



Mei 2023

Scenarioanalyse

Eindrapport



Inhoud



**1. Individuele
bestuurskracht**



**2. Gedeelde
uitdagingen**



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

Inhoud



**1. Individuele
bestuurskracht**



**2. Gedeelde
uitdagingen**



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

Een terugblik op de individuele bestuurskrachtanalyses ...



Wat is bestuurskracht?



Bestuurskracht kan omschreven worden als
**het vermogen of de capaciteit om als bestuur de gewenste
maatschappelijke ontwikkelingen en bijhorende effecten te realiseren
en om de dienstverlening, taken ...
kortom: haar opdracht goed uit te voeren**

=

Capaciteit

Opdracht

Bestuurskracht =

Capaciteit

Opdracht

Verhogen kwaliteit door meer deskundigheid & doorgedreven expertise

- Aantrekken kwalitatief personeel
- Minder afhankelijkheid van externen
- Interne expertises en competenties



Betere dienstverlening

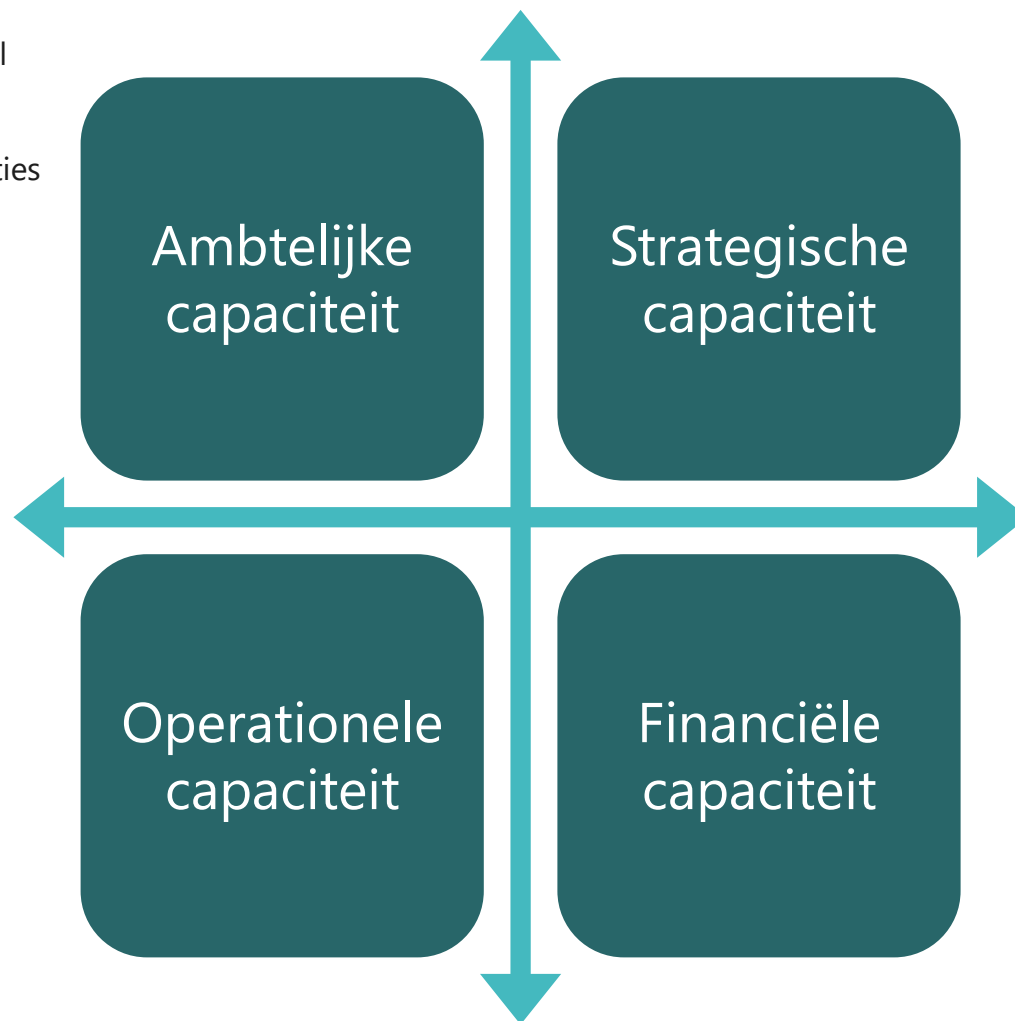
- Verruimen voorzieningen
- Openingsuren op maat (evt. in combinatie met werken op afspraak)
- Beter inspelen op digitalisering
- ...



Continuïteit, beter risicobeheer

- Kleine (g)eenmansdiensten vermijden
- Betere interne organisatiebeheersing
- Minder kwetsbaar zijn
- ...

6



Groter bereik & toekomstbestendigheid

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



Innovatie en vernieuwing

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



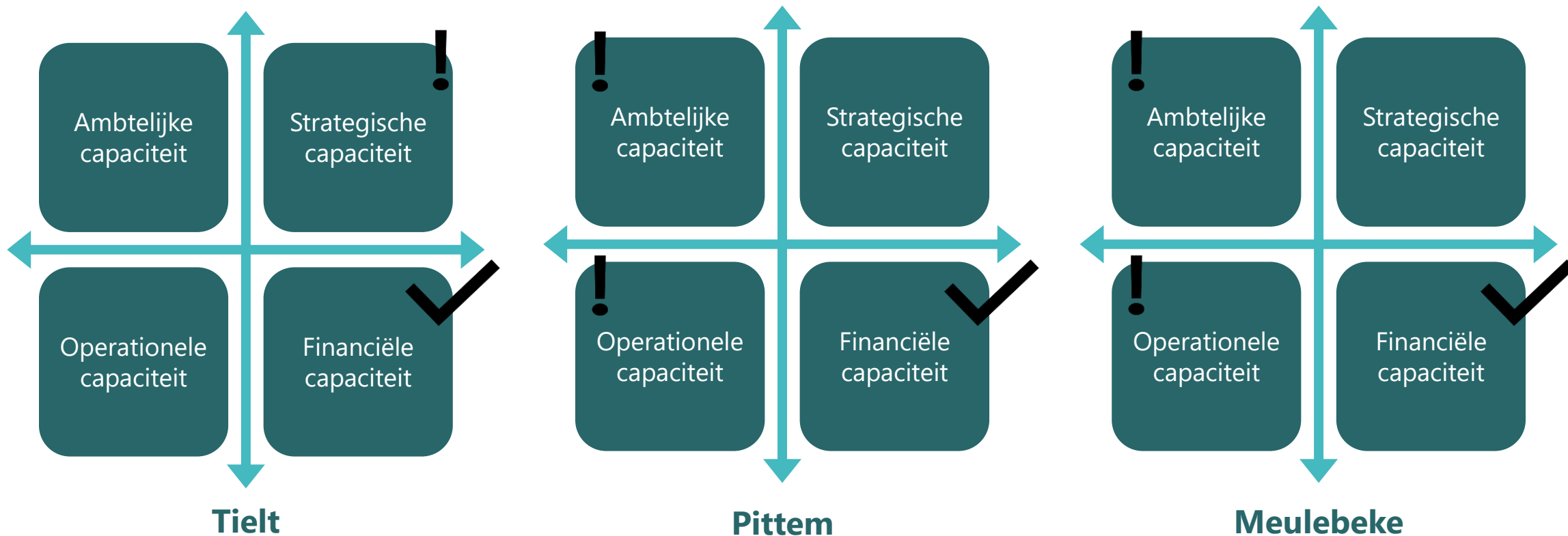
Financieel sterk staan

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

Schaalvoordelen

- Gedeeld aankopen

Conclusie bestuurskracht op vlak van capaciteit





Conclusie bestuurskracht op vlak van capaciteit

- › **Tielt** slaagt er vandaag nog in de haar taken en opdrachten te realiseren maar botst steeds vaker tegen de grenzen van de bestuurskracht. **Op vandaag is het lokaal bestuur nog bestuurskrachtig maar door de toenemende juridisering, nood aan expertise, professionaliseringsnoden verwachten we, op middellange termijn, druk op de organisatie.** Hierdoor is waakzaamheid geboden naar de toekomst. Bij een eventuele uitbreiding van de taakstelling door hogere overheden komt deze capaciteit verder onder druk te staan. Daarnaast merken we dat de capaciteiten echter weinig toelaten om veel beleidsruimte te creëren of te wegen op uitdagingen die zich in een eerder regionale context voordoen.

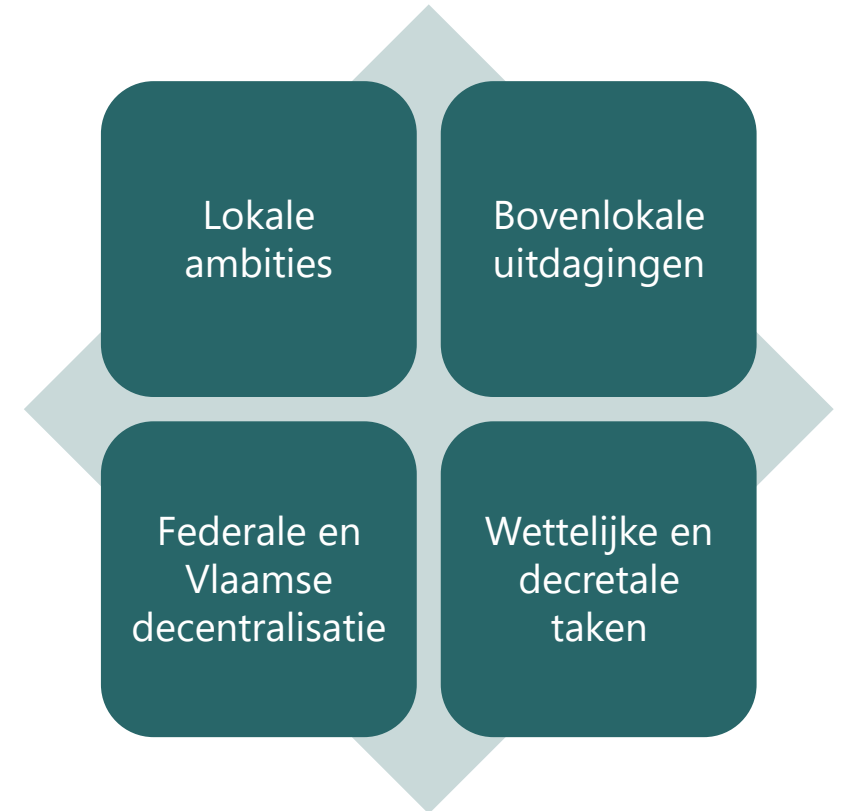
Conclusie bestuurskracht op vlak van capaciteit

- **Meulebeke** en **Pittem** lijken op dit moment tegen de grenzen van de bestuurskracht aan te lopen. **De ambtelijke en operationele capaciteit, ondanks een relatief ruim aanbod aan dienstverlening, staan onder druk. De sterke strategische capaciteit duidt in beide gemeenten dat er potentieel is in de organisaties, maar wordt steevast beperkt door het operationele karakter en rol van het middenkader.** Eventuele uitbreiding van de taakstelling door hogere overheden is niet wenselijk door een te hoge druk op het ambtelijk apparaat. Zelfs indien deze zou ondersteund worden met financiële mogelijkheden zoals de uitbreiding van het personeel, zal de stijgende diversiteit aan taken de organisatie enkel nog meer onder druk zetten. Voornamelijk het risico op uitval en gebrek aan continuïteit is hierbij een groot aandachtspunt
- Het ziet er naar uit dat de taken en opdrachten in de (nabije) toekomst tegelijk talrijker en complexer zullen worden. Dit zou ertoe kunnen leiden dat de zo al krappe strategische en financiële beleidsruimte én de ambtelijke en operationele mogelijkheden verder onder spanning zullen komen te staan.

