



**MONDEA**

PARTNER VAN STERKE ORGANISATIES



GEMEENSCHAPPELIJKE COMMISSIE 130623



# 01

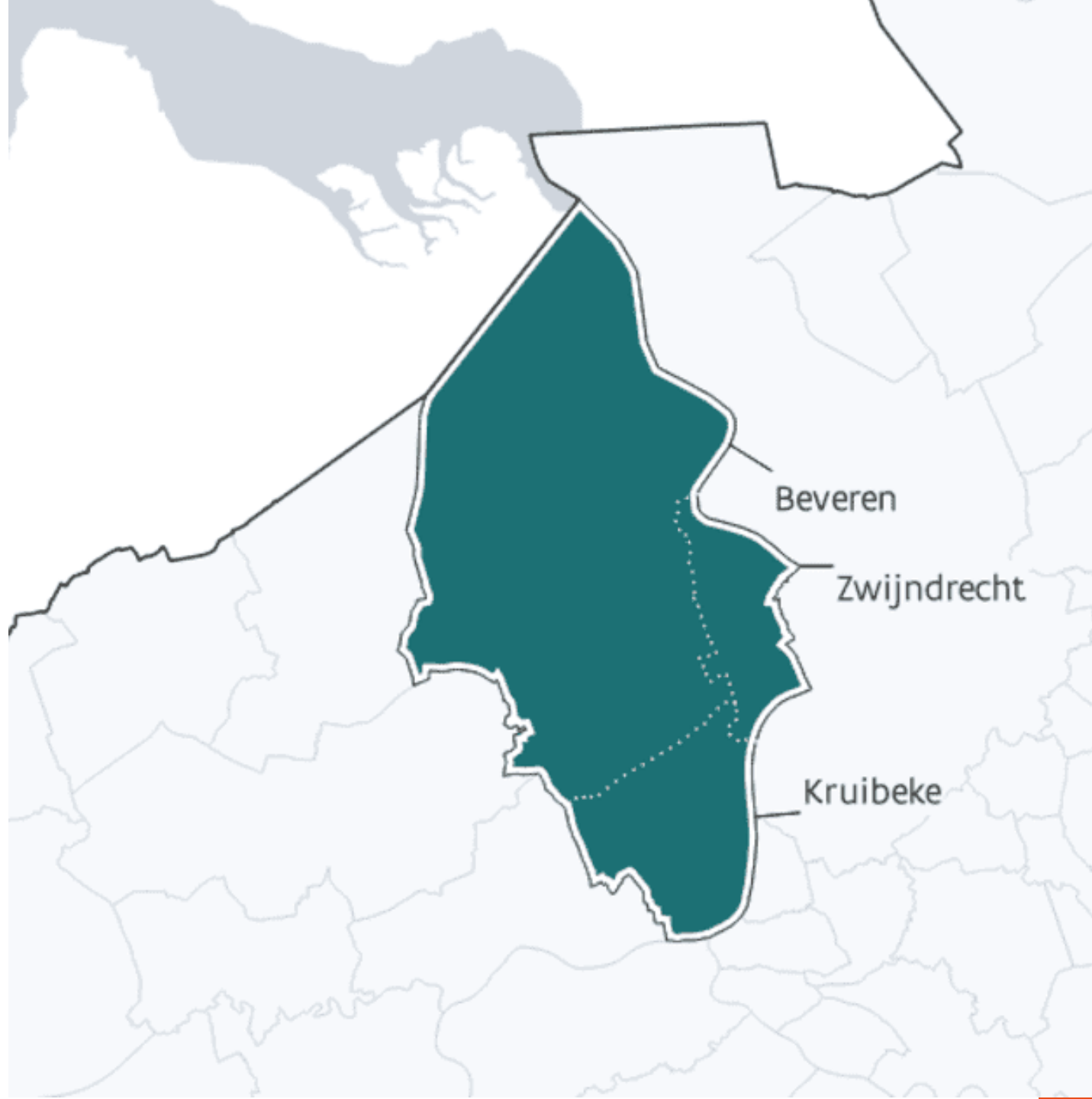
## SITUERING VAN DE OPDRACHT

Context en het Vlaams beleid rond fusies



- Eind oktober '22 gaven Zwijndrecht (19549 inw), Kruibeke (17 052 inw) en Beveren (50 281 inw\*.) het startschot voor een **fusieverkenning** met drie gemeenten.
- De drie gemeenten tellen samen ruim **86.000** inwoners. Dit zou op dit vlak de **derde grootste gemeente in Oost-Vlaanderen** zijn.

