



## Inventarisatiefase Beveren-Kruibeke-Zwijndrecht

Verlag 31 mei 2023

---

Dit document werd opgesteld door:

Dhr. Tony Vermeire

Jozef II straat 40, bus 1  
1000 Brussel  
T. +32 2 282 17 10  
F. +32 2 282 17 15

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

## Inhoudstafel verslag

<b>Inhoudstafel verslag</b> .....	<b>2</b>
<b>01 Situering van de opdracht binnen het Vlaamse beleidskader lokale besturen</b> .....	<b>6</b>
1.1 Het beleid van de Vlaamse Regering i.v.m. fusies .....	7
1.1.1 Vlaanderen pleit voor vrijwillige fusies .....	7
1.1.2 Stimuleringsbeleid Vlaanderen .....	7
1.2 Een grotere bestuurskracht is het doel .....	8
1.3 De opdracht vanuit de drie gemeenteraden .....	11
<b>02 Beschrijving van de aanpak</b> .....	<b>12</b>
2.1 De tijdslijn .....	12
2.2 Drie werkgroepen .....	13
2.3 Zeven clusters .....	13
<b>03 Externe blik naar Beveren, Kruibeke, Zwijndrecht</b> .....	<b>14</b>
3.1 Leefomgeving .....	14
3.1.1 Bevolkingsdichtheid .....	14
3.1.2 Bevolkingsdichtheid .....	15
3.1.3 Ruimtegebruik .....	15
3.1.4 Wonen .....	16
3.1.5 Lokale economie .....	17
3.1.6 SDG-scores .....	18
3.2 Dienstverlening (KCC/onthaal, burgerzaken en communicatie) .....	20
3.2.1 Demografie (ook bij onderwijs en kinderopvang opgenomen) .....	20
3.2.2 Onderwijs - pendelsaldo's .....	21
3.2.3 KCC/onthaal & burgerzaken .....	21
3.2.4 Communicatie .....	22
3.3 Vrije tijd .....	23
3.3.1 Sport .....	23
3.3.2 Jeugd .....	24
3.3.3 Cultuur .....	25
3.3.4 Bibliotheken .....	26
3.3.5 Toerisme .....	27
3.3.6 Erfgoed en evenementen .....	27
3.4 Openbaar domein .....	28
3.4.1 Groen .....	28
3.4.2 Openbare werken en mobiliteit .....	28
3.5 Sociaal huis .....	29
3.5.1 Werkpendel inkomen (2019): Beveren .....	31
3.6 Onderwijs en kinderopvang .....	34

3.6.1	Onderwijs.....	34
<b>04</b>	<b>Interne blik.....</b>	<b>43</b>
4.1	Algemene conclusies.....	43
4.1.1	Meerwaarde van een mogelijke fusie.....	43
4.1.2	Aandachtspunten bij een mogelijke fusie.....	45
<b>05</b>	<b>Cluster leefomgeving.....</b>	<b>48</b>
5.1	Algemene conclusies over de cluster leefomgeving.....	48
5.2	Dienst ruimtelijke ordening.....	50
5.3	Dienst milieu/duurzaamheid.....	53
5.4	Dienst economie.....	55
5.5	Dienst wonen.....	57
<b>06</b>	<b>Cluster interne zaken.....</b>	<b>58</b>
6.1	Dienst financiën.....	58
6.2	Dienst archief.....	60
6.3	Dienst organisatiebeheersing.....	63
6.4	Dienst personeel.....	66
6.5	Dienst poets.....	69
6.6	Dienst aankopen.....	71
6.7	Dienst secretariaat.....	74
6.8	Dienst GIS.....	76
6.9	Dienst ICT-MID-office.....	78
6.10	Dienst noodplanning.....	80
6.11	Interne dienst preventie en welzijn (IDPW) binnen cluster INTERNE ZAKEN.....	82
6.12	Gebruikte afkortingen.....	83
<b>07</b>	<b>Cluster openbaar domein.....</b>	<b>84</b>
7.1	Over de hele cluster.....	84
7.2	Dienst groen.....	85
7.3	Dienst wegen.....	87
7.4	Dienst gebouwen.....	91
7.5	Dienst mobiliteit.....	92
<b>08</b>	<b>Cluster dienstverlening.....</b>	<b>94</b>
8.1	Dienst Burgerzaken.....	94
8.1.1	Gelijkenissen.....	94
8.1.2	Verschillen.....	94
8.1.3	Meerwaarden eventuele fusie.....	97

8.1.4	Aandachtspunten .....	98
<b>8.2</b>	<b>ANALYSE DIENST KCC.....</b>	<b>98</b>
8.2.1	Gelijkenissen.....	98
8.2.2	Verschillen.....	99
8.2.3	Meerwaarde eventuele fusie.....	103
8.2.4	Aandachtspunten .....	103
<b>8.3</b>	<b>ANALYSE DIENST COMMUNICATIE .....</b>	<b>103</b>
8.3.1	Gelijkenissen.....	103
8.3.2	Verschillen.....	104
8.3.3	Meerwaarde eventuele fusie.....	107
8.3.4	Aandachtspunten .....	107
<b>09</b>	<b>Cluster vrije tijd .....</b>	<b>107</b>
9.1	Algemene bevindingen cluster vrije tijd .....	107
9.2	Jeugddienst.....	109
9.3	Sportdienst.....	110
9.4	Bibliotheek.....	112
9.5	Cultuurcentrum/cultuurprogrammatie.....	113
9.6	Cultuurbeleid .....	115
9.7	Toerisme* .....	116
9.8	Erfgoedwerking.....	117
9.9	Evenementen .....	118
<b>010</b>	<b>Cluster kinderopvang en onderwijs .....</b>	<b>119</b>
10.1	REGIE EN ACTOR KINDEROPVANG 0 tot 2.5 jaar .....	120
10.2	REGIE EN ACTOR KINDEROPVANG 2.5 tot 12 JAAR .....	123
10.3	REGIE EN ACTOR ONDERWIJS .....	126
<b>011</b>	<b>Cluster sociaal huis .....</b>	<b>128</b>
11.1	Algemene blik op de cluster.....	128
11.2	Huis van het kind .....	129
11.3	Sociaal beleid.....	130
11.4	Sociaal woonbeleid .....	133
11.5	Sociale dienstverlening .....	134
<b>012</b>	<b>Financiële blik .....</b>	<b>137</b>
12.1	Exploitatie-uitgaven en -ontvangsten .....	137
12.1.1	Exploitatie-uitgaven per inwoner: (cijfers op basis van de rekening 2021) .....	137
12.1.2	Exploitatie-opbrengsten per inwoner: (cijfers uit de rekening 2021) .....	138
12.2	Vergelijking belastingen (cijfers uit de rekening 2021) .....	142

12.3	Algemene vergelijking financiën .....	143
<b>013</b>	<b>Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.....</b>	<b>144</b>
13.1	Oplijsting intergemeentelijke samenwerkingsverbanden .....	144
13.2	Gemeenschappelijke samenwerkingsverbanden.....	147
<b>014</b>	<b>ICT.....</b>	<b>150</b>
14.1	Inventarisatie software.....	150
14.2	SWOT .....	153
<b>015</b>	<b>Analyse hoe de huidige dienstverlening is georganiseerd.....</b>	<b>154</b>
15.1	Werkbezoek .....	154
15.2	Huidige kaders van dienstverlening .....	157
<b>016</b>	<b>HRM en organisatie .....</b>	<b>159</b>
16.1	Analyse.....	159
16.1.1	HR Missie, visie en strategische doelstellingen .....	159
16.1.2	HR Data .....	160
16.1.3	Personeelsbestand .....	160
16.1.4	Dienst Personeel.....	163
16.1.5	HR Beleid.....	167
16.1.6	Rol van HR in de organisatie.....	171
16.2	HR Focus .....	173
16.2.1	HR focus tijdens de fusie .....	173
16.2.2	Kernuitdagingen en doelstellingen.....	174
16.2.3	HR focus na de fusie – voor de fusieorganisatie .....	176
16.3	Synthese.....	178
16.3.1	Gelijkenissen en verschillen .....	178
16.3.2	Fusie: uitdagingen en voordelen.....	179
<b>017</b>	<b>Juridische zaken .....</b>	<b>181</b>
17.1	Juridische geschillen .....	181
17.1.1	Beveren.....	181
17.1.2	Kruibeke.....	182
17.1.3	Zwijndrecht .....	183
17.2	Autonoom gemeentebedrijf (AGB).....	184
17.2.1	Wat is een autonoom gemeentebedrijf. ....	184
17.2.2	Autonoom gemeentebedrijf in het kader van de fusie.....	184
17.2.3	Waarom werd een autonoom gemeentebedrijf opgericht?.....	185
17.2.4	Onzekere toekomst.....	187
<b>018</b>	<b>Vervoltraject .....</b>	<b>188</b>
<b>019</b>	<b>Bijlagen.....</b>	<b>188</b>

## 01 Situering van de opdracht binnen het Vlaamse beleidskader lokale besturen

Eind oktober '22 gaven Zwijndrecht (19 549 inw), Kruibeke (17 052 inw) en Beveren (50 281 inw.)<sup>1</sup> het startschot voor een fusieverkenning met drie gemeenten.

De drie gemeenten tellen samen ruim 85.000 inwoners. Dit zou op basis van inwonersaantal de derde grootste gemeente in Oost-Vlaanderen zijn.

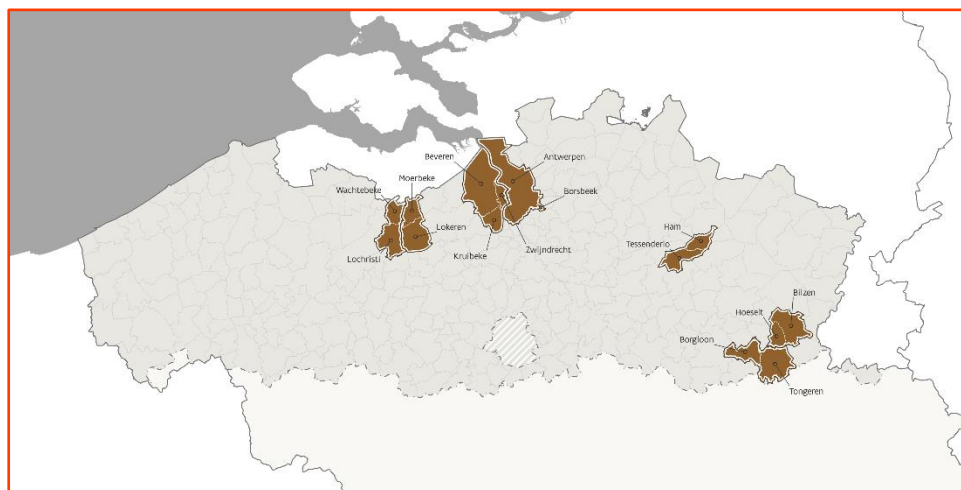
Bij een eventuele fusie zou de nieuwe gemeente met dit inwonersaantal kunnen rekenen op de maximale schuldovername van € 500/inwoner.

Samen zijn er in de verschillende organisaties meer dan 1000 personeelsleden aan de slag.

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.



Bron: Agentschap Binnenlands Bestuur

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.”

<sup>1</sup> Bevolkingscijfers 1 januari 2023

## 1.1 Het beleid van de Vlaamse Regering i.v.m. fusies

### 1.1.1 Vlaanderen pleit voor vrijwillige fusies

De vorige Vlaamse Regering (2014-2019) gaf de aanzet tot schaaloptimalisatie. Op 1 januari 2019 zagen zeven nieuwe fusiegemeenten het levenslicht. Zij doorbraken het taboe waardoor de eigen bestuurskracht opnieuw ter discussie staat in veel gemeentehuizen.

De Vlaamse overheid leerde veel bij van de fuserende gemeenten. Het Vlaamse Regeerakkoord 2019-2024 kiest duidelijk voor vrijwillige fusies omdat de lokale besturen zelf doordrongen moeten zijn van de noodzaak om hun bestuurskracht te versterken. Ze zijn zelf het beste geplaatst om in te schatten hoe dat moet gebeuren.

Daarom stimuleert de Vlaamse Regering zoveel mogelijk gemeenten om te fuseren. Ze ondersteunt de gemeentebesturen die de beslissing nemen en begeleidt hen bij de implementatie ervan.

### 1.1.2 Stimuleringsbeleid Vlaanderen

De Vlaamse Regering neemt verschillende maatregelen om zo veel mogelijk steden en gemeenten te stimuleren een fusie te onderzoeken.

#### 1.1.2.1 Tijdelijke verhoging van het aantal uitvoerende politieke mandatarissen

Fusiegemeenten worden in de eerste jaren na de samenvoeging geconfronteerd met bestuurlijke uitdagingen van allerlei aard die een 'gewone' gemeente niet heeft. De nieuwe gemeente zal in de bestuursperiode 2025-2030 2 schepenen meer kunnen bevatten dan waar de nieuwe gemeente voorafgaand aan de fusie in principe recht op zou hebben. In de daaropvolgende bestuursperiode 2030-2035 nog één schepen extra.

#### 1.1.2.2 Schuldovername

De Vlaamse Regering biedt een financieel ondersteuningspakket aan voor fusieoperaties die een bepaalde minimale schaalgrootte bereiken en ingaan vanaf de nieuwe lokale bestuursperiode in 2025. De schuldovername wordt gedifferentieerd op basis van de grootte van de nieuwe fusiegemeente.

- Tussen 20.000 en 25.000: € 200/inwoner
- Tussen 25.000 en 30.000: € 300/inwoner
- Tussen 30.000 en 35.000: € 400/inwoner
- Boven 35.000: € 500/inwoner

De fusiebonus bedraagt maximaal 50 miljoen euro per fusieoperatie.

#### 1.1.2.3 Garantieregeling

De bestaande garantieregeling voor het gemeentefonds en het investeringsfonds blijft bestaan waardoor de nieuwe fusiegemeente, nooit minder ontvangt dan de som van de afzonderlijke lokale besturen. Ook voor het open ruimte fonds wordt een gelijkaardige garantieregeling uitgewerkt. Daarbij zullen centrumsteden die een fusie aangaan met een gemeente in de rand, het aandeel van die gemeente in het open ruimte fonds kunnen behouden.

#### **1.1.2.4 Optimalisatie organiek kader**

Het decreet over het lokaal bestuur (DLB) bevat het organiek kader voor de vrijwillige samenvoeging van gemeenten. Titel 8 van dit decreet bepaalt de krachtlijnen waarbinnen fusies plaatsvinden. Bij de vorige fusies is gebleken dat het organiek kader in het DLB op een aantal punten geoptimaliseerd kan worden. Daarbij worden een aantal wijzigingen doorgevoerd die de vrijheidsgraden voor de besturen vergroten en interpretatieproblemen wegwerken.

### **1.2 Een grotere bestuurskracht is het doel**

De huidige Vlaamse Regering stimuleert vrijwillige fusies. Fusies zijn echter een middel. Het doel is een grotere bestuurskracht van de gemeentebesturen.

#### **1.2.1.1 Vlaanderen brengt meer en meer bevoegdheden naar de lokale overheden**

Lokale overheden staan voor tal van nieuwe maatschappelijke uitdagingen. Als bestuur dat het dichtst bij de burger staat krijgen ze ook steeds meer bevoegdheden toebedeeld. Sommige lokale besturen hebben minder slagkracht om die uitdagingen aan te gaan. De ene gemeente heeft een grotere bestuurskracht dan de andere.

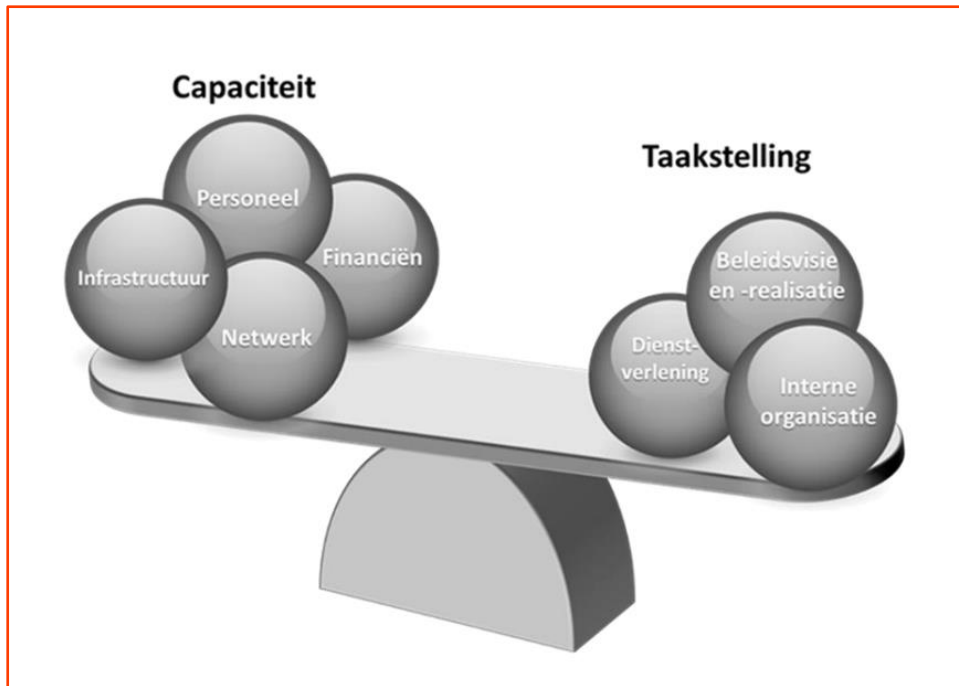
#### **1.2.1.2 Wat is bestuurskracht?**

Bestuurskracht is een complex fenomeen dat niet altijd eenvoudigweg is af te lijnen.

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

Maar finaal komt het neer op één simpele vraag: beschikken we als bestuur over de capaciteit (op het vlak van financiën, personeel, ICT, ...) om te voldoen aan onze opdrachten?





*Figuur: bestuurskracht*

Die centrale vraag kunnen lokale besturen verder verfijnen met een aantal mogelijke deelvragen:

- Beperkt het beleid zich tot de rechtstreekse dienstverlening of is er ook ruimte voor een meer strategisch en (cijfermatig) onderbouwd beleid?
- Levert het aangaan van meer samenwerkingsverbanden of het aangaan van een fusie schaalvoordelen voor de dienstverlening op?
- Hoe kan de bestuurlijke kwetsbaarheid verminderd worden, bijvoorbeeld door het beperken van het aantal eenmansdiensten?
- Hoe kan je de afhankelijkheid van externe expertise en capaciteit verminderen?
- Hoe gaan we om met de regierol van de gemeente in diverse beleidssectoren?
- Hoe kan je de financiële draagkracht versterken?
- Hoe kan je de lokale democratie versterken, zowel op het vlak van participatie als representatie?

### 1.2.1.3 Vooruitkijken

Belangrijk hierbij is om dit niet alleen af te toetsen op de toestand van vandaag. We beoordelen de taakstelling van het lokaal bestuur toekomstgericht, vanuit bestuurlijke en maatschappelijke trends die op de besturen afkomen. Sterke lokale besturen zijn besturen die de trends niet alleen 'moeten ondergaan', maar erop inspelen en de regie weten te houden. Ze doen dat vanuit een gezonde financiële basis, ze gaan partnerschappen aan en maken gebruik van de mogelijkheden van ICT en technologie.

Er zijn trends die buiten de organisatie liggen. Hoe gaan de gemeentebesturen bv. om met de verdere decentralisatie van de 'hogere' overheden? Eind 2022 leverde de commissie decentralisatie een rapport af aan de Vlaamse Regering. Die weerhield 53 decentralisatievoorstellen voor de volgende legislaturen. Dit zal nog meer verantwoordelijkheden leggen bij de lokale overheid.

Ook de maatschappij verandert in de toekomst:



Maar er is niet alleen de externe druk van andere overheden. Soms botst een gemeentebestuur op zijn of haar eigen limieten. Welke ambitie heeft het gemeentebestuur in bepaalde beleidsdomeinen, die ze nu niet kan verwezenlijken? Wat zijn bovenlokale uitdagingen die men als gemeentebestuur niet alleen kan aanpakken?

Met dit in het achterhoofd zien we dat gemeentebesturen kiezen om nauwer samen te werken. Dit kan gaan van meer intergemeentelijk samenwerken tot een vrijwillige fusie.

Een **intergemeentelijke samenwerking** kan hiervoor een antwoord zijn. Ook dit botst soms op zijn limieten.

- Wie stuurt dit aan? Wie is er gemandateerd en heeft men zicht op de beslissingen die men neemt in de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden?
- Wie controleert dit democratisch?
- Welke impact hebben we als gemeentebestuur op zo'n samenwerkingsverband?
- Wat als we tegengestelde belangen hebben tussen verschillende gemeentebesturen?
- Wat met de versnippering: een gemeentebestuur werkt in heel veel verschillende samenwerkingsverbanden samen.
- Sluiten de acties van de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden aan bij het meerjarenplan en het beleid van het gemeentebestuur?

Anderen kiezen voor **een vrijwillige fusie** waarbij de aansturing duidelijk is: er is één managementteam, één college van burgemeester en schepenen en één gemeenteraad. Een fusie vraagt inspanningen om het tot een succesverhaal te maken. Daarom zullen we in het rapport naast de meerwaarden van een fusie, ook aandachtspunten meegeven.

### 1.3 De opdracht vanuit de drie gemeenteraden

Het is in deze context dat de gemeenteraden van Beveren, Kruibeke en Zwijndrecht een opdracht goedkeurden.

De opdracht bestaat uit het coördineren, ondersteunen en begeleiden van de projectgroep met het oog op de eventuele goedkeuring van het gezamenlijk voorstel tot samenvoeging (= definitieve samenvoegingsbeslissing), welke door de gemeenteraden moet worden genomen uiterlijk op 31 december 2023.

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

De transitie-manager staat parallel of daarna in voor het opstellen van ontwerpvoorstellen om tot een harmonisatie tussen de gemeenten te komen. Deze ontwerpvoorstellen moeten afgerond zijn tegen 1 november 2023, met het oog op de gemeenteraden van november en desnoods december.

De projectgroep zorgt voor een inhoudelijke rapportering van de voortgang van de uitwerking van de samenvoeging, en dit op periodieke basis, met bijzondere aandacht voor de terugkoppeling hiervan aan zowel de schepencolleges<sup>2</sup> als de gemeenteraden.

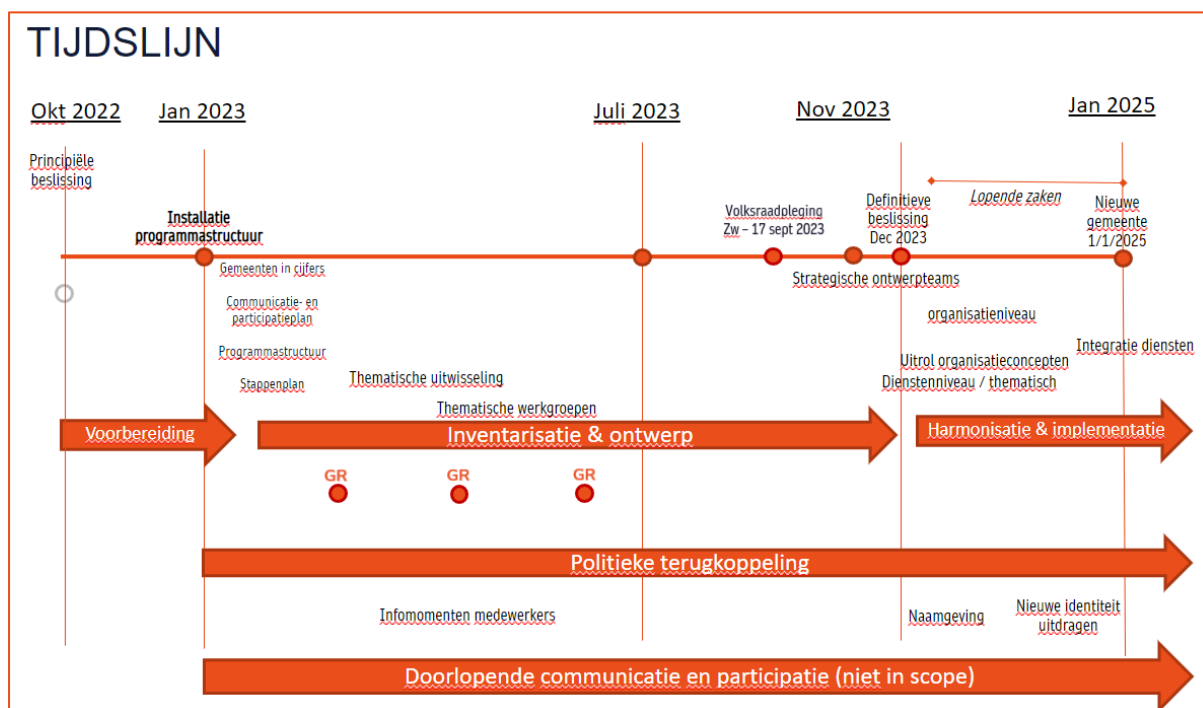
Einde opdracht: 31 december 2023

---

<sup>2</sup> Voor de leesbaarheid bedoelen we met 'college/gemeenteraad' telkens ook 'het vast bureau/raad voor maatschappelijk welzijn'.

## 02 Beschrijving van de aanpak

### 2.1 De tijdslijn



Vanuit de algemene tijdslijn (zie figuur hierboven), werkten we een eerste deelfase uit. De gemeenteraad vroeg om die op te leveren voor 1 juni 2023.



Tijdens deze inventarisatiefase werkten we met een centrale stuurgroep (de drie algemeen directeurs en van elke gemeente een beleidsondersteuner, aangevuld met de transitimanagers). Deze stuurgroep coördineerde de werkzaamheden.

## 2.2 Drie werkgroepen

Daarnaast waren er drie werkgroepen:

- ICT
- HRM
- Organisatie- & dienstverleningsmodel

**Doel:** inventariseren van gelijkenissen en verschillen op het vlak van ICT, HRM, dienstverleningsmodel en organisatiemodel. Het resultaat van hun werk vindt u onder de verschillende hoofdstukken met de titel van de werkgroep.

## 2.3 Zeven clusters

Ten slotte werkte men in **zeven clusters**. Deze clusters bevatten een aantal diensten. In elke cluster was er een vertegenwoordiging van elke gemeente.

- 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, personeel, secretariaat, facility/schoonmaak, noodplanning, financiën...
- Openbaar domein: openbare werken, gebouwen, mobiliteit en groen
- Sociaal huis
- Onderwijs en kinderopvang

### Doelen:

- Kennismaken met elkaars werkplek en informatie verzamelen over elkaars werking.
- Door elkaar te ontmoeten willen we de eventuele latere samenwerking vergemakkelijken.
- We willen gezamenlijk het huidig beeld tekenen voor onze cluster/diensten.
- We willen het personeel betrekken bij het toekomstverhaal van de organisaties.
- We koppelen het nuttige aan het aangename (ruimte voor een babbel).
- Uiteindelijk doel: inventariseren AS-IS: analyse troeven-perspectieven-uitdagingen en knelpunten. Dit als input voor de latere kompasnota.

Het resultaat van het werk van de verschillende clusters vindt u onder de hoofdstukken van de desbetreffende cluster. Men kwam telkens tot gelijkenissen en verschillen per dienst, een aantal meerwaarden van de fusie en een aantal aandachtspunten.

We geven nog mee dat veel personeelsleden aangaven dat dit overleg voor hen heel leerrijk was. Via intervisie tussen de diensten van de drie gemeenten leerde men van elkaar. Deze informatie is sowieso bruikbaar voor de opmaak van de omgevingsanalyse die elke gemeente moet maken.

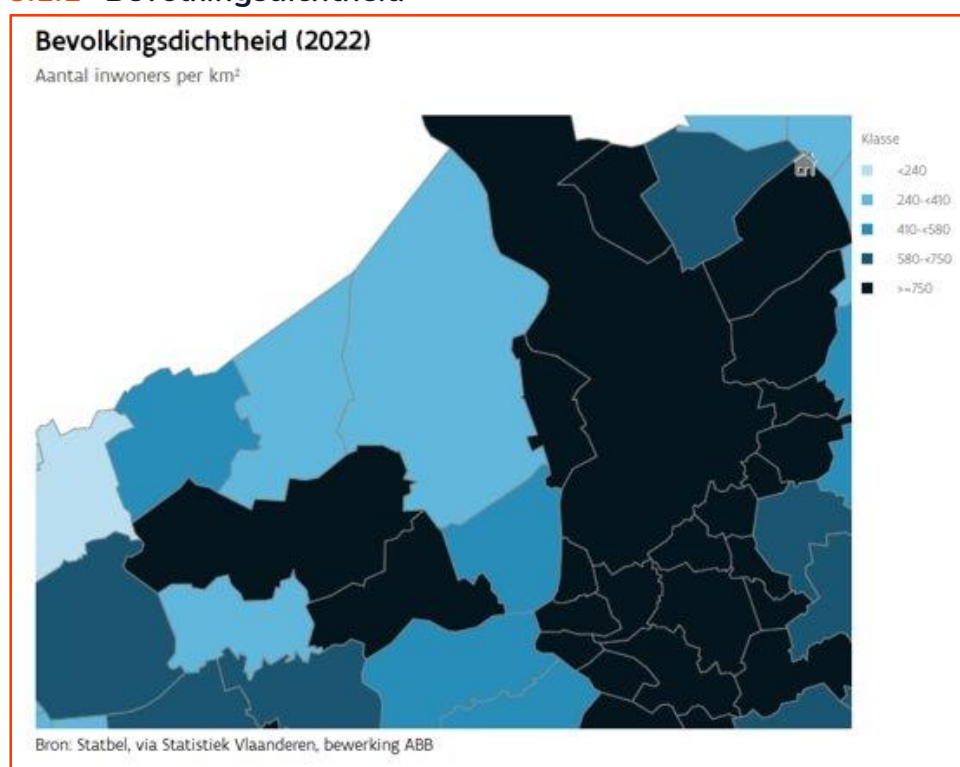
Elke gemeente maakte ook een PowerPoint van zijn of haar dienst. Deze kan ook gebruikt worden bij de introductie voor nieuwe medewerkers.

## 03 Externe blik naar Beveren, Kruibeke, Zwijndrecht

Vanuit Mondea vergeleken we de drie gemeenten vanuit een externe blik. Dit is op zich geen beleidsevaluatie. De bronnen die gebruikt werden zijn 'provincie en gemeenten in cijfers' en de [sdgmonitor.be](https://sdgmonitor.be). Zo kunnen we de drie gemeenten op verschillende domeinen a.d.h.v. een aantal indicatoren onderling én met het Vlaamse gemiddelde vergelijken.

### 3.1 Leefomgeving

#### 3.1.1 Bevolkingsdichtheid



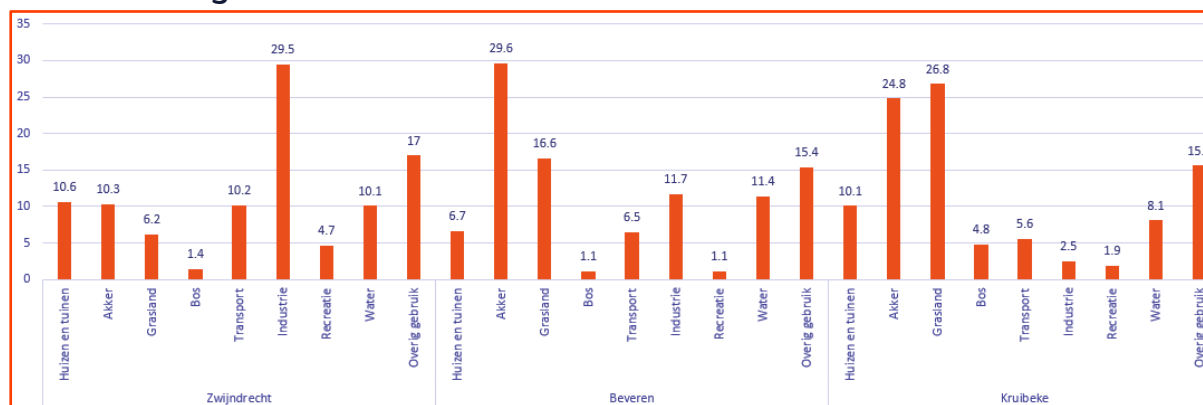
- Beveren is de grootste gemeente in oppervlakte (150km<sup>2</sup>) en inwonersaantal (49.695 in 2022), maar daarom niet het meest 'verstedelijkt'. De bevolking telt een gemiddelde groene druk t.o.v. het Vlaams Gewest. De grijze druk ligt met 38,8% 2,5% hoger dan het Vlaamse gemiddelde.
- Kruibeke heeft het laagste inwonersaantal (17.011 in 2022), maar heeft met 502 inwoners per km<sup>2</sup> een veel hogere bevolkingsdichtheid dan Beveren (324). Kruibeke telt een hogere groene druk dan het Vlaams gemiddelde. De grijze druk ligt rond het Vlaams gemiddelde.
- Zwijndrecht heeft de kleinste oppervlakte (17,8km<sup>2</sup>), maar veruit de grootste bevolkingsdichtheid (951 inwoners per km<sup>2</sup> en 19.276 inwoners in 2022) en de hoogste bebouwingsgraad (65% t.o.v. 39% in Beveren en 27% in Kruibeke). In Zwijndrecht is er een

hogere groene druk dan het Vlaamse gemiddelde. De grijze druk ligt eveneens hoger dan het Vlaams gemiddelde.

### 3.1.2 Bevolkingsdichtheid

Indicator	Beveren	Kruikeke	Zwijndrecht	Vlaams Gewest
Groene druk: 0-19-jarigen / 20-64-jarigen (2022)	37,3%	40,6%	40,2%	37,4%
Grijze druk: 65-plussers / 20-64-jarigen (2022)	38,8%	36,5%	38,5%	36,3%
Interne vergrijzing: 80-plussers / 65-plussers (2022)	26,8%	29,1%	27,6%	29,3%
Gemiddelde leeftijd (2022)	43,1	42,1	42,7	42,5

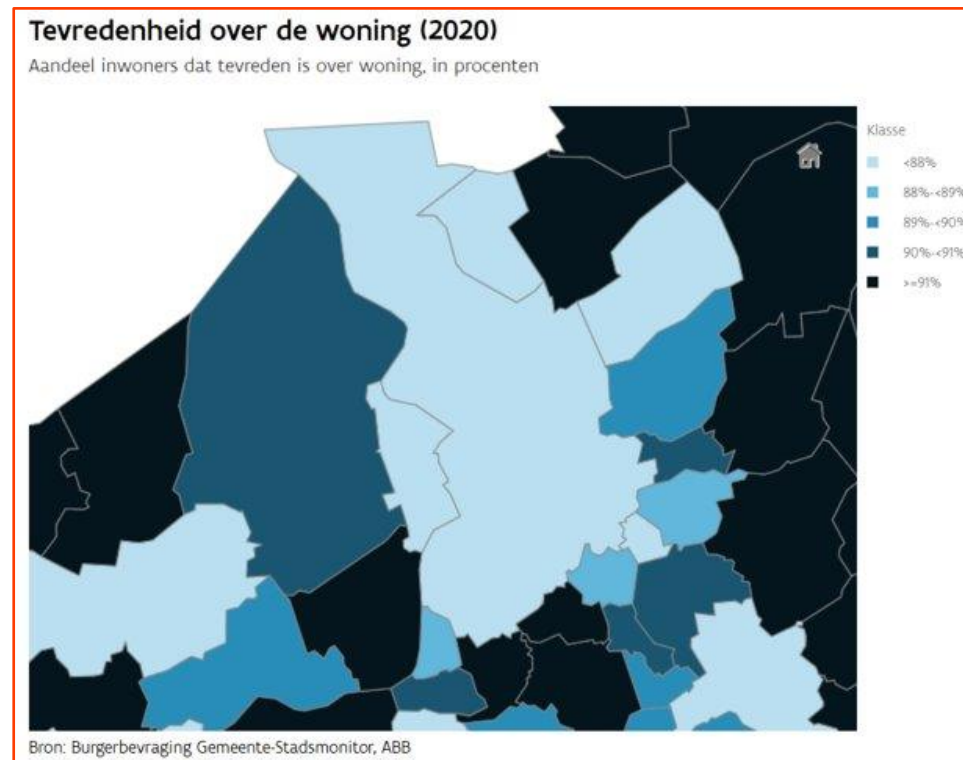
### 3.1.3 Ruimtegebruik



Het zijn drie gemeenten met een sterk verschillend ruimtegebruik.

- Je hebt enerzijds Zwijndrecht met bijna 1/3de industrie, maar ook relatief veel recreatie.
- Beveren heeft dan weer opvallend veel akkergrond
- Kruikeke ten slotte heeft een heel hoog aandeel grasland en akkergrond.

### 3.1.4 Wonen



Er is een hoge tevredenheid over “wonen in de gemeente”:

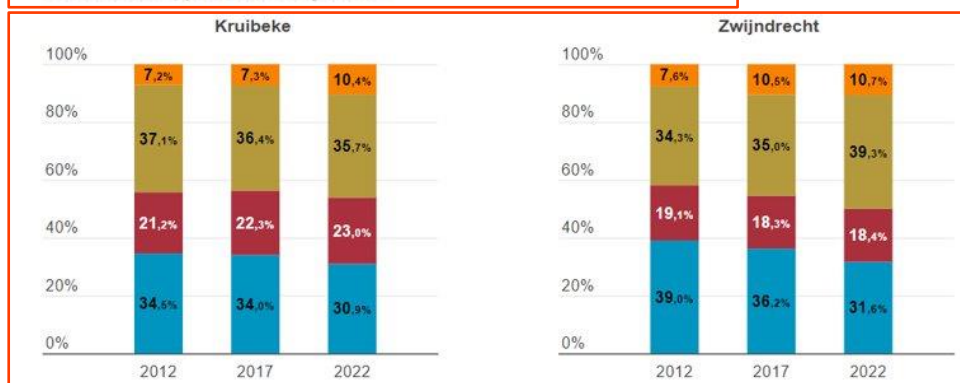
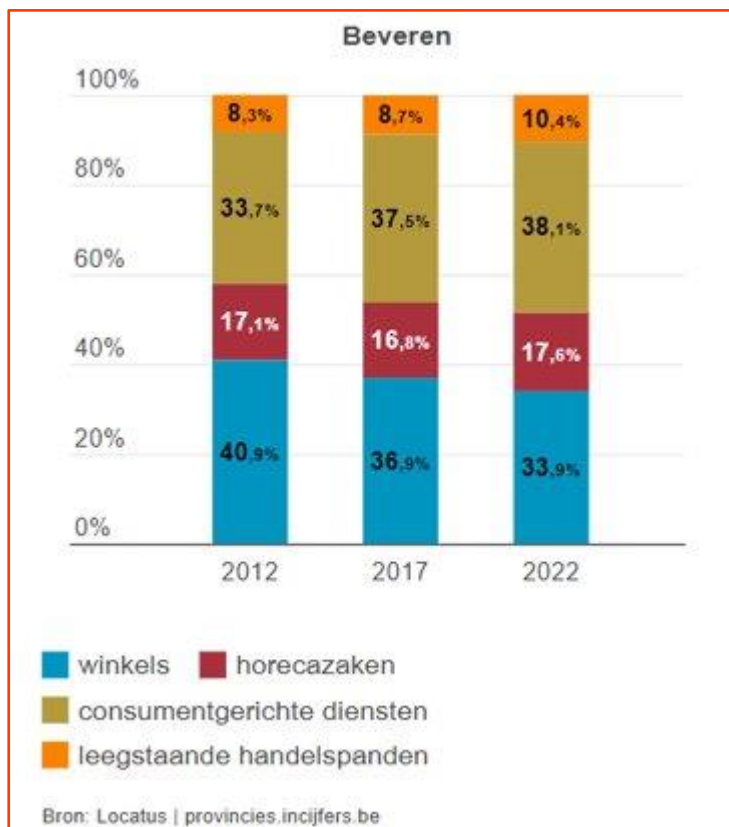
- Beveren: 92%
- Kruibeke: 90%
- Zwijndrecht: 89%

Er is eveneens een hoge tevredenheid over de woning, weliswaar in mindere mate in Zwijndrecht:

- Beveren: 90%
- Kruibeke: 91%
- Zwijndrecht: 85%



### 3.1.5 Lokale economie



In de drie gemeenten is er een afname van het aandeel winkels, waardoor er een hoger aandeel leegstaande handelspanden is.

Kruibeke heeft relatief gezien het meest horecazaken, Zwijndrecht consumentgerichte diensten en Beveren winkels.

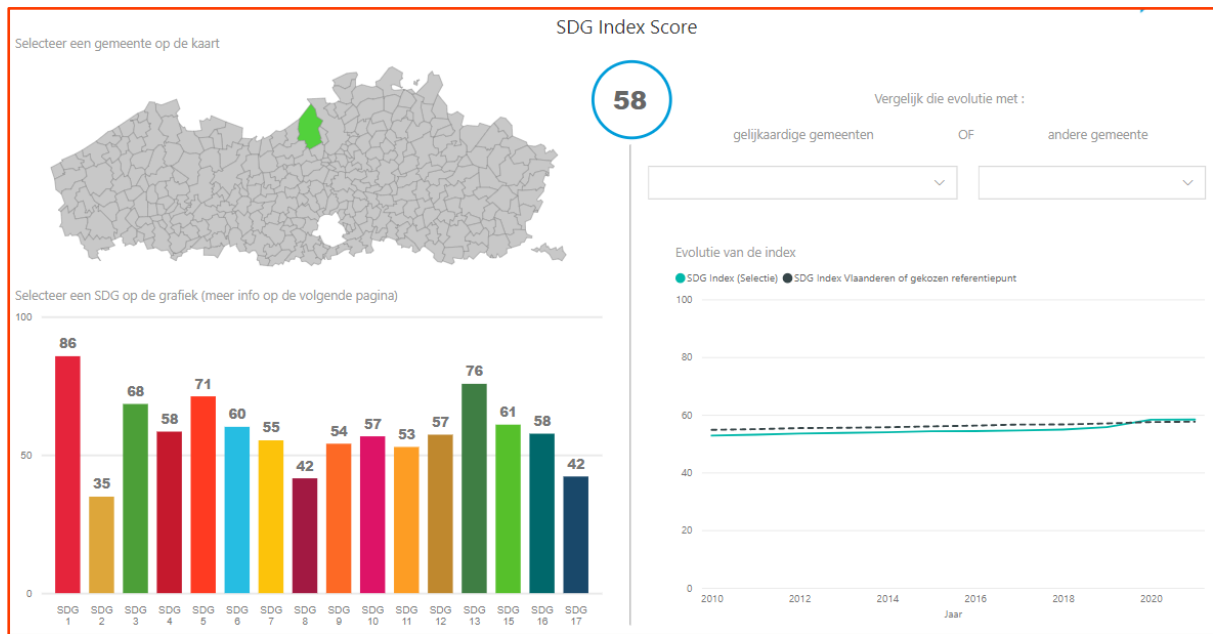
### 3.1.6 SDG-scores

Hieronder vind je een overzicht waar de scores van de SDG-monitor meer dan 10% uit elkaar liggen.