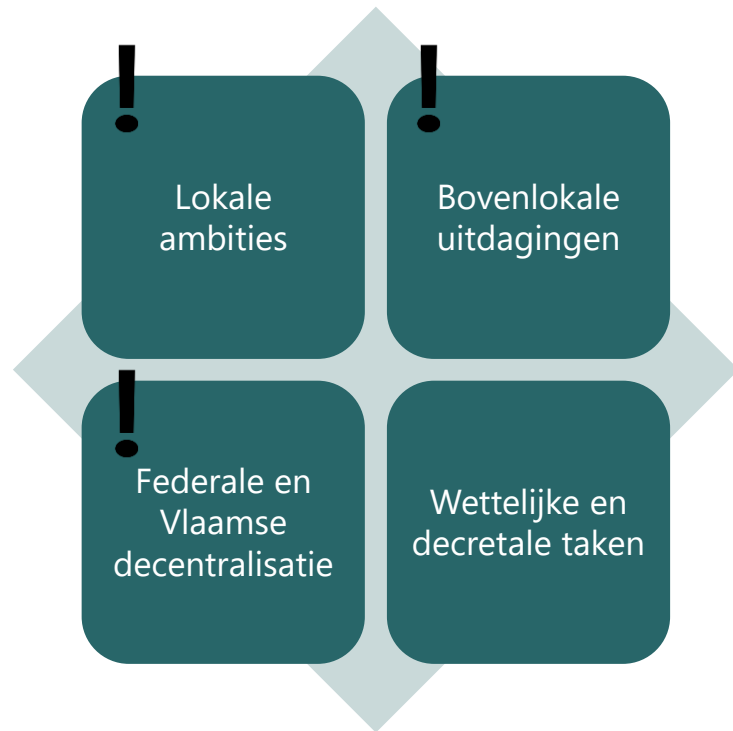

$$\text{Bestuurskracht} = \frac{\text{Capaciteit}}{\text{Opdracht}}$$

De **opdracht** van lokale besturen is vierledig

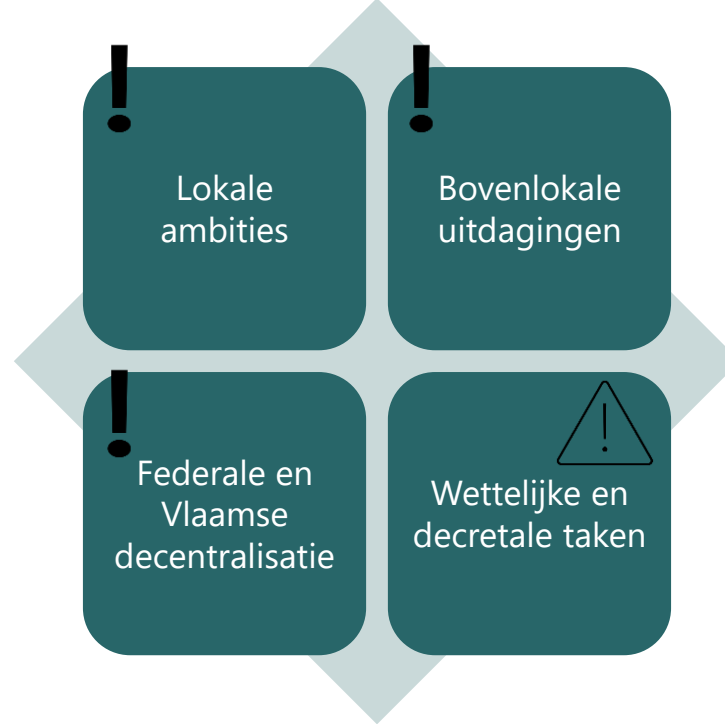
- 1. Decretale en wettelijke opdrachten:** lokale besturen zijn verplicht tot het uitvoeren van wettelijke en decretale taken in opdracht van de hogere overheden.
- 2. De toenemende decentralisatie:** het lokaal bestuur is onderhevig aan steeds meer gedecentraliseerde beleidstaken. Taken die vroeger toebehoorden tot het Vlaams (en federale) niveau, maar doorgeschoven worden naar de lokale besturen.
- 3. Lokale ambities en uitdagingen:** naast wettelijke, decretale en gedecentraliseerde taken moet een lokaal bestuur ook inspelen op de lokale noden en uitdagingen en hierop gepast antwoord bieden.
- 4. Bovenlokale uitdagingen:** uitdagingen die het lokale niveau overstijgen, maar de lokale keuzes en handelingen impacteren.



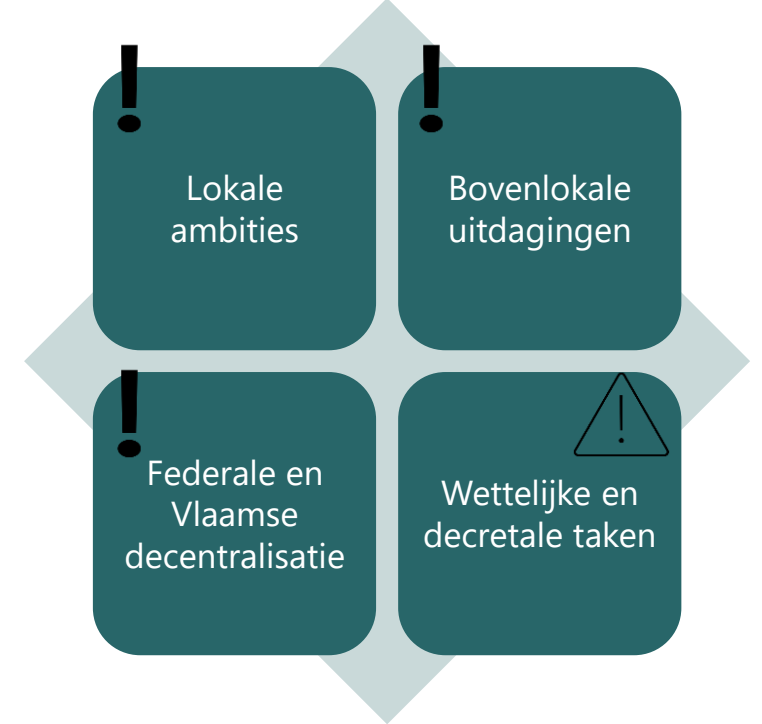
Conclusie bestuurskracht op vlak van de opdracht



Tielt



Pittem



Meulebeke



Samengevat ... Zijn Tielt, Meulebeke en Pittem *vandaag* bestuurskrachtig?

- › **Tielt** is relatief bestuurskrachtig en kan op korte termijn nog voldoende capaciteit aan de dag leggen om de bestaande opdracht te realiseren. Mits enkele kanttekeningen:
 - Steeds meer druk op de dienstverlening
 - Moeilijker werven van gekwalificeerd personeel en geen financiële ruimte om nieuw personeel te werven.
 - Te (weinig) ruimte om verder te werken aan de professionalisering van de organisatie
 - Moeilijk om nieuwe vormen van dienstverlening te ontwikkelen
- › **Pittem** en **Meulebeke** botsen vandaag – vnl. ambtelijk en operationeel - tegen de limieten van een klein lokaal bestuur

Samengevat ...

Zijn Tielt, Meulebeke en Pittem *in de toekomst* bestuurskrachtig?

- Globaal kunnen we stellen dat ze op lange termijn **waarschijnlijk niet meer bestuurskrachtig** zullen zijn omdat:
 - De competenties en personele aantallen niet in overeenstemming zijn met de toenemende juridisering en complexiteit van dossiers;
 - Het moeilijker wordt om gekwalificeerd en deskundig personeel aan te werven en een aantrekkelijke werkgever te zijn en er geen ruimte is om bijkomend te werven;
 - De schaal waarop we ageren vaak te klein is om grote investeringen of uitgaven te doen aangezien we geen schaaloptimalisatie kunnen genieten (veel investering voor beperkt resultaat of gebruik);
 - We onvoldoende innovatief kunnen zijn en blijven omdat ons hoger en middenkader beperkt is en vaak zeer operationeel is, ondanks de wil om strategisch te handelen;
 - We te weinig gewapend zijn om onze stem te laten horen/versterken in samenwerkingsverbanden;
 - We weinig impact hebben naar de hogere overheden toe;
 - We met een steeds kritischer wordende bevolking te maken krijgen waardoor we als bestuur ook sterker moeten staan in uitrol van dossiers, in nemen van beslissingen ... ;
 - Er met de huidige personeelsbezetting te weinig ruimte is om de expertise verregaand uit te breiden.

Om af te sluiten ... bestuurskracht plattelandsgemeenten

- In 2017 publiceerden Lieven Janssens, Bart De Peuter, Wouter Van Dooren en Joris Voets (UGent) de resultaten van een onderzoek naar de bestuurskracht van de plattelandsgemeenten. **Uit dit wetenschappelijk onderzoek bleek dat de bestuurskracht van plattelandsgemeenten beperkter is dan bij andere gemeenten.** De typische kenmerken van de plattelandsgemeenten liggen hieraan ten grondslag:
 - Omwille van de beperktere inwonersaantallen en beperkte economische activiteit zijn er **minder financiële inkomsten**;
 - Die structurele minderinkomsten resulteren in **een lage fiscale draagkracht**;
 - Daarmee samenhangend spelen de **uitgestrektheid**, de **lage bevolkingsdichtheid** en de **open ruimten** eveneens een rol. Het onderhoud van kilometerslange landbouwwegen of bermbeheer zijn enkele typische voorbeelden van plattelandskosten.
 - De beperkte financiële draagkracht impacteert ook de **ambtelijke capaciteit** (minder personele aantallen, beperkter aantal experts/deskundigen competenties)
 - De geringe financiële en bestuurlijke draagkracht zet een **kwaliteitsvol en dynamisch woon- en leefklimaat en de identiteit van het platteland onder druk**.
- Plattelandsgemeenten **gaan vaak op een inspirerende en creatieve manier om met de beperkte capaciteit maar botsen tegen de realisatie van de opdracht.** We merken deze vaststellingen ook op in de deelnemende 14 gemeenten. **De bestuurskracht staat onder druk.**

Inhoud



**1. Individuele
bestuurskracht**



**2. Gedeelde
uitdagingen**



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

Gedeelde uitdagingen in Meulebeke, Tielt en Pittem

- We dienen in eerste instantie een **verschil** te maken **tussen gelijkaardige en gemeenschappelijke uitdagingen**
 - Bij beide type uitdagingen zou een oplossing kunnen relateren aan een samenwerking of eventueel een fusie.
 - De opdeling is belangrijk omdat **Meulebeke en Pittem op diverse vlakken gelijkaardige uitdagingen** vinden. Maar, door de omvang van de organisatie zijn deze uitdagingen toch vaak **anders dan deze van Tielt.**
 - De **gemeenschappelijke uitdagingen** vinden we dan weer eerder **op regionaal niveau** terug waardoor deze niet alleen op Pittem en Meulebeke maar ook op Tielt betrekking hebben.
- *(vervolg volgende slide)*

Gedeelde uitdagingen in Meulebeke, Tielt en Pittem

› **Gelijkaardige uitdagingen** van Meulebeke en Pittem omtrent:

- de **interne organisatie** (continuïteit van kennis en dienstverlening, moeilijk vinden en houden van de diverse expertisevlakken in de organisatie ...)
- de omvang en de uit te oefenen invloed op bepaalde **intergemeentelijke samenwerkingsverbanden** in regionale contexten. Door de kleinere schaal van de gemeenten moet steeds gekozen worden waar de focus op gelegd wordt en waar men invloed op wil uitoefenen.

