



December / 2023

Kompasnota Galmaarden - Gooik - Herne



Inhoud

1	Inleiding	3
1.1	Aanleiding en voorgeschiedenis.....	3
1.2	Feiten, context en argumentatie.....	3
1.3	Resultaten van de bestuurskrachtmeting.....	4
2	Voorbereiding van de definitieve beslissing tot fusie	7
2.1	Tijdslijn.....	7
2.2	De project- en rapporteringsstructuur	9
2.3	Participatie en communicatie.....	10
2.4	Resultaten profielfoto	11
2.5	Financiële analyse.....	12
2.6	Intergemeentelijke samenwerkingen.....	13
3	De visie op de nieuwe gemeente	16
3.1	Groeien om klein te blijven.....	16
3.2	Waarden nieuw fusiebestuur.....	19
4	De dienstverlening in de nieuwe gemeente	22
4.1	Algemene uitgangspunten van het dienstverleningsmodel	22
4.2	Uitgangspunten dienstverleningsmodel.....	23
5	De organisatiestructuur van de nieuwe gemeente	29
5.1	Inleiding en uitgangspunten	29
5.2	De organisatiestructuur.....	31
5.3	De volgende stappen.....	34
6	Implementatiegids	35
7	Het toekomstig fusiebestuur in cijfers	36
8	Bijlagen	37

1 Inleiding

Deze kompasnota bepaalt waar de nieuwe gemeente voor wil staan. Ze geeft naast de visie ook de ambities weer op dienstverlening en de organisatie van het fusiebestuur. De kompasnota wordt gevoed door de informatie uit participatieve trajecten met alle belanghebbenden (gemeenteraadsleden, uitvoerend mandatarissen, personeelsleden, adviesraden, burgers,...). Deze kompasnota legt de fundamenten voor de fusie en vormt mede de basis voor de definitieve fusiebeslissing. De nota is een toetssteen voor beleidsmakers, medewerkers en burgers bij de verdere uitbouw van de nieuwe gemeente.

1.1 Aanleiding en voorgeschiedenis

De gemeenteraden van Galmaarden, Gooik en Herne keurden de principiële beslissing tot vrijwillige fusie van de gemeenten Galmaarden, Gooik en Herne goed in zitting van de gemeenteraden op dinsdag 28 maart 2023 en woensdag 5 april 2023. Een volgende stap in het administratief proces is de definitieve goedkeuring door de drie gemeenteraden van de fusie van Galmaarden, Gooik en Herne. Nadien bevindt het fusietraject zich in een eindfase en moet enkel de Vlaamse Regering en het Vlaams Parlement nog zijn goedkeuring geven om vanaf 1 januari 2025 een nieuwe gemeente te vormen.

1.2 Feiten, context en argumentatie

De Vlaamse regering streeft een schaalvergroting van gemeenten na in de vorm van vrijwillige fusies. Om de maatschappelijke uitdagingen blijvend en kwalitatief het hoofd te bieden en een nog sterkere rol te spelen als lokaal bestuur, willen Galmaarden, Gooik en Herne gezamenlijk een slagkrachtige gemeente vormen die vandaag, maar ook in de toekomst sterker staat voor burgers, bedrijven en verenigingen.

De bestuurlijke en maatschappelijke uitdagingen waar de lokale besturen komen voor te staan, zijn vandaag niet gering. De verwachtingen ten aanzien van de lokale besturen zijn de laatste jaren sterk toegenomen. Enerzijds worden, vertrekkende vanuit het versterken van de lokale autonomie en het subsidiariteitsprincipe, steeds meer bevoegdheden vanuit de Vlaamse en federale overheid gedecentraliseerd naar de lokale besturen. Anderzijds verwachten burgers terecht veilige en aantrekkelijke dorpskernen, veel en diverse mogelijkheden voor vrijetijdsbeleving, een kwaliteitsvolle (digitale) dienstverlening, snelle communicatie, een verbeterde mobiliteit, kwalitatief onderwijs, de behandeling van sociaal-maatschappelijke problemen en uitdagingen. Kortom, een klantvriendelijke, correcte, effectieve en efficiënte lokale dienstverlening op maat.

Als we als regionale speler steeds meer onze rol willen vervullen, zullen we steeds meer en complexere taken en bevoegdheden moeten opnemen als lokaal bestuur. Het lokaal niveau vormt het eerste bestuursniveau in het bieden van oplossingen voor burgers, bedrijven en verenigingen. Hierdoor neemt de personele, beleidsmatige, financiële en operationele druk op de lokale besturen dagelijks steeds meer toe.

1.3 Resultaten van de bestuurskrachtmeting

“De bestuurskracht van kleine landelijke gemeenten staat onder druk”. Met dat buikgevoel, dat reeds eerder door studies werd bevestigd, werd in de zomer van 2022 aan het burgemeestersoverleg van het Pajottenland voorgesteld om een gezamenlijke bestuurskrachtanalyse uit te voeren. Deze gemeenten hebben een vrij gelijkaardige typologie, een landelijk karakter met veel open ruimte voor landbouw en natuur. Ze kennen ook een sterke samenhang in tal van intergemeentelijke samenwerkingen. De initiële intentie van de zeven aangesloten besturen (Bever, Galmaarden, Gooik, Herne, Lennik, Pepingen en Roosdaal) om deze opdracht samen uit te voeren, werd herleid tot een uiteindelijke deelname van besturen: Galmaarden, Gooik, Herne en Pepingen. Lennik besliste een aparte bestuurskrachtanalyse uit te voeren. Roosdaal koos voor het uitvoeren van gezamenlijke bestuurskrachtanalyse met de gemeenten van de politiezone TARL. Het lokaal bestuur Bever haakte af en stapte pas later in met een aparte analyse.

Via de bestuurskrachtmeting in het najaar van 2022, uitgevoerd door Probis, werden alle kansen, bedreigingen, sterktes en aandachtspunten van de lokale besturen in kaart gebracht. Een doorgedreven data-analyse, aangevuld met gesprekken en vragenlijsten afgenomen met de colleges van burgemeester en schepenen, met de managementteams en met sleutelfiguren uit de organisaties resulteerden in een individuele bestuurskrachtanalyse voor elk van de besturen.

Uit de analyse blijkt dat de bestuurskracht vandaag nog kan worden gegarandeerd voor twee van de vier besturen (Galmaarden en Gooik), maar dat de druk nu reeds voelbaar aanwezig is en op lange termijn door de te verwachten stijgende opdracht niet langer stand zal houden. Twee andere besturen (Herne en Pepingen) worden geconfronteerd met uitdagingen die hun bestuurskracht sterk onder druk zetten en waarbij tegen de grenzen van hun bestuurskracht wordt aangelopen.

Aansluitend op de individuele bestuurskrachtmeting werd door Probis nagegaan of schaalvergroting op het vlak van bestuurskracht een verschil kon maken. Uit de analyses blijkt dat de gemeenten complementair zijn en elkaar kunnen versterken. Galmaarden, Gooik en Herne delen een gezamenlijk DNA als groene en landelijke (plattelands-) gemeenten met een lage bevolkingsdichtheid en een grote open ruimte. De gemeenten worden verder

gekenmerkt door een sterk verenigingsleven als motor van de dorpen en hebben gelijklopende uitdagingen op vlak van wonen, ruimte, infrastructuur,...

Het is de wens én de verantwoordelijkheid van de lokale besturen van Galmaarden, Gooik en Herne om ook in de toekomst een daadkrachtig bestuur te zijn met een kwalitatieve dienstverlening voor de inwoners en de nodige financiële ademruimte. Om de kwaliteit van dienstverlening en de toekomstige levensvatbaarheid van onze gemeenten te waarborgen, hebben Galmaarden, Gooik en Herne de principiële beslissing genomen om tot fusie over te gaan. Pepingen nam deze beslissing niet en haakte dus af voor dit fusietraject.

De scenario-analyse laat blijken dat de voordelen van 'samenwerken', zoals eenvoudiger, vrijblijvender en behoud van de lokale autonomie de nadelen ervan niet uitwissen. Denken we aan de financiële structuren, het gebrek aan eenheid van aansturing, problemen met mandatering, opvolging en controle. De regio heeft een lange traditie van samenwerken (en het voordeel van veel gelijke samenwerkingsverbanden te kennen) en doet dat op tal van vlakken met succes zodat de piste voor schaalvergroting door nog intensere samenwerking geen meerwaarde meer brengt.

Uit de analyse van diverse scenario's bleek dat de fusie tussen de gemeenten Galmaarden, Gooik en Herne aanzienlijke voordelen en kansen biedt voor de toekomstbestendigheid van de organisatie, waaronder:

- Elkaar versterken op vlak van **personeel**
 - Minder (g)éénpersoonsdiensten en meer back-up
 - Meer continuïteit op de diensten en diensten die minder kwetsbaar worden
 - Meer expertise en mogelijkheid tot specialisatie
 - Meer ruimte voor beleidsmatig denken
 - Aantrekkelijkheid als werkgever verhogen, kans om professioneler HR uit te werken

- Elkaar versterken op vlak van **interne werking**
 - Inzetten op digitalisering & automatisering
 - Meer medewerkers en meer kennisdeling
 - Processen en werkwijzen efficiënter en professioneler maken
 - Minder afhankelijk zijn van derden en samenwerkingsverbanden
 - Kwaliteit, juridische correctheid, volledigheid ... van advies en beslissingen garanderen
 - Een kwalitatieve en hedendaagse dienstverlener zijn
 - Niet telkens zelf het warm water moeten uitvinden

- Elkaar **strategisch** versterken
 - Meer dienstverlening zelf opnemen, afhankelijkheid t.a.v. externe partners beperken. De externe partners treden dan op als uitzonderlijke adviesverleners i.p.v. noodzakelijke levenslijn
 - Samen uitdagingen aanpakken of nieuwe dienstverlening ontwikkelen (bv. op vlak van vrije tijd, sport, cultuur, ...)
 - Schaalvoordelen genereren (vb. investeren in hedendaagse gedeelde infrastructuur voor sport, spel, vrije tijd, etc)

- Elkaar **financieel** versterken
 - De verschillende gemeenten zijn financieel gezond maar... verschillen wel sterk in bepaalde parameters als schuldgraad, investeringsgraad en liquiditeit
 - Financiële schaalvoordelen bij diverse diensten mogelijk
 - Centralisatie van ondersteunende diensten en delen van expertenprofielen
 - Benutten schaalvoordeel bij nieuwe aankopen en contracten
 - Schuldovername per inwoner = fusiebonus

De fusie zal echter niet alle uitdagingen oplossen maar wel hetzij beperkt, de bestuurskracht doen stijgen.

Daarnaast moeten we ook volgende valkuilen ernstig nemen:

- De ruimtelijke uitdagingen van een uitgestrekt grondgebied
- De complexiteit van grotere dossiers
- De burgers nabijheid blijven garanderen
- Het ontbreken van een echte kern met centrumfunctie

De gedetailleerde resultaten van de bestuurskrachtmetingen werden in het voorjaar van 2023 gerapporteerd en gecommuniceerd in kader van de principiële beslissing tot fusie.