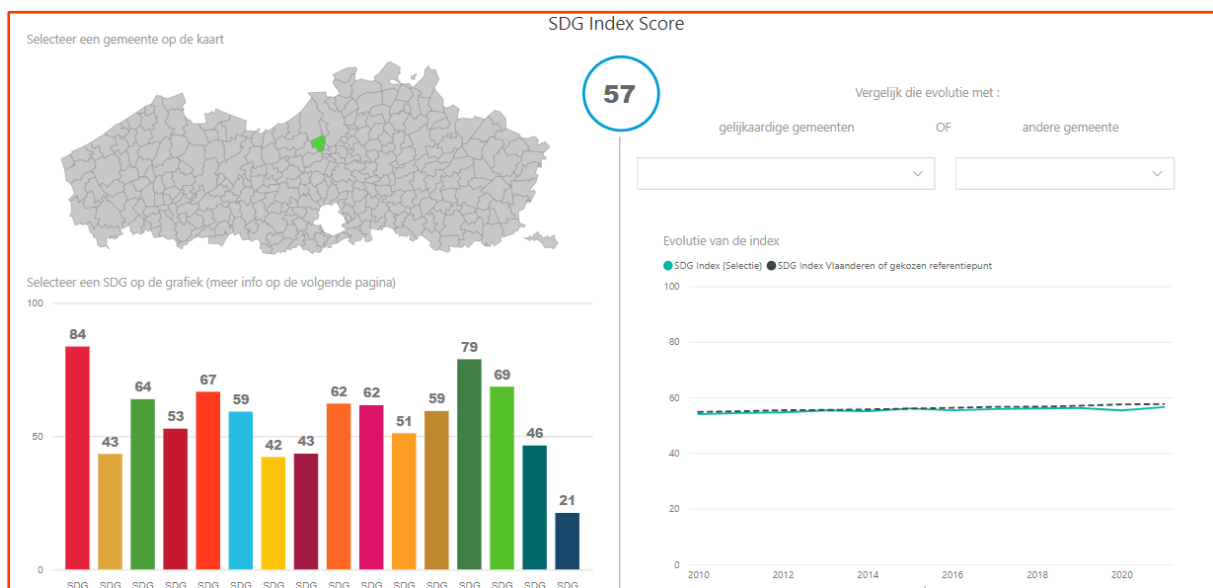
SDG	Scores	Verklaring
SDG 7: Betaalbare en duurzame energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Z: 37</li> <li>- K: 42</li> <li>- B: 55</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De lagere score van Zwijndrecht is vooral te wijten aan een minder duurzame energieproductie (23) en aan mindere score voor verLEDing straatverlichting + verbruik energie door gezinnen en bedrijven (11)</li> <li>- In Kruibeke is dat resp. 29 en 19</li> <li>- In Beveren is dit resp. 66 en 29</li> </ul>
SDG 13: klimaatactie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Z:69</li> <li>- K: 79</li> <li>- B: 76</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hier scoort Zwijndrecht slechter op het vlak van CO2-uitstoot (Z 63, K 71 en B 72)</li> <li>- Het scoort ook slechter op het vlak van hitte en droogtestress (Z 58, K 77 en B 74)</li> </ul>
SDG: 15 leven op het land	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Z:69</li> <li>- K: 79</li> <li>- B: 76</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle 3 de gemeenten scoren 100 op het vlak van erosie</li> <li>- Zwijndrecht scoort beter op het vlak van oppervlakte groen (Z 29, K 26 en B 13)</li> <li>- Op het vlak van verharding scoort men slechter (Z 33, K 79 en B 70)</li> </ul>
SDG: 17 partnerschappen	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zwijndrecht scoort 100 op het vlak van uitgaven voor ontwikkelingssamenwerking per inwoner</li> <li>- Kruibeke haalt 21 en Beveren 42.</li> </ul>



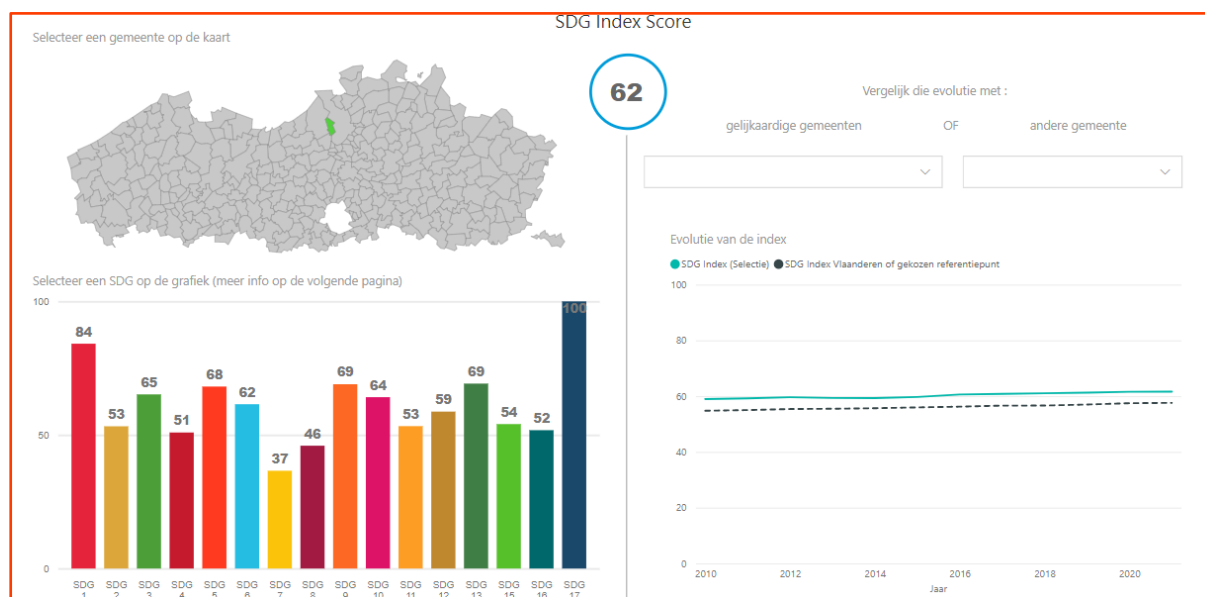
### 3.1.6.1 Beveren



### 3.1.6.2 Kruibeke



### 3.1.6.3 Zwijndrecht



## 3.2 Dienstverlening (KCC/onthaal, burgerzaken en communicatie)

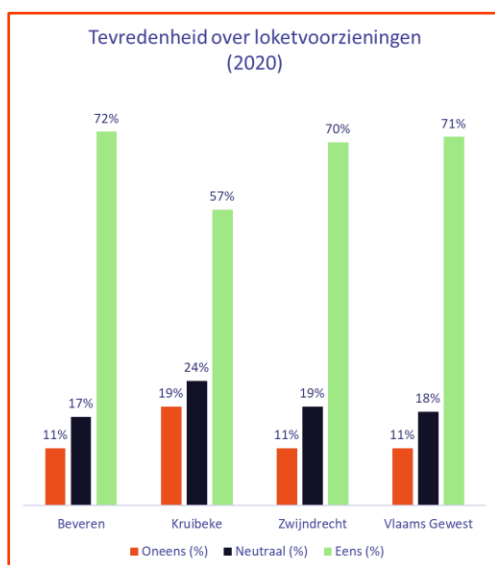
### 3.2.1 Demografie (ook bij onderwijs en kinderopvang opgenomen)

Indicator	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht	Vlaams Gewest
Groene druk: 0-19-jarigen / 20-64-jarigen (2022)	37,3%	40,6%	40,2%	37,4%
Grijze druk: 65-plussers / 20-64-jarigen (2022)	38,8%	36,5%	38,5%	36,3%
Interne vergrijzing: 80-plussers / 65-plussers (2022)	26,8%	29,1%	27,6%	29,3%
Gemiddelde leeftijd (2022)	43,1	42,1	42,7	42,5
Aandeel niet-Europese herkomst t.o.v. inwoners (2022)	8,9%	9,8%	19,2%	14,7%

### 3.2.2 Onderwijs -pendelsaldo's

Indicator	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
Pendelsaldo kleuteronderwijs: instroom – uitstroom: aantal / aandeel t.o.v. leerlingen die hier wonen (2022)	104 / 5,9%	32 / 5,2%	3 / 0,4%
Pendelsaldo lager onderwijs: instroom – uitstroom: aantal / aandeel t.o.v. leerlingen die hier wonen (2022)	193 / 5,8%	-45 / -3,6%	-105 / -7,6%
Pendelsaldo secundair onderwijs: instroom – uitstroom: aantal / aandeel t.o.v. leerlingen die hier wonen (2022)	442 / 12,3%	-483 / -35,8%	-1.468 / -100%

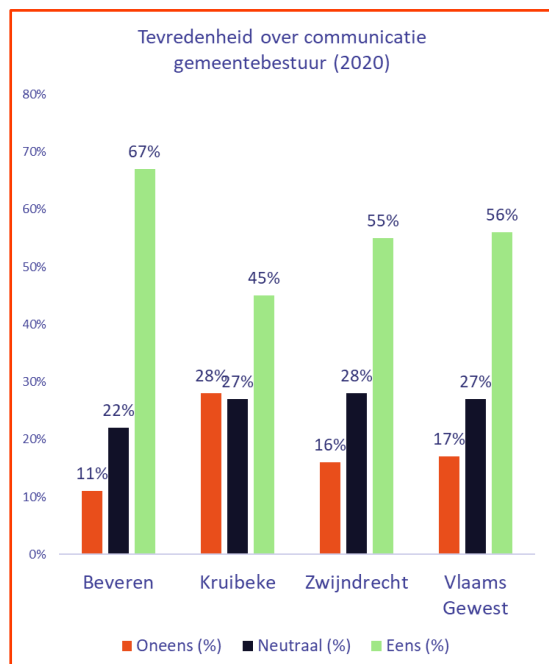
### 3.2.3 KCC/onthaal & burgerzaken



De tevredenheid over loketdiensten (2020) ligt het hoogst in Beveren. Zwijndrecht volgt Beveren nauw op de voet. Kruibeke scoort heel wat lager.

De tevredenheid over digitale dienstverlening (2020) ligt met 73% het hoogst in Zwijndrecht. In Beveren en Kruibeke geeft respectievelijk 70% en 63% aan tevreden te zijn. Het Vlaams gemiddelde ligt op 69%.

### 3.2.4 Communicatie



Zoals in bovenstaande grafiek te zien ligt de **tevredenheid over communicatie** van het gemeentebestuur het laagst in Kruibeke.

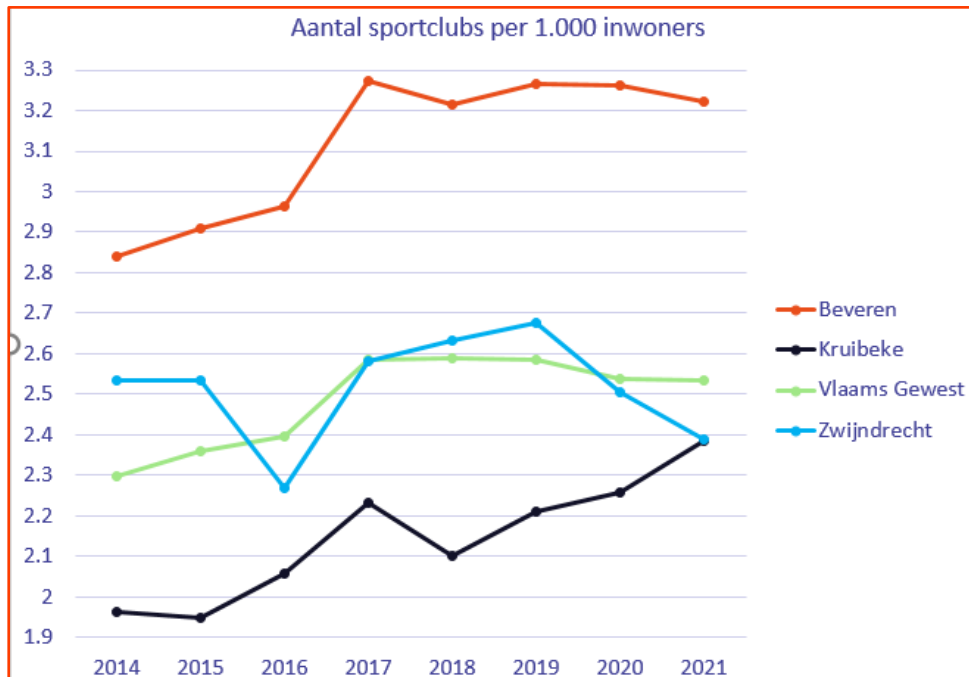
Naast deze grafiek i.v.m. de tevredenheid over communicatie vonden we nog onderstaande twee indicatoren i.v.m. communicatie.

In Zwijndrecht ligt de tevredenheid over **consultatie van inwoners** (2020) het hoogst: 44% gaf aan zich voldoende geconsulteerd te voelen. In Beveren is dit 39% en in Kruibeke 30%. Het Vlaams gemiddelde is 37%.

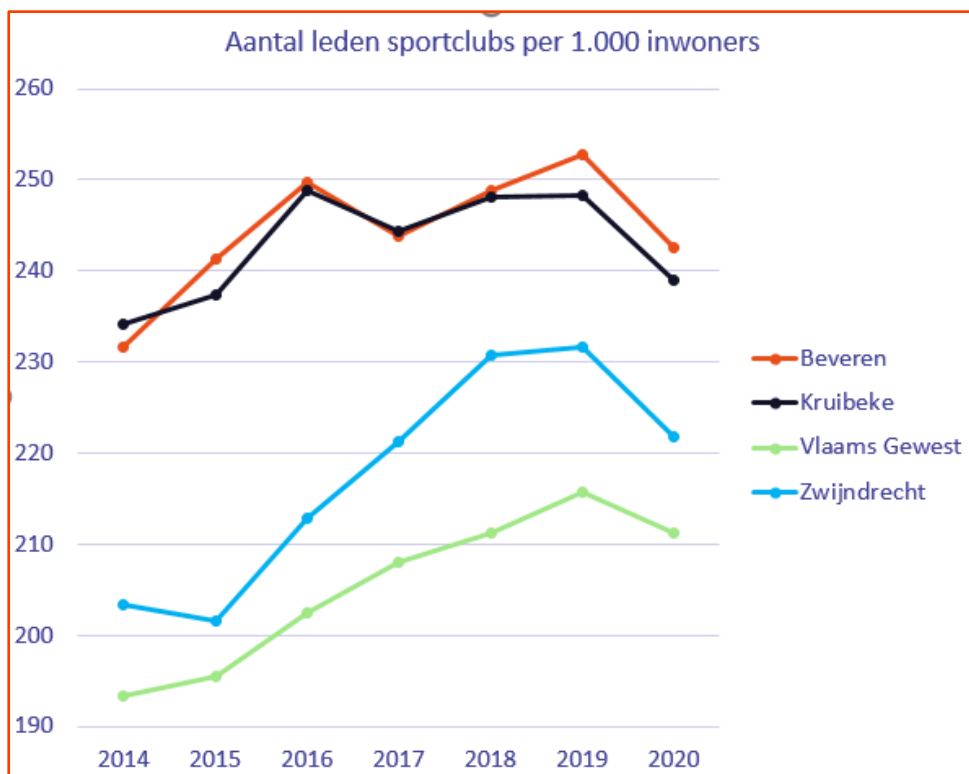
Van de drie gemeenten vindt in Beveren het grootste aandeel van de inwoners (69%) dat ze **voldoende informatie** krijgen van de gemeente (2020), Zwijndrecht volgt met 66%. In Kruibeke ligt dit aandeel op 48%.

### 3.3 Vrije tijd

#### 3.3.1 Sport



Het aantal sportclubs per 1.000 inwoners (zie grafiek) ligt het hoogst in Beveren. Zwijndrecht zit rond het Vlaams gemiddelde, met een daling sinds 2019. Kruiseke zit onder het Vlaams gemiddelde, maar met een stijging sinds 2018.

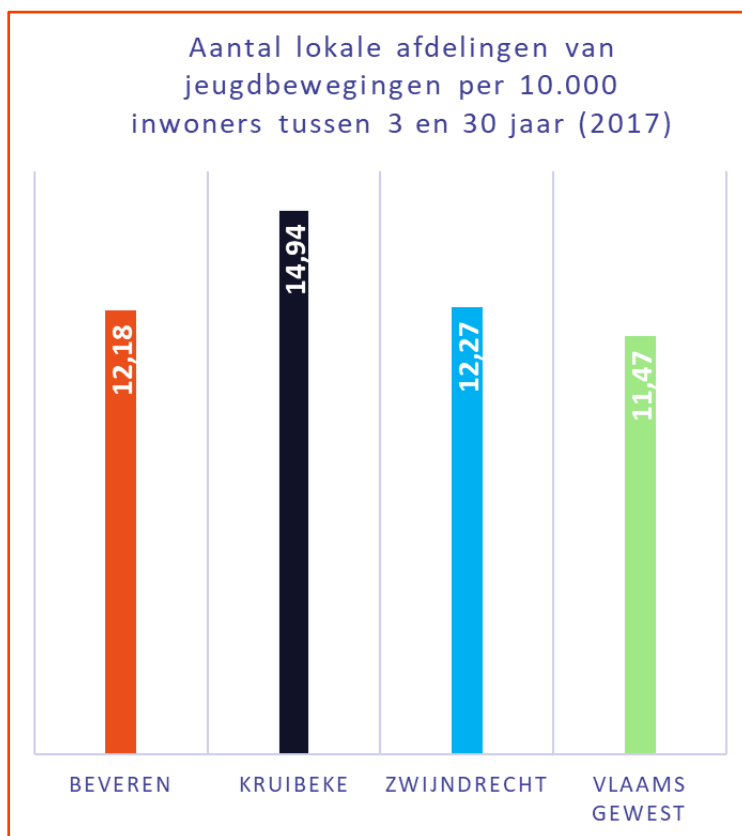


Opvallend is dat ondanks het aantal sportclubs per 1.000 inwoners het laagst ligt in Kruiseke, het aantal leden van sportclubs per 1.000 inwoners er op het niveau van Beveren ligt. Zwijndrecht scoort iets lager, maar toch nog steeds boven het Vlaams gemiddelde.

Het aandeel inwoners dat aangeeft dat ze tevreden is met de sportvoorzieningen (2020) in de gemeente ligt het laagst in Zwijndrecht (46%), Kruiseke volgt (49%) en Beveren staat op 1 met 61% (Vla. Gem. 52%).

In Beveren geeft ook het grootste aandeel (88%) van de inwoners aan dat ze vinden dat er voldoende sportvoorzieningen (2020) zijn in de gemeente. Opvallend is dat Zwijndrecht Beveren kort op de voet volgt met 84%. In Kruiseke ligt dit aandeel op 65% (Vla. gem. 75%).

### 3.3.2 Jeugd



Het aantal lokale afdelingen van jeugdbewegingen (2017) per 10.000 inw. tussen 3 en 30 jaar ligt het hoogst in Kruiseke. In Beveren en Zwijndrecht ligt het aantal zeer dicht bij elkaar.

Het aantal leden van jeugdbewegingen (2017) per 1.000 inw. Tussen 3 en 30 jaar volgt diezelfde lijn en ligt het hoogst in Kruiseke (175,9). Zwijndrecht en Beveren liggen weer dicht bij elkaar (respectievelijk 130,2 en 136,7). Het Vlaams gemiddelde is 119,6.



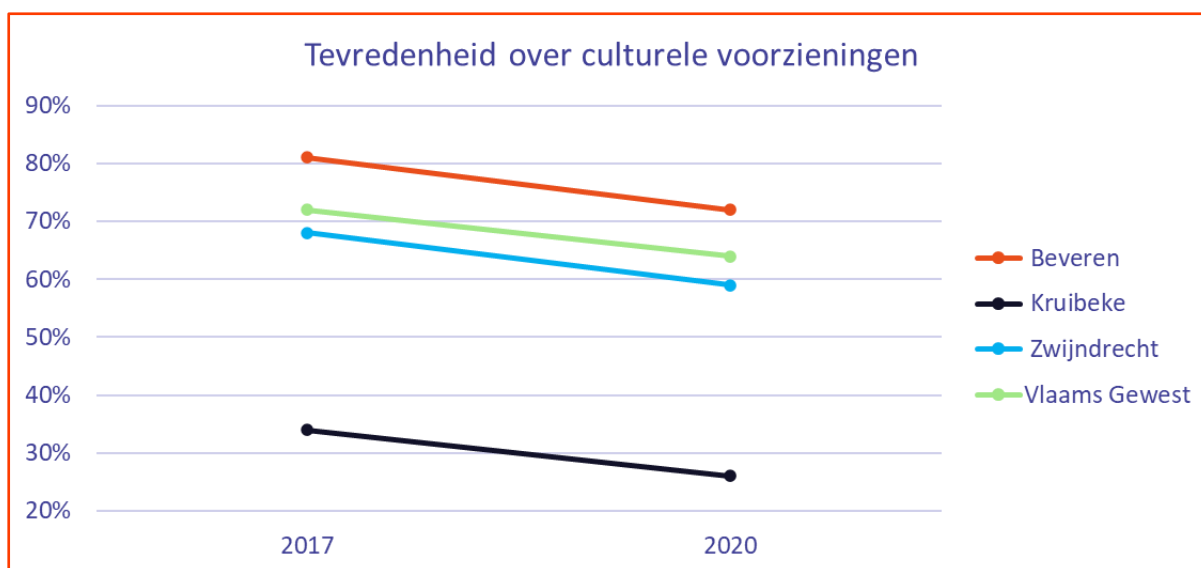


De tevredenheid over jongerenvoorzieningen (2020) ligt het hoogst in Zwijndrecht. Daar geeft 67% aan tevreden te zijn. Beveren volgt nauw op de voet met 65%. Kruibeke hangt rond de 51% (Vla. gem. 62%).

In Zwijndrecht en Beveren geeft een groot aandeel van de bevolking tevreden te zijn over de mogelijkheden om veilig te spelen (2020) in de gemeente (respectievelijk 72 en 71%). Met 60% hangt Kruibeke rond het Vlaams gemiddelde van 65%.

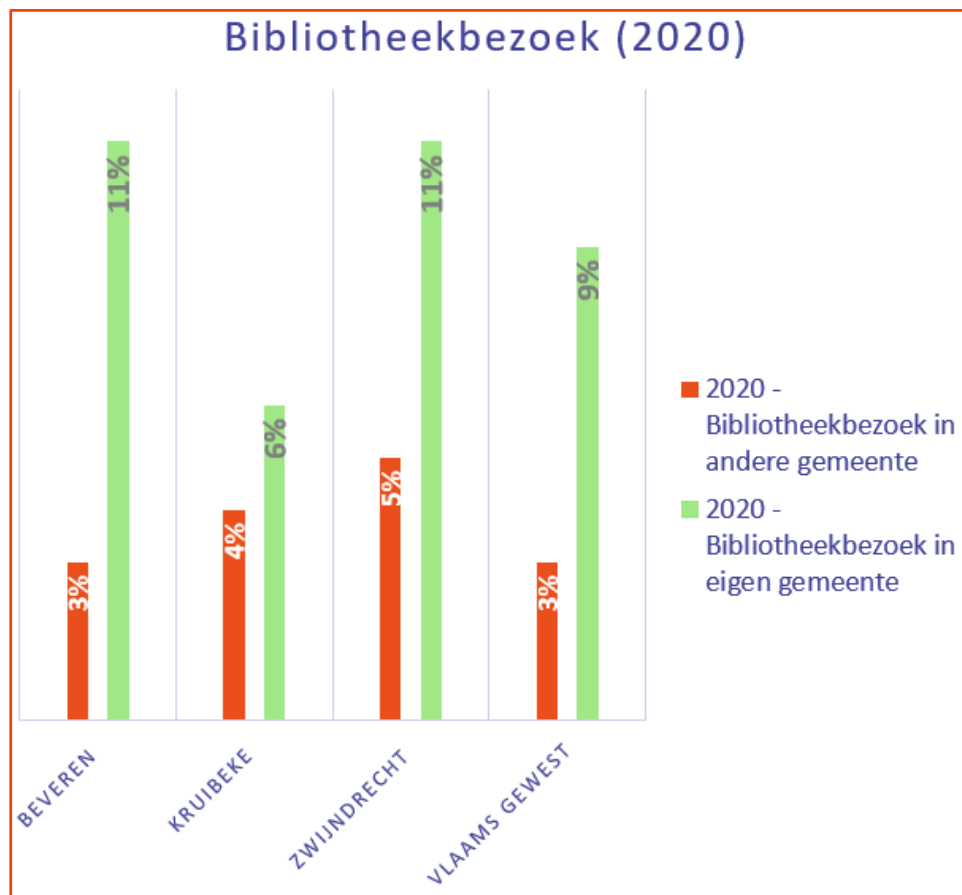
Ook de tevredenheid over het aantal activiteiten voor jongeren (2020) volgt dezelfde trend. In Beveren geeft 65% aan tevreden te zijn, in Zwijndrecht ligt dat rond de 58% en in Kruibeke rond 50% (Vla. gem. 55%).

### 3.3.3 Cultuur



De tevredenheid over culturele voorzieningen is tussen 2017 en 2020 in alle drie de gemeenten en in het Vlaams Gewest gedaald. Desondanks de daling ligt de tevredenheid in Beveren het hoogst. Daar geeft 72% van de respondenten aan tevreden te zijn (2020). In Zwijndrecht ligt dat aandeel op 59%. In Kruibeke op 26%. Het Vlaams gemiddelde is 64%.

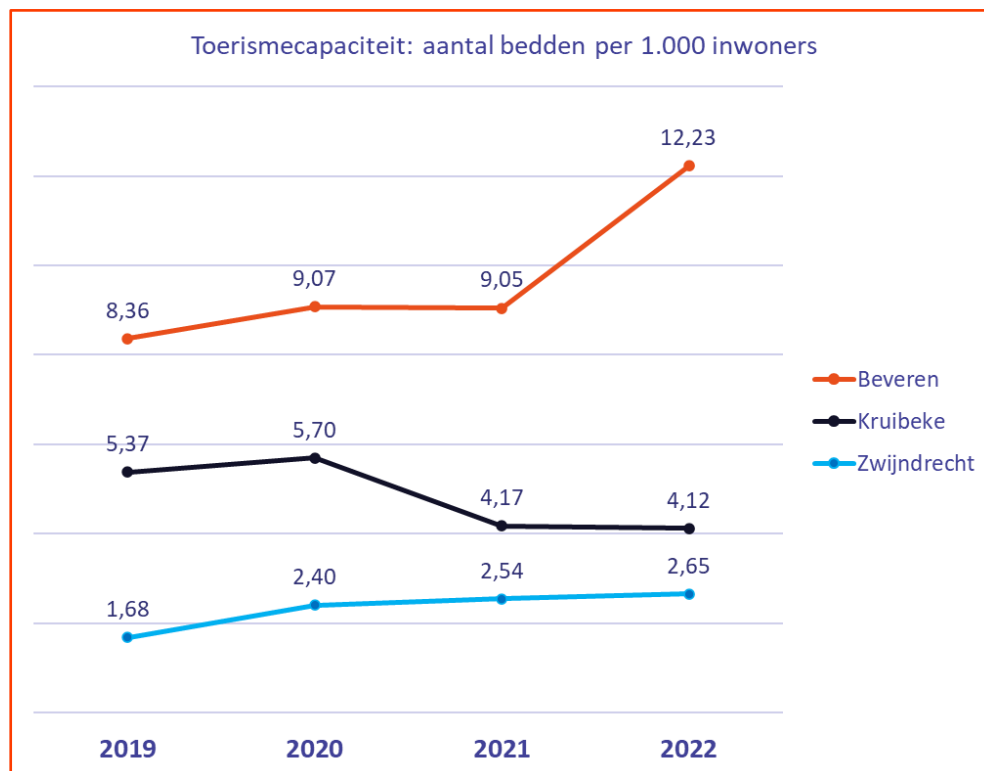
### 3.3.4 Bibliotheken



In vergelijking met het Vlaams gemiddelde geeft in Beveren en Zwijndrecht een relatief groot aandeel van de respondenten aan dat ze in het afgelopen jaar minstens 12 keer in de bibliotheek in de eigen gemeente zijn geweest (11%). In Kruibeke ligt dat aandeel heel wat lager (6%).

Dit toont zich ook in de tevredenheid over bibliotheekvoorzieningen (2020) die in Zwijndrecht en Beveren aanzienlijk hoger ligt dan in Kruibeke (respectievelijk 91%, 88% en 78%). In het Vlaams Gewest geeft 85% aan tevreden te zijn.

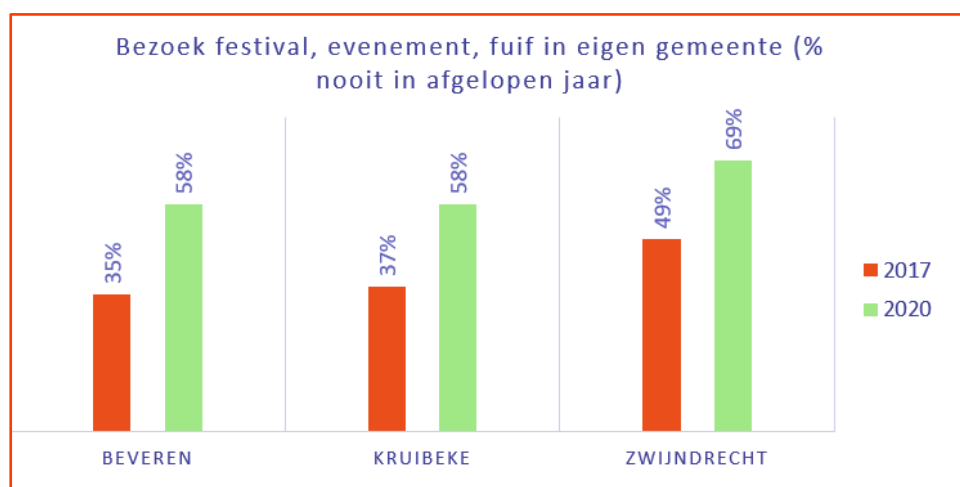
### 3.3.5 Toerisme



De toerismecapaciteit (het aantal bedden per 1.000 inwoners) ligt het hoogst in Beveren. Bovendien zien we tussen 2021 en 2022 een sterke stijging. Dat is anders in Kruibeke, waar tussen 2020 en 2022 het aantal bedden is gedaald.

Het aantal overnachtingen per 1.000 inwoners (2021) volgt diezelfde tendens: in Beveren ligt het aantal op 1.486,9; in Kruibeke op 298,7 en in Zwijndrecht op 232,1.

### 3.3.6 Erfgoed en evenementen



Het aantal erfgoedorganisaties- en instellingen (2017) per 10.000 inwoners ligt in de drie gemeenten lager dan het Vlaams gemiddelde van 2,20. In Kruibeke ligt het aantal op 1,8; in Zwijndrecht ligt het op 1,6 en in Beveren op 1,5.

In Beveren en Kruibeke geeft het laagste aandeel aan dat ze in het afgelopen jaar nooit naar een evenement zijn geweest in de eigen gemeente. In Zwijndrecht ligt dat aandeel hoger (let wel, vertekening corona in 2020).

## 3.4 Openbaar domein

### 3.4.1 Groen

Indicator	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht	Vlaams Gewest
Oppervlakte ruimtebeslag (2019) t.o.v. totale opp.	35,7%	31,2%	68,8%	33,3%
Oppervlakte groene ruimte (2019) t.o.v. totale opp.	73%	81,2%	57,5%	80,9%
Oppervlakte ingenomen door buurtgroen (2019) bereikbaar groen tussen 0,2 en 10 hectare	11,3%	21,6%	7,5%	23,9%
Oppervlakte ingenomen door wijkgroen (2019) bereikbaar groen tussen 10 en 30 hectare	10,2%	20,2%	5,1%	20,9%
Verharding (2018) t.o.v. totale opp.	23,9%	13,9%	36%	14,4%
Tevredenheid over natuur en groenvoorzieningen (2020): tevreden	74,0%	83,0%	60,0%	78,0%
Voldoende groen in buurt (2020): eens	78,0%	85,0%	71,0%	80,0%

Op basis van de **ruimtelijke indicatoren** in de bovenstaande tabel valt op dat van de drie gemeenten Zwijndrecht het meest verstedelijkt karakter heeft. Het ruimtebeslag is er zeer hoog, de oppervlakte groene ruimte ligt er laag, net zoals buurtgroen en wijkgroen en de gemeente is in grote mate verhard. Dit toont zich ook in een lage tevredenheid over natuur en groenvoorzieningen.

Kruibeke is duidelijk de groenste en minst verharde gemeente. Met een eerder laag ruimtebeslag en groot oppervlakte groene ruimte geeft ook een groter aandeel van de inwoners aan tevreden te zijn over de natuur en groenvoorzieningen.

### 3.4.2 Openbare werken en mobiliteit

Indicator	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht	Vlaams Gewest
Dominant vervoersmiddel woon-werk/schoolverkeer: auto (2020) t.o.v. respondenten	55,7%	60,4%	46,6%	60,5%
Publieke laadpunten elektrische wagens per 100 inwoners (2022)	0,08	0,06	0,12	0,09
Voldoende aanbod publieke laadpalen (2020): eens	18,1%	16,0%	24,1%	22,8%
Inwoners in buffer van 500m rond treinstation of halte openbaar Vervoer (2021) t.o.v. inwoners	94,9%	96,3%	88,1%	93,0%
Voldoende openbaar vervoer (bus, tram, metro...) (2020): eens	63,6%	69,2%	80,3%	67,0%
Voldoende parkeerplaatsen voor bewoners (2020) t.o.v. respondenten: eens	60,0%	54,3%	49,0%	59,9%

Op vlak van **dominant vervoersmiddel** geeft in vergelijking met Kruibeke en Beveren het kleinste aandeel van de respondenten wonend in Zwijndrecht aan de dit de auto is. Daarnaast ligt het aantal publieke laadpunten voor elektrische wagens per 100 inwoners het hoogst in Zwijndrecht.

In Kruibeke woont in vergelijking met Beveren en Zwijndrecht het grootste aandeel van de inwoners **dicht bij een halte van het openbaar vervoer**. Toch vertaalt dit zich niet in de tevredenheid over de kwantiteit van het openbaar vervoer, die in Kruibeke na Beveren het laagst ligt.

Indicator	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht	Vlaams Gewest
Voetpaden in goede staat (2020): eens	35,6%	27,7%	50,6%	45,6%
Fietspaden in goede staat (2020): eens	27,9%	19,4%	48,0%	41,1%
Straten en pleinen in goede staat (2020): eens	51,7%	36,7%	58,9%	56,2%
Voldoende aanbod deelsystemen (auto, fiets...) (2020): eens	19,7%	10,1%	28,2%	29,4%
Voldoende autoluwe en autovrije zones (2020): eens	28,5%	29,6%	38,2%	30,4%
Voldoende fietsinfrastructuur (2020): eens	36,9%	26,3%	44,5%	39,9%

In Kruibeke geeft slechts een zeer klein aandeel van de respondenten aan tevreden te zijn met de **staat van voetpaden, fietspaden en straten en pleinen**. In Zwijndrecht ligt die tevredenheid stelselmatig het hoogst.

Ook op de vraag of er **voldoende deelsystemen en fietsinfrastructuur** is in de gemeente antwoorde in Kruibeke het kleinste aandeel van de inwoners positief. In Zwijndrecht ligt dat aandeel steeds het hoogst.

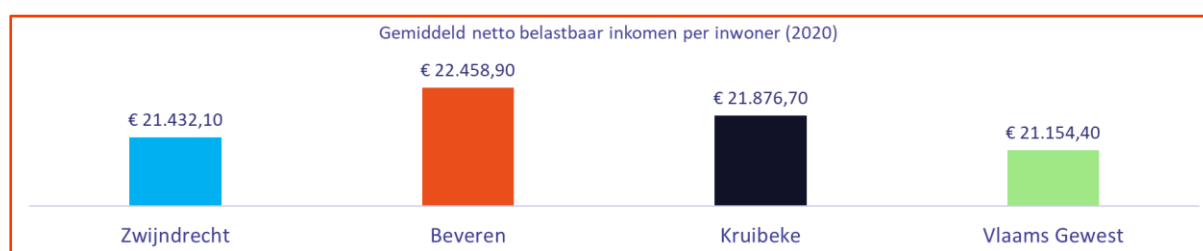
Indicator	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht	Vlaams Gewest
Verkeersongevallen met letsel per 1.000 inwoners (2021)	3,8	4,5	3,4	3,2
Auto-ongevallen (2021) per 100 vervoerongevallen met letsel	60,5%	54,4%	69,2%	70,0%
Veilig fietsen (2020): eens	36,0%	31,0%	41,7%	43,4%
Kinderen veilig alleen naar school (2020): eens	33,3%	35,1%	34,9%	38,6%

Het **aantal verkeersongevallen met letsels** per 1.000 inwoners ligt met 4,5 het hoogst in Kruibeke. Het aantal ligt ook een stuk boven het Vlaams gemiddelde van 3,2.

In Zwijndrecht gaat het grootste aandeel van de **verkeersongevallen met letsel over auto-ongevallen**.

Op vlak van **veilig fietsen en kinderen veilig alleen naar school** scoren de drie gemeenten stelselmatig onder het Vlaams gemiddelde.

### 3.5 Sociaal huis



Het **gemiddeld netto belastbaar inkomen per inwoner (2020)** ligt met 22.458,90 euro het hoogst in Beveren. Kruibeke staat met 21.876,70 euro op de tweede plaats en daarna volgt Zwijndrecht met 21.432,10 euro. Allen boven het Vlaams gemiddelde van 21.154,40 euro.

Toch ligt het **aandeel individuele aangiften met een netto belastbaar inkomen lager dan 10.000 euro (2020)** het hoogst in Kruibeke en Beveren (respectievelijk 16,5% en 16,3%). In Zwijndrecht ligt dat aandeel op 15,1% en in Vlaanderen op 16,8%.

Indicator	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht	Vlaams Gewest
Werkzaamheidsgraad 20-64 jarigen (2019)	77,1%	77,5%	74,4%	75,2%
Werkzoekenden werklozen t.o.v. 18-64 jaar (op 1/1/2022)	3,4%	3,6%	4,8%	4,3%
Zeer langdurige werkzoekenden werklozen (>2j) t.o.v. WZW (op 1/1/2022)	37,1%	35,2%	41,9%	38,2%
WZW 60-64 jaar t.o.v. inwoners 60-64 jaar (op 1/1/2022)	3,8%	3,4%	4,8%	5,2%
WZW laaggeschoold t.o.v. WZW (op 1/1/2022)	49,2%	49,9%	45,6%	43,7%
Minderjarigen in een gezin met minstens 1 werkloze ouder t.o.v. minderjaren in een gezin (op 1/1/2022)	6,7%	6,6%	10,8%	7,6%

Indicator	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
Werkpendel inkomend (2019)	16.254	2.173	11.709
Werkpendel geen pendel (2019)	6.112	815	1.251
Werkpendel uitgaand (2019)	12.770	5.641	6.085
Pendelsaldo: inkomend- uitgaand (2019)	3.485	-3.468	5.623

Indicator	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht	Vlaams Gewest
Personen met betalingsachterstand (2021): t.o.v. inwoners 18+	1,9%	2,0%	1,8%	2,0%
Kansarmoede-index Kind en Gezin (2021)	11,6%	9,3%	13,6%	12,7%

Het **aandeel personen met een betalingsachterstand (2021)** ligt het laagst in Zwijndrecht en Beveren (respectievelijk 1,8% en 1,9%). In Kruibeke ligt het op het Vlaams gemiddelde van 2%.

De **kansarmoede-index van Kind en Gezin (2021)** ligt daarentegen het laagst in Kruibeke en het hoogst in Zwijndrecht.

Indicator	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht	Vlaams Gewest
Aandeel inwoners met een (equivalent) leefloon (2022)	0,54%	0,58%	0,54%	0,62%
Aandeel ouderen met inkomensgarantie (2022)	2,81%	2,94%	2,80%	3,63%
Aandeel inwoners met verhoogde tegemoetkoming in de ziekteverzekering (2021)	11,23%	11,13%	12,98%	14,08%

In de drie gemeenten ligt het aandeel **inwoners met een (equivalent) leefloon (2022)** lager dan het Vlaams gemiddelde. Datzelfde geldt ook voor het aandeel ouderen met een **inkomensgarantie (2022)** en het aandeel inwoners met een **verhoogde tegemoetkoming in de ziekteverzekering (2021)**.

Indicator	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht	Vlaams Gewest
Programmacijfer WZC (2023)	903	305	354	115.909
Realisatiegraad programmacijfer WZC (2023)	59,6%	68,5%	84,7%	71,6%
Aanbodratio WZC per 100 inwoners 65+ (2022)	4,9	6,0	7,2	5,9
Aanbodratio assistentie woning per 100 inwoners 65+ (2022)	2,2	1,4	2,2	2,4

Noot: gegevens op 1 januari 2023 in provincie in cijfers.

Het aanbod woonzorgcentra per 100 65-plussers (2022) is in Zwijndrecht het hoogst. Het aanbod assistentie woningen per 100 65+plussers (2022) ligt van de drie gemeenten in Zwijndrecht en Beveren het hoogst.

Het programmacijfers voor de woonzorgcentra (2023) toont dat de meeste woongelegenheden nodig zijn in Beveren, toch ligt de aanbodratio van de drie gemeenten daar het laagst. De realisatiegraad van het programmacijfers is dan ook eerder laag.

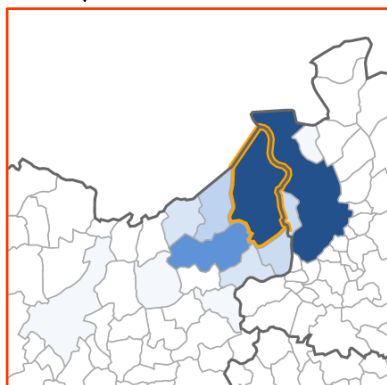
Indicator	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht	Vlaams Gewest
Toegewezen patiënten per huisartsenpraktijk (2018)	1.823	1.529	1.525	1.576
Inwoners buiten buffer van 5km rond ziekenhuis (t.o.v. alle inwoners) (2021)	99,7%	96,4%	75,3%	46,0%

Het aantal toegewezen patiënten per huisartsenpraktijk (2018) ligt het hoogst in Beveren. In Kruibeke en Zwijndrecht ligt het aantal iets onder het Vlaams gemiddelde.