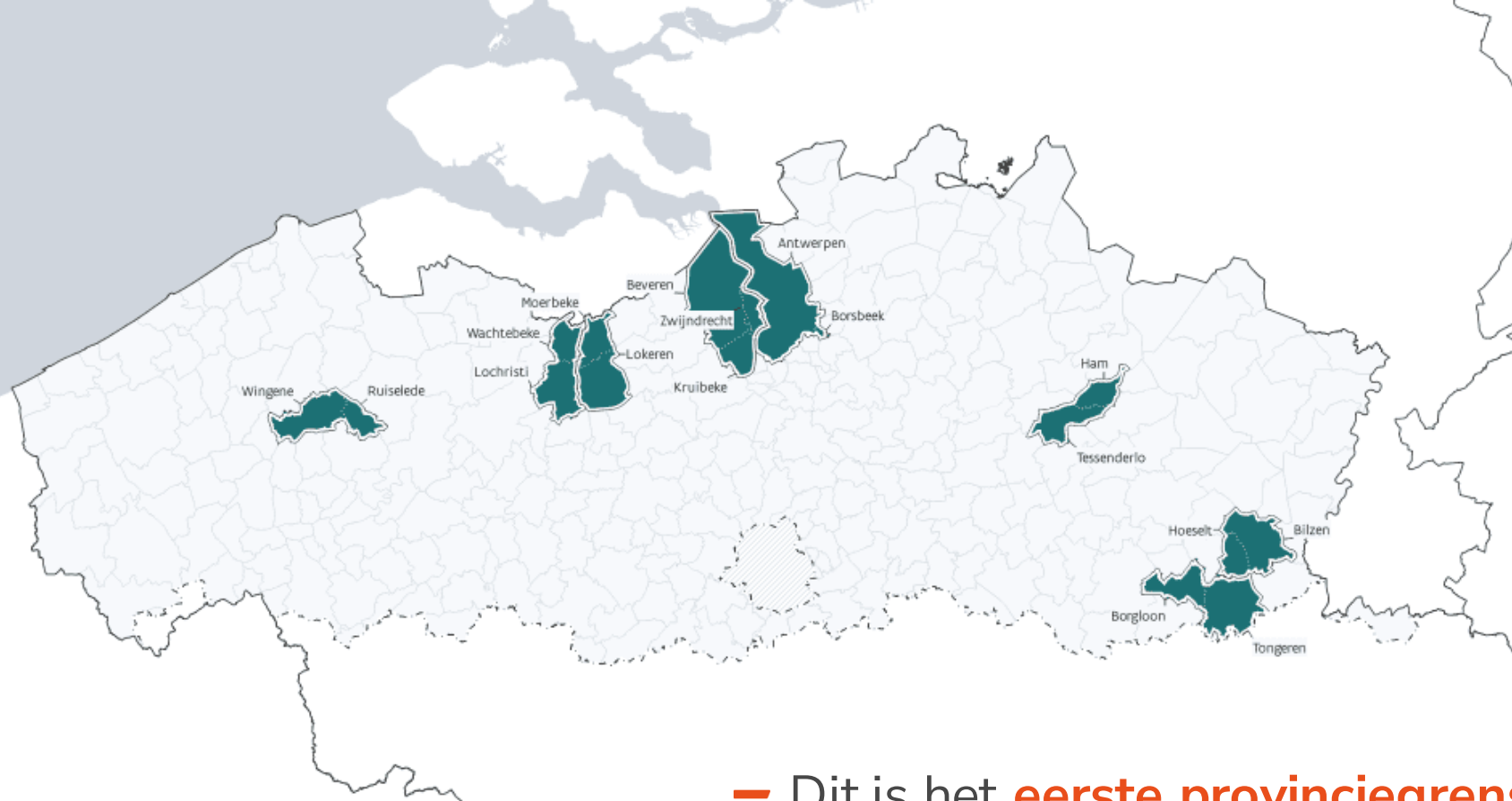
\*bevolkingscijfers 1/1/2023



- Bij een eventuele fusie zou de nieuwe gemeente met dit inwonersaantal kunnen rekenen op de maximale schuldovername van € 500/inwoner.
- Samen zijn er in de verschillende organisaties **meer dan 1000** personeelsleden aan de slag.

## **Transitiemanager moet fusie voorbereiden en verschillen tussen drie gemeenten in kaart brengen**

**BEVEREN/KRUIBEKE/ZWIJNDRECHT** De drie gemeenteraden van Beveren, Kruiseke en Zwijndrecht hebben beslist om een transitiemanager aan te stellen om de fusie voor te bereiden. De voornaamste taak is het oplijsten van alle verschillen tussen de betrokken gemeenten. Als het tot een fusie komt, is er tot eind 2025 tijd om alle verschillen weg te werken.



- Dit is het **eerste provinciegrensoverschrijdende fusietraject** en de zevende principiële beslissing van een fusietraject tijdens deze regeerperiode.
- De drie gemeenten liggen wel in de **referentieregio Waasland**.

— Er is een **bijzondere context rond de politiezone:**

Zwijndrecht is een ééngemeentezone, Beveren behoort tot WANO en Kruibeke vormt samen met Temse een zone.



- De gemeenteraad van Zwijndrecht keurde een **volksraadpleging** goed die zal gehouden worden op **zondag 17 september** 2023. De vraag die voorligt is: “Wenst u dat de gemeente Zwijndrecht fuseert met de gemeenten Beveren en Kruibeke op 1 januari 2025? JA/NEE.”



# 02

AANPAK





## AANPAK

- De **projectgroep** staat in voor de **inventarisering** van de **organisatorische/ambtelijke verschillen** tussen de betrokken gemeenten tegen 1 juni 2023.

### Structuur:

- Stuurgroep
- 3 werkgroepen:
  - IT
  - HRM en organisatie
  - Dienstverlening
- 7 clusters

# 03

## EXTERNE BLIK

**Gemeenten in cijfers: is reeds voorgesteld in  
gemeenschappelijke commissie**



# 04

## INTERNE BLIK



## VRAGEN RAADSLEDEN

- Ik kreeg van enkele raadsleden vooraf vragen. De antwoorden zijn in de ppt verwerkt.
- Op het einde is er nog kans tot vraagstelling.



