



Bestuurs- krachtanalyse

Melle - Merelbeke

Eindrapport 30 juni 2023



Building a better
working world

Inhoudstafel

1

Inleiding

1.1 Doelstelling van de opdracht	3
1.2 Invulling van de opdracht	3

2

Bestuurskrachtanalyse

2.1 Inleiding	4
2.2 Aanpak bestuurskrachtanalyse	4
2.3 Samenvatting huidige situatie	5
2.4 Mogelijke impact fusie	10

3

Participatie

3.1 Burgers - fysiek	12
3.2 Burgers - bevraging	13
3.3 Medewerkers	15
3.4 Gemeenteraadsleden	16

4

Conclusie

4.1 SWOT	17
4.2 Haalbaarheid van een fusie	18
4.3 Wenselijkheid van een fusie	19



1 INLEIDING

1.1. Doelstelling van de opdracht

Deze opdracht had als doelstelling een onderzoek op te zetten naar de **bestuurskracht van elk individueel bestuur** en een **eventueel fusiebestuur** tussen Melle en Merelbeke. De **haalbaarheid en wenselijkheid** van een eventuele fusie tussen de besturen Melle en Merelbeke werd hiervoor onderzocht. Dit rapport biedt een fundament voor een geïnformeerde, onderbouwde discussie tussen Melle en Merelbeke over een fusie tussen deze besturen.

Er werd gekozen voor een **participatief traject**. Op basis van onderbouwing door objectieve gegevens werden het **administratief leiderschap** (algemeen directeurs en financieel directeurs) én het **politieke leiderschap** (burgemeesters en leden van het college van burgemeester en schepenen) van de twee besturen betrokken in cijfergedreven zelfreflectie over hun bestuurskracht.

Daarnaast werden de **inwoners, medewerkers en gemeenteraadsleden** van de twee besturen bevroegd over hun perspectieven over een mogelijke fusie. Als laatste stap in dit participatieve traject volgt nu een open en transparante, onderbouwde discussie in de **colleges** en **gemeenteraden** van elk bestuur. Dit rapport vormt hiervoor de basis.

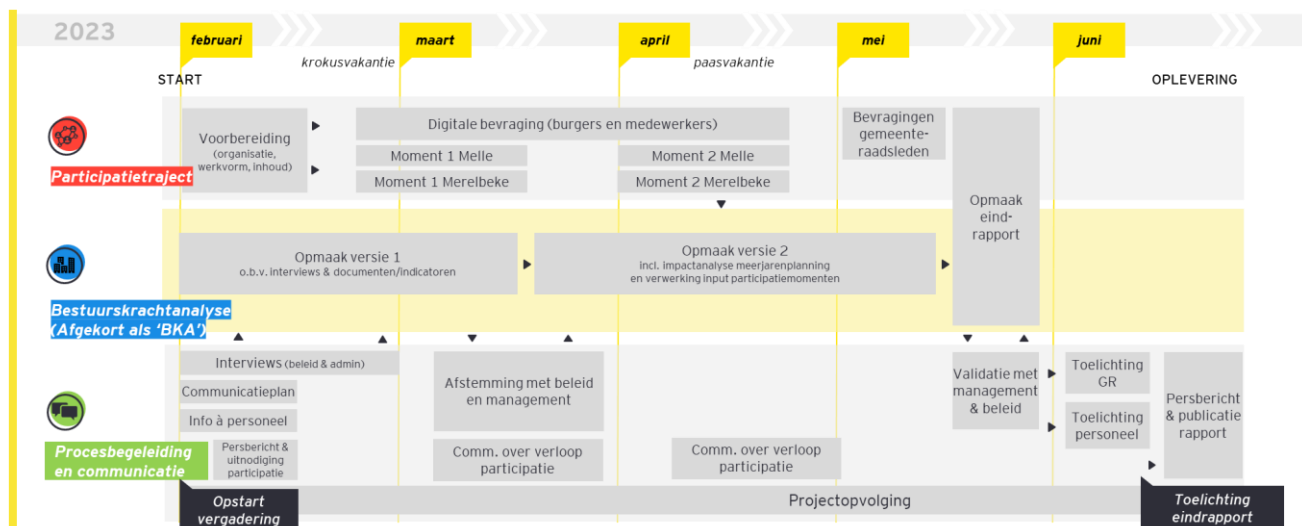
1.2. Invulling van de opdracht

De opdracht werd uitgevoerd aan de hand van twee delen die leiden tot deze geïntegreerde rapportering:

1. Bestuurskrachtanalyse: een cijfer-gedreven analyse over de huidige bestuurskracht van elk bestuur, en de impact van een eventuele fusie daarop. Deze analyse wordt besproken in deel 2 van dit rapport.

2. Participatietraject: dit omvat een bevraging van **inwoners** in ieder bestuur die we organiseerden aan de hand van een digitale (of indien gewenst fysieke) vragenlijst en gespreksavonden met inwoners, een bevraging van de **medewerkers** en een bevraging van de gemeenteraadsleden van ieder bestuur, die we organiseerden aan de hand van een tussentijdse toelichting. Deze analyse en resultaten worden in deel 3 besproken.

In het voorliggende rapport geven we een samenvatting en conclusie van de twee delen en stellen we de algemene conclusies voor. Hieronder volgt de visuele weergave van de opdracht zoals deze werd uitgevoerd in februari - juni 2023.





2.1. Inleiding: Wat is een bestuurskrachtanalyse?

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

Binnen verschillende thema's vergelijken we indicatoren die de capaciteit of de opdracht van de besturen beschrijven. Op basis van een inschatting van de impact die een fusie zou hebben op de capaciteitsbepalende of de opdrachtbepalende indicatoren, kunnen we afleiden of een fusie al dan niet zou leiden tot een **toename van bestuurskracht**. Met andere woorden, wanneer een fusie zou leiden tot een relatief sterkere toename van de capaciteit dan van de opdracht of uitdaging van het bestuur.

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

Een BKA biedt geen standaard antwoord op de vraag of men al dan niet moet fuseren. Ze biedt ook geen antwoord op de vraag wat concrete voordelen van fusie of samenwerking zijn. Wel toont de analyse waar bestuurskracht gewonnen kan worden met een fusie, en wat de opportuniteiten/ risico's zijn. De vertaling van die inzichten naar de vraag welke concrete meerwaarde een fusie kan brengen, hangt af van de beleidsmatige en organisatorische keuzes die gemaakt worden over de manier waarop de gewonnen bestuurskracht wordt ingezet om opportuniteiten te realiseren en risico's te vermijden. De verschillende opportuniteiten en risico's worden meegegeven in deel 4 van dit rapport.

2.2. Aanpak bestuurskrachtanalyse

We analyseerden 71 indicatoren binnen 12 thema's op basis van gegevens uit verschillende databronnen¹. De thema's en de selectie van indicatoren daarbinnen is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek² en bouwt verder op de bestuurskrachtmeting van alle lokale besturen die in 2017 werd uitgevoerd door de Studiedienst van de Vlaamse regering in samenwerking met het Agentschap Binnenlands Bestuur.

Naast de indicatoren van deze bestuurskrachtmeting werden verschillende indicatoren toegevoegd over specifieke lokaal relevante thema's zoals bijvoorbeeld eigen belastingen, pensioenlasten, werkingssubsidies, riolering en vergrijzing. Deze hebben een impact op de capaciteit en opdracht van het bestuur, met een aanzienlijke financiële weerslag.

