



**COMMON  
GROUND**



# Haalbaarheidsstudie Vlaamse Ardennen

Eindrapport 05 / 0 9 / 2022



Stad  
Oudenaarde



Wortegem-Petegem  
360° pracht

<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
Doel van de opdracht	
Invulling van de opdracht	
<b>2. Bestuurskrachtanalyse</b>	<b>4</b>
Inleiding	
Aanpak bestuurskrachtanalyse	
Deelrapport dashboard bestuurskrachtanalyse	
Conclusies bestuurskracht: samenvatting huidige situatie	
Conclusies bestuurskracht: mogelijke impact van fusie	
<b>3. Dialoog met burgers</b>	<b>13</b>
Inleiding	
Context	
Bevindingen	
Thema's	
Aanbevelingen	
<b>4. Medewerkersbevraging</b>	<b>19</b>
Inleiding	
Context	
Bevindingen	
Aanbevelingen	
<b>5. Conclusie</b>	<b>23</b>
<b>6. Advies</b>	<b>27</b>

# INHOUDSTAFEL

# 1 INLEIDING

## Doel van de opdracht

Deze opdracht had als doelstelling een onderzoek op te zetten naar de **wenselijkheid en de haalbaarheid** van een eventuele fusie of geïntensifieerde samenwerking tussen de besturen Oudenaarde, Wortegem-Petegem, Kruisem en Kluisbergen. De functie van dit rapport is een fundament te bieden voor een geïnformeerde, onderbouwde discussie tussen Oudenaarde, Kruisem, Kluisbergen, en Wortegem-Petegem over een fusie dan wel een andere vorm van (geïntensifieerde) samenwerking tussen deze besturen.

Dit rapport onderbouwt deze discussie vanuit een analyse van zowel de cijfers, als van de meningen, perspectieven en wensen/bezorgdheden van de mensen die geïmpacteerd worden door een eventuele beslissing om te fuseren (inwoners, medewerkers én politici).

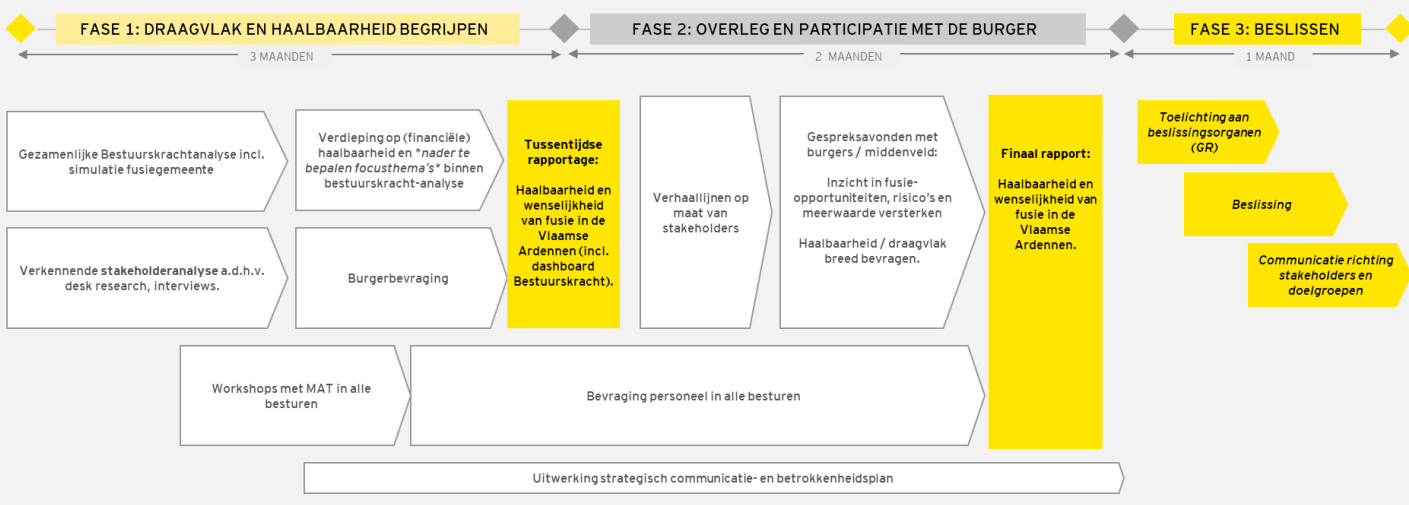
Er werd gekozen voor een **geïnformeerd participatief traject**. Op basis van tussentijdse cijfers werden het **administratieve leiderschap** (algemeen directeurs en financieel directeurs) én het **politieke leiderschap** (burgemeesters en leden van het college van burgemeester en schepenen) van de vier besturen betrokken in cijfer-gedreven zelfreflectie over hun bestuurskracht. Daarnaast werden de **inwoners** en de **medewerkers** van de vier gemeenten bevraagd over hun perspectieven over samenwerking of fusie. Als laatste stap in dit participatieve traject volgt nu een open en transparante, onderbouwde discussie in de **colleges** en **gemeenteraden** van elk bestuur. Met de neerlegging van dit rapport initieert de stuurgroep de politieke discussie over fusie of verdere samenwerking tussen Oudenaarde, Wortegem-Petegem, Kruisem en Kluisbergen.

## Invulling van de opdracht

De opdracht werd uitgevoerd aan de hand van drie luiken, die EY en Common Ground in samenwerking met elkaar hebben uitgevoerd, en die leiden tot deze geïntegreerde rapportage:

- **Luik 1: Bestuurskrachtanalyse:** een cijfer-gedreven zelfreflectie over de huidige bestuurskracht van elke gemeente, en de impact van een eventuele fusie daarop (uitgevoerd door EY);
- **Luik 2: Bevraging medewerkers:** een bevraging van de interne organisatie in elke gemeente over de wenselijkheid en haalbaarheid van een eventuele fusie, op basis van een gesprek met de managementteams van elk bestuur en een digitale vragenlijst voor medewerkers (uitgevoerd door Common Ground);
- **Luik 3: Bevraging inwoners:** een bevraging van inwoners in iedere gemeente, die we organiseerden aan de hand van een digitale vragenlijst en gespreksavonden met inwoners (uitgevoerd door Common Ground).

Hieronder volgt de visuele weergave van de opdracht zoals deze werd uitgevoerd in februari - juli 2022.



In het voorliggende rapport geven we een korte samenvatting van elk luik, stellen we de algemene conclusies voor, en geven we ons advies voor volgende stappen. Om de leesbaarheid te bevorderen werden de drie hierboven beschreven luiken in afzonderlijke deelrapporten uitgewerkt, die als bijlage werden toegevoegd aan dit syntheserapport.

# 2 BESTUURSKRACHTANALYSE

## Inleiding: Wat is een bestuurskrachtanalyse?

Een bestuurskrachtanalyse (hierna: BKA) gaat op zoek naar de verhouding tussen **endogene** (beïnvloedbaar door de organisatie zelf) en **exogene** (niet beïnvloedbaar door de organisatie zelf) **capaciteitsbepalende** en **opdrachtbepalende** factoren van een lokaal bestuur, of met andere woorden: het evenwicht tussen de middelen en de uitdagingen van een lokaal bestuur.

Binnen 13 thema's vergelijken we 90 indicatoren die de capaciteit of de opdracht van de gemeenten beschrijven. Op basis van een inschatting van de impact die een fusie of samenwerking zou hebben op de capaciteitsbepalende of de opdrachtbepalende indicatoren, kunnen we afleiden of een fusie of samenwerking al dan niet zou leiden tot een **toename van bestuurskracht**; m.a.w. een relatief sterkere toename van capaciteit dan de toename van de opdracht van het

bestuur. Indien een fusie of samenwerking leidt tot een grotere toename in capaciteit dan in complexiteit van de opdracht, kan immers gesteld worden dat men aan bestuurskracht wint.

Een BKA biedt geen antwoord op de vraag of men al dan niet moet fuseren of samenwerken. Ze biedt ook geen antwoord op de vraag wat concrete voordelen van fusie of samenwerking zijn. Wel toont de analyse waar bestuurskracht gewonnen kan worden met een fusie of samenwerking, en wat de opportuniteiten/risico's zijn. De vertaling van die inzichten naar de vraag welke concrete meerwaarde een fusie of samenwerking kan brengen, hangt af van de beleidsmatige en organisatorische keuzes die gemaakt worden over de manier waarop de gewonnen bestuurskracht wordt ingezet om opportuniteiten te realiseren en risico's te vermijden.

## Aanpak bestuurskrachtanalyse

We analyseerden 90 indicatoren binnen 13 thema's op basis van gegevens uit verschillende databronnen (ABB Gemeente-Stadsmonitor, BBC-jaarrekeningen en jaarrapporteringen, Belfius, Statbel, ...). De 13 thema's en de selectie van indicatoren daarbinnen is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek\* en bouwt verder op de bestuurskrachtmeting van alle lokale besturen die in 2017 werd uitgevoerd door de Studiedienst van de Vlaamse regering in samenwerking met het Agentschap Binnenlands Bestuur. Daarbovenop werden op vraag van de stuurgroep verschillende indicatoren toegevoegd over specifieke lokaal relevante thema's (bv. eigen belastingen, pensioenlasten, riolering, containerparken, etc.).

De verzamelde cijfers en conclusies brachten we samen in een overzichtelijk **dashboard bestuurskracht**.

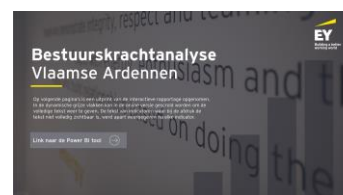
## Deelrapport dashboard bestuurskrachtanalyse

De bestuurskrachtanalyse werd opgeleverd aan de stuurgroep in de vorm van een interactief PowerBI - dashboard, waartoe de leden van de stuurgroep toegang hebben. In bijlage aan deze rapportage voegen we een PDF-export van dit interactieve dashboard toe, waarin de indicatoren, de interpretaties en de conclusies per thema in onze analyse geraadpleegd kunnen worden. Op de volgende pagina's geven we de belangrijkste conclusies van onze analyse weer.

Dit dashboard laat toe om enerzijds een gedetailleerde catalogus van cijfermatige informatie en inzichten - uit een vergelijking van de cijfers - tussen de gemeenten te raadplegen, maar dient anderzijds ook als kapstok voor kwalitatieve vaststellingen, zelfreflectie en dialoog over opportuniteiten en risico's per thema van de analyse.

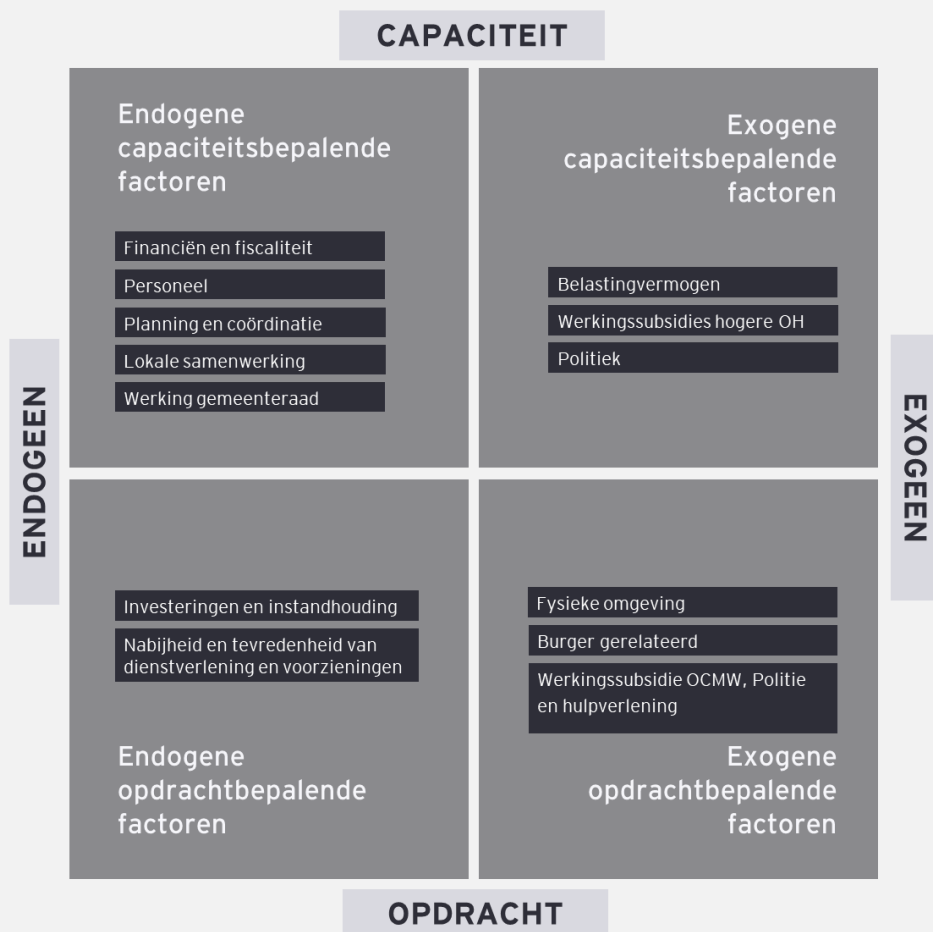
Ook gingen we na in welke mate een eventuele fusie of samenwerking mogelijkheden biedt om centrumfuncties uit te bouwen en aanspraak te kunnen maken op een erkenning als regionale centrumstad, die toegang zou geven tot bijkomende financiering die de bestuurskracht zou kunnen versterken.

\*Van Orshoven & De Peuter, 2015. Lokale bestuurskrachtmonitoring: integraal benaderen en meten van lokale bestuurskracht in Vlaanderen. Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen. KU Leuven: Leuven.



# 2 BESTUURSKRACHTANALYSE

## Conclusies bestuurskracht: samenvatting huidige situatie



In wat volgt geven we per kwadrant van het bovenstaande analysekader onze interpretatie van de sterktes en de zwaktes omtrent bestuurskracht in Oudenaarde, Wortegem-Petegem, Kluisbergen en Kruisem. We geven steeds eerst onze interpretatie op niveau van elk kwadrant, en geven vervolgens een samenvatting van onze interpretatie per thema binnen elk kwadrant.

