶ Management van het veranderingsproces





# Meerwaarde voor de burger: versterking van de dienstverlening



## **Dienstverlening garanderen door het voorzien van back-ups**

Door eenmansdiensten kan onmiddellijke dienstverlening aan de burger momenteel niet op alle plaatsen in de organisatie worden verzekerd. Denk bijvoorbeeld aan de diensten mobiliteit en milieu in elk van de gemeenten.





# Meerwaarde voor de burger: versterking van de dienstverlening

## Meer gespecialiseerde dienstverlening

- ▶ Door het benutten van de bestaande expertise bij één van de besturen of door toegenomen efficiëntie kan meer gespecialiseerde dienstverlening worden aangeboden
- ▶ We denken onder meer aan:
  - ▶ Burgerzaken: complexere dossiers rond nationaliteit, migratie en integratie
  - ▶ Sociale zaken: verruimde openstelling van het aanbod, inzonderheid voor de inwoners van Hoeselt. Vb:
    - ▶ Outreachend werken (naar de klant toe gaan)
    - ▶ Jeugdwelzijn



# Meerwaarde voor de burger: versterking van de dienstverlening



## Grotere toegankelijkheid van de dienstverlening

- ▶ Afstemmen van de openingsuren in de verschillende locaties
- ▶ Bestaande telefonische diensten te bundelen in één telefonisch onthaal kan de beschikbare personeelscapaciteit beter benut worden
- ▶ Digitalisering: uitrol van bestaande aanpak bij de drie lokale besturen

## Realisatie van nieuw dienstverleningsmodel

- ▶ Uitrol van principes waar in de besturen al positieve ervaringen mee waren, zoals onderscheid front- en backoffice, werken op afspraak,...
- ▶ Noodzakelijk om de meerwaarde volledig te realiseren

Log in

Home Activities Tickets Bookings Exhibitions

Log in eID National register number

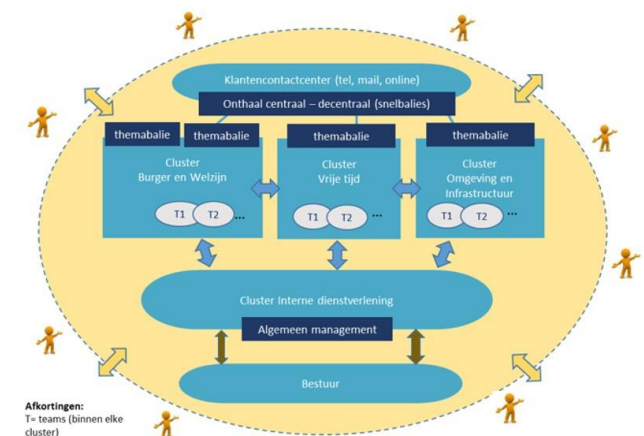
User name

Password

Log in

Remember me on this computer  
not suitable for public computers

[Forgot password?](#)







# Meerwaarde voor de beleidsmakers: extra tijd en expertise voor ontwikkelen van langetermijnbeleid

## **Toenemende expertise en specialisatie**

Vooraf Hoeselt, maar ook Bilzen, mist een aantal specialisaties die op vandaag noodzakelijk of wenselijk zijn.

Een aantal specifieke profielen zijn moeilijk aan te werven, onder meer door strenge procedures bij de overheid en een verloning die niet altijd marktconform is. Denk daarbij aan:

- ▶ Knelpuntberoepen zoals poets- of zorgpersoneel
- ▶ Gespecialiseerde functies: diensthoofd communicatie, mobiliteitsambtenaar, diensthoofd ICT, subsidioloog.

Momenteel onvoldoende schaal voor specialisatie:

- ▶ Vraag onvoldoende groot om hier een volwaardige job aan te wijden, maar wel nodig
- ▶ Beperkte doorgroeimogelijkheden bemoeilijkt aanwerven en behouden van medewerkers





# Meerwaarde voor de beleidsmakers: extra tijd en expertise voor ontwikkelen van langetermijnbeleid

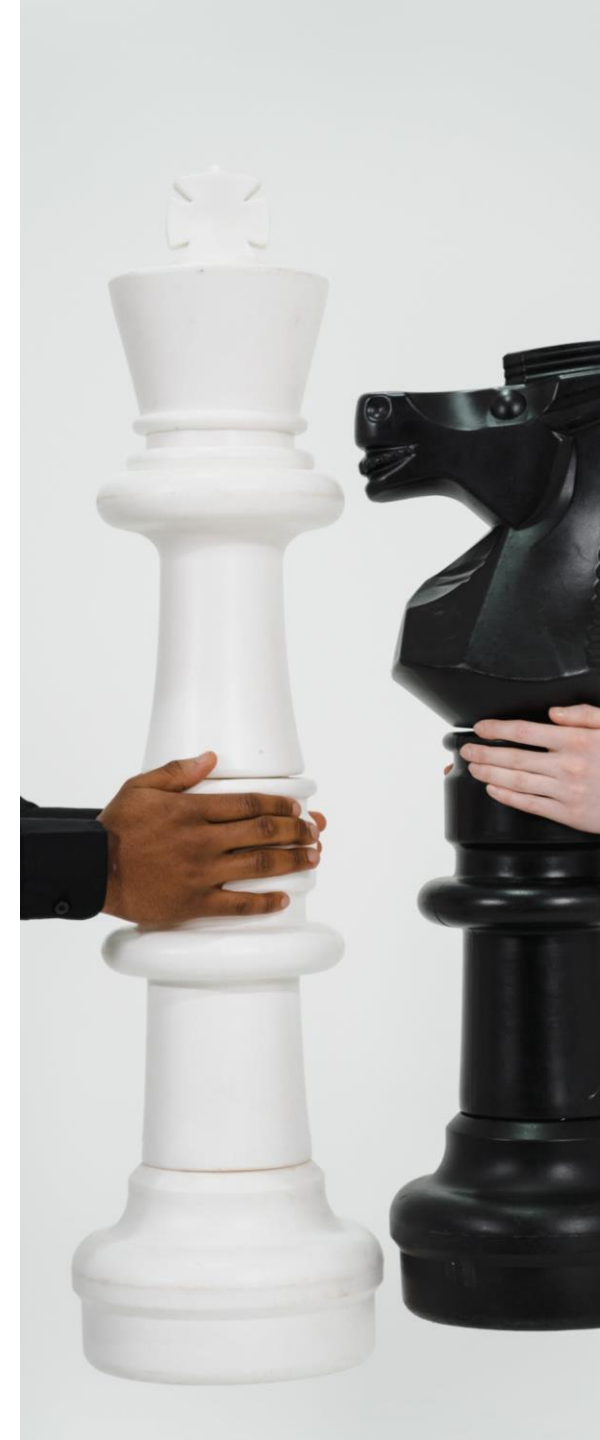
Voorbeelden van specialisatiemogelijkheden voor verschillende beleidsdomeinen

Beleidsdomein	Specialisatiemogelijkheden
Mobiliteit	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Uitwerken globale mobiliteitsvisie met grotere bevoegde dienst</li><li>▶ Toenemende invloed in de vervoersregio dankzij grotere schaal en expertise</li></ul>
Omgeving	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Specialisatie rond veranderende en complexere regelgeving</li><li>▶ GIS-capaciteit Bilzen en digitalisering, kan ook in Hoeselt ingezet en doorgetrokken worden</li><li>▶ Verhogen realisatiegraad van investeringen</li><li>▶ Uitbouwen handhavingsbeleid</li></ul>
Cultuur en vrije tijd	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Benutten van de specialist 'recreatex' in Bilzen</li><li>▶ Mogelijkheid tot het vormen van een administratieve poule voor evenementen</li></ul>
Welzijn, zorg en opvang	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Capaciteit vrijmaken om de regierol te versterken:<ul style="list-style-type: none"><li>▶ i.f.v. ouderenzorg (van 20% naar 26% 65-plussers de komende jaren)</li><li>▶ i.f.v. kinderopvang: middelen verschuiven van de instellingen naar de gemeenten de komende 6 jaar (nieuw decreet kinderopvang)</li></ul></li></ul>
Toerisme	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Samen een ruimer aanbod om bezoekers aan te trekken</li><li>▶ Meer capaciteit voor productontwikkeling en marketing</li><li>▶ Sterkere koppeling met lokale economie en andere diensten (sociaal, cultuur, jeugd, sport)</li></ul>

# Meerwaarde voor de beleidsmakers: extra tijd en expertise voor ontwikkelen van langetermijnbeleid

## Ruimte voor langetermijnbeleid

- ▶ Binnen de samengevoegde diensten kunnen efficiëntiewinsten worden gerealiseerd en taken worden herschikt. Daardoor ontstaat meer ruimte voor activiteiten die men vandaag soms onvoldoende kan opnemen in de beleidsvoorbereiding, -bepaling, -uitvoering en -opvolging.
- ▶ Vooral de toegenomen capaciteit om projectmatig te werken is een troef voor de twee besturen. Dit kan een positieve impact hebben op de volledige beleidscyclus:
  - ▶ Het op voorhand onderzoeken en afwegen van meerdere beleidsopties of een grondigere kostprijscalculatie bij investeringsprojecten (beleidsvoorbereiding);
  - ▶ Het beter opvolgen van de projectrealisatie;
  - ▶ De handhaving van beslissingen;
  - ▶ Het meten van de beoogde effecten aan de hand van indicatoren (beleidsopvolging en -evaluatie).





# Meerwaarde voor medewerkers: groeien binnen een sterk kader



## Bundelen van de capaciteit bij ondersteunende diensten

Door fusie van de ondersteunende diensten zal ruimte vrijkomen voor een kwaliteitsverhoging op elk van de ondersteunende functies. Onderstaande tabel illustreert de toegenomen capaciteit, uitgaande van de huidige bezetting

Dienst	Bilzen	Hoeselt	Samen
Personeel	7,2	1,9	9,1
ICT	4,4	1	5,4
Secretariaat	2	1	3
Communicatie	4,5	0	4,5
Beheer patrimonium	2	0,5	2,5
Financiële diensten	13 + 1 FD	3,1 + 1 FD	18
Kwaliteit	1,8	0	1,8



# Meerwaarde voor medewerkers: groeien binnen een sterk kader

## Leiderschapsrol versterken

- ▶ De leidinggevenden in de verschillende organisaties zijn ook expert in hun vakgebied of sterk polyvalent. Hun HR-opdracht raakt vaak ondergesneeuwd door hun uitvoerende rol.
- ▶ Door de fusie van diensten kunnen een aantal leidinggevenden zich sterker als coach ontwikkelen en zich richten op hun taak als leidinggevende.
- ▶ Dit moet o.i. wel gepaard gaan met een investering in opleidingen rond leiding geven en coaching.





# Meerwaarde voor medewerkers: groeien binnen een sterk kader

## Loopbaanontwikkeling

- ▶ Vorming: momenteel ligt het initiatief voor vorming voornamelijk bij de medewerkers zelf. Deze aanpak geeft ruimte en verantwoordelijkheidszin aan medewerkers, maar is te beperkt om de organisatie en het personeel structureel te versterken.
- ▶ De juiste mens op de juiste plek:
  - ▶ Een grotere organisatie biedt meer opties om medewerkers maximaal hun talenten te laten benutten (vb. Goestinggesprekken in Bilzen)
  - ▶ Vooral in Hoeselt moeten medewerkers momenteel noodgedwongen heel polyvalent zijn → bewuste keuze tussen polyvalentie en specialisatie bij fusie
  - ▶ Impact op doorgroeimogelijkheden en functieweging





4

## Financiële impact



# Financiële impact van een fusie

## Belangrijkste financiële voordelen

- ▶ Fusiebonus
- ▶ Schaalvoordelen personeel
- ▶ Delen van vaste kosten (één website, één infoblad, licentiekosten ICT,...)

## Verwachte kosten

- ▶ Tijdelijke transitiekosten (vb. inzet personeel, nieuwe huisstijl,...)
- ▶ Structureel hogere kosten (vb. gelijkgeschakelen fiscaliteit, arbeidsvoorwaarden,...)





# Financiële impact van een fusie

## Fusiebonus

Stimulans Vlaamse Regering

- ▶ Fusies boven 35.000 inwoners: 500 euro/inw. schuldovername
- ▶ Garantierегeling gemeentefonds & investeringsfonds

Projectie voor Bilzen en Hoeselt

- ▶ 42.344 inwoners (1/1/2020) \* 500 euro/inw. = 21,2 miljoen Euro, maar
  - ▶ Afhankelijk van het inwonersaantal op 1/1/2022
  - ▶ Afhankelijk van exacte overgedragen schulden
  - ▶ Schulden worden overgenomen op 30 december 2024
- ▶ Let wel: schuldovername creëert vrije beleidsruimte door een afgenomen schuldenlast voor de nieuwe gemeente, maar is geen directe verhoging van het budget



# Fusieperspectief: transitiekosten

- ▶ We adviseren om gericht te investeren in de transitiekosten:
  - ▶ Een beperkt aandeel in het budget en geen permanente kost
  - ▶ Een grondige aanpak bepaalt het succes van een fusie
- ▶ Transitiekosten in volgorde van geschatte omvang
  - ▶ Tijdsinzet van het personeel
  - ▶ Afstemmen van de verschillende manieren van werken
  - ▶ Bestaande infrastructuur is niet altijd complementair op schaal van de nieuwe gemeente
  - ▶ Overlappen en hiaten in het nieuwe organisatiemodel
  - ▶ Integreren van informaticasystemen
  - ▶ Externe begeleiding van de fusie
  - ▶ Kosten voor communicatie rond de nieuwe gemeente
  - ▶ Vernieuwen samenwerkingsovereenkomsten
- ▶ Raming: 1 à 1,5 miljoen euro (3 à 5% van fusiebonus)



*Snel, goedkoop én hoge kwaliteit is een utopie in een fusietraject. Onze aanbeveling is voldoende te investeren (tijd en middelen) in dit belangrijk veranderingstraject. Die kans krijg je maar één keer.*



# Fusieperspectief: transitiekosten

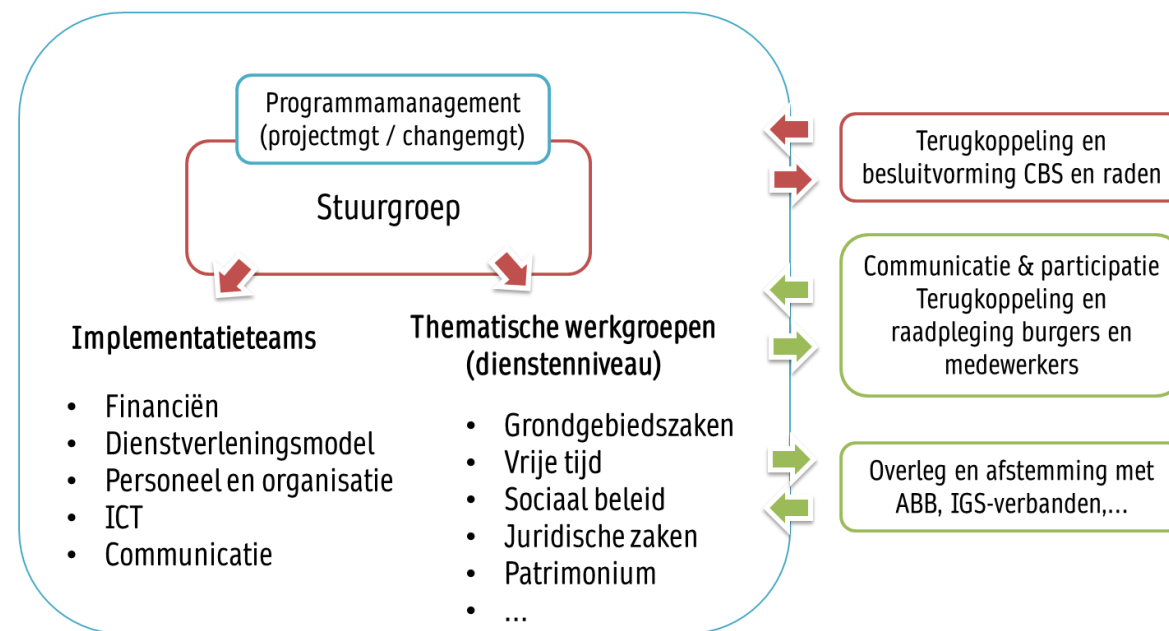


## Tijdsinzet van het personeel

- ▶ Een van de belangrijkste overgangskosten
- ▶ Belang van een goede projectstructuur, met vertakkingen naar alle geledingen van de organisatie
- ▶ Niet enkel functioneel, maar ook betrokkenheid en draagvlak creëren



|x| HOESELT





# Fusieperspectief: transitiekosten



## Afstemmen van de verschillende manieren van werken

- ▶ Niet enkel een zaak van overlegstructuren en processen afstemmen, maar vooral een gedeelde cultuur
- ▶ Belangrijke verschillen tussen de gemeenten:
  - ▶ Beperkte mate van formele processen en structuren bij Hoeselt
  - ▶ Mate van betrokkenheid van politici in de operationele werking van de gemeente
  - ▶ Werking en samenstelling van MAT

### Lessen uit andere fusies

Als je ons vraagt wat het meest lastig te wijzigen is in een organisatie en waar we zeer sterk op moesten focussen dan zeggen we zonder aarzelen 'de cultuur'.

De cultuur is voelbaar maar daarnaast weinig tastbaar. Toch komt het sterk naar boven bij een fusie: de manier van werken (paperless), de manier van communiceren (face to face of net niet), de vergadergewoontes, ... tot het uur van vertrek. De verschillen zijn snel voelbaar en zichtbaar en leiden tot onderlinge frustraties.

Gezien cultuur moeilijk vast te grijpen is, start je dus best met de aanpak van wat wel duidelijk en tastbaar is: reglementen, processen, producten- en dienstencatalogus. Dat begrijpen medewerkers en is minder bedreigend dan de 'cultuurverandering'.