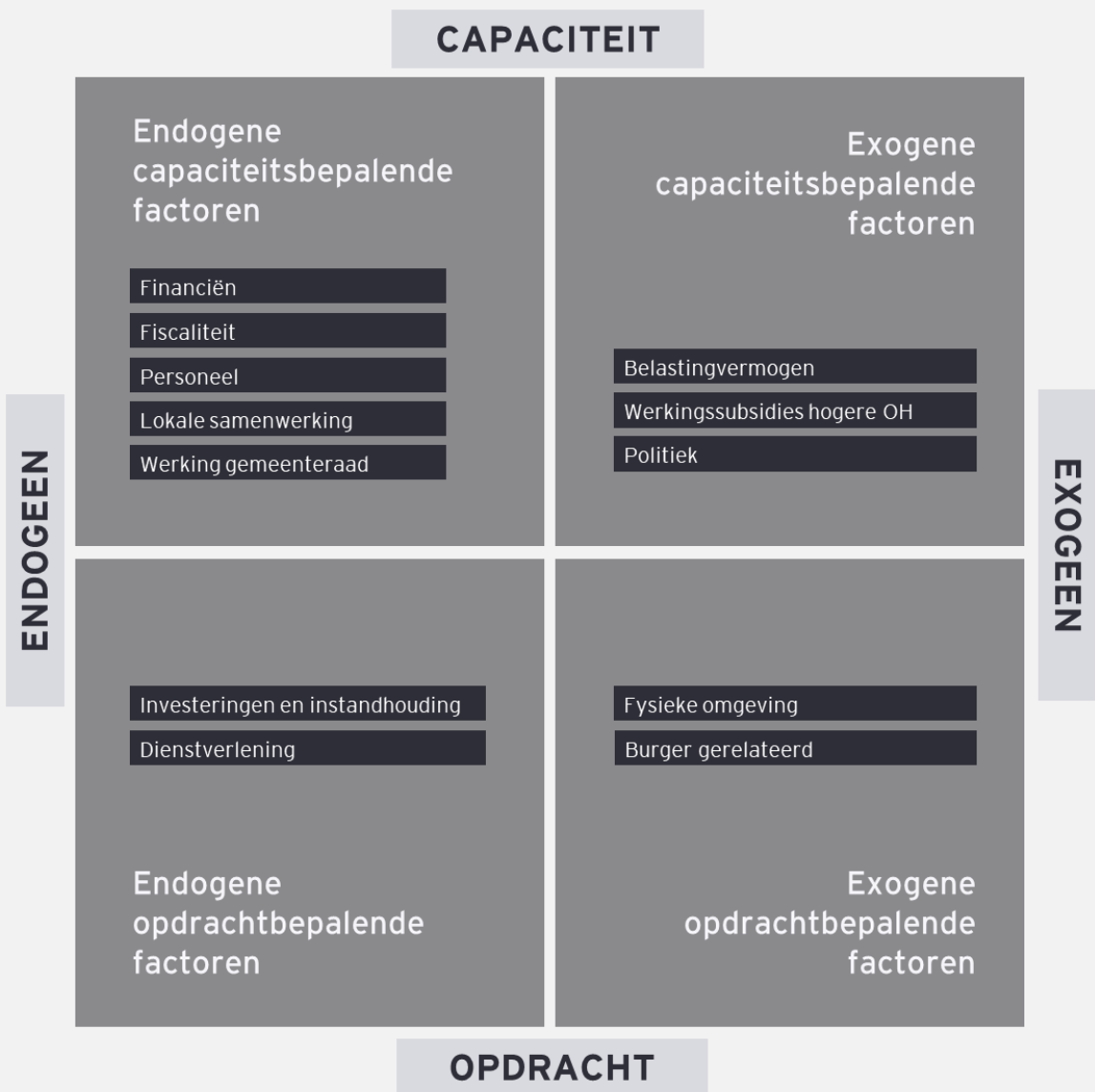
De verzamelde cijfers en conclusies brachten we samen in een overzichtelijk **dashboard bestuurskracht**. Dit dashboard laat toe om een gedetailleerd overzicht van cijfermatige

informatie en inzichten - uit een vergelijking van de cijfers - tussen de besturen te raadplegen, maar dient anderzijds ook als kapstok voor kwalitatieve vaststellingen, zelfreflectie en dialoog over opportuniteiten en risico's per thema van de analyse.

De bestuurskrachtanalyse werd uitgevoerd in een interactief PowerBi - dashboard. In deze tool worden de indicatoren, de interpretaties en de conclusies per thema geanalyseerd. Op de volgende pagina's geven we de belangrijkste conclusies van onze analyse weer.



2.3. Bestuurskracht: samenvatting huidige situatie



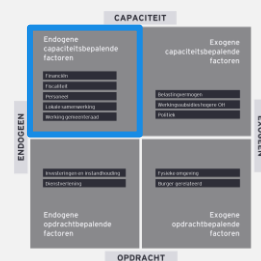
Vier kwadranten met 12 thema's

In wat volgt geven we per kwadrant van het bovenstaande analysekader de interpretatie van de bestuurskracht in Melle en Merelbeke met gelijkenissen en verschillen inzake BKA tussen beide besturen. Eerst worden de capaciteitsbepalende factoren besproken en vervolgens de opdrachtbepalende. We geven steeds eerst de interpretatie op niveau van elk kwadrant, en geven vervolgens een samenvatting van de interpretatie van de twaalf thema's binnen elk kwadrant.

De cijfers van de twee besturen werden geanalyseerd o.b.v. een analyse doorheen de tijd en een vergelijkende analyse met elkaar en met vergelijkingsbenchmarks. Benchmarks zijn naast de belfiuscluster ook referentieregio Gent, Provincie Oost-Vlaanderen en het Vlaams Gewest. Deze analyses zijn het resultaat van de combinatie data-analyse, interviews en meerdere iteraties en besprekingen met het bestuur.

Kwadrant I: endogene capaciteitsbepalende factoren

- Beide besturen scoren op liquiditeits- en solvabiliteitsindicatoren voldoende tot goed.
- De schuldratio en schuld per inwoner bij Merelbeke is in vergelijking met de benchmarks aan de hogere kant. Melle heeft een uitzonderlijk lage schuldgraad en schuld per inwoner.
- De exploitatie-ontvangsten en uitgaven per inwoner liggen op een gelijk niveau in de beide besturen.
- De tarieven Aanvullende Personenbelasting (APB) en Opcentiemen Onroerende Voorheffing (OOV) zijn in vergelijking met de benchmarks iets hoger.
- Inkomsten APB per inwoner zijn hoger dan de benchmark, inkomsten OOV lager.
- Eigen belastingen zijn in beide besturen laag ten opzichte van de totale inkomsten.
- De personeelscapaciteit van de besturen scoort onder de benchmarks, zowel in koppen als in VTE's. Deze situatie kan druk zetten op bestuurskracht.
- Het aantal statutairen in beide besturen is hoger dan bij de benchmarks, maar is in dalende lijn.
- De responsabiliseringsbijdrage ligt voor OCMW Merelbeke hoog.



Financiën

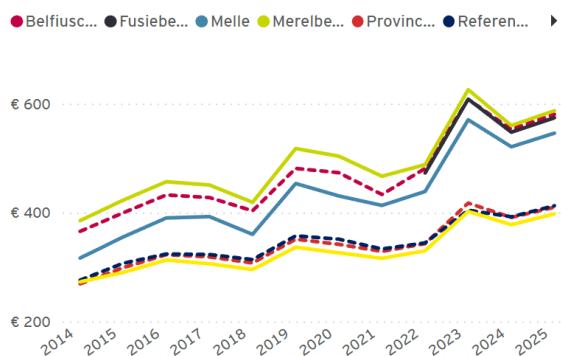
- Beide besturen scoren op de korte (liquiditeit) en lange termijn (solvabiliteit) indicatoren voldoende tot goed.
- Ze hebben beiden een **ruimere autofinancieringsmarge** dan de benchmarks en zijn zo in staat om investeringen te financieren met eigen middelen. Het aandeel van de autofinancieringsmarge in de exploitatieontvangsten scoort zeer goed in Melle.
- De **budgettaire resultaten** van de beide besturen zijn voldoende tot ruim positief. Melle heeft een zeer ruim budgettair resultaat.
- De **exploitatie-ontvangsten** per inwoner zijn bij beide besturen aan de lagere kant. Met de hogere inkomsten APB per inwoner in gedachten, kan dit te wijten zijn aan de lagere OOV inkomsten of te lage retributies als vergoeding voor dienstverlening. De exploitatie-ontvangsten per inwoner groeien naar elkaar toe en komen op hetzelfde niveau in de laatste beleidsperiode.
- De **schuld per inwoner** toont een groter verschil tussen de twee besturen. Waar Merelbeke vanuit een historisch perspectief een hogere schuld meedraagt, is deze bij Melle minimaal en in vergelijking met de benchmarks erg laag.

Fiscaliteit

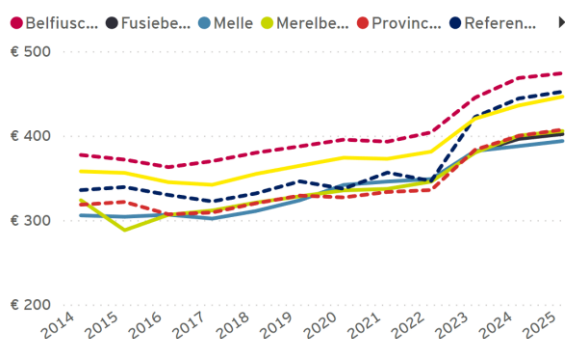
- De inkomsten APB en OOV liggen per inwoner op hetzelfde niveau in de beide besturen.
- Wat de **inkomsten APB** per inwoner betreft, liggen deze inkomsten iets hoger bij beide besturen dan bij de benchmarks.
- De **inkomsten OOV** per inwoner liggen in Melle en Merelbeke lager dan bij de benchmarks.
- Wat de **inkomsten van de eigen belastingen** betreft valt op dat Melle en Merelbeke beide onder de benchmarks vallen en dus minder eigen belastingen heffen. De bedrijfsbelastingen (belasting op drijfkracht) in Merelbeke en algemene gemeentebelasting voor gezinnen (in Melle) zijn verschillend.
- De eigen belastingen zijn bij zowel Melle als Merelbeke ten opzichte van de totale ontvangsten gering. Op het totaal van de inkomsten zijn de eigen belastingen goed voor slechts 3%.
- Beide besturen hanteren, in vergelijking met de benchmarks, een iets hogere **aanslagvoet APB** (Merelbeke: 7,7; Melle: 7,5; Referentieregio: 7,10; Belfiuscluster en Provincie: 7,22 en Vlaams Gewest: 7,18).
- Ook de **aanslagvoet OOV** is bij beide hoger dan bij de benchmarks (Merelbeke: 910; Melle 945; Referentieregio: 850; Belfiuscluster: 712; Provincie: 887 en Vlaams Gewest: 899).