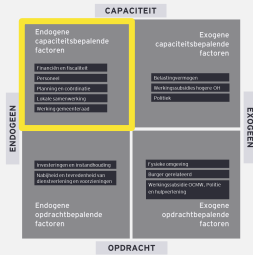
Deze interpretaties kwamen tot stand na analyse van de relevante cijfers en indicatoren voor de diverse thema's en werden tijdens verschillende reflectiemomenten (stuurgroep vergaderingen en werkgroep vergaderingen) voorgelegd aan de vier opdrachtgevers.

De cijfers die onze interpretaties per thema onderbouwen kunnen geraadpleegd worden in het bestuurskracht-dashboard dat als bijlage bij dit rapport werd opgeleverd.

# 2 BESTUURSKRACHTANALYSE

## Kwadrant I: endogene capaciteitsbepalende factoren

- De vier besturen zijn financieel gezond op korte en lange termijn en hebben geen uitzonderlijke nood aan schuldverlaging.
- Ze hebben allen relatief lage APB en OOV belastingtarieven, met (diverse) marge voor verhoging. Afhankelijkheid van inkomsten uit eigen belastingen verschilt sterk.
- De 4 besturen hebben relatief weinig personeel per inwoner. Het aandeel profielen op A-niveau is in alle besturen relatief beperkt. Deze situatie kan druk zetten op bestuurskracht, zeker indien het ambitieniveau naar de toekomst toe verhoogt. In vergelijking met de benchmark is er marge om het aantal personeelsleden te verhogen. Er zijn verschillen tussen de besturen qua rechtspositie-verdeling, die een uitdaging kunnen vormen bij samenvoeging. De pensioenlasten zijn proportioneel vergelijkbaar voor het gemeentepersoneel, maar pensioenlast van OCMW Oudenaarde (inclusief de twee woonzorgcentra) is een mogelijk aandachtspunt.
- Er bestaat overlap in de verschillende IGS waarbij de besturen aangesloten zijn, maar niet in alle gevallen (cf. 3 verschillende IGS voor afval).



### Thema financiën

- De vier lokale besturen zijn financieel gezond op korte (liquiditeit) en lange termijn (solvabiliteit).
- De autofinancieringsmarge (AFM) is positief en er zijn geen (te hoge) schulden per inwoner bij elk van de besturen.
- De schulden zijn uitzonderlijk laag bij Kruisem en Kluisbergen in vergelijking met de benchmarks. Voor Oudenaarde en Wortegem-Petegem liggen de schulden per inwoner iets boven de benchmarks. Dit resulteert voor deze twee besturen ook in een hogere schuldratio, die boven het Vlaams gemiddelde ligt. Gelet op de vergelijking met de clusters is de schuldratio echter ook voor Oudenaarde en Wortegem-Petegem niet uitzonderlijk hoog.

### Thema fiscaliteit

- Inkomsten OOV en APB per inwoner liggen op gelijkaardig niveau in elk bestuur, maar de besturen hanteren uiteenlopende belastingvoeten. Eigen belastingen per inwoner verschillen sterk. Oudenaarde ontvangt significant meer inkomsten uit eigen belastingen dan de andere besturen.
- Elk bestuur heeft marge om zowel APB als OOV aanslagvoeten te laten toenemen zonder een 'dure gemeente' te worden.
- Het objectief belastingvermogen per inwoner (zie exogene capaciteitsbepalende factoren) verschilt tussen de gemeenten. Bij gelijke wijzigingen in de belastingvoeten zal dit leiden tot een gediversifieerd impact op de inkomsten.
- Een grondige denkoefening over de stroomlijning van de lokale fiscaliteit zal nodig zijn bij een eventuele fusie. Puur mathematisch zou een eventuele fusiegemeente een APB aanslagvoet van 7,18% en een OOV aanslagvoet van 759 opcentiemen moeten hanteren om opbrengsten uit APB en OOV constant te houden ten opzichte van de som van de inkomsten in de huidige gemeenten (indien de eigen belastingen gelijk blijven).

### Thema personeel

- Er zijn verschillen tussen de vier gemeenten wat betreft rechtspositie van het personeel, maar bij alle besturen zit het aantal statutairen in dalende lijn.
- In vergelijking met de benchmark hebben de vier besturen een relatief laag aantal personeelsleden. Bovendien is het aandeel profielen op A-niveau relatief laag.
- Oudenaarde heeft als grootste bestuur het grootste aantal personeelsleden. Dit vertaalt zich ook in een grotere pensioenlast, die proportioneel is voor het stadspersoneel maar disproportioneel lijkt voor het OCMW-personeel.
- Oudenaarde heeft daarnaast vier decretale graden, de andere besturen hebben er telkens twee. Het fusiebestuur mag maximaal vier decretale graden hebben.
- Het aandeel van HRM- en vormingsuitgaven in de exploitatie uitgaven is het grootst in Oudenaarde (1,9%) en ligt beduidend laag in Kruisem (0,15%). Bij eventuele fusie is verder onderzoek omtrent deze vaststelling aangewezen om tot stroomlijning van HRM- en vormingsbeleid te komen.

# 2 BESTUURSKRACHTANALYSE

## Thema planning & coördinatie

Oudenaarde, Kruisem en Wortegem-Petegem hebben een 'transparantie' en 'diepgang' van 100%. In de 4 besturen zijn alle beleidsdoelstellingen prioritair. Dit wil zeggen dat ze allen transparant zijn over de beleidsvoering en uitgaven, maar kan ook betekenen dat er een gebrek aan prioritering op gebied van beleidsdoelstellingen bestaat. Politieke afstemming over gezamenlijke beleidsprioriteiten is aangewezen ingeval van een eventuele fusie.

## Thema lokale samenwerking

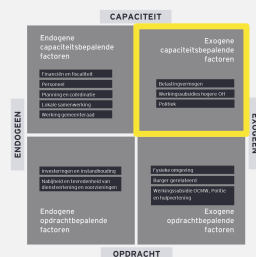
De vier besturen behoren momenteel tot dezelfde vervoerregio, referentieregio, politiekezone en hulpverleningszone. In heel wat bovenlokale initiatieven zitten de verschillende besturen reeds samen zoals SOLVA, Gaselwest, TMVW, Schakelzorgcentrum en VARIANT. Er zijn echter ook samenwerkingsverbanden die niet overlappen: afval is de meest opvallende, waarrond lokaal ook enige bezorgdheid bestaat.

## Thema werking van de Gemeenteraad

In Kluisbergen en Kruisem wordt de gemeenteraad voorgezeten door de burgemeester. In Wortegem-Petegem en Oudenaarde door een ander raadslid.

### Kwadrant II: exogene capaciteitsbepalende factoren

- Het objectief belastingvermogen verschilt per bestuur en is in vergelijking met de benchmark hoog in Kruisem en Wortegem-Petegem voor de APB. Dit wil zeggen dat het wijzigen van de APB-voet in deze besturen een grotere impact zal hebben op de inkomsten uit de belastingen.
- We stellen vast dat de besturen, en met name Oudenaarde, minder werkingssubsidies per inwoner ontvangen dan gemiddeld in Vlaanderen.
- Inkomsten uit werkingssubsidies verschillen per bestuur omwille van verschillende accenten in dienstverlening.
- Een eventuele fusie tussen deze vier besturen vereist voldoende aandacht voor de diverse impact rond fiscale stroomlijning, alsook van de subsidie-impact van afstemming in de dienstverlening.
- De sterkte van de meerderheid varieert van 56% in Kruisem tot 70,5% in Wortegem-Petegem. Oudenaarde wordt bestuurd door een coalitie die aansluiting verzekert bij de meerderheden in de andere besturen.



## Thema belastingvermogen

Het objectief belastingvermogen is het grootst in Kruisem en Wortegem-Petegem. Dit wil zeggen dat de inkomsten uit deze gemeentes bij eenzelfde belastingtarief hoger zijn.

## Thema werkingssubsidies van hogere overheden

- Momenteel zijn er verschillen in inkomsten uit subsidies tussen de vier besturen, die het gevolg zijn van verschillen in aangeboden dienstverlening: Kluisbergen en Kruisem steunen sterker op de specifieke werkingssubsidies, Wortegem-Petegem bevindt zich hier tussenin. Indien men kiest om te fuseren zal deze dienstverlening geharmoniseerd moeten worden. Dit zal een impact hebben op de inkomsten uit subsidies.
- De inkomsten uit het gemeentefonds zouden toenemen bij een fusie (+€ 1.964.495)
- Wat de inkomsten uit het investeringsfonds en open ruimte fonds betreft is er voorzien in een fusiewaARBorg, die ervoor zorgt dat geen enkele nieuwe fusiegemeente minder ontvangt dan wat de samen te voegen gemeenten in het jaar voor de samenvoeging ontvingen.

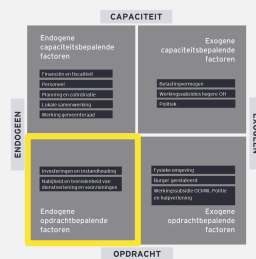
# 2 BESTUURSKRACHTANALYSE

## Thema politiek

- Wortegem-Petegem heeft de sterkste meerderheid gevolgd door Kluisbergen. Bij Oudenaarde en Kruisem heeft de meerderheid iets meer dan de helft van de zetels. Kluisbergen, Kruisem en Wortegem-Petegem hebben één partij binnen de coalitie, Oudenaarde heeft er twee.
- Een eventuele fusie zou leiden tot een afname van 90 tot 39 gemeenteraadsleden, van 26 naar 11 CBS-leden in de eerste legislatuur na de fusie, en naar 9 CBS leden in de daaropvolgende legislaturen.

### Kwadrant III: endogene opdrachtbepalende factoren

- Er valt een verschil op tussen Oudenaarde en de andere besturen: Oudenaarde slaagt er bovengemiddeld goed in om geplande investeringen te realiseren, de andere besturen slagen hier gemiddeld goed in, maar minder uitgesproken dan Oudenaarde. Er zijn vanuit deze optiek geen bovengemiddeld grote risico's op inhaalinvesteringen te signaleren.
- Wat betreft dienstverlening hebben de 4 besturen marge om op te schalen in diverse domeinen, zowel in kwaliteit (tevredenheid) als in kwantiteit. De tevredenheid met huisvuilvoorziening varieert sterk en ligt in Kruisem lager dan in de andere gemeenten. De tevredenheid met loketvoorzieningen (zowel fysiek als digitaal) ligt in Oudenaarde iets lager dan in de andere gemeenten. Over het cultuur -en sportaanbod is men buiten Oudenaarde minder tevreden.



## Thema investeringen en instandhouding

- De vier besturen slagen er allen goed in om de geplande investeringen te realiseren, Oudenaarde slaagt er zelfs bovengemiddeld goed in. Het delen van lessen rond maturiteit in projectorganisatie kan een vergroting in bestuurskracht betekenen voor de fusiegemeente of in een geïntensifieerde samenwerking.

## Thema nabijheid en tevredenheid van dienstverlening en voorzieningen

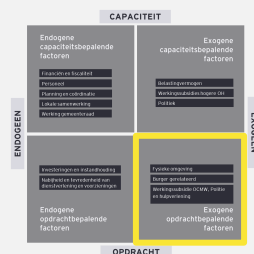
- De tevredenheid over de beschikbare dienstverlening in de vier besturen is enigszins verschillend. Kruisem heeft drie locaties waarop loketfuncties worden aangeboden, de andere besturen hebben elk één locatie. De tevredenheid over de fysieke en de digitale loketfuncties ligt iets lager in Oudenaarde dan in de andere besturen. Wat betreft recycling en huisvuilophaling zien we een lagere tevredenheid bij Kruisem. Een eventuele fusie kan door de stroomlijning van het dienstenaanbod op verschillende locaties, de centralisering van de ICT-inspanningen, en de stroomlijning van de afvalverwerking ingezet worden als hefboom om de kwaliteit en de tevredenheid met voor de burger zeer tastbare dienstverlening te versterken.
- Wat betreft cultuur zien we dat de vier besturen vijf bibliotheken en culturele centra delen. Een fusie kan een hefboom zijn om de aangeboden dienstverlening te ontubbelen en een complementaire dienstverlening uit te werken voor de inwoners in de beschikbare gebouwen. De beschikbare ruimtes zouden bijvoorbeeld kunnen geheroriënteerd worden naar voorzieningen die vandaag minder breed aangeboden worden zoals musea, cultuuronderwijs, kunst- en hobbyruimtes, bioscopen en sportvoorzieningen. Wat betreft recreatiedomeinen, -infrastructuur en -mogelijkheden is er nog ruimte voor aanvulling.



# 2 BESTUURSKRACHTANALYSE

## Kwadrant IV: exogene opdrachtbepalende factoren

- De fusiegemeente zou qua oppervlakte de grootste gemeente in Vlaanderen vormen en qua inwonersaantal de vierde stad van de provincie worden.
- De socio-economische indicatoren zijn gunstig. Mogelijke uitdaging is dat het inwonersaantal stagneert, terwijl het toeneemt in vergelijkbare centrumsteden.
- Gelet op de omvang van het grondgebied worden uitbouw en instandhouding van infrastructuur mogelijk een uitdaging in de toekomst.
- Met betrekking tot 'centrumfuncties' in de regio bestaat er zekere complementariteit: Oudenaarde neemt de meeste centrumfuncties op en heeft qua onderwijs een voortrekkersrol. Kluisbergen heeft deze inzake verblijfstoerisme\*. Op gebied van werkgelegenheid trekken Wortegem-Petegem en Kruisem een groter aantal pendelaars aan, terwijl Oudenaarde veel werkgelegenheid biedt voor eigen inwoners. Op gebied van cultuur, sport en recreatie ontbreken voorzieningen die een centrumfunctie kunnen uitoefenen.