In vergelijking met het Vlaams gemiddelde ligt in alle drie de gemeenten het aandeel inwoners dat verder dan 5km van een ziekenhuis met spoedafdeling woont (2021) hoog. In Beveren en Kruibeke gaat het over bijna 100%, in Zwijndrecht gaat het over 3/4<sup>de</sup> van de bevolking.

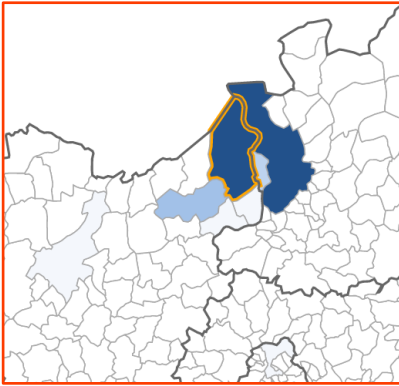
### 3.5.1 Werkpendel inkomen (2019): Beveren

Werk-pendelstromen naar Beveren:



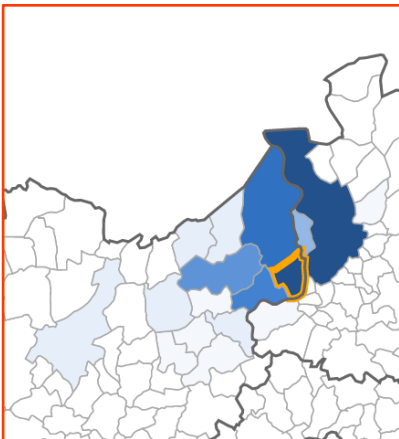
- Beveren: 27,3% van de loontrekkenden werkend in Beveren wonen in Beveren
- Antwerpen: 16,3% van de loontrekkenden werkend in Beveren wonen in Antwerpen
- Sint-Niklaas: 9,7% van de loontrekkenden werkend in Beveren wonen in Sint-Niklaas
- Sint-Gillis-Waas: 4,4% van de loontrekkenden werkend in Beveren wonen in Sint-Gillis-Waas
- Zwijndrecht: 3,5% van de loontrekkenden werkend in Beveren wonen in Zwijndrecht
- Kruibeke: 3,3% van de loontrekkenden werkend in Beveren wonen in Kruibeke

Werk-pendelstromen vanuit Beveren:



- **Beveren:** 32,4% van de loontrekkenden wonend in Beveren werken in Beveren
- **Antwerpen:** 26,2% van de loontrekkenden wonend in Beveren werken in Antwerpen
- **Sint-Niklaas:** 9,5% van de loontrekkenden wonend in Beveren werken in Sint-Niklaas
- **Zwijndrecht:** 7,3% van de loontrekkenden wonend in Beveren werken in Zwijndrecht

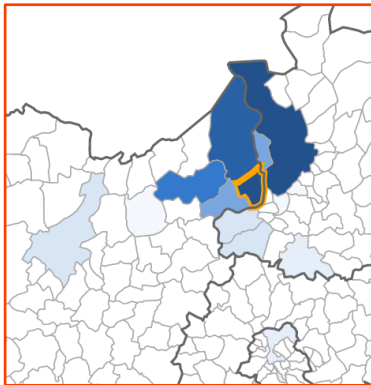
Werk-pendelstromen naar Kruiseke:



- **Kruiseke:** 27,3% van de loontrekkenden werkend in Kruiseke wonen in Kruiseke
- **Antwerpen:** 11,0% van de loontrekkenden werkend in Kruiseke wonen in Antwerpen
- **Beveren:** 8,8% van de loontrekkenden werkend in Kruiseke wonen in Beveren
- **Temse:** 7,3% van de loontrekkenden werkend in Kruiseke wonen in Temse
- **Sint-Niklaas:** 6,7% van de loontrekkenden werkend in Kruiseke wonen in Sint-Niklaas
- **Zwijndrecht:** 4,4% van de loontrekkenden werkend in Kruiseke wonen in Zwijndrecht

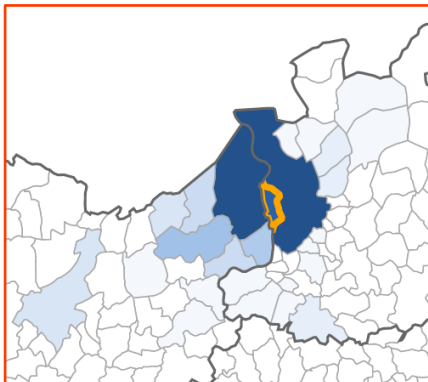


Werk-pendelstromen vanuit Kruiseke:



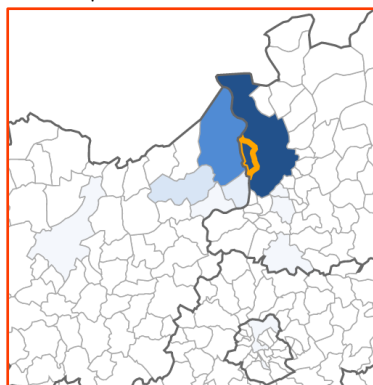
- **Antwerpen:** 28,5% van de loontrekkenden wonend in Kruiseke werken in Antwerpen
- **Kruiseke:** 12,6% van de loontrekkenden wonend in Kruiseke werken in Kruiseke
- **Beveren:** 11,4% van de loontrekkenden wonend in Kruiseke werken in Beveren
- **Sint-Niklaas:** 9,1% van de loontrekkenden wonend in Kruiseke werken in Sint-Niklaas
- **Temse en Zwijndrecht:** telkens 6,5% van de loontrekkenden wonend in Kruiseke werken in Temse en in Zwijndrecht

Werk-pendelstromen naar Zwijndrecht:



- **Antwerpen:** 18,1% van de loontrekkenden werkend in Zwijndrecht wonen in Antwerpen
- **Beveren:** 10,7% van de loontrekkenden werkend in Zwijndrecht wonen in Beveren
- **Zwijndrecht:** 9,7% van de loontrekkenden werkend in Zwijndrecht wonen in Zwijndrecht
- **Sint-Niklaas:** 3,9% van de loontrekkenden werkend in Zwijndrecht wonen in Sint-Niklaas
- **Kruiseke:** 3,2% van de loontrekkenden werkend in Zwijndrecht wonen in Kruiseke

Werk-pendelstromen vanuit Zwijndrecht:



- **Antwerpen:** 45,2% van de loontrekkenden wonend in Zwijndrecht werken in Antwerpen
- **Zwijndrecht:** 17,1% van de loontrekkenden wonend in Zwijndrecht werken in Zwijndrecht
- **Beveren:** 10,6% van de loontrekkenden wonend in Zwijndrecht werken in Beveren
- **Sint-Niklaas:** 2,5% van de loontrekkenden wonend in Zwijndrecht werken in Sint-Niklaas
- **Kruibeke:** 1,8% van de loontrekkenden wonend in Zwijndrecht werken in Kruibeke

### 3.6 Onderwijs en kinderopvang

#### 3.6.1 Onderwijs

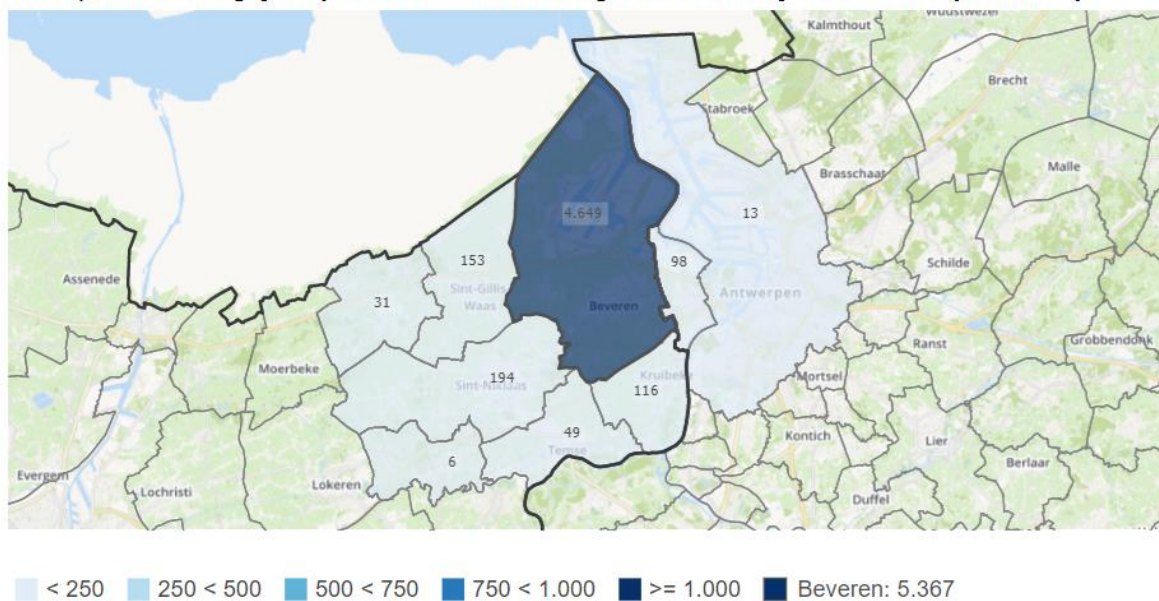
15,91

Indicator	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht	Vlaams Gewest
Groene druk: 0-19-jarigen / 20-64-jarigen (2022)	37,3%	40,6%	40,2%	37,4%
Grijze druk: 65-plussers / 20-64-jarigen (2022)	38,8%	36,5%	38,5%	36,3%
Interne vergrijzing: 80-plussers / 65-plussers (2022)	26,8%	29,1%	27,6%	29,3%
Gemiddelde leeftijd (2022)	43,1	42,1	42,7	42,5
Aandeel niet-Europese herkomst t.o.v. inwoners (2022)	8,9%	9,8%	19,2%	14,7%

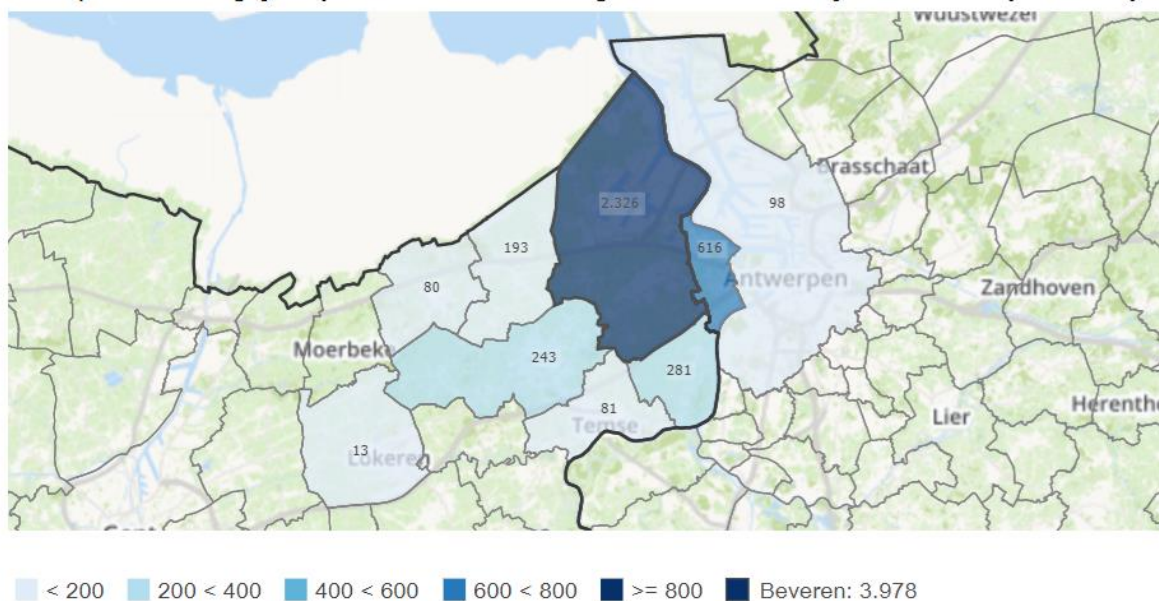
Indicator	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
Pendelsaldo kleuteronderwijs: instroom – uitstroom: aantal / aandeel t.o.v. leerlingen die hier wonen (2022)	104 / 5,9%	32 / 5,2%	3 / 0,4%
Pendelsaldo lager onderwijs: instroom – uitstroom: aantal / aandeel t.o.v. leerlingen die hier wonen (2022)	193 / 5,8%	-45 / -3,6%	-105 / -7,6%
Pendelsaldo secundair onderwijs: instroom – uitstroom: aantal / aandeel t.o.v. leerlingen die hier wonen (2022)	442 / 12,3%	-483 / -35,8%	-1.468 / -100%

### 3.6.1.1 Schoolpendel naar Beveren

Kaart 6 | De tien belangrijkste pendelstromen van leerlingen basisonderwijs naar Beveren (2021-2022)

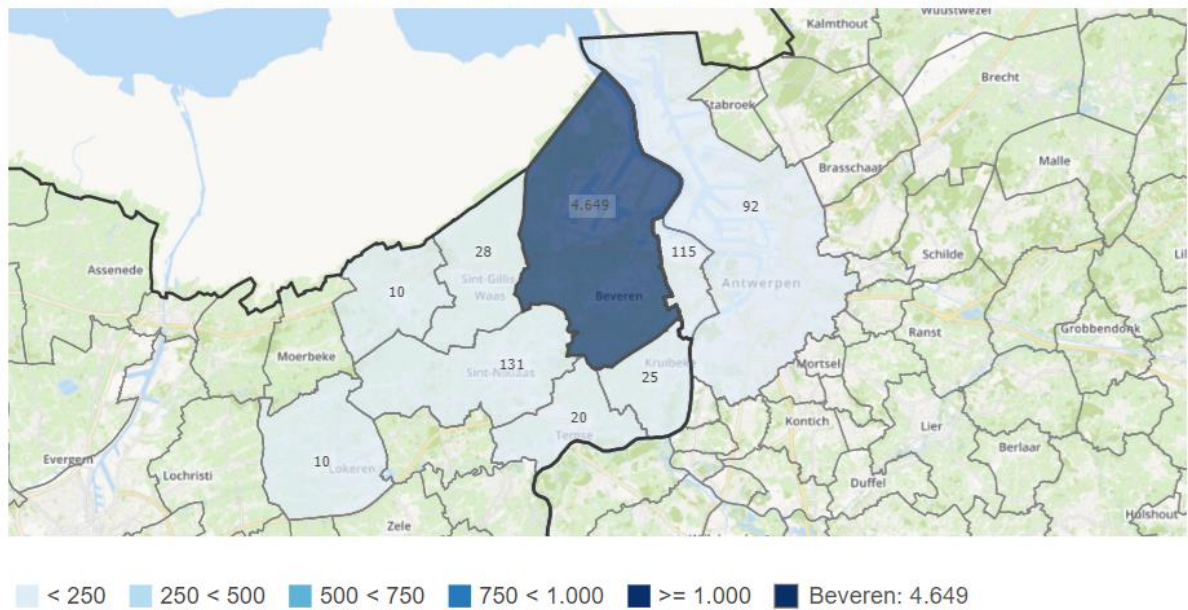


Kaart 7 | De tien belangrijkste pendelstromen van leerlingen secundair onderwijs naar Beveren (2021-2022)

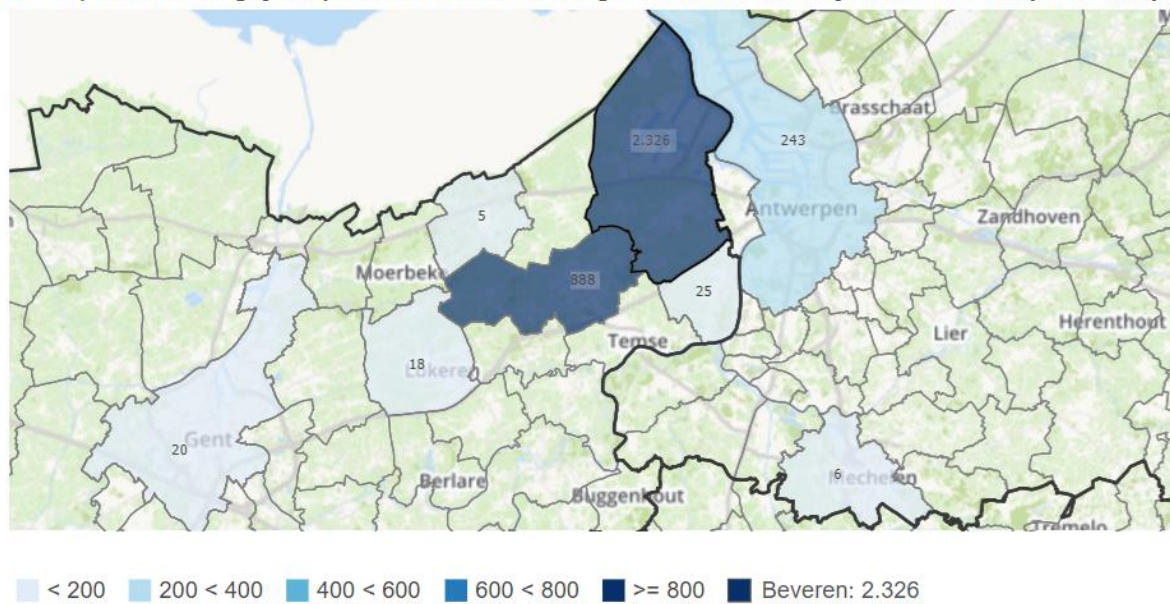


### 3.6.1.2 Schoolpendel vanuit Beveren

Kaart 3 | De tien belangrijkste pendelstromen van leerlingen basisonderwijs vanuit Beveren (2021-2022)

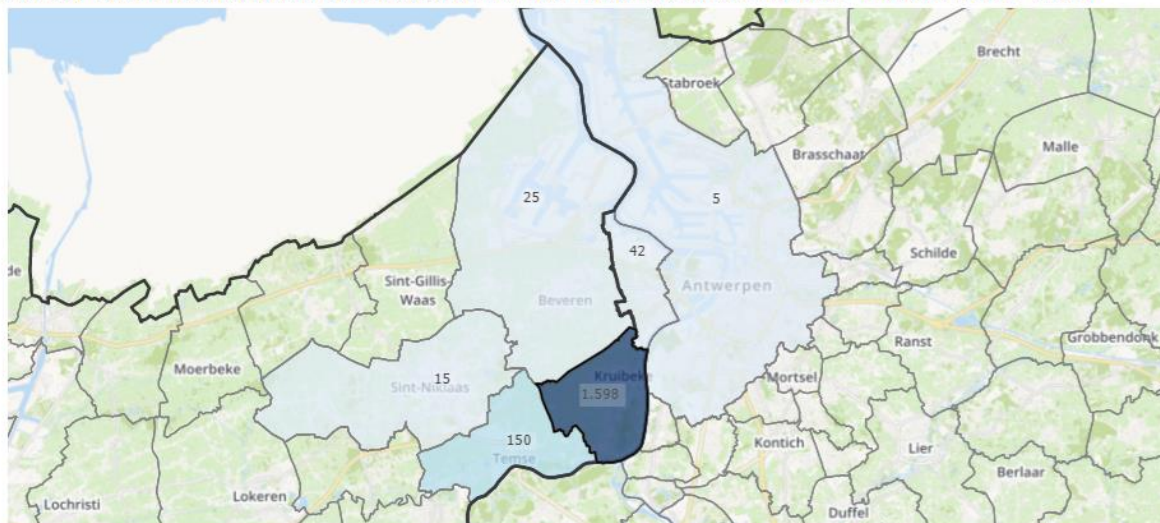


Kaart 4 | De tien belangrijkste pendelstromen van leerlingen secundair onderwijs vanuit Beveren (2021-2022)



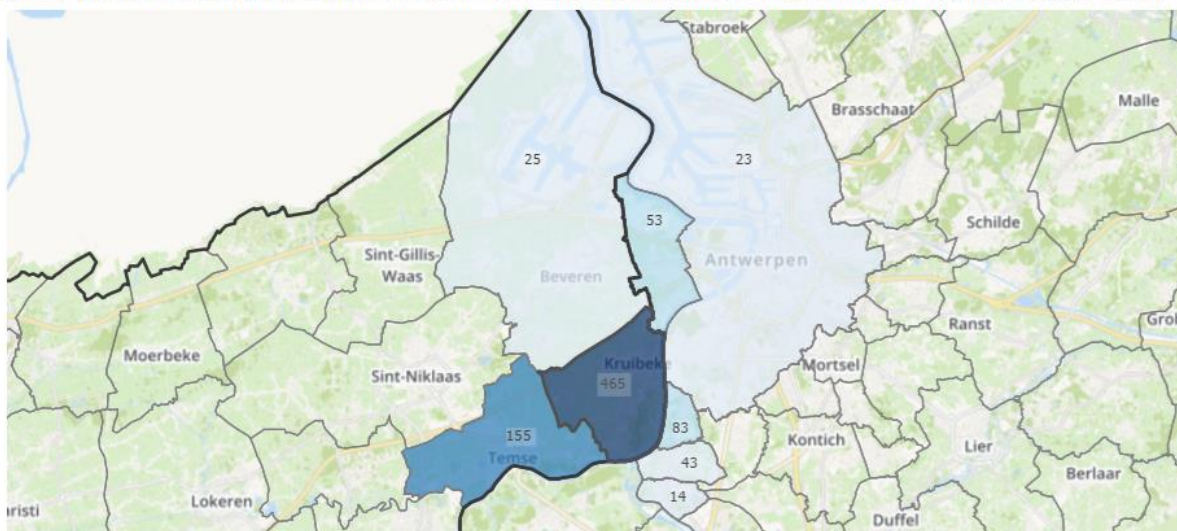
### 3.6.1.3 Schoolpendel naar Kruibeke

Kaart 6 | De tien belangrijkste pendelstromen van leerlingen basisonderwijs naar Kruibeke (2021-2022)



■ < 90  
 ■ 90 < 180  
 ■ 180 < 270  
 ■ 270 < 360  
 ■ >= 360  
 ■ Kruibeke: 1.835

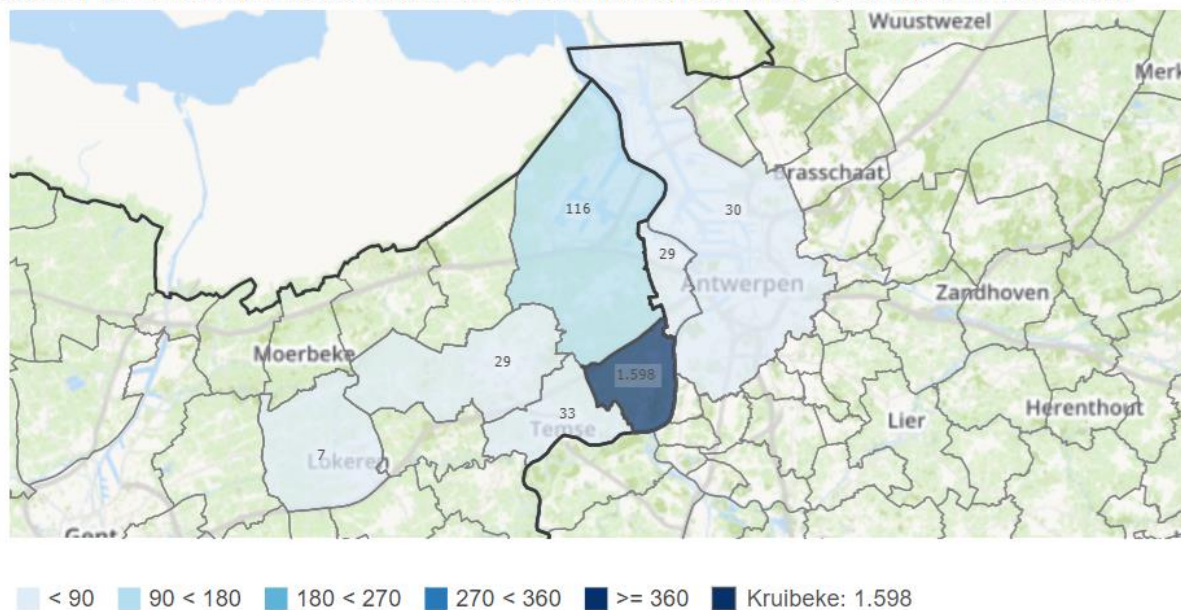
Kaart 7 | De tien belangrijkste pendelstromen van leerlingen secundair onderwijs naar Kruibeke (2021-2022)



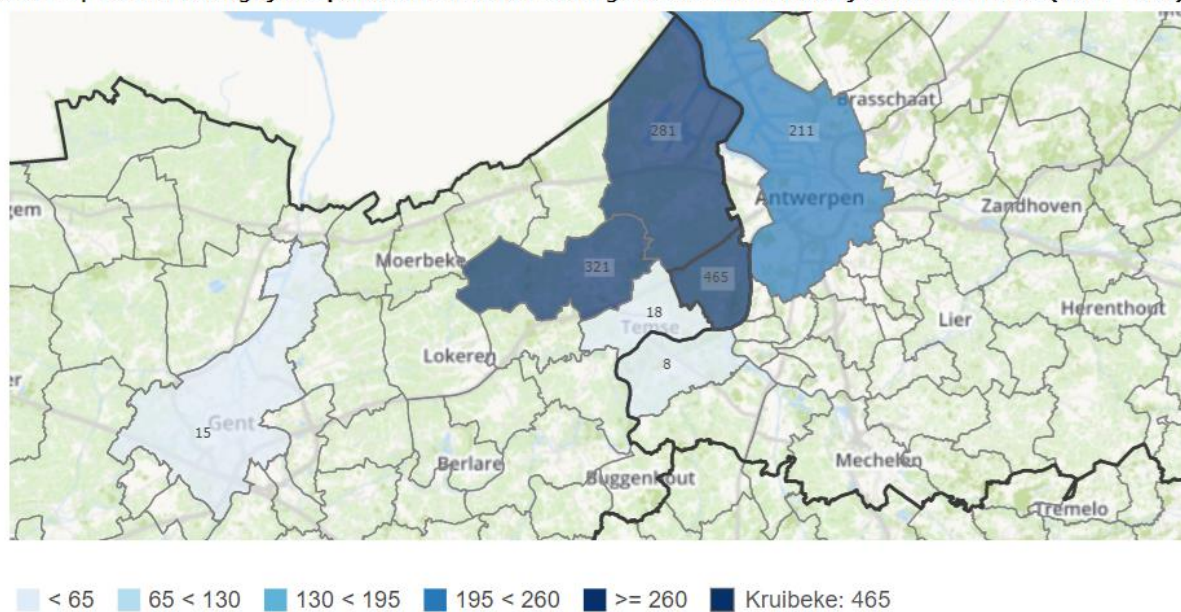
■ < 45  
 ■ 45 < 90  
 ■ 90 < 135  
 ■ 135 < 180  
 ■ >= 180  
 ■ Kruibeke: 861

### 3.6.1.4 Schoolpendel vanuit Kruibeke

Kaart 3 | De tien belangrijkste pendelstromen van leerlingen basisonderwijs vanuit Kruibeke (2021-2022)

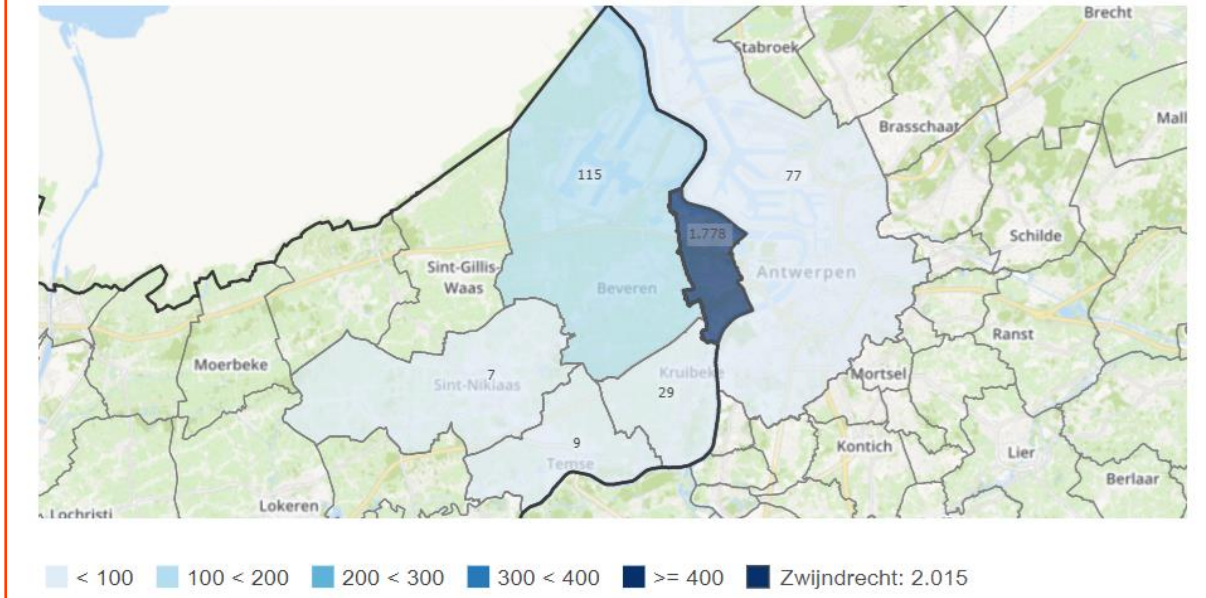


Kaart 4 | De tien belangrijkste pendelstromen van leerlingen secundair onderwijs vanuit Kruibeke (2021-2022)



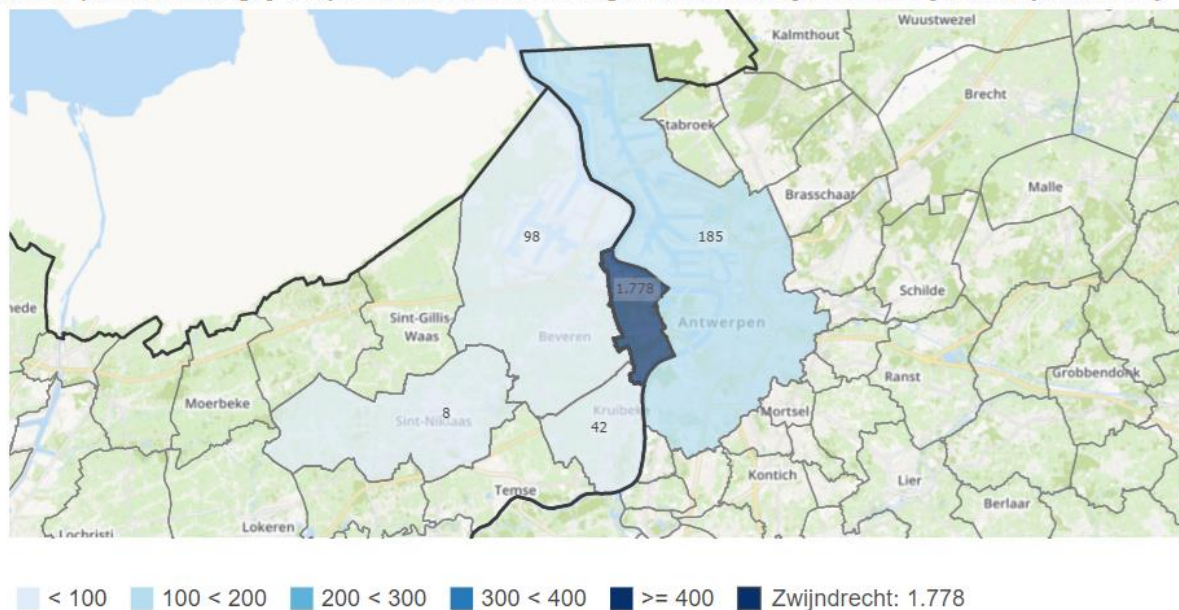
### 3.6.1.5 Schoolpendel naar Zwijndrecht

Kaart 6 | De tien belangrijkste pendelstromen van leerlingen basisonderwijs naar Zwijndrecht (2021-2022)

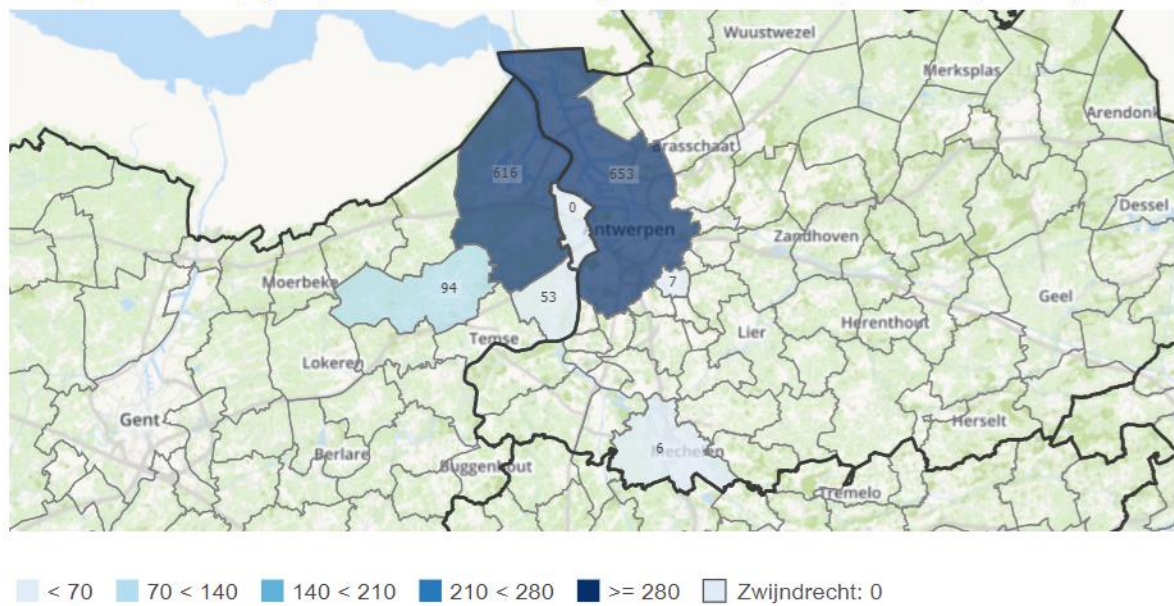


### 3.6.1.6 Schoolpendel vanuit Zwijndrecht

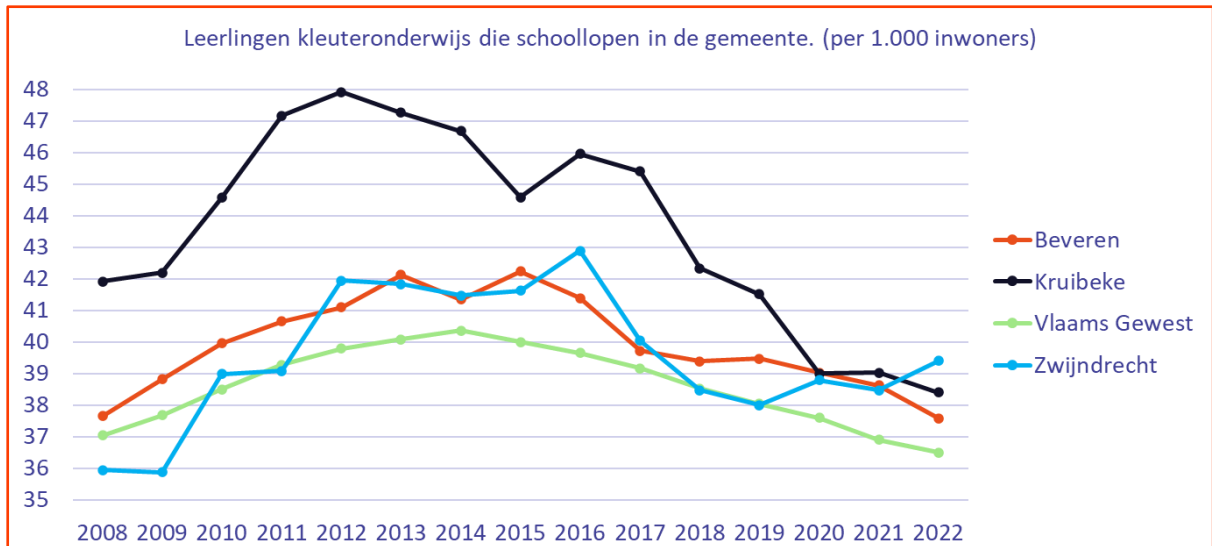
Kaart 3 | De tien belangrijkste pendelstromen van leerlingen basisonderwijs vanuit Zwijndrecht (2021-2022)



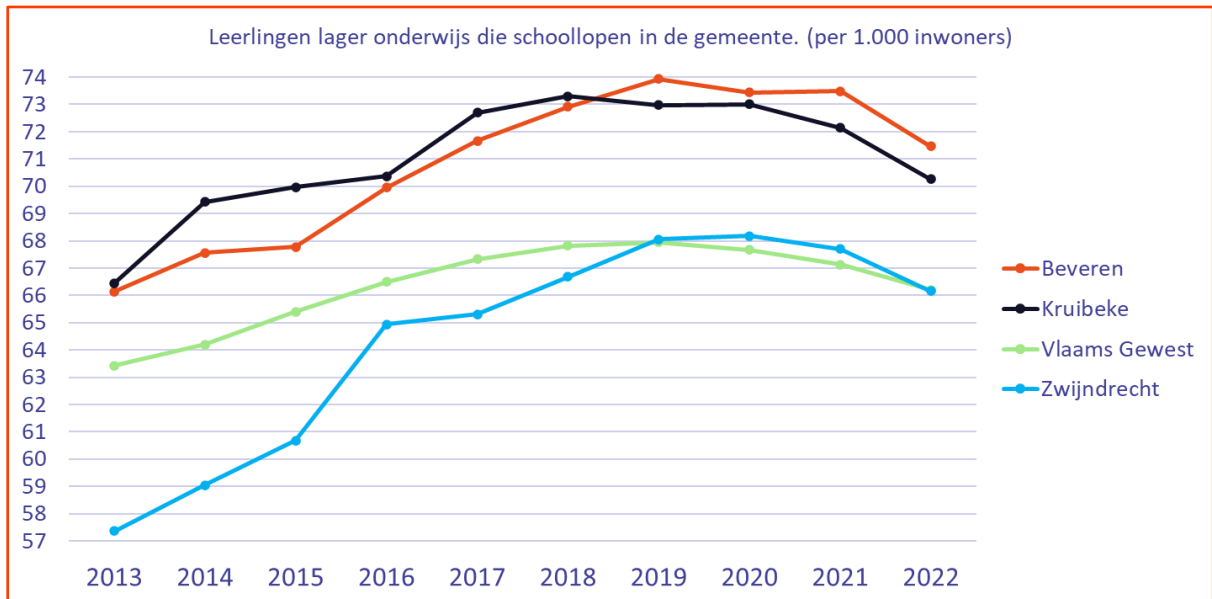
Kaart 4 | De tien belangrijkste pendelstromen van leerlingen secundair onderwijs vanuit Zwijndrecht (2021-2022)



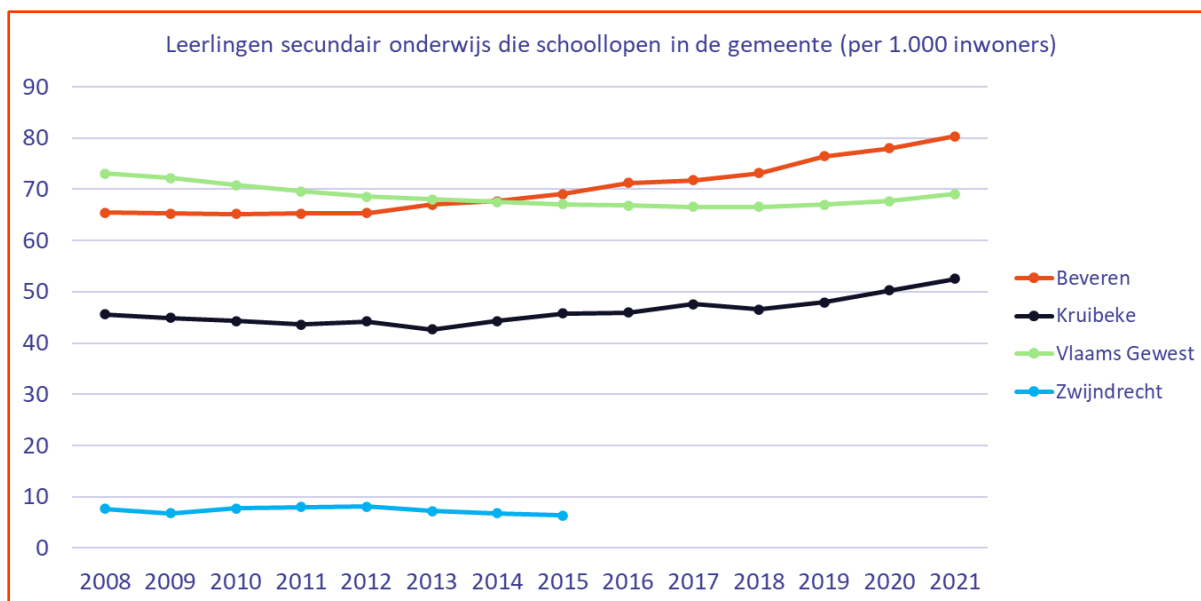




Bovenstaande grafiek toont de evolutie van het aantal leerlingen kleuteronderwijs die schoollopen in de gemeente (per 1.000 inwoners). Opvallend is dat in Kruibeke verhoudingsgewijs lang het meeste kinderen per 1.000 inwoners schoolliepen. Dat aandeel is beginnen dalen vanaf 2012 en ligt in 2022 onder het cijfers van Zwijndrecht. In 2022 lopen er per 1.000 inwoners in Zwijndrecht 39,4 kinderen school in het kleuteronderwijs, in Kruibeke is dat 38,4.



Bovenstaande grafiek toont de evolutie van het aantal leerlingen lager onderwijs die schoollopen in de gemeente (per 1.000 inwoners). In Beveren en Kruibeke lopen per 1.000 inwoners het meeste leerlingen lager onderwijs school.



Bovenstaande grafiek toont de evolutie van het aantal leerlingen secundair onderwijs die schoollopen in de gemeente (per 1.000 inwoners). In Beveren lopen de meeste leerlingen per 1.000 inwoners school in het secundair onderwijs.