## DOEL VAN DE WERKING IN CLUSTERS

- **Kennismaken** met elkaars **werkplek** en informatie verzamelen over elkaars **werking**
- Door middel van **ontmoeting** latere samenwerking vergemakkelijken
  - We koppelen het nuttige aan het aangename (ruimte voor een babbel)
- We willen gezamenlijk het **huidig beeld tekenen voor onze cluster/diensten**
- We willen het **personeel betrekken** bij het toekomstverhaal van onze organisatie

- Uiteindelijk doel: inventariseren AS-IS
  - analyse: **troeven, perspectieven, uitdagingen en knelpunten.**
- Los van de fusie: heel leerrijk.
- Hard gewerkt: verder dan sommige andere fusietrajecten, hoewel er minder tijd was.

## 4.1 ALGEMENE CONCLUSIES: LEES DIT ALS VOORBEELDEN, NIET ALS SAMENVATTING/BESLUIT

### Meerwaarden van een mogelijke fusie

- De fusiebonus geeft financiële ruimte.
- Vergroten van de **bestuurskracht**.
- Het personeel kan zich meer **specialiseren**.
- Als 'grotere' speler kan je **meer wegen op het beleid** bij de hogere overheden.

- **Kennis en goede praktijken** uit de ene gemeente, kunnen uitgerold worden in de twee andere gemeenten.
- **Beveren**: toerisme, landbouw, uitgebreid sportaanbod
- **Kruibeke**: outreachend werken, sterk inzetten op maatschappelijke werkers, inclusief vrijetijdsaanbod en speeltheek, STEM-academie, digitaal opvolgen workflow openbaar domein in Kruibeke (tablets)
- **Zwijndrecht**: digitale geletterdheid in bib, inclusief vrijetijdsaanbod en speeltheek, herbestemmingsproject kerk Burcht...



- **Schaalvoordelen** kunnen voor betere prijssetting zorgen bij overheidsopdrachten.
- Een **ruimer aanbod** van dienstverlening.
- **Delen van mensen, materiaal en infrastructuur**, zodat alles efficiënter wordt ingezet.
- **Vermijden van éénpersoonsdiensten**, zodat er back-up is en de dienstverlening gegarandeerd blijft.
- **Uitdagingen vanuit Vlaanderen** en crisissen beter aankunnen door een grotere slagkracht.

- Betere **uitbouw van permanentie** na de openingsuren voor calamiteiten (van gebouwen tot gevaarlijke toestanden).
- Meer **juridische kennis** in de organisatie opbouwen.
- Het **woonbeleid** kan een prominente plaats krijgen binnen de organisatie.
  - Bij Zwijndrecht valt dit onder Welzijn. Er is meer aandacht voor burenbemiddeling, sociale woonbegeleiding en woningcontrole.
  - In Beveren valt 'wonen' onder RO. In Kruibeke onder milieu.

- Uitbouw van een **groter netwerk**: bv. relatiebeheer en aanspreekpunt voor bedrijven.
- Financieel kan men het bestuur nog **beter uitbouwen** op het vlak van bijvoorbeeld:
  - Monitoring
  - GAS
  - Juridische cel
  - Aanstelling van een controleur/expert belastingen
  - Oprichten van een subsidiecel

- Meer mogelijkheden voor het **ontsluiten van het archief** (=publiekswerking).
- Men kan meer inzetten op **zelfevaluaties en interne controle** om de eigen werking te verbeteren.
- Meer inzetten op **digitalisering** (zonder de burgers te vergeten die niet sterk digitaal geletterd zijn) bij de dienstverlening en GIS meer inzetten bij het onderbouwen van de besluitvorming.
- Het thema ‘veiligheid’ meer intern opvolgen: een **integraal veiligheidsbeleid** vanuit de gemeente voeren.
- Uitrol van een **gestroomlijnd meldingbeheersysteem**, dat zorgt dat er controle is op het hele proces van melding tot uitvoering.



- **Efficiënter** inzetten van het **machinepark**. Goede praktijk digitalisering werkopdrachten Kruibeke uitrollen.
- Burgers vinden een nette, propere gemeente belangrijk. Het creëren van een **apart team netheid en reiniging** (zwerfvuil, sluikestort, veegplan, schuilhuisjes, vuilbakjes...) kan een meerwaarde zijn.
- Doordat de mobiliteitsplannen ouder dan vijf jaar zijn, kan men werk maken van één **geïntegreerde visie rond mobiliteit** die de gemeenschappelijke uitdagingen in beeld brengt.

- Gemeenschappelijke uitwerking van **citymarketing** en uitbouw van **extra communicatiekanalen**.
- Beter **inspelen op nieuwe ontwikkelingen**: bv. vanuit Europa komen er vanaf 2024 nieuwe geldstromen rond sociale economie. Nu neemt geen van de drie gemeenten dit echt op.

Op het vlak van  **sociaal huis**  heeft  **elke gemeente zijn sterktes** :

- Tewerkstelling-, senioren, preventief gezondheidsbeleid en eerstelijnspsycholoog, dienst- en organisatie overschrijdende aanpak van kinderarmoede in  **Beveren** .
- Sociaal woonbeleid, uitgebreide buddywerking, schuldhulpverlening, eigen expertisefuncties als jurist, psycholoog, casusregisseur intrafamiliaal geweld en dienstoverschrijdend armoedebeleid in  **Zwijndrecht**
- Diversiteits- en outreachbeleid in  **Kruibeke**

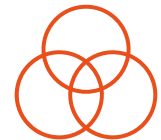
## 4.1 ALGEMENE CONCLUSIES

### Aandachtspunten fusie

- Er zijn  **twee pistes**  om de sterktes te behouden en door te ontwikkelen:



Ofwel legt men de  **lat op het hoogste niveau**  van de drie gemeenten en moet men  **extra investeren**  om binnen dat domein de twee andere gemeenten op te trekken tot dat hoogste niveau.