## Thema fysieke omgeving

- Een mogelijke fusiegemeente zou qua oppervlakte de grootste gemeente in Vlaanderen worden.
- Oudenaarde, Kluisbergen en Kruisem hebben bovengemiddeld km gemeentewegen en weginfrastructuur in eigen beheer. Een eventuele fusiegemeente zou met 1007 km aan gemeentewegen 6 keer meer kilometers aan gemeentewegen in beheer hebben dan het gemiddelde bestuur in het Vlaamse Gewest.
- Wat betreft riolering zien we een hogere uitvoeringsgraad en zuiveringsgraad in Oudenaarde dan in de andere gemeenten. Ook stellen we een relatief lagere kostprijs en relatief hogere tevredenheid hieromtrent vast bij Oudenaarde. Voor een mogelijke fusiegemeente zou het verhogen van de zuiveringsgraad een bijzondere uitdaging zijn, maar de aanwezige expertise hieromtrent in Oudenaarde (eigen ingenieursbureau) kan daarin een bijzondere meerwaarde betekenen.
- Qua verblijfstoerisme scoort Kluisbergen opvallend hoog ten opzichte van de andere gemeenten, de benchmark en het Vlaams gemiddelde.
- Qua onderwijs (lager en secundair) is duidelijk dat Oudenaarde een centrumfunctie opneemt als enige van de vier besturen die secundair onderwijs aanbiedt. Qua lager onderwijs valt op dat de jeugd in Wortegem-Petegem in grotere mate dan elders buiten de eigen gemeente naar school gaat.
- Alle vier besturen worden geconfronteerd met uitdagingen omtrent aantrekkelijkheid van lokale economie, specifiek wat betreft de detailhandel. Inzake werkgelegenheid trekken Wortegem-Petegem en Kruisem een groter aantal pendelaars aan, terwijl Oudenaarde meer werkgelegenheid biedt voor eigen inwoners.

## Thema burger gerelateerd

- Inzake inwonersaantal zou de mogelijke fusiegemeente de vierde grootste gemeente van Oost-Vlaanderen worden. In vergelijking met centrumsteden Roeselare en Turnhout zou de fusiegemeente zich tussen de twee steden bevinden qua inwonersaantal. Echter, deze centrumsteden hebben een licht stijgend bevolkingsaantal, terwijl het bevolkingsaantal in de vier gemeenten stabiliseert. Dit kan aangeven dat de mogelijke fusiegemeente op termijn zal moeten investeren in het vergroten van het bevolkingsaantal, bijvoorbeeld door immigratie uit andere gemeentes.
- De vier besturen hebben gemiddeld genomen een minder grote uitdaging op vlak van armoede en werkloosheid dan vergelijkbare besturen. Dit heeft een effect op de nodige ondersteuning vanuit het OCMW.

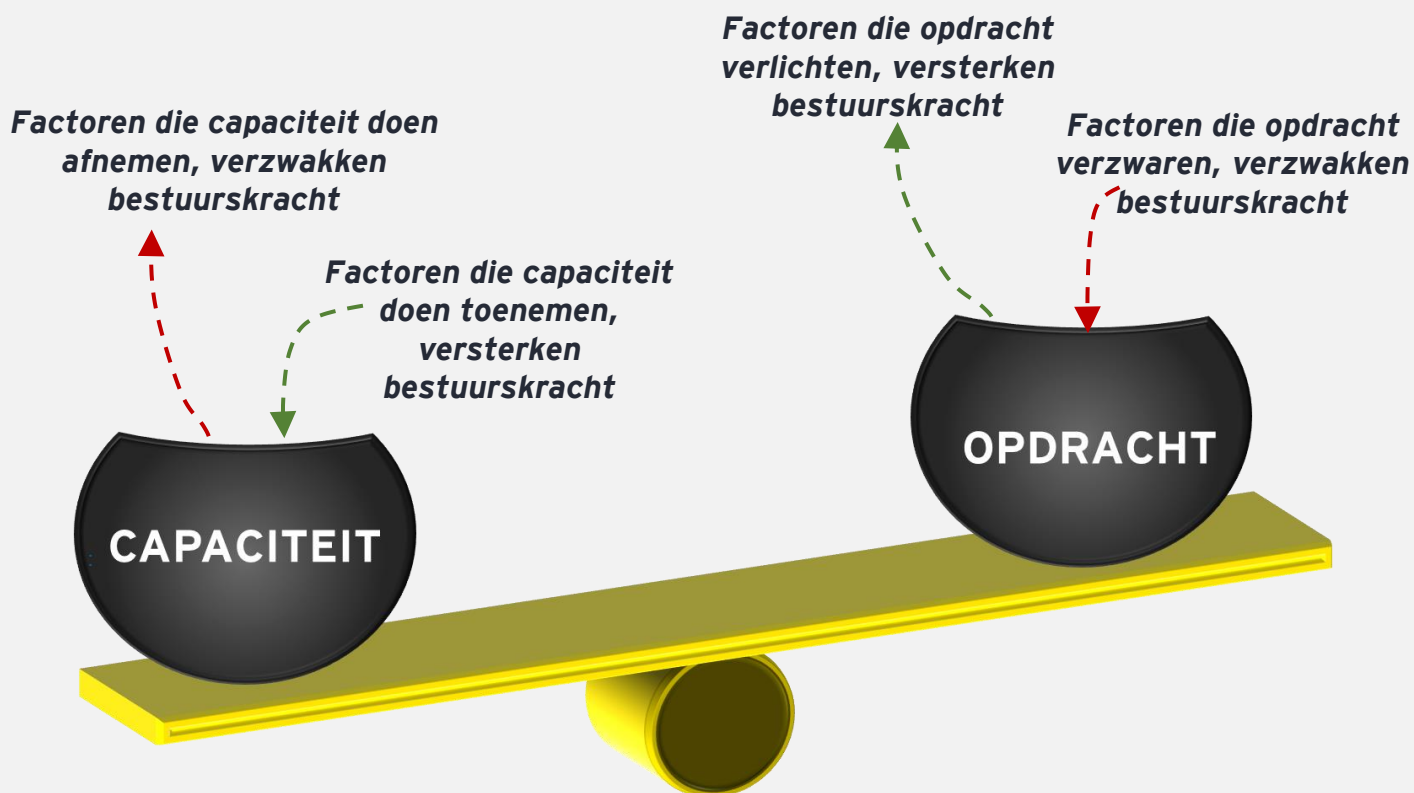
## Thema werkingssubsidies OCMW, politiezone en hulpverlening

Deze indicatoren zijn minder relevant in de context van de analyse van deze vier besturen, aangezien de OCMW werkingssubsidies volledig zijn ingekanteld. De besturen zitten bovendien reeds samen in de politiezone "Vlaamse Ardennen". Op vlak van werkingssubsidies uit de hulpverleningszone scoren de vier gemeentes gelijkaardig aan hun cluster.

9 \*de indicator "toerismeflux" beslaat het aantal overnachtingen per 1000 inwoners. In dit onderzoek werden geen andere relevante indicatoren omtrent toerisme meegenomen.

# 2 BESTUURSKRACHTANALYSE

## Conclusies bestuurskracht: mogelijke impact van fusie of samenwerking



In de voorgaande pagina's hebben we op basis van een analyse van cijfergegevens en een dialoog met de opdrachtgever onze conclusies en interpretaties over de bestuurskracht van de vier gemeenten in kaart gebracht.

Om een inschatting te maken van het mogelijke effect van een eventuele fusie/samenwerking op de bestuurskracht is het nuttig op nogmaals kort te verduidelijken hoe we bestuurskracht definiëren: bestuurskracht is het evenwicht tussen de capaciteit en de uitdagingen van een lokaal bestuur. Met andere woorden: wanneer een fusie/samenwerking zou leiden tot een relatief sterkere toename van de capaciteit dan van de opdracht of uitdaging van het bestuur, spreken we van een toename van bestuurskracht. Een relatief sterkere toename van de omvang of complexiteit van de opdrachten en uitdagingen ten opzichte van de capaciteit leidt dan weer tot een afname van bestuurskracht.

Om het effect van een fusie of samenwerking op de bestuurskracht van de vier onderzochte gemeenten in te schatten, dienen we dus in kaart te brengen hoe een fusie/samenwerking de capaciteit zou versterken of verzwakken enerzijds, en hoe een eventuele fusie/samenwerking de opdracht zou verzwaren of verlichten anderzijds.

Aangezien een fusie het meest verregaande scenario is, brengen we op de volgende pagina's in kaart welke impact op de capaciteit en de opdracht verwacht kan worden in een scenario van fusie tussen de 4 besturen. Waar verwacht kan worden dat de in kaart gebrachte impact eveneens door middel van geïntensifieerde samenwerking bereikt zou worden, wordt dit aangeduid met een asterisk\*.

# 2 BESTUURSKRACHTANALYSE

## Conclusies bestuurskrachtanalyse: mogelijke impact van fusie

### Factoren die capaciteit doen toenemen bij fusie (versterken bestuurskracht)

1. Fusiebonus (+30M€) en toename ontvangsten uit gemeentefonds (+2M€ per jaar) zorgen voor bijkomende financiële capaciteit voor besturen die vandaag reeds financieel relatief sterk staan.
2. In alle betrokken besturen bestaat voldoende marge om fiscaliteit zodanig te aligneren zodat er geen minderopbrengsten uit lokale fiscaliteit zouden ontstaan ten gevolge van de fusie.
3. Efficiëntie en kwaliteitswinsten worden mogelijk door:
  - Delen van expertise en goede praktijken: investeringen/dienstverlening (riolering/loketfuncties);\*
  - Centralisatie en opschaling: ICT en digitale dienstverlening;\*
  - Afname van 51 GR-leden, 15 CBS leden en 6 decretale graden;
  - Stroomlijning in locaties, samenwerkingsverbanden, patrimonium, en dienstverlening met oog op vergroting tevredenheid (e.g. afval, bereikbaarheid loketfuncties,...).\*
4. Omwille van bovenstaande zou meeropbrengst/efficiëntiewinst vnl. ingezet kunnen worden voor bv. verbetering dienstverlening, professionalisering werking, bijkomend beleid, investeringen,...
5. Bovenstaande in combinatie met schaalvergroting kan een ambitieuze toekomstvisie voor de stad in de regio mogelijk maken.
6. Voorgaande punten kunnen het profiel van de stad als aantrekkelijkere werkgever in de regio versterken, hetgeen een voordeel is gegeven de relatief lage personeelscapaciteit per inwoner én lage aandeel van profielen op A-niveau. Ook de woonaantrekkelijk kan hierdoor versterken, hetgeen voordelig is gelet op de stagnerende bevolkingsgroei in de vier besturen.
7. Mogelijkheden voor herbestemming van specifiek patrimonium met inhoudelijk gelijkaardige dienstverlening (e.g. aanwezige bibliotheken, culturele centra, loketten,...) om meer diverse dienstverlening aan te bieden.\*



### Factoren die opdracht kunnen verlichten bij fusie (versterken bestuurskracht)

1. Stroomlijnen samenwerkingsverbanden vermindert complexiteit van coördinatie.\*
2. Complexiteit en kostprijs van gezamenlijk verhogen van zuiveringsgraad riolering is lager dan indien elk bestuur dit apart zou doen, onder meer omwille van de bijzondere expertise in Oudenaarde hieromtrent.\*
3. Samenvoeging leidt tot meer diverse woningmarkt hetgeen woonaantrekkelijkheid kan versterken.
4. Samenvoeging biedt hefboom om bestaande infrastructuur te herbestemmen in functie van breder aanbod aan dienstverlening.\*
5. Samenvoeging 4 socio-economisch relatief sterke gemeenten leidt tot relatief minder zware sociale opdracht.
6. Samenvoeging van 4 gemeenten met hoge ondernemersgraad is mogelijk opportuniteit voor uitbouwen van bruisende lokale economie.



### Factoren die capaciteit doen afnemen bij fusie (verzwakken bestuurskracht)

1. Het lagere APB-tarief in Kluisbergen en het lagere OOV tarief in Kruisem kunnen druk zetten om de mogelijkheid om opbrengsten uit fiscaliteit te genereren: indien de laagste APB (6,5%) en OOV (693) tarieven gehanteerd zouden worden bij fusie zou dit leiden tot een minderopbrengst van -3,5M€.
2. Pensioenlasten OCMW Oudenaarde (woonzorgcentra) zijn mogelijk aandachtspunt.



# 2 BESTUURSKRACHTANALYSE



## Factoren die opdracht verzwaren bij fusie (verzwakken bestuurskracht)

1. Zeer grote oppervlakte met een relatief laag bevolkingsaantal, een lage bevolkingsdichtheid, een relatief uitgebreid en dicht netwerk aan gemeentewegen en een lagere uitvoeringsgraad voor riolering in 3 besturen, zorgt voor bovengemiddeld grote uitdagingen op gebied van investering en onderhoud van infrastructuur (al zijn deze uitdagingen er ook voor de individuele besturen)\*.
2. Uitvoeringsgraad riolering moet hoger om op het niveau van vergelijkbare centrumsteden te blijven.\*
3. Uitbouwen van bruisende lokale economie buiten het centrum van Oudenaarde vormt een aandachtspunt, met name in Wortegem-Petegem en Kluisbergen.\*
4. Inwonersaantal stagneert, met relatief sterkere daling in aandeel jongeren dan in andere centrumsteden. Natuurlijke demografische groei daalt en is negatief (onder het Vlaams gemiddelde).\*
5. Afhankelijk van het ambitieniveau dient de dienstverlening op gebied van cultuur, sport en recreatie te vergroten om aan te sluiten bij centrumsteden - indien deze keuze wordt gemaakt vereist dit ook aandacht voor mogelijke neveneffecten van aantrekkingskracht in de bredere regio.
6. Afhankelijk van ambitieniveau is voldoende gekwalificeerd personeel een vereiste om bijkomende uitdagingen en opdrachten tijdens én na het fusieproces het hoofd te bieden. Dit kan een uitdaging vormen gelet op de huidige personeelsaantallen - en samenstelling.
7. Stroomlijnen van lokale fiscaliteit wordt mogelijk complex gegeven politieke gevoeligheid van fiscaal beleid.
8. Stroomlijnen van HR-beleid wordt mogelijk complex gegeven verschillen in onder andere RPR, statuut, HR-beleid en vormingsuitgaven.