Indicator	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht	Vlaams Gewest
Tevredenheid over onderwijsvoorzieningen (2020): tevreden	92%	85%	81%	88%
Onderwijskansarmoede-indicator (OKI) (2021)	0,642	0,806	1,124	0,994
Betalingsmoeilijkheden schoolkosten (2020): ja	3%	2%	5%	4%

In Beveren loopt per 1.000 inwoners een groot aantal kinderen school (zowel in het basis- als secundair onderwijs). Bovenstaande tabel toont dat tegelijkertijd ook de tevredenheid over de onderwijsvoorzieningen (2020) het hoogst ligt in Beveren: 92% van de respondenten geeft aan tevreden te zijn. Dat is hoger dan het gemiddelde voor het Vlaams Gewest (88%) en dan het aandeel in Kruibeke (85%) en Zwijndrecht (81%).

Tegelijkertijd toont de onderwijskansarmoede-indicator (OKI, 2021) dat minder leerlingen in Beveren te maken krijgen met risicofactoren. In Zwijndrecht ligt deze indicator het hoogst.

In Zwijndrecht geeft ook een groter aandeel van de respondenten aan dat ze betalingsmoeilijkheden ervaren (2020) voor de schoolkosten. In Kruibeke ligt dat aandeel het laagst.

Indicator	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht	Vlaams Gewest
Opvangplaatsen baby's en peuters (2021) per 100 inwoners	42,54	33,90	43,43	45,10
Opvangplaatsen baby's en peuters met inkomenstarief (2021) per 100 inwoners	30,34	17,47	36,87	34,52
Opvangplaatsen buitenschoolse opvang (2019) per 100 inwoners	8,55	10,72	7,58	6,62
Tevredenheid over kinderopvang (2020): aandeel tevreden	76%	66%	77%	68%

Op vlak van opvangplaatsen voor baby's en peuters zien we dat per 100 inwoners het meeste plaats is in Zwijndrecht en Beveren (respectievelijk 43,43 en 42,54). In Kruibeke bedraagt dit aantal 33,90. Alle drie de gemeenten scoren onder het Vlaams gemiddelde van 45,10.

Voor buitenschoolse opvang is het verhaal omgekeerd: daar scoort Kruibeke met 10,72 opvangplaatsen per 100 inwoners het hoogst. In Beveren en Zwijndrecht zijn er respectievelijk 8,55 en 7,58 plaatsen, beide hoger dan het Vlaams gemiddelde van 6,62.

De tevredenheid over de kinderopvang (2020) ligt het hoogst in Zwijndrecht en Beveren; daar geeft 77% en 76% aan tevreden te zijn. In Kruibeke is dit 66% en dus net iets minder dan het Vlaams gemiddelde van 68%.

## 04 Interne blik

### 4.1 Algemene conclusies

In de volgende hoofdstukken geven we u inzicht hoe de ambtenaren van de drie gemeenten binnen de verschillende clusters kwamen tot gelijkenissen, verschillen, meerwaarde van een fusie en aandachtspunten. Vooraleer we elke cluster overlopen, maken we een aantal conclusies over alle clusters heen op het vlak van meerwaarde en aandachtspunten van de fusie. Sommige zaken komen immers in verschillende clusters terug. U vindt ze hier in één handig overzicht.

#### 4.1.1 Meerwaarde 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 van de 'hogere' overheden.
Kennis en goede praktijk uit de ene gemeente, kan uitgerold worden in de twee andere gemeenten. Bv. toerisme en landbouw, het uitgebreide sportaanbod in Beveren, outreachend werken in Kruibeke en het sterk inzetten op maatschappelijke werkers, digitale geletterdheid in bib Zwijndrecht, inclusief vrijetijdsaanbod en speeltheek in Z/K, STEM-academie K, digitaal opvolgen workflow openbaar domein in K (tablets), herbestemmingsproject kerk Burcht...	
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.
Bovenlokale uitdagingen (haven, mobiliteit...) beter aangaan.	Aantrekkelijke werkgever (door schaalgrootte naast personeelsbeheer, ook

	meer kunnen inzetten op HR-beleid). Dit is belangrijk in de 'war on talent': een warme werkplek, employer branding... Voor kleinere besturen is het soms moeilijk om gespecialiseerd personeel (bv. technische functies) te vinden.
Meer mogelijkheden tot projectwerking en beleidsmatige voorbereiding, naast het reguliere werk.	Uitbouwen van themawerking zoals klimaat.
Meer opbouwen van interne deskundigheid, die nu soms uitbesteed wordt (bv. opmaak RUP).	Structureel beleid rond handhaving uitwerken (bv. bij RO/milieu).
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: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoring</li> <li>- GAS</li> <li>- Juridische cel</li> <li>- Aanstelling van een controleur/expert belastingen</li> <li>- Oprichten van een subsidiecel</li> </ul>	Betere prijssetting verwerven bij aankopen (grotere volumes) en afsluiten van contracten (bv. verzekeringen).
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, sluikstort,	Doordat de mobiliteitsplannen ouder dan vijf jaar zijn, kan men werk maken van één geïntegreerde visie rond mobiliteit die de

veegplan, schuilhuisjes, vuilbakjes...) kan een meerwaarde zijn.	gemeenschappelijke uitdagingen in beeld brengt.
Gemeenschappelijke uitwerking van citymarketing en uitbouw van extra communicatiekanalen.	Uitbouw van een toeristisch kantoor en geïntegreerde museumwerking.
Op het vlak van het sociaal huis heeft elke gemeente zijn sterktes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tewerkstelling-, senioren, preventief gezondheidsbeleid en eerstelijnspsycholoog, dienst- en organisatie overschrijdende aanpak van kinderarmoede in Beveren.</li> <li>- Sociaal woonbeleid, uitgebreide buddywerking, schuldhulpverlening, eigen expertisefuncties als jurist, psycholoog, casusregisseur intrafamiliaal geweld en dienstoverschrijdend armoedebeleid in Zwijndrecht</li> <li>- Diversiteits- en outreachbeleid in Kruibeke</li> </ul>	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.

#### 4.1.2 Aandachtspunten bij een mogelijke fusie

Algemeen is het een aandachtspunt om niet altijd te vertrekken vanuit de verschillen en gelijkenissen tussen de drie gemeenten. Als men die wil wegwerken, komt men soms niet altijd tot een duidelijk verhaal. Voor de start van een nieuwe gemeente kan het zinvol zijn om te vertrekken vanuit een wit blad en te kijken hoe een toekomstgerichte gemeente er uit moet zien.

Daarnaast is het niet altijd mogelijk om het beste van de drie werelden telkens te realiseren. Dit is een spanningsveld tussen de ambities op de verschillende beleidsdomeinen en de beschikbare middelen (personeel, infrastructuur, financiën).

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 vlotter '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. Dit zal uitgeklaard moeten worden in het dienstverleningsmodel.

**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.

Dit zijn beleidskeuzes die later in het traject (bij de ontwerpfasen en de start van de nieuwe gemeente) kunnen worden meegenomen, als het tot een fusie komt.

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.	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 hulpverleningszone en de politiezone.
Niet te diep specialiseren, zodat er nog altijd back-up aanwezig is in de organisatie.	Gelijkaardige functies worden op dit moment soms lager ingeschaald in Kruibeke.
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 de huidige AGB-werking in Kruibeke
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 Z.	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 VVR Waasland. Beveren is daar waarnemer. Beveren en Zwijndrecht in VVR Antwerpen.
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 Waaiगत (Z) en in Kruibeke.	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.	

## 05 Cluster leefomgeving

### 5.1 Algemene conclusies over de cluster leefomgeving

Gelijkenissen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opvolging en kennis van omgevingsvergunningen RO en milieu: blijft bij de betreffende deskundige (vb. beoordeling RO en milieu gebeurt steeds door de desbetreffende deskundige, niet door 1 deskundige die de beide onderdelen van milieu en RO kan beoordelen), er is wel afstemming tussen de beide deskundigen</li> <li>- Goede interne samenwerking milieu - RO in functie van omgevingsvergunningen (ondanks fysieke afstand in Be)</li> </ul>



## Verschillen

### Dienst linkeroever:

- Bestaat enkel in Be: fungeert als aparte dienst, behartigt alles rond havengebied
- Thema haven wordt zodoende centraal opgevolgd, met ondersteuning van gemeentelijke diensten (vb. voor de uitwerking of realisatie van projecten)

### Dienst landbouw:

- In Be: 1 aparte medewerker C1-C3 (deze functie is recent en groeiende), is onderdeel van de dienst Linkeroever
- In Zw: onderdeel van de dienst lokale economie (te weinig actief) - aandeel is hier beperkt (slechts 10 bedrijven)
- In Kr: mee binnen de werking van de dienst milieu (te weinig actief)

### Team natuurontwikkeling:

- In Be: een afgeleide van de groendienst. Dit is een apart team geworden. Staat in voor het beheer van de buitengebieden (vb. bermen, grachten); de uitvoering zelf gebeurt door externe aannemers
- Veel aandacht en tijd gaat naar het Hof ter Saksen (met eigen kwekerij en arboretum).
- Belangrijk natuureducatief luik met gidsenwerking en leerpakketten voor scholen (bovenlokale aantrekking)
- In Kr: mee binnen de werking van dienst milieu (te weinig actief)

## Meerwaarde van een fusie

- Inzetten van GAS-handhaving
- Diensten landbouw, natuurontwikkeling, linkeroever: nadenken over taakstelling
- Mogelijkheid tot verruimen van toepassing en gebruik beleidsplannen en verordeningen van Be en ZW (beleidsplan ruimte, algemene bouwverordening, huisnummering, stedenbouwkundige last)

### Landbouw:

- Mogelijkheden om te groeien, te versterken (in Zw: alleen enkele klassieke landbouwbedrijven maar wel een paar grote glastuinbouwbedrijven)

### Klimaat:

- Mogelijkheid om te groeien binnen het thema klimaat, met ondersteuning van alle diensten voor uitwerking en realisatie.

## Aandachtspunten

- Ruimte maken voor beleidsplannen/projectwerking vs. focus reguliere werking (noodzakelijk op lange termijn)
- Kruisbestuiving van kennis en ervaring (inzake beleid, projectwerking, dossierbeheer)
- Structureel: coördinatie dienst (door groter kader en betere afbakening van bevoegdheden)
- Nood aan een structureel handhavingsbeleid.
- Geen “éénmansdiensten” of “deskundigheid/opvolging” bij één persoon (bv in Zw slechts één omgevingsambtenaar RO).
- Mogelijkheid tot specialisatie, wat nodig is omwille van de veranderende en complexer wordende regelgeving
- Nauwe samenwerking met interne diensten behouden (vb. RO/milieu in functie van omgevingsvergunning; milieu/technische dienst in functie van opvolging sluisstort, uitvoering werking in eigen beheer)

## 5.2 Dienst ruimtelijke ordening

### Gelijkenissen

#### Beleid:

- Opmaak Ruimtelijk Uitvoeringsplan (RUP): dit gebeurt extern door een studiebureau, toch geven de diensten aan dat dit heel arbeidsintensief is en er nood is aan interne deskundigheid bij de diensten

#### Werking:

- Kerntaken hebben dezelfde inhoud (decretale taken)
- Doorgedreven digitale werking en processen
- Klantencontact als eerste intake gebeurt ook door administratieve medewerkers
- Positieve ervaringen met werken op afspraak (efficiënter voor burger en dienst), in Be: combinatie met werken op afspraak en vrije inloop op bepaalde momenten

## Verschillen

### Beleid:

- Samenstelling grondgebied: Zw: voorstedelijk, veel industrie – Be: veel industrie, veel landbouw, haven, dicht bebouwde kern, lintbebouwing – Kr: veel landbouw, 3 afgebakende woonkernen, veel lintbebouwing
- Handhaving: enkel in Zw: is er een prioriteitenlijst opgesteld (indien mogelijk ook via opname in de notarisinlichtingen, of als vergunningsvoorwaarde), handhaving gebeurt in samenwerking met Igean. In Be en Kr in samenwerking met lokale politie. Enkel in Kr gerichte handhaving op heraanplanting bomen.
- Enkel Be heeft verschillende gemeentelijke verordeningen: huisnummering, algemene bouwverordening, belasting op meergezinswoning. Deze bestaan niet in Zw en Kr
- Gemeentelijk beleidsplan ruimte: enkel in Zw in opmaak (definitieve vaststelling augustus 2023). In Beveren is dit afhankelijk van het lopend PRUP Kleinstedelijk Gebied.
- In Zw: grote impact van Oosterweel en PFAS, nog voor lange termijn
- In Be: hoog aantal RUP's (in opmaak)
- Enkel in Zw: zeer actief grondbeleid met budgettaire verankering

### Samenstelling:

- Gelijkaardige functies in Kr algemeen lager ingeschaald. Dit geldt ook in Zw bv. dossierbehandelaars C1-C3 behandelen ook inhoudelijk dossiers, in Be gebeurt dit door C4-C5
- Samenstelling in Kr is 'van alle markten thuis' - Be en Zw meer specialisatiefuncties
- Aankoop, verkoop en overdrachten patrimonium: in Kr en Zw wordt dit binnen dienst RO opgenomen. In Be door de dienst overheidsopdrachten en juridische zaken

### Werking:

- Voorbesprekingen omgevingsvergunningen: overleg in Be; eerder informeel in Kr en Zw (intern afstemmen met de gemeentelijke diensten)
- Enkel in Be: eerste lijn klantencontact verzorgd door een uitgebouwd KCC, dit vangt veel op (tel, afspraken inplannen), pas voor inhoudelijke vragen wordt er doorgestuurd
- Digitalisering van oude vergunningen: in Zw is dit reeds afgerond, in Be en Kr nog lopende
- In Kr: beperkt aantal gecombineerde omgevingsvergunningen (RO en milieu). In Be en Zw wel een hoog aandeel

## Meerwaarde van een fusie

- Nood aan specifieke juridische kennis binnen de dienst RO - oa. meer beroepsprocedures tov vroeger en complexe dossiers

## Aandachtspunten

### Beleid:

- Werking Gecoro (actief versus passief) - rol als secretaris
- Veelheid aan RUP's in opmaak, zorgt voor hoge werkdruk
- Behoud van eigenheid van de verschillende deelgemeenten door bv het afstemmen van gebiedskennis en kennisoverdracht

### Samenstelling:

- Afstemmen van de inschaling van gelijkaardige functies

### Werking:

- Laagdrempelige dienstverlening behouden (ook fysiek)
- Inhoudelijke loketwerking: afstemming dienstverleningsmodel
- Afstemming software omgevingsvergunningen en GIS omgevingen.
- Meer nood aan structurele aanpak handhavingsbeleid.

## 5.3 Dienst milieu/duurzaamheid

### Gelijkenissen

- Zwerfvuilverwilligers zijn een belangrijke schakel in strijd tegen zwerfvuil
- Thema klimaat en duurzaamheid: onvoldoende personeel voor de opvolging en uitwerking van LEKP, de gemeentelijke beleidsplannen in opmaak (en de acties die hieruit voortvloeien)
- Hoge graad aan klachten en meldingen (niet enkel van milieuvergunningplichtige bedrijven of activiteiten)
- Op korte tijd veel bijkomende dossiers, verplichte taken die zorgen voor een hoge werkdruk: vb. PFAS, onderbezetting door afwezigheden (Be)
- Slechts beperkte fysieke loketwerking (tijdelijke piek bij groepsaankoop energie). Positieve ervaringen met werken op afspraak voor efficiënte inzet van personeel

## Verschillen

- Enkel in Zw duurzaamheidsambtenaar op B1 – B3 niveau
- Enkel in Be: labo met technische meetapparatuur (in functie van klachten – calamiteiten)
- Enkel in Be: cameratoezicht uitgerold voor sluikstorten – de opvolging ervan wordt door de dienst ervaren als tijdsintensief
- Controle op Individuele Behandeling van Afvalwater (IBA) gebeurt verschillend
- De realisatie van projecten is kritisch in Kr gezien de beperkte capaciteit quasi integraal in beslag wordt genomen door de reguliere dienstverlening en opvolging van uiteenlopende thema's
- In Zw: PFAS-problematiek met toekomstige PFAS-cel (oprichting in 2023, 15 miljoen projectsubsidie), zeer bepalend in kerntaken/werking en projecten met uitloop in Be en Kr (beperkt)
- De dynamiek en werking van de gemeentelijke Minaraad is verschillend. In Be niet actief, wel actief in Zw en Kr. Dit vraagt ook inzet van personeel, maar zorgt ook voor realisaties op het terrein
- Trage wegenbeleid: enkel in Kr onder de dienst milieu. In Be en Zw valt dit onder de dienst mobiliteit

## Meerwaarde van een fusie

- In Kr: mogelijkheid en ruimte geven voor meer projectwerking
- Inzet van labo van Be verruimen en huidig gebrek in Zw en Kr opvangen
- Permanentie voor calamiteiten of dringende/gevaarlijke klachten
- Opportuniteit voor samenbrengen van afvalbeheer en afvalbeleid via Ibogem
- Thema klimaat: meer aandacht geven

## Aandachtspunten

- Toekomst van lbogem als afvalintercommunale
- Garanderen van kerntaken kritisch op korte termijn in Kr (in het kader van 2 pensioenen in 2024 en 2025) en ook in fusiegemeente: de technische kennis en doorstroom van medewerkers is beperkt cfr. de grote en complexe uitdagingen (zoals klimaat, veel klachten, veel milieuvergunningplichtige bedrijven, PFAS-problematiek) en specifieke kennis en vereiste (vb. lokale toezichthouders)
- Uitrol van beleidsplannen rond klimaat (zoals LEKP, adaptatie, mitigatie). Nu te weinig capaciteit, tijd én bewustwording aanwezig
- Het takenpakket binnen de dienst milieu is zeer uiteenlopend: er is nood aan technische specialisatie ipv nu all round alle thema's op te vangen
- Rol van de gemeentelijke Minaraad (in het kader van participatie, specifieke projecten, inzet van personeel, realisatiegraad)
- PFAS-problematiek met toekomstige PFAS-cel (oprichting in 2023, 15 miljoen projectsubsidie)
- Nood aan een structureel handhavingsbeleid.

## 5.4 Dienst economie

### Gelijkenissen

- In Zw: VZW Zwinkelmanagement en Be: centrummanagement 'Aangenaam winkelen' (door de aangesloten winkeliers) - niet aanwezig in Kr
- In Zw wordt er jaarlijks een jaarmarkt georganiseerd waarin de dienst lokale economie de trekkende dienst is, wat zeer veel personeelsinzet en capaciteit vraagt. In Be: Beveren heeft verschillende "jaarmarkten" ook in de deelgemeenten. Ook veeprijskampen (11 in totaal). In Kr wordt er in elke deelgemeente een jaarmarkt met prijskamp georganiseerd.

## Verschillen

- Enkel in Kr: geen afzonderlijke dienst voor specifieke opvolging van dit thema (enkel extern via provincie en verspreid binnen verschillende diensten voor vb afleveren van vergunningen)
- Enkel in Be: actiever beleid en marketing zoals promotie en handel actief in de kijker zetten (acties rond handelspanden vb 'win je winkel'), economische ambassadeurs
- Enkel in Kr: geen adviesraad
- Wekelijkse markten: enkel in Zw klein en weinig aantrekkelijk. In Be (centrum): sterk levende markten met bovenlokaal karakter; in Kr: 2 met lokaal karakter
- Zw: geen "echt" evenementenplein (voor vb wekelijkse markten, kermis)

## Meerwaarde van een fusie

- Mogelijkheden voor een afgebakend beleidskader
- Relatiebeheer en aanspreekpunt met de bedrijven, KMO's, handelaars uitbouwen
- Mogelijkheid tot actiever beleid door bijkomende inzet van kennis en middelen

## Aandachtspunten

- Het gelijkstellen van het takenpakket en de bevoegdheden
- Divers takenpakket, duidelijke afbakening noodzakelijk.



## 5.5 Dienst wonen

### Gelijkenissen

- Gemeentelijke heffingen op leegstand, verwaarlozing, ongeschikt/onbewoonbaar
- Belasting tweede verblijf (niet in Zw)

### Verschillen

- Plaats in de organisatie: in Zw: onder Welzijn – in Be: onder RO – in Kr: onder milieu
- Gemeentelijke woningcontroleur: Zw (deels eigen, deels lgean), in Kr (deels eigen tot pensioen in 2024, deels via Interwaas); in Be via Interwaas
- Opvolging van leegstand: in Be en Kr: leegstaande appartementen worden ook opgenomen, in Zw appartementen uitgesloten (enkel als volledig leegstaand, dan wel opgenomen)
- Enkel in Zw: burenbemiddeling aan de hand van interne coördinatie en uitvoering door poele van 10 vrijwilligers (werkt effectief voor 2/3e van de burendisputen)
- Enkel in Zw: actief inzetten op (sociale) woonbegeleiding (in Kr afgebouwd binnen welzijn)
- Enkel in Zw: inventaris van bestaande huurpanden (o.a. op basis van inschrijving bij dienst bevolking)
- Leegstand van bedrijven: in Zw beperkte werking (valt onder dienst lokale economie)
- Enkel in Be: geen verplicht conformiteitsattest (CA) voor oudere woningen (gebeurt enkel op aanvraag)
- In Be en Kr: veel types gemeentelijke premies

### Meerwaarde van een fusie

- Mogelijkheid tot actiever beleid door bijkomende inzet van kennis en middelen

## Aandachtspunten

- Aandacht voor het thema wonen
- Plaats in de organisatie: als afzonderlijke dienst of opnemen onder grotere dienst (zoals RO of welzijn?)
- Opvolging van leegstand kan efficiënter.
- Afstemmen samenwerkingsverbanden: Interwaas – Igean
- Aandacht voor erkende woningcontroleurs
- Nood aan beleidskader en een correcte naleving ervan

## 06 Cluster interne zaken

### 6.1 Dienst financiën

#### Gelijkenissen

- 3 diensten met vrij vlakke structuur, rechtstreeks onder een financieel directeur (geen adjunct-FD)
- Goede mix aanwezig qua ervaring en deskundigheid
- Geïntegreerde boekhouding voor gemeente en OCMW
- Opmaak meerjarenplan gebeurt in nauwe samenwerking tussen administratie en politiek
- Reeds sterk ingezet op digitalisering (e-facturatie, bestelbonprocedure, goedkeuringsstroom leveranciersdocumenten...)
- Sterk vertrouwd met rapportering en monitoring maar behoefte aan verdere optimalisering van monitoringsprocessen (3 niveaus: beleidsdoelstellingen, projectwerking en reguliere werking)
- Tijdsdruk en beperkte (geen) back-up
- Onvoldoende tijd voor efficiënte controles op heffing van belastingen en aanwending van gemeentelijke toelagen
- Onvoldoende tijd om subsidiemogelijkheden efficiënt te bekijken/ op te volgen
- Kerntaken, visie en normen liggen in dezelfde lijn

## Verschillen

- Belangrijke verschillen in bezetting (incl. FD\*) - van grosso modo 14,8 VTE (B) over 7,7 (Z) tot 6,7 (K)
- Belangrijke verschillen in de gevoerde boekhoudingen: gemeentescholen (B&K), politiezone (Z) en AGB\* (K)
- GAS-beleid: niet ingevoerd in K - in B is GAS geïntegreerd bij dienst overheidsopdrachten en juridische zaken (incl. GAS Sint-Gillis-Waas) - in Z zit GAS bij financiën (i.s.m. Antwerpen)
- Reglementen voor belastingen, retributies en toelagen worden in Z opgemaakt binnen de dienst financiën
- Sterke verschillen ikv budgethouderschap (doorgedreven BHS\* in B&Z en geen BHS in K) en ikv dagelijks beheer (uitgebreide delegatie B&Z en zeer beperkte delegatie in K) en ikv visum (In Z hoger dan in B en K)
- Systematische voorafgaande controle van alle beslissingen van bijzonder comité sociale dienst op financiële weerslag (in B)
- Opmaak MJP (naast de jaarlijkse aanpassing heeft Z geen aanpassingen in de loop van het jaar, B en K hebben gem. 1 aanpassing in de loop van het jaar)
- Afspraken tss administratie en bestuur i.v.m. beleidsdoelstellingen en de opvolging (Z voorziet dit via "jaarlijkse handshake" - In B en K leidt de bestaande beleidsevaluatie vaak nog te weinig tot realistische verwachtingen)

## Meerwaarde van een fusie

- Door een grotere dienst komt er extra mogelijkheid tot specialisatie/ back-up:
  - Monitoring (evt. met aanstelling van een specialist Power-BI)
  - GAS (sterk uitgebouwde dienst evt. onder te brengen bij DOJZ)
  - Juridische cel (sterk uitgebouwde dienst evt. onder te brengen bij DOJZ)
  - Aanstelling van een controleur/ expert belastingen
  - Oprichting subsidiecel (evt. met aanwerving subsidioloog)

## Aandachtspunten

- Groeimarge op vlak van digitalisering
- Realistische beleidsevaluatie voor een sterkere financiële basis
- Optimalisering AGB werking ikv sterk veranderde fiscale WG
- Grotere dienst brengt mogelijkheid tot extra specialisatie mee, dit kan een voordeel zijn maar tegelijk waken over voldoende back-up

## 6.2 Dienst archief

### Gelijkenissen

- 3 besturen hebben een uitgebreid papieren archief en beschikken over verschillende archiefruimtes
- Sterke inzet op digitaal archief (transitie naar nieuwe mappenstructuur via SharePoint en/of server) i.s.m. ICT-dienst
- Tevreden over bestaande bovenlokale samenwerkingen (Erfgoedcel - Interwaas, Rijksarchief, WAO,...)
- Implementatie Serieregister
- Kerntaken, visie en normen liggen in dezelfde lijn
- Tariefreglement van toepassing voor opzoekingen door archiefdienst (vnl. genealogisch onderzoek)
- Toegangscontrole archief

## Verschillen

- Belangrijke verschillen in bezetting - van grosso modo 5 VTE (B) over 0,5 (Z) tot 1,1 (K)
- B werkt ook met art 60, wijkwerker en vrijwilligers
- Afzonderlijke archiefdienst (B en K) – Archief is onderdeel van dienst secretariaat en i.s.m. informatiemanager (Z)
- Éénmandienst met sterk deskundig profiel (K) – Diensthoofd ‘Allrounder’(B)
- Aandacht voor publiekswerking: (K en Z) beperkt – (B) sterke inzet (incl. kunst en museale collecties)
- Samenwerkingen tussen de diensten archief, erfgoed en cultuur i.k.v. publiekswerking (sterke samenwerking in B - ad hoc samenwerkingen in K)
- Archiefinfrastructuur:
  - volledig gecentraliseerd archief (gem en OCMW) met eigen leeszaal, aparte verwerkingsruimte/ quarantaineruimte en kunstdepots (B)
  - degelijk uitgerust archief in het administratief centrum (AC) (overige archieven versnipperd in weinig optimale condities) (K)
  - archief in AC (in weinig optimale condities) (Z)
- Beheer kunstpatrimonium: (B) bij archief – (Z en K) bij cultuur
- Implementatie GLAS (gemeentelijk archief en informatiesysteem): (B) sinds 2020 - (K en Z) nog te bekijken

## Meerwaarde van een fusie

- Schaalvergroting biedt bijkomende mogelijkheden tot specialisatie en back-up
- Meer mogelijkheden om het archief te ontsluiten/extra inzetten op publiekswerking
- Bereik ruimere doelgroep
- Gezamenlijk gebruik gespecialiseerde infrastructuur (leeszalen, verwerkings- en quarantaineruimtes en kunstdepots)
- Oplossing voor éénmansdienst (in K en Z)

## Aandachtspunten

- Centralisatie papieren archief
- Langetermijnbeheer van digitaal archief
- Duurzamere bewaring van informatie in digitale toepassingen (incl. opleiden diensten)
- Volledige ingebruikname van Serieregister
- Onderzoek naar implementatie GIAS (gemeentelijk archief en informatiesysteem)
- Onderzoek naar E-depot
- Instandhouding/ restauratie kunstpatrimonium (financiële middelen)
- Optimalisatie beheer kunstcollecties

### 6.3 Dienst organisatiebeheersing

#### Gelijkenissen

- Relatief nieuwe en kleine dienst met vergelijkbare bezetting - van grosso modo 2 VTE (B) en 1,5 VTE in K tot 0,3 VTE in Z. In Z zorgen alle diensten zelf voor de balanced scorecards, de zelfevaluaties...
- 3 besturen zetten sterk in op de decretale verplichtingen en verplichte rapporteringen met betrekking tot organisatiebeheersing, daarnaast eigen accenten
- Essentiële elementen van organisatiebeheersing worden voorbereid zoals: omgevingsanalyse, strategische planning en beleidsdoelstellingen, monitoring, risicoanalyse, audits en zelfevaluaties,...
- Zelfevaluatie gebeurt ahv Leidraad Audit Vlaanderen
- SDG-werking reeds beperkt aanwezig
- Rol/scope van organisatiebeheersing soms nog wat onduidelijk/vaag
- Intentie om sterker in te zetten op monitoring (Power BI)
- Goed functionerend Waas netwerk voor organisatiebeheersing.
- Informatieveiligheidsbeleid en- plan krijgen de nodige aandacht, de 3 organisaties zijn zich bewust van het belang van informatieveiligheid en zetten in op verplichte taken en sensibilisering
- Goede werking van de informatieveiligheidscel en goede opvolging van incidenten
- Kerntaken, visie en normen liggen voor organisatiebeheersing en informatieveiligheid in dezelfde lijn

## Verschillen

- Afzonderlijke cel OB (K en B) – Deel van de financiële dienst (Z)
- Samenwerking met Audio (K)
- Naast verplichte taken leggen de besturen eigen focus: (Z) monitoring en zelfevaluaties, (K) risicoanalyse en audits, (B) top-down/ bottom-up werking en monitoring
- Luik kwaliteitswerking: in B werkt de dienst organisatiebeheersing geïntegreerd rond beleid en kwaliteit en zorgt voor een begeleiding van alle diensten – K en Z zetten eveneens in op beleid en kwaliteit, maar taken zitten meer versnipperd bij verschillende diensten
- Luik klachtenbehandeling: in B werkt de dienst organisatiebeheersing geïntegreerd rond klachtbehandeling en meldingen – K en Z zetten eveneens in op klachtbehandeling en meldingen, maar taken zitten versnipperd bij verschillende diensten
- Sterke samenwerking tussen organisatiebeheersing en HR ikv “welzijn” in B
- Gebruik van verschillende instrumenten voor monitoring: (Z) Balance score card, (K) eigen indicatorentool en GANTT chart, (B) stuurkaarten
- Zelfevaluaties: K en B ervaren onvoldoende tijd voor systematische zelfevaluaties (oa door projectwerking in B) (evaluaties gebeuren ad hoc) – Z organiseert systematisch zelfevaluaties (jaarlijks een aantal geselecteerde thema's)
- Data Protection Officer (DPO): intern (B) (medewerker dienst Kwaliteit en Beleid) – extern (via Polis) (K en Z) – 0,5 VTE adm medewerker in Z
- Informatieveiligheidscel: andere samenstelling
- Bedrijfscontinuïteitsplan - aanwezig in B en Z - In opmaak in K



## Meerwaarde van een fusie

- Door een grotere dienst komt er meer ruimte om te specialiseren en sterker in te zetten op een aantal aspecten van OB en van informatieveiligheid:
- Monitoring/data-analyse kan worden geoptimaliseerd om helderder inzicht te krijgen in de werking van de organisatie en in het behalen van de beleidsdoelstellingen
- Het wordt mogelijk om sterker in te zetten op zelfevaluaties en interne controle om de eigen werking te verbeteren
- Het wordt mogelijk om het luik beleid en kwaliteit/ klachtbehandeling en meldingen meer geïntegreerd uit te bouwen
- Er kan meer aandacht besteed worden aan SDG-werking (bijdragen aan duurzame ontwikkelingsdoelen)
- Extra aandacht besteden aan stakeholdermanagement om iedereen nog meer te betrekken bij de organisatiebeheersing en informatieveiligheid

## Aandachtspunten

- Essentieel om een duidelijke visie te hebben rond OB + rol en scope duidelijk vastleggen om de werking van OB te verankeren
- Bewaken dat ad hoc projecten de werking van OB niet doorkruisen
- De complexiteit en voortdurende evoluties op het gebied van informatieveiligheid vormen een uitdaging - Kennis over informatieveiligheid moet voortdurend opgebouwd worden – Het kan aangewezen zijn om investeringen in opleiding en training van het eigen personeel aan te vullen/te combineren met externe expertise (Polis)

## 6.4 Dienst personeel

### Gelijkenissen

- Vergelijkbare structuur van de dienst: leiding en coördinatie/ cel hard HR / cel soft HR
- Sterke inzet op digitalisering van de dienst personeel
- Sterke integratie gemeente en OCMW (uitkanteling zorginstellingen)
- Periodieke welzijnsbevragingen (via Securex/IDEWE)
- Uitgewerkt Modern HR-beleid:
- Actualisering rechtspositieregeling/ arbeidsreglement
- Telewerken
- Feedbackbeleid
- Vrijwilligersbeleid
- Aanwezigheidsbeleid
- Onthaalbeleid nieuwe medewerkers
- Inzet op tewerkstelling art 60
- Hospitalisatieverzekering en arbeidsongevallen – opgevolgd via dienst personeel (i.s.m dienst DOJZ in B)
- Kerntaken, visie en normen liggen in dezelfde lijn (3 besturen hebben “Het Nieuwe Werken” geïmplementeerd maar wel met eigen klemtonen)

## Verschillen

- Belangrijke verschillen in bezetting - van grosso modo 9,8 VTE (B) over 6,9 (Z) tot 3,3 (K)
- Interne preventie: maakt deel uit van dienst personeel (Z) - is een afzonderlijke dienst (IDPBW\*)(B) - luik wordt mee opgevolgd door de noodplanningscoördinator (K)
- Elke organisatie heeft een eigen cultuur (Z hanteert een zeer modern HR-beleid met veel ruimte en vertrouwen voor medewerkers – zet sterk in op “warme” organisatie)
- Dienst personeel fungeert als helpdesk voor de medewerkers: (B en Z )werken met vaste “dossierbeheerders”, (K) werkt met opsplitsing beheerder gemeente/OCMW personeel)
- K werkt niet met meter- en peterschap
- Sterk uitgewerkte “interne opleidingen” – o.a. via goodhabitz (B)
- Interne mobiliteit: (B) sterke inzet en interne job coaching, (Z) systematische inzet via “goestinggesprekken”, (K) inzet maar eerder beperkte mogelijkheden
- Werkgroep “welzijn op het werk”: in B is deze werkgroep voornamelijk actief in functie van de periodieke welzijnsbevestigingen en werkt rond verschillende thema’s (bv. veerkracht) - in Z buigt deze werkgroep zich systematisch over het thema welzijn - K werkt met de werkgroep “gezonde gemeente” waar een deel van de welzijnsthema’s aan bod komen
- Gebruik laptops/paperless werken: (B en K) werken met laptops/ less paper – (Z) werkt met laptops en paperless
- Het Nieuwe Werken is verschillend geïmplementeerd:
- Gebruik tikklok: B en K werken met tikklok, Z maakt geen gebruik van tikklok (tenzij voor technici OC en BKO)
- Telewerk: toegestaan maar 3 gemeentes hanteren verschillende percentages: in B tot 40%, in K en Z tot 50% (in de praktijk kan dit in Z meer)
- Werkplekken medewerkers: in Z flexibele werkplekken - B en K eigen werkplekken (uitgezonderd sociaal huis in B)
- Intranet: aanwezig in B en Z
- Persoonlijke gsm’s: in B en K gekoppeld aan de functie - in Z ruimere toepassingen (vb. medewerkers uit moeilijk te bereiken doelgroepen kunnen een gsm ter beschikking krijgen op hun vraag)
- Extra focus op:

- Opleidingen voor leidinggevend (dilemmatraining, intervisie en 360° FB) (Z, B en K)
- Mijlpalenbeleid (B)
- Gezamenlijke fietsleasing (B en Z)
- Veerkracht project (2 jaar) (B)
- Vormingsbeleid op jaarbasis (B en Z)
- In- en uitdienst checklist voor medewerkers en mandatarissen (B en Z)

### Meerwaarde van een fusie

- Door een grotere dienst komt er meer ruimte om te specialiseren en sterker in te zetten op een aantal aspecten van personeelsbeleid
- Mogelijkheid tot samenwerking en uitwisseling van expertise (uitbouwen kennismanagementsystemen)
- Verschillende benaderingen en ervaringen kunnen leiden tot verbetering van het personeelsbeleid

### Aandachtspunten

- Verschillen in organisatiecultuur
- Vertalen van het nieuwe rechtspositiebesluit naar de lokale RPR\*
- Visie rond bepaalde personeelstopics (bv. vaste benoemingen,..)
- Beschikbare data mee gebruiken om HR-beleid richting te geven
- Aandacht voor kwalitatief leiderschap, waarderingsbeleid, diversiteitsbeleid en exit beleid
- Interne communicatie blijft een constant aandachtspunt, het blijft uiterst moeilijk om iedereen te bereiken (vb. buitendiensten,...)
- "War on talent": organisaties moeten zich profileren als aantrekkelijke werkgever voor nieuw talent en als warme werkplek voor huidige medewerkers (bv. employer branding)
- Aandacht besteden aan work-life-balance en aan het welzijn en werkgeluk van medewerkers (bv. door (barometer)bevragingen)

## 6.5 Dienst poets

### Gelijkenissen

- Poetsdiensten staan onder leiding van een coördinator
- Poets gebeurt grotendeels door eigen personeel
- Er wordt gewerkt met vaste poetsteams per gebouw en met een 'vliegende' ploeg
- Bepaalde deeltaken/grotere of gespecialiseerde opdrachten zijn uitbesteed aan externe firma's bv kuisen van ruiten (B, K en Z), kuisen garage (B), ontstoffen archief (B), opkuis na fuiven in jeugdcentrum (Z)
- Veel deeltijdse functies, maar voltijds werken is toegestaan
- Absenteïsme: veel/vaak uitval van personeel
- Poetsdienst wordt vaak laattijdig op de hoogte gebracht

## Verschillen

- Verschillen in bezetting: K:12,3 VTE, B: 58,7 VTE, Z: 15,5 VTE (extra investering in poetspersoneel voor gemeenteschool in B en K)
- In B en Z wordt er in de zomer met jobstudenten gewerkt voor poetsen
- Plaats in organogram verschilt: B: maakt deel uit van dienst facilitaire ondersteuning (facility), K: maakt deel uit van afdeling personeel en organisatie Z: maakt deel uit van dienst uitvoering
- In Z wordt het sportcentrum geпоetst door de toezichters sport die niet onder de poetsdienst vallen maar onder de sportdienst
- In B valt poetsdienst onder “facility” – dienst is veel ruimer - naast poets ook magazijnbeheer (o.a. bestellingen poetsmateriaal, catering/personeelsrestaurant, beheer van uitleen auto's, fietsen, IT-materiaal ... )
- In K zorgt de poetsdienst ook voor interne en externe recepties, in Z vooral voor interne evenementen (recepties en beperkte catering bij bv sport- en cultuurdag, onthaaldag), soms ook hulp bij externe evenementen (bv buitenspeeldag), in B doet de poetsdienst geen recepties (uitbesteding)
- In K en Z zet de poetsdienst ook vergaderzalen klaar, in B zijn de vergaderzalen zo uitgerust dat er niets klaargezet moet worden door de poetsdienst, vaste opstelling van meubilair, centrale koffiehoeke voor alle vergaderlokale
- In B en Z heeft de poetsdienst eigen arbeidskledij, in K enkel veiligheidsschoenen
- Werktijden: in B werkt men met vroege (6u) en late (16u) ploegen, in Z vanaf 6u, in K gewone werkuren, in B en K ook weekendwerk, in Z niet (zeer sporadisch (af en toe 1 collega op 1 locatie)
- Voor bepaalde buitensites zijn er afwijkende werkuren (in B en K) , in Z enkel in de zomervakantie avondwerk in BKO\*
- In Z is er clean desk hetgeen poetsen vergemakkelijkt
- In Z krijgt poetspersoneel een mailadres + smartphone (+ uitleg over gebruik) ikv interne communicatie/toegang intranet
- In Z doet de poetsdienst 1x/week op een vast tijdstip vervoer van boeken tussen de bib van Z en Burcht en omgekeerd
- De poetsdienst in Z maakt geen gebruik van de tik klok

### Meerwaarde van een fusie

- Goede praktijken die nu nog niet in alle besturen bestaan, kunnen worden overgenomen
- Kostenefficiëntie door grotere aankopen (producten en materiaal)

### Aandachtspunten

- Wel wat aankomende pensioneringen (12 personen waarvan 9 in 2023)
- Extra inzetten op voorkomen absentieïsme
- Poetsen met duurzame en ecologische producten
- Werken met ergonomische en gebruiksvriendelijke machines
- Verplaatsingen personeel - uitgebreid grondgebied en patrimonium, decentrale werking en samenhang van de dienst

## 6.6 Dienst aankopen

### Gelijkenissen

- De 3 besturen hebben een dienst gespecialiseerd in overheidsopdrachten die op een gelijkaardige manier werkt: aanleveren technische bepalingen voor een bestek door de betrokken dienst, uitschrijven administratieve bepalingen door de aankoopdienst
- In de 3 besturen verstrekt de aankoopdienst advies i.v.m. overheidsopdrachten aan alle andere diensten
- Er wordt onderhandeld waar mogelijk
- Er wordt ingezet op projectmatig en planmatig werken en digitalisering
- Er wordt naar gestreefd om zoveel mogelijk met raamcontracten en lokale leveranciers te werken, in K en B leeft dit laatste wel meer dan in Z
- Software voor contractbeheer ontbreekt in de 3 besturen

## Verschillen

- Verschillen in bezetting: K: 1,8 VTE, B: 11,7, Z: 2,5 VTE
- In K is de dienst aankopen onderdeel van de technische dienst
- In K en Z worden overheidsopdrachten < 30 000 euro door de betrokken dienst zelf behandeld (dienst vraagt zelf 3 prijzen)
- In B worden alle opdrachten > 5000 euro door de aankoopdienst behandeld
- In K staan de ICT-, en poetsdienst in voor de eigen OO\*
- In B en Z is de werking van de dienst ruimer dan OO: in B ook juridische zaken, contractbeheer, verzekeringen, GAS, opmaak politieverordeningen, openbaarheid van bestuur, patrimoniumbeheer (aan- en verkopen van onroerende goederen, onteigeningen, verkavelingen), In Z: contractbeheer, verzekeringen, economaat (kantoormateriaal, koffie, thee, ...), economaat: gepland om over te gaan naar facility (cfr B), in K zit economaat bij onthaal
- In B gaat de werking rond OO verder: dienst zorgt ook voor opvolging vorderingsstaten, meerwerken, facturen... In K en Z zit de fase uitvoering meer bij de betrokken dienst (vaak technische dienst)
- In B worden de facturen gevisieerd volgens het vierogenprincipe op de dienst aankopen – In K en Z gebeurt dit minder gecentraliseerd
- In B werkt de aankoopdienst nauw samen met de dienst lokale economie (via gemeentelijke website kunnen lokale leveranciers zich registreren)
- In B en Z is er een overzicht van alle (raam)contracten
- In B en Z worden de verzekeringen om de 4 jaar heraanbesteed
- In Z werkt de dienst contractbeheer ook voor de politie



