

Rapport bestuurskracht- analyse



ALKEN
brouwen aan de toekomst



BORGLOON
parel met pit



Heers
hier heerst geluk



Kortesseem
poort van Haspengouw



WELLEN



cc consult

PROBIS GROUP

Inhoud

Inleiding	5
Wat is bestuurskracht?	5
Samenwerken of samensmelten?	7
Opmaak van een bestuurskrachtanalyse	12
Leeswijzer	15
Foto van de organisaties en hun dienstverlening	18
Vrije tijd	19
Onderwijs	26
Burger en welzijn	27
Ouderenzorg	34
Ontwikkeling, onderhoud & beheer publieke ruimte	35
Omgevingsbeleid en vergunningen	41
Interne organisatie dienstverlening	46
Burgertevredenheid	55
Foto van de uitdagingen en opportuniteiten	58
Economisch-technologische factoren	61
Ecologisch	70
Politiek-institutioneel	71
Foto van de interne HR-data	74
Leeswijzer bij de personeelsdata uit Vergelijk Je Gemeente	74
Personeelsdata	78
Overige HR-data	92
Foto van de financiële situatie	99
Inleiding	99
Inzicht in de financiën per bestuur	100
Het budgettaire luik	105
Het economische luik	105
Alle cijfers even naast elkaar	111
Inzicht in de financiën – een vergelijking per bestuur	112
De bestuurskracht van Alken	144
In het kort	144
Ambtelijke capaciteit	145
Operationele capaciteit	147
Strategische capaciteit	149
Financiële capaciteit	150
Managementreactie Alken	150
De bestuurskracht van Borgloon	152
In het kort	152
Ambtelijke capaciteit	154



Operationele capaciteit.....	156
Strategische capaciteit	158
Financiële capaciteit.....	159
Managementreactie Borgloon	159
De bestuurskracht van Heers	161
In het kort.....	161
Ambtelijke capaciteit.....	162
Operationele capaciteit.....	163
Strategische capaciteit	165
Financiële capaciteit.....	166
Managementreactie Heers	166
De bestuurskracht van Kortessesem	168
In het kort.....	168
Ambtelijke capaciteit.....	169
Operationele capaciteit.....	170
Strategische capaciteit	172
Financiële capaciteit.....	173
Managementreactie Kortessesem	174
De bestuurskracht van Wellen.....	177
In het kort.....	177
Ambtelijke capaciteit.....	178
Operationele capaciteit.....	180
Strategische capaciteit	183
Financiële capaciteit.....	184
Managementreactie Wellen	185
Vaststellingen uit de bestuurskrachtanalyse.....	188
Inleiding.....	188
Bestuurskracht in 4 capaciteiten.....	188
Zijn de vijf Haspengouwse gemeenten vandaag bestuurskrachtig?	189
Hoe zal de bestuurskracht evolueren indien de Haspengouwse gemeenten hun krachten niet bundelen?	192
Advies voor de verhoging van bestuurskracht	193
Optie 1: ga naar een fusiegemeente	194
Optie 2: werk een volwaardige intergemeentelijke samenwerking voor de diensten personeel, ICT en aankoop én de omgevingsgebonden diensten uit	196
Gevolgen van schaalvergroting via fusie.....	197
Positionering in het Vlaamse landschap	197
Wordt de burger beter van meer samenwerking?.....	198
Lokale accenten mogelijk, ook in een fusiegemeente!	200
Een succesvolle schaalvergroting?	201
Complementariteit.....	201



Vertrouwen.....	201
Bijlages.....	203
Methodieken	203
Intergemeentelijke samenwerking	212
Bronnen	222



Inleiding

In deze VUCA-wereld¹ nemen steden en gemeenten een steeds prominenter rol op in het beantwoorden van maatschappelijke uitdagingen en problemen. Aan de basis liggen niet enkel de delegaties van taken en bevoegdheden vanuit het federale en Vlaamse niveau, maar ook het feit dat lokale besturen door hun burgers nabijheid hét bestuursniveau bij uitstek vormen om maatschappelijke problemen pragmatisch en doeltreffend op te lossen.

Het bijzondere jaar 2020 heeft meer dan ooit aangetoond dat lokale besturen een enorme veerkracht en wil hebben om oplossingen aan te reiken, maar heeft tevens blootgelegd dat de druk op de lokale bestuurskracht alsmaar toeneemt en dat veel steden en gemeenten tegen de grenzen van haalbaarheid en realiseerbaarheid aanbotsen.

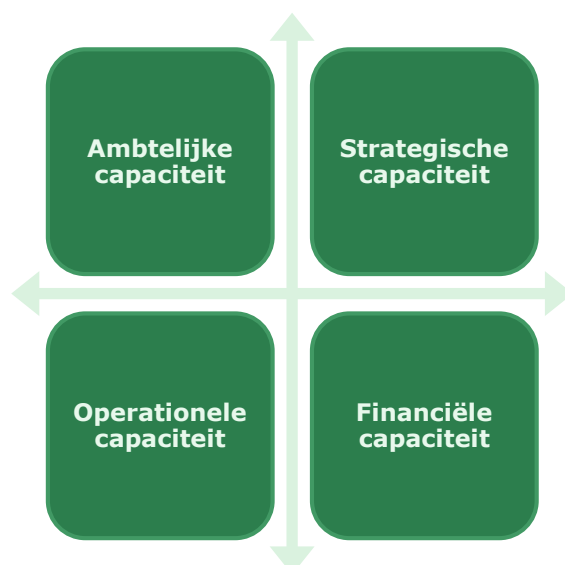
Gemeenten worden uitgedaagd om voor hun opdracht en dienstverlening verder te kijken dan de eigen gemeentegrenzen. Het lokale bestuursniveau verder versterken en het verhogen van de bestuurskracht vormt dan ook dé uitdaging voor onze steden en gemeenten.

De gemeenten Alken, Borgloon, Heers, Kortesseem en Wellen – allen deel van de Politiezone Kanton Borgloon – wensen te onderzoeken hoe ze zich in de toekomst moeten organiseren om gewapend te zijn voor deze uitdagingen en daarbij na te gaan of ze hun bestuurskracht kunnen verhogen door meer samen te werken. Ze wensen hun huidige bestuurskracht in kaart te brengen en te onderzoeken welke bovenlokale synergiën er kunnen zijn en binnen welke vorm.

Wat is bestuurskracht?

Bestuurskracht omschrijven we als *het vermogen of de ambtelijke, strategische, operationele en financiële capaciteit om als bestuur de gewenste maatschappelijke ontwikkelingen en bijhorende effecten te realiseren en om de dienstverlening en taken goed uit te voeren.*

Bestuurskracht is aldus de verhouding van capaciteit en opdracht.



Figuur: De vier kwadranten van bestuurskracht

¹ Volatiel, Onzeker (Uncertain), Complex en Ambiguus



Bestuurskracht wordt ontleed in vier capaciteiten:

- » **Ambtelijke capaciteit:** het vermogen om als organisatie
 - het juiste en kwalitatieve personeel aan te trekken én te behouden,
 - het personeel een evenwichtig takenpakket dat correspondeert met hun niveau aan te bieden (functieweging) en
 - de competenties verder te ontwikkelen.
- » **Operationele capaciteit:** het vermogen om als organisatie de werking en dienstverlening op een dergelijke wijze te kunnen organiseren dat
 - de continuïteit verzekerd is,
 - de organisatie in staat is om potentiële risico's te dekken,
 - er zo goed mogelijk tegemoet kan gekomen worden aan de wensen van de klanten en
 - er kan worden ingespeeld op hedendaagse, moderne en digitale vormen van dienstverlening.
- » **Strategische capaciteit:** het vermogen om als organisatie
 - te kunnen inspelen op opportuniteiten en noodwendigheden in de omgeving,
 - innovatie en vernieuwing te initiëren,
 - de te ontwikkelen visie ook vertaald te krijgen in een daadkrachtig en coherent beleid voor de bevolking,
 - in te kunnen spelen op en het hoofd te bieden aan complexe uitdagingen.
- » **Financiële capaciteit:** het vermogen om als organisatie op een kritische en berekende manier met de financiële middelen om te gaan zodat er
 - doordachte beslissingen genomen kunnen worden en
 - financiële ruimte kan gemaakt worden voor nieuw beleid.

Bestuurskracht aanscherpen is een complex samenspel van streven naar meer ambtelijke, strategische, operationele en financiële capaciteit en daarenboven een gezamenlijke identiteit vinden of realiseren. Het is méér dan het streven naar schaalvergroting als zijnde het bewerkstelligen van een hoger inwonersaantal of het verlenen van diensten op een grotere oppervlakte.

Naast capaciteit als basis voor bestuurskracht, is ook de *bestuurderskracht*², of de menselijke factor, cruciaal in dit verhaal. De mens maakt de organisatie, dus is de maturiteit die ambtelijk en politiek aan de dag wordt gelegd bepalend om beleidsdoelstellingen duurzaam te kunnen realiseren.

Graal van de schaal³

Fuseren kan de gemeenten bestuurskrachtiger maken omdat de schaal waarop gewerkt wordt, vergroot. Wat is dan die ideale schaal? Het antwoord op die vraag is niet zo simpel.

De ideale schaal wordt vaak gerelateerd aan oppervlakte (km²) of het inwonersaantal, of een combinatie van beide. Schaalvergroting maakt een bestuur niet noodzakelijk bestuurskrachtiger, maar het is wél de meest 'eenvoudige' parameter. Academics stellen zich ook vragen bij het causale verband tussen schaal en bestuurskracht, want bestuurskracht gaat verder dan louter oppervlakte, inwonersaantal of ambtelijke capaciteit. Het gaat ook over het aanwenden van die capaciteit op een efficiënte, doelgerichte en transparante manier ("de dingen goed doen"), en over een goede "fit"

² Zie hiervoor de bijdrage van Lieven Janssens, onderzoeker aan de Universiteit van Antwerpen en burgemeester van Vorselaar in de webinar van CC Consult "Samen sterk op lokaal niveau" van 9/12/2020. Te herbekijken via <https://www.youtube.com/watch?v=Hf7KVjkhMQ&feature=youtu.be>

³ De Rynck P. (2020) Bestuurskunde. De kunst van het twijfelen



tussen de wensen en verwachten van de bevolking en de beleidsprioriteiten van het gemeentebestuur ("de goede dingen doen").⁴ Dé ideale schaal bestaat niet.

Samenwerken of samensmelten?

*Steden en gemeenten moeten vandaag de evenwichtsoefening maken tussen 'alles zelf blijven doen', 'samenwerken' of 'samensmelten'. De juiste keuze maken om op lange termijn de bestuurskracht aan te scherpen vormt de uitdaging. Zal samenwerking voldoende en structureel de lokale bestuurskracht versterken? Of moeten we verder durven gaan en een fusie overwegen om onze doelstellingen te bereiken? Willen we enkel beleidsmatig versterkend werken of is er ook beheersmatig een nood of opportuniteit tot samenwerking? Een gedegen afweging is steeds cruciaal, want goed begonnen is half gewonnen. **De vijf Haspengouwse gemeenten maken vandaag de evenwichtsoefening tussen 'verder samenwerken' of 'samensmelten'.***

Tussen autonome gemeente en fusiegemeente

Van autonome tot fusiegemeente

De autonome gemeente is de huidige situatie, waarbij elke gemeente een eigen bestaansrecht kent, net als het OCMW. In de autonome gemeente wordt er samengewerkt via de bestaande IGS-en, kan dienstverlening worden toevertrouwd aan een dergelijke IGS of kan kennis in huis worden gehaald door beroep te doen op een externe, vaak private partner.

Aan het ander uiterste van het spectrum, is er de fusiegemeente; een goednieuwe gemeente, waar de twee (of meer) besturen in opgaan. Gemeente A, gemeente B en gemeente C verdwijnen en worden samen gemeente D. Er wordt een nieuwe structuur gecreëerd met één college/vast bureau, één raad, één decretale aansturing, één managementteam, één boekhouding; kortom één rechtspersoon voor de nieuwe gemeente. Merk op dat het OCMW in de fusiegemeente een aparte rechtspersoon behoudt maar ook hier worden de rechtspersonen A, B en C opgehoften t.v.v. één rechtspersoon van het nieuwe OCMW D. Net als de integratie operatie tussen gemeente en OCMW die in 2018 in heel Vlaanderen werd doorgevoerd, zal ook in een fusiegemeente het OCMW in de gemeente de facto geïntegreerd zijn.



Figuur - Overzicht van autonome tot fusiegemeente

⁴ Lokale bestuurskrachtmonitor (2021)



Intergemeentelijke samenwerking

Een intergemeentelijke samenwerking is een samenwerking op vrijwillige basis tussen twee of meer gemeenten met het oog op het realiseren van **gemeenschappelijke doelstellingen** van twee of meer gemeenten. De intergemeentelijke samenwerking stoelt op vier principes:

- » Vrijwillig
 - Gemeenten kunnen in principe niet gedwongen worden
 - Gemeenten kunnen vrij uitstappen naargelang statuten
- » Gemeenschappelijke doelstellingen
 - Gemeenten zoeken gemeenschappelijke doelstellingen en maken compromissen/consensus
- » Deelnemers
 - Zoveel als gewenst en juridisch mogelijk volgens vorm (minimum 2)
 - Een grote IGS heeft wellicht een grote slagkracht, maar vraagt ook een meer professionele organisatievorm
- » Toepassing
 - Beleidsmatig: realiseren van een lokale of bovenlokale beleidsmatige taakstelling, denk onder meer aan samenwerkingen op vlak van mobiliteit, toerisme, milieu, huisvuilophaling
 - Beheersmatig: realiseren van beheerstaken in ondersteuning van deze taakstelling, denk hierbij aan samenwerking op het vlak van: noodplanning, preventie, communicatie en strategie maar ook op vlak van HR en aankopen

Momenteel biedt Vlaanderen de mogelijkheid om intergemeentelijke samenwerkingsverbanden vorm te geven aan de hand van **vier samenwerkingsvormen**, met elk hun eigen kenmerken en mogelijkheden.

- » De **interlokale vereniging** is de eenvoudigste vorm. Het structureel engagement in deze samenwerking blijft beperkt gezien het personeel en de beslissingen in handen blijven van betrokken besturen. Een interlokale vereniging heeft géén rechtspersoonlijkheid.
- » De **projectvereniging** sluit hierbij aan maar heeft in tegenstelling tot voorgaande dan weer een eigen rechtspersoonlijkheid. Dit wil zeggen dat de vereniging bijvoorbeeld zelf personeel kan aanwerven of verbintenissen kan aangaan, wat hen meer slagkracht en autonomie oplevert. Belangrijk is om duidelijk aan te geven wat de reikwijdte van de rechtspersoonlijkheid is en de doelstellingen duidelijk te omschrijven.
- » Steeds vaker worden lokale besturen afnemer van diensten van de derde soort intergemeentelijke samenwerking, nl. een **dienstverlenende vereniging**. Deze samenwerkingsvorm heeft een eigen (vaak complexe) structuur waarin het belangrijk is om de vertegenwoordiging vanuit de besturen, de beslissingsstructuren en de autonomie van de samenwerking vast te leggen.
- » Ten slotte biedt de **opdrachthoudende vereniging** soelaas in samenwerkingen waarin er sprake is van een beheersoverdracht van bepaalde bevoegdheden of activiteiten. Hierbij geeft het bestuur de taakstelling volledig uit handen en legt alle beslissingsbevoegdheid in de schoot van de samenwerking. De opdrachthoudende vereniging werkt volledig autonoom en is vaak verbonden aan eerder complexe financieringsmechanismen.

De keuze voor een intergemeentelijke samenwerking levert samenwerkende besturen een aantal voordelen op. Denk maar aan:

- » Het verruimen van het aanbod van dienstverlening door competenties en expertise aan boord te brengen en te delen (bijv. inzet op lokale economie door gedeelde ambtenaar lokale economie)
- » Het vermijden van eenmansdiensten, ontbreken van back-ups en vermijden van dubbele kosten



- » Het uitwisselen van visies en inzichten waardoor meer creativiteit en innovatie ontstaat
- » Het delen kosten (op vlak van ICT, infrastructuur, ...)
- » ...

Een IGS is vrijblijvender dan een fusie. De basisvormen hebben in principe geen of beperkte impact op de autonomie van beleidsbeslissingen. In dergelijke IGS-constructies blijft de identiteit van het eigen bestuur intact en bovendien bestaat er steeds een mogelijkheid om uit de samenwerkingsverbanden te stappen. Al is dit laatste soms makkelijker gezegd dan gedaan. Natuurlijk zijn er ook uitdagingen aan een intergemeentelijke samenwerking

- » De vrijblijvendheid heeft ook een keerzijde van de medaille. Het welslagen van een IGS is sterk afhankelijk van de inzet, openheid van en gedragenheid binnen elke partner
- » Open dialoog en wendbaarheid van de samenwerking is cruciaal. Een samenwerkingsverband dat geldt opslorpt, maar waarvan de output niet is wat er verwacht wordt is natuurlijk te vermijden. Net als een samenwerking die zo sterk is geworden dat het een black box wordt waarin de partners nog weinig in de pap te brokken hebben
- » Een IGS vraagt voldoende ambtelijke capaciteit om de samenwerking goed te kunnen opvolgen en bij te sturen waar nodig.

Ambtelijke fusie/integratie

Wanneer intergemeentelijke samenwerking heel ver gaat, spreken we van ambtelijke integratie. Het ambtelijke en operationele apparaat van lokale besturen zijn in zo'n ambtelijke integratie één, maar de politieke organen blijven wel voor elk apart bestuur staan. Het komt er dus op neer dat twee of meer gemeenten hun **ambtelijke organisatie onderbrengen in één gemeenschappelijke entiteit** - de zogenaamde shared services. De bedrijfsvoering en het personeel van de deelnemende gemeenten worden ondergebracht in deze aparte entiteit. **Politiek-bestuurlijk blijven de gemeenten zelfstandigheid behouden en blijft de beslissingsmacht liggen binnen de betrokken besturen.**

Het voordeel van een ambtelijke fusie is dat de administratie en deskundigen minder kwetsbaar zijn: kennisdeling is meer mogelijk, continuïteit is verzekerd want het aantal eenmansdiensten wordt gereduceerd. Bovendien wordt het als een voordeel gezien dat lokale autonomie mogelijk blijft en elk bestuur een eigen stempel kan blijven drukken.

Dit voordeel is meteen ook een aandachtspunt, door het blijven bestaan van autonome gemeenten met een eigen beleidsniveau, kunnen er coördinatie- of afstemmingsproblemen ontstaan. Bovendien geeft het lokaal bestuur zelf een stuk "beleidsvrijheid" af aan de nieuwe entiteit, waardoor een individueel lokaal bestuur zich soms eerder moet "schikken" naar de werking van de entiteit.

In Vlaanderen kennen we deze werkvorm (nog) niet. Wel zijn er gemeenten die momenteel een dergelijke ambtelijke integratie en mogelijke juridische constructie ervan onderzoeken.



	Interlokale vereniging	Projectvereniging	Dienstverlenende vereniging	Opdrachthoudende vereniging
Rechts-persoon	Neen	Ja	Ja	Ja
Doel	Welbepaalde projecten van gemeentelijk belang	Beperkte of korte projecten	Een (ondersteunende) dienst verlenen aan de deelnemende gemeenten	Duidelijk omschreven bevoegdheden mbt functioneel samenhangende beleidsdomeinen. Deelnemende gemeenten ontnemen zichzelf het recht zelf/met anderen dezelfde opdracht uit te voeren.
Duurtijd	In oprichtingsovereenkomt	Max 6 jaar Hernieuwbaar	Max 18 jaar Hernieuwbaar	Max 18 jaar Hernieuwbaar
Organen & Structuur	Beheerscomité, eenvoudige structuur	Raad van Bestuur, eenvoudige structuur	AV + Raad van Bestuur, vaak complexe structuur	AV + Raad van bestuur, complexe structuur
Autonomie/ Beheers-overdracht	Niet autonoom, geen beheersoverdracht	Gedeeltelijk autonoom, geen beheersoverdracht maar kan optreden als zelfstandig rechtspersoon	Gedeeltelijk autonoom, geen beheersoverdracht, zelfstandig rechtspersoon	Volledig autonoom, beheersoverdracht, zelfstandig rechtspersoon
Private deelname	Ja	Neen	Neen	Ja, kan sinds DLB
Personeel	Van de betrokken besturen	Kan eigen personeel hebben	Heeft vaak eigen personeel	Eigen personeel
Domein en gebruik *	Meest eenvoudige structuur. Vaak gebruikt bij bovenlokale oproepen, kan i.s.m. private partners. Vaak toegepast als exploitatie in handen van derde partij is, zoniet weinig structureel.	Eenvoudige structuur. Weinig toegepast (slechts 20-tal in Vlaanderen). Vooral in de domeinen archeologie, cultuur, werk en toerisme.	Activiteiten ontwikkelen voor gemeenten op domeinen waarvoor deze geen overdracht van hun beheersbevoegdheid kunnen/willen toestaan. Vooral in de medico-sociale diensten, informatica, streekontwikkeling, energie, recreatie en sport. Komt vaak voor.	Vooral actief in de domeinen recreatie en sport, maar ook op het gebied van watervoorziening, riolenbeheer, informatica, milieu, bibliotheekwerking en afvalverwerking en huisvuilverwijdering

Figuur - overzicht diverse vormen intergemeentelijke samenwerking



Regiovorming

Om regionale ontwikkeling verder te stimuleren en bestuurlijke versnippering tegen te gaan, werkt de Vlaamse overheid aan een nieuw model voor regiovorming. De 300 Vlaamse gemeenten worden daarbij in vaste regio's zullen ondergebracht. Deze regio's zijn samengesteld op basis van verbindende factoren zoals reeds bestaande samenwerkingen, een socio-culturele samenhang of andere omgevingskenmerken. Maar ook de slagkracht van reeds bestaande samenwerkingen, de beheersbaarheid qua aantal deelnemende gemeenten, etc. werd in rekening genomen.

Een regionale samenwerking zal toelaten om een meer geïntegreerd beleid uit te rollen daar waar Vlaanderen vaak sectoraal haar beleid vormgeeft. De regio's hebben bovendien de taakstelling de bestuurlijke drukte tegen te gaan en moeten de bestuurskracht van de lokale besturen helpen versterken. Lokale besturen zullen in regionale overlegplatformen enerzijds in rechtstreekse dialoog met de hogere overheid beleid kunnen vormgeven en anderzijds mee aan het stuur zitten om beleid en dienstverlening in de regio te bepalen.

In de regiovorming en werking is een prominente rol weggelegd voor de burgemeesters. Ze worden beschouwd als de spil van de regionale samenwerking en treden op als politiek vertegenwoordiger van hun lokaal bestuur. Een burgemeester heeft in regiovorming nood aan een sterk bestuur dat achter hem staat. Er is bewust gekozen voor de rol van burgemeester omdat deze het geïntegreerd beleid maximaal kan vertolken en bewaken. Er zal een structurele terugkoppeling moeten gebeuren van de burgemeester naar het CBS en de raden.

Regiovorming en fusering sluiten elkaar niet uit. Integendeel, ze gaan hand in hand. Elke gemeente, zowel de niet-gefuseerde gemeente, als de gefuseerde gemeente maken deel uit van een regio en zal in de regiowerking participeren. Bovendien zal een vaste regio niet belemmerend kunnen werken voor gemeenten die onderling de intentie hebben om te fuseren.

Fusies in Vlaanderen

De eerste vrijwillige fusiegolf werd eind voorgaande legislatuur doorlopen. Hierbij fuseerden op 1/1/2019 15 gemeenten succesvol tot 7 gemeenten. De betrokken besturen getuigen van een succesvolle fusie waarbij volgende opportuniteiten werden gedetecteerd:

- » Versterking van de kwaliteit van de dienstverlening
- » Verhogen van competenties, deskundigheid, capaciteit & back-up
- » Fusiebonus in de vorm van een schuldovername
- » Verhogen innovatie en creativiteit
- » Schaalvoordelen (IT, personeel, materiaal, ...)
- » ...

Financiële ondersteuning

De Vlaamse Regering voorziet in een financieel ondersteuningspakket in de vorm van een schuldovername voor fusies die een bepaalde minimale schaalgrootte bereiken en ingaan vanaf de nieuwe lokale bestuursperiode in 2024.

De schuldovername wordt gedifferentieerd op basis van de grootte van de nieuwe fusiegemeente. Naargelang het aantal inwoners voor de nieuwe gemeente (gemeten op 1/1/2022), kan de nieuwe gemeente rekenen op een schuldovername van

- » tussen 20.000 en 24.999: € 200/inwoner;
- » tussen 25.000 en 29.999: € 300/inwoner;
- » tussen 30.000 en 34.999: € 400/inwoner;
- » vanaf 35.000: € 500/inwoner.



De schuldovername bedraagt maximaal 50 miljoen euro per fusieoperatie.

Daarnaast is er een garantieregeling uitgewerkt voor het gemeentefonds opdat de fusiegemeenten nooit minder kunnen ontvangen dan ze gezamenlijk ontvingen vóór de fusie.

Politieke impact

De nieuwe fusiegemeente zal in de eerste legislatuur twee schepenen extra krijgen. De daaropvolgende legislatuur is er nog sprake van één extra schepen. Dit systeem wordt mogelijk gemaakt om de transitie die gepaard gaat met een fusie op een betere manier (ook aan politieke zijde) te kunnen ondervangen.

Opmaak van een bestuurskrachtanalyse

In deze bestuurskrachtanalyse onderzoeken we de bestuurkracht van deze vijf Haspengouwse gemeenten en geven we advies over de mogelijke bestuursmodellen, gegeven de context van de Haspengouwse gemeenten.

We maken in deze bestuurskrachtmeting gewag van **kwalitatieve én kwantitatieve gegevens**. Data, cijfers en harde gegevens zijn een eerste noodzakelijke basis om kennis en inzicht te krijgen in beide gemeenten, maar ze zeggen vaak niet genoeg zonder context en missen betekenis bij afwezigheid van een nulmeting. Daarom vullen we de “harde” gegevens aan met kwalitatieve gesprekken en werksessies met medewerkers en beleidsmakers uit beide besturen. Dit combineren we met onze ervaring in lokale besturen, onze kennis van de betrokken lokale besturen, inzichten en logische deductie. Op die manier wordt naast de cijfers, ook de realiteit op het terrein in kaart gebracht. Zo helpen wij u op basis van uitgebreid **kwantitatief én kwalitatief onderzoek** de bestuurkracht van de huidige en toekomstige organisatie in het daglicht te plaatsen.

Om de bestuurkracht van de huidige organisaties in kaart te brengen, hebben we een specifiek traject op maat uitgestippeld. De nadruk in dit traject lag o.a. op betrokkenheid van het politieke en ambtelijke apparaat door middel van werksessies, en de drijvende kracht van de kerngroep.

In onze projecten hanteren we een vaste projectstructuur en een gedegen plan van aanpak:

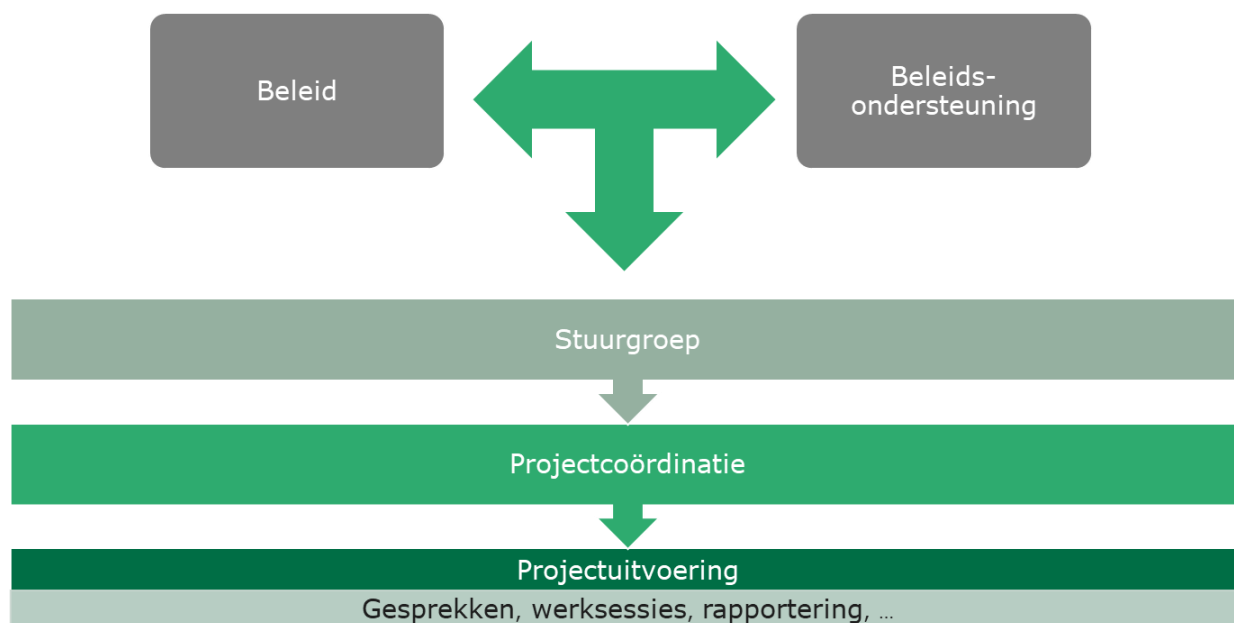
Projectstructuur

Een sterk project heeft een stevige en duidelijke projectstructuur. Zo’n structuur biedt helderheid over wát wáár besproken wordt en wíe welk mandaat heeft.

De projectstructuur voor dit traject bevatte 3 componenten:

- » Een stuurgroep die bestond uit de algemeen directeurs en de burgemeesters. Zij zijn de drijvende kracht achter het project, hebben de krijtlijnen mee uitgetekend en bespraken als eerste het rapport. CC Consult maakte ook deel uit van de stuurgroep.
- » De projectcoördinatie werd opgenomen door CC Consult. CC Consult stond in voor de analyses, de werksessies, de gesprekken en maakten het rapport op. We werden voor praktische zaken ondersteund door een contactpersoon in elk bestuur, meestal de algemeen directeur.
- » De projectuitvoering betreft de analyse-activiteiten en de rapportering. Concreet bestond dit uit een uitgebreide data- en documentenanalyse, financiële analyse, uitwerking van de Vergelijk Je Gemeente-tool, werksessies, interviews en de opmaak van dit rapport.





Figuur - projectstructuur bestuurskrachtanalyse

Trajectverloop

Op 19 maart 2021 werd het project afgetrapt, samen met de stuurgroep. In deze digitale **startvergadering** werd het traject overlopen en de agenda in functie van de in te plannen activiteiten voorbereid.

We richtten **werksessies** in voor de managementteams én werksessies voor de colleges van burgemeester en schepenen; er ging één sessie door per groep. Zo vonden er aldus tien werksessies plaats. De sessies werden georganiseerd in april en mei 2021.

Ook voor het **financiële** luik van dit rapport werden **werksessies** ingepland, geleid door financieel expert Johan De Cooman. Die werksessies gingen door met de financieel directeurs van Alken, Borgloon en Kortesseem, de adjunct-financieel directeur van Alken, de gewestelijk financieel beheerder van Heers, de waarnemend financieel directeur van Wellen en de algemeen directeur van Wellen en vonden plaats tussen april en juni 2021.

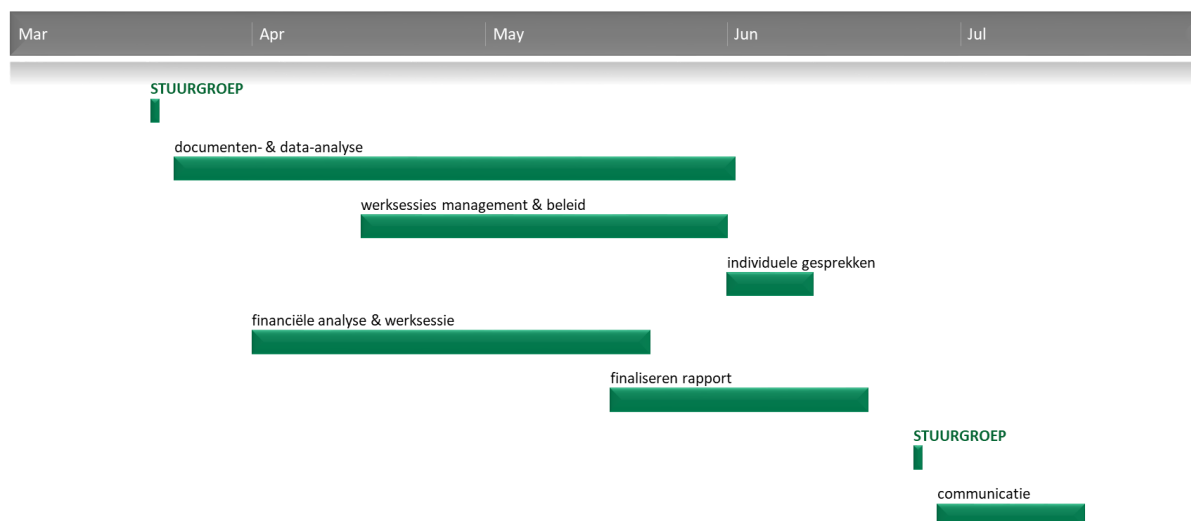
Daarnaast **spraken we individueel** met de vijf algemeen directeurs, de vijf burgemeesters, de financieel directeurs zoals hierboven opgesomd (excl. de waarnemend financieel directeur van Wellen) en daarnaast nog 2 sleutelfiguren die door elk bestuur zelf werden aangeduid.

- » Voor **Alken**: Peter Bollen (schepen van financiën) en Patrick Martens (voorzitter gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn)
- » Voor **Borgloon**: Danny Deneuker (schepen welzijn & voorzitter bijzonder comité sociale dienst) en Annemie Pallen (sectorcoördinator 'Mens')
- » Voor **Heers**: Wendy Cosemans (bestuurssecretaris 'Algemene zaken' en Afdelingshoofd Burger & Welzijn) en Heidi Pirlotte (voorzitter gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn)
- » Voor **Kortesseem**: Krista Willems (beleidsmedewerker) en Miet Jorissen (schepen van personeel)



- » Voor **Wellen**⁵: Chiel Herbots (juridisch beleidsmedewerker, hoofd afdeling ruimte), Ilse Bosmans (schepen van financiën) en Kristien Theunen (schepen van ruimtelijke ordening en omgeving)

Ter voorbereiding van deze interactieve werksessies en individuele gesprekken, doken wij in documenten en data betreffende beide besturen. In de **data- en documentenanalyse** werden interne documenten van beide besturen, publieke beschikbare data én interne data aangereikt door beide gemeenten.



Figuur - planning traject bestuurskrachtanalyse voorjaar 2021

Vergelijk Je Gemeente

CC Consult bracht sinds 2015 de personeelsbezetting van meer dan 100 gemeenten en steden in kaart via de online tool Vergelijk Je Gemeente. Onze tool kende in 2020 – 2021 een grote update. Hiervoor namen we ABF Research onder de arm (gekend van provincie.incijfers.be en waarstaatjegemeente.nl). Samen werkten we een nieuwe, meer gedetailleerde versie van deze geweldige monitoringstool voor lokale besturen uit.

In Vergelijk Je Gemeente werd op één plaats volgende data voor alle Vlaamse lokale besturen ingelezen:

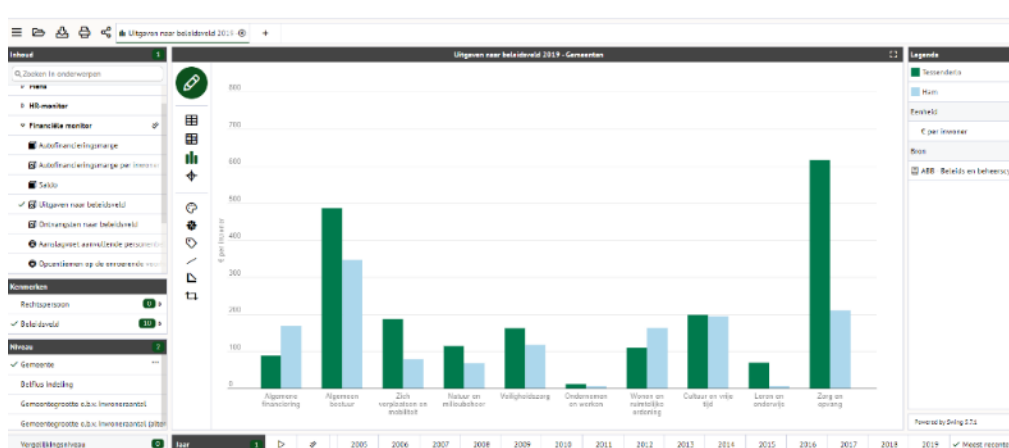
- » Uw **eigen personeelsdata**
- » Uw **eigen operationele indicatoren** opgemaakt o.b.v. advies van experts uit lokale besturen
 - Indicatoren die de operationele werking in kaart brengen en vergelijken mogelijk maken
 - Nooit eerder geïnventariseerde data
- » **Data van externe databronnen** zoals DABs, BIOS, ABB, statbel, VT-monitor, gemeentemonitor, Provincie in Cijfers...
 - Voor u gekoppeld aan de thema's waarop deze impact hebben

⁵ In Wellen werd er geen individueel gesprek met de wnd. Financieel directeur georganiseerd, waardoor een derde sleutelgesprek werd opgenomen.



Vergelijk Je Gemeente maakt het mogelijk om de personeelsbezetting en bijhorende beheersindicatoren (die een indicatie van werklust kunnen geven) met collega-besturen te kunnen vergelijken.

- » Inzicht in uw personeelsbezetting
- » HR-gegevens zoals ziekteverzuim, functieweging, span of control, anciënniteit, ...
- » Financiële cijfers zoals inkomsten, uitgaven, fiscale gegevens, schuldenlast, ...
- » Operationele en verklarende indicatoren aangepast per dienst
- » Een visueel overzicht van nuttige cijfers die vandaag verspreid zitten in de vele online databanken
- » Met handige filters vergelijkt u bovenstaande gegevens met andere besturen
- » Een uiterst gebruiksvriendelijke tool voor beleidsvraagstukken én het meten van uw bestuurskracht
- » Een onmisbare tool voor uw organisatiebeheersingssysteem en omgevingsanalyse



In het kader van de bestuurskrachtanalyse is Vergelijk Je Gemeente een onontbeerlijk stuk voor de analyses. Vergelijk Je Gemeente werd dan ook opgestart voor de vijf Haspengouwse gemeenten tijdens het gelopen traject.

De vijf besturen hebben een licentie tot en met 30 juni 2022. Aan de algemeen directeurs worden de login gegevens overgemaakt.

Leeswijzer

De hierboven beschreven analyse-activiteiten bezorgden ons alle noodzakelijke – kwantitatieve en kwalitatieve – input en informatie voor het opmaken van deze bestuurskrachtmeting. Dit rapport gidt u in verschillende stappen doorheen het afgelegde traject. Alle aangehaalde modellen en schema's worden in bijlage aan dit rapport toegevoegd.

We starten **Deel 1** met alle gegevens en eigenschappen van de lokale besturen. Wij maken als het ware een foto van de vijf lokale besturen. Dit op verschillende domeinen en vanuit verschillende invalshoeken:

- » Foto van de organisaties en hun dienstverlening
- » Uitdagingen en opportuniteiten o.b.v. het DESTEP-model (zie bijlage)
- » Personeel o.b.v. interne HR-data
- » Financiële situatie



Vervolgens geven wij in **Deel 2** aan hoe wij het lokaal bestuur en haar interne werking hebben leren kennen en maken wij een inschatting van de huidige bestuurskracht van de vijf besturen individueel op basis van ambtelijke, strategische, operationele en financiële capaciteit. Daarbij hebben wij uiteraard ook oog voor de wijze waarop deze capaciteiten zich verhouden tot de vaststellingen uit onze analyseactiviteiten en de bestuurlijke opdrachten waarmee de besturen worden geconfronteerd.

Ten slotte maken we in **Deel 3** een synthese van onze vaststellingen. De inschatting van de gezamenlijke bestuurskracht op basis van de vier capaciteiten vormen daarbij het richtsnoer. We gaan ook in op potentiële bovenlokale samenwerkingen.

Niettegenstaande deze bestuurskrachtanalyse stoelt op heel wat kwantitatieve en kwalitatieve data en gegevens, is dit onderzoek géén diepgaande audit van de totale organisaties. CC Consult is afhankelijk van de aangeleverde data en informatie die het bestuur gedeeld heeft om haar adviezen op te steunen.

Bestuurskracht analyseren blijft onvermijdelijk ook een kwestie van inschatting en interpretatie op basis inzichten van diverse betrokkenen (management & mandatarissen) aangevuld met de externe expertise



DEEL 1

FOTO LOKAAL BESTUUR



Foto van de organisaties en hun dienstverlening

Lokale besturen bieden een breed gamma aan dienstverlening aan hun burgers, gaande van het afhandelen van omgevingsvergunningen en het aanleveren van identiteitskaarten, tot het uitbaten van een zwembad en het opvangen van maatschappelijk kwetsbaren. Elke gemeente heeft een grote mate van vrijheid in wat ze wel of niet aanbieden aan de burger, afhankelijk van hun lokale noden. In dit onderdeel laten we u kennis maken met de andere gemeentes in deze bestuurskrachtanalyse.

Bovendien bleek dit uit de werksessies met de betrokken hetgeen te zijn wat men écht wil weten van elkaar. Op de vraag "wat zou u willen van de andere besturen", blijkt dat men vooral geïnteresseerd is in hoeveel personeel men heeft en hoe men dat personeel inzet in de dienstverlening. Een tweede punt dat in elke gemeente naar boven kwam was het weten hoe de gemeente er financieel voorstaat.



We werpen een blik op volgende clusters:

- » **Mensgerichte dienstverlening:** vrije tijd, burger & welzijn
- » **Ruimtelijke dienstverlening:** onderhoud & beheer publieke ruimte, omgevingsbeleid & vergunningen
- » **Interne organisatie dienstverlening:** communicatie, financiën, ICT, personeel, noodplanning

Voor elk van deze domeinen hebben we voor u gegevens verzameld afkomstig van de gemeentelijke website, werksessies en uiteraard ook onze benchmarktool 'Vergelijk Je Gemeente'. Daarmee geven we een antwoord op vragen als:

- » *Welke jeugdactiviteiten voert ieder van ons uit?*
- » *Wie baat zelf een recyclagepark uit?*
- » *Wordt ICT doorgaans uitbesteed of niet?*
- » *Hoeveel omgevingsvergunningen verwerkt ieder van ons?*
- » ...

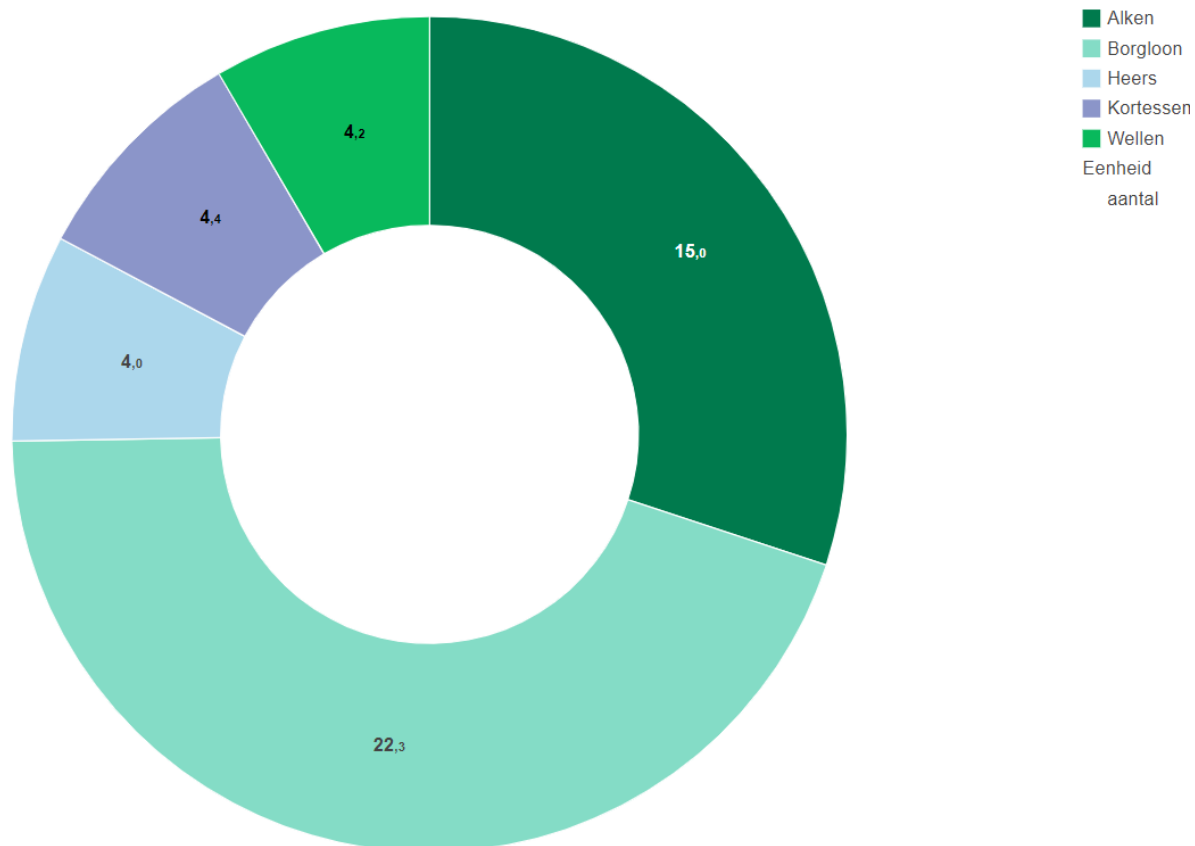
Dit is uiteraard geen exhaustieve lijst van al wat deze besturen doen. We zijn er echter wel van overtuigd dat u na het lezen van dit onderdeel, uw collega-besturen toch beter zal kennen.

Afsluiten doen we tenslotte met een overzicht van de gegevens die er écht toe doen: hoe tevreden is onze burger? Daarvoor baseren we ons op de gegevens van de gemeentemonitor 2021.



Vrije tijd

Personeelsbezetting (VTE) cluster vrije tijd



Sport

	Alken	Borgloon	Heers	Kortessem	Wellen
Aanbod	Sport- en recreatiedomein De Alk (inclusief o.a. sporthallen, visvijver, Finse piste, beachvolleyterrein en tennisterreinen in eigen beheer	Eigen sporthal, Finse piste, Tennis (in concessie), voetbalsite Hoepertingen (kantine in concessie), 3 voetbalsites & mountainbikeroute	Eigen sporthal	Multifunctioneel sportpark in eigen beheer met sporthallen, danszaal, voetbalveld en atletiekpiste	Eigen sporthal Openluchtzwembad Maupertuus in eigen beheer
Beheersindicatoren Vergelijk Je Gemeente *cijfers 2017 om een duidelijker beeld te geven binnen een regulier jaar zonder impact van de coronacrisis					
Bezetting in VTE [aantal] [2021]	5,2	4,7	1,0	1,0	0,5
Deelnemers sportevenementen [aantal] [2017]*	830	1.706	1.061	616	-
Leden sporttakken [per 1.000 inwoners] [2017]*	263,7	185,3	160,8	251,8	237,9

Bestaande bovenlokale samenwerking:

- » Alle gemeenten zijn lid van sportregio Haspengouw
- » Alle gemeenten zijn lid van het Vlaams instituut voor sportheer & recreatiebeheer



Jeugd

	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen
Aanbod	Speelpleinwerking, thema-kampen, speelstraten, studieruimte tijdens de blok. Er zijn een 7-tal jeugdverenigingen, een jeugdraad en een jeugdhuis	Speelpleinwerking, blokcafé voor studenten, dag van de jeugdbeweging, jeugduitleendienst, speltheek, speelstraten, skateterrein. I.s.m. met jeugddiensten Hoeselt en Riemst organiseren ze internationale inleefreizen	Organisatie speelpleinwerking en speeltheek. Er zijn een 2-tal jeugdverenigingen, een jeugd-/kinder-/tierraad, maar er is geen jeugdhuis	Ruim activiteiten-aanbod voor kinderen en jongeren (o.a. speelpleinwerking, sport- en creakampen, atelierwerking, speelstraten, bewegingsschool voor kleuters. Er is geen jeugdhuis.	Speelpleinwerking, diverse thema-kampen, kinderfuif, buitenspeeldag, themadagen specifiek voor kleuters, kinderen en tieners. Er is geen jeugdhuis maar wel een jeugdheem (De Reynaert)
Beheersindicatoren Vergelijk Je Gemeente De cijfers m.b.t. speelpleinwerking zijn mogelijk niet bij allen representatief gezien de impact van de corona-periode.					
Bezetting in VTE Jeugd [2021]	0,4	1,0	0,5	0,8	0,5
Aantal dagen speelpleinwerking (zomer) [2020]	19	40	0	18	15
Gemiddeld aantal kinderen per dag op speelpleinwerking (zomer) [2020]	100	95	0	25	40



Totaal aantal unieke monitoren [2020]	24	49	0	10	5
Aantal jeugdverenigingen [2020]	7	5	2	7	2
Aantal jeugdlokalen dat de gemeente in eigen beheer heeft [2020]	5	4	8	1	3
Aantal structurele overlegmomenten met jeugdraad [2020]	12	2	2	5	4

Bestaande bovenlokale samenwerking:

- » Alle gemeenten zijn lid van de vereniging van Vlaamse jeugddiensten

Cultuur, Toerisme & Evenementen

	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen
Aanbod	Toeristisch aanbod gericht op dagtoeristen: wandelroutes, fietsverhuur, sport- en recreatiedomein de Alk, verschillende	Uitgebreid toeristisch aanbod: toerismegids, wandelrouter-s, AGB stroopfabriek, doorkijkkerk, bezoek wijn- en fruitdomeinen, ... Geen erkend cultureel centrum.	Toeristisch aanbod gericht op landelijke sfeer: toerismegids, uitspelen wandelroutes en trekpleisters. Geen erkend cultureel centrum.	Beperkt toeristisch aanbod gericht op informeren. Erkend Cultureel Centrum (De Mozaïek). Dienst "UiT in Kortesseem"	Beperkt toeristisch aanbod gericht op informeren m.b.t. lokale handel, fiets- en wandelroutes. Enkele feestzalen in eigen beheer



	gemeenschaps- centra	Activiteitsaanbod in GC De Panishof en wijkhuizen	Activiteiten- aanbod in GC De Bammerd en gemeentelijke buurthuizen		
Beheersindicatoren Vergelijk Je Gemeente					
Bezetting in VTE Toerisme [aantal] [2021]	0,6	4,0	0,5	0,0	0,3
Bezetting in VTE Cultuur [2021]	3,1	1,9	0,0	1,0	0,5
Bezetting in VTE Evenementen [2021]	2,1	6,9	0,5	0,0	0,5
Aantal toeristische evenementen of acties [2020]	0	15	3	3	1
Overnachtingen - totaal [per 1.000 inwoners] [2019]	-	3.518,2	2.897,0	442,0	1.092,8

Bestaande bovenlokale samenwerking:

- » Alle gemeenten zijn lid van Toerisme Limburg



Erfgoed

	Alken	Borgloon	Heers	Kortessem	Wellen
Beheersindicatoren Vergelijk Je Gemeente					
Bezetting in VTE Erfgoed [aantal] [2021]	0,2	0,2	0,0	0,0	0,1
Deelname aan IOED? [ja/nee] [2020]	ja	ja	ja	ja	ja
Erfgoeddepot beheerd door lokaal bestuur? [ja/nee] [2020]	nee	ja	nee	nee	nee
Aantal erkende erfgoedverenigingen [aantal] [2020]	1	3	2	1	0

Bestaande bovenlokale samenwerking:

- » Alle gemeenten zijn lid van Erfgoed Haspengouw
- » Alle gemeenten zijn lid van de intergemeentelijke samenwerking onroerend erfgoeddienst Haspengouw-West
- » Alle gemeenten zijn lid van de intergemeentelijke samenwerking regionaal landschap Haspengouw - Voeren



Bibliotheek

	Alken	Borgloon	Heers	Kortessem	Wellen
Beheersindicatoren Vergelijk Je Gemeente Om de impact van de coronacrisis op de dienstverlening te minimaliseren baseren we ons op cijfers uit 2018					
Bezetting in VTE Bibliotheek [aantal] [2021]	3,4	3,6	1,5	1,6	1,9
Totale openingstijd [uren per week] [2018]	20	23	10	22	10
Uitleenposten [aantal] [2018]	1	1	1	1	1
Zelfuitleen [ja/nee] [2018]	ja	ja	nee	nee	Ja
Leners [aantal] [2018]	3.057	1.245	863	1.409	717
Uitleningen [aantal] [2018]	84.013	53.658	13.690	59.295	24.691
Collectie [aantal] [2018]	77.252	59.264	22.692	34.958	23.107

Bestaande bovenlokale samenwerking:

- » Alle gemeenten zijn lid van de bibliotheekvereniging Limburg



» Alle gemeenten maken gebruik van het “eengemaakt bibliotheeksysteem”

Onderwijs

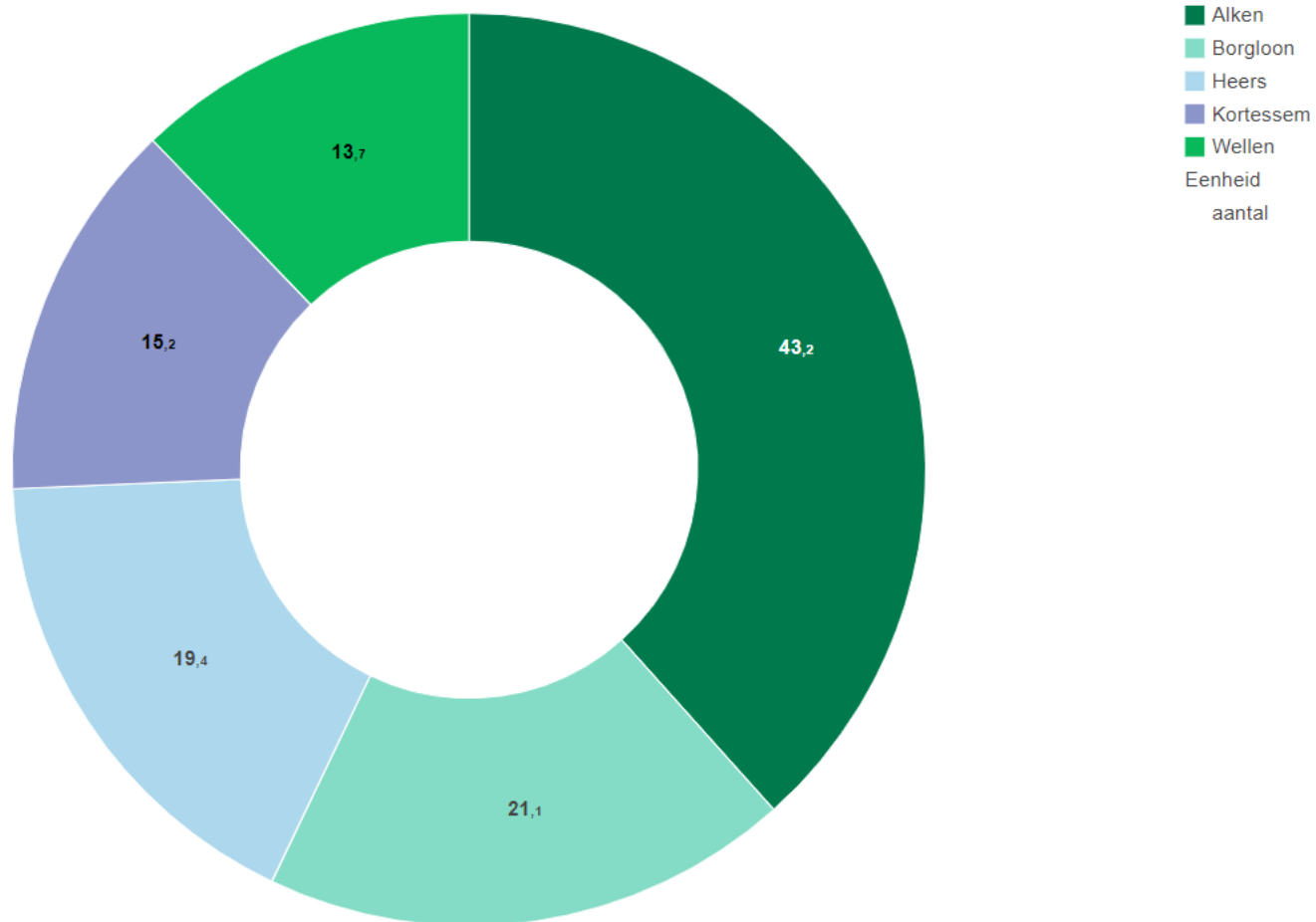
	Alken	Borgloon	Heers	Kortessem	Wellen
Gemeentelijk onderwijs	1 gemeentelijke basisschool (kleuter en lager onderwijs), poetsdames onderwijs	Geen gemeentelijk onderwijs	1 gemeentelijke kleuterschool (Vechmaal) ⁶	1 basisschool (2 vestingen), 1 gemeentelijke kleuterschool (2 vestingen), flankerend onderwijs	Geen gemeentelijk onderwijs
Kunstacademie	Gemeentelijke Muziekacademie met lessen muziek & theater. Aanbod Tekenacademie i.s.m. Stedelijke Academie Stad Hasselt	Pentagoon Academie (Kunsteducatie Zuid-Limburg) voor Muziek en Beeldende Kunsten. Ook vestigingen in Hoeselt en Tongeren	2 vestigingen van Academie Haspengouw (podium) op het grondgebied van Heers	Geen academie, sommige lessen van de academie van Genk (Ga Voor Kunst) gaan door op het grondgebied van Kortesssem (CC De Mozaïek)	Geen academie
Bezetting in VTE Onderwijs [aantal] [2021]	0,9	0,0	0,0	0,1	0,0

⁶ Wordt in het schooljaar 2021 – 2022 niet meer aangeboden



Burger en welzijn

Personeelsbezetting (VTE) cluster burger en welzijn



Burgerzaken

	Alken	Borgloon	Heers	Kortessem	Wellen
VTE Burgerzaken [2021]	3,8	4,5	3,8	3,1	2,3
Aantal afgeleverde eID's [2020]	468	525	291	332	253
Aantal afgeleverde kids ID's [2020]	203	168	179	227	141
Aantal afgeleverde reispassen [2020]	180	108	84	100	58
Aantal afgeleverde rijbewijzen [2020]	346	407	271	376	246
Aantal adreswijzigingen [2020]	1.431	693	924	996	597
Aantal afgeleverde verblijfsvergunningen [2020]	771	2.472	89	689	563
Aantal wettelijke samenwoonsten [2020]	33	31	25	29	17

Bestaande bovenlokale samenwerking:

- » Alle gemeenten maken deel uit van het bestuurlijk arrondissement Tongeren, het gerechtelijk arrondissement Limburg, het gerechtelijk kanton Tongeren, het Kieskanton Borgloon en het Kiesarrondissement Limburg



Sociale dienst

	Alken	Borgloon	Heers	Kortessem	Wellen
Bezetting in VTE Sociale dienst [aantal] [2021]	8,9	9,6	2,4	4,7	4,1
Aantal dossiers [2020]	213	121	78	176	121
Aantal nieuwe dossiers [2020]	-	142	123	122	37
Aantal toekenningen financiële steun [2020]	42	225	119	42	132
Aantal dossiers tewerkstelling [2020]	45	25	24	38	7
Aantal nieuwe leefloongerechtigden [2020]	35	16	16	31	17
Aantal dossiers sociale tewerkstelling [2020]	6	7	2	2	1
Aantal dossiers noodopvang [2020]	6	9	10	3	5
LOI? [ja/nee] [2020]	ja	ja	ja	nee	ja
Aantal plaatsen LOI [2020]	17	12	7	-	8



Opvang voor niet-begeleide minderjarige vluchtelingen? [ja/nee] [2020]	ja	nee	nee	nee	nee
Assistentiewoningen [2020]	Niet in eigen beheer	Assistentiewoningen Avondrood, 30 flats	Niet in eigen beheer	Niet in eigen beheer	Niet in eigen beheer

Bestaande bovenlokale samenwerking:

- » Alle gemeenten, behalve Alken zijn lid van "Wijkwerken Haspengouw"
- » Voor sociale huisvesting is de SHM Kleinde Landeigendom actief in alle gemeenten
- » Het sociaal verhuurkantoor Land van Loon is in alle gemeenten actief

Thuiszorg

	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen
Eigen thuiszorgdienst	Ja (met o.a. gezelschapsdienst, maaltijden aan huis, Minder Mobielen Centrale en poetsdienst)	Mindermobielen-centrale	Ja (met o.a. maaltijden aan huis, klusjesdienst, Minder Mobielen Centrale en poetsdienst)	Nee	Nee
Beheersindicatoren Vergelijk Je Gemeente					
Bezetting in VTE Thuiszorg [aantal] [2021]	11,1	0,0	6,1	0,0	0,0
Gepresteerde uren gezinszorg [2019]	24.788	37.365	13.550	27.413	19.726



Percentage gebruikers dienstencheques (t.o.v. inwoners) [2020]	13,8%	13,6%	12,7%	13,1%	12,4%
--	-------	-------	-------	-------	-------

Bestaande bovenlokale samenwerking:

- » Alle gemeenten, behalve Alken zijn lid van "Taxistop" (M-pact)