\*Impact ook van toepassing bij geïntensifieerde samenwerking

## Extra overweging: uitbouwen van centrumfuncties en erkenning als centrumstad

Bijkomend aan de bestuurskrachtanalyse van de 4 besturen, werd ook nagegaan of eventuele fusiegemeente aanspraak zou kunnen maken op een erkenning als centrumstad. Een erkenning als centrumstad leidt tot een bijkomende dotatie voor centrumsteden uit het gemeentefonds. Hoewel er geen garanties gegeven kunnen worden op een erkenning, wordt er vanuit de Vlaamse administratie en regering verwezen naar een momenteel lopend onderzoek naar de financiering van de Vlaamse gemeenten. Op basis van dit onderzoek zou volgende legislatuur de discussie over de erkenning van en dotatie aan centrumsteden opnieuw geopend kunnen worden.

Van de huidige 15 'referentieregio's' zijn er vandaag 3 die geen centrumstad omvatten. De regio 'Vlaamse Ardennen' is er hier één van. Een eventuele fusie (en de daarmee samenhangende fusiebonus) zou ingezet kunnen worden als hefboom om bestaande voorzieningen te

versterken en bijkomende voorzieningen uit te bouwen op vlak van cultuur, sport en recreatie (die vandaag minder sterk aanwezig zijn). De door de fusie gerealiseerde schaalvergroting zou, in combinatie met de versterking van bestaande én de uitbouw van nieuwe centrumfuncties een opportuniteit betekenen voor de fusiegemeenten om een centrumfunctie te vervullen in de referentieregio 'Vlaamse Ardennen', en daarmee een gevoelige versterking betekenen voor een eventuele aanvraag voor erkenning als centrumstad.

Daarbij is wel relevant op te merken dat de extra dotatie uit het gemeentefonds de bestuurskracht doet toenemen, maar het vervullen van centrumfuncties voor de regio ook de complexiteit van de opdracht vergroot. In die zin is het netto-effect van het inzetten van een fusie om een erkenning als centrumstad na te streven op de bestuurskracht onduidelijk.



# 3 DIALOOG MET BURGERS

## Inleiding

De onderstaande tekst is een synthese van de dialoog met burgers. Voor de uitgebreide rapportage van de digitale bevraging en de gespreksavonden verwijzen we naar de bijlage.

## 1. Context

### 1.1. Een complex stakeholderveld

Een fusie of een geïntensifieerde samenwerking zijn instrumenten die de politieke beleidsvoering kunnen versterken en verbeteren. Ze belangen daarnaast ook verschillende stakeholdergroepen aan: zoals medewerkers die het lokaal beleid dagelijks vormgeven, of burgers en verenigingen die wonen en zich engageren in de gemeenten.

Het was de uitdrukkelijke vraag van de besturen om ook **de stem van medewerkers en burgers** een plaats te geven. In de verkennende fase van dit onderzoek is nog **geen politiek besluit genomen** over de haalbaarheid en wenselijkheid van een fusie, er wordt eerst ruimte gegeven aan de inbreng van de stakeholders. Hieronder gaan we in op de grote tendensen uit de gespreksavonden met burgers.

### 1.2. Een tweeledige aanpak

De dialoog met burgers werd gestoeld op een tweeledige aanpak. In eerste instantie vormde een **digitale burgerbevraging een "barometer"** om te voelen wat er leeft:

- Hoe kijken zij naar de lokale dienstverlening?
- In welke mate heeft hun lokaal beleid te winnen of te verliezen bij een krachtenbundeling?
- Wat is hun affiniteit met de andere gemeenten die een krachtenbundeling overwegen?

De digitale burgerbevraging vormde **geen op zich staande deliverable** van ons onderzoek, maar hielp ons de inhoud en aanpak vorm te geven van de de gespreksavonden met inwoners.

Tijdens die avonden wilden we vooral **verdiepend** werken: inzicht geven in de complexiteit van lokale dienstverlening, een genuanceerde dialoog mogelijk maken en aandachtspunten, bekommernissen, vragen van inwoners detecteren, waarmee politici aan de slag kunnen als ze beslissen om een geïntensifieerde samenwerking of fusie verder vorm te geven. We werkten daarvoor met **informele gesprekstafels** van 8 à 10 deelnemers, onder begeleiding van moderatoren van EY en Common Ground.

### 1.3. Doelstelling

Noch bij de digitale burgerbevraging (+2000 respondenten), noch bij de gespreksavonden (+230 deelnemers) werd representativiteit nagestreefd. De doelstelling was niet om een zo groot mogelijke groep burgers aan te spreken om een collectieve positie over een fusie of geïntensifieerde samenwerking in te nemen. Wel wilden we **kwalitatieve input ophalen om het politieke denkproces te voeden**. Met dit rapport beogen we dan ook randvoorwaarden, aandachtspunten, kansen en vragen te benoemen vanuit het perspectief van burgers. Beleidsmakers kunnen deze punten meenemen in hun verdere afweging van de wenselijkheid van een fusie of geïntensifieerde samenwerking.

### 1.4. Doelgroep

We wilden in dit proces vooral naar boven krijgen hoe burgers aankijken tegen de lokale dienstverlening en de wenselijkheid van een geïntensifieerde samenwerking of fusie. Daarom richtten we ons voor dit onderzoeksluik enkel op burgers. De rekrutering gebeurde door de lokale besturen zelf, via verschillende communicatiekanalen.

Er werd expliciet gekozen om politici niet uit te nodigen voor de gespreksavonden. Dit omdat de politieke deliberatie in de schoot van de gemeenteraden later in het proces is voorzien en de input van de gespreksavonden dient - naast de andere onderzoekssporen - als input voor deze politieke afweging. Op deze manier konden we meningen en overwegingen van burgers capteren zonder hen te beïnvloeden met politieke standpunten. Dit principe werd niet door alle beleidsmakers even positief onthaald en door (on)rechtstreekse deelname van lokale politici aan de aan gespreksavonden ook gecontesteerd.

In onderstaande synthese formuleren we een aantal algemene bevindingen uit het traject met burgers (cf. punt 2), om vervolgens ook een aantal vaststellingen te delen over de thema's die behandeld werden tijdens de gespreksavonden (cf. punt 3).

# 3 DIALOOG MET BURGERS

## 2. Bevindingen

### 2.1 Algemene bevindingen - inhoudelijk

#### **Intensieve samenwerking: ja; fusie: een brug te ver**

Over het algemeen kunnen we stellen dat burgers zeker de meerwaarde zien van geïntensifieerde samenwerking en dat zij ook geen moeite hebben om domeinen te benoemen waar geïntensifieerde samenwerking een winst zou kunnen betekenen. Rond de toegevoegde waarde van een fusie leven er echter nog veel vragen en worden ook veel randvoorwaarden gedefinieerd. Zo is er een vrij brede overtuiging dat eventuele winsten ook met een intensievere samenwerking bereikt kunnen worden in plaats van met een fusie. Ook worden verschillende vragen gesteld naar de precieze politieke agenda en het verhaal achter de fusie. Een duidelijke visie en een helder gemeenschappelijk verhaal zou mogelijk een positief effect kunnen hebben op het draagvlak voor een fusie.

Bij de vraag naar domeinen waar samenwerking een meerwaarde kan betekenen, komen vooral domeinen aan bod waar schaalvoordelen bereikt kunnen worden (bv. overheidsopdrachten, aankoopbeleid,...) of waar verdere specialisatie (bv. planningstaken als stedenbouw, ruimtelijke ordening, juridische expertise,...) of bundeling van expertise (subsidieverwerving, ICT,...) een win zou kunnen opleveren voor elke partner binnen de samenwerking.

#### **De kracht van een gezamenlijk inhoudelijk verhaal**

Er leeft onder burgers een duidelijke vraag naar welk inhoudelijk beleid de gemeenten samen willen voeren en versterken. Wat wil men met de fusie verbeteren of veranderen tegenover vandaag? Wat wil men doen met de financiële bonus van een fusie? Door de fase waarin de denkoefening rond een mogelijke fusie/samenwerking zich situeert, is het logisch dat op deze vragen nog geen antwoord bestaat. Naar een volgende fase toe zal het belangrijk zijn om het gezamenlijke verhaal scherper te krijgen. Een duidelijke visie helpt om ook het maatschappelijk debat te voeren.

#### **De fusiebonus**

Voor verschillende deelnemers is de fusiebonus een incentive die (op zich staand) onvoldoende weegt om een fusie te verantwoorden. Als er gekozen wordt voor een fusie, hecht men er veel belang aan dat het geld ten goede komt van elke partnergemeente. Men wil duidelijke afspraken over welke investeringen in welke gemeente gedaan zullen worden met de financiële middelen.

# 3 DIALOOG MET BURGERS

## 2.2. Algemene bevindingen - procesmatig

### Constructieve gesprekken

Over het algemeen vonden alle gespreksavonden plaats in een constructieve sfeer, ook al kon een fusiescenario op weinig animo rekenen bij het merendeel van de deelnemers. Daarnaast stelden we ook vast dat argumentaties bij sommige deelnemers sterk emotioneel geladen waren. De gespreksavonden vormden hier en daar ook een forum om meningen te uiten over andere aspecten van het lokaal beleid (bv. het circulatieplan en het coronabeleid).

### Burgerbetrokkenheid in vroege verkenningsfase vs. nood aan gemeenschappelijk inhoudelijk project

Eigen aan dit proces is dat er heel vroeg - in een fase voorafgaand aan de politieke beslissing - gepeild werd naar standpunten, vragen en bezorgdheden van burgers over een fusie of geïntensifieerde samenwerking. Deze aanpak kon bij verschillende deelnemers op appreciatie rekenen. Al stelden we ook vast dat het ontbreken van een politieke visie en informatie richting de burgers in dit stadium door deelnemers als een tekortkoming werd ervaren.

### Informatie als randvoorwaarde voor een genuanceerd debat

Door tijdens de gespreksavonden burgers kennis te geven over de complexiteit van lokaal beleid en door hen uit te dagen met kritische vragen, werd hun discours minder zwart-wit. Mensen grondig informeren is een belangrijke voorwaarde om een genuanceerd debat te kunnen voeren. Zo werden bepaalde uitgesproken standpunten uit de digitale burgerbevraging hier en daar genuanceerder gedurende de gespreksavonden. Interactie tussen burgers zorgde er ook voor dat stellingen vanuit verschillende invalshoeken besproken werden.

### Langetermijneffecten van een fusie

Er werd in de gesprekken vaak verwezen naar recente fusietrajecten in Vlaanderen - zowel in de positieve als de negatieve zin. Maar bij de expliciete vraag wanneer het relevant is om een fusie te evalueren, erkende men wel vrij breed dat je de effecten van een fusie pas op lange termijn kan beoordelen.

### Vraag naar transparantie in het vervolgproces

Burgers willen inzicht krijgen in de rapportage van het verkenningstraject en vragen ook expliciet om dit ter beschikking te stellen. Transparantie kan het maatschappelijke debat alleen maar voeden en rijker maken.

### Affiniteit tussen de 4 gemeenten

Heel wat deelnemers aan de gesprekstafels stelden de vraag waarom net deze 4 specifieke gemeenten een fusie of geïntensifieerde samenwerking overwogen. Binnen de constellatie van de 4 gemeenten worden ook verschillende andere samenstellingen benoemd (bv. enkel de landelijke gemeenten, een fusie Wortegem-Petegem/Oudenaarde,...).

Burgers lieten ook optekenen dat er meer affiniteit is met andere omliggende gemeenten. Ook uit de digitale bevraging komt naar voor dat de affiniteit tussen de 4 gemeenten niet altijd even groot is. Het feit dat 4 gemeenten een krachtenbundeling verkennen, doet ook vragen rijzen: worden we dan niet meteen heel groot? En wat is een kritische schaal om over voldoende bestuurskracht te beschikken?

### Kruisem

In Kruisem is de algemene teneur dat het te vroeg is voor een nieuwe fusie, al werd deze stelling ook door een beperkt aantal deelnemers uitgedaagd.

# 3 DIALOOG MET BURGERS

## 3. Thema's

### 3.1. Lokale dienstverlening

De trend die we konden zien in de digitale burgerbevraging over het belang van nabijheid van lokale dienstverlening werd enigszins bevestigd tijdens de gesprekstafels. Algemeen verkiest men een **gedecentraliseerd dienstverleningsmodel met lokale antennes** die over goede openingsuren beschikken. De meest aangehaalde voorbeelden van dienstverlening die dichtbij moet blijven, zijn bv. loket burgerzaken, de containerparken, de bibliotheek, de cultuurcentra,.... **Intelligente centralisatie van bepaalde functies** kan voor een meerderheid wel. Daarbij wordt dan vooral de nadruk gelegd op dienstverlening die zich niet rechtstreeks tot de burger richt (bv. planningstaken, beleidswerk,...).

In Kruisem, waar men recente ervaring heeft met fusie, ervaren de deelnemers aan onze gesprekstafels **op vandaag algemeen weinig tastbare voordelen** in de lokale dienstverlening. Er wordt o.m. verwezen naar de onduidelijkheid die is ontstaan door de decentralisatie van de loketten over 3 locaties, naar de teruggeschroefde dienstverlening in het gemeentehuis en op het containerpark van Zingem, naar de moeilijke integratie van diensten die zich tot de burger richten. De belastingverlaging waarvoor gekozen werd bij de fusie Kruishoutem-Zingem, wordt door weinig deelnemers als een tastbaar voordeel benoemd. Een beperkt aantal deelnemers kan wel concrete voordelen benoemen of voelt weinig impact van de fusie op zijn persoonlijke leven. Hier en daar wordt ook benoemd dat het mogelijk te vroeg is om de fusie nu al te evalueren.

### 3.2. De stem van de burger en lokale identiteit

We stellen als een algemene tendens vast dat nabijheid, toegankelijkheid en het "goed kennen" van politici een belangrijk aspect is voor deelnemers aan de gesprekstafels in het zich goed vertegenwoordigd voelen. Ook rechtstreekse vertegenwoordiging door iemand van de eigen gemeente is voor velen een voorwaarde in een fusieverhaal om de belangen van de eigen

gemeente goed te vertegenwoordigen. Zeker omdat volgens burgers de beleidsvoering in een landelijke omgeving andere accenten kent dan in de stedelijke context.