## Meerwaarde van een fusie

- Door grotere diensten kan back-up beter geregeld worden
- Grotere dienst brengt mogelijk extra specialisatie mee, dit kan een voordeel zijn, maar tegelijk waken over voldoende back-up
- Integratie juridische materies in 1 dienst zou een opportuniteit/beleidskeuze kunnen zijn. Momenteel is er wel een juridische dienst in B (in 1 dienst met dienst aankopen) en zijn er in Z een paar juristen/juridische profielen, maar in beide besturen bestrijkt dit niet alle gemeentelijke en OCMW-materies (bv juridische dossiers rond ruimtelijke ordening (RO) zitten nog steeds bij de diensten RO)
- Gedeelde kennisdatabank
- Good practices die reeds geïmplementeerd zijn in 1 bestuur kunnen in een fusie ineens overgenomen worden voor het geheel
- Kostenefficiëntie door grotere aankopen
- Bestaande raamcontracten zijn onmiddellijk toepasbaar voor de groep

## Aandachtspunten

- 5 personen (2,4 VTE in B en 0,5 VTE in Z) gaan binnen 2 à 5 jaar met pensioen
- Software voor opvolging contracten is er nog in geen enkel bestuur
- Gemeente-overschrijdend werken: het kan een meerwaarde zijn om samen met andere gemeenten raamovereenkomsten uit te schrijven ipv elke gemeente apart (verdeling werklast) , overleg met andere gemeenten brengt ook nieuwe inzichten met zich

## 6.7 Dienst secretariaat

### Gelijkenissen

- Relatief kleine dienst die nauw samenwerkt met AD\*
- Voorbereiding en afwerking van vergaderingen en besluitvorming politieke organen en zittingen (GR, RMW, Commissies, CBS, VB, AD, Burg) + bekendmakingen + verkiezingen
- Behandelen complexe vragen
- Adviesverlening andere diensten
- Opvolging samenwerkingsverbanden
- Opmaak huishoudelijke reglementen raden, deontologische code,...
- Er worden interne opleidingen gegeven over opmaak besluiten
- Helikopterzicht op hele organisatie
- Raden en commissies worden live gestreamd
- Doorgedreven digitalisering

## Verschillen

- Verschillen in bezetting: K: 1,8 VTE, B: 3,5 (0,5 secretaresse burgemeester), Z: 2,6 VTE
- In B en K valt de dienst rechtstreeks onder AD, in Z onder diensthoofd interne organisatie
- In K horen ook verzekeringen, dossiers rond patrimonium (bv huurov), bepaalde vergunningen (taxi, horeca, terrassen)
- In K worden ook besluiten van het AGB verwerkt
- In Z gebeurt het beheer van het archief (niet het kunstenarchief) vanuit deze dienst
- B beschikt over een bode binnen deze dienst
- In B en K wordt het BCSD\* niet verwerkt door het secretariaat, maar door de dienst welzijn
- In K en Z zorgt de dienst ook voor bijstand AD tijdens de raadszittingen
- In B en Z wordt gewerkt met een goedkeuringsflow vooraleer een besluit op een orgaan geagendeerd wordt – In K is er wekelijks een voorafgaande bespreking van de agendapunten op het MAT\*
- De manier van terugkoppeling over de besluiten van de verschillende organen naar de diensten verschilt: in B: via schriftelijke toelichting via softwarepakket, in K: via een kort verslag via softwarepakket en mondelinge toelichting door AD, in Z: wekelijks mondelinge briefing door AD via Teams, briefingdocument is ook op intranet beschikbaar voor alle personeel
- Werking gemeenteraadscommissie: belangrijke punten worden in de 3 besturen voorafgaandelijk besproken op een gemeenteraadscommissie – B heeft 7 themacommissies – K en Z hebben 1 overkoepelende gemeenteraadscommissie

## Meerwaarde van een fusie

- Door grotere diensten kan back-up beter geregeld worden en is specialisatie mogelijk
- Vaste opstelling raadzaal + microfooninstallatie (nu enkel in B)
- Good practices die reeds geïmplementeerd zijn in 1 bestuur kunnen in een fusie ineens overgenomen worden voor het geheel
- Gedeelde kennisdatabank

### Aandachtspunten

- In 2026 gaan de bode en de deskundige (B) met pensioen
- Complexe en snel wijzigende wetgeving (o.a. ikv publicatieverplichtingen)
- Verkiezingen 2024
- Software voor opvolging samenwerkingsverbanden
- Deadline gevoeligheid

## 6.8 Dienst GIS

### Gelijkenissen

- Kerntaken, visie en normen liggen in dezelfde lijn
- Goede samenwerking met de interne diensten
- Maar behoefte aan structurele lokale samenwerking
- Sterke samenwerking met dienst ruimtelijke ordening/(leef)omgeving
- Opleiden/ondersteunen medewerkers bij gebruik Gis-omgeving
- Veel goed uitgebouwde datasets
- Grote hoeveelheid lokketten
- Eigen plotter en A0-scanner
- Gis-dienst wordt vaak laattijdig betrokken

## Verschillen

- Bezetting: 3,4 VTE incl diensthoofd GIS (B), 1,1 VTE (+ externe consultant/samenwerking Polis) (K), 1 VTE (Z), diensthoofd leefomgeving is ook Gis-deskundige (Z)
- Tijdsdruk en beperkte (geen) back-up, weinig beleidsmatige taken – sterk operationele werking (Z, K)
- Gis-begraafplaatsen bij dienst bevolking in een aparte software(Z)
- GPS-metingen met eigen GPS-toestel op terrein (B), Gis-begraafplaatsen die door de burger kan geraadpleegd worden(B), Gis-koppeling Gronden en Panden(B), actualisatie verkeersborden (Z en B) in een softwarepakket
- Kwaliteitsbewaking van GIS projecten: in B en Z gebeurt dit gecentraliseerd bij GIS – in K wordt dit soms doorgegeven naar de betrokken diensten

## Meerwaarde van een fusie

- Schaalvoordeel waardoor ook meer aandacht voor GIS vanuit beleid/organisatie-visie
- Kennisdeling en –opbouw (volgen/geven opleidingen) en back-up
- Maximale ontsluiting Gis-data zowel intern als extern (uitbouw publiekswerking)
- Kostendeling (oa softwarepakket(ten))
- Sterker verankeren geografische analyses in beleidsuitvoering

## Aandachtspunten

- Betere koppeling software van onze leverancier (CEVI) in combinatie met specifieke software voor diensten (vergunningen, kadaster, begraafplaatsen,...).
- Sterker en sneller betrekken van de GIS-dienst bij mogelijks GIS-gerelateerde projecten van andere diensten
- Snellere en meer intensieve communicatie over GIS projecten
- Sterke inzet vanuit Vlaanderen op digitalisering en op data-uniformiteit
- Nieuwe ontwikkelingen, decreten en beleidsvisie van het agentschap Informatie Vlaanderen om op te nemen en te verankeren in de organisatie

## 6.9 Dienst ICT-MID-office

### Gelijkenissen

- 3 diensten met vrij vlakke structuur
- Goede mix aanwezig qua ervaring en deskundigheid
- Onvoldoende tijd voor nazorg projecten
- Kerntaken, visie en normen liggen in dezelfde lijn
- Tijdsdruk, veelheid aan projecten
- Zeer uitgebreide en ingewikkelde netwerkstructuur door veelheid aan locaties, gebouwen, scholen, ... met elk eigen aandachtspunten
- Digitalisering, cyber security
- Mogelijkheid tijd- en plaats-onafhankelijk werken (ook voor mandatarissen)
- Dienst wordt vaak te laat betrokken bij projecten met een ICT-luik (projectmatig werken)
- Inzetten op meer zelfredzaamheid medewerkers
- Maximale ontzorging via SAAS\*

## Verschillen

- Belangrijke verschillen in bezetting - van grosso modo 9,8 VTE (B) over 5,5 (Z) tot 2,2 (K)
- Kruikebeke werkt volledig in de Cloud bij (bij Proximus via Cevi NV), Beveren in een private Cloud on premise met eigen serverrooms, Zwijndrecht werkt uitsluitend on premise
- Digitale verkiezingen (Z, K) met werklast IT
- Uitbesteding management serverpark, netwerk en storage (B)
- MID-office werking (2 VTE) voor uitschrijven van processen in Green Valley of Topdesk (B)
- Informatieveiligheid valt onder ICT (Z)
- ICT-ondersteuning scholen: naast de verkregen subsidies (ministerie onderwijs) investeren B en K in onderwijs
- In K wordt "toegangscontrole" getrokken vanuit ICT
- Z beschikt over een informatiemanager die instaat voor het digitaal archief en de begeleiding softwareprojecten
- Digitale telefonie uitgerold in B en Z – In voorbereiding in K
- Beleid vervanging laptops: in Z proactief en periodiek – In K en B vervanging indien noodzakelijk
- Betrokkenheid en zelfredzaamheid op vlak van ICT: B en Z werken via werkgroepen (IT EHBO en Elite)

## Meerwaarde van een fusie

- Door een grotere dienst komt er extra mogelijkheid tot specialisatie, kennisdeling en back-up
- Kostenefficiëntie door grotere aankopen (gecentraliseerde aankopen ICT materiaal, Gsm's, laptops, wifi-antennes, ...)
- Sanering softwarepakketten incl. kosten
- Centraliseren stock, inventaris, helpdeskwerking, gedeelde kennisdatabank via Topdesk

## Aandachtspunten

- Verschil in snelheid uitrol office365 (teams, SharePoint, ...)
- Verschillende domeinen, websites, huisstijl (lettertype fonts) ...
- Behouden en aantrekken kwalitatief IT-personeel (incl. inschaling)
- Cyber veiligheid
- Snelheid en veelheid digitaliseringsprojecten
- Beleidsplannen ICT afstemmen (to Cloud or not to Cloud?)
- Data voorzieningen bij uitbreiding casco gemeentehuis
- Connectiviteit naar andere gemeenten (aantal remote sites)
- Veelheid aan softwarepakketten
- Optimaliseren digitale telefonie
- Uitgebreide en ingewikkelde netwerkstructuur
- ICT sneller betrekken

## 6.10 Dienst noodplanning

### Gelijkenissen

- Tijdsdruk en beperkte (geen) back-up
- Kerntaken, visie en normen liggen in dezelfde lijn
- Goede samenwerking met interne diensten, politie, brandweer
- Risicoprofiel: Schelde, snelwegen, overstromingsgevoelig, KMO-zones, RVT, scholen, extreem weer, evenementen, Seveso (B, Z, K(1 LD)), haven (B, Z), ...



## Verschillen

- 0,8 VTE - aansturing zit bij Antwerpen (Z), noodplanningscoördinator (0,5 VTE) onder burgemeester die ook preventieambtenaar is (0,5 VTE - integrale veiligheid) onder AD (B), noodplanningscoördinator (0,2 VTE) die ook interne preventie doet (0,8 VTE) onder AD (K)
- Z werkt samen met Antwerpen ikv noodplanning – B en K hebben een eigen noodplanningscoördinator
- B beschikt over een volledig uitgeruste crisiscel
- PSH-netwerk (uitgebouwd in B en Z – te reanimeren in K)
- BZ Antwerpen, federale diensten gouverneur A'pen (Z), HVZ Waasland, federale diensten gouverneur OVL\* (B, K)
- Opleidingsniveau, ervaringsniveau en effectieve inzetbaarheid bij noodsituaties

## Meerwaarde van een fusie

- Schaalvoordelen, een betere beleidscoördinatie voor de aanpak van grootschalige incidenten of noodsituaties en een coherent en gelijkwaardig crisisbeheer en rampenmanagement
- Kennisdeling en –opbouw (volgen opleidingen) en back-up

## Aandachtspunten

- Samenwerking met Antwerpen (Z). Huidige invulling door Antwerpen (outsourcing crisisbeheer, operationele inzet met wachtsysteem) van noodplanning en crisisbeheer kan niet zo maar overgenomen worden door aanwezige capaciteit B en K
- Risico op verwatering, span of control over aanwezige risico's en grootte grondgebied
- Beheer van noodplanning in koude fase - planmatig
- Integrale veiligheid valt nu uit de boot (zeker op te nemen) (Externe preventie refereert naar EDPBW = IDEWE/SECUREX)
- Integraal veiligheidsbeleid actief vanuit de gemeente voeren

### 6.11 Interne dienst preventie en welzijn (IDPW) binnen cluster INTERNE ZAKEN

#### Gelijkenissen

- Visie, kerntaken en normen liggen in dezelfde lijn
- Wettelijke verplichte taken uitvoeren

#### Verschillen

- (B) 4 VTE + diensthoofd (aanwerving is lopende \_ (K) IDPW wordt opgevolgd door coördinator dienst noodplanning en externe preventie \_ (Z) IDPW wordt opgevolgd vanuit HR l.s.m. lgean
- Opvolging groot aantal gebouwen (incl. scholen). (B) (in K/Z gebeuren deze taken in nauwe samenwerking met de betrokken diensten omdat er geen specifieke IDPW bestaat)

## Meerwaarde van een fusie

- Schaalvoordeel, kennisdeling, centralisatie gelijklopende taken

## Aandachtspunten

- Jaarlijks preventiebezoek elk gebouw
- Trachten meer dan wettelijk minimum te realiseren na de fusie, kwaliteitsverbetering werking preventie

### 6.12 Gebruikte afkortingen

- AGB: Autonoom gemeentebedrijf
- BCSD: Bijzonder comité sociale dienst
- AD: Algemeen directeur
- FD: Financieel directeur
- DOJZ: Dienst overheidsopdrachten en juridische zaken
- IDPBW: Interne dienst preventie en welzijn
- BKO: Buitenschoolse kinderopvang
- OB: Organisatiebeheersing
- RPR: Rechtspositieregeling
- BHS: Budgethouderschap
- OO: Overheidsopdrachten
- OVL: Oost-Vlaanderen
- SAAS: Software as a service
- RO: Ruimtelijke ordening
- RVMW: Raad voor Maatschappelijk Welzijn
- GR: Gemeenteraad
- VTE: Voltijds Equivalent

## 07 Cluster openbaar domein

### 7.1 Over de hele cluster

#### Gelijkenissen

- Het wordt steeds moeilijker om meer gespecialiseerd personeel te vinden

#### Verschillen

- In Kruibeke en Zwijndrecht Groen, Wegen en Gebouwen werkende vanuit 1 locatie. In Beveren verschillende locaties. In Kruibeke momenteel bouwwerken lopende voor bouw nieuwe werkplaats. In Beveren staat project nieuwe werkplaats op pauze.
- Meldingen in Beveren gestroomlijnd via KCC/meldingsbeheersysteem; In Kruibeke gaan mails en telefoons rechtstreeks naar de medewerkers en ontstaat het risico om de controle over de flow te verliezen. Zwijndrecht heeft een systeem tussen in.
- Vergaande digitalisering van werkopdrachten (tablets) in Kruibeke en in Beveren en Zwijndrecht nog niet

#### Meerwaarde van een fusie

- Meer mogelijkheden om naast de reguliere werking ook ruimte te hebben voor projectwerking
- Optimaler gebruik machinepark (back-up machines) en meer gespecialiseerde machines
- Meer gespecialiseerd personeel en back-up-mogelijkheden
- Goede praktijk van digitalisering van werkopdrachten (tablets) in Kruibeke kan verder uitgerold worden over de andere gemeenten
- Permanentie beter te organiseren door grotere groep van medewerkers die ingeschakeld kunnen worden

## Aandachtspunten

- Een belangrijk aandachtspunt is de grootte van het grondgebied van de nieuwe fusiegemeente: vragen rond logistiek, aansturing, gelijkgerichtheid... zullen goed bekeken moeten worden.
- Qua visie zoeken naar meer teamgerichte aanpak voor publiek domein (synergiewerking tussen groen, water en (trage)wegen) om verkokering tegen te gaan;

## 7.2 Dienst groen

### Gelijkenissen

#### Beleid

- Veel aandacht voor openbaar groen
- Aandacht voor projecten rond ontharding en duurzaam groen
- Beperkte handhaving (bv. kapvergunningen)

#### Werking

- Kerntaken hebben dezelfde inhoud
- Onkruidbeheer vooral via externe partners (met ook aandacht voor sociale tewerkstelling)
- Onderhoud begraafplaatsen en sportvelden valt onder de Groendienst
- Eigen grafmakers (binnen de Groendienst) verzorgen de diensten op de begraafplaatsen

## Verschillen

### Omgeving

- Beveren (150 km<sup>2</sup>; 73% opp. groene ruimte) en Kruibeke (34 km<sup>2</sup>; 81%) veel uitgestrekter en gemiddeld minder verhard, Zwijndrecht (17,8 km<sup>2</sup>; 58%) verstedelijkt gebied wel per wijk wel groenvoorziening, versnipperd groen

### Structuur

- In Beveren is het organogram veel meer onderverdeeld in verschillende specialisaties: parken, sportzones (incl. kunststof- en hybrideterreinen), begraafplaatsen, groen, speelpleinen, domein Liefkenshoek. In Zwijndrecht en Kruibeke meer generalistisch
- In Beveren is de Groendienst een aparte dienst met 3 deelteams. In Zwijndrecht en Kruibeke is de Groendienst volledig geïntegreerd binnen de Technische dienst waardoor personeel flexibeler kan ingezet worden
- Natuurontwikkeling Beveren (4 pijlers) valt onder leefomgeving, in Zwijndrecht onder de groendienst, in Kruibeke zweeft het tussen beiden
- In Zwijndrecht en Kruibeke vallen taken rond zwerfvuil en feestelijkheden onder de Groendienst. In Beveren vallen deze taken onder dienst Wegen

### Werking

- Huisvesting in Beveren op verschillende locaties: hoofdlocatie Hof ter Saksen, 8 begraafplaatsen, sportzone Beveren, Liefkenshoek. In Kruibeke en Zwijndrecht werkt de Groendienst vanuit één centrale locatie
- Serrecomplex op Hof ter Saksen (Beveren) voor opkweek een- en tweejarigen, chrysanten + kwekerij met wachtbed bomen. In Zwijndrecht en Kruibeke worden geen planten zelf opgekweekt (aankoop). Aanplant van eenjarigen is in Kruibeke en Zwijndrecht zeer beperkt
- Beveren heeft meer aandacht voor kwaliteitslabels (b.v. bijengemeente) en voor communiceren (over b.v. bloemenmarkt)
- Organisatie jaarlijkse bloemenmarkt en bebloemingswedstrijd in Beveren en Kruibeke.
- Beveren vertrekt vanuit bestuursakkoord, in Zwijndrecht wel participatief model en in Kruibeke werkgroepen op uitvoeringsniveau

### Meerwaarde van een fusie

- Vele raamcontracten uit Beveren onmiddellijk toepasbaar voor het grondgebied Kruibeke en Zwijndrecht

### Aandachtspunten

- Uitvoering groendienst als aparte entiteit omwille van de gespecialiseerde opdrachten (b.v. boomsnoeier fruitbomen)

## 7.3 Dienst wegen

### Gelijkenissen

- De 3 gemeenten werken voor onderhoudscontracten gelijkaardig
- 2 van de 3 gemeenten hebben een veegplan (ontbreekt in Zwijndrecht); wel alle 3 veegwagen(s)
- De 3 gemeenten zetten in op meer en meer ontharden
- De 3 gemeenten zijn meer en meer kritisch voor overdrachten bouwprojecten/verkavelingen naar openbaar domein
- De 3 gemeenten zetten in op snelle afhandeling van meldingen
- De 3 gemeenten geven aan een goede samenwerking te hebben tussen ploegen groen-water en openbaar domein
- Veel aankomende pensioneringen in Zwijndrecht, Kruibeke en Beveren

## Verschillen

- Inschaling functies en organisatiestructuur verschilt sterk, waarbij bepaalde taken ook anders verdeeld zitten onder diensten en zelfs afdelingen (bvb groen en wegen samen bij uitvoering Openbaar Domein; feestelijkheden en zwerfvuil bij groen), Beveren apart team waterbeheer. In Kruibeke vertrekkende van team Openbare ruimte (Openbaar groen, wegen en mobiliteit).
- Sluikstort >> doorzoeken van zakken om daders te vinden in Beveren bij technische dienst wegen; in andere gemeenten dienst groen
- Verhoudingsgewijs hoogste inschaling in Zwijndrecht en laagste in Kruibeke voor gelijkaardige administratieve taken. Zwijndrecht en Kruibeke heeft nog wel vakmannen op E niveau, Beveren niet
- Projecten infrastructuur en uitvoering zijn verschillende diensten in Zwijndrecht, in Beveren zitten deze in dezelfde dienst. In Kruibeke één algemene Technische dienst (geen dienst Wegen of Gebouwen)
- De organisatiestructuur is 'verticaler' bij Zwijndrecht en Kruibeke en meer horizontaal bij Beveren (bvb diensthoofd stuurt ploegbazen aan)
- Bij Kruibeke en Zwijndrecht werken meer generalistisch, in Beveren meer specialisatie
- Beveren heeft een uitgebreidere personeelsbezetting voor werken in eigen beheer (3 ploegen van telkens ongeveer 10-15 vakmannen). In Kruibeke 1 werkende ploegbaas met team van 5 vakmannen. In Zwijndrecht momenteel 1 werkende ploegbaas (2 functies nog in te vullen), totaal 12 vakmannen (per ploeg minstens 1 vakman, andere op E-niveau).
- Beveren heeft voorlopig geen problemen met invulling technische functies, Kruibeke en Zwijndrecht geven aan wel moeilijkheden te ondervinden
- In Zwijndrecht wordt gewerkt aan de oprichting van een PFAS-cel.
- Kruibeke organiseert haar werking openbaar domein vanuit 3P; Beveren is hiermee nog maar net gestart; Zwijndrecht te vernieuwen (momenteel met Planon);
- Projecten >> Kruibeke typt vorderingsstaten helemaal over in 3P
- Uitvoering >> Kruibeke opvolging meldingen via tablet (ook vakmannen)
- Rol/samenwerking/ondersteuning dienst overheidsopdrachten is verschillend in de 3 gemeenten (bij Beveren apart en 'enkel dossierbeheer', bij Zwijndrecht contractbeheer; in Kruibeke bij technische dienst)
- Beveren rekent borgen per omgevingsvergunning uit, Zwijndrecht werkt met retributiereglement, Kruibeke heeft geen borg



- Adviezen hemelwater in Beveren door C4-5 werftoezichter , in Kruiseke door dienst Stedenbouw
- Beveren en Zwijndrecht eigen rioolbeheerder; Kruiseke Riopactvennoot
- De riolerings- en zuiveringsgraad is veel hoger in Zwijndrecht dan in Beveren en Kruiseke.
- Openbare verlichting: Kruiseke overgedragen aan Fluvius, Beveren en Zwijndrecht niet overgedragen. De verLEddingsgraad ligt hoger in Beveren en Kruiseke.
- Huisaansluitingen gebeuren in Zwijndrecht en Beveren door eigen personeel; Kruiseke door Riopact >> kostprijs huisaansluiting in Beveren pak lager dan in Zwijndrecht/Kruiseke (standaard 600 euro vs 1800 euro)
- Uithuiszettingen gebeuren in Kruiseke via externen (den Azalee), in Zwijndrecht en Beveren in eigen beheer (momenteel ook in onderzoek bij den Azalee)
- Opvolging nutsmaatschappijen in Beveren en Kruiseke door wegentoezichter, in Kruiseke proberen ze via GIPOD herstellingen (met succes) door te sassen naar nutsmaatschappijen; Zwijndrecht ad hoc
- Wegmarkeringen in Zwijndrecht via externe opdracht, Beveren en Kruiseke via Interwaas (in-house toepassing)
- Beveren heeft eigen uitgebouwde garage en werkplaats; Zwijndrecht en Kruiseke enkel een uitgebouwde werkplaats
- Reinigen schuilhuisjes in Kruiseke bij Groep Intro sociale tewerkstelling, in Beveren in eigen beheer, maar door tijdsgebrek lukt dit vaak niet (momenteel ook in Beveren in onderzoek voor uitbesteding via Groep Intro)
- Zwijndrecht en Kruiseke staan verder qua elektrificatie van machinepark dan Beveren
- Zeer grote verschillen qua permanentieregeling (en –vergoeding): Beveren heeft weekendpermanentie vakman voor noodinterventie, Kruiseke voor allerlei taken bij afdelingshoofd en werkleider, Zwijndrecht permanentie maar voor alle oproepen technische dienst

## Meerwaarde van een fusie

- Invullen functies/taken die in andere gemeente moeilijk/niet ingevuld geraken (bv projectmedewerker Beveren)
- Meer specialisatie van personeel in steeds complexer wordende materie
- Gedeeld gebruik contracten met aannemers >> schaalgrootte kan prijsvoordeel opleveren
- Uitwisseling uitleenmateriaal (gebeurt nu ook al een deel vraaggestuurd)
- Stockageruimte kan geoptimaliseerd worden
- Meer kennisoverdrachtmogelijkheden bij pensioneringen
- Meer aandacht voor netheid en reiniging (zwerfvuil, sluikestort, vuilbakjes, veegplan, schuilhuisjes): efficiëntie te bekijken of dit best al dan niet in één team zit.
- Ondersteuning van de juridische dienst
- Uitwerking winterdienst zodat deze minder impact heeft op reguliere werking
- Permanentie (voor alle diensten) beter te organiseren door grotere groep van medewerkers die ingeschakeld kunnen worden.

## Aandachtspunten

- Schaalgrootte vraagt ook andere aanpak uitwisseling kennis en ideeën
- Kruibeke is nu gewoon om alle Openbaar domein dossiers in 1 hand te houden, bij Beveren en Zwijndrecht wordt er al meer vanuit verschillende 'diensten' gewerkt maar dan met adviesrol
- Groot grondgebied is grote rijtijd om van ene kant tot andere kant te geraken
- Water- en rioolbeheer op elkaar af te stemmen, met een duidelijke taakstelling
- Advies, opvolging en handhaving hemelwaterverordening bij technische dienst of leefomgeving
- Wisselwerking tussen projecten en exploitatie naar kruisbestuiving toe.
- Reguliere werking mag projectwerking niet belemmeren en omgekeerd
- Genoeg aandacht voor projectstructuur opzetten op hoger niveau dan de cluster (kwaliteitsbewaking) en toewijzen budgethouderschap

## 7.4 Dienst gebouwen

### Gelijkenissen

- Technische vakmannen op verschillende disciplines
- werken met eigen techniekers, complexere problemen worden uitbesteed
- Onvoldoende tijd en ruimte voor preventief onderhoud

### Verschillen

- In Beveren wordt gewerkt met raamcontracten voor materialen en onderhoud
- Door beperkt aantal medewerkers voor gebouwen (0,8 VET) kijkt Kruibeke voor de realisatie van bepaalde projecten naar alternatieven (werken via Fluvius of VEB)
- Sporthal Kruibeke in AGB (zonder personeel)
- Begrip facility is in de drie gemeenten verschillend

### Meerwaarde van een fusie

- Extra kennis
- Meer flexibiliteit bij (onverwachte) afwezigheden

### Aandachtspunten

- Toekomstvisie rond AGB
- Werk maken van preventief onderhoud van de gebouwen.
- Kerkenbeleidsplan
- Waarmaken burgemeesterconvenant klimaatneutrale gebouwen 2030-2050

## 7.5 Dienst mobiliteit

### Gelijkenissen

- Binnen alle drie de gemeenten vertrekt het beleid vanuit het STOP-principe
- Alle drie de gemeenten hechten veel belang aan maatregelen in kader van modal shift
- Beperkt handhavingsbeleid
- Mobiliteitsplan voor de 3 gemeenten zijn > 5 jaar oud

## Verschillen

- Het karakter van de 3 gemeenten is verschillend: Zwijndrecht meer stedelijk, Kruiseke meer landelijk, Beveren zowel landelijk als stedelijk
- Vervoersregio (VVR): Zwijndrecht en Beveren VVR Antwerpen, Kruiseke VVR Waasland
- Gemeente Zwijndrecht en Kruiseke hebben respectievelijk 2 VTE en 1 VTE, gemeente Beveren over 6,5 VTE beschikt waarvan één diensthoofd
- Zienswijze over bepaalde (infrastructurele) ingrepen is soms verschillend (bv. Rijbaankussens, flitspalen, ...)
- Zwijndrecht zet zeer sterk in op openbaar vervoer
- Kruiseke heeft een ander programma voor de verwerking van de signalisatievergunningen/inname openbaar domein dan Zwijndrecht en Beveren
- Beveren heeft zones betalend parkeren, beheerd door parkeerbedrijf
- Beveren en Zwijndrecht hebben blauwe zones, Kruiseke beperkt aantal plaatsen kortparkeren

## Meerwaarde van een fusie

- Extra kennis
- Meer flexibiliteit bij (onverwachte) afwezigheden/back-up
- Groter team
- Meer afstemming beleidsmatig

## Aandachtspunten

- Verdeling takenpakket : algemene profielen vs. meer gespecialiseerde profielen
- Groter werkingsgebied (met grotere afstanden)
- Verschillende of meerdere vervoersregio's;

## 08 Cluster dienstverlening

### 8.1 Dienst Burgerzaken

#### 8.1.1 Gelijkenissen

Qua plaats in de organisatie, samenwerking met andere interne en externe diensten en algemene werking zit er heel weinig verschil tussen de diensten Burgerzaken in de drie gemeenten.

	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
Samenwerking met	- Politie, Technische diensten (Groendienst), LOI, Sociaal Huis, ...		
Afspraken	- JCC Afspraken		
Takenpakket	- Merendeel van het takenpakket		
Software	- OranjeConnect		
Onder de bevoegdheid van	- Valt onder burgemeester	- Valt voorlopig onder schepen die eerder burgemeester was. - Valt normaal onder burgemeester (met uitzondering van begraafplaatsen)	- Valt onder burgemeester (met uitzondering van begraafplaatsen)

#### 8.1.2 Verschillen

De verschillen zitten hem hoofdzakelijk in details: openingsuren, bestaffing, specifiek toegekende taken, software, ...

	Beveren	Kruikebeke	Zwijndrecht
Bestaffing	- 29 koppen	- 5 koppen	- 7 koppen
Plaats in het organogram	- Afdeling dienstverlening	- Afdeling Burgerzaken	- Afdeling dienstverlening
Werking	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 teams (Bevolking, Burgerlijke Stand, niet-Belgen)</li> <li>- Redelijk gespecialiseerde teams</li> <li>- Werking op dienstenmarkt gemeentehuis (1 locatie) + gedecentraliseerd e permanenties in deelgemeenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 teams (Bevolking en Burgerlijke Stand)</li> <li>- Verschillende locaties voor Bevolking en Burgerlijke stand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 teams (Bevolking en Burgerlijke Stand)</li> <li>- Iedereen kent de basistaken, in duo's voor specialismen</li> </ul>
Afspraken	- Via JCC Afspraken en KCC	- Via JCC Afspraken voor het ene team, telefonisch (dienst) voor het andere team	- Via JCC Afspraken en KCC
Aantal balies	- 13	- 4	- 5
Openingsuren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9 dagdelen (30,5 uur)</li> <li>- Zaterdagvoormiddag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 dagdelen (21,5 uur)</li> <li>- Dinsdagavond</li> <li>- 1 zaterdagvoormiddag per maand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 dagdelen (23,5 uur)</li> <li>- Dinsdagavond</li> </ul>

	Beveren	Kruikeke	Zwijndrecht
<p>Takenpakket</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Urneveld en columbarium: factureren aan de begrafenisondernemer die dit doorfactureert.</li> <li>- Gedenkboom</li> <li>- Nationaliteitsdossiers: Oudenaarde</li> <li>- Telewerk occasioneel, maar wordt zeer weinig tot geen gebruik van gemaakt</li> <li>- Strafregerister bij Bevolking, geen aanvraag pensioenen (team Welzijn)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Urneveld en columbarium: betaling gebeurt aan gemeente en wordt gefactureerd aan begrafenisondernemer. Aanvraag komt binnen via begrafenisondernemer.</li> <li>- Wordt nagedacht over gedenkboom. Plaat aan strooiweide met namen van overledenen die werden uitgestrooid (1x per jaar aangevuld). Sterretjesweide (geen begraving mogelijk)</li> <li>- Nationaliteitsdossiers: Oudenaarde</li> <li>- Telewerk occasioneel, maar wordt zeer weinig tot geen gebruik van gemaakt</li> <li>- Strafregerister en aanvraag pensioenen bij Burgerlijke Stand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Urneveld en Columbarium: bestelbon wordt doorgestuurd naar aannemer en die factureert naar burger. Voor aanvraag wordt burger doorgestuurd door begrafenisondernemer naar gemeente.</li> <li>- Sterretjestuin voor overleden kindjes (als rouwplaats - wel begraving mogelijk)</li> <li>- Nationaliteitsdossiers: Antwerpen</li> <li>- Telewerk mogelijk, maar wordt niet gedaan</li> <li>- Strafregerister bij bevolking, geen aanvraag pensioenen (team Welzijn)</li> </ul>



	Beveren	Kruikebeke	Zwijndrecht
Kennis van de medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennis per team, maar grote individuele verschillen tussen medewerkers. Veel gespecialiseerde taken.</li> <li>- Teamcoaches kennen enkel materie van eigen team.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennis per team, maar niet team-overschrijdend.</li> <li>- Deskundige op dienst BV kent wel de materie van BS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algemene basistaken zijn gekend door alle medewerkers, specialismen per duo.</li> <li>- 80/20 regel over de ganse dienst.</li> </ul>
Viering jubilarissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heel veel individuele vieringen, stevige investering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4x per jaar</li> <li>- Zit bij het onthaal, niet bij burgerzaken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2x per jaar</li> </ul>
Speciale verjaardagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet standaard voorzien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet standaard voorzien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KCC</li> </ul>
Pasfotocabine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neen – ingetekend op fotopax</li> </ul>
Digitaal ondertekenen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimaal (eGovFlow)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> </ul>
Software	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet-Belgen: Cevi</li> <li>- Bevolking: Cevi</li> <li>- Begraafplaatsen: Remmicom</li> <li>- BRS: WinABS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet-Belgen: Cevi</li> <li>- Bevolking: Cevi</li> <li>- Begraafplaatsen: Cevi</li> <li>- BRS: WinABS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet-Belgen: Cevi</li> <li>- Bevolking: Cival - Schaubroeck</li> <li>- Begraafplaatsen: Remmicom</li> <li>- BRS: Cival - Schaubroeck</li> </ul>
Verkiezingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Op papier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- digitaal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- digitaal</li> </ul>

### 8.1.3 Meerwaarden eventuele fusie

Een eventuele fusie biedt tal van voordelen op het vlak van Burgerzaken. Zo valt het verschil in kennis tussen medewerkers op. Een verbreding van die kennis, zowel in niveau van kennis als in aantal medewerkers, zorgt voor een vlottere werking en betere informatiedoorstroming

binnen de dienst. Die kennisopbouw wordt nog breder door de specifieke accenten die gelegd werden (begraafplaatsenbeheer, digitaal ondertekenen, ...). Het afvlakken van die (historisch gegroeide) specifieke accenten kunnen ook een efficiëntiewinst opleveren (jubilarissen, speciale verjaardagen, ...).

Begraafplaatsen/overlijdens	- Digitale overlijdensaangiftes (momenteel niet mogelijk in Remmicom of Cevi).
Graven met historisch belang	- Uitwerking hiervan zou eventueel, na fusiebeslissing, samen kunnen uitgewerkt worden.
Peterschap graven	- Uitwerking hiervan zou eventueel, na fusiebeslissing, samen kunnen uitgewerkt worden (Kruibeke heeft voorlopig geen plannen).
Dienstverlening aan huis	- Uitwerking hiervan zou eventueel, na fusiebeslissing, samen kunnen uitgewerkt worden.
Klantgeleiding (ticketzuil)	- Zwijndrecht
Integratie afsprakensysteem	- Kruibeke
Databeheer verder uitrollen	- Kruibeke, Zwijndrecht
Continuïteit van dienstverlening	- Kruibeke (eenmansdiensten)

#### 8.1.4 Aandachtspunten

Werkwijze	- Duidelijke afspraken tussen politiek en ambtenaren. - Een dienstverleningsmodel uitbouwen.
Infrastructuur/nabijheid	- Zorgen dat de afstand tussen de dienstverlening en de burger niet te groot wordt.
Expertise	- Evenwicht tussen specialisaties en kennis van de basisproducten

## 8.2 ANALYSE DIENST KCC

### 8.2.1 Gelijkenissen

Ook hier valt op dat qua plaats in de organisatie, samenwerking met andere interne en externe diensten en algemene werking er heel weinig verschil tussen de Klantencontactcentra in Beveren en Zwijndrecht.

	Beveren	Kruikeke	Zwijndrecht
Samenwerking met	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Met alle gemeentelijke diensten, Sociaal Huis en externen</li> </ul>		
Werking	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elke medewerker kan werken op elke werkpost</li> </ul>		
Bevoegdheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onder burgemeester</li> </ul>		
Software	<ul style="list-style-type: none"> <li>- JCC Afspraken</li> </ul>		
Takenpakket	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onthaal</li> <li>- Inkomende telefonie (algemeen)</li> <li>- Inkomende mail</li> <li>- Meldingen</li> <li>- Postregistratie</li> <li>- Maken van afspraken</li> </ul>		

### 8.2.2 Verschillen

Het grootste verschil zit hem in de mate van uitbouw van een KCC (hoe ver is de werking uitgebouwd) en de geïntegreerde werkwijze (voor zowel gemeente als OCMW). Er zijn verder nog enkele detailverschillen.

	Beveren	Kruikeke	Zwijndrecht
Bestaffing	- 10 koppen (8,7 VTE)	- 3 koppen (2,8 VTE)	- 7 koppen (5 VTE)
Plaats in organogram	- Afdeling dienstverlening	- Afdeling informatie en IT	- Afdeling dienstverlening

	Beveren	Kruikebeke	Zwijndrecht
<p>Takenpakket</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onthaal (geïntegreerd gemeente en OCMW)</li> <li>- Inkomende telefonie via 1 centraal nummer</li> <li>- Inkomende telefonie OCMW</li> <li>- Meldingen (digitaal geregistreerd en afhandeling)</li> <li>- Postregistratie uitgaande post</li> <li>- Snelbalie (vrije inloop)</li> <li>- Inboeken afspraken alle diensten (met uitzondering van maatschappelijk werkers)</li> <li>- Klachten bij de klachtencoördinator (niet KCC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onthaal (niet geïntegreerd)</li> <li>- Inkomende telefonie via onthaal, zonder centraal nummer</li> <li>- Inkomende telefonie gemeente, OCMW heeft apart telefonisch onthaal</li> <li>- Meldingen (niet digitaal geregistreerd en dispatching)</li> <li>- Registratie uitgaande post door de diensten zelf</li> <li>- Geen snelbalie</li> <li>- Inboeken afspraken van diensten die met JCC werken</li> <li>- Klachten bij de klachtencoördinator (niet KCC)</li> <li>- Evenementen (jubilarissen, jaarmarkten)</li> <li>- Economaat</li> <li>- Registratie belastingen (drukwerk)</li> <li>- Beheer protocollijst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onthaal (geïntegreerd gemeente en OCMW)</li> <li>- Inkomende telefonie via 2 centrale 0800-nummers (1 gemeentelijk en 1 OCMW)</li> <li>- Inkomende telefonie gemeente, OCMW heeft apart telefonisch onthaal</li> <li>- Meldingen (digitaal geregistreerd en dispatching)</li> <li>- Registratie uitgaande post door de diensten zelf</li> <li>- Snelbalie (op afspraak)</li> <li>- Inboeken afspraken voor alle diensten</li> <li>- Klachten bij het KCC</li> </ul>

	Beveren	Kruikebeke	Zwijndrecht
Burger PC's	- Ja, met ondersteuning	- Neen (bibliotheek)	- Neen (bibliotheek)
Software	- JCC Afspraken, JCC Klantgeleiding	- JCC Afspraken, JCC Klantgeleiding	- JCC Afspraken
Klantgeleiding	- Met zuil	- Deels met zuil voor bepaalde diensten (die op afspraak werken)	- Geen zuil
Invulling snelbalie	- Lijnkaarten, BV-cadeaubons, keuringen Handicar, interne producten, uittreksels strafregister, gele affiches...	- -	- elD's, kidsID's, vreemdelingenkaarten, cadeaubons voor jubilarissen, pin-pukcodes, reistoelating minderjarigen
Openingsuren	- Zaterdagopening - 9 dagdelen - KCC kan/mag niet sluiten	- Avondopening (dinsdag) - 7 dagdelen - Onthaal kan/mag niet sluiten	- Avondopening (dinsdag) - 7 dagdelen - KCC kan/mag niet sluiten
Infrastructuur	- Harde scheiding met backoffice	- Geen harde scheiding met backoffice	- Harde scheiding met backoffice
Gevonden en verloren voorwerpen	- In beheer van KCC	- Samenwerking met politie	- Door technische dienst
Registratie terugbelvragen	- Registratie in centraal systeem	- Neen, doorgeven via e-mail	- Neen, doorgeven via Teams
Telewerken	- Telefonie deels + meldingen	- Geen telewerk (wel mogelijkheid tijdens backofficemomenten)	- Alle telefonie

### 8.2.3 Meerwaarde eventuele fusie

Contactpunt	- Alle eerstelijnscontacten met de burger via één contactpunt, (KCC als gezicht, stem en pen van het lokaal bestuur) zorgt voor duidelijkheid bij de burger
Bereikbaarheid	- Optimale afstemming op de noden van de burger

### 8.2.4 Aandachtspunten

Intern overleg	- Hoe wordt dienstverlening KCC georganiseerd dat dienstoverleg, opleiding, ... mogelijk wordt (tijdens werkuren)?
Doelstelling	- Afweging tussen opschalen van de nabijheid bij de burger ten opzichte van de efficiëntie van de werking

## 8.3 ANALYSE DIENST COMMUNICATIE

### 8.3.1 Gelijkenissen

Net zoals bij de andere diensten binnen deze cluster zijn er heel wat high level gelijkenissen tussen de communicatiediensten in de drie besturen: de plaats in de organisatie, de politieke verantwoordelijkheid en het basistakenpakket lopen in grote mate gelijk.