# Fusieperspectief: transitiekosten



## **Bestaande infrastructuur is niet altijd complementair op schaal van de nieuwe gemeente**

- ▶ Positieve elementen:
  - ▶ Inzet op polyvalente infrastructuur in dorpskernen
  - ▶ Reeds beperkte uitwisseling qua materiaal tussen technische diensten
- ▶ Voornaamste uitdagingen: verschillen in beheer
  - ▶ Vb. riolering in eigen beheer in Bilzen versus Fluvius in Hoeselt
  - ▶ Vb. verschillende systemen afvalophaling (in beide gemeenten Limburg.net, maar enkel in Bilzen Diftar systeem)
  - ▶ AGB voor vrijetijdsinfrastructuur in Bilzen, Eva's in Hoeselt voor jeugdhuis, sport en cultuur
  - ▶ In zo vroeg mogelijke fase afstemmen van toekomstige investeringen



# Fusieperspectief: transitiekosten



## Overlappen en hiaten in het nieuwe organisatiemodel

- ▶ Dubbele bezetting voor bepaalde functies
  - ▶ Participatief proces om nieuw organisatiemodel op punt te stellen
  - ▶ Denken vanuit ideale toekomstige organisatie, niet bestaande werking → Voorkomen dat transitiekost structurele kost wordt
  - ▶ Opsplitsing van takenpakketten:
    - ▶ Complementaire invulling van rol (bv. een financieel directeur die zich richt op financiële planning en management, terwijl de tweede – adjunct – sterker op organisatiebeheersing focust)
    - ▶ Onderscheid expertrol en leidinggevende rol
- ▶ Nieuwe noden in nieuwe organisatie

### Lessen uit andere fusies

Als we spreken met besturen over fusies, stippen we altijd aan dat het samenbrengen van twee organisaties voor de medewerker geen makkelijke klus is. Vooral niet als de twee rechtspositieregelingen niet op elkaar zijn afgestemd (wat meestal niet het geval is).

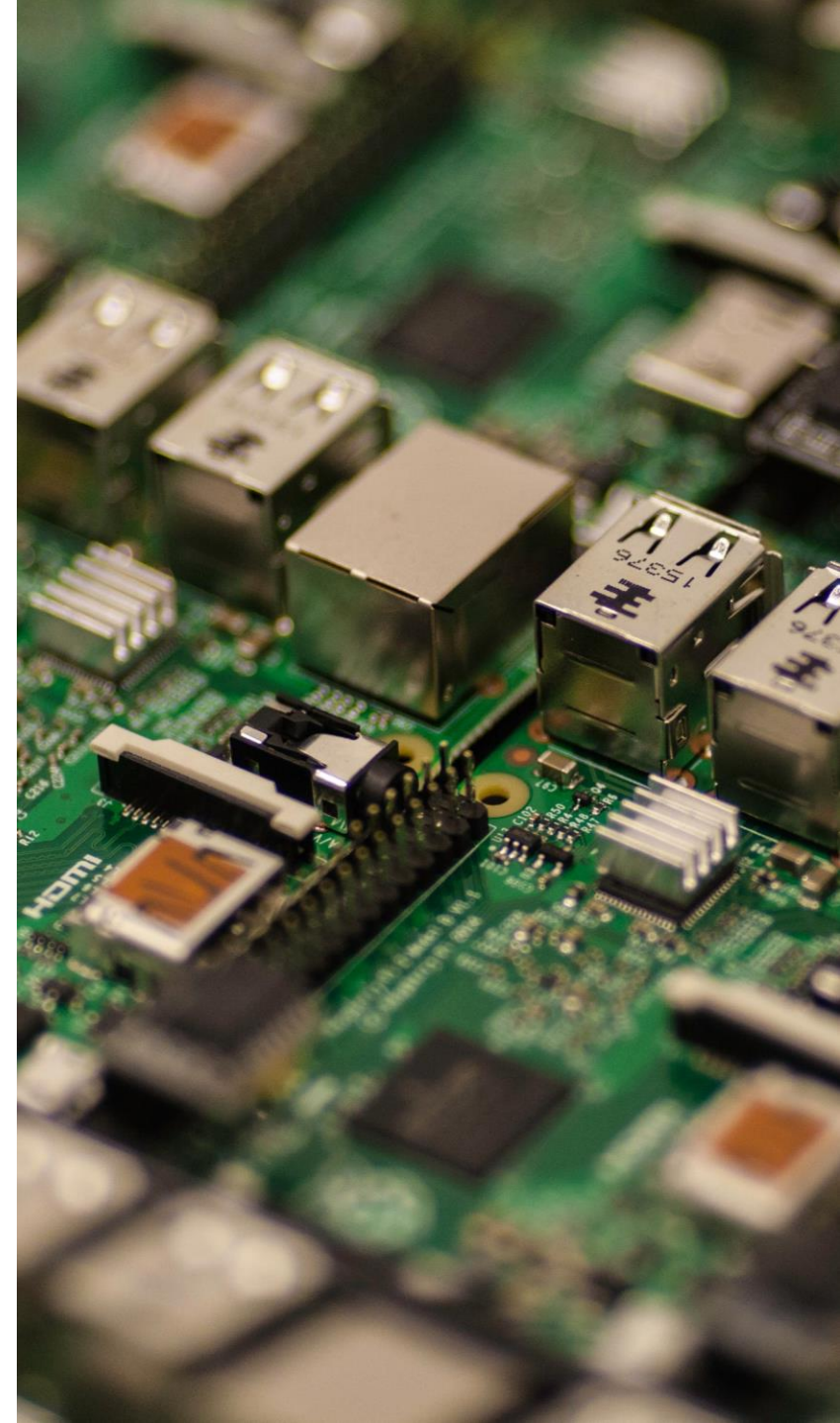
Het is dan ook van cruciaal belang om daar niet te lang mee te wachten. Dit geeft zekerheid aan medewerkers dat ze op een gelijke manier worden behandeld, wat hun veranderbereidheid ten goede komt. Ga daar anderzijds ook niet overhaast te werk – zo weten we uit ervaring. De vakbonden verhogen de druk om snel te gaan maar net tijdens deze fases moet men voorzichtig en doordacht te werk gaan. Hou in gedachten dat te snel concrete elementen naar voorschuiwen ter aanpassing van een rechtspositieregeling, de bewegingsvrijheid mogelijk beperkt en een evenwichtige en billijke uitkomst hypothekeert.



# Fusieperspectief: transitiekosten

## Integreren van informaticasystemen

- ▶ Software: Volledige uniformisering is niet nodig. Momenteel ook nog verschillende pakketten binnen één gemeente.  
Wel prioritair:
  - ▶ Afstemmen voor ondersteunende diensten zoals financiën, personeel, (...)
  - ▶ Afstemmen van directe dienstverlening naar inwoners (vb. burgerzaken)
- ▶ Infrastructuur: overkoepelende systemen zoals servers en netwerken zullen geïntegreerd moeten worden in één netwerk
- ▶ Gedeelde visie en afspraken





# Fusieperspectief: transitiekosten



## Externe begeleiding bij de fusie

- ▶ Binnen eigen organisatie capaciteit vrijmaken, volstaat niet voor een omvangrijk veranderingstraject als een fusie
- ▶ Durven investeren in externe expertise en onafhankelijke procesbegeleiding
- ▶ Bestaande ervaring bij andere lokale besturen en ABB maximaal benutten

### Lessen uit andere fusies

Papier is gewillig. Eens het dienstverleningsmodel en organisatiemodel er zijn, lijkt de taak bijna ten einde; Niets is minder waar. De implementatie is hard werken en vergt veel zowel van de organisatie als van de opdrachtnemer.

De implementatie dient ook te worden doorgevoerd tot op microniveau. Bijvoorbeeld, eenmaal de nieuwe dienst gevormd is, mogen we niet vergeten alle taken via een RACI-oefening in kaart te brengen om zo tot een optimale werking binnen de nieuwe dienst te komen.



# Fusieperspectief: transitiekosten

## Kosten voor communicatie rond de nieuwe gemeente

- ▶ Adreswijzigingen door nieuwe gemeentenaam en straatnamen
  - ▶ Bijkomende werklust voor bestuur
  - ▶ Mogelijke kosten voor ondernemers, instellingen en verenigingen in aanpassingen communicatiemateriaal
- ▶ Vervangen van straatnaamborden en andere gemeentelijke aanduidingen
- ▶ Invoeren van een nieuwe huisstijl

## Lievegem vervangt meer dan 1.200 straatnaamborden: maanden werk

20/01/2021 om 06:00 door Chris Thienpondt



LIEVEGEM / VINDERHOUTE - Twee jaar na de start van de fusie, wil de gemeente Lievegem alle oude straatnaamborden vervangen. Het gaat om 1.206 stuks, een klus waar men maanden zoet mee zal zijn.

De gemeente Lievegem reserveert 70.000 euro om alle straatnaamborden te vervangen. Sommige hebben hun beste tijd gehad en zijn duidelijk aan vervanging toe, allemaal dragen ze ook nog de naam van de oude ...

# Fusieperspectief: transitiekosten

## Beperkte kosten voor het verbreken/hernieuwen van samenwerkingsafspraken

- ▶ Overgrote meerderheid van structurele samenwerkingsverbanden omvatten beide besturen
- ▶ Op lange termijn voordeel door interne afstemming (vb. politiezone)
- ▶ Wel: nieuwe afspraken als nieuwe gemeente



# Fusieperspectief: structurele kosten

## Structurele kosten

- ▶ Afstemmen van beleidsvisies op de verschillende beleidsthema's
- ▶ Meerkost door gelijkstelling van functies, barema's en werkafspraken
- ▶ Nood aan meer onderlinge coördinatie en communicatie

Structurele meerkosten leggen langetermijndruk op de gemeentelijke financiën . Belangrijk om dit type kosten zoveel mogelijk binnen de perken houden





# Fusieperspectief: structurele kosten

## Afstemmen van beleidsvisies op de verschillende beleidsthema's

- ▶ Sterke overeenkomsten op grote lijnen, maar op relatief korte termijn gezamenlijke visie aangewezen
- ▶ Belangrijke discussiepunten:
  - ▶ Keuze van contactpunten voor dienstverlening, onthaalpunten toerisme, (...)  
→ Professionalisering en nabijheid combineren
  - ▶ Eengemaakte belastingstarieven
  - ▶ Visie op verzelfstandiging uniformiseren (EVA's, AGB)







# Fusieperspectief: structurele kosten

## Meerkost door gelijkstelling van functies, barema's en werkafspraken

- ▶ Verschil in aandeel contractuelen en statutairen
- ▶ Beleid ten opzichte van E-niveaus
- ▶ Inschaling functieniveau

	Bilzen	Hoeselt
Omschrijving	Gemeente en OCMW	Gemeente en OCMW
Aantal personeelsleden (1 december 2020)	11,0	10,5
Aantal VTE (1 december 2020)	9,2	9,1
Aantal VTE (decr. graden)	0,1	0,2
Aantal VTE niveau A	0,6	0,3
Aantal VTE niveau B	2,3	2,1
Aantal VTE niveau C	3,1	2,3
Aantal VTE niveau D	2,1	4,1
Aantal VTE niveau E	1,0	0,0
Aantal contractuelen (koppen)	10,0	7,8
Aantal statutairen (koppen)	1,0	2,7

Tabel: overzicht personeelsbestanden per 1.000 inwoners (gebaseerd op input personeelsdiensten december 2020)

# Impact op politieke mandaten



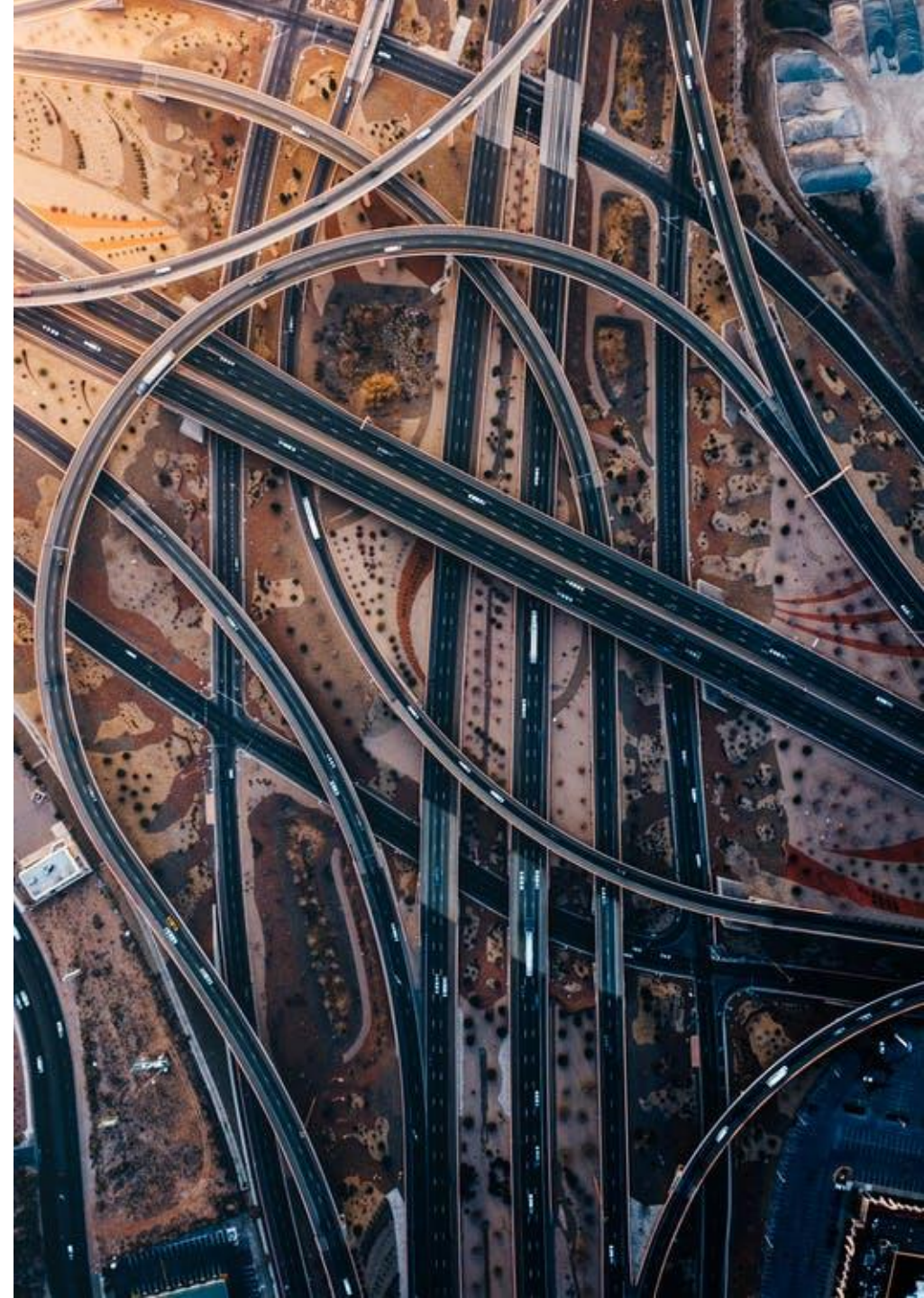
- ▶ Raadsleden
  - ▶ Prognose met 42.344 inwoners op 1/1/2024: van 52 naar 35 raadsleden
- ▶ College
  - ▶ 13 → 10 in 2025-2030; 9 in 2031-2036
  - ▶ Basis 10 leden: 1 burgemeester + 6 schepenen + 1 Voorzitter Bijzonder Comité voor Sociale Dienst (optie)
  - ▶ Extra schepenen in volgende legislaturen: 2 extra in 2025-2030, 1 extra in 2031-2036



# Fusieperspectief: structurele kosten

## **Nood aan meer onderlinge coördinatie en communicatie**

- ▶ Uniformiteit in dienstverlening (vb. omgevingsvergunningen)
- ▶ Overzicht in de organisatie bewaren
  - ▶ Nood aan sterkere organisatiebeheersing
  - ▶ Formele overlegstructuren





5

## Aanpak en vervolgstappen







## Drie centrale uitgangspunten

### 1. Niet alles tegelijk aanpakken

*“Een olifant moet je opeten in stukjes”*



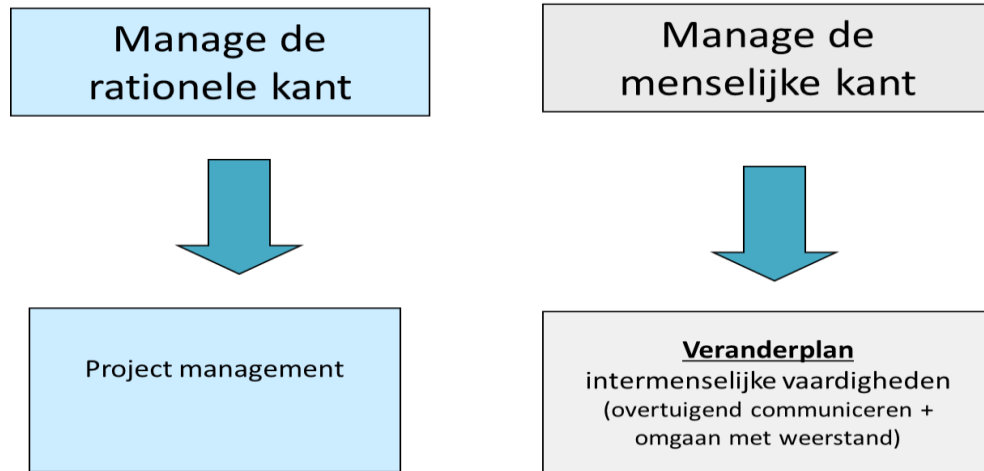
## 2. Gelijkwaardigheid van partners, met respect voor de verschillen



### 3. De mens in het verhaal centraal

Verandering' is tegelijk:

- een rationeel stappenplan, met tussentijdse resultaten en een goede monitoring van de voortgang;
- een menselijk en cyclisch gegeven, met permanente aandacht voor de manier waarop de betrokkenen het traject ervaren.