Tijdens de avonden werd ook de impact van een fusie op het aantal politieke mandatarissen gepresenteerd en besproken. De burgers benoemen in hun repliek zowel potentiële winsten (professionalisering, lagere kost, diverser politiek landschap) als potentiële verliezen (afstand burger-beleid en voeden van de antipolitiek) van een vermindering in het aantal mandatarissen. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is de vraag hoe je kan vermijden dat de meer landelijke gemeenten "tweederangs" worden en ondergeschikt gemaakt worden aan de belangen van de stad.

Uitgebreide aandacht ging tijdens de gespreksavonden ook naar de rol van alternatieve vormen van burgerparticipatie om de afstand tussen burger en beleid te verkleinen. In vele gemeenten merken we op dat er een stuk ontgoocheling leeft over de manier waarop burgerparticipatie vandaag verloopt. Belangrijke randvoorwaarden lijken alvast het duidelijk vastleggen van een mandaat en van budgetten voor alternatieve vormen van burgerbetrokkenheid (bv. wijkcomités, dorpsraden, ...). Een vraag die naar voor komt is of een fusie nodig is om dit te versterken.

Als het tot een fusie zou komen leven er wel bezorgdheden over het kunnen bewaren van de lokale identiteit (de mentaliteit, het ons-kent-ons gevoel, het verenigingsleven). Al wordt deze bezorgdheid - die heel uitgesproken naar voren komt bij de digitale bevraging - een stuk genuanceerd tijdens de gespreksavond. Tijdens de gespreksavonden stelt men zelfs in vraag of een fusie wel een harde impact heeft op de sterk aanwezige mentaliteit en identiteit. Aandachtspunten zijn hier wel om blijvend het lokale verenigingsleven te ondersteunen en een gebiedsgericht beleid te ondersteunen dat de nodige ruimte geeft aan de lokale eigenheid van elke (deel)gemeente.



# 3 DIALOOG MET BURGERS

## 3.3. Een sterke gemeente in de Vlaamse Ardennen

Dat een fusiegemeente een zwaarder soortelijk gewicht zou kunnen genieten op bovenlokaal niveau, daarover zijn de meningen verdeeld. Al zien sommigen de voordelen (bv. dit kan een hefboom zijn om het openbaar vervoer in de streek te versterken), toch is een overgrote meerderheid van mening dat schaalgrootte hier niet bepalend is (bv. heeft dit niet meer te maken met de sterkte van de politici die ons vertegenwoordigen) of dat dit weinig impact zou hebben (bv. op het binnenhalen van budgetten).

## 4. Aanbevelingen

### 4.1. Het belang van een politieke visie

Zoals eerder aangegeven, hoorden we verschillende keren de vraag terugkomen naar het inhoudelijke verhaal en de beleidsprioriteiten die op politiek niveau gekoppeld worden aan een fusie of een geïntensifieerde samenwerking. Dat dit verhaal er nu nog niet ligt, is inherent aan het opzet van deze verkenningsfase. Toch gaven verschillende deelnemers aan dat bij gebrek daaraan de discussie te weinig gaat over wat men met die hefbomen inhoudelijk wil bereiken of verbeteren. We reiken dan ook de hand naar de politieke verantwoordelijken om die **politieke visie verder vorm te geven**.

### 4.2. Het belang van informatie & inzicht in de complexiteit voor een genuanceerde stellingname

We stellen globaal vast dat bewoners opladen met informatie en hen inzicht geven in de complexiteit van lokale besturen cruciale succesfactoren zijn voor een genuanceerde discussie. In die zin durven we het nut van referenda in vraag stellen. Het antwoord ja/nee op de vraag: moeten we gaan voor een fusie, zegt bijzonder weinig over de motivatie van burgers achter dat antwoord. Op welke drijfveren is hun antwoord gestoeld? In welke

mate speelt hun ervaring op bepaalde andere dossiers mee in dit antwoord? etc.... Daarom is het nuttig om na te denken over randvoorwaarden om toch een zinvolle output te halen uit eventuele referenda (bv. voorafgaande communicatiecampagnes) of over alternatieve vormen van burgerconsultatie (bv. een zo representatief mogelijk samengesteld burgerpanel).

mate speelt hun ervaring op bepaalde andere dossiers mee in dit antwoord? etc.... Daarom is het nuttig om na te denken over randvoorwaarden om toch een zinvolle output te halen uit eventuele referenda (bv. voorafgaande communicatiecampagnes) of over alternatieve vormen van burgerconsultatie (bv. een zo representatief mogelijk samengesteld burgerpanel).

### 4.3. Het belang van transparantie en openheid over het verkennend traject en de vervolgstappen

Een breed gedragen vraag van de deelnemers aan de gespreksavonden, gaat over transparantie over de inzichten uit de verkenningsfase en de stappen die eraan gekoppeld worden. Zo werd verschillende keren gevraagd naar het inzichtelijk maken van cijfers en objectieve gegevens uit de bestuurskrachtanalyse, én van de bevindingen uit de dialoog met burgers en de medewerkersbevraging. Deze gegevens kunnen de maatschappelijke dialoog over de wenselijkheid van een samenwerking of fusie alleen maar voeden.

# 3 DIALOOG MET BURGERS

## 4.4. Denkoefening over de organisatie van nabijheidsdiensten in een fusiescenario

Bij een krachtenbundeling zal het van belang zijn na te denken over de concrete invulling van een gedecentraliseerd dienstverleningsmodel met lokale antennes. Burgers vinden het belangrijk om bepaalde diensten (burgerzaken, containerpark, bib, cultuurcentrum, kunnen trouwen in eigen gemeente, sociaal huis, ondersteuning van het verenigingsleven,...) dichtbij te houden, al is er ook openheid om diensten die zich niet direct tot de burger richten (bv. planningstaken) wel te centraliseren.

Er wordt ook gehamerd op transparantie: als het tot een fusie zou komen, moet op voorhand duidelijk gemaakt worden wat er zal gebeuren met de huidige dienstencentra en het patrimonium: wordt de dienstverlening behouden of afgebouwd? Een aantal duidelijke principes daaromtrent dienen in de politieke visie benoemd te worden.

Tot slot zal ook maatwerk belangrijk zijn. Elke gemeente blijft eigen noden hebben. Het zal dan ook van belang zijn dat er een gebiedsgericht beleid gevoerd wanneer diensten samenvloeien.

## 4.5. Pistes om de band burger-beleid aan te halen bij een schaalvergroting

Over de representatieve democratie bij een fusiescenario heerst bezorgdheid over de stem van elke gemeente in het grotere geheel. Verschillende deelnemers sturen aan op concrete politieke afspraken (bv. bij de lijstvorming) over de manier waarop het nieuwe fusiebestuur een zo goed mogelijke afspiegeling kan vormen van de gemeenschap die ze vertegenwoordigt.

Bij alternatieve vormen van burgerbetrokkenheid zal het nodig zijn om een heldere politieke visie te formuleren over hoe dit ingevuld kan worden, welk mandaat gegeven wordt en welke budgetten vrijgemaakt worden om burgers een geloofwaardige stem te geven in de totstandkoming én uitvoering van het beleid. Het is een aandachtspunt dat des te belangrijk zal zijn in een fusiescenario. Een potentiële kloof tussen burger en beleid, bv. door over minder politieke vertegenwoordigers te beschikken per gemeente, kan hier een stuk mee overbrugd worden. Ook in geval er niet voor een fusie gekozen wordt kan dit het gevoerde beleid in de bestaande gemeenten voeden en verrijken.

Ondersteuning van het verenigingsleven en erkenning van de eigenheid van elke (deel)gemeente via een gebiedsgericht beleid worden genoemd als belangrijke randvoorwaarden bij een krachtenbundeling. Aandacht en respect voor lokale eigenheid en tradities (vb. Kruishoutem eiergemeente) blijft cruciaal.

## 4.6. Ontwikkeling van een narratief rond een eventuele centrumfunctie

Mocht er gekozen worden voor een fusiescenario én een versterking van de centrumfunctie van de nieuwe gemeente, dan lijkt een heel belangrijke uitdaging om goed uit te leggen wat dit precies inhoudt en op welke manier ook inwoners van de eigen gemeente er beter van worden. Welke voorzieningen worden versterkt? Wat houdt die versterking in? Hoe wordt er omgegaan met potentiële risico's (bv. overlast)? Er is nood aan een duidelijk narratief hieromtrent, indien voor deze piste gekozen wordt.

# 4 MEDEWERKERSBEVRAGING

## Inleiding

De onderstaande tekst is een samenvatting van de analyse van de medewerkersbevraging. Voor de uitgebreide rapportage van bevraging verwijzen we naar de bijlage.

## 1. Context

### 1.1. Stakeholders

Een fusie of geïntensifieerde samenwerking heeft naast een impact op beleidsmakers en burgers, ook een impact op wie binnen de vier gemeentelijke organisaties werkt. Het laatste luik in deze rapportage biedt daarom inzicht in de resultaten van de digitale bevraging van de medewerkers van elk lokaal bestuur. De respons van deze medewerkersbevraging dient, samen met de inzichten uit de bestuurskrachtanalyse en de dialoog met burgers, als input voor de politieke afweging.

### 1.2. Een aanpak in twee stappen

Voorafgaand aan de onlinebevraging bij medewerkers werd in elke gemeente een gesprek met het managementteam georganiseerd. De rijke informatie die de gesprekken opleverden, diende als input voor de opmaak van de vragenlijst. Daarnaast verdiepten we ons op voorhand via desk research ook in relevant onderzoek om de vragenlijst te onderbouwen. De gesprekken bestonden uit drie onderdelen:

1. Een open brainstorm rond de vraag: Wat roept een fusie/samenwerking tussen de vier gemeenten aan vragen op?
2. Een fictieve organisatiefoto: Tot welke doelgroepen binnen de organisatie richt de vragenlijst zich? Welke vragen zouden daar kunnen leven?
3. Concretisering: Verspreiding, communicatie en toegankelijkheid van de vragenlijst en overige aandachtspunten.

Vervolgens werd een vragenlijst opgesteld die bestond uit drie clusters:

- vragen over de huidige organisatie: Waarin is de huidige organisatie sterk? Waar kan ze nog het meest groeien?

- vragen over de ingeschatte kansen en bezorgdheden bij een fusie of geïntensifieerde samenwerking.
- vragen over het vervolgtraject: Welke rol ziet men zichzelf opnemen in een eventueel verandertraject? Wat zijn aandachtspunten? ...

### 1.3. Doelstelling

Als er beslist zou worden om over te gaan tot een fusie tussen de 4 gemeenten, zal dit om stevige begeleiding en een doordacht verandertraject vragen om van de 4 organisaties 1 geolied team te maken. Deze vragenlijst verzamelde proactief input om dat traject te voeden. Maar ook als er niet overgegaan wordt tot een fusie, bevat de respons uit deze vragenlijst nuttige informatie voor administraties om mee aan de slag te gaan. De vragenlijst polste niet naar: ben je voor of tegen? Wel wilden we weten van medewerkers: Als er een fusie of geïntensifieerde samenwerking komt, waarover moet dan worden nagedacht?

### 1.4. Doelgroep

Medewerkers werden vanuit hun lokale bestuur aangemoedigd om de bevraging in te vullen, via diverse communicatie-initiatieven. De 4 gemeenten kozen er bewust voor om respondenten de vragenlijst anoniem te laten invullen en geen persoonsgegevens op te vragen. In totaal vulden 214 medewerkers de vragenlijst in: Kluisbergen (aantal antwoorden: 32/aantal uitgenodigde medewerkers: 50), Kruisem (49/140), Oudenaarde (97/420), Wortegem-Petegem (36/52). De meer uitgebreide rapportage in bijlage geeft de resultaten weer per gemeente aan de hand van grafieken en grote tendensen over de 4 gemeenten heen. In dit syntheserapport gaan we voornamelijk in op de grote tendensen.

# 4 MEDEWERKERSBEVRAGING

## 2. Bevindingen

### 2.1. Algemene bevindingen - inhoudelijk

#### De huidige organisaties: dynamisch en dicht bij de burger

Door een groot deel van het personeel over de gemeenten heen wordt het afwisselend takenpakket en de vrijheid in hun job als belangrijkste troef gezien van hun huidige organisatie. In de kleinere besturen Kluisbergen en Wortegem-Petegem ervaart men de nabijheid bij de burger als een belangrijk positief punt. De kleine organisatie maakt het voor hen mogelijk om op de hoogte te zijn over wat er speelt binnen het bestuur en in de gemeente.

De kwaliteit van dienstverlening en de samenwerking tussen politiek en administratie worden als de twee verbeterpunten naar voren geschoven. Dit geldt voor alle besturen. Werk maken van kortere doorlooptijden, verdere professionalisering en het uitwerken van eenvormige werkprocessen kan de kwaliteit ten goede komen. Over de band tussen politiek en administratie wordt niet in de diepte uitgeweid, al geeft een enkeling wel aan dat er meer vertrouwen mag zijn van de politiek in de professionaliteit van het personeel.

#### Persoonlijke groei als kans van een fusie/samenwerking

Samenwerking is voor de medewerkers een hefboom om meer kennis te delen en ervaring uit te wisselen. Dit zien medewerkers als een grote stimulans om als individu kennis en kunde op te krikken. Ook het openen van deuren richting specialisatie, doorgroeien en meer ondersteuning worden specifiek als kansen benoemd.

Waar meer specialisatie genoemd wordt als kans voor individuele medewerkers, wordt dit ook

als bezorgdheid naar voren geschoven bij een eventueel samengaan van de vier administraties. Specialisatie kan namelijk volgens de medewerkers ook leiden tot een verenging van het takenpakket waardoor de afwisseling, die men ervaart als troef, vermindert.

Het aandeel medewerkers dat aangeeft (nog) geen kansen te zien in een samenwerking/fusie voor de eigen plek in de organisatie, is het grootst in Kruisem en het kleinst in Oudenaarde.