Ofwel  **differentieert men per kern** . Op basis van een  **gebiedsgerichte analyse**  kan men voor specifieke zaken  **in bepaalde kernen meer investeren**  (bv. kernen met veel mensen in kansarmoede, krijgen meer ondersteuning op het vlak van sociale dienstverlening).

– Ook op het vlak van **centralisatie** moet men de **juiste balans** vinden:



**Centraliseren** kan ervoor zorgen dat werkmethodes sneller op elkaar worden afgestemd, dat er meer overleg is, dat medewerkers vlugger ‘collega’s’ van elkaar worden, dat de interne communicatie vlotter kan verlopen, dat men efficiënter werkt (huisvesting personeel, delen van werkmiddelen...).



Anderzijds zal men ook **decentraal** moeten werken om de afstand tussen de burger en de organisatie niet te groot te maken (burgernabijheid, drempelverlagend, sociaal moeilijke groepen bereiken...) en om de identiteit van dorpen te behouden (gemeenschap vormen). In Beveren gebeurt dit nu via de permanenties. In Bazel, Rupelmonde en Burcht zijn er geen permanentielocaties voor bv burgerzaken.

– Ten slotte geldt dit ook op het vlak van **specialisatie**:



Medewerkers moeten zich kunnen specialiseren, zodat er **voldoende expertise** in huis is.



Anderzijds mag men hier niet te ver in gaan, zodat er **geen nieuwe eenpersoonsdiensten** ontstaan of dat er geen nieuwe ‘verkokering’ ontstaat tussen de verschillende cellen van de organisatie.

## Aandachtspunten/verschillen

- Rekening houden met **cultuurverschillen** tussen de drie gemeenten.
- Veranderingen zorgen soms voor **weerstand**: informatie en communicatie is belangrijk (zowel naar burgers, als naar het personeel).
- Aandacht hebben voor de manier van **samenwerking tussen ambtenaren en politici** (samenwerking MAT-CBS, delegatiebevoegdheden...).
- Door de grotere schaal, aandacht hebben voor een soms **andere rol van politici** in een grotere gemeente.
- **Sturing en management** van dit veranderingsproces.



- **Identiteit van de kernen** behouden en waken over leefbaarheid van de dorpen.
- Zorgen dat naast het ‘reguliere’ werk en het veranderingstraject, ook **genoeg capaciteit is voor projectwerking**. De gemeente mag niet stil vallen.
- Zorgen voor **nabijheid tussen burger en de gemeente**. Het lokale niveau staat het dichtst bij de burger. Bewaken van een laagdrempelige dienstverlening. Een **klantencontactcentrum** als gezicht, stem en pen van het lokaal bestuur. Dit is nu niet uitgebouwd in Kruibeke.
- **Transitiekosten** in de hand houden.
- Een fusie heeft ook invloed op de **hulpverlenings-** en de **politiezone**.

- **Beleidsmatige afstemming en formuleren van ambitieniveau** als dit nu verschillend is: bv. in Beveren gemeentelijke verordeningen, in Zwijndrecht actief grondenbeleid met budgettaire verankering.
- Behoud van de **aparte PFAS-cel** in Zwijndrecht.
- Behoud van **eigenheid van de verschillende deelgemeenten** door af te stemmen op specifieke kenmerken van het deelgebied en de samenstelling van de bevolking (bv. noden sociale dienstverlening kunnen anders liggen in verschillende buurten/kernen).
- Rol bekijken van huidige **AGB-werking in Kruibeke** (zie apart hoofdstuk)
- Duidelijke **visie nodig over participatie** en bv. de werking van de adviesraden. Een grotere gemeente vraagt een andere aanpak om iedereen betrokken te houden.

- Uitbouwen van een **transparante netwerkstructuur** om de verschillende locaties met elkaar op IT-vlak te verbinden. Optimaliseren van de digitale telefonie.
- **Samenwerking met de provincie en stad Antwerpen** is te bekijken: bv. outsourcing crisisbeheer door Zwijndrecht.
- In verschillende diensten zijn er **veel aankomende pensioneringen**.

- Het **rioolbeheer** wordt door Beveren en Zwijndrecht zelf gedaan. In Kruibeke gebeurt dit via Riopact.
- Op het vlak van **mobiliteit** zijn er **grote verschillen**: Zwijndrecht zet zeer sterk in op openbaar vervoer, Beveren heeft zones met betalend parkeren en Kruibeke zit in de vervoersregio (VVR) Waasland. Beveren is daar waarnemer. Beveren en Zwijndrecht in VVR Antwerpen. De Vlaamse Regering zal dit normaal gezien bekijken begin 2024 via het decreet basisbereikbaarheid.