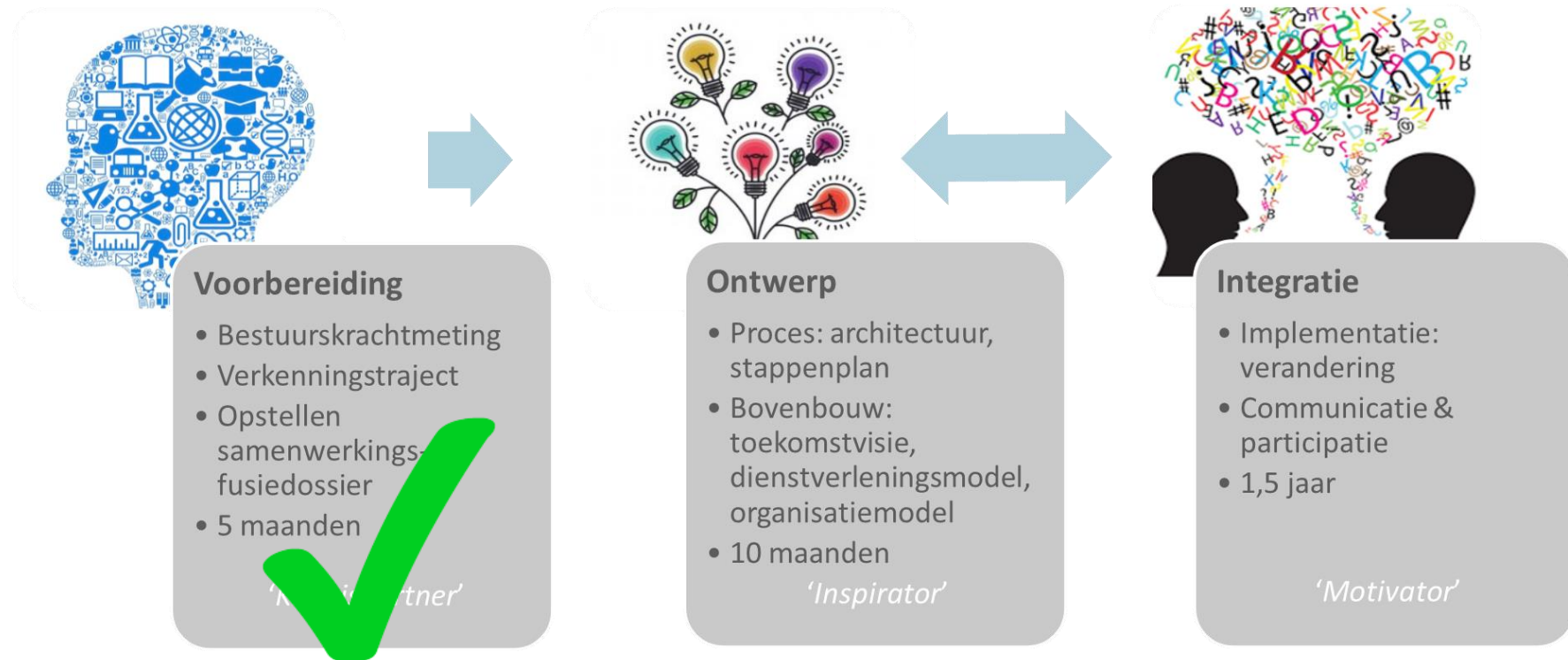


*Teambuilding in Kruisem*

# Procesverloop fusietraject

- ✓ Eerste fase: voorbereiding
  - Tweede fase: ontwerp, fundamenteën leggen voor de nieuwe toekomst
  - Derde fase: implementatie en integratie

*procesverloop  
fusietraject*







# Aanpak fasen 2 en 3



1. Strategische ontwerpfase: concepten / bouwblokken ontwikkelen
2. Operationele implementatiefase: invulling geven aan de concepten /veranderingen doorvoeren/ teams integreren / voorbereidingen naar de nieuwe gemeente

## Leidende stuurgroep

- Bilateraal (Bilzen én Hoeselt)
- Politiek én administratie
- Kan evolueren in samenstelling naargelang de protagonisten per fase

## Sterke betrokkenheid

- Actieve rol voor politici en ambtenaren in ontwerpteam en werkgroepen
- Hoge betrokkenheid van medewerkers

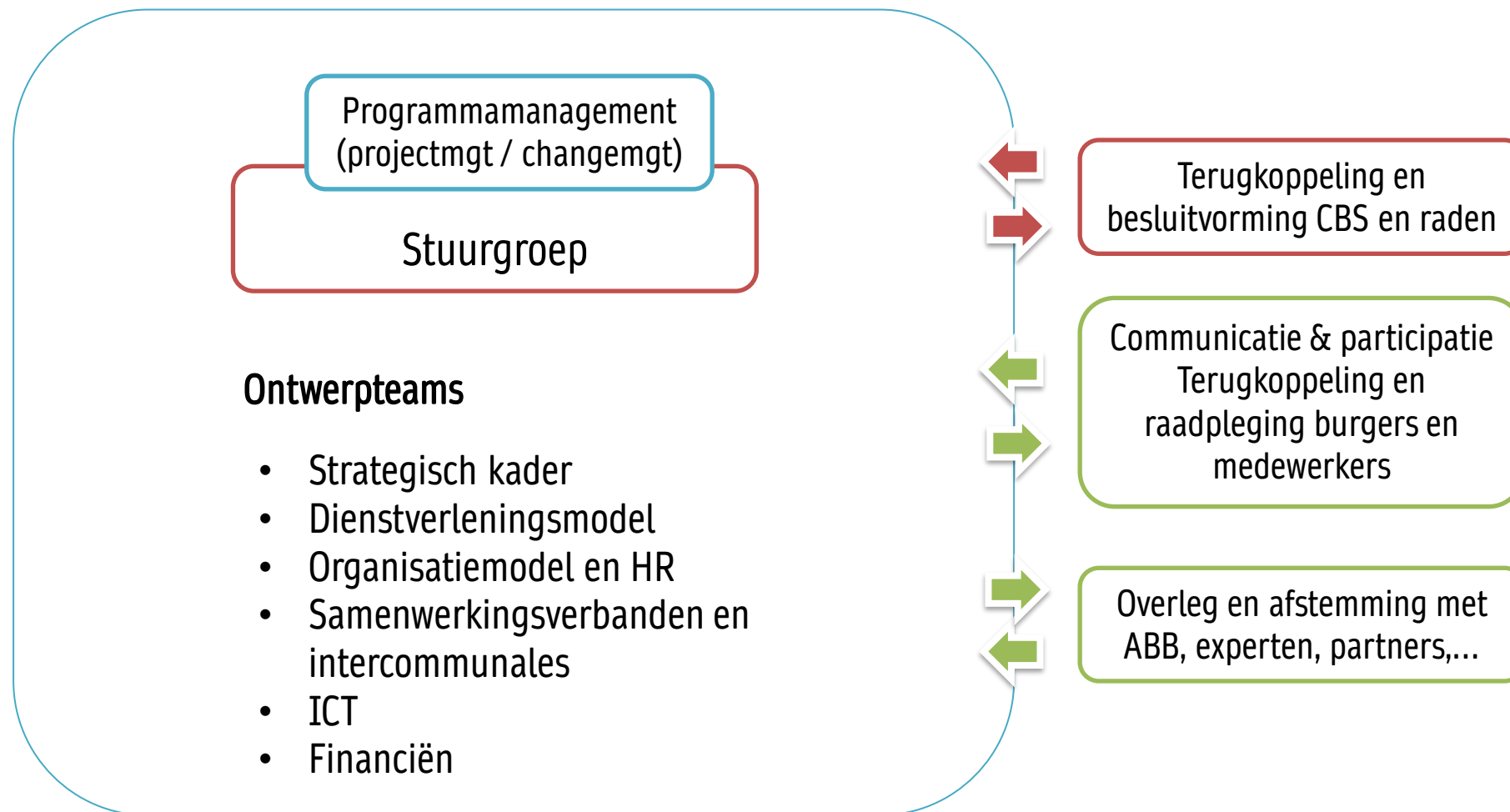
## Programmamanagement met centrale rol

- Overzicht en afstemmen tussen verschillende projecten/werven
- Strategie bewaken
- Scope, timing en budget beheren
- Uitwisselen en rapporteren met beleid
- Link naar besluitvorming (managementteams, colleges, gemeenteraden, ...)
- Continue aandacht voor communicatie en participatie

# Programmastructuur: fase ontwerp (tot medio 2022)



| x | HOESELT



# Ontwerpfase

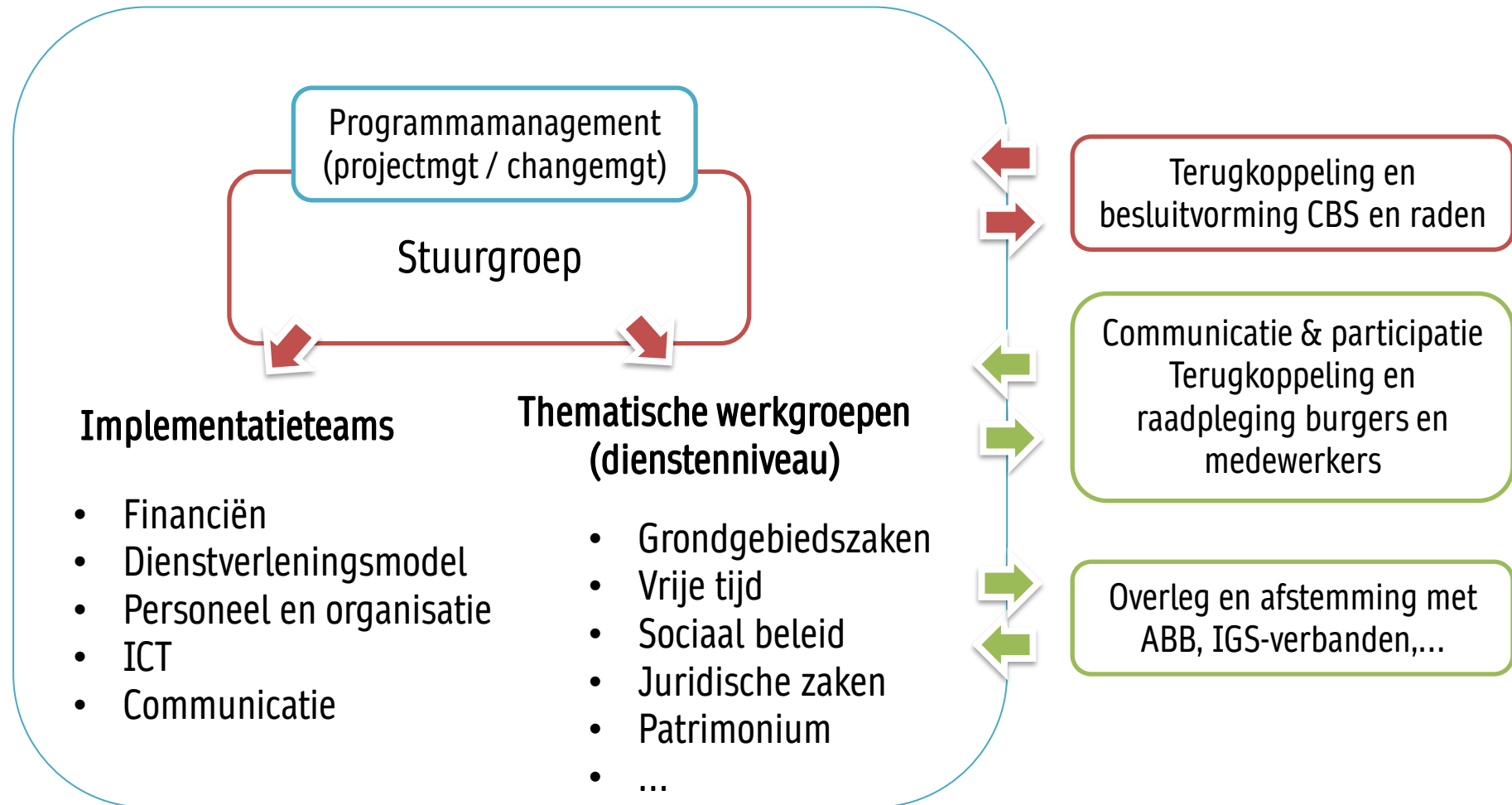


- Informatie verzamelen
  - dialoog en interactie met burgers en medewerkers
  - Bilaterale politieke gesprekken om toekomstscenario per domein te verfijnen (in conceptnota's)
  - Benchmark met vergelijkbare gemeenten
- Verwerking in concepten voor de nieuwe gemeente
  - Strategisch kader (kerntaken, verworvenheden, nieuwe beleidsintenties)
  - Concept voor dienstverlening (kanalen en locaties)
  - Krachtlijnen voor het nieuwe HR-en organisatiemodel
  - Samenwerkingsverbanden en intercommunales / IGS (inventarisatie, evaluatie en toekomstvoorstel)
  - ICT-plan (netwerk, hard- en software)
  - Financieel model (fiscaliteit, investeringen)
- Output: gevalideerde kompasnota

# Programmastructuur: fase implementatie (vanaf medio 2022)



× HOESELT







# Implementatiefase



- Uitwerken en (pilotgewijs) invoeren van de organisatiebrede concepten uit de kompasnota
  - Nieuw dienstverleningsmodel (PDC, openingsuren, locaties, werkplanningen, ...)
  - Organigram en HRM-elementen (reglementen, rollen en functies, invullingen en verschuivingen, ...)
  - ICT- infrastructuur
  - Financiële structuren (belastingen en retributies, financieel beheer)
- Aandacht voor communicatie
  - Interne betrokkenheid en change-begeleiding (informatie, participatie, continuïteit, weerstand opvangen)
  - Afstemmen met externe stakeholders (hogere overheden, partners, ..)
  - Procescommunicatie naar de burger
- Thematische werkgroepen
  - Met actieve rol voor de betrokken diensten uit beide besturen



# Implementatiefase



## Thematische werkgroepen

- Volgens het draaiboek van Agentschap Binnenlands Bestuur
- Gericht op het operationeel maken van de nieuwe organisatie

Interne en bestuurlijke zaken	Grongebonden materies	Persoonsgebonden materies	Veiligheid
Financien	Afval	Cultuur	Politiezone
Personeel	Energie	Jeugd	Hulpverleningszone
Juridische zaken	Leefmilieu	Sport	Noodplanning
huisvesting en patrimonium	Wonen	Welzijn	
Intergemeentelijke samenwerking	Mobiliteit	Onderwijs	
ICT, informatie en archief	Ondernemen en sociale economie	OCMW-thema's	
Communicatie	Toerisme		
Logistiek - facilitair beheer	Ruimtelijke ordening		
Burgerzaken			
Bestuurlijke zaken			



# Implementatiefase



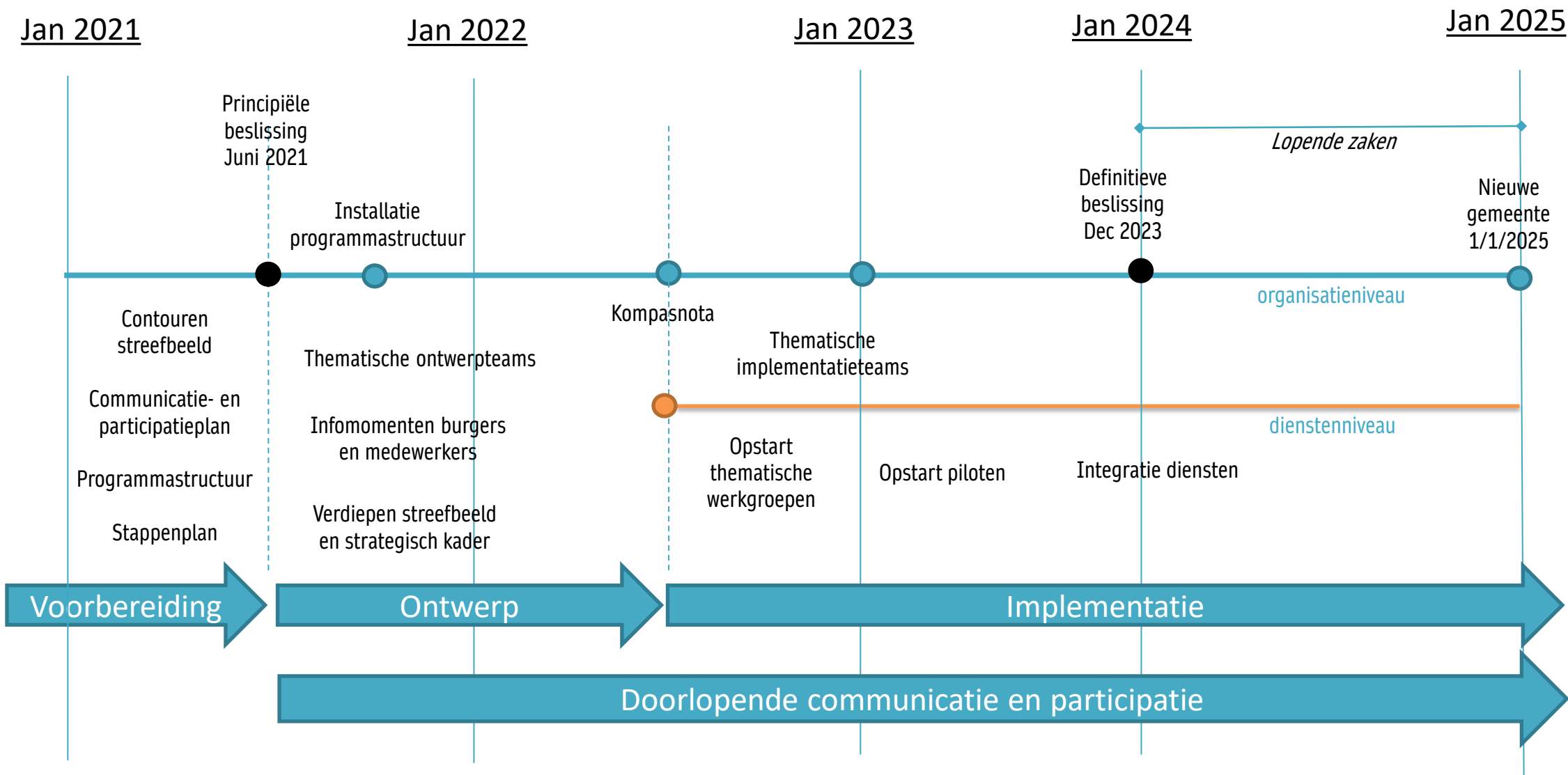
## Thematische werkgroepen: werkmethode



- **Werkmethode in de werkgroepen**
  - Huidige situatie (as is) in kaart brengen en inventariseren op vlak van
    - Personeel
    - Verantwoordelijkheden
    - Dienstverlening
    - Werkmethodes en processen
    - Context
  - Toekomstige situatie (to be) schetsen - bepalen van gewenste situatie in lijn met de Kompasnota
  - Stappenplan met doelen, verantwoordelijkheden en timing
    - Inclusief personeelsplan
    - Inclusief context en randvoorwaarden (huisvesting, praktisch/logistiek)
    - Inclusief werkmethodes en processen
  - Proefdraaien in piloten
  - Implementeren
- **Validatie en opvolging in het transitieteam**
- **Besluitvorming op mijlpalen via formele besluitvormingskanalen**



# Tijdstabel











# 6

## Communicatie- en participatieplan







Wil je snel,  
ga dan alleen.  
Wil je ver,  
ga dan samen.