Lokaal dienstencentrum

	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen
Aanbod	Ja, De Kouter (met o.a. cafetaria, dorpsrestaurant, ontmoeting en activiteiten voor senioren). Niet open in het weekend. Vrijwilligerswerking	Ja, maar niet in eigen beheer (Intesa – voor mensen met een beperking, Ter Heide – mensen met een handicap)	Ja, 't Hofke (ontmoeting en activiteiten voor senioren)	Dorpsrestaurant (niet in eigen beheer)	Dienstencentrum Den Dries (met o.a. wekelijkse restaurantdag, ontmoeting en activiteiten voor senioren) Niet open in het weekend. Vrijwilligerswerking
Beheersindicatoren Vergelijk Je Gemeente					
Bezetting in VTE Lokaal dienstencentrum (LDC) [2021]	2,1	0,0	0,2	0,0	0,5
Aantal openingsuren van het lokaal	36	-	32	-	32



dienstencentrum (LDC) op weekbasis [2020]					
Aantal uren dienstverlening op afspraak op weekbasis [2020]	23	-	32	-	0
Aantal vrijwilligers werkzaam in lokaal dienstencentrum (LDC) [2020]	88	-	-	-	1

Bestaande bovenlokale samenwerking:

- » Alle gemeenten zijn lid van CAD Limburg VZW (ZorgGroepZin)
- » Alle gemeenten zijn lid van Limburgs gezondheidsoverleg
- » Alken maakt deel uit van de eerstelijnszone Herkenrode
- » Borgloon, Heers, Kortesseem, Wellen maken deel uit van de eerstelijnszone Haspengouw

Kinderopvang (kinderdagverblijf & buitenschoolse opvang)

	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen
Kinderdagverblijf	Ja	Geen in eigen beheer	Geen in eigen beheer	Geen in eigen beheer	Ja
BKO (voor- en naschoolse opvang)	Ja, in eigen beheer, op 3 locaties	Ja, in eigen beheer, op 4 locaties	Ja, in eigen beheer op 1 locatie	Ja, in eigen beheer, op 4 locaties	Niet in eigen beheer, via vzw 't Fonteintje



Beheersindicatoren Vergelijk Je Gemeente					
Bezetting in VTE Buitenschoolse kinderopvang [aantal] [2021]	13,0	7,0	6,9	4,4	0,0
Bezetting in VTE Kinderdagverblijf [aantal] [2021]	4,3	0,0	0,0	0,0	6,8
Totaal erkende plaatsen BKO (locaties in eigen beheer) [aantal] [2021]	304	124	58	70	-



Ouderenzorg

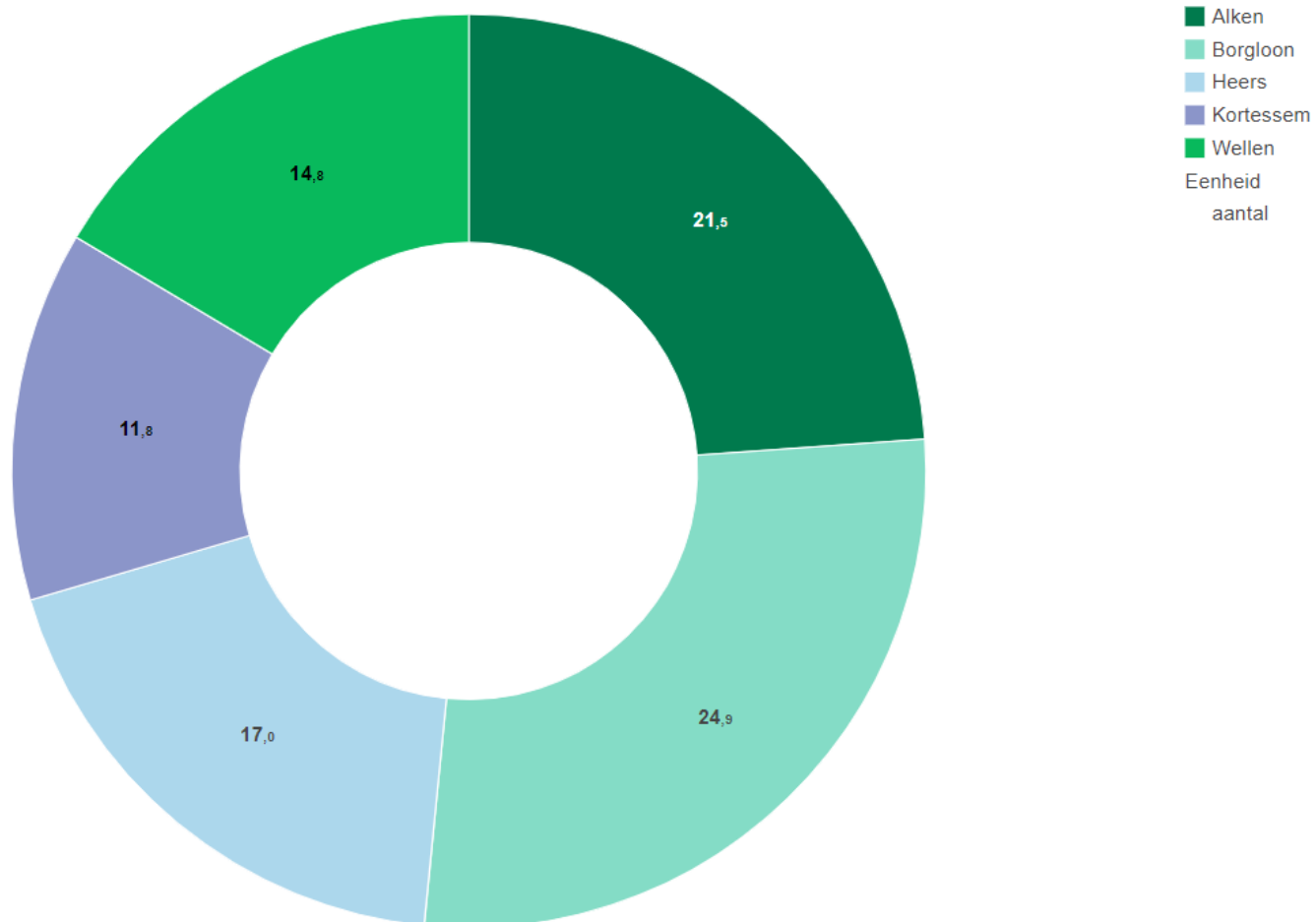
Woonzorgcentrum

	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen
Aanbod	Geen eigen WZC Dagopvang senioren i.s.m. WZC Cecilia in Terkoest	Eigen WZC Bloesemhof met 64 bedden, waarvan 4 voor kortverblijf	Geen eigen WZC	Geen eigen WZC	Geen eigen WZC
Beheersindicatoren Vergelijk Je Gemeente					
Bezetting in VTE WZC [aantal] [2021]	0,0	56,7	0,0	0,0	0,0



Ontwikkeling, onderhoud & beheer publieke ruimte

Personeelsbezetting (VTE) cluster onderhoud & beheer publieke ruimte



	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen
Bezetting in VTE Onderhoud en beheer publieke ruimte [aantal] [2021]	21,5	25,9	17,0	11,8	14,8
Gebouwen					
Aantal investeringsprojecten [aantal] [2020]	5	15	6	16	1
Budget uitgevoerde renovatiewerken [€] [2020]	€ 1.075.000	€ 1.292.491	€ 4.818.395	€ 1.122.665	€ 750.000
% Gebouwen in uitstekende staat (zeer goed onderhouden) [2020]	+/-20% of meer	+/-20% of meer	+/-20% of meer	Minder dan 10%	+/-10% of meer
% Gebouwen in goede staat [2020]	+/-60% of meer	+/-60% of meer	+/-60% of meer	+/-20% of meer	+/-80% of meer
Patrimoniumbeheers- systeem [2021]	Ja, met structureel gebruik	Neen	Neen	Neen, is voorzien in deze legislatuur	Neen
Gebouwen- beheersplan [2021]	Neen, is voorzien in deze legislatuur	Neen, is voorzien in deze legislatuur	Neen	Neen, is voorzien in deze legislatuur	Neen



Groen					
	Alken	Borgloon	Heers	Kortessem	Wellen
Maaien van graspleinen [meerkeuze] [2021]	Volledig in eigen beheer	Voornamelijk in eigen beheer, deels uitbesteed	Volledig in eigen beheer	Voornamelijk in eigen beheer, deels uitbesteed	Volledig in eigen beheer
Maaien van bermen [meerkeuze] [2021]	Voornamelijk uitbesteed, deels in eigen beheer	Voornamelijk uitbesteed, deels in eigen beheer	Voornamelijk uitbesteed, deels in eigen beheer	Voornamelijk uitbesteed, deels in eigen beheer	Volledig in eigen beheer
Onderhoud van kerkhoven [meerkeuze] [2021]	Volledig in eigen beheer	Voornamelijk uitbesteed, deels in eigen beheer	Voornamelijk in eigen beheer, deels uitbesteed	Voornamelijk in eigen beheer, deels uitbesteed	Voornamelijk uitbesteed, deels in eigen beheer
Beplanten [meerkeuze] [2021]	Volledig in eigen beheer	Voornamelijk in eigen beheer, deels uitbesteed	Voornamelijk in eigen beheer, deels uitbesteed	Voornamelijk in eigen beheer, deels uitbesteed	Voornamelijk in eigen beheer, deels uitbesteed
Onkruid wieden [meerkeuze] [2021]	Volledig in eigen beheer	Voornamelijk uitbesteed, deels in eigen beheer	Voornamelijk in eigen beheer, deels uitbesteed	Voornamelijk in eigen beheer, deels uitbesteed	Volledig uitbesteed
Wachtdienst voor dringende oproepen? [ja/nee] [2021]	ja	ja	nee	ja	nee



Wegenissen					
	Alken	Borgloon	Heers	Kortessem	Wellen
Aantal investeringsprojecten mbt wegenissen [2021]	11	8	-	16	10
Totale investeringsbudget voor wegenisprojecten [€] [2021]	€ 3.360.000	€ 1.850.830	-	€ 2.159.521	€ 2.000.000
Aantal kilometer gemeentewegen [2021]	152	144	177	-	56
Aantal kilometer fietspaden [2021]	34	-	21	-	10
Aantal kilometer voetpaden [2021]	43	-	-	-	30
Aantal meldingen m.b.t. wegenissen [2021]	174	-	45	-	50
Recyclagepark					
Recyclagepark [2021]	Nee, extern Limburg.net	Nee, extern Limburg.net	Ja, in eigen beheer	Nee, extern Limburg.net	Ja, in eigen beheer



Riolering					
	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen
Riolering [2021]	Beheer riolering overgedragen naar Fluvius Limburg	Beheer riolering overgedragen naar Fluvius Limburg	Beheer riolering overgedragen naar Fluvius Limburg	Beheer riolering overgedragen naar Fluvius Limburg	Eigen beheer
Aantal investeringsprojecten mbt rioleringen [2021]	9	6	-	7	5
Totale investeringsbudget voor rioleringen [€][2021]	€ 1.110.000	Geen, enkel stoepen	-	€ 2.299.049	€ 6.000.000
Magazijn & meldingen					
Eigen magazijnwerking? [ja/nee] [2020]	nee	ja	nee	ja	nee
Omvang wagenpark [aantal] [2020]	35	30	31	12	20
Opslagplaatsen van materiaal en machines [aantal] [2020]	1	2	2	1	1

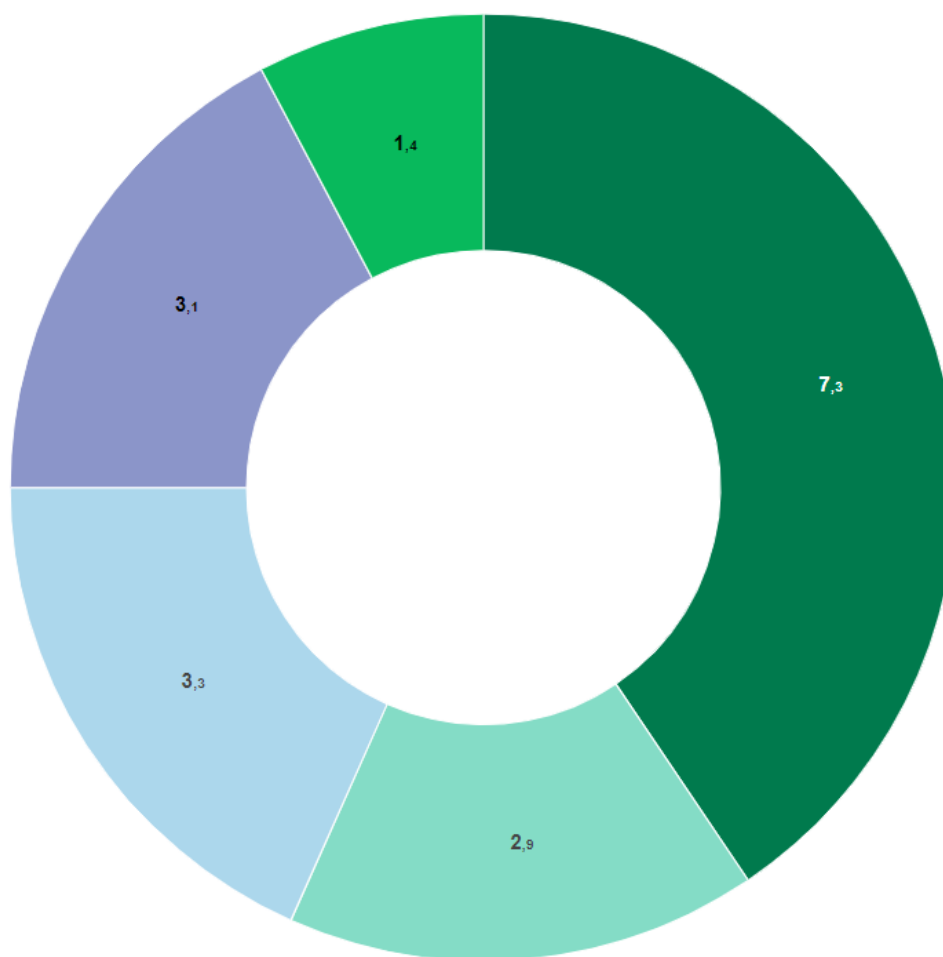


	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen
Meldingssysteem [meerkeuze gebruiksfrequentie] [2020]	Ja, met structureel gebruik	Ja, met structureel gebruik	Ja, met structureel gebruik	Ja, met structureel gebruik	Ja, met ad hoc gebruik
Technische meldingen [aantal] [2020]	1.938	1.000	50	500	200
Stockbeheersysteem [meerkeuze gebruiksfrequentie] [2020]	Neen	Neen, is voorzien in deze legislatuur	Neen	Neen	Neen
Organisatie van het onderhoud van het wagenpark [uitbesteding vs. eigen beheer] [2020]	Voornamelijk uitbested, deels in eigen beheer	Voornamelijk uitbested, deels in eigen beheer	Voornamelijk uitbested, deels in eigen beheer	Voornamelijk in eigen beheer, deels uitbested	Voornamelijk uitbested, deels in eigen beheer
Track-and-trace systeem [meerkeuze gebruiksfrequentie] [2020]	Neen	Neen, is voorzien in deze legislatuur	Neen	Neen	Neen



Omgevingsbeleid en vergunningen

Personeelsbezetting (VTE) cluster omgevingsbeleid & vergunningen



■ Alken
■ Borgloon
■ Heers
■ Kortesseem
■ Wellen
Eenheid
aantal

CC Consult – Alken, Borgloon, Heers, Kortesseem en Wellen

20210706-RAPPORT bestuurskrachtmetering Alken Borgloon Heers Kortesseem Wellen



Omgevingsvergunning en RO

	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen
Bezetting in VTE RO en Omgeving [aantal] [2021]	4,4	0,8*	1,8	2,2	1,4
Aanvragen omgevingsvergunningen [aantal] [2020]	166	176	137	162	120
Openbare onderzoeken [aantal] [2020]	59	70	32	56	36
Notaris - en stedenbouwkundige inlichtingen [aantal] [2020]	439	408	277	232	-
Verkavelingsvergunningen [aantal] [2020]	11	3	5	10	5
Leegstaande panden (incl. bedrijfsruimten) [aantal] [2020]	110	100	108	18	62
Beroepsschriften/bezwaren tegen omgevingsvergunningen [aantal] [2020]	24	10	1	8	3
Meldingen van bouwovertradingen [aantal] [2020]	20	10	0	1	0

*De bezetting van 0,8 VTE is het gevolg van tijdelijke afwezigheden en vacante functies. Deze worden opgevangen door algemene profielen van de cluster "omgevingsbeleid en vergunningen" tijdelijk in te zetten specifiek voor "omgevingsvergunning en RO". Zo is de huidige, effectieve bezetting 1,9 VTE (en volgens contract: 2,3 VTE). Gezien de tijdelijke aard werd dit niet als dusdanig opgenomen in de benchmark van Vergelijk Je Gemeente.



Milieubeleid, duurzaamheid en klimaat

	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen
Beheersindicatoren Vergelijk Je Gemeente					
Bezetting in VTE Milieubeleid, duurzaamheid en klimaat [aantal] [2021]	2,0	1,6	1,4	0,9	0,0
Actieve inzet op lokale milieueducatie [meerkeuze akkoord - niet akkoord] [2020]	Akkoord	Akkoord	Niet akkoord	Niet akkoord	Niet akkoord
Publieke milieuprojecten en evenementen [aantal] [2020]	4	3	1	0	0
Omgevingsvergunningen met een milieuluik [aantal] [2020]	21	10	23	23	15
Meldingen m.b.t. milieuklachten [aantal] [2020]	21	15	2	4	0

Bestaande bovenlokale samenwerking:

- » Alle gemeenten zijn lid van De Watergroep
- » Alle gemeenten zijn lid van Fluvius



- » Alle gemeenten zijn lid van Bekkenbestuur Demer & Deelbekken van de Herk
- » Alle gemeenten zijn lid van de Bosgroep Zuid-Limburg

Lokale economie

	Alken	Borgloon	Heers	Kortessem	Wellen
Beheersindicatoren Vergelijk Je Gemeente					
Bezetting in VTE Lokale economie [aantal] [2021]	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0
Organisatie lokale economie [meerkeuze organisatie lokale economie] [2020]	Neen, er is enkel een gecentraliseerd administratief aanspreekpunt	Ja, er is een afzonderlijke dienst aanwezig	Neen, er is enkel een gecentraliseerd administratief aanspreekpunt	Ja, er is een expert aanwezig waarvan dit een hoofdopdracht is	Ja, er is een expert aanwezig waarvan dit een hoofdopdracht is
Grondig uitgewerkt relanceplan [meerkeuze akkoord -niet akkoord] [2020]	Niet akkoord	Akkoord	Niet akkoord	Helemaal niet akkoord	Helemaal akkoord
Langetermijnplan (meerdere jaren) voor lokale economie [meerkeuze akkoord niet akkoord] [2020]	Niet akkoord	Niet akkoord	Akkoord	Niet akkoord	Akkoord
Acties in het kader van de lokale economie [aantal] [2020]	1	2	1	0	1



Markten [aantal] [2020]	0	45	0	10	46
-------------------------	---	----	---	----	----

Bestaande bovenlokale samenwerking:

- » Alle gemeenten zijn lid van RESOC Zuid-Limburg

Mobiliteit en verkeer

	Alken	Borgloon	Heers	Kortessem	Wellen
Beheersindicatoren Vergelijk Je Gemeente					
Bezetting in VTE Mobiliteit en verkeer [aantal] [2021]	0,4	*	0,1	0,0	0,0
Mobipunt aanwezig? [ja/nee] [2020]	nee	ja	nee	Nee	nee
Aantal verkeers- en mobiliteitsacties [aantal] [2020]	2	3	4	1	-
Aantal vergaderingen van commissies [aantal] [2020]	4	1	0	7	1

*0,5 VTE voorzien in het takenpakket van een medewerker maar werd gedurende de coronacrisis niet dusdanig ingevuld.

Bestaande bovenlokale samenwerking:

- » Alle gemeenten zijn lid van De Lijn
- » Alle gemeenten zijn lid van de vervoerregioraad Limburg





Interne organisatie dienstverlening

Centraal onthaal & snelbalie

	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen
Beheersindicatoren Vergelijk Je Gemeente					
Bezetting in VTE Centraal onthaal en snel balie [aantal] [2021]	0,5	1,5	1,0	1,0	0,8
Onthaal als snelbalie/afhaalbalie [ja/nee] [2020]	nee	nee	nee	ja	nee
Klantbegeleidings-systeem? [ja/nee] [2020]	nee	nee	nee	nee	nee
Openingsuren van het centraal onthaal [aantal per week] [2020]	19	21	-	22	21,5
Organisatie - werken op afspraak [2020]	De meerderheid van de producten van de diensten zijn enkel op afspraak te verkrijgen	De meerderheid van de producten van de diensten zijn enkel op afspraak te verkrijgen	Combinatie van het werken op afspraak en permanentie aan de dienstloketten op vaste tijdstippen	De meerderheid van de producten van de diensten zijn enkel op afspraak te verkrijgen	Helemaal niet of heel beperkt



Communicatie

	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen
Beheersindicatoren Vergelijk Je Gemeente					
Bezetting in VTE Communicatie [aantal] [2021]	3,8	0,8	0,4	0,8	0,8
Organisatie externe communicatie [meerkeuze organisatie externe communicatie] [2020]	Volledig in eigen beheer	Voornamelijk in eigen beheer	Volledig in eigen beheer	Voornamelijk uitbesteed	Voornamelijk in eigen beheer
Communicatiebudget [€] [2020]	60.000	35.000	17.000	-	-
Bewoners- en informatievergaderin gen [aantal] [2020]	0	5	-	5	3
Communicatiebeleids plan [2020]	ja	nee, in opmaak	nee	ja	nee
Facebookposts [aantal] [2020]	360	360	420	100	390
Websiteposts [aantal] [2020]	200	500	300	300	150



Frequentie infomagazine [aantal] [2020]	6	10	4	12	5
Organisatie grafisch ontwerp courant [eigen beheer vs uitbesteding] [2020]	Volledig in eigen beheer	Voornamelijk in eigen beheer	Volledig in eigen beheer	Voornamelijk uitbesteed	Volledig in eigen beheer
Organisatie terugkerend drukwerk [eigen beheer vs uitbesteding] [2020]	Volledig uitbesteed	Volledig uitbesteed	Volledig in eigen beheer	Voornamelijk uitbesteed	Volledig in eigen beheer

Financiën, aankoop & contractbeheer

	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen
Beheersindicatoren Vergelijk Je Gemeente					
VTE naar niveau Financiën, aankoop en contractbeheer [aantal] [2021]	6,3	8,4	4,8	5,2	4,1
Verzelfstandigde entiteiten [aantal] [2020]	0	1 AGB	0	0	0
Tussentijdse financiële	2	1	1	3	1



rapporteringen meerjarenplan [aantal] [2020]					
Afgeleverde visums [aantal] [2020]	41	127	3	30	75
Lopende raamcontracten [aantal] [2020]	37	25	-	25	9
Organisatie aankopen [meerkeuze organisatie werking] [2020]	Ja, er is een afzonderlijke dienst aanwezig	Ja, er is een afzonderlijke dienst aanwezig	-	Ja, er is een expert aanwezig die waarvan dit een hoofdpdracht is	Ja, er is een afzonderlijke dienst aanwezig
Organisatie contractbeheer [centraal of decentraal] [2020]	Voornamelijk decentraal	Voornamelijk centraal	-	Voornamelijk decentraal	Voornamelijk centraal
Software contractbeheer aanwezig [ja/nee] [2020]	ja	ja	-	nee	nee



ICT

	Alken	Borgloon	Heers	Kortessem	Wellen
Beheersindicatoren Vergelijk Je Gemeente					
Bezetting in VTE ICT [aantal] [2021]	1,1	0,0	0,9	0,9	0,2
Werkstations in organisatie [aantal] [2020]	150	100	82	80	45
Gebruikers [aantal] [2020]	130	289	64	98	55
Servers [aantal] [2020]	18	1	0	5	1
Organisatie helpdesk [meerkeuze organisatie helpdesk] [2020]	De helpdesk wordt centraal gestuurd en uitgevoerd door de ICT-dienst	De helpdesk wordt volledig extern opgenomen	De helpdesk wordt centraal gestuurd en uitgevoerd door de ICT-dienst	De helpdesk wordt deels centraal gestuurd en werkt met decentrale aanspreekpunten /antennes binnen de afdelingen	De helpdesk wordt deels centraal gestuurd en werkt met externe ondersteuning om het volume aan vragen op te vangen
Meldingen [aantal] [2020]	-	1.200	137	1.000	-
Implementie software?[meerkeuze]	De ICT-dienst wordt geconsulteerd	De ICT-dienst wordt geconsulteerd voor	Wij zijn meestal de trekker van de implementatie	De ICT-dienst wordt geconsulteerd	Wij zijn meestal de trekker van de implementatie van



implementie software] [2020]	voor de technische bepalingen voor de aankoop van de software en ondersteunt nadien de implementatie	de technische bepalingen voor de aankoop van de software en ondersteunt nadien de implementatie	van nieuwe software in de organisatie en zijn vanaf de start betrokken	voor de technische bepalingen voor de aankoop van de software en ondersteunt nadien de implementatie	nieuwe software in de organisatie en zijn vanaf de start betrokken
ICT-projecten [2020]	6	6	8	7	-
Budget ICT-projecten [€] [2020]	185.000	150.000	100.000	80.000	100.000
Budget externe ondersteuning ICT [€] [2020]	60.000	65.000	20.000	-	100.000



Strategische cel

	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen
Beheersindicatoren Vergelijk Je Gemeente					
Bezetting in VTE Strategische cel [aantal] [2021]	0	0	0	0,6	0
Frequentie bespreking OBS [frequentie] [2021]	Jaarlijks	Per 6 maanden	Per kwartaal	Per kwartaal	Nooit
Frequentie zelfevaluatie [frequentie] [2021]	Driejaarlijks	Driejaarlijks	-	Driejaarlijks	-
Jaartal laatste zelfevaluatie [jaartal] [2021]	2019	2019	-	2019	-
Aantal organisatie-acties beheersing [aantal] [2021]	5	6	2	39	0



Personeel

	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen
Beheersindicatoren Vergelijk Je Gemeente					
Bezetting in VTE Personeel [aantal] [2021]	2,7	4,3	2,9	3,8	0,8
Arbeidstijd- registratiesysteem [ja/nee] [2020]	ja	ja	ja	ja	ja
Organisatie selectieprocedures [eigen beheer vs uitbesteding] [2020]	Volledig in eigen beheer	Volledig in eigen beheer	Voornamelijk in eigen beheer	Voornamelijk in eigen beheer	Voornamelijk in eigen beheer
Organisatie Loonadministratie [eigen beheer vs uitbesteding] [2020]	Volledig in eigen beheer	Voornamelijk uitbesteed	Voornamelijk in eigen beheer	Voornamelijk in eigen beheer	Voornamelijk uitbesteed
Juridisch personeels- beheer [2020]	Voornamelijk in eigen beheer	Volledig in eigen beheer	Volledig uitbesteed	Voornamelijk in eigen beheer	Voornamelijk in eigen beheer
Totale vormingsbudget [€] [2020]	13.459	9.413	8.521	11.955	3.946



Noodplanning

	Alken	Borgloon	Heers	Kortessem	Wellen
Beheersindicatoren Vergelijk Je Gemeente					
Bezetting naar VTE Noodplanning [aantal] [2021]	0,1	0,2	0,0	0,1	0,0
Frequentie veiligheidsceel [aantal] [2020]	2	2	4	3	0
Adviezen noodplanningsambtenaar [aantal] [2020]	6	10	1	0	0
Uitgevoerde risicoanalyses [aantal] [2020]	0	1	0	0	0
Ontwikkelde noodplannen en draaiboeken [aantal] [2020]	3	2	0	0	0
Incidenten [aantal] [2020]	1	1	1	0	0
Wie organiseert de noodplanning?	Lokaal bestuur	Lokaal bestuur	Lokaal bestuur	Lokaal bestuur	Lokaal bestuur

Bestaande bovenlokale samenwerking:

- » Alle gemeenten zitten in de politiezone Kanton Borgloon & de hulpverleningszone Zuid-West Limburg



Burgertevredenheid

(% dat "eens" antwoordde op onderstaande vragen in 2017⁷ en 2020⁸)

	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen	Vlaams gemiddelde
Fierheid gemeente (2017/2020)	73%	67%	77%	71%	78%	69%
	78%	67%	81%	58%	76%	68%
Tevredenheid dienstverlening (2017/2020)	80%	63%	77%	71%	76%	73%
	-	-	-	-	-	-
Tevredenheid digitale dienstverlening (2017/2020)	71%	54%	70%	64%	65%	65%
	77%	60%	74%	56%	67%	69%
Aandeel (%) van de inwoners dat zich voldoende geïnformeerd voelt over de activiteiten , in en door de gemeente/de stad (2017)	81%	72%	89%	83%	82%	78%

⁷ Bron: gemeentemonitor, 2017

⁸ Bron: gemeentemonitor, 2020



	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen	Vlaams gemiddelde
Aandeel (%) van de inwoners dat zich voldoende geïnformeerd voelt over de initiatieven , in en door de gemeente/de stad (2017)	76%	59%	67%	69%	73%	66%
Aandeel (%) van de inwoners dat zich voldoende geïnformeerd voelt over de beslissingen , in en door de gemeente/de stad (2017)	65%	53%	56%	59%	59%	48%
Aandeel (%) inwoners dat zich voldoende geïnformeerd voelt over de activiteiten, de voorzieningen, de ingrepen en de beslissingen in en door de gemeente/de stad (2020)	68%	51%	73%	51%	56%	57%
Aandeel (%) van de inwoners dat tevreden	87%	79%	82%	80%	79%	77%



	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen	Vlaams gemiddelde
is over de loketvoorzieningen van de gemeente/de stad (2017/2020)	81%	69%	85%	54%	74%	71%
Aandeel (%) van de inwoners dat vindt dat het gemeentebestuur of stadsbestuur voldoende inspanningen doet om bewoners bij veranderingen in hun gemeente /stad te betrekken (2017/2020)	66%	42%	54%	52%	61%	47%
	52%	29%	55%	30%	40%	37%
Aandeel (%) inwoners dat vindt dat het gemeentebestuur of stadsbestuur op een goede manier omspringt met de vragen van de inwoners (2017)	57%	43%	55%	54%	57%	46%



Foto van de uitdagingen en opportuniteiten⁹

Figuur - DESTEP model voor omgevingsanalyse



⁹ Alle cijfers in dit onderdeel komen uit de gemeentemonitor, bestuurskrachtmonitor, provincie.incijfers.be, statistiek Vlaanderen of de fusiefiche



Demografische factoren

Gegevens	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen	Laatste meting
Inwoners	11.652	11.039	7.344	8.452	7.365	2020
Bevolkingsdichtheid (inw/km ²) <i>Vlaams gemiddelde: 488</i>	413	215	138	249	275	2020
Grijze druk* <i>Vlaams gemiddelde: 34%</i>	34,83%	33,71%	31,96%	30,79%	32,86%	2017
Groene druk** <i>Vlaams gemiddelde: 37%</i>	35,47%	31,33%	32,88%	33,05%	32,93%	2017
Afhankelijkheidsratio*** <i>Vlaams gemiddelde: 70%</i>	73,5%	68,5%	69%	71%	68,5%	2020
Groeiprojectie 2017-2024**** <i>Vlaams gemiddelde: 7,6%</i>	4,5%	8,2%	7,1%	5,0%	2,9%	2017
Totaal % vreemdelingen t.o.v. totale bevolking <i>Vlaams gemiddelde: 9,1%</i>	3%	5,5%	4,7%	3,6%	1,7%	2020
* Grijze druk: de verhouding van het aantal 64-plussers ten opzichte van het aantal inwoners tussen 20-64 jaar in de gemeente ** Groene druk: de verhouding van het aantal inwoners jonger dan 20 jaar ten opzichte van het aantal inwoners ouder dan 20 jaar *** Afhankelijkheidsratio: de verhouding tussen het aantal 0-19-jarigen en 65-plussers t.o.v. 20-64-jarigen ****Groeiprojectie: geschatte groei van het inwonersaantal in de periode 2017-2027, uitgedrukt in percentages						



- » Het demografisch profiel van de 5 besturen is algemeen gelijkaardig, waarbij ook de vergrijzing een rol speelt. Niettegenstaande de grijze druk beperkt is, ligt de groene druk sterk onder het Vlaams gemiddelde. Dit duidt erop dat er relatief beperkte “verjonging” is binnen de gemeentes. Enkel te Alken zijn deze twee tendenzen iets meer in evenwicht.
- » De algemene bevolkingsgroei binnen de regio lijkt in vergelijking met Vlaanderen beperkt, maar dit beeld is misleidend. In vergelijking met hun respectieve belfius-cluster¹⁰ wordt namelijk een zeer sterke groei verwacht in Borgloon (+6,1%) en Heers (+3,2%) en ook in de overige gemeentes is de verwachte groei gezond.

¹⁰ In een grootschalige socio-economische studie van Belfius werden besturen ingedeeld in 16 profielen of clusters. Op deze manier kan een zinvolle vergelijking gemaakt worden tussen gemeentes op basis van een gelijkaardige context. De gemiddelde bevolkingsdichtheid van een landelijke gemeente zal immers anders zijn dan een grootstad als Antwerpen.



Economisch-technologische factoren

Bouwgrond & vastgoed

- » Het is in Borgloon, Kortesseem en Heers 10-25% goedkoper om te bouwen dan in de rest van Vlaanderen. Op basis van de belfius-clusters zijn vooral Borgloon en Heers zeer interessant om te bouwen (-20%), in Wellen minder (+20%). Dit kan potentieel een obstakel vormen voor de instroom van nieuwe, jonge gezinnen.
- » De verkoopprijs van halfopen & gesloten woonhuizen ligt in vergelijking met provincie Limburg gevoelig hoger in Alken en Kortesseem, waar de nabijheid van Hasselt een rol speelt. Voor open bebouwing is de kostprijs aanzienlijk hoger in Alken en Heers.

Gegevens	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen	Laatste meting
Belfiuscluster	woongemeenten met hogere inkomens	landelijke gemeenten met vergrijzende bevolking	woon-gemeenten met toenemend aantal jongeren	woon-gemeenten met vergrijzende bevolking	Woon-gemeenten met vergrijzende bevolking	-
Gem. verkoopprijs bouwgrond/m² <i>Vlaams gewest: € 159</i>	€ 163,10	€ 146,90	€ 121,60	€ 138,60	€ 167,80	2014
Mediaan verkoopprijs woonhuis met 2 of 3 gevels <i>Vlaams gewest: € 249.000</i> <i>Provincie Limburg: € 200.000</i>	€ 215.000	€ 161.750	€ 145.000	€ 217.500	€ 165.000	2020
Mediaan verkoopprijs woonhuis met 4 of meer gevels <i>Vlaams gewest: € 349.000</i> <i>Provincie Limburg: € 262.500</i>	€ 282.500	€ 231.000	€ 285.000	€ 230.000	€ 250.000	2020



Ruimtegebruik

- » De gemiddelde bebouwde oppervlakte ligt binnen de zone doorgaans op of onder het Vlaams gemiddelde. Deze oppervlakte wordt binnen de zone slechts in beperkte mate gebruikt voor bedrijvigheid, met Alken, Borgloon en Wellen als relatieve koplopers. Het lagere percentage in Heers en Kortesseem kan wijzen op lagere industrie, handel, ...
- » De rioleringsgraad verschilt binnen de zone maar blijft binnen een bereik van 12%, wat duidt op een vrij gelijkaardige rioleringsgraad.

Gegevens	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen	Laatste meting
Bebouwde oppervlakte* <i>Vlaams gemiddelde: 5,2%</i>	5,3%	2,8%	1,7%	2,8%	3,7%	2020
Ruimtebeslag t.o.v. beschikbare ruimte** <i>Vlaams gewest: 39%</i>	35%	19,3%	13,5%	21,5%	24,8%	2020
Rioleringsgraad*** <i>Vlaams gewest: 87,7%</i>	73%	82%	78%	85%	75%	2021
Bebouwde oppervlakte voor bedrijvigheid t.o.v. bebouwde oppervlakte**** <i>Vlaams gemiddelde: 15%</i>	12%	11,6%	4,9%	6%	10,5%	2019
* Het gaat hier enkel over gebouwen aan de grond: het aantal gebouwen, verder opgedeeld in hoofd-, bijgebouwen en overige gebouwen. ** Ruimtebeslag of landgebruik verwijst naar het effectieve gebruik van de grond voor welbepaalde activiteiten of teelten, zoals akkerbouw, grasteelt, maar ook huisvesting, industrie en diensten, recreatie,... *** Het aantal inwoners dat op de riolering is aangesloten t.o.v. het aantal inwoners dat door de gemeente bij de opmaak van de totaal rioleringsplannen voorzien werd om in de riolering te lozen **** Omvat de oppervlakte van percelen met ambachts- en industriegebouwen, opslagruimten, kantoorgebouwen en gebouwen met handelsbestemming ten aanzien van de totale bebouwde oppervlakte						



Ondernemingen

- » In 2019 blijkt een gezonde groei van nieuwe ondernemingen met 30-60% meer opgerichte dan stopgezette of failliete ondernemingen. Deze positieve tendens bleek de afgelopen 10 jaar structureel te zijn waarbij de besturen in de zone een matige groei kunnen voorleggen en Alken en Heers zelfs 5-7% boven het Vlaams gemiddelde zitten.
- » Er zijn aanzienlijke verschillen in het aantal arbeidsplaatsen in kennisintensieve diensten en hoogtechnologische industrie. Borgloon en Kortesseem bieden meer dan het dubbele van de arbeidsplaatsen in vergelijking met Heers en Wellen. Voor Alken is dit zelfs een drievoud. Mogelijk spelen de verbindingssassen (= gewestwegen) naar Tongeren, Sint-Truiden en Hasselt hierin een rol. Alken, Borgloon en Kortesseem vormen op deze verbindingssassen steeds het middelpunt.

Gegevens	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen	Laatste meting
Aantal opgerichte ondernemingen	118	99	68	73	74	2019
Aantal stopzettingen	65	68	48	47	45	2019
Aantal faillissementen	9	5	5	1	2	2019
Groei ondernemingen (2010-2020) <i>Vlaams gemiddelde: 25%</i>	30%	23%	32%	26%	23%	2020
Oprichtingsratio* <i>Vlaams gemiddelde: 10,8%</i>	9,8%	8,9%	9,9%	9,5%	10,3%	2019
Totaal aantal arbeidsplaatsen in kennisintensieve industrie	1408	1046	428	950	563	2020



en hoog- en medium technologie ¹¹						
<i>*Verhouding van het aantal opgerichte ondernemingen t.a.v. totaal aantal ondernemingen</i>						

Welvaart

- » De inwoners van de zone zijn t.o.v. de modale Vlaamse burger gemiddeld welvarend: ze hebben een netto belastbaar & een fiscaal inkomen dat rond het Vlaams gemiddelde ligt. De inwoners van Borgloon en Heers zijn echter iets minder welvarend dan de gemiddelde Vlaming, wat ook blijkt uit een lagere opbrengst van 1% APB/inwoner. Deze tendens is evenwel meer uitgesproken voor Heers.
- » De aanvullende personenbelasting fluctueert binnen de besturen in de zone maar is gebonden aan de plaatselijke welvaart. Zo haalt Alken ondanks zijn lagere belastingsvoet meer opbrengsten op omdat 1% APB/Inwoner te Alken 20% meer waard is dan de overige besturen. In Heers is deze waarde 1% APB per inwoner opvallend lager wat mogelijk samenhangt met het lager gemiddelde inkomen. Eenzelfde tendens kunnen we ook zien bij de opbrengsten onroerende voorheffing.
- » De algemene werkzaamheidsgraad ligt in de ganse zone hoger dan het Vlaamse gemiddelde

¹¹ Sector ingedeeld op basis van de activiteitencodes van de NACE-BEL 2008:

Hoogtechnologie:

(Hoog)farmacie / kantoormachines en computers / audio-, video- en telecommunicatie apparatuur / medische, precisie- en optische instrumenten / vliegtuigbouw
(Medium) chemie minus farmacie / machines, apparaten en werktuigen / elektrische machines en apparaten / motorvoertuigen, aanhang wagens en opleggers / rollend materieel voor spoor- en tramwegen / motorrijwielen en rijwielen / overige transportmiddelen

Kennisintensieve diensten:

Post en telecommunicatie / activiteiten i.v.m. computers / speur- en ontwikkelingswerk / financiële instellingen / verzekeringswezen / ondersteunen de activiteiten i.v.m. financiële instellingen en verzekeringswezen / vervoer over water / luchtvaart / verhuur en handel in onroerende goederen / verhuur roerende goederen zonder bedieningspersoneel / overige zakelijke dienstverlening



Gegevens	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen	Laatste meting
Gemiddeld inkomen/inw.* <i>Vlaams gemiddelde: €20.125</i>	€20.875	€19.235	€18.459	€20.227	€19.843	2018
Aanvullende personenbelasting <i>Vlaams gemiddelde: (7,3% in 2019)</i>	7%	8,5%	7,5%	8,5%	7,8%	2021
Opbrengst APB	€3.617.930,00	€3.504.449,96	€1.985.261,00	€3.081.527,02	€2.309.195,00	2021
Waarde van 1% APB <i>Vlaams gemiddelde: € 793.851 o.b.v. 7,31%</i>	€516.847,14	€412.288,23	€264.701,47	€362.532,59	€296.050,64	2021
Waarde van 1% APB/inwoner <i>Vlaams gemiddelde: €43 o.b.v. 7,31%</i>	51	41	35	43	43	2021
Aanslagvoet OOV <i>Vlaams gemiddelde: €896 (2021)</i>	€850	€1.039	€1.008	€1.008	€850	2021
Opbrengst OOV	€3.874.602,00	€3.449.682,08	€1.589.182,05	€2.219.546,27	€1.819.846,00	2021



Gegevens	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen	Laatste meting
Opbrengst van 100 opcentiemen	€455.835,53	€332.019,45	€157.725,80	€220.193,08	€214.099,53	2021
Opbrengst van 100 opcentiemen/inwoner	333,10	313,32	216,57	263,04	247,50	2021
Werkzaamheidsgraad <i>Vlaams gemiddelde: 69%</i>	76%	73%	73%	74%	76%	2018
Werkloosheidsgraad <i>Vlaams gemiddelde: 6,4%</i>	6%	7%	8%	6%	6%	2018
Welvaartsindex (100 = gem)** <i>Vlaams gemiddelde: 107</i>	111	102	98	108	106	2018
* Het gaat om het netto belastbaar inkomen. Het totale netto belastbaar inkomen bestaat uit alle netto inkomsten van alle inwoners min de aftrekbare uitgaven. ** De welvaartsindex is de vergelijking van het gemiddelde fiscale inkomen per inwoner van een bepaalde regio met het gemiddelde inkomen per inwoner in België. Het gemiddelde fiscale inkomen van België wordt gelijkgesteld aan 100. Deze indicator is berekening op de belastingaangifte voordien.						



Welzijn en armoede

- » Zoals hierboven aangegeven beschikken de inwoners van Heers en Borgloon over een iets lager inkomen, wat mogelijk een verklaring is voor de hogere hypothecaire betaalachterstand. Deze laatste is voor Heers zelfs 1% boven het Vlaamse gemiddelde.
- » Dit neemt niet weg dat de gemeenten binnen de zone globaal welvarende gemeenten lijken te zijn: doorgaans ligt het inkomen rond het Vlaams gemiddelde, zijn er bij iedereen een beperkt aantal (equivalent) leefloners en is er minder kans dat kinderen in de zone in armoede opgroeien in vergelijking met de rest van Limburg.

Gegevens	Alken	Borgloon	Heers	Kortessem	Wellen	Laatste meting
(Eq.) leefloners/1.000 inw. <i>Vlaams gemiddelde: 6,06</i>	2,77	1,55	2,47	1,75	1,15	2019
Kansarmoede-index* <i>Limburgs gemiddelde: 14%</i>	6,3%	9,8%	9,6%	8,4%	7,6%	2019
Personen met een geregistreerde hypothecaire betaalachterstand <i>Belgisch gemiddelde: 1,1%</i> <i>Vlaams gemiddelde: 0.75%</i>	0,6%	1,0%	1,7%	0,3%	0,7%	2020
Inkomensgarantie voor ouderen (IGO) (per 1.000 inwoners van 65+) <i>Vlaams gemiddelde: 2</i>	3,0%	2,9%	2,6%	2,4%	2,1%	2017
* Verhouding van het aantal kinderen dat de afgelopen 3 jaar is geboren in kansarmoede tegenover het totale aantal geboren kinderen van diezelfde periode						



Aanbod van welzijnsdiensten

- » Alken heeft met 105 kinderopvangplaatsen per 100 kinderen meer dan voldoende kinderopvangplaatsen om te voldoen aan de lokale noden. In Wellen en vooral Heers is het aantal plaatsen beperkter, wat een belemmering kan vormen voor jonge gezinnen.
- » Er zijn te Kortesseem gemiddeld meer sociale huurwoningen aanwezig dan in de rest van Vlaanderen en beschikt zo over het ruimste aanbod binnen de zone.
- » Er zijn dubbel zo veel plaatsen in de woonzorgcentra in Borgloon, dat hiervoor ook een woonzorgcentrum in eigen beheer heeft. Binnen de overige gemeenten ligt het aantal plaatsen onder het Vlaams gemiddelde, hoewel Wellen daar dichtbij komt. Deze capaciteit is een belangrijke factor gezien de toenemende vergrijzing van de bevolking.

Gegevens	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen	Laatste meting
Aantal kinderopvangplaatsen (0-3 jaar) (capaciteit) per 100 kinderen <i>Vlaams gemiddelde: 88</i>	105	90	58	92	78	2019
% sociale huurwoningen t.o.v. private huishouden <i>Vlaams gemiddelde: 5,6%</i>	2,77%	2,91%	2,04%	5,83%	2,69%	2020
Plaatsen in WZC/100 65+ <i>Vlaams gemiddelde: 6</i>	3,5	6,5	3,3	3,7	4,9	2020
Uren gezinszorg per 65+er <i>Vlaams gemiddelde: 9,5</i>	8,5	12,6	8,0	13,3	11,9	2019
Zorgbudgetten voor zwaar zorgbehoevenden (65+/1.000 inwoners) <i>Vlaams gemiddelde: 40</i>	49,7	68,2	68,4	52,7	63,7	2020



Socio-culturele factoren

Sportief-cultureel

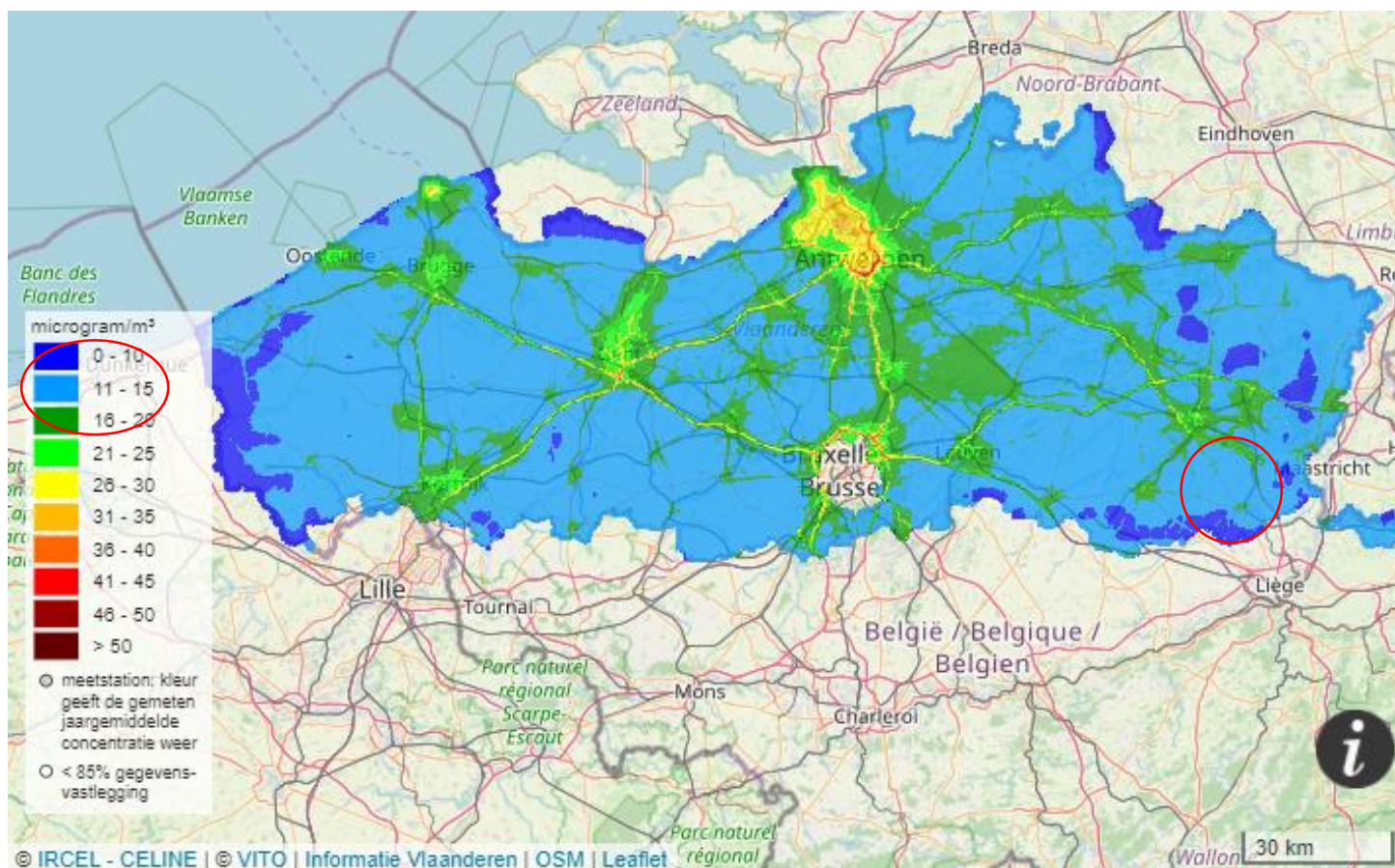
- » Het aanwezig aantal sportclubs per 1000 inwoners is het laagst in Wellen. Enkel Alken en Heers zitten boven het Vlaams gemiddelde.
- » De aanwezige sportinfrastructuur per 1000 inwoners is vergelijkbaar, met uitschieters voor Borgloon en Alken.
- » Het aantal overnachtingen in de gemeente Borgloon is 13 keer hoger dan in Kortesseem.

Gegevens	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen	Laatste meting
Sportclubs per 1.000 inwoners <i>Vlaams gemiddelde: 4,2</i>	5,7	3,9	5,5	3,6	2,2	2017
Aanwezige sportinfrastructuur per 1.000 inwoners <i>Vlaams gemiddelde: 3,5</i>	4,9	4,2	7,5	3,7	3,4	2020
Aantal overnachtingen in verblijfslogies	/	1961	1079	147	820	2019



Ecologisch

De 5 Haspengouwse besturen kennen een even grote stikstof uitstoot dan een groot deel van de Vlaamse gemeenten en Steden (uitgezonderd grootstedelijke gebieden). De besturen worden op onderstaande kaart in het rood omcirkeld.



Figuur - stikstofuitstoot in Vlaanderen



Politiek-institutioneel

Foto van de bovenlokale samenwerkingen

- » De vijf gemeenten liggen allemaal in de provincie Limburg.
- » De vijf gemeenten delen een hulpverleningzone en politiezone maar maken deel uit van twee eerstelijnszones.
- » Er is een veelheid aan verbanden gedetecteerd, waar in wisselende samenstelling aan wordt deelgenomen.
- » In het kader van deze bestuurskrachtanalyse werd een inventarisatie gemaakt van diverse samenwerkingsverbanden langs waar de vijf gemeenten werken aan externe dienstverlening of aan de versterking van hun interne organisatie & medewerkers.
 - Er werden 92 verbanden opgelijst:
 - Alken is lid van / neemt diensten af van 61 verbanden.
 - Borgloon is lid van / neemt diensten af van 64 verbanden.
 - Heers is lid van / neemt diensten af van 66 verbanden.
 - Kortesseem is lid van / neemt diensten af van 74 verbanden.
 - Wellen is lid van / neemt diensten af van 64 verbanden.
 - In 44 van de 92 verbanden zetelen de vijf gemeenten allemaal, vooral in het beleidsdomein “algemeen bestuur” en “cultuur en vrije tijd”.
 - De volledige lijst van samenwerkingsverbanden is te vinden in bijlage en betreft een eerste inventarisatie die indien het tot een fusie komt zal moeten worden geactualiseerd.

In onderstaande tabel geven we per beleidsdomein aan hoeveel samenwerkingsverbanden er aanwezig zijn.

Beleidsdomein	Alken lid?	Borgloon lid?	Heers lid?	Kortesseem lid?	Wellen lid?	Totaal aantal verbanden binnen dit beleidsdomein
Algemeen bestuur	11	9	10	9	9	12
Cultuur & VT	9	12	11	11	9	14
Leren & onderwijs	3	2	4	5	2	7
Natuur & milieubeheer	14	13	10	15	12	18



Ondernemen & werken	6	6	7	5	6	7
Overige	2	3	3	3	1	3
Veiligheidszorg	3	3	3	4	4	4
Wonen & RO	4	6	6	7	7	11
Zich verplaatsen & mobiliteit	2	2	2	2	2	2
Zorg & opvang	7	8	10	13	12	14
Eindtotaal	61	64	66	74	64	92

Beleidsdomein	1 bestuur lid	2 besturen lid	3 besturen lid	4 besturen lid	5 besturen lid	Totaal
Algemeen bestuur	3				9	12
Cultuur & vrije tijd	4		1		9	14
Leren & onderwijs	1	4	1	1		7
Natuur & milieubeheer	2	5	1	1	9	21
Ondernemen & werken		1		2	4	7
Overige			1	1	1	3



Veiligheidszorg		1			3	4
Wonen & ruimtelijke ordening	4	2		3	2	11
Zich verplaatsen & mobiliteit					2	2
Zorg & opvang	2	2	1	4	5	14
Eindtotaal	16	15	5	12	44	92

Wij merken dat vooral kleinere, lokale besturen in Vlaanderen in het algemeen vaak onvoldoende intern georganiseerd zijn om de samenwerkingsverbanden structureel op te vangen en de meerwaarde van de samenwerking ten volle te benutten. Dit gegeven konden we ook effectief vaststellen in de vijf participerende gemeenten van deze studie. Geen enkel bestuur slaagt er in het volledige overzicht te bewaren of bewuster met de verbanden om te gaan. Meestal participeert men op een ad hoc vraag, op een toevallige opportuniteit of op een voorstel van een individuele medewerker. Grondig onderzoek, doelstellingen of het onderzoek van de meerwaarde van de samenwerking, blijft vaak achterwege.



Foto van de interne HR-data

Leeswijzer bij de personeelsdata uit Vergelijk Je Gemeente

In dit hoofdstuk duiken we dieper in de personeelsgegevens van beide organisaties. De personeelsgegevens zijn gebaseerd op data, aangeleverd door middel van een gedetailleerde en geijkte personeelslijst. Deze werd opgemaakt door de personeelsdiensten en werd vervolgens besproken met adviseurs van CC Consult om een gelijke opbouw, invulling en interpretatie voor de vijf gemeenten te kunnen garanderen.

Bezetting

De data die we hieronder presenteren komt met andere woorden uit het eigen bestuur. De VTE's die we vermelden, verwijzen altijd naar de **effectieve bezetting** zoals deze was in maart 2021. De bezetting reflecteert dus niet de bezetting die elk bestuur in de formatie heeft ingeschreven.

Domein, clusters en diensten

De HR- en beheersindicatoren in Vergelijk Je Gemeente zijn opgebouwd in 4 lagen:

- » Organisatie: deze laag bevat data die spreekt voor de organisatie. Met organisatie bedoelen we "het lokaal bestuur", dus gemeente én OCMW
- » Domein: deze laag bevat data die spreekt voor een domein
- » Cluster: deze laag bevat data die iets zegt over de werking van de cluster (of afdeling)
- » Dienst: deze laag bevat data op dienstniveau

DOMEIN	CLUSTER	DIENST
Ouderenzorg	Ouderenzorg	Woonzorgcentra
Mens	Burger en welzijn	Burgerzaken
		Buitenschoolse kinderopvang
		Kinderdagverblijf
		Lokaal dienstencentrum (LDC)
		Samenleven
		Sociale dienst
	Thuiszorg	
	Vrije tijd	Bibliotheek



		Cultuur
		Erfgood
		Evenementen
		Jeugd
		Sport
		Toerisme
	Onderwijs	Gemeentelijk onderwijs
		Kunstacademie (Muziek, woord, dans en beeld)
Ruimte	Ontwikkeling publieke ruimte	Publiek groen
		Publieke gebouwen
		Publieke weginfrastructuur
	Omgevingsbeleid en vergunningen	Ruimtelijke ordening en omgeving
		Lokale economie
		Milieubeleid, duurzaamheid en klimaat
		Mobiliteit en verkeer
	Onderhoud en beheer publieke ruimte	Groen en begraafplaatsen
		Netheid en wegenissen
		Onderhoud patrimonium
		Recyclagepark
Ondersteunende diensten	Communicatie en dienstverlening	Centraal onthaal en snel balie
		Communicatie
	Financiën, aankoop en contractbeheer	Aankoop
		Financiën
		Verzekeringen



	Informatiebeheer en digitalisering	Archief
		GIS
		ICT
		Informatieveiligheid en GDPR
		Secretariaat
	Personeel en organisatie	Personeel
		Strategische cel
	Poets	Poets
	Preventie en veiligheid	Gemeenschapswacht
		IDPBW
		Noodplanning

Naargelang de organisatielaag waarover we informatie willen, kunnen we dus doelgericht op dat juiste niveau gaan kijken naar de relevante financiële, HR- en beheersindicatoren.

Rangen

Rangen zijn een manier om medewerkers in te delen in groepen op basis van hun diploma en verantwoordelijkheden. Een rang vertaalt zich in een functionele loopbaan. In onderstaande tabel schetsen we een overzicht van alle *bestaande* rangen. We verwijzen in de tabellen en grafieken in het volgend onderdeel 'personeelsdata' enkel naar de aanwezige rangen¹².

Graad	Rang	Schaal
Niveau E		
1 basisgraad	Ev	E1-E2-E3
Niveau D		
1 basisgraad	Dv	D1-D2-D3

¹² Merk op dat binnen het niveau A de rangen Avb, Axb en Ayb *niet* kunnen voorkomen binnen de context van een lokaal bestuur.



1 hogere graad	Dx	D4-D5
Niveau C		
1 basisgraad	Cv	C1-C2-C3
1 hogere graad	Cx	C4-C5
Niveau B		
1 basisgraad	Bv	B1-B2-B3
1 hogere graad	Bx	B4-B5
Niveau A		
1 basisgraad	Av	A1a-A1b-A2a
		A1a-A2a-A3a
1 specifieke basisgraad	Avb	A6a-A6b-A7a
		A6a-A7a-A7b
Eerste hogere graad	Ax	A4a-A4b
	Axb	A8a-A8b
Tweede hogere graad	Ay	A5a-A5b
	Ayb	A9a-A9b
Derde hogere graad	Az	A10a-A10b
Decretale graden De decretale graden hebben een decretale vastgelegde loopbaan die zich niet vertaalt in bovenstaande niveaus, rangen en graden. Indien we verwijzen naar "DG" verwijst dit naar "decretale graden": (adjunct-)algemeen directeur en (adjunct-)financieel directeur.		