- Er zijn **verschillen in reglementen** (subsidies, belastingen...) die weggewerkt moeten worden.
- Het **Huis van het Kind** valt in de gemeente Kruibeke binnen de cluster Vrije Tijd. Een laagdrempelige werking (ruimer dan kansengroepen) van dit Huis wordt vooropgesteld. Dit kan een goed uitgebouwd kind- en jeugdbeleid ondersteunen, laagdrempelig en nabij.
- Verouderde of nood aan werken in **culturele infrastructuur** Waaigat (Zwijndrecht) en in Kruibeke. Gestart met WG patrimonium om infrastructuur nog meer in beeld te brengen.
- Vlaanderen voorziet onvoldoende middelen om de taak als regisseur op te nemen binnen het **decreet Buitenschoolse kinderopvang (BOA)**. Daarnaast is elke gemeente ook actor in de kinderopvang.

- Zwijndrecht is actiever op het vlak van **woonbeleid**.
- In Zwijndrecht werkt men met een **pre-intake** bij de cliënten om de maatschappelijke assistenten te ontlasten en werkt men **niet met één groot onthaal** op dit vlak.
- Beveren en Kruibeke hebben gemeentelijk onderwijs en een ruim aanbod **DKO**. Beveren heeft een ruim budget i.v.m. **lokaal flankerend onderwijsbeleid**.

# DAARNA GAAN WE DIEPER IN OP DE 7 CLUSTERS

## Elke cluster is een verzameling van diensten

- **Leefomgeving:** RO en stedenbouw, milieu, economie, duurzaamheid, wonen
- **Dienstverlening:** KCC/onthaal, burgerzaken en communicatie.
- **Vrije tijd:** sport, jeugd, cultuur, bib, toerisme, erfgoed en evenementen.
- **Interne zaken:** ict (GIS), personeel, secretariaat, schoonmaak, noodplanning, financiën...
- **Openbaar domein:** openbare werken, mobiliteit, gebouwen en groen
- **Sociaal huis**
- **Onderwijs en kinderopvang** (0-3 j en 3-12j)
  - ➔ **Dit is geen voorafname van een mogelijke fusie:** niet op het vlak van SPOCS (single point of contact = aanspreekpunt), ambassadeurs, noch op het vlak van de indeling van de diensten in clusters.

We nemen er per cluster slechts een aantal zaken uit.



# 05

## CLUSTER LEEFOMGEVING



- **Goede samenwerking milieu - RO** in de drie gemeenten
- In Beveren een dienst linkeroever, dienst landbouw en een team natuurontwikkeling.
- **RUP's** gebeuren vooral in de drie gemeenten extern.
- Het **grondgebied is zeer verschillend**: Zwijndrecht voorstedelijk, Beveren veel industrie, landbouw, haven, dichtbebouwde kern en lintbebouwing.  
Kruibeke veel landbouw, drie afgebakende woonkernen en lintbebouwing.

- Beveren heeft verschillende **gemeentelijke verordeningen**.
- In Zwijndrecht impact **Oosterweel** en **PFAS**.
- Zwijndrecht zeer actief **grondenbeleid** met budgetaire verankering.
- **Economie**: in Zwijndrecht en Beveren centrummanagement. In Beveren sterke inzet op promotie, citymarketing...
- **Wonen**: enkel in Zwijndrecht burenbemiddeling en actief inzetten op sociale woonbegeleiding.

# 06

## INTERNE ZAKEN



## FINANCIEN

- **Opmaak meerjarenplan** gebeurt in nauwe samenwerking tussen administratie en politiek in de drie gemeenten.
- Reeds sterk ingezet op **digitalisering**.
- Sterk vertrouwd met **rapportering en monitoring**, maar behoefte aan verdere optimalisering van monitoringsprocessen.
- Belangrijke **verschillen** in de gevoerde **boekhoudingen**: gemeentescholen, AGB (autonoom gemeentebedrijf), politiezone...

# FINANCIEN

- Geen **GAS**-beleid in Kruibeke.
- Sterke verschillen in **budgethouderschap** (meer in Beveren & Zwijndrecht).
- Afspraken tussen administratie en bestuur i.v.m. **opvolging**  
**beleidsdoelstellingen**: Zwijndrecht jaarlijkse ‘handshake’. Dit is een akkoord tussen de politiek en de administratie welke acties dat jaar haalbaar zijn en waarvan de uitvoering door de administratie gegarandeerd wordt.
- Meerwaarde fusie: **juridische ondersteuning** en oprichten **subsidiecel**.

## ARCHIEF

- **Samenwerking** tussen de diensten archief, erfgoed en cultuur i.k.v. publiekswerking in Beveren. Ad hoc in Kruibeke.
- Grote **verschillen** in **archiefinfrastructuur**.

## ORGANISATIEBEHEERSING

- Meerwaarde: meer inzetten op **zelfevaluaties** en interne controle om de eigen werking nog te verbeteren.



## PERSONEEL

- **Kerntaken, visie en normen** liggen in dezelfde lijn: het nieuwe werken wordt geïmplementeerd, maar wel met andere accenten.
- Elke organisatie heeft zijn **eigen cultuur**.

## POETS

- Gebeurt grotendeels door **eigen personeel**
- **Absenteïsme** is een aandachtspunt.
- In Beveren valt de poetsdienst onder een veel ruimere 'facility-'dienst.

## AANKOPEN

- Software voor **contractbeheer** ontbreekt bij alle drie.
- De 3 besturen hebben een dienst gespecialiseerd in **overheidsopdrachten**.
- In Beveren worden de facturen geïncasseerd volgens het **vierogenprincipe** op de dienst aankopen.

## SECRETARIAAT

- In Beveren en Kruibeke wordt het **BCSD** niet verwerkt door het secretariaat, maar door de dienst welzijn.
- In Kruibeke is er wekelijks voorafgaande **bespreking van de agendapunten** van het CBS op het MAT.