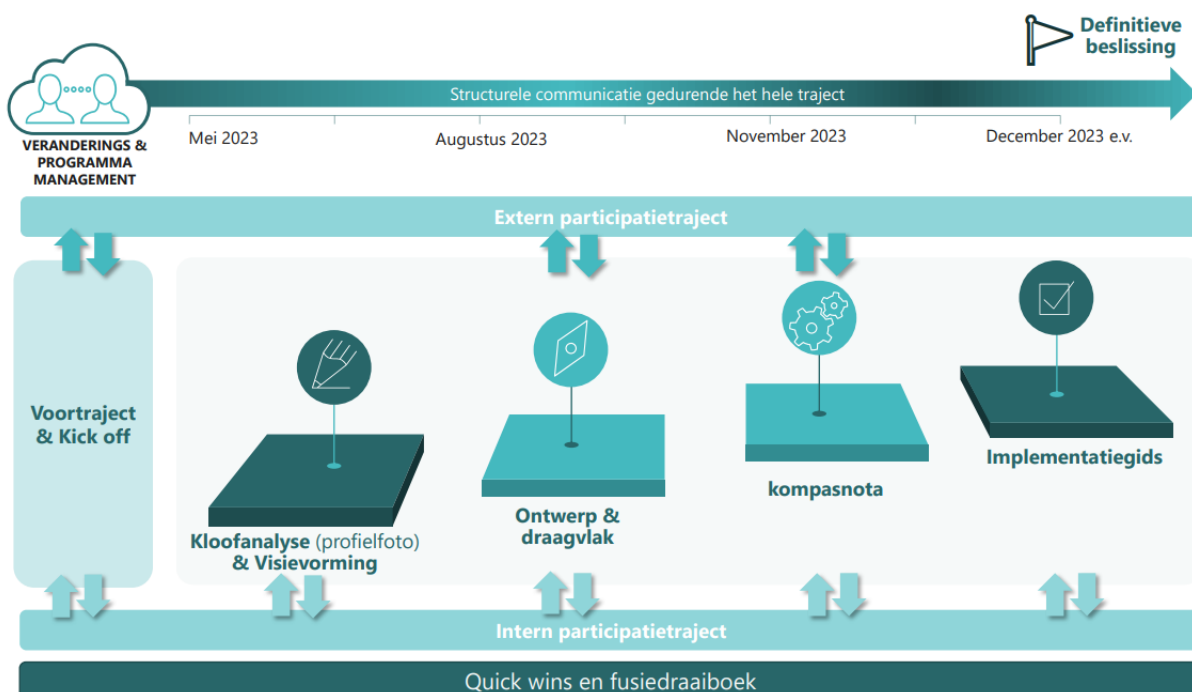
2 Voorbereiding van de definitieve beslissing tot fusie

2.1 Tijdlijn

Vanuit de bestuurskrachtmeting beslisten de gemeenteraden van Galmaarden, Gooik en Herne om over te gaan tot de principiële beslissing van de vrijwillige fusie van de gemeenten mét aandacht voor de gezamenlijke landelijke identiteit die Galmaarden, Gooik en Herne kenmerkt en rekening houdt met de gemeenschappelijke uitdagingen.

De lokale besturen van Galmaarden, Gooik en Herne startten na de principiële beslissing een intensieve onderzoeks- en afstemmingsperiode mét hun raadsleden, adviesraden, personeelsleden en burgers.

Onder externe begeleiding van een transitie-manager van Probis, werd voorafgaand aan de definitieve fusiebeslissing tussen de lokale besturen grondig afgestemd over tal van thema's en consensus gezocht over een visie op het te voeren beleid en de te creëren organisatie in de toekomst. Beleidsthema's als financiën (schuld, autofinancieringsmarge, beschikbaar budgettair resultaat, fiscaliteit, retributie- en subsidiestromen,...), personeel (rechtspositie, arbeidsreglement, structuur, cultuur,...), patrimonium (inventarisatie gebouwen, geplande patrimoniumprojecten, ...), intergemeentelijke samenwerking (inventarisatie en evaluatie van de nood aan samenwerkingsstructuren en de gevolgen van eventuele uittredingen), ... waren slechts enkele van de te verdiepen onderzoeksdomeinen.



Het veranderings- en voorbereidingstraject werd als volgt vormgegeven:




- Fase 1: voorbereiding en inventarisatie (mei 2023 – augustus 2023)
 - In deze fase leggen we de nadruk op:
 - het opzetten van een project- en rapporteringstructuur
 - de voorbereiding en organisatie van participatieve trajecten in kader van de fusie
 - de vlotte en transparante communicatie met betrekking tot het traject naar alle belanghebbenden en inwoners
 - de juridische correctheid van beslissingen door onder andere de opmaak van een beheersovereenkomst personeel en een engagementsverklaring rond de financiële afspraken tussen Galmaarden, Gooik en Herne
 - de inventarisatie van de bestuurlijke en thematische kenmerken van de betrokken besturen via werkgroepen aan de hand van een kloofanalyse met als doel inzicht te krijgen in de bestaande werking en ambities, met het oog op de impact op de toekomstige werking en ambities
- Fase 2: ontwerp van de nieuwe organisatie (augustus 2023 – december 2023)
 - In deze fase leggen we de nadruk op:
 - de visiebepaling van de fusiegemeente aan de hand van een participatief traject met belanghebbenden
 - de ontwikkeling van het dienstverleningsmodel aan de hand van een participatief traject met belanghebbenden
 - de ontwikkeling van het organisatiemodel voor de toekomstige organisatie
 - de opmaak van een kompasnota waarin bovenstaande worden opgenomen en die bepaalt waar de nieuwe gemeente voor wil staan, maar ook de ambities en de visie op dienstverlening en de organisatie weergeeft
 - de bespreking en afstemming van organisatiebrede thema's door diverse werkgroepen op basis van het fusiedraaiboek
 - de vlotte en transparante communicatie met betrekking tot het traject naar alle belanghebbenden en inwoners
- Fase 3: implementatie van de fusie aan de hand van de implementatiegids en het fusiedraaiboek (vanaf januari 2024)
 - Aan de hand van het draaiboek 'vrijwillige fusies van gemeenten' biedt het Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB) handvaten aan gemeenten die vrijwillig willen fuseren. Het draaiboek kan worden gezien als een implementatieplan met organisatiebreed karakter dat op een projectmatige manier de

noodzakelijke acties in kader van de fusie weergeeft. Aan de hand van een opvolgingstool werden de verschillende acties per werkgroep toegewezen aan verantwoordelijken/uitvoerders binnen de organisaties met daaraan gekoppeld de deadline per actie. Zo wordt het in de komende maanden belangrijk om de dienstverlening en beleidsambities verder op elkaar af te stemmen zoals reglementen, processen, werkwijzen, snelheden, tarifiering,... . In de komende maanden zullen de werkgroepen deze afstemmingsoefening verder uitrollen aan de hand van het fusiedraaiboek en implementatiegids (zie verder). Sommige acties zijn vrij beperkt, andere acties omvatten een ruimer project. Om de opvolging van de grote acties behapbaarder te maken, kunnen de werkgroepen deze opnemen in een projectfiche en hier nog deelacties aan koppelen. De verantwoordelijken van de werkgroepen zijn eindverantwoordelijk voor de acties voor het eigen domein en rapporteren de voortgang naar team fusie/stuurgroep.

- Het nieuw fusiebestuur gaat van kracht vanaf 1 januari 2025

2.2 De project- en rapporteringsstructuur

De projectstructuur van het fusietraject tussen de lokale besturen Galmaarden, Gooik en Herne is zorgvuldig opgezet om de fusie efficiënt te beheren en te coördineren. Het fusietraject wordt gestuurd door verschillende organen met specifieke verantwoordelijkheden. Hier volgt een samenvatting van de belangrijkste organen en hun verantwoordelijkheden.

		
Team Fusie: <ul style="list-style-type: none"> • Neemt beslissingen • Drijvende kracht achter de fusie • Bepalen visie • Uitdragen/promoten van het traject • Terugkoppeling bespreken, voorbereiding van validatie in bestuursorganen • Geeft formele besluitvorming door aan CBS/gemeenteraad 	Burgemeesters Decretale graden Transitie manager	Tweewekelijks op dinsdag
Stuurgroep <ul style="list-style-type: none"> • Concrete uitrol van het stappenplan • Coördineren en overzicht bewaken van alle werkgroepen • Quick wins en noden detecteren • Terugkoppeling aan managementteams wordt steeds besproken op de stuurgroep 	Decretale graden Transitie manager	Elke dinsdag
Werkgroepen <ul style="list-style-type: none"> • Focus op beleidsmatige thema's/dienstverlenende thema's • Brengen experts, deskundigen, medewerkers en CBS leden samen rond betreffende thema/domein • Focus op organisatiebrede thema's • Brengen experts en CBS leden samen rond betreffende thema/domein 	Divers samengesteld naargelang de benodigde inhoudelijke expertise	Op maat van elke werkgroep

2.3 Participatie en communicatie

In het kader van de algemene visievorming op de toekomstige gemeente brachten we aan de hand van een participatief proces de mening van de verschillende belanghebbenden in kaart. De input uit het participatief proces werd enerzijds meegenomen in de opmaak van de visie- en kompasnota, en anderzijds bij de vormgeving van het dienstverleningsmodel en de organisatiestructuur. De activiteiten hiervoor worden in onderstaande weergegeven.

2.3.1 Informatie- en participatiemomenten

- Een fusiewebsite www.groeienomkleinteblijven.be
- Periodieke fusiekrant aan de inwoners
- 13 juni 2023: een fusienamiddag voor de medewerkers en CBS-leden van alle besturen in de Kerk van Strijland en de zaal Edele Brabant
- 27 juni, 28 juni en 29 juni 2023: drie fusiecafés voor inwoners/verenigingen/... om te informeren over het traject
- 5 juli en 29 augustus 2023: gemeenschappelijke werksessies met het CBS
- 13 juli en 23 augustus 2023: gemeenschappelijke werksessies met de managementteams
- 12 juli 2023 tem 24 augustus 2023: digitale bevraging van alle gemeenteraadsleden
- 7 september 2023 tem 8 oktober 2023: bevraging van de adviesraden
- 3 oktober tem 23 oktober 2023: bevraging van de gemeentelijke onderwijsmedewerkers
- 11 oktober, 15 oktober en 19 oktober 2023: drie fusiecafés om de verwachtingen en bezorgdheden van de burgers in kaart te brengen
- 20 oktober 2023: bevraging jongeren tijdens Dag van de Jeugdbeweging

De syntheses van bovenstaande participatiemomenten zijn terug te vinden als bijlage.