Personeelsdata

Overzicht van bezetting in hoofden & VTE

Bestuur	#Personeel in hoofden	Effectieve bezetting VTE	Invulling VTE in formatie
Alken	157	118,5	90,5%
Borgloon	200	156,6	91,1%
Heers	82	66,5	98,2%
Kortesseem	97	69,1	89,9%
Wellen	68	51,1	92,6%



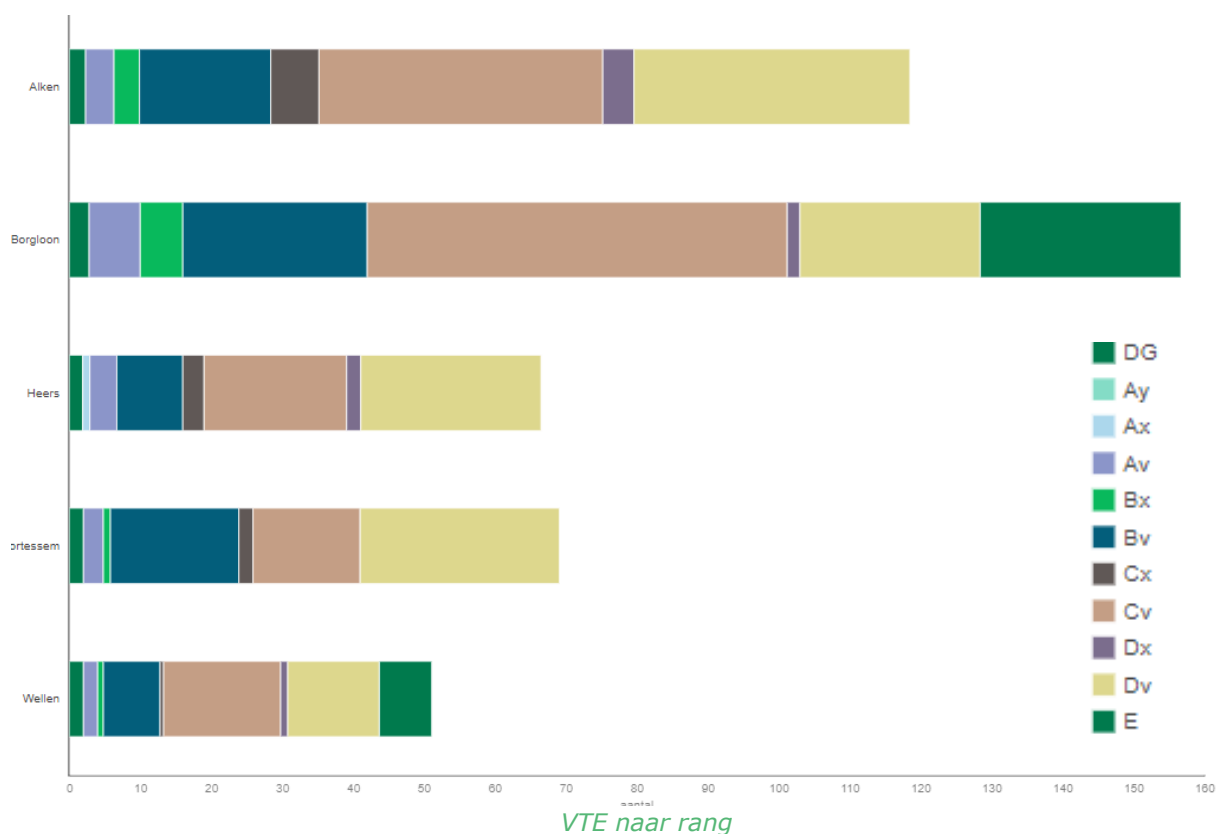
Verdeling van de VTE's naar rang, domein, cluster en dienst

VTE naar rang¹³

VTE naar niveau 2021 - Gemeenten						
	Alken	Borgloon	Heers	Kortesse	Wellen	Totaal
DG	2,3	2,8	1,9	2,0	2,0	11,0
Ay	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ax	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0
Av	4,0	7,2	3,8	2,8	2,0	19,8
Bx	3,6	6,0	0,0	1,0	0,8	11,4
Bv	18,5	26,0	9,3	18,1	8,0	79,8
Cx	6,8	0,0	3,0	2,0	0,5	12,3
Cv	40,0	59,2	20,1	15,1	16,5	151,0
Dx	4,4	1,8	2,0	0,0	1,0	9,2
Dv	38,9	25,4	25,4	28,1	12,9	130,6
E	0,0	28,3	0,0	0,0	7,4	35,7
Totaal	118,5	156,6	66,5	69,1	51,1	461,8

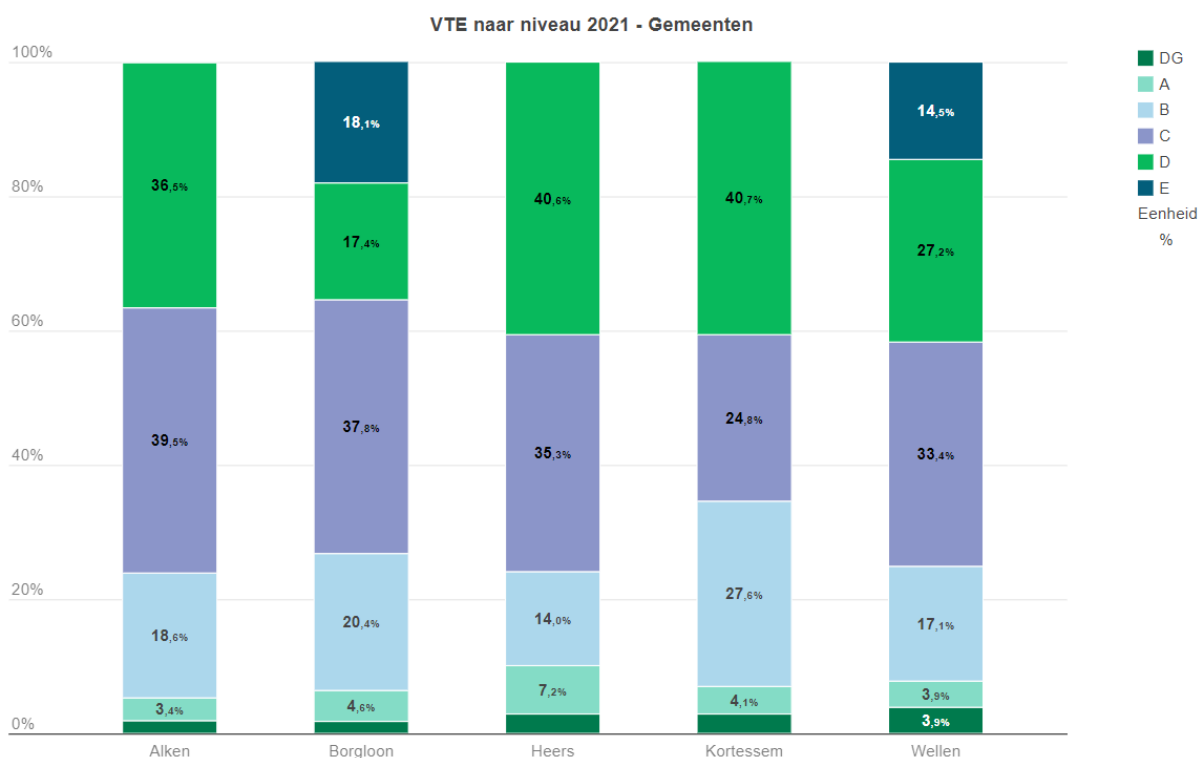
Legenda

- < 4
- 4 < 8
- 8 < 12
- 12 < 16
- >= 16



¹³ DG = decretale graden





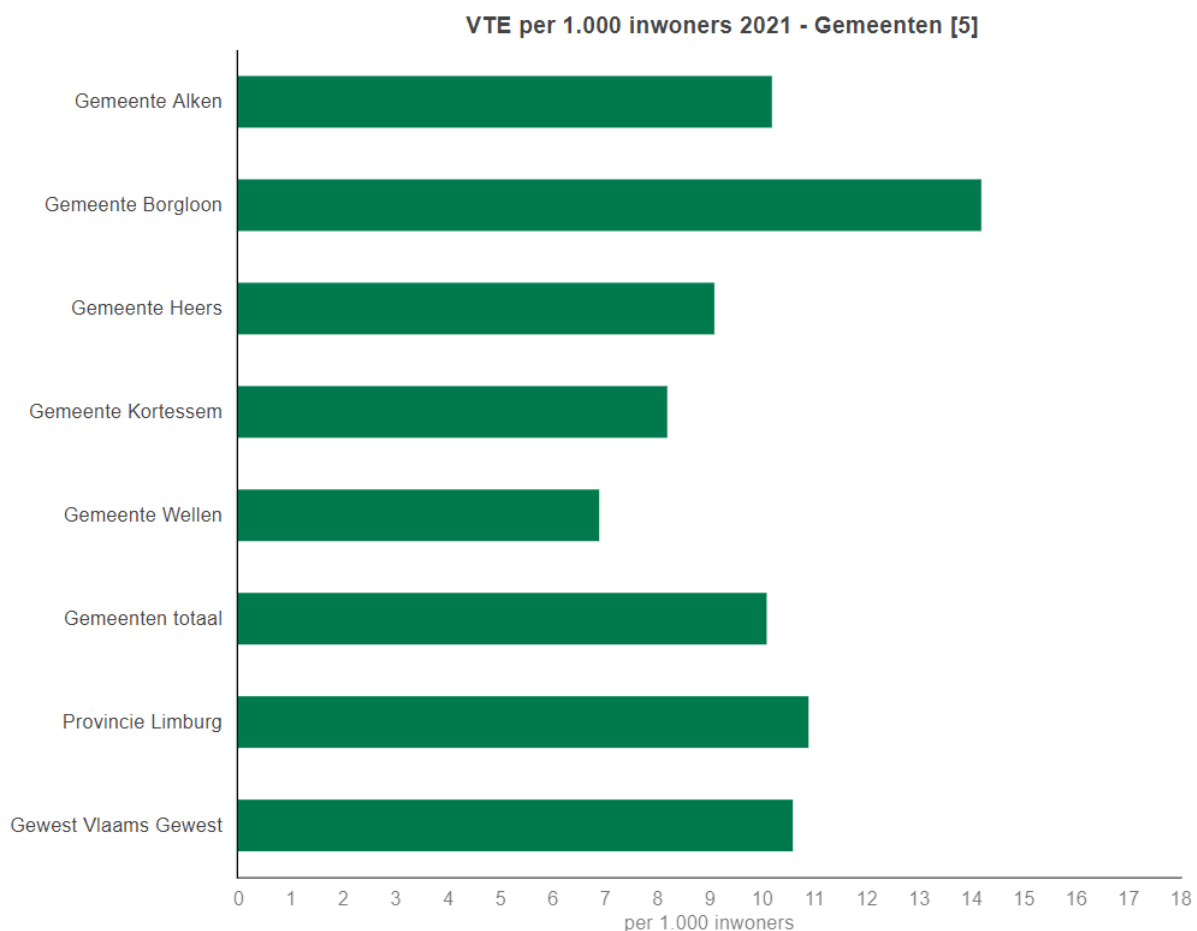
- » Borgloon en Alken hebben het meeste personeel ter beschikking, wat overeenkomt met hun hoger bevolkingsaantal. Daarnaast hebben zij een hogere bezetting op de graden Av, Bx wat wijst op een breder uitgebouwd coördinerend kader
- » Wellen heeft ten aanzien van Kortesseem en Heers minder personeelsleden, niettegenstaande zij veel dienstverlening in eigen beheer aanbieden
- » Het E-niveau is voor alle betrokken besturen een uitdovend (of reeds uitgedoofd) scenario
- » Het A-niveau is te Borgloon het sterkst uitgebouwd. Wellen beschikt dan weer over een beperkt aantal A-niveaus.
- » Alle besturen hebben een hoge tot zeer hoge invulling van hun formatie wat erop wijst dat het voorziene personeelskader effectief benut wordt.
- » De meeste besturen hebben een gelijkaardige verhouding A- en B-niveaus binnen hun organisatiestructuur (~21%). Borgloon zet iets hoger in op deze niveaus (25%) maar vooral Kortesseem zet sterk in op deze niveaus (31,5%)
 - Borgloon geeft een vertekend beeld omwille van het woonzorgcentrum waar relatief veel uitvoerende profielen tewerkgesteld zijn. Exclusief het WZC komt Borgloon op een gelijkaardig niveau (29,6%) als Kortesseem (cf. onder)

Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen
% VTE niveau A & B in de effectieve bezetting				
21%	29,6%	21,2%	31,5%	21%



VTE per 1000 inwoners

Bestuur	VTE per 1.000 inwoners	VTE per 1.000 inwoners (excl. WZC)
Alken	10,2	10,2
Borgloon	14,2	9,1
Heers	9,1	9,1
Kortesseem	8,2	8,2
Wellen	6,9	6,9
Totaal 5 gemeenten	10,1	8,9
Benchmark gemeenten 8.000 – 13.000 inwoners	12,6	10,0



- » Borgloon is het enige bestuur wiens bezetting boven het gemiddelde ligt voor de besturen in de benchmark met een gelijkaardig inwonersaantal?



- » Borgloon heeft ondanks een gelijkaardig bevolkingsaantal als Alken, relatief gezien een hoger aantal VTE's. Dit is echter grotendeels te wijten aan het woonzorgcentrum in eigen beheer.
- » **Exclusief het woonzorgcentrum liggen de vijf besturen dicht bij elkaar en doorgaans op of onder het gemiddelde van de benchmark**
- » We kunnen stellen dat Kortesssem een benedengemiddelde bezetting en Wellen - een sterk benedengemiddelde bezetting tonen.
- » Bij het hypothetisch samenvoegen van de personeelsbestanden beschikt men gemiddeld over 8,9 VTE / 1.000 inwoners. Voor sommigen betekent dit een verhoging van de bezetting, voor anderen is dit gelijkblijvend of een beperkte verlaging.

	Mens	Ondersteunende diensten	Ruimte	Onbekend	Totaal
Gemeente Alken	5,3	1,9	2,9	0,1	10,2
Gemeente Borgloon	4,2	1,8	3,0	0,1	9,1
Gemeente Heers	3,6	2,0	3,3	0,1	9,1
Gemeente Kortess...	3,5	2,5	2,1	0,1	8,2
Gemeente Wellen	2,4	1,6	2,8	0,1	6,9
Gemeenten totaal	4,0	2,0	2,8	0,1	8,9

Tabel: VTE per 1.000 inwoners (excl. Woonzorgcentrum) - Onbekend = algemeen directeur

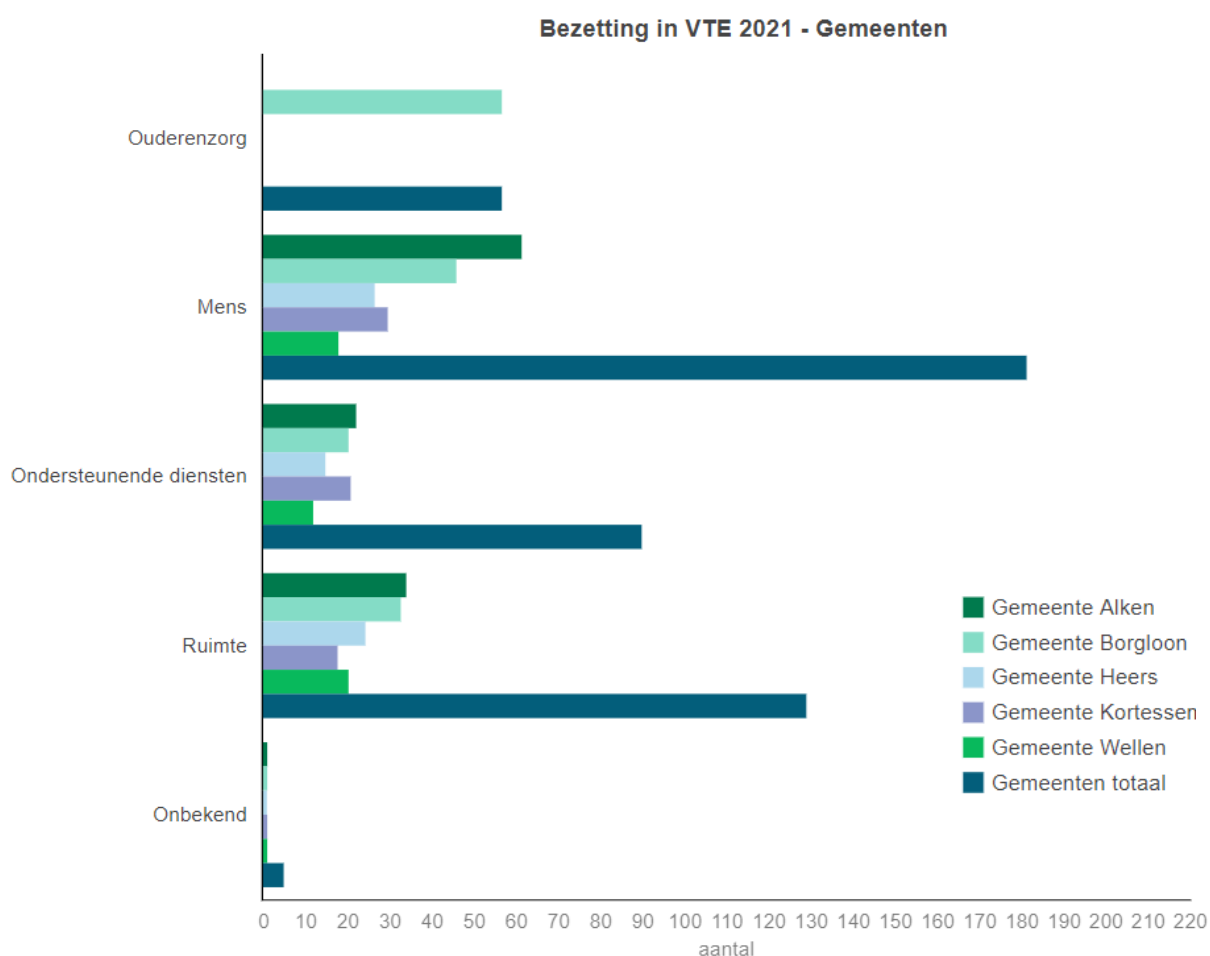


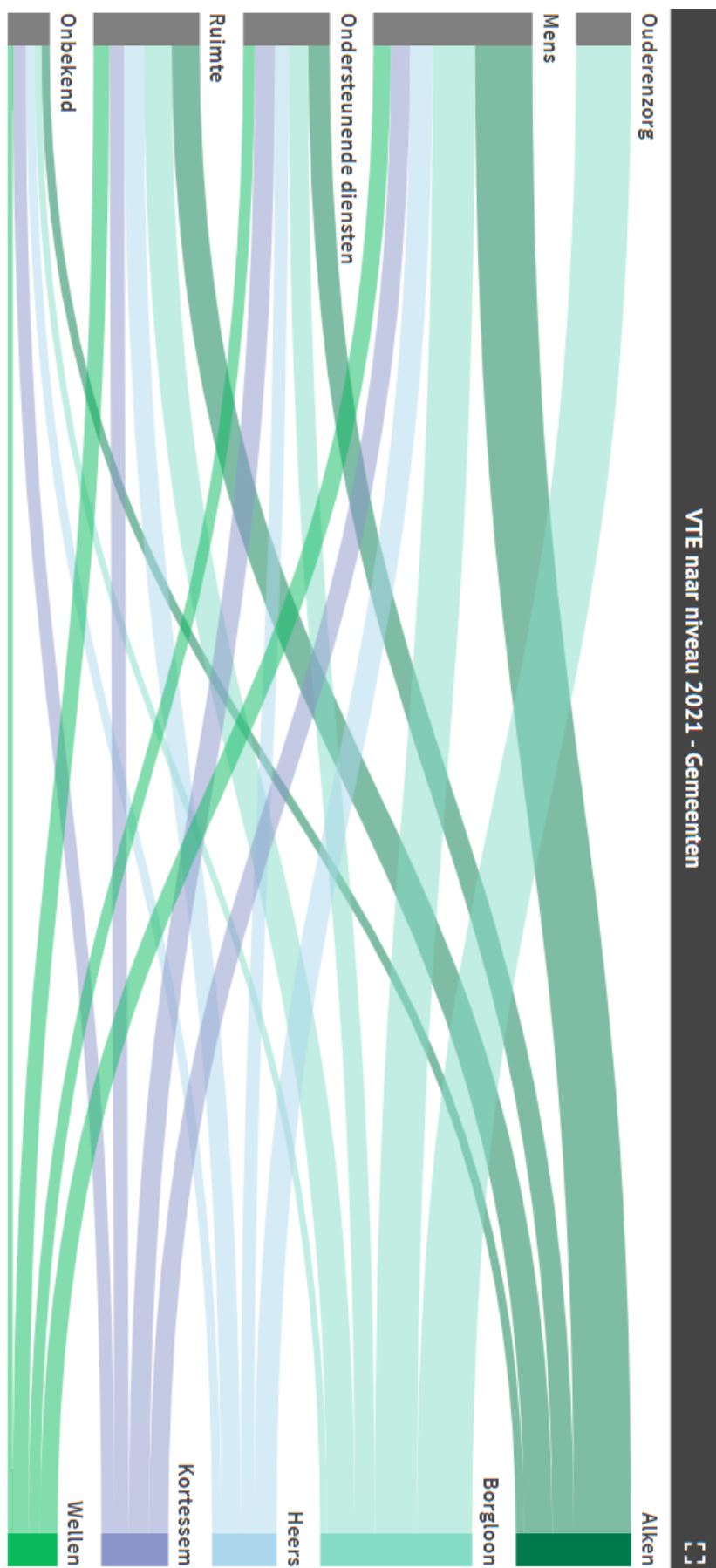
VTE naar domein

Bezetting in VTE 2021 - Gemeenten

	Gemeente Alken	Gemeente Borgloon	Gemeente Heers	Gemeente Kortesssem	Gemeente Wellen	Gemeenten totaal
Ouderenzorg	0,0	56,7	0,0	0,0	0,0	56,7
Mens	61,4	45,9	26,5	29,6	17,9	181,3
Ondersteunende diensten	22,1	20,3	14,8	20,8	11,9	89,9
Ruimte	34,0	32,7	24,3	17,7	20,3	129,0
Onbekend	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0	4,9
Totaal	118,5	156,6	66,5	69,1	51,1	461,8

*Onbekend = Algemeen directeur





VTE naar domein én rang

Ouderenzorg

VTE naar niveau Ouderenzorg 2021 - Gemeenten

	Alken	Borgloon	Heers	Kortesse	Wellen	Totaal
DG	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
A	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0
B	0,0	8,6	0,0	0,0	0,0	8,6
C	0,0	27,1	0,0	0,0	0,0	27,1
D	0,0	4,3	0,0	0,0	0,0	4,3
E	0,0	15,8	0,0	0,0	0,0	15,8
Totaal	0,0	56,7	0,0	0,0	0,0	56,7

» Borgloon is het enige bestuur met een woonzorgcentrum

Mens

VTE naar niveau Mens 2021 - Gemeenten

	Alken	Borgloon	Heers	Kortesse	Wellen	Totaal
DG	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
A	2,0	4,2	2,4	0,8	0,1	9,5
B	12,5	12,3	5,9	10,0	6,6	47,3
C	28,4	20,1	12,4	7,7	10,4	79,0
D	18,5	6,3	5,8	11,0	0,0	41,6
E	0,0	3,0	0,0	0,0	0,9	3,9
Totaal	61,4	45,9	26,5	29,6	17,9	181,3

» Alken heeft de hoogste bezetting op het domein Mens; meer dan Borgloon met een gelijkaardig aantal inwoners (excl. WZC).

» In Alken en Borgloon zijn er significant meer VTE op A- en B-niveau dan bij de andere besturen

Ondersteunende diensten

VTE naar niveau Ondersteunende diensten 2021 - Gemeenten

	Alken	Borgloon	Heers	Kortesse	Wellen	Totaal
DG	1,3	1,8	1,0	1,0	1,0	6,1
A	0,2	0,0	1,4	1,0	0,0	2,6
B	6,0	6,8	1,9	5,4	2,2	22,3
C	10,3	10,5	8,1	6,6	4,1	39,6
D	4,4	0,0	2,4	6,8	1,1	14,7
E	0,0	1,2	0,0	0,0	3,5	4,7
Totaal	22,1	20,3	14,8	20,8	11,9	89,9

» Heers en Kortesse zijn de enige besturen met een A-niveau binnen de ondersteunende diensten

» Heers en Wellen hebben een beperkt aandeel deskundigen, het aandeel ligt opmerkelijk lager dan in de andere drie gemeenten

» Het E-niveau is in Wellen nog sterker vertegenwoordigd (3,5 VTE).



Ruimte

VTE naar niveau Ruimte 2021 - Gemeenten

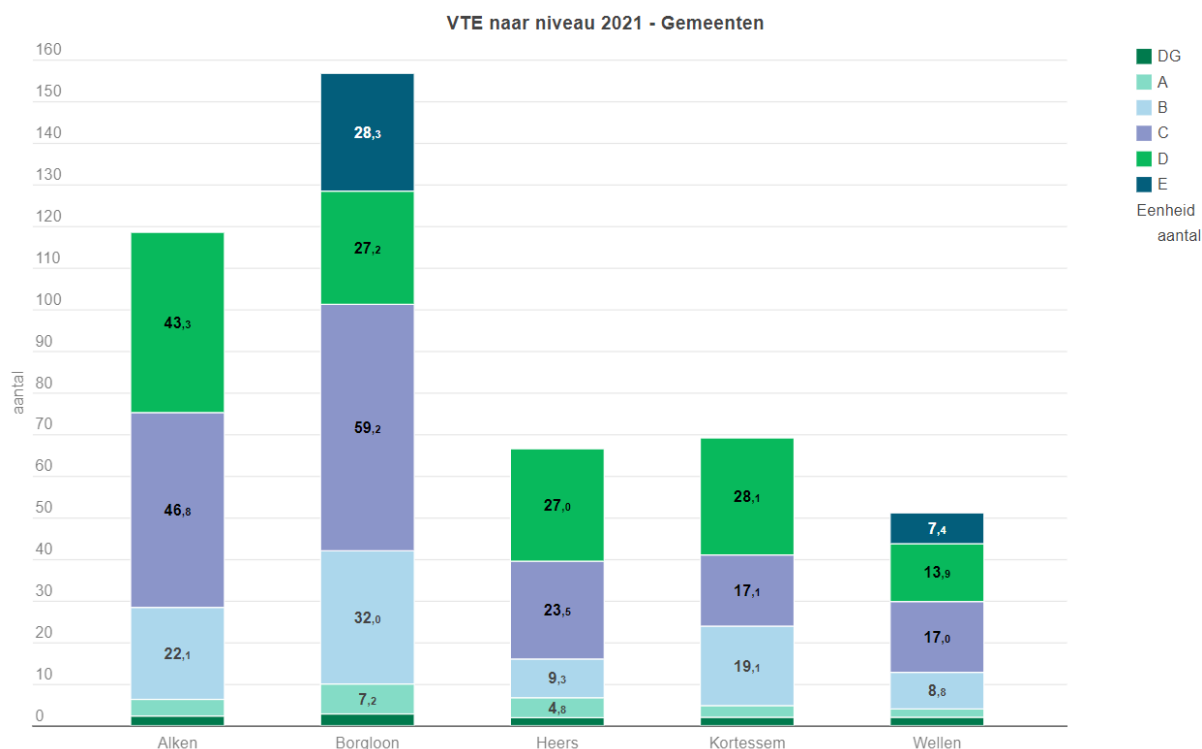
	Alken	Borgloon	Heers	Kortesse	Wellen	Totaal
DG	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
A	1,8	2,0	1,0	1,0	2,0	7,8
B	3,6	4,3	1,5	3,6	0,0	13,0
C	8,1	1,5	3,0	2,8	2,5	18,0
D	20,5	16,6	18,8	10,2	12,8	78,9
E	0,0	8,3	0,0	0,0	3,0	11,3
Totaal	34,0	32,7	24,3	17,7	20,3	129,0

» Wellen heeft geen deskundigen op B-niveau binnen het domein Ruimte

» De totale bezetting ligt het laagst in Kortesse

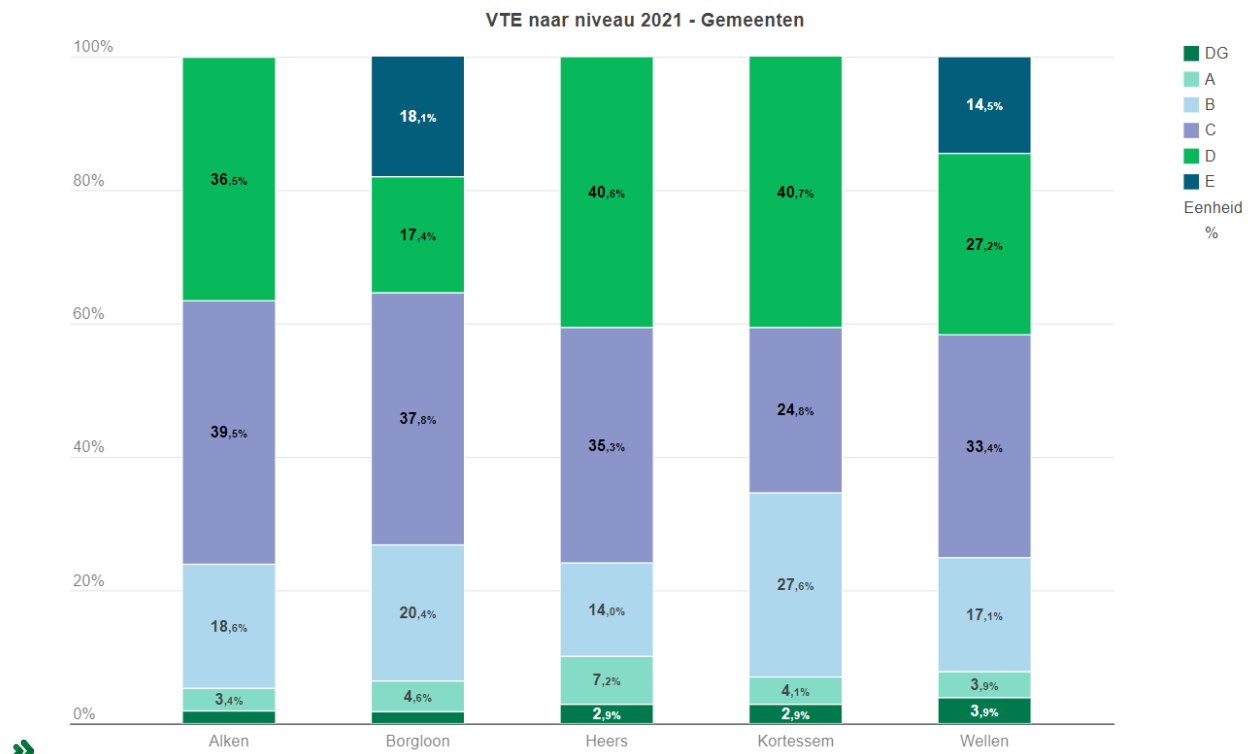
» De administratieve ondersteuning (C-niveau) is het sterkst uitgebouwd te Alken

» Enkel Borgloon en Wellen hebben nog medewerkers op E-niveau binnen het beleidsdomein "ruimte"



» Borgloon beschikt in aantal VTE over het sterkst uitgebouwd personeelskader op zowel A- als B-niveau, hierin worden ze gevolgd door Alken en Kortesse. In Heers en Wellen is de aanwezigheid van het deskundig profiel opmerkelijk kleiner. Dit lijkt het inwonersaantal te weerspiegelen





Tabel: procentuele verhouding van de functieniveaus t.a.v. de totale personeelsbezetting

- » Ten aanzien van de totale personeelsbezetting beschikt Kortesseem over het sterkst uitgebouwde personeelskader op A- en B-niveau (31,7%)
- » Alle besturen hebben proportioneel een quasi identieke bezetting van hun uitvoerende profielen op C-, D- en E-niveau.
 - Uitzondering: Kortesseem heeft een relatief laag aandeel medewerkers op C-niveau (24,8%)
- » Alle besturen hebben proportioneel een quasi identieke bezetting van hun uitvoerende profielen op D- en E-niveau
- » Heers beschikt over een relatief groter aandeel medewerkers op A-niveau, maar compenseert dit met een lagere bezetting op B-niveau



VTE naar niveau 2021 - Gemeenten

		DG	A	B	C	D	E	Totaal
Ouderenzorg	Alken	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Borgloon	0,0	1,0	8,6	27,1	4,3	15,8	56,7
	Heers	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Kortesseem	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Wellen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mens	Alken	0,0	2,0	12,5	28,4	18,5	0,0	61,4
	Borgloon	0,0	4,2	12,3	20,1	6,3	3,0	45,9
	Heers	0,0	2,4	5,9	12,4	5,8	0,0	26,5
	Kortesseem	0,0	0,8	10,0	7,7	11,0	0,0	29,6
	Wellen	0,0	0,1	6,6	10,4	0,0	0,9	17,9
Ondersteunende diensten	Alken	1,3	0,2	6,0	10,3	4,4	0,0	22,1
	Borgloon	1,8	0,0	6,8	10,5	0,0	1,2	20,3
	Heers	1,0	1,4	1,9	8,1	2,4	0,0	14,8
	Kortesseem	1,0	1,0	5,4	6,6	6,8	0,0	20,8
	Wellen	1,0	0,0	2,2	4,1	1,1	3,5	11,9
Ruimte	Alken	0,0	1,8	3,6	8,1	20,5	0,0	34,0
	Borgloon	0,0	2,0	4,3	1,5	16,6	8,3	32,7
	Heers	0,0	1,0	1,5	3,0	18,8	0,0	24,3
	Kortesseem	0,0	1,0	3,6	2,8	10,2	0,0	17,7
	Wellen	0,0	2,0	0,0	2,5	12,8	3,0	20,3
Onbekend	Alken	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
	Borgloon	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
	Heers	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9
	Kortesseem	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
	Wellen	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
Totaal	Totaal	11,0	20,8	91,2	163,7	139,4	35,7	461,8

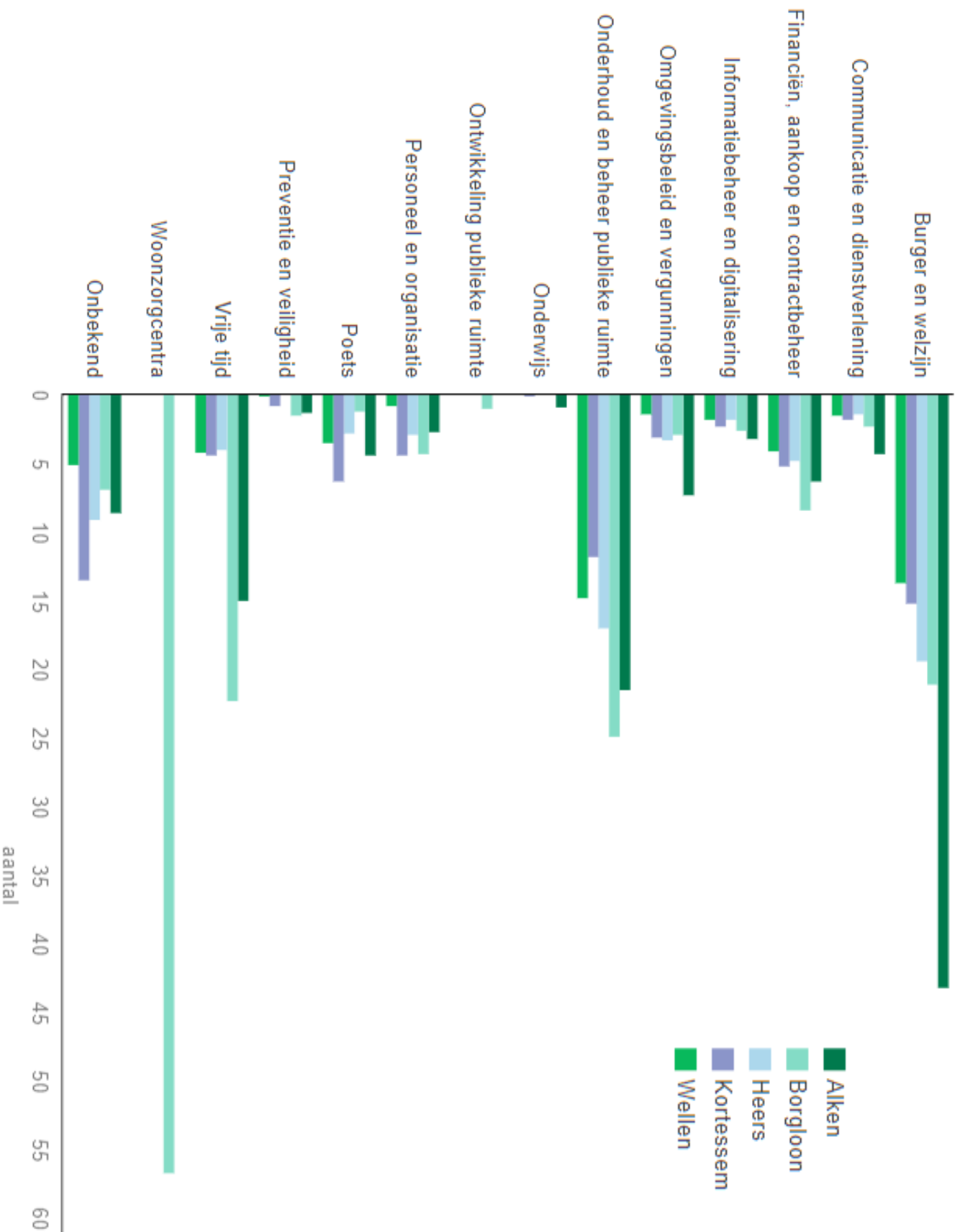


VTE naar cluster

VTE naar niveau 2021 - Gemeenten

	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen	Totaal
Burger en welzijn	43,2	21,1	19,4	15,2	13,7	112,7
Communicatie en dienstverlening	4,3	2,3	1,4	1,8	1,5	11,3
Financiën, aankoop en contractbeheer	6,3	8,4	4,8	5,2	4,1	28,8
Informatiebeheer en digitalisering	3,2	2,6	1,8	2,3	1,8	11,7
Omgevingsbeleid en vergunningen	7,3	2,9	3,3	3,1	1,4	18,0
Onderhoud en beheer publieke ruimte	21,5	24,9	17,0	11,8	14,8	90,0
Onderwijs	0,9	0,0	0,0	0,1	0,0	1,0
Ontwikkeling publieke ruimte	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0
Personeel en organisatie	2,7	4,3	2,9	4,4	0,8	15,1
Poets	4,4	1,2	2,8	6,3	3,5	18,2
Preventie en veiligheid	1,3	1,5	0,0	0,8	0,1	3,7
Vrije tijd	15,0	22,3	4,0	4,4	4,2	49,8
Woonzorgcentra	0,0	56,7	0,0	0,0	0,0	56,7
Onbekend	8,6	6,9	9,1	13,5	5,1	43,1
Totaal	118,5	156,1	66,4	69,0	51,1	461,1





VTE naar dienst

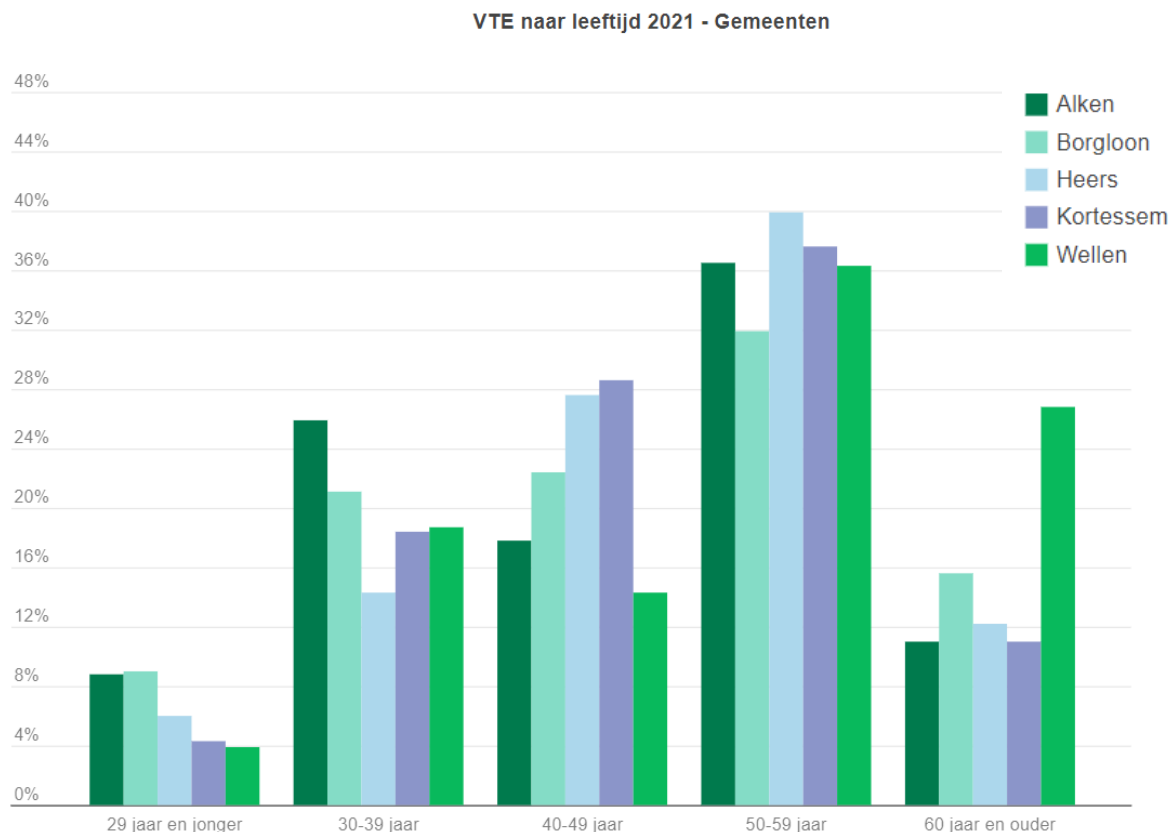
	Alken	Borgloon	Heers	Kortesse	Wellen	Totaal
Aankoop	1,5	1,0	2,3	1,3	0,5	6,6
Archief	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Bibliotheek	3,4	3,6	1,5	1,6	1,9	12,0
Buitenschoolse kinderopvang	13,0	7,0	6,9	4,4	0,0	31,3
Burgerzaken	3,8	4,5	3,8	3,1	2,3	17,5
Centraal onthaal en snel balie	0,5	1,5	1,0	1,0	0,8	4,8
Communicatie	3,8	0,8	0,4	0,8	0,8	6,5
Cultuur	3,1	1,9	0,0	1,0	0,5	6,5
Erfgoed	0,2	0,2	0,0	0,0	0,1	0,4
Evenementen	2,1	6,9	0,5	0,0	0,5	10,0
Financiën	4,7	6,4	2,4	3,6	3,4	20,5
Gemeenschapswacht	1,0	0,5	0,0	0,5	0,0	2,0
Gemeentelijk onderwijs	0,9	0,0	0,0	0,1	0,0	1,0
GIS	0,9	0,8	0,0	0,0	0,0	1,7
Groen en begraafplaatsen	9,5	9,4	8,0	3,9	2,0	32,8
ICT	1,1	0,0	0,9	0,9	0,2	3,1
IDPBW	0,2	0,9	0,0	0,2	0,1	1,3
Informatieveiligheid & GDPR	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Jeugd	0,4	1,0	0,5	0,8	0,5	3,2
Kinderdagverblijf	4,3	0,0	0,0	0,0	6,8	11,2
Kunstacademie (Muziek, woord, dans ...)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Lokaal dienstencentrum (LDC)	2,1	0,0	0,2	0,0	0,5	2,8
Lokale economie	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0
Milieubeleid, duurzaamheid en klimaat	2,0	1,6	1,4	0,9	0,0	5,9
Mobiliteit en verkeer	0,4	0,0	0,1	0,0	0,0	0,5
Netheid en wegenissen	6,6	9,3	4,0	3,9	5,4	29,2
Noodplanning	0,1	0,2	0,0	0,1	0,0	0,4
Onderhoud patrimonium	5,4	6,2	5,0	4,0	5,4	26,0
Personeel	2,7	4,3	2,9	3,8	0,8	14,5
Poets	4,4	1,2	2,8	6,3	3,5	18,2
Publiek groen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Publieke gebouwen	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0
Publieke weginfrastructuur	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recyclagepark	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0
Ruimtelijke ordening en omgeving	4,4	0,8	1,8	2,2	1,4	10,6
Samenleven	0,0	0,0	0,0	3,0	0,0	3,0
Secretariaat	1,2	1,8	0,9	1,4	1,6	6,9
Sociale dienst	8,9	9,6	2,4	4,7	4,1	29,7
Sport	5,2	4,7	1,0	1,0	0,5	12,3
Strategische cel	0,0	0,0	0,0	0,6	0,0	0,6
Thuiszorg	11,1	0,0	6,1	0,0	0,0	17,3
Toerisme	0,6	4,0	0,5	0,0	0,3	5,4
Verzekeringen	0,1	1,0	0,1	0,3	0,2	1,7
Woonzorgcentra	0,0	56,7	0,0	0,0	0,0	56,7
Onbekend	8,6	6,9	9,1	13,5	5,1	43,1
Totaal	118,5	156,1	66,4	69,0	51,1	461,1

- » “Onbekend” is de categorie diensthoofden die niet aan 1 specifieke dienst toe te wijzen zijn. Zo wordt bijvoorbeeld “publieke weginfrastructuur” in elk bestuur operationeel opgevolgd door het diensthoofd. In grotere besturen is er vaker een expert wegenbouw die de diverse uitbestedingstrajecten kan opvolgen.



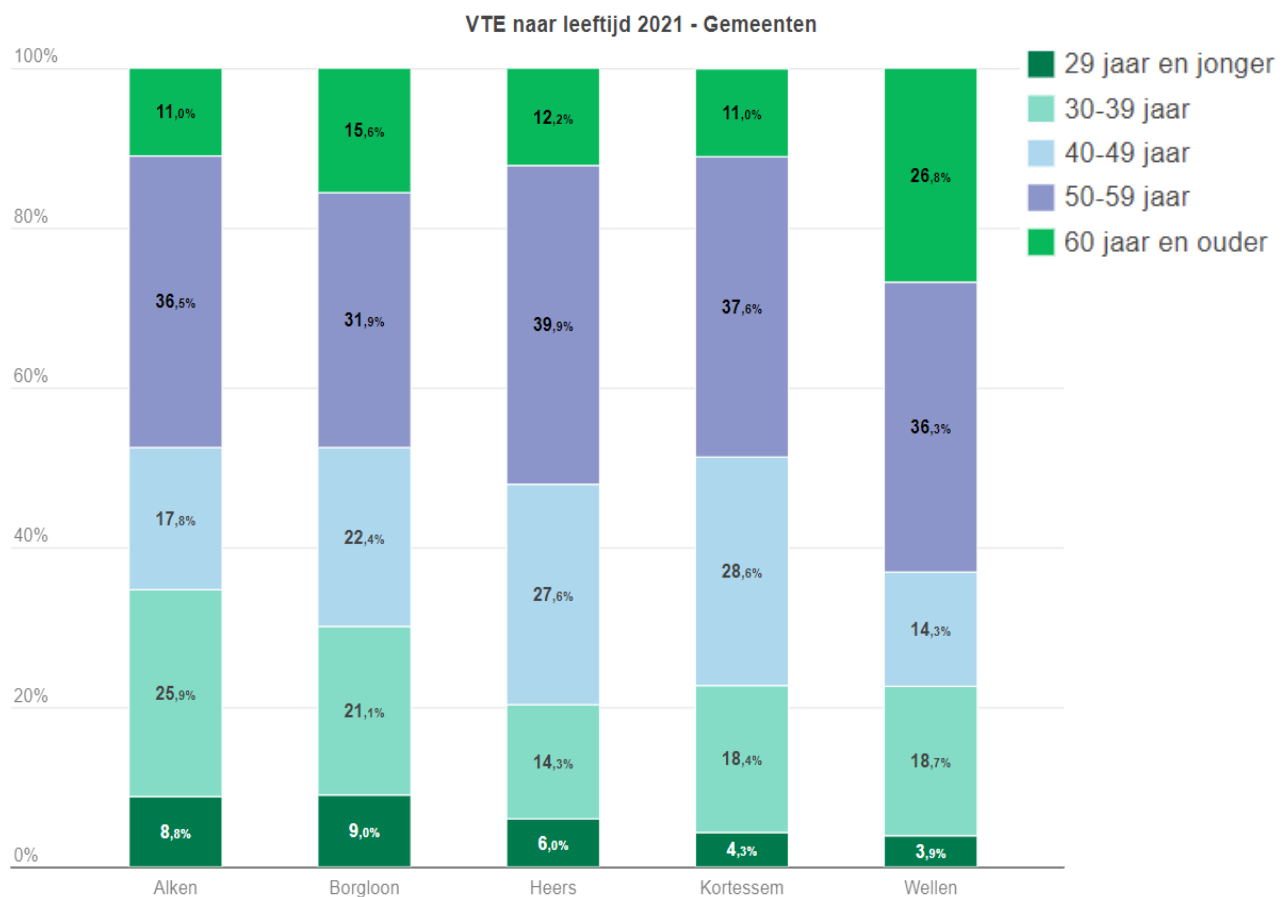
Overige HR-data

Leeftijdsverdeling



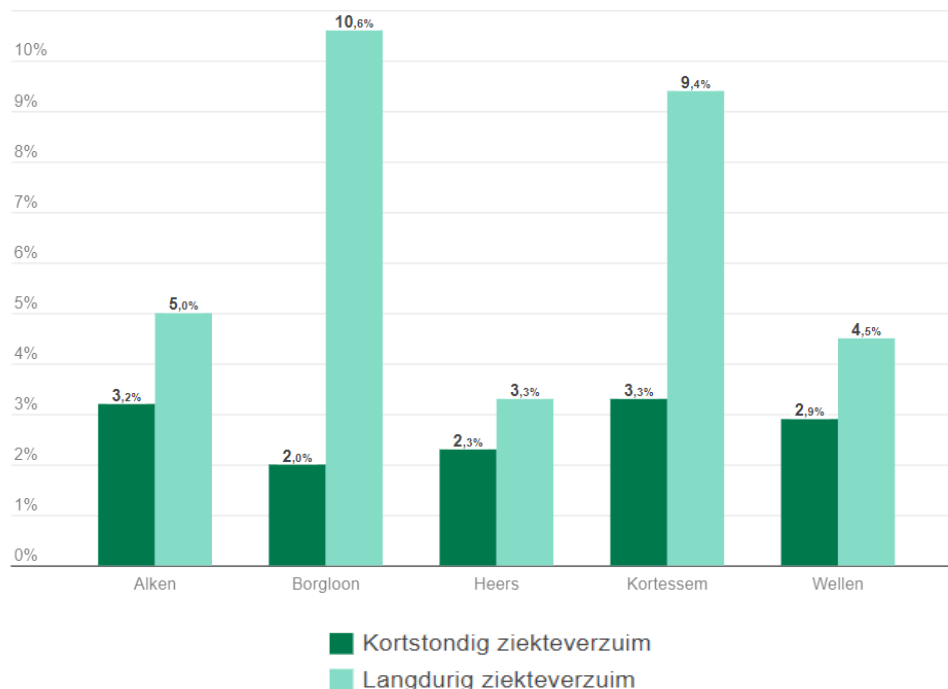
- » Een gezonde leeftijdsverdeling heeft een Gauss-curve of klokform. Dit wil zeggen: "dik" in het midden, "dun" aan de uiteinden.
- » De leeftijdsverdeling van de besturen volgt doorgaans die klassieke verdeling maar voor alle organisaties geldt dat men op de uitstroom van personeel omwille van pensionering voldoende op voorhand moet anticiperen. Geen enkele van de besturen toont namelijk een "ideale" Gauss-verdeling.
- » De leeftijdsverdeling van Wellen toont aan dat het personeel in het algemeen aan het verouderen is met een sterke uitstroom de komende 5 jaar.





Kortstondig en langdurig ziekteverzuim

Het ziekteverzuim heeft een financiële en operationele impact op de organisatie. In onderstaande tabel staat het gemiddelde ziekteverzuim per domein. Kortstondig ziekteverzuim betreft afwezigheden van minder dan 1 maand of 21 werkdagen aan één stuk. Wanneer iemand langer afwezig is dan spreken we van langdurig ziekteverzuim.

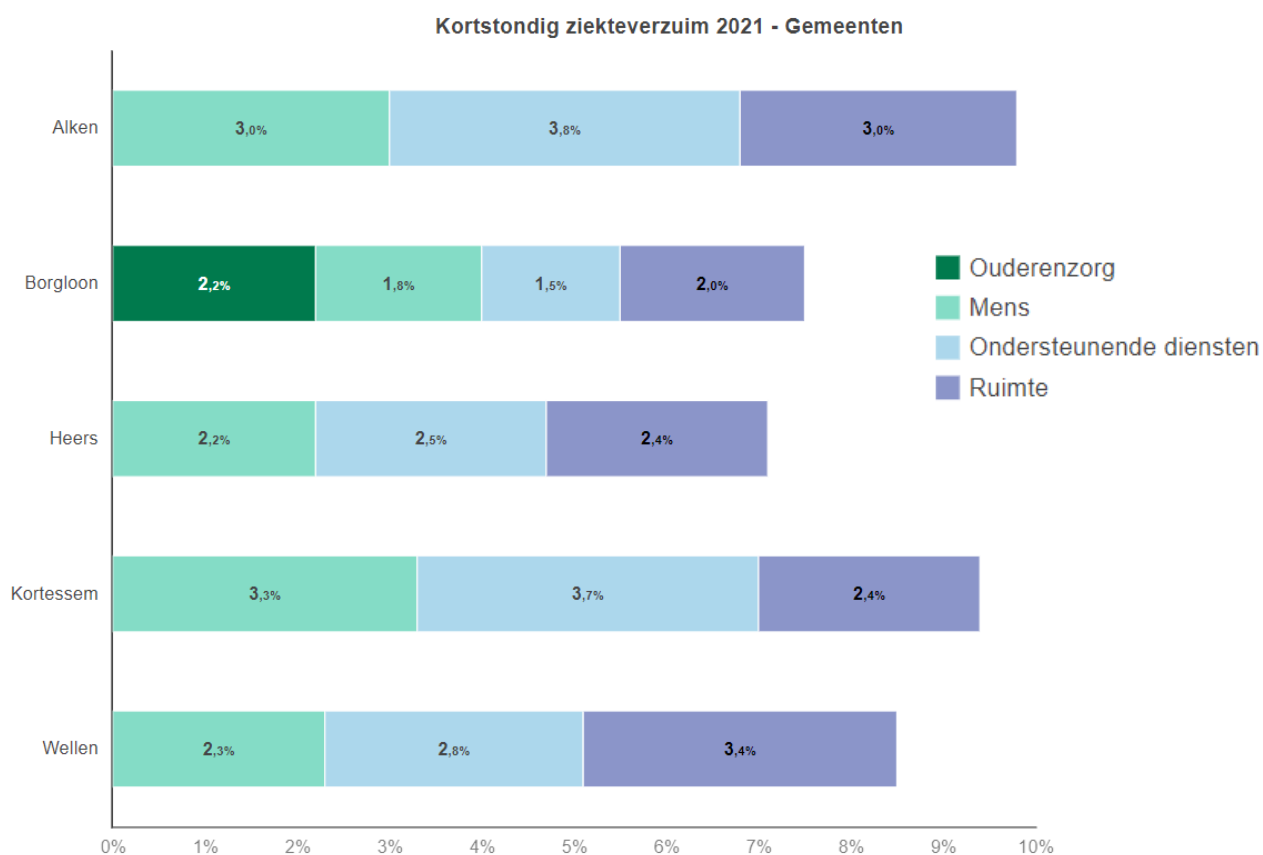


Tabel: ziekteverzuim (%) in 2020

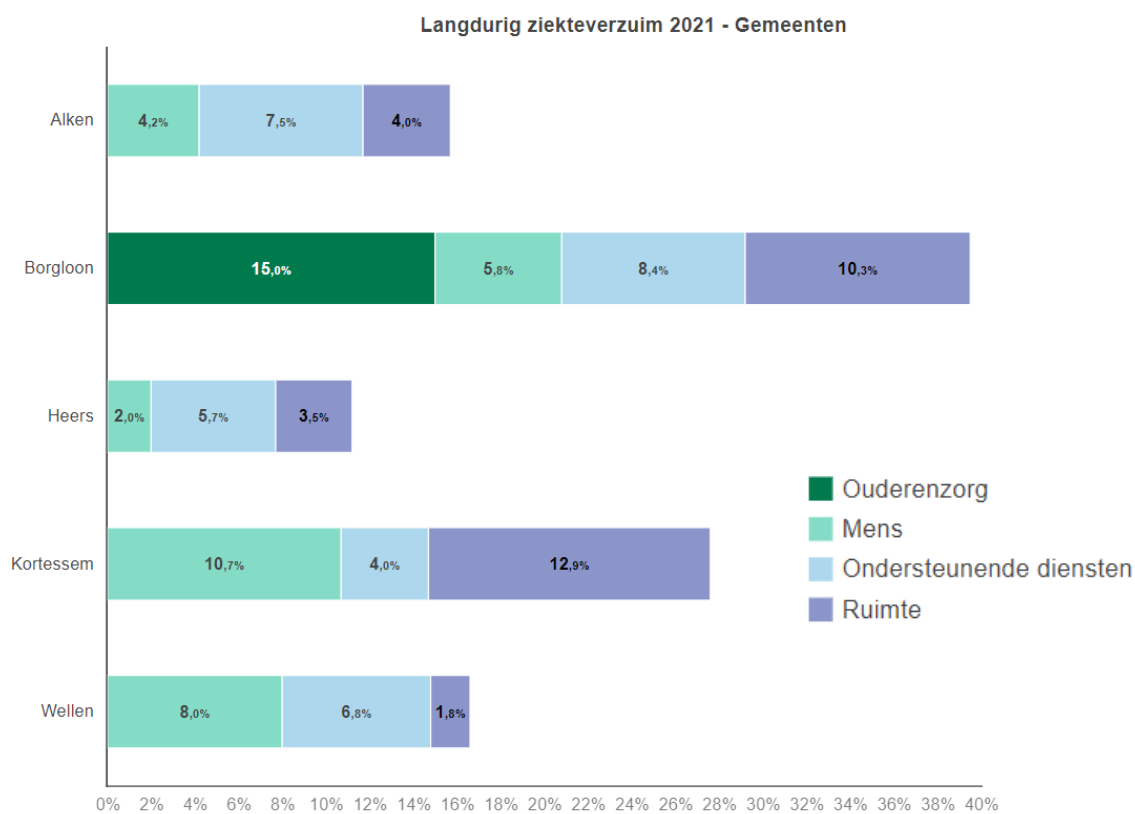
Belgisch gemiddelde kortstondig (2,8%¹⁴) & langdurig (3,1%) verzuim

¹⁴ SDworx (2020) – gemiddelde van organisaties in alle sectoren (publiek & privaat) in België





Tabel: kortstondig ziekteverzuim per domein

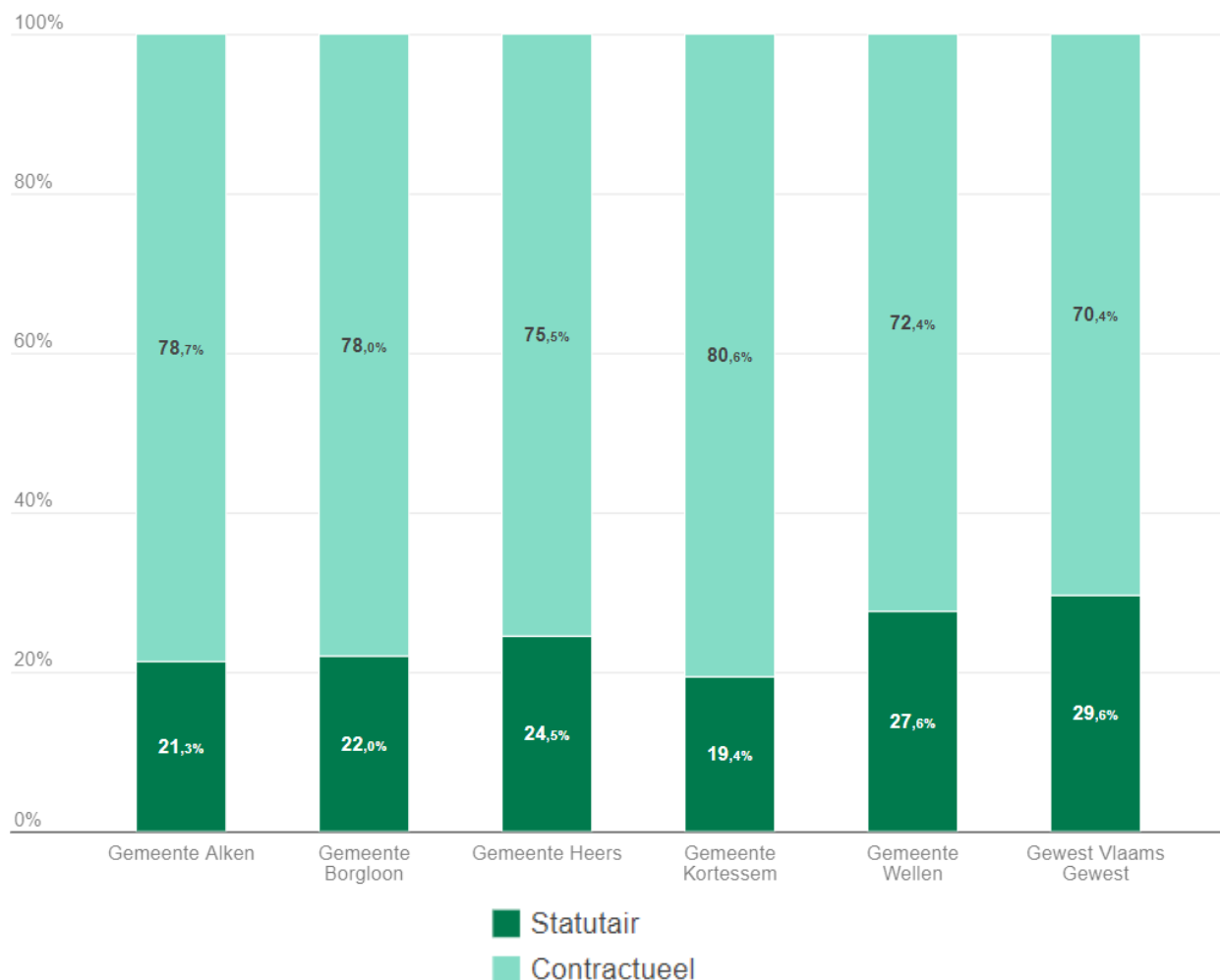


Tabel: langdurig ziekteverzuim per domein



- » Bovenstaande tabellen tonen de ziekteverzuimen binnen één domein en tonen zo aan waar ziekteverzuim relatief gezien een grotere impact heeft binnen de organisatie. Deze domeinen kunnen daarom echter niet worden opgeteld om uit te komen bij het totaal ziekteverzuim van de organisatie. Daarvoor verwijzen we naar de tabellen op voorgaande pagina

Verhouding statutairen - contractuelen



- » De verhouding statutairen t.a.v. contractuelen is binnen de vijf besturen quasi gelijklopend. Ten aanzien van alle besturen in Vergelijk Je Gemeente beschikt elk bestuur relatief gezien over meer contractuelen

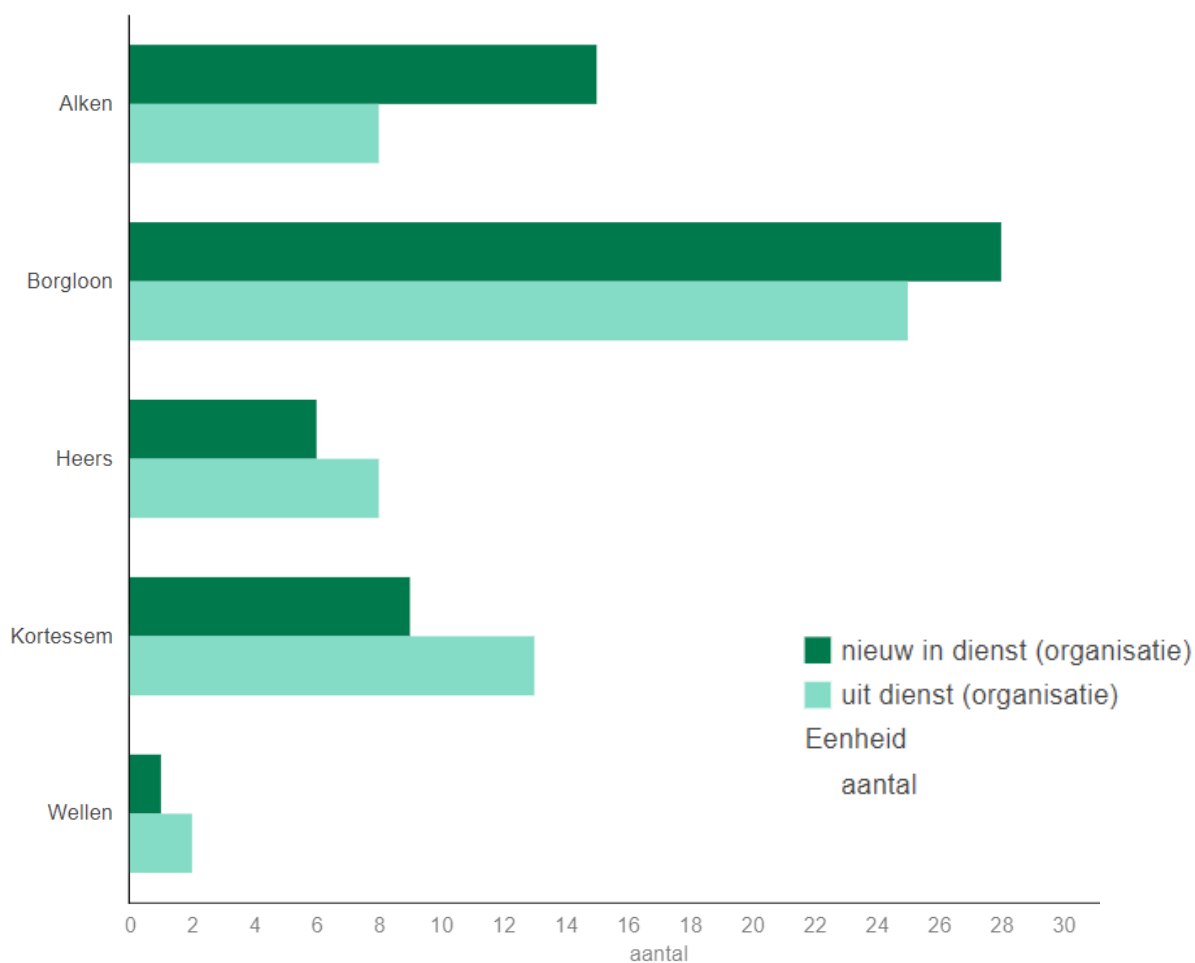


Personeelsbeweging

Personeelsbewegingen 2020					
	Alken	Borgloon	Heers	Kortesseem	Wellen
Koppen	157	200	82	97	68
VTE	118,5	156,6	66,5	69,1	51,1
Aantal procedures: Bevordering	1	0	2	0	0
Aantal procedures: Aanwerving	13	4	3	6	2
Aantal procedures: Vervanging	16	65	11	11	1
Aantal koppen nieuw in dienst	15	28	6	9	1
<i>Verhouding instroom (aantal nieuw in dienst t.a.v. aantal koppen)</i>	<i>10%</i>	<i>14%</i>	<i>7%</i>	<i>9%</i>	<i>1%</i>
Aantal koppen uit dienst	8	25	8	13	2
<i>Verhouding uitstroom (aantal uit dienst t.a.v. aantal koppen)</i>	<i>5%</i>	<i>13%</i>	<i>10%</i>	<i>13%</i>	<i>3%</i>
<i>Saldo (aantal nieuw in dienst – aantal uit dienst)</i>	<i>7</i>	<i>3</i>	<i>-2</i>	<i>-4</i>	<i>-1</i>

Tabel: aantal personeelsbewegingen in 2020





Tabel: aantal in- en uitdiensttredingen in 2020

- » In verhouding tot het totale personeelskader is de uitstroom het sterkst in Kortesseem (13%) en Borgloon (13%). Dit percentage is berekend op basis van het aantal koppen
- » Het saldo is in Alken en Borgloon positief, wat betekent dat er meer medewerkers in dienst dan uit dienst treden. Bij de overige besturen is dit saldo negatief wat betekent dat de instroom kleiner is dan de uitstroom. Dit wijst er mogelijk op dat het moeilijk is bepaalde functies in te vullen en/of er wordt gewerkt met vervangingscontracten
- » Borgloon organiseert de meeste vervangingsprocedures. Dit is mogelijk gerelateerd aan de continuïteit van de dienstverlening binnen het WZC, waar een afwezige medewerker moet worden vervangen
- » Het algemene personeelsverloop ligt zeer laag in Wellen, in vergelijking met de 4 andere besturen



Foto van de financiële situatie

Inleiding

We dienen goed te begrijpen en te kaderen wat de analyse van 'de financiële cijfers' binnen een totale bestuurskrachtanalyse inhoudt en hoe deze zaken in dit stadium moeten worden bekeken en begrepen.