# NOODPLANNING EN INTERNE DIENST PREVENTIE EN WELZIJN

- Op alle drie de gemeenten zijn er **relatief veel risico's** (seveso-bedrijven, snelwegen, wzc's...).
- **Zwijndrecht** sluit hiervoor aan bij BZ Antwerpen.
- Voor de interne dienst kan het een meerwaarde zijn om trachten **meerte doen dan het wettelijk minimum**.

## GIS

- Veel **goed uitgebouwde datasets** in de drie gemeenten, die sterker verankerd kunnen worden bij de **beleidsanalyse**.

# 07

## OPENBAAR DOMEIN



- In Kruibeke en Zwijndrecht werkt men voor groen, wegen en gebouwen vanuit één **locatie**. In Beveren vanuit verschillende locaties.
  - Er is algemeen veel aandacht voor **openbaar groen**. Weinig handhaving.
  - Beveren kweekt zijn eigen planten in het serrecomplex Hof ter Saksen.
- Beveren heeft meer aandacht voor het behalen van **kwaliteitslabels**.

- Beveren en Zwijndrecht zijn eigen **rioolbeheerder**. Kruibeke is Riopactvennoot. De huisaansluitingen gebeuren in Zwijndrecht en Beveren door eigen personeel. In Kruibeke door Riopact.
- Zwijndrecht en Kruibeke staan verder qua **elektrificatie** van het machinepark.
- Zwijndrecht zet zeer sterk in op **openbaar vervoer**.
- Beveren heeft zones betalend **parkeren**, beheerd door een parkeerbedrijf.

# 08

## DIENSTVERLENING



- Beveren zet in op **gedecentraliseerde permanenties** in de deelgemeenten.
- In Kruibeke is er op dezelfde site een **aparte locatie** voor de dienst bevolking en voor de dienst burgerlijke stand.
- In Beveren is er een opening op **zaterdagvoormiddag**. In Kruibeke en Zwijndrecht op **dinsdagavond**.
- In Beveren (en ook wel in Zwijndrecht, behalve voor welzijn) kiest men consequent dat alle eerstelijnscontacten via het klantencontactcentrum (**KCC**) verlopen (stem, gezicht en pen van het lokaal bestuur).
- Beveren zet echt in op **citymarketing**.



# 09

## VRIJE TIJD



# ALGEMEEN

- De drie gemeenten hebben veel aandacht voor een kwaliteitsvol en laagdrempelig **vrijetijdsaanbod**, waarin ze zowel regisseur als actor zijn.
- Er is veel ervaring met **dienstoverschrijdende samenwerking**.
- Meer aandacht voor/ervaring met **inclusieve werking** in Kruibeke en Zwijndrecht.
- Er zijn verschillen in **reglementen** en subsidiereglementen.

# JEUGD

- **Jeugdbewegingen:** In Kruibeke 6 van de 9 in gemeentelijke lokalen. In Beveren en Zwijndrecht zit men niet in een gemeentelijke accommodatie.
- **Jeugthuizen:** 2 van de 3 in gemeentelijke gebouwen in Beveren, 1 in Zwijndrecht, geen in Kruibeke.
- **Tieneraanbod** in Beveren en Zwijndrecht, niet in Kruibeke.
- **Samenwerking met welzijn en jeugd** is in Kruibeke zeer intensief (via Huis van het Kind).
- **Jeugd:** beheer van gemeentelijke infrastructuur: Zwijndrecht jeugdcentrum – Beveren: jeugdcentrum, speelgebouw en jeugdverblijfcentrum. Kruibeke heeft een jeugdhuis, maar dit zit niet in een gemeentelijk gebouw.

## SPORT

- Gratis gebruik **infrastructuur voor jeugdsport** tot 18 jaar in Beveren.
- Zeer sterk uitgebouwde **sportinfrastructuur** in Beveren (topsporthal, indoor atletiekhal, in deelgemeenten...).

## BIBLIOTHEEK

- Bovengemeentelijke samenwerking via **Cultuurtuin Waas**.
- **Filialen in alle deelgemeenten**. Gevangenisbib in Beveren, speeltheek in Zwijndrecht en in Kruibeke.
- Zwijndrecht zet in op **digitale geletterdheid** via de bib, MaakBib... Kruibeke heeft een **STEM-academie**.

## CULTUUR

- **Infrastructuur** Waaigat (Zwijndrecht) is verouderd. Geen volwaardige infra in Kruibeke.
- **UITPAS Reynaert** in Beveren en Zwijndrecht.

## TOERISME

- Vooral in Beveren en ook in Kruibeke. Zwijndrecht heeft niet echt een toeristische werking.
- Publiekswerking rond **erfgoed** in Beveren en Kruibeke.
- **Digitaal evenementenloket** in Beveren en Zwijndrecht.

# 10

## KINDEROPVANG EN ONDERWIJS



- Elke gemeente is **regisseur & actor** in de kinderopvang.
- **Kinderopvang 0 tot 2,5 jaar** (regie en actor): Beveren geeft toelages aan privé-initiatief – Zwijndrecht subsidieert één privaat KDV. De visies rond de lokale verankering van het Lokaal Loket Kinderopvang zijn verschillend.
- **Kinderopvang 2,5 tot 12 jaar** (regie en actor):
  - Uitdaging Vlaams decreet Buitenschoolse Opvang en Activiteiten (BOA) zorgt sowieso voor minder Vlaamse subsidies tijdens de volgende legislatuur.
  - Grote vraag/wachtlIJst in Kruibeke/Zwijndrecht. Geen wachtlijsten in Beveren.