#### Toegang tot meer kennis en specialisatie: ook op organisatieniveau de grote troef

In alle vier de besturen worden de toegang tot meer kennis en ervaring én de mogelijkheden tot specialisatie, genoemd als de twee grote kansen voor de organisatie.

In de kleine gemeenten is vooral het gemakkelijker vinden van een back-up of vervanging een belangrijk derde punt dat wordt genoemd.

#### Werken in een cultuur van collegialiteit

Medewerkers proberen zich de impact voor te stellen van een fusie of geïntensifieerde samenwerking op de huidige organisatiecultuur. Er leeft een angst om wat anoniem te zijn binnen de grote organisatie ('een nummer'), men spreekt de hoop uit dat de samenhang, de collegialiteit en nabijheid blijven bestaan na een eventuele samenvoeging.

#### Organisatie op een groot grondgebied

De combinatie werk-privé en de verplaatsingen baren veel medewerkers ook wat zorgen, onder andere de ligging van de fysieke werkplek in het grote grondgebied, de afstand tussen de diensten, de kans op langer woon-werkverkeer.

# 4 MEDEWERKERSBEVRAGING

## Vergroten van de schaal: mogelijke impacten

Het verlies van kleinschaligheid wordt in Kluisbergen en Wortegem-Petegem als belangrijkste potentieel nadeel genoemd. Verlies van eigenheid komt als tweede bezorgdheid bij de besturen naar voren. Bij Kruisem komt dit zelfs op de eerste plaats, als belangrijkste bezorgdheid. Verslechtering van de interne communicatie komt bij alle besturen naar voren als mogelijk nadeel. In Oudenaarde noemen de medewerkers het kunnen wegeven op bovenlokale samenwerkingen en hogere overheden als een potentiële meerwaarde van een fusie, dit punt wordt niet in de andere gemeenten naar voren geschoven.

## Lessen vanuit Kruisem: aandacht voor het verandertraject

Uit de ervaringen en toelichtingen vanuit Kruisem vallen een heel aantal randvoorwaarden te benoemen voor het welslagen van een fusie. De medewerkers benoemen onder andere dat je voor het welslagen een duidelijke visie en goede leidinggevers nodig hebt, investeringen in het optimaliseren van ICT en systemen, maar ook budget om het personeel te ondersteunen, een focus op gebiedsgericht werken en meer flexplekken om zo plaats onafhankelijk (samen) werken te faciliteren.

## Kansen voor de klant

In de vier administraties is er sprake van een grote overlap tussen gepercipieerde kansen en potentiële nadelen van een fusie/samenwerking voor de 'klant'. Bij de kansen komen de beschikbaarheid van meer financiële middelen, meer mensen en middelen om participatie te organiseren en efficiëntere dienstverlening het vaakst aan bod (naast: "ik heb hier geen mening over"). Bij de potentiële nadelen komen verlies van eigenheid, verdere verplaatsingen en verlies van een vast aanspreekpunt het vaakst aan bod. In meer punctuele opmerkingen komen kansen als meer uniform beleid over een groot grondgebied, een breder bereik in communicatie, groter (sport- en cultuur-) aanbod en sterkere uitbouw van ondersteunende diensten aan bod. Rode draad doorheen de domeinen waarop potentiële winsten geboekt kunnen worden is het

bundelen van expertise rond veiligheid, sociale en grondgebonden zaken en het sterker gebruik maken van elkaars aanbod (bv. sport en cultuur).

## 2.1. Algemene bevindingen - procesmatig

### Behoeft aan inspraak: mee onderzoeken en nadenken over de nieuwe organisatie

Het meest in het oog springend aandachtspunt is inspraak gedurende het proces, dit werd door medewerkers van alle vier de gemeenten frequent onderstreept. De helft van de medewerkers wil actief betrokken worden in het traject van een geïntensifieerde samenwerking of fusie. Medewerkers willen bij een geïntensifieerde samenwerking of een fusie vooral meedenken en inspraak krijgen, bv. via werkgroepen. Deze werkgroepen kunnen samen onderzoeken hoe diensten inhoudelijk versterkt kunnen worden en hoe ook processen beter kunnen worden (vb.. facturatie en HR). Een deel van de medewerkers wil graag gericht meedenken over de noden van het personeel. Medewerkers spreken wel de nood uit om een aantal zaken grondig toetsen aan de mogelijkheden en noden van de nieuwe organisatie, in plaats van louter samen te voegen.

### Nood aan interne communicatie

Er leven intern wel wat bezorgdheden over het verschuiven van taken en de impact van de fusie op de autonomie en de verantwoordelijkheden van medewerkers. Uit de toelichtingen blijkt dat er schrik is rond verregaande wijzigingen of vernieuwingen van jobinhoud, verloning of de werkplaats. Er gaan wel wat stemmen op van medewerkers die het liefst de werkplaats (en dus de afstand woon-werk) en jobinhoud behouden. Medewerkers willen graag duidelijkheid hebben in een potentieel onzekere tijd over zaken zoals: Hoe gaat er beslist worden? Hoe zit het met de verloning en de kansen op interne bevordering of rotatie en hoe worden talenten mee in rekening gebracht? Hoe bereiken we afstemming en eenduidigheid over arbeidsvoorwaarden? Ook werkzekerheid is een belangrijke bezorgdheid: wat met contractuelen en statutairen, blijft iedereen aan boord? Hoe worden beslissingen genomen en zal dit objectief verlopen?

# 4 MEDEWERKERSBEVRAGING

## Aandacht voor de burger voor, tijdens en na de verandering

Er worden ook heel wat bezorgdheden geuit over het goed bedienen van de burger, in de periode van een eventuele fusie maar zeker ook in de periode daarna. Een actieve en klantvriendelijke dienstverlening bij de dienst burgerzaken binnen de nieuwe gemeente en digitalisering in goede banen leiden en introduceren bij de burgers worden genoemd.

## Hoe de grote schaal organiseren

In open tekstvelden benoemen medewerkers hun vragen rond de organisatie van de samenwerking en het beheersbaar en levend houden ervan: via verregaande engagementen, via coördinatoren, via verzelfstandigde agentschappen, ...?

Hetzelfde geldt op vlak van organisatiestructuur. Zowel voor het contact tussen collega's onderling als voor het contact met de burger is het belangrijk dat zowel medewerkers als burgers elkaar (gemakkelijk) terug kunnen vinden. Een helder organigram kan daarbij helpen.

## Persoonlijk welbevinden gedurende het proces

De grootste hoop is verder te kunnen werken in een positieve werksfeer, met samenhang, goed intern overleg en respect voor elkaars taken en insteken. Zeker ook vanuit de kleinere gemeenten in het verhaal. Behouden van de werksfeer en de flexibiliteit is voor alle gemeenten belangrijk. Blijven inzetten op het welbevinden van het team en het individu is dan ook een continu aandachtspunt. Medewerkers vinden dat hiervoor idealiter de nodige ondersteuning komt: vb. coaching en/of een mogelijkheid om onzekerheden te bespreken.

## 3. Aanbevelingen

### 3.1. Aandacht voor het interne veranderingsmanagement

Een fusie beïnvloedt medewerkers direct en indirect. Medewerkers willen graag duidelijkheid in een potentieel onzekere tijd over zaken zoals: werkzekerheid, arbeidsvoorwaarden, de fysieke werkplaats en hoe beslissingen genomen zullen worden. Communicatie hierover is een belangrijk aandachtspunt: richting individuen, de teams en de gehele organisatie. Er kan overwogen worden extra ondersteuning te bieden voor het veranderingsproces. Medewerkers geven aan dat zij behoefte hebben aan een duidelijk aanspreekpunt voor informatie, en daarnaast begeleiding en coaching.

### 3.2. Een actieve rol voor medewerkers in het proces

Medewerkers willen graag actief betrokken worden in het proces van samensmelting, als er een geïntensifieerde samenwerking of fusie zou komen. Zij willen mee grondig onderzoeken hoe

bepaalde zaken aangepast kunnen worden aan de mogelijkheden en noden van de nieuwe organisatie. Als voordeel van de samenwerking zien medewerkers kennisdelen en ervaring uitwisselen. Dit in een vroeg stadium ruimte geven, in bijvoorbeeld werkgroepen, kan de basis vormen voor de samenhang, goed intern overleg en respect voor elkaars taken en insteken.

### 3.3. Heldere communicatie burger en nabijheid behouden

Het is voor de medewerkers van belang de burger niet uit het oog te verliezen en de dienstverlening op peil te houden. De burger informeren over waar diensten te vinden zijn en het behouden van de klantvriendelijkheid en nabijheid is een punt dat aandacht moet krijgen volgens de medewerkers.

# 5 CONCLUSIE

## Haalbaarheid en wenselijkheid van een fusie

Op de volgende pagina's vatten we samen of een fusie van de vier besturen haalbaar en wenselijk zou zijn. Met haalbaarheid bedoelen we dat de fusie technisch uitgevoerd of bereikt kan worden (kan men fuseren, gegeven de kenmerken van de vier besturen?). Wenselijkheid duidt op het graag willen dat iets gebeurt (wil men fuseren, gelet op de voorkeuren en belangen van verschillende doelgroepen?). De haalbaarheid en wenselijkheid worden afgetoetst aan zowel cijfermatige, objectieve overwegingen (bestuurskrachtanalyse) als aan eerder gevoelsmatige, subjectieve overwegingen (burgerbevraging en medewerkersbevraging).

Onze conclusie uit de drie onderzoekssporen: Fusie is haalbaar en kan wenselijk zijn, maar vereist duidelijke visie over wat men wil bereiken. Samenwerking is haalbaar en wenselijk, maar biedt minder potentieel voor versterking van bestuurskracht dan fusie.

Onze conclusie met betrekking tot haalbaarheid is dat zowel samenwerking als fusie tussen deze vier besturen haalbaar is. We zien in ons onderzoek enkele aandachtspunten, maar geen onoverkomelijke obstakels die een fusie per definitie onhaalbaar maken.

Met betrekking tot wenselijkheid is de conclusie minder éénduidig. Vanuit het perspectief van de besturen lijken ze alle vier gezien hun relatief sterke financiële en socio-economische positie relatief goed gewapend voor toekomstige uitdagingen. Ook de schulden zijn in de besturen relatief laag (in Oudenaarde iets hoger, maar aanvaardbaar), waardoor voor geen van de vier een schuldovername absoluut noodzakelijk is. Echter, gelet op de uitdagingen waarvoor de besturen komen te staan in de toekomst (zoals digitale evolutie, stijgende personeelskosten, verhoogde pensioenlasten, stijgende investeringskosten, energiekosten, kosten van goederen en diensten<sup>1</sup>, uitdagingen rond klimaat, mobiliteit, vergrijzing,...), kan een fusie of geïntensieerde samenwerking op bepaalde gebieden wenselijk zijn om deze uitdagingen met voldoende bestuurskracht (personeel en middelen) het hoofd te bieden. Een fusie heeft op dat vlak meer potentieel om bestuurskracht te versterken dan samenwerking, omwille van de fusiebonus alsook de schaalvoordelen en verdergaande integratie. Ook is het zo dat de eventuele fusiegemeente, gezien de financiële gezondheid van de deelgemeenten, relatief veel ruimte heeft om de schuldovernamebonus vrij te besteden aan investeringen of nieuw beleid.

**Medewerkers** van de 4 besturen erkennen zowel opportuniteiten als aandachtspunten en risico's bij geïntensieerde samenwerking of fusie, en dit zowel voor hun persoonlijke plek in de organisatie, voor de organisatie zelf als voor de klant. Algemene teneur lijkt dat men niet drastisch gekant is tegen een fusie, mits er voldaan wordt aan een aantal randvoorwaarden: bv. voldoende aandacht voor verandermanagement en transitie management, transparante communicatie en betrokkenheid van medewerkers in het transitieproces. In Kruisem is de terughoudendheid iets groter en wordt veel verwezen naar de voorbije fusie, waarvan de impact intern nog voelbaar is. Er wordt veel nadruk gelegd op de tijd die nodig is om zo'n proces door te maken. Vanuit die ervaring worden veel waardevolle succesfactoren geformuleerd voor een geslaagd transitieproces.

**Inwoners** zien kansen in een intensievere samenwerking, maar wat een fusie aan extra meerwaarde inhoudt, is voor hen vooralsnog onduidelijk. De wenselijkheid van een eventuele fusie is daarom afhankelijk van de visie die wordt uitgewerkt. Men kan een fusie bijvoorbeeld aanwenden om de reeds aanwezige financiële buffer verder te versterken door de combinatie van efficiëntiewinsten, kostenbesparing en de schuldovername-bonus, zodat bijkomende uitdagingen beter opgevangen kunnen worden. Men zou de fusiebonus anderzijds ook kunnen aanwenden om een toekomstgericht investeringsbeleid te voeren om dienstverlening voor eigen inwoners te verbeteren. Men zou ook dienstverlening gericht op de bredere regio kunnen uitbreiden, om zo een centrumfunctie in de regio te vervullen. De verschillende pistes zijn verdedigbaar, maar vandaag is voor inwoners onvoldoende duidelijk welke piste de politieke voorkeur geniet. Een duidelijk antwoord op de vraag of een fusie voor verschillende doelgroepen wenselijk is, is pas mogelijk wanneer er een duidelijke politieke visie kan worden voorgelegd over wat men ermee wil bereiken.

Indien er voor fusie gekozen wordt, is het dus noodzakelijk om een heldere visie op te bouwen over wat men met de fusie wil bereiken, en om de fusie in functie van die doelstelling vorm te geven. Op de volgende pagina's geven we weer welke elementen de haalbaarheid en wenselijkheid van een eventuele fusie motiveren of bezwaren. Voor elk element geven we met een kleurcode aan of fusie haalbaar en wenselijk is. De kleurcode groen wijst op geen bezwaren, oranje op de aanwezigheid van randvoorwaarden voor haalbaarheid en wenselijkheid van fusie, en rood op fundamentele bezwaren. Uit deze elementen kan een visie opgebouwd en gestoffeerd worden, waarmee de dialoog over een eventuele fusie of verdergaande samenwerking in de Vlaamse Ardennen verdergezet kan worden.