› **Gemeenschappelijke uitdagingen** van Meulebeke, Pittem én Tielt omtrent:

- het verbeteren van het aanbod en diversiteit op vlak van **vrije tijd** (cultuur, bibliotheek en sport/zwembad)
- het aanpakken van de vergrijzing en de bijhorende **zorg voor ouderen en zorgbehoevenden**
- **omgevingsbeleid** op vlak van de uitgestrekte landelijke gebieden op zich en de interactie met de regionale rol die het centrum van Tielt vervult
- het **zoeken en binden van personeel** met de juiste expertise

Bredere samenwerking met buurgemeenten

- In de individuele bestuurskrachtmeting werd voor elke gemeente afzonderlijk de sociaal-demografische en omgevingsafhankelijkheid t.o.v. de buurgemeenten afgewogen. We merkten op dat de **samenwerking van Tielt, Meulebeke en Pittem zeer sterk op elkaar gefocust is**. Tielt neemt hier een verbindende rol op vanuit haar centrumfunctie als regionale actor.
- Voor de volledigheid van deze oefening gaan we na welke scenario's nog waarschijnlijk en nuttig zouden kunnen zijn. **Er grenzen immers nog negen andere gemeenten aan Tielt, Meulebeke en Pittem:**
 - In het oosten Deinze en Aalter
 - In het noorden Wingene & Ruiselede
 - In het westen Ardoois
 - In het zuiden Izegem, Ingelmunster, Oostrozebeke & Dentergem



Bredere samenwerking met buurgemeenten

	Tielt	Pittem	Meulebeke	Aalter	Deinze	Ruiselede	Wingene	Ardooië	Izegem	Ingel- munster	Oost- rozebeke	Dentergem
Totaal aantal inwoners volgens Rijksregister [2022]	20.514	6.802	11.011	29.353	44.322	5.445	14.974	9.197	28.862	11.310	7.967	8.699
Bevolkingsdichtheid [per km²] [2022]	298	196	373	245	346	178	218	263	1126	689	476	333
Oppervlakte [hectare]	6.885	3.469	2.949	11.985	12.803	3.062	6.854	3.492	2.564	1.643	1.672	2.609
Groene druk [per 100] [2022]	36,2	37,1	34,7	35,1	36,5	36,8	37,5	36,8	37,3	35,8	36,9	38,3
Grijze druk [per 100] [2022]	40,1	37,8	37,4	38,9	37	36,4	34,1	42	38,3	37,3	33,6	34,4
Tarieven APB [%] [2023]	7,5%	7,5%	7,5%	5,9%	7,2%	6,5%	7,8%	6%	7%	8%	7,5%	7,5%
Gemiddelde opbrengst uit APB per inwoner [€] [2021]	295,6	288,7	268,2	288,3	352,3	285,2	416,2	234,8	270,2	304,4	283,4	283,9
Tarieven OOV [aantal] [2023]	1032	1023,3	1039	900	693	945	1008	598	1132,3	1228	1020	929
Gemiddelde opbrengst uit OOV per inwoner [€] [2021]	435,2	385,1	339,8	333,4	254,7	289,8	338,6	291,7	362,9	371,9	389,4	232,6
Gemiddeld netto belastbaar inkomen per inwoner [€] [2020]	20328	19593	19660	22342	22287	20441	20018	20028	19925	19857	19701	20082
Rioleringsgraad [%] [2021]	82,9%	70,6%	66,6%	78,6%	77,8%	57,7%	68,3%	65,2%	88,3%	77,2%	68,8%	65,8%
% samenwerkingsverbanden met												
Tielt	/	92%	81%	< 5%	< 5%	77%	77%	38%	38%	38%	54%	54%
Meulebeke	76%	94%	/	< 5%	< 5%	65%	76%	35%	29%	35%	53%	53%
Pittem	81%	/	94%	< 5%	< 5%	69%	81%	44%	31%	31%	50%	50%

Bredere samenwerking met buurgemeenten

- › We merken op dat de **gemeenten in het zuiden** zich eerder op elkaar richten en zich meer richting zuidwest-Vlaanderen oriënteren. Izegem/Roeselare enerzijds en Waregem anderzijds zijn twee steden die de regionale rol ten opzichte van deze gemeenten opnemen.
- › **In het oosten** merken we dat de gemeenten **Deinze en Aalter** enerzijds reeds buiten de provinciegrenzen liggen (waardoor IGS'en moeilijk op te richten zijn) en anderzijds ook andere uitdagingen hebben t.a.v. de omvang van hun gemeente
- › **In het noorden** merken we op dat de gemeenten **Wingene & Ruiselede** een eigen fusieverhaal aan het schrijven zijn. Het lijkt ons, ook door de eerder beperkte afhankelijkheid t.o.v. elkaar, dan ook niet meer opportuun om deze piste verder te onderzoeken. In functie van een IGS komt deze regio eventueel wel nog in aanmerking.
- › **In het westen** merken we wel een aantrekkingskracht vanuit Pittem richting **Ardooie**. Deze gemeente nemen we wel mee in één van de scenario's in deze analyse (zie verder).

Bredere samenwerking met buurgemeenten

- In 2012 werd de bestuurlijke samenhang van lokale besturen onderzocht. Hierin werd gekeken naar het aantal samenwerkingsstructuren die verschillende gemeenten gemeenschappelijk met elkaar hebben. **Binnen de cluster West-Vlaanderen werd een intense samenwerking opgemerkt tussen de besturen bovenstaande besturen.** Deze werden toen reeds aangevuld met Ardooie & Oostrozebeke enerzijds en Wingene & Ruiselede anderzijds.

	MOORSLEDE	LEDEGEM	IZEGEM	INGELMUNSTER	HOOGLEDE	STADEN	LICHTERVELDE	ROESELARE	ARDOOIE	MEULEBEKE	OOSTROZEBEKE	PITTEM	RUISELEDE	TIELT	WIELSBEKE	WINGENE	DENTERGEM
MOORSLEDE	73	49	55	50	60	66	57	67	56	46	44	47	40	42	40	40	40
LEDEGEM	49	64	48	42	49	45	41	47	44	40	39	39	35	36	36	34	33
IZEGEM	55	48	78	64	55	54	49	62	48	49	51	47	42	47	44	43	43
INGELMUNSTER	50	42	64	71	47	51	46	56	48	53	55	49	41	47	47	42	47
HOOGLEDE	60	49	55	47	76	67	62	62	53	45	41	42	36	40	37	38	37
STADEN	66	45	54	51	67	80	63	63	55	47	45	47	41	44	39	42	39
LICHTERVELDE	57	41	49	46	62	63	75	57	54	43	40	47	42	44	35	44	35
ROESELARE	67	47	62	56	62	63	57	83	57	49	47	49	41	46	44	43	41
ARDOOIE	56	44	48	48	53	55	54	57	68	49	45	54	47	52	40	46	44
MEULEBEKE	46	40	49	53	45	47	43	49	49	68	61	58	50	55	48	50	53
OOSTROZEBEKE	44	39	51	55	41	45	40	47	45	61	66	55	49	53	51	49	53
PITTEM	47	39	47	49	42	47	47	49	54	58	55	70	56	61	43	55	49
RUISELEDE	40	35	42	41	36	41	42	41	47	50	49	56	68	57	36	60	44
TIELT	42	36	47	47	40	44	44	46	52	55	53	61	57	72	43	55	53
WIELSBEKE	40	36	44	47	37	39	35	44	40	48	51	43	36	43	71	38	52
WINGENE	40	34	43	42	38	42	44	43	46	50	49	55	60	55	38	67	44
DENTERGEM	40	33	43	47	37	39	35	41	44	53	53	49	44	53	52	44	65

Bron: ABB regioscreening

Bredere samenwerking met buurgemeenten

- **We merken vandaag nog steeds dezelfde tendens:** Meulebeke, Tielt en Pittem zijn voor elkaar de belangrijkste partners om samenwerkingen mee aan te gaan, en zijn voor elkaar eveneens de voornaamste partners die ook in grotere samenwerkingsverbanden zitten.
 - De **politiezone** is één van de weinige cruciale samenwerkingsverbanden die hier van afwijkt: Pittem en Tielt maken deel uit van Politiezone Regio Tielt, Meulebeke maakt deel uit van MIDOW.
- Om zich gericht te versterken, kijken ze voor het aangaan van eventuele nieuwe samenwerkingsverbanden ook vaak naar elkaar. Mogelijkheden die vanuit één of meerder gemeenten werden uitgesproken of gedetecteerd zijn:
 - Gezamenlijke bouw van een nieuw **zwembad**
 - Samenwerking op vlak van **vrije tijd:** cultuur (culturele centra en cultuuraanbod); bibliotheek, sport, ...
 - Samenwerking op vlak van **ouderenzorg** (vnl. tussen Pittem en Tielt wegens WZC resp. in eigen beheer/via een zorgbedrijf)
 - Samenwerking op vlak van **omgevingsbeleid** en **onderhoud openbaar domein** door het landelijke karakter van de Pittem, Meulebeke (en diverse deelgemeenten van Tielt) en bijhorende uitgestrektheid van het grondgebied.
 - **Shared services** op vlak van de ondersteunende diensten om expertise te delen en continuïteit te garanderen