- Regie en actor **onderwijs**: Beveren en Kruibeke zijn regisseur en actor. In (bijna) elke deelgemeente van Beveren en Kruibeke is er een afdeling DKO (niet in Rupelmonde). Budget lokaal flankerend onderwijsbeleid (LFOB) is in Beveren zeer ruim. Zwijndrecht heeft geen ervaring met een onderwijsraad.



# 11

## SOCIAAL HUIS



- Elke deelgemeente heeft een andere **sterkte**:
  - In **Beveren**: tewerkstelling- senioren, preventief gezondheidsbeleid en eerstelijnspsycholoog.
  - In **Zwijndrecht**: sociaal woonbeleid, uitgebreide buddywerking, schuldhulpverlening, eigen expertisefuncties als jurist, psycholoog, casusregisseur intrafamiliaal geweld en dienstoverschrijdend armoedebeleid.
  - In **Kruibeke**: diversiteits- en outreachbeleid.

- Er zit verscheidenheid in het **premiestelsel** van de drie gemeenten.
- Beveren heeft sterk geïnvesteerd in een  **sociaal tewerkstellingsbeleid**.
- Er is een wachtlijst in Beveren en Kruibeke rond de **schuldhulpverlening**.
- In Kruibeke en Beveren is er een **tekort aan maatschappelijk werkers**.
- In Zwijndrecht zet men in op een **pre-intake** (telefonie) met de cliënten om de maatschappelijk assistenten te ontlasten.
- Opbouwwerk via inloophuizen is in de drie gemeenten aanwezig: in Beveren en Zwijndrecht via SAAMO. Kruibeke met eigen personeel.

# 12

## FINANCIELE BLIK



# EXPLOITATIE-UITGAVEN PER INWONER: REKENING 2021

Item	Beveren	Kruikeke	Zwijndrecht
Exploitatie-uitgaven	2.022 (1 668 excl. gesubs. Onderwijs)	1.305	1.563
<b>A. Operationele uitgaven (60/64)</b>	<b>1.952</b>	<b>1.266</b>	<b>1.555</b>
1. Goederen en diensten (60/61)	325	245	382
2. Bezoldigingen en pensioenen (62)	959 (605 excl ond.)	598 (542 excl ond.)	668
3. Toegestane werkingsubsidies (649)	560	322	398
4. Individuele hulpverlening door het OCMW (648)	99	93	100
5. Belastingen en andere operationele uitgaven (640/7)	9	9	8
<b>B. Financiële uitgaven (65)</b>	<b>70</b>	<b>38</b>	<b>8</b>
<b>C. Uitzonderlijke uitgaven (66)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## OPLETTEN MET INTERPRETATIE

- **Goederen en diensten:** Zwijndrecht hoger: aankoop vervoersabonnementen De Lijn, maar ook tussenkomst Ibogem (afvalintercommunale) staat hier op geboekt.
- In Beveren betaalt men ongeveer 2 miljoen voor het **zwembad** (S&R).
- De **brandweerbijdrage** in Beveren: 108 per inwoner, Zwijndrecht 88, Kruibeke 56, maar in Zwijndrecht stijgt dit tot 2025 door de verdeelsleutel. Zwijndrecht en Beveren hebben meer sevesobedrijven en Beveren heeft een kerncentrale.
- **Bijdrage politie** in Zwijndrecht het hoogst, kort gevolgd door Beveren.

# EXPLOITATIE-OPBRENGSTEN PER INWONER: REKENING 2021

Item	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
<b>Exploitatie-ontvangsten</b>	<b>2.550</b>	<b>1555</b>	<b>1.742</b>
<b>A. Operationele ontvangsten (70/74)</b>	<b>2.495</b>	<b>1510</b>	<b>1.705</b>
1. Ontvangsten uit de eigen werking (70)	150	72	153
2. Fiscale ontvangsten en boetes (73)	1.373	824	1.098
2.1 APB	253	393	117
2.2 OOV	641	355	468
2.3 Andere aanvullende belastingen	57	15	16
2.4 Lokale belastingen	435	61	494
2.5 Boetes	2	0	3
3. Werkingssubsidies (740)	915	580	417
3.1 Gemeentefonds	213	252	219
3.2 Fonds open ruimte	13	10	3
3.3 Andere	689	318	196
4. Recuperatie individuele hulpverlening (748)	10	11	29
5. Andere operationele ontvangsten (742/7)	30	24	8
<b>B. Financiële ontvangsten (75)</b>	<b>56</b>	<b>27</b>	<b>36</b>

## INTERPRETATIE

- Ontvangsten eigen werking liggen lager in Kruibeke omdat de **rioleringen** uitbesteed zijn en de saneringsbijdrage door Riopact (Watergroep) wordt opgevraagd– Beveren en Zwijndrecht boeken hier de saneringsbijdrage op.
- **Gemeentefonds**: Zwijndrecht heeft een penalisatie vanuit Vlaanderen. Beveren krijgt minder. De parameters die gebruikt worden staan in Vlaanderen soms ter discussie.