# Doelgroepen in de communicatiestrategie

POLITICI	MEDEWERKERS	BURGERS, ORGANISATIES EN PARTNERS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Colleges</li><li>• Gemeenteraden</li><li>• Verzelfstandigde entiteiten (AGB, vzw's...)</li><li>• Bijzonder comité sociale Dienst</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leden managementteams</li><li>• Diensthoofden</li><li>• Alle medewerkers</li><li>• Projectgroepen / werkgroepen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inwoners / dorpskernen</li><li>• Verenigingen</li><li>• Ondernemingen &amp; middenstand</li><li>• Scholen</li><li>• Adviesraden</li><li>• Andere partners (leveranciers, buurgemeenten,...)</li></ul>



# Uitgangspunten



## Iedereen mee

- Breed spectrum aan doelgroepen (ook aandacht voor 65+)
- Iedereen kan en mag z'n zeg hebben
- Push en pullkanalen

## Transparant en open

- Er is niets te verbergen
- Procescommunicatie
- Aparte projectwebsite voor de fusie

## Multikanaal

- Brede waaier aan kanalen gebruiken
- Offline en online

## Gelijkwaardig

- 2 sterke partners
- Eigenheid benadrukken

## Verbindend

- Fusie van 23 dorpen
- Kracht van de nabijheid
- Storytelling



# Drie fasen: een sterke spanningsboog opbouwen





# Opbouw in 2 lagen



## LAAG 1

Doorlopend communiceren, acties en realisaties zichtbaar maken en aanmoedigen



## LAAG 2

Gerichte en gebundelde communicatie op belangrijke scharniermomenten in het traject







# Laag 1 – Doorlopende communicatie en participatie



- ↯ Centrale boodschappen worden vertaald naar diverse kanalen
  - ↯ Kanalen van beide gemeenten blijven gebruikt
  - ↯ Centrale infodatabank – zelfde teksten / zelfde beeldmateriaal
  - ↯ Aandacht voor kruisbestuiving & over het muurtje kijken (bv. zomer)
  - ↯ Aandacht voor storytelling vanuit 23 dorpen (bv. inwoner in beeld)
- ↯ Lancering eerste gemeenschappelijke kanalen
  - ↯ Projectwebsite
  - ↯ Digitale nieuwsbrief met 'fusienieuws'
  - ↯ Citizenlab
  - ↯ Offline: zelfde artikel in eigen magazine / fusiekrant
- ↯ Interne communicatie wordt opgedreven
  - ↯ Digitale fusieflash ook intern (bv. maandelijks)
  - ↯ Informatiedoorstroming wordt gelijk getrokken
- ↯ Citizenlab als centraal participatieplatform: intern & extern
  - ↯ Eerste participatiekennismaking
  - ↯ Tool moet inburgeren

# Voorbeeld burgerplatform via Citizenlab



## Herinrichting van de Markt

In Berlaar-Centrum worden momenteel de Pastorijstraat en de kerkomgeving vernieuwd. In de loop van de komende jaren wil het lokaal bestuur deze vernieuwingswerken graag doortrekken naar de dorpskern.

Het project doorloopt daarbij volgende voorlopige planning:

- 1 april 2021 -31 mei 2021: Burgerbevraging
- 1 juni 2021 -31 januari 2022: Opmaak voorontwerp
- 1 februari 2022 -30 september 2022: Omgevingsvergunning en aanbesteding
- 1 oktober 2022 -31 mei 2024: Uitvoering van de werken

Bekijk de onderwerpen



### Persona's

Maak je graag eens kennis met Robin, Jacqueline en/of Raymond? En wil je

Lees meer



### Extra informatie

Wens je graag meer informatie over de Toekomstcafés of voorgaande



# Laag 2 – Mijlpalen

Enkele piekmomenten in communicatie en participatie

- **Fase 1: Draagvlak en kaders**
  - Principiële beslissing tot fusie (juni 2021)
  - Infomomenten en thematafels met medewerkers
  - Infomomenten en thematafels met inwoners
- **Fase 2: Verdieping en verfijning**
  - Toekomstcafés in de 23 dorpen
  - Synthese in een wervend toekomstproject
- **Fase 3: De nieuwe identiteit vorm geven**



IDENTITEIT

# Puurs-Sint-Amands

Zoveel méér  
dan één  
gemeente

**Projectklant**  
Gemeente Puurs-Sint-Amands

**Jaar**  
2018

**Sector**  
Overheid

**Werkzaamheden**  
Bevolkingsonderaging  
Participatie-project  
Groepsgesprekken  
Merkepositionering  
Visuele identiteit-ontwerp  
Huisstijlhandboek  
Website design  
Strategisch & communicatieadvies  
Brand Movie  
Vormgeving / nazorg

**Contact**  
Nathalie.DeBurggrave@puursam.be  
03 203 28-27



maradonna  
community branding





### Zoveel meer te beleven

Puurs-Sint-Amands, zoveel te sporten



It is not allowed to re-use content, to leave it open and to use it in any other way. Member of the Puurs, covering all energy over 1000 kWh.





Contactpersonen voor dit onderzoek:

Bart Van Herck  
Senior expert

[Bart.vanherck@ideaconsult.be](mailto:Bart.vanherck@ideaconsult.be)

0477 26 34 33



Valentijn Vanoeteren  
Senior consultant governance

[Valentijn.vanoeteren@ideaconsult.be](mailto:Valentijn.vanoeteren@ideaconsult.be)

0498 08 97 76



# IDEA GROUP

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

IDEA   
CONSULT thinking ahead

**MONDEA**  
PARTNER VAN STERKE ORGANISATIES

**value partners**  
urban development



7

# Bijlage bestuurskrachtmeting





Merk op: deze bestuurskrachtmeting werd uitgevoerd voor drie gemeenten: Bilzen, Hoeselt en Riemst.

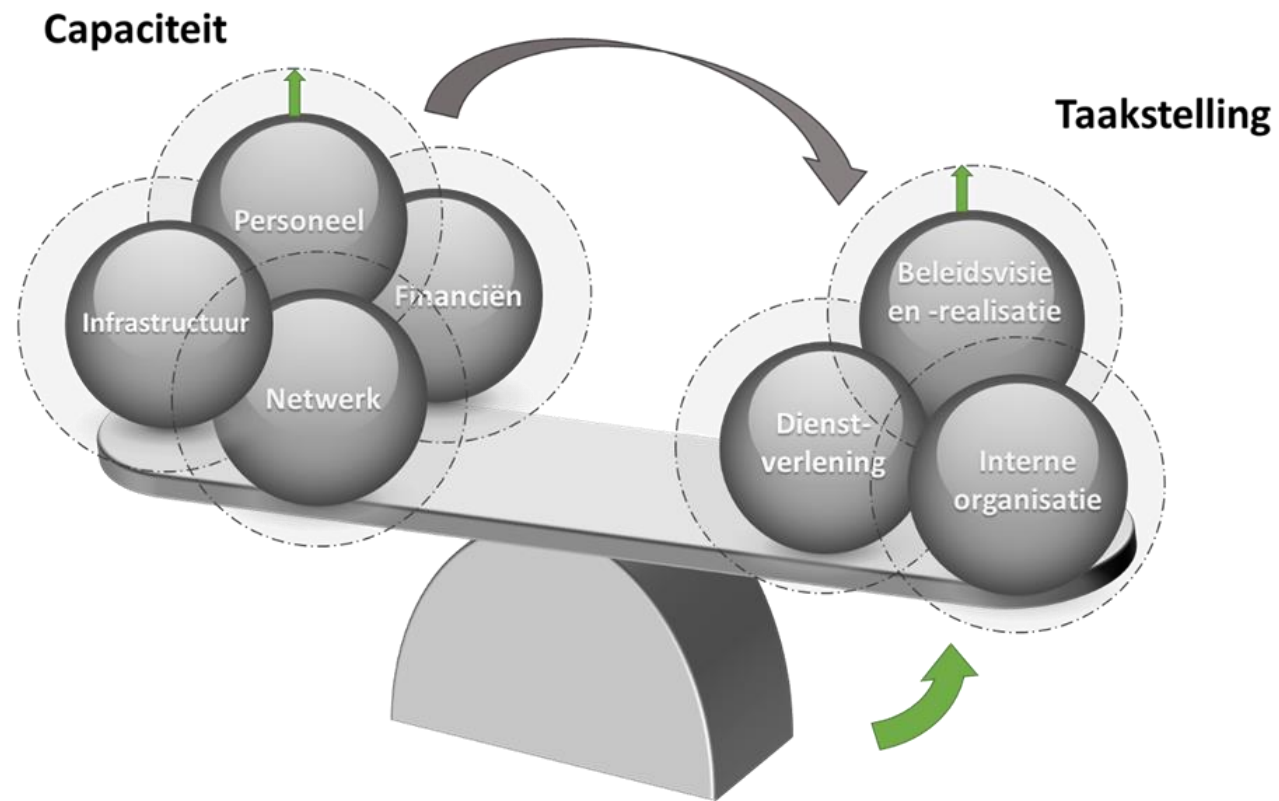
Hoewel Riemst nu niet meer in het fusietraject betrokken is, blijft de analyse geldig voor de onderbouw van de principiële beslissing tot fusie van Bilzen en Hoeselt.

De analyse bevat informatie over de zeven componenten van bestuurskracht: personeel, financiën, netwerk, infrastructuur, dienstverlening, beleid en interne organisatie.





# Onderzoek bestuurskracht Bilzen, Hoeselt en Riemst





# Vertrekken van een bestuurskrachtmeting

Via de methodiek van een bestuurskrachtmeting maken we een objectieve en onderbouwde analyse van de lokale besturen Bilzen, Hoeselt en Riemst.

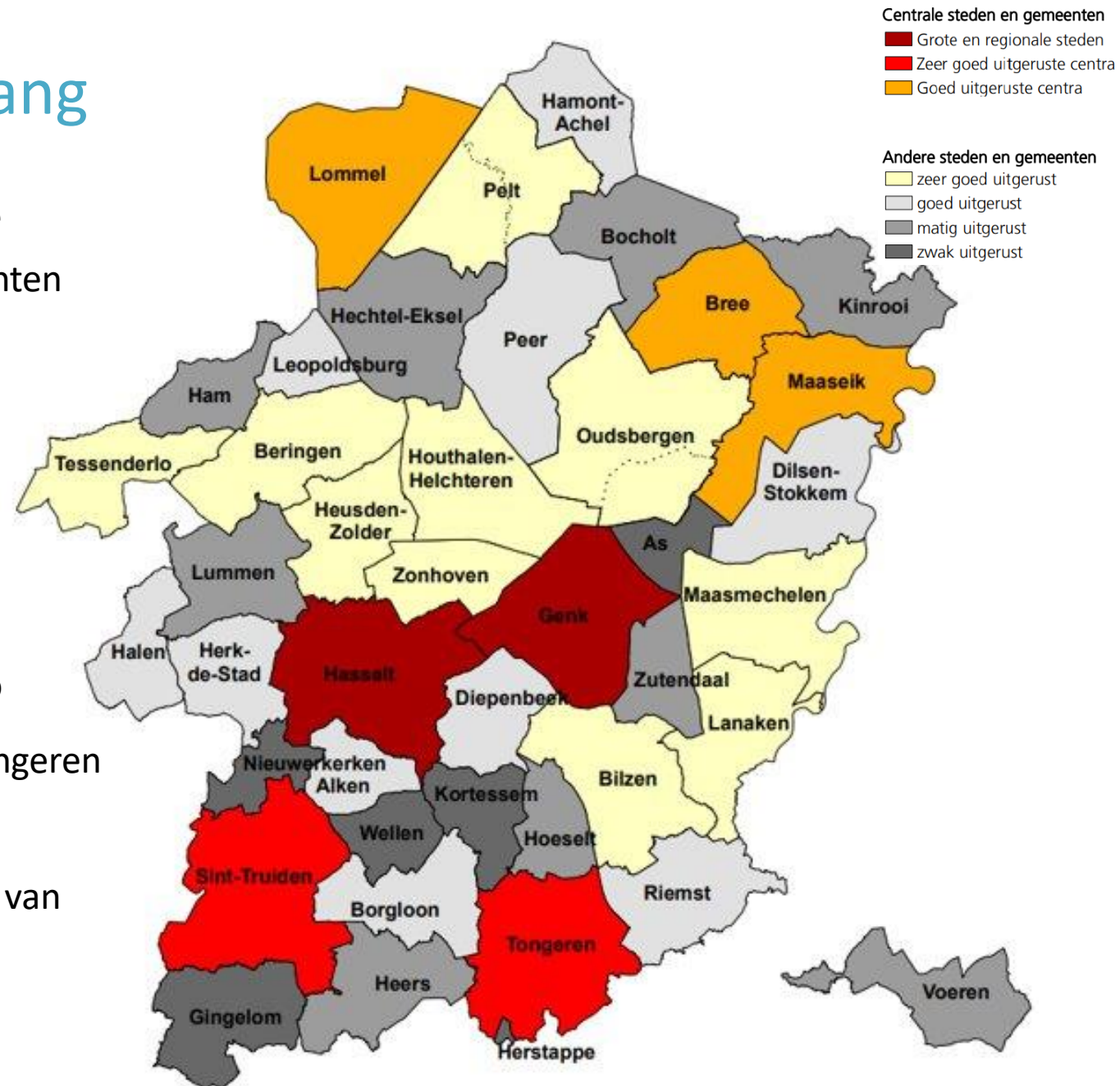
Om de resultaten van de bestuurskrachtmeting correct te kunnen interpreteren, geven we volgende aandachtspunten mee:

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



# Socio-economische samenhang

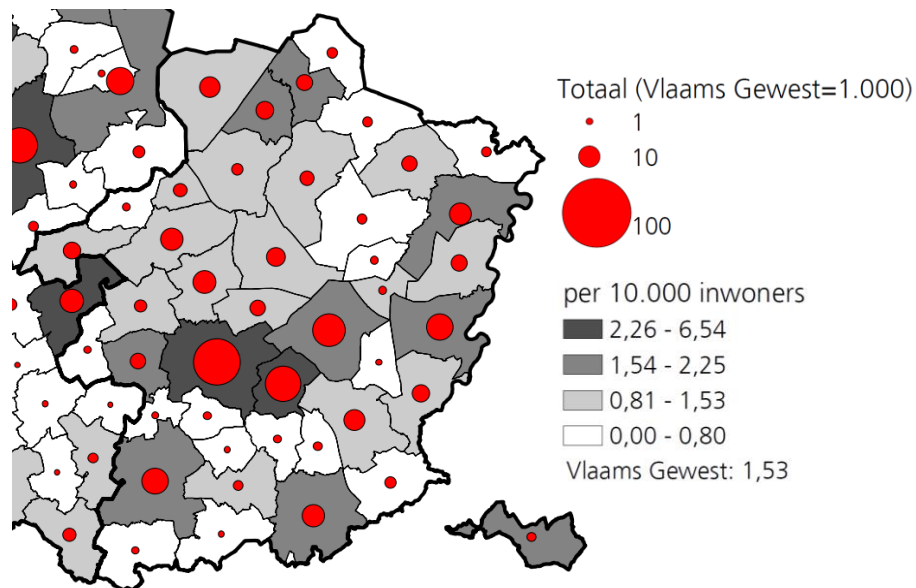
- ▶ Goede uitrustingsgraad Bilzen zorgt voor zekere aantrekkingskracht richting omliggende gemeenten voor o.a.:
  - ▶ Onderwijs
  - ▶ Zorg
  - ▶ Horeca en detailhandel
  - ▶ Cultuur, recreatie en sport
- ▶ Maar: geen eenduidige centrumstad in de regio
  - ▶ Voorzieningen sterk verspreid over o.a. Tongeren en Lanaken
  - ▶ Oriëntatie voor school en werk afhankelijk van kernen en persoonlijke situaties





# Socio-economische samenhang

## Onderwijs: uitrusting & pendelstroom



## Woon-werk-verkeer

van \ naar	Bilzen	Hoeselt	Riemst	Tongeren	Lanaken	Buitenland
Bilzen	4308	318	201	725	503	711
Hoeselt	450	1049	43	401	85	87
Riemst	333	132	1920	791	256	1342
Tongeren	371	113	218	5663	139	251
Lanaken	236	39	105	188	3848	2868

## Pendelstroom alle leerlingen (2019)

van \ naar	Bilzen	Hoeselt	Riemst
Bilzen	4281	267	23
Hoeselt	504	821	x
Riemst	473	56	1297