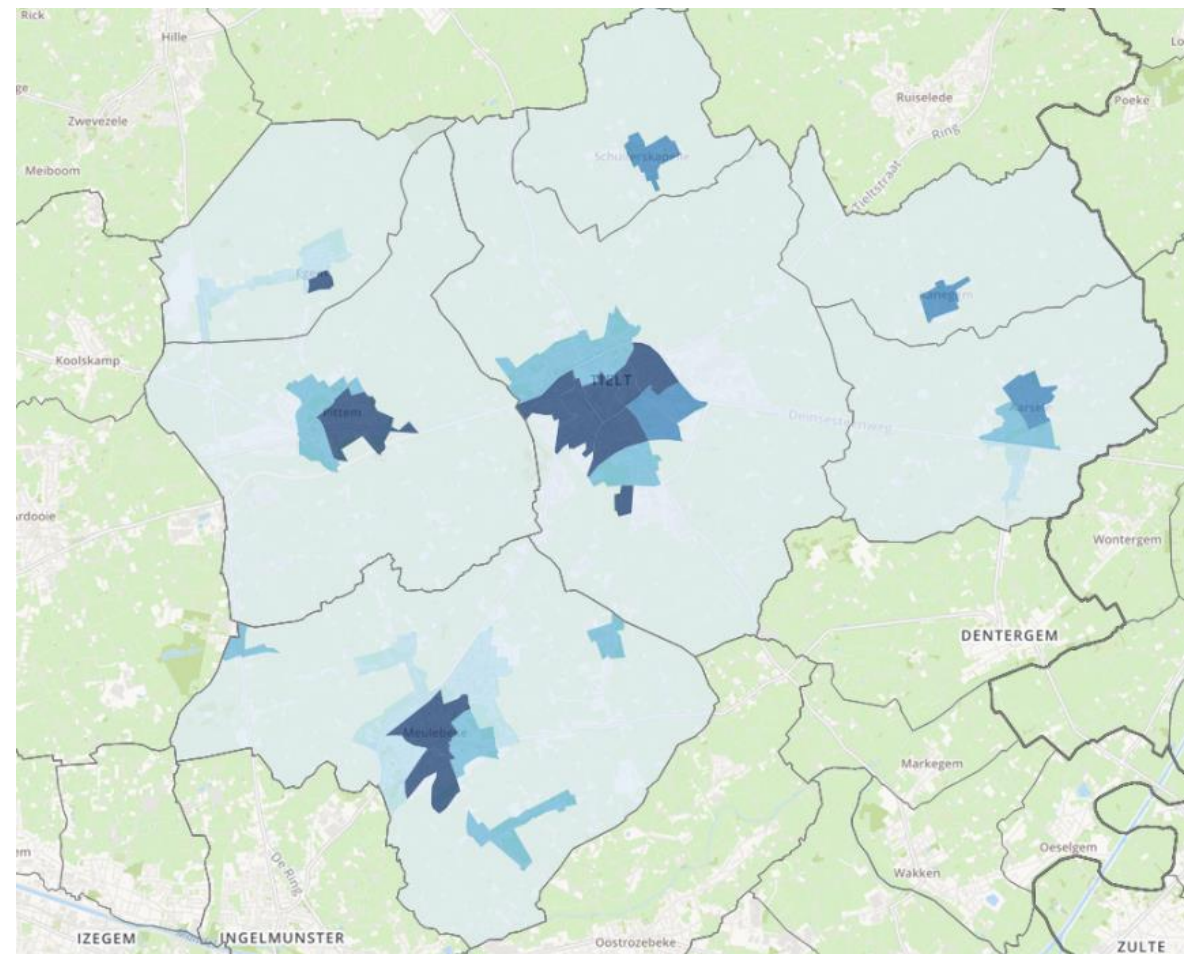


Sociaal-demografische samenhang

- Uit de externe indicatoren van de bestuurskrachtmeting komt duidelijk de **sociaal-demografische samenhang** van de inwoners van Meulebeke, Pittem en Tielt naar voor. We merken op dat deze gemeenten op dezelfde gebieden georiënteerd zijn. We merken dit o.m. op vlak van:
 - Verhuisbewegingen
 - Werken en wonen in de verschillende gemeenten
 - Vrije tijd en onderwijs
 - Winkelen en werken (economisch)
- De **centrumfunctie** van Tielt speelt een grote rol in de sociaal-demografische aantrekkingskracht van de omliggende gemeenten. Hierbij valt op dat Meulebeke en Pittem steeds als één van de meest verbonden gemeenten t.o.v. elkaar en Tielt naar boven komen. Hierbij speelt de geografische ligging van het centrum van Tielt (t.o.v. de andere buurgemeenten) wellicht een grote rol (zie verder).

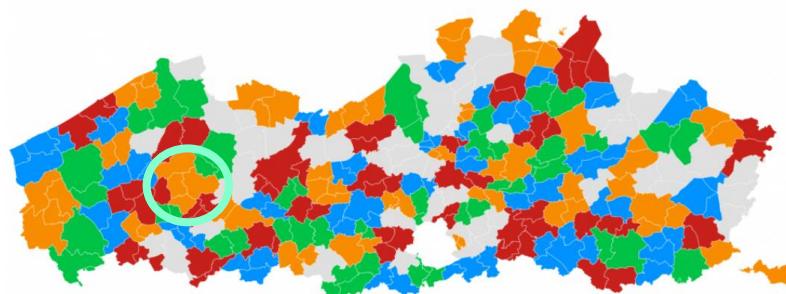
Geografische ligging

- Op de kaart zien we de geografisch spreiding naar bevolkingsdichtheid (kernen van de gemeente). We stellen vast dat het **centrum van Tielt** zich zeer sterk ten westen van de eigen gemeente bevindt. Hierdoor lijkt het logisch dat deze kern de meeste invloed uitoefent op de westelijk gelegen buurgemeenten (Meulebeke en Pittem), en minder op andere buurgemeenten zoals Ruiselede of Wingene.
- Het centrum van Tielt bevindt zich niet alleen in het middelpunt van de eigen gemeente, maar **in het middelpunt van de drie gemeenten samen**.

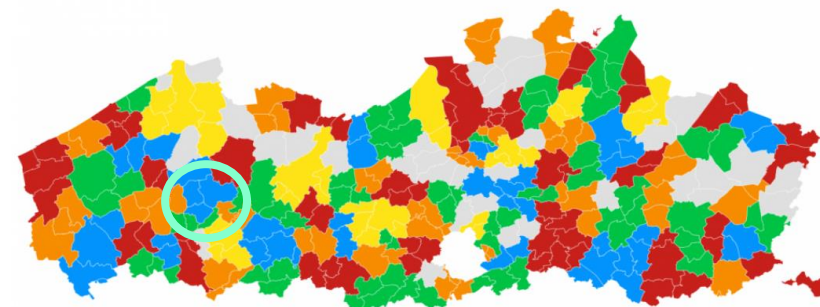


Samenvattend uit de individuele bestuurskrachtmeting

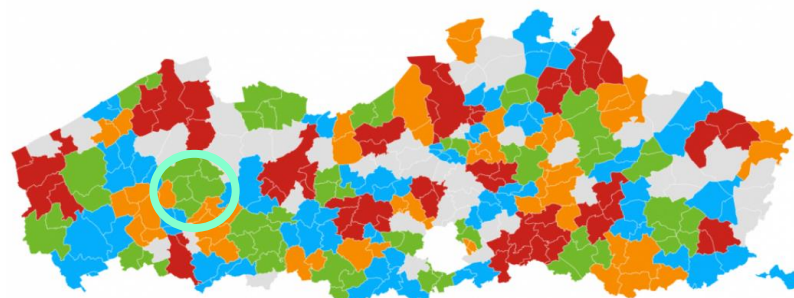
Onze vaststellingen worden ondersteund door het wetenschappelijke thesisonderzoek van Robbe Van Hoof (2019) waarbij clusteringen van gemeenten gemaakt werden op basis van een heel aantal factoren. De gemeenten Tielt, Meulebeke en Pittem werden hierbij steeds in dezelfde cluster ingedeeld.



Fusies op basis van geografie en ruimtelijke ordening en 20.000 inwoners als minimum. Hierbij blijven er 142 gemeenten over.



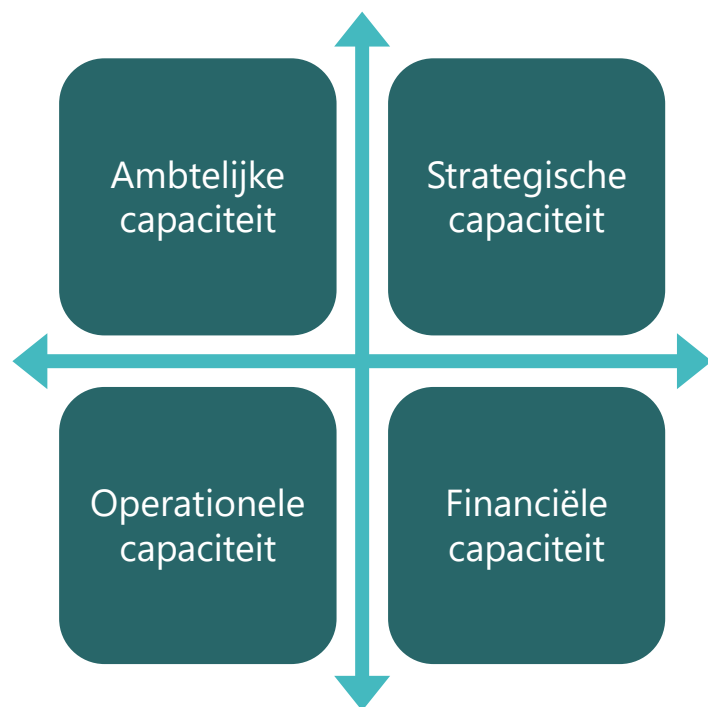
Fusies op basis van woon-werkverkeer en 20.000 inwoners als minimum. Hierbij blijven er 122 gemeenten over.



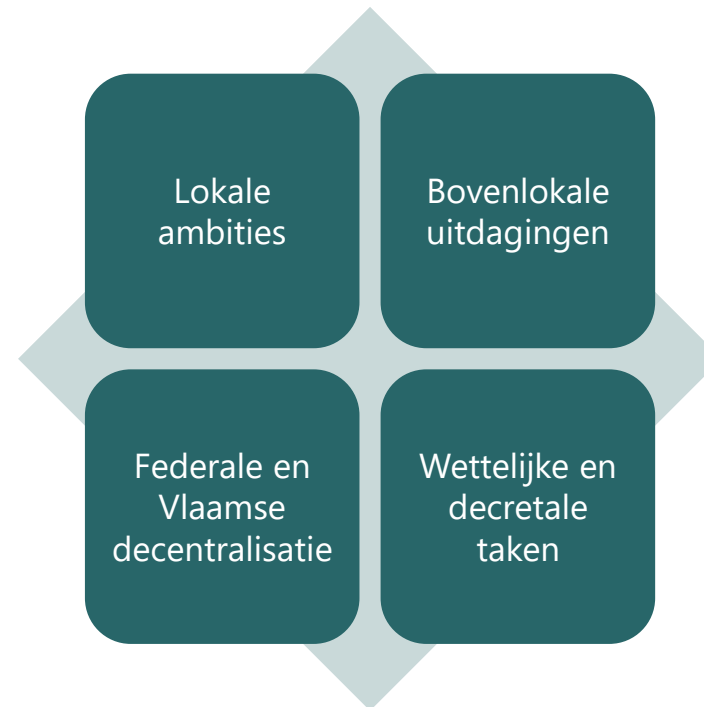
Fusies op basis van de mobiliteit van scholieren uit het secundair onderwijs en 20.000 inwoners als minimum. Hierbij blijven er 119 gemeenten over.

Waar en hoe kunnen ze elkaar versterken?

Op vlak van capaciteit



Op vlak van de opdracht



Ambtelijke capaciteit

Complementariteit

- › **Voorzien van aanvullende technische en operationele expertise** in diverse domeinen
- › Mogelijkheid tot het uitbouwen van een **volwaardige back-up-werking** met meerdere experts
 - Kerntaken: omgeving, burgerzaken of sociale dienst
 - Juridische zaken en aankoop/overheidsopdrachten
 - Kwaliteitsmanagement en beleidsondersteuning
 - Openbare werken en opvolging infrastructuurwerken
 - ...
- › (g)éénmansdiensten laten evolueren tot **“méérmansdiensten”** en wegwerken van “combifuncties”
 - Preventie en noodplanning
 - ICT
 - Communicatie, archief ...