- **2.3 Andere aanvullende belastingen:** in Beveren 20 opcentiemen op de door OVAM geheven milieuheffing. Z en K niet. De gewestelijke milieuheffing is een belasting op o.a. het storten, (mee-)verbranden van afvalstoffen.
- **2.4 Lokale belastingen:** Zwijndrecht vooral op drijfkracht en tanks- vergaarbakken, Beveren op drijfkracht, opslag radioactieve elementen en risicohoudende bedrijven. Kruibeke niet.

## EERSTE VASTSTELLINGEN

- In Zwijndrecht is een jaarlijks krediet van 230.000 euro voorzien voor **ontwikkelingshulp**. In Beveren bedraagt dit ongeveer 73.000 euro en in Kruibeke is er geen regulier krediet (enkel in geval van noodhulp).
- In Beveren zet men sterk in op **activeringsbeleid**. Voor trajectbegeleiding doen ze beroep op Groep INTRO (project werklift) en daarnaast hebben ze een grote groep Art.60's aan het werk.
- In Kruibeke heeft men met 45 opvangplaatsen **LOI** wel een heel uitgebreid pakket
- In Beveren worden meer middelen ingezet voor **sport** (toelage S&R, topsportfonds, ondersteuning sportverenigingen)

- In Beveren zijn er meer uitgaven (zowel goederen en diensten als personeelsuitgaven) m.b.t. **toerisme** en erfgoed. In Zwijndrecht is dit zeer beperkt. In Kruibeke springen de personeelsuitgaven eruit voor toerisme en kasteel Wissekerke.
- In Beveren heeft men veel **scholen**. Ondersteuning die Beveren aan eigen gemeentescholen geeft, dient men ook te geven aan de andere scholen als dit past binnen het flankerend onderwijsbeleid.
- In Zwijndrecht geeft men zijn inwoners een gratis **lijnabonnement** tot de leeftijd van 25 jaar. Aan 25 tot 65-jarigen verkoopt men abo aan een voordelig tarief: kostprijs: ongeveer 900.000 euro.

# 13

## INTERGEMEENTELIJKE SAMENWERKINGSVERBANDEN



- We maakten een lijst met de IGS'en
- In het kader van de regiovorming bekeek VVSG het aantal gemeenschappelijke samenwerkingsverbanden per gemeente. Als je deze lijst vergelijkt dan hebben Beveren, Kruibeke en Zwijndrecht **61,9% gedeelde samenwerkingsverbanden.**
- **Beveren** werkt vooral samen met Kruibeke en Sint-Gillis-Waas. Daarna volgen Zwijndrecht, Sint-Niklaas en Temse.
- **Kruibeke** werkt vooral samen met Beveren en Temse en daarna met Zwijndrecht.
- **Zwijndrecht** werkt vooral samen met Beveren en Kruibeke en daarna met Antwerpen, Hemiksem, Schelle en Bornem.

# 14

ICT



# GELIJKENISSEN

Inventaris is gemaakt met de software

- 3 diensten met vrij **vlakke structuur**
- Onvoldoende tijd voor **nazorg** projecten
- **Kerntaken, visie en normen** liggen in dezelfde lijn
- **Tijdsdruk**, veelheid aan projecten

- Digitalisering, cyber security
- Mogelijkheid **tijd- en plaatsonafhankelijk werken**
- Worden vaak **te laat betrokken** bij projecten met een ICT-luik  
(projectmatig werken)
- Inzetten op meer **zelfredzaamheid medewerkers**
- Maximaal ontzorgen d.m.v. **SAAS (Software as a Service)**



# VERSCHILLEN

- **Digitale verkiezingen** (Z, K) met werklast ICT
- Uitbesteding managen **serverpark** (B)
- **Mid-office werking** uitschrijven van processen in green valley of topdesk (B)

# 15

## HOE WORDT DE DIENSTVERLENING GEORGANISEERD



## APARTE WERKGROEP

- In het rapport vind je een vergelijking van **werking, kaders en strategische principes**.

# 16

## HRM EN ORGANISATIE



## VERGELIJKING

- In het rapport vind je een vergelijking op het vlak van:
  - de strategische doelstellingen
  - HR data (personeelsbestand, dienst personeel, ziektecijfers, telewerk en tijdsregistratie...

# 17

## JURIDISCHE ZAKEN



## TWEE ONDERDELEN

- Oplijsting juridische geschillen.
- Uitleg over AGB.

# 18

## VERVOLGTRAJECT





- Tot **1 oktober 2023** gaan de clusters en werkgroepen verder aan de slag met een **actielijst**. Ze bekijken uit de actielijst (gebaseerd op het draaiboek fusies van het Agentschap Binnenlands Bestuur) welke acties nu al best worden uitgewerkt.
- De **selectie** van de acties doen ze op basis van volgende **criteria**:
  - Wat kan er al gebeuren, los van de **politieke context**?
  - Welke acties geven geen verschillend resultaat als het om een fusie gaat tussen **twee of drie partners**.
  - Wat is er **echt nodig** om met een eventuele nieuwe gemeente van start te kunnen gaan?
  - Wat is wettelijk **verplicht** (=moeten) – wat is een mooie **opportuniteit** (=willen) – wat is **niet urgent** (= kunnen)?

# Vragen?



# MONDEA

PARTNER VAN STERKE ORGANISATIES

## CONTACT

Tony Vermeire

[tony.vermeire@mondea.be](mailto:tony.vermeire@mondea.be)

Jozef II straat 40 bus 1

1000 Brussel

[www.mon-dea.be](http://www.mon-dea.be)

IDEA  
GROUP



**SAMEN**



**VERANDERING**



**WAARMAKEN**