▶ Onderwijs: Bilzen-Hoeselt sterke verwevenheid, Riemst gemengd verhaal

▶ Woon-werk: sterke invloed buitenland en (verre) pendel

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

Data: Provincie in cijfers



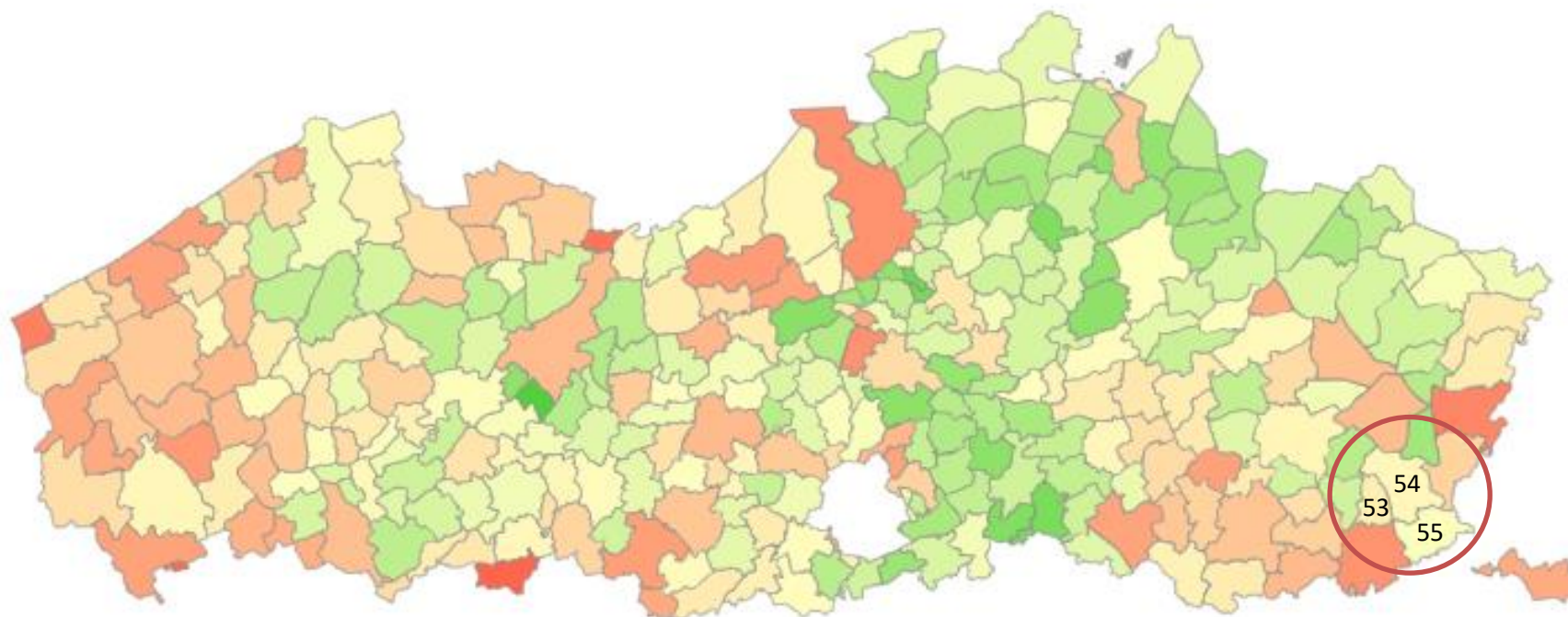


# Socio-economische samenhang



Sterk vergelijkbare SDG-profielen → gelijkaardige troeven en uitdagingen

- ▶ Bilzen: betere scores dan andere verstedelijkte gemeenten voor welzijn, onderwijs, leven op het land en publieke diensten
- ▶ Hoeselt en Riemst vooral sterke score op leven op het land door behoud van groen en onbewoonde oppervlakte in vergelijking met andere woongemeenten



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

[www.sdgmonitor.be](http://www.sdgmonitor.be)



## Kencijfers demografie

Gemiddeld aandeel 65-plussers, maar sterke vergrijzing verwacht (tot 26% verwacht in 2030 volgens SVR)

- ▶ Beneden gemiddeld aanbod woonzorgcentra

Hoog aandeel mensen van niet-Belgische herkomst in Riemst (42,7% van 0-24 jarigen), grotendeels te verklaren door hoog aandeel Nederlanders (21% van inwoners)

	Bilzen	Hoeselt	Riemst	Vlaams gemiddelde
Type gemeente (Belfiuscluster)	Verstedelijkte gemeente met vergrijzende bevolking	Woon-gemeente met eerder vergrijzende bevolking	Woon-gemeente met eerder vergrijzende bevolking	<i>n.v.t.</i>
Aantal inwoners (1/1/2020)	32 573	9 771	16 818	22 171
Bevolkingsdichtheid (1/1/2020)	429	325	291	488
Bevolkingsgroei 2015-2020	2,4%	1,3%	1,3%	<i>n.v.t.</i>
Aandeel 65+ (1/1/2020)	<b>20,8%</b>	<b>21,1%</b>	<b>18,5%</b>	<b>19,4%</b>
Aandeel alleenwonenden (2020)	28,3%	27,1%	27,0%	31,9%
Aandeel herkomst niet-Belg (1/1/2020)	<b>21,2%</b>	<b>13,0%</b>	<b>30,5%</b>	<b>23,3%</b>
Aanbod woonzorgcentra per 100 65+ (2020)	<b>5,60%</b>	<b>4,70%</b>	<b>4,7%</b>	<b>6,0%</b>



# Kencijfers economie en ondernemerschap

Licht beneden gemiddeld  
ondernemerschap

- ▶ Uitzondering: detailhandel in Riemst

	Bilzen	Hoeselt	Riemst	<i>Vlaams gemiddelde</i>
Oprichtingsratio ondernemingen (2018)	9,8%	9,0%	8,4%	10,2%
Aandeel ondernemers t.o.v. bevolking 15-64j (2020)	9,9%	11,2%	10,5%	10,9%
Winkelvloeropp. (in m <sup>2</sup> ) per 1000 inwoners (2020)	1 701	1 018	3 333	2 012
% leegstand t.o.v. winkelvloeroppervlakte (2020)	12,0%	16,4%	9,8%	12,5%
Werkzaamheidsgraad (2018)	69,3%	71,5%	69,7%	68,9%
Jobratio	49,4%	59%	35,7%	72,2%



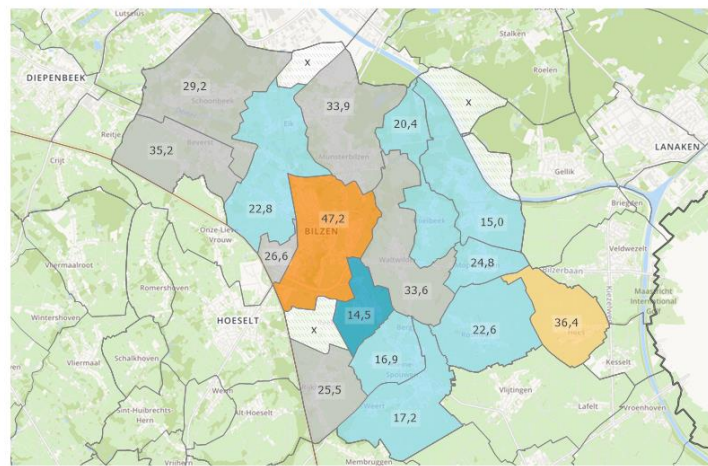
# Kencijfers welvaart en welzijn

## Beperkte kansarmoede

- ▶ Wel beneden gemiddelde welvaart en werkzaamheid
- ▶ Geboorten in kansarmoede in Bilzen relatief hoog

	Bilzen	Hoeselt	Riemst	Vlaams gemiddelde
Welvaartsindex (2018)	101,0%	102,0%	98,0%	107,0%
Aandeel niet-werkende werkzoekenden, laaggeschoold en langdurig (2020)	15,1%	14,3%	27,0%	25,4%
Geboorten in kansarme gezinnen t.o.v. totale geboorten (2020)	16,9%	8,0%	5,1%	14,0%
(Equivalent) leefloners per 1.000 inwoners (2019)	3,26	1,64	0,72	5,57

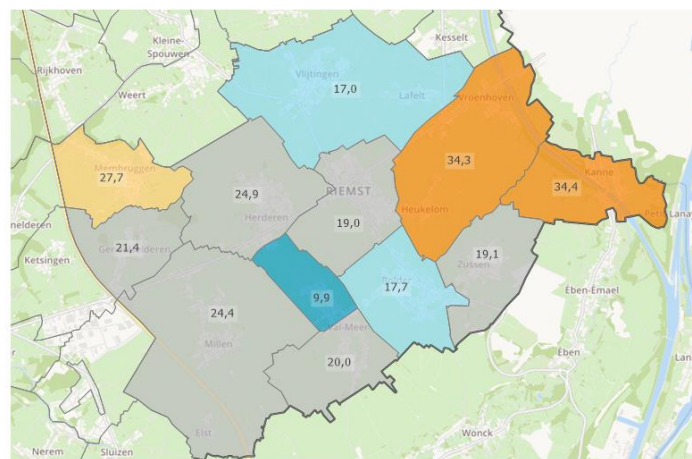
Kaart 14 | Indicatorleerlingen gewoon basisonderwijs, % t.o.v. alle leerlingen GBO (2019) (z-scores)



veel lager lager gemiddeld hoger veel hoger

Bron: Departement Onderwijs en Vorming van de Vlaamse Gemeenschap | provincies.incijfers.be

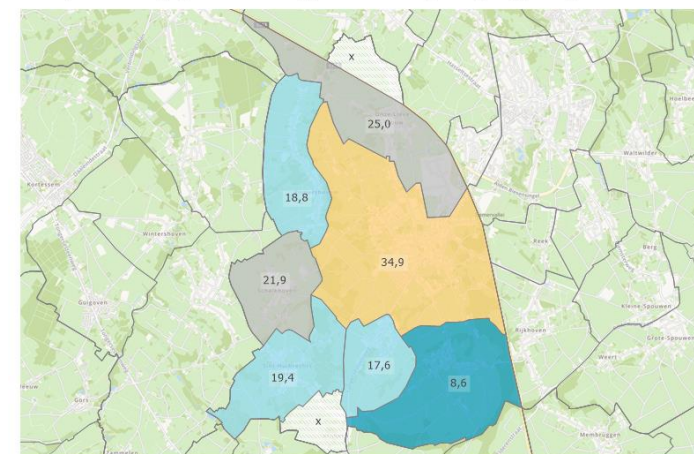
Kaart 14 | Indicatorleerlingen gewoon basisonderwijs, % t.o.v. alle leerlingen GBO (2019) (z-scores)



veel lager lager gemiddeld hoger veel hoger

Bron: Departement Onderwijs en Vorming van de Vlaamse Gemeenschap | provincies.incijfers.be

Kaart 14 | Indicatorleerlingen gewoon basisonderwijs, % t.o.v. alle leerlingen GBO (2019) (z-scores)



veel lager lager gemiddeld hoger veel hoger

Bron: Departement Onderwijs en Vorming van de Vlaamse Gemeenschap | provincies.incijfers.be





## Kencijfers wonen en ruimte

Hoog aandeel eensgezinswoningen, aan relatief betaalbare prijzen

- ▶ Heel beperkt aandeel sociale huurwoningen in Riemst
- ▶ Eerder hoge CO2-emissie door huishoudens

Relatief veel open ruimte (zelfs in Bilzen 70,8% open ruimte)

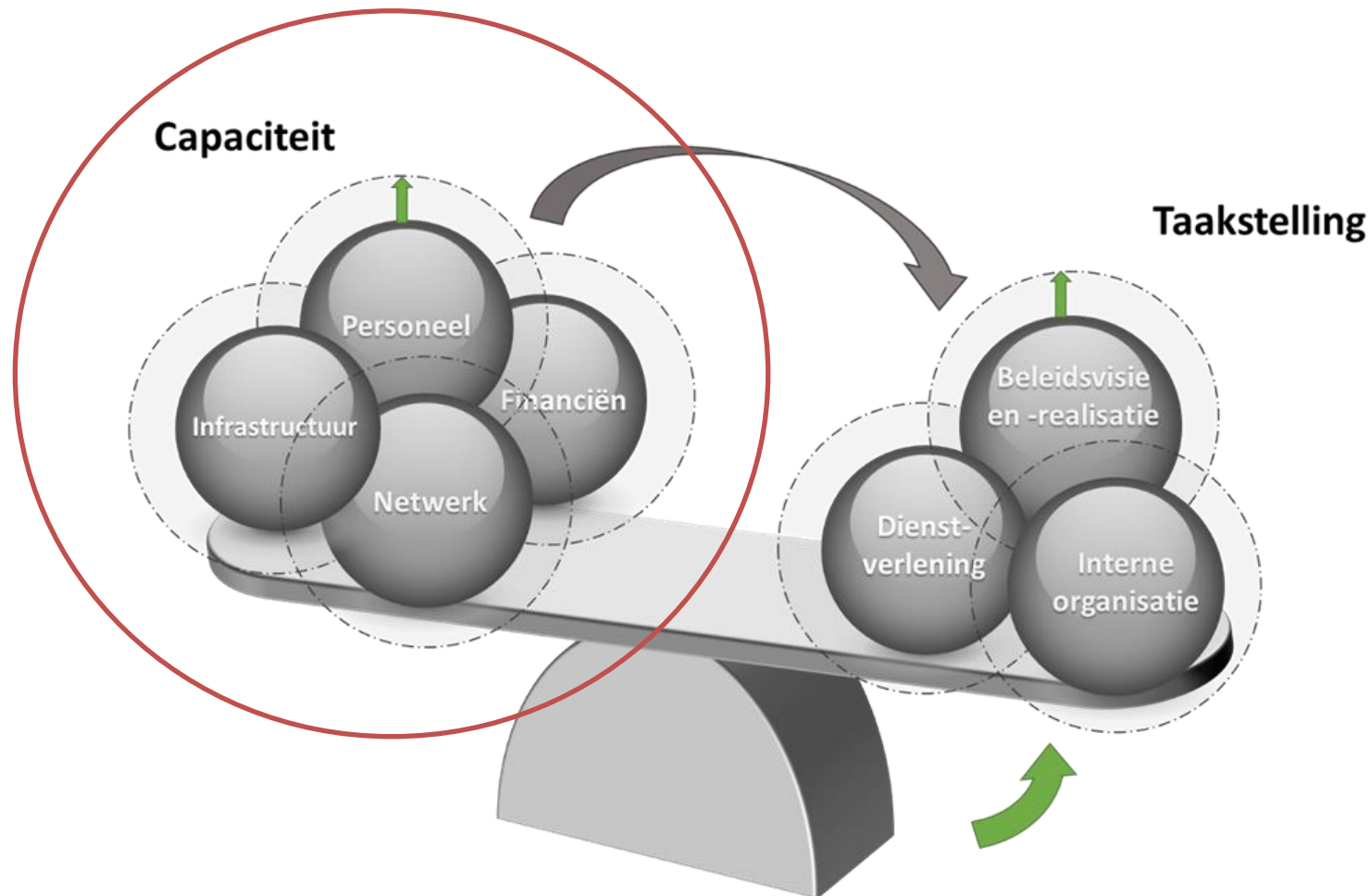
	Bilzen	Hoeselt	Riemst	Vlaams gemiddelde
Aandeel eengezinswoningen t.o.v. alle woongelegenheden (2019)	72,7%	78,5%	85,5%	68,2%
Mediaanprijs huizen met 4 gevels (2019)	€ 274 500	€ 299 000	€ 275 000	€ 330 000
Percentage sociale huurwoningen tov private huishoudens (2018)	5,1%	5,6%	1,6%	5,9%
Open ruimte t.o.v. totale oppervlakte (2016)	70,8%	73,1%	79,4%	66,9%
Verharding t.o.v. totale oppervlakte (2016)	12,2%	10,4%	8,9%	13,5%
CO2-emissie door huishoudens in ton per huishouden (2018)	3,52	4,35	3,84	3,2
Benuttingsgraad bruikbare daken voor PV (2018)	6,8	5,9	6,5	



# De middelen van elke gemeente in beeld

We onderscheiden vier soorten middelen:

- ▶ Personele middelen
- ▶ Financiële middelen
- ▶ Netwerk
- ▶ Infrastructuur



# Personeel

## Schaalvoordeel in

- ▶ Continuïteit van dienstverlening (eenmansdiensten) en specialisatie (vb. enkel een voltijdse mobiliteitsambtenaar in Bilzen)
- ▶ Opleidingsniveau en vorming na aanwerving
- ▶ Wervingscapaciteit

## Collectieve uitdaging:

- ▶ Leidinggeven: onder druk door sterk operationele focus (nuance: lopende coachingstrajecten in Bilzen en Riemst)





# Personeel: competentie en bezetting

- ▶ Bilzen heeft personeel van scholen en WZC op de payroll, Riemst van scholen, Hoeselt enkel direct gemeentelijk personeel
- ▶ Geen E-niveaus in Hoeselt, wel aanzienlijke aantallen in Bilzen (34 VTE) en Riemst (19 VTE)

Omschrijving	Bilzen				Hoeselt	Riemst		
	Gemeente en OCMW	Overig personeel op payroll gemeente		TOTAAL	Gemeente en OCMW	Gemeente en OCMW	Overig personeel op payroll gemeente	TOTAAL
		Scholen	Woonzorgcentra				Scholen	
Aantal personeelsleden (1 december 2020)	<b>357</b>	6	146	509	<b>102</b>	<b>159</b>	8	167
Aantal VTE (1 december 2020)	<b>299,79</b>	1	94,35	395,14	<b>88,72</b>	<b>126,53</b>	2,51	129,04
Aantal VTE (decr. graden)	<b>2</b>	0	0	2	<b>2,4</b>	<b>2</b>	0	2
Aantal VTE niveau A	<b>20,71</b>	0	2,4	23,11	<b>3,4</b>	<b>8,6</b>	0	8,6
Aantal VTE niveau B	<b>73,76</b>	0	10,3	84,06	<b>20</b>	<b>39,87</b>	2,51	42,38
Aantal VTE niveau C	<b>100,74</b>	1	54,95	156,69	<b>22,86</b>	<b>33,84</b>	0	33,84
Aantal VTE niveau D	<b>68,7</b>	0	6	74,7	<b>40,06</b>	<b>23,41</b>	0	23,41
Aantal VTE niveau E	<b>33,88</b>	0	20,7	54,58	<b>0</b>	<b>18,81</b>	0	18,81
Aantal contractuelen (koppen)	<b>326</b>	6	126	458	<b>76</b>	<b>116</b>	8	124
Aantal statutairen (koppen)	<b>31</b>	0	20	51	<b>26</b>	<b>39</b>	0	39

Tabel: overzicht personeelsbestanden in absolute cijfers (gebaseerd op input personeelsdiensten december 2020)





# Personeel: competentie en bezetting

- ▶ Beperkte personeelsbezetting t.o.v. aantal inwoners in vergelijking met Belfiuscluster
- ▶ Onderling sterk vergelijkbaar, maar:
  - ▶ Veel meer A niveaus in Bilzen en Riemst
  - ▶ Hoger aandeel contractuelen in Bilzen door gericht beleid
  - ▶ Hoger aandeel deeltijds werk in Riemst
  - ▶ Hoog aandeel outsourcing in Riemst (vb. groenonderhoud, riolering,...)