	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
Samenwerking met	- Met alle gemeentelijke diensten, Sociaal Huis en externen		
Politieke verantwoordelijkheid	- Onder burgemeester		
Takenpakket	- Basispakket aan taken is hetzelfde		
Crisiscommunicatie (D5)	- Behoort tot takenpakket van communicatieambtenaar		
Infomagazine	- 2-maandelijks	- 3-maandelijks	- maandelijks
Bedrijvenreceptie	- Ja (maar georganiseerd door dienst Evenementen, ondersteuning door Communicatie)	- ja	- ja
Digitale borden	- Ja (Clear Channel)	- Ja (LED-krant)	- Ja (Clear Channel)

### 8.3.2 Verschillen

	Beveren	Kruikebeke	Zwijndrecht
Bestaffing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9 koppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 kop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 koppen</li> </ul>
Plaats in organogram	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valt onder afdeling dienstverlening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valt onder afdeling informatie en IT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valt onder afdeling dienstverlening</li> </ul>
Werking	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accountmanagers, creatief team (redactie, vormgeving) + antennes</li> <li>- Veel moet voorgelegd worden aan burgemeester en CBS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- -</li> <li>- Meer zelfstandigheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- -</li> <li>- Meer zelfstandigheid</li> </ul>
Website	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Door de diensten zelf, door webmaster (al dan niet aan de hand van input van de diensten), door accountmanagers</li> <li>- Geen goedkeuringsflows</li> <li>- Beperkt rechtenbeheer (rollen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Door de diensten zelf (niet altijd up to date)</li> <li>- Jaarlijks overleg met de diensten</li> <li>- Goedkeuringsflow</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Door de diensten zelf (niet altijd up to date)</li> <li>- Jaarlijks overleg met de diensten</li> <li>- Goedkeuringsflow</li> </ul>
Participatietrajecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beveren heeft geen grote traditie van participatietrajecten, zit in het takenpakket van de dienst Communicatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taak van de dienst Communicatie, vraag van het bestuur om dit meer op te nemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was een wezenlijk onderdeel van het takenpakket, maar is door budgettaire redenen afgebouwd</li> </ul>



	Beveren	Kruike	Zwijndrecht
Intranet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> <li>- Maandelijke nieuwsbrief naar collega's zonder rechtstreekse toegang tot intranet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neen</li> <li>- Driemaandelijke nieuwsbrief naar alle personeelsleden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja (gekoppeld aan smartphone voor alle medewerkers)</li> <li>- Wekelijkse nieuwsbrief naar alle personeelsleden</li> </ul>
Citymarketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja (sterk uitgebouwd)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neen</li> </ul>
Huisstijl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja (sterk uitgebouwd en centraal beheerd)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja, maar is aan herwerking toe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja, maar is aan herwerking toe</li> </ul>
Perswerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persberichten en - conferenties: op vraag van diensten of CBS, advies van dienst Communicatie</li> <li>- Alle persconferenties moeten voorgelegd worden aan burgemeester en daarna aan het CBS</li> <li>- Sporadische persbabbels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persberichten en - conferenties: op vraag van diensten of CBS, advies van dienst Communicatie</li> <li>- Zetten aanvullend in op maandelijke persbabbels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persberichten en - conferenties: op vraag van diensten of CBS, advies en bijsturing vanuit dienst Communicatie</li> <li>- Geen maandelijke persbabbels naar aanleiding van de gemeenteraad</li> </ul>

	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
UiT-kalender	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wordt gevoed door de diensten en externen, dienst Communicatie maakt de definitieve kalender op</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wordt gevoed door de diensten en externen, dienst Communicatie maakt de definitieve kalender op</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gevoed door de Cultuurdienst en externen, nagekeken door de dienst Communicatie</li> </ul>
Eigen app	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neen</li> </ul>
Foto-opdrachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veelal eigen fotografen of eigen medewerkers</li> <li>- Fotobibliotheek gekoppeld aan sjabloonsoftware</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werken samen met een vrijwilliger</li> <li>- Geen echte fotobibliotheek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fototoestel ter beschikking van de diensten</li> <li>- Fotobibliotheek in aanbouw (Sharepoint)</li> </ul>
Schoolbezoeken (lagere scholen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja, door dienst secretarie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja, maar geen opvolging door de dienst Communicatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja, door dienst Communicatie</li> </ul>
Toespraken burgemeester/schepenen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienst Communicatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neen</li> </ul>

### 8.3.3 Meerwaarde eventuele fusie

Werking volgens antennemodel	- Zorgen dat alle diensten communicatief zijn door aanspreekpunt per dienst.
Specialisatie	- Een ruimere bestaffing maakt meer specialisatie mogelijk (social webcare, sociale media, contentcreatie (video), participatie, ...)
Kanalen	- Uitbouw van extra communicatiekanalen (chat, WhatsApp, ...)
Gemeenschappelijke uitwerking van citymarketing	- Dit bestaat nu nog niet echt in Kruibeke en Zwijndrecht.
Uitbouw interne communicatie	- In Kruibeke is dit nog niet volledig uitgebouwd.

### 8.3.4 Aandachtspunten

Werkwijze	- Rol van de politiek
Huisstijl	- Nieuwe gemeentenaam, logo, huisstijl
Rol communicatie binnen organisatie	- Het is belangrijk dat er voldoende communicatiereflex/-vertegenwoordiging is in het managementteam

## 09 Cluster vrije tijd

### 9.1 Algemene bevindingen cluster vrije tijd

Gelijkenissen
<ul style="list-style-type: none"><li>- Veel ervaring met dienstoverschrijdende samenwerking</li><li>- Uitwisseling met andere beleidsdomeinen</li><li>- Veel aandacht voor een kwaliteitsvol en laagdrempelig vrijetijdsaanbod waarin we zowel regisseur zijn als actor (en beide rollen zijn even belangrijk)</li><li>- Belangrijke rol van vrijwilligers binnen de werking van de cluster</li><li>- Pallet van output grotendeels vergelijkbaar (ondersteuning verenigingen, organisatie eigen vrijetijdsaanbod, organisatie inspraak en participatie)</li></ul>

## Verschillen

- Laagdrempelige dienstverlening met vrije inloop (Kruibeke) - in Zwijndrecht in de praktijk vrije inloop bij sport en jeugd – in Beveren vrije inloop bij sport en balie CC Ter Vesten
- Interne overlegstructuren met kortere lijnen in de kleinere gemeenten
- Meer aandacht voor/ervaring met inclusieve werking in Kruibeke en Zwijndrecht

## Meerwaarde van een fusie

- Schaalvergroting kan voor kleinere diensten leiden tot meer specialisatie en efficiëntiewinst.
- Andere dynamiek van kleine gemeenten (meer samenwerking – ook met externe partners , vaker out of the box denken) kan inspirerend werken.
- Backup-mogelijkheden voor éénmansdiensten
- Gegarandeerde aanwezigheid van afdeling/cluster in het MAT

## Aandachtspunten

- Gedecentraliseerde werking slorpt veel tijd op (alleen al aan verplaatsingen)
- Vasthouden kwalitatief niveau
- Verschillen in reglementen (inclusief subsidiereglementen)
- Samenwerking met andere (interne) diensten mogelijk moeilijker in een grote organisatie
- Organisatie van participatie en inspraak (o.a. adviesraden) versus schaalgrootte nieuwe gemeente
- Decentrale, laagdrempelige baliewerking/dienstverlening

## 9.2 Jeugddienst

### Gelijkenissen

- Aandacht voor breed jeugdbeleid met dezelfde speerpunten (welzijn, participatie en openbaar domein)- in Beveren en Zwijndrecht ingebed in actieplan kindvriendelijke gemeente
- Vakantiewerking met geïntegreerd aanbod in alle vakantieperiodes (Zwijndrecht: in de kerstvakantie enkel buitenschoolse opvang)

### Verschillen

- Beheer van gemeentelijke infrastructuur (Kruibeke: niet – Zwijndrecht: jeugdcentrum – Beveren: jeugdcentrum, speelgebouw en jeugdverblijfcentrum)
- Personeelsbezetting: Beveren : 6 medewerkers waarvan 2 op B-niveau, Kruibeke – zeer beperkt – Zwijndrecht: 4 van de 5 medewerkers ingeschaald op B-niveau – administratie werkt voor verschillende vrijetijdsdiensten
- Jeugdbewegingen: 6 van de 9 jeugdbewegingen in Kruibeke in gemeentelijke lokalen – in Beveren en Zwijndrecht allen in eigen accommodatie zonder gemeentelijke link (Zwijndrecht: 2 van de 4 lokalen op gemeentelijke grond)
- Jeugthuizen: 2 van de 3 jeugthuizen gevestigd in gemeentelijke gebouwen in Beveren, 1 jeugdhuis gevestigd in gemeentelijk gebouw in Zwijndrecht, geen gemeentelijke gebouwen in Kruibeke
- Tieneraanbod uitgebouwd in Beveren en Zwijndrecht, niet in Kruibeke
- Samenwerking met welzijn: in Kruibeke zeer intensief (via Huis van het Kind) – in Zwijndrecht uitgebouwd via “ça va” i.s.m. Arktos
- Beheer en ontwerp speelterreinen: Kruibeke en Beveren: technische diensten – Zwijndrecht: jeugddienst

### Meerwaarde van een fusie

- Kennis over uitrol participatietrajecten
- Specialismen aanwezig in elke jeugddienst die versterkend kunnen werken
- Secundair onderwijs op grondgebied fusiegemeente voor makkelijk contact met jongeren (aanbod, inspraak, ....)

### Aandachtspunten

- Synergie welzijn-jeugdwerk via Huis van het Kind valt in de gemeente Kruibeke binnen de cluster Vrije Tijd.
- Label kindvriendelijke gemeente Zwijndrecht en Beveren vervalt bij fusie: traject van vooraf aan opnieuw opstarten

## 9.3 Sportdienst

### Gelijkenissen

- Bestaffing en organisatie van de dienst is gelijklopend (sportpromotie / beheer infrastructuur)
- Gelijkaardig takenpakket en gelijkaardige klemtonen in ontwikkeld sportaanbod
- Gelijkaardige doelgroepenwerking, zij het met andere accenten
- Vakantiewerking met geïntegreerd aanbod in alle vakantieperiodes (Kruibeke en Zwijndrecht: niet in de kerstvakantie)

## Verschillen

- Gratis gebruik in Beveren voor jeugdsport (tot 18 jaar)
- Zaalwachters staan ook in voor de poets in Zwijndrecht
- Sportaanbod:
  - Schoolsport: zeer sterk uitgebouwd in Beveren met gratis busvervoer voor scholen
  - G-sport: aanzet in Beveren en Zwijndrecht, onbestaande in Kruiseke
  - Sportaanbod personeel: wel in Beveren en Zwijndrecht, niet in Kruiseke
  - Er wordt een zeer uitgebreid gamma aan sporten aangeboden in Beveren, met ook focus op topsportbeleid.

## Meerwaarde van een fusie

- Tussenkost in zwembadtarieven voor eigen inwoners fusiegemeente
- Ervaring bij organisatie grote sportevenementen
- Specifieke expertise van medewerkers
- Zeer sterk uitgebouwde (bovenlokale) sportinfrastructuur in (elke deelgemeente van) Beveren met topsporthal en indoor atletiekhal (sportpark Beveren)
- Mogelijke opportuniteiten voor clubs in verband met aanleg kunstgrasvelden

## Aandachtspunten

- Hoge bezettingsgraad van de beschikbare sportinfrastructuur in combinatie met hoge nood aan extra infrastructuur voor binnen- en buitensporten in Kruiseke
- Kruiseke: deel van patrimoniumbeheer is ondergebracht in een AGB
- Problematiek PFAS hypothekeert gebruik buiteninfrastructuur in Zwijndrecht
- Blijven inzetten op laagdrempelig (sport)aanbod, zowel qua prijszetting als qua nabijheid (decentraal aanbod)

## 9.4 Bibliotheek

### Gelijkenissen

- Personeelsorganisatie (frontoffice – backoffice) met veel deeltijdse medewerkers
- Inzet vrijwilligers
- Organisatie schoolbezoeken buiten de openingsuren
- Veel samenwerkingen met andere diensten en externen
- Gebruik van zelfde software (WISE)
- Gediversifieerd activiteiten aanbod voor verschillende doelgroepen
- Bovengemeentelijke samenwerking via Cultuurtuin Waas
- Filialen in alle deelgemeenten met meerdere openingsmomenten

### Verschillen

- Infrastructuur: verouderde infrastructuur in Kruibeke (behalve Rupelmonde)
- Personeel:
  - Hogere inschaling Beveren
  - Nog medewerkers op D-niveau in Kruibeke
- Dienstverlening en aanbod:
  - Hoofdbib Beveren ook open op zondag – andere gemeenten niet
  - Gevangenisbib Beveren
  - Speeltheek in Zwijndrecht en in Kruibeke (in Kruibeke aankoop en uitlening beheerd en bemand door Huis van het Kind – beheer via bibsoftware WISE) – Taaltheek (evoluerend naar Taalpunt) in Beveren



### Meerwaarde van een fusie

- Bibliotheekwerking in deelgemeenten als motor van gemeenschapsvormend werken (“derde plek”)
- Ervaringen Zwijndrecht inzake digitale geletterdheid, MaakBib en andere uitbreidingsprojecten kunnen uitgerold worden in andere gemeenten. Idem voor ervaringen Kruiseke (STEM-academie).
- WISE-expertise in Beveren inzetbaar in andere bibliotheken
- Uitrol verdere dienstverlening (van zelfuitleen tot onbemande bib) en aanbod (speel-o-theek – taal-o-theek...)

### Aandachtspunten

- Verouderde bibinfrastructuur Kruiseke (hoofdbib)
- Regiowerking – evolutie naar RegioBib (Cultuurtuin Waas)
- Praktische organisatie – pendeldienst: grote afstanden tussen verschillende filialen maakt dit zeer tijdsintensief

## 9.5 Cultuurcentrum/cultuurprogrammatie

### Gelijkenissen

- Personeelsdruk – balans werk/privé (veel avond- en weekendwerk)
- Hoge bezettingsgraad van de beschikbare infrastructuur
- Uitgeruste theaterzaal in Beveren en Zwijndrecht

Verschillen			
Beveren	Kruikeke	Zwijndrecht	
Accent op eigen programmatie-aanbod i.s.m. diverse partners	Uitsluitend locatieprojecten dus per definitie vaak hogere kostprijs	50/50 verhouding tussen eigen programmatie en receptieve activiteiten	
Autonome programmatie-vzw	Ingebed in gemeentelijke organisatie	Ingebed in de gemeentelijke organisatie	
Bovenlokale uitstraling en bereik	Lokaal en altijd gratis	Voornamelijk lokaal	
Ook verhuur lokalen CC Ter Vesten			
Geen zomerprogrammatie (wordt ingevuld door cultuurdienst en dienst evenementen)	Zomeraanbod door de cultuurdienst	Zomerprogrammatie in samenwerking met cultuurdienst	

Meerwaarde van een fusie
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonome vzw-structuur voor cultuurprogrammatie</li> <li>- Synergie in programma voor zowel bovenlokaal als lokaal niveau en zowel schouwburg- als locatieprojecten</li> <li>- Plannen kerk Burcht kunnen inspirerend werken voor andere herbestemmingsdossiers kerkgebouwen</li> </ul>

Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infrastructuur Waaigat (Z) verouderd en technisch niet meer aangepast aan actuele behoeften</li> <li>- Geen volwaardige infrastructuur in Kruikeke</li> </ul>

## 9.6 Cultuurbeleid

### Gelijkenissen

- Gelijkaardige personeelsbezetting en inschaling
- Krappe bezetting voor een veelheid aan taken die vaak tijdsintensief zijn
- Onduidelijke afbakening van het begrip “cultuurbeleid”
- Hoge bezettingsgraad infrastructuur
- Laagdrempelig en gratis aanbod

### Verschillen

- Infrastructuur:
  - verouderd in Zwijndrecht en Kruiseke
  - Beheer i.s.m. vrijwilligers in Beveren
  - Zwijndrecht: ook materialenuitleendienst en kunstacademie
- Kruiseke en Zwijndrecht: ook bevoegd voor kunstpatrimonium/kunst in de openbare ruimte. In Beveren zit dit bij de archiefdienst
- Kruiseke en Zwijndrecht: 1 cultuurraad – Beveren: 1 overkoepelende raad en 8 plaatselijke raden

### Meerwaarde van een fusie

- Uitrol UiTPAS over de drie gemeenten.

### Aandachtspunten

- Hoge bezettingsgraad infrastructuur in combinatie met verouderde lokalen in Zwijndrecht en Kruiseke

## 9.7 Toerisme\*

(\*) dit heeft voornamelijk betrekking op de toeristische werking van Beveren en Kruibeke. In Zwijndrecht is niet echt een toeristische werking uitgebouwd.

### Gelijkenissen

- Eigen toeristische dienst met beheer van kasteel/fort
- Gidsenwerking en vrijwilligerswerking
- Beheersplannen aanwezig of in opmaak voor toeristische uithangborden
- Visie en missie duidelijk afgebakend en deels gelijklopend (maar in Kruibeke niet echt uitgeschreven)

### Verschillen

- Zwijndrecht: geen toeristische dienst/specifiek toeristisch beleid
- Beveren: infopunt geïntegreerd in het gemeentehuis
- Beveren: organiseert ook zelf toeristische evenementen
- Beveren: adviesraad toerisme
- Beveren en Kruibeke: Toerisme Waasland – Zwijndrecht: toerisme Scheldeland

### Meerwaarde van een fusie

- Gelijklopende missie en visie waardoor het toeristisch beleid in synergie verder gedragen kan worden uitgerold omdat de 3 gemeentes hetzelfde toeristische DNA hebben (polders, natuur, haven, erfgoed met kastelen, Schelde, waterbus) en dezelfde doelstellingen nastreven
- Expertise inzake organisatie toeristische evenementen
- Ervaringen inzake project Steen tot Steen en erfpachtovereenkomst met participatief proces kunnen inspirerend werken voor toekomstige visie andere toeristische sites

### Aandachtspunten

- Waken over draagvlak in functie van te groot succes van toeristische sites (Beveren: natuurgebieden en Prosperpolder – Kruibeke: Polders van Kruibeke en Bazel)
- Kruibeke: geen “eigenaarschap” over belangrijke troef (Polder van Kruibeke)  
Beveren: beheer toeristische sites momenteel versnipperd over meerdere diensten

## 9.8 Erfgoedwerking

### Gelijkenissen

- Publiekswerking in bestaande erfgoedsites in Beveren en Kruibeke
- Aangesloten bij Erfgoedcel Waasland (Kruibeke: enkel op papier, niet actief participerend)
- Vrijwilligerswerking en eigen gidsenwerking in Beveren en Kruibeke
- Beveren en Zwijndrecht zijn beiden partner in de Vlaamse Sint-Maartensroute
- Specifieke erfgoedevenementen: Sint-Maartensviering in Beveren en Burcht - Apostelbrokken in Rupelmonde

### Verschillen

- Geen publiek opengestelde erfgoedsites/museumwerking in Zwijndrecht
- Zwijndrecht: beleid en expertise ingebed in dienst cultuurbeleid
- Ruime ervaring in scholen- en publiekswerking in Beveren (ook: organisatie expo's en opzetten grotere projecten)

### Meerwaarde van een fusie

- Expertise op diverse domeinen wordt samengebracht (Beveren: publiekswerking en scholenwerking – Kruibeke: kennis van conservatie- en restauratietechnieken)
- Sint-Maartensverhaal krijgt stevigere fundering

### Aandachtspunten

- Te weinig expertise inzake (advies over/behoud van) onroerend bouwkundig erfgoed
- Noodzaak aan uitbouw geïntegreerde museumwerking

## 9.9 Evenementen

### Gelijkenissen

- In elke gemeente is een medewerker aangeduid als centraal aanspreekpunt voor derden bij organisatie van evenementen.
- Nu reeds bestaande samenwerking tussen Straattheaterfestival Beveren en Bazel Parkt vzw
- Dienst evenementen is manusje van alles (ook veel taken die door andere diensten worden afgestoten)
- Enkel ter plaatse brengen van materiaal door technische diensten bij opbouw/opruim van gemeentelijke evenementen – Kruibeke: iets meer mogelijkheden (bijv. opstellen van materiaal)

### Verschillen

- Beveren en Zwijndrecht:
  - Digitaal evenementenloket
  - Staat ook in voor organisatie eigen evenementen
- Beveren:
  - Ook protocoltaken

### Meerwaarde van een fusie

- Samenbrengen van expertise
- Uitrol digitaal evenementenloket

## Aandachtspunten

- Schaalgrootte maakt uitbouw van een ondersteunende logistieke poot voor organisatie eigen gemeentelijke evenementen noodzakelijk
- Nood aan duidelijke afbakening van wat onder “evenementen” begrepen wordt en wanneer zij trekker zijn, en dit in functie van de inhoudelijke doelen van het “evenement”

## 010 Cluster kinderopvang en onderwijs

Vlaanderen subsidieert veel van de sectoren die relevant zijn voor jonge inwoners. Vlaanderen ziet het lokaal bestuur in deze vaak als **regisseur**.

Jammer genoeg subsidieert Vlaanderen onvoldoende om deze opdrachten te kunnen realiseren (bv. Lokaal Loket Kinderopvang, kinderopvang, BOA), laat staan om lokale accenten te leggen.

Naast regisseur is elke gemeente ook **actor** (kinderopvang, vrije tijd en in twee gemeentes ook onderwijs). Dit actorschap is een **meerwaarde**: zo bouw je op lokaal niveau een aantal garanties in (bv. kwaliteit, continuïteit, expertise, sociale accenten, nabijheid, specifiek aanbod...) en kan je een voorbeeldfunctie zijn inzake de realisatie van een sociaal kind- en jeugdbeleid.

## 10.1 REGIE EN ACTOR KINDEROPVANG 0 tot 2.5 jaar

### Gelijkenissen

#### Regie

- Lokaal Loket kinderopvang (opdracht, software)
- Belang van drie functies kinderopvang (economisch, sociaal, pedagogisch)
- Inwoners verwachten dat het lokaal bestuur zorgt voor voldoende en kwaliteitsvolle kinderopvang
- Belang van lokale verankering
- 'Doorgaande lijn' is mooi streven
- Elke gemeente is regisseur én actor

#### Actor

- Vergund door Opgroeien (Kind&Gezin) en inkomensgerelateerd
- Een belangrijk aandeel in het lokale aanbod (+/- 25%)
- Gemeente als actor = Continuïteits- en kwaliteitsgarantie
- Belang van bijdrage aan lokaal sociaal beleid
- Gemeente als werkgever is een betere werkgever (verloning, arb.voorw.)
- Kruibeke en Zwijndrecht: gelijkaardige visie rond DVO-opdracht
- Kruibeke en Zwijndrecht: zelfde software (DVO)
- Elke gemeente is regisseur én actor



## Verschillen

### Regie

- Beveren geeft verschillende toelages aan private markt
- Zwijndrecht subsidieert één privaat KDV voor occasionele kinderopvang
- Personeelsinzet voor de regie-opdracht is verschillend
- Verschillende visie rond lokale verankering Lokaal Loket Kinderopvang
- Regisseur+actor in 1 dienst (K/Z) vs regisseur+actor in aparte dienst (B)
- Voldoende en kwaliteitsvolle kinderopvang => private markt subsidiëren en ondersteunen/uitbreiding gemeentelijke actor

### Actor

- Kruikeke en Zwijndrecht dienst voor gezins- en groepsopvang tgo. Beveren kinderdagverblijf Windekind
- Zwijndrecht heeft extra aandacht voor kwetsbare gezinnen (7B's van toegankelijkheid)
- Regisseur én actor binnen één dienst (Kruikeke en Zwijndrecht vs regisseur en actor in aparte dienst (Beveren))

## Meerwaarde van een fusie

### Regie

- Groter grondgebied maakt dat KDV die verhuizen toch nog op het huidige grondgebied actief blijven (bredere dekking)
- Verhoging van de (financiële) ondersteuning van alle KDV en private DVO
- Verhoging van de kwaliteit(sbewaking) van alle KDV en private DVO
- Verhoging van het in kaart brengen van noden rond kinderopvang en oplossingen op maat creëren

### Actor

- Gemeente is een betere werkgever dan private markt (verloning, arbeidsvoorwaarden). Deze troef kan méér in de verf gezet worden
- Expertise van Windekind kan ook ingezet worden bij toekomstige realisaties in andere gemeentes

## Aandachtspunten

### Regie

- Ambities die Vlaanderen heeft, moeten door lokaal bestuur uitgevoerd worden. Vlaamse subsidies hiervoor zijn ontoereikend
- Kinderarmoede stijgt => kinderopvang is ondersteuning voor kind én gezin
- Bij grote verkavelingen aandacht voor nabije kinderopvang
- Welke rol (regisseur of actor) wil de gemeente opnemen om het tekort aan kinderopvang weg te werken? Welk evenwicht tussen regie en actor?

### Actor

- Kinderarmoede stijgt => kinderopvang is ondersteuning voor kind én gezin
- Zwijndrecht heeft één onthaalouder in werknemersstatuut. Deze persoon wordt op C-niveau betaald. Vlaanderen besloot om alle onthaalouders de volgende tien jaar als 'werknemer' te subsidiëren.
- Welke rol (regisseur of actor) wil de gemeente opnemen om het tekort aan kinderopvang weg te werken? Welk evenwicht tussen regie en actor?

## 10.2 REGIE EN ACTOR KINDEROPVANG 2.5 tot 12 JAAR

### Gelijkenissen

#### Regie

- Streven naar gelijkwaardig én kwaliteitsvol aanbod (BKO+naschools)
- Lokale verankering
- 'Doorgaande lijn' is mooi streven
- Elke gemeente is regisseur én actor. Regie+actor zitten op dezelfde dienst
- Beveren en Zwijndrecht: label kindvriendelijke gemeente

#### Actor

- Kruiseke en Zwijndrecht: kwaliteitslabel kleuteropvang (Opgroeien)
- Kruiseke en Zwijndrecht organiseren buitenschoolse kinderopvang tijdens schoolvakanties en schooljaar (belangrijke speler)
- Kruiseke en Zwijndrecht: BKO als bijdrage van lokaal sociaal beleid (bv. prijs, aandacht voor kwetsbare gezinnen)
- Kruiseke en Zwijndrecht: lange traditie inzake BKO => grote verwachtingen van de inwoners (grote vraag mbt gemeentelijk aanbod)
- Kruiseke en Zwijndrecht: gelijkaardige visie in opdracht (vertaald zich in personeel, taken, opdracht)
- Elke gemeente is regisseur én actor. Regie+actor zitten op dezelfde dienst

## Verschillen

### Regie

- Beveren geeft toelage aan private partners voor de organisatie van BKO
- Beveren geeft toelage aan het onderwijs voor de organisatie van BKO
- Grote vraag/wachtlijst (vakantie; schooljaar) (K/Z) tgo. geen wachtlijsten (B)
- Voldoende en kwaliteitsvolle kinderopvang => private markt subsidiëren en ondersteunen tgo. uitbreiding gemeentelijke actor
- Private partner vakantie=18€ tgo. Kruikeke/Zwijndrecht vakantie = 11/12€

### Actor

- Beveren wil kwaliteitslabel kleuteropvang (Opgroeien) halen
- Visie op BKO: BKO = start vrije tijd (K/Z) tgo. BKO = verlengde onderwijs (B)
- Beveren enkel BKO tijdens schooljaar (niet vakanties). Kruikeke en Zwijndrecht zowel schooljaar als vakanties
- Beveren: minder/geen verwachtingen van inwoners rond BKO-noden
- Prijs schooljaar: 1.3€ per begonnen half uur (B), 1€ (K), 0.94€ (Z)
- Beveren: geen korting broer/zus (25% K Z), geen sociaal tarief (50% K Z)
- Kruikeke en Zwijndrecht: afstemming prijs BKO en gem. vrijetijdsaanbod
- D-niveau, tijdelijke contracten (B), C-niveau, onbepaalde duur (K/Z)

## Meerwaarde van een fusie

### Regie

- Coördinatie decreet buitenschoolse kinderopvang samen aanpakken
- Verhoging van de kwaliteit(sbewaking) van BKO's en naschoolse opvang
- Verhoging van het in kaart brengen van noden rond kinderopvang en oplossingen op maat creëren

### Actor

- Expertise van Kruikeke en Zwijndrecht kan in BKO Beveren ingezet worden
- Gemeente is een betere werkgever dan private markt (verloning, arbeidsvoorwaarden). Deze troef kan meer in de verf gezet worden.

## Aandachtspunten

### Regie

- Alle drie de gemeenten staan voor de uitdaging om het BOA-decreet (buitenschoolse opvang en activiteiten) in de volgende legislatuur uit te rollen (met uitgangspunten rond samenwerking, kansen en kwaliteit). Het Vlaamse budget vanuit het BOA-decreet is 25% minder dan wat Vlaanderen nu geeft. Men voorziet geen bijkomende middelen voor de personeelsinzet voor het BOA-decreet vanuit Vlaanderen.
- Kinderarmoede stijgt => kinderopvang is ondersteuning voor kind én gezin
- Beveren: Huidige Opgroeien-subsidies voor Ballonneke vloeien vanaf 2026 naar de gemeente. Welke keuzes worden gemaakt?
- Welke rol (regisseur of actor) wil de gemeente opnemen om het tekort aan kinderopvang weg te werken? Welk evenwicht tussen regie en actor?

### Actor

- Aanbod gelijkwaardig maken is een financiële meerkost
- Kinderarmoede stijgt => kinderopvang is ondersteuning voor kind én gezin
- Welke rol (regisseur of actor) wil de gemeente opnemen om het tekort aan kinderopvang weg te werken? Welk evenwicht tussen regie en actor?

## 10.3 REGIE EN ACTOR ONDERWIJS

### Gelijkenissen

#### Regie

- Beveren en Kruiseke zijn regisseur én actor
- Brugfiguren in elke gemeente
- Beveren en Kruiseke werken samen rond aanmeldingsprocedure secundair onderwijs
- In (bijna) elke deelgemeente van Beveren en Kruiseke een afdeling DKO (niet Rupelmonde)
- Lokaal flankerend onderwijsbeleid: focus op kwetsbaarheid
- Reeds bestaande samenwerking Beveren en Kruiseke (capaciteit, scholengroepen, aanmelding...)
- 'Doorgaande lijn' is mooi streven

#### Actor

- Beveren en Kruiseke zijn regisseur én actor
- Beveren en Kruiseke investeren in gemeentelijk onderwijs (infrastructuur, personeel, werkingsmiddelen): speerpunt van lokaal beleid dat zich vertaalt in gemeentelijk budget

## Verschillen

### Regie

- 23 basisscholen (B), 7 basisscholen (K), 3 basisscholen (Z)
- 3 secundaire scholen (B), 1 secundaire school + afdeling 1e graad (K), 0 secundaire school (Z)
- 1 buitengewoon lager onderwijs (B)
- 1 DKO (B), 2 afdelingen DKO (K), 1 afdeling DKO (Z)
- In deelgemeente Burcht en Rupelmonde geen afdeling DKO
- Budget lokaal flankerend onderwijsbeleid (LFOB) in Beveren is zeer ruim. In Kruibeke en Zwijndrecht is dit minimaal
- Eén basisschool in Zwijndrecht aanmeldingsprocedure stad Antwerpen
- Zwijndrecht heeft geen onderwijsraad

### Actor

- Beveren: 7 gemeentelijke basisscholen + 1 secundaire school
- Kruibeke: 1 gemeentelijke basisschool
- Zwijndrecht: geen actor
- Kruibeke heeft twee afdelingen DKO: één van Beveren en één van Sint-Niklaas

## Meerwaarde van een fusie

### Regie

- Werking en budget LFOB Beveren is veel ruimer dan in Kruibeke en Zwijndrecht
- Expertise LFOB Beveren en Kruibeke kan ingezet worden in Zwijndrecht
- Eén onderwijsraad
- Sterkere positie in onderwijszone

### Actor

- Betere afstemming urenpakketten gemeentelijke scholen
- Expertise van Beveren kan eveneens in Kruibeke ingezet worden

## Aandachtspunten

### Regie

- Brugfiguren zijn niet in alle scholen (voldoende) aanwezig. Deze methode is een meerwaarde voor de kwetsbare kinderen en gezinnen.
- ondersteuning gelijkvormig in 3 gemeentes: Budget LFOB verhoogt
- Eigen Lop?
- Zwijndrechtse scholen hebben geen traditie in onderwijsraad
- Zijn scholen bereid afspraken te maken tussen 33 basisscholen en 4 secundaire scholen?

### Actor

- Gemeentelijk onderwijs is niet gelijkwaardig verspreid over 3 gemeentes
- Goedkeuring AGION-dossier gemeenteschool Kruiseke: beslissing '25 of 26?

## 011 Cluster sociaal huis

### 11.1 Algemene blik op de cluster

De 3 gemeenten werken op het gebied van welzijn goed samen en zijn bijgevolg geen onbekenden voor elkaar.

Uit deze analyse-oefening komen de sterktes van de afzonderlijke gemeenten naar voren.

#### Concreet gaat dit over:

- 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 Kruiseke

We beschrijven de inhoud van deze sterktes in de volgende hoofdstukken.



## 11.2 Huis van het kind

	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
Focus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maatschappelijk kwetsbare kinderen</li> </ul>		
Accent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welzijn</li> <li>- Opvoedingsondersteuning: ja</li> <li>- Wase Kiem: ja</li> <li>- Armoede: ja</li> <li>- Perinataal netwerk: ja</li> <li>- Brugfiguur: ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vrije tijd (alle kinderen):</li> <li>- Opvoedingsondersteuning: ja</li> <li>- Wase Kiem: ja</li> <li>- Armoede: ja</li> <li>- Perinataal netwerk: ja</li> <li>- Brugfiguur: ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welzijn</li> <li>- Opvoedingsondersteuning: ja</li> <li>- Wase Kiem: nee</li> <li>- Armoede: ja</li> <li>- Perinataal netwerk: ja</li> <li>- Brugfiguur: ja</li> </ul>
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aansturing 0.1 VTE B4</li> <li>- Wel coördinator:</li> <li>- 0.8 VTE B1</li> <li>- Gezondheid, preventie, jeugd, onderwijs: nee (elders)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aansturing 0.1 VTE A3</li> <li>- Geen coördinator</li> <li>- 4 maatschappelijk werker (2B en 2C)</li> <li>- Jeugd, VT, onderwijs, preventie (drugs, gezonde gemeente).</li> <li>- 2 B HT voor gezins- en groepsopvang. Streefdoel = 1 maatschappelijk werker B4 (hele cluster)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aansturing 0.1 VTE B4</li> <li>- Wel coördinator</li> <li>- 0.8 VTE B1</li> <li>- Gezondheid, preventie, jeugd, onderwijs: nee (elders)</li> </ul>
Locatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen apart huis, bewuste keuze (consultatiebureau, speelbabbels, Brug-figuren, Preventie en vroeginterventie, spreekuur ouders,...)</li> <li>- Aparte locatie voor Babytheek, enz (sociale campus).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen apart huis, wel streefdoel (koppeling inloophuis)</li> <li>- Insteek relevante partners meenemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wel apart huis, bewuste keuze (BKO, consultatiebureau, speelbabbel, koffie en formulieren)</li> <li>- Insteek relevante partners meenemen</li> </ul>

	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insteek relevante partners meenemen</li> </ul>		
Aandachtspunten Fusie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Op dit moment is het doel van het Huis van het Kind gelijk: laagdrempelige dienstverleningen samen zetten die het Huis van het Kind overstijgen, met een connectie naar het sociaal huis.</li> <li>- De invulling is anders (Zwijndrecht en Kruibeke zitten in een apart huis; voor Beveren is het een bewuste keuze om dit te integreren in het gemeentehuis).</li> </ul>		
Meerwaarde Fusie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het kan een opportuniteit zijn om de kleine bezetting per gemeente te verstevigen door te werken naar 1 team.</li> </ul>		

### 11.3 Sociaal beleid

	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
Personeels-Beleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 VTE B4 Coördinator armoede- en seniorenbeleid</li> <li>- 0.3 VTE B3 diensthoofd</li> <li>- 1 VTE B1 Preventiewerker</li> <li>- 1 VTE C1 projectmedewerker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alles wordt opgenomen door diensthoofd welzijn 1 VTE A1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 0.5 VTE B3 Projectcoördinator maatschappelijke kwetsbaarheid</li> <li>- 1 VTE wvd B4 diensthoofd sociaal beleid</li> </ul>
Inloop-huis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 voor iedereen (Rachamim)</li> <li>- 1 ontmoetingshuis (GMH-St Lucia)</li> <li>- 4 LDC</li> <li>- 1 (room 98) (buurtwerk)</li> <li>- Rap op stap+: ja</li> <li>- Sociale kruidenier: B-asiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 voor senioren</li> <li>- 1 voor maatschappelijk kwetsbaren</li> <li>- 1 Welzijnsschakels/Kruibeke helpt (armoedever)</li> <li>- Rap op stap: ja</li> <li>- Sociale kruidenier: Wissewas (enkel hygiëneprodukten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 (Feniks)</li> <li>- 1 voor maatschappelijk kwetsbaren (De Stek)</li> <li>- 1 wijkcentrum</li> <li>- Rap op stap: nee</li> <li>- Sociale kruidenier: B-asiel</li> <li>- Buurtrestaurant: ja ('25)</li> </ul>

	Beveren	Kruikebeke	Zwijndrecht
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buurtrestaurant in LDC: ja ('23)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buurtrestaurant: nee</li> </ul>	
Out-reachers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen aparte dienst. Wel enkele 2 ½ VTE brugfiguren, 2.3 VTE buurtwerkers</li> <li>- (allen aanbesteed)</li> </ul>	<p>Aparte dienst: coördinator inloophuis 1 VTE B1, outreacher 1 VTE B1, digitale kansenwerker 0.8 VTE B1, brugfiguren 0.2 VTE C2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen aparte dienst. Wel enkele out-reachers: 1.3 VTE brugfiguren, 1VTE opbouwwerker (allen aanbesteed)</li> </ul>
Diversiteitsbeleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimaal ontwikkeld: LOI 19 plaatsen (1 VTE B1) Netwerk/integratie-coach: nee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sterk ontwikkeld:</li> <li>- Groot LOI 45 plaatsen, waarvan 9 niet begeleide minderjarigen (3 VTE B1)</li> <li>- 0.8 VTE B1 netwerken integratiecoach</li> <li>- Ook gekoppeld aan dienstverlening én opvang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matig ontwikkeld</li> <li>- LOI: 16 plaatsen: 1 VTE B1</li> <li>- Sterke Oekraïnewerking (collectieve noodopvang voor de regio ELZ): 40 plaatsen: team Oekraïne:4, 6 VTE</li> <li>- Netwerk/integratiecoach: 0.5 VTE B3</li> </ul>
Adviesraden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seniorenraad (welzijn)</li> <li>- GROS (welzijn)</li> <li>- Welzijnsoverleg (organisaties)</li> <li>- Gezinsraad (wijkcomités en betoelaging)</li> <li>- Lokaal eerstelijns-overleg (organisaties)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seniorenraad (welzijn)</li> <li>- GROS (cultuur)</li> <li>- Armoedeoverleg (organisaties)</li> <li>- 4-tal verenigingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seniorenraad (welzijn)</li> <li>- GROS (welzijn)</li> <li>- Welzijnsraad (mix maar vooral organisaties)</li> <li>- Nauwelijks – enkel 1 feitelijke vereniging Feniks (geefwinkel)</li> </ul>
Middenveld	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeer veel</li> </ul>		

	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
<b>Sociale premies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantelzorgpremie: aan de mantelzorger. Tot er voldoende ptn zijn voor Vlaamse MZP</li> <li>- Palliatieve toelage aan organisaties</li> <li>- En nog andere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantelzorgpremie: aan de zorgbehoevendeKoppelen aan huisbezoek voor rechten toekenning</li> <li>- Palliatieve toelage: geen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantelzorgpremie: aan de mantelzorger. Te weinig controle – attest Vlaamse MZP</li> <li>- Palliatieve toelage aan burgers</li> <li>- En nog andere</li> </ul>
<b>Vrijwilligers beleid/ buddywerking</b>	Vrijwilligerswerking, vrijwilligers coördinator 0.5 VTE C1 voor werving, matching, vorming en ontmoeting	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen buddywerking</li> <li>- (personeelste-kort voor aansturing)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeer uitgebreide buddywerking, wel coördinator (= netwerk/integratiecoach B3) (koppeling met kwetsbare gezinnen sociale dienst – concrete doelen – beperkt in tijd)</li> </ul>
<b>Armoedebel eid Maatschapp elijke kwetsbaarhe id</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sterk uitgewerkt</li> <li>- Specifiek armoedebeleids plan</li> <li>- niet dienstoversc hrijdend en niet prioritair</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sterk uitgewerkt</li> <li>- Specifiek armoedebe- leidsplan, niet dienstoverschrij- dend en niet prioritair</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sterk uitgewerkt</li> <li>- Accent op maatschappelijke kwetsbaarheid uit het bestuursakkoord en dienstoverschrij- dende prioritaire BD</li> </ul>
<b>Aandachtsp unt fusie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het verschil in visie op dit moment tussen de drie gemeenten op het vlak van 'outreachend/vindplaatsgericht werken': Kruibeke heeft een zeer sterk ontwikkeld diversiteitsbeleid. Zwijndrecht heeft deze legislatuur gekozen om een sterker diversiteitsbeleid te ontwikkelen (zoals het aanstellen van een netwerk- en integratiecoach). Beveren werkt met de dienst overschrijdende samenwerkingen ikv outreachende hulpverlening.</li> </ul>		

	Beveren	Kruikeke	Zwijndrecht
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Armoedebeleid mag niet enkel onder het sociaal beleid vallen en moet dienstoverschrijdend aangepakt.</li> </ul>		
Meerwaarde fusie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Een inloop/buurthuis/LDC afhankelijk van de lokale noden en opportuniteiten in te vullen, zodat men outreachend/vindplaatsgericht werkt.</li> <li>- Sociale economie kan nog verder uitgewerkt worden, maar er komt in 2024 een Europese geldstroom aan waardoor de drie gemeenten samen met een externe partner hier intensief op kunnen inzetten. Hier moet ook een link gelegd worden met vrijwilligerswerk bieden aan deze doelgroep.</li> </ul>		

## 11.4 Sociaal woonbeleid

	Beveren	Kruikeke	Zwijndrecht
Burenbemiddeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nee (bewuste keuze)</li> <li>- Taak van het vrederecht</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja, embryonaal (0.5 VTE B4)</li> <li>- Moeilijk om vrijwilligers met de juiste competenties te vinden</li> </ul>
Sociaal woonbeleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimaal: 0.5 VTE woonbegeleider (toekomst: uitbreiding via externe partner?)</li> <li>- 1 Woningjager (vrijwilliger)</li> </ul>	<p>Minimaal: 0.1 VTE B1 (samenwerking opgestart tussen dienst wonen en welzijn, maar een tekort aan personeel om te kunnen behartigen / nu louter sporadische informatieve acties naar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sterk ontwikkeld:</li> <li>- 2x 0.8 VTE</li> <li>- 1.Zorgen voor een divers en betaalbaar woningaanbod</li> <li>- 2.Werken aan kwaliteit van het woningpatrimonium en de woonomgeving</li> <li>- 3.Informereren, adviseren en begeleiden van</li> </ul>