In de toekomst zal het communicatie- en participatieproces doorgaan en evolueren. Er zal verder ingezet worden op communicatie en participatie met inwoners, medewerkers en andere belanghebbenden, en nieuwe vormen van participatie zullen worden onderzocht.

2.3.2 Traject gemeentenaam

Het bepalen van de nieuwe gemeentenaam gebeurde aan de hand van een participatief traject. Na het doorlopen van het traject werden uiteindelijk volgende vijf namen weerhouden: **Glooiingen, Heidemark, Mooigem, Pajottegem en Reinsberge**. Na het uitvoeren van een onderzoek intellectuele rechten door een externe partner werd geconcludeerd dat er zich vanuit merkenoogpunt geen problemen voordoen voor de vijf namen. De inwoners kregen van 1 november t.e.m. 15 november de mogelijkheid om digitaal en op papier te stemmen voor hun favoriete gemeentenaam.

Hierna werden de stemmen geteld onder toezicht van een gerechtsdeurwaarder. De uitslag van de stemming is bindend. De naam met de meeste stemmen wordt als gemeentenaam gekozen. De nieuwe gemeentenaam wordt bekendgemaakt tijdens de gezamenlijke infosessie voor de gemeenteraadsleden op 14 december.

Deze procedure werd goedgekeurd op de gemeenteraden van september 2023.

2.3.3 Traject straatnamen

Een participatief traject voor het bepalen van de straatnamen wordt doorlopen conform de instructies van de hogere overheid en aan de hand van een afwegingskader. Deze procedure moet rond zijn tegen 1 januari 2025. De procedure ter wijziging van de straatnamen wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de gemeenteraad. Hierin zal o.a. het afwegingskader, de impact, het participatief traject naar de nieuwe naam en de ondersteuning voor inwoners/bedrijven worden bepaald.

2.4 Resultaten profielfoto

De lokale besturen Galmaarden, Gooik en Herne hebben in de periode mei 2023 tot juli 2023 op vlak van dienstverlening de situatie AS IS in kaart gebracht met het oog op een potentiële fusie. Deze profielfoto is, omwille van de aanpak, een gedragen document tussen zowel de administraties als het beleid van de besturen en kwam tot stand onder begeleiding (procesbegeleiding) van Probis. De inhoud van de profielfoto werd aangeleverd door de werkgroepen.

In de profielfoto worden de verschillen en gelijkenissen in dienstverlening tussen en binnen verschillende beleidsthema's in deze besturen in kaart gebracht. Het betreft een inventarisatie die zich niet uitspreekt voor of tegen de fusie, maar wel een neutrale beschrijving van het huidig werkveld geeft.

De profielfoto schetst diverse voordelen van de fusie, maar gaat ook in op de uitdagingen/risico's. De gemeenten kunnen elkaar hoofdzakelijk ambtelijk en operationeel versterken. Verdere professionalisering kan meer kwalitatieve dienstverlening garanderen. Er werden **geen uitdagingen/risico's gedetecteerd die niet beheersbaar of remediëerbaar zijn**.

Het zal belangrijk zijn dat de dienstverlening en beleidsambities verder op elkaar worden afgestemd (reglementen, processen, werkwijzen, snelheden, tarifiering,...). In de komende maanden zullen de werkgroepen deze afstemmingsoefening verder uitrollen aan de hand van het fusiedraaiboek.

De resultaten van de profielfoto werden toegelicht tijdens een gezamenlijke infosessie voor de gemeenteraadsleden van Galmaarden, Gooik en Herne op 17 augustus 2023. De gedetailleerde resultaten van de profielfoto kunnen worden geraadpleegd in bijlage en via de fusiewebsite www.groeienomkleinteblijven.be/cijfers/.

2.5 Financiële analyse

Naar aanleiding van de principiële beslissing tot fusie tussen de gemeenten Galmaarden, Gooik en Herne, werden financiële simulaties gemaakt door de financieel directeurs in samenwerking met de experts van Probis, dat het transitie management verzorgt.

Met deze simulaties willen we nagaan of een fusie naast organisatorisch ook financieel voldoende interessant is. Uiteraard zijn en blijven dit simulaties en geven deze geen garanties voor de toekomst, aangezien er altijd factoren zullen meespelen die vandaag nog niet gekend zijn. Denken we maar aan loonindexeringen, nieuwe takenlast, kortom: onvoorzienbare uitgaven.

Zonder fusie

Uit de analyse blijkt dat de drie gemeenten elk op zich (zonder fusie) financieel onder druk, zelfs negatief, komen te staan in de volgende legislatuur (2026-2031) als men het niveau van uitgaven en ontvangsten gewoon gelijk blijft houden zonder in te grijpen. Elk van de drie besturen houdt in 2031 onvoldoende middelen over om zelfs met extra leningen de tekorten op te vangen.

Dat betekent concreet dat in dat geval het beleid moet worden bijgestuurd, met andere woorden, dat er sterk moet geschrapt worden in uitgaven en investeringen en/of dat de belastingvoeten zullen moeten worden aangepast om meer ontvangsten te innen.

Met fusie

Wordt er geopteerd voor een fusie, dan wijzigen een aantal factoren:

- Vandaag bestaan er verschillende belastingtarieven in de drie besturen. We streven naar een harmonisatie van de diverse tarieven en wensen de totale belastingdruk voor onze inwoners niet te verhogen:
 - De huidige tarieven van de aanvullende personenbelasting (APB) en opcentiemen onroerende voorheffing (OOV) verschillen sterk per bestuur:

	APB	OOV
Galmaarden	7,5	944
Gooik	7,3	895
Herne	7,9	913

In de simulaties wordt er gestreefd naar het laagst gehanteerde tarief van APB en OOV. Dit geeft echter een negatieve invloed op de belastingontvangsten in de nieuwe fusiegemeente. Een wijziging van het APB tarief met 0,1% geeft immers een verschil van ongeveer 1 mio € op de inkomsten over de volledige legislatuur. Het is uiteindelijk de toekomstige beleidsploeg die hier verdere beslissingen in neemt.

- Andere retributies en tarieven worden geharmoniseerd op een billijke manier.
- Bijkomend is er ook een **schuldovername door Vlaanderen** ten belope van 200 euro per inwoner of ongeveer 5 miljoen euro. Deze stelt ons in staat om nieuwe uitdagingen aan te pakken en blijvend te investeren in onze mooie fusiegemeente.
- Bovendien verdwijnen er een aantal dubbele uitgaven (dubbele overeenkomsten bij dezelfde of verschillende contractanten, lidmaatschappen, langere nood aan externe begeleiding, ontdebelling van administratieve handelingen,...), maar houden we anderzijds rekening met verhoogde werkingssubsidies aan verenigingen en "fusiekosten" (vb. het tijdelijk ondersteunen van transitieprojecten inzake ICT of personeelsbeleid, eventuele aanpassingswerken in gebouwen, aankopen van nieuwe gemeente- en straatnaamborden,...)

Als we bovenstaande elementen in een simulatie voor 2026-2031 verwerken en we tevens efficiëntiewinsten meerekenen (vb. wegvallen van dubbele dienstverlening, voordeligere tarieven voor contracten gezien de schaalgrootte, minder politiek uitvoerende mandaten,...) zal **het financieel plaatje positiever uitdraaien** voor de drie besturen samen en blijft er voldoende ruimte voor nieuwe investeringen.

Om echter een succesvolle fusie te kunnen garanderen, dient de financiële impact steeds te worden meegenomen bij het nemen van beleidsbeslissingen (zeker in deze huidige economisch uitdagende tijden). We zullen onze budgetten moeten blijven beheren als een goede huisvader en verantwoord blijven besturen. Enkel op die manier kan er nog meer ruimte vrijkomen voor extra realisaties en investeringen in onze dorpen.

De resultaten van de financiële analyse werden toegelicht tijdens een gezamenlijke infosessie voor de gemeenteraadsleden van Galmaarden, Gooik en Herne op 17 augustus 2023.

2.6 Intergemeentelijke samenwerkingen

Galmaarden, Gooik en Herne hebben een jarenlange traditie van intensieve samenwerking. De profielfoto liet al blijken dat nagenoeg alle samenwerkingen gelijklopend zijn.

De meeste van de samenwerkingsverbanden zullen behouden blijven omdat ze hun meerwaarde bewijzen, hetzij op financieel vlak, op het vlak van deskundigheid en/of op het vlak van schaalgrootte.

Sommige dienstverlening kan in vraag worden gesteld, eventueel worden afgeslankt. Dan denken we aan een calculatie-oefening om na te gaan of de taken die momenteel extern worden behartigd best blijven doorlopen, dan wel of het interessant kan zijn om in te zetten op eigen personeel. De valkuil om geconfronteerd te worden met eenpersoonsdiensten is een aandachtspunt. Ook de subsidiestromen vanuit de hogere overheid en de evolutie daarvan moeten in kaart worden gebracht op korte en lange termijn.

Globaal gesproken zal de fusie een positieve invloed hebben op de vertegenwoordiging en het 'gewicht' in de verschillende intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. Het gespreide aantal mandaten wordt ingeperkt en ook de administratieve organisatie heeft de mogelijkheid om een grotere focus te leggen op het kritisch-constructief opvolgen én evalueren van de partnerschappen.

Twee samenwerkingsverbanden eisen begin 2024 extra aandacht op omdat ze essentieel van elkaar afwijken, namelijk de afvalinzameling en -verwerking, en de welzijnsvereniging.

2.6.1 Afvalinzameling en -verwerking via de opdrachthoudende verenigingen Intradura (Gooik en Herne) en Ilva (Galmaarden)

In het kader van de fusie zal het toekomstig fusiebestuur tegen 2036 (i.k.v. regiovorming) moeten kiezen voor één dienstverlener inzake afvalinzameling en -verwerking. In de loop van 2023 werden enkele overlegmomenten georganiseerd om de situatie in kaart te brengen en een oplossing te initiëren. Het verhaal wordt extra gecompliceerd door de ingreep van de Vlaamse overheid met de introductie van de Vlaamse referentieregio's.

Een keuze voor één van beide partners betekent een keuze op het vlak van zeer uiteenlopende parameters, waarbij het uitgangspunt is dat de dienstverlening aan de burger kwalitatief en betaalbaar wordt aangeboden volgens de geldende milieunormen. Beide intercommunales hebben hun werking toegelicht aan het team fusie.

Team fusie geeft beide opdrachthoudende verenigingen de opdracht om een gezamenlijk voorstel uit te werken dat praktisch, financieel en juridisch overeenstemt met de voorwaarden van het fusiedraaiboek én de gewenste kwalitatieve dienstverlening aan de burger tegen 1 januari 2025. Bijkomend zullen zij opgedragen worden een gefaseerd plan van aanpak voor te leggen op de lange termijn, tot en met het jaar 2036, het jaar waarin de afvalintercommunales zich moeten klaarmaken voor het regiodecreet.