De analyse van 'de financiën' staat niet op zich alleen; 'financiën' moet steeds gezien worden in functie van de strategie, het beleid en de beleidskeuzes, de operationele uitvoering ervan, de uitdagingen te wijten aan de steeds wijzigende omstandigheden,...

En deze omstandigheden kunnen zowel 'intern' als 'extern' zijn. Op de wijzigende 'interne' omstandigheden hebben we meestal vat; de wijzigende 'externe' omstandigheden dienen we meestal te aanvaarden.

Dus enkel kijken naar 'het financiële' kan interessant zijn maar is zeker onvoldoende in het kader van de totale bestuurskrachtanalyse.

Financiën gaat door de volledige organisatie heen zowel bij de planning, bij de uitvoering als bij de evaluatie.

- » de **planning** is de financiële vertaling van de meerjarenplanning omvattende dus de strategie, de accenten van het beleid en dus ook de (al dan niet prioritaire) doelstellingen
- » de **uitvoering** is het permanent monitoren en opvolgen van 'de financiën' binnen deze meerjarenplanning
- » de **evaluatie** sluit perfect aan bij de uitvoering; de evaluatie mondt meestal uit in een aanpassing van de meerjarenplanning omvattende dus een gewijzigde strategie, gewijzigde accenten, ...

In het kader van de bestuurskrachtanalyse staat 'financiën' dus nooit alleen maar loopt parallel met het volledige traject (waar staan we en waar gaan of willen we naar toe).

In dit stadium beperken we ons dus tot een eenvoudige en overzichtelijke financiële analyse die ons inzicht geeft in 'waar we nu staan'.

Dus nu projecties maken van 'waar gaan we naar toe' is niet relevant.

We geven **eerst een inzicht in de financiën per bestuur waarna we ook een vergelijking maken tussen de besturen en/of met alle besturen samen.**

Dit laatste is een zeer ruwe analyse aangezien cijfers op zich niet alles omvatten. Cijfers zijn het gevolg van de strategie en het beleid !



Inzicht in de financiën per bestuur

Hierna een beknopt financiële analyse van elk van de besturen die deel uitmaken van de bestuurskrachtanalyse.

Deze analyse is gebaseerd op:

- » (ontwerp) van de rekening 2020
 - **opgelet:** voor **Wellen** hebben we ons moeten steunen op de rekening **2019**
- » de meerjarenplanning – periode 2021-2025

Opgelet: het is een 'zuivere financiële analyse' die door het beleid moet gelezen worden samen haar strategie en haar beleidsaccenten.

Onze bevindingen en beoordeling is mede gesteund op onze zeer ruime financiële kennis binnen de sector.

We maken we een onderscheid tussen:

- » het **budgettaire** luik (de doelstellingenrekening): dit omvat alle transacties die een ontvangst of een betaling tot gevolg hebben – **dit gaat over de periode 2021-2025**
- » het **economische** luik (de balans en de resultatenrekening); dit geeft vooral inzicht in de bezittingen en de schulden – **dit gaat over de rekening 2020**

We zijn ons bewust dat dit onderscheid voor niet-specialisten niet altijd duidelijk en eenvoudig is.

Dus we hebben het maximaal proberen te onderbouwen met leesbare grafieken.



Het budgettaire luik

Alken

Per einde 2020 bedraagt het budgettair saldo € 5 mio. Dit wil zeggen dat het bestuur start met een 'geld'-buffer van € 5 mio die kan gebruikt worden ter financiering van haar meerjarenplanning 2021-2025.

De meerjarenplanning 2021-2025

De uitvoering van de meerjarenplanning of doelstellingenbudget bedraagt in totaal € 2 mio. Dit wil zeggen dat als alle budgetten volledig worden uitgevoerd (over de totale periode 2021-2025) de 'geld'-buffer (per einde 2020) ten belope van € 5 mio zal herleid worden tot € 3 mio. Waaraan wordt deze € 2 mio besteed:

- » de **exploitatie**: € 7 mio waarvan € 88 mio ontvangsten en € 81 mio uitgaven
- » de **investeringen**: € 18 mio omvattende alle investeringsprojecten alsook de ontvangsten uit verkopen en de subsidies
- » de **financieringen** zijnde het aangaan en aflossen van leningen: € 9 mio; dit wil zeggen dat we minder aflossingen van leningen hebben dan dat we nieuwe leningen opnemen

Deze € 2 mio is dus € 35 per inwoner/op jaarbasis.

De **autofinancieringsmarge** van 2025 (laatste jaar van de legislatuur) bedraagt € 0,5 mio of € 46 per inwoner. Deze € 0,5 mio moet volgens de wetgever bepaald worden op het einde van een legislatuur; het toont aan in welke mate er overschotten zijn of er marge is die kunnen gebruikt worden zonder extra te moeten lenen.

Het economische luik

Alken

De jaarrekening 2020 geeft een 'foto' van de toestand van het bestuur.

De totale **bezittingen** bedragen € 43 mio bestaande uit:

- » de vaste activa (lees: hoofdzakelijk investeringen): € 37 mio
- » de vlottende activa (lees: hoofdzakelijk vorderingen en gelden): € 6 mio

De investeringen omvatten hoofdzakelijk de terreinen, gebouwen, wegen, installaties en meubilair ten belope van € 25 mio. Daarnaast zijn er enkele belangrijke participaties in ten belope van € 12 mio waarvan de belangrijkste zijn Fluvijs, Nuhma en De Watergroep. De vlottende activa omvatten de liquide middelen (gelden op de bankrekeningen) ten belope van € 4 mio.

We hebben echter niet alleen bezittingen maar we hebben **ook schulden** ten belope van € 17 mio. Hiervan is het grootste deel de 'lange termijn schulden' (€ 14 mio) mbt tot uitstaande leningsschulden en voorzieningen voor pensioenen.

Het **verschil tussen de bezittingen en de schulden** bedraagt dus € 26 mio of ook wel de 'rijkdom' (*gevaarlijk begrip*) van het bestuur genoemd.

Deze € 26 mio moet je lezen als volgt: als we alle investeringen zouden verkopen (aan boekwaarde), alle vorderingen innen en alle schulden betalen zou de bankrekening van het bestuur € 26 mio zijn of ca € 2.300 per inwoner.

De **resultatenrekening** – opgemaakt volgens de economische principes (dus met afschrijvingen, ...) – heeft een overschot van € 0,1 mio. Vergeleken met de werkingsopbrengsten is dit slechts ca 0,5 %. Dit wil zeggen dat voor elke € 1.000 aan

In mensentaal uitgedrukt is de autofinancieringsmarge het verschil tussen het exploitatieoverschot verminderd met de leningslasten. *In het dagelijkse leven wordt dit gebruikt als je bij een bank gaat lenen nl. de bank maakt – voordat ze u een lening geven – een berekening van of de leningsaanvrager voldoende inkomsten uit de klassieke werking (loon minus kosten) heeft om de maandelijkse leningsaflossingen te kunnen terugbetalen.*

Dit alles wil dus zeggen dat Alken:

- » ***voldoende geld-ruimte heeft om haar beleid te kunnen uitvoeren***
- » ***einde 2025 een voldoende structureel overschot heeft***

werkingsopbrengsten het bestuur een (economisch) overschot heeft van € 5.

Dit wil dus zeggen dat Alken:

- » ***over een normale positie aan liquiditeiten beschikt***
– lees: een normale liquiditeitspositie
- » ***een lage schuldgraad heeft*** – lees: de verhouding tussen de schulden en de bezittingen
- » ***een sterke solvabiliteit heeft*** – lees: het overschot van € 26 mio tov de bezittingen
- » ***bijna geen overschot heeft t.a.v. de werkingsopbrengsten*** – lees: geen goede rentabiliteit (dit is natuurlijk niet de hoofddoelstelling van een gemeente)

Het budgettaire luik

Borgloon

Per einde 2020 bedraagt het budgettair saldo € 5 mio. Dit wil zeggen dat het bestuur start met een 'geld'-buffer van € 5 mio die kan gebruikt worden ter financiering van haar meerjarenplanning 2021-2025.

De meerjarenplanning 2021-2025

De uitvoering van de meerjarenplanning of doelstellingenbudget bedraagt in totaal € 3 mio. Dit wil zeggen dat als alle budgetten volledig worden uitgevoerd (over de totale periode 2021-2025) de 'geld'-buffer (per einde 2020) ten belope van € 5 mio zal herleid worden tot € 2 mio. Waaraan wordt deze € 3 mio besteed:

- » de **exploitatie**: € 5 mio waarvan € 97 mio ontvangsten en € 92 mio uitgaven
- » de **investeringen**: € 9 mio omvattende alle investeringsprojecten alsook de ontvangsten uit verkopen en de subsidies
- » de **financieringen** zijnde het aangaan en aflossen van leningen: € 1 mio; dit wil zeggen dat we minder aflossingen van leningen hebben dan dat we nieuwe leningen opnemen (alsook terugvorderingen van leningen)

Deze € 3 mio is dus € 59 per inwoner/op jaarbasis.

De **autofinancieringsmarge** van 2025 (laatste jaar van de legislatuur) bedraagt € 0,1 mio of slechts € 3 per inwoner. Deze € 0,1 mio moet volgens de wetgever bepaald worden op het einde van een legislatuur; het toont aan in welke mate er overschotten zijn of er marge is die kunnen gebruikt worden zonder extra te moeten lenen.

Het economische luik

Borgloon

De jaarrekening 2020 geeft een 'foto' van de toestand van het bestuur.

De totale **bezittingen** bedragen € 69 mio bestaande uit:

- » de vaste activa (lees: hoofdzakelijk investeringen): € 61 mio
- » de vlottende activa (lees: hoofdzakelijk vorderingen en gelden): € 8 mio

De investeringen omvatten hoofdzakelijk de terreinen, gebouwen, wegen, installaties en meubilair ten belope van € 40 mio. Daarnaast zijn er enkele belangrijke participaties in ten belope van € 11 mio waarvan de belangrijkste zijn Fluvius, Nuhma en De Watergroep. De vlottende activa omvatten de liquide middelen (gelden op de bankrekeningen) ten belope van € 5 mio.

We hebben echter niet alleen bezittingen maar we hebben **ook schulden** ten belope van € 27 mio. Hiervan is het grootste deel de 'lange termijn schulden' (€ 23 mio) mbt tot uitstaande leningsschulden en voorzieningen voor pensioenen.

Het **verschil tussen de bezittingen en de schulden** bedraagt dus € 42 mio of ook wel de 'rijkdom' (*gevaarlijk begrip*) van het bestuur genoemd.

Deze € 42 mio moet je lezen als volgt: als we alle investeringen zouden verkopen (aan boekwaarde), alle vorderingen innen en alle schulden betalen zou de bankrekening van het bestuur € 42 mio zijn of ca € 3.700 per inwoner.

De **resultatenrekening** – opgemaakt volgens de economische principes (dus met afschrijvingen, ...) – heeft een tekort van € 1,5 mio. Vergeleken met de werkingsopbrengsten is dit dus negatief.

In mensentaal uitgedrukt is de autofinancieringsmarge het verschil tussen het exploitatieoverschot verminderd met de leningslasten. *In het dagelijkse leven wordt dit gebruikt als je bij een bank gaat lenen nl. de bank maakt – voordat ze u een lening geven – een berekening van of de leningsaanvrager voldoende inkomsten uit de klassieke werking (loon minus kosten) heeft om de maandelijkse leningsaflossingen te kunnen terugbetalen.*

Dit alles wil dus zeggen dat Borgloon:

- » ***voldoende geld-ruimte heeft om haar beleid te kunnen uitvoeren***
- » ***einde 2025 een 'te' beperkt structureel overschot heeft***

Dit wil dus zeggen dat Borgloon:

- » ***over een normale positie aan liquiditeiten beschikt – lees: een normale liquiditeitspositie***
- » ***een lage schuldgraad heeft – lees: de verhouding tussen de schulden en de bezittingen***
- » ***een sterke solvabiliteit heeft – lees: het overschot van € 42 mio tov de bezittingen***
- » ***'geen' overschot heeft t.a.v. de werkingsopbrengsten – lees: een negatieve rentabiliteit (dit is natuurlijk niet de hoofddoelstelling van een gemeente)***

Het budgettaire luik

Heers

Per einde 2020 bedraagt het budgettair saldo € 4 mio. Dit wil zeggen dat het bestuur start met een 'geld'-buffer van € 4 mio die kan gebruikt worden ter financiering van haar meerjarenplanning 2021-2025.

De meerjarenplanning 2021-2025

De uitvoering van de meerjarenplanning of doelstellingenbudget bedraagt in totaal € 3 mio. Dit wil zeggen dat als alle budgetten volledig worden uitgevoerd (over de totale periode 2021-2025) de 'geld'-buffer (per einde 2020) ten belope van € 4 mio zal herleid worden tot € 1 mio. Waaraan wordt deze € 3 mio besteed:

- » de **exploitatie**: € 3 mio waarvan € 49 mio ontvangsten en € 46 mio uitgaven
- » de **investeringen**: € 14 mio omvattende alle investeringsprojecten alsook de ontvangsten uit verkopen en de subsidies
- » de **financieringen** zijnde het aangaan en aflossen van leningen: € 8 mio; dit wil zeggen dat we minder aflossingen van leningen hebben dan dat we nieuwe leningen opnemen

Deze € 3 mio is dus € 78 per inwoner/op jaarbasis.

De **autofinancieringsmarge** van 2025 (laatste jaar van de legislatuur) bedraagt € 0,2 mio of € 20 per inwoner. Deze € 0,2 mio moet volgens de wetgever bepaald worden op het einde van een legislatuur; het toont aan in welke mate er overschotten zijn of er marge is die kunnen gebruikt worden zonder extra te moeten lenen.

Het economische luik

Heers

De jaarrekening 2020 geeft een 'foto' van de toestand van het bestuur.

De totale **bezittingen** bedragen € 33 mio bestaande uit:

- » de vaste activa (lees: hoofdzakelijk investeringen): € 25 mio
- » de vlottende activa (lees: hoofdzakelijk vorderingen en gelden): € 8 mio

De investeringen omvatten hoofdzakelijk de terreinen, gebouwen, wegen, installaties en meubilair ten belope van € 20 mio. Daarnaast zijn er enkele belangrijke participaties in ten belope van € 5 mio waarvan de belangrijkste zijn Fluvius, Nuhma en De Watergroep. De vlottende activa omvatten de liquide middelen (gelden op de bankrekeningen) ten belope van € 7 mio.

We hebben echter niet alleen bezittingen maar we hebben **ook schulden** ten belope van € 9 mio. Hiervan is het grootste deel de 'lange termijn schulden' (€ 8 mio) mbt tot uitstaande leningsschulden en voorzieningen voor pensioenen.

Het **verschil tussen de bezittingen en de schulden** bedraagt dus € 24 mio of ook wel de 'rijkdom' (*gevaarlijk begrip*) van het bestuur genoemd.

Deze € 24 mio moet je lezen als volgt: als we alle investeringen zouden verkopen (aan boekwaarde), alle vorderingen innen en alle schulden betalen zou de bankrekening van het bestuur € 24 mio zijn of ca € 3.300 per inwoner.

De **resultatenrekening** – opgemaakt volgens de economische principes (dus met afschrijvingen, ...) – heeft een overschot van € 0,6 mio. Vergeleken met de werkingsopbrengsten is dit ca 7 %. Dit wil zeggen dat voor elke € 1.000 aan werkingsopbrengsten het bestuur een (economisch) overschot heeft van € 70.

In mensentaal uitgedrukt is de autofinancieringsmarge het verschil tussen het exploitatieoverschot verminderd met de leningslasten. *In het dagelijkse leven wordt dit gebruikt als je bij een bank gaat lenen nl. de bank maakt – voordat ze u een lening geven – een berekening van of de leningsaanvrager voldoende inkomsten uit de klassieke werking (loon minus kosten) heeft om de maandelijkse leningsaflossingen te kunnen terugbetalen.*

Dit alles wil dus zeggen dat Heers:

- » ***voldoende geld-ruimte heeft om haar beleid te kunnen uitvoeren***
- » ***einde 2025 een beperkt structureel overschot heeft***

Dit wil dus zeggen dat Heers:

- » ***over veel liquiditeiten beschikt*** – lees: een sterke liquiditeitspositie
- » ***een zeer lage schuldgraad heeft*** – lees: de verhouding tussen de schulden en de bezittingen
- » ***een zeer sterke solvabiliteit heeft*** – lees: het overschot van € 24 mio tov de bezittingen
- » ***een beperkt overschot heeft t.a.v. de werkingsopbrengsten*** – lees: een beperkte rentabiliteit (dit is natuurlijk niet de hoofddoelstelling van een gemeente)

Het budgettaire luik

Kortesseem

Per einde 2020 bedraagt het budgettair saldo € 5 mio. Dit wil zeggen dat het bestuur start met een 'geld'-buffer van € 5 mio die kan gebruikt worden ter financiering van haar meerjarenplanning 2021-2025.

De meerjarenplanning 2021-2025

De uitvoering van de meerjarenplanning of doelstellingenbudget bedraagt in totaal € 3 mio. Dit wil zeggen dat als alle budgetten volledig worden uitgevoerd (over de totale periode 2021-2025) de 'geld'-buffer (per einde 2020) ten belope van € 5 mio zal herleid worden tot € 2 mio. Waaraan wordt deze € 3 mio besteed:

- » de **exploitatie**: € 7 mio waarvan € 66 mio ontvangsten en € 59 mio uitgaven
- » de **investeringen**: € 7 mio omvattende alle investeringsprojecten alsook de ontvangsten uit verkopen en de subsidies
- » de **financieringen** zijnde het aflossen van leningen: € 3 mio; **merk op dat Kortesseem geen op te nemen leningen heeft opgenomen in haar meerjarenplanning**

Deze € 3 mio is dus € 79 per inwoner/op jaarbasis.

De **autofinancieringsmarge** van 2025 (laatste jaar van de legislatuur) bedraagt € 1,2 mio of € 147 per inwoner. Deze € 1,2 mio moet volgens de wetgever bepaald worden op het einde van een legislatuur; het toont aan in welke mate er overschotten zijn of er marge is die kunnen gebruikt worden zonder extra te moeten lenen. In mensentaal uitgedrukt is de autofinancieringsmarge het verschil tussen het exploitatieoverschot verminderd met de leningslasten. In

Het economische luik

Kortesseem

De jaarrekening 2020 geeft een 'foto' van de toestand van het bestuur.

De totale **bezittingen** bedragen € 45 mio bestaande uit:

- » de vaste activa (lees: hoofdzakelijk investeringen): € 37 mio
- » de vlottende activa (lees: hoofdzakelijk vorderingen en gelden): € 8 mio

De investeringen omvatten hoofdzakelijk de terreinen, gebouwen, wegen, installaties en meubilair ten belope van € 29 mio. Daarnaast zijn er enkele belangrijke participaties in ten belope van € 7 mio waarvan de belangrijkste zijn Fluvius, Nuhma en De Watergroep. De vlottende activa omvatten de liquide middelen (gelden op de bankrekeningen) ten belope van € 6 mio.

We hebben echter niet alleen bezittingen maar we hebben **ook schulden** ten belope van € 16 mio. Hiervan is het grootste deel de 'lange termijn schulden' (€ 13 mio) mbt tot uitstaande leningsschulden en voorzieningen voor pensioenen.

Het **verschil tussen de bezittingen en de schulden** bedraagt dus € 29 mio of ook wel de 'rijkdom' (*gevaarlijk begrip*) van het bestuur genoemd.

Deze € 29 mio moet je lezen als volgt: als we alle investeringen zouden verkopen (aan boekwaarde), alle vorderingen innen en alle schulden betalen zou de bankrekening van het bestuur € 29 mio zijn of ca € 3.400 per inwoner.

De **resultatenrekening** – opgemaakt volgens de economische principes (dus met afschrijvingen, ...) – heeft een overschot van € 2,0 mio. Vergeleken met de werkingsopbrengsten is dit ca 14 %. Dit wil zeggen dat voor elke € 1.000 aan werkingsopbrengsten het bestuur een (economisch) overschot heeft van € 140.

het dagelijkse leven wordt dit gebruikt als je bij een bank gaat lenen nl. de bank maakt – voordat ze u een lening geven – een berekening van of de leningsaanvrager voldoende inkomsten uit de klassieke werking (loon minus kosten) heeft om de maandelijkse leningsaflossingen te kunnen terugbetalen.

- » **Dit alles wil dus zeggen dat Kortessem:**
- » **voldoende geld-ruimte heeft om haar beleid te kunnen uitvoeren**
- » **einde 2025 een ruim voldoende structureel overschot heeft**
- »

Dit wil dus zeggen dat Kortessem:

- » **over veel liquiditeiten beschikt** – lees: een zeer sterke liquiditeitspositie
- » **een lage schuldgraad heeft** – lees: de verhouding tussen de schulden en de bezittingen
- » **een sterke solvabiliteit heeft** – lees: het overschot van € 29 mio tov de bezittingen
- » **een mooi overschot heeft t.a.v. de werkingsopbrengsten** – lees: een goede rentabiliteit (dit is natuurlijk niet de hoofddoelstelling van een gemeente)

Het budgettaire luik

Wellen

Per einde 2019 bedraagt het budgettair saldo € 5 mio. We gaan er hier nu van uit dat einde 2020 het budgettair resultaat ongewijzigd blijft – dus een update van de cijfers nadat de jaarrekening 2020 is gefinaliseerd is noodzakelijk.

Dit wil zeggen dat het bestuur start met een 'geld'-buffer van € 5 mio die kan gebruikt worden ter financiering van haar meerjarenplanning 2021-2025.

De meerjarenplanning 2021-2025

De uitvoering van de meerjarenplanning of doelstellingenbudget bedraagt in totaal € 3 mio.

Dit wil zeggen dat als alle budgetten volledig worden uitgevoerd (over de totale periode 2021-2025) de 'geld'-buffer (per einde 2020) ten belope van € 5 mio zal herleid worden tot € 2 mio.

Waarom wordt deze € 3 mio besteed:

- » de **exploitatie**: € 5 mio waarvan € 50 mio ontvangsten en € 45 mio uitgaven
- » de **investeringen**: € 9 mio omvattende alle investeringsprojecten alsook de ontvangsten uit verkopen en de subsidies
- » de **financieringen** zijnde het aangaan en aflossen van leningen: € 1 mio; dit wil zeggen dat we minder aflossingen van leningen hebben dan dat we nieuwe leningen opnemen



Deze € 3 mio is dus € 85 per inwoner/op jaarbasis.

De **autofinancieringsmarge** van 2025 (laatste jaar van de legislatuur) bedraagt € 0,6 mio of € 86 per inwoner.

Deze € 0,6 mio moet volgens de wetgever bepaald worden op het einde van een legislatuur; het toont aan in welke mate er

Het economische luik

Wellen

De jaarrekening 2019 geeft een 'foto' van de toestand van het bestuur.

De totale **bezittingen** bedragen € 37 mio bestaande uit:

- » de vaste activa (lees: hoofdzakelijk investeringen): € 31 mio
- » de vlottende activa (lees: hoofdzakelijk vorderingen en gelden): € 6 mio

De investeringen omvatten hoofdzakelijk de terreinen, gebouwen, wegen, installaties en meubilair ten belope van € 24 mio. Daarnaast zijn er enkele belangrijke participaties in ten belope van € 5 mio waarvan de belangrijkste zijn Fluviu , Nuhma en de Watergroep. De vlottende activa omvatten de liquide middelen (gelden op de bankrekeningen) ten belope van € 5 mio.

We hebben echter niet alleen bezittingen maar we hebben ook **schulden** ten belope van € 9 mio.

Hiervan is het grootste deel de 'lange termijn schulden' (€ 7 mio) mbt tot uitstaande leningsschulden en voorzieningen voor pensioenen.

Het **verschil tussen de bezittingen en de schulden** bedraagt dus € 28 mio of ook wel de 'rijkdom' (*gevaarlijk begrip*) van het bestuur genoemd.

Deze € 28 mio moet je lezen als volgt: als we alle investeringen zouden verkopen (aan boekwaarde), alle vorderingen innen en alle schulden betalen zou de bankrekening van het bestuur € 28 mio zijn of ca € 3.800 per inwoner.

De **resultatenrekening** – opgemaakt volgens de economische principes (dus met afschrijvingen, ...) – heeft een overschot van € 0,3 mio. Vergeleken met de werkingsopbrengsten is dit slechts 3,5 %. Dit wil zeggen dat voor elke € 1.000 aan werkingsopbrengsten het bestuur een (economisch) overschot heeft van € 35.

overschotten zijn of er marge is die kunnen gebruikt worden zonder extra te moeten lenen.

In mensentaal uitgedrukt is de autofinancieringsmarge het verschil tussen het exploitatieoverschot verminderd met de leningslasten. *In het dagelijkse leven wordt dit gebruikt als je bij een bank gaat lenen nl. de bank maakt – voordat ze u een lening geven – een berekening van of de leningsaanvrager voldoende inkomsten uit de klassieke werking (loon minus kosten) heeft om de maandelijkse leningsaflossingen te kunnen terugbetalen.*

- » ***Dit alles wil dus zeggen dat Wellen:***
- » ***voldoende geld-ruimte heeft om haar beleid te kunnen uitvoeren***
- » ***einde 2025 een voldoende structureel overschot heeft***

- » ***Dit wil dus zeggen dat Wellen:***
- » ***over veel liquiditeiten beschikt*** – lees: een zeer sterke liquiditeitspositie
- » ***een zeer lage schuldgraad heeft*** – lees: de verhouding tussen de schulden en de bezittingen
- » ***een zeer sterke solvabiliteit heeft*** – lees: het overschot van € 28 mio tov de bezittingen
- » ***een beperkt overschot heeft t.a.v. de werkingsopbrengsten*** – lees: een lage rentabiliteit (dit is natuurlijk niet de hoofddoelstelling van een gemeente)

Alle cijfers even naast elkaar

<u>overzicht kerncijfers</u>		<u>Wellen</u>	<u>Kortesseem</u>	<u>Borgloon</u>	<u>Heers</u>	<u>Alken</u>
budgettaire cijfers	budgettair resultaat einde 2020 <i>(voor Wellen 2019)</i>	+ 5 mio	+ 5 mio	+ 5 mio	+ 4 mio	+ 5 mio
	budgettair resultaat periode 2021-2025	- 3 mio	- 3 mio	- 3 mio	- 3 mio	- 2 mio
	<i>budgettair resultaat periode 2021-2025 per inwoner/jaarbasis</i>	-85	-79	-59	-78	-35
	budgettair resultaat einde 2025	+ 2 mio	+ 2 mio	+ 2 mio	+ 1 mio	+ 3 mio
	<u>samenstelling budgettair resultaat periode 2021-2025</u>					
	exploitatie	+ 5 mio	+ 7 mio	+ 5 mio	+ 3 mio	+ 7 mio
	investeringen	- 9 mio	- 7 mio	- 9 mio	-14 mio	- 18 mio
	financiering	+ 1 mio	- 3 mio	+ 1 mio	+ 8 mio	+ 9 mio
	<u>totaal</u>	<u>- 3 mio</u>	<u>- 3 mio</u>	<u>- 3 mio</u>	<u>- 3 mio</u>	<u>- 2 mio</u>
	autofinancieringsmarge 2025	637.000	1.238.000	35.000	150.000	533.000
	<i>autofinancieringsmarge 2025 per inwoner</i>	86	147	3	20	46
economische cijfers	<u>bezittingen</u>	<u>37 mio</u>	<u>45 mio</u>	<u>69 mio</u>	<u>33 mio</u>	<u>43 mio</u>
<i>basis: cijfers 2020</i>	waarvan vaste activa (hoofdzakelijk investeringen)	31 mio	37 mio	61 mio	25 mio	37 mio
	waarvan vorderingen en liquiditeiten	6 mio	8 mio	8 mio	8 mio	6 mio
	<u>schulden</u>	<u>9 mio</u>	<u>16 mio</u>	<u>27 mio</u>	<u>9 mio</u>	<u>17 mio</u>
	waarvan lange termijn schulden (leningen, ...)	7 mio	13 mio	23 mio	8 mio	14 mio
	<u>verschil bezittingen en schulden</u>	<u>28 mio</u>	<u>29 mio</u>	<u>42 mio</u>	<u>24 mio</u>	<u>26 mio</u>
	<i>verschil bezittingen en schulden per inwoner</i>					
	resultaat t.o.v. de werkingsopbrengsten	3,5%	14%	negatief	7%	0,5%

Inzicht in de financiën – een vergelijking per bestuur

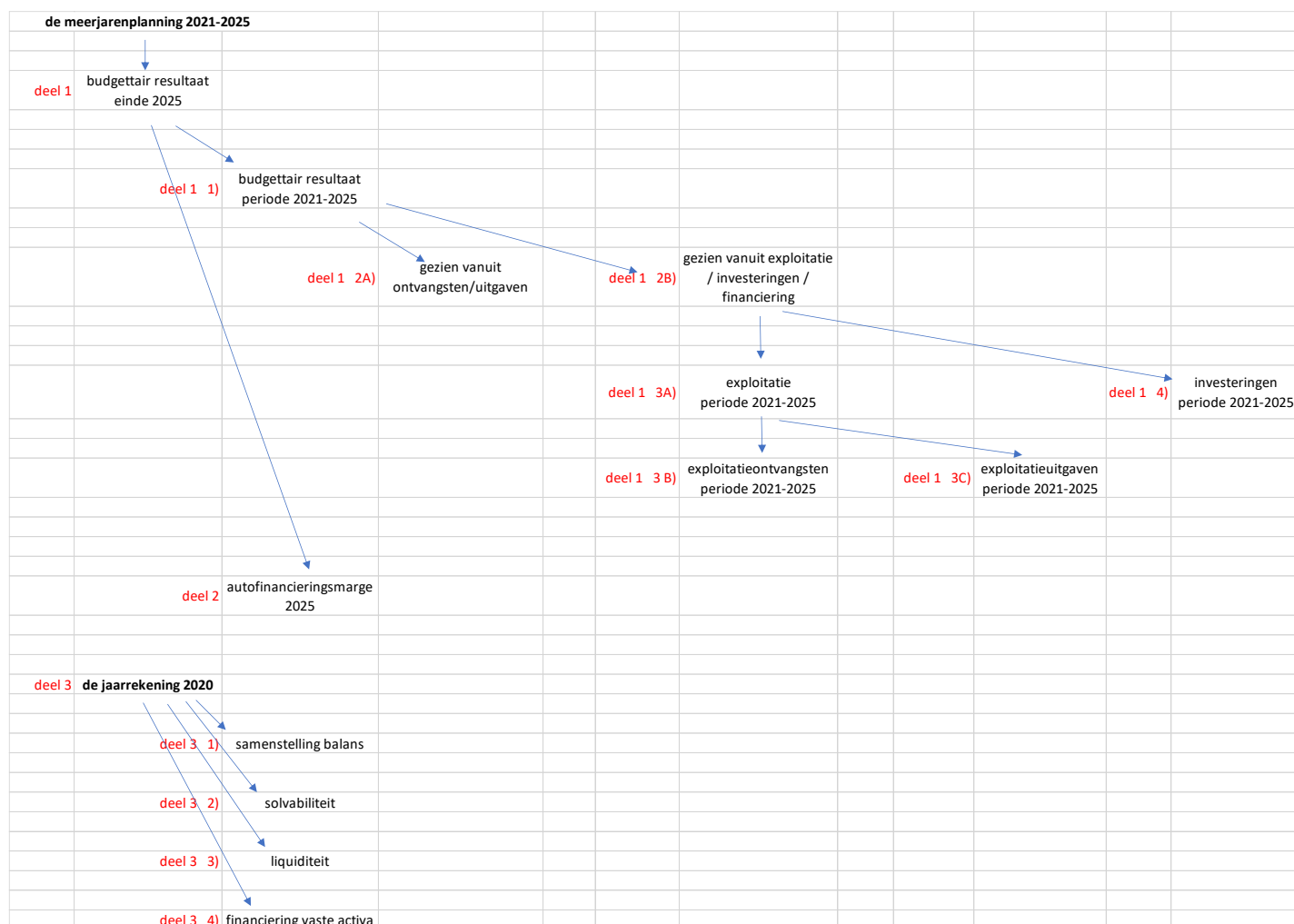
Voor de analyse hebben we ons gesteund op de volgende uitgangspunten:

- » een vergelijking van de **analyse van de meerjarenplan voor de jaren 2021-2025**
 - waarbij we natuurlijk rekening houden met het resultaat van de rekening 2020 zoals op heden gekend – **opgelet: voor Wellen is de basis de jaarrekening van 2019**
 - we leggen de focus op de grote budgettaire stromen zijnde:
 - de exploitatie: uitgaven en ontvangsten
 - de investeringen:
 - uitgaven
 - de ontvangsten omvattende voornamelijk de investeringssubsidies waar we recht op hebben en de eventuele verkopen van patrimonium
 - de financiering van dit alles:
 - de uitgaven omvattende voornamelijk de aflossingen van de leningen
 - de ontvangsten omvattende voornamelijk het aangaan van nieuwe leningen
 - en de som van dit alles geeft ons het 'budgettair resultaat'
 - dit zijn dus de gelden (lees: werkkapitaal) waarover de gemeente kan/zal beschikken
- » de **autofinancieringsmarge** per einde **2025**
 - dit geeft ons een inzicht waarin de gemeente over gelden beschikt om investeringen te kunnen doen zonder te moeten lenen
 - deze autofinancieringsmarge is het verschil tussen:
 - het exploitatie overschot (ontvangsten minus de uitgaven)
 - en dit verminderd met de leningsaflossingen
- » een aantal **economische cijfers**:
 - de bestaande investeringen en de ermede gekoppelde ontvangen investeringssubsidies
 - een inzicht van hoe de investeringen werden gefinancierd
 - de schuldpositie
 - een inzicht in de liquiditeitspositie
 - een inzicht in de solvabiliteit
 - ...
- » daarnaast is er een eenvoudige analyse van **de geldstromen per groep van beleidsvelden**
 - dit geeft een inzicht naar welke domeinen geldstromen gaan (vb zorg, veiligheid, ..)
- » de **schuldovername en enkele simulaties**

Veel van voornoemde cijfers hebben we herleid naar een cijfer 'per inwoner' – dit leest eenvoudiger.



Hierna een visueel schema voor voornoemde structuur:



Bijkomende noot: de vergelijkbaarheid van de cijfers wordt ook beïnvloed door onder meer:

- » een verschil in de waarderingsregels
- » een verschil van wat en hoe iets wordt geregistreerd

Deze verschillen zijn meer dan normaal. Een boekhouding is immers geen 'exacte' wetenschap.

Nogmaals opgelet bij de vergelijking: het is niet omdat een bepaalde "ontvangst of uitgave" "groter of kleiner" is dat dit "beter of slechter" is. Je kan 'financiële cijfers' niet los zien van de strategie en het beleid.

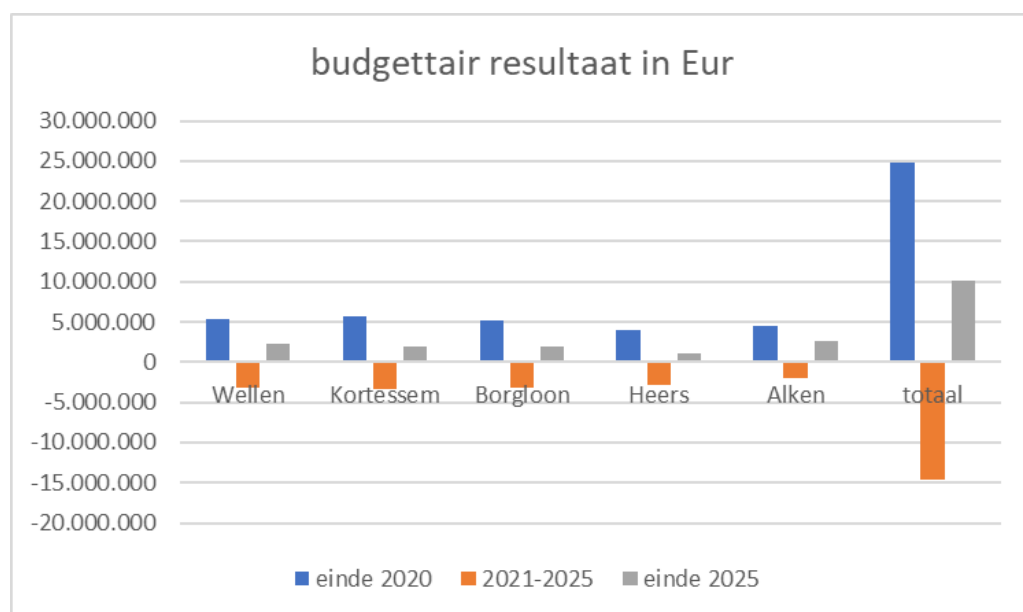


Deel 1 – inzicht in de meerjarenplanning 2021-2025 en budgettair resultaat per einde 2025

1 De grote lijnen – het budgettair resultaat in totaal en per inwoner

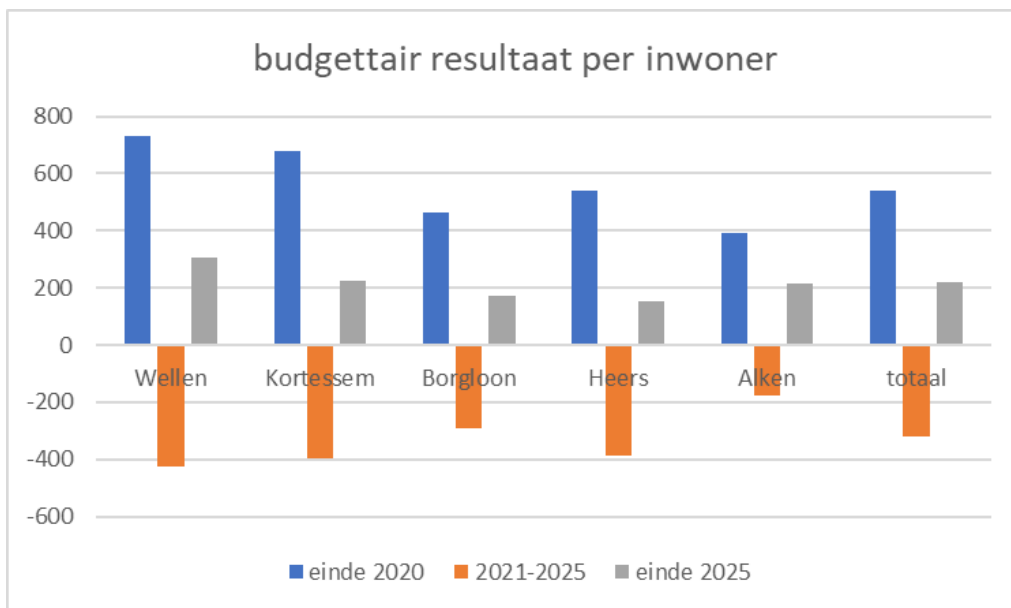
1a) Totaal en per inwoner

budgettair resultaat in Eur				
		<u>einde 2020</u>	<u>2021-2025</u>	<u>einde 2025</u>
	Wellen	5.422.396	-3.161.977	2.260.419
	Kortesseem	5.715.053	-3.338.862	1.893.588
	Borgloon	5.151.139	-3.257.551	1.893.588
	Heers	3.973.570	-2.850.627	1.122.943
	Alken	4.585.704	-2.045.155	2.540.549
	<u>totaal</u>	<u>24.847.862</u>	<u>-14.654.172</u>	<u>10.193.690</u>



budgettair resultaat per inwoner				
		<u>einde 2020</u>	<u>2021-2025</u>	<u>einde 2025</u>
	Wellen	731	-427	305
	Kortesseem	677	-396	224
	Borgloon	463	-293	170
	Heers	542	-389	153
	Alken	392	-175	217
	<u>totaal</u>	<u>540</u>	<u>-319</u>	<u>222</u>





1b) Korte toelichting

Het budgettair resultaat per einde 2025 wil zeggen dat dit het budgettair overschot is in de hypothese dat alle budgetten (ontvangsten en uitgaven m.b.t. de exploitatie, investeringen en financiering) werden uitgevoerd.

Zuiver cijfermatig gezien is het gecumuleerd budgettair resultaat einde 2025 voor al de besturen samen € 222 per inwoner.

Wellen trekt dit gemiddelde naar omhoog – met een gecumuleerd budgettair resultaat einde 2025 van € 305 per inwoner; dit komt vooral door het grote overschot per 2020 (eigenlijk 2019).

Heers trekt dit gemiddelde naar omlaag – met een gecumuleerd budgettair resultaat einde 2025 van € 153 per inwoner.

Maar deze cijfers moeten verder gekaderd worden.

Enkele beknopte toelichtingen:

- » Borgloon is het enige bestuur met een eigen woonzorgcentrum
- » Kortesseem en Alken zijn de besturen met eigen onderwijs; Heers heeft ook een eigen kleuterschooltje dat vanaf 1/9/2021 zal worden gestopt
- » Wellen heeft veel investeringen en ook een groot aantal investeringssubsidies; ze gaat ook minder leningen aan dan de andere gemeenten. Bovendien heeft Wellen haar rioleringen nog in eigen beheer.
- » Kortesseem heeft geen op te nemen leningen opgenomen in haar meerjarenplan
- » Borgloon, Heers en Alken hebben veel op te nemen leningen ingeschreven in haar meerjarenplanning. De hoogte van de leningen liggen in de lijn met de geplande investeringen.

Daarom gaan we hierna verder in op de samenstelling van dit budgettair resultaat. We bekijken:

- » de ontvangsten en uitgaven



- » de samenstelling van het resultaat nl. de exploitatie, investeringen en financiering.

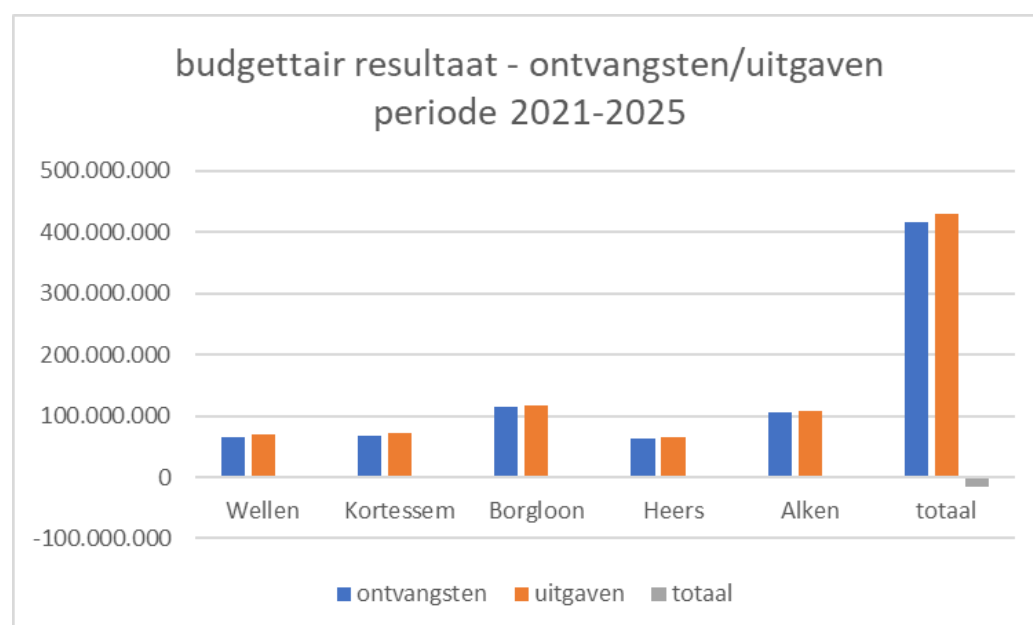
2 Het budgettair resultaat 2021-2015 bekeken vanuit:

- » de ontvangsten / de uitgaven
- » de samenstelling tussen exploitatie / investeringen / financiering

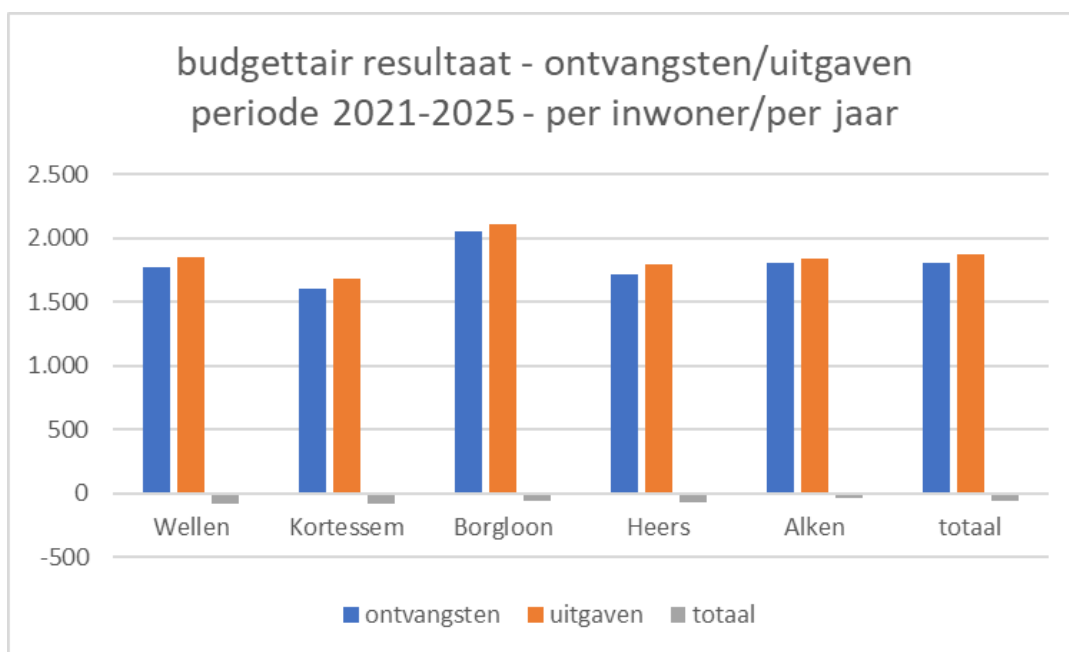
2A) Vanuit de ontvangsten / uitgaven

2A a) Totaal en per inwoner (op jaarbasis)

budgettair resultaat - periode 2021-2025				
	<u>ontvangsten</u>	<u>uitgaven</u>	<u>totaal</u>	
Wellen	65.514.531	68.676.508	-3.161.977	
Kortesseem	67.771.980	71.110.842	-3.338.862	
Borgloon	114.155.650	117.413.201	-3.257.551	
Heers	63.101.153	65.951.780	-2.850.627	
Alken	105.621.627	107.666.782	-2.045.155	
<u>totaal</u>	<u>416.164.941</u>	<u>430.819.113</u>	<u>-14.654.172</u>	



budgettair resultaat - periode 2021-2025 - per inwoner/per jaar				
		<u>ontvangsten</u>	<u>uitgaven</u>	<u>totaal</u>
	Wellen	1.768	1.853	-85
	Kortesseem	1.607	1.686	-79
	Borgloon	2.054	2.112	-59
	Heers	1.720	1.798	-78
	Alken	1.808	1.843	-35
	<u>totaal</u>	<u>1.810</u>	<u>1.874</u>	<u>-64</u>



2A b) Korte toelichting

Zuiver cijfermatig gezien is de budgettaire impact voor de periode 2021-2025 voor al de besturen samen negatief ten belope van € 64 per inwoner/jaarbasis.

Wellen trekt dit gemiddelde naar omlaag met een budgettaire impact voor de periode 2021-2025 ten belope van respectievelijke € 85 per inwoner/jaarbasis voor Wellen.

Alken trekt dit gemiddelde naar omhoog – met een negatieve budgettaire impact voor de periode 2021-2025 ten belope van € 35 per inwoner/jaarbasis.

Maar – hier opnieuw – moeten deze cijfers verder gekaderd worden.

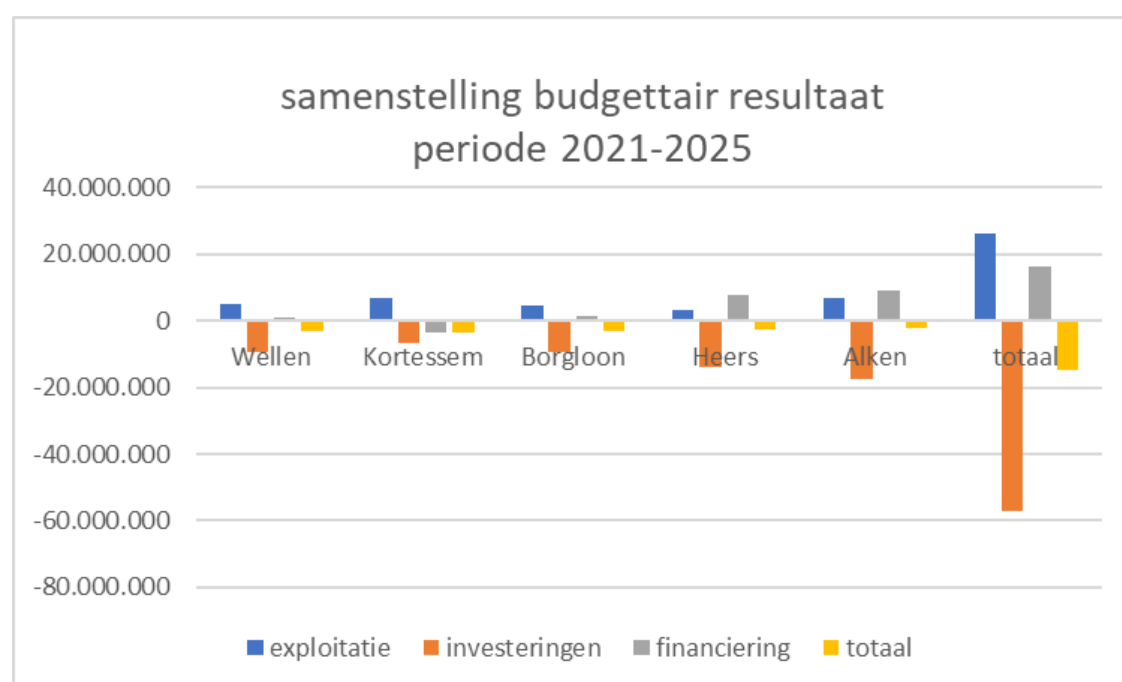
Hier ook moeten we meer in detail gaan en gaan onderzoeken waar de grote verschillen zitten én in de 'ontvangsten' apart én in de 'uitgaven' apart. Deze analyse vind je onder punt 3 en 4.



2B) Vanuit de samenstelling tussen exploitatie / investeringen / financiering

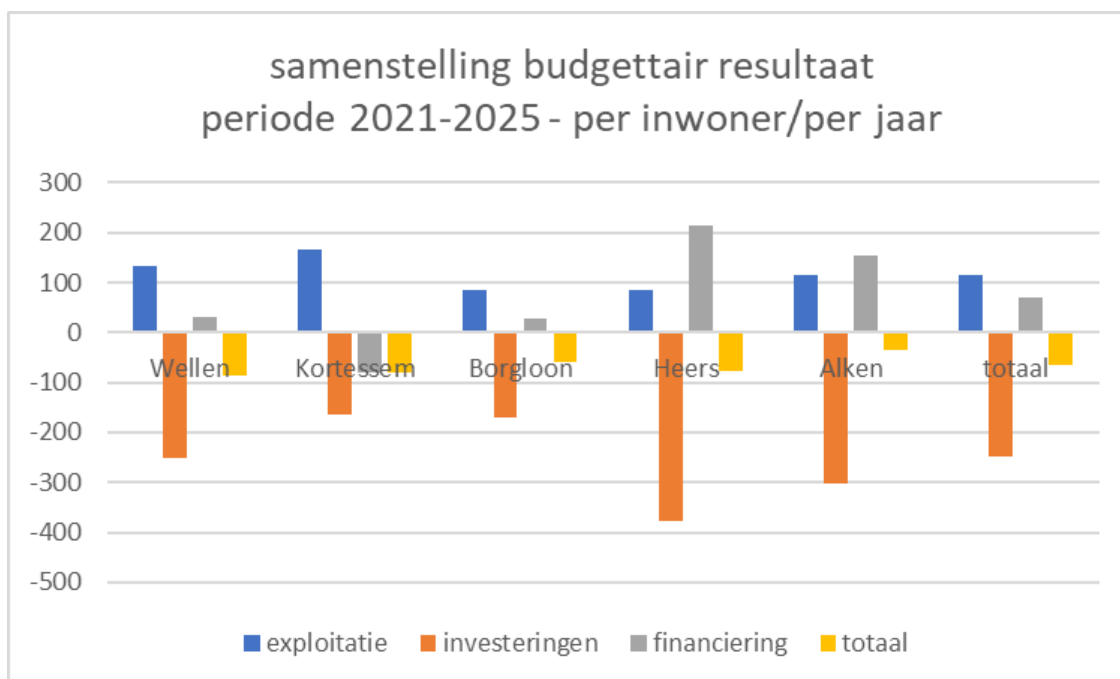
2B a) Totaal en per inwoner (op jaarbasis)

budgettair resultaat - periode 2021-2025					
		<u>exploitatie</u>	<u>investeren</u>	<u>financiering</u>	<u>totaal</u>
	Wellen	4.954.988	-9.276.241	1.159.277	-3.161.977
	Kortesse	6.971.061	-6.876.940	-3.432.983	-3.338.862
	Borgloon	4.696.690	-9.430.099	1.475.858	-3.257.551
	Heers	3.093.544	-13.835.520	7.891.349	-2.850.627
	Alken	6.655.426	-17.667.162	8.966.582	-2.045.155
	<u>totaal</u>	<u>26.371.709</u>	<u>-57.085.963</u>	<u>16.060.082</u>	<u>-14.654.172</u>



budgettair resultaat - periode 2021-2025 - per inwoner/per jaar					
		<u>exploitatie</u>	<u>investeren</u>	<u>financiering</u>	<u>totaal</u>
	Wellen	134	-250	31	-85
	Kortesse	165	-163	-81	-79
	Borgloon	84	-170	27	-59
	Heers	84	-377	215	-78
	Alken	114	-302	153	-35
	<u>totaal</u>	<u>115</u>	<u>-248</u>	<u>70</u>	<u>-64</u>





2B b) Korte toelichting

Inzake de exploitatie: Kortesseem heeft het hoogste overschot per inwoner t.a.v. Borgloon en Heers die het kleinste overschot hebben. Het overschot van Kortesseem is het dubbele van het overschot van Borgloon en Heers.

We gaan hier meer diepgaand op in bij de analyse van de exploitatieontvangsten apart en de exploitatieuitgaven apart.

Inzake de investeringen: Heers heeft het grootste tekort; dit heeft mede te maken met de belangrijke voorziene investeringen ten belope van € 15 mio.