Kwadrant I: endogene capaciteitsbepalende factoren (vervolg)

Ontvangsten uit de aanvullende personenbelasting per inwoner



Ontvangsten uit de opcentiemen onroerende voorheffing per inwoner



Personeel

- Zowel Melle als Merelbeke hebben een lagere personeelscapaciteit (aantal personeelsleden per 1000 inwoners) dan de benchmarks (gelet op de specifieke benchmarks). Samen met de realisatiegraad heeft dit invloed op en duidt dit op beperktere bestuurskracht.
- Het aandeel personeelskosten in de totale exploitatie-uitgaven ligt in lijn met de capaciteit van beide besturen; Melle heeft een lager aandeel t.o.v. het totaal, Merelbeke iets boven de benchmarks.
- Het aantal contractuele personeelsleden ligt in beide besturen hoger dan het aantal statutaire. In beide besturen is er sprake van een dalende trend van het aantal statutairen.
- Melle heeft een lager aandeel personeelsleden van niveau A en iets hoger aandeel van niveau E dan Merelbeke.
- De responsabiliseringsbijdragen voor beide besturen liggen op een aanvaardbaar niveau in relatie met de personeelscapaciteit.
- De responsabiliseringsbijdrage ligt voor OCMW Merelbeke beduidend hoog.

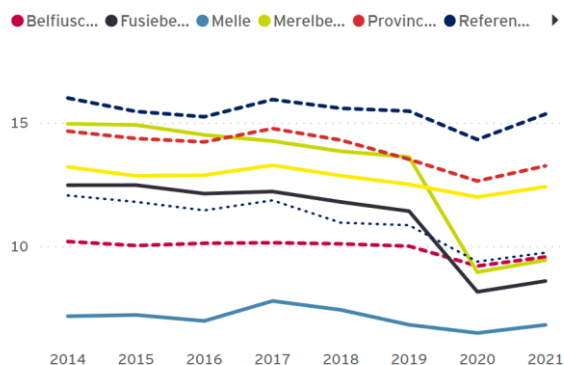
Lokale samenwerking

- Melle en Merelbeke werken momenteel al samen in onder andere de volgende samenwerkingsverbanden en inter-communales: Veneco, Farys, Westlede, SVK Leie en Schelde, TMVS.
- Grootste verschil is momenteel op te merken in het afvalwater (Farys of eigen beheer), de afvalintercommunale (IVM of Verko) en de aansluiting bij Zorgband Leie & Schelde.

Werking van de Gemeenteraad

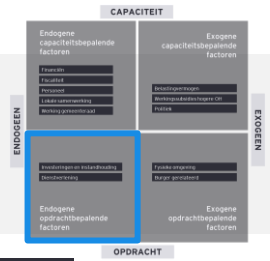
In beide besturen is de gemeenteraad onafhankelijk opgesteld tegenover de burgemeester, omdat de burgermeester niet de voorzitter van de gemeenteraad is.

Personeelscapaciteit per 1.000 inwoners (relatief)



Kwadrant III: endogene opdrachtbepalende factoren

- De investeringsuitgaven per inwoner liggen in Merelbeke (inclusief AGB investeringen) hoger dan in Melle.
- Melle slaagt er minder in om de geplande investeringen te realiseren (realisatiegraad). Beide besturen scoren onder de gewenste 100%.



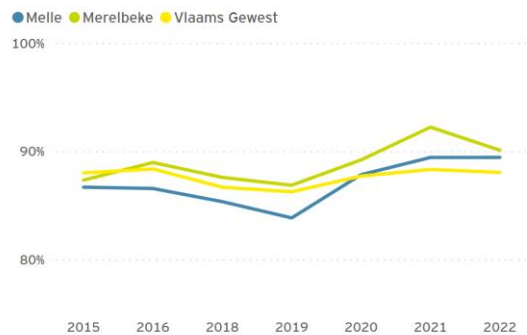
Investerings en instandhouding

- De investeringsuitgaven per inwoner liggen in Melle lager dan in Merelbeke. Wanneer de investeringen bij AGB Merelbeke mee worden genomen in de indicator zien we dat Merelbeke een hoger bedrag per inwoner investeert.
- Wat de investeringsgraad betreft lag Merelbeke in 2017 onder de gewenste 100%, maar kwam er nadien een inhaalbeweging. Melle heeft doorheen de hele periode een goede investeringsgraad. Er zijn vanuit deze optiek geen bovengemiddelde risico's op inhaalinvesteringen te signaleren.
- De besturen slagen er onvoldoende in om de geplande investeringen te realiseren (realisatiegraad). Dit kan duiden op een tekort aan capaciteit om dit uit te voeren.

Dienstverlening en voorzieningen³

Eigen beheer of uitbesteding van de afvalophaling had in 2020 geen verschil wat betreft tevredenheid.

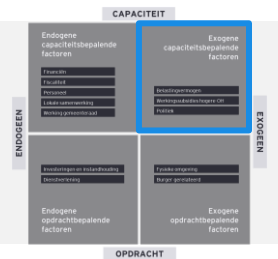
Uitvoeringsgraad riolering



3. Andere conclusies worden, door de verouderde data en binnenkort een nieuwe versie van de Gemeente- en Stadmonitor (GSM), niet verder meegenomen.

Kwadrant II: exogene capaciteitsbepalende factoren

- Beide besturen hebben inwoners met hoge inkomens en dat resulteert in een hoog objectief belastingvermogen. Dit heeft een positieve impact op de bestuurskracht.
- De werkingssubsidies hogere overheden per inwoner (inclusief gemeentefonds) liggen in lijn met gelijkaardige besturen en zijn door de positieve sociaal economische factoren lager dan het Vlaamse gemiddelde.



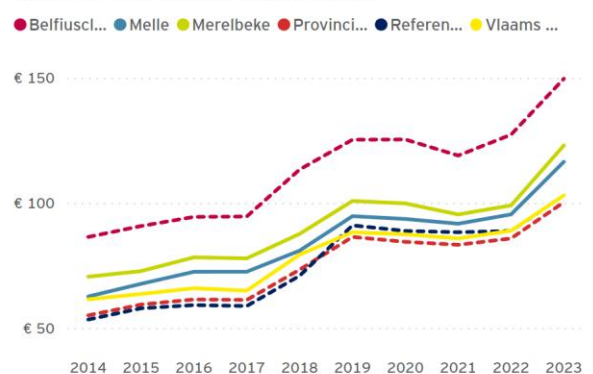
Belastingvermogen

- Het objectief belastingvermogen geldt als indicator voor de fiscale draagkracht bij een bestuur. Dit ligt in Melle en Merelbeke op hetzelfde niveau en ligt boven de benchmarks.
- Vooral bij de APB is er een hoger belastingvermogen. Hierdoor zal een wijziging in de APB een iets grotere impact hebben dan een wijziging van het OOV tarief.

Politiek

- De meerderheid is sterker in Merelbeke dan in Melle. Bij een fusie zou men van een totaal van 48 gemeenteraadsleden naar 33 gaan en van 13 CBS-leden naar 10.

Objectief Belastingvermogen per inwoner

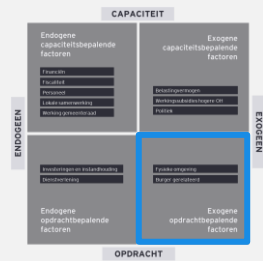


Werkingsubsidies hogere overheden

- De werkingssubsidies hogere overheden per inwoner liggen in lijn met gelijkaardige besturen maar zijn, in vergelijking met het Vlaams gemiddelde, laag. Voor ontvangsten uit het gemeentefonds per inwoner is er hetzelfde beeld.
- Het aandeel Gemeentefonds in exploitatie-ontvangsten is daardoor voor beide besturen aan de lagere kant i.v.m. de benchmarks.

Kwadrant IV: exogene opdrachtbepalende factoren

- De twee besturen vertonen op basis van de indicatoren fysieke omgeving geen grote uitdagingen in vergelijking met de benchmarks.
- Melle en Merelbeke zijn algemeen gezien op heel wat indicatoren gelijklopend, of groeien naar elkaar toe.
- Er is een relatief hoger aantal kilometer aan gemeentelijke weginfrastructuur.
- Beide besturen hebben een hoge riolerings- en uitvoeringsgraad.
- Ook wat betreft de opdracht en uitdagingen van de beide lokale besturen op burgergerelateerde indicatoren merken we heel wat gelijknissen tussen de twee besturen.
- Zowel Melle als Merelbeke hebben een lage opdracht wat betreft de sociale dienstverlening.
- Er is een lage werkloosheids- en hoge activiteitsgraad bij beide besturen.
- De opdracht/ uitdaging rond burgergerelateerde en fysieke indicatoren van de beide besturen is gelijklopend aan elkaar en, in vergelijking met de benchmarks, minder hoog.