Enkele belangrijke vragen/aandachtspunten die bij het plan van aanpak moeten worden behandeld zijn:

- Elk voorstel van (gezamenlijke) dienstverlening moet inhoudelijk en financieel gedetailleerd gemotiveerd worden.
- Elk voorstel moet voldoen aan het Lokaal Materialenplan (Uitvoeringsplan huishoudelijk afval en gelijkaardig bedrijfsafval), goedgekeurd door de Vlaamse Regering op 26 mei 2023 en haalt de opgelegde doelstellingen.
- Niet alleen het ophalen van de afvalstromen huis-aan-huis, maar ook de exploitatie van de recyclageparken en de mogelijkheden of beperkingen tot vrij bezoek aan één of meer van de 3 bestaande parken voor de inwoners moeten tegen 1 januari 2025 duidelijk zijn.
- In het kader van het lokaal afval- en materialenbeleid beschikt elke gemeente over een aantal reglementen. Tegen 1 januari 2025 bereiden de beide opdrachthoudende verenigingen samen met de 3 vennoten de afstemming van volgende reglementen voor:
 - gemeentelijk politiereglement afvalinzameling
 - contantbelastingen recipiënten afval
 - eventuele forfaitaire belastingen
 - GAS-reglementering

2.6.2 Welzijnsvereniging Welzijnskoepel West-Brabant (Gooik is geen lid)

De nieuwe gemeente zal een nieuwe aansluitingsprocedure moeten opstarten, wat een akkoord vergt van alle deelgenoten. De facto ontstaat er dan een vacuüm begin 2025.

Vanuit de VVSG wordt aangeraden als we de samenwerking met de Welzijnskoepel willen voortzetten, dat Gooik in de loop van 2024 al de vraag stelt om aan te sluiten zodat de beslissing kan vallen op de algemene vergadering van de Welzijnskoepel van december 2024 en de overgang op 1 januari 2025 automatisch verloopt. Indien Galmaarden en Herne willen uittreden wordt dit ook best zo spoedig mogelijk beslist. Dit laatste is zowel voor Galmaarden als Herne geen optie omdat de gedeelde dienstverlening van de Welzijnskoepel de werking van de sociale diensten in het bijzonder krachtig ondersteunt. Evenwel kunnen onderdelen van de gedeelde diensten in vraag gesteld worden.

3 De visie op de nieuwe gemeente

Galmaarden, Gooik en Herne vonden elkaar in deze gedeelde ambitie om samen aan een sterke, nieuwe fusiegemeente te bouwen.

De visie voor de fusiegemeente van Galmaarden, Gooik en Herne heeft als uitgangspunt "groeien om klein te blijven" om te garanderen dat we sterktes kunnen behouden en oplossingen voor noden en behoeften kunnen versterken waar nodig.

3.1 Groeien om klein te blijven

Galmaarden, Gooik en Herne willen vanaf 2025 één grote fusiegemeente vormen. Zo kunnen ze het landelijke, kleinschalige karakter beter beschermen en samen sterker worden. De drie gemeenten kennen vandaag al een gelijklopend DNA. De fusiegemeente moet de bestaande kenmerken van de drie gemeenten minimaal behouden en waar mogelijk versterken.

Groeien om klein te blijven betekent voor ons:

- Eén gemeente vormen en voeren van een overkoepelend en integraal beleid dat rekening houdt met de dorpen
- Een kwalitatieve dienstverlening leveren die dichtbij, toegankelijk en bereikbaar is
- Een efficiënte en slagkrachtige gemeente zijn
- De bestaande en toekomstige uitdagingen het hoofd bieden

3.1.1 Eén gemeente vormen en voeren van een overkoepelend en integraal beleid dat rekening houdt met de dorpen

Onze primaire doelstelling is duidelijk: het bundelen van de lokale krachten door het samensmelten van drie besturen tot één geïntegreerde dienstverlener die er is voor iedere inwoner. Hierdoor willen we niet alleen beter inspelen op de dynamiek van onze snel veranderende maatschappij, maar ook de slagkracht vergroten binnen én buiten de grenzen van onze huidige organisatie en gemeenten.

Het nieuwe fusiebestuur streeft maximaal naar de ontwikkeling van een overkoepelend en integraal beleid op het niveau van de fusiegemeente, maar blijft sterk inzetten op het verder versterken van de levendige en verbonden dorpen. Het beleid zal daarbij niet worden gevormd door drie afzonderlijke 'deelgemeenten', maar het doel is om een beleid te ontwikkelen op het niveau van de nieuwe fusiegemeente én 12 gelijkgestemde dorpen, met behoud van de identiteit en eigenheid van elk dorp.

Dorpen vormen vandaag al de motor van sociale cohesie. Hier is alles met elkaar verbonden: wonen, ontmoeting, verenigingsleven, publieke ruimte, en meer. Inwoners voelen zich sterk verbonden met hun dorp, het is hun thuis. Wij beseffen dit en zetten vol overtuiging in op het versterken van deze lokale gemeenschappen.

Daarom zetten we als nieuwe fusiegemeente in op het ontwikkelen van een beleid dat dicht staat en nauw aansluit bij de behoeften van onze burgers, waarbij elke inwoner van betekenis is en meetelt. Hierbij wordt ingezet op toegankelijke en nabije basisvoorzieningen en dienstverlening. Belangrijk is ook het respecteren van de eigenheid en identiteit van de dorpen, met de intentie om deze unieke troeven verder te ontwikkelen. Het streven is om de sociale cohesie te versterken door blijvend in te zetten op doelgroepen en verenigingen. De fusiegemeente wil op deze manier zowel een overkoepelend beleid op gemeentelijk niveau creëren, als de lokale karakteristieken en betrokkenheid behouden en bevorderen.

Inzetten op een dorpenbeleid betekent dus niet dat het nieuwe fusiebestuur geen integraal en overkoepelend beleid voert. Het bestuur ontwikkelt een eensluidende, goed doordachte beleidsvisie die integraal geldt voor het gehele grondgebied. Hierbij wordt een wafelijzerpolitiek vermeden, waarbij elk dorp dezelfde infrastructuur of voorzieningen zou moeten hebben, wat afbreuk zou doen aan de meerwaarde van de fusie. De focus ligt op maatwerk, waarbij keuzes worden gemaakt ter versterking van de individuele dorpen, rekening houdend met hun specifieke behoeften. De troeven van elk dorp worden verder ontwikkeld, en er wordt vermeden om een uniforme standaardaanpak toe te passen, waarbij alle dorpen over dezelfde middelen en voorzieningen moeten beschikken. Het uiteindelijke doel is om voorzieningen en dienstverlening zorgvuldig op te bouwen, zodat de 12 dorpen sterke en verbonden gemeenschappen kunnen vormen die gezamenlijk het nieuwe fusiebestuur vormgeven.

3.1.2 Een kwalitatieve dienstverlening leveren die dichtbij, toegankelijk en bereikbaar is

De fusie beoogt een verdere optimalisatie en professionalisering van de dienstverlening. Door het samenvoegen van drie organisaties en diverse medewerkers kan diversiteit ontstaan in denkwijzen, competenties en aanpak. Deze diversiteit bevordert het ontwikkelen van nieuwe methodieken en benaderingen voor probleemaanpak en besluitvorming. Het resultaat hiervan is meer flexibiliteit en verbeterde garanties voor de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening. Het stroomlijnen van dienstverlenende, ondersteunende en besluitvormingsprocessen moet zorgen voor een grotere efficiëntie binnen de geïntegreerde organisatie.

De dienstverlening wordt vanuit het klantperspectief en hedendaagse dienstverleningsconcepten georganiseerd, met aandacht voor zowel de mogelijkheden van de

organisatie als de noden van de klant. De fusie heeft als doel de kwaliteit van de dienstverlening minstens op het huidige niveau te handhaven en waar nodig te verbeteren. Het is niet de bedoeling om de fusie te bewerkstelligen ten koste van kwaliteit in de dienstverlening. De gehanteerde principes rond dienstverlening, zoals kwaliteit, efficiëntie, oplossingsgerichtheid, klantvriendelijkheid, centralisatie waar haalbaar en opportuun, toegankelijkheid en nabijheid, evenals het gaandeweg aanvullen van een versterkte digitale werking, zijn uitgewerkt in het dienstverleningsconcept.

3.1.3 We zijn een efficiënte en slagkrachtige gemeente

De fusie heeft als doel de interne werking te optimaliseren en meer slagkracht te genereren, met het oog op het kwalitatief en efficiënt uitvoeren van decretale, wettelijke, lokale en bovenlokale opdrachten, zowel nu als in de toekomst. Het lokaal bestuur wil diensten maximaal samenbrengen om de werking te versterken, efficiënter te werken en kwaliteitsvolle dienstverlening te bieden. De ambitie is een geïntegreerde organisatiestructuur te realiseren met aandacht voor professionalisering, specialisatie, continuïteit, meerpersoonsdiensten en een volwaardig middenkader met meer ruimte voor strategisch en creatief denken.

De fusie en geïntegreerde organisatie moeten ook meer operationele en financiële slagkracht, en efficiëntie genereren, met positieve gevolgen voor de dienstverlening:

- Beter stroomlijnen van dienstverlenende, ondersteunende en beslissingsprocessen.
- Optimaliseren van investeringen dankzij schaalvergroting.
- Benutten van schaalvoordelen op het gebied van aankopen, subsidies en middelen.
- Gerichte financiële investeringen en expertise die financiële optimalisatie faciliteert.
- Centralisatie van bepaalde dienstverlening en expertises.
- Behoud van lokale contactpunten.

De fusie wordt benaderd als een 'allen voor één'-aanpak, waarbij de beste praktijken van de voormalige besturen worden gebruikt om het nieuwe dienstverleningsmodel annex organisatiemodel en infrastructuur, evenals de dienstverlening concreet vorm te geven.

We zijn ervan overtuigd dat een kwaliteitsvolle dienstverlening alleen mogelijk is als we ook het welzijn en de ontwikkeling van onze medewerkers centraal stellen in de interne organisatie. De fusiegemeente wil dankzij meer slagkracht en professionalisering ook een moderne en aantrekkelijke werkgever zijn. Dit wordt nagestreefd door:

- Vertrouwen te schenken aan medewerkers en in te zetten op hun competenties.
- Een aangename werkomgeving te creëren waarin iedereen zich thuis voelt.
- Het belang van open communicatie, respect, feedback en waardering te benadrukken.
- Kansen te ontwikkelen voor persoonlijke groei en doorgroeimogelijkheden te faciliteren.
- Aandacht te besteden aan het welzijn op het werk.

De betrokken besturen tonen respect voor elkaars eigenheid en engageren zich om elkaars organisatiecultuur beter te leren kennen en naar elkaar toe te groeien. Het gezamenlijke doel is het vormen van één nieuwe gemeenschappelijke organisatiecultuur.