Inzake de financiering:

- » Kortesseem heeft geen leningen voorzien in de meerjarenplanning
- » Borgloon, Heers en Alken nemen vele leningen op; dit gaat natuurlijk ook gepaard met de geplande investeringen
- » De 'financieringsontvangsten' in Borgloon omvatten ook terugvorderingen van leningen

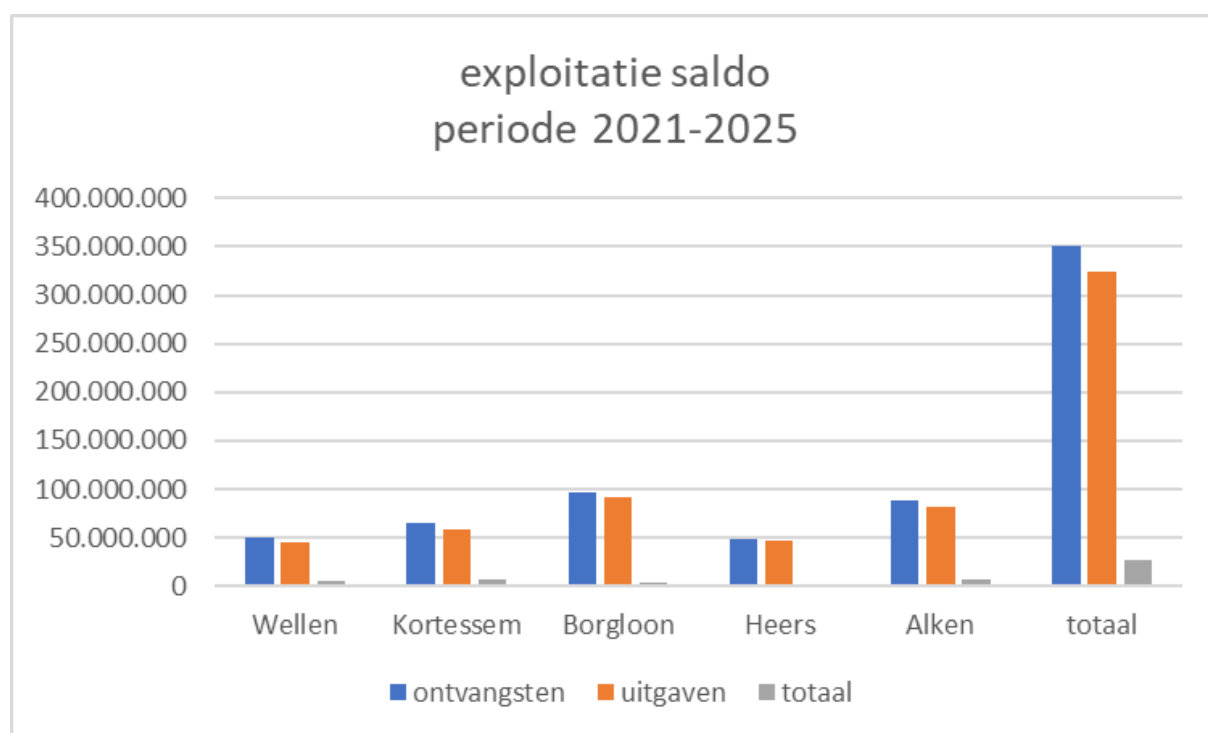


3 Toelichting bij de exploitatie

3A) Het exploitatiesaldo

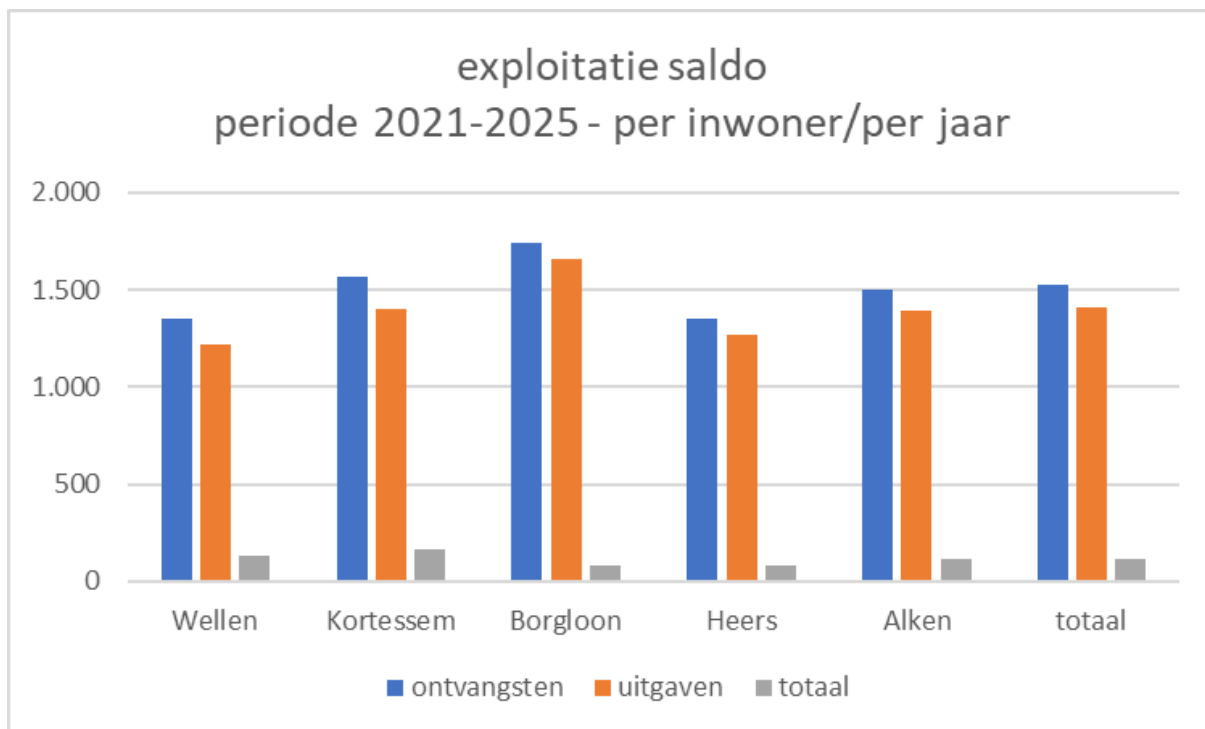
3A a) Totaal en per inwoner (op jaarbasis)

exploitatie saldo - periode 2021-2025							
	Wellen	Kortesseem	Borgloon	Heers	Alken	totaal	
ontvangsten	50.008.421	66.086.013	96.766.848	49.467.107	87.736.385	350.064.774	
uitgaven	45.053.433	59.114.952	92.070.158	46.373.563	81.080.959	323.693.065	
totaal	4.954.988	6.971.061	4.696.690	3.093.544	6.655.426	26.371.709	



exploitatie saldo - periode 2021-2025 - per inwoner/per jaar							
	Wellen	Kortesseem	Borgloon	Heers	Alken	totaal	
ontvangsten	1.349	1.567	1.741	1.348	1.502	1.522	
uitgaven	1.216	1.401	1.656	1.264	1.388	1.408	
totaal	134	165	84	84	114	115	





3A b) Korte toelichting

Kortesseem heeft het hoogste overschot per inwoner t.a.v. Borgloon en Heers die het kleinste overschot hebben. Het overschot van Kortesseem is het dubbele van het overschot van Borgloon en Heers.

Deze cijfers geven een inzicht hoeveel exploitatieoverschot er per inwoner kan worden gerealiseerd.

Dit is voor mij **een belangrijke financiële parameter**. De exploitatie is immers een belangrijke bron om 'gelden' te genereren.

Dit heeft natuurlijk te maken met de dienstverlening die de besturen aanbieden:

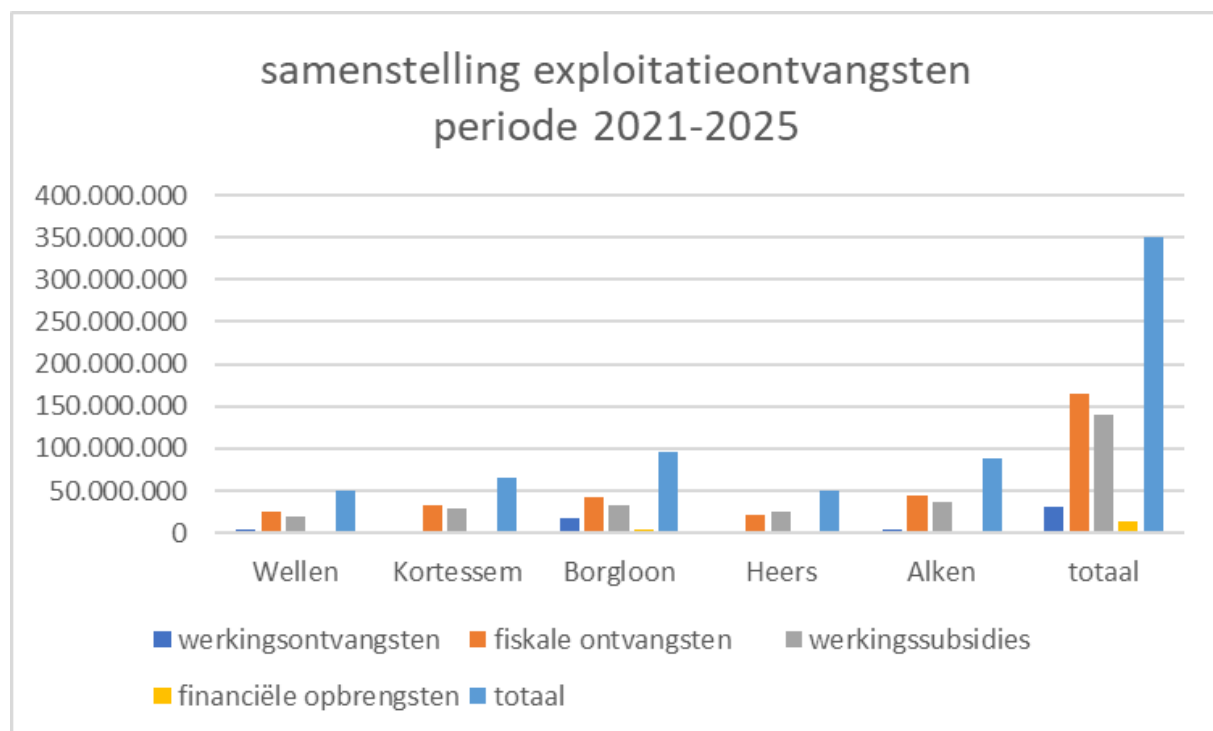
- » Borgloon is het enige bestuur met een eigen woonzorgcentrum
- » Kortesseem en Alken zijn de besturen die ook eigen onderwijs aanbieden; Heers heeft ook een eigen kleuterschooltje dat vanaf 1/9/2021 zal worden gestopt
- » er zijn ook grote verschillen tussen de besturen in de **fiscale draagkracht; detail vindt u bij de exploitatieontvangsten**
- » merk op dat Kortesseem vanaf 2021 volgende activiteiten heeft overgedragen wat uiteraard een impact heeft op de cijfers en de beoordeling ervan:
 - de gezinszorg en de aanvullende thuiszorgdiensten
 - de poetsdienst
 - de kinderdagopvang



3B) De exploitatieontvangsten

3B a) Totaal en per inwoner (op jaarbasis)

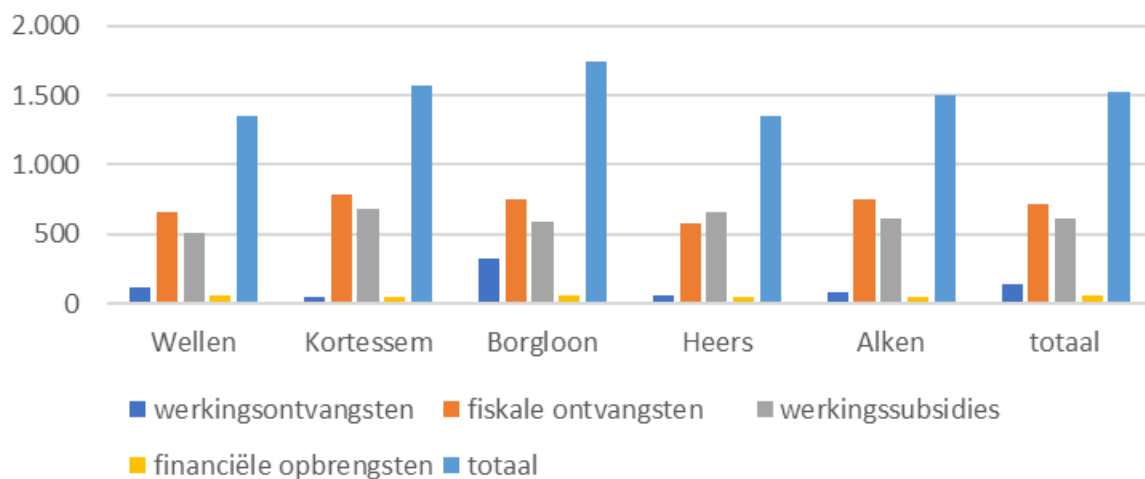
exploitatie ontvangsten - periode 2021-2025							
	Wellen	Kortesseem	Borgloon	Heers	Alken	totaal	
werkingsontvangsten	4.214.606	2.039.711	18.351.949	2.160.181	4.774.459	31.540.907	
fiskale ontvangsten	24.609.506	33.103.459	41.808.071	21.234.725	44.090.360	164.846.121	
werkingsubsidies	18.848.653	28.859.327	33.050.461	24.274.616	35.833.611	140.866.669	
financiële opbrengsten	2.335.656	2.083.516	3.556.366	1.797.585	3.037.955	12.811.077	
totaal	50.008.421	66.086.013	96.766.848	49.467.107	87.736.385	350.064.774	



exploitatie ontvangsten - periode 2021-2025 - per inwoner/per jaar							
	Wellen	Kortesseem	Borgloon	Heers	Alken	totaal	
werkingsontvangsten	114	48	330	59	82	137	
fiskale ontvangsten	664	785	752	579	755	717	
werkingsubsidies	509	684	595	662	613	613	
financiële opbrengsten	63	49	64	49	52	56	
totaal	1.349	1.567	1.741	1.348	1.502	1.522	



samenstelling exploitatieontvangsten periode 2021-2025 - per inwoner/per jaar



3B b) Korte toelichting

Borgloon heeft de hoogste werkingsontvangsten per inwoner onder meer te wijten aan het feit dat ze een woonzorgcentrum uitbaat.

De werkingssubsidies liggen over de 5 besturen ongeveer in dezelfde lijn.

De **fiscale ontvangsten** moeten gezien worden als de **combinatie tussen de aanslagvoet en de fiscale draagkracht**.

Hieronder een inzicht in de tarieven en de draagkracht.

gemeente of stad	inwonersaantal volgens RR 2020	OPC onroerende voorheffing OV	Procent aanvullende personenbelasting APB
Alken	11.632	850,00	7,00
Borgloon	11.010	1.039,00	8,50
Heers	7.338	1.007,56	7,50
Kortesseem	8.438	1.008,00	8,50
Wellen	7.353	850,00	7,80

gemeente	opbrengst APB	opbrengst 1% APB	opbrengst per inwoner	opbrengst OPC OV	opbrengst 100 OPC OV	opbrengst OPC OV per inwoner
Alken	3.617.930	516.847	311	3.874.602	455.836	333
Borgloon	3.504.450	412.288	318	3.449.682	332.019	313
Heers	1.985.261	264.701	271	1.589.182	157.726	217
Kortesseem	3.081.527	362.533	365	2.219.546	220.193	263
Wellen	2.309.195	296.051	314	1.819.846	214.100	247



De cijfers spreken voor zich.

Volgens de fusiefiche van ABB blijkt het volgende:

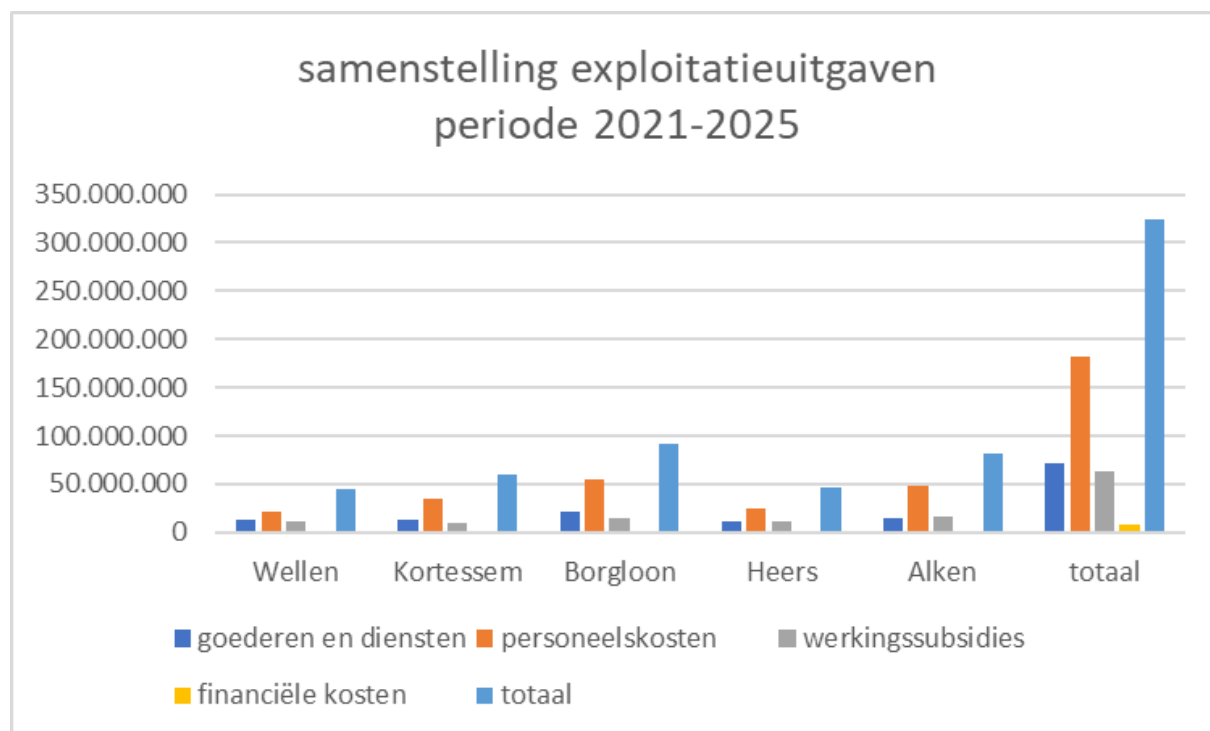
- » Indien alle besturen het laagste % APB zouden hanteren heeft dit een negatieve impact van € 1,4 mio
- » Indien alle besturen het laagste tarief OOV zouden hanteren heeft dit een negatieve impact van € 1,2 mio



3C) De exploitatieuitgaven

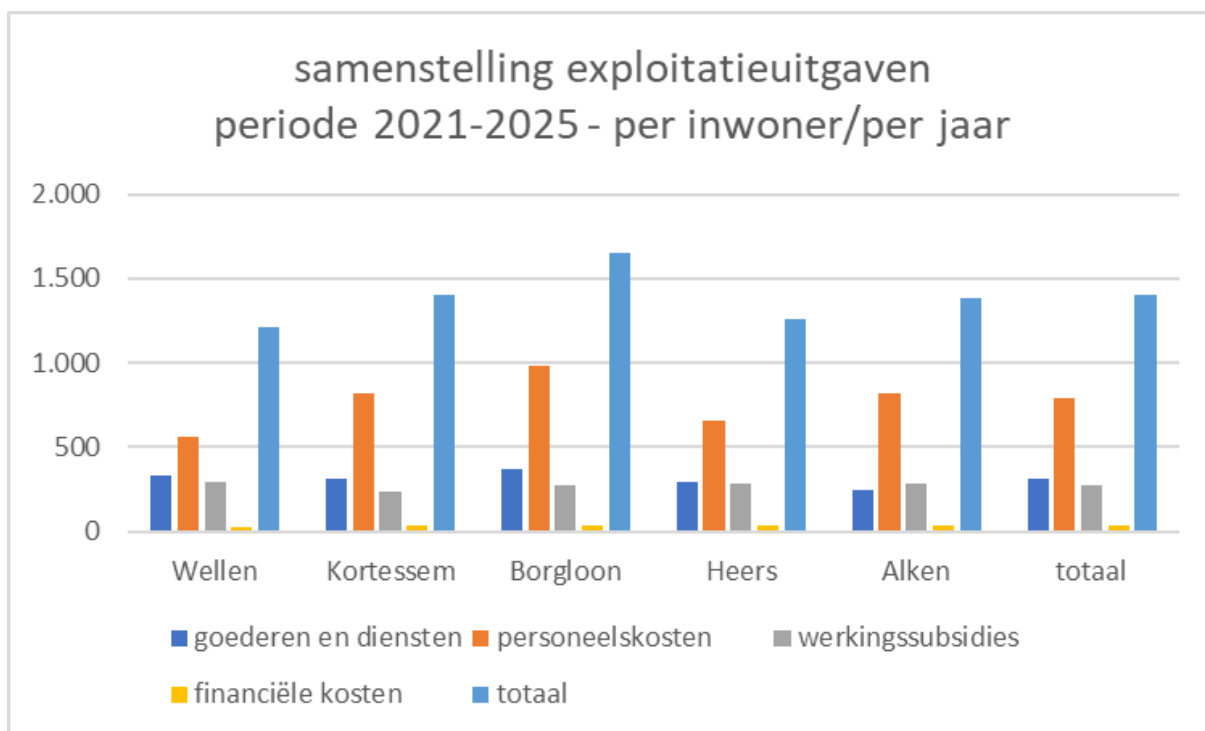
3C a) Totaal en per inwoner (op jaarbasis)

exploitatie uitgaven - periode 2021-2025							
	Wellen	Kortesseem	Borgloon	Heers	Alken	totaal	
goederen en diensten	12.257.042	13.041.445	20.609.927	10.706.253	14.644.824	71.259.492	
personeelskosten	20.858.223	34.580.481	54.664.210	24.011.475	47.936.616	182.051.005	
werkingssubsidies	10.989.031	9.874.620	15.034.291	10.489.603	16.621.045	63.008.590	
financiële kosten	949.137	1.618.407	1.761.730	1.166.232	1.878.473	7.373.979	
totaal	45.053.433	59.114.952	92.070.158	46.373.563	81.080.959	323.693.065	



exploitatie uitgaven - periode 2021-2025 - per inwoner/per jaar							
	Wellen	Kortesseem	Borgloon	Heers	Alken	totaal	
goederen en diensten	331	309	371	292	251	310	
personeelskosten	563	820	983	655	821	792	
werkingssubsidies	296	234	270	286	285	274	
financiële kosten	26	38	32	32	32	32	
totaal	1.216	1.401	1.656	1.264	1.388	1.408	





3C b) Korte toelichting

De werkingskosten per inwoner zijn voor Borgloon ook de hoogste; dit is normaal aangezien Borgloon ook de hoogste werkingsopbrengsten heeft. Dit alles te wijten aan de uitbating van een woonzorgcentrum.

De personeelskosten moeten als volgt worden gekaderd:

- » Borgloon baat een woonzorgcentrum uit
- » De cijfers van Kortesseem en Alken omvatten ook het onderwijs; Heers heeft ook een eigen kleuterschooltje dat vanaf 1/9/2021 zal worden gestopt

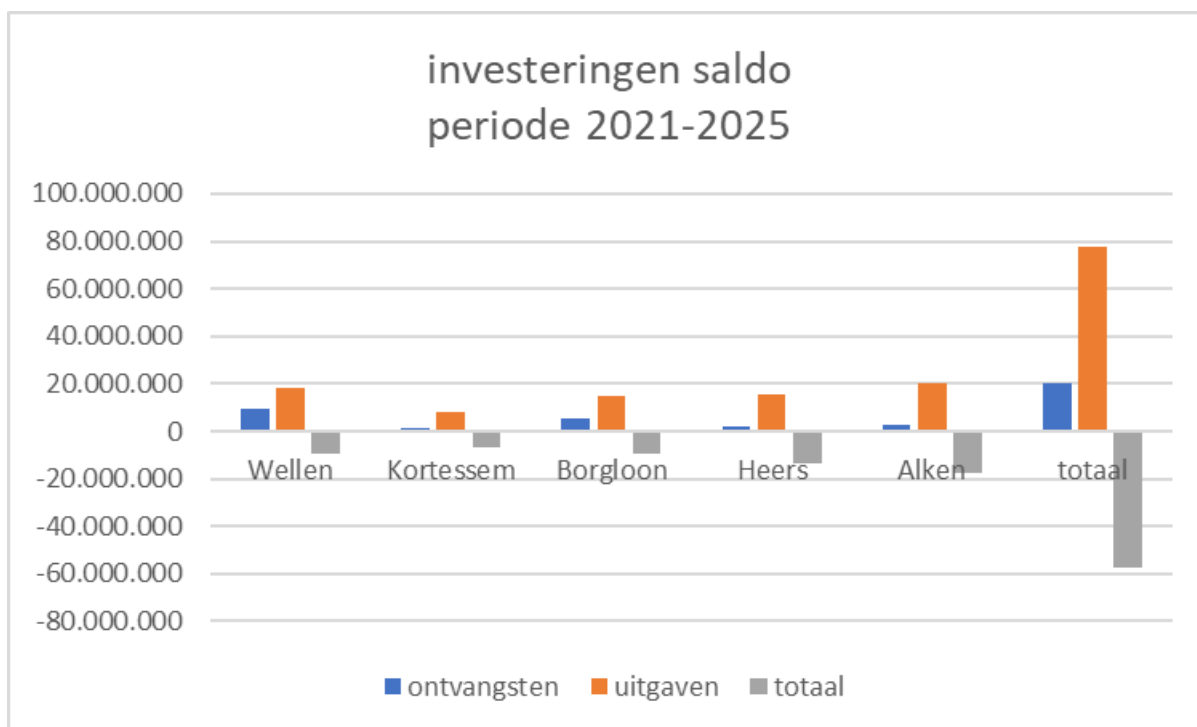
De werkingssubsidies liggen over de 5 besturen ongeveer in dezelfde lijn



4 Toelichting bij de investeringen

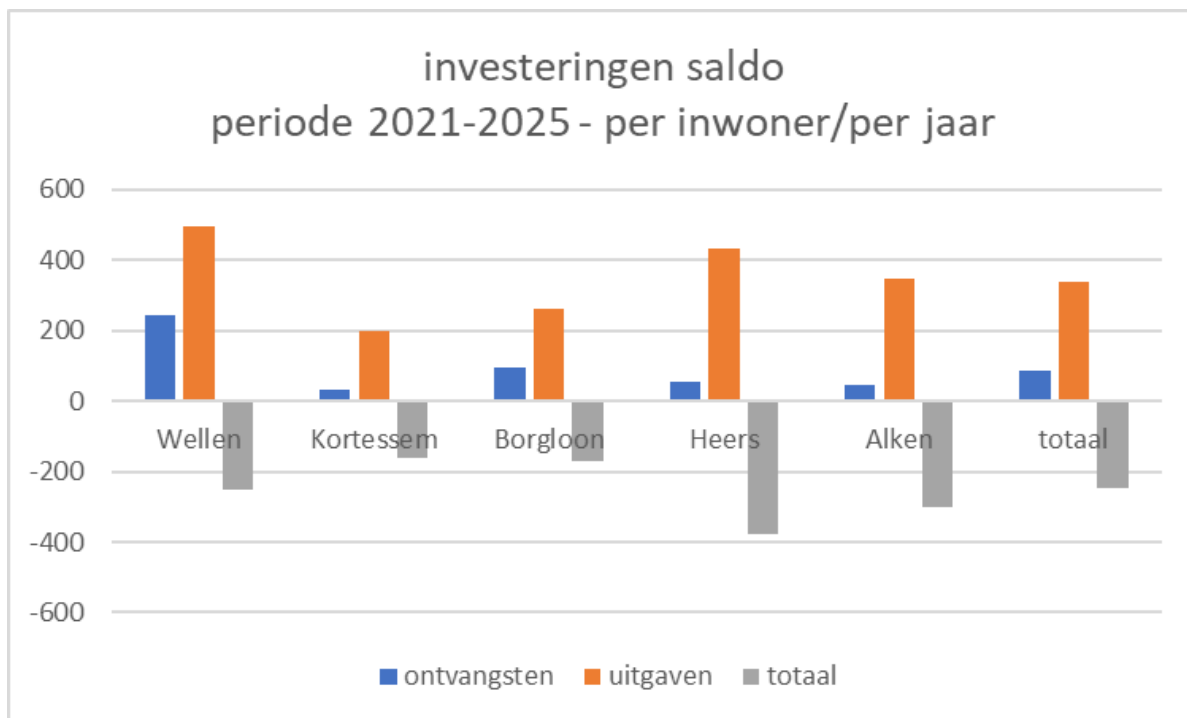
4a) Totaal en per inwoner (op jaarbasis)

investerings saldo - periode 2021-2025						
	Wellen	Kortesseem	Borgloon	Heers	Alken	totaal
ontvangsten	9.113.995	1.419.591	5.226.175	1.974.864	2.585.242	20.319.868
uitgaven	18.390.237	8.296.531	14.656.274	15.810.384	20.252.404	77.405.831
<u>totaal</u>	<u>-9.276.241</u>	<u>-6.876.940</u>	<u>-9.430.099</u>	<u>-13.835.520</u>	<u>-17.667.162</u>	<u>-57.085.963</u>



investerings saldo - periode 2021-2025 - per inwoner/par jaar						
	Wellen	Kortesseem	Borgloon	Heers	Alken	totaal
ontvangsten	246	34	94	54	44	88
uitgaven	496	197	264	431	347	337
<u>totaal</u>	<u>-250</u>	<u>-163</u>	<u>-170</u>	<u>-377</u>	<u>-302</u>	<u>-248</u>





4b) Korte toelichting

De hoogte van de investeringen in Wellen is mede te wijten aan het feit dat zij als enig bestuur haar rioleringen in eigen beheer heeft. Hier staan natuurlijk ook investeringssubsidies tegenover.

Borgloon heeft relatief ook meer investeringssubsidies; dit omvat ook de VIPA-subsidies gekoppeld aan het woonzorgcentrum.

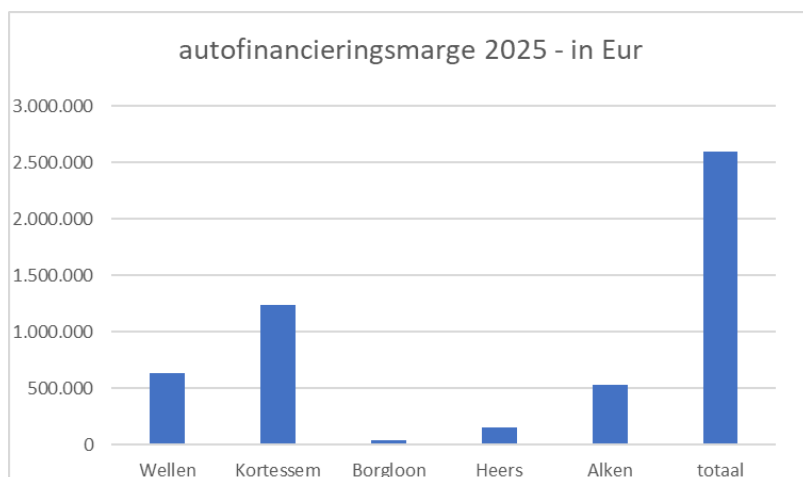
Kortesseem daarentegen heeft zeer weinig investeringssubsidies.



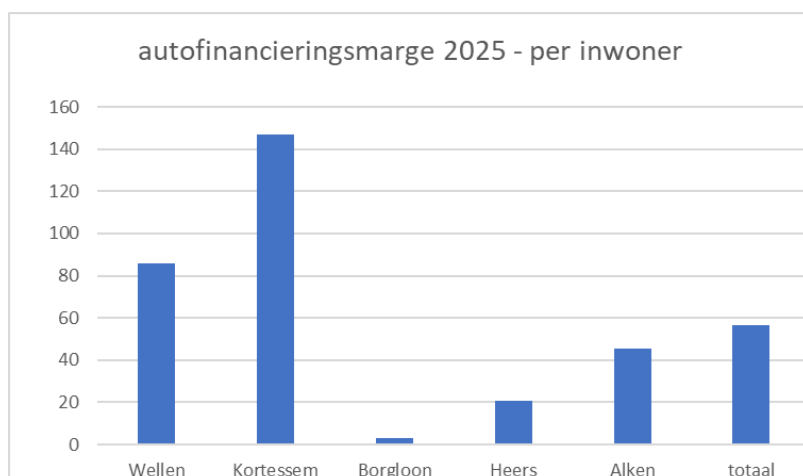
Deel 2 – Inzicht in de autofinancieringsmarge

1 Totaal en per inwoner

autofinancieringsmarge 2025 - in Eur					
<u>Wellen</u>	<u>Kortesseem</u>	<u>Borgloon</u>	<u>Heers</u>	<u>Alken</u>	<u>totaal</u>
636.648	1.238.065	35.363	150.071	533.380	2.593.527



autofinancieringsmarge 2025 - per inwoner					
<u>Wellen</u>	<u>Kortesseem</u>	<u>Borgloon</u>	<u>Heers</u>	<u>Alken</u>	<u>totaal</u>
86	147	3	20	46	56



2 Korte toelichting

De autofinancieringsmarge geeft weer in welke mate het exploitatieoverschot hoger is dan de terugbetalingen van leningen.

Kortessem heeft een vrije hoge autofinancieringsmarge; dit is te wijten aan de combinatie van:

- » Ze kan per inwoner een grote marge creëren tussen de exploitatieontvangsten en de exploitatieuitgaven
- » Ze heeft een vrije lage leningslast; mede te wijten aan het feit dat ze geen leningen opneemt in deze legislatuur

De autofinancieringsmarge van Borgloon is quasi onbestaande; deze van Heers is zeer laag.

Dit komt omdat de leningslasten bijna even hoog zijn als het exploitatieoverschot.

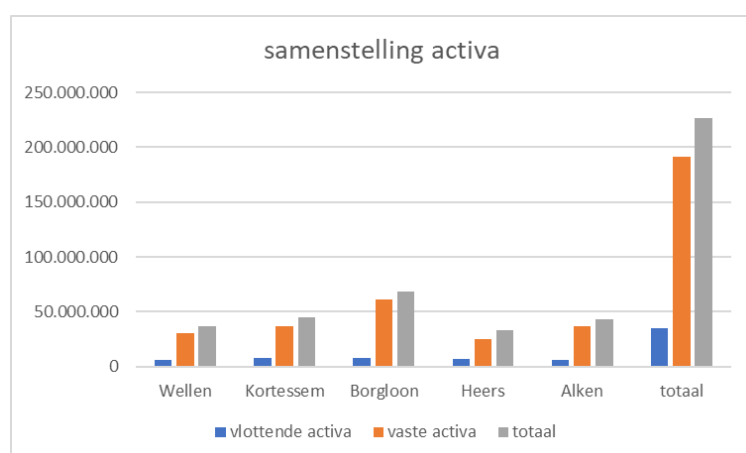


Deel 3 – Inzicht in enkele economische cijfers

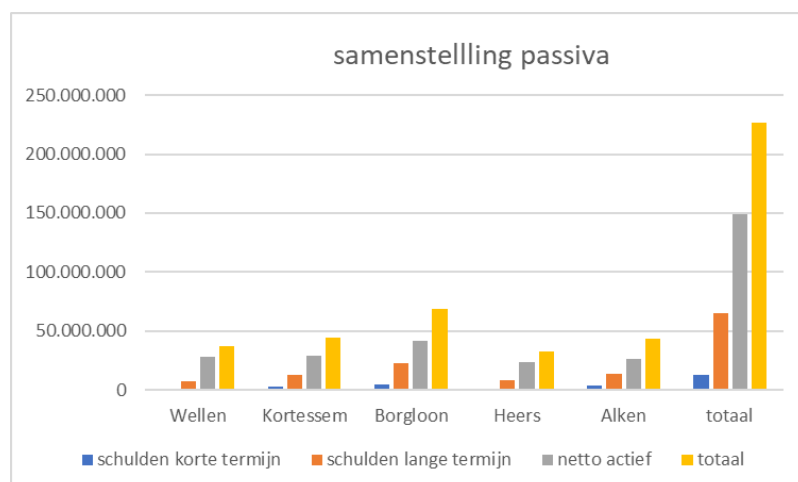
1 De samenstelling van de balans – lees bezittingen (activa) en schulden (passiva)

1a) In cijfers

samenstelling activa	<u>Wellen</u>	<u>Kortesseem</u>	<u>Borgloon</u>	<u>Heers</u>	<u>Alken</u>	<u>totaal</u>
vlottende activa	5.976.517	7.641.687	7.898.909	7.430.039	6.269.978	35.217.130
vaste activa	30.861.335	37.016.118	60.830.226	25.351.418	37.199.334	191.258.431
totaal	36.837.852	44.657.805	68.729.135	32.781.457	43.469.312	226.475.561



samenstelling passiva	<u>Wellen</u>	<u>Kortesseem</u>	<u>Borgloon</u>	<u>Heers</u>	<u>Alken</u>	<u>totaal</u>
schulden korte termijn	1.184.550	3.052.113	4.540.580	1.139.921	3.121.690	13.038.854
schulden lange termijn	7.373.284	13.042.576	22.592.058	7.849.954	13.956.348	64.814.220
netto actief	28.280.018	28.563.115	41.596.497	23.791.582	26.391.275	148.622.487
totaal	36.837.852	44.657.804	68.729.135	32.781.457	43.469.313	226.475.561



1b) Korte toelichting

De samenstelling van de bezittingen en de schulden zijn natuurlijk het gevolg van het uitgevoerde beleid van de voorbije legislaturen.

Borgloon verschilt het sterkste:

- » Haar investeringen zijn bijna het dubbele dan van de andere besturen
- » Haar leningsschulden zijn ook hoger dan die van de andere besturen maar zijn zeker niet het dubbele dan van de andere

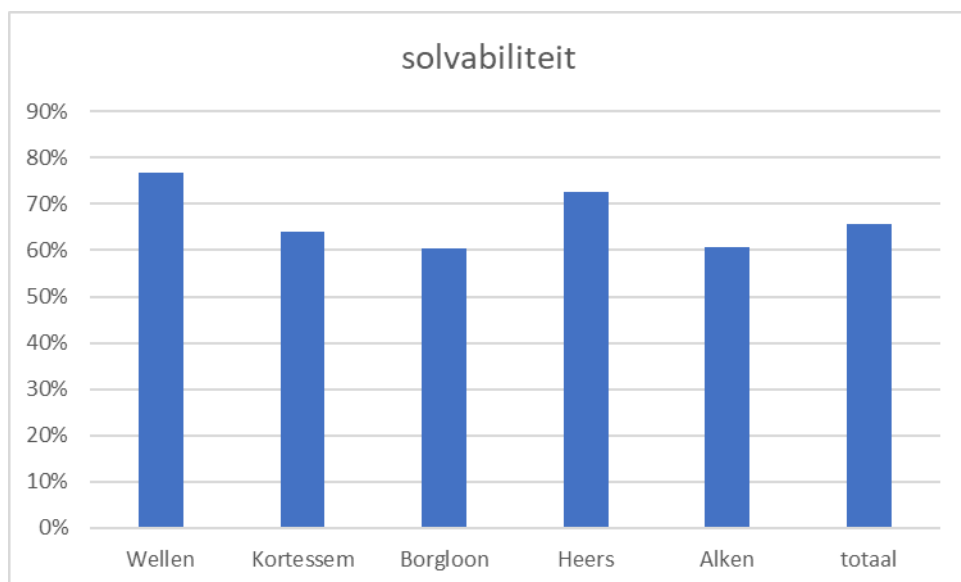
Wellen en Heers hebben een vrij lage lange termijn schuld.



2 De solvabiliteit

2a) In cijfers

solvabiliteit						
	<u>Wellen</u>	<u>Kortesse</u>	<u>Borgloon</u>	<u>Heers</u>	<u>Alken</u>	<u>totaal</u>
	77%	64%	61%	73%	61%	66%



2b) Korte toelichting

De solvabiliteit is de verhouding tussen het totaal van de bezittingen en de schulden.

Hoe moet men dit lezen/interpreteren ?

Als een bestuur geen schulden heeft dan is de solvabiliteit 100%; als een bestuur al zijn bezittingen volledig heeft beleend is de solvabiliteit 0 %.

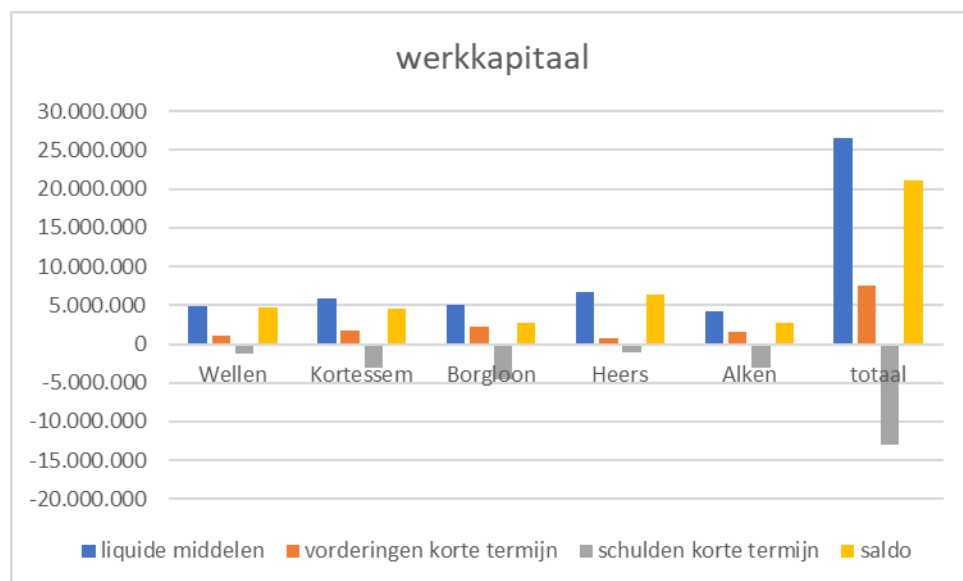
De zeer grote solvabiliteit van Wellen en de hoge solvabiliteit van Heers zijn te wijten aan de lage schuldgraad.



3 De liquiditeit of het werkkapitaal

3a) In cijfers

werkkapitaal	<u>Wellen</u>	<u>Kortesse</u>	<u>Borgloon</u>	<u>Heers</u>	<u>Alken</u>	<u>totaal</u>
liquide middelen	4.903.951	5.794.381	5.034.075	6.623.222	4.266.463	26.622.092
vorderingen korte termijn	1.072.566	1.808.157	2.237.307	806.817	1.551.585	7.476.432
schulden korte termijn	-1.184.550	-3.052.113	-4.540.580	-1.139.921	-3.121.690	-13.038.854
<u>saldo</u>	<u>4.791.967</u>	<u>4.550.425</u>	<u>2.730.802</u>	<u>6.290.118</u>	<u>2.696.358</u>	<u>21.059.670</u>



3b) Korte toelichting

De liquiditeit of het werkkapitaal zijn de gelden (niet alleen de bankrekeningen maar ook de korte termijn vorderingen en verminderd met de korte termijnschulden) die beschikbaar zijn om de dagdagelijkse activiteiten te kunnen uitvoeren.

De liquiditeit of het werkkapitaal zijn voor alle besturen goed tot zeer goed.

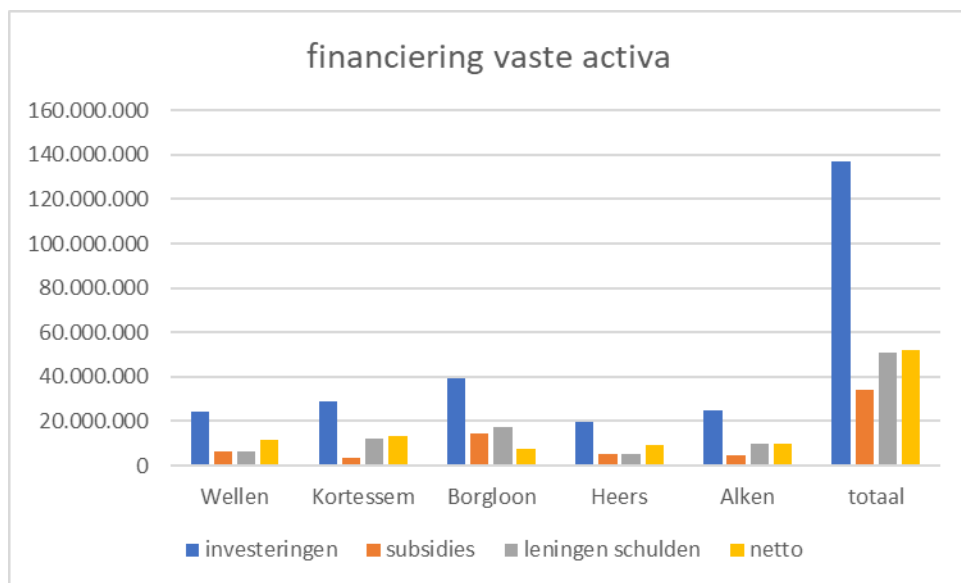
Deze van Heers ligt ruim boven het gemiddelde; deze van Borgloon en Alken liggen onder het gemiddelde.



4 De financiering van de vaste activa of investeringen

4a) In cijfers

financiering vaste activa		Wellen	Kortesseem	Borgloon	Heers	Alken	totaal
investerings		24.446.531	28.893.725	39.510.281	19.849.610	24.616.445	137.316.592
subsidies		6.494.403	3.351.140	14.421.968	5.121.533	4.855.795	34.244.839
leningen schulden		6.301.945	12.380.795	17.368.527	5.285.668	9.844.101	51.181.036
netto		11.650.183	13.161.790	7.719.786	9.442.409	9.916.549	51.890.717



4b) Korte toelichting

Deze cijfers geven aan hoe investeringen worden gefinancierd.

Dit kan:

- » Door het aangaan van leningen
- » Door subsidies
- » Door eigen gelden

D.w.z. dat Wellen en Kortesseem een groot deel van haar investeringen financiert met eigen gelden.

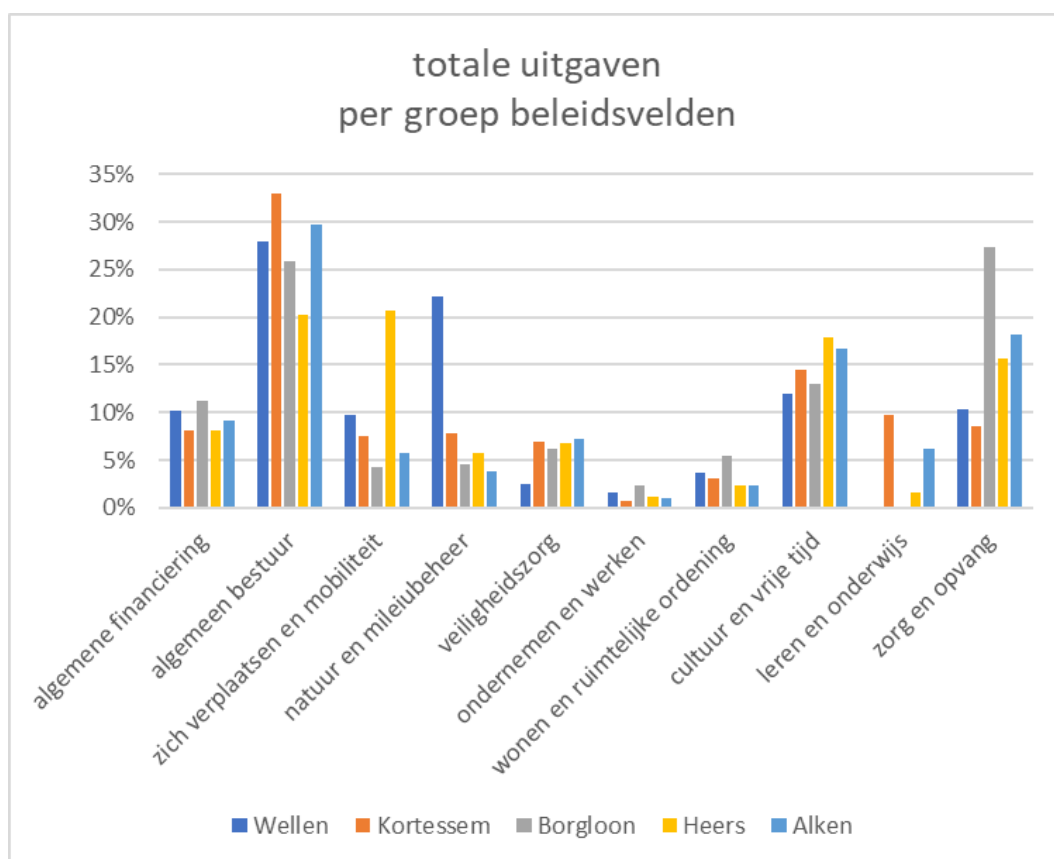
De investeringssubsidies van Kortesseem zijn relatief gezien veel lager dan bij de andere besturen. Deze van Borgloon zijn vrij hoog.



Deel 4 – Inzicht in de geldstromen per beleidsdomein

1 In cijfers

	Wellen	Kortesseem	Borgloon	Heers	Alken	gemiddelde
algemene financiering	10%	8%	11%	8%	9%	10%
algemeen bestuur	28%	33%	26%	20%	30%	27%
zich verplaatsen en mobiliteit	10%	8%	4%	21%	6%	9%
natuur en mileiubeheer	22%	8%	5%	6%	4%	8%
veiligheidszorg	3%	7%	6%	7%	7%	6%
ondernemen en werken	2%	1%	2%	1%	1%	1%
wonen en ruimtelijke ordening	4%	3%	5%	2%	2%	4%
cultuur en vrije tijd	12%	14%	13%	18%	17%	15%
leren en onderwijs	0%	10%	0%	2%	6%	3%
zorg en opvang	10%	9%	27%	16%	18%	17%
	<u>100%</u>	<u>100%</u>	<u>100%</u>	<u>100%</u>	<u>100%</u>	<u>100%</u>



2 Korte toelichting

De groepen van beleidsvelden zijn de sectoren waar de uitgaven van de besturen naar toe gaan.

Enkele **toelichtingen** bij deze cijfers:

- » Alles hangt af van de toewijzing van ontvangsten en uitgaven aan bepaalde beleidsvelden.
- » Sommige ontvangsten en uitgaven kunnen aan meerdere beleidsvelden worden toegewezen.
- » Dit is niet verkeerd aangezien er verschillende mogelijkheden zijn.
- » In het kader van deze beperkte analyse was het niet mogelijk al deze zaken 'gelijk' te trekken.

Maar toch enkele **vaststellingen**:

- » De hoogte van '**zich verplaatsen en mobiliteit**' in **Heers** heeft te maken met de omvangrijke Aquafin-projecten
- » De hoogte van '**natuur en milieubeheer**' in **Wellen** heeft te maken door het feit dat het bestuur haar rioleringen in eigen beheer heeft
- » De hoogte van '**cultuur en vrije tijd**' in **Heers** heeft te maken met het Cultuurhuis
- » De hoogte van '**leren en onderwijs**' in **Kortesse en Alken** heeft te maken met het eigen onderwijs dat beide besturen aanbieden
- » De hoogte van '**zorg en opvang**' in **Borgloon** heeft te maken met de het feit dat het bestuur een eigen woonzorgcentrum heeft



Deel 5 - Conclusie

Een conclusie maken in dit stadium is zeer gevaarlijk.

Ik herhaal nog even dat:

Enkel kijken naar 'het financiële' kan interessant zijn maar is zeker onvoldoende in het kader van de totale bestuurskrachtanalyse.

Het is niet omdat een bepaalde "ontvangst of uitgave" "groter of kleiner" is dat dit "beter of slechter" is. Je kan 'financiële cijfers' niet los zien van de strategie en het beleid.

In de tabel hierna wordt een samenvatting gemaakt van de belangrijkste kerncijfers + een beoordeling.

Deze beoordeling is mede gebaseerd op onze zeer ruime kennis van de financiën binnen de lokale besturen.

Een korte omschrijving van de verschillende termen:

Budgettair overschot einde 2025

Zijn de beschikbare 'geldenmiddelen' die per einde 2025 'over' zullen zijn in de veronderstelling dat de kredieten, zoals opgenomen in de meerjarenplanning, volledig uitgevoerd of gerealiseerd zijn.

Deze 'geldmiddelen' zullen dan bestaan uit de liquiditeiten op bankrekeningen, verhoogd met de uitstaande korte termijn vorderingen (of tegoeden) en verminderd met korte termijn schulden.

Autofinancieringsmarge 2025

Dit is een ratio om het structureel overschot te meten.

Het is het exploitatieresultaat (dus het verschil tussen de exploitatieontvangsten en de - uitgaven) verminderd met de leningslasten.

Een autofinancieringsmarge die positief is wil zeggen dat het exploitatieresultaat groter is dan de leningslasten.

Een autofinancieringsmarge die negatief is wil dus zeggen dat de leningslasten groter zijn dan het exploitatieresultaat. In deze situatie wil dit zeggen dat we dus aan het lenen zijn voor de klassieke exploitatie.

Exploitatieresultaat

Dit is het verschil tussen de exploitatieontvangsten en de exploitatieuitgaven.

Netto-actief

Dit is het verschil tussen al de bezittingen van de gemeente verminderd met al de schulden.



De **bezittingen** van de gemeente bestaan voornamelijk uit:

- » de vaste activa of de investeringen (na de afschrijvingen of economische slijtage)
- » de belangen of participaties of deelnemingen in andere organisaties
- » de korte termijn vorderingen (of tegoeden)
- » de liquiditeiten op bankrekeningen

De **schulden** van de gemeente bestaan uit:

- » de 'lange termijn' schulden – hoofdzakelijk de uitstaande leningen
- » de 'korte termijn' schulden – hoofdzakelijk werkingsschulden, ...

Het spreekt voor zich dat het netto-actief best voldoende ruim is.

Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie, of ook werkkapitaal genoemd, bestaat uit:

- » de liquiditeiten op bankrekeningen
- » verhoogd met de korte termijn vorderingen (of tegoeden)
- » verminderd met de korte termijn schulden

De liquiditeitspositie moet voldoende ruim zijn om vlot te kunnen 'werken'. (vandaar de notie werkkapitaal)

Solvabiliteit en schuldgraad

Solvabiliteit en schuldgraad gaan samen; samen geven ze 100%.

De solvabiliteit is de verhouding tussen het 'netto-actief' en het 'totaal van de bezittingen'.

De schuldgraad is de verhouding tussen 'de schulden' en het totaal van de 'bezittingen'.

Als een gemeente geen schulden heeft is de solvabiliteit 100% en is de schuldgraad 0%.
Als een gemeente evenveel schulden heeft als bezittingen is de solvabiliteit 0% en de schuldgraad 100%.

Dus hoe 'hoger' de solvabiliteit hoe 'beter'; hoe 'lager' de schuldgraad hoe 'beter'.

Het is belangrijk om de evolutie van de solvabiliteit door de jaren heen op te volgen.

Rentabiliteit

Rentabiliteit is mogelijks een eigenaardig begrip binnen de lokale besturen. Maar de rentabiliteit meten we door het 'resultaat' af te zetten tegen de 'operationele opbrengsten'.

Een rentabiliteit van vb 8% wil zeggen dat 'per € 1.000 operationele opbrengsten' we op het einde van het jaar € 80 overhouden (dus na de operationele uitgaven, financiële kosten, afschrijvingen, ...).

Dus dit is een belangrijke financiële parameter.



samenleving financiële analyse		Wellen	Kortesseem	Borgloon	Heers	Alken	totaal
aantal inwoners		7.413	8.437	11.118	7.337	11.684	45.989
mbt de meerjarenplanning							
budgettaire overschot einde 2025		2.260.000	2.376.000	1.894.000	1.123.000	2.541.000	10.194.000
budgettaire overschot einde 2025 per inwoner		305	282	170	153	217	222
beoordeling: geldruimte om beleid uit te voeren		voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	
autofinancieringsmarge 2025		637.000	1.238.000	35.000	150.000	533.000	2.593.000
autofinancieringsmarge 2025 per inwoner		86	147	3	20	46	56
beoordeling: structureel overschot		voldoende	ruim voldoende	te beperkt	beperkt	voldoende	
exploitatieresultaat periode 2021-2025		4.955.000	6.971.000	4.697.000	3.094.000	6.655.000	26.372.000
exploitatieresultaat op jaarbasis		991.000	1.394.200	939.400	618.800	1.331.000	5.274.400
exploitatieresultaat op jaarbasis per inwoner		134	165	84	84	114	115
beoordeling		sterk	zeer sterk	matig	matig	normaal	
mbt de jaarrekening per 31/12/20							
netto-actief		28.280.000	28.563.000	41.596.000	23.792.000	26.391.000	148.622.000
netto-actief per inwoner		3.815	3.385	3.741	3.243	2.259	3.232
beoordeling		ruim voldoende	ruim voldoende	ruim voldoende	ruim voldoende	ruim voldoende	
liquiditeitspositie		4.792.000	4.550.000	2.731.000	6.290.000	2.696.000	21.059.000
beoordeling liquiditeitspositie		sterk	sterk	normaal	sterk	normaal	
solvabiliteit		77%	64%	61%	73%	61%	66%
beoordeling (hoe hoger hoe beter)		zeer sterk	sterk	sterk	zeer sterk	sterk	
schuldgraad		23%	36%	39%	27%	39%	34%
beoordeling (hoe lager hoe beter)		zeer laag	laag	laag	zeer laag	laag	
rentabiliteit (resultaat tav de operationele opbrengsten)		3,5%	14%	negatief	7%	0,5%	2,2%
beoordeling		te beperkt	zeer goed	bij te sturen	beperkt	bij te sturen	

Een algemene overkoepelde conclusie

Een uitspraak over de 'financiële toestand en evolutie' moet natuurlijk gezien worden samen met de uitvoering (en dus de keuzes) van het beleid. Dus we moeten voorzichtig zijn om ons enkel te steunen op de 'financiële' zaken.

Het verleden – lees: de jaarrekening 2020

Wellen, Kortesseem en Heers hebben een sterke **liquiditeitspositie**.

Wellen en Heers hebben de sterkste **solvabiliteit** en dus ook de laagste **schuldgraad**. Ze hebben dus nog ruimte om bijkomend te lenen.

De **rentabiliteit** (lees: resultaat van het jaar t.a.v. de operationele opbrengsten) van Wellen is te beperkt; deze van Alken is quasi 0% en deze van Borgloon is negatief.

De toekomst – lees de meerjarenplanning 2021-2025

Wellen en Kortesseem hebben de grootste **budgettaire overschotten** per inwoner per einde 2025. Ze hebben dus beiden een betere budgettaire buffer.

Kortesseem heeft het sterkste **structureel overschot** per inwoner (of autofinancieringsmarge) einde 2025. Borgloon en Heers hebben een te beperkt structureel overschot.

Kortesseem heeft het hoogste exploitatieoverschot per inwoner (op jaarbasis).



DEEL 2

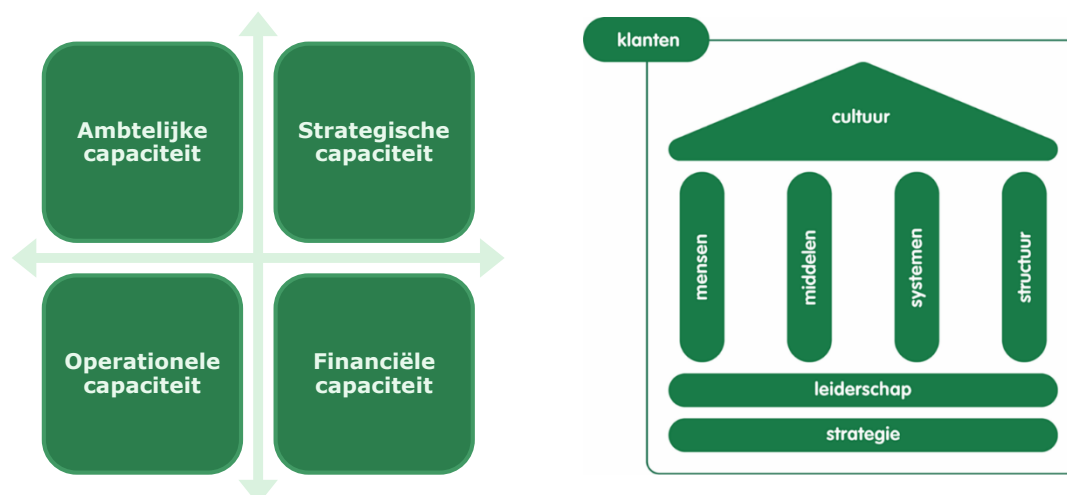
Individuele Bestuurskrachtanalyse





De bestuurskracht van Alken

*Bestuurskracht omschrijven we als het vermogen of de **ambtelijke, strategische, operationele en financiële capaciteit** om als bestuur de gewenste maatschappelijke ontwikkelingen en bijhorende **effecten te realiseren** en om de dienstverlening en taken goed uit te voeren.*



- » De 4 capaciteiten van bestuurskracht worden nader toegelicht a.d.h.v. *het 8-bouwstenenmodel van CC Consult*.
- » Het 8-bouwstenenmodel van CC Consult wordt uitvoerig toegelicht in bijlage.
- » De capaciteiten van bestuurskracht verhouden zich als volgt tot de bouwstenen:
 - Ambtelijke capaciteit: structuur, mensen
 - Operationele capaciteit: structuur, middelen, systemen, klanten
 - Strategische capaciteit: strategie, klanten
 - Financiële capaciteit: strategie, middelen
- » Deze studie is te beperkt om uitspraken te kunnen doen over de bouwsteen "cultuur".

In het kort

- » Alken kan in het algemeen aantonen bestuurskrachtig te zijn op de vier componenten binnen de schaal van de eigen gemeente.
- » Alken toont een gezonde motivatie om de interne organisatie goed uit te bouwen. Het écht strategisch werken en beleidsadviserend optreden met het managementteam kan men nog optimaliseren.
- » Alken botst echter op de grenzen van de bestuurskracht, vooral op het vlak van ambtelijke capaciteit: men is (te?) afhankelijk van individuen.
- » Alken lijkt zelf wel aan te voelen – zowel op beleids- als managementniveau – dat de grenzen van de bestuurskracht van het lokaal bestuur bereikt zijn.
- » De algemene "sfeer" rond het fusiethema is dat er al een voldoende besef is dat schaalvergroting de gemeente meer kan wapenen voor de toekomst. Echter, in Alken kwamen "twee pistes" naar voren:
 - enerzijds de piste van fusie met meerdere (kleinere) gemeenten;
 - anderzijds via Hasselt zoeken naar bestuurskrachtversterking.
- » De visies en voorkeuren hieromtrent lijken verschillend te zijn. Sommigen menen dat Alken niet "georiënteerd" is op Haspengouw en meer op Hasselt gericht is. Anderen menen dat Alken net een mooie toegangspoort is tot Haspengouw.



Ambtelijke capaciteit

- » **Ambtelijke capaciteit:** het vermogen om als organisatie
 - het juiste en kwalitatieve personeel aan te trekken én te behouden,
 - het personeel een evenwichtig takenpakket dat correspondeert met hun niveau aan te bieden (functieweging) en
 - de competenties verder te ontwikkelen.

- » **Alken vertoont positieve punten op het vlak van ambtelijke capaciteit:**
 - *Bouwsteen structuur:*
 - Het **organogram** wordt helder weergegeven en de **sleutelposities** van de **managementteamleden** zijn ingevuld.
 - Zoals blijkt uit de HR-data (cfr. deel 1 – foto) van dit rapport, heeft Alken een **relatief sterk kader aan A-niveaus en hogere B's** (4 VTE A-niveaus en 3,6 VTE B4-B5).
 - Alken heeft **relatief gezien een hoog aantal VTE (10,2 VTE) per 1000 inwoners** t.o.v. van de andere gemeenten, maar t.o.v. de gemeenten in de benchmark van CC Consult (cfr. supra – interne HR-data) zit het aantal dan weer op het gemiddelde.
 - Alken verkiest dienstverlening **in eigen beheer** en kiest er in het algemeen weinig voor om zaken uit te besteden. Dit leidt tot een ruime dienstverlening aan de burger in eigen beheer.
 - *Bouwsteen mensen*
 - De organisatie onderneemt actief initiatieven om het **HR-beleid** uit te bouwen en heeft ook de visie om hier actief op in te zetten. Het organogram werd ook vanuit die optiek recent hertekend. Er worden nu reeds kleine stappen gezet in de ontwikkeling van het HR-beleid, zoals het uitwerken van een onthaalbeleid en het voeren van periodieke “helikoptergesprekken” met medewerkers. De organisatie wil erover waken dat medewerkers voldoende kansen hebben om zich te ontplooien in de organisatie en wil groeipaden creëren, ingegeven vanuit het “retentiemanagement”. Men wil personeelsverloop naar de steden en gemeenten rond Alken tegengaan.
 - Algemeen vertoont Alken een **gezonde personeelsbeweging** met een beperkte uitstroom en met een sterkere instroom.