Aandachtspunten

- › **Ambtelijke nabijheid en kennis van de noden van het bestuur kan bij diensten mogelijk verloren gaan** in een intensief samenwerkingsverband/fusie
 - › Specifiek aandachtspunt binnen de persoonsgebonden diensten
- › In Meulebeke en Pittem vaak gelijkaardige profielen
 - › Aangegeven dat nu vaak eerder generalistisch takenpakket is t.o.v. benodigde experts
 - › Dikwijls gaat het ook over combifuncties

Operationele capaciteit

Complementariteit

- › “Ondanks” de – voortschrijdende – decentralisatie, lijken de drie gemeenten de **decretaal verplichte taken en opdrachten** nog (overwegend) te kunnen opnemen
- › Dezelfde **pragmatische filosofie** zorgt vaak voor zelfde “no-nonsense” aanpak (tegelijk ook aandachtspunt!)
- › Optimaliseren van de **operationele werking** van diverse diensten
 - Zie eerder - diensten met experts of éénmansdiensten
- › Mogelijkheid om **professionelere werking** uit te bouwen door volwaardig middenkader zonder de noodzaak om operationele taken op te nemen
- › Vrij **veel gedeelde uitdagingen** waar dienstverlening nog voor ontwikkeld zal moeten worden of gezamenlijk in kan geïnvesteerd worden (bv. zwembad, uitwerking cultuur, landbouw/lokale economie ...)
- › Bijkomende ruimte om complexe, organisatiebrede **projecten** op te zetten zonder dat dit de reguliere werking impacteert
 - Hogere continuïteit bij de uitvoering van dergelijke projecten

Aandachtspunten

- › Gelijkaardige aandachtspunten/uitdagingen bij kleinere gemeenten
 - › OBS/kwaliteitsmanagement, schaarse profielen, éénmansdiensten, projectmatig werken, keuzes m.b.t. kerntaken, beperkte strategische ondersteuning door administratie, ...
- › **Aandacht voor visie en organisatie op zorg – en welzijnsdienstverlening.** Meulebeke lijkt eerder te decentraliseren daar waar Pittem en Tielt de ouderenzorg liever in eigen regie behouden.
- › De uitgestrektheid van het grondgebied zal een impact hebben op lokalisatie van de dienstverlening (centraal vs. decentraal organiseren of gemixed)

Strategische capaciteit

Complementariteit

- Gemeenschappelijke uitdagingen
 - Wonen, vergrijzing, omgeving, interne organisatie, mobiliteit, ...
 - Gemeenschappelijke uitdagingen ondanks andere gemeentelijke typologieën omwille van diversiteit in de stad Tielt (centrumfunctie van stadscentrum maar met zeer landelijke deelgemeenten)
- Door sterke samenhang en samenwerking mogelijkheden om samen de regio verder uit te bouwen als **sterke centrale speler in de regio** met diverse troeven
 - Reeds bestaande centrumfunctie
 - Landelijk wonen
 - Uitgebreide dienstverlening voor de burger
 - Economische troeven
- **Uniforme maatschappelijke regio** die reeds sterke aansluiting vindt bij elkaar

Aandachtspunten

- Drie burgernabije gemeenten
 - Risico bij afstemming over strategische keuzes op cruciale domeinen moeizaam zal gaan (bijv. steunmaatregelen binnen sociale dienst, vergunningenbeleid, subsidiebeleid, ...)
- Verschillende ambitie- en investeringsniveaus, aandacht voor de verschillende snelheden?
 - Hoeveel investeren in bijv. ICT of infrastructuur?
 - Hoe afweging efficiëntiewinsten vs. kosten(deling) maken?
 - Belangrijk aandachtspunt in eengemaakte strategische visie bij doorgedreven samenwerking
- Diversiteit bij de gemeentelijke typologieën vergen andere uitdagingen maar voordeel van gelijkaardige deelgemeenten
 - Aandachtspunt voor dat bij samenwerking of fusie de voordelen voor iedereen duidelijk zijn en niet enkel voor de kleinere gemeenten

Financiële capaciteit

Complementariteit

- In de individuele bestuurskrachtmetingen bleek dat de verschillende gemeenten financieel gezond zijn maar... Dat elk van de gemeenten wel sterk verschillen in bepaalde parameters als schuldgraad, investeringsgraad en liquiditeit
- In de gesprekken werd aangegeven dat er op **middellange termijn** zeker **financiële schaalvoordelen** zijn bij diverse diensten
 - Centralisatie van ondersteunende diensten en delen van expertenprofielen
 - Gespecialiseerde dienstverlening op basis van opgebouwde ervaring (zie strategische en operationele capaciteit)
 - Benutten schaalvoordeel bij nieuwe aankopen en afsluiten van contracten
- Indien fusie overwogen wordt, is de huidige samenstelling **optimaal voor een maximale schuldovername** per inwoner
- Zeer kleine verschillen in de belangrijkste fiscale inkomsten APB & OOV
- Mogelijk financieel gunstige evolutie omwille van berekening toelagen gemeentefonds, het bedrag per inwoner van Pittem en Meulebeke stijgt door centrumfunctie Tielt.

30

Aandachtspunten

- Vrij grote spreiding van de rioleringsgraden zorgen voor (toekomstige) investeringskosten
- Financiële druk kan blijven aanhouden indien geen keuzes gemaakt worden in dienstverlening (gevaar van "alles (zelf) blijven doen"), bijvoorbeeld in de zorg- en welzijnsdienstverlening
- Verschillen in financiële profielen van drie gemeenten worden bij een mogelijke fusie best dieper onderzocht naar mogelijke efficiëntiewinsten (subsidiebeleid, retributie en fiscaal beleid, beleid rond toelagen, ...)
- Bij intergemeentelijke samenwerking dient rekening gehouden te worden met financiële zichtbare en onzichtbare kosten.
 - Duidelijke verdeelsleutels en kostenramingen nodig voor de projecten (vaak arbeidsintensief proces)
 - Hogere personeelskost door afstemmings- en coördinatietaken die een IGS meebrengt

Samenwerken om de opdrachten van een lokaal bestuur te verlichten

› Decretale en wettelijke opdrachten

- Door kennisdeling vaker vooroplopen in de implementatie van nieuwe wetgeving en initiatieven
- Continuïteit door vermijden van (g)eenmansdiensten en goede afspraken tussen besturen
- Risico van fouten en niet-voldoen aan normeringen en wetgeving in de toekomst verder vermijden

› Toenemende decentralisatie

- Opnemen van gedecentraliseerde taken voor grotere schaal waardoor nieuwe taken gemakkelijker opgenomen kunnen worden
- Grotere mate van specialisatie mogelijk om taken op te nemen of om beter de regisseursrol te kunnen uitvoeren

› Lokale ambities en uitdagingen

- Vermijden van dubbele investeringen in dienstverlening door afstemming van de lokale ambities en projecten (bv. zwembad, ...)
- Lokale uitdagingen (bv. ouderenzorg, lokale economie of omgevingsbeleid), samen aanpakken en op elkaar afstemmen om zo tegenstrijdige initiatieven te vermijden

› Bovenlokale uitdagingen

- Als één stem spreken in de regio en zo met één afgestemd beleid de bredere uitdagingen aanpakken
- Eenvormig beleid vormt de basis van een efficiënte samenwerking en uitvoering van beleid

Conclusie m.b.t. de complementariteit van de besturen

- De drie gemeenten kunnen elkaar op elk van de **capaciteiten versterken**.
- Ambtelijk en operationeel zien we de **grootste mogelijkheden tot versterking**.
 - Voor **Meulebeke** en **Pittem**: beheersen van de continuïteit van de organisatie en dienstverlening
 - Voor **Tielt**: versterking van de expertises en evolueren van de éénmansexperten naar meerdere experts die gezamenlijk het beleid actief kunnen ondersteunen in een expertisedomein vb. infrastructuur, omgeving, vreemdelingezaken, personeel, preventie, ...
- Door dezelfde uitdagingen met een grotere, diverse groep te kunnen opnemen, die bestaat uit meerdere experts, kan dienstverlening efficiënter georganiseerd worden dan wanneer een gemeente dit individueel doet.
- Op financieel en strategisch vlak zijn er **gelijkenissen en opportuniteiten**, maar ook **valkuilen** te vinden.

We concluderen dat een **structurele(re) samenwerking/fusie** tussen de gemeenten een oplossing is om de toekomstige uitdagingen en (extra) taken van het lokaal bestuur aan te vatten. Elk bestuur kan sterker staan door deze samenwerking, en kan zijn dienstverlening uitbreiden of optimaliseren.

Inhoud



**1. Individuele
bestuurskracht**



**2. Gedeelde
uitdagingen**



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



Scenario's voor de toekomst

- Binnen het traject werd de nood tot capaciteits- en schaalvergroting actief bevraagd door **individuele gesprekken met leden van het college van burgemeester en schepenen, en leden van het managementteam**. We stellen vast dat er een geconsolideerde erkenning bestaat over stijgende druk en de daaraan gekoppelde nood aan meer (structurele) samenwerking om tot bestuurskrachtverhoging te komen
- Om de bestuurskracht te versterken zien we volgende mogelijke samenwerkingsvormen:
 - 1: intergemeentelijke samenwerking:** een samenwerking op vrijwillige basis tussen twee of meer gemeenten met het oog op het realiseren van gemeenschappelijke doelstellingen van deze gemeenten
 - 2: fusie van lokale besturen:** het bundelen van alle ambtelijke en bestuurlijke capaciteit van twee of meerdere gemeenten die aan elkaar grenzen, en daaraan gerelateerde bedrijfsvoeringsmiddelen

Scenario's voor de toekomst



Scenario's voor de toekomst

› We onderzoeken de volgende scenario's:

- 1 Verregaande intergemeentelijke samenwerking
- 2 Fusie met Tielt – Pittem – Meulebeke
- 3 Fusie met Tielt – Pittem – Meulebeke – Ardooie

1. Verregaande intergemeentelijke samenwerking



VOORDELEN



- › Voordelen van samenwerking en schaalvoordelen
- › Vrijblijvender dan een fusie
- › We blijven lokaal, dus dit 'voelt goed'
- › Basisvormen zijn relatief eenvoudig te implementeren (operationele impact op organisatie relatief beperkt)
- › Vrijblijvend of gebonden voor slechts beperkte tijd
- › Basisvormen houden individuele beslissingsrecht bij de eigen organisatie ("geen al te zware structuren")
- › Basisvormen hebben geen of beperkte impact op autonomie van beleidsbeslissing
- › Hefboom om binnen een gebied lokale partners (vzw's, verenigingen, lokale organisaties) te engageren in activiteiten
- › Soms voorloper van de eigenlijke integrale fusie



AANDACHTSPUNTEN



- › Vrijblijvendheid vormt een risico, vaak geen structurele oplossingen (een bepaalde periode)
- › Financiële kost (instapkost, deelnamekost, coördinatiekost, ter beschikking stellen personeel...)
- › Soms gebrek aan eenheid van bestuur en leiding
- › Problemen met mandatering naar samenwerkingsverbanden (beslissingen worden genomen 'in naam van gemeente', zonder dat men er expliciet mandaat voor gaf)
- › Verantwoording en controle: soms vaart IGS een autonome koers en zijn besturen niet georganiseerd m.b.t. de opvolging ervan
- › Dossiers komen niet in het CBS aan bod, of pas wanneer de beslissing al is genomen (vertraging proces)
- › Het beleid dat wordt gevoerd binnen de IGS staat te ver af van wat er in de gemeente gebeurt.
- › Verrommeling van het bestuurlijke landschap: afhankelijk van domein en topics worden andere verbanden aangegaan

1. Verregaande intergemeentelijke samenwerking

- De gemeenten zouden de bestaande samenwerking kunnen optimaliseren, uitbreiden of nieuwe samenwerkingsverbanden aangaan
 - Bestaande **samenwerkingen evalueren, verdiepen en eventueel uitbreiden** a.d.h.v. “lessons learned”
 - **Delen van kennis en dienstverlening** op bestaande/nieuwe domeinen (bv. zwembad)
 - Streven naar model van **shared services** voor ondersteunende diensten
 - Personeel (i.k.v. invoering nieuwe RPR), communicatie, organisatiebeheersing, preventie en veiligheid...
 - Aangezien de ondersteunende diensten in de gemeenten veelal met dezelfde interne (organisatie)vraagstukken bezig zijn, kunnen er aanzienlijke efficiëntiewinsten gerealiseerd worden
 - In een “shared service center” zouden de gedeelde dienst(verlening)en ondergebracht kunnen worden. Thema’s of vragen die op gemeentelijk niveau opgenomen zouden worden, worden dan niet door het “shared service center” opgenomen