	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
		huurders en verhuurders)	inwoners met woonvragen <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4.Woonbegeleiding:</li> <li>- drie woonbuddy's</li> </ul>
Aandachtspunten fusie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wonen wordt een immens probleem op vlak van toegankelijkheid, betaalbaarheid en kwaliteit. Wonen is een noodzakelijke hefboom om te participeren aan de arbeidsmarkt.</li> <li>- Het (sociaal) woonbeleid zit niet op dezelfde plaats in het organogram van de drie gemeenten.</li> </ul>		

## 11.5 Sociale dienstverlening

	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
Expertisefuncties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- seniorencoördinator</li> <li>- Inkopen eerstelijnspsycholoog (bewuste keuze)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nee</li> <li>- Inkopen eerstelijnspsycholoog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigen jurist: 0.5 A1 VTE</li> <li>- Eigen psycholoog: 0.5 A1VTE</li> <li>- Casusregisseurs IFG: 1 VTE (uitbesteed)</li> </ul>
Arbeidstrajectbegeleiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sterk uitgewerkt</li> <li>- 3.2 VTE B1(trajectbegeleiding, netwerk werkgevers, screening, enz)</li> <li>- Project uitbesteed aan groep Intro: opleiding attitude (werkkracht)/ arbeidstraining(werklift ) en nazorgtraject</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zwak uitgewerkt: amper personeelsinzet (0.7 VTE B1) Wel project individuele taalcoaching (in opstart met groep intro)</li> <li>- Geen art 60 privé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matig uitgewerkt.</li> <li>- 1,8 VTE B1</li> <li>- Niet enkel trajectbegeleiding, ook inzet op netwerking werkgevers. Te weinig tools voor/natraject - AMA-mogelijkheden</li> <li>- Geen art 60 privé</li> </ul>

	Beveren	Kruikeke	Zwijndrecht
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goede uitwerking art 60 plaatsen privé</li> </ul>		
Schuldhelpverlening	<ul style="list-style-type: none"> <li>- *WachtlIJst: ja</li> <li>- *Ingevuld kader: 3.8 VTE B1 maar</li> <li>- 1 VTE B1 aanwerving gepland</li> <li>- 0.8 VTE C1</li> <li>- *Apart van bijstand</li> <li>- CSR: naar dienst schuldbemiddeling Waasland (tevreden!)</li> <li>- Samenwerking met Dyzo voor ondernemers in moeilijkheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- *WachtlIJst: ja</li> <li>- *Ingevuld kader: 2 VTE maar 2VTE B1 aanwervingen gepland</li> <li>- *Geïntegreerd bij bijstand omwille van personeelstekort</li> <li>- CSR: naar dienst schuldbemiddeling Waasland (tevreden!)</li> <li>- Preventief: budgetpraatcafé (in samenwerking met CAW, twee keer per maand)</li> <li>- Samenwerking met gerechtsdeurwaarder MyTrusto voor opvang wachtlIJst (pas gestart)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- WachtlIJst: nee</li> <li>- *Ingevuld kader: ja</li> <li>- 3.3 VTE (&gt; 18j ervaring)</li> <li>- *Apart van bijstand</li> <li>- CSR: naar advocaten . Aandachtspunt: gerechtelijk kanton Antwerpen)</li> <li>- Samenwerking met Dyzo voor ondernemers in moeilijkheden</li> <li>- Samenwerking met gerechtsdeurwaarder MyTrusto</li> </ul>
Sociale bijstand	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apart onthaal: nee – gemeenschappelijk met gemeente (KCC)</li> <li>- Beurtwissel intake bij de MA's (20) van</li> <li>- teams Belgen/niet-Belgen (reorganisatie lopende)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apart onthaal: ja (OCMW en gemeente gescheiden)</li> <li>- Verdeling onder alle MA's (8) voor intake (dossiers wekelijks verdeeld naar gelang expertise en beschikbaarheid)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apart onthaal: ja (eigen 0800 nr, antwoordapparaat, 1.6 C1 VTE loket maatschappelijk werker)</li> <li>- Aparte intakers (2 a 3 MA)</li> <li>- Opdeling: korte duur trajecten en lange duur (na 3 mnd)</li> </ul>

	Beveren	Kruikeke	Zwijndrecht
Remi*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingetekend 2023-2024</li> <li>- Remi communiceert met Sierra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet ingetekend (tijdsgebrek diensthoofd en beslissing RVMW in 2020 om niet toe te treden tot REMI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingetekend 2023-2024</li> <li>- Remi communiceert met New Horizon</li> </ul>
Bcsd	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Om de 10 dagen (gelet op het aantal en de omvang van de dossiers)</li> <li>- Gemeentelijke steunreglementen: principes via VB (komt niet op BCSD)</li> <li>- OCMW Steunverlening: modaliteiten via VB en BCSD, individueel via sociaal verslag of tabel op BCSD</li> <li>- Alle dossiers gaan via software cobra @home: leden stemmen per dossier. HMA trekt lijst van de dossiers waar men vragen over heeft. Nadeel: geen bescherming privacy gegevens (namen cliënten zijn zichtbaar). Enkel dossiers waar vragen over zijn worden besproken.</li> <li>- Beleidscomités: 3 tot 4 keer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maandelijks</li> <li>- Alle steunen (ook lokale) op BCSD via lijst</li> <li>- Filtering van relevante informatie uit het SV (wat is er relevant om de steunvraag te beslissen). Dossiers worden niet op voorhand bezorgd (niet gedigitaliseerd)</li> <li>- Geen beleidscomités maar geïntegreerd in het BCSD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Om de 3 weken</li> <li>- Eigen (gemeentelijke) steunen: principes via VB (komt niet op BCSD)</li> <li>- Verdeling A (beslissingsruimte MA) en B (wettelijke beslissingen) punten: A punten worden via ppt toegelicht. B worden niet besproken. Vragen enkel via mail</li> <li>- Beleidscomités: 3 tot 4 keer</li> </ul>



	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
<b>Aandachtspunten fusie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laagdrempelig werken naar de cliënten: in Zwijndrecht wordt er vergevorderd ingezet op pré-intake om de MA's te ontlasten. Pré-intake = telefonie, met cliënten, ontvangst cliënten vrije inloop). In Beveren is er één KCC.</li> </ul>		
<b>Meerwaarde fusie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beveren heeft zeer sterk geïnvesteerd in een sociaal tewerkstellingsbeleid. Er wordt op de drie segmenten ingezet: voor- en natraject en tewerkstelling. Deze expertise kan bij een fusie voor de drie gemeenten ingezet worden.</li> </ul>		

\* REMI = een online tool die maatschappelijk werkers van een OCMW toelaat een referentiebudget te berekenen op maat van elk gezin.

## 012 Financiële blik

### 12.1 Exploitatie-uitgaven en -ontvangsten

#### 12.1.1 Exploitatie-uitgaven per inwoner: (cijfers op basis van de rekening 2021)

Item	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
Exploitatie-uitgaven	2.022	1.305	1.563
A. Operationele uitgaven (60/64)	1.952	1.266	1.555
1. Goederen en diensten (60/61)	325	245	382
2. Bezoldigingen en pensioenen (62)	959	598	668
3. Toegestane werkingssubsidies (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. Financiële uitgaven (65)	70	38	8
C. Uitzonderlijke uitgaven (66)	0	0	0

#### Leeswijzer bij de exploitatie-uitgaven:

De totale exploitatie-uitgaven per inwoner zijn met 1.305 euro per inwoner het laagst in Kruibeke. Zwijndrecht ligt iets hoger dan Kruibeke (1.563 euro per inwoner), en Beveren steekt er bovenuit met 2.022 euro per inwoner (opgelet, zie verder: de exploitatie-uitgaven bedragen voor Beveren 1.668 euro per inwoner exclusief gesubsidieerd gedeelte onderwijspersoneel).

Het aandeel goederen en diensten lijkt het hoogst in Zwijndrecht maar dat komt voornamelijk door een andere boekhoudkundige verwerking van de tussenkomst in dossier Ibogem (afvalintercommunale). Op deze post staat in Zwijndrecht ook de aankoop van de vervoersabonnementen van De Lijn geboekt. Exclusief de kosten van Ibogem zit Zwijndrecht

op ongeveer hetzelfde niveau van uitgaven dan Beveren. Kruibeke heeft duidelijk minder uitgaven per inwoner.

Beveren heeft de grootste personeelsuitgaven. Deze liggen ruim 50% hoger dan die van Kruibeke. Dit komt omdat de bezoldigingen voor onderwijs mee opgenomen werden. Zonder deze bezoldigingen onderwijs komt Beveren uit op 605 euro per inwoner. In Kruibeke bedraagt de loonkost per inwoner exclusief bezoldigingen onderwijs 542 euro. Voor zowel Zwijndrecht als Kruibeke is de totale personeelskost van art. 60'ers opgenomen bij de loonkosten. In Beveren boekt men het gesubsidieerd aandeel over naar steun.

Exclusief onderwijs en artikel 60'ers komen we uit op volgende loonkosten per inwoner:

- Kruibeke: 529 euro
- Beveren: 605 euro
- Zwijndrecht: 648 euro

De toegestane werkingssubsidies van Beveren zijn het hoogste. Als we in Zwijndrecht de tussenkomsten van Ibogem en De Lijn bij deze post toevoegen, dan komt Zwijndrecht uit op ongeveer 500 euro per inwoner, hetgeen de kloof met Beveren verkleint. In Kruibeke hebben ze ook hier de laagste uitgaven per inwoner.

- In Beveren betaalt men ongeveer 2 Mio euro tussenkomst aan S&R (zwembad)
- De brandweerbijdrage in Beveren is met 108 euro per inwoner de hoogste. Zwijndrecht volgt met 88 euro per inwoner en Kruibeke heeft hier de laagste uitgaven (56 euro per inwoner). Tot 2025 stijgt de verdeelsleutel van Zwijndrecht in de brandweerkosten van brandweerzone Antwerpen, waardoor het verschil met Beveren beperkt zal worden. De aanwezigheid van verschillende seveso-bedrijven in zowel Beveren als Zwijndrecht én de kerncentrale in Beveren zorgen voor een grotere factuur van de brandweer.
- De bijdrage in de politiezone is bij Zwijndrecht het hoogste, kort gevolgd door Beveren.
- De bijdrage in Zorgpunt Waasland is duidelijk hoger bij Zwijndrecht (Z 90 euro per inwoner, B 52 en K 39). De toelage is indertijd berekend op de jaarrekening 2015. Zwijndrecht had toen een serieus verlieslatend WZC. Het nieuwbouwproject is pas eind 2015 geopend. Men behaalt nu een veel beter financieel resultaat door een hogere dagprijs, er is veel ingezet op een goed draaiende cafetaria ism vrijwilligers... Met dit beter resultaat is dus nog geen rekening gehouden. Vandaar dat Zwijndrecht nu ook hoge financiële overschotten creëert binnen ZPW.

Beveren heeft de grootste financiële uitgaven, zij hadden eind 2021 dan ook een uitstaande schuld van ongeveer 160 Mio euro. Deze wordt nu al afgebouwd in het huidige meerjarenplan naar 129 Mio in 2025. Daar staat een groot en recent patrimonium en een pensioenfonds voor het personeel (27 miljoen) tegenover. Het valt op dat Zwijndrecht een hele lage schuldgraad heeft (11,3 miljoen). Kruibeke heeft 24,4 miljoen schulden. In Zwijndrecht gaat men geen leningen aan wanneer er voldoende middelen zijn, in de andere besturen zijn hierover politieke afspraken/doelstellingen.

### **12.1.2 Exploitatie-opbrengsten per inwoner: (cijfers uit de 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>

Het is logisch dat de bedragen van de exploitatie-opbrengsten een zelfde patroon volgen als de uitgaven, aangezien het beleid deze daar op af moet stemmen in functie van het behalen van de budgettaire evenwichtsvoorwaarden.

De ontvangsten uit de eigen werking (dienstverlening) zijn quasi gelijk in Zwijndrecht en Beveren, maar zijn laag in Kruibeke. De reden is dat Beveren en Zwijndrecht hier de inkomsten vanuit de saneringsbijdrage verwerken. In Kruibeke zijn de rioleringen (en de openbare verlichting) niet meer in eigen beheer waardoor deze inkomsten extern zitten als fonds voor investeringsuitgaven aan de rioleringen.

Beveren ontvangt de grootste inkomsten per inwoner uit fiscale ontvangsten. Zwijndrecht bevindt zich qua bedrag tussen Beveren en Kruibeke (zie bijlage achteraan document voor volledig overzicht).

- APB: Kruibeke 8%, Beveren 5% en Zwijndrecht 2,5% (% ligt voor Zwijndrecht onder de 5%, hetgeen een penalisatie met zich mee brengt voor wat betreft de ontvangsten vanuit het gemeentefonds).
- OOV: Kruibeke heeft het hoogste tarief OOV (1.228 opcentiemen) maar ontvangt het laagste bedrag per inwoner. Beveren heeft het laagste tarief (882 opcentiemen) en ontvangt het hoogste bedrag. In Beveren zorgt dit toch voor hoge inkomsten door hun grote oppervlakte die wordt ingenomen door industrie (oppervlakte zou dan ook een betere vergelijking geven, dan uitgedrukt per inwoner). Zwijndrecht werkt met een gedifferentieerd tarief waarbij de nijverheid en materieel en outillage een iets hoger tarief hebben (950 opcentiemen in plaats van 913 opcentiemen voor de anderen). De reden dat Zwijndrecht toch meer inkomsten heeft dan Kruibeke is door de aanwezigheid van de vele industrie.

- Zwijndrecht heeft de grootste inkomsten per inwoner uit de lokale belastingen. Dit komt door de hoge inkomsten uit de belastingen motoren (drijfkracht) en tanks- en vergaarbakken. In Beveren heeft men ook vanuit de motorenbelasting veel inkomsten (nucleaire motoren hebben hier het hoogste tarief). Beveren heeft binnen deze thematiek ook een belasting op risicohoudende bedrijven en op opslag bestraalde splijtstofelementen.
- Er zijn enkele verschillen tussen de besturen m.b.t. de toepassing van een inkomst als belasting of als een retributie, en er zijn verschillende belastingen die slechts 1 gemeente toepast -> zie tabel hieronder.

Zwijndrecht heeft veruit de laagste werkingssubsidies, en Beveren steekt er met kop en schouder bovenuit

- Kruibeke ontvangt het hoogste bedrag per inwoner vanuit het gemeentefonds. Zwijndrecht heeft ondanks zijn penalisatie nog net iets hogere inkomsten per inwoner dan Beveren. Beveren heeft, de voor hen ongunstige verdeelsleutel van het gemeentefonds, in het verleden reeds aangevochten maar dit is voorlopig zonder resultaat gebleven.
- Het verschil tussen de besturen wordt gemaakt op fonds open ruimte, maar vooral op de post andere werkingssubsidies. Hier worden namelijk subsidies ten opzichte van de onderwijsbezoldigingen geboekt. Deze zijn heel hoog voor Beveren, substantieel voor Kruibeke, maar onbestaande voor Zwijndrecht.

De hogere inkomsten per inwoner in Zwijndrecht mbt recuperatie individuele hulpverlening hebben te maken met de boekhoudkundige verwerking van de door het ocmw geplaatste personen in een woonzorgcentrum met tussenkomst van de sociale dienst. In Zwijndrecht wordt de volledige verblijfsfactuur van deze mensen in kosten geboekt met daartegenover de pensioeninkomsten. In de andere besturen boekt men enkel de verschilpost.

De financiële ontvangsten zijn in 2021 het laagste in Kruibeke ten opzichte van Beveren en Zwijndrecht. Er was een uitzonderlijke correctieboeking in boekjaar 2021. Zonder deze correctieboeking zou het bedrag 14 euro per inwoner hoger zijn. De financiële opbrengst zou dan 41 euro per inwoner per bedragen.

### **Op basis van de eerste inzichten, komen we tot onderstaande vaststellingen.**

Deze zullen in een verdere fase in het fusieproces nog verder uitgewerkt moeten worden.

- 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 aan het werk. In Beveren boekt me het gesubsidieerd gedeelte van het loon over naar steun (648-rekening), in Zwijndrecht en Kruibeke doet men dit niet.
- 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 Kruikeke springen de personeelsuitgaven eruit voor toerisme en kasteel Wissekerke. Er werden werkmannen, poetsvrouwen en administratief personeel aan deze beleidsitems toegewezen.
- 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 abonnementen aan een voordelig tarief (hetzelfde tarief van 65+ers, momenteel 56 euro voor een jaarabonnement). Hiertegenover staat een factuur van De Lijn van ongeveer 900.000 euro.
- Beveren heeft vergelijkbare werkingsuitgaven voor burgerzaken, maar verwerkt die uitgaven voor EID's, rijbewijzen en reispassen niet budgettair maar via een wachtrekening.
- De zorgpremie kind en zorgpremie volwassene wordt in Beveren niet geboekt op 'sociale toelage', maar op 'personen met een handicap'.

## 12.2 Vergelijking belastingen (cijfers uit de rekening 2021)

Omschrijving belasting	Kruibeke	Zwijndrecht	Beveren
Opcentiemen op de onroerende voorheffing	6.030.583	8.962.624	31.773.855
Aanvullende belasting op de personenbelasting	6.671.930	2.245.457	12.535.481
Motorrijtuigen	252.108	299.664	790.540
Gewestelijke milieuheffing	0	0	2.034.432
Aansluiting riolering	retributie	retributie	21.524
Belasting op vervoer van personen met een politievoertuig	0	1.400	0
Afgifte identiteitsbewijzen/paspoorten/trouwboekjes/uittreksels	retributie	retributie	40.062
Aanvragen omgevingsvergunningen	33.980	retributie	76.460
Begraving / bijzetting / verstrooiing	3.750	10.650	0
Ontgraving	0	300	4.500
Jaarlijkse huisvuilbelasting	373.532	0	0
Bedrijfsvuil/nijverheidsvuil	0	0	5.825
Sluikstorten	297	0	9.774
Algemene bedrijfsbelasting	273.336	0	0
Risicohoudende bedrijven	0	0	548.500
Opslag radioactieve elementen	0	0	1.471.875
Drijfkracht	0	7.452.105	19.054.895
Banken en financieringsinstellingen	0	11.500	0
Stapelplaatsen voor schroot / oude achtergelaten voertuigen/	0	433	0
Tanks en vergaarbakken	0	1.722.361	0
Taxidiensten	0	1.796	0
Verspreiding kosteloos reclaimedrukwerk	5.138	199.961	0
Plaatsrecht markten	2.548	0	2.683
Dagbladkiosken, frituurkramen, handelsinrichtingen	3.750	0	0
Benzine-, olie- en persdrukpompen	0	20.975	0
Masten en pylonen	222.000	0	0
Andere inname openbaar domein	46.949	retributie	99.352
Niet-bebouwde gronden	7.993	0	0
Leegstaande woningen en gebouwen	0	31.750	107.125
Krotten / verwaarloosde, ongeschikte of onbewoonbare woningen	32.189	6.000	0
Tweede verblijven	6.800	0	37.500
Andere belastingen op patrimonium	25.916	0	4.000
Overige andere belastingen	190	0	9.292
	<b>13.992.990</b>	<b>20.966.974</b>	<b>68.627.675</b>

## 12.3 Algemene vergelijking financiën

### Gelijkenissen

- Beveren en Zwijndrecht hebben hoge uitgaven m.b.t. brandweer en politie
- Beveren en Zwijndrecht: een aanzienlijk gedeelte inkomsten lokale belastingen is afkomstig van bedrijven
- Beveren en Zwijndrecht hebben relatief weinig inkomsten uit gemeentefonds.
- Beveren, Zwijndrecht en Kruibeke geven ongeveer evenveel uit per inwoner aan individuele hulpverlening door het OCMW.

### Verschillen

- Beveren heeft de hoogste exploitatie-uitgaven (en ook inkomsten) per inwoner en Kruibeke de laagste. Zwijndrecht bevindt zich ertussen maar zit dichterbij de bedragen Kruibeke aan.
- Exclusief de lonen van onderwijspersoneel en artikel 60 heeft Zwijndrecht de hoogste personeelsuitgaven per inwoner.
- Beveren heeft veruit de hoogste schuldgraad, in Zwijndrecht is de uitstaande schuld per inwoner zeer beperkt. Kruibeke zit er tussen.
- Tarieven APB (K: 8% B: 5% Z: 2,5%) en OOV (K: 1.228 B: 882 Z: 913/950) liggen ver uit mekaar. Enkel Zwijndrecht heeft een gedifferentieerd tarief OOV.
- De 3 besturen leggen verschillende accenten in gemeentebelastingen (andere beleidskeuzes): zie overzicht belastingen

### Meerwaarde van een fusie

- Fusiebonus
- Als 4de grootste gemeente heb je meer slagkracht: bv. in subsidiedossiers
- Schaalvoordelen: aandeel vaste kosten daalt / gunstigere leverancierscontracten afsluiten (aanbestedingsprocedures) / betere beleggingsmogelijkheden (interessantere leningsvoorwaarden) / ééngemaakt organogram (besparingen of andere inzet medewerkers) / minder politieke mandaten

## Aandachtspunten

- Transitiekosten: consultancy; infrastructuur; ICT-infrastructuur; communicatie; nieuwe samenwerkingsverbanden opzetten; beleidsvisies en procedures afstemmen; opleidingen
- Omgaan met weerstand kost tijd en geld

# 013 Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden

## 13.1 Oplijsting intergemeentelijke samenwerkingsverbanden

Het landschap van de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden is in Vlaanderen erg diffuus en versnipperd. Dit heeft vele redenen.



Meer en meer uitdagingen en bevoegdheden kwamen vanuit de 'hogere' overheden naar de lokale besturen. Om deze bevoegdheden allemaal uit te werken, zochten gemeentebesturen op bovenlokaal niveau samenwerkingsverbanden. De druk en prikkels vanuit het Vlaams beleid waren drieërlei:

- Decentralisatie van bevoegdheden en toenemende verwachtingen, zonder het delegeren van evenredige middelen
- Vlaamse middelen worden gekoppeld aan grotere schaal (regie sociaal beleid, versterkt streekbeleid, WIJK-werking,...)
- Actieve sturing richting hogere schaal en gestructureerde samenwerking (regioscreening, fusiedecreet)



Een fusie kan ervoor zorgen dat men deze versnippering en veelheid aan samenwerkingsverbanden aanpakt.

Daarom inventariseerden we de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. Deze zijn als bijlage in een excel toegevoegd.

Op de fusiefiche van ABB vind je een samenvatting van een aantal bovengemeentelijke bestuursindelingen van de drie gemeenten:

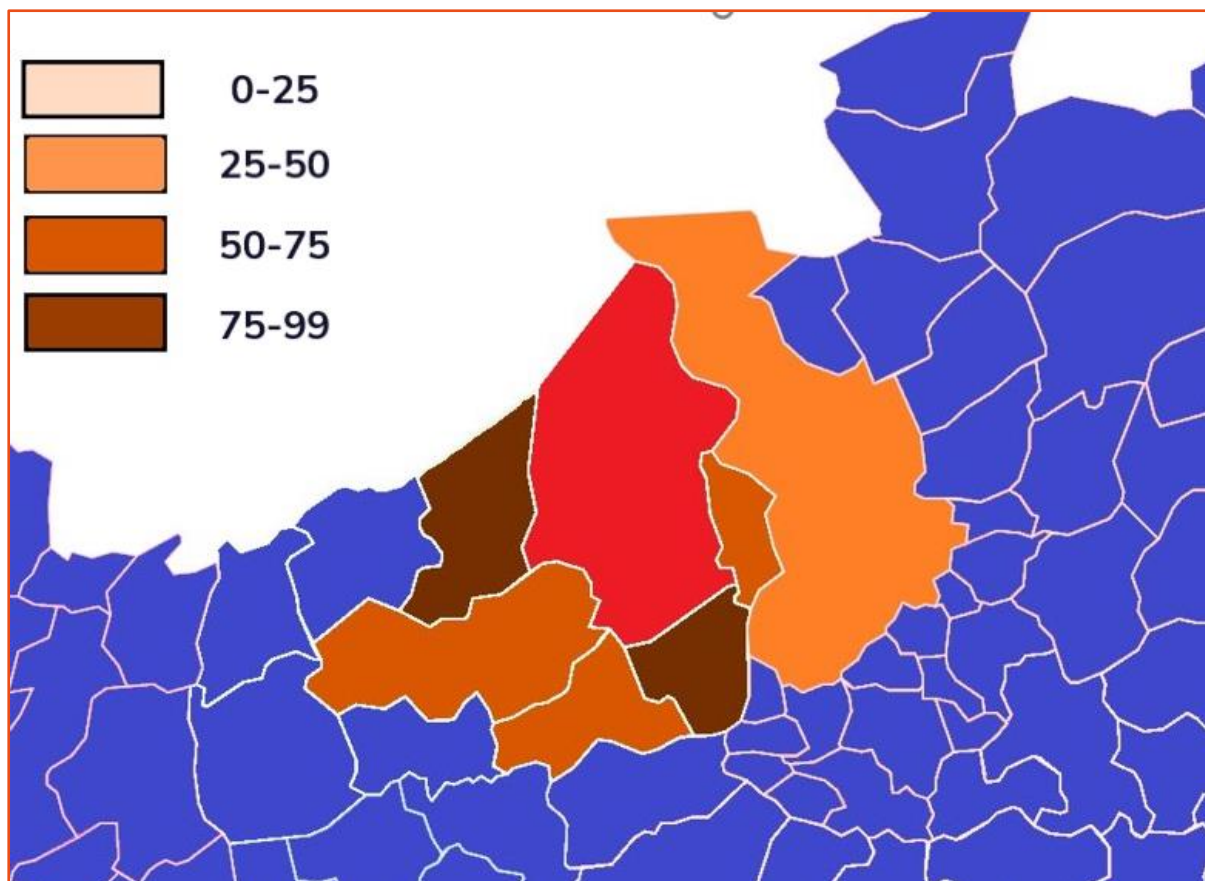
BESTUURLIJKE INDELING EXTERN			
	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
<b>Provincie</b>	Oost-Vlaanderen	Oost-Vlaanderen	Antwerpen
<b>Politiezone</b>	5904 PZ Waasland-Noord	5433 Kruibeke/Temse	5346 Zwijndrecht
<b>Hulpverleningszone</b>	HVZ Waasland	HVZ Waasland	Brandweer Zone Antwerpen
<b>Bestuurlijk arrondissement</b>	Sint-Niklaas	Sint-Niklaas	Antwerpen
<b>Gerechtelijk arrondissement</b>	Oost-Vlaanderen	Oost-Vlaanderen	Antwerpen
<b>Gerechtelijk kanton</b>	Beveren	Beveren	Antwerpen
<b>Kieskanton</b>	Beveren	Temse	Antwerpen
<b>Kiesarrondissement</b>	Dendermonde-Sint-Niklaas	Dendermonde-Sint-Niklaas	Antwerpen
<b>Provinciedistrict</b>	Dendermonde-Sint-Niklaas	Dendermonde-Sint-Niklaas	Antwerpen
<b>IGS: afval</b>	Intercommunale voor huisvuilverwijdering van Burcht en omliggende gemeenten (Ibogem)	Intercommunale voor huisvuilverwijdering van Burcht en omliggende gemeenten (Ibogem)	IGEAN Milieu en Veiligheid, Intercommunale voor huisvuilverwijdering van Burcht en omliggende gemeenten (Ibogem)
<b>IGS: Streekontwikkeling</b>	Intergemeentelijk Samenwerkingsverband voor streekontwikkeling in het Waasland (Interwaas)	Intergemeentelijk Samenwerkingsverband voor streekontwikkeling in het Waasland (Interwaas)	Intercommunale Grondbeleid en Expansie Antwerpen-dienstverlening (Igean dienstverlening) Interwaas
<b>IGS: energie</b>	Intercommunale vereniging voor energieleveringen in Midden-Vlaanderen (Intergem)	Intercommunale vereniging voor energieleveringen in Midden-Vlaanderen (Intergem)	Fluvius Antwerpen, Fluvius OV
<b>IGS: water</b>	De Watergroep (Geen IGS), Water-link	De Watergroep (Geen IGS)	Water-link
<b>IGS: crematoria</b>	Westlede	Westlede	Pontes

BESTUURLIJKE INDELING EXTERN			
	Beveren	Kruikeke	Zwijndrecht
IGS: overige	Intergemeentelijk samenwerkingsverband Scheldelandschapspark (SLP) Maatschappij voor het haven-, grond- en industrialisatiebeleid van het Linkerscheldeoevergebied (MLSO), EGTS Linieland	Intergemeentelijk samenwerkingsverband Scheldelandschapspark (SLP), Ronde van Vlaanderen Cyclo (IV)	Intergemeentelijk samenwerkingsverband Scheldeland-schapspark, Maatschappij voor het haven-, grond- en industrialisatiebeleid van het Linkerscheldeoevergebied (MLSO) Cival
Meerhoofdige welzijnsverenigingen	Zorgpunt Waasland, Dienst voor Schuldbemiddeling Waasland	Zorgpunt Waasland, Dienst voor Schuldbemiddeling Waasland	Zorgpunt Waasland, KINA (Regionaal instituut voordringende hulpverlening Krisisinfo-netwerk-Antwerpen)

## 13.2 Gemeenschappelijke samenwerkingsverbanden

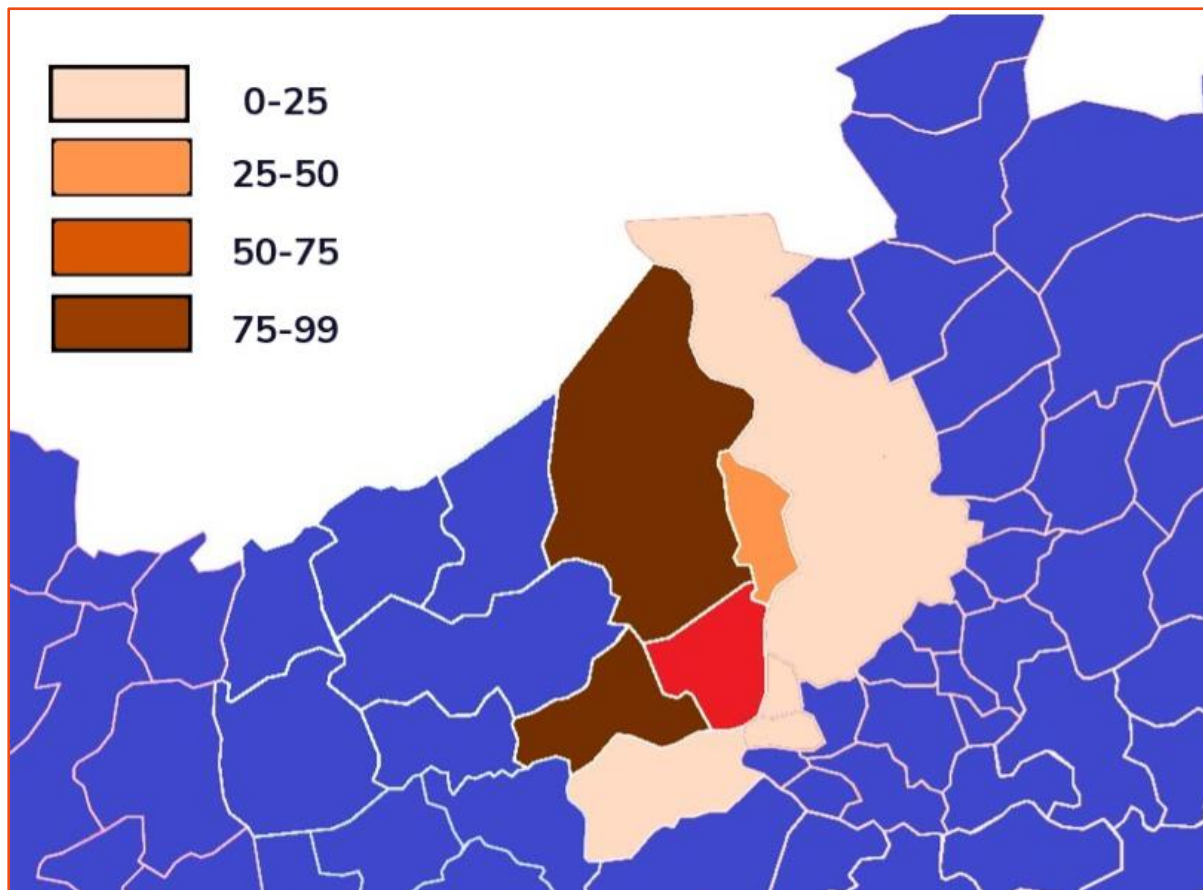
In het kader van de regiovorming bekeek VVSG het aantal gemeenschappelijke samenwerkingsverbanden per gemeente (geactualiseerd op 15 februari 2023). Als je deze lijst vergelijkt dan hebben Beveren, Kruikeke en Zwijndrecht 61,9% gedeelde samenwerkingsverbanden.

Op onderstaande kaartje zie je met welke gemeenten Beveren samenwerkt:



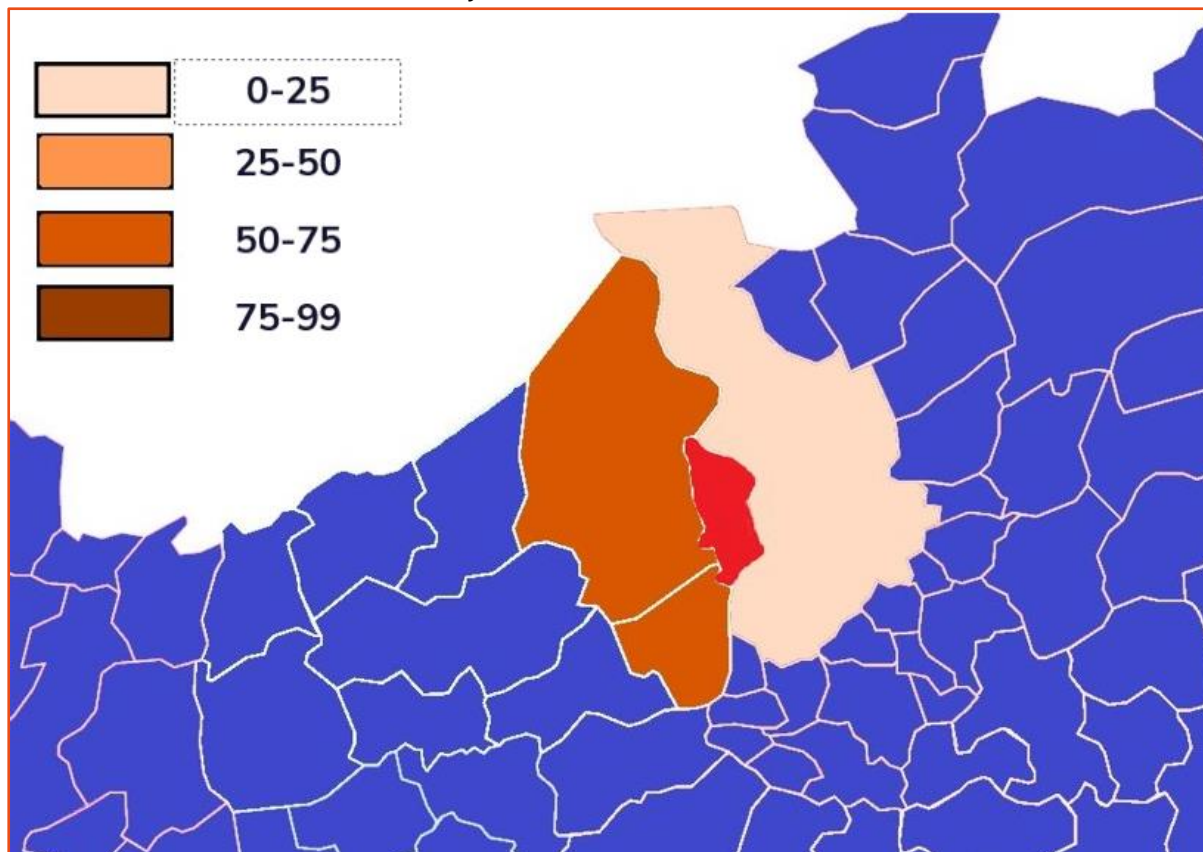
Beveren werkt vooral samen met Kruibeke en Sint-Gillis-Waas. Daarna volgen Zwijndrecht, Sint-Niklaas en Temse.

Dit is de foto voor Kruibeke:



Kruibeke werkt vooral samen met Beveren en Temse en daarna met Zwijndrecht.

En dit is ten slotte de kaart voor Zwijndrecht:



Zwijndrecht werkt vooral samen met Beveren en Kruiseke en daarna met Antwerpen, Hemiksem, Schelle en Bornem.

## 014 ICT

### 14.1 Inventarisatie software

De software van de drie besturen werd opgelijst aan de hand van een aangeleverd sjabloon. Daarbij werd op (sub)proces niveau opgelijst welke software er in gebruik is bij de diensten, wie de leverancier is en hoe tevreden ze over deze software zijn.

Op basis van deze lijst wordt een mapping gemaakt op de bestaande organogrammen van de gebruikte software per dienst.

Uit deze olijsting werden “ruggengraat” en “kern”processen in een aparte lijst verder besproken.

Proces	Type	Beveren	Kruiseke	Zwijndrecht
Financiën	Ruggengraat	Foxtrot suite / ALFA suite	New Horizon	New Horizon

Proces	Type	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
Notulering	Ruggengraat	Notula + Cobra voor BCSD	Cobra	Notula
Personeel	Ruggengraat	CS Lima / A&S solutions Icarus online	CS Lima	CS Lima
Prikklok	Ruggengraat	Syntegro	Protime	Galantis Time
Telefonie	Ruggengraat	IP Desktop Softphone NTT	MS Teams (in wording)	MS Teams
Website	Ruggengraat	Cronos/Calibrate	LCP	LCP
Afspraken en klantgeleiding	Kern	JCC Software	JCC Software	JCC Software
Audioverslag gemeenteraad	Kern	NotuBIZ	Streamovations	Webcast
banktoepassing	kern	BelfiusWeb	Belfiusweb	Belfius Web
belastingen	Kern	Unibel /Lokovest Cevi	Unibel / Lokovest Cevi	Unibel/Lokovest Cevi
Burgerzaken	Kern	MijnBurgerzaken / Remmicom	MijnBurgerzaken	Hera/MijnBurgerzak en
conferentiesysteem voor gemeenteraad	Kern	BOSCH AVapps		
derdenbeheer	Kern	CS ThemisWeb/PAL		
digital signage	Kern	Zebrix/Clevershare/Clickshare	Zebrix/Clickshare/Betolede/Signagelive	
evenementen	Kern	EagleBe	Spotbooking (in wording)	Eagle.be
GIS	Kern	ArcGis	ArcGis	ArcGis/Geocortex
inkomende facturatie	Kern	ECHO / ARCO	New Horizon/Arco	
Inname openbaar domein	Kern	EagleBe	Spotbooking	Eagle.be
inschrijvingen vrije tijd	Kern	Kwandoo	Recreatex	iActive
Interne helpdesk	Kern	Topdesk	Topdesk	Otrs

Proces	Type	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
Leegstand	Kern	Remmicom gronden panden	Neglect-X	Neglect-X
leertoepassing	Kern	Good Habitz (wordt stopgezet)	Learn-IT (Learnia)	
Meldingen technische dienst	Kern	Topdesk	3P Web	Planon
Meldpunt	Kern	3P TDG/Green Valley rest		
Notarisloket --> gaat over naar VIP	Kern	notarisloket Cevi	notarisloket Cevi	
Omgeving	Kern	Vergunningen.net	Vergunningen.net	Nestor --> migratie naar Vergunningen.net
ondertekenplatform	Kern	eSignFlow VDB	CEVI Handtekenplatform/Vlaanderen	esignflow / DTP Vlaanderen
Overheidsopdrachten	Kern	3P	3P	3P
Postregistratie	Kern	Green Valley	Docuware	Therefore / IRIS Scan
projectie/streaming voor gemeenteraad/crisiscentraal	Kern	QSC AVapps	Streamovations	webcast (enkel audio)
Sociale dienst	Kern	Sierra 2.0	New Horizon	New Horizon
toegangscontrole	Kern	AxTraxNG	CDVI	Galantis Time
Zaalverhuur	Kern	RecreateX / Yesplan	Ticketmatic/RecreateX	I-Rent
kassaverrichtingen / betaalterminals	ken	CS kassa / CCV		JCC Betalen

De keuzes die gemaakt worden bij deze processen hebben een invloed op een groter geheel binnen de organisatie dan enkel de werking van de eigen dienst.

Beveren maakt momenteel gebruik van software van Greenvalley (Smartloket en Confidesk) die dienst doet als een mid-office. Veel interne processen lopen langs deze toepassing. Zwijndrecht en Kruibeke hebben dergelijke software niet in gebruik.



## 14.2 SWOT

### Gelijkenissen

- 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 plaatsafhankelijk 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

- Belangrijke verschillen in bezetting - van grosso modo 9,8 VTE (B) over 5,5 (Z) tot 2,2 (K)
- Goede mix aanwezig qua ervaring en deskundigheid (B)
- Digitale verkiezingen (Z, K) met werklust ICT
- Uitbesteding managen serverpark (B)
- Mid-office werking uitschrijven van processen in green valley of topdesk (B)
- Meer behoefte aan afspraken tss administratie en bestuur ivm beleidsdoelstellingen (K)

### Meerwaarde van een fusie

- Door een grotere dienst komt er extra mogelijkheid tot specialisatie en back-up
- Kostenefficiëntie door grotere aankopen (gecentraliseerde aankopen ICT materiaal, GSM's, laptops, wifi-antennes, ...)
- Sanering softwarepakketten incl. kosten
- Centraliseren stock, inventaris, helpdeskwerking, gedeelde kennisdatabank via TOPDESK

## Aandachtspunten

- Verschil in snelheid uitrol office365 (teams, sharepoint, ...)
- Kruibeke werkt volledig in de cloud, Beveren in een private cloud met eigen serverrooms, Zwijndrecht werkt uitsluitend on premise.

# 015 Analyse hoe de huidige dienstverlening is georganiseerd

## 15.1 Werkbezoek

De drie besturen leverden een nota af waarin de werking van hun huidig dienstverleningsmodel staat beschreven. Tijdens een werkbezoek werd een toelichting gegeven door de leden van de werkgroep per gemeente. In onderstaand overzicht geven we een kort overzicht en zetten we de 3 gemeenten naast elkaar.