# 5 CONCLUSIE

	Ondersteunt haalbaarheid of wenselijkheid fusie
	Bevat randvoorwaarden voor haalbaarheid of wenselijkheid fusie
	Bezwaart haalbaarheid of wenselijkheid fusie

BKA	Vaststelling in bestuurskrachtanalyse
BUR	Vaststelling in burgerbevraging
MED	Vaststelling in medewerkersbevraging

CONCLUSIES	Haalbaar fusie	Wenselijk fusie	BKA	BUR	MED	
<b>Dienstverlening</b>						
<p><b>Aanbod en tevredenheid van dienstverlening*</b></p> <p>De vier besturen hebben individueel de marge om op te schalen, zowel in kwaliteit (tevredenheid) als in kwantiteit van voorzieningen. Uit de bestuurskrachtanalyse kwam naar voren dat de tevredenheid over voorzieningen sterk varieert tussen de besturen. Het is wenselijk om telkens voor de beste dienstverlening te opteren of verder te bouwen op 'best practices' van één van de gemeenten (bijvoorbeeld de afvalintercommunale en het studie bureau voor de riolering). De bestuurskrachtanalyse toont aan dat een samenvoeging de algemene tevredenheid over het hele gebied zou verbeteren. Een samenvoeging of verdere geïntensiverde samenwerking kan ook opportuniteiten bieden om het cultuur- en sportaanbod uit te breiden. Buiten Oudenaarde is men minder tevreden over deze diensten. Burgers onderstrepen in de burgerbevraging en de gesprekstafels het belang van een <b>gedecentraliseerd dienstverleningsmodel met lokale antennes</b>, zeker voor dienstverlening die zich rechtstreeks tot burgers richt (bv. burgerzaken, cultuurcentra,...). Zowel burgers als medewerkers leggen een grote nadruk op aandacht voor klantvriendelijkheid in een verhaal van schaalvergroting, bv. door transparante communicatie over wat waar aangeboden wordt. Ook het valoriseren van gebiedsgerichte kennis in de lokale dienstverlening is zowel voor burgers als medewerkers belangrijk.</p>				✓	✓	✓
<p><b>Vergroten van dienstverleningsaanbod*</b></p> <p>Momenteel is er een goede spreiding van de dienstverlening over het hele grondgebied. De dubbele aanwezigheid van patrimonium voor bepaalde dienstverlening (e.g. meerdere bibliotheken, culturele centra, loketten met hetzelfde aanbod aan dienstverlening,...) biedt mogelijkheden om nieuwe dienstverlening aan te bieden. Samenwerking tussen deze diensten kan ook leiden tot efficiëntie (administratieve taken kunnen door een centrale dienst worden uitgevoerd waardoor er meer waardevolle dienstverleningstijd overblijft, openingstijden kunnen geoptimaliseerd worden door een grote pool aan personeel op diensten te bestaffen). Een meerderheid van burgers geeft tijdens de gespreksavonden aan dat intelligente centralisatie van bepaalde functies kan, maar dan voor functies die zich niet rechtstreeks tot de burger richten (bv. planningstaken). In Kruiseem zijn burgers vanuit de ervaring met de huidige fusie eerder kritisch over het ontdubbelen van dienstverlening over meerdere locaties: dit wordt algemeen niet gezien als een verbetering t.a.v. vroeger en heeft net meer onduidelijkheid gecreëerd.</p>			✓	✓		
<p><b>Delen van ervaringen en expertise om dienstverlening verder te verbeteren*</b></p> <p>Momenteel is er minimale kennisuitwisseling tussen de besturen over een aantal specifieke terreinen. Een fusie en/of samenwerking stelt de besturen in staat om te leren van elkaar en te kiezen voor de meest efficiënte en kwaliteitsvolle dienstverlening (bv. Riolering in Oudenaarde, zie indicator 63, 64 en 65 in bestuurskrachtanalyse).</p>			✓	✓	✓	
<p><b>Digitalisering van de dienstverlening*</b></p> <p>In de verschillende gemeenten worden er al inspanningen gedaan rond de digitalisering van dienstverlening. Individueel kan het voor de besturen een uitdaging vormen om ICT-profielen aan te trekken en/of contracten af te sluiten. Een fusie kan mogelijkheden bieden om de fysieke en digitale loketfunctie te optimaliseren door schaalvergroting in te zetten om een goed bereikbaar, decentraal algemeen aanbod aan loketfuncties aan te bieden in combinatie met een centraal aanbod aan digitale en gespecialiseerde diensten. Aandachtspunt is dat er wordt aangeven door zowel medewerkers als burgers dat toegankelijkheid en fysiek contact belangrijk blijven, en er aandacht moet zijn voor de burger die minder digitaal geletterd is. Een volledig digitale dienstverlening is niet wenselijk. Wel wordt ook door burgers en medewerkers het ICT-domein gezien als een waardevol domein voor samenwerking.</p>			✓	✓	✓	
<b>Bestuur en politiek</b>						
<p><b>Stroomlijnen van de samenwerkingsverbanden*</b></p> <p>In een aantal samenwerkingsverbanden zijn de gemeenten volledig of gedeeltelijk samen verbonden, maar we merken een grote versnippering in de verschillende SWB (zie indicator 36. Samenwerkingsverbanden). Stroomlijnen is geen simpele opgave, gelet op het moeten veranderen van bestaande contracten, afspraken e.d. Hogere overheden verwachten deze oefening ook in de toekomst. Een uitgebreide inventariserings- en stroomlijningsoefening zal vereist zijn in geval van fusie.</p>			✓			
<p><b>Stroomlijnen politiek</b></p> <p>Qua politieke stromingen zien we in de meerderheden van de besturen een duidelijke samenhang van de politieke strekkingen: liberalen en christendemocraten. Oudenaarde wordt bestuurd door een coalitie die aansluiting verzekert bij de meerderheden in de andere besturen. Tijdens de gespreksavonden wordt aangehaald door meerdere deelnemers dat een schaalvergroting de politiek enerzijds kan helpen professionaliseren, maar het anderzijds mogelijk wel moeilijker maakt voor kleinere partijen om relevant te blijven, wat ten koste kan gaan van de lokale democratie en meerstemmigheid.</p>			✓	✓		
<p><b>Representatie</b></p> <p>De vermindering van het aantal mandatarissen in een fusiescenario leidde tijdens de gespreksavonden tot enige bezorgdheid over de stem van elke (huidige) gemeente in het grotere geheel, en over het risico van een grotere kloof tussen burger en beleid. Belangrijke randvoorwaarden in een fusiescenario zijn dan ook: afspraken over de manier waarop het eventuele fusiebestuur een zo goed mogelijke afspiegeling kan vormen van de inwoners die het vertegenwoordigt, en een doordacht beleid van inspraak en participatie. De efficiëntiewinsten van vermindering van het aantal mandatarissen worden eerder beperkt ingeschat door een meerderheid van de deelnemers.</p>				✓		

\* ook relevant voor geïntensifieerde samenwerking



# 5 CONCLUSIE

CONCLUSIES	Haal- baar fusie	Wens- elijk fusie	B K A	B U R	M E D
<b>Personeel</b>					
<b>Personeelsaantal*</b> De vier besturen hebben een <b>relatief laag personeelsaantal</b> . Zeker ook in vergelijking met hun benchmark. Ook zien we een relatief laag aantal hogere profielen. Gelet op het huidige relatief lage aantal personeelsleden, zou het behouden van de huidige schaal op termijn voor een tekort kunnen zorgen. In de medewerkersbevraging wordt het ter beschikking hebben van meer back-ups en ondersteuning in geval van afwezigheid aangehaald als één van de kansen van een intensievere samenwerking of fusie, zeker in de kleinere gemeenten. Er is de financiële mogelijkheid om het personeelsaantal te laten groeien. Een fusie of geïntensifieerde samenwerking maakt het tevens mogelijk om experten te bundelen en planning en coördinatietaken te centraliseren.			✓		✓
<b>Fusiebestuur als aantrekkelijke werkgever</b> De schaalvergroting zou ervoor kunnen zorgen dat de fusiegemeente zich als een meer aantrekkelijke werkgever kan opstellen, waardoor men sneller en meer profielen kan aantrekken. Ook voor de moeilijk te rekruteren profielen kan een grotere werkgever een meerwaarde betekenen op basis van aantrekkelijkheid, verantwoordelijkheden, verloning en doorgroeimogelijkheden.					✓
<b>Takenpakket*</b> Medewerkers zien kansen en risico's in de evolutie van hun takenpakketten ten gevolge van een eventuele intensievere samenwerking of fusie. Enerzijds kan het een troef zijn om takenpakketten uitdagender te maken (bv. werken op grotere en complexere dossiers, best practices uitwisselen). Anderzijds leven ook vragen en bezorgdheden over de evolutie van het eigen takenpakket: hoe wordt omgegaan met de verdeling van taken tussen collega's die vandaag dezelfde functie uitoefenen in verschillende besturen? En hoewel meer specialisatie ten gevolge van krachtenbundeling algemeen positief wordt bevonden, is er ook bezorgdheid dat die specialisatie zou kunnen leiden tot eenzijdigere takenpakketten.					✓
<b>Personeel in een grotere organisatie</b> Uit de medewerkersbevraging kwam naar boven dat in een grotere organisatie de communicatie soms moeilijker verloopt en er meer "anonimiteit" is tussen de medewerkers. Interne communicatie en een goede werksfeer, zowel tijdens als na een schaalvergrotingsoefening, zullen belangrijke aandachtspunten zijn.					✓
<b>Statuut en arbeidsvoorwaarden</b> Over de verschillende besturen heen zijn er nu zowel contractuele als statutaire personeelsleden. Het kan dus mogelijk zijn dat medewerkers die in een fusiebestuur hetzelfde takenpakket hebben, andere arbeidsvoorwaarden hebben dan hun collega. In de medewerkersbevraging worden hieromtrent ook vragen gesteld. Harmonisering van arbeidsvoorwaarden (waaronder ook bijvoorbeeld de pensioenbijdragen) kan een moeilijke opgave worden bij eventuele fusie.			✓		✓
<b>Inwoners en verbondenheid</b>					
<b>Inwonersaantal</b> Het inwonersaantal in de vier besturen lijkt te stagneren, dit zou op termijn voor een verlies aan belastinginkomsten kunnen zorgen. Een fusie zou kunnen leiden tot gezamenlijke initiatieven om nieuwe inwoners aan te trekken en de daaruit volgende verbetering van de dienstverlening zou de woonaantrekkelijkheid mede kunnen verhogen. Anderzijds kan iedere gemeente apart haar eigen eigenheid inzetten in functie van de woonaantrekkelijkheid.			✓		
<b>Eigenheid</b> De "eigenheid" van de vier gemeenten en de huidige deelgemeenten is een factor die sterk leeft bij inwoners. Inwoners gaven tijdens de gespreksavonden aan dat het belangrijk zal zijn om bij een eventuele fusie de eigenheid van elke deelgemeente te bewaken, bv. door sterke ondersteuning van het verenigingsleven, een gebiedsgericht beleid, ... Dit zijn voor hen belangrijke randvoorwaarden bij een krachtenbundeling.				✓	
<b>Middelen om participatie te organiseren*</b> Aan participatie en inspraak wordt algemeen belang gehecht, al is er tijdens de gespreksavonden wel wat ontgoocheling over de manier waarop dit op vandaag verloopt in de verschillende gemeenten. Burgerbudgetten, wijkcomités, dorpsraden,... worden gezien als interessante ideeën, al rijst de vraag of een fusie noodzakelijk is om zulke initiatieven te versterken. Als er gegaan wordt voor een fusie, dan wordt wel gevraagd om een duidelijk beleid te definiëren rond participatie en inspraak ter compensatie o.m. van een terugval in het aantal mandatarissen.				✓	