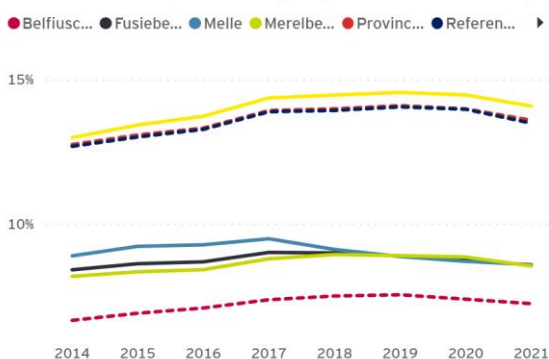
Fysieke omgeving

- Beide besturen hebben een gelijkaardig profiel voor onder andere de **bevolkingsgraad**, **bebouwingsgraad** en invulling van de **bebouwde** en **onbebouwde oppervlakte**.
- Beide besturen hebben een **hogere gemiddelde prijs** van woningen en appartementen.
- Zowel Melle als Merelbeke halen het **bindend sociaal objectief** (BSO) voor sociaal wonen.
- Er is een hoger relatief aantal kilometer aan **gemeentelijke weginfrastructuur**. Ook het aandeel ruimtebeslag transportinfrastructuur zal hoog liggen. Dit impliceert in de toekomst een eventuele hogere onderhouds- en herstellingskost.
- Daarnaast hebben de beide besturen een hoge **riolerings-** en **uitvoeringsgraad**. Dit geeft een indicatie dat toekomstige infrastructuur-opgaven op dit gebied zich niet zullen opdringen. Uit de kostprijs blijkt dat eigen beheer duurder is per inwoner, maar dan weer wel goedkoper is in exploitatie.

Burgergerelateerd

- **Demografisch** zijn er geen merkwaardige verschillen vast te stellen tussen de beide besturen of grote individuele uitdagingen op te merken. De leeftijdscategorieën en het aandeel van inwoners is sterk gelijklopend.
- Wat de **vergrijzingsindicator** betreft zitten beide besturen hoger dan de benchmarks, maar lager dan het Vlaams gemiddelde. In vergelijking met de benchmarks en het Vlaams gemiddelde is de opdracht in de toekomst niet groter of kleiner dan bij deze benchmarks.
- Beide besturen hebben inwoners met **hoge inkomens**.
- Daarnaast hebben beide besturen een lage uitdaging wat betreft de **sociale dienstverlening**. Er is een laag aandeel rechthebbenden met voorkeurregeling ziekteverzekering, een lage kansarmoede-index en een laag percentage met recht op maatschappelijke integratietoelagen. Dit heeft een effect op de nodige ondersteuning vanuit het OCMW.
- Gecombineerd met een **lage werkloosheidsgraad** en **hoge activiteitsgraad** is de uitdaging van het bestuur, in vergelijking met de benchmarks, laag op deze zaken.

Rechthebbenden op voorkeurregeling in de ziekteverzekering



2.4. Mogelijke impact van een fusie op de bestuurskracht

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

Om het effect van een fusie op de bestuurskracht van Melle en Merelbeke in te schatten, dienen we dus in kaart te brengen hoe een fusie de capaciteit zou versterken of verzwakken enerzijds, en hoe een eventuele fusie de opdracht zou verzwaken of verlichten anderzijds.

Capaciteit



Factoren die capaciteit doen toenemen, versterken bestuurskracht



Factoren die capaciteit doen afnemen, verzwakken bestuurskracht

Opdracht



Factoren die opdracht verzwaken, verzwakken bestuurskracht



Factoren die opdracht verlichten, versterken bestuurskracht

Factoren die de capaciteit doen toenemen bij een fusie versterken de bestuurskracht

Dienstverlening optimaliseren

Bij een fusie is er spreiding van de dienstverlening over het grondgebied. De dubbele aanwezigheid van patrimonium voor bepaalde dienstverlening (e.g. meerdere loketten met hetzelfde aanbod aan dienstverlening,...) biedt mogelijkheden om diensten samen te voegen of te centraliseren. Samenwerking tussen deze diensten kan ook leiden tot efficiëntie. Administratieve taken kunnen zo door een centrale dienst worden uitgevoerd waardoor er meer waardevolle dienstverleningstijd overblijft of openingstijden kunnen geoptimaliseerd worden door het grotere aantal personeelsleden die beschikbaar zijn.

Personeelscapaciteit verdelen

Samengeteld zou het fusiebestuur ongeveer 380 koppen en 314 VTE's tellen. Het fusiebestuur zou met een capaciteit van 8,58 personeelsleden per 1000 inwoners onder de benchmarks liggen qua personeelsbezetting. Door diensten te centraliseren en door efficiëntiewinsten kunnen hier opportuniteiten gecreëerd worden. Bovendien kan het fusiebestuur als werkgever aantrekkelijker worden⁴.

Financieel sterker

Beide besturen hebben een ruimere autofinancieringsmarge dan de benchmarks en zijn zo in staat om investeringen te financieren met eigen middelen.

Bovendien zou een fusiebonus van meer dan 18 miljoen euro een stevige toevoeging zijn aan de financiële capaciteit van het bestuur. De schuldovername zou de schuld per inwoner op 1.086 EUR brengen. Dit ligt onder het Vlaams gemiddelde van 1.204 EUR.

Fiscale mogelijkheden

De socio-economische indicatoren van beide besturen zijn gunstig. Het fusiebestuur zou met het objectief belastingvermogen ruim boven de benchmarks liggen. Dit versterkt de bestuurskracht.

Er is bij een eventuele fusie marge om de tarieven, zonder al te veel impact op de inkomsten, te laten dalen. Dalen naar het laagste tarief APB (7,5%) betekent per jaar €-356.320 minder inkomsten. De keuze voor het laagste tarief OOV (910) resulteert in een minder-opbrengst per jaar van €-164.694.

Een wijziging in het APB tarief heeft iets meer invloed op de inkomsten van het fusiebestuur dan de aanpassing van het OOV tarief omdat de APB inkomsten per inwoner hoger liggen dan de OOV inkomsten per inwoner.

Er is slechts een beperkte harmonisatie van de eigen belastingen nodig. De harmonisatie van fiscaliteit kan de capaciteit doen toenemen door een vermindering van bijvoorbeeld personeel dat instaat voor de eigen belastingen.

2.4. Mogelijke impact van een fusie op de bestuurskracht

Factoren die capaciteit doen afnemen bij fusie en bestuurskracht verzwakken

Financiën en fiscaliteit

De schuldovername van 18 miljoen zou voornamelijk worden aangewend om de huidige schuld van Merelbeke over te nemen. Voor het fusiebestuur zouden de periodieke leningslasten hierdoor wel aanvaardbaar zijn.

De afstemming van fiscaliteit en de daling naar bijvoorbeeld het laagste of een lager tarief APB, OOV en de eigen belastingen zullen de inkomsten doen dalen.

Wat de inkomsten uit het gemeentefonds en het investeringsfonds betreft is er voorzien in een fusiewaarborg, die ervoor zorgt dat geen enkele nieuwe fusiegemeente minder ontvangt dan wat de samen te voegen gemeenten in het jaar voor

de samenvoeging ontvingen. Het fusiebestuur zal geen stijging uit het gemeentefonds kunnen verwachten.

Personeel en capaciteit tijdens de fusie

Afhankelijk van het ambitieniveau is voldoende gekwalificeerd personeel een vereiste om bijkomende uitdagingen en opdrachten tijdens én na het fusieproces het hoofd te bieden. Dit kan een uitdaging vormen gelet op de huidige personeelsaantallen en -samenstelling.

Lokale samenwerking

Er kan in de fusieperiode ook extra capaciteit nodig zijn om de afstemming van de intercommunales uit te werken.

Factoren die de opdracht kunnen verlichten bij fusie en bestuurskracht versterken

Burgergerelateerd

Samenvoeging van twee socio-economisch sterke besturen leidt tot relatief lage sociale opdracht.

Complexiteit in samenwerkingsverbanden

Stroomlijnen van de samenwerkingsverbanden vermindert complexiteit van coördinatie.

Investerings en uitvoering

Het investeringsniveau en de instandhouding van de investeringen en activa zitten goed bij beide besturen. Dit hogere niveau heeft een positieve impact op de bestuurskracht. Door samenwerking en efficiëntiewinsten kan er vermoedelijk toegewerkt worden naar een hogere uitvoeringsgraad.

Factoren die de opdracht verzwaken bij een fusie en de bestuurskracht verzwakken

Investerings en instandhoudingen

Een relatief uitgebreid en dicht netwerk aan gemeentewegen zorgt voor bovengemiddelde uitdagingen op gebied van investering en onderhoud van infrastructuur.