Hoe werken we vandaag?	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
Gebouwen voor DV?	Gemeentehuis + antennes	Gemeentehuis, hub's omwille van eigenheid en specificiteit (bib, OC, BKO ook in eigen gebouw)	Gemeentehuis, hub's omwille van eigenheid en specificiteit (bib, OC, BKO ook in eigen gebouw)
Nabijheid van algemene dienst-verlening?	Centralisering DV* site Gravenplein, antennes in deelgemeenten	Centralisering DV* site GH	Centralisering DV* site GH
Balieplein?	Dienstenmarkt, scheiding front & backoffice	Dienstenmarkt	Dienstenmarkt
Onthaalbalie?	Gemeentehuis (onthaalzuil)	Gemeentehuis, welzijns balie (buffer tussen cliënt en MA's), geen onthaalzuil	Gemeentehuis, welzijnsbalie (buffer tussen cliënt en MA's), geen onthaalzuil
Producten Gemeentehuis?	Alle DV (mens+ruimte+OC MW+VT)	Alle DV (mens+ruimte+OCMW)	Alle DV (mens+ruimte+OCMW)
Producten antennes?	Specifieke DV met beperkte openingsuren (burgerzaken)	Specifieke DV (uitleendienst, ticketing, ...)	Specifieke DV (uitleendienst, ticketing, ...)
Werken op afspraak?	Ja, klantgeleiding enkel aanwezig op gemeentehuis	Ja, klantgeleiding aanwezig op GH	Ja, klantgeleiding aanwezig op GH
Niet op afspraak?	Hybride werken (2 x 0,5 dagdeel)	Welzijnsbalie	Welzijnsbalie
Kanaalsturing?	Kanaalsynchronisatie, een correct antwoord op een uniforme manier	Geen kanaalsturing	Beperkte kanaalsturing (onthaal, snelbalie, themabalie)
Kennisdatabank	Kennisdatabank (beperkt) verder in ontwikkeling	Geen, sharepoint en website	Geen, website leidraad
Producten- en dienstencatalogus?	Aanwezig, geen koppeling met IPDC*	Aanwezig, basisstructuur van IPDC*	Aanwezig, deels koppeling met IPDC*

KCC?*	KCC als gezicht, stem en pen van gemeente en Sociaal Huis	Niet aanwezig	KCC als gezicht en stem van gemeente en Sociaal Huis
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralisering van telefonie, e-mail en (registratie en afhandeling) meldingen</li> <li>- Onthaal</li> <li>- Snelbalies (snelle producten)</li> <li>- Postregistratie</li> <li>- Sociale media blijft bij Communicatie ( maar webcare verhuist op termijn)</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralisering van telefonie, e-mail en (registratie en afhandeling), registratie meldingen bij diensten</li> <li>- Onthaal</li> <li>- Snelbalies (snelle producten)</li> </ul> Postregistratie
Agendabeheer?	JCC planner + outlook	JCC planner (BZ+omgeving) + outlook voor overige diensten + New Horizon (MA's)	JCC planner +outlook + New Horizon (MA's)
Document Management System	Sierra	Neen, aparte pakketten/dienst	/
Digitale systemen (Corsa, Igen, Ultimo, Topdesk, Qmatic, JCC)?	JCC Afspraken, JCC Klantgeleiding, maximale integratie Mijn Burgerprofiel, eBox, eGovFlow, Green Valley, Beveren- app, Sierra, Cobra, afspraak via Teams, burger-PC's	JCC Afspraken, JCC Klantgeleiding, New Horizon (MA's), Mijn Burgerprofiel, e-box, eGovFlow, 3P meldingen	JCC Afspraken, JCC Klantgeleiding, Mijn Burgerprofiel, New Horizon, eGovFlow, Meldingen (webformulieren), Teams

Beheersmaatregelen - datagedreven	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stuurkaarten</li> <li>- Cijfers dienstverlening en wachttijden</li> <li>- Klachtenregistratie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stuurkaarten</li> <li>- Cijfers dienstverlening en wachttijden</li> <li>- Klachtenregistratie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stuurkaarten</li> <li>- Cijfers dienstverlening en wachttijden</li> <li>- Klachtenregistratie</li> </ul>
-----------------------------------	---	---	---

## 15.2 Huidige kaders van dienstverlening

Het is momenteel de ambitie van de 3 lokale besturen om “een kwaliteitsvolle, efficiënte en transparante dienstverlening aan te bieden, waarbij de klantgerichtheid centraal staat”. Bij klantgerichtheid staat de burger centraal, waarbij we actief luisteren naar wat mensen écht nodig hebben en leveren oplossingen en maatwerk.

	Beveren	Kruikeke	Zwijndrecht
Kaders DVM?	Klantgericht, multikanaal, bereikbaar, geïntegreerd, efficiënt (2012)	Klantvriendelijk ombuigen naar klantgericht	Klantvriendelijk ombuigen naar klantgericht
Wat betekent dit?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Klantgerichte dienstverlening:</b> vraaggericht, proactief en op maat.</li> <li>- <b>Maximale multikanaalsdienstverlening:</b> klant kiest zelf hoe hij in contact komt.</li> <li>- <b>Bereikbare dienstverlening:</b> op het moment dat de klant het wil, zowel fysiek als telefonisch, digitaal, ...</li> <li>- <b>Geïntegreerde dienstverlening:</b> de klant wordt op een uniforme manier geholpen.</li> <li>- <b>Efficiënte dienstverlening:</b> zo weinig mogelijk interacties, aflijning front - en backoffice, efficiënte verwerking van dossiers.</li> </ul>	Klantgerichtheid centraal <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kwaliteitsvol</li> <li>- Efficiënt</li> <li>- Transparant</li> <li>- Luisteren naar wat ze nodig hebben</li> <li>- Leveren oplossingen</li> <li>- maatwerk</li> </ul>	Klantgerichtheid centraal <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kwaliteitsvol</li> <li>- Efficiënt</li> <li>- Transparant</li> <li>- Luisteren naar wat ze nodig hebben</li> <li>- Leveren oplossingen</li> <li>- maatwerk</li> </ul>

Uit de analyse blijkt dat er kleine verschillen aanwezig zijn in de strategische principes. Dit kwam vooral naar voor tijdens het plaatsbezoek in de gemeenten.

	Beveren	Kruikeke	Zwijndrecht
Strategische principes	<p><b>DVM 2021</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambivalente situatie (gecentraliseerd met decentrale antennes)</li> <li>- Online waar het kan, offline waar het helpt</li> <li>- Optimaal digitaal (sturen op gewenst kanaal maar dwingen niet)</li> <li>- Basis op orde, excelleren op onverwachte momenten (tools, bestaffing, databank, proactief)</li> <li>- Evolueren naar kanaalsynchronisatie</li> <li>- Inrichting front- en backoffice</li> <li>- Een sterk KCC (als gezicht, stem en pen van het lokaal bestuur)</li> <li>- Performante klantgeleiding als sleutel tot een vlotte klantreis</li> </ul>	<p><b>DVM 2019</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respecteren de logica vd burger</li> <li>- Thematische DV</li> <li>- Frontoffice in 3 lagen (onthaal &amp; snelbalie, themabalie, Spreekruimte)</li> <li>- Van fysiek naar online DV</li> <li>- Inrichting van front- en backoffice</li> <li>- Bezetting vd loketten is flexibel (agenda/balieplanner)</li> <li>- Dezelfde kwaliteit van DV digitaal, telefonisch als fysiek</li> <li>- Centralisatie vd loketten</li> <li>- Bepaalde loketten blijven bestaan omwille van eigenheid en specificiteit (vb. uitleendienst, voedselpakketten)</li> <li>- Uniforme openingsuren</li> <li>- WOA</li> <li>- Loketten zijn modulair en flexibel ingericht</li> </ul>	<p><b>DVM 2015 – update 2023</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respecteren de logica vd burger</li> <li>- Thematische DV</li> <li>- Frontoffice in 3 lagen (onthaal, snelbalie, themabalie)</li> <li>- Van fysiek naar online DV</li> <li>- Inrichting van front- en backoffice</li> <li>- Bezetting vd loketten is flexibel (agenda/balieplanner)</li> <li>- Dezelfde kwaliteit van DV digitaal, telefonisch als fysiek</li> <li>- Centralisatie vd loketten</li> <li>- Uniforme openingsuren</li> <li>- WOA</li> <li>- Loketten zijn modulair en flexibel ingericht</li> </ul>

# 016 HRM en organisatie

## 16.1 Analyse

### 16.1.1 HR Missie, visie en strategische doelstellingen

De drie besturen hebben geen formele HR missie of HR visie vastgesteld in hun organisatie. De strategische HR doelstellingen werden voor alle besturen in het meerjarenplan 2020-2025 opgenomen:

In **Beveren** werd als niet-prioritaire beleidsdoelstelling “Strategisch en mensgericht HRM beleid” gedefinieerd, dat bestaat uit 4 actieplannen:

- Geïntegreerd HRM beleid
  - Evalueren en bijsturen onthaalbeleid
  - Uitwerken vrijwilligersbeleid
  - Uitwerken motivatie- en retentiebeleid
  - Voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid
  - Optimalisatie exit-beleid
  - Leidinggevenden versterken
  - Optimaliseren werving- en selectiebeleid
  - Profileren als aantrekkelijke werkgever
- HR Processen
  - Ontwikkelen nieuw feedbacksysteem
- Metingen en indicatoren
  - Organiseren van een onderzoek medewerkerstevredenheid
  - Aanwezigheidsbeleid verder uitwerken met nieuwe acties
  - Meten en analyseren van HR-indicatoren
- Welzijn op het werk
  - Verminderen psychosociale belasting
  - Mogelijkheden “flexibel werken” (nieuwe werkvormen)

In **Kruike** werd “organisatie: een efficiënt, transparant en modern bestuur, met gezonde financiën gefocust op kwalitatieve en laagdrempelige dienstverlening” als strategische doelstelling bepaald, waarin “modern personeelsbeleid” een actieplan is met 2 acties:

- Introduceren van feedback-cultuur
- Voeren van een actief welzijnsbeleid (voeren van onthaalbeleid, aanwezigheids- en re-integratiebeleid en preventiebeleid)

In **Zwijndrecht** werd als niet-prioritaire beleidsdoelstelling “Algemene financiering, personeelsinzet en werking ondersteunende diensten in functie van de gemeentelijke doelstellingen” gedefinieerd, dat bestaat uit 3 acties:

- De personeelsdienst beheert de bezoldigingen, werkgeversbijdrage en andere personeelskosten.
- De personeelsdienst coördineert de vorming, geeft interne ondersteuning en voldoet aan zijn wettelijke verplichtingen.
- De personeelsdienst verzorgt de administratie m.b.t. vergoedingen ifv de politieke organen.

### 16.1.2 HR Data

Op het vlak van HR data kunnen veel gegevens vergeleken worden. De betrokken besturen hebben heel wat data beschikbaar maar ontbreken ook data m.b.t. bepaalde HR thema's waardoor het erg arbeids- en tijdsintensief zou zijn om alle HR data in kaart te brengen.

Er werd dan ook gekozen om voor dit onderdeel enkel aan de slag te gaan met relevante HR data (d.d. 1/1/2023) op het vlak van personeelsbestand, de bezetting van de dienst Personeel (incl. software), ziekteverzuim en arbeidsvoorwaarden.

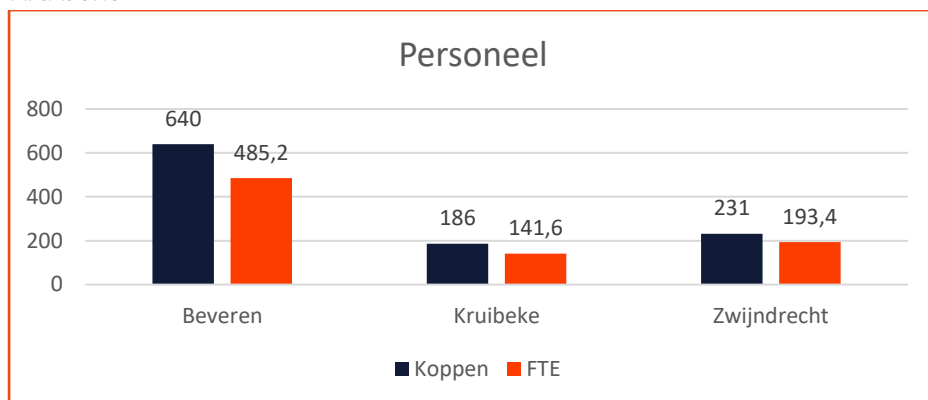
Daarnaast zijn er twee reglementen die een grote impact hebben op het personeel; nl. het tijdsregistratiereglement en het telewerkreglement. Beide reglementen werden ook tegen het licht gehouden.

- Personeelsbestand
  - Hoe groot is het absolute personeelsbestand?
  - Hoe groot is het personeelsbestand in verhouding per 1000 inwoners?
  - Hoe is de verhouding op het vlak van statuut (statutair, contractueel)?
  - Hoe is de verhouding op het vlak van niveau in verhouding met het globale personeelsbestand?
- Dienst Personeel
  - Wat is de verhouding tussen de bezetting van de dienst Personeel en het personeelsbestand?
  - Met welke software wordt er voor welke toepassing gewerkt?
- Ziektecijfers
  - Wat zijn de data m.b.t. ziekte van elke gemeente?
- Arbeidsvoorwaarden
  - Wat zijn de arbeidsvoorwaarden en waarin verschillen ze van elkaar?
- Tijdsregistratiereglement
  - Wat zijn de voorwaarden en waarin verschillen ze van elkaar?
- Telewerkreglement
  - Wat zijn de voorwaarden en waarin verschillen ze van elkaar?

### 16.1.3 Personeelsbestand

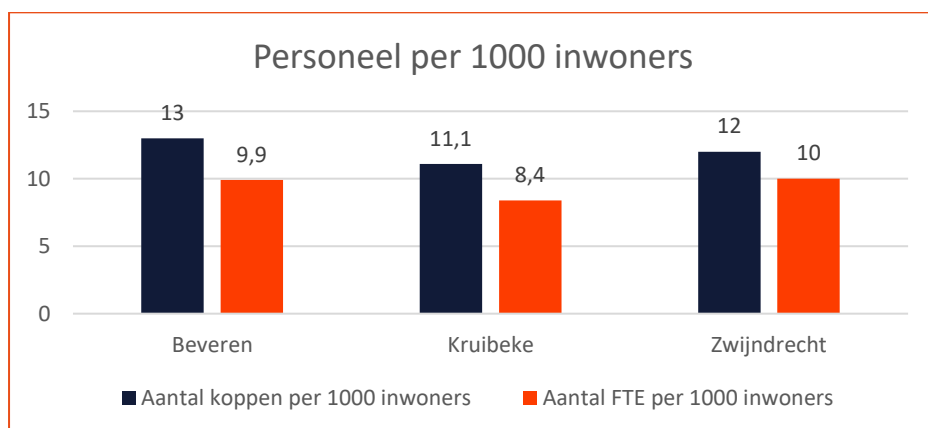


Beveren heeft het grootste absolute personeelsbestand, gevolgd door Zwijndrecht en Kruikeke.

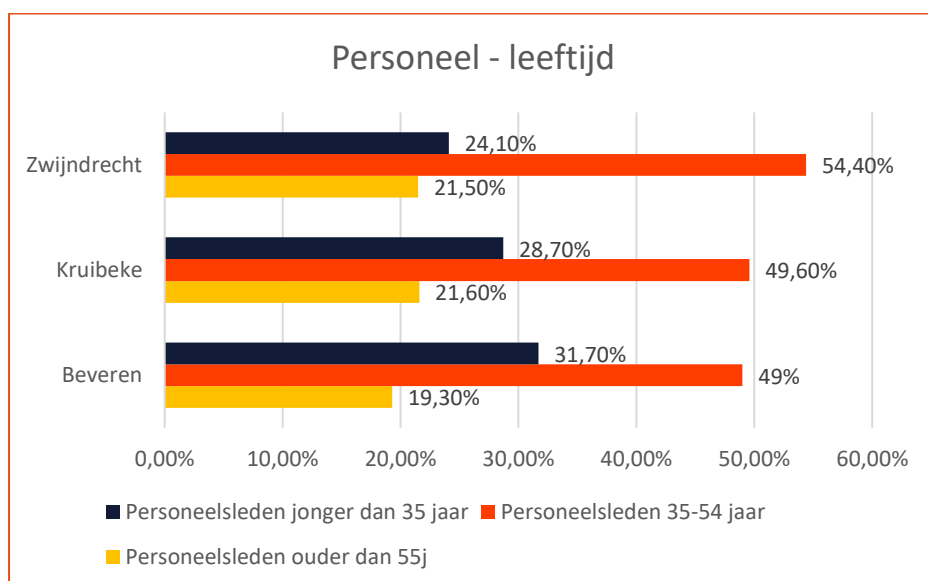


Bron: <https://gemeente-stadsmonitor.vlaanderen.be/jouw-gemeentescan>

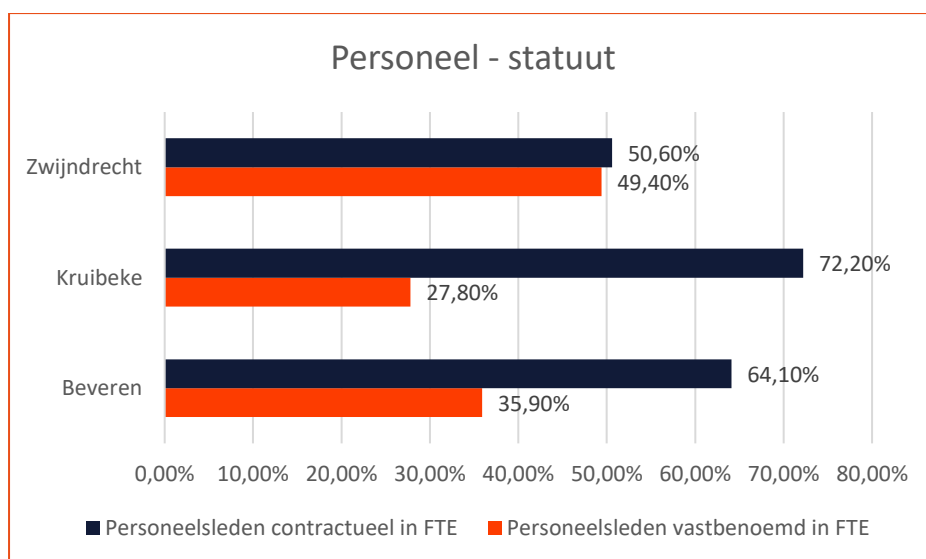
De cijfers per 1000 inwoners geven het aantal personeelsleden (koppen) en het aantal VTE per 1000 inwoners weer en tonen aan dat Kruikeke het minst aantal VTE per 1000 inwoners heeft en Zwijndrecht dan het hoogste cijfer heeft.



Bron: <https://gemeente-stadsmonitor.vlaanderen.be/jouw-gemeentescan>



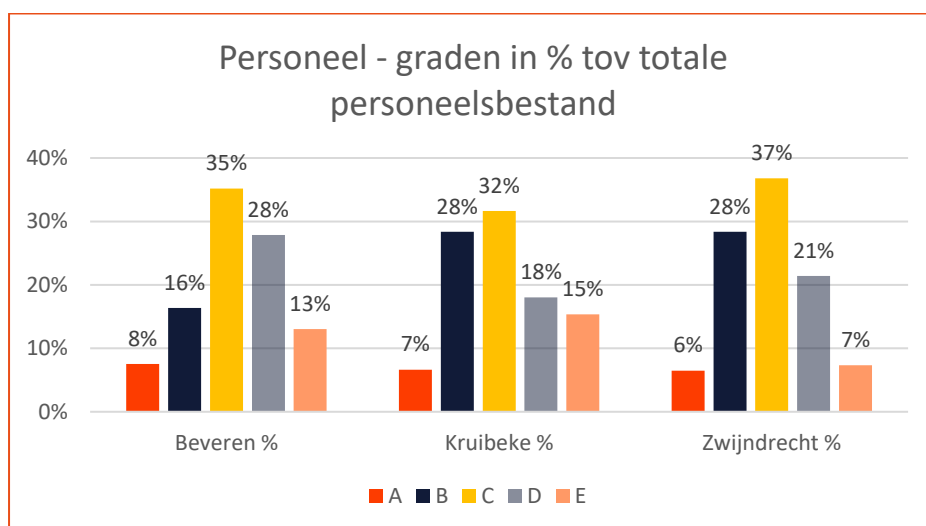
Bron: <https://gemeente-stadsmonitor.vlaanderen.be/jouw-gemeentescan>



Bron: <https://gemeente-stadsmonitor.vlaanderen.be/jouw-gemeentescan>

In de besturen is een gelijkaardige verdeling op het vlak van leeftijd. Ongeveer 20% van het personeel is ouder dan 55 jaar en zal de organisatie binnen aanzienbare tijd met zekerheid verlaten. Het is aangewezen om de betrokken functies / diensten in kaart te brengen om hierop te anticiperen.

Op het vlak van statuut zijn grote verschillen vast te stellen. Daarin is opvallend dat het personeel in Zwijndrecht bijna voor de helft statutair is, terwijl dit in Kruibeke en Beveren veel lager ligt. Dit is belangrijk in het kader van de basispensioenbijdrage en responsabiliseringsbijdrage.



Uit deze grafiek blijkt dat het personeelsbestand van Beveren in vergelijking met de andere besturen procentueel minder personeelsleden op niveau B telt en meer personeelsleden op niveau D. Het personeelsbestand van Zwijndrecht telt in vergelijking met de andere besturen procentueel minder personeelsleden op niveau E.

### 16.1.4 Dienst Personeel

De dienst Personeel van de drie besturen ziet er als volgt uit:

		Aantal VTE per functie					
		Beveren		Kruibeke*		Zwijndrecht	
	Graad	Voorzien	Ingevuld	Voorzien	Ingevuld	Voorzien	Ingevuld
Diensthofd	Adj. AD					1	1
Diensthofd	A4a- A4b	1	1				
Diensthofd	A1a- A3a			1	1		
Teamverantwoordelijke	A1a- A3a	2	1,8				
Expert payroll	B4- B5	1	1				
Dossierbeheerder / deskundige	B1- B3	4	3,6	2	1,8	3	3
Adm. medewerker	C1- C3	2,5	2,4	1	0,5	1	1
Adm. Hoofdmedewerker	C4- C5					2	2
<b>Totaal VTE</b>		<b>10,5</b>	<b>9,8</b>	<b>4</b>	<b>3,3</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>% bezetting dienst Personeel t.o.v. totale personeelsbestand (koppen)</b>		<b>1,6%</b>	<b>1,5%</b>	<b>2,2%</b>	<b>1,8%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>

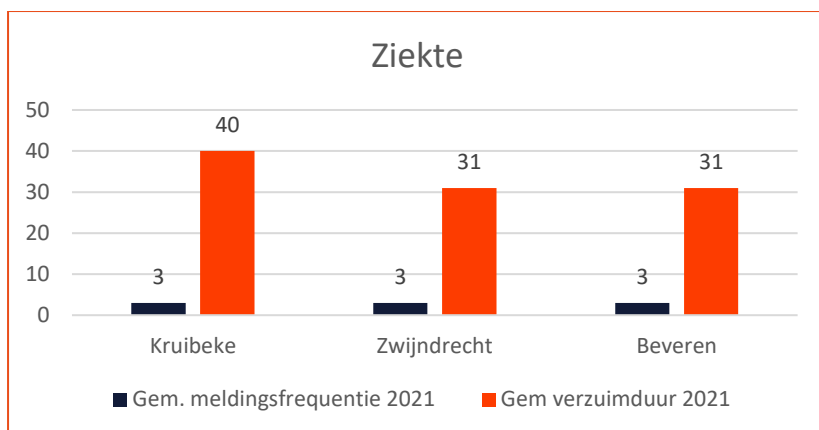
\*Kruibeke: schoonmaak valt onder het diensthofd Personeel maar dit werd in dit overzicht niet in rekening gebracht.

We kunnen hieruit afleiden dat hoewel Beveren het hoogste aantal VTE heeft op de dienst Personeel, ze in verhouding met het totale personeelsbestand de meest krappe bezetting heeft.

#### 16.1.4.1 Software

De overzichtslijst van de softwarepakketten en hun toepassing hoort als bijlage bij deze nota.

#### 16.1.4.2 Ziektecijfers



Op het vlak van de gemiddelde meldingsfrequentie per medewerker zijn de drie besturen gelijk aan elkaar. Op het vlak van de gemiddelde verzuimduur zijn Zwijndrecht en Beveren gelijk aan elkaar en heeft Kruibeke een hogere gemiddelde verzuimduur.

#### 16.1.4.3 Arbeidsvoorwaarden

De vergelijkende tabel m.b.t. de arbeidsvoorwaarden hoort als bijlage bij deze nota.

#### 16.1.4.4 Telewerkreglement

In elk van de drie besturen is telewerk toegestaan. Hierbij een vergelijkende tabel waarin de gelijkenissen en verschillen duidelijk worden.

	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
<b>Structureel telewerk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> <li>- max. 2 dagen /week indien voltijds</li> <li>- vooraf vastgelegd</li> <li>- max. 1 dag /week indien 4/5<sup>e</sup></li> <li>- 60% aanwezigheid vereist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja, minstens halftijds werken</li> <li>- Max. 50% van de werktijd</li> <li>- Vooraf vastgelegd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja, max. 50% telewerken</li> <li>- Vrije regeling (geen vaste dagen)</li> </ul>
<b>Occasioneel telewerk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neen</li> </ul>
<b>Uitgesloten functies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neen, aard van het werk bepaalt toekenning</li> </ul>
<b>Vergoeding</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- € 10 / maand (minstens 2 dagen / maand telewerk)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- € 1/dag en max. € 20 / maand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- € 1/dag en max. € 20 / maand</li> </ul>

	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2x / jaar uitbetaling</li> </ul>		
Werkingsmateriaal voorzien door gemeente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laptop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laptop en scherm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laptop, muis, klavier, tas, smartphone</li> </ul>

#### 16.1.4.5 Tijdsregistratiereglement

In elk van de drie besturen is er een reglement tijdsregistratie. Hierbij een vergelijkende tabel waarin de gelijkenissen en verschillen duidelijk worden.

	Beveren	Kruibeke	Zwijndrecht
Toepassingsgebied	<ul style="list-style-type: none"> <li>- personeelsleden met een open rooster (administratieve personeelsleden)</li> <li>- personeelsleden van de technische dienst, schoonmaak, BKO, bibliotheek, .. hebben geen open rooster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niet van toepassing op decretale graden en onderwijzend personeel</li> <li>- Geen tijdsregistratie voor administratie en uitvoering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- het administratief personeel, inclusief technisch medewerkers van de dienst uitvoering.</li> <li>- niet van toepassing op het werkliedenpersoneel, techniekers OC, begeleiding BKO, toezichters sport en de poetsdienst</li> <li>- Geen tijdsregistratie voor administratie en uitvoerende diensten</li> </ul>
Soort uurrooster	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Open uurrooster (geen stam- en glijtijden)</li> <li>- Vast uurrooster voor werklieden, schoonmaak, bibliotheek, sporttoezichters, ..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vast uurrooster voor schoonmaak, werklieden en BKO.</li> <li>- Open werktijd voor zaalwachters en sportmonitoren</li> <li>- Flexibele werktijdregeling voor administratief personeel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Open uurrooster (geen stam- en glijtijden)</li> </ul>
Werktijden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tussen 7u en 22u</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tussen 7u30 en 19u (tot 20u op</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tussen 7u en 22u</li> </ul>

	Beveren	Kruikeke	Zwijndrecht
		dinsdag) vaste fictieve werktijden per dag winter-zomerregeling	
Max. werktijden	- 9u/dag of 5u/halve dag	- 10u/dag (11u op dinsdag)	- 11u/dag en 50u/week
Min. werktijden	- N.v.t.	- 5u/dag (ma, di); 3u/dag (woe, do en vr) voor voltijds	- N.v.t.
Glijtijd	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Max. 15u12 (voltijds of 4/5<sup>e</sup>) of max. 7u36 (halftijds)</li> <li>- Max. 1d/maand opnemen</li> <li>- Nvt op decretale graden en diensthoofden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onbeperkt opbouwen per maand; Max. 1d/maand opnemen. Geen onderscheid in voltijds of halftijds.</li> <li>- Max 8u overdragen volgend jaar</li> </ul>	- N.v.t.
Negatieve glijtijd	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Max. 7u36 (voltijds of 4/5<sup>e</sup>) of max. 3u48 (halftijds)</li> <li>- Max. 2 maanden</li> <li>- Verlof voor aanzuiveren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Max. 8u (voltijds of 4/5<sup>e</sup>) of max. 4u (halftijds) op het einde van de maand; aanzuiveren met verlof geen negatief saldo op 31 december</li> </ul>	- N.v.t.

## 16.1.5 HR Beleid

### 16.1.5.1 SWOT analyse

Kansen	Bedreigingen
<p>Beveren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mogelijkheden voor digitalisering optimaal benutten (= evolueren naar papierloos werken) (tools: Office 365, Teams, intranet,...).</li> <li>- een sterk werkgeversmerk creëren om potentiële kandidaten aan te trekken (o.a. werknemers tot ambassadeurs maken)</li> <li>- uitbouwen van kennismanagementsystemen</li> <li>- werken aan een flexibele werkomgeving (verhoging van betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers/work-life balance)</li> <li>- gericht trainen van het middenkader op kwalitatief leiderschap</li> <li>- HR-beleid richting geven op basis van de analyse en combinatie van beschikbare data</li> <li>- optimale lokale vertaling van het nieuwe rechtspositiebesluit (vanuit gestroomlijnd HR-beleid en uitgewerkte visie): o.a.:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- uitwerken van een transparant, consistent en motiverend beloningsbeleid</li> <li>- meer mogelijkheden creëren voor interne mobiliteit</li> </ul> </li> </ul> <p>Kruikeke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al een weg afgelegd op vlak van digitalisering, maar kan nog meer doorgedreven worden</li> <li>- Meer richten op HR data want meten is weten</li> <li>- Inzetten op medewerkersbevraging</li> </ul>	<p>Beveren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- afstemming van werking en processen op de toenemende schaalgrootte van de organisatie</li> <li>- stijgende personeelskosten</li> <li>- maatschappelijke tendensen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- vergrijzing van de bevolking (o.a. pensioengolf met als gevolg het wegvloeien van kennis en expertise)</li> </ul> </li> <li>- tekorten op de arbeidsmarkt/stijging aantal knelpuntfuncties à profileren als aantrekkelijke werkgever</li> <li>- complexe en snel wijzigende sociaaljuridische wetgeving</li> <li>- Veel veranderingen op korte termijn bij de medewerkers (o.a. integratie gemeente en OCMW, uitkanteling Zorgpunt Waasland, verhuis naar nieuw gemeentehuis, fusieplannen,...)</li> </ul> <p>Kruikeke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- War for talent</li> <li>- Te krappe bezetting waardoor work-life balans onder druk komt te staan</li> <li>- Statutaire benoeming komt onder druk te staan</li> <li>- Mobiliteit : oa verbinding naar A'pen verbetert waardoor korte woon-werkafstand als voordeel om voor Kruikeke te werken, minder groot wordt</li> <li>- Lokale autonomie neemt toe (verzelfstandigingsnota) waardoor er nog meer nood is aan experts</li> </ul> <p>Zwijndrecht</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nieuwe regelgeving : rechtspositiebesluit meer extralegale voordelen</li> <li>- Demografische ontwikkelingen (langer werken, vergrijzing) positief benutten</li> </ul> <p>Zwijndrecht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- inzet op een meer projectmatige werking binnen PD</li> <li>- verder inzetten op concept “beste werkgever” , medewerkerstevredenheid etc</li> <li>- nieuwe digitale omgeving (intranet, office 365) = kansen tot betere informatievoorziening en interne communicatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- War for talent (aanwerven en behouden vd juiste profielen wordt moeilijker)</li> <li>- regelgeving staat modern beleid soms nog in de weg</li> <li>- Zwijndrecht als organisatie op kantelpunt : te klein om groot te zijn en te groot om klein te zijn</li> </ul>
<p><b>Sterktes</b></p>	<p><b>Zwaktes</b></p>
<p>Beveren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- voldoende bezetting om de doelstellingen te kunnen realiseren/voldoende onderlinge back-up</li> <li>- aanwezigheid van expertise en ervaring op de dienst</li> <li>- ver gevorderde integratie tussen dienst gemeente en OCMW</li> <li>- werking is gekaderd binnen de strategische doelstellingen MJP en het jaaractieplan</li> <li>- beleidsmatige en budgettaire ruimte om het personeelsbeleid vorm te geven</li> <li>- laagdrempelige werking van de dienst (o.a. doelgroepenwerking dossierbeheerders)</li> <li>- geïntegreerd en modern HR-beleid: werving en selectie, onthaalbeleid, vormingsbeleid, feedbackbeleid, mijlpalenbeleid,...</li> <li>- investering in welzijn en tevredenheid van de medewerkers (o.a. ‘Beveren Veerkrachtig’)</li> <li>- geautomatiseerde procesflows (o.a. flow in en uit dienst, meldingen via Topdesk,...)</li> </ul>	<p>Beveren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- werken aan profilering als HR-business partner (toegevoegde waarde voor de organisatie creëren door meer strategisch te werken - HR-beleidsnota uitwerken)</li> <li>- beperkte interne doorgroeimo</li> <li>- top down vertrouwen in/waardering van de medewerkers (organisatiecultuur) is een werkpunt</li> <li>- geloof in plaats- en tijdonafhankelijk werken moet nog groeien</li> <li>- beperkte interne doorgroeimogelijkheden</li> <li>- de bereikbaarheid voor bepaalde personeelsgroepen is nog te beperkt (o.a. regelmatige fysieke aanwezigheid op de buitendiensten)</li> <li>- spanningsveld tussen personeelsadministratie en HR</li> <li>- te weinig aandacht voor optimalisatie van personeelssubsidies en tewerkstellingsmaatregelen</li> <li>- pre- en on-boarding strategie is nog onvoldoende uitgewerkt (o.a.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- gebruik van een uitgebouwd intranet voor interne communicatie</li> <li>- aanzet tot plaats- en tijdonafhankelijk werken (o.a. structureel en occasioneel telewerken, open uurroosters,...)</li> <li>- interne individuele en team coaching</li> <li>- aandacht voor duurzame mobiliteit van de medewerkers (o.a. fietslease, elektrische dienstdiensten en -wagens, deelauto's, carpooling,...)</li> </ul> <p>Kruibeke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogelijkheden tot tijds- en plaatsafhankelijk werken</li> <li>- Streven naar een consequent en transparant HR beleid</li> <li>- Opnemen van de rol als HR partner om vooral leidinggevend te ondersteunen</li> <li>- Medewerkers zich welkom laten voelen o.a. uitgewerkt onthaalbeleid</li> <li>- Moderne feedbackcyclus</li> <li>- Aantrekkelijke personeelsvoorwaarden : vakantie; vergoedingen; hoge tweede pensioenpijler</li> <li>- Goede personeels- en loonadministratie</li> <li>- Aandacht voor gemeenschappelijke activiteiten : dienstvrijstellingen (apostelbrokken, personeelsreis,...)</li> </ul> <p>Zwijndrecht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- voldoende ruime bezetting op dienst P&amp;O</li> <li>- veel ruimte en middelen vanuit MAT en CBS voor ideeën en initiatieven</li> <li>- progressieve insteek, modern HR beleid</li> <li>- digitale werking (papierloze PD)</li> <li>- takenpakketten zijn specifiek maar niet overgespecialiseerd</li> <li>- veel en veel verschillende expertise aanwezig</li> </ul>	<p>integratietrajecten voor nieuwe medewerkers)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hoog ziekteverzuim/stijgend aantal re-integratietrajecten</li> </ul> <p>Kruibeke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nog meer pro-activiteit in service naar medewerkers</li> <li>- Onvoldoende back-up voor alle taken en processen in de dienst; teveel een spreidstand waardoor mogelijks (wettelijke) zaken kunnen gemist worden</li> <li>- Door politiek woeliger klimaat krijgt HR niet altijd nodige prioriteit</li> <li>- Integratie OCMW – gemeente nog niet volledig o.a. door nog niet in 1 gebouw te zitten</li> <li>- Ontbreekt soms aan een eenduidige communicatiekanaal (bv. intranet); er wordt aandacht voor hebben dat iedere doelgroep wordt aangesproken</li> <li>- Nog geen uitgewerkte leiderschapsvisie terwijl rol van LG belangrijk is om HR beleid uit te stralen</li> <li>- Geen duidelijke missie en visie vanuit de organisatie</li> <li>- Weinig uitgesproken merk / employer branding</li> <li>- Door kleinschaligheid organisatie vaak onvoldoende interne doorgroei mogelijkheden</li> </ul> <p>Zwijndrecht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- weinig marge voor back-up bij afwezigheden op de dienst P&amp;O</li> <li>- sommige efficiëntiewinsten voor de louter administratieve handelingen liggen nog te wachten</li> <li>- diensthoofd (AAD) nog stuk te operationeel</li> </ul>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantrekkelijke personeelsvoorwaarden (vakantie, vergoedingen, toeslagen, extralegale voorwaarden...)</li> <li>- Warme werkgever (ruimte voor mobiliteit, maatoplossingen, doorgroeimogelijkheden, begripvol en geduldig op moeilijke momenten, ....)</li> <li>- Het Nieuwe Werken (digitaal, PTO, zonder tikklok, flexibele werkplekken, ....)</li> <li>- Visie op leiding geven (tevreden medewerkers en behaalde resultaten), strategische aanpak ploeg leidinggevend</li> <li>- Intranet (interne communicatie , kennisbank , infopagina's)</li> <li>- Moderne evaluatie- en feedbackcyclus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- werking PD soms te administratief qua insteek (itt meer mens/klantgerichte benadering)</li> <li>- geen visie over bepaalde aspecten zoals statutaire aanstelling, functieweging</li> <li>- niet (niet voldoende) ingevulde beleidsdomeinen</li> <li>- aanwezigheidsbeleid</li> <li>- vormingsbeleid</li> <li>- diversiteitsbeleid</li> <li>- waarderingsbeleid</li> <li>- organisatiecultuur (strategische / coördinerende / sturende aanpak)</li> <li>- medewerkerstevredenheid (systematisch : peilen, rapporteren, verbeteren)</li> <li>- optimaliseren subsidies / tewerkstellingsmaatregelen...</li> </ul>
--	--

### 16.1.5.2 Leidende HR principes

Elke gemeente bracht de huidige leidende HR principes in kaart:

### 16.1.5.3 Regelgevend kader

Elke gemeente heeft een eigen rechtspositieregeling, arbeidsreglement en andere reglementen met eigen klemtonen.

Op 20 januari 2023 trad het nieuw besluit van de Vlaamse Regering in werking omtrent de rechtspositieregeling van het personeel van de lokale besturen. Dit besluit geeft heel wat vrijheid en keuzemogelijkheden aan de lokale besturen omtrent personeelsbeleid.

De administraties stellen voor dat kleine wijzigingen mogelijk zijn, in afwachting van duidelijkheid omtrent de RPR voor het personeel van de fusieorganisatie. De besturen informeren elkaar over deze kleine wijzigingen. Kleine wijzigingen worden omschreven als "quick wins" die geen budgettaire impact hebben, louter extra mogelijkheden creëren of die een geringe impact hebben op de werking van de dienst Personeel.

Ingrijpende wijzigingen (wijzigingen met een grote operationele impact op de dienst personeel of een budgettaire impact) worden afgeraden. Het traject naar één regelgevend kader zal deel uitmaken van de fase 'HR inrichting' na 09/2023.

### 16.1.6 Rol van HR in de organisatie

Het model van Dave Ulrich beschrijft de rol van HR in de organisatie. Het model ontstond in 1997 met 4 rollen die HR-professionals kunnen vervullen om waarde toe te voegen aan hun organisaties.

Deze rollen worden vaak aangeduid als de "vier rollen van Ulrich" en zijn als volgt:

1. **Strategisch partner:** Deze rol houdt in dat HR-professionals de strategische doelen van de organisatie begrijpen en zich richten op het creëren van beleid en programma's die bijdragen aan het behalen van die doelen. Dit betekent dat ze een actieve rol spelen in

de ontwikkeling van de organisatiestrategie en deze vertalen naar HR-activiteiten en -programma's.

2. **Administratief expert:** Deze rol houdt in dat HR-professionals verantwoordelijk zijn voor het beheren van HR-processen en -systemen, zoals salarisadministratie, personeelsdossiers en prestatiebeoordelingen. Door te zorgen voor nauwkeurige en efficiënte HR-processen kunnen HR-professionals de organisatie helpen bij het bereiken van haar doelen.
3. **Veranderaar:** Deze rol houdt in dat HR-professionals zich richten op het ondersteunen van veranderingen binnen de organisatie, zoals fusies en overnames, herstructureringen of nieuwe initiatieven. Door te werken aan veranderingsmanagement, kan HR de organisatie helpen om effectief om te gaan met veranderingen en de implementatie van veranderingen soepel te laten verlopen.
4. **Medewerker- en organisatieadvocaat:** Deze rol houdt in dat HR-professionals fungeren als de stem van de medewerkers en zich richten op het verbeteren van de werkervaring en het welzijn van de medewerkers. Dit kan onder meer betrekking hebben op het verbeteren van de arbeidsomstandigheden, het promoten van diversiteit en inclusie of het ontwikkelen van training en ontwikkelingsprogramma's. Als organisatieadvocaat werken HR-professionals aan het verbeteren van de organisatie als geheel, door bijvoorbeeld de organisatiecultuur te verbeteren of door initiatieven te ontwikkelen die bijdragen aan de langetermijnvisie van de organisatie.

Bij deze rolbenadering is het geen kwestie van keuzes maken maar wel een kwestie van de juiste mix van rollen, afhankelijk van de uitdagingen die er op HR afkomen, verwachtingen over HR binnen de organisatie en de capaciteiten van de HR-medewerkers.

Het is daarbij belangrijk om het evenwicht tussen de ambities en de capaciteiten te bewaken.

**Beveren** neemt alle rollen goed op maar benoemt ook enkele mogelijke verbeteringen. In de rol van strategisch partner moet de dienst Personeel continu bewaken dat ze over voldoende informatie beschikt over de organisatie (dienstverlening, stakeholders,...) en de maatschappelijke context. Als dienst Personeel bewaken ze het evenwicht tussen het welzijn

van de medewerkers enerzijds en het bereiken van de doelstellingen van de organisatie anderzijds. De dienst Personeel werkt laagdrempelig en ondersteunend maar de waarde en impact van HR worden in de organisatie nog vaak onderschat. Als dienst Personeel is er nog potentieel om een nog grotere impact te genereren op de organisatiecultuur. De dienst Personeel werkt efficiënt maar er is nog ruimte te verbetering op het vlak van HR-data als basis voor beleidsbeslissingen. De dienst Personeel zet in op een digitale communicatie met de medewerkers (intranet, digitale loonbrieven, ..).

**Kruibeke** is sterk op het vlak van de rol administratief expert (correcte personeels- en loonadministratie), werkt aan een