	Bilzen	Hoeselt	Riemst
Omschrijving	Gemeente en OCMW	Gemeente en OCMW	Gemeente en OCMW
Aantal personeelsleden (1 december 2020)	11,0	10,5	9,5
Aantal VTE (1 december 2020)	9,2	9,1	7,5
Aantal VTE (decr. graden)	0,1	0,2	0,1
Aantal VTE niveau A	0,6	0,3	0,5
Aantal VTE niveau B	2,3	2,1	2,6
Aantal VTE niveau C	3,1	2,3	2,0
Aantal VTE niveau D	2,1	4,1	1,4
Aantal VTE niveau E	1,0	0,0	1,1
Aantal contractuelen (koppen)	10,0	7,8	6,9
Aantal statutairen (koppen)	1,0	2,7	2,3

Tabel: overzicht personeelsbestanden per 1.000 inwoners (gebaseerd op input personeelsdiensten december 2020)

# Personeel: competentie en bezetting



- ▶ Voldoende wervingscapaciteit, met specifieke uitzonderingen:
  - Knelpuntberoepen zoals poets- of zorgpersoneel
  - Specifieke profielen (vb. subsidiejager)
  - Werkpunt: actiever werven
- ▶ Voldoende gespecialiseerde medewerkers
  - Troeven: dienst ruimte/omgeving, overheidsopdrachten en algemene dienstverlening
  - In ontwikkeling: traject rond leidinggeven
- ▶ Geen structurele continuïteitsproblemen
  - Geen echte eenmansdiensten
  - Uitzonderlijk: samenvallen van vb. verlof en ziekte



- ▶ Specialisatie vooral opgedaan via 'on-the-job-training'
  - Rekrutering op attitude
  - Beperkt verloop
- ▶ Beperkte omvang van diensten zorgt voor uitdagingen:
  - Weinig ruimte voor specialisatie
  - Algemene vaardigheden zoals leidinggeven en beleidsmatig denken ondergesneeuwd door operationele taken
- ▶ Continuïteit van dienstverlening onder druk
  - Sterke 'basis'werking (vb. financiën, sociale dienst, burgerzaken,...)
  - **5 tal eenmansdiensten**
  - Organisatie als geheel kwetsbaar doordat meeste taken niet ontdubbeld kunnen worden



- ▶ Matige wervingscapaciteit, met voornaamste uitdagingen:
  - Knelpuntberoepen zoals poets- of zorgpersoneel
  - Heel gespecialiseerde functies (diensthoofd communicatie, mobiliteitsambtenaar, diensthoofd ICT)
- ▶ Beperkte omvang van diensten zorgt voor uitdagingen:
  - Weinig ruimte voor specialisatie
  - Algemene vaardigheden zoals leidinggeven en beleidsmatig denken ondergesneeuwd door operationele taken
- ▶ Continuïteit van dienstverlening onder druk
  - Sterke 'basis'werking (vb. vergunningen en bevolking)
  - **14 tal eenmansdiensten**
  - Continuïteit zoveel mogelijk garanderen door leidinggevendenden als back-up

# Personeel: personeelsbeleid



- ▶ **Uitgewerkte evaluatiecyclus:**
  - Zowel coaching als evaluatiegesprekken
  - Ondersteunende tool (Mijn werkbalans)
  - Te weinig toegepast (tijdsgebrek bij leidinggevenden)
- ▶ Corona als motor om telewerk structureel toe te passen
- ▶ Aandacht voor matching ambities medewerkers en organisatie:
  - Interne verschuivingen (vb. na goestinggesprekken)
  - Belangrijk criterium bij selectie
  - Gepland traject om betrokkenheid medewerkers te vergroten
- ▶ **Vraaggestuurd vormingsbeleid**
  - Jaarlijks €120 000 voorzien → ongeveer €400 per VTE
  - Samenwerking met Streetwize voor leerrijke teambuilding



- ▶ Evaluatiecyclus toegepast, maar aan vernieuwing toe wegens onvoldoende juridisch onderbouwd en te omslachtig
- ▶ Corona als testcase richting telewerk
- ▶ Aandacht voor motiveren medewerkers sterk afhankelijk van diensthoofden
- ▶ **Vraaggestuurd vormingsbeleid**
  - ± 10.000 EUR per jaar (incl. budget voor teambuilding) → ongeveer €110 per VTE



- ▶ **Beperkte toepassing van evaluatiecyclus:**
  - Te omslachtig, zeker zonder software om op te volgen
  - Focus personeelsdienst lag op beheer en rekrutering vanwege verloop
- ▶ Telewerk als tijdelijke oplossing voor corona
- ▶ Aandacht voor motiveren medewerkers via:
  - Interne doorstroom
  - Criterium bij selectie
- ▶ **Vraaggestuurd vormingsbeleid**
  - ± 30.000 EUR per jaar (+€35.000 aan interne coaching) → ongeveer €230 per VTE

# Personeel: personeelsbeleid



- ▶ Duidelijke waarden met diverse projecten om ze te implementeren, maar beperkt gekend bij medewerkers
- ▶ Opvolging van ziekteverzuim via HR:
  - Bradfordfactor als indicator voor controle
  - Begeleiding bij terugkomst na langdurige afwezigheid
- ▶ Bouwend aan traject om delegeren en vertrouwen binnen de organisatie te versterken



- ▶ Waarden geëxpliciteerd in functieomschrijvingen, maar beperkt gekend bij medewerkers
- ▶ Ziekteverzuim niet problematisch, maar controlesysteem wel aan vernieuwing toe
- ▶ Vooral betrokkenheid bij eigen dienst, niet organisatie als geheel
  - Mate van autonomie en vertrouwen in medewerkers heel situatiegebonden
  - Weinig tijd en initiatief voor nieuwe initiatieven



- ▶ Waarden geëxpliciteerd in functieomschrijvingen
- ▶ Beperkt zicht op ziekteverzuim
  - Wel opvolging bij langdurige afwezigheid en afstemmen van opdracht in functie van terugkeer
- ▶ Vooral betrokkenheid bij dienstverlening, minder bij organisatie als geheel
  - Flexibiliteit en dynamiek bij medewerkers indien nodig voor dienstverlening
  - Weinig ruimte voor persoonlijke ontwikkeling



# Netwerk

Hoog aandeel gemeenschappelijke samenwerkingsverbanden

- ▶ Specifiek drie gemeenten: Politiezone, delen van personeel en materiaal
- ▶ Ruimer: regierol SE, Wijkwerken, preventie, IOED Oost, eerstelijnszone gezondheid,...
- ▶ Referentieregio Limburg (vb. vervoerregio, Limburg.net, STEBO)



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

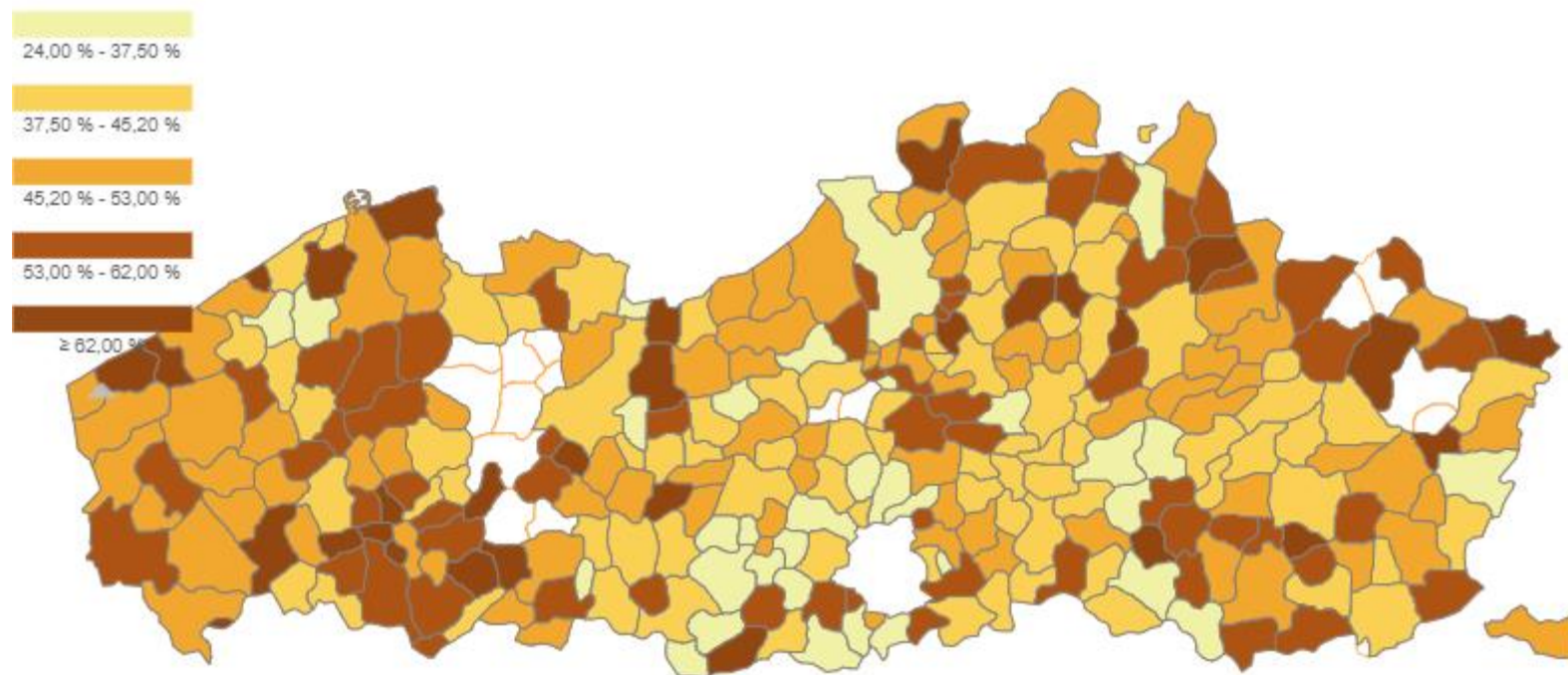


# Netwerk



Duidelijke onderlinge verschillen:

- ▶ Actieve opvolging van intergemeentelijke samenwerking vanuit Riemst, uitdaging in Bilzen en Hoeselt
- ▶ Inzet op inspraak bij Riemst (zichtbaar resultaat bij tevredenheid inwoners)



Aandeel (%) van de inwoners dat vindt dat het gemeentebestuur of stadsbestuur voldoende inspanningen doet om bewoners bij veranderingen in hun gemeente/stad te betrekken

Bron: Gemeentemonitor 2017



# Netwerk: de groep gemeente



- ▶ AGB 'Stadsontwikkeling Bilzen' als belangrijke actor voor een verbeterde exploitatie van haar vrijetijdsinfrastructuur
  - Nauwe verwevenheid met gemeente via vertegenwoordigers
  - Opvolging via personeel en beheersovereenkomst



- ▶ 2 EVA's: vzw Cultuur en vzw Sport



- ▶ Geen AGB's of andere verzelfstandigde entiteiten

# Netwerk: relatie met buurgemeenten en andere overheden



- ▶ IGS: Weinig structurele terugkoppeling en bijsturing, met uitzondering van stuurgroepen en beheerscomités die jaarlijkse evaluatie doen
- ▶ Sterk bovenlokaal netwerk en impact op centrale overheden
- ▶ Goede verstandhouding met AWW, de Lijn, MOW, provinciale diensten wegen/waterlopen
- ▶ Stad wil trendsetter zijn in de regio



- ▶ Beperkt overzicht en geen actieve opvolging van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden
- ▶ Heel beperkte invloed op centrale overheden
- ▶ Slechts uitzonderlijk betrokken in pilootprojecten



- ▶ Actieve opvolging van intergemeentelijke samenwerking:
  - Gemeentebestuur is bijna altijd vertegenwoordigd door de desbetreffende schep en in de Raad van bestuur of de stuurgroep
  - Actieve inbreng in de agenda 's
  - Terugkoppeling naar de rest van de organisatie
- ▶ Volgen bovenlokale ontwikkelingen nauw op en zorgen voor kritische input (vb. opmaak BRV, OV, ...)
- ▶ Uitdaging: grensoverschrijdende dossiers
- ▶ Slechts uitzonderlijk betrokken in pilootprojecten



# Netwerk: verenigingen en instellingen



- ▶ Grote fierheid en tevredenheid bij inwoners
  - 74% van de inwoners is fier op de gemeente (Gemeentemonitor 2017)
  - 83% van de inwoners is tevreden over de buurt (Gemeentemonitor 2017)
  - 21% van de inwoners heeft de intentie om de komende 5 jaar te verhuizen (Gemeentemonitor 2017)
- ▶ Sociale cohesie
  - 62% van de inwoners heeft veel contact met andere buurtbewoners (Gemeentemonitor 2017)
  - 53% vindt dat de verschillende culturen goed samenleven in de gemeente (Gemeentemonitor 2017)
- ▶ Uitgebreid netwerk aan vrijwilligers, maar dalende evolutie
- ▶ Beperkte nood aan externe capaciteit. Hoofdzakelijk voor grote infrastructuur- en bouwopdrachten



- ▶ Grote tevredenheid, maar beperkte fierheid over gemeente
  - 62% van de inwoners is fier op de gemeente (Gemeentemonitor 2017)
  - 80% van de inwoners is tevreden over de buurt (Gemeentemonitor 2017)
  - 19% van de inwoners heeft de intentie om de komende 5 jaar te verhuizen (Gemeentemonitor 2017)
- ▶ Sociale cohesie
  - 58% van de inwoners heeft veel contact met andere buurtbewoners (Gemeentemonitor 2017)
  - 59% vindt dat de verschillende culturen goed samenleven in de gemeente (Gemeentemonitor 2017)
- ▶ Vooral vrijwilligerswerking bij vrije tijd en welzijn. Dalende evolutie
- ▶ Vooral inzet externe capaciteit bij grote projecten zoals infrastructuur



- ▶ Grote fierheid en tevredenheid bij inwoners
  - 75% van de inwoners is fier op de gemeente (Gemeentemonitor 2017)
  - 81% van de inwoners is tevreden over de buurt (Gemeentemonitor 2017)
  - 16% van de inwoners heeft de intentie om de komende 5 jaar te verhuizen (Gemeentemonitor 2017)
- ▶ Sociale cohesie
  - 60% van de inwoners heeft veel contact met andere buurtbewoners (Gemeentemonitor 2017)
  - 55% vindt dat de verschillende culturen goed samenleven in de gemeente (Gemeentemonitor 2017)
- ▶ Uitgebreid netwerk aan vrijwilligers, maar dalende evolutie
- ▶ Inzet van externe capaciteit bij verschillende beleidsthema's
- ▶ Belang van netwerk met collega's

# Netwerk: participatie



- ▶ Projectmatige participatie van burgers als aanvulling op adviesraden en specifieke werkgroepen
  - Klimaattafels
  - Stad in actie
  - 53% van de inwoners vindt dat het bestuur voldoende inspanningen doet om bewoners bij veranderingen te betrekken (gemeentemonitor 2017)
- ▶ Mix van moderne en klassieke communicatiekanalen:
  - Directe interactie met de inwoners toe: voornamelijk via sociale media, het e-mailadres info@bilzen.be en directe dienstverlening/communicatie via de onthaalbalies
  - Voor bepaalde diensten bestaat er nog specifieke communicatie zoals voor senioren via een digitale seniorennieuwsbrief
- ▶ Samenwerking met Vlaamse ombudsman bij klachten



- ▶ Participatie van burgers via:
  - beperkte werking via gemeentelijke adviesraden (bvb. jeugdraad, sportraad, cultuurraad,...) doch met weinig terugkoppeling naar het CBS of GR
  - eventueel infovergadering bij grotere projecten
  - digitaal burgerparticipatieplatform (recent gestart)
  - 43% van de inwoners vindt dat het bestuur voldoende inspanningen doet om bewoners bij veranderingen te betrekken (gemeentemonitor 2017)
- ▶ Focus op informele contacten via politieke mandatarissen
  - Geen communicatiedienst
  - Beperkte interactie via formele kanalen
- ▶ Formeel klachtenregistratiesysteem in opmaak



- ▶ Participatie ondersteund via externe expertise
  - Tweejaarlijkse burgerbevraging in samenwerking met de Universiteit Maastricht.
  - Proefproject 'Dorp aan zet' getrokken door Stebo, Provincie Limburg en Innovatiesteunpunt
  - Dalende interesse bij inwoners voor adviesraden
  - Gerichte infosessies en betrekken van doelgroepen (vb. kind- en jeugd vriendelijke gemeente)
  - 61% van de inwoners vindt dat het bestuur voldoende inspanningen doet om bewoners bij veranderingen te betrekken (gemeentemonitor 2017)
- ▶ Inzet op directe interactie, onafhankelijk van kanaal
- ▶ Uitgebreid klachtenmeldingssysteem



# Financiële middelen



Grotere besturen investeren meer (rekening houdend met aantal inwoners)

- ▶ Bilzen investeert bijna dubbel zoveel als Hoeselt, Riemst ligt ertussen in
- ▶ Bilzen heeft een aanzienlijke schuld, maar hiertegenover staan voldoende ontvangsten en een positieve gecorrigeerde autofinancieringsmarge