3.1.4 We kunnen als gemeente de bestaande en toekomstige uitdagingen het hoofd bieden

'Groeien om klein te blijven' houdt voor onze besturen in dat we groeien naar meer slagkracht om effectiever te reageren op diverse maatschappelijke thema's en uitdagingen. Door de handen in elkaar te slaan, kunnen we ons verder ontwikkelen als sterke speler in de regio en binnen regionale netwerken. Daarnaast willen we de burger actief betrekken bij deze maatschappelijke vraagstukken, waarbij we als sterk lokaal bestuur een verbindende rol vervullen.

De toekomstige uitdagingen waarop we ons willen richten, omvatten o.a. ruimtelijke uitdagingen (vb. landelijk karakter, open ruimte, wonen, handel, etc), vrije tijd (vb. blijvend versterken verenigingsleven, hedendaagse infrastructuur,...), zorg en welzijn (inclusief, toegankelijk, op maat,...), evenals interne aangelegenheden. Deze uitdagingen vormen onze focusgebieden om als bestuur doeltreffend te blijven groeien en tegelijkertijd een betrokken en verbindende rol in onze maatschappij op te nemen.

3.2 Waarden nieuw fusiebestuur

De fusiegemeente streeft volgende waarden na:

- Verbindend
- Verantwoordelijk
- Ambitieuus
- Warm op mensenmaat

3.2.1 Verbindend

Verbinding vormt het fundament van onze nieuwe gemeente en maakt van de fusie niet enkel een administratieve oefening, maar een kans op een betere toekomst. Door onze krachten te bundelen, creëren we extra ruimte om nieuwe initiatieven te nemen en te ondersteunen in het belang van en samen met onze inwoners en medewerkers. Deze verbinding situeert zich zowel intern tussen medewerkers als extern op het niveau van burgers, verenigingen en dorpen.

Als lokaal bestuur streven we naar transparantie, actieve communicatie en betrokkenheid bij belangrijke beslissingen. We erkennen de essentiële rol van burgerparticipatie voor het succes van ons beleid en gaan in dialoog met inwoners om hun wensen en bezorgdheden te begrijpen. Een uitgebreid communicatienetwerk wordt actief opgezet, en we betrekken

inwoners regelmatig via geschikte platformen. Om verantwoordelijkheid en betrokkenheid te stimuleren, onderzoeken we hedendaagse vormen van participatie en ontwikkelen daarvoor gepaste structuren en methodieken op niveau van het fusiebestuur.

Op verschillende beleidsdomeinen werken we nauw samen met andere dienstverleners wanneer die raakvlakken hebben met onze wettelijke opdracht. Binnen deze samenwerking fungeren we als dienstverlener voor de eigen kerntaken, en als regisseur voor andere opdrachten.

3.2.2 Verantwoordelijk

Een verantwoordelijk bestuur kenmerkt zich door vertrouwen, transparantie, kwaliteitsvolle dienstverlening, en doordachte beleidskeuzes die de behoeften van inwoners, de operationele draagkracht, en de financiële ruimte in overweging nemen. Integriteit is een kernwaarde waarbij eerlijk en objectief handelen, respect en transparant werken centraal staan. Als lokale overheid streven we naar een voorbeeldfunctie en stimuleren we actieve betrokkenheid van medewerkers en burgers om verantwoordelijkheid te dragen.

Het is onze verantwoordelijkheid om te kunnen voldoen aan de behoeften en verwachtingen van onze belanghebbenden, en daarom zoeken we voortdurend naar oplossingen om een kwalitatieve dienstverlening, efficiënte werking en financiële gezondheid van de gemeente te garanderen.

De integratie van onze drie organisaties vergt tijd en inzet, waarbij we rekenen op de verantwoordelijkheid en betrokkenheid van alle medewerkers. We bieden groeikansen en ontwikkelingsmogelijkheden om samen te streven naar een verantwoordelijk en veerkrachtig lokaal bestuur.

3.2.3 Ambitieuze

Als organisatie met een maatschappelijke rol zien we het als onze morele verplichting om ambitieus, ondernemend en innovatief te zijn. Deze eigenschappen vormen niet alleen de essentiële basis van onze fusie, maar zijn ook noodzakelijk. We geloven dat stilstand gelijk staat aan achteruitgang, en het is juist deze ambitie die ons de nodige drijfkracht geeft om vooruitgang te boeken.

Onze ambitie komt tot uiting in het actief zoeken naar creatieve oplossingen, het aantrekken van benodigde expertise en deskundigheid, investeringen in ICT en digitalisering, en het bevorderen van moderne communicatiemiddelen. Deze ambitieuze aanpak stelt ons in staat een veerkrachtige organisatie te worden, flexibel in het omgaan met veranderingen en uitdagingen. Onze doelgerichte ambitie om vernieuwend te zijn, stimuleert ons om proactief in te spelen op de behoeften van de samenleving en voortdurend te streven naar verbetering.

Op deze manier blijven we niet alleen relevant, maar vervullen we ook effectief onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en bieden we duurzame waarde aan onze gemeenschap.

3.2.4 Warm op mensenmaat

Onze dienstverlening streeft naar flexibiliteit en maatwerk, afgestemd op de individuele behoeften van burgers. We passen ons aan op zowel diepgaande als gerichte behoeften, afhankelijk van de unieke omstandigheden van elke burger. Informeren, betrekken en inspraak geven aan burgers en medewerkers staat centraal. We bevorderen hedendaagse vormen van participatie en ontwikkelen daarvoor gepaste structuren en methodieken op niveau van het fusiebestuur. De fusiegemeente vervult zijn maatschappelijke rol door aandacht voor medemensen, respect en waardering voor elkaar, en oog te hebben voor elke doelgroep.

4 De dienstverlening in de nieuwe gemeente

Een doordacht dienstverleningsmodel is cruciaal voor het bieden van effectieve, efficiënte en klantgerichte diensten aan gebruikers. Het model beschrijft hoe we onze dienstverlening willen aanbieden en vormt de basis voor het toekomstige organisatiemodel van het nieuwe fusiebestuur.

4.1 Algemene uitgangspunten van het dienstverleningsmodel

We werken aan kwalitatieve en efficiënte dienstverlening

- De dienstverlening is professioneel georganiseerd. De inwoner kan rekenen op deskundig advies en de nodige bedrijfscontinuïteit
- Dienstverlening verloopt op basis van duidelijke en uniforme werkmethodes en processen
- De inwoner staat voorop en geniet door schaalvoordelen van een uitgebreidere service

Oplossingsgericht & afgestemd op de noden van de burger (maatwerk)

- We geven niet enkel antwoorden op vragen, maar bieden oplossingen aan
- We zorgen dat de doorlooptijd tussen vraag en antwoord zo kort mogelijk is en beperken de doorverwijzingen
- We kiezen dienstverleningskanalen afgestemd op de noden en verwachtingen van de gebruikers

Klantvriendelijke en uniforme aanpak

- We zorgen voor een uniforme look & feel wanneer de burger in contact treedt met het bestuur. We komen naar buiten als één bestuur/één organisatie/één dienstverlener
- De klant ervaart een vriendelijke en persoonlijke begeleiding
- Onze medewerkers zijn klantgericht, op de hoogte en opgeleid om gebruikers te begeleiden in en toe te leiden naar de dienstverlening

We centraliseren de dienstverlening waar haalbaar en opportuun

- Centrale en decentrale dienstverlening gaan hand in hand. Nabije dienstverlening vormt immers een uitgangspunt van ons model.
- De keuze voor verdere centralisatie zal verder onderzocht worden. Hierbij houden we rekening met de financiële en infrastructurele haalbaarheid, efficiëntiewinsten en impact op de gebruiker.

Nabije en toegankelijke dienstverlening

- We bieden nabije en laagdrempelige dienstverlening aan via kanalen die geen barrières opwerpen
- We bieden producten laagdrempelig aan en differentiëren de kanalen product per product op maat van de gebruiker

- We zetten in op hedendaagse werkvormen om de dienstverlening nabij te houden (vb. outreachend werken, werken op afspraak, aangepaste openingsuren, evenwicht tussen digitaal én fysiek nabij,...)

We kiezen voor automatisering en digitalisering, maar gaan niet radicaal digitaal

- Producten en diensten die toelaten om gedigitaliseerd te worden op een wijze waarop dit een meerwaarde biedt voor de burger en/of de organisatie willen we maximaal online laten verlopen
- Prioriteiten en noden van digitalisering worden vastgelegd door ons te baseren op de noden en behoeften van de burger en interne organisatie
- We houden echter rekening met gebruikers die niet digitaal sterk staan en blijven fysiek bereikbaar
- We ondersteunen onze inwoners in het verder ontwikkelen van digitale maturiteit

4.2 Uitgangspunten dienstverleningsmodel

4.2.1 Multikanaal dienstverlening

De fusiegemeente kiest voor een multi-kanaaldienstverlening. Dit betekent dat de inwoners via verschillende kanalen met de nieuwe gemeente in contact/dialogoog kunnen treden (via online klik, telefonisch, persoonlijk aan de balie en op afspraak). Bereikbaarheid en toegankelijkheid vormen immers twee speerpunten van ons fusiebestuur. We geven klanten de vrijheid om zelf het kanaal te kiezen waarmee ze het lokale bestuur willen benaderen, afhankelijk van hun voorkeuren of behoeften.

Voor elk product of elke dienst zijn meerdere kanalen beschikbaar voor inwoners. We bieden altijd keuzemogelijkheden aan de gebruiker, maar sturen de kanaalkeuze aan op basis van zowel de voorkeuren van de burger als de efficiëntie van onze interne organisatie. Het doel is om flexibiliteit te bieden aan inwoners en tegelijkertijd de efficiëntie binnen onze organisatie te waarborgen. Het is cruciaal om consistentie in kwaliteit te garanderen, zodat ongeacht het gekozen kanaal, inwoners dezelfde uitstekende dienstverlening ervaren.

4.2.2 Gelaagd dienstverleningsmodel

Om te voorkomen dat gebruikers onnodig naar het gemeentehuis moeten komen of moeten wachten op gemeentelijke diensten, ontwikkelen we een gelaagd dienstverleningsmodel. We onderscheiden de volgende lagen:



4.2.2.1 Digitale dienstverlening (online, telefonie en mail)

Digitale dienstverlening via e-loket, e-mail, chat en telefonie die van thuis kan genoten worden:

- Producten die geen interpretatie vragen en weinig administratieve handelingen, kunnen online of via andere kanalen (vb. digitale loketten) worden aangeboden. Voorbeelden hiervan zijn producten zoals attesten, reservaties, akten, aangiften, etc
- Eenvoudige vragen en antwoorden worden afgehandeld via e-mail, chatsessies of telefonisch.
- De klant krijgt direct een oplossing aangereikt of wordt doorverwezen naar de snelbalie, thematische balie of afspraak
- De telefonie, chat en e-mails worden door een team van onthaalmedewerkers centraal ontvangen en verwerkt

Fysieke dienstverlening blijft steeds parallel lopen en wordt verzekerd. We gaan niet 'radicaal digitaal': de digitale dienstverlening vervangt de fysieke menselijke contacten niet.