Burgergerelateerd

Onder de socio-economische uitdagingen valt enkel een eventuele vergrijzing op te merken. Al blijkt deze opdracht minder dan gemiddeld in het Vlaams Gewest. Vergeleken met hun benchmarks hebben de twee besturen een relatief gunstige positie op sociaaleconomisch vlak. De werkloosheidsgraad en kansarmoede liggen relatief laag en de activiteitsgraad ligt relatief hoog. We zien geen obstakels die de fusie zouden kunnen bemoeilijken, maar omwille van de sterke sociaaleconomische positie zien we op dit gebied ook geen noodzaak voor fusie.

Stroomlijnen van de samenwerkingsverbanden

In heel wat samenwerkingsverbanden zijn de gemeenten volledig of gedeeltelijk samen verbonden, maar in drie belangrijke (afvalwater, afvalintercommunale en de zorgvereniging) is dat niet het geval. Stroomlijnen is geen simpele opgave, gelet op het moeten veranderen van bestaande contracten, afspraken e.d. Dit kan druk uitoefenen op de bestuurskracht.



Inleiding en doelstelling

Ook de stem van **burgers, medewerkers en gemeenteraadsleden** krijgt een plaats in deze analyse. Door middel van participatie kan de **wenselijkheid** van een eventuele fusie in kaart worden gebracht. Er werd met deze participatie bij elke doelgroep afgetoetst naar de dienstverlening op vlak van vier thema's, namelijk **administratieve dienstverlening, stem van de burger en lokale identiteit** (participatie, communicatie en informatie), **mens** (sport, zorg en gezondheid, cultuur, vrije tijd, welzijn en sociaal beleid) en **omgeving** (ontspanning en recreatiemogelijkheden, lokale infrastructuur, groen en lokale economie), evenals naar de bezorgdheden en opportuniteiten bij een eventuele fusie. Hieronder gaan we kwalitatief in op de tendensen.

Belangrijk aandachtspunt is dat bij de gespreksavonden en bij de digitale bevestigingen representativiteit niet werd nagestreefd. De doelstelling was niet om een zo groot mogelijke groep stakeholders aan te spreken om een collectieve positie over een fusie in te nemen. Wel wilden we **kwalitatieve input ophalen**. Met dit rapport beogen we dan ook randvoorwaarden, aandachtspunten, kansen en vragen te benoemen, vanuit het perspectief van de stakeholders. Beleidsmakers kunnen deze punten meenemen in hun verdere afweging van de wenselijkheid van een fusie.

3.1 Burgers: gespreksavonden

3.1.1. Inleiding

De gespreksavonden hadden een **verdiepend** doel: een genuanceerde dialoog mogelijk maken en aandachtspunten, bekommernissen en vragen van inwoners detecteren, waarmee politici aan de slag kunnen als ze beslissen om over te gaan tot een fusie.

We werkten daarvoor met **informele gesprekstafels** van ongeveer tien deelnemers, onder begeleiding van moderatoren van EY en de lokale besturen. Er werden steeds open vragen gesteld die toelaten om veel input te verzamelen rond vier thema's.

De rekrutering gebeurde door de lokale besturen zelf, via verschillende communicatiekanalen. In totaal werden er **vier gespreksavonden** georganiseerd: twee in Melle en twee in Merelbeke. In Melle waren er tijdens de eerste gespreksavond circa 75 deelnemers en tijdens de tweede circa 40 deelnemers. In Merelbeke waren er bij beide gespreksavonden ongeveer 50 deelnemers. Alle gespreksavonden vonden plaats in een constructieve sfeer.

Er werd expliciet gekozen om politici niet uit te nodigen voor deze gespreksavonden. Op deze manier konden we meningen en overwegingen van burgers capteren zonder hen te beïnvloeden met politieke standpunten.

3.1.2. Conclusies per thema

In wat volgt gaan we inhoudelijk verder in op aandachtspunten en opportuniteiten die door de burgers werden aangehaald op de fysieke participatiemomenten. Zoals hierboven gesteld gaat dit om een kwalitatieve analyse.

Belang van bereikbaarheid en nabijheid van administratieve dienstverlening

Tijdens de gespreksavonden werd bij beide besturen meermaals de klemtoon gelegd op de wens dat de administratieve dienstverlening bereikbaar en nabij blijft. In Melle werd hieromtrent expliciet de bezorgdheid geuit dat bij een fusie alle administratieve dienstverlening naar Merelbeke zou gaan.

Aandacht voor deelgemeenten

Deelnemers van beide besturen wezen op het belang van de deelgemeenten. Hierin moet blijvend worden geïnvesteerd en de deelgemeenten moeten een stem blijven krijgen. De aandacht mag niet enkel naar de kernen gaan.

Behoeft aan inspraak

Burgers van beide besturen waren het erover eens dat participatie een goed initiatief is. In Merelbeke benadrukten burgers eveneens dat de input die zij geven dan wel moet worden meegenomen in de beslissing. Daarnaast werd ook de vraag gesteld of men mag beslissen over een nieuwe naam van het eventuele fusiebestuur.

Aanbod moet groter worden dan de optelsom

Op vlak van het thema mens benadrukten burgers in zowel Melle als Merelbeke het belang van deze dienstverlening. In Melle vond men het momenteel nog moeilijk om in te schatten wat de impact is op vrijetijdsbeleid, terwijl burgers in Merelbeke al aangaven dat er kansen liggen bij een fusie op vlak van cultuur, sport en vrije tijd door eventuele gezamenlijke investeringen met Melle. Ook een verbeterde samenwerking tussen de scholen zien burgers als een meerwaarde.

3.1.3. Bezorgdheden en opportuniteiten

Bezorgdheid om de eigenheid

Een bezorgdheid die zeer sterk leeft is de bezorgdheid van (voornamelijk) burgers uit Melle dat zij bij een eventuele fusie zouden opgaan in het geheel van Merelbeke. Dit sluit nauw aan bij de bezorgdheid die bij beide besturen werd geuit omtrent het belang van behouden van eigenheid.

Een verschillend financieel beleid

Burgers van beide besturen wezen erop dat Melle en Merelbeke over de afgelopen jaren een verschillend financieel beleid hebben gevoerd. Dit leidt tot een bezorgdheid bij burgers uit Melle over een hogere schuld per inwoner van Merelbeke, terwijl bij sommige burgers uit Merelbeke de perceptie heerst dat de dienstverlening in Melle minder uitgebreid is dan in Merelbeke.

3.2. Burgerbevragingen

In wat volgt gaan we hieronder verder met de input van burgers via de (online) bevraging.

3.2.1. Inleiding en opzet

De digitale burgerbevraging vormde een "barometer" om te voelen wat er leeft:

- Hoe kijken burgers naar de lokale dienstverlening?
- Wat is de affiniteit met het andere bestuur?
- In welke mate heeft Melle of Merelbeke iets te winnen of te verliezen bij een fusie?

Er werd hier, net zoals bij de fysieke avonden, gekozen voor open vragen om kwalitatieve antwoorden toe te laten. De bevraging polst niet louter "voor" of "tegen" fusie maar geeft ruimte voor gemotiveerde en gefundeerde antwoorden.

Pro fusie als de belastingen dalen

De financiële impact op de fiscaliteit is een bezorgdheid die bij beide besturen sterk leefde. Het wenselijke scenario is dat een fusie zou leiden tot belastingverlagingen.

Zwaardere stem bij bovenlokale actoren

Een fusie kan de lokale besturen een zwaardere stem bieden bij De Lijn en de NMBS, aldus bewoners van beide besturen. Dit komt de infrastructuur ten goede.

Samen sterk(er)

Burgers van beide besturen erkennen de opportuniteit om door een fusie samen sterker te staan. Betreffende administratieve dienstverlening wezen burgers uit Merelbeke op de mogelijkheid om efficiënter te werken, en vermeldden burgers uit Melle de opportuniteiten op vlak van een continuïteit van de dienstverlening, professionele dienstverlening (bv. back-up, geen eenmansdiensten meer) en de uitwisseling van expertise. Daarnaast werd meermaals, op vlak van verschillende thema's, de opportuniteit om gezamenlijk te investeren vermeld.

3.1.4. Algemene conclusie fysieke participatie

Over het algemeen waren er in zowel Melle als Merelbeke vrij neutrale standpunten t.o.v. een fusie. Burgers spraken hun bezorgdheden open uit, maar zagen ook de opportuniteiten en meerwaarde voor beide besturen. Slechts enkelingen waren uitsluitend negatief.

Burgers hadden een maand de tijd om de bevraging, digitaal of op papier, in te vullen (van 13 maart t/m 14 april). De bevraging werd in totaal door 348 respondenten volledig ingevuld, waarvan 138 respondenten uit Melle en 210 respondenten uit Merelbeke. Alle antwoorden, dus ook die van de niet volledig ingevulde bevragingen werden mee opgenomen voor analyse. Ter herinnering, bij de bevragingen werd geen representativiteit nagestreefd. De doelstelling was kwalitatieve input verzamelen voor voorwaarden, aandachtspunten of kansen bij een eventuele fusie.