\* ook relevant voor geïntensifieerde samenwerking

# 5 CONCLUSIE

CONCLUSIES	Haalbaar fusie	Wenselijk fusie	B K A	B U R	M E D
<b>Financiën en Fiscaliteit</b>					
<b>Sterke financiële positie*</b> De vier besturen zijn elk individueel financieel gezond op korte en lange termijn (MJP). Enkel Oudenaarde heeft een significant hogere pensioenlast OCMW (woonzorgcentra) dan de andere besturen. Een fusie met financieel gezonde lokale besturen is te verkiezen boven fuseren met besturen die minder financiële draagkracht hebben.			✓		
<b>Schuldovername/fusiebonus</b> Een fusie van de 4 besturen zou een schuldovername van de Vlaamse Overheid betekenen van € 30,2 M. Waardoor de schuld per inwoner kan dalen naar € 966. (Vlaams gemiddelde: €1.260). Dit verbetert per definitie de huidige sterke financiële positie van de 4 besturen. Aandachtspunt uit de gespreksavonden is wel dat de fusiebonus voor burgers geen doorslaggevende factor mag zijn om een fusie te gaan. Deze is onvoldoende om een fusie te verantwoorden.			✓	✓	
<b>Gemeentefonds</b> Naast de fusiebonus van meer dan € 30M, komt er ook een toename van de ontvangsten uit het gemeentefonds (+ € 2 M per jaar). Dit kan zorgen voor bijkomende financiële capaciteit. Bovendien zijn ook de dotatie open Ruimte fonds en Investeringsfonds - plattelandsfonds gewaarborgd door de garantieregeling (zie indicator 46.)			✓		
<b>Fiscaliteit</b> Uit de bestuurskrachtanalyse blijkt dat het OOV en APB per inwoner op een gelijkaardig niveau liggen in elk bestuur, ondanks de verschillen in tarieven en belastbare basis van de inwoners. In het geval van fusie zal een belastingtarief voor de fusiegemeente gekozen moeten worden. Men kan enerzijds kiezen om de laagste APB en OOV tarieven te hanteren voor de fusiegemeente. Dit zou leiden tot een minderopbrengst van € -3,5 M, die deels opgevangen kan worden door de meeropbrengst uit het gemeentefonds en deels door de fusiebonus, en deels door kostenbesparing door efficiëntiewinsten. Anderzijds kan men kiezen voor nieuwe tarieven voor APB, OOV, en eigen belastingen om een terugval in belastingontvangsten te vermijden (zie simulaties voor indicator 11. overzicht fiscaliteit). Dit zal echter tot belastingverhoging leiden in bepaalde deelgemeenten en tot belastingverlaging in ander deelgemeenten, waardoor het draagvlak voor een fusie kan verminderen. Opvallend is dat tijdens de gespreksavonden in Kruisem de belastingverlaging die daar doorgevoerd is n.a.v. de voorbije fusie, zelden werd aangehaald als een tastbaar voordeel van een fusie.			✓	✓	
<b>Onderhoud en investeringen*</b> De zeer grote oppervlakte met een relatief laag bevolkingsaantal, een lage bevolkingsdichtheid, een relatief uitgebreid en dicht netwerk aan gemeentewegen en een lagere uitvoeringsgraad voor riolering in drie besturen, zorgt voor bovengemiddeld grote uitdagingen op gebied van investering en onderhoud van infrastructuur, die goed in kaart gebracht moeten worden. Een gedegen inventariseringsoefening en analyse van de toekomstige investeringskost is aangewezen bij eventuele fusie. Fusie kan hier wenselijk zijn op twee manieren: wanneer de noden gezamenlijk worden aangestuurd kunnen hier ook efficiëntiewinsten worden geboekt door gezamenlijke i.p.v. individuele investeringen. Ten tweede kan, voor het opvangen van deze (inhaal)investeringen, de schuldovername worden ingezet.			✓		
<b>Context: socio-economisch en centrumfunctie</b>					
<b>Socio-economische uitdagingen*</b> Vergeleken met hun benchmarks hebben de vier besturen een relatief gunstige positie op sociaaleconomisch vlak. De werkloosheidsgraad en kansarmoede liggen relatief laag en de ondernemingsgraad ligt relatief hoog. We zien geen obstakels die de fusie zouden kunnen bemoeilijken, maar omwille van de sterke sociaaleconomische positie zien we op dit gebied ook geen noodzaak voor fusie.			✓		
<b>Innemen van een centrumfunctie in de regio</b> Binnen de 15 referentieregio's die gedefinieerd werden op Vlaams niveau, zijn er drie regio's die geen centrumstad omvatten. De regio 'Vlaamse Ardennen' is er hier één van. Door het bundelen van de capaciteit van deze vier sterke besturen, zou de nieuwe fusiegemeente de bestaande en enkele nieuwe centrumfuncties kunnen uitbouwen voor de regio. Indien men dit ambieert, zou de schuldovername aangewend kunnen worden om centrumfuncties die vandaag minder aanwezig zijn op te schalen en te verbeteren (met name sport, cultuur en recreatie). Het vervullen van een centrumfunctie kan de zichtbaarheid en slagkracht van de besturen op hogere niveaus aanzienlijk verhogen en kan in de toekomst mogelijk aangewend worden om aanspraak te doen op een erkenning als centrumstad.  Tijdens de gespreksavonden zagen echter weinig deelnemers concrete voordelen in het versterken van centrumfuncties. De vraag werd gesteld of er daarmee geen behoeftes gecreëerd worden die niet nodig zijn. In die zin zal een eventuele versterking van centrumfuncties in geval van een fusie goed moeten worden gekaderd. Zo moet het bestuur uitleggen wat dit precies inhoudt en op welke manier ook burgers van de eigen gemeente er beter van worden. Welke voorzieningen worden versterkt? Wat houdt die versterking in? Hoe wordt er omgegaan met potentiële risico's (bv. overlast)? ... Er is nood aan een duidelijk narratief hieromtrent.			✓	✓	
<b>Aantrekkelijke woonactor</b> Samenvoeging leidt meer een diverse woningmarkt binnen één gemeente, waardoor meer mogelijkheden ontstaan voor een performanter, samenhangend gebiedsgericht woonbeleid dat de woonaantrekkelijkheid van de fusiegemeente kan versterken tegenover de vier individuele besturen.			✓		

\* ook relevant voor geïntensifieerde samenwerking

# 6 ADVIES VOOR HET VERVOLGTRAJECT

In deze laatste pagina's werken we enkele punten van advies voor volgende stappen uit, op basis van de inzichten en conclusies waarover we in het voorgaande hebben gerapporteerd.

## Advies 1:

### Bouw de politieke visie op uw redenen en randvoorwaarden voor fusie.

Organisaties en initiatieven die hun doel duidelijk formuleren en hun belanghebbenden hierrond verzamelen komen sneller tot succes. Het is daarom een voorwaarde dat verschillende belanghebbenden op het (lokale) niveau worden samengebracht rond een gedeelde visie en doelstelling van een eventuele fusie. De elementen in dit rapport bieden een rijkdom aan inhoudelijk materiaal waarmee de politiek verantwoordelijken aan de slag kunnen om een duidelijke, coherente politieke visie voor de toekomst van hun lokale besturen uit te werken. Dit rapport biedt vanuit de cijfers, de medewerkers en de inwoners de nodige onderbouwing voor de uitwerking van een visie waarin de vraag centraal staat 'wat willen wij als besturen gezamenlijk bereiken'?

Of men al dan niet moet fuseren of samenwerken om dat gezamenlijke doel te realiseren en hoe men daaraan concrete invulling dient te geven, is daarvan een afgeleide vraag. Zou een eventuele fusiebonus ingezet worden om dienstverlening te verbeteren, om een nieuw gebouw te financieren, om schulden te verminderen? Welk gezamenlijk dienstverleningsmodel hanteren we en welke middelen hebben we daarvoor nodig? Gaan we onze dienstverlening centraal of decentraal organiseren? Welk belastingtarief kiezen we voor de fusiegemeente? Hoe zetten we in op de band tussen burger en beleid? Hoe garanderen we democratische vertegenwoordiging van elke gemeenschap? Hoe creëren we een gemeenschappelijk verhaal met respect voor de identiteit en eigenheid van elke (deel)gemeente?

De ontwikkeling van een heldere visie die scherp stelt wat men gezamenlijk wil bereiken en vanuit die doelstelling een antwoord biedt op deze vragen, is cruciaal om de dialoog met belanghebbenden verder te zetten, om in te schatten of een fusie of samenwerking al dan niet wenselijk is, en om draagvlak te verwerven voor de impactvolle beslissing om in de toekomst te fuseren, samen te werken, of alles bij het oude te laten.

De conclusies en randvoorwaarden die in dit rapport gedefinieerd werden, kunnen deze oefening alvast inspireren. We adviseren om deze politieke visie op korte termijn uit te werken, zodat deze ook voorwerp kan worden van de verdere dialoog met belanghebbenden in de komende periode.

## Elementen voor politieke visie over redenen en randvoorwaarden voor fusie

### Dienstverlening:

- Welke dienstverlening wil het bestuur bieden (kwantiteit, kwaliteit, variëteit) voor inwoners en niet-inwoners (centrumfunctie)?
- Waarom zou fusie daaraan bijdragen?
- Welk dienstverleningsmodel hanteren we? Centraal vs.. decentraal.

### Lokale fiscaliteit:

- Hoe zullen de APB en OOV tarieven veranderen in de fusiegemeente?
- Wat zou er veranderen op gebied van eigen lokale belastingen?

### Interne organisatie en medewerkers:

- Wat zijn de uitgangspunten rond organisatiestructuur, functies en takenpakketten, werkzekerheid, arbeidsvoorwaarden en locaties?
- Hoe worden medewerkers betrokken in het fusieproces?

### Aanwending van fusiebonus:

- Afbouwen van de schuld?
- Aanwending voor investering in concreet beleid, infrastructuur, dienstverlening?
- Aanwending van de schuldovername ter compensatie van belastingtarief op laagst mogelijk niveau in fusiegemeente?
- Combinaties van bovenstaande?
- ...

### Identiteit:

- Waarom kiezen we met deze besturen voor elkaar? Wat bindt ons strategisch/praktisch/cultureel/emotioneel?

### Politieke afspraken:

- Hoe verzekeren we dat inwoners uit elke deelgemeente voldoende vertegenwoordigd worden in de GR / CBS van de fusiegemeente?
- Welke politieke principes kunnen we daaromtrent afspreken?

### Inspraak van burgers:

- Hoe kunnen we voorkomen dat de afstand burger-bestuur vergroot bij een fusie, door bv participatie en inspraak van burgers en verenigingen te organiseren.
- Hoe betrekken en informeren we burgers gedurende het fusieproces?

# 6 ADVIES VOOR HET VERVOLGTRAJECT

## Advies 2:

Organiseer een geïnformeerde discussie met alle betrokkenen over uw visie.

Waar het accent in de verkennende fase lag op het verzamelen van standpunten, aandachtspunten en bezorgdheden; zal het er in een volgende fase vooral op aankomen om te bouwen aan draagvlak mocht men beslissen om een fusie voor te stellen. Een cruciale randvoorwaarde hierbij is dat er een genuanceerd maatschappelijk debat kan plaatsvinden en dat deelnemers aan dat debat opgeladen worden met relevante informatie (inzichten uit de voorliggende rapporten, info over taken en uitdagingen waar lokale besturen voor staan, de politieke visie achter de intensievere samenwerking of fusie).

In die zin adviseren we de besturen om duidelijk te definiëren welk doel de stakeholderbetrokkenheid in een volgende fase moet dienen, welke plek die dialoog krijgt in het besluitvormingsproces en welke vorm van stakeholderparticipatie meest aangepast is aan het beoogde doel. De inzet van een representatief burgerpanel dat op een toegankelijke manier informatie aangereikt krijgt en op basis daarvan een genuanceerd debat kan voeren over de wenselijkheid van een fusie of intensievere samenwerking, kan een zinvol instrument zijn. Doelgroepgerichte communicatie over inhoudelijke en procesmatige aspecten van een fusie of samenwerking via verschillende kanalen kan ingezet worden om een breder publiek op te laden met achtergrondinformatie. We adviseren om dit voorliggende rapport samen met de politieke visie publiek beschikbaar te maken als onderdeel van een coherente communicatie-strategie. Een referendum zonder voorafgaande informatiecampagne lijkt ons niet het meest aangewezen format voor een genuanceerd debat en een geïnformeerde beslissing.

## Advies 3:

Zorg voor transparante en duidelijke communicatie over het vervolgtraject.

Het geïnformeerd participatief traject dat tot hiertoe werd gelopen is uniek in Vlaanderen, omwille van de diepgaande vooranalyse en de verregaande belanghebbendenbetrokkenheid die werd georganiseerd nog voordat de politieke beslissing werd genomen om al dan niet de krachten te bundelen. De openheid van dit traject schept bij de belanghebbenden echter ook de verwachting dat de transparantie en proactieve communicatie die aanwezig waren in het voortraject, ook worden verdergezet in de volgende stappen. Zowel burgers als medewerkers onderstrepen het belang van verdere proactieve, open en transparante communicatie over en gedurende het gehele proces. We adviseren daarom om de volgende stappen in het beslissingsproces duidelijk en overzichtelijk te communiceren naar alle belanghebbenden (inwoners, medewerkers en politieke belanghebbenden) via een doordachte communicatiestrategie.

## Advies 4:

Ga in geval van fusie voor professioneel verandermanagement.

Onze ervaring leert dat professioneel, toegewijd verandermanagement een absoluut essentiële randvoorwaarde is voor het welslagen van fusieoperaties, die complex zijn en bovenop de lopende zaken in het lokaal bestuur moeten worden uitgevoerd volgens een strakke tijdlijn. Medewerkers en inwoners zitten bovendien met veel vragen over het proces en zijn soms ongerust, waardoor het proces continue opvolging vereist. We adviseren daarom om in geval van fusie een verandermanagementaanpak uit te werken en een ervaren transitiebegeleider aan te stellen die nauw samenwerkt met gekwalificeerde projectmedewerkers uit de verschillende besturen.

## EY | Building a better working world

EY bestaat om een beter werkende wereld op te bouwen, om op lange termijn waarde te creëren voor klanten, mensen en de samenleving en om vertrouwen op te bouwen in de kapitaalmarkten.

Dankzij data en technologie, bieden diverse EY teams in meer dan 150 landen vertrouwen door middel van zekerheid en helpen ze klanten te groeien, transformeren en opereren. EY-teams werken op het gebied van assurance, consulting, wetgeving, strategie, belastingen en transacties en stellen betere vragen om nieuwe antwoorden te vinden voor de complexe problemen waarmee onze wereld vandaag de dag wordt geconfronteerd.

EY verwijst naar de wereldwijde organisatie en kan verwijzen naar een of meer van de lidfirma's van Ernst & Young Global Limited, die elk een afzonderlijke juridische entiteit zijn. Ernst & Young Global Limited, een Britse vennootschap met beperkte aansprakelijkheid, verleent geen diensten aan klanten.

Informatie over hoe EY persoonsgegevens verzamelt en gebruikt en een beschrijving van de rechten die individuen hebben op grond van de wetgeving inzake gegevensbescherming zijn beschikbaar via [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy).

Ga voor meer informatie over onze organisatie naar [ey.com/be](https://ey.com/be).

© 2021 EY Consulting  
Alle rechten voorbehouden.

## Common Ground

Maatschappelijke uitdagingen vandaag zijn complex en vragen om een geïntegreerde aanpak. Als adviesbureau brengt Common Ground experts, overheden, middenveldorganisaties en burgers bijeen om samen innovatieve en duurzame oplossingen vorm te geven. Common Ground zet samenwerkingen tussen deze actoren op, brengt inhoudelijke expertise in, werkt communicatie uit naar een breed publiek, en zet zo de beweging naar een duurzame transitie mee in.

Common Ground focust op ruimtelijke projecten in onder andere stadsvernieuwing, infrastructuur en mobiliteit, water, energie en open ruimte. Je kan bij ons terecht voor advies op het vlak van stakeholdermanagement en procesregie, beleid en onderzoek, participatie en communicatie en sociaal-ruimtelijke dynamieken.

Meer over wat we doen: [www.common-ground.eu](https://www.common-ground.eu)