1. Verregaande intergemeentelijke samenwerking

- De **verhouding van deze intergemeentelijke samenwerking tot de samenwerking Midwest** is hierbij een potentieel vraagteken
 - Binnen de regio Midwest bestaat reeds dergelijk samenwerkingsverband maar ... komt door de grote omvang en relatieve vrijblijvendheid (instappen per onderwerp) slechts voor bepaalde dienstverleningen van de grond
 - Voordeel van een IGS tussen de drie gemeenten is dat de exclusiviteit zou kunnen worden gegarandeerd. Dit maakt het besluitvormingsproces eenvoudiger t.o.v. een verband met 17 gemeenten
 - Maar... anderzijds is de schaal van de mogelijke samenwerking een stuk beperkter
 - Een gecombineerde oplossing waarbij eerst binnen de drie gemeenten gepolst wordt en nadien, bij beperkte interesse van de twee andere partners, breder wordt gekeken naar de rest van de regio is een optie, maar ... wekt mogelijks de perceptie dat deze gemeenten weinig loyaal zijn t.o.v. het Midwest-samenwerkingsverband

1. Verregaande intergemeentelijke samenwerking

- Scenario echter **minder plausibel en niet als duurzaam** ervaren omwille van volgende risico's:
 - Eengemaakte visie niet evident met steeds minimaal 3 betrokkenen rond tafel (soms moeilijk op het vlak van personeelsbeleid, openbare werken, technische dienst, omgevingsdiensten, ...)
 - Streven naar duidelijke afspraken slaat over in streven naar "Belgische compromissen" of "vlees-noch-vis-beleid". De verschillen in typologie tussen de grotere stad Tielt en de landelijkere gemeenten Pittem en Meulebeke kan leiden tot spanningsvelden of afhankelijkheden.
 - Vraag stelt zich wie als trekker zal optreden, zonder steeds te overheersen (bv. als grootste speler aan de tafel)
 - Afstand tussen de ambtelijke organisatie en de politiek kan groter worden: beslissingen moeten door alle partners gevalideerd worden waarbij mogelijk niet alle partners evenveel zullen wegen op de beslissing omwille van schaal
 - Complexiteit in termen van bestuurlijke aansturing en het ambtelijk bedienen van meerdere opdrachtgevers
 - Minder beleidsvrijheid t.a.v. personeel, ICT, huisvesting, facility: hierop zelfstandig ingrijpen in de (gezamenlijke) ambtelijke organisatie kan niet meer en hierover moeten vooraf heldere afspraken worden gemaakt.
 - Macht van het ambtelijk apparaat: de besluitvormers worden gereduceerd tot klant van het ambtelijk apparaat
 - Wellicht extra personeelskosten zullen om dit samenwerkingsverband te coördineren en in goede banen te leiden.

1. Verregaande intergemeentelijke samenwerking

- › Opgelet ... fusie vervangt geen samenwerking
 - Ook bij fusies zal men blijven samenwerken, maar ... we zien dit niet als duurzame oplossing
 - Het is onjuist te veronderstellen of te hopen dat een fusie samenwerking zal vervangen.
 - › Bv. huisvuilverwerking: samenwerking zal ook na eventuele fusies van gemeenten noodzakelijk zijn.
 - Bestaande structuren zullen niet zomaar kunnen overgenomen worden. Wel kan het voordeel van een fusie zijn dat we meer mandaat en beslissingsrecht in de samenwerkingsverbanden kunnen inbrengen en meer kunnen wegen op de beslissingen en het beleid.
 - Samenwerking blijft noodzakelijk maar botst in de praktijk soms op limieten o.v.v. verhogen van bestuurskracht
- › Fusiescenario's worden dus best verder onderzocht. (Zie volgende)

2. Fusie in de volgende scenario's:

Tielt – Pittem – Meulebeke

Tielt – Pittem – Meulebeke - Ardooie



VOORDELEN



- › Versterking van de capaciteiten van bestuurskracht
- › Duidelijkheid in eenheid van visie en aansturing
- › Een organisatiestructuur zonder afstemmingsverliezen
- › Delen van infrastructuur en voorzieningen
- › Schaalvoordelen in aankopen en door centraliseren van dienstverlening
- › Grotere impact en stem in samenwerkingsverbanden
- › Fusiebonus en financiële baten van de schaalvergroting
- › Professionalisering van de verkozen mandatarissen op vlak van kwaliteit en tijdsinvestering (zeker uitvoerende mandatarissen)
- › Kan mits goede projectplanning gefaseerd ingevoerd worden
- › Verbeteren van de eigen organisatie en dienstverlening en antwoord bieden op het zwaarder wordend takenpakket
- › Verhogen deskundigheid en capaciteit
- › Verhogen continuïteit en back-up (eenmansdiensten)
- › Vermijden van intergemeentelijke 'spillovers'...



AANDACHTSPUNTEN



- › Nabijheid: kans op verminderde aanspreekbaarheid, afstand tussen burger en bestuur wordt mogelijk groter
- › Impact op inwoners ... al blijkt uit studies dat inwoners niet steeds wakker liggen van de fusies
- › Impact op het personeel
- › Impact op politieke zone en andere intergemeentelijke samenwerkingen
- › Bestaand lokaal bestuur verdwijnt
- › Politieke haalbaarheid/vergelijkbare politieke samenstelling
- › Mogelijk verlies van cultuur, eigenheid en dynamiek van de bestaande organisatie
- › Fusievraagstuk moet kaderen in breder debat over het takenpakket en de organisatie van lokale besturen
- › Schuldgraad van kleine gemeenten is nu vaak lager dan grotere
- › Een reorganisatie brengt kosten met zich mee
- › Vrees bij kleine, goed functionerende besturen om de dynamiek te verliezen in een groter geheel

“De graal van de schaal”

Fuseren kan de gemeenten bestuurskrachtiger maken omdat de schaal waarop gewerkt wordt, vergroot. Maar 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.

Academici 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” tussen de wensen en verwachten van de bevolking en de beleidsprioriteiten van het gemeentebestuur (“de goede dingen doen”)**.

Dé ideale schaal bestaat niet. In Vlaanderen wordt vaak verwezen naar een schaal van om en bij de **40.000 inwoners** als richtpunt om échte bestuurskrachtverhoging te realiseren. Dit is natuurlijk een arbitraire grens en afhankelijk van de typologie van de gemeenten in kwestie (hoge/lage bevolkingsdichtheid, aantal km² open ruimte). Het geeft echter een indicatie van de grootteorde van lokale besturen waar de Vlaamse Overheid op mikt. **De wenselijkheid van potentiële fusiepartners wegen we af aan de hand van volgende afwegingskader (zie volgende pagina)**

Wenselijkheid van een fusie: een afwegingskader op basis van vier elementen

› Emotioneel

- Hoe sterk is een fusie wenselijk op emotioneel vlak?
- Zijn de burgers, medewerkers elkaar genegen of op elkaar gericht?

› Rationeel (capaciteiten operationeel en ambtelijk)

- Hoe gaan we er als organisatie op vooruit? Is het wenselijk voor de organisatie op basis van rationele cijfers?
- Welke operationele en/of ambtelijke problemen lossen we er mee op?

› Financieel: welke financiële (fiscale) kosten en baten zijn er bij het fusiescenario?

› Politiek-strategisch (gedeelde uitdagingen en opdrachten)

- Is het politiek-strategisch wenselijk?
- Hoe wenselijk is de fusie indien we op langere termijn kijken? Kunnen we er de opdrachten/uitdagingen van de toekomst mee aanvangen?



Optie 1: fusie tussen Tielt, Pittem en Meulebeke

Indicator	Tielt	Pittem	Meulebeke
Belfiuscluster	Gemeenten en kleine steden met centrumfunctie en economische aantrekking	Landbouwgemeenten	Landbouwgemeenten
Politieke samenstelling CBS	CD&V & Iedereen Tielt (lokale partij)	CD&V	Lijst van de Burgemeester (CD&V) & ZorgSaam (lokale partij)
Inwoners: aantal	20.514	6.802	11.011
<u>Inwoners: aantal samen</u>	<u>38.327</u>		
Personeel: aantal koppen/VTE	205 / 162,8	97 / 81,5	98 / 82,7
<u>Personeel: aantal koppen/VTE samen</u>	<u>400 koppen/ 327 VTE</u>		
Grondgebied: in km²	68,85	34,69	29,49
<u>Grondgebied: in km² samen</u>	<u>133,03 km²</u> <u>(6^{de} grootste gemeente van Vlaanderen na Antwerpen, Gent, Beveren, Diksmuide, Brugge)</u>		

Optie 2: fusie tussen Tielt, Pittem, Meulebeke en Ardoois

Indicator	Tielt	Pittem	Meulebeke	Ardoois
Belfiuscluster	Gemeenten en kleine steden met centrumfunctie en economische aantrekkingskracht	Landbouwgemeenten	Landbouwgemeenten	Woongemeenten met hogere inkomens
Politieke samenstelling CBS	CD&V & Iedereen Tielt (lokale partij)	CD&V	Lijst van de Burgemeester (CD&V) & ZorgSaam (lokale partij)	Coalitie Groep '82 (Open Vld / lokale lijst)
Inwoners: aantal	20.514	6.802	11.011	9.197
<u>Inwoners: aantal samen</u>	<u>47.524</u>			
Personeel: aantal koppen/VTE	205 / 162,8	97 / 81,5	98 / 82,7	85 / 70,4
<u>Personeel: aantal koppen/VTE samen</u>	<u>485 koppen/ 397,4 VTE</u>			
Grondgebied: in km²	68,85	34,69	29,49	34,92
<u>Grondgebied: in km² samen</u>	<u>167,95 km²</u> (2^{de} grootste gemeente van Vlaanderen na Antwerpen)			

Emotioneel

- Doorheen de analyse merken we op diverse vlakken een emotionele verbondenheid tussen Meulebeke, Pittem en Tielt op vlak van **sociaal-demografische samenhang, samenwerkingsverbanden, school en vrije tijd**
 - Ook met Ardoorie zijn deze banden er. Maar, deze zijn er voornamelijk met Pittem en in mindere mate met de andere gemeenten
- Door de verschillende pistes in een fusieverhaal merken we dat de gemeenten nog steeds **erg fier zijn op de eigenheid van de gemeenten**. Mogelijks wordt door een fusie de afstand van de burger ten aanzien van de dienstverlening en politiek groter. De eigenheid van de kleinere gemeente dreigt, indien hier geen rekening mee gehouden wordt, verloren te gaan.
- Het is voor de beide scenario's noodzakelijk dat er op dit emotionele vlak voldoende aandacht gevestigd wordt door de dienstverlening ofwel decentraal of dicht bij de burger te blijven organiseren (zeker omwille van de uitgestrektheid van het grondgebied). Een gedegen dienstverleningsconcept met oog voor een vlotte outreachende en integrale benadering van dienstverlening (o.m. voldoende inzetten op digitalisering) zal cruciaal zijn om dit verhaal te doen slagen