- » **Echter... de ambtelijke capaciteit van Alken lijkt ook erg kwetsbaar:**
 - *Bouwsteen structuur*
 - De kwetsbaarheid situeert zich voornamelijk in de **éénmansdiensten of “combi-functies”** én daarmee ook in de afhankelijkheid van **individuele medewerkers** (cfr. de bezetting bij “interne HR-data”).
 - Voornamelijk op het vlak van ruimtelijke ordening & omgeving ervaart Alken kwetsbaar te zijn, gezien deze profielen ook moeilijk te vinden zijn op de arbeidsmarkt. Dit houdt duidelijke **risico's** in:
 - Het uitwerken van een langetermijnvisie op de ruimtelijke omgeving is moeilijk indien de betrokken functies binnen ruimte zich voornamelijk op dossiers en individuele aanvragen moeten richten
 - Uittekenen en toepassen van een handhavingsbeleid
 - Het grote **project “Alken Valley” mist een projectleider** die het geheel kan trekken. Het lijkt erop dat Alken niet sterk genoeg is om een project van deze omvang zelf te trekken, waardoor het versnipperd wordt opgevolgd bij de diverse afdelingshoofden en deskundigen.



– *Bouwsteen mensen*

- Alken maakt de bewuste keuze om in te zetten op “hogere deskundigheid” (op A-niveau of met de graad B4-B5). Dit is een bewuste keuze, gezien men **concurrentie** ervaart van andere besturen of de private sector.
 - Alken ervaart duidelijke **concurrentie van de privésector**: het lokaal bestuur is weinig competitief t.o.v. de private markt. Diverse profielen zijn immers profielen die op de private markt doorgaans óók een aantrekkelijk salaris kunnen krijgen, en vaak zelfs aantrekkelijker. Dit geldt in sterke mate voor uitvoerend technische profielen.
- Alken ervaart ook **concurrentie van grotere lokale besturen**, die medewerkers doorgroeimogelijkheden kunnen geven die in een kleiner lokaal bestuur niet mogelijk zijn. Het is niet mogelijk om de medewerkers in de context van Alken diverse **loopbaanperspectieven** te geven.
- Gezien de ligging bij grotere steden, lijkt het erop dat sommige deskundigen ook vertrekken naar deze besturen. Een beweging die we elders in Vlaanderen ook zien, daar waar een klein lokaal bestuur zich dicht bij een centrumstad bevindt. Dit geeft een opwaartse druk op het personeelsbestand die voor een eerder kleine organisatie t.o.v. een grotere organisatie zwaarder weegt. Deze beweging is niet louter één-richting gezien Alken de laatste jaren ook medewerkers uit Hasselt heeft kunnen aantrekken. Het beklemtoont echter wel dat deze nabijheid ook de concurrentie op de arbeidsmarkt verhoogt.
- **Afdelingshoofden** zijn **zowel coördinerend als operationeel uitvoerend** aan de slag, wat kan leiden tot *bottle necks* en druk legt op deze functies. Bovendien wordt hierdoor de beleidsadviserende en ondersteunende taak t.a.v. het beleid minder diepgaand opgenomen. Hiermee doen we géén afbreuk aan de goede wil en competenties die de afdelingshoofden vandaag binnen het managementteam aan de dag leggen.
- Om de idee van het **HR-beleid** met groeipaden uit te bouwen, botst Alken op de grenzen van haar kleine schaal. Dit uit zich enerzijds in het feit dat er op zich minder mogelijkheden zijn, anderzijds door het feit dat de eigen HR-dienst een beperkte capaciteit aan medewerkers heeft die dit kunnen uitwerken.
- Het kortstondig en langdurig **ziekteverzuim** zijn respectievelijk gemiddeld en bovengemiddeld t.o.v. het Belgisch gemiddelde. Dit langdurig ziekteverzuim situeert zich vooral binnen het domein ondersteunende diensten waar enkele langdurige afwezigheden aanslepen. Dit legt druk op de werking en de financiën van het lokaal bestuur.

» Alken kijkt hiermee – op basis van onze ervaring – niet af van de algemene tendens in Vlaamse gemeenten met dit inwonersaantal; dit zijn gekende vaststellingen en risico's. De kwetsbaarheid van éénmansdiensten en het ontstaan combi-functies doen zich voor in (bijna) alle gemeenten met een laag inwonersaantal. We durven echter wel stellen dat Alken zich terdege bewust is van deze kwetsbaarheid.



Operationele capaciteit

- » **Operationele capaciteit:** het vermogen om als organisatie de werking en dienstverlening op een dergelijke wijze te kunnen organiseren dat
 - er continuïteit verzekerd is,
 - de organisatie in staat is om potentiële risico's te dekken,
 - er zo goed mogelijk tegemoet kan gekomen worden aan de wensen van de klanten en
 - er kan worden ingespeeld op hedendaagse, moderne en digitale vormen van dienstverlening.

- » **Alken vertoont positieve punten op het vlak van operationele capaciteit**
 - *Bouwsteen structuur*
 - Het **organogram** van Alken werd recent vernieuwd, na grondig te zijn doorsproken met het managementteam. Er zijn enkele opmerkelijke zaken te melden over het organogram:
 - Waar de vorige versie eerder aanleunde bij een "klassieke opbouw" van afdelingen of diensten, worden er in het nieuwe organogram *bepaalde stafdiensten gecombineerd met lijndiensten*:
 - Personeel – HRM wordt opgenomen in één afdeling met welzijn (sociale diensten, ouderen- en thuiszorg etc.). Deze combinatie komen we zelden tegen, maar kunnen we wel plaatsen gezien het allen te maken heeft met "mensgerichte dienstverlening", enerzijds naar de interne klant, anderzijds naar de externe klant.
 - ICT – GIS alsook communicatie & onthaal worden opgenomen in een afdeling waar ook alles wat te maken heeft met "omgevingsbeleid" (RO, milieu, vergunningen, mobiliteit...) én burgerzaken zich situeren. De combinatie van "omgevingsbeleid" (RO, milieu, vergunningen, mobiliteit...) én burgerzaken komen we niet vaak tegen, maar ondersteunen we vanuit de optiek dat ze allemaal te maken hebben met individuele (loket)dienstverlening en aanverwante thema's.
 - Gebouwenbeheer & poetsdienst – opgenomen bij technische dienst. Dit moeten we echter nuanceren, want hoewel "gebouwen en poets" eerder een facilitaire en dus ondersteunende dienst is, zien we dat veel lokale besturen dit combineren met een technische dienst.
 - Alken toont dus aan met een open blik te durven kijken naar het organogram en hiermee de noodwendigheden van de eigen werking op te vangen. De hiermee samenhangende **functieweging** wordt eerder ingeschat op basis van ervaring dan vanuit een eenduidige visie.
 - Er is een **managementteam** dat in de lijn ligt met de richtlijn van het decreet lokaal bestuur. Het managementteam heeft een goede samenstelling – alle diensten worden vertegenwoordigd – en komt tweewekelijks samen. Het managementteam tracht te focussen op dienstoverschrijdende thema's of dossiers die beleidsmatig getint zijn; hiermee blijft het managementteam "uit" de eerder operationele, dienstgebonden thema's. Deze worden hooguit in de variaronde behandeld.



- Alken kan aantonen, binnen de eigen mogelijkheden, toch sterk **projectmatig te werken**. Projectwerk situeert zich afdelingsoverschrijdend en hiermee geeft Alken ook aan dat sommige projecten net overkoepelend moeten worden aangepakt. Er wordt ook een projectmatige overlegstructuur uitgebouwd:
 - ... zowel per project: er wordt regelmatig dienstoverschrijdend gewerkt en met een duidelijke projectstructuur (zoals het oprichten van projectgebonden werkgroepen).
 - ... als overkoepelend. Er is een maandelijks opvolging van alle projecten, een schepen en een MAT-lid nemen hieraan deel.

Dit is een sterke praktijk, het lijkt er echter op dat Alken nog kan groeien in haar kennis en toepassing van projectmanagement.

- *Bouwsteen middelen*
 - In het algemeen is het technisch, ICT- en bureaumateriaal aanwezig. Vernieuwing van materiaal gebeurt “mondjesmaat”. Alken lijkt aldus niet uit te blinken, niettemin lijken er geen manifeste problemen op het vlak van middelen.
 - Gebouwenbeheer lijkt weinig proactief te worden aangepakt, omwille van beperkte mankracht op deze dienst.
- *Bouwsteen systemen*
 - Alken slaagt erin te werken aan een **systeem van organisatiebeheersing** op een tempo dat voor de organisatie haalbaar is. Er worden jaarlijks 1 à 2 processen grondig in vraag gesteld en herwerkt. Alken heeft zich reeds laten begeleiden voor organisatiebeheersing en tracht wel steeds gevolgd te geven aan de uitkomst van een audit.

» Er zijn echter ook beperkingen in de operationele capaciteit...

- *Bouwsteen structuur*
 - Het lijkt erop dat het **managementteam nog kan groeien** in haar werking: een échte efficiënte en effectieve (“to the point”) werking en vergadercultuur wordt momenteel nog niet veruitwendigd. Het is daarom ook aangewezen op structurele basis (bv. 3 tot 4 keer per jaar) een overleg managementteam – college te organiseren.
 - We hebben tevens de indruk dat het managementteam van Alken nog kan groeien in het beleidsadviserend vermogen.
 - De leden van het managementteam lijken de interne trekkers van een projectmatige werking. Het lijkt er echter ook op dat de **managementteamleden wel erg in beslag worden genomen door het overleg** dat hier onlosmakelijk me gekoppeld is, gegeven ook hun management- en afdelingsgerelateerd overleg. Dit kan leiden tot *bottle necks* en legt druk op deze functies. Het projectoverleg zelf is zeker een goede en aangewezen praktijk, maar kan nog sterker worden onderbouwd vanuit de diverse samenwerkende disciplines.
- *Bouwsteen klanten*
 - In Alken is er **geen uitgewerkt dienstverleningsconcept**, vooral omdat de infrastructuur van het gemeentehuis er niet op voorzien is. Daarnaast is er nog geen e-loket, geen *échte* front-back-office werking of snelbalie. Het werken op afspraak is vooral uit noodzaak ingevoerd in functie van dienstverlening tijdens de coronacrisis.

- » Hoewel Alken op het vlak van operationele capaciteit “mee” kan met de opdrachten van een lokaal bestuur en ondanks de kwetsbaarheden op vlak van ambtelijke



capaciteit goede voorbeelden van probleem-oplossend en projectmatig werken kan voorleggen, kunnen we wel vaststellen dat Alken ook niet *meer* kan doen omwille van haar schaal. Alken zal aldus blijven “verder werken” op de huidige manier en met de middelen en de man(- en vrouw)kracht die ze momenteel heeft. Gezien de evolutie van opdrachten en bevoegdheden in de lokale sector, **verwachten we dat Alken het alsmaar moeilijker zal hebben om het hoofd te bieden aan de uitdagingen van de toekomst.**

Strategische capaciteit

- » **Strategische capaciteit:** het vermogen om als organisatie
 - te kunnen inspelen op opportuniteiten en noodwendigheden in de omgeving,
 - innovatie en vernieuwing te initiëren,
 - de te ontwikkelen visie ook vertaald te krijgen in een daadkrachtig en coherent beleid voor de bevolking,
 - in te kunnen spelen op en het hoofd te bieden aan complexe uitdagingen.
- » **Alken vertoont positieve punten op het vlak van strategische capaciteit...**
 - *Bouwsteen strategie*
 - Het **meerjarenplan** is goed opgebouwd en geeft een duidelijke uitleg over de gekozen projecten en dienstverlening.
 - Alken heeft een visionair legislatuuroverschrijdend project uitgewerkt met “**Alken Valley**”, wat getuigt van inzicht om het grondgebied verder te doen floreren.
 - *Bouwsteen klanten*
 - Alken **communiceert** met de burger en tracht deze te **betrekken** bij het beleid. Er zijn de “klassieke” kanalen (zoals website, infomagazine en infoborden) en de diverse adviesraden. Deze laatste lijken ook eerder “klassiek” te zijn opgebouwd. Er zijn positieve en vernieuwende elementen te vinden rond communicatie en betrokkenheid, zoals de AlkenApp, deelname aan CitizenLab, visie rond “burgerbudgetten” (er is een reglement goedgekeurd waarbinnen er aan projecten van burgers budget kan worden verleend) en de oprichting van een “burgerplatform”.
 - Dit lijkt zich te vertalen in goede tot zeer goede score over tevredenheid van burgers over de werking van de gemeente (op diverse vlakken).
- » **... maar wat men wil is niet altijd eenvoudig te verwezenlijken**
 - Strategische capaciteit is sterk gelinkt aan ambtelijke capaciteit; wanneer de mankracht ontbreekt om beleid uit te voeren. Gezien de beperkte bezetting van sommige diensten, is **de uitrol van de visie van Alken kwetsbaar**.
 - Zo werd het project **Alken Valley** verlengd, gezien de ambtelijke capaciteit ontbreekt om dit écht te trekken. In de beleidsvoorbereidende fase had meer aandacht besteed moeten worden aan hoe men de ambtelijke opvolging van een dergelijk project zou aanpakken (bv. tijdelijke projectmanager). Bovendien is de **beleidsondersteunende rol van het management voor dergelijke projecten te beperkt**.
 - Het **werken met het meerjarenplan lijkt te weinig dynamisch**. Het meerjarenplan van Alken lijkt immers geen actief sturend document te zijn: alles wordt nauwlettend bijgehouden omdat dit nu eenmaal verwacht wordt van de lokale overheid, maar niet vanuit de optiek om zélf echt sturend te kunnen werken. Dit is vooral zonde van de inspanning.



- Daarnaast blijkt ook dat **het effectief realiseren van wat in het meerjarenplan staat, beter kan**. Getuige ook het feit dat het meerjarenplan geen écht sturend document is en meer de neiging heeft dat het pro forma wordt opgemaakt. Het lijkt erop dat, ondanks dat er een duidelijk meerjarenplan is, er beter moet overdacht worden wat er a priori in het plan moet komen te staan zodat in de beleidsopvolging minder kredietverschuivingen moeten gebeuren.

Financiële capaciteit

- » **Financiële capaciteit:** het vermogen om als organisatie op een kritische en berekende manier met de financiële middelen om te gaan zodat er
 - doordachte beslissingen genomen kunnen worden en
 - financiële ruimte kan gemaakt worden voor nieuw beleid.
- » **Alken is een financieel gezonde gemeente,** t.o.v. de vier andere gemeenten in de studie heeft Alken...
 - **voldoende geld-ruimte** om haar beleid te kunnen uitvoeren
 - einde 2025 een **voldoende structureel overschot**
 - een **normale positie aan liquiditeiten** – lees: een normale liquiditeitspositie
 - een **lage schuldgraad**– lees: de verhouding tussen de schulden en de bezittingen
 - een **sterke solvabiliteit**– lees: het overschot van Eur 26 mio t.o.v. de bezittingen
 - **bijna geen overschot t.a.v. de werkingsopbrengsten** – lees: geen goede rentabiliteit (dit is natuurlijk niet de hoofddoelstelling van een gemeente)
 - Alken kan aangeven de **financiële situatie goed te managen**.
 - Alken **kan nog groeien** door actiever de subsidiemogelijkheden op te zoeken en kostprijscalculaties van de diensten te doen. Bij toekomstige, grote projecten is het ook aangewezen dat Alken a priori de diverse financieringsmogelijkheden (incl. alternatieve financieringsmogelijkheden zoals publiek-private financiering) doordachter onderzoekt. Om dit te doen, botst Alken op de beperkingen in ambtelijke capaciteit.

Managementreactie Alken

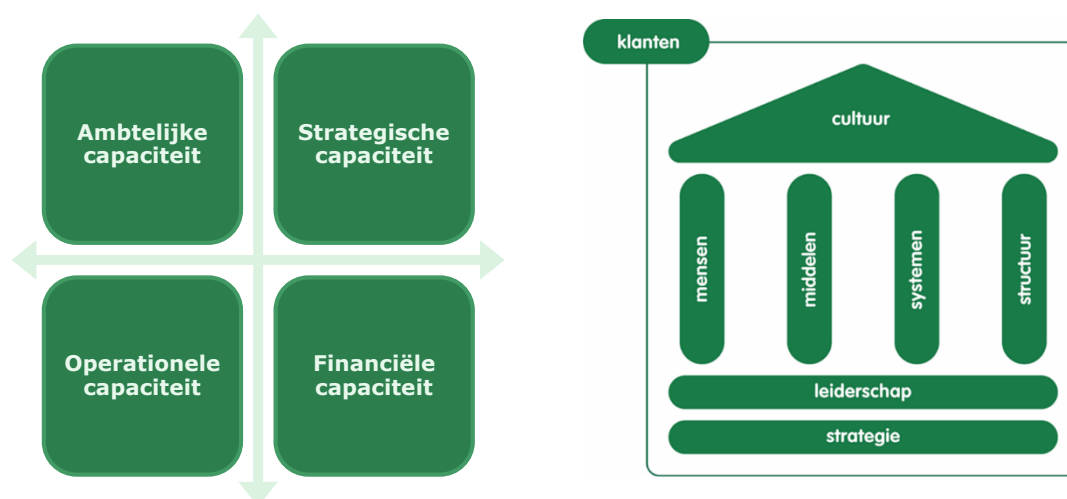
Geen managementreactie ontvangen.





De bestuurskracht van Borgloon

*Bestuurskracht omschrijven we als het vermogen of de **ambtelijke, strategische, operationele en financiële capaciteit** om als bestuur de gewenste maatschappelijke ontwikkelingen en bijhorende **effecten te realiseren** en om de dienstverlening en taken goed uit te voeren.*



- » De 4 capaciteiten van bestuurskracht worden nader toegelicht a.d.h.v. *het 8-bouwstenenmodel van CC Consult*.
- » Het 8-bouwstenenmodel van CC Consult wordt uitvoerig toegelicht in bijlage.
- » De capaciteiten van bestuurskracht verhouden zich als volgt tot de bouwstenen:
 - Ambtelijke capaciteit: structuur, mensen
 - Operationele capaciteit: structuur, middelen, systemen, klanten
 - Strategische capaciteit: strategie, klanten
 - Financiële capaciteit: strategie, middelen
- » Deze studie is te beperkt om uitspraken te kunnen doen over de bouwsteen "cultuur".

In het kort

- » Borgloon kan in het algemeen aantonen bestuurskrachtig te zijn op drie componenten binnen de schaal van de eigen gemeente, maar de financiële capaciteit verdient bijzondere aandacht: het exploitatieresultaat¹⁵ – als motor van de hele financiën van het lokaal bestuur – is te beperkt en de rentabiliteit¹⁶ is zelfs negatief.
- » Borgloon slaagt erin een normale, reguliere werking uit te bouwen maar er zijn indicaties van een verkokerde werking. Borgloon dient in eerste instantie werk te maken van een actief managementteam om het sectoroverschrijdend en strategisch werken beter in te bedden in de organisatie.
- » Borgloon ervaart zelf dat de grenzen van de bestuurskracht bereikt worden. Het gebrek aan schaalvoordelen in de bezetting van de diensten voelt als een beperking om grotere uitdagingen aan te gaan.

¹⁵ Verschil tussen de exploitatieontvangsten en de exploitatieuitgaven

¹⁶ Resultaat t.o.v. operationele opbrengsten



- » Borgloon is zich bewust van zijn kwetsbaarheid, maar is tegelijkertijd trots op zijn verwezenlijkingen en wil ook in de toekomst ambitieus blijven.
- » De algemene "sfeer" rond het fusiethema is dat schaalvergroting noodzakelijk is om de ambities waar te maken. Men is op zoek naar een partner die eenzelfde ambitieniveau nastreeft.



Ambtelijke capaciteit

- » **Ambtelijke capaciteit:** het vermogen om als organisatie
 - het juiste en kwalitatieve personeel aan te trekken én te behouden,
 - het personeel een evenwichtig takenpakket dat correspondeert met hun niveau aan te bieden (functieweging) en
 - de competenties verder te ontwikkelen.

- » **Borgloon vertoont enkele positieve aspecten op het vlak van ambtelijke capaciteit:**
 - *Bouwsteen structuur*
 - Het **organogram** van Borgloon is in het algemeen ingevuld; er lijken immers weinig niet ingevulde functies te zijn in het organogram. Er ontbreekt één sleutelfunctie in het MAT. De organisatiestructuur is logisch opgebouwd met een duidelijke clustering van diensten waardoor het geheel werkbaar blijft. Aandachtspunten hier zijn evenwel het groot aantal hiërarchische trappen binnen de sector ruimte en de breedte van de sector mens.
 - Niettegenstaande de indruk wordt gewekt dat Borgloon beschikt over een zeer hoge **personeelsbezetting**, is deze laag tot gemiddeld indien er abstractie wordt gemaakt van het woonzorgcentrum: het hogere personeelsaantal van Borgloon is immers voornamelijk gebonden aan de bemanning van het woonzorgcentrum. Wordt het WZC uit de verhouding gehaald dan zien we dat Borgloon qua effectieve bezetting eerder op een laag tot gemiddeld niveau zit voor zijn grootte (9,1 VTE / 1000 inwoners, waar de benchmark van CC Consult 10 VTE / 1000 inwoners is (excl. woonzorgcentrum)), zij het met een groter aandeel aan A- en B-profielen. Borgloon kan immers een beroep doen op 7,2 VTE A-functies en 32 VTE B-functies. Hierdoor beschikt Borgloon over een relatief **sterk uitgebouwd "bovenkader"** t.a.v. andere besturen van zijn grootte (cf. interne HR-data).
 - Diverse **diensten werden uitgebouwd** om tegemoet te komen aan specifieke beleidsdoelstellingen: dit heeft geleid tot o.m. een sterk uitgebouwde toeristische dienst. Men lijkt zich er van bewust dat dit betekent dat andere diensten minder sterk bezet zijn.
 - *Bouwsteen mensen*
 - Het kortstondig **ziekteverzuim** binnen de organisatie is vrij laag waardoor de impact op de werking van de organisatie beperkt is¹⁷. Het langdurig ziekteverzuim ligt vrij hoog, dit situeert zich vooral in de domeinen ouderenzorg (woonzorgcentrum) en ruimte.

- » **Echter... de ambtelijke capaciteit van Borgloon lijkt ook erg kwetsbaar:**
 - *Bouwsteen structuur*
 - Borgloon heeft diverse **"(g)éénmansdiensten" of "combi-functies"** (cfr. de bezetting bij "interne HR-data"). (G)éénmansdiensten maken de organisatie erg afhankelijk van deze ene medewerker en dus kwetsbaar. Borgloon is niet in de mogelijkheid om elke dienst met minstens één medewerker te bezetten. Dit houdt duidelijke **risico's** in zoals het moeilijk kunnen uitwerken van een langetermijnvisie in de ruimtelijke omgeving.

¹⁷ Het langdurig ziekteverzuim ligt echter hoger dan het Belgische gemiddelde. De weerslag op de organisatie van langdurig ziekteverzuim kan doorgaans beter worden opgevangen. Bovendien weten we dat langdurig ziekteverzuim in lokale besturen hoger ligt dan in de privésector.



- Borgloon ervaart dat het moeilijk is voldoende expertise aan te werven: technische profielen binnen de sector ruimte (zowel ruimtelijke ordening als projectplanning), zorgprofielen woonzorgcentrum (directeur, hoofdverpleegkundige, ...), BKO, lokale economie
 - Borgloon wordt geconfronteerd met een **hoge in- en uitstroom** van medewerkers, wat wijst op moeilijkheden om medewerkers te behouden. De organisatie slaagt er doorgaans wel in deze functies in te vullen, met uitzondering van de profielen hierboven beschreven.
 - Borgloon ervaart duidelijke **concurrentie van de privésector**: het lokaal bestuur is weinig competitief t.o.v. de private markt. De bovenstaande profielen zijn immers profielen die op de private markt doorgaans óók een aantrekkelijk salaris kunnen krijgen, en vaak zelfs aantrekkelijker. Dit geldt in sterke mate voor uitvoerend technische profielen.
 - Borgloon ervaart ook **concurrentie van grotere lokale besturen**, die medewerkers doorgroeimogelijkheden kunnen geven die in een kleiner lokaal bestuur niet mogelijk zijn. Het is niet mogelijk om de medewerkers in de context van Borgloon diverse **loopbaanperspectieven** te geven.
 - Het is voor de schaalgrootte van de stad Borgloon niet mogelijk om functies te voorzien die zich louter kunnen richten op strategisch en beleidsondersteunend werk. Diverse expertenfuncties raken bovendien niet ingevuld, wat de operationele last verzwaaert. In Borgloon zijn **sectorcoördinatoren hierdoor zowel strategisch als operationeel uitvoerend** aan de slag, wat kan leiden tot *bottle necks* en druk legt op deze functies. Bovendien wordt hierdoor de beleidsadviserende en ondersteunende taak t.a.v. het beleid minder diepgaand opgenomen. Hiermee doen we géén afbreuk aan de goede wil en competenties die de sectorcoördinatoren vandaag aan de dag leggen. De kracht van het bovenkader wordt hierdoor echter niet optimaal benut.
- *Bouwsteen mensen*
- Het uitbaten en organiseren van het **woonzorgcentrum** vereist zowel specifieke deskundigheid die moeilijk te vinden is als een continuïteit van dienstverlening die moeilijk te garanderen is.
 - Het **HR-beleid** is onvoltooid, daar niet alle facetten worden vormgegeven. Zo is er nog geen visie op leiderschap uitgewerkt, vinden evaluaties niet structureel plaats en is de organisatiestructuur onderhevig aan historische groei. Het HR-beleid weet m.a.w. onvoldoende om te gaan met de hierboven beschreven uitdagingen. De personeelsdienst werkt eerder beheersmatig dan dat ze inzet op personeelsbeleid.
- » Borgloon wijkt hiermee – op basis van onze ervaring – niet af van de algemene tendens in Vlaamse gemeenten met dit inwonersaantal; dit zijn gekende vaststellingen en risico's. De kwetsbaarheid van éénmansdiensten en het ontstaan combi-functies doen zich voor in (bijna) alle gemeenten met een laag inwonersaantal. Borgloon lijkt zich bewust te zijn van deze kwetsbaarheid.



Operationele capaciteit

- » **Operationele capaciteit:** het vermogen om als organisatie de werking en dienstverlening op een dergelijke wijze te kunnen organiseren dat
 - er continuïteit verzekerd is,
 - de organisatie in staat is om potentiële risico's te dekken,
 - er zo goed mogelijk tegemoet kan gekomen worden aan de wensen van de klanten en
 - er kan worden ingespeeld op hedendaagse, moderne en digitale vormen van dienstverlening.

- » **Borgloon vertoont positieve punten op het vlak van operationele capaciteit**
 - *Bouwsteen structuur*
 - Het uitgewerkte **organogram** kwam tot stand met een bewuste clustering van sectoren en aandacht voor de **functieweging** om "competitief" te kunnen zijn en de gewenste doelstellingen te realiseren. Een aandachtspunt is echter wel dat het structureel werken rond functieweging en opvolging van het organogram te weinig gebeurt.
 - *Bouwsteen middelen*
 - De organisatie is **voldoende voorzien van ICT en technische middelen**; de nodige budgetten worden vrijgemaakt om deze up-to-date te houden.
 - Om de nodige continuïteit te bieden op vlak van ICT werd besloten dit volledig op te nemen i.s.m. een externe partner.
 - *Bouwsteen systemen*
 - Borgloon slaagt erin te werken aan een **systeem van organisatiebeheersing** aan een tempo dat voor de organisatie haalbaar is. Externe ondersteuning compenseert hier voor het gebrek aan een interne expert OBS.
 - *Bouwsteen klanten*
 - De coronaperiode heeft gezorgd voor een versnelling en voor de acceptatie (zowel intern als bij de klanten) van het werken op afspraak.

- » **Er zijn echter obstakels te overwinnen om de operationele capaciteit te optimaliseren...**
 - *Bouwsteen structuur*
 - Een **managementteam** dient kernachtig samengesteld te zijn en zou bij volledige bezetting de ganse organisatie moeten reflecteren. Momenteel is dit niet het geval en komt het orgaan **niet structureel samen**. Een randvoorwaarde is hierbij dat er ook voldoende autonomie wordt gegeven aan dit orgaan. De waardering vanuit het CBS voor dit aspect lijkt eerder beperkt omdat de noodzaak minder wordt ingezien vanwege de nauwe contacten met individuele sectorcoördinatoren. Hierdoor ontstaan echter onduidelikheden en spanningen over de reikwijdte van de beslissingsbevoegdheid van het MAT en diens beleidsondersteunende rol. Het managementteam kan daarom nog **groeien in beleidsvoorbereidende en – adviserende capaciteit**. We raden aan een duidelijk afsprakenkader op te maken voor de samenwerking tussen CBS en MAT zodat de ambtelijke expertise van het MAT efficiënter benut wordt om het CBS strategisch te ondersteunen.
 - Projectwerking en de algemene interne werking worden gekenmerkt door pragmatiek gebaseerd op goede onderlinge verstandhoudingen. Het **ontbreekt de organisatie echter aan mature**



projectmanagementtechnieken. Voor elk project wordt een verantwoordelijke aangeduid en volgt de sectorcoördinator de projectgroep op. Projecten die sectoren overstijgen vallen evenwel moeilijker te structureren.

- Door enkele langdurige afwezigheden en diverse éénmansdiensten verhoogt de druk op de medewerkers. Hierdoor komt de **flexibiliteit van de medewerkers onder druk** te staan. Immers, wie zelf veel werkdruk ervaart, heeft het moeilijker om nog taken van een collega over te nemen of een extra project op te nemen.

– *Bouwsteen middelen*

- **Gebouwenbeheer** mag gezien de vele sites meer proactief en integraal worden aangepakt. Er is een verantwoordelijke voor de gebouwen maar die neemt dit op bovenop zijn overige taken.

– *Bouwsteen systemen*

- De **kritische processen** van de organisatie worden slechts in **beperkte mate uitgetekend**. Dit verhoogt het risico indien iemand uitvalt bij éénmansdiensten. Algemeen is er nog werk aan de bewustwording van organisatiebeheersing doorheen de organisatie.

– *Bouwsteen klanten*

- Er is geen volwaardig uitgewerkt **dienstverleningsconcept**, maar Borgloon werkt in het gemeentehuis de facto wel volgens de principes onthaal – front office – back office. Toegankelijkheid en laagdrempeligheid primeren binnen de organisatie maar er wordt niet structureel onderzocht of het dienstverleningsconcept dit ook echt realiseert. Bovendien wordt het dienstverleningsconcept beperkt door de realiteit van het gebouw

- » Hoewel Borgloon “mee” kan met de opdrachten van een lokaal bestuur en sterke praktijken kan voorleggen op vlak van operationele capaciteit, ondanks de kwetsbaarheden op vlak van ambtelijke capaciteit, kunnen we wel vaststellen dat Borgloon wordt beperkt door haar schaal. Borgloon zou werk moeten maken van een doorstart met het managementteam om als organisatie weer stappen vooruit te kunnen zetten. Daarnaast **verwachten we echter dat Borgloon het alsmaar moeilijker zal hebben om het hoofd te bieden aan de uitdagingen van de toekomst.**



Strategische capaciteit

- » **Strategische capaciteit:** het vermogen om als organisatie
 - te kunnen inspelen op opportuniteiten en noodwendigheden in de omgeving,
 - innovatie en vernieuwing te initiëren,
 - de te ontwikkelen visie ook vertaald te krijgen in een daadkrachtig en coherent beleid voor de bevolking,
 - in te kunnen spelen op en het hoofd te bieden aan complexe uitdagingen.

- » **Borgloon vertoont positieve punten op het vlak van strategische capaciteit...**
 - *Bouwsteen strategie*
 - Borgloon getuigt van **visie** en legt daarbij vooral de klemtoon op toerisme. De beleidsploeg onderneemt ook grotere projecten die eerder op langere termijn een voordeel opleveren voor de burger.
 - Het **meerjarenplan** is divers en vertoont verschillende engagementen met een sterke klemtoon op toerisme.
 - Men toont zich bereid om na te denken over de rol van een lokaal bestuur als actor of als regisseur. Uitbesteding van bepaalde taken kan overwogen worden maar gebeurt voorsnag minder structureel.
 - *Bouwsteen klanten*
 - **Participatie** van burgers aan het beleid gebeurt vooral via de verplichte adviesraden. Bij grote projecten worden participatietrajecten en hoorzittingen opgestart. Er is met andere woorden aandacht voor participatie, maar de organisatie ervaart problemen om elke laag van de gemeente ook effectief te betrekken.
 - Er wordt een **communicatieplan** opgemaakt om actiever te communiceren met de burger.

- » **... maar wat men wil is niet altijd eenvoudig te verwezenlijken en men dient op te letten voor een té nauwe betrokkenheid van het beleid**
 - Strategische capaciteit is sterk gelinkt aan ambtelijke capaciteit; wanneer de mankracht ontbreekt om beleid uit te voeren. Gezien de beperkte bezetting van sommige diensten, is **de uitrol van de visie van Borgloon kwetsbaar**.
 - De politiek-ambtelijke werking kan het best omschreven worden als het **schepenmodel**, met een nauwe betrokkenheid van schepenen bij individuele projecten. De organisatie dient echter nog te groeien in haar balans tussen enerzijds een zeer nauwe betrokkenheid van schepenen bij projecten die hen nauw aan het hart liggen en anderzijds voldoende vrijheid geven aan management en diensten om visie en strategie te vertalen in de praktijk.
 - De **beleidsondersteunende rol van het management is te beperkt**. Er lijkt immers ook weinig vertrouwen te zijn tussen administratie en beleid. Mits een fijnere afstemming van de beleidsmatige visie op de ambtelijke en operationele capaciteit, weet Borgloon wellicht meer te realiseren.
 - Het **meerjarenplan** wordt financieel opgevolgd, maar wordt niet structureel gehanteerd als instrument voor beleidsopvolging. Ad-hocbeleid is hierdoor een reëel risico maar wel eerder vanuit de intentie in te spelen op onverwachte opportuniteiten.
 - Het lijkt erop dat Borgloon binnen haar schaal **op haar grenzen stuit om op de échte grote gemeente-overschrijdende uitdagingen** in te zetten (ruimtelijke ordening, vergrijzing, toerisme) .



Financiële capaciteit

- » **Financiële capaciteit:** het vermogen om als organisatie op een kritische en berekende manier met de financiële middelen om te gaan zodat er
 - doordachte beslissingen genomen kunnen worden en
 - financiële ruimte kan gemaakt worden voor nieuw beleid.
- » **Borgloon is een financieel gezonde gemeente, maar het exploitatieresultaat¹⁸ – als motor van de hele financiën van het lokaal bestuur – is te beperkt.** T.o.v. de vier andere gemeente in de studie heeft Borgloon...
 - **voldoende geld-ruimte** om haar beleid te kunnen uitvoeren
 - einde 2025 een **'te' beperkt structureel overschot**
 - een **normale positie aan liquiditeiten** – lees: een normale liquiditeitspositie
 - een **lage schuldgraad** – lees: de verhouding tussen de schulden en de bezittingen
 - een **sterke solvabiliteit** – lees: het overschot van Eur 42 mio t.o.v. de bezittingen
 - **'geen' overschot t.a.v. de werkingsopbrengsten** – lees: een negatieve rentabiliteit (dit is natuurlijk niet de hoofddoelstelling van een gemeente)
 - Borgloon moet de **rentabiliteit bijsturen**.
 - Het is een sterk punt dat Borgloon voor het project “de Stroopfabriek” PPS-constructies en overige (verzelfstandigde) structuren actief heeft onderzocht. Hierna werd het AGB De Stroopfabriek opgericht.
 - Borgloon kan nog groeien door op een gestructureerde basis aan kostprijscalculaties te doen i.f.v. de te nemen beslissingen over dienstverlening. Wel is het positief dat regelmatig de retributies worden herzien.
 - Borgloon kan nog groeien door actiever de subsidiemogelijkheden op te zoeken, hier botst Borgloon op de beperkingen in ambtelijke capaciteit en is de afhankelijkheid van de inspanningen van de burgemeester erg groot.

Managementreactie Borgloon

Geen managementreactie ontvangen.

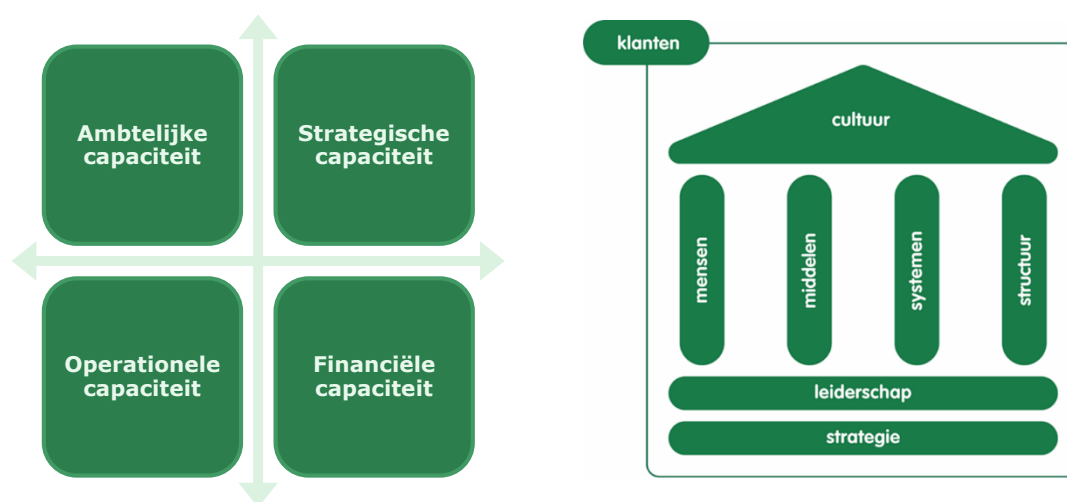
¹⁸ verschil tussen de exploitatieontvangsten en de exploitatieuitgaven.





De bestuurskracht van Heers

*Bestuurskracht omschrijven we als het vermogen of de **ambtelijke, strategische, operationele en financiële capaciteit** om als bestuur de gewenste maatschappelijke ontwikkelingen en bijhorende **effecten te realiseren** en om de dienstverlening en taken goed uit te voeren.*



- » De 4 capaciteiten van bestuurskracht worden nader toegelicht a.d.h.v. *het 8-bouwstenenmodel van CC Consult*.
- » Het 8-bouwstenenmodel van CC Consult wordt uitvoerig toegelicht in bijlage.
- » De capaciteiten van bestuurskracht verhouden zich als volgt tot de bouwstenen:
 - Ambtelijke capaciteit: structuur, mensen
 - Operationele capaciteit: structuur, middelen, systemen, klanten
 - Strategische capaciteit: strategie, klanten
 - Financiële capaciteit: strategie, middelen
- » Deze studie is te beperkt om uitspraken te kunnen doen over de bouwsteen "cultuur".

In het kort

- » Heers kan in het algemeen aantonen bestuurskrachtig te zijn op de vier componenten binnen de schaal van de eigen gemeente.
- » In Heers primeert pragmatiek in de interne werking. Er heerst een losse, spontane cultuur. Heers geeft aan dat ze niet ambiëren om te groeien naar een groter lokaal bestuur en lijkt zich niet te willen spiegelen aan een "managementcultuur" die zij associëren met grotere besturen.
- » Heers ervaart zelf *niet* dat de grenzen van de bestuurskracht bereikt zijn, maar is wel degelijk kwestbaar, vooral op het vlak van ambtelijke capaciteit: men is (te?) afhankelijk van individuen. Heers geeft in beperkte mate te kennen zich bewust te zijn van de bestuurskrachtrisico's.
- » De algemene "sfeer" rond het fusiethema is dat schaalvergroting liever vermeden wordt en men hoopt binnen de eigen gemeentegrenzen antwoorden te kunnen geven op bestuurskrachtvraagstukken. Heers steunt liever op waardevolle partnerschappen – die in het verleden hun nut hebben bewezen – dan nu al stappen te zetten naar een gestructureerde bovenlokale samenwerking of fusie.



Ambtelijke capaciteit

- » **Ambtelijke capaciteit:** het vermogen om als organisatie
 - het juiste en kwalitatieve personeel aan te trekken én te behouden,
 - het personeel een evenwichtig takenpakket dat correspondeert met hun niveau aan te bieden (functieweging) en
 - de competenties verder te ontwikkelen.
- » **Heers vertoont positieve punten op het vlak van ambtelijke capaciteit:**
 - *Bouwsteen structuur*
 - Het **organogram** wordt helder weergegeven en de **sleutelposities** van de managementteamleden zijn ingevuld.
 - Heers is erin geslaagd het merendeel van de diensten in te vullen, ook daar waar het in het verleden moeilijk ging, zoals de omgevingsambtenaar. De noodplanambtenaar wordt gedeeld met Gingelom.
 - Buiten het feit dat de milieuambtenaar tijdelijk niet ingevuld was, zijn er echter geen opmerkelijke problemen op het vlak van niet ingevulde functies aan de oppervlakte gekomen.
 - *Bouwsteen mensen*
 - Heers is **gestart met het uitwerken van het HR-beleid** en er gebeuren tweejaarlijks functioneringsgesprekken.
 - Niettegenstaande de personeelsuitstroom iets hoger ligt dan de instroom, zijn beide cijfers vrij gemiddeld. De **personeelsbezetting** lijkt in het **algemeen stabiel**, mits de uitstroom niet hoger blijft. Ook het ziekteverzuim ligt vrij laag wat dit beeld bevestigt.
- » **Echter... de ambtelijke capaciteit van Heers lijkt ook erg kwetsbaar:**
 - *Bouwsteen structuur*
 - De kwetsbaarheid situeert zich voornamelijk in de **éénmansdiensten of "combi-functies"** (cfr. de bezetting bij "interne HR-data") én in de afhankelijkheid van **individuele medewerkers**. Zo wordt lokale economie en noodplanning opgenomen door de bestuurssecretaris en communicatie door het afdelingshoofd vrije tijd.
 - Als kwetsbare dienst wordt voornamelijk **ICT** benoemd gezien de afhankelijkheid van één persoon. Dit houdt duidelijke **risico's** in: alle diensten zijn sterk afhankelijk van ICT. De totale werking van de organisatie kan gehypothekeerd geraken indien ICT niet volwaardig is uitgewerkt.
 - **Managementteamleden** zijn **zowel strategisch als operationeel** uitvoerend aan de slag. In Heers lijkt echter het operationele van de functie te primeren boven het strategische. We krijgen de indruk dat de beleidsadviserende en ondersteunende taak t.a.v. het beleid minder diepgaand wordt opgenomen. Tijdsgebrek wordt ook aangehaald als reden waarom managementteamleden zich minder diepgaand kunnen inlaten met het strategisch runnen van de organisatie.
 - *Bouwsteen mensen*
 - Het is niet mogelijk om de medewerkers in de context van Heers diverse **loopbaanperspectieven** te geven.
 - Het **HR-beleid is "onvoltooid"**: met een beperkte bezetting op de personeelsdienst, is het niet mogelijk om op alle facetten volop in te zetten en beleidsmatig te werken en denken.
- » Heers kijkt hiermee – op basis van onze ervaring – niet af van de algemene tendens in Vlaamse gemeenten met dit inwonersaantal; dit zijn gekende vaststellingen en



risico's. De kwetsbaarheid van éénmansdiensten en het ontstaan combi-functies doet zich voor in (bijna) alle gemeenten met een laag inwonersaantal. We durven echter wel stellen dat Heers zelf de kwetsbaarheid niet als dusdanig aanvoelt. Heers gaf tijdens het onderzoek aan dat de zaken goed lijken te draaien.

Operationele capaciteit

- » **Operationele capaciteit:** het vermogen om als organisatie de werking en dienstverlening op een dergelijke wijze te kunnen organiseren dat
 - er continuïteit verzekerd is,
 - de organisatie in staat is om potentiële risico's te dekken,
 - er zo goed mogelijk tegemoet kan gekomen worden aan de wensen van de klanten en
 - er kan worden ingespeeld op hedendaagse, moderne en digitale vormen van dienstverlening.

- » **Heers vertoont positieve punten op het vlak van operationele capaciteit. Er zijn voor Heers doch ook nog verbeteringen mogelijk die de operationele capaciteit ten goede komen**
 - *Bouwsteen structuur*
 - Heers beschikt over een duidelijk **organogram**. Met de aanduiding van een **bestuurssecretaris** (A4a-A4b) direct onder de algemeen directeur, die de leiding neemt over *alle* diensten in de organisatie, werd een onconventionele, maar wel pragmatische keuze gemaakt. Deze keuze lijkt ook goed te werken voor het lokaal bestuur.
 - Het organogram wordt aan het begin van elke legislatuur geëvalueerd, tesamen met een strategische personeelsplanning. **Functieweging** wordt eerder ingeschat op basis van ervaring dan vanuit een eenduidige visie.
 - Er is een **managementteam** dat qua samenstelling in de lijn ligt met de richtlijn van het decreet lokaal bestuur, zij het echter wel dat niet *alle* diensten direct vertegenwoordigd zijn maar wel via de functie van de bestuurssecretaris. Het managementteam heeft al een evolutie ondergaan qua samenstelling, tot de afgeslankte versie die het vandaag is.
 - Er wordt **projectmatig** gewerkt, er worden werkgroepen in het leven geroepen i.f.v. het project. Dienstoverschrijdende samenwerking lijkt frequent te gebeuren in Heers. zij het echter wel dat de initiatieven hiertoe persoonsgebonden en ad hoc zijn.
 - *Bouwsteen middelen*
 - Heers slaagt erin de **middelen** (zowel technische als ICT- en bureaumiddelen) die nodig zijn om de werking te garanderen en te vernieuwen wanneer nodig. Zo is ook het wagenpark de voorbije jaren volledig vernieuwd. Er lijken ook geregeld prijsvragen te gebeuren.
 - Heers beschikt niet over een gebouwenverantwoordelijke die dit structureel opvolgt.
 - *Bouwsteen systemen*
 - Heers **engageert zich om aan organisatiebeheersing te werken**, de komst van Audit Vlaanderen die een organisatieaudit deden in 2017 was hierin de katalysator. Vóór 2017 stond organisatiebeheersing op een laag pitje maar sinds het rapport en implementatieplan van Audit Vlaanderen, tracht Heers op eigen tempo de suggesties van Audit Vlaanderen vorm te geven. Heers koos daarom dus ook voor het kader van Audit Vlaanderen.



- De opmaak van **processen** in de organisatie gebeurt gestaag en op tempo van elk dienst. Dit getuigt wederom van de eerder losse cultuur.
- *Bouwsteen klanten*
 - Heers zit momenteel midden in de **renovatiewerken** van het gemeentehuis. De loketdienstverlening zal bij afronden van de werken klantgericht worden georganiseerd. Er is momenteel nog geen totale visie op **dienstverlening** neergeschreven in een beleidsdocument, maar de principes van flexibele en burgers nabij dienstverlening leven in de hoofden van het beleid en worden ingezet, zoals digitale dienstverlening, werken op afspraak (dat ook vóór de Coronaverplichting al gebeurde) en het werken met front- en back-office. Bezoekersaantallen worden vooralsnog niet gemonitord.

» Er zijn echter ook beperkingen in de operationele capaciteit...

- *Bouwsteen structuur*
 - Het **managementteam** komt ongeveer maandelijks samen, maar mist vaste regelmaat. Het managementteam laat zich ook in met operationele punten over de werking van 1 dienst en is geen zuiver overkoepelend, strategisch orgaan.
 - Het managementteam lijkt een vertrouwd en door het beleid gewaardeerd orgaan. Er lijkt soms echter enige "vertroebeling" te zijn tussen waar de opdracht van het beleid begint, wat de rol is van het managementteam en welke zaken eerder op dienstniveau moeten besproken worden.
 - We raden Heers aan om het managementteam nog echt verder in de organisatie te verankeren en een gestructureerde werking uit te bouwen.
- *Bouwsteen systemen*
 - We merken echter dat Heers weinig een "eigen" stempel drukt op organisatiebeheersing en dat er **weinig dynamiek** is om écht aan organisatiebeheersing te werken. Er lijkt ook **weinig overkoepeling** te zijn in het verhaal van organisatiebeheersing.
 - Het aanpakken van knelpunten die zich stellen in de organisatie, lijkt vooral **reactief** te gebeuren. Men pakt de risico's aan op het moment dat ze zich stellen ('loodgietersmethodiek'): soms op eigen kracht, soms door de vraag te stellen aan een buurgemeente. Heers lijkt gemakkelijk naar buurgemeente Gingelom te neigen. Zo werd er tijdelijk een beroep gedaan op de omgevingsambtenaar van Gingelom toen Heers zelf de bezetting niet had. Heers geeft hiermee aan zich een pragmatische manier van werken eigengemaakt te hebben, die strookt met de cultuur van de organisatie, maar die eveneens erg kwetsbaar is. Heers geeft weinig te kennen een goed inzicht te hebben in de risico's die de organisatie loopt.

- » Hoewel Heers in een context van bestuurlijke rust en een losse, spontane cultuur opereert - op die manier op een eigen, "dorpse" wijze "mee" kan met de opdrachten van een lokaal bestuur - **verwachten we echter dat Heers het alsmoer moeilijker zal hebben om het hoofd te bieden aan de uitdagingen van de toekomst. We raden Heers aan - of er nu een fusie komt of niet - om hun managementcultuur verder uit te bouwen in de organisatie en daarmee de organisatie op een strategisch hoger niveau te tillen.**



Strategische capaciteit

- » **Strategische capaciteit:** het vermogen om als organisatie
 - te kunnen inspelen op opportuniteiten en noodwendigheden in de omgeving,
 - innovatie en vernieuwing te initiëren,
 - de te ontwikkelen visie ook vertaald te krijgen in een daadkrachtig en coherent beleid voor de bevolking,
 - in te kunnen spelen op en het hoofd te bieden aan complexe uitdagingen.

- » **Heers vertoont positieve punten op het vlak van strategische capaciteit**
 - *Bouwsteen strategie*
 - Heers plant momenteel twee grote projecten: de bouw van het BASS (bibliotheek, academie, speeltheek, Salvia¹⁹) en de grondige renovatie van de sporthal.
 - Heers durft ook soms politiek moeilijke keuzes te maken, getuige hiervan de sluiting van de 3 buurthuizen die weinig rendabel waren.
 - In het werken met het **meerjarenplan** lijkt Heers ook eerder pragmatisch te werk te gaan, maar mogelijk is deze manier van werken te weinig gestructureerd en kan het aanleiding geven tot ad hoc beleid.
 - *Bouwsteen klanten*
 - Heers **communiceert** met de burger en tracht deze te betrekken bij het beleid. We merken dat Heers kiest voor communicatiemiddelen die aansluiten bij hun cultuur. In Heers lijkt er wel specifieke aandacht te zijn voor moeilijk te bereiken doelgroepen, zo investeert men in drukwerk (flyers etc.) dat bedeed wordt en zo een aanvulling is op de informatie op website.
 - **Participatie** organiseert Heers via de “klassieke” adviesraden. Het is een sterk punt dat Heers ook afhankelijk van het project participatievergaderingen organiseert voor de burger.
 - In Heers kwam in sterke mate naar voren dat een **hecht contact met de burger primeert**. Getuige hiervan onder meer de zeer directe en proactieve lijn van schepenen naar burgers. De tevredenheid over de werking van de gemeente (op diverse vlakken) en de fierheid scoort in Heers immers opmerkelijk goed en systematisch (sterk) boven het Vlaamse gemeente.

- » **Echter... opgelet voor een té nauwe betrokkenheid van het beleid**
 - In Heers focust men meer op kleine initiatieven en projecten naar de burger toe. De globale beleidsvisie die het bestuur heeft, komt hierdoor minder naar voren. Soms resulteert dit in ad hoc beleid, zowel strategisch als financieel. Cfr. supra het managementteam kan aan slagkracht winnen.
 - Heers vertoont kenmerken van een “schepenenmodel”: de schepenen zijn zeer direct betrokken bij de diensten en de lijn van het aansturen van diensten is dun. De **hoge politieke betrokkenheid** bij de werking van de dienst hoeft niet noodzakelijk negatief te zijn, maar **dient wel bewaakt te worden** gezien het politieke mandaat per definitie tijdelijk is en de diensten zelf de continue factor zijn. Bovendien moet men erover waken dat de verantwoordelijkheid over operationele punten, dossiers en planning op een gezonde manier bij de diensten/het managementteam kan gelegd worden.

¹⁹ Salvia de lokale koninklijke harmonie



Financiële capaciteit

- » **Financiële capaciteit:** het vermogen om als organisatie op een kritische en berekende manier met de financiële middelen om te gaan zodat er
 - doordachte beslissingen genomen kunnen worden en
 - financiële ruimte kan gemaakt worden voor nieuw beleid.
- » **Heers is een financieel gezonde gemeente,** t.o.v. de vier andere gemeenten in de studie heeft Heers...
 - **voldoende geld-ruimte** om haar beleid te kunnen uitvoeren
 - einde 2025 een **beperkt structureel overschot**
 - **veel liquiditeiten** – lees: een sterke liquiditeitspositie
 - een **zeer lage schuldgraad** – lees: de verhouding tussen de schulden en de bezittingen
 - een **zeer sterke solvabiliteit** – lees: het overschot van Eur 24 mio t.o.v. de bezittingen
 - een **beperkt overschot t.a.v. de werkingsopbrengsten** – lees: een beperkte rentabiliteit (dit is natuurlijk niet de hoofddoelstelling van een gemeente)
 - Heers financieert de eigen werking doorgaans op een “klassieke” manier (dit wil zeggen: met eigen middelen of leningen), maar het is een sterk punt dat Heers ook PPS-constructies al actief heeft onderzocht.
 - Heers **kan nog groeien** door actiever de subsidiemogelijkheden op te zoeken en kostprijscalculaties van de diensten te doen. Om dit te doen, botst Heers op de beperkingen in ambtelijke capaciteit.

Managementreactie Heers

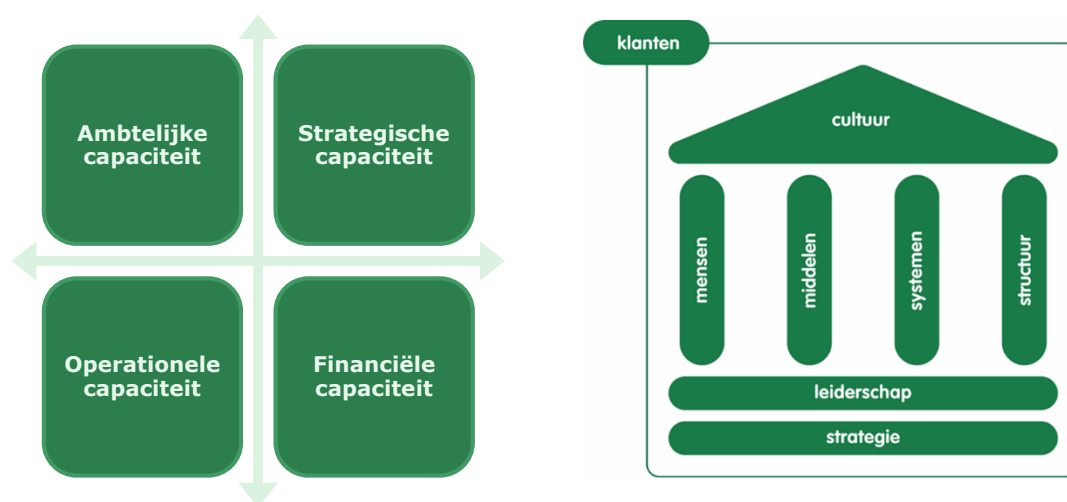
Geen managementreactie ontvangen.





De bestuurskracht van Kortesseem

*Bestuurskracht omschrijven we als het vermogen of de **ambtelijke, strategische, operationele en financiële capaciteit** om als bestuur de gewenste maatschappelijke ontwikkelingen en bijhorende **effecten te realiseren** en om de dienstverlening en taken goed uit te voeren.*



- » De 4 capaciteiten van bestuurskracht worden nader toegelicht a.d.h.v. *het 8-bouwstenenmodel van CC Consult*.
- » Het 8-bouwstenenmodel van CC Consult wordt uitvoerig toegelicht in bijlage.
- » De capaciteiten van bestuurskracht verhouden zich als volgt tot de bouwstenen:
 - Ambtelijke capaciteit: structuur, mensen
 - Operationele capaciteit: structuur, middelen, systemen, klanten
 - Strategische capaciteit: strategie, klanten
 - Financiële capaciteit: strategie, middelen
- » Deze studie is te beperkt om uitspraken te kunnen doen over de bouwsteen "cultuur".

In het kort

- » Kortesseem kan in het algemeen aantonen bestuurskrachtig te zijn op de vier componenten binnen de schaal van de eigen gemeente.
- » Kortesseem kan aantonen dat ze een professionele cultuur en moderne werking van hun lokaal bestuur uitbouwen.
- » Kortesseem is sterk op de hoogte van hoe een modern strategisch, kwaliteits- en HR-beleid er zou moeten uitzien en streeft dit ook na.
- » Kortesseem botst echter op de grenzen van bestuurskracht, vooral op het vlak van ambtelijke capaciteit: men is (te?) afhankelijk van individuen.
- » Kortesseem geeft echter in sterke mate te kennen zich bewust te zijn van deze kwetsbaarheid.
- » De algemene "sfeer" rond het fusiethema is dat schaalvergroting de voorkeur heeft om bestuurskrachtig te kunnen zijn en zich te kunnen (blijven) ontwikkelen en positioneren in het bestuurlijk landschap.



Ambtelijke capaciteit

- » **Ambtelijke capaciteit:** het vermogen om als organisatie
 - het juiste en kwalitatieve personeel aan te trekken én te behouden,
 - het personeel een evenwichtig takenpakket dat correspondeert met hun niveau aan te bieden (functieweging) en
 - de competenties verder te ontwikkelen.

- » **Kortesseem vertoont positieve punten op het vlak van ambtelijke capaciteit:**
 - *Bouwsteen structuur*
 - Het **organogram** is helder opgebouwd en de **sleutelposities** van de **managementteamleden** zijn ingevuld in de organisatie.
 - *Bouwsteen mensen*
 - De organisatie onderneemt actief initiatieven om het **HR-beleid** uit te bouwen zoals de risicoanalyse psychosociaal welzijn, organisatiescan, welzijnsactieplan, feedback- en evaluatiegesprekken...
 - We kunnen het als een sterk punt bestempelen dat de organisatie ongeveer 4 keer per jaar een **personeelsmeeting** houdt voor al het personeel en daarmee tracht verbindend te werken over de organisatie heen.

- » **Echter... de ambtelijke capaciteit van Kortesseem lijkt ook erg kwetsbaar:**
 - *Bouwsteen structuur*
 - De kwetsbaarheid situeert zich voornamelijk in de **éénmansdiensten of "combi-functies"** (cfr. de bezetting bij "interne HR-data") én in de afhankelijkheid van **individuele medewerkers** die zich sterk achter de groei en ontwikkeling van de organisatie hebben geschaard.
 - Bovendien ervaart men dat het moeilijk is om de ambtelijke capaciteit te voorzien op vlak van **technische profielen en diverse profielen rond "omgeving" (mobiliteit, milieudeskundige, vergunningsambtenaar)** én deze te houden in de organisatie. In de afgelopen jaren hebben drie milieuambtenaren en één mobiliteitsambtenaar elkaar opgevolgd. Dit vormt geen stabiele basis. Dit houdt een duidelijk risico in: het uitwerken van een langetermijnvisie op de ruimtelijke omgeving is moeilijk indien de betrokken functies binnen ruimte zich voornamelijk op dossiers en individuele aanvragen moeten richten.
 - Ook **handhaving** doen op niveau van de eigen gemeente is geen haalbare kaart in Kortesseem, daarom trekt Kortesseem nu al de kaart van intergemeentelijke handhaving.
 - Vervolgens is ook **ICT** een erg kwetsbare dienst, gezien de afhankelijkheid van één persoon. Dit houdt duidelijke **risico's** in: alle diensten zijn sterk afhankelijk van ICT. De totale werking van de organisatie kan gehypothekeerd geraken indien ICT niet volwaardig is uitgewerkt. Het is wel een sterk punt dat de organisatie hierop heeft geanticipeerd door een beroep te doen op externe ondersteuning, zij het eerder dat dit een "noodzaak" en geen "bewuste keuze" is. Deze service komt bovendien ook met een kostprijs die de gemeente liever zou investeren in eigen medewerkers.
 - **Afdelingshoofden** zijn **zowel strategisch als operationeel** uitvoerend aan de slag, wat kan leiden tot *bottle necks* en druk legt op deze functies. Bovendien wordt hierdoor de beleidsadviserende en ondersteunende taak t.a.v. het beleid minder diepgaand



opgenomen. Hiermee doen we géén afbreuk aan de goede wil en competenties die de afdelingshoofden vandaag binnen het managementteam aan de dag leggen.

– *Bouwsteen mensen*

- Het is niet mogelijk om de medewerkers in de context van Kortessem diverse **loopbaanperspectieven** te geven. Het lokaal bestuur is aldus kwetsbaar, want medewerkers zullen op termijn mogelijk elders nieuwe uitdagingen op te zoeken. De dichte ligging bij Hasselt is hier een extra bepalende factor.
- Het **HR-beleid is "onvoltooid"**: met een beperkte bezetting op de personeelsdienst, is het niet mogelijk op alle facetten volop in te zetten. Zo lijkt het erop dat het onthaalbeleid in de organisatie nog beter kan.
- De **uitstroom** van personeel was in 2020 negatief, er waren meer uitdiensttredingen dan indiensttredingen. Dit werd deels opgevangen middels vervangingscontracten.
- Het kortdurend **ziekteverzuim** (3,3%) ligt iets boven het Belgisch gemiddelde (2,8%) maar vooral het langdurig ziekteverzuim ligt hoog in de domeinen Mens en Ruimte (>10%).