4.2.2.2 Onthaal en snelbalies (fysiek)

In elk van de gemeenten wordt één onthaal/snelbalie ingericht op één locatie/contactpunt. We voorzien in het nieuwe fusiebestuur m.a.w. drie contactpunten.

De onthaalbalie/snelbalie combineert de functies van een 'info/onthaalbalie' en een 'snelbalie' in één balie. De snelbalie zal bemand worden door een competent en specialistisch team van onthaalmedewerkers die instaan voor het onthaal/snelbalie en tevens in dezelfde poule zitten die de telefonie en mail centraal opnemen.

De onthaalbalie/snelbalie is vrij toegankelijk (zonder afspraak) tijdens de openingsuren en zal de vrije inloop zoals vandaag opvangen. De burger gaat na contact met het onthaal/de snelbalie bij voorkeur volledig geïnformeerd/met een oplossing ingeval eenvoudige producten en indien nodig minimaal met een afspraak naar huis.

Het onthaal/snelbalie wordt ingericht voor de behandeling van eenvoudige informatievragen en voor het fysiek afhalen van veelgevraagde producten:

- De functies van de info/onthaalbalie zijn eerstelijnsvragen naar informatie beantwoorden, mensen naar de juiste info toeleiden, doorverwijzen naar de juiste thematische balie indien nodig, afspraken inplannen, stand van zaken m.b.t. melding meegeven, ter beschikking stellen van folders, infobrochures over allerlei diensten...
- De functie van de snelbalie wordt aan de onthaalbalie vervuld door het afleveren van eenvoudige producten over alle beleidsdomeinen heen. De vereisten voor het

afleveren van een product aan de snelbalie zijn een korte doorlooptijd (maximaal enkele minuten), het afleveren ervan is gestandaardiseerd en vereist geen kennis van specifieke wetgeving, de interactie komt zeer regelmatig voor.

- Gespreid in de tijd zullen zoveel als mogelijk producten en diensten (vanuit andere diensten) naar deze snelbalies worden verschoven, zodat inwoners zonder doorverwijzing kunnen geholpen worden.

4.2.2.3 Thematische balies (fysiek)

De versterkte thematische balies vormen de tweede fysieke dienstverleningslijn. Ze vangen de fysieke aanvragen, meldingen, vragen en klachten op die niet aan de snelbalie kunnen behandeld worden en die meer thematische kennis vereisen, maar geen lange afhandeltermijn of dossierspecifieke vraagstelling hebben (deze verlopen immers op afspraak).

De thematische balies worden op drie contactpunten voorzien (één contactpunt per voormalige bestuur). De thematische balies welzijn en burgerzaken worden voorzien op dezelfde locatie waar het onthaal/snelbalie is ingericht. De thematische balies fungeren volgens een hybride model. Ze zijn op een aantal momenten open via vrije inloop evenals op afspraak.

We voorzien volgende thematische balies:

- We voorzien per voormalig bestuur één thematische balie voor welzijn met een maatschappelijk werker met permanentie
- We voorzien per voormalig bestuur één thematische balie voor burgerzaken
- Er wordt voorgesteld om geen thematische balie te voorzien voor ruimte, vrije tijd, zorg en ondersteunende diensten. Deze dienstverlening zal worden aangeboden via snelloket en op afspraak.

4.2.2.4 Op afspraak (fysiek)

In ons dienstverleningsmodel streven we naar werken op afspraak wanneer dit zowel voor de gebruiker als het lokale bestuur voordelen biedt. Vanwege een groeiende complexiteit (complexere regelgeving, dossieropbouw, nood aan vraaganalyse en -verheldering) van onze diensten hebben dossiers steeds vaker een diepgaandere en persoonlijker behandeling nodig, wat goed kan worden aangepakt door middel van afspraken.

Het gaat hierbij ook om dossiers die niet geschikt zijn voor een open balieconcept aan de thematische balie, zoals interacties die langer duren, kwesties met privacygevoelige informatie of een complex dossier dat aan een gespecialiseerd medewerker moet worden voorgelegd. Afspraken kunnen zowel bij de thematische balies als in specifieke gespreksruimtes plaatsvinden.

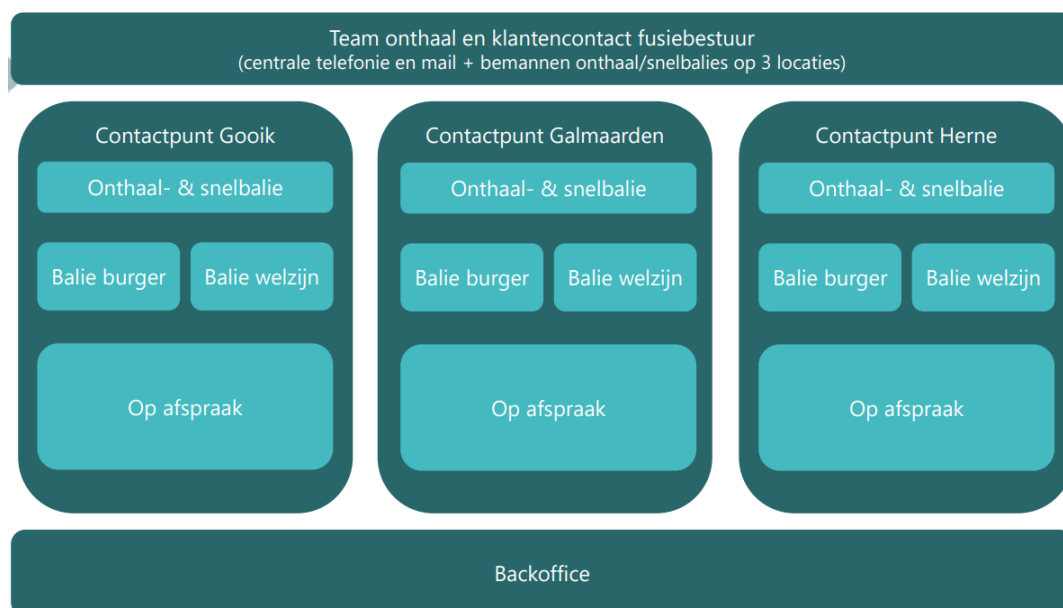
In sommige gevallen kan het werken op afspraak onafhankelijk van de locatie waar de dienst gehuisvest is verlopen. Bijvoorbeeld, de dienst omgeving zal in de toekomst gecentraliseerd worden op één locatie. De afspraaklocatie hoeft niet noodzakelijk centraal te zijn en kan plaatsvinden in een gespreksruimte in een van de bestaande gemeentehuizen of op een andere locatie nabij de klant. Hoewel de aanpak per dienst kan variëren, waarborgen we dat deze logisch en duidelijk blijft voor de burger.

4.2.3 Onthaal en klantencontact

Met als doel de dienstverlening te versterken en een consistente kwaliteit te waarborgen, zal het team 'Onthaal en Klantencontact' als eerste aanspreekpunt fungeren voor vragen van inwoners, ondernemers, verenigingen en organisaties. Dit geldt zowel voor telefonische, digitale als persoonlijke interacties.

Dit team staat klaar bij zowel de onthaal- als snelbalies om vragen te beantwoorden en ondersteuning te bieden, ongeacht de oorsprong van het verzoek. De teamleden zijn getraind in diverse vormen van klantcontact en werken naadloos samen tussen de voormalige lokale besturen.

De coördinatie van het telefonisch en digitaal (e-mail, chat, etc.) klantcontact wordt gecentraliseerd en georganiseerd op het niveau van de samengevoegde gemeente. De medewerkers van het team zullen het fysieke onthaal/snelbalie op de 3 contactpunten bemannen. Het digitaal en telefonisch onthaal wordt gescheiden van het fysiek onthaal, om te voorkomen dat de medewerker een fysieke interactie moet pauzeren om de telefoon op te nemen.



In de nieuwe gemeente worden laagdrempeligheid en toegankelijkheid hoog in het vaandel gedragen en ligt de focus op klantgerichte openingsuren. Dit wordt bewerkstelligd door:

- De digitale bereikbaarheid website en e-loket 24/24 – 7/7;
- De bereikbaarheid via telefoon, mail, chat tijdens de openingsuren;
- Het fysiek afhalen van eenvoudige producten of stellen van vragen via de snelbalie op de drie locaties en dit gedurende de openingsuren (bvb. van 9-17u) en tijdens weekend en avondopeningen (bvb. dinsdagavond, donderdagavond en zaterdagvoormiddag);
- Bereikbaarheid van de thematische balies op afspraak evenals tijdens enkele vrije inloopmomenten gespreid over de 3 locaties;
- Werken op afspraak tijdens de openingsuren of volgens de uurregeling van de dienst;
- De openingsuren zullen in de nieuwe fusiegemeente uitgebreid worden doordat dezelfde dienstverlening op 3 locaties kan worden aangeboden.

4.2.4 Centrale en decentrale dienstverlening, fusiewinsten door centralisatie maar rekening houdend met de realiteit en draagkracht

Op **korte/middellange termijn** is het uitgangspunt van de fusie een dienstverleningsmodel te ontwikkelen dat waar mogelijk inzet op centralisatie van de dienstverlening met behoud van decentrale contactpunten, en rekening houdt met:

- Impact op de beleving van de burger (nabijheid in eigen bestuur)
- Impact op de medewerker
- Operationele haalbaarheid
- Infrastructurele haalbaarheid (geen centraal gebouw op dit moment, beschikbare werkplekken,...)
- Realiseerbaarheid op vlak van personeel, ICT, processen,...

Concreet zullen volgende diensten gecentraliseerd worden/ge decentraliseerd blijven **tegen 2025**:

Centralisatie	Decentralisatie
Ondersteunende diensten	Burgerzaken
Zorgdiensten	Sociale diensten (welzijn)
Diensten m.b.t. omgeving en openbare werken	Technisch uitvoerende diensten (uitvoering en ploegen)
Vrijetijdsdiensten (sport, cultuur, jeugd, toerisme, ...)	Bibliotheek
Uitleendienst (logistiek + administratie)	

Opgelet: de publieksgerichte diensten die gecentraliseerd worden zullen de experts, deskundigen, administratief medewerkers samenbrengen op 1 locatie in 1 van de 3 gemeenten. Dit wil echter niet zeggen dat geen afspraak met een burger kan gemaakt worden in het eigen gemeentehuis of in de buurt van de burger.

Op **lange termijn** is het uitgangspunt van de fusie een dienstverleningsmodel uit te werken dat, waar haalbaar en opportuun voor belanghebbenden, inwoners en de eigen organisatie, inzet op verdere centralisatie van de dienstverlening.