Rationeel (operationele en ambtelijke capaciteit)

- Bij de fusie van een grotere stad met een kleinere gemeenten ontstaan vaak **versterkingen op vlak van ambtelijke capaciteit**:
 - Meer personeelsmiddelen en grotere expertise;
 - Meer mogelijkheden voor interne personeelsmobiliteit;
 - Grotere slagkracht om medewerkers met managementvaardigheden of specifieke specialisaties aan te trekken;
 - Ambtelijk kan een fusie zorgen voor meer deskundigheid en expertise en een meer slagkracht naar externen toe. De continuïteit zou in principe voor alle dienstverlening en uitvoering van taken gegarandeerd zijn.
 - Interne professionalisering: door het delen van personeel, systemen en middelen kunnen er winsten geboekt worden op vlak van continuïteit, aankopen, specialisatie van het personeel, software investeringen op correcte schaal ...
- **Zowel de** omvang (oppervlakte en aantal inwoners) als **de demografische spreiding** ("coherente nevel van dorpen"/ typologie van de inwoners) **maakt dat er rationeel over één regio met uitgesproken centrum kan gesproken worden**. De lokale beleidsuitdagingen kunnen dan ook best samen aangepakt worden in een stedelijke context voor het centrum en een landelijke context voor de (deel)gemeenten.
 - Door de zeer beperkte omvang van de dienstverlening en organisatie van Ardooie vergroot de bestuurskracht van deze oefening met of zonder Ardooie niet veel



Financieel

- Financieel zien we nog volgende **baten**:
 - Daling van de deelnamevergoedingen of lidgelden aan intercommunales en samenwerkingsverbanden
 - Daling van de kosten voor aankopen diensten en goederen door schaalvoordelen en onderhandelingsmarge
 - Daling van de kost voor politieke mandaten aangezien we van drie/vier gemeenteraden naar één gemeenteraad evolueren
- Mogelijke **efficiëntiewinsten** (financieel of voor betere dienstverlening) door schaalvoordelen op vlak van personeelskosten. In tegenstelling tot de efficiëntiewinsten bij de integratie van gemeente en OCMW kunnen nu objectief wel enkele taken geschrapt worden bij de ondersteunende diensten: één jaarrekening en budget bij de financiële diensten, ééngemaakte RPR en AR voor de personeelsdienst ...

Financiële baten/kosten bij een fusie

Tielt – Pittem – Meulebeke				
Totale financiële schulden eind 2021	€ 49.093.503,54	Bedrag schuldovername	€ 19.151.500,00	
Totaal bedrag dotatie Gemeentefonds (2022)	12.116.986	Nieuw berekend bedrag Gemeentefonds (2022) excl. fusiewaarborg!*	13.450.352	Verschil: 1.333.366
Totale opbrengst APB (2021)	10.904.156,81	Berekende opbrengst laagste % APB	10.904.156,81	Verschil: 0,00
Totale opbrengst OOV (2021)	15.184.061,29	Berekende opbrengst laagste tarief OOV	15.053.370,83	Verschil: -130.690,46

*De bestaande garantieregeling voor het Gemeentefonds blijft bestaan. Dankzij de fusiewaarborg ontvangt de fusiegemeente nooit minder dan de som van de samengevoegde gemeenten.

Financiële baten/kosten bij een fusie

➤ Besparing politieke mandaten

Tielt – Pittem - Meulebeke					
	aantal burgemeesters	aantal schepenen	aantal raadsleden	Jaarlijkse besparing	Totaal per legislatuur
Vandaag	3	15	65	0	0
Na fusie legislatuur 1	1	9	35	€ 306.243,08	€ 1.837.458,48
Na fusie legislatuur 2	1	8	35	€ 367.457,85	€ 2.204.747,10
Na fusie legislatuur 3	1	7	35	€ 428.672,62	€ 2.572.035,72

Financiële baten/kosten bij een fusie

- De **globale schuldenlast** van Pittem, Meulebeke en Tielt samen bedraagt iets meer dan 49 miljoen euro. De schuldenlast kan door een fusie met **drie verminderen met bijna 40%** tot een globaal bedrag van bijna 30 miljoen euro
- De **schuldenlast per inwoner** wordt na een fusie **782** euro/inwoner. Dit is een **daling** voor de huidige individuele schuldenlast per inwoner
- De geraamde **inkomsten uit het gemeentefonds stijgen** na een fusie met bijna 1,4 miljoen euro.
- De **geraamde opbrengsten** uit de **APB** blijven gelijk bij een fusie aangezien ze nu ook al gelijk zijn
- Indien de nieuwe gemeente de laagste **aanslagvoet van de OOV** zou nemen, dalen de **geraamde opbrengsten met ongeveer 130 000 euro**. Dit is eerder verwaarloosbaar
- In de eerste legislatuur zou de **vermindering van het aantal politieke mandaten** een besparing van 1,9 miljoen euro opleveren. Dat is ongeveer 300 000 euro op jaarbasis.

Financiële baten/kosten bij een fusie

Tielt – Pittem - Meulebeke	
Fusiebonus schuldovername	+ € 19.151.500 (eenmalig)
Gemeentefonds	+ € 1.333.366 (jaarlijks)
Belastingen (OOV + ABP)	- € 130.690,46 (jaarlijks)
Politieke mandaten (legislatuur 1)	+ € 306.243,08 (jaarlijks)
Totaal	+ € 19.151.500 (eenmalig) + € 1.508.918,62 (jaarlijks)

Financiële baten/kosten bij een fusie

Tielt – Pittem – Meulebeke - Ardoonie				
Totale financiële schulden eind 2021	€ 49.953.628,67	Bedrag schuldovername	€ 23.749.000,00	
Totaal bedrag dotatie Gemeentefonds (2022)	14.394.277,00	Nieuw berekend bedrag Gemeentefonds (2022) excl. fusiewaarborg!*	16.388.243,00	Vershil: 1.993.966,00
Totale opbrengst APB (2021)	13.053.190,95	Berekende opbrengst laagste % APB	10.872.359,59	Vershil: -2.180.831,36
Totale opbrengst OOV (2021)	17.853.791,78	Berekende opbrengst laagste tarief OOV	11.466.677,38	Vershil: -6.387.114,40

*De bestaande garantieregeling voor het Gemeentefonds blijft bestaan. Dankzij de fusiewaarborg ontvangt de fusiegemeente nooit minder dan de som van de samengevoegde gemeenten.

Financiële baten/kosten bij een fusie

➤ Besparing politieke mandaten

Tielt – Pittem – Meulebeke - Ardoosie					
	aantal burgemeesters	aantal schepenen	aantal raadsleden	Jaarlijkse besparing	Totaal per legislatuur
Vandaag	4	19	86	0	0
Na fusie legislatuur 1	1	9	35	€ 563.944,41	€ 3.383.666,46
Na fusie legislatuur 2	1	8	35	€ 625.159,18	€ 3.750.955,08
Na fusie legislatuur 3	1	7	35	€ 686.373,95	€ 4.118.243,70

Financiële baten/kosten bij een fusie

Conclusie:

- › De **globale schuldenlast** van Pittem, Meulebeke en Tielt en Ardoonie is gelijkaardig aan de schuldenlast na een fusie zonder Ardoonie. Na de schuldovername vermindert de schuldenlast na een fusie met 47,5%. De totale schuld zal dus na een fusie met Ardoonie iets lager liggen dan zonder Ardoonie.
- › De **schuldenlast per inwoner** wordt na een fusie +/- **552** euro/inwoner. Dit is een **daling** van de huidige individuele schuldenlast per inwoner voor Meulebeke, Pittem en Tielt, maar een **stijging** voor Ardoonie.
- › De geraamde **inkomsten uit het gemeentefonds stijgen** na een fusie met bijna 2 miljoen euro.
- › Gelet op de lage aanslagvoeten in Ardoonie, dalen de **geraamde opbrengsten** uit de **APB** en de **OOV** echter met meer dan **8 miljoen euro op jaarbasis**.
- › In de eerste legislatuur zou de vermindering van het aantal politieke mandaten een besparing van bijna 3,4 miljoen euro opleveren. Dat is ongeveer 560 000 euro op jaarbasis.

Financiële baten/kosten bij een fusie

Tielt – Pittem – Meulebeke - Ardoois	
Fusiebonus schuldovername	+ € 23.749.000 (eenmalig)
Gemeentefonds	+ € 1.993.966 (jaarlijks)
Belastingen (OOV + ABP)	- € 8.567.945,76 (jaarlijks)
Politieke mandaten (legislatuur 1)	+ € 563.944,41 (jaarlijks)
Totaal	+ € 23.749.000 (eenmalig) - € 6.010.035,35 (jaarlijks)

Door de sterke daling van de fiscale inkomsten zou de fusiebonus op minder dan 4 jaar opgebruikt zijn voor het bijpassen van de verloren inkomsten.



Politiek-strategisch

- › Zoals in de verschillende individuele bestuurskrachtmetingen aangehaald werd, worden de meeste decretale taken en beleidsambities wel ingevuld maar zien we een **schaalvergroting noodzakelijk om continuïteit en kwaliteit van dienstverlening minimaal te behouden** in de toekomst voor Pittem en Meulebeke. Voor Tielt is dit eerder een opportuniteit om zich nog beter voor te bereiden voor de stijgende complexiteit en takenpakket van de lokale besturen.
- › De grote toekomstige uitdagingen voor de regio en voor het lokaal bestuur situeren zich steeds meer op intergemeentelijk en regionaal niveau. Door de decentralisatie van taken uit Vlaanderen en de bovenlokale uitdagingen zoals duurzaamheid, mobiliteit, vergrijzing, vereenzaming, ... **merken we dat de omvang een rol zal spelen op het politiek gewicht** dat men kan in de schaal werpen in de regiowerking of samenwerkingsverbanden.