- » Kortessem wijkt hiermee – op basis van onze ervaring – niet af van de algemene tendens in Vlaamse gemeenten met dit inwonersaantal; dit zijn gekende vaststellingen en risico's. De kwetsbaarheid van éénmansdiensten en het ontstaan combi-functies doet zich voor in (bijna) alle gemeenten met een laag inwonersaantal. We durven echter wel stellen dat Kortessem zich terdege bewust is van deze kwetsbaarheid.

Operationele capaciteit

- » **Operationele capaciteit:** het vermogen om als organisatie de werking en dienstverlening op een dergelijke wijze te kunnen organiseren dat

- er continuïteit verzekerd is,
- de organisatie in staat is om potentiële risico's te dekken,
- er zo goed mogelijk tegemoet kan gekomen worden aan de wensen van de klanten en
- er kan worden ingespeeld op hedendaagse, moderne en digitale vormen van dienstverlening.

- » **Kortessem vertoont positieve punten op het vlak van operationele capaciteit**

– *Bouwsteen structuur*

- Het **organogram** is goed opgebouwd en uitgebreid en er is een **visie op functieweging** ingevoerd die men tracht te volgen. Kortessem heeft zich een cultuur eigengemaakt van (minstens) 2-jarlijks het organogram te herbekijken. Het organogram groeit vanuit interne noodwendigheden, maar eveneens vanuit een visie over hoe de interne organisatie opgebouwd zou moeten zijn.
- Er is een **managementteam** dat volledig in de lijn ligt met de richtlijn van het decreet lokaal bestuur. Het managementteam heeft een goede samenstelling – alle diensten worden vertegenwoordigd – en het managementteam tracht zich voornamelijk in te laten met strategische en overkoepelende punten; operationele zaken worden geweerd. Bovendien lijkt het managementteam een vertrouwd en door het beleid gewaardeerd orgaan met een duidelijke en gestructureerde werking.



- Het managementteam van Kortessem kan ook volgende sterke praktijken voorleggen:
 - er wordt gewerkt met “**thematische managementteams**”, zodat een onderwerp in de diepte kan worden doorgesproken.
 - Het managementteam neemt 4 keer per jaar de tijd om grondig door de stand van zaken van organisatiebeheersing te gaan
 - Er wordt 4 keer per jaar ook een “**bestuurscollege**” georganiseerd, dit is overleg met alle managementteamleden en collegeleden
 - Het managementteam zorgt hiermee voor een stabiele basis in de organisatie.
 - De leden van het managementteam lijken de interne trekkers van een **projectmatige werking**. De organisatie kan een positieve evolutie voorleggen op het vlak van projectmatig werken.
 - *Bouwsteen middelen*
 - Kortessem slaagt erin de **middelen** (zowel technische als ICT- en bureaumiddelen) die nodig zijn om de werking te garanderen en te vernieuwen wanneer nodig. Bovendien verlopen aankopen erg gestructureerd door de aanwezigheid van een centrale aankoopdienst.
 - Kortessem beschikt over **nieuwe gebouwen** voor haar dienstverlening en heeft een renovatieplan of verkoopvisie uitgewerkt voor de oudere of minder functionele gebouwen.
 - *Bouwsteen systemen*
 - Wij durven stellen dat Kortessem een bovengemiddelde “maturiteit” aan de dag legt voor wat organisatiebeheersing betreft. Men heeft **duidelijke visie over het werken aan organisatiebeheersing en processen**. Men heeft het plan om een eigen kader voor organisatiebeheersing op te maken. Momenteel is het VVSG-kader goedgekeurd. Er wordt een implementatieplan bijgehouden over de te realiseren projecten rond organisatiebeheersing. Kortessem heeft processen uitgewerkt, de belangrijkste financiële processen zijn in kaart gebracht, worden besproken én up-to-date gehouden.
 - *Bouwsteen klanten*
 - Er werd actief ingezet op de bouwsteen klanten en het **dienstverleningsconcept**. Het gemeentehuis is (her)ingericht vanuit een duidelijke visie op dienstverlening: efficiënte dienstverlening (bv. via snelloket, werken op afspraak, digitaal werken). Bezoekerscijfers worden gemonitord. Op dit moment slaagt Kortessem er nog in de loketten “goed” te bemannen tijdens de openingsuren.
- » Hoewel Kortessem “mee” kan met de opdrachten van een lokaal bestuur en sterke, professionele praktijken kan voorleggen op het vlak van operationele capaciteit, ondanks de kwetsbaarheden op vlak van ambtelijke capaciteit, **verwachten we echter dat Kortessem het alsmoer moeilijker zal hebben om het hoofd te bieden aan de uitdagingen van de toekomst en zich verder te ontwikkelen als een profesionele organisatie.**



Strategische capaciteit

- » **Strategische capaciteit:** het vermogen om als organisatie
 - te kunnen inspelen op opportuniteiten en noodwendigheden in de omgeving,
 - innovatie en vernieuwing te initiëren,
 - de te ontwikkelen visie ook vertaald te krijgen in een daadkrachtig en coherent beleid voor de bevolking,
 - in te kunnen spelen op en het hoofd te bieden aan complexe uitdagingen.

- » **Kortesseem vertoont positieve punten op het vlak van strategische capaciteit**
 - *Bouwsteen strategie*
 - Kortesseem heeft een **beleidsvisie uitgeschreven**, hierbij sterk ondersteund door het managementteam.
 - Kortesseem **durft te denken in termen van “actor- en regierol van het lokaal bestuur”**, waarmee ze aantoont inzicht te hebben in hoe een lokaal bestuur tegenwoordig zich moet profileren: we moeten niet alles zelf doen, meer zelfs: wat doen we beter niet zelf? Getuige hiervan het uitbesteden van de thuisdiensten en de kinderopvang.
 - Er wordt gestructureerd en strategisch gewerkt met het **meerjarenplan**. De organisatie legde hierin reeds een weg af en slaagde erin een **tool** op maat te creëren om op een toegankelijke en “behapbare” wijze het meerjarenplan op te volgen. De organisatie tracht op deze manier meer resultaatgericht dan louter “input”gericht te werken. Deze tool werd opgepikt als “good practice” door Audit Vlaanderen. Het werken met het meerjarenplan als sturend document en het linken van strategie aan financiën lijkt in Kortesseem een goed gedragen verhaal te zijn, waar afdelingshoofden ook van doordrongen zijn.
 - Kortesseem kan enkele mooie **realisaties** voorleggen over haar grondgebied, zoals de vernieuwing van de vrije tijdsgebouwen.
 - *Bouwsteen klanten*
 - Kortesseem **communiceert** met de burger en tracht deze te betrekken bij het beleid, maar kan nog meer groeien op vlak van bereiken van specifieke doelgroepen. Het is een sterk punt dat Kortesseem ook reeds een bevolkingsbevraging gedaan heeft. Er is ook al met telefonische contactname gewerkt.
 - **Participatie** organiseert Kortesseem via de “klassieke” adviesraden, het is echter een sterk punt dat Kortesseem de effectiviteit heeft nagegaan en op basis hiervan beslist om te komen tot een vrijetijdsraad, i.p.v. aparte adviesraden. Daarenboven wordt er nu met een intergemeentelijke gecoro gewerkt t.v.v. de eigen, lokale gemeenteraad.

- » **Echter... wat men wil is niet altijd eenvoudig te verwezenlijken**
 - Ook strategische capaciteit is sterk gelinkt aan ambtelijke capaciteit; wanneer de mankracht ontbreekt om beleid uit te voeren. Gezien de beperkte bezetting van sommige diensten, is **de uitrol van de visie van Kortesseem kwetsbaar**.
 - Het lijkt erop dat Kortesseem binnen haar schaal **te weinig slagkrachtig is om op de échte grote maatschappelijke uitdagingen** (bv. de SDG's – sustainable development goals) in te zetten. We denken hierbij bijvoorbeeld aan de mobiliteitsproblematiek.



Financiële capaciteit

- » **Financiële capaciteit:** het vermogen om als organisatie op een kritische en berekende manier met de financiële middelen om te gaan zodat er
 - doordachte beslissingen genomen kunnen worden en
 - financiële ruimte kan gemaakt worden voor nieuw beleid.

- » **Kortesseem is een financieel gezonde gemeente,** t.o.v. de vier andere gemeenten in de studie heeft Kortesseem...
 - **voldoende geld-ruimte** om haar beleid te kunnen uitvoeren
 - einde 2025 een **ruim voldoende structureel overschot**
 - **veel liquiditeiten** – lees: een zeer sterke liquiditeitspositie
 - een **lage schuldgraad** – lees: de verhouding tussen de schulden en de bezittingen
 - een **sterke solvabiliteit** – lees: het overschot van Eur 29 mio t.o.v. de bezittingen
 - **een mooi overschot heeft t.a.v. de werkingsopbrengsten** – lees: een goede rentabiliteit (dit is natuurlijk niet de hoofddoelstelling van een gemeente)

- Kortesseem is **zeer begaan met het onder controle houden van de leningsschuld.**
- Kortesseem **groeide in de laatste jaren in het financieel onderbouwen van de werking:** ze slaagt erin om financiële analyses en afwegingen te maken bij projecten. Diensten doen kostprijsberekeningen, retributiereglementen worden geanalyseerd.
- Kortesseem zou nog actiever op zoek kunnen gaan naar subsidiemogelijkheden. Hier botst Kortesseem op de beperkingen in ambtelijke capaciteit.



Managementreactie Kortesseem

Bestuurskracht = Dienstverlening

Het management (in casu: de Algemeen directeur gezien dit rapport niet is kunnen voorgelegd worden aan het managementteam gezien het afgesproken communicatie-embargo), kan zich terugvinden in de bevindingen van CC Consult; het traject alsook de positieve feedback en de resultaten worden als leerrijk en verhelderend ervaren. Wij zijn trots dat er naar voren kwam dat we een professionele organisatiecultuur en moderne werking hebben uitgebouwd binnen Kortesseem, een eensgezinde visie uitdragen m.b.t. het eventuele fusieverhaal, en we een sterk en gewaardeerd managementteam hebben. Ook het feit dat we **een financieel gezonde gemeente zijn**, is héél mooi meegenomen. Zoals aangegeven in het rapport, **hangt** de “financiële gezondheidstoestand” van een gemeentebestuur **samen met de dienstverlening die aangeboden wordt**.

Gemeenten krijgen bevoegdheden, en autonomie om allerhande kwalitatieve dienstverlening te voorzien, aangepast aan de lokale situatie. Maar **daar knelt volgens mij het schoentje**.

Regelneverij (van de Vlaamse overheid) is immers een belangrijke oorzaak van de ondermijning van de bestuurskracht van de Vlaamse gemeentes, zodus ook van Kortesseem. ‘Als we maar met alle regels in orde zijn...’ Actief zijn in een innovatieve dienstverlening? Nee dank u, we hebben het nu al druk genoeg met het naleven van alle opgelegde procedures en regelgeving. We lopen tegen de grenzen aan van ‘ons kunnen’. Zoals bij de klimaatverandering, **verliezen we beetje bij beetje bestuurskracht en gaat onze goede dienstverlening mee ten onder**.

En op vlak van dienstverlening, **sta me toe daarover even te mogen dromen**, zouden we onze zevenmijlslaarzen mogen aantrekken gezien bestuurskracht namelijk draait om dienstverlening.

Wil Kortesseem groeien op vlak van een kwalitatieve dienstverlening, waarbij we de doelstelling hebben de meest klantvriendelijke dienstverlener te zijn van Limburg tegen 2030, dan moeten we inzetten op trends zoals digitalisering, de **steeds grotere vraag naar kwalitatieve dienstverlening op maat, slimme en creatieve oplossingen voor een beter leven** in Kortesseem en Haspengouw. Ik geloof sterk dat de lokale besturen die inspelen op de consultatie- en participatiewensen van klanten en stakeholders, gemiddeld een 9 op 10 op hun klantentevredenheidmeting zullen scoren.

We moeten **ons dienstverleningsconcept herdenken** en de aanpak verschuiven van intern naar **extern georiënteerd**. Dit betekent dat www.kortesseem.be, of www.haspengouw.be zo u wil, hét enige webportaal zal zijn voor alles wat er in onze gemeente gebeurt, voor alle contacten met alle mogelijke overheidsdiensten en één digitaal publiek platform zal bevatten voor alle rechtstreekse inbreng en betrokkenheid van individuele burgers. Deze website zal interactief zijn en web-toegankelijk voor slechthorenden, slechtzienden of voor mensen met een lage digitale geletterdheid.

Er zullen Apps zijn om zelf meldingen te doen aan het lokaal bestuur, apps die je verwittigen over werken in de buurt, een app die je verwittigt wanneer er ergens een ramp is gebeurd. Voor producten hoeft je niet langer naar het administratief centrum te komen; elk product (bv. attest, vergunning, rijbewijs) kan digitaal besteld en verkregen worden via de Persoonlijke Internet Pagina of aan huis gebracht worden, en zelfs proactief aangeboden worden zonder dat je de vraag hebt gesteld (bv. het verkrijgen van een subsidie waar je recht op hebt). De databanken zijn aan elkaar gelinkt waardoor er amper nog gegevens opgevraagd moeten worden aan burgers. Wanneer je bv. bevallen bent in een ziekenhuis, zal er automatisch het aanbod gedaan worden van de komst van een vroedvrouw aan huis of het aanbod van kinderopvangmogelijkheden.



De **dienstverlening** wordt **multikanaal** aangeboden (bv. via WhatsApp, aan huis, Callcenter, Facebook, snelbalie, enz.) op maat van de klant met een **systematische monitoring van klanttevredenheid**. De gebruikers worden actief betrokken bij de noden en vormgeving van nieuwe dienstverlening en de evaluatie van de bestaande dienstverlening. Het **administratief centrum** zal voornamelijk **als 'knooppunt van een netwerk'** fungeren tussen burgers, organisaties, bedrijven, stakeholders waarbij er voornamelijk gewerkt zal worden op afspraak met flexibele openingsuren (bv. voor een bespreking en advies op afspraak van een bouwvergunning, een welzijnsvraagstuk, project of participatietraject). M.a.w., **Kortesseem zal 'digitaal zijn, of zal niet zijn'**.

Het nieuwe (digitale) dienstverleningsconcept waarbij multikanale dienstverlening op maat van de klant centraal staat en waarbij burgerparticipatie meer en meer een rol opeist door de 'digitaliserings- en social media-tendens', verplaatst het beslissingsrecht voor een stuk naar de klant.

Een ander dienstverleningsconcept implementeren is een **complex veranderingsgegeven**, dat zowat elke vezel raakt in de organisatie. Wanneer we **de meest klantvriendelijke dienstverlening willen aanbieden aan onze klanten**, is het van belang dat de administratie in haar grondhouding bij alles wat ze doet als gemeente, de inwoners, ondernemers en organisaties van Kortesseem centraal plaatst. Dat vraagt een **open houding ten opzichte van klanten en van elkaar als collega's**. De medewerkers zullen vooral digitaal maar ook fysiek meer buiten de muren van het administratief centrum komen, in interactie treden met de klanten, en zorgen voor een soepel verloop van (informele) processen.

Daarenboven verandert de digitaliseringstendens niet alleen Kortesseem, maar ook de taken die we als gemeente moeten doen. **Routinematige taken verdwijnen** en er komen **steeds meer en andere complexe taken** op het bord van de administratie en deze taken vergen een nieuwe manier van werken. Een manier van werken waarbij er niet alleen naar de regelgeving gekeken wordt, maar waarbij **integraal handelen een kernhouding** moet worden en de **context van het geval** een steeds belangrijkere rol krijgt.

Ik geloof sterk dat **Kortesseem de uitdagingen die op ons afkomen, niet langer alleen op een goede manier aan kan**, en vandaar dat deze bestuurskrachtanalyse, een eerste stap is in het verhelderen en bespreekbaar maken van de dagdagelijkse problemen waarmee we te kampen hebben.

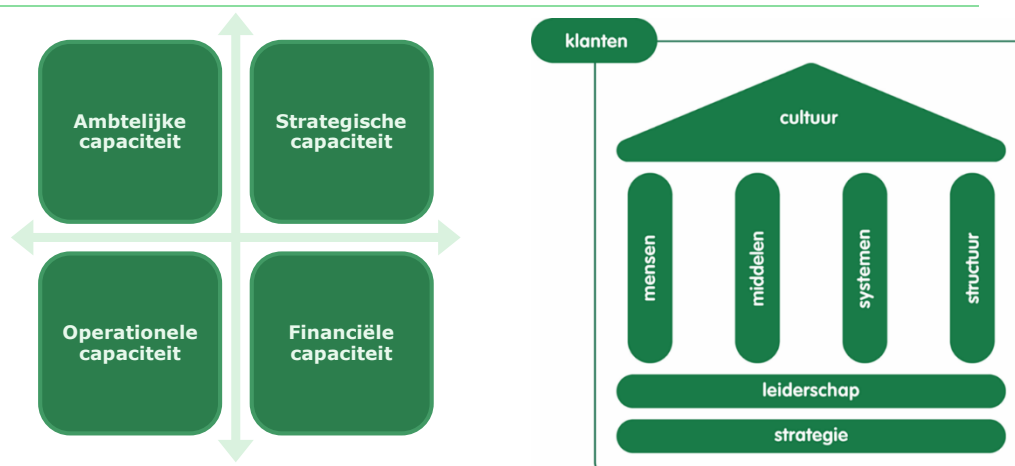
We danken het bestuur en **de medewerkers van CC Consult**, voor de constructieve en open samenwerking en de meer dan degelijke bestuurskrachtanalyse. Zaak zal zijn hiermee nu **verder aan de slag te gaan en binnen een redelijke termijn weten waar naartoe** m.b.t. een fusieverhaal. Het wordt immers als belangrijk ervaren voor medewerkers om zicht te hebben op de boeiende en uitdagende weg die we samen als team zullen uitgaan. Wij kijken er alvast naar uit!





De bestuurskracht van Wellen

*Bestuurskracht omschrijven we als het vermogen of de **ambtelijke, strategische, operationele en financiële capaciteit** om als bestuur de gewenste maatschappelijke ontwikkelingen en bijhorende **effecten te realiseren** en om de dienstverlening en taken goed uit te voeren.*



- » De 4 capaciteiten van bestuurskracht worden nader toegelicht a.d.h.v. *het 8-bouwstenenmodel van CC Consult*.
- » Het 8-bouwstenenmodel van CC Consult wordt uitvoerig toegelicht in bijlage.
- » De capaciteiten van bestuurskracht verhouden zich als volgt tot de bouwstenen:
 - Ambtelijke capaciteit: structuur, mensen
 - Operationele capaciteit: strategie, structuur, middelen, systemen, mensen, klanten
 - Strategische capaciteit: strategie, klanten
 - Financiële capaciteit: strategie, middelen
- » Deze studie is te beperkt om uitspraken te kunnen doen over de bouwsteen “cultuur”

In het kort

- » Wellen kan in het algemeen aantonen bestuurskrachtig te zijn op de vier componenten binnen de schaal van de eigen gemeente, echter op operationeel vlak is de bestuurskracht fragiel.
- » Wellen slaagt erin een normale reguliere werking uit te bouwen, maar heeft weinig marge om zich vooruitstrevend te ontwikkelen. Wellen dient in eerste instantie werk te maken van een duidelijkere, geclusterde organisatiestructuur om de bottle neck bij de algemeen directeur weg te nemen.
- » Wellen botst op de grenzen van bestuurskracht, zowel op operationeel vlak als op het vlak van ambtelijke capaciteit: men is (te?) afhankelijk van individuen. De oorsprong ligt echter bij de operationele capaciteit.
- » Wellen geeft in wisselende mate te kennen zich bewust te zijn van deze kwetsbaarheid.
- » De algemene “sfeer” rond het fusiethema is dat schaalvergroting liever vermeden wordt en men hoopt binnen de eigen gemeentegrenzen antwoorden te kunnen geven op bestuurskrachtvraagstukken. Wellen lijkt zich ervan bewust dat dit echter geen evidentie is en lijkt daardoor voorzichtig open te staan voor bovenlokale mogelijkheden.



Ambtelijke capaciteit

- » **Ambtelijke capaciteit:** het vermogen om als organisatie
 - het juiste en kwalitatieve personeel aan te trekken én te behouden,
 - het personeel een evenwichtig takenpakket dat correspondeert met hun niveau aan te bieden (functieweging) en
 - de competenties verder te ontwikkelen.

- » **Wellen vertoont positieve punten op het vlak van ambtelijke capaciteit:**
 - *Bouwsteen structuur*
 - Het **organogram** weerspiegelt de realiteit van de interne werking: deze wordt gekenmerkt door een **vlakke structuur** met 8 diensten waarvan de algemeen directeur er zelf drie operationeel aanstuurt (omgeving, cultuur & vrije tijd, interne zaken). Door deze korte lijnen kan snel worden ingespeeld op de inzichten van de medewerkers.
 - *Bouwsteen mensen*
 - Er is een **beperkt verticaal groeipad** voor medewerkers, maar dit lijkt geen belemmerende factor te zijn. Daarentegen zijn er veel mogelijkheden tot horizontale groei om op die manier andere taken op te nemen binnen de organisatie. Dit gebeurt eerder informeel op basis van talenten en interesses, en wordt niet zozeer verankerd binnen procedures interne personeelsmobiliteit.
 - De organisatie neemt **ad hoc initiatieven omtrent HR**, vb. tevredenheidsmeting medewerkers.
 - In Wellen kunnen we stellen dat zowel het **personeelsverloop** als het **ziekteruim** laag liggen. Het personeelsverloop is zelfs zeer laag te noemen. Wellen slaagt er met andere woorden in om het talent dat men binnenhaalt doorgaans ook effectief te behouden.

- » **Echter... de ambtelijke capaciteit van Wellen lijkt ook erg kwetsbaar:**
 - *Bouwsteen structuur*
 - Het organogram vertoont te weinig clustering van diensten, wat de span of control van de algemeen directeur te groot maakt. Wij adviseren om te werken aan een duidelijkere, geclusterde organisatiestructuur.
 - De kwetsbaarheid situeert zich voornamelijk in de **éénmansdiensten of "combi-functies"** én daarmee ook in de afhankelijkheid van **individuele medewerkers** (cfr. de bezetting bij "interne HR-data").
 - Niet alle sleutelposities binnen het MAT zijn momenteel (definitief) ingevuld; zo is de functie van financieel directeur niet ingevuld gezien de functiehouder langdurig ziek is. De organisatie is hierdoor in een moeilijke positie gezien deze cruciale functie waarnemend wordt ingevuld.
 - De **algemene personeelsbezetting** is voor een bestuur van zijn omvang en dienstverlening **beperkt**. Wellen heeft de laagste personeelsbezetting van de besturen uit deze studie (6,9 VTE / 1000 inwoners) en ligt hiermee ook een stuk onder de benchmark van CC Consult (10,2 VTE / 1000 inwoners).
 - Wellen ervaart **moeilijkheden om de ambtelijke capaciteit te garanderen voor profielen rond "omgeving" (milieudeskundige, stedenbouwkundig ambtenaar), ...** Zo zijn er op 10 jaar tijd 6 verschillende milieuambtenaren aan de slag geweest en dient men beroep te doen op externe ondersteuning voor het opvangen van een langdurige afwezigheid van de stedenbouwkundig ambtenaar. Dit houdt een duidelijk risico in: het



uitwerken van een langetermijnvisie op de ruimtelijke omgeving is moeilijk indien de betrokken functies binnen ruimte zich voornamelijk op dossiers en individuele aanvragen moeten richten.

- De organisatie ervaart een stijgende complexiteit van de diverse opdrachten en verantwoordelijkheden. Het **huidige personeelskader is hier echter niet op voorzien**. Zo zijn er bijvoorbeeld 2 functies op A-niveau (3,9%) en situeert 75% van de organisatie zich op C-, D- of E-niveau. Er zijn bedenkingen of de organisatie met de huidige inschaling voldoende expertise heeft om tegemoet te komen aan toekomstige uitdagingen. Bovendien komen alle complexere taken bij een beperkte groep medewerkers terecht. Door de lagere personeelsbezetting dienen leidinggevend en deskundigen vaak nog in grote mate operationele taken op te nemen. Hierdoor wordt de wel aanwezige ambtelijke capaciteit wellicht onderbenut.
- Momenteel leiden zowel de organisatiestructuur als de beperktere personeelsbezetting tot een **aanzienlijke bottleneck bij de algemeen directeur**. Zij dient hierdoor een enorm breed takenpakket te verwezenlijken waardoor er weinig tijd blijft voor beleidsondersteunend en strategisch werken. Dit heeft enerzijds een **negatieve impact op de ambtelijke capaciteit** aangezien de beleidsondersteunende rol van de decretale graad wordt onderbenut. Anderzijds is er een **zeer groot risico op het vlak van de operationele capaciteit**.

– *Bouwsteen mensen*

- **HR-beleid** bestaat uit vele “losse elementen”, er is niet één uitgewerkt overkoepelend HR-beleid en er lijkt geen duidelijke visie te zijn op HR-beleid. HR-beleid wordt eerder getrokken vanuit de algemeen directeur, maar de uitwerking ervan lijkt beperkt omwille van de grote span of control en de operationele belasting van de algemeen directeur; de personeelsdienst focust zich voornamelijk op personeelsbeheer.
- **Evaluatie- en functioneringsgesprekken** vinden momenteel niet structureel plaats maar worden als een toekomstige prioriteit beschouwd. Het is vooralsnog onduidelijk wie de ruimte heeft om dit project op te nemen.

- » Wellen kijkt hiermee – op basis van onze ervaring – niet af van de algemene tendens in Vlaamse gemeenten met dit inwonersaantal; dit zijn gekende vaststellingen en risico's. De kwetsbaarheid van éénmansdiensten en het ontstaan combi-functies doet zich voor in (bijna) alle gemeenten met een laag inwonersaantal. We durven echter stellen dat Wellen zich in wisselende mate bewust is van deze kwetsbaarheid. Bovendien wordt de kwetsbaarheid vergroot door de bottle neck bij de algemeen directeur.



Operationele capaciteit

- » **Operationele capaciteit:** het vermogen om als organisatie de werking en dienstverlening op een dergelijke wijze te kunnen organiseren dat
 - er continuïteit verzekerd is,
 - de organisatie in staat is om potentiële risico's te dekken,
 - er zo goed mogelijk tegemoet kan gekomen worden aan de wensen van de klanten en
 - er kan worden ingespeeld op hedendaagse, moderne en digitale vormen van dienstverlening.

- » **Wellen vertoont positieve punten op het vlak van operationele capaciteit**

- *Bouwsteen structuur*
 - Het **managementteam** wordt gekenmerkt door een groot aantal leden (9 + burgemeester) met een verscheidenheid aan functieniveaus (C4-C5 tot A1a-A3a) die de ganse organisatie vertegenwoordigt.
 - De diensten en medewerkers ervaren een **grote mate van autonomie** bij het uitwerken van projecten en nieuwe voorstellen. Elke dienst kon bij de opmaak van het meerjarenplan bijvoorbeeld zelf acties uitschrijven binnen de bredere doelstellingen. Er is een goede synergie met de leden van het schepencollege die deze zin voor initiatief ook stimuleren en waarderen.
- *Bouwsteen systemen*
 - Het kader **organisatiebeheersing** werd in 2018 gecreëerd met kwalitatieve uitgangspunten die een solide basis vormen zoals een 3-jaarlijkse zelfevaluatie o.b.v. inschatting risico & impact, jaarlijkse actualisatie van de kernprocessen en per kwartaal een update met het managementteam
- *Bouwsteen middelen*
 - Wellen slaagt erin de **middelen** (zowel technische als ICT- en bureaumiddelen) die nodig zijn om de werking te garanderen en te vernieuwen wanneer nodig.
 - De technische diensten beschikken over een ruime voorziening aan machines en apparaten die ook structureel worden ingezet. Materiaal wordt in beperkte mate uitgewisseld met Borgloon of uitgeleend aan Kortessem en Heers. Men is niet afhankelijk van materiaal van derden om de continuïteit te waarborgen.
 - Wellen geeft aan dat de medewerkers sterk inspelen op opportuniteiten die zich stellen, bijvoorbeeld op vlak van subsidies: een oproep voor subsidies wordt meteen aangegrepen.
- *Bouwsteen klanten*
 - Er is geen volwaardig uitgewerkt dienstverleningsconcept, maar Wellen werkt de facto wel volgens de principes onthaal – front office – back office. Het dienstverleningsconcept van Wellen is gebaseerd op een hoge graad van toegankelijkheid met brede openingsuren en een algemeen onthaal voor vragen en hulp. In de afgelopen coronacrisis werd het werken op afspraak geïntroduceerd, wat een efficiëntere werking van de back-office tot gevolg had.

- » **Echter... de operationele capaciteit van Wellen lijkt ook erg kwetsbaar:**

- *Bouwsteen structuur*
 - Binnen de structuur lijken **sommige producten eerder onlogisch verdeeld** in functie van de personen. Zo zijn de verantwoordelijkheden m.b.t. het grondgebied bijvoorbeeld verspreid over de diensten omgeving, ruimte en logistiek. Binnen de



huidige situatie waarin er een nauwe samenwerking en goede verstandhouding is tussen de diensten, vormt dit geen onmiddellijke belemmering van de ambtelijke capaciteit maar dit houdt in de toekomst een risico in. Er wordt een **nood ervaren aan meer structuur en een clustering** van opdrachten om de afstemming tussen de diensten te bevorderen. De organisatiestructuur wordt niet structureel geëvalueerd maar aanpassing en functieweging vloeien eerder voort uit de noden die zich stellen.

- Momenteel vindt het **managementteam niet structureel plaats** wat een beperking van de strategische capaciteit impliceert. Het behouden van het algemeen overzicht komt bijvoorbeeld terecht bij de algemeen directeur en ook de interne dienstoverschrijdende communicatie lijdt eronder.
 - Er zijn geen uitgeschreven projectstructuren die strikt gevolgd worden maar er wordt gerekend op goodwill en collegialiteit voor een vlotte samenwerking. Vanwege de pragmatische organisatiecultuur en goede onderlinge verstandhouding **slaagt de organisatie erin om projecten** te realiseren. Dit staat echter onder druk in bepaalde diensten o.w.v. tijdsdruk of het gebrek aan kennis van projectmanagementtools. Er is ook weinig ruimte om te onderzoeken of projecten praktisch realiseerbaar zijn voor ze worden opgestart. Denk hierbij aan het inschatten van de benodigde arbeidstijd om een project te realiseren eens de financiële middelen behaald zijn. De operationele capaciteit van de organisatie loopt op dit vlak tegen zijn limieten aan waardoor **projecten gerealiseerd worden maar niet noodzakelijk binnen het geplande tijds kader**.
 - De organisatie heeft een **grote pensioneringsgolf in het vooruitzicht** (27% personeel is 60+). Dit kan een opportuniteit zijn voor de organisatie om op korte termijn bestaande structureren en takenpakketten opnieuw te evalueren. Gezien de organisatie vertrouwt op onderlinge verstandhoudingen en betrokkenheid van individuele medewerkers, is een dergelijk grote personeelsbeweging ook een risico. Een groot deel van de interne verbindingen worden immers op korte termijn verstoord. Om deze opportuniteit te benutten zal de organisatie echter moeten inzetten op een strategische planning van de personeelsbezetting. Doet ze dit niet, dan vormt de pensioneringsgolf een groot risico voor de operationele capaciteit van Wellen. Momenteel is strategische personeelsplanning iets waar de organisatie niet op inzet, noch *kan* op inzetten door gebrek aan ambtelijke capaciteit.
- *Bouwsteen systemen*
- Sinds het vertrek van de medewerker die het takenpakket rond organisatiebeheersing op zich nam, wordt dit **systeem van organisatiebeheersing niet actief onderhouden**. De overkoepelende opvolging gebeurt door de algemeen directeur, die onvoldoende ruimte heeft binnen het takenpakket. Er is een sfeer van kritisch denken binnen de organisatie waardoor de bepaalde processen worden geactualiseerd (kwaliteitshandboek kinderdagverblijf, sociale dienst, ...) en er wordt gewerkt aan aanbevelingen uit thema-audits. Overige processen worden slechts in beperkte mate uitgeschreven en eerder ad-hoc herzien wanneer de nood zich stelt. Wanneer risico's of problemen zich voordoen wordt er pragmatisch gewerkt om deze op te lossen. Proactief detecteren en beheersen van risico's is echter minder van toepassing.
 - Gezien de organisatie vertrouwt op de inzet van enkele sleutelfiguren met veel kennis "in de hoofden", en er de komende 5 jaar een grote



pensioneringsgolf aankomt, betekent dit uiteraard een aanzienlijk risico voor uitstroom van kennis.

– *Bouwsteen middelen*

- Er wordt structureel beroep gedaan op externe partners voor ICT-ondersteuning en softwarepakketten. Intern wordt de helpdeskfunctie bemand door een medewerker op C-niveau. De structurele inbedding van ICT-applicaties (= digitalisering) lijkt echter moeilijk binnen de huidige context en wordt als aandachtspunt benoemd. Dit legde tijdens de corona-crisis ook een beslag op de operationele continuïteit. Het **ontbreekt de organisatie aan een overkoepelende visie op ICT** waarin bepaald wordt welk type projecten op korte en lange termijn worden nagestreefd. Mogelijk worden de middelen bestemd voor ICT – waaronder ook middelen voor externe ondersteuning - daardoor niet optimaal benut.
- De huidige indeling van het **gemeentehuis** is niet meer aangepast aan de loketwerking die men idealiter wil nastreven.

– *Bouwsteen klanten*

- Het **dienstverleningsconcept** vertrekt vanuit een klantgerichte visie maar wordt niet structureel geëvalueerd om te zien of het ook beantwoordt aan de noden van de burger door bijvoorbeeld te bevragen welke openingsuren gewenst zijn bij de bevolking. De organisatie denkt na over het dienstverleningsconcept maar worstelt met de afwegingen tussen laagdrempeligheid en efficiëntie van de werking.
- De krappe bezetting laat toe om de openingsuren te “bemannen” maar de nodige deskundigheid is daarom niet steeds aanwezig waardoor de burger niet steeds geholpen kan worden (bv. vreemdelingen burgerzaken).
- Het gebrek aan back-ups heeft in sommige diensten een impact op de kwaliteit en tijdigheid van de dienstverlening (bv. omgeving & burgerzaken).

- » Hoewel Wellen “mee” kan met de opdrachten van een lokaal bestuur zijn er heel wat kwetsbaarheden en toekomstige uitdagingen gedetecteerd in dit onderzoek. Wellen zou werk moeten maken van een sterker uitgebouwd kader, een strategische personeelsplanning, een geclusterde organisatiestructuur en dito management om als organisatie stappen vooruit te kunnen zetten. We **verwachten echter dat Wellen het alsmaar moeilijker zal hebben om het hoofd te bieden aan de uitdagingen van de toekomst.**



Strategische capaciteit

- » **Strategische capaciteit:** het vermogen om als organisatie
 - te kunnen inspelen op opportuniteiten en noodwendigheden in de omgeving,
 - innovatie en vernieuwing te initiëren,
 - de te ontwikkelen visie ook vertaald te krijgen in een daadkrachtig en coherent beleid voor de bevolking,
 - in te kunnen spelen op en het hoofd te bieden aan complexe uitdagingen.
- » **Wellen vertoont positieve punten op het vlak van strategische capaciteit**
 - *Bouwsteen strategie*
 - **Nauw contact tussen beleid en administratie** waarbij het beleid de grote lijnen uittekent.
 - Vanuit de beleidsploeg worden **duidelijke standpunten** ingenomen. Daarin houdt men rekening met ontwikkelingen op langere termijn. Zo is er de beslissing om riolering in eigen beheer te houden om een financiële marge op te bouwen. Ook houdt men rekening met de impact van vergrijzing op zowel inkomsten als de dienstverlening die moet worden aangeboden (vb. men wil het lokaal dienstencentrum verder ontwikkelen). Het lijkt ook de uitgesproken keuze te zijn van Willen om zich te ontwikkelen als een “kleine, landelijke, lokale gemeenschap waar het beleid en administratie dicht bij de burger staan”. Nauw contact met de bevolking betekent immers sneller detecteren van noden.
 - *Bouwsteen klanten*
 - De afgelopen jaren zet de organisatie in op een **actievere communicatie met de burger** door middel van zowel klassieke als digitale kanalen gaande van sociale media tot zelfs een app. De visie van toegankelijkheid wordt dus ook doorgetrokken in de communicatie van de organisatie..
 - Ook op het vlak van **participatie** wordt ingezet op adviesraden en online bevestigingen. Via deze kanalen komt veel informatie bij de organisatie terecht, wat positief is voor de strategische capaciteit. Voor de opmaak van het meerjarenplan (omgevingsanalyse) werden burgers en verenigingen ook ruim betrokken.
 - Men is nog zoekende naar een manier om deze **input beleidsmatig toe te passen én terug te koppelen** naar de betrokkenen. Uiteraard kan hier de link gelegd worden naar ambtelijke capaciteit waarbij men de vraag kan stellen of de nodige expertise te vinden is in de huidige invulling van communicatie op het C-niveau.
- » **Wellen kan nog groeien in haar strategische capaciteit**
 - Wellen mag zich nog sterker profileren door haar **visie** voor de toekomst duidelijker en dynamisch(er) naar voren te brengen.
 - Het **meerjarenplan** wordt niet structureel gehanteerd als instrument voor beleidsopvolging. De beleidsondersteunende rol van het management is te beperkt. Hierdoor ontstaat een reëel risico op ad-hoc beleid en moeilijkheden bij het opvolgen van het langetermijnbeleid en maatschappelijke uitdagingen. Strategische capaciteit is sterk gelinkt aan ambtelijke capaciteit; men ervaart als gevolg hiervan nu reeds beperkingen in het omgaan met maatschappelijke ontwikkelingen zoals de verdere uitbouw van het woonbeleid, ruimtelijk ordening & mobiliteit en de vergrijzing.



Financiële capaciteit

- » **Financiële capaciteit:** het vermogen om als organisatie op een kritische en berekende manier met de financiële middelen om te gaan zodat er
 - doordachte beslissingen genomen kunnen worden en
 - financiële ruimte kan gemaakt worden voor nieuw beleid.

- » **Wellen is een financieel gezonde gemeente,** t.o.v. de vier andere gemeenten in de studie heeft Wellen...
 - **voldoende geld-ruimte** om haar beleid te kunnen uitvoeren
 - einde 2025 **een voldoende structureel overschot**
 - **veel liquiditeiten** – lees: een zeer sterke liquiditeitspositie
 - een **zeer lage schuldgraad** – lees: de verhouding tussen de schulden en de bezittingen
 - een **zeer sterke solvabiliteit** – lees: het overschot van Eur 28 mio t.o.v. de bezittingen
 - een **beperkt overschot heeft t.a.v. de werkingsopbrengsten** – lees: een lage rentabiliteit (dit is natuurlijk niet de hoofddoelstelling van een gemeente)
 - **Wellen moet dringend werk maken van de update van de cijfers;** we hebben de analyse moeten uitvoeren op basis van 2019. Merk op: voor andere besturen uit de studie konden we een beroep doen op de cijfers van 2020.
 - Wellen zou in de toekomst een beter budgetbeheer moeten uitbouwen en meer werk moeten maken van analyses en periodieke evaluaties van keuzes met financiële impact.
 - Wellen slaagt er momenteel door **problemen op het vlak van ambtelijke capaciteit** onvoldoende in om financiële analyses te maken en haar financiële werking pro-actief op te volgen. Wel is het positief dat men zich nu reeds bewust is van de financiële impact van de vergrijzing in de gemeente, dit zal immers leiden tot lagere opbrengsten uit de belastingen.



Managementreactie Wellen

Deze managementreactie is een weerslag van de visie van de algemeen directeur.

Het rapport bevat van ieder bestuur een analyse van de interne organisatie en van de financiën.

Uit het rapport blijkt dat alle besturen botsen op hun ambtelijke capaciteit, met de nodige consequenties naar de organisatorische en strategische capaciteit.

Het rapport geeft ook aan dat de gemeenten financieel gezond zijn en marge hebben zowel individueel als gezamenlijk hun bestuurskracht te versterken.

Individuele bestuurskrachtanalyse Wellen

Ambtelijke capaciteit en operationele capaciteit

Uit de gezamenlijke analyse van de ambtelijke capaciteit van de 5 besturen blijkt dat elk bestuur aan de limiet zit om binnen de eigen schaal de ambtelijke capaciteit te kunnen uitbouwen. Tevens botsen de besturen wat betreft operationele capaciteit op hun limieten met betrekking tot het garanderen van continuïteit van een kwalitatieve dienstverlening. Voor Wellen zou de operationele kwetsbaarheid meer uitgesproken zijn dan in andere gemeenten.

De operationele capaciteit is onlosmakelijk verbonden met de ambtelijke capaciteit. Om zaken gedaan te krijgen, zijn er nu eenmaal mensen en middelen nodig.

Wellen bevindt zich in een kwetsbare positie mede door éénmansdiensten/combi-functies, een beperkte algemene personeelsbezetting en de moeilijkheid om de continuïteit voor bepaalde profielen te garanderen.

Onze operationele kwetsbaarheid vloeit vooral voort uit onze ambtelijke capaciteit, niet uit een te beperkte beschikbaarheid aan werkingsmiddelen. We hebben in Wellen de traditie om te budgetteren volgens het principe van een voorzichtige, goede huisvader en onze werkingsmiddelen weloverwogen in te zetten.

Met onze compacte organisatie (eenvoudige structuur, korte communicatielijnen op alle niveaus) en mede dankzij de flexibiliteit, loyaliteit en inzet van onze medewerkers slagen we er toch in om een ruime dienstverlening aan te bieden met een hoge mate van burgers tevredenheid (cfr. gemeentemonitor), om grote projecten te realiseren, en kort op de bal te spelen wanneer nodig (bv. onze aanpak storm 2016, coronacrisis, ...). Onze compactheid is een kwetsbaarheid maar compactheid geeft ons wendbaarheid en dat moet zeker benadrukt worden.

Wij zijn er van overtuigd dat de pensioneringsgolf waar Wellen tegen aan kijkt heel wat opportuniteiten biedt in kader van deze kwetsbaarheden om te werken aan strategische planning voor de personeelsbezetting, hetzij enkel binnen onze eigen organisatie, hetzij binnen een groter kader van een samenwerking of fusie.

Strategische capaciteit

Uit de gezamenlijke analyse van de strategische capaciteit blijkt dat deze capaciteit bij de besturen eerder toereikend is. Elk bestuur lijkt er grosso modo in te slagen om in dialoog te treden met de burger en te voldoen aan de lokale wensen. Evenwel is het moeilijk om een langetermijnvisie uit te werken en de grote maatschappelijke uitdagingen aan te gaan binnen de schaal van de eigen gemeente.

Onze kleinschaligheid en onze aanpak maakt dat we zeer kort bij onze burgers staan. We detecteren hun noden en verwachtingen op verschillende momenten en langs diverse kanalen (bv. brede participatietraject meerjarenplan, online bevraging handelaars, telefoneeractie senioren coronacrisis, enquête stille studeerplek, participatie cultuurverenigingen reglement coronasubsidies, ...).



De noden die we detecteren vertalen we naar ons beleid. We zijn een warme gemeente met een sterk social weefsel en we voeren een beleid om dit te versterken. We zetten in op mobiliteit, klimaat, wonen, ontmoeten, zorg, ... en spelen zo in op de grote maatschappelijke uitdagingen. Waar we te klein zijn, hebben we reeds partnerschappen aangegaan om uitdagingen aan te gaan (bv. Nuhma, S-Lim, C-smart, VEB,...) en uit deze partnerschappen kunnen we, op maat van onze gemeente, heel wat voordelen halen om maatschappelijke uitdagingen mee aan te gaan (bv. Digitale infoborden, mobile camera's, ...).

Financiële capaciteit

Uit de gezamenlijke analyse van de financiële capaciteit blijkt dat de 5 Haspengouwse gemeenten verschillen op vlak van financiële cultuur en hun financiële situatie t.g.v. de beleidskeuzes. De 5 besturen zijn allen financieel gezond.

Wellen is een financieel gezonde gemeente, met voldoende financiële reserves.

We hebben ruimte om te investeren en onze leningslast is laag.

Wellen heeft daardoor zeker nog marge om haar kwetsbaarheden aan te pakken.

De toekomst van de bestuurskracht

Dit onderdeel geeft feedback over deel 3 van dit rapport (cfr. infra).

Er wordt geadviseerd aan de 5 besturen om naar schaalvergroting te gaan om gewapend te zijn voor de toekomst.

Twee elementen zijn hiervan van cruciaal belang: complementariteit en vertrouwen.

Als we zelf onze eigen complementariteit invullen tov de andere besturen, zouden we deze sterktes nog willen belichten:

- onze praktische ingesteldheid en doenersmentaliteit
- onze flexibiliteit
- onze korte interne communicatielijnen tussen alle niveaus waardoor we snel kunnen schakelen

Cruciaal in het verder traject is het vertrouwen dat de partners hebben in elkaar. Dit vertrouwen kan mogelijk groeien naarmate de concrete meerwaarde van een eventuele verdere samenwerking voor ieder bestuur duidelijker wordt. Deze concrete meerwaarde zal zeker nog verder uitgeklaard moeten worden alvorens standpunten ingenomen kunnen worden.

Het rapport heeft ons zeker een beter beeld gegeven van de interne organisatie en financiële slagkracht van ieder bestuur. Andere belangrijke elementen zoals (organisatie)cultuur, aangeboden dienstverlening, ... zijn evenwel weinig of niet aan bod gekomen.



DEEL 3

DE TOEKOMST VAN DE BESTUURSKRACHT



Vaststellingen uit de bestuurskrachtanalyse

Inleiding

CC Consult voerde in de periode maart tot mei 2021 op vraag van de vijf gemeenten van de politiezone Borgloon - Alken, Borgloon, Heers, Kortesseem en Wellen - een grondig onderzoek uit naar de bestuurskracht van deze vijf gemeenten.

Met bestuurskracht wordt bedoeld de *ambtelijke, strategische, operationele en financiële capaciteit of het vermogen om als bestuur de gewenste maatschappelijke ontwikkelingen en bijhorende effecten te realiseren, en om de dienstverlening en taken goed uit te voeren.*

- » Wij konden vaststellen dat het initiatief voor deze studie genomen werd in het politiecollege, door de vijf burgemeester.
- » De algemeen directeurs van de respectievelijke gemeenten hebben het initiatief ondersteund en het voorstel gelanceerd om een bestuurskrachtanalyse extern te laten begeleiden.
- » Tijdens het traject ervoeren wij, de externe partner CC Consult, een positieve samenwerking waarin alle betrokkenen inspanningen hebben gedaan om zich open te stellen.
- » Zoals weergegeven in deel 1 - foto van lokale besturen - zien we dat de vijf besturen gelijkenissen maar zeker ook verschillen qua aanbod in dienstverlening, socio-demografisch profiel, HR-bestand en financiële cultuur.
- » Er zijn verschillende visies op het scenario voor de toekomst. Sommige individuen/besturen willen geen (verregaande) samenwerking; anderen pleiten sterk voor een fusie en voor hen is een tussenvorm qua samenwerking géén optie; nog anderen vinden de tussenvorm om meer structureel met elkaar samen te werken net een goede oplossing om meer vertrouwen te vergaren.

Bestuurskracht in 4 capaciteiten

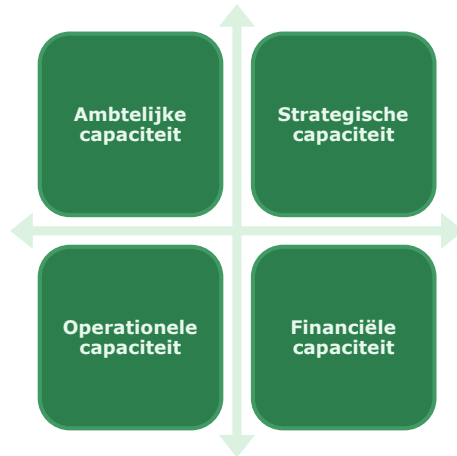
- » **Ambtelijke capaciteit:** het vermogen om als organisatie
 - het juiste en kwalitatieve personeel aan te trekken én te behouden,
 - het personeel een evenwichtig takenpakket dat correspondeert met hun niveau aan te bieden (functieweging) en
 - de competenties verder te ontwikkelen.
- » **Operationele capaciteit:** het vermogen om als organisatie de werking en dienstverlening op een dergelijke wijze te kunnen organiseren dat
 - de continuïteit verzekerd is,
 - de organisatie in staat is om potentiële risico's te dekken,
 - er zo goed mogelijk tegemoet kan gekomen worden aan de wensen van de klanten en
 - er kan worden ingespeeld op hedendaagse, moderne en digitale vormen van dienstverlening.
- » **Strategische capaciteit:** het vermogen om als organisatie
 - te kunnen inspelen op opportuniteiten en noodwendigheden in de omgeving,
 - innovatie en vernieuwing te initiëren,
 - de te ontwikkelen visie ook vertaald te krijgen in een daadkrachtig en coherent beleid voor de bevolking,
 - in te kunnen spelen op en het hoofd te bieden aan complexe uitdagingen.
- » **Financiële capaciteit:** het vermogen om als organisatie op een kritische en berekende manier met de financiële middelen om te gaan zodat er



- doordachte beslissingen genomen kunnen worden en
- financiële ruimte kan gemaakt worden voor nieuw beleid.

Zijn de vijf Haspengouwse gemeenten vandaag bestuurskrachtig?

Alle betrokken gemeenten botsen op de limieten van hun bestuurskracht, vooral op vlak van **ambtelijke capaciteit**.



Figuur - vier kwadranten van bestuurskracht

Ambtelijke capaciteit

Voor elk van de Haspengouwse besturen geldt dat ze **aan de limiet** zitten om binnen de eigen schaal de ambtelijke capaciteit te kunnen uitbouwen. Elk van hen tracht op zijn manier (hogere inschaling, hogere bezetting, horizontale mobiliteit, ...) om te gaan met de ambtelijke uitdagingen, maar geen enkele van hen is écht in de mogelijkheid om binnen de eigen schaal structureel oplossingen te vinden.

- » Eén en (g)éénmansdiensten wegen op alle organisaties en zetten zowel de dienstverlening als de interne organisatie onder druk. Vaak laat dit weinig ruimte om beleidsmatige projecten of dossiers aan te pakken. Bijvoorbeeld:
 - Omgeving (incl. mobiliteit) & vergunningen
 - Technisch specialisten openbare werken
 - ICT
 - Communicatie
 - ...
- » Het is voor veel besturen geen evidentie om bepaalde (vaak technische) profielen te vinden en te behouden.
- » Leidinggevenden - vooral managementteamleden - moeten in elk bestuur beleidsondersteuning en strategische projecten zien te combineren met een operationeel takenpakket.
- » Besturen zijn vaak beperkt in hun mogelijkheden tot bevordering gezien de kleinere schaalgrootte, wat de concurrentie met zowel grotere lokale besturen (waar vaker A-functies vacant zijn) als de private markt (met hogere lonen voor vooral technische profielen) bemoeilijkt.
- » Het uitwerken van een strategisch HR-beleid om tegemoet te komen aan bovenstaande uitdagingen is moeilijk met een personeelsdienst die wegens zijn bezetting eerder gericht is op personeelsbeheer.



Operationele capaciteit

*Ook in het garanderen van de continuïteit van een kwalitatieve dienstverlening stuiten de besturen **op hun limieten**. Er wordt een basiswerking uitgebouwd, maar er is weinig marge om verder te groeien en te vernieuwen. In Wellen zijn deze aandachtspunten meer uitgesproken dan in de andere gemeenten.*

Opgelet: de inschatting van de operationele capaciteit is geen beoordeling van de kwaliteit van het afgeleverde werk, individuele prestaties of de dienstverlening.

- » De (g)eenmansdiensten wegen uiteraard ook op de continuïteit van de dienstverlening. Zelfs al is de ambtelijke expertise aanwezig in de organisatie, dan is de back-up ervoor beperkt. Dit hangt samen met een personeelsbezetting (VTE per 1.000 inwoners) die varieert van "gemiddeld" (Alken) tot "laag" (Kortesseem) of zelfs "zeer laag" (Wellen).
- » Vaak ontbreekt het de besturen ook aan ruimte om sleutelprocessen uit te tekenen en via organisatiebeheersing de continuïteitsrisico's te beperken.
- » Voor het managementteam is het vaak een uitdaging om zich voldoende in te laten met strategische, organisatiebrede onderwerpen en niet te verzeilen in operationele besprekingen. Er zijn echter verschillen in de werking/rol van het managementteam en zijn samenwerking met het beleid. In Kortesseem zijn er reeds methodieken ontwikkeld om een efficiënte, strategische werking te bevorderen en heeft het managementteam een duidelijk afgebakende rol binnen de organisatie.
- » Een duidelijk uitgebouwd kader voor projectmatig werken ontbreekt (Wellen, Heers) of is eerder toegespitst op projecten binnen eenzelfde domein (zoals in Borgloon en Kortesseem). Vooral in Alken kunnen we echter een projectmatige aanpak vaststellen die de domeinen overschrijdt. Vaak worden projecten getrokken door diensthoofden die dit "bovenop" de operationele taken doen, wat leidt tot efficiëntieverliezen en bottle necks bij de afdelingshoofden/managementteamleden.
- » De organisatiestructuur en -bezetting worden eerder ad-hoc opgevolgd in functie van ontwikkelingen waardoor "organische groei" ontstaat. De functieprofielen zijn hierdoor niet altijd voldoende afgestemd op de reële noden.
- » Bovenstaande vaststellingen worden in Wellen versterkt door een bottle-neck bij de algemeen directeur, een lage personeelsbezetting en een nakende pensioneringsgolf.

Strategische capaciteit

*De strategische capaciteit van de besturen is **eerder toereikend**. Elk bestuur lijkt er grosso modo in te slagen om in dialoog te treden met de burger en te voldoen aan hun (lokale) wensen. Wel stellen we vast dat het moeilijk is om een langetermijnvisie uit te werken en de grote maatschappelijke uitdagingen aan te gaan binnen de schaal van de eigen gemeente. De beleidskeuzes kunnen bovendien niet altijd even efficiënt en effectief in de praktijk worden omgezet wegens de afhankelijkheid van de ambtelijke & operationele capaciteiten.*



Opgelet: bovenstaande inschatting van de strategische capaciteit is geen beoordeling van de beleidsorganen of zijn leden.

- » Elk bestuur toont een grote betrokkenheid en engagement ten aanzien van de burger. Ieder wil de communicatie met, en participatie van, de burger versterken.
- » Er dient voortdurend te worden gezocht naar een balans tussen politieke betrokkenheid in de werking en voldoende autonomie laten aan de administratie om haar expertise toe te passen. Bij een gebrek aan dit tweede element schiet het realiseren van de beleidsdoelen mogelijk tekort.
- » Het aangaan van uitdagingen die de eigen regio overschrijden is niet evident als kleiner lokaal bestuur.
- » De actieve betrokkenheid in intergemeentelijke samenwerkingsverbanden is binnen de huidige schaal vaak beperkt en de opvolging gebeurt eerder ad hoc.

Financiële capaciteit

*De vijf Haspengouwse gemeenten verschillen op vlak van financiële cultuur en hun financiële situatie t.g.v. de beleidskeuzes. Wel kunnen we stellen dat de vijf besturen **allen financieel gezond zijn**, zij het dat het exploitatieresultaat van Borgloon te beperkt is en zij dit moeten bijsturen om hun financiële bestuurskracht te versterken.*

- » De financiële cultuur en dus ook de financiële cijfers zijn te wijten aan onder meer de omvang en de financiering van de investeringen, de keuze om meer of minder te lenen, het aanspraak kunnen maken op investeringssubsidies, het overdragen van bepaalde vormen van investeringen (vb beheer rioleringen), ... en **uiteraard** gaat dit alles nauw samen met de **aangeboden dienstverleningen** die ook verschillend zijn.
- » Het zijn dus de **beleidskeuzes** – eigen aan een bestuur – die een reeks impact hebben op de financiën. **Cijfers dienen 'altijd' in deze context te worden gelezen.**

De 'marge' die besturen op financieel vlak hebben is uiteraard verschillend:

- » Kortesseem scoort op de meeste indicatoren zeer goed en heeft dus een goede comfortabele positie.
- » Wellen, Heers en Alken staan er ook goed voor maar sommige indicatoren (verschillend per bestuur) verdienen wat aandacht.
- » De marge die Borgloon nodig heeft om hun werking te financieren of bijkomend beleid te realiseren lijkt eerder beperkt.

Een minder goede financiële situatie (in vergelijking met de anderen) betekent – in het kader van een eventuele fusie – niet noodzakelijk een nadeel.



Hoe zal de bestuurskracht evolueren indien de Haspengouwse gemeenten hun krachten níet bundelen?

De vijf gemeenten kunnen in het algemeen aantonen bestuurskrachtig te zijn binnen hun eigen schaal, maar voor sommigen is de bestuurskracht echter erg broos. **Alle betrokken gemeenten botsen echter op de limieten van hun bestuurskracht**, vooral op vlak van **ambtelijke capaciteit**. Eén en (g)éénmansdiensten wegen op alle organisaties en zetten zowel de dienstverlening als de interne organisatie onder druk.

De beperkte bestuurskracht op ambtelijke capaciteit zal zich vertalen naar een beperkte bestuurskracht op operationele en strategische capaciteit.

Wanneer ervoor wordt gekozen om géén bovenlokale actie te ondernemen, verwachten wij dat...

- » ...de bestuurskracht op het vlak van **ambtelijke capaciteit** status quo zal blijven in eerste instantie, maar op termijn zal **dalen**. De verwachtingen van de burger en de decentralisatie van uitvoering van Vlaamse bevoegdheden naar het lokale niveau zullen alsmaar moeilijker kunnen worden opgevangen met de beschikbare ambtelijke capaciteit.
- » ...de beperkte bestuurskracht op ambtelijke capaciteit zal zich vertalen naar een **beperkttere** bestuurskracht in **operationele en strategische capaciteit**. Het ambtelijk apparaat is noodzakelijk om politieke visie en doelstellingen te vertalen in de operationele werking en de strategische coördinatie te waarborgen.
- » ...de **financiële capaciteit** alsmaar meer onder druk komt te staan, hoewel alle vijf besturen momenteel financieel gezond zijn en voorlopig op eigen kracht verder kunnen.

Dit is niet louter toekomstmuziek, nu reeds detecteren we dat de betrokken besturen op bepaalde thema's onvoldoende kunnen "wegen" omdat de capaciteit ontbreekt:

- » **Mobiliteit:** problematieken zoals zwaar vervoer kunnen onvoldoende worden aangepakt gezien dit de grenzen van het eigen bestuur overschrijdt.
- » **Ruimtelijke ordening:** ruimtelijke ordening stopt niet aan de gemeentegrenzen. Hoe kunnen we de beschikbare ruimte benutten om ons aantrekkelijk te maken voor zowel bedrijven (lokale handelaars & industrie) als inwoners?
- » **Samenwerking met IGS & hogere overheden:** het is niet haalbaar om als klein bestuur gewicht in de schaal te leggen bij grotere samenwerkingsverbanden (vb. Fluvius, Limburg.net) of hogere overheden (vb. Agentschap wegen en verkeer).
- » **Toerisme:** hoe kan de Haspengouwse regio sterk(er) in de markt gezet worden zonder dat er nodeloos met elkaar in concurrentie wordt gegaan?

Vlaanderen heeft bovendien de ambitie om blijvend in te zetten op sterke lokale besturen, waarbij de regierol alsmaar meer verwacht wordt. **We kunnen dus stellen dat de bestuurskracht in de toekomst nog meer onder druk komt te staan.** Wanneer nu beslist wordt níet bovenlokaal samen te werken, komt de discussie later allicht weer op tafel te liggen en zullen de gemeenten alsnog op zoek moeten gaan naar een partner-gemeente. Mogelijk zal het bestuur hier dan zelfs geen keuze meer in hebben.



Advies voor de verhoging van bestuurskracht

Wij adviseren sterk aan de vijf besturen om naar schaalvergroting te gaan om gewapend te zijn voor de toekomst. In het algemeen zien wij vooral dat de ambtelijke bestuurskracht verhoogt indien gemeenten fuseren of sterker samenwerken.

Dit kan op twee manieren:

- » optie 1: fusie met voorkeur $\pm$ 35.000 inwoners. Dit is onze voorkeur.



- » optie 2: intergemeentelijke samenwerking voor
 - beheersmatige diensten: ICT – personeel – aankopen
 - beleidsmatige diensten: omgeving & mobiliteit, eventueel ook toerisme



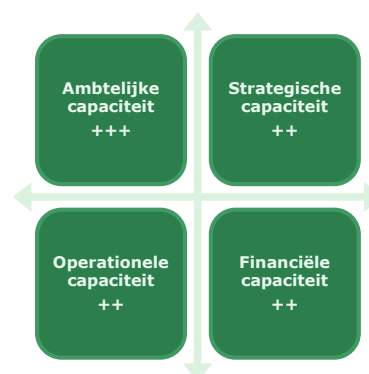
Optie 1: ga naar een fusiegemeente

Voor elk van de vijf besturen uit de studie raden we aan om naar fusie te gaan. Meer zelfs, we raden aan om een nieuwe gemeente te creëren van **minstens 25.000 inwoners**, dit wil in casu zeggen dat er **minstens naar een fusie van drie gemeenten** moet worden gegaan. We overlopen de verschillende scenario's van meest geschikt tot minst geschikt.