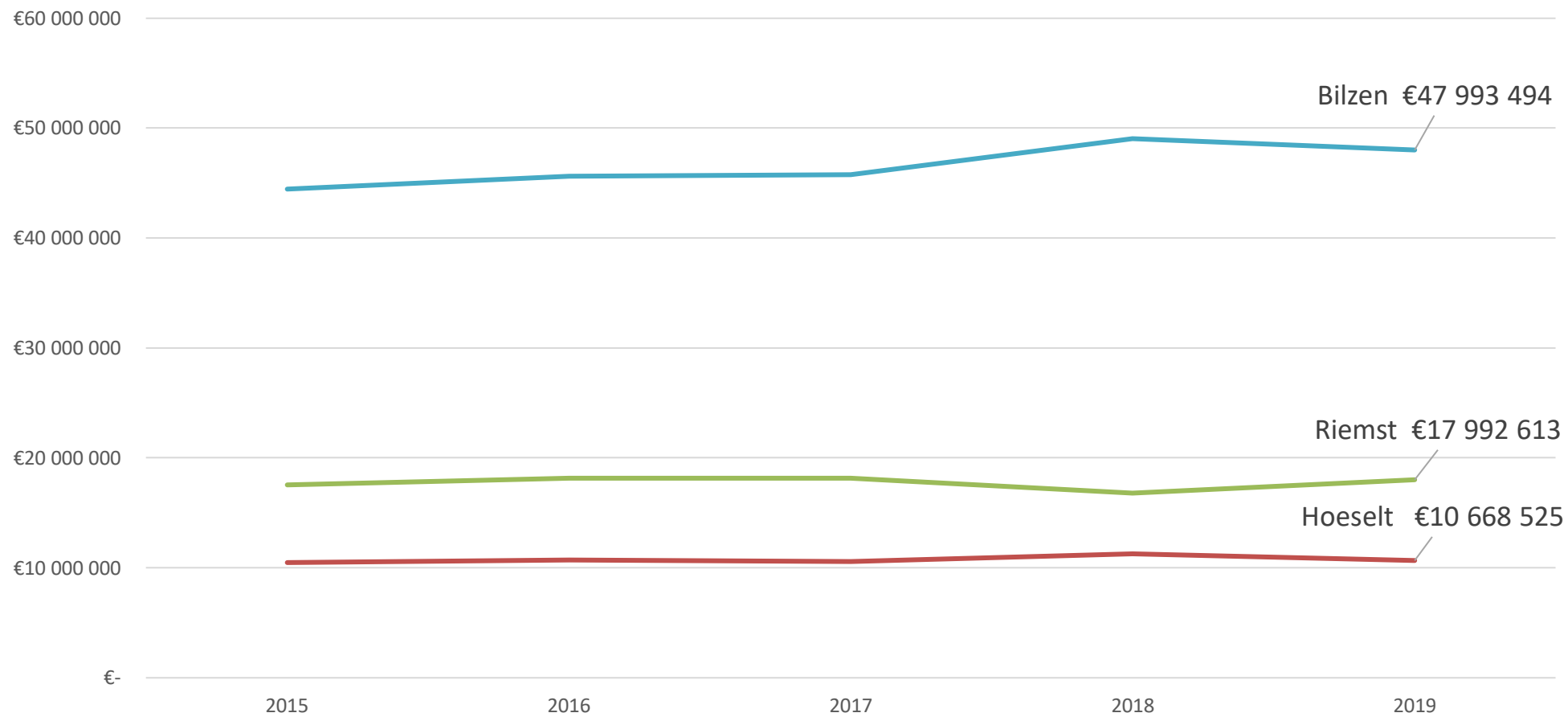
	Bilzen	Hoeselt	Riemst
<i>Rekeningcijfers 2019</i>	<i>€/inw</i>	<i>€/inw</i>	<i>€/inw</i>
<b>Totale uitgaven</b>	<b>1 835</b>	<b>1 254</b>	<b>1 316</b>
Exploitatie-uitgaven	1 485	1 101	1 066
Investeringsuitgaven	350	153	250
<b>Totale ontvangsten</b>	<b>1 853</b>	<b>1 366</b>	<b>1 299</b>
Exploitatie-ontvangsten	1 779	1 362	1 267
Investeringsontvangsten	74	4	32
<b>Gecorrigeerde Autofinancieringsmarge (GAFM)</b>	<b>163</b>	<b>218</b>	<b>128</b>
Financiële schulden	1 977	583	778



# Financiële middelen



Exploitatie-uitgaven gemeente en OCMW







# Financiële middelen



Beperkte verschillen bij aanvullende personenbelasting en opcentiemen op de onroerende voorheffing

- ▶ Allen licht bovengemiddeld APB-tarief t.o.v. provincie (7,6%)
- ▶ Hoogste APB tarief (en opbrengst) in Hoeselt, hoogste opcentiemen OV in Bilzen

Grootste verschil tussen gemeenten qua andere belastingen:

- ▶ Beperkte andere belastingen in Riemst (wel 2 'externe' belastingen via Limburg.net en Fluvius), hoog aandeel in Bilzen en in mindere mate in Hoeselt
- ▶ Verschillen in reglementen qua belasting op pylonen (Bilzen en Riemst), algemene gemeentebelasting (Bilzen en Hoeselt) en terugbetaling huisvuilophaling

	Bilzen	Hoeselt	Riemst
<b>Aanvullende personenbelasting</b>			
Aanslagvoet (2019)	8,10% (2020: 7,9%)	8,50%	8,00%
Waarde van 1% per inwoner (2019)	€ 41	€ 41	€ 39
Ontvangsten APB/inwoner (2019)	€ 328	€ 351	€ 311
<b>Opcentiemen op de onroerende voorheffing</b>			
Aanslagvoet (2019)	913 (2020: 970)	913	882
Waarde van 100 opcentiemen per inwoner (2019)	€ 28	€ 30	€ 26
Ontvangsten OV/inwoner (2019)	€ 256	€ 276	€ 227
<b>Andere belastingen per inwoner</b>			
	€ 151	€ 115	€ 74

# Financiële middelen



- ▶ Voldoende ruimte voor investeringen, naast kerntaken
  - Realisatiegraad gemiddeld rond de 70% (uitzonderlijk lager in 2019 met 44%)
- ▶ Financieel management vooral liquiditeitsplanning voor stad, AGB en OCMW
  - Analyse van schuldportefeuille
  - BTW optimalisatie
  - Opvolging van vaste kosten zoals verzekeringen
- ▶ Decentraal ingeven van budgetten via budgetverantwoordelijken
  - Ondersteuning vanuit financiële dienst
  - Beleidstool voor opvolging per budgetverantwoordelijke



- ▶ Beperkte ruimte voor investeringen, maar wel beleidsprioriteit
  - Relatief beperkte en sterk schommelende realisatiegraad
- ▶ Focus op uitvoerende boekhouding en vereiste planning en rapportage
- ▶ Geen gedecentraliseerd budgethouderschap



- ▶ Voldoende ruimte voor investeringen
  - Eerder hoge realisatiegraad
- ▶ Vooral financieel beheer en liquiditeitsplanning, beperkte ruimte voor management
- ▶ Administratieve eindverantwoordelijke die budget en planning opvolgt

# Financiële middelen



- ▶ Ruimte voor verbetering qua benutten van subsidiekanalen
  - Geen systematisch overzicht
  - Gebrek aan knowhow en tijdsbesteding



- ▶ Ruimte voor verbetering qua benutten van subsidiekanalen



- ▶ Ruimte voor verbetering qua benutten van subsidiekanalen



# Infrastructuur

- ▶ Eigen accenten in de infrastructuur voor inwoners
  - ▶ Uitgebreid aanbod in Bilzen
  - ▶ Hoeselt vooral sterk in culturele voorzieningen en sportinfrastructuur
  - ▶ Riemst: omvangrijke investeringen en onderhoudsuitgaven voor wegen
- ▶ Aandachtspunten
  - ▶ Relatief lage tevredenheid in gemeentemonitor over voorzieningenniveau in Riemst
  - ▶ Sterke inhaaloperatie rioleringsgraad bezig in Hoeselt (70%), overgedragen aan Fluvius (cf. Riemst)





# Infrastructuur: voorzieningen



- ▶ Structurele uitdaging: groeiend aantal eigendommen in eigen beheer
  - Trend: overdracht van gebouwen (vb. kerkfabrieken)
  - Niet altijd optimaal benut
  - Onderhoudskosten
- ▶ Uitgebreide vrijetijdsvoorzieningen:
  - 82% is tevreden over de sportvoorzieningen (Gemeentemonitor 2017)
  - 78% is tevreden over de recreatievoorzieningen (Gemeentemonitor 2017)
  - 47% van de inwoners maakte minstens 1 keer gebruik van de sportinfrastructuur in de eigen gemeente (Gemeentemonitor 2017)
  - 83% van de inwoners is tevreden over de culturele voorzieningen in de eigen gemeente (Gemeentemonitor 2017)



- ▶ Eerder beperkt eigen materiële activa in vergelijking met Belfiuscluster
- ▶ Vooral sterk in culturele voorzieningen:
  - 75% is tevreden over de sportvoorzieningen (Gemeentemonitor 2017)
  - 69% is tevreden over de recreatievoorzieningen (Gemeentemonitor 2017)
  - 29% van de inwoners maakte minstens 1 keer gebruik van de sportinfrastructuur in de eigen gemeente (Gemeentemonitor 2017)
  - 82% van de inwoners is tevreden over de culturele voorzieningen in de eigen gemeente (Gemeentemonitor 2017)



- ▶ Gemiddelde eigen materiële activa in vergelijking met Belfiuscluster
- ▶ Gemiddelde tevredenheid over voorzieningen:
  - Keuze om te investeren in infrastructuur van verenigingen ipv eigen patrimonium
  - 68% is tevreden over de sportvoorzieningen (Gemeentemonitor 2017)
  - 65% is tevreden over de recreatievoorzieningen (Gemeentemonitor 2017)
  - 33% van de inwoners maakte minstens 1 keer gebruik van de sportinfrastructuur in de eigen gemeente (Gemeentemonitor 2017)
  - 56% van de inwoners is tevreden over de culturele voorzieningen in de eigen gemeente (Gemeentemonitor 2017)

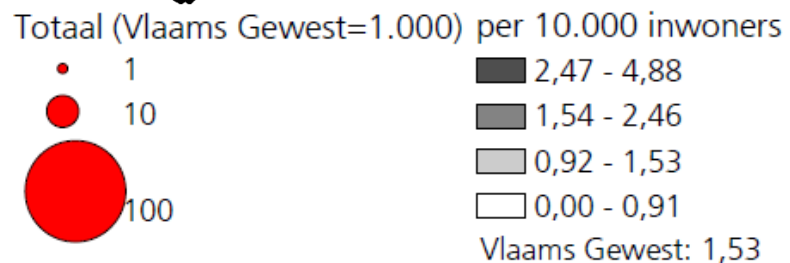
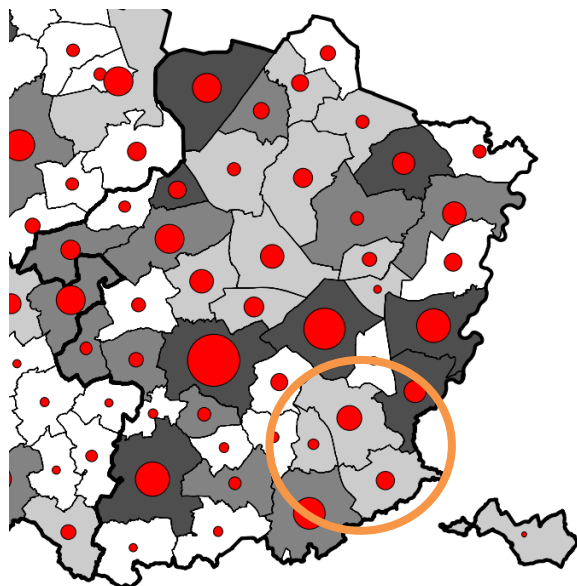


# Infrastructuur: voorzieningen cultuur, toerisme en sport

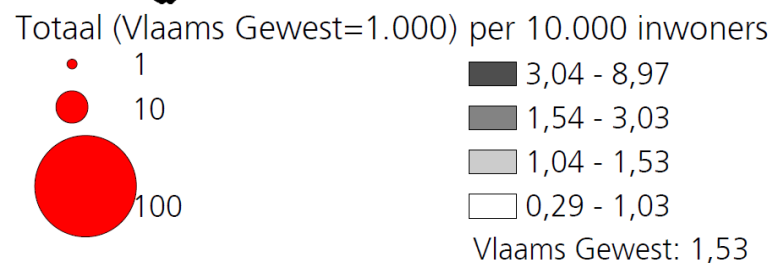
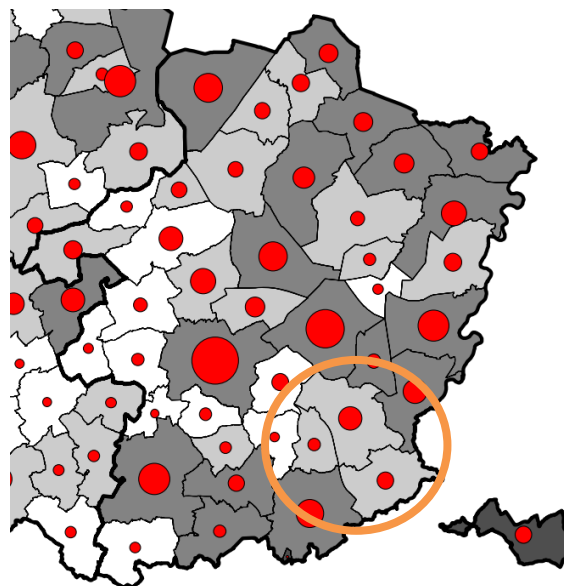
- ▶ Onderling sterk vergelijkbaar voorzieningsniveau op vlak van cultuur, toerisme & horeca.
- ▶ Sterke sportvoorzieningen in Hoeselt in verhouding met aantal inwoners

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

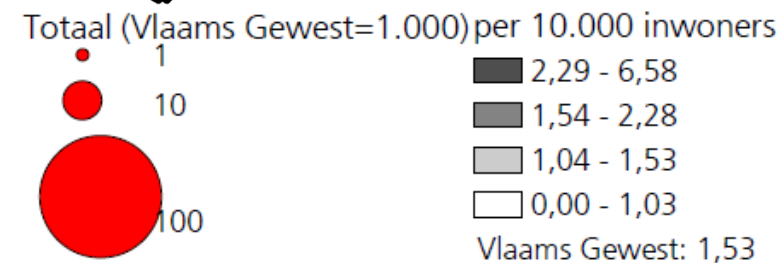
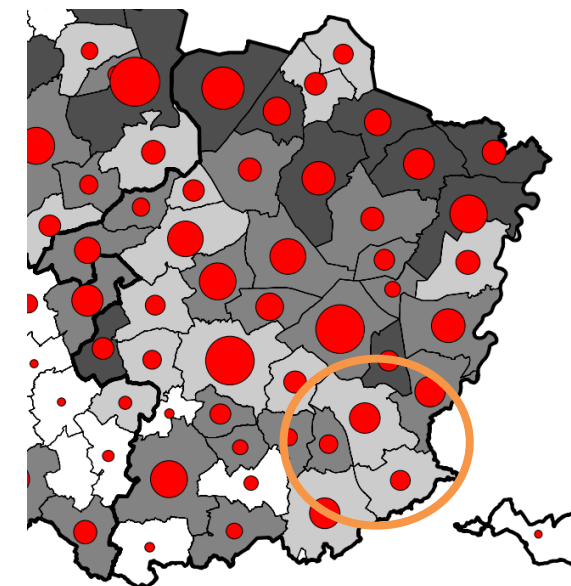
## Cultuur & recreatie



## Toerisme & Horeca

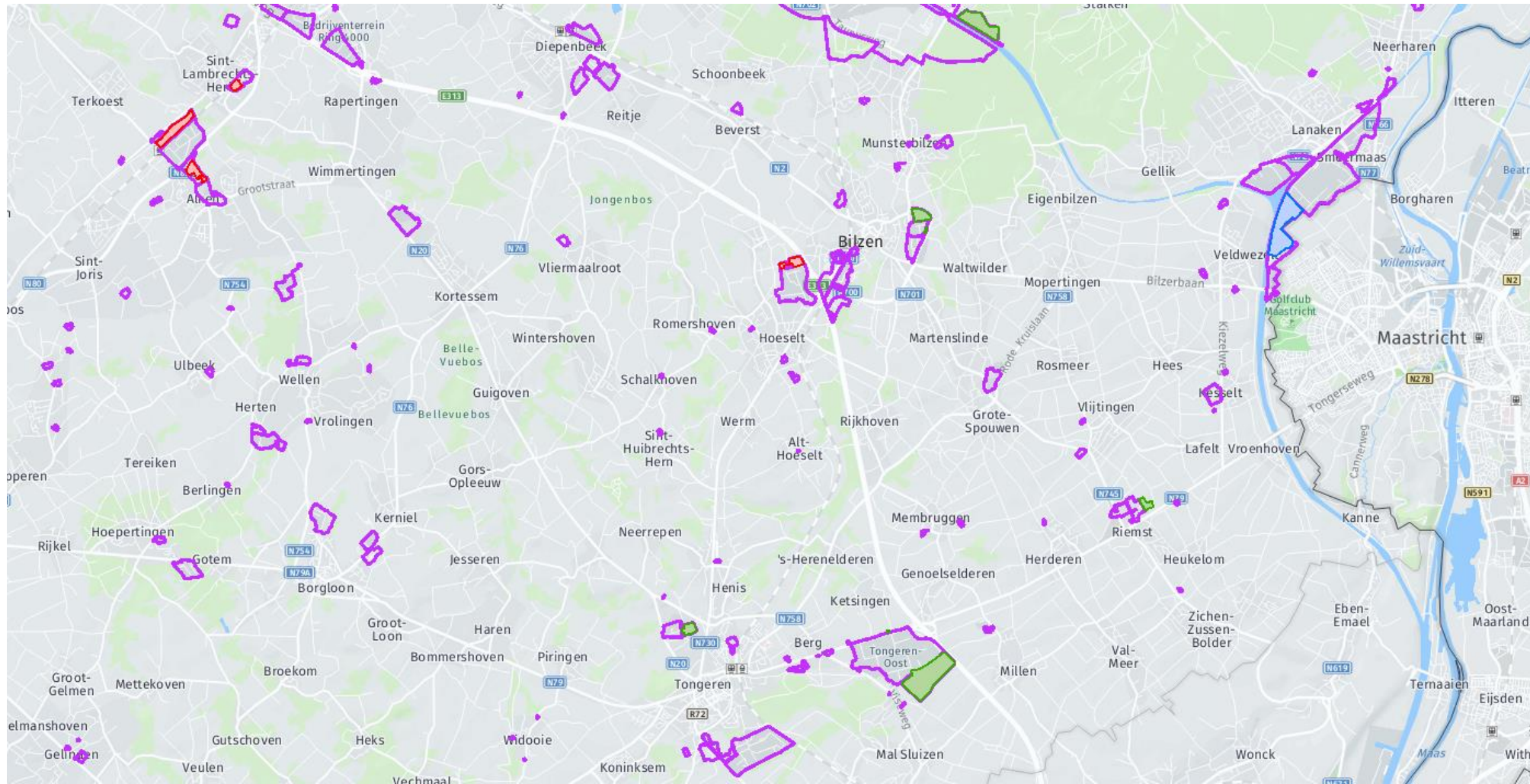


## Sport



# Infrastructuur: bedrijventerreinen

- ▶ Ruimte voor ondernemen vooral in Bilzen gesitueerd
- ▶ Geplande ontwikkelingen bedrijventerreinen in Hoeselt (bruto 9ha regionaal + 6 ha lokaal)