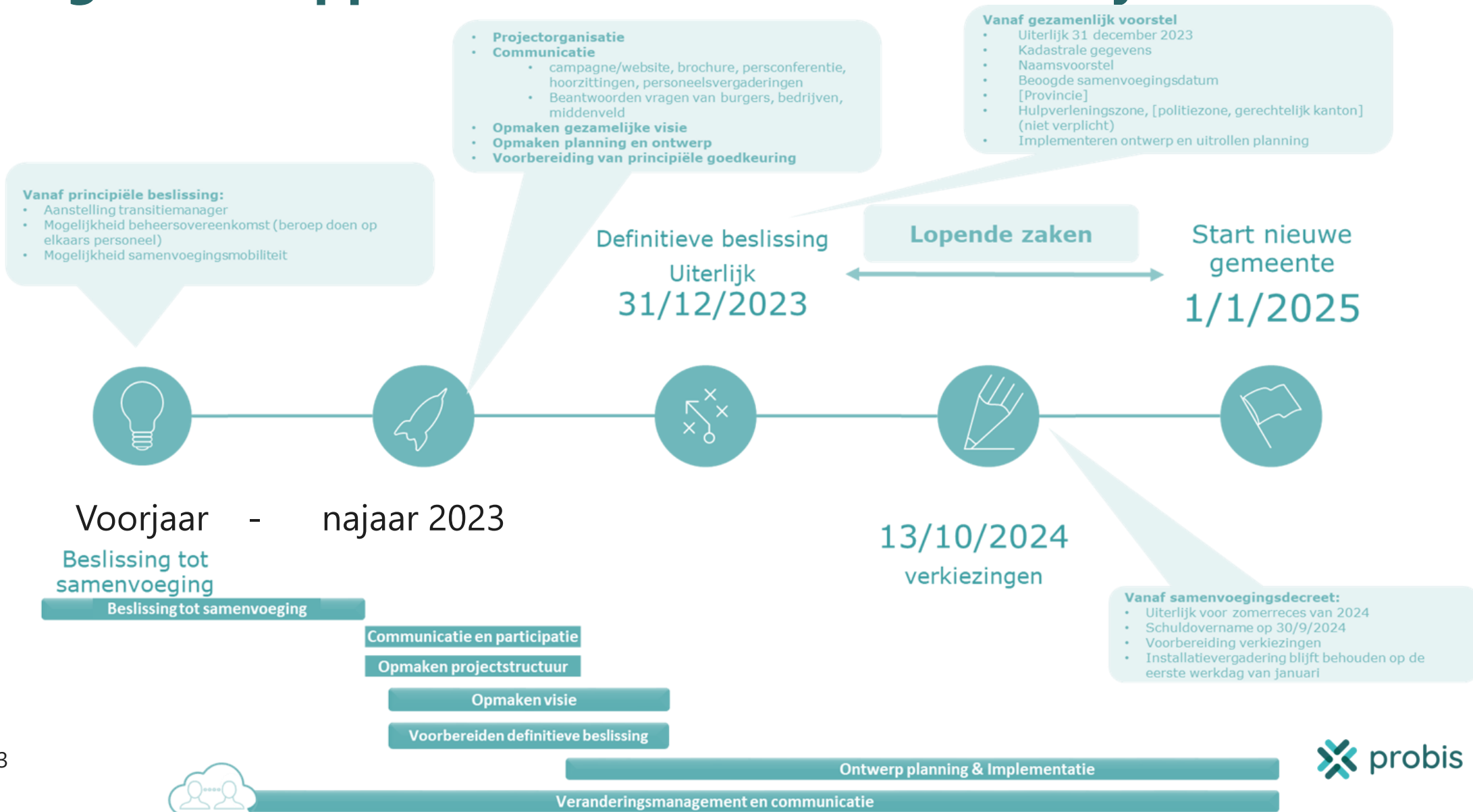
Politiek-strategisch

- Doorheen de gesprekken merkten we op dat **op politiek strategisch vlak Pittem, Tielt en Meulebeke reeds dichter bij elkaar aanleunen dan dat Ardoonie dat doet**. Een van de elementen die dit versterkt kan hebben is mogelijks de gezamenlijke politieke kleur die we in de drie gemeenten terugvinden (in tegenstelling tot in Ardoonie)
- Politiek strategisch zien we een mooie opportuniteit om los van het aantal deelnemende besturen een zeer **gericht beleid** te gaan voeren van een gemeente met een regionaal centrum en landelijke deelgemeenten. Deze wens naar een activering, behoud en versterken van de landelijke (deel)gemeenten/dorpen is een uniforme opportuniteit om een beleid rond uit te werken. In het scenario met Ardoonie wordt dit een stukje moeilijker door de afstand van Ardoonie tot het geografisch centrum van Tielt en de invloed die deze gemeente reeds voelt vanuit grotere steden als Izegem en Roeselare.



De haalbaarheid van een fusie 2024 of 2030?

Volgende stappen indien keuze voor fusietraject



Is een fusie deze legislatuur nog haalbaar?

- Ja, maar...
 - Er dient gefocust te worden op de essentie en men zal niet te ver moeten willen springen door druk en onzekerheid door verandering én verkiezingsjaar/ jaar in lopende zaken
 - Mik op een veranderingstermijn van minimaal 1 legislatuur
- De essentiële veranderingen dienen aangepakt te worden:
 - Decretale verplichtingen in orde brengen
 - Opstarten projectstructuur om traject te begeleiden
 - Voorbereidingswerkzaamheden voor 2025
 - Voorbereiding ééngemaakte RPR
 - Voorbereiding nieuw meerjarenplan
 - Voorbereiding afstemming retributies en belastingen

Essentiële veranderingen

➤ De **decretale verplichtingen** in orde brengen

- In het definitieve fusievoorstel (definitieve beslissing tot samenvoeging) moeten volgende zaken aanwezig zijn:
 - Kadastrale gegevens waaruit de grenzen van de nieuwe gemeente blijken;
 - het naamvoorstel voor de nieuwe gemeente;
 - de beoogde samenvoegingsdatum;
 - Eventueel een stuk over de politiezone, de hulpverleningszone of het gerechtelijk kanton waartoe de nieuwe gemeente wil behoren als ze niet tot dezelfde zone of kanton behoren. Dat is geen verplichting. De bevoegdheid om die grenzen aan te passen ligt bij de federale overheid
 - Een stuk over de provincie waartoe de nieuwe gemeente wil behoren als de gemeenten niet in dezelfde provincie liggen (niet meteen van toepassing voor jullie)
 - Aanstelling algemeen en financieel-coördinator
- Voor de schuldovername moeten volgende zaken tegen 30/04/2023 in orde gebracht worden:
 - Overzicht van de financiële schulden van de samen te voegen gemeenten (+ OCMW + AGB)
 - Het schuldniveau op 31 december 2022 bepaalt het schuldovernamebedrag. De eigenlijke schuldovername vindt plaats op 30 september 2024, nadat het Vlaams Parlement het samenvoegingsdecreet behandeld heeft

Vorbereidingswerkzaamheden voor 2025

› Voor de **RPR**

- Tot een nieuwe vastgesteld door de nieuwe gemeenteraad blijft deze van de oude gemeente die het personeelslid aanstelde van kracht
- Personeelsleden die aangeworven worden tussen de vaststelling van een nieuwe RPR kunnen worden ondergebracht in een tijdelijke overgangsRPR

› Voor de **belastingen en retributies** geldt

- Die overgangsregel garandeert inkomsten uit belastingen en retributies voor de nieuwe gemeente zolang zij zelf nog geen nieuwe, eigen reglementen uitgewerkt heeft. Het nieuwe gemeentebestuur krijgt 1 jaar de tijd om de overgeërfde belastingen en retributies te evalueren en om een eigen fiscaal-financieel beleid uit te tekenen. De termijn van 1 jaar wordt redelijk geacht - uniformiseren tegen ten laatste **31/12/2025**

› Overige stappen uit draaiboek

Mogelijk stappenplan

› 2023

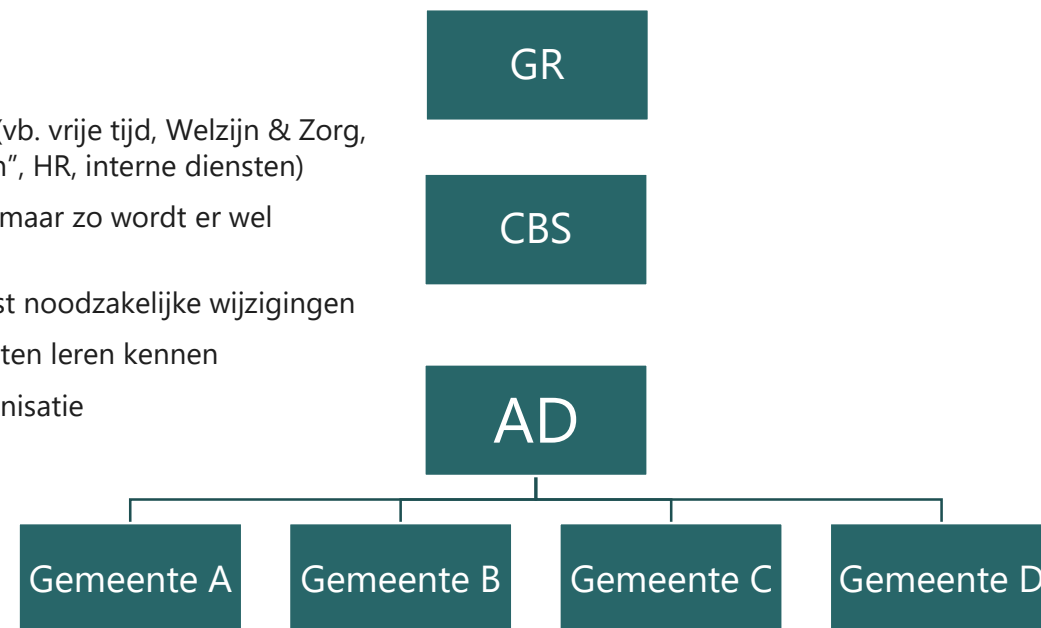
- Participatietraject en communicatietraject naar de burgers en medewerkers om fusie te kaderen aan de hand van de individuele BKA's + input verzamelen voor een gemeenschappelijke visie
- Opmaken van een gemeenschappelijke visie: waar willen we met de nieuwe gemeente naartoe?

› 2024

- Voorbereidende stappen voor een gezamenlijk dienstverleningsmodel
- Brede macrostructuur vaststellen op basis van beleidsthema's
 - Bepalen van de trekkers van de nieuwe gemeente op vlak van de beleidsthema's (vb. vrije tijd, Welzijn & Zorg, Burger, Ruimte (eventueel verder opgesplitst in "omgeving" en "openbaar domein", HR, interne diensten)
 - De overige structuren kunnen hier dan onder geplaatst worden in de AS IS-vorm maar zo wordt er wel duidelijkheid gegeven aan wie de integratiebeweging zal trekken
- Opstarten organisatie overschrijdende werkgroepen HR, infrastructuur en ICT voor hoogst noodzakelijke wijzigingen
- Opstarten changemanagement met veranderambassadeurs om medewerkers elkaar te laten leren kennen

› Vanaf 2025 (vanaf volgende legislatuur): TO BE situatie uitwerken op vlak van de nieuwe organisatie

- HR
- Structuur
- ICT
- Toekomstige dienstverlening
- Facility
- Afstemming processen op dienstniveau
- ...







Chris De Bock – chrisdebock@probis.be

Wim Dewever – wimdewever@probis.be

Veerle Bogaert – veerlebogaert@probis.be

www.probis.be | info@probis.be





Disclaimer

- Dit rapport is gebaseerd op de aan Probis overhandigde gegevens, meer bepaald op:
 - De ter beschikking gestelde documenten
 - De informatie die Probis mocht ontvangen tijdens diverse gesprekken en bevragingen
 - Opzoeken die Probis heeft uitgevoerd door middel van desk research.
- Gezien de aard en betrouwbaarheid van de geconsulteerde bronnen, zijn we als Probis ervan uitgegaan dat de informatie die we op deze basis hebben verworven, correct en volledig is. Deze informatie werd dan ook niet verder geauditeerd. Zij kan zich derhalve niet uitspreken over de juistheid ervan, en is niet verantwoordelijk voor onnauwkeurigheden of voor de kwaliteit van de gebruikte informatie.



Disclaimer

- Dit rapport is uitsluitend bestemd voor de Opdrachtgever.
- Met betrekking tot de inhoud van dit rapport kan Probis niet aansprakelijk worden gesteld voor schadeclaims van derden, noch van de Opdrachtgever indien het rapport gebaseerd is op input verstrekt door deze.
- Ook indien bepaalde gegevens niet verwerkt zijn in deze nota, of indien er gegevens weggelaten zijn omwille van de omvangbeperking van de Opdracht, kan Probis hiervoor niet verantwoordelijk worden gesteld.
- In ieder geval zal de aansprakelijkheid van Probis beperkt zijn tot de waarde van de betreffende Opdracht.
- Probis heeft dit rapport exclusief gemaakt voor de Opdrachtgever en is vertrouwelijk van aard.