» Fusie tussen 4 gemeenten (± 35.000 inwoners): voorkeursalternatief

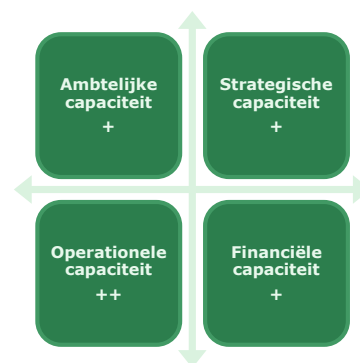
De ambtelijke capaciteit van de organisatie stijgt aanzienlijk gezien er in deze schaalgrootte ruimte is voor bijkomende expertise (meer A-niveaus, managementteam met graad A4a-A4b (en hoger) en meer deskundigen). Belangrijker nog is dat een bestuur van deze grootte een sterkere invloed uitoefent op zijn omgeving. M.a.w. de strategische capaciteit neemt aanzienlijk meer toe dan bij een fusie van 3 gemeenten. Men kan meer wegen (o.m. bij grote IGS'en) en er is een breder ambtelijk apparaat om die slagkracht te ondersteunen. Het zijn deze elementen die een fusie van 4 gemeenten de meest interessante piste maken. Ook op financieel vlak is een dergelijke fusie interessant gezien de hogere schuldovername.



Met vier gemeenten fuseren is projectmatig een uitdagend project. Onder meer het afstemmen van vier verschillende beleidsvisies en organisatieculturen om een gemeenschappelijk draagvlak te vinden is geen evidentie. Niettemin zijn we ervan overtuigd dat de schaalvoordelen hier tegenop wegen.

» Fusie tussen 3 gemeenten (± 25.000 inwoners): aanbevolen, echter minder aanbevolen dan fusie met 4 gemeenten

De ambtelijke & operationele capaciteit worden minder kwetsbaar dan de individuele gemeenten. De organisatie zal sterker gewapend zijn om grotere projecten op te nemen. De continuïteit van de werking komt minder in het gedrang. Financieel kan de fusiegemeente gezond blijven. Echter, de schaal zal nog steeds net niet groot genoeg zijn om de grote uitdagingen aan te gaan en de interne kwetsbaarheden voldoende op te vangen. Op deze schaalgrootte ontbreekt het gemeenten ook vaak nog aan voldoende échte specialisten en managementcapaciteit.



Projectmatig valt dit alternatief wel eenvoudiger te realiseren dan een fusie met vier gemeenten terwijl het toch ook een wezenlijke stap vooruit betekent. Dit is de minimaal aangewezen schaalgrootte.

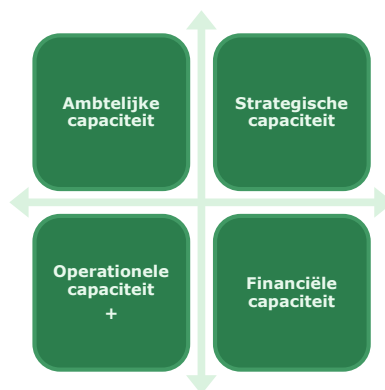


» Fusie tussen 5 gemeenten (± 45.000 inwoners): minder aanbevolen dan fusie met 3 of 4 gemeenten

Hoewel we bij CC Consult niet tégen een gemeente met een inwoneraantal van 45.000 zijn, integendeel, zien we **in de context van de vijf Haspengouwse gemeenten** het minder opportuun en gedragen om naar een fusie van de vijf gemeenten te gaan. Van Noord naar Zuid zien we, ondanks dat het één Haspengouwse streek is, een duidelijke afstand en niet enkel geografisch. Dit legt beslag op de slaagkans van een succesvol fusietraject. De marginale winst van een fusie van 5 gemeenten t.o.v. een fusie van 4 gemeenten is bovendien kleiner dan de winst van 3 t.o.v. 4 gemeenten. De uitdagingen van het transitieproject zijn hoger dan met 4 maar niet onoverkomelijk.

» Fusie tussen 2 gemeenten (15.000 – 20.000 inwoners): afgeraden

Dit leidt immers enkel tot een beperkte verhoging van de operationele capaciteit (= meer back-up). Op dit schaalniveau is er geen of weinig toename van de ambtelijke capaciteit te verwachten. We verwachten dat de gerealiseerde bestuurskracht daarom niet hoog genoeg zal zijn om écht uitdagingen aan te gaan. Bovendien ondersteunt de Vlaamse Overheid fusies die leiden tot een gemeente met minder dan 20.000 inwoners niet op financieel vlak.



Financieel voordeel van een fusie: simulatie van de schuldovername

Fuseren biedt ook een grote opportuniteit op financieel vlak, m.n. de eenmalige schuldovername die Vlaanderen biedt.

De **schuldovername** wordt geraamd op

- » Bij fusie van 2 gemeenten: er is geen combinatie van twee gemeenten mogelijk waarbij het inwonersaantal (gebaseerd op aantal inwoners op 1/1/2021) hoger is dan 20.000 inwoners en er dus een schuldovername zal zijn
- » Bij fusie van 3 gemeenten: € 4,6 mio tot € 12 mio
 - Schuldovername is afhankelijk van welke gemeenten net fuseren en het inwonersaantal waar de nieuwe gemeente op strandt.
- » Bij fusie van 4 gemeenten: € 13 mio tot € 19 mio
 - Schuldovername is afhankelijk van welke gemeenten net fuseren en het inwonersaantal waar de nieuwe gemeente op strandt.
- » Bij fusie van 5 gemeenten: € 23 mio

Volgens de berekening door de financieel directeurs heeft deze schuldovername een **positief effect** op de autofinancieringsmarge 2025:

- » Fusie van 3 gemeenten: ca. € 0,8 mio.
- » Fusie van 4 gemeenten: ca. € 1,1 mio.
- » Fusie van 5 gemeenten: ca. € 1,4 mio.



Optie 2: werk een volwaardige intergemeentelijke samenwerking voor de diensten personeel, ICT en aankoop én de omgevingsgebonden diensten uit



- » Alle vijf de gemeenten kampen in meerdere of mindere mate met dezelfde problemen en kwetsbaarheden:
 - Beleidsmatige thema's:
 - Het aanwerven en behouden van deskundigen omgeving (ruimtelijke ordening, milieu, GIS en mobiliteit), doordenken van ruimtelijke planning- en mobiliteitsissues én continuïteit verzekeren op deze diensten. De termijnen voor het afleveren van vergunningen kunnen in het gedrang wanneer de respectievelijke deskundige tijdelijk afwezig is
 - Beheersmatige thema's:
 - Het verzekeren van een sterke ICT-dienst, hetzij met eigen medewerkers, hetzij met externe ondersteuning
 - Het uitwerken van een degelijk HR-beleid én de personeelsadministratie vlot laten verlopen
 - Het verzekeren van kennis over overheidsopdrachten en aankopen in de organisatie

Het is dan ook op deze domeinen dat intergemeentelijke samenwerking de grootste meerwaarde biedt. Wij adviseren een **intergemeentelijke samenwerking ('shared service center')** op te zetten voor de omgevings- en vergunningsgerichte diensten enerzijds en de beheersmatige diensten aankopen, personeel en ICT anderzijds. Bedoeling is dat het personeel van de respectievelijke diensten worden ondergebracht in deze nieuwe entiteit en van daaruit voor de participerende gemeenten werkt. Op die manier kunnen de voordelen van samenwerking worden benut, de kwetsbaarheden die de ambtelijke capaciteit vertoont in de vijf gemeenten worden opgevangen en kan continuïteit worden verzekerd terwijl de autonome gemeenten blijven bestaan.

- » Het is aan de lokale besturen zelf om te bepalen welke van de vier mogelijkheden²⁰ zij aanboren voor deze samenwerking. Het kan immers zo zijn dat een interlokale vereniging soelaas geeft voor bijvoorbeeld de ICT-dienst terwijl een projectvereniging de oplossing is voor de omgevingsgerichte diensten.
- » Op termijn – indien technisch en juridisch mogelijk en indien het een succesverhaal is – zou er naar een verregaande ambtelijke integratie gestreefd moeten worden.
- » Wij menen dat andere beleidsmatige thema's (sociale dienst, vrije tijd, welzijnsdienstverlening) lokaal kunnen blijven worden aangepakt en uitgebouwd.
- » Ook voor andere beheersmatige thema's - boekhouding, informatiebeheer, communicatie, verzekeringen, noodplanning en poets - kan een intergemeentelijke samenwerking een oplossing zijn. Echter, wij adviseren om dit dichterbij het eigen lokaal bestuur te houden gezien de lokale specificiteiten primeren.
- » Voor het beleidsmatig thema "toerisme" kan in één intergemeentelijke samenwerking "Haspengouw" ook een meerwaarde betekenen.

²⁰ Zie in de inleiding meer uitleg over de vier mogelijkheden



Gevolgen van schaalvergroting via fusie

Positionering in het Vlaamse landschap

Wij adviseren sterk aan de vijf besturen om naar schaalvergroting te gaan om gewapend te zijn voor de toekomst. In het algemeen zien wij vooral dat de ambtelijke bestuurskracht verhoogt indien de gemeenten sterker samenwerken of fusioneren.

- » Vandaag bevinden alle vijf de gemeenten zich op vlak van inwonersaantal bij de **33% kleinste lokale besturen** in Vlaanderen. Dit wil zeggen dat 203 gemeenten groter zijn dan de grootste gemeente uit dit onderzoek, Alken. Slechts 32 lokale besturen zijn kleiner dan de kleinste partners Heers en Wellen.
- » Even in perspectief: waar zou een eventuele fusiegemeente van 3 of 4 Haspengouwse gemeenten zich situeren in het Vlaamse landschap?
 - **Fusie met 4 gemeenten (± 35.000 inwoners)**
Een nieuwe gemeente met dit inwonersaantal zou ongeveer op de **33ste plaats** staan wanneer we de Vlaamse gemeenten op basis van inwonersaantal van groot naar klein rangschikken; 32 van alle Vlaamse lokale besturen – inclusief centrumstreden - zou nog groter zijn. Dit wil ook zeggen dat een eventuele fusiegemeente ongeveer 265 gemeenten qua inwonersaantal achter zich laat. Van de 42 (huidige) Limburgse gemeenten, zou de nieuwe fusiegemeente de 6de grootste zijn²¹.
 - **Fusie met 3 gemeenten (± 25.000 inwoners)**
Een nieuwe gemeente met dit inwonersaantal zou ongeveer op de **70ste plaats** staan wanneer we de Vlaamse gemeenten op basis van inwonersaantal van groot naar klein rangschikken; 69 van alle Vlaamse lokale besturen – inclusief centrumstreden - zou nog groter zijn. Dit wil ook zeggen dat een eventuele fusiegemeente ongeveer 230 gemeenten qua inwonersaantal achter zich laat. Van de 42 (huidige) Limburgse gemeenten, zou de nieuwe fusiegemeente de 14e grootste zijn²².

²¹ In Limburg zullen enkel deze gemeenten vergelijkbaar of groter van schaal zijn: Hasselt, Genk, Beringen, Sint-Truiden, Maasmechelen. De nieuwe gemeente zou aldus meer gewicht in de schaal kunnen leggen dan de besturen nu kunnen doen. 33 gemeentes zouden kleiner zijn dan de fusiegemeente.

²² In Limburg zullen enkel deze gemeenten vergelijkbaar of groter van schaal zijn: Hasselt, Genk, Beringen, Sint-Truiden, Maasmechelen Lommel, Heusden-Zolder, Pelt, Bilzen, Tongeren, Houthalen-Helchteren, Lanaken en Maaseik. De nieuwe gemeente zou aldus meer gewicht in de schaal kunnen leggen dan de besturen nu kunnen doen. 26 gemeentes zouden kleiner zijn dan de fusiegemeente.



Wordt de burger beter van meer samenwerking?

Managementteamleden en beleidsmakers werden in werksessies en individuele gesprekken (cfr. inleiding – omschrijving van het doorgelopen traject) enkele vragen voorgelegd. Op die manier leerden wij, als externe partner, de vijf afzonderlijke gemeenten kennen alsook hoe zij naar elkaar keken én naar een eventuele samenwerking.

» Wat is voor u een “dealbreaker” of “gamechanger” – zowel positief als negatief - in het verhaal van bovenlokale samenwerking of fusie?

Het is duidelijk dat men in *élke* gemeente zei dat een betere dienstverlening in een toekomstig samenwerkingsverhaal een “positieve gamechanger” kan zijn - of omgekeerd gesteld – dat als de dienstverlening erop zou achteruit gaan, men dit als een dealbreaker beschouwt.



» Wat typeert uw gemeente en wil u niet “kwijt” in het verhaal van bovenlokale samenwerking of fusie?

Op deze vraag blijkt wederom de dienstverlening – die meestal laagdrempelig en toegankelijk lijkt – iets te zijn dat in *élke* gemeente belangrijk is. In de meeste besturen kwam vervolgens ook naar boven dat de sterkte de burgers nabijheid is: weten wat er leeft en een korte lijn met de bevolking.



Dat dienstverlening verbeteren van het grootste belang is, is zeker geen understatement. Dat die verbetering automatisch voortvloeit uit een schaalvergroting is echter een andere vraag. Theoretisch gezien zijn volgende antwoorden mogelijk:

- » De burger gaat erop achteruit → Niet wenselijk
- » De burger merkt niets/amper iets → Aanvaardbaar
- » De burger ondervindt merkbare verbetering → Wenselijk

We durven stellen dat de burger algemeen geen hinder zal ondervinden van een bovenlokale samenwerking: de burger zal niets/amper iets merken, zeker wanneer de dienstverlening al *goed* zit. **In heel wat gevallen zal de burger er zelfs op vooruit zal gaan. Beter dus!** Er is méér kans dat de dienstverlening sneller, duidelijker, meer op maat van de doelgroep, correcter, uitgebreider en goedkoper kan verlopen.

Is beter ook "dichterbij"? Dit kunnen we niet hard maken. Of toch? Om de nabijheidsfactor te waarborgen, heeft het beleid immers ook heel wat sleutels in handen. *Waarom zou in een – mogelijk zeer uitgestrekte gemeente – de dienstverlening immers niet zo kunnen georganiseerd worden dat de ambtenaar aan huis gaat voor het bespreken van een vergunning? En waarom zouden er in een fusiegemeenten geen filialen van een bib kunnen open blijven in de deelgemeenten om zo de nabijheid te garanderen, net als het organiseren van sportkampen en speelpleinen op diverse plaatsen?*

Beter voor de burger kan dus zéker gewaarborgd blijven! **We hebben daarnaast geen aanwijzingen dat de burger erop achteruit zou gaan.** Mogelijk zal de burger gedurende het transitietraject tijdelijk enkele nadelige effecten merken. Deze zouden echter op korte tot middellange termijn moeten verdwijnen.

Bovendien heeft het beleid hierbij een aantal cruciale sleutels in handen. Door de concrete werking van alle diensten naast elkaar te leggen, kan in detail bekeken worden hoe deze diensten het best op elkaar én op de burger afgestemd zouden kunnen worden. *Welke synergiën zouden er mogelijk zijn? Hoe zouden medewerkers hun kennis en ervaring breder ter beschikking kunnen stellen? Hoe zouden burgers nog beter geholpen kunnen worden? ...*

Door op zoek te gaan naar het beste van "beide werelden", zal de burger de vruchten kunnen plukken van een fusie.



Lokale accenten mogelijk, ook in een fusiegemeente!

- » Indien het tot een fusiegemeente komt, zal het belangrijk zijn om te gaan voor een eigen identiteit. Het is niet omdat het inwonersaantal dan vergelijkbaar wordt met dat van grotere steden, dat deze gemeente zich op eenzelfde manier moet gaan ontwikkelen. Een grote fusiegemeente zou dan één uitgestrekte "Haspengouwse gemeente" worden en dat is niet hetzelfde als een gecentraliseerde stad!
- » Er kunnen immers lokale accenten blijvend gelegd worden in een fusiegemeente en deelidentiteiten blijven mogelijk. Een verregaande samenwerking, of zelfs fusie, hoeft in dat opzicht dus helemaal geen bedreiging te zijn voor het unieke, lokale karakter van een dorp of deelgemeente.
- » Zo kennen vele gemeenten in Vlaanderen van een grotere schaal (op vlak van oppervlakte, inwonersaantal of personeelsleden), binnen hun gemeente ook regionale verschillen. *Een gemeente X van 45.000 inwoners en 5 deelgemeenten stelt vast dat deelgemeente a sterk afwijkt qua profiel (meer armoede, meer appartementen, minder verfraaiing in het straatbeeld...) dan deelgemeente b, c, d en e. Hoewel allen deel zijn van gemeente X, voert de gemeente een ander beleid voor deze deelgemeente a: ze zet in op straathoekwerk, heeft een extra maatschappelijke assistent op de sociale dienst etc.*
- » Als fusiegemeente dient men er echter over te waken dat de gefuseerde identiteit zich ook vertaalt in de politieke beleidsdoelstellingen. "Wafelijzerpolitiek" dient te allen koste vermeden te worden. Immers bij een fusie is er geen aparte gemeente meer, waardoor het verdelen van middelen volgens de oude grenzen een beperking inhoudt.

"What's in it for me?"

wordt

"What's in it for all of us!"



Een succesvolle schaalvergroting?

Vanuit een uitgesproken drang naar gelijkwaardigheid, geven de besturen, te kennen open te kunnen staan voor het verkennen van verdere samenwerkingsvormen, op voorwaarde dat de eigen identiteit, het lokale DNA, niet in het gedrang komt. Twee elementen zijn echter van cruciaal belang: complementariteit & vertrouwen.

Complementariteit

Na het gelopen traject zouden we kunnen concluderen dat ook in Haspengouw **de bestuurskracht schuilt in de diversiteit en complementariteit van de onderzochte besturen**. Laat net dit een absolute voorwaarde zijn om te spreken van een fusieverhaal. Het respect voor elkaar als gelijkwaardige partner groeit wanneer men inziet hoe de sterktes van ene partner de aandachtspunten van andere opvangt. Deze studie geeft vooral een voedingsbodem om elkaar en elkaars werking beter te leren kennen. Hieronder geven we al een kleine bloemlezing van de kwaliteiten die diverse partners kunnen aan boord brengen:

- » **Alken** beschikt over een sterker uitgebouwde expertise op het vlak van projectmatig werken m.i.v. projectoverleg.
- » **Borgloon** beschikt over een relatief hoog aantal experts in bepaalde diensten waardoor de ambtelijke capaciteit hier hoger ligt. De toeristische dienst heeft alle expertise in huis om een springplank te vormen voor het uitbouwen van een toeristische regio.
- » **Heers** heeft een mooie profilering van de gemeente uitgewerkt op vlak van toeristische communicatie.
- » **Kortesseem** beschikt over een "managementcultuur" waarin strategisch denken hoog in het vaandel wordt gedragen en organisatie-ondersteunende processen werden uitgebouwd om "meer te doen met minder". De diverse ontwikkelde methodieken kunnen voor fusiepartners een voorsprong bieden op een verdere professionalisering van de werking.
- » **Wellen** kan sterke praktijken voorleggen op vlak van externe communicatie en burgerparticipatie: Wellen werkte naar aanleiding van de meerjarenplanning een uitgebreid participatietraject uit waarbij burgers via diverse werkgroepen betrokken werden in het opmaken van acties. Een nauw contact met de burger werd zo verankerd in een participatiemethodiek. Wellen heeft verder – naast de klassieke media – ook werk gemaakt van een eigen app over de gemeente om burgers te kunnen informeren en betrekken.

Vertrouwen

Cruciaal in een verder traject is het vertrouwen dat partners hebben in elkaar. In de Haspengouwse gemeenten stellen we vast dat het vertrouwen broos is: we voelen niet aan dat men de andere gemeente als een betrouwbare partner beschouwt. We willen geen abstractie maken van de lokale politieke gevoeligheden, maar nodigen wel te **vertrouwen in het feit dat samen ook sterker maakt**. Het mooie aan vertrouwen is dat vertrouwen kan groeien.

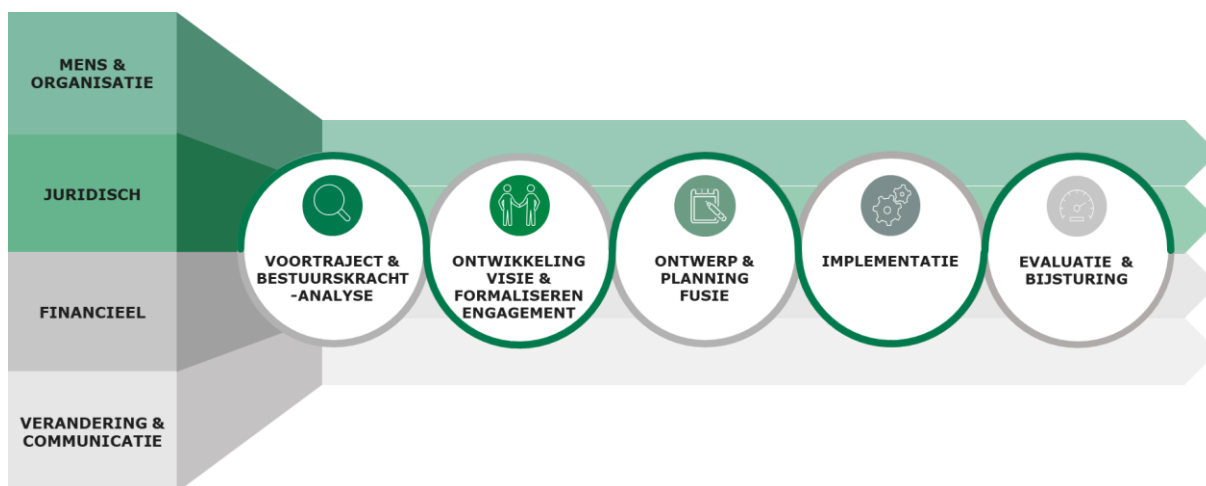


BIJLAGES & BRONNEN



Methodieken

Trajectbegeleiding fusie



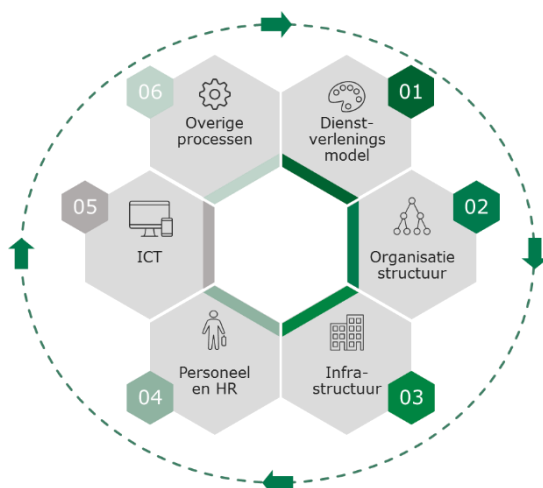
Figuur - aanpak fusie & samenwerking

Eenmaal de keuze tot samenwerking of fusie is gemaakt, start het effectieve verandertraject. Elk succesvol project, start met een doordachte projectstructuur en – aanpak. CC Consult ontwikkelde daarom een begeleidingstraject in **4 werven** en **5 fasen** om lokale besturen te ondersteunen in deze samenwerkingstrajecten.

Samenwerkings- en fusietrajecten zijn **complexe en ingrijpende trajecten die een multidisciplinaire aanpak** vergen. Er zijn volgens CC Consult 4 expertisedomeinen cruciaal om dergelijke trajecten succesvol te laten zijn. De expertisedomeinen vertalen zich in 4 terreinen/werven waarop we werkzaamheden verrichten. Deze werven doorkruisen in elk samenwerkings- en fusietraject, zijn van elkaar afhankelijk en werken continu op elkaar in.

De 4 werven

In de werf **'mens en organisatieontwikkeling'** behandelen we de organisatievraagstukken waar de expertise van CC Consult helemaal tot zijn recht komt: **organisatieontwikkeling van A tot Z**. In deze werf leggen we een continue focus op het op zoek gaan naar samenwerkingssynergien, het verbeteren van organisaties en het in beweging brengen van medewerkers. We begeleiden lokale besturen in het (her-)ontwerpen, vormgeven en implementeren van de toekomstige geïntegreerde organisatiestructuren, systemen en processen. We hanteren hierbij ons **'rad voor organisatieontwikkeling'** waarbij we vanuit een visie op dienstverlening en een bijhorend dienstverleningsmodel een toekomstbestendig organisatiemodel uitwerken. Vervolgens vertalen we dit model in een structuur op macroniveau (organisatie) en microniveau (afdelingen/ diensten). Tenslotte vertalen we de bovenliggende structuren naar het niveau van de medewerker (individueel). We definiëren functies, rollen en taken denken na over



competenties en functieweging en begeleiden de medewerkers in de transitie door middel van coaching, werving en selectie, etc. In deze werf leggen we dus niet enkel een focus op harde componenten van personeel en HR (zoals afstemmen RPR, AR, opmaken functiebeschrijvingen,...) maar ondersteunen we ook in de zachte componenten zoals het ontwikkelen van een gedeelde organisatiecultuur, uitstippelen van nieuwe vormen van samenwerking en communicatie en het creëren van betrokkenheid, eigenaarschap en draagvlak.

Deze organisatorische keuzes hebben niet alleen impact op medewerkers, maar ook op infrastructuur, ICT en overige processen. Samen met u werken we aan een coherente organisatie waarin ondersteunende processen, mensen en structuren uw interne en dienstverlenende doelstellingen onderbouwen.

In de '**juridische werf**' leggen we de focus op de juridische impact van deze trajecten en voorzien we in een juridische begeleiding samen met onze en uw juridische partners. De kernvraag die we hier behandelen is: **hoe verankeren we de samenwerking juridisch?** De juridische ondersteuning varieert naargelang het type samenwerking en kan zowel wettelijke als organisatorische aspecten bevatten. Als we naar een fusie kijken, gaat het enerzijds om **wettelijke** zaken, zoals bv. het opmaken van de principiële beslissing en definitieve beslissing tot fusie, het voorbereiden van de periode in lopende zaken na definitieve beslissing, juridische adviesverlening omtrent personeel inzake de decretale graden, een nieuwe RPR en AR, interne mobiliteit, ... Anderzijds komen er bij een fusie ook heel wat zaken bij kijken met een **organisatorische** impact zoals bv. advies met betrekking tot roerende en onroerende goederen, overeenkomsten en verzekeringen, overheidsopdrachten, statuten, ... De impact van andere samenwerkingstrajecten, zoals regionale samenwerking of een intergemeentelijk samenwerkingsverband, zijn minder verregaand, maar vergen ook een goede juridische voorbereiding. Denk maar aan de zoektocht naar de meest gepaste samenwerkingsvorm en het inschatten van bijhorende juridische gevolgen, erkenningsvoorwaarden, administratieve formaliteiten, bestuursengagementen, enz.

De '**financiële werf**' legt de klemtoon op de financiële implicaties van een samenwerkingstraject. Niet enkel de **financiële en budgettaire impact** van de samenwerking worden in deze werf onderzocht en toekomstgericht geadviseerd. Ook het **financieel management en de financieel technische zaken** verbonden aan een samenwerking worden in deze werf op punt gesteld. In samenwerking met financiële experts ondersteunen we u op vlak van kostprijsanalyses, kostprijsberekening, financiële analyses en projecties, de beheers- en beleidscyclus, financieel-technische ondersteuning m.b.t. BTW, belastingen en retributies, opvolging en coördinatie van financiële ondersteuning vanuit Vlaanderen (schuldovername, garantieregeling gemeentefonds,...), enz.

De laatste werf is die van '**verandering en communicatie**'. We zien verandering en communicatie als basis om de overige 3 werven op te bouwen en besteden er doorheen het hele traject dan ook bijzondere aandacht aan. In elk begeleidingstraject dat we uitvoeren, krijgen de dimensies communicatie en verandering een prominente plaats doorheen het hele traject. In de eerste dimensie, de 'harde' rationale dimensie, leggen we de focus op een duidelijke projectstructuur, regelmatige communicatie en een gericht plan van aanpak. In de tweede dimensie, de 'zachte' dimensie, ligt de focus op de betrokkenheid van de medewerkers en stakeholders. Zij vormen het voorwerp van de verandering en worden daardoor – vroeg of laat – direct geïmpacteerd door de verandering. Het is in deze dimensie belangrijk om de **groeicurve** van medewerkers en betrokkenen in een verandertraject in het hoofd te houden en erop in te spelen. CC Consult geeft uw samenwerkingstraject vorm door, samen met u en alle betrokkenen in **dialog** te gaan en zo te streven naar gedragen en duurzame verandering.



5 fases voor groei en ontwikkeling van uw organisatie

Kiezen voor samenwerking is kiezen voor een uitdagend en gefaseerd traject dat planmatig dient te worden aangepakt. Via de volgende **5 fasen** houdt uw samenwerkingstraject koers. Goed begonnen is ook hier half gewonnen: een doordachte, weloverwogen voorbereiding met voldoende draagvlak en betrokkenheid van alle medewerkers en stakeholders, gecombineerd met een projectmatige aanpak en afgebakende prioriteringen, zijn cruciaal om een bestendige samenwerking te creëren die leidt tot de nieuwe, moderne en professionele lokale besturen van de toekomst.

Fase 1: Voortraject en bestuurskrachtanalyse

In de eerste fase ligt de klemtoon op het inventariseren van de mogelijkheden die een potentiële samenwerking biedt en het onderzoek naar de schaalvoordelen en versterkte bestuurskracht die de samenwerking kan opleveren. In deze fase gaan we aan de hand van een **bestuurskrachtanalyse** de opportuniteiten van de samenwerking dus objectiveren en in kaart brengen.

Fase 2: Ontwikkelen visie en formaliseren engagement

Wanneer de bestuurskrachtanalyse en de politieke en ambtelijke wenselijkheid groen licht geven aan een verdere samenwerking, ontwikkelen we in fase 2 een visie voor het samenwerkingsverband of de nieuwe gemeente. Hierin beschrijven we, in overleg met de politiek, mandatarissen en medewerkers **de contouren van de samenwerking**. CC Consult hecht veel waarde aan een stevige visie, met gedeelde ambitie en daaraan gekoppelde doelstellingen om het vertrouwen tussen de partners te solideren en de partners al bij de start van de samenwerking op eenzelfde lijn te hebben. De 2^e fase sluit af met een **formeel engagement** van de betrokken partijen om een samenwerking of fusie aan te gaan. De formele beslissing van de politieke organen van elk betrokken bestuur, is het eindpunt van deze fase.

Fase 3: Ontwerp en planning

In deze 3^e fase wordt het engagement van de verschillende partijen om samen te werken vertaald in een **projectstructuur en werkafspraken**. Deze fase start met het opzetten van een gepaste projectstructuur om de voorbereiding en implementatie van de samenwerking/fusie in goede banen te leiden en een brede betrokkenheid te realiseren. Er wordt in deze fase tevens een **gefaseerd implementatie- en projectplan** opgesteld met concrete gewenste resultaten en acties, mijlpalen en trekkers. Dit plan is de blauwdruk voor de ontwerpfasen en helpt ons om het verandertraject stap voor stap voor te bereiden met de betrokken partners, medewerkers en stakeholders. Het is onze houvast om de geplande veranderingen operationeel en stapsgewijs uit te rollen.

Fase 4: Implementatie

In deze fase zullen we de (strategische) visie uit fase 2, via het implementatieplan uit fase 3 operationeel uitrollen.

- » In de werf '*Mens en organisatie*' ontwerpen we de organisatiebouwstenen op macroniveau (totale organisatie) (wat wordt het dienstverleningsmodel naar de burger toe? Hoe zal de nieuwe organisatiestructuur eruit zien? Welke medewerkers hebben we daarvoor nodig? ...) en gaan vervolgens de organisatiebrede keuzes vertalen naar het microniveau (de afdelingen en diensten) en het individueel niveau (individueel). Het betreft het afstemmen processen en werkafspraken, taakverdelingen binnen de teams, voorbereiding verhuisbewegingen, integratie ICT, etc. In deze 4^e fase worden medewerkers actief betrokken bij de opbouw van de toekomstige organisatie.
- » In de werf '*verandermanagement en communicatie*' is het de taak van veranderingsbegeleider om mensen doorheen het proces naar aanvaarding



van verandering te begeleiden en de veranderingsstrategie hierop af te stemmen.

- » De '*juridische werf*' en '*financiële werf*' zullen in overleg met de respectievelijke werkgroepen en experts de juridische en financiële aspecten van de samenwerking verder uitwerken.

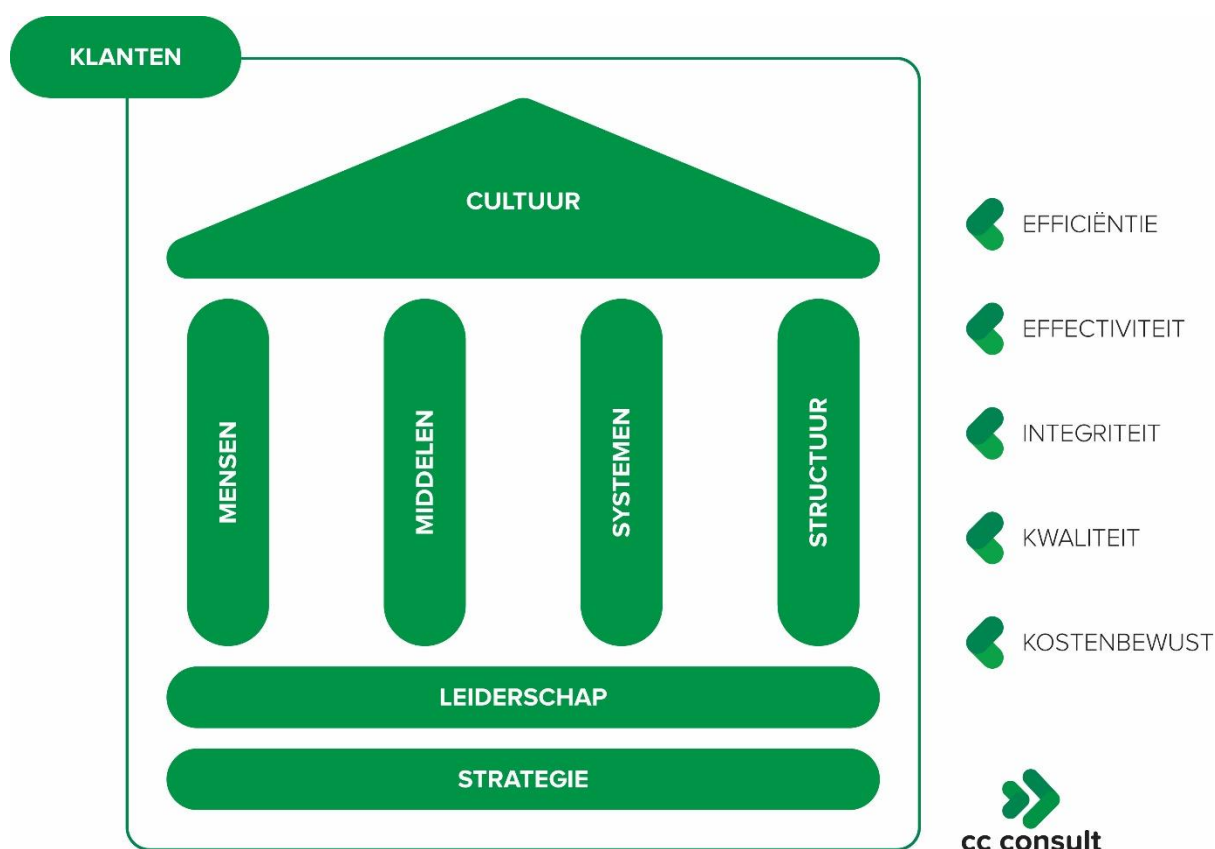
Fase 5: Evaluatie en bijsturen

Een samenwerking is nooit af en wijzigingen zijn onvermijdelijk. Het is een traject van lange adem waarbij je **continu** moet evalueren en bijsturen. Bepaal duidelijk hoe je de gewenste effecten van de samenwerking achteraf gaat meten om zicht te krijgen op de verbetering. Spreek op voorhand vaste evaluatiemomenten af en laat betrokkenen bijstellingen suggereren o.b.v. hun ervaringen. Structureel blijven nadenken over wat beter kan op verschillende vlakken, is de sleutel voor duurzaam succes.



8 bouwstenen model

Elke organisatie moet erover waken dat ze aandacht schenkt aan deze acht bouwstenen, zodat het geheel in balans blijft. Het fundament van de entiteit is de **strategie**. De organisatie steunt op vier pijlers: **mensen, middelen, systemen en structuur**. De pijlers moeten in goede conditie zijn, anders bestaat het gevaar dat alles uit evenwicht geraakt. Bovendien opereert de organisatie binnen een bepaalde **cultuur** waarbij **leidinggevenden** de koers bewaken en het gebouw als het ware dragen. De gehele organisatie staat in het teken van **klanten of burgers**. Elke bouwsteen draagt bij tot het behalen van de *kritische succesfactoren nl. efficiëntie, effectiviteit, integriteit, kwaliteit en kostenbewustzijn*.



Figuur - acht bouwstenenmodel

Strategie

Aan de basis van de organisatie, bevindt zich de missie en visie. De missie vormt het fundament van de organisatie en is bepalend voor wat de organisatie aanbiedt. De visie geeft aan wat de organisatie wil uitdragen aan haar klanten. De organisatie verwezenlijkt haar missie en visie door een strategie te verankeren in beleidsdoelstellingen. Deze beleidsdoelstellingen worden duidelijk vertaald in actieplannen en acties en systematisch opgevolgd.

Structuur

De structuur van de organisatie is het kader en voertuig om de vooropgestelde strategische doelstellingen te bereiken. Ze bevat de indeling van de dienst met de verschillende rollen en verantwoordelijkheden en de manier waarop de dienst dient aangestuurd en bestuurd te worden. Ze refereert naar de inrichting van de dienst, de niveaus, de taakverdeling, de coördinatie, samenwerkingsmodellen, de verschillende



rollen en verantwoordelijkheden, de formele gezagsrelaties en het draagvlak (span of control) van de leidinggevend. De structuur bevat tevens de wijze waarop de taken en verantwoordelijkheden in en tussen de diensten en teams verdeeld en gegroepeerd worden.

Een goed functionerende organisatiestructuur voldoet aan volgende doelstellingen:

- » Het organogram is opgemaakt met het oog op de optimalisering van de dienstverlening en de realisatie van de beleidsdoelstellingen.
- » De nodige coördinatiekanalen zijn ingebouwd, zodat beslissingen van verschillende diensten op elkaar zijn afgestemd.
- » De aansturing gebeurt op basis van duidelijke gezagslijnen ten aanzien van correct samengestelde diensten.
- » De verantwoordelijkheden en taakverdelingen zijn duidelijk en logisch ingedeeld.

Cultuur

De cultuur omvat alle opvattingen, gemeenschappelijke waarden, normen en gedragingen, die gedeeld worden door het bestuur en de medewerkers. De cultuur van de organisatie wordt weerspiegeld in alle interne activiteiten en in het extern communiceren met andere organisaties, burgers of klanten houdt men zich steeds aan deze opvattingen, waarden en normen.

Mensen

Het menselijk kapitaal is het belangrijkste 'middel' waarover een organisatie beschikt. Een geïntegreerd en afgestemd HR-beleid is gericht op het verwerven, behouden en ontwikkelen van alle competenties, die nodig zijn om de beleidsdoelstellingen van de organisatie te kunnen realiseren en alle medewerkers optimaal te laten functioneren binnen de organisatie.

Leiderschap

Leidinggevend. geven richting aan de diensten en implementeren de missie, visie en de waarden die nodig zijn voor het succes van de organisatie. Door als rolmodel te fungeren, motiveren en ondersteunen de leiders hun medewerkers. Het leiderschap wordt aangepast aan de betrokken medewerker of het team. De leidinggevend. zijn de voornaamste schakel tussen de interne organisatie en het bestuur.

Middelen

Onder de bouwsteen middelen wordt het beheer van ondersteunende middelen (ICT, materiaal en materieel, infrastructuur) en financiële middelen verstaan. Deze middelen moeten efficiënt worden ingezet met het oog op het behalen van de doelstellingen van de dienst.

Systemen

De bouwsteen systemen bekijkt de mate waarin de organisatie haar systemen beheert, verbetert en ontwikkelt. Systemen zijn diverse processen die ervoor zorgen dat dienstverlening correct en kwalitatief wordt aangeboden en de beleidsdoelstelling worden behaald. De aard van de systemen varieert van sturende en ondersteunende processen tot erg concrete vormen van dienstverlening.

Klanten

De bouwsteen klanten staat stil bij hoe de organisatie de relatie met haar belanghebbenden onderhoudt. De informatie- en communicatiestromen zijn gericht naar alle interne en externe belanghebbenden en moeten de realisatie van de doelstellingen van de dienst ondersteunen.



DESTEP model



Figuur - DESTEP-model voor externe analyse

Het DESTEP-model is een handig model voor het in kaart brengen van externe factoren. DESTEP is een acroniem en staat voor:

- » Demografische factoren
- » Economische factoren
- » Sociaal-culturele factoren
- » Technologische factoren
- » Ecologische factoren
- » Politiek-juridische factoren

Voor elke factor wordt nagegaan welke impact er de komende jaren zal zijn op de organisatie. Is er sprake van eventuele bedreigingen of opportuniteiten? Aan de hand van concrete onderzoeksactiviteiten gaan we dit grondig in kaart brengen.

Op basis van onderstaande indeling benoemen we de verschillende externe factoren die een impact kunnen hebben:

Demografisch: Demografische factoren zijn kenmerken van de bevolking. Enkele factoren:

- » Geboorte en sterftcijfers
- » Leeftijdspiramide (vergrijzing, verjonging,)
- » Migratie
- » Bevolkingsdichtheid
- » Opleidingsniveau en beroepskeuzes
- » Mobiliteit
- » ...

Hieronder beschrijven we enkele praktische voorbeelden uit de demografische analyse:

- » Een toenemende vergrijzing vergt een ander soort seniorenbeleid en eventueel extra investeringen in de zorgsector



- » Een groeiende populatie aan jonge gezinnen zorgt voor een grote noodzaak voor een kinderopvang
- » De asielcrisis heeft een impact op de opvang en begeleiding van migranten en op de dienst burgerzaken
- » Een stijgend aantal laaggeschoolden kan zorgen voor een actief beleid voor sociale tewerkstelling of begeleiding bij tewerkstelling
- » ...

Economisch: Economische factoren zijn kenmerken die de economie beschrijven. Enkele factoren:

- » Industrialisering
- » Invloed van verschillende economische sectoren
- » Invloed van de lokale economie
- » Inkomensverdeling
- » Werkgelegenheid in de gemeente
- » Werkloosheidsgraad
- » ...

Hieronder beschrijven we enkele praktische voorbeelden uit de economische analyse:

- » Gemeenten met veel landbouwactiviteiten zullen hun beleid nauwer moeten afstemmen met de landbouwfederaties
- » Een groeiend aantal burgers met een uitkering kan een invloed hebben op het woonbeleid van de gemeente. (Verhoogde inzet op sociale woningen)
- » Een groeiende werkloosheidsgraad dwingt bepaalde organisatie om actie te ondernemen door activeringsprojecten op te starten
- » Gemeenten met toeristische trekpleisters zullen een andere focus leggen binnen het beleid rond lokale economie
- » Een groeiende economie kan de aanzet zijn tot het ontwikkelen van industriezones of KMO-zones
- » ...

Sociaal-cultureel: Sociaal-culturele factoren zijn kenmerken van de cultuur en leefgewoonten. Enkele factoren:

- » Welzijnsinitiatieven
- » Afvalverwerking
- » Sociale thema's die leven binnen de gemeente
- » Criminaliteit en overlast (ev. integratie met zonaal veiligheidsplan)
- » Onderwijs
- » ...

Hieronder beschrijven we enkele praktische voorbeelden uit de sociaal-culturele analyse:

- » In de maatschappij is obesitas steeds meer een probleem, de gemeente wil daarom inzetten op acties rond gezonde voeding en sportactiviteiten
- » Gemeenten met veel gemeentelijke scholen zullen actiever inzetten op het onderwijsbeleid, dit hangt ook af met de verscheidenheid aan onderwijsinstellingen (lager onderwijs, middelbaar onderwijs, universiteiten, ...)
- » Toenemende sluikstortproblematiek kan een prioriteit worden in samenwerking met de lokale politie
- » Stijgende overlast van diverse aard zorgt voor een strenger handhavingsbeleid en eventueel duidelijke GAS-regelgeving



» ...

Technologisch: Technologische factoren zijn kenmerken van de ontwikkeling. Enkele factoren:

- » Innovatieve processen en automatisering
- » Technologische kennis
- » Communicatietechnieken
- » Relevante technologische ontwikkelingen en uitdagingen
- » Noodzakelijke wijziging in technologische middelen
- » ...

Hieronder beschrijven we enkele praktische voorbeelden uit de technologische analyse:

- » Vernieuwende mogelijkheden op vlak van dienstverlening kunnen de trigger zijn om over te schakelen naar meer onlineproducten of om het administratief centrum anders in te richten
- » Investerings in midoffice-software kan de interne processen van de organisatie overzichtelijk en efficiënter maken
- » Verschillende technologieën ter beschikking stellen van de burger. Bijvoorbeeld voorzien in gratis hotspots in en rond de openbare gebouwen
- » ...

Ecologisch: Ecologische factoren zijn kenmerken van de fysieke omgeving. Enkele factoren:

- » Kan de organisatie meer ecologische werken in de toekomst
- » Kan de organisatie de burgers aanzetten tot een ecologisch leven
- » Duurzaamheidsinitiatieven
- » Natuurbeheer
- » ...

Hieronder beschrijven we enkele praktische voorbeelden uit de ecologische analyse:

- » Stijgende energieprijzen kunnen gemeenten aanzetten tot investeren in duurzame alternatieven voor eigen gebouwen of het opmaken van extra premies voor duurzame initiatieven (renovatie, isolatie, ...)
- » Een groeiende afvalberg zorgt voor bijkomende kosten voor afvalverwerking. De gemeente kan kiezen om sensibilisatiecampagnes op te starten om dit te doen dalen
- » ...

Politiek-juridisch: Politiek-juridische factoren zijn kenmerken van overheidsbeslissingen. Enkele factoren:

- » Anticipatie op institutionele wijzigingen
- » Waarschijnlijke impact van belangenorganisaties
- » Wijzigingen in juridische elementen
- » Bijkomende bevoegdheden voor de lokale overheden en gevolgen hiervan
- » ...

Hieronder beschrijven we enkele praktische voorbeelden uit de politiek-juridische analyse:

- » Verwachte beslissingen van de Minister voor binnenlands bestuur
- » Implementeren van het nieuw decreet lokaal bestuur



- » Aanpassen van de dienstverlening in kader van de omgevingsvergunning en digitale bouwaanvraag
- » ...

Intergemeentelijke samenwerking

Lijst met intergemeentelijke samenwerkingsverbanden

Samenwerkings- verband (benaming)	Alken lid?	Borgloon lid?	Heers lid?	Kortesse lid?	Wellen lid?	Totaal betrokken gemeentes	Beleids- domein	Samen- werkingsvorm
AGB Stroopfabriek	0	1	0	0	0	1	Cultuur & VT	Verzelfstandigde entiteiten
Arbeidstrajectbegeleiding	1	0	1	1	1	4	Zorg & opvang	Overige SW zonder juridisch statuut met schriftelijke afspraken
Aspiravi	1	1	1	1	1	5	Natuur & milieubeheer	
bekkenbestuur BB Demer	1	1	1	1	1	5	Natuur & milieubeheer	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
Bibliotheekvereniging Limburg (BVL)	1	1	1	1	1	5	Cultuur & VT	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
BIONERGA	1	1	0			2	Natuur & milieubeheer	
Bosgroep BosG Zuid-Limburg	1	1	1	1	1	5	Natuur & milieubeheer	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie,



								vlaams federaal)	of
CAD Limburg vzw	1	1	1	1	1	5	Zorg & opvang		
CIPAL DV	0	1	1	1	0	3	Overige	Lokale IGS met RP	
De Lijn	1	1	1	1	1	5	Zich verplaatsen & mobiliteit	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)	
De Wroeter : klussendienst	0	0	0	1	0	1	Zorg & opvang	Overige SW zonder juridisch statuut met schriftelijke afspraken	
De Wroeter: groenconvenant	0	1	0	1	1	3	Natuur milieubeheer &	Overige SW zonder juridisch statuut met schriftelijke afspraken	
Deelbekken DB van de Boven-Demer	0	0	0	1	0	1	Natuur milieubeheer &	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)	
Deelbekken DB van de Herk	1	1	1	1	1	5	Natuur milieubeheer &	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)	
Deelbekken DB van de Melsterbeek	0	1	0	0	1	2	Natuur milieubeheer &	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)	
Deelbekken DB van de Mombeek	1	1	0	1	1	4	Natuur milieubeheer &	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie,	



								vlaams of federaal)
EBS eengemaakt bibliotheekstelsysteem	1	1	1	1	1	5	Cultuur & VT	
ELZ Haspengouw	0	1	1	1	1	4	Zorg & opvang	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
Erfgoed Haspengouw	1	1	1	1	1	5	Cultuur & VT	Lokale IGS met RP
Erkend Regionaal Samenwerkingsverba nd ERSV Limburg	1	1	1		1	4	Ondernemen & werken	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
Exello: netwerk van algemeen directeurs	1	1	1	1	1	5	Algemeen bestuur	Belangenorganis atie
Fluvius Limburg	1	1	1	1	1	5	Natuur milieubeheer &	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
Fluvius opdrachthoudende vereniging	1	1	1	1	1	5	Natuur milieubeheer &	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
Fruittestreekmuseum vzw in vereffening		1	1	1		3	Cultuur & VT	
Haspengouwse Academie voor Deeltijds Kunstonderwijs		0	1	0	0	1	Cultuur & VT	
Haspenvoud International	0	1	0	0	0	1	Cultuur & VT	Overige SW zonder juridisch statuut met



								mondelinge afspraken
IGL (Intercommunale Vereniging voor Hulp aan Gehandicapten in Limburg)	1	1	1	1	1	5	Zorg & opvang	
Indomi nv	1	0	0	0	0	1	Wonen & RO	
Interbestuurlijke Samenwerking Land & Water		0	1	1	0	2	Natuur & milieubeheer	
intergemeentelijke juridische dienst OCMW Lummen-Alken-Nieuwerkerken	1	0	0	0	0	1	Algemeen bestuur	
intergemeentelijke juridische dienst OCMW Tongeren		0	1	0	0	1	Algemeen bestuur	
Interlokale vereniging GA voor Kunst		0	0	1	0	1	Cultuur & VT	Lokale zonder (interlokale vereniging) IGS RP
Interlokale vereniging ter ondersteuning van projecten inzake lokaal woonbeleid - Haspengouw		1	1	1	1	4	Wonen & RO	Lokale zonder (interlokale vereniging) IGS RP
IOED - intergemeentelijke onroerend erfgoeddienst Haspengouw-West	1	1	1	1	1	5	Cultuur & VT	Lokale IGS met RP
Kredietmaatschappij KredMij Mijn Huis NV		0	0	0	1	1	Wonen & RO	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
kringwinkelgroep de koop		1	1	0	0	2	Ondernemen & werken	



Limburg.net	1	1	1	1	1	5	Natuur milieubeheer &	Lokale IGS met RP
Limburgs Gezondheidsoverleg	1	1	1	1	1	5	Zorg & opvang	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
Limburgs steunpunt lokaal sociaal beleid (LSB2)				1	1	1	Zorg & opvang	
Logo VZW		1	1	1	1	3	Zorg & opvang	
lokaal gezondheidsoverleg LOGO regio Hasselt, oude benaming Logo Midden-Limburg (zie vzw Limburgs Gezondheidsoverleg)	1	1	1	1	1	5	Zorg & opvang	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
Meldpunt discriminatie Mdiscr HASSELT	1	1	1	1		4	Overige	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
Nuhma NV (Nutsbedrijven Houdstermaatschappi j)	1	1	1	1	1	5	Ondernemen & werken	
Onderwijssecretariaat van de steden en gemeenten van de Vlaamse Gemeenschap	1	0	1	1	0	3	Leren onderwijs &	Belangenorganisatie
Onderwijszone Sint-Truiden	0	0	1	0	1	2	Leren onderwijs &	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)



Onderwijszone OZ TONGEREN	0	1	0	1	0	2	Leren & onderwijs	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
operationele prezone OpZ Zuid-West-Limburg	1	1	1	1	1	5	Veiligheidszorg	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
Opvoedingswinkel Hasselt	1	0	0	0	0	1	Leren & onderwijs	
Opvoedingswinkel OpvoedW Haspengouw	0	1	1	1	1	4	Leren & onderwijs	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
Plaatselijke Groep Leader Haspengouw	1	1	1	1	1	5	Natuur & milieubeheer	
Politiezone PZ KANTON BORGLOON	1	1	1	1	1	5	Veiligheidszorg	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
Regionaal landschap Haspengouw en Voeren	1	1	1	1	1	5	Cultuur & VT	Lokale IGS met RP
regionaal sociaal-economisch overlegcomité Resoc Limburg	1	1	1	1	1	5	Ondernemen & werken	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
Samenwerkingsovereenkomst inzet gemeenschapswacht (Kortessemen en Wellen)	0	0	0	1	1	2	Veiligheidszorg	Overige SW zonder juridisch statuut met schriftelijke afspraken
Scholengemeenschap SG DANK	1	0	0	1	0	2	Leren & onderwijs	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door



								provincie, vlaams federaal)	of
Scholengemeenschap SG Haspengouw	0	0	1	1	0	1	Leren onderwijs	& Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams federaal)	of
S-Lim	1	1	1	1	1	5	Overige		
sociaal verhuurkantoor SVK Houtvast	0	0	0	1	0	1	Wonen & RO	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams federaal)	of
sociaal verhuurkantoor SVK Land van Loon	1	1	1	1	1	4	Wonen & RO	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams federaal)	of
sociale huisvestingsmaatsch appij SHM Cordium CVBA	1	0	0	1	0	2	Wonen & RO	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams federaal)	of
sociale huisvestingsmaatsch appij SHM Gewestelijke Sociale Huisvestingsmaatsch appij WOONZO CVBA	0	1	1	0	0	2	Wonen & RO	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams federaal)	of
sociale huisvestingsmaatsch appij SHM Hasseltse Huisvestingsmaatsch appij CVBA	0	0	0	0	1	1	Wonen & RO	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams federaal)	of
sociale huisvestingsmaatsch appij SHM Kleine Landeigendom CVBA	1	1	1	1	1	5	Wonen & RO	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams federaal)	of



sportregio Haspengouw	1	1	1	1	1	5	Cultuur & VT	Lokale zonder (interlokale vereniging)	IGS RP
Streektafel Zuid-Limburg StreekT / Haspengouw RESOC	1	1	1	1	1	5	Ondernemen & werken	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams federaal)	of
Taxistop (Mpact)	0	1	1	1	1	4	Zorg & opvang		
Toerisme Limburg	1	1	1	1	1	5	Cultuur & VT	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams federaal)	of
Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten	1	1	1	1	1	5	Algemeen bestuur	Belangenorganisatie	
Vereniging Vlaamse Jeugddiensten	1	1	1	1	1	5	Cultuur & VT	Belangenorganisatie	
Vereniging voor Openbaar Groen (VVOG)	1	0	0	1	0	2	Natuur milieubeheer &	Belangenorganisatie	
Vervoerregioraad Limburg	1	1	1	1	1	5	Zich verplaatsen & mobiliteit		
Vlaams instituut voor sportbeheer en recreatiebeleid	1	1	1	1	1	5	Cultuur & VT	Belangenorganisatie	
Vlario	1	0	0	1	0	2	Natuur milieubeheer &	Belangenorganisatie	
VVOG - vereniging voor openbaar groen	1	0	0	0	0	1	Natuur milieubeheer &		
Watergroep	1	1	1	1	1	5	Natuur milieubeheer &	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie,	



									vlaams of federaal)
Werkwinkel Borgloon	WW	1	0	1	1	1	4	Ondernemen & werken	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
Wijkwerken Haspengouw		1	1	1	1	1	5	Ondernemen & werken	Lokale IGS met RP
samenwerkingsovere enkomst juridische dienst Gingelom, Kortesseem, Nieuwerkerken en Wellen		0			1	1	2	Zorg & opvang	Overige SW zonder juridisch statuut met schriftelijke afspraken
I-gecoro Borgloon, Gingelom, Heers, Kortesseem en Wellen		0	1	1	1	1	4	Wonen & RO	Lokale IGS zonder RP (interlokale vereniging)
Interlokale vereniging lokale preventiewerking haspengouw voor de gemeenten borgloon, gingelom, heers, kortesseem, nieuwerkerken, sint- truiden en wellen		0		1	1	1	3	Zorg & opvang	Lokale IGS zonder RP (interlokale vereniging)
ELZ Herkenrode		1	0	0	0	0	1	Zorg & opvang	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
Samenwerkingsovere enkomst juridische dienst Lummen, Alken, ...		1	0	0	0	0	1	Algemeen bestuur	Overige SW zonder juridisch statuut met schriftelijke afspraken
Hulpverleningszone Zuid-West Limburg		1	1	1	1	1	5	Veiligheidszorg	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)



Provincie Limburg	1	1	1	1	1	5	Algemeen bestuur	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
Bestuurlijk arrondissement Tongeren	1	1	1	1	1	5	Algemeen bestuur	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
Gerechtelijk arrondissement Limburg	1	1	1	1	1	5	Algemeen bestuur	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
Gerechtelijk kanton Tongeren	1	1	1	1	1	5	Algemeen bestuur	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
Provinciedistrict Tongeren	1	1	1	1	1	5	Algemeen bestuur	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
Kieskanton Borgloon	1	1	1	1	1	5	Algemeen bestuur	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)
Kiesarrondissement Limburg	1	1	1	1	1	5	Algemeen bestuur	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, vlaams of federaal)



Bronnen

- » ABF research & de 5 Vlaamse provincies (2021), Provincie In Cijfers, <https://provincies.incijfers.be/dashboard/dashboard>.
- » ABF research & CC Consult (2021), Vergelijk Je Gemeente, <https://gemeente-hrm.incijfers.be/Admin/jive>.
- » Agentschap Binnenlands Bestuur (2021), draaiboek vrijwillige fusies van gemeenten. Geraadpleegd via https://lokaalbestuur.vlaanderen.be/sites/default/files/public/thema/strategische_projecten/fusies/draaiboek_vrijwillige_fusies_20210326.pdf.
- » Agentschap Binnenlands Bestuur (2017), gemeente- en stadsmonitor, geraadpleegd via <https://www.vlaanderen.be/gemeenten-en-provincies/organisatie-en-werking-van-gemeenten/gemeentemonitor>
- » Agentschap Binnenlands Bestuur (2016), Ondersteuning bij de zelfevaluatie op basis van de bestuurskrachtmonitor – eindverslag. Geraadpleegd via https://lokaalbestuur.vlaanderen.be/sites/default/files/public/thema/strategische_projecten/bestuurskracht/20161220_BKM_eindverslag_inclbijlages.pdf.
- » CC Consult (2020), samen sterk op lokaal niveau [webinar] 9/12/2020. <https://www.youtube.com/watch?v=Hf7KVjkhaMQ&feature=youtu.be>.
- » De Rynck, F. (2020), *Bestuurskunde: de kunst van het twijfelen*, Brugge: Vandenbroele.
- » Statistiek Vlaanderen (2017), bestuurskrachtmonitor, <https://www.statistiekvlaanderen.be/nl/monitor-lokale-bestuurskracht>.
- » SD Worx (2020), *Belgisch ziekteverzuim blijft stijgen*, Geraadpleegd via <https://www.sdworx.be/nl-be>.
- » Agentschap Binnenlands Bestuur (2012). Regioscreening: bestuurlijke regionale samenwerking in Vlaanderen: inventarisatie en analyse. Geraadpleegd via <http://ebl.vlaanderen.be/publications/documents/33868>
- » Van Orshoven, P. & De Peuter, B. (2015), Lokale bestuurskrachtmonitoring: Integraal benaderen en meten van lokale bestuurskracht in Vlaanderen. Geraadpleegd via https://www.statistiekvlaanderen.be/sites/default/files/docs/SBOV-20150205_B11_eindrapport.pdf
- » Vlaamse milieumaatschappij (2019), *Stikstofdioxide (NO2) jaargemiddelde*. Geraadpleegd via <https://www.vmm.be/data/stikstofdioxide-no2-jaargemiddelde>.

Verdere literatuur:

- » Baelen, J. (2019-2020) [masterproef], *een nieuwe fusiegolf: intergemeentelijke samenwerking als basis voor een nieuwe ronde gemeentefusies*. UGent: faculteit wetenschappen.
- » De Ceuninck, K. (2018). Gemeentelijke fusies in Vlaanderen: een inkijk in het besluitvormingsproces. Brugge: Vanden Broele.
- » Wayenberg, E., Steen, T., De Wulf, N., Hoogeland, M., Van Dijck, C., & Vanschoenwinkel, J. (2018). Veldonderzoek fusionerende gemeenten Vlaanderen 2018.



Agentschap Binnenlands Bestuur. Geraadpleegd via <https://biblio.ugent.be/publication/8586342/file/8586343.pdf>

» Van Haelter, B., Broucker, B., Vos, D., Voets, J., & Steen, T. (2018). Ambtelijke capaciteit bij lokale besturen. Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. Geraadpleegd via <https://steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/publicaties/van.pdf>

» Broucker, B., Van Haelter, B., & Vos, D. (2017). Ambtelijke capaciteit: resultaten van het pilootonderzoek. Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. Geraadpleegd via <https://steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/publicaties/rapporten/broucker-van-haelter-vos-2017-eerste.pdf>

» Van Orshoven, P.-J., Dewaelheyns, V., Frees, W., De Peuter, B., Steenberghen, T., & Hondeghem, A. (2015). Studiewerk ter voorbereiding van een kaderdecreet lokale samenwerking. Geraadpleegd via <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/345459>

» Van Hoof, R. (2019); De Vlaamse kaart hertekend. De zoektocht naar een rationele basis voor het slagen van een volgende ronde gemeentefusies (scriptie), Leuven: KU Leuven.

Bronnen afbeeldingen

» <https://pixabay.com/photos/photo-taking-a-photo-camera-2419351/>

» Eigen ontwerpen afbeeldingen