# Infrastructuur: voorzieningen



- ▶ Relatief uitgebreide voorzieningen voor doelgroepen
  - 60% vindt dat er voldoende geschikte plekken zijn voor de jeugd (Gemeentemonitor 2017)
  - 74% van de inwoners is tevreden over jongerenvoorzieningen (Gemeentemonitor 2017)
  - 83% van de inwoners vindt dat er voldoende activiteiten voor ouderen zijn (Gemeentemonitor 2017)
  - 92% van de inwoners is tevreden over de gezondheidsvoorzieningen in de gemeente (Gemeentemonitor 2017)



- ▶ Vooral tevredenheid over voorzieningen voor ouderen
  - 57% vindt dat er voldoende geschikte plekken zijn voor de jeugd (Gemeentemonitor 2017)
  - 56% van de inwoners is tevreden over jongerenvoorzieningen (Gemeentemonitor 2017)
  - 80% van de inwoners vindt dat er voldoende activiteiten voor ouderen zijn (Gemeentemonitor 2017)
  - 87% van de inwoners is tevreden over de gezondheidsvoorzieningen in de gemeente (Gemeentemonitor 2017)



- ▶ Matige tevredenheid over voorzieningen voor doelgroepen
  - 44% vindt dat er voldoende geschikte plekken zijn voor de jeugd (Gemeentemonitor 2017)
  - 47% van de inwoners is tevreden over jongerenvoorzieningen (Gemeentemonitor 2017)
  - 67% van de inwoners vindt dat er voldoende activiteiten voor ouderen zijn (Gemeentemonitor 2017)
  - 84% van de inwoners is tevreden over de gezondheidsvoorzieningen in de gemeente (Gemeentemonitor 2017)



# Infrastructuur: wegen, riolering en waterlopen



- ▶ Riolering:
  - Huidige rioleringsgraad: 97%
  - Riool in eigen beheer
  - Waterlopen worden beheerd door de provincie Limburg en/of Vlaamse overheid
- ▶ Wegennet
  - 273km gemeentelijke wegen
  - Jaarlijks wordt er circa 400.000 euro geïnvesteerd in het onderhoud/herstel van asfalt- en betonverhardingen
  - Verschillende investeringsprojecten voor een vernieuwing van gedeeltes van het wegennet
  - Hoog aandeel betonwegen die onderhoud vereisen in toekomst
  - 63% van de inwoners vindt dat de straten in de gemeente in goede staat zijn (Gemeentemonitor 2017)
  - 55% van de inwoners vindt dat de voetpaden in de gemeente in goede staat zijn (Gemeentemonitor 2017)



- ▶ Riolering:
  - Beheer overgedragen aan Fluvius
  - Achterstand qua rioleringsgraad (71%), maar wel recente en geplande investeringen met gescheiden stelsel
  - Onvoldoende sturing
- ▶ Wegennet
  - 106km gemeentelijke wegen
  - Ongeveer 110.000 euro/jaar voor onderhoud en herstel
  - 55% van de inwoners vindt dat de straten in de gemeente in goede staat zijn (Gemeentemonitor 2017)
  - 44% van de inwoners vindt dat de voetpaden in de gemeente in goede staat zijn (Gemeentemonitor 2017)

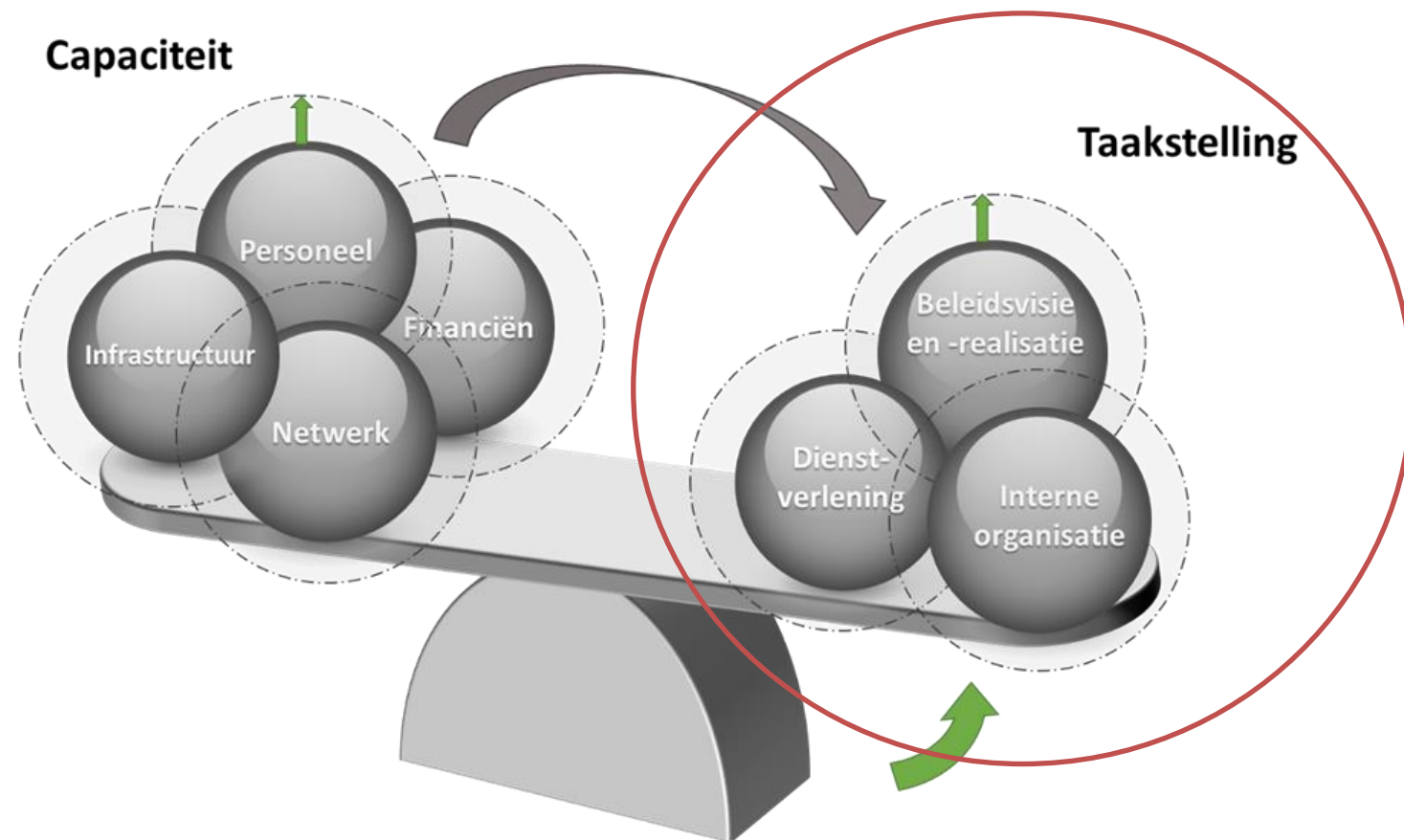


- ▶ Riolering
  - Sinds 2008 overgedragen aan Fluvius
  - Rioleringsgraad: 97%
- ▶ Wegennet
  - 256km gemeentelijke wegen
  - Jaarlijks wordt er zo'n 300.000 euro geïnvesteerd in het onderhoud van de asfalt- en betonwegen
  - 68% van de inwoners vindt dat de straten in de gemeente in goede staat zijn (Gemeentemonitor 2017)
  - 58% van de inwoners vindt dat de voetpaden in de gemeente in goede staat zijn (Gemeentemonitor 2017)

## 4. De taakinvulling: gelijkenissen en verschillen

De taakstelling van een gemeentelijke organisatie verwijst naar:

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

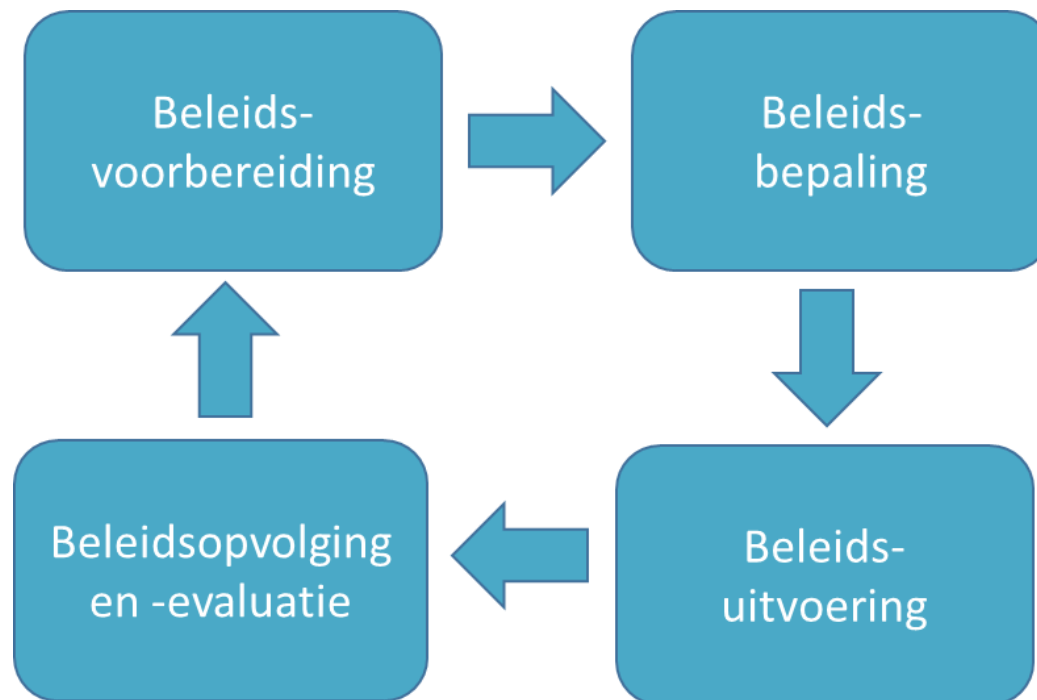




# Beleidsvisie en -realisatie



Is de beleidscyclus in de verschillende beleidsdomeinen afdoende georganiseerd?





# Beleidsvisie en -realisatie

- ▶ Meer aandacht voor actieve en participatieve strategische planning in Bilzen en Riemst, maar cultuur van strategische planning nergens verworven
- ▶ Gelijkenissen in beleidsprioriteiten:
  - ▶ Belang van levendige dorpen (met een school in elke kern en polyvalente gemeenschapsinfra)
  - ▶ Sterk uitgebouwd verenigingenbeleid
  - ▶ Focus op ruimtelijke ontwikkeling en investeringen (riolering, wegen, sportinfrastructuur,...), minder op handhaving
- ▶ Specifieke accenten in beleidsprioriteiten
  - ▶ Bilzen: sociale accenten (vb. kinderarmoede,...)
  - ▶ Riemst: grensproblematiek, gezondheid en beweging



# Beleidsvisie en -realisatie



- ▶ Opmaak MJP in overleg met organisatie
  - Beheersbaar en leesbaar MJP
  - Onderbouwde omgevingsanalyse
  - Nuance: herverkiezing in Bilzen had impact op planning
- ▶ Hernieuwde visie bij opmaak MJP
  - Aandacht voor LT (vb. stad in actie)
  - Interne communicatie hierrond gevoerd
- ▶ Grondige opvolging met:
  - Opvolging en uitvoering met budgetverantwoordelijke
  - Halfjaarlijkse evaluatie
  - Indicatoren
  - Realisatiegraad



- ▶ Operationele werking krijgt voorrang op strategische planning
  - Uitgebreide dienstverlening
  - Focus op wat, niet hoe in strategische planning
  - Beperkte betrokkenheid van verschillende actoren bij beleidsplanning
- ▶ Beleidsevaluatie focust op wettelijke verplichte rapportage
  - Geen gebruik van indicatoren
  - Beperkte opvolging van realisatiegraad



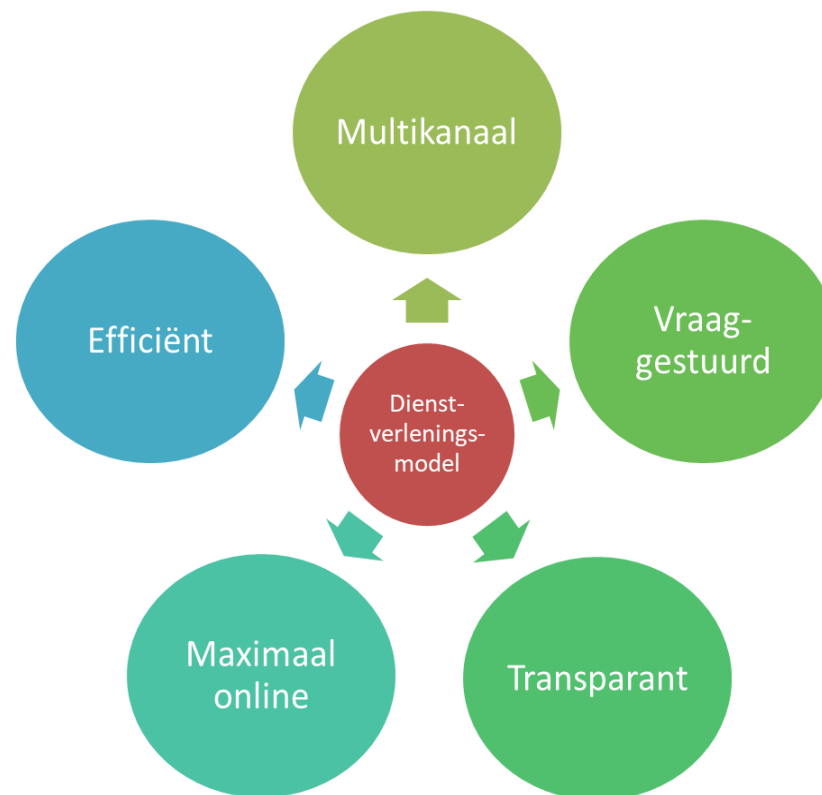
- ▶ Actieve strategische planning
  - Projecttafels, beleidsteam en MAT
  - Aanwerving BBC planner
  - Onderbouwd met omgevingsanalyse
  - Gebaseerd op visie
- ▶ Regelmatige opvolging van uitvoering en bijsturing , maar:
  - Geen grondige kerntakenanalyse
  - Geen gebruik van indicatoren



# Dienstverlening



Is de dienstverlening op een kwaliteitsvolle en toekomstgerichte manier georganiseerd?



# Dienstverlening



- ▶ Uitgebreide dienstverlening
  - Eerder hoge tevredenheid inwoners over fysieke dienstverlening (75%, volgens bevraging gemeentemonitor 2017)
  - Ruim en groeiend digitaal aanbod → goede tevredenheid bij inwoners (69% tevreden volgens bevraging gemeentemonitor 2017)
  - PDC gekoppeld aan processen en website



- ▶ Ruim aanbod in verhouding met aantal inwoners
  - Eerder hoge tevredenheid inwoners over fysieke dienstverlening (71%, volgens bevraging gemeentemonitor 2017)
  - Geen geformaliseerd overzicht aanbod
  - Beperkte digitale dienstverlening → lage tevredenheid bij inwoners (59% volgens bevraging gemeentemonitor 2017)



- ▶ Ruime dienstverlening
  - Eerder hoge tevredenheid inwoners over fysieke dienstverlening (75%, volgens bevraging gemeentemonitor 2017)
  - Sterk ingezet op digitale dienstverlening de afgelopen jaren (vb. e-loket, inschrijvingen,...) → goede tevredenheid bij inwoners (67% tevreden volgens bevraging gemeentemonitor 2017)
  - PDC als basis voor website
  - Kwaliteit dienstverlening bevroegd in burgerbevraging

# Dienstverlening



- ▶ Ruime openingsuren
- ▶ Sterke en groeiende digitale dienstverlening met:
  - mijnBilzen
  - Webshop voor vrijetijdsdiensten
- ▶ Dienstverleningsmodel met snelloket, front- en backoffice



- ▶ Ruime openingsuren
- ▶ Beperkte digitale dienstverlening
- ▶ Geen uitgewerkt dienstverleningsmodel



- ▶ Ruime openingsuren
- ▶ Laatste jaren sterk ingezet op e-loket
- ▶ Nood om te evolueren naar een meer pro-actieve dienstverlening



# Interne organisatie

Duidelijke verschillen in capaciteit volgens schaal:

- ▶ Communicatie (4,5VTE in Bilzen, 3 in Riemst t.o.v. geen verantwoordelijke in Hoeselt)
- ▶ Organisatiebeheersing (Systeem, traject, principes)
- ▶ Projectmatige werking (Projecttafels vs. ad hoc)



# Interne organisatie: structuur en (risico)beheersing



- ▶ Organisatiestructuur in functie van doelen
  - Dynamisch om in te spelen op trajecten (vb. integratie OCMW)
  - Organisatiebrede werking via MAT
- ▶ Duidelijk organisatiebeheersysteem met verantwoordelijken en instrumenten
  - Zicht op sleutelprocessen via iGen



- ▶ Vlakke organisatiestructuur
  - Geen clusters wegens kleinschaligheid
  - Historisch gegroeid
  - Informele werking via beperkt MAT (AD, FD en adjunct FD)
- ▶ Geen formeel uitgeschreven organisatiebeheersingsysteem, wel toepassing algemene principes
  - Zicht op sleutelprocessen, maar geen overkoepelende analyse



- ▶ Organisatiestructuur vooral gericht op externe dienstverlening
  - 3 grote beleidsdomeinen
  - MAT in hervorming (kleiner, met delegatie naar beleidsteams)
- ▶ Organisatiebeheersing bepaald in 'Traject naar Uitmuntendheid'
  - Externe ondersteuning
  - Sleutelprocessen opgenomen in dienstnota's



# Interne organisatie: communicatie en samenwerking



- ▶ Uitgebouwd communicatieteam (5 personen)
- ▶ Afstemming tussen diensten hoofdzakelijk projectmatig
- ▶ Schepenmodel qua politieke aansturing



- ▶ Geen communicatieverantwoordelijke
- ▶ Moeilijk om transversale projecten op te zetten
- ▶ Grote rol voor politieke mandatarissen binnen werking organisatie



- ▶ 3 communicatieverantwoordelijken
- ▶ Projecttafels om transversaal werken te stimuleren
- ▶ Grote rol voor politieke mandatarissen binnen werking organisatie