Centralisatie heeft volgende voordelen:

- Duidelijkheid voor de burger/inwoners waar hij de dienstverlening kan genieten
- Kostenefficiëntie op vlak van personele, financiële, infrastructurele en IT-middelen

Centralisatie van dienstverlening kan echter pas gerealiseerd worden door:

- Verder in te zetten op digitalisering op maat van de burger
- Nieuwe vormen van dienstverleningskanalen aan te boren en oplossingen te vinden voor het overbruggen van de ruimtelijke afstanden (vb. via outreachend werken, dienstverlening aan huis, etc)
- De fases van verandermanagement gefaseerd te doorlopen zowel bij de medewerkers en inwoners opdat iedereen gemotiveerd is om de verandering te omarmen.

5 De organisatiestructuur van de nieuwe gemeente

5.1 Inleiding en uitgangspunten

Het uitwerken van het organisatiemodel en de interne werking is een opportuniteit én noodzaak om verder te evolueren naar een sterke, professionele én hedendaagse organisatie die bestaande noden en toekomstige uitdagingen het hoofd kan bieden.

Dit model vormt een doorvertaling van het dienstverleningsmodel en de blauwdruk van de organisatiestructuur van de toekomstige fusiegemeente.

De onderliggende macrostructuur werd opgemaakt in het najaar 2023. Bij het bepalen van structuur houden we voornamelijk rekening met de bestaande en gekende beleidsuitdagingen en noden. De impact van nieuwe beleidskeuzes in kader van het volgende meerjarenplan zal in 2025 mogelijk een impact hebben op deze organisatiestructuur.

Het voorstel van het toekomstig organisatiemodel houdt rekening met onderstaande uitgangspunten:

- Op basis van visie en beleidskeuzes
- Logische clustering en verdeling van beleidsdomeinen en taken
- Een dynamisch en flexibele structuur die organisatiebrede samenwerking bevordert
- Een haalbare span of control en een logische en duidelijke hiërarchische structuur
- Een strategisch en werkbaar managementteam
- Personeelsbezetting afgestemd op de personeelsbehoeften
- Ruimte voor professionele groei, appreciatie en zelfontplooiing
- Correcte functieweging

5.1.1 Logische clustering en verdeling van beleidsdomeinen en taken

De omvang van het fusiebestuur is vandaag voldoende groot om **taken juist en logisch te verdelen en verder professioneel te organiseren**, dit met het oog op een kwalitatieve, klantgerichte en efficiënte dienstverlening. Het logisch clusteren en verdelen zal...

- ... de **span of control** algemeen directeur en andere leidinggevenden beheersbaar houden
- ... leiden tot een **slagkrachtig managementteam**
- ... **deskundigheid centraliseren en bundelen** om antwoord op maatschappelijke evoluties en noden te kunnen beantwoorden
 - Polyvalentie is een sterkte, maar specialisatie is een noodzaak
 - Medewerkers de mogelijkheid geven zich te laten verdiepen in bepaalde domeinen

- ... **meer duidelijkheid** creëren voor de burger/medewerker door logische en samenhangende taken te clusteren in herkenbare afdelingen/diensten/teams

We streven, waar mogelijk, het **principe na dat 1 functie = 1 rol = specifieke taken verbonden** aan rol en functie (o.a. door taakverschuiving). We proberen het aantal petjes per medewerker te beperken tot een minimum.

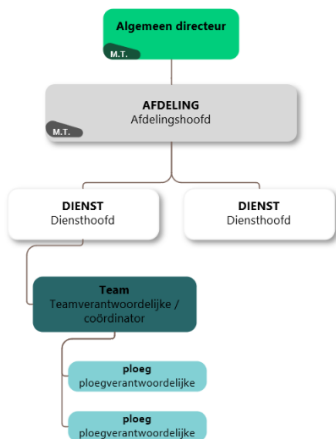
5.1.2 Een dynamisch en flexibele structuur die organisatiebrede samenwerking bevordert

Een belangrijk uitgangspunt van de nieuwe organisatiestructuur houdt in dat de toekomstige structuur de **onderlinge samenwerking en communicatiedoorstroming** tussen afdelingen, diensten en medewerkers moet bevorderen. Dit is noodzakelijk om een **geïntegreerde dienstverlening** aan te bieden, **efficiënt** te werken door het vermijden van afstemmingsverliezen en gezamenlijk in te zetten op de strategische doelstellingen.

Zo brengt het vernieuwde organogram de diensten en medewerkers structureel samen waar een meer gestructureerde (dagelijkse) afstemming en samenwerking volgens een vaste dynamiek is vereist (vb. in beleven, leven, omgeving, ...). Gelijkaardige kennis en kunde worden geclusterd zodat medewerkers elkaar hierin kunnen versterken. Tegelijk is het organogram voldoende flexibel om organisatiebrede projecten samen vorm te geven (vb. via een wendbaar MAT, afdelingen, teamverantwoordelijken, aangepaste communicatiestructuren en -platformen, ...). Op die manier wordt een vlotte communicatie doorheen de organisatie gefaciliteerd en is het nieuw fusiebestuur in staat om wendbaar in te spelen op de wijzigende uitdagingen.

5.1.3 Een haalbare span of control en een logische en duidelijke hiërarchische structuur

De organisatie wenst in haar organisatiestructuur een evenwicht te vinden tussen hiërarchie en autonomie. Een haalbare span of control (dit is het aantal medewerkers (koppen) dat een leidinggevende rechtstreeks aanstuurt) is hierbij essentieel. De 'ideale' **span of control** is afhankelijk van het aantal aan te sturen medewerkers en de complexiteit en samenhang taken en domeinen. We houden hierbij rekening met de vuistregel van: 7 (plus of minus 2) direct aan te sturen medewerkers, uitgezonderd bij eerder routinematig of standaardiseerbaar werk (max. 12-15).



De toekomstige hiërarchische structuur bestaat uit maximaal 5 niveaus:

- Decretale graden
- Afdelingen met afdelingshoofden
- Diensten met diensthoofden
- Teams met teamverantwoordelijken/coördinatoren
- Binnen de technische diensten, poetsploegen, etc. kan er ook een niveau van (meewerkende) ploegbazen geïnstalleerd worden

5.1.4 Een strategisch en werkbaar managementteam

In de toekomstige structuur wordt uitgegaan van een beperkte en slagkrachtige vaste samenstelling van het toekomstig MAT door de opname van volgende sleutelfuncties:

1. Algemeen directeur;
2. Financieel directeur;
3. Afdelingshoofd mens;
4. Afdelingshoofd ruimte;
5. Afdelingshoofd intern ondersteunende dienstverlening;
6. Diensthoofd beleidsondersteuning;
7. Teamcoördinator onthaal en klantencontact;
8. Burgemeester (raadgevende stem).

Andere leidinggevenden, experts en medewerkers worden uitgenodigd in functie van hun expertise indien dit nuttig wordt geacht (gelet op de agenda). Dit alles zorgt voor een transparante werking, een grotere betrokkenheid en een optimale benutting van de aanwezige expertise en deskundigheid via de vertegenwoordiging van de volledige organisatie.

5.2 De organisatiestructuur

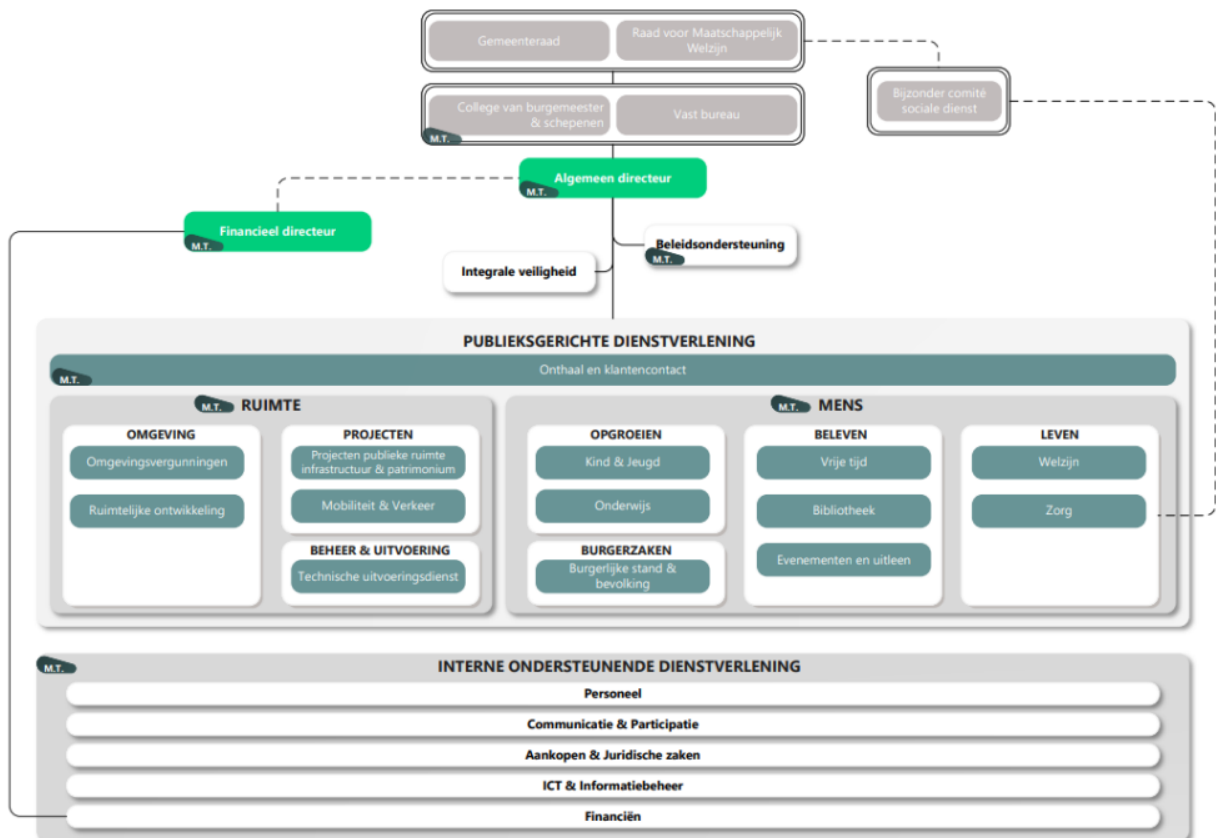
In de nieuwe structuur beogen we een **duidelijke clustering van taken, producten en diensten**. Hierbij gaan we uit van een logische drieledige structuur met ondersteunende diensten en stafdiensten (intern) enerzijds, en publieksgerichte diensten (extern) anderzijds. Dit om onze structuur maximaal te enten op de noden en behoeften van onze interne en externe klant.

De **publieksgerichte diensten** zijn extern georiënteerd en staan ten dienste van de externe belanghebbenden (burgers, verenigingen, bedrijven, toeristen ...). De producten en diensten

worden hierin geclusterd vanuit een externe logica en met aandacht voor interne beheersbaarheid.