3.2.2. Conclusies per thema

Algemene tevredenheid

Burgers uit beide besturen zijn over het algemeen tevreden over de diensten en voorzieningen in het bestuur.

Toegankelijkheid van administratieve dienstverlening wederom van belang

In de digitale bevraging wezen burgers, net zoals bij de gespreksavonden, op het belang van toegankelijkheid en nabijheid van administratieve dienstverlening. Het gaat dan voornamelijk om de mogelijkheid om ook zonder afspraak langs te komen en de vraag naar flexibelere openingsuren.

Containerparken en afvalophaling zijn thema's die leven

Meermaals werden de containerparken en afvalophaling aangehaald als belangrijke thema's. Respondenten uit Merelbeke wezen op hun tevredenheid over deze dienstverlening. Bij respondenten uit Melle kwam de vraag naar een meer frequente afvalophaling in de zomer meermaals terug.

De meerwaarde van participatie opnieuw erkend

Net als tijdens de gespreksavonden kwam naar voren dat burgers uit beide besturen positief zijn over participatiemogelijkheden (bewonersplatforms, bevragingen, ...).

Tevredenheid over sociale dienstverlening, maar ook ruimte voor verbeteringen

Burgers uit Merelbeke zijn zeer tevreden over de dienstverlening op vlak van het thema mens. Bovendien werd de meerwaarde van het zwembad vaak vermeld. In Melle is men overwegend tevreden, maar is er wel wens naar een breder cultureel aanbod.

Burgers hechten waarde aan omgeving

Op vlak van het thema omgeving kwam bij beide besturen de wens naar voren naar een sterker beleid rond ruimtelijke ordening, mobiliteit en groen. Hierbij benadrukte de burger dat het positief is dat zowel Melle als Merelbeke een verstedelijkt en landelijk deel hebben, waarbij voor beide aandacht nodig is.

Aandacht voor deelgemeenten

Burgers benadrukten dat problemen of aandachtspunten van deelgemeenten niet mogen verdwijnen in een groter geheel.

3.2.3. Bezorgdheden en opportuniteiten

Terugkomende bezorgdheden

Verschillende bezorgdheden van de fysieke participatiemomenten kwamen ook in de input van de vragenlijsten terug. Zo kwam ook hier naar voren dat Melle niet zomaar mag opgaan in Merelbeke en er aandacht moet zijn voor het behouden van eigenheid. Daarnaast haalden burgers ook het verschillend financieel beleid, de bezorgdheid dat de (gemeente)belastingen zouden

stijgen en de fysieke afstand tot de (administratieve) dienstverlening aan als aandachtspunten.

Een grotere afstand, niet alleen fysiek maar ook t.o.v. de politiek

Burgers spraken tijdens de gespreksavonden reeds hun bezorgdheid uit over de grotere fysieke afstand tot de administratieve dienstverlening (bereikbaarheid en nabijheid), maar uit de digitale burgerbevraging leren we dat eveneens de grotere afstand t.o.v. de politiek een bezorgdheid is die leeft onder burgers. Het gaat dan om de bezorgdheid dat schaalvergroting kan leiden tot een grotere afstand met de politiek.

Een nieuw adres is niet gratis

Bij een eventuele fusie zouden er vanzelfsprekend ook adreswijzingen volgen. Burgers spraken hun bezorgdheden uit over deze kosten.

1+1=3

Er zijn verschillende manieren genoemd waarop de besturen elkaar kunnen versterken en samen betere diensten en voorzieningen kunnen aanbieden. Burgers wijzen bijvoorbeeld op efficiëntiewinsten, schaalvoordelen en meer samenwerking tussen diensten. Ze zien bovendien ook opportuniteiten op vlak van professionalisering, delen van expertise, meer en betere investeringen op diverse domeinen en betere en professionelere participatie.

Samen een sterkere identiteit

Een fusie biedt volgens burgers uit beide besturen de mogelijkheid voor Melle en Merelbeke om samen een sterkere identiteit te vormen naast de grote centrumstad Gent, en daardoor minder het risico te lopen om opgeslorpt te worden door Gent.

3.2.4. Algemene conclusies

Respondenten uit Melle hebben over het algemeen een licht positieve houding tegenover een eventuele fusie en voelen zich meer verbonden met Merelbeke dan omgekeerd. De bezorgdheid rond de schuldpositie van Merelbeke kwam wel vaak naar voren.

Een neutraler beeld tegenover een eventuele fusie heerste bij respondenten uit Merelbeke. Een aanzienlijk aantal respondenten is onverschillig of eerder neutraal tegenover een eventuele fusie. De vraag naar meer informatie over de meerwaarde voor Merelbeke bij een eventuele fusie werd meermaals gesteld.

Burgers uit beide besturen hadden verschillende aandachtspunten en bezorgdheden, maar brachten over het algemeen ook heel wat opportuniteiten naar voren.

3.3 Medewerkersbevragingen

3.3.1. Inleiding

De aanpak en opzet van de medewerkersbevraging was gelijklopend aan de burgerbevraging. De looptijd van de medewerkersbevraging was eveneens een maand. In totaal vulden 72 medewerkers de bevraging in, waarvan 28 uit Melle en 44 uit Merelbeke. Gelet op de responsgraad kunnen we niet stellen dat de bevraging een volledig representatief beeld geeft. Ook hier was de doelstelling om kwalitatieve input te verzamelen en werd er geen representativiteit nagestreefd.

3.3.2. Conclusies per thema

Algemene tevredenheid, ook bij medewerkers

Net zoals de burgers, zijn ook de medewerkers van beide besturen over het algemeen tevreden over de dienstverlening van hun eigen bestuur. Specifiek voor de thema's mens en omgeving geven medewerkers aan tevreden te zijn. In Melle is er wel vraag naar een groter aanbod op vlak van cultuur en sport, wat aansluit bij de wensen van de burgers. In Merelbeke benadrukten medewerkers het belang van het voorzien van een gedecentraliseerd aanbod in de deelgemeentes, een bezorgdheid die evenzeer bij de burgers naar voren kwam.

Krappe capaciteit leidt tot hogere werkdruk

Medewerkers van Merelbeke gaven aan te ervaren dat er te weinig capaciteit is om de huidige werklust te kunnen dragen. De werkdruk wordt daardoor als hoog gepercipieerd. Dit sluit aan bij de opportuniteiten die hieronder worden besproken.

Een "open huis" in Melle

Volgens medewerkers van Melle geeft het gemeentebestuur de indruk een "open huis" te zijn waar de burger welkom is. Ze gaven daarbij wel aan dat een centraal onthaal als meerwaarde aanzien zou worden, en dat de digitale dienstverlening zou kunnen worden geoptimaliseerd.

Vraag naar meer interne communicatie

Bij beide besturen zijn medewerkers over het algemeen tevreden over communicatie en participatie. In Merelbeke vroegen enkele medewerkers om meer betrokken te worden en op de hoogte te zijn van wat er gebeurt in het lokaal bestuur.

3.3.3. Bezorgdheden en opportuniteiten

Vergroten van de schaal: mogelijke impact

De bezorgdheid om de impact van het verdwijnen van de kleinschaligheid werd als belangrijk potentieel nadeel benoemd. In Melle wezen medewerkers op bezorgdheden omtrent het verdwijnen van lokale dienstverlening, het verminderen van de laagdrempeligheid en toegankelijkheid, het niet meer bij naam kennen van inwoners en het als personeelslid opgaan in een te grote organisatie.

In Merelbeke leven gelijkaardige bezorgdheden, en benoemden medewerkers dienstverlening die onvoldoende op maat van de burger is, de grotere afstand tot de burger en het belang van het blijven aanbieden van dienstverlening op verschillende locaties.

Tot slot gaven medewerkers van beide besturen ook aan bezorgd te zijn dat Melle opgeslorpt zou worden door Merelbeke, zoals ook reeds door burgers werd vermeld.

Bezorgdheden om de gevolgen voor het personeel

Medewerkers van beide besturen hebben vragen over de impact die een fusie zou hebben op het personeel. In Merelbeke werd eveneens vermeld dat er schrik is voor veel bijkomend werk en een hogere werkdruk tijdens de eventuele fusieperiode.

Meer draagkracht: ook op organisatieniveau de grote troef

Een fusie betekent voor veel medewerkers een grotere draagkracht: meer mensen, meer ideeën en meer mogelijkheden tot samenwerking. Medewerkers van beide besturen benadrukten evenzeer de toename in financiële draagkracht en personeel, om zo ideeën en verbeteringen op vlak van o.a. communicatie en participatie uit te voeren en over het algemeen een nog betere, professionelere dienstverlening te kunnen aanbieden. Medewerkers uit Merelbeke zien ook een opportuniteit om moeilijke personeelsprofielen aan te trekken en de werkdruk te verlagen.

Toegankelijkheid van de dienstverlening kan evengoed verbeteren

Burgers hebben hun bezorgdheden geuit omtrent de toegankelijkheid van de dienstverlening bij een fusie. Sommige medewerkers hebben hier een andere kijk op, en zien hierin juist opportuniteiten voor verbetering. Door bereikbaarheid van dienstverlening op verschillende locaties en het aanvullen van elkaar op vlak van openingsuren zou de toegankelijkheid kunnen toenemen, aldus medewerkers van beide besturen.

1+1 = ook volgens medewerkers 3

Zoals reeds door burgers werd vermeld, zien ook medewerkers mogelijkheden in het bundelen van de krachten om zo betere diensten en voorzieningen aan te kunnen bieden. Medewerkers wijzen bijvoorbeeld op het delen van expertise of het maken van de afweging wie rond een bepaalde dienst(verlening) de beste werking heeft en kunnen zo op elkaar afstemmen.

3.3.4. Algemene conclusies

De bevindingen die naar voren kwamen uit de medewerkersbevraging waren zeer gelijkaardig aan de bevindingen uit de gespreksavonden met burgers en de burgerbevraging.

3.4 Input gemeenteraadsleden

3.4.1. Inleiding

Er werd voor de geïnteresseerde gemeenteraadsleden een inputmoment georganiseerd. Eén in Merelbeke als agendapunt tijdens de gemeenteraadscommissie en één in Melle tijdens een voorbereidende gemeenteraadsvergadering. Er werd eerst een korte toelichting gegeven omtrent de eerste algemene conclusies uit de BKA, de resultaten van de burgerparticipatie en de stand van zaken van de visienota. Vervolgens werden er open vragen gesteld om input van de gemeenteraadsleden te verzamelen en inzicht te krijgen in enerzijds hun bezorgdheden, en aandachtspunten, en anderzijds in de mogelijkheden die zij zien. Hier werd ook de keuze gemaakt om input te verzamelen op een kwalitatieve manier. Deze keuze werd bewust gemaakt omdat de discussie en stemming tot eventuele fusie met de gemeenteraadsleden uiteraard volgen na de definitieve oplevering van het eindrapport. De kansen, mogelijkheden, uitdagingen en voorwaarden van de andere belanghebbenden zijn input om een geïnformeerde beslissing te kunnen nemen in de gemeenteraad. Vanuit deze optiek worden de elementen hier aangehaald, maar niet meegenomen in de verdere conclusies van het rapport.

In Melle was er een relatief beperkte aanwezigheid, in Merelbeke een ruime aanwezigheid.

3.4.2. Algemene bevindingen

De praktische uitwerking bij eventuele fusie

De gemeenteraadsleden benadrukten de nood om goed na te denken over de praktische

Medewerkers van Melle hadden over het algemeen neutrale (afwachtende) tot licht positieve houding tegenover een eventuele fusie. Bij de medewerkers van Merelbeke heerste voornamelijk een neutrale en positieve houding tegenover een eventuele fusie, maar werd wederom - net zoals bij de burgers - de vraag naar meer informatie over de meerwaarde voor Merelbeke bij een eventuele fusie meermaals gesteld. Medewerkers van beide besturen benadrukten het belang van communicatie omtrent de praktische organisatie en impact voor hen bij een eventuele fusie.

uitwerking indien er een fusie zou komen. Gemeenteraadsleden uit Melle wezen bijvoorbeeld op het belang van het uitwerken van de locaties van de dienstverlening (wat kan centraal en wat kan decentraal), het belang van de naamgeving en het maken van afwegingen betreffende welke dienstverlening nog door het bestuur wordt gedaan, en welke wordt verzelfstandigd of aan private spelers wordt overgelaten. In Merelbeke benoemden gemeenteraadsleden ook de keuze voor dienstverlening, en stelden zij dat het hoogste niveau van dienstverlening hierbij de voorkeur heeft.

Daarnaast wezen zij op de complexiteit van het afstemmen van de afvalintercommunale, zowel in Melle als Merelbeke.

Capaciteit van gemeenteraadsleden

De gemeenteraadsleden uit Merelbeke benadrukten het belang van de capaciteit: zij moeten ook ondersteund worden, zeker als het bestuur groter wordt.

Vraag naar transparantie in het vervolgtraject

Burgers willen volgens de gemeenteraadsleden terugkoppeling krijgen van het participatietraject. Transparantie kan het maatschappelijke debat alleen maar voeden en rijker maken.

Twee belangrijke voorwaarden

De gemeenteraadsleden in Melle stellen expliciet twee belangrijke voorwaarden voor een eventuele fusie: belastingen moeten dalen en de dienstverlening moet erop vooruit gaan. Dit sluit aan bij de wensen die eveneens naar voren kwamen bij de burgers.

4 CONCLUSIE

4.1. SWOT van een eventueel fusiebestuur

Ter inleiding van de conclusie wordt, op vraag van de besturen, een SWOT-analyse toegevoegd aan dit onderzoek. De SWOT-analyse is een methode om sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen te evalueren. De SWOT-analyse bekijkt het standpunt van een eventueel fusiebestuur en combineert de **bestuurskrachtanalyse** met **participatie**.

Sterktes

Financiën en fiscaliteit

- Beide besturen hebben een ruim positieve autofinancieringsmarge;
- Hoog objectief belastingvermogen;
- Mogelijkheid om de belastingen te kunnen laten dalen;
- Uitstekende investeringsgraad, waardoor er zich geen grote inhaalinvesteringen in onder andere infrastructuur en riolering op korte termijn opdringen.

Context

- Beide besturen hebben een gelijkaardige opdracht;
- Beide besturen hebben dezelfde sociaaleconomische sterktes (inkomens, sociale dienstverlening);
- Beide besturen hebben een gelijkaardige ruimtelijke omgeving;
- Zowel Melle als Merelbeke hebben een verstedelijkt en landelijk deel.

Zwaktes

Intercommunales

- De besturen zijn aangesloten bij verschillende afvalintercommunales (Verko en IVM) en samenwerkingsverbanden (Zorgband en Farys); afstemming hier is noodzakelijk en kan complex zijn. Louter de nodige afstemming is een zwakte.

Personeelscapaciteit

- Personeelscapaciteit ligt in beide besturen onder de benchmarks en kan een uitdaging vormen voor wat betreft een fusie-implementatie op korte termijn en bestuurskracht op lange termijn.

Opportunities

Financiën

- Schuldovername als financiële tegemoetkoming (18 miljoen);
- Gezamenlijke investeringen en efficiëntiewinsten.

Personeel

- Bundelen van experten en planning en coördinatietaken centraliseren;
- Back-upmogelijkheid en meer uitwisseling van expertise;
- Nieuw bestuur als aantrekkelijkere werkgever;
- Uitwerken nieuwe RPR⁵.

Dienstverlening

- Betere openingsuren dienstverlening;
- Efficiëntiewinsten en schaalvoordelen;
- Betere continuïteit en verdere professionalisering van de dienstverlening;

Bestuur en politiek

- Sterke positie t.o.v. grootstad Gent;
- Een zwaardere stem bij bovenlokale actoren;
- Inzetten op nieuwe en innovatieve manieren van participatie waardoor kernen ook beter betrokken worden.

Bedreigingen

Dienstverlening

Vermindering van de laagdrempeligheid en toegankelijkheid.

Personeel

Fusie zorgt voor extra druk tijdens de implementatie en vraagt om flexibiliteit.

Personeel

Responsabiliseringsbijdragen OCMW Merelbeke moeten opgevolgd worden.

Bestuur en politiek

Gedeeltelijk verschillende politieke samenstelling in de besturen.

Bestuur en politiek

- Grotere afstand burger - politiek;
- Voldoende aandacht voor deelgemeenten;
- Opslorping van Melle door Merelbeke;
- Verlies van de eigenheid van beide besturen.

Deze opdracht had als doelstelling een onderzoek op te zetten naar de bestuurskracht en bijgevolg de **haalbaarheid en wenselijkheid** van een eventuele fusie tussen de besturen Melle en Merelbeke. **Haalbaarheid** behelst of een fusie technisch uitgevoerd of bereikt kan worden, gegeven de kenmerken (waaronder capaciteit en opdracht) van beide besturen. **Wenselijkheid** duidt op het graag willen dat iets gebeurt, gelet op de voorkeuren en belangen van verschillende doelgroepen. De haalbaarheid en wenselijkheid worden afgetoetst aan zowel cijfermatige, objectieve overwegingen (bestuurskrachtanalyse) als aan eerder gevoelsmatige, subjectieve overwegingen (burgerbevraging en medewerkersbevraging). Deze elementen en conclusies bieden een fundament voor een geïnformeerde, onderbouwde discussie over een fusie.

4.2. Haalbaarheid van een fusie

Uit de individuele en gezamenlijke (fusiesimulatie) bestuurskrachtanalyse kan worden geconcludeerd dat een fusie tussen Melle en Merelbeke haalbaar is.