De **ondersteunende diensten** zijn diensten die transversaal werken ter ondersteuning van de interne organisatie en de publieksgerichte diensten. Deze diensten komen in principe minimaal in contact met de burger en andere externen.

De stafdiensten zijn diensten rechtstreeks in ondersteuning van de algemeen directeur.



5.2.1 Publieksgerichte dienstverlening

5.2.1.1 Onthaal en klantencontact

In lijn met het dienstverleningsconcept willen we inzetten op een centraal onthaal en klantencontact. Het **team 'Onthaal en klantencontact'** wordt centraal aangestuurd door een coördinator die wordt opgenomen in het MAT en wordt aangestuurd door de algemeen directeur. We wensen deze dienst uit te bouwen tot een volwaardige dienstverlening met tal van taken en aanverwante diensten, waaronder: de toegangspoort tot het volledige dienstverleningsmodel, het uittekenen van een digitaal onthaalboek, de fysieke, digitale, telefonische, mail en chat dienstverlening, het ter beschikking stellen van producten, het bevorderen van de digitale maturiteit van de burger, meldingen beheren en dispatchen, bezoekersstromen in kaart brengen, de postregistratie, het zaalverhuur van interne zalen,

recepties en interne feestelijkheden, evenals eenvoudige administratieve ondersteuning voor andere teams (nog te onderzoeken, enkel indien taakstelling geen volwaardig takenpakket omvat).

5.2.1.2 Afdeling ruimte

De grondgebonden diensten bundelen we in de **afdeling 'Ruimte'**. De diensten/teams binnen deze afdeling staan in voor de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van het omgevings-, ruimtelijk-, en infrastructureel beleid én het onderhoud en beheer van de publieke ruimte, infrastructuur en patrimonium. Aan het hoofd van de afdeling staat een afdelingshoofd dat zetelt in het MAT. We verdelen de afdeling op in drie diensten: de dienst 'Omgeving', de dienst 'Projecten', en de dienst 'Beheer & uitvoering'.

5.2.1.3 Afdeling mens

De **afdeling 'mens'** clustert verschillende mensgerichte diensten (zoals diensten gericht op vrije tijd, welzijn, ouderen ...) van de vroegere gemeentelijke en OCMW-organisaties. Aan het hoofd van de afdeling staat een afdelingshoofd dat zetelt in het MAT. We delen de afdeling op in vier diensten: de dienst 'Opgroeien', de dienst 'Leven', de dienst 'Beleven', en de dienst 'Burgerzaken'.

5.2.2 Ondersteunende diensten en stafdiensten

Naast de publieksgerichte diensten zijn er ook heel wat interne diensten die de werking van de organisatie ondersteunen en zo een goede dienstverlening bewerkstelligen.

De **'interne ondersteunende dienstverlening'** werkt ondersteunend voor alle afdelingen/diensten/teams van de geïntegreerde organisatie. Deze transversale diensten, die voortaan de volledige geïntegreerde organisatie zullen ondersteunen, zijn gericht op de thema's: 'personeel', 'communicatie & participatie', 'aankopen & juridische zaken', 'ICT & informatiebeheer' en 'financiën'. De intern ondersteunende diensten worden aangestuurd door een afdelingshoofd ondersteunende diensten dat deel uitmaakt van het MAT.

Daarnaast voorzien we de dienst **'beleidsondersteuning'** in **staf** van de algemeen directeur. Deze dienst adviseert en informeert de algemeen directeur in de realisatie van de decretale taakstelling. Op aangeven van de algemeen directeur kan de dienst beleidsondersteuning ook adviserende en informerende rollen opnemen ten aanzien van het managementteam en andere actoren. Staffuncties vormen een kenniscel rond de algemeen directeur. Door hun gespecialiseerde kennis kunnen zij problemen uitdiepen, zodat de algemeen directeur, die focus legt op de algemene sturing en het bewaken van de helikopterview, meer afgewogen en inhoudelijk adviezen en beslissingen kan voorleggen aan het CBS. Ze ondersteunen de algemeen directeur ook administratief.

De taakstelling van de dienst 'beleidsondersteuning' omvat o.a. het secretariaat (ikv politieke organen), organisatiebeheersing, -ontwikkeling en kwaliteit, strategie en beleidsondersteuning (ikv meerjarenplan, beleidsadvies, etc), duurzaamheidsdoelstellingen, klachtenbehandeling (klachtencoördinator), intergemeentelijke samenwerking en de opvolging van commissies zal eveneens door de staf gebeuren. De dienst beleidsondersteuning zal aangestuurd worden door een leidinggevende die ook deel zal uitmaken van het MAT.

De dienst '**integrale veiligheid**' werkt rechtstreeks onder de AD en in nauwe relatie met de burgemeester. Beiden sturen deze dienst rechtstreeks aan (zonder hiërarchisch tussenniveau). De dienst integrale veiligheid omvat de taakstelling inzake noodplanning, preventie (IDPBW), handhaving (ruime en onafhankelijke taakstelling, incl. RO en milieu), en LIVC-R.

5.3 De volgende stappen

Op basis van het bovenstaande organisatiemodel (macrostructuur) wordt in 2024 het organogram (microstructuur) verder uitgewerkt met de stuurgroep, managementteams, politieke organen en andere stakeholders (o.a. vakbonden). Hierbij zullen we de benodigde **personeelsbezetting afstemmen op de personeelsbehoeften**. In deze oefening zullen we rekening houden met de visie van het toekomstig fusiebestuur, evenals de uitgangspunten inzake het dienstverleningsmodel.

In de microstructuur zullen we ook een **correcte en evenwichtige functieweging** te hanteren. De functies in onze organisatie worden ingeschaald in een bepaald niveau en graad waaraan een bijbehorend loonbarema is gekoppeld. Deze classificatie wordt in de nieuwe organisatie bepaald door middel van verschillende factoren, namelijk:

- Verantwoordelijkheid: zelfstandig werken, de verantwoordelijkheid over het eindresultaat, aard en omvang van de taken (~ kernresultaten)
- Kennis & kunde: de technische kennis en vaardigheden die vereist zijn om de taken tot een goed einde te brengen (~ technische competenties)
- Sociale vaardigheden: competenties en vaardigheden in de omgang met anderen (~ gedragscompetenties)

De nieuwe structuur maakt ook **ruimte voor professionele groei, appreciatie en zelfontplooiing**. In de toekomstige organisatie proberen we **talenten maximaal te benutten en te ontwikkelen**. Deze visie wordt ook zoveel mogelijk doorgetrokken bij aanwerving, interne mobiliteit, vervangingen en nieuwe opdrachten. Omdat verandering een continu proces is, willen we medewerkers optimale kansen geven om zich continu bij te scholen, zich verder te ontwikkelen en doorgroeikansen te bieden in een grotere organisatie.

Een eerste stap hierin is het bevragen van de medewerkers eind 2023. Via een **individuele bevraging** willen we polsen naar de ambities, interesses en perspectieven van de

medewerkers binnen de toekomstige organisatie, en de vragen capteren en beantwoorden die hen vandaag bezighouden. Vanaf 2024 zal de microstructuur verder worden vormgegeven en worden ingevuld.

6 Implementatiegids

In het voorjaar brachten de werkgroepen de bestaande werking en dienstverlening van de drie besturen in kaart in kader van de profielfoto. In de komende maanden worden de volgende stappen gezet en zullen de verschillende werkgroepen de dienstverlening en beleidsambities verder op elkaar afstemmen. Via het fusiedraaiboek en de bijhorende implementatiegids zullen de werkgroepen deze afstemmingsoefening verder uitrollen en opvolgen. De implementatiegids betreft een dynamisch document dat dient als leidraad voor de verschillende werkgroepen. Het document evolueert doorheen het fusietraject en biedt een gestructureerde aanpak om de integratie van de organisaties succesvol te laten verlopen. Sommige acties zijn hierbij vrij beperkt, terwijl andere acties een ruimer project omvatten. Om de opvolging van de grote acties beheersbaar te maken, worden door de werkgroepen projectfiches gemaakt waaraan deelacties kunnen worden gekoppeld. De verantwoordelijken van de werkgroepen zijn eindverantwoordelijk voor de acties voor het eigen domein en rapporteren op regelmatige basis de voortgang naar team fusie/stuurgroep.

De implementatiegids wordt als bijlage aangehecht aan de kompasnota.

7 Het toekomstig fusiebestuur in cijfers

Oppervlakte van 119,1 km²
10^{de} grootste gemeente van
Vlaanderen en de grootste
van Vlaams-Brabant

Één gemeente met 3
deelgemeenten en 12 dorpen

25.107 inwoners (2023)
Vlaams gemiddelde 22.300
inwoners
71 gemeenten tellen meer
inwoners, 229 minder

#GROEIEN
omkleinteblijven

376 medewerkers

Totale oppervlakte open
ruimte van 98,2 km²

Eenmalige fusiebonus van
€ 4.988.200

1 burgemeester
Schepenen: 8 na 1 legislatuur, 7 na 2
legislaturen, en 6 na 3 legislaturen
29 raadsleden

Goed voor een besparing van meer
dan € 900.000 vanaf de 1^{ste} legislatuur

8 Bijlagen

- *20230308-Pajottenland-bestuurskrachtanalyse gezamenlijk deel*
- *20230522-Pajottenland-toelichting gezamenlijke gemeenteraad 23 mei*
- *20230525-Pajottenland-starttoelichting werkgroepen profielfoto en fusiedraaiboek*
- *20230613-Pajottenland-toelichting medewerkers fusienamiddag*
- *20230629-Pajottenland-presentatie fusiecafé Galmaarden juni (identieke presentatie werd ook in Herne en Gooik gebracht)*
- *20230727-Pajottenland-synthese input fusienamiddag medewerkers*
- *20230809-Pajottenland-synthese van analyse vragenlijst gemeenteraadsliden*
- *20230824-Pajottenland-rapport profielfoto Galmaarden-Gooik-Herne*
- *20230901-Galmaarden-Gooik-Herne beheersovereenkomst personeel*
- *20230901-Galmaarden-Gooik-Herne engagementsverklaring budget en verbintenissen*
- *20230914-Pajottenland-nota traject nieuwe gemeentenaam*
- *20230928-Pajottenland-presentatie toelichting medewerkers*
- *20231013-Pajottenland-presentatie fusiecafé Gooik oktober (identieke presentatie werd ook in Herne en Galmaarden gebracht)*
- *20231023-Pajottenland-synthese input fusiecafés oktober*
- *20231109-Pajottenland-synthese vragenlijst adviesraden*
- *20231110-Pajottenland-synthese bevraging jongeren*
- **20231204-Pajottenland-visienota**
- **20231208-Pajottenland-dienstverleningsmodel**
- **20231208-Pajottenland-organogram (macro)**
- *20231208-Pajottenland-implementatiegids op basis van draaiboek vrijwillige fusies (Excel)*