Gelijkaardig profiel

Beide besturen hebben een zeer gelijkaardig - of naar elkaar toe groeiend - profiel wat betreft de socio-economische, fysieke omgeving en burgergerelateerde indicatoren. Zo hebben de beide besturen inwoners met hoge inkomens en dat resulteert in een hoger objectief belastingvermogen, is er een verminderde opdracht wat betreft de sociale dienstverlening en hebben ze beide een hoge activiteitsgraad. Beide besturen hebben bovendien de afgelopen jaren voldoende geïnvesteerd, waardoor er zich geen grote inhaalinvesteringen in bijvoorbeeld infrastructuur en riolering op korte termijn opdringen. Deze elementen hebben een positieve impact op de bestuurskracht.

Ook financieel, met uitzondering van de schuld per inwoner in Merelbeke, zijn er gelijkenissen. Zo hebben beide qua liquiditeit een ruimere autofinancieringsmarge dan de benchmarks en zijn zo in staat om investeringen te financieren met eigen middelen.

Algemeen staan de beide besturen, in vergelijking met de benchmarks, voor een minder grote opdracht (exogeen en endogeen) en uitdaging. Er is momenteel geen dermate groot onevenwicht in de bestuurskracht bij de beide besturen individueel.

Bovendien is er bij een eventuele fusie marge om de tarieven van bijvoorbeeld de Aanvullende Personenbelasting en Opcentiemen Onroerende Voorheffing, zonder grote impact op de inkomsten, te laten dalen.

Versterking bestuurskracht

Waar de personeelscapaciteit van de besturen scoort onder de benchmarks, zowel in koppen als in VTE's, kan een fusie op middel- tot lange

termijn een versterking van bestuurskracht teweegbrengen. Gelet op het huidige relatief lage aantal personeelsleden, zou het behouden van de huidige schaal op termijn voor een tekort kunnen zorgen. In de medewerkersbevraging wordt het ter beschikking hebben van meer back-ups en ondersteuning het meest aangehaald als opportuniteit van een fusie. Een fusie maakt het mogelijk om experten te bundelen en planning en coördinatietaken te centraliseren. Bovendien kan er een verband zijn dat de verminderde capaciteit, tot gevolg heeft dat geplande investeringen niet voor 100% worden gerealiseerd.

Aandachtspunten rond haalbaarheid

In de analyses komt wel naar voren dat er twee elementen de nodige aandacht verdienen.

1. De schuldratio en schuld per inwoner van Merelbeke is, in vergelijking met de benchmarks, aan de hogere kant. Melle heeft dan weer een uitzonderlijk lage schuldgraad en schuld per inwoner. Een fusie zou de schuld tot onder het niveau van het Vlaams gemiddelde brengen.

2. De meeste samenwerkingsverbanden zijn in Melle en Merelbeke reeds op elkaar afgestemd. Het afvalwater, de afvalintercommunale en de zorgvereniging zijn niet gealigneerd. Stroomlijnen is geen simpele opgave, gelet op het moeten veranderen van bestaande contracten en afspraken. Hogere overheden verwachten deze oefening ook in de toekomst. Een uitgebreide inventariserings- en stroomlijningsoefening zal vereist zijn in geval van fusie.

“Een fusie kan, gelet op de huidige bestuurskracht en de heel gelijkaardige kenmerken van de beide besturen, een hefboom zijn voor extra bestuurskracht in de toekomst.

4.3. Wenselijkheid van een fusie

Bestuurskracht en wenselijkheid

Gelet op uitdagingen waarvoor de besturen komen te staan op de langere termijn (verdere digitale evolutie, stijgende (personeels)kosten, verhoogde pensioenlasten, stijgende investeringskosten, uitdagingen rond klimaat, mobiliteit, vergrijzing,...), kan een fusie op bepaalde gebieden wenselijk zijn om deze uitdagingen met voldoende bestuurskracht (personeel en middelen) het hoofd te bieden. Een fusie heeft op dat vlak potentieel om bestuurskracht te versterken, omwille van onder meer de fusiebonus, efficiëntiewinsten, een betere interne beheersing, een grotere beleids capaciteit, een meer strategische positionering binnen het ruimere streekgebieden, minder afhankelijk zijn van een kleine personeelsbezetting en schaalvoordelen.

Burgers en medewerkers zijn algemeen gezien neutraal tot licht positief over een eventuele fusie.

Burgers

Burgers stonden in zowel de fysieke participatie als de bevraging over het algemeen vrij neutraal tot positief t.o.v. een fusie. Burgers spraken hun bezorgdheden openlijk uit, maar zagen ook de opportuniteiten en meerwaarde voor beide besturen.

Als belangrijkste **bezorgdheden** die een invloed kunnen hebben op de wenselijkheid van een fusie kwam naar voren dat bij Melle de bezorgdheid bestaat dat ze louter opgaan in een groter geheel. Daarnaast kwam, zowel in de fysieke inspraak als bevraging, ook de hogere schuld per inwoner van Merelbeke naar voren.

De daling van het aantal raadsleden bij een fusie kan tot een bezorgdheid leiden over de stem van elke (huidige) deelgemeente in het grotere geheel, en over het risico van een grotere kloof tussen burger en beleid.

Burgers van beide besturen haalden aan dat een fusie de **opportuniteit** biedt om samen sterker te staan. Niet alleen wat betreft de administratieve dienstverlening en efficiënter werken, maar ook op vlak van continuïteit (bv. back-up, geen eenmansdiensten meer) en de uitwisseling van expertise. Een fusie biedt daarnaast de mogelijkheid om een sterkere identiteit te vormen naast centrumstad Gent.

Burgers benadrukten als **voorwaarden** voor een eventuele fusie wel dat onder meer de bereikbaarheid en nabijheid van administratieve

dienstverlening noodzakelijk blijft, en dat het aanbod van andere dienstverlening groter moet worden dan de optelsom.

Daarnaast werd als tweede grote voorwaarde aangehaald dat er blijvend aandacht moet zijn voor deelgemeenten en dorpskernen en participatie van de burgers. Een doordacht beleid van inspraak en participatie is essentieel hiervoor.

Een voorwaarde die tot slot ook vaak werd aangebracht betreft de fiscaliteit. Een fusie zou de belastingen moeten kunnen laten dalen en mag geen belastingverhoging betekenen.

Medewerkers

Medewerkers van Melle hadden over het algemeen een afwachtende tot licht positieve houding tegenover een eventuele fusie. Bij de medewerkers van Merelbeke heerste voornamelijk een neutrale en positieve houding tegenover een eventuele fusie.

Wat de **bezorgdheid** betreft komen vooral het verdwijnen van de kleinschaligheid, het verminderen van de laagdrempeligheid en toegankelijkheid en het als personeelslid opgaan in een te grote organisatie naar voren.

Een fusie resulteert voor veel medewerkers in **kansen** en een grotere draagkracht: meer mensen, meer ideeën en meer mogelijkheden tot samenwerking. Dit betekent over het algemeen een nog betere en professionelere dienstverlening. Medewerkers halen aan dat door de grotere organisatie eventueel de werkdruk kan worden verlaagd en er moeilijkere te werven personeelsprofielen kunnen worden aangetrokken.

Wat betreft de **voorwaarden** komt in Melle duidelijk naar voren dat de medewerkers niet mogen "opgaan" in het grotere geheel van Merelbeke. Medewerkers van beide besturen benadrukten het belang van communicatie omtrent de praktische organisatie en impact voor hen bij een eventuele fusie.

Vervolgstappen

De ontwikkeling van een visie die scherp stelt wat het fusiebestuur wil bereiken en vanuit die doelstelling een antwoord biedt op de vragen en bezorgdheden, is cruciaal om de dialoog verder te zetten en om draagvlak te verwerven rond de impactvolle beslissing om eventueel te fuseren. Deze beslissing wordt best, met het oog op een succesvolle implementatie, zo snel mogelijk genomen.

EY | Building a better working world

EY bestaat om een beter werkende wereld te bouwen, om te helpen langetermijnwaarde te creëren voor cliënten, mensen en de samenleving en om vertrouwen in de kapitaalmarkten op te bouwen.

Dankzij data en technologie bieden diverse EY-teams in meer dan 150 landen advies door middel van vertrouwen en helpen ze cliënten te groeien, transformeren en opereren.

EY-teams stellen betere vragen om nieuwe antwoorden te vinden voor de complexe problemen waarmee onze wereld vandaag wordt geconfronteerd.

De aanduiding EY verwijst naar de wereldwijde organisatie en kan verwijzen naar één of meerdere lidfirma's van Ernst & Young Global Limited, die elk een afzonderlijke rechtspersoon zijn. Ernst & Young Global Limited is een UK company limited by guarantee en verleent zelf geen diensten aan cliënten.

Informatie over hoe EY persoonsgegevens verzamelt en gebruikt en een beschrijving van de rechten die personen hebben onder de wetgeving inzake gegevensbescherming zijn beschikbaar op ey.com/privacy. EY-lidfirma's bieden geen juridische diensten aan waar dit verboden is door de lokale wetgeving.

Voor meer informatie over onze organisatie, kijk op ey.com/be.

© 2023 EY Consulting

Alle rechten voorbehouden.

ey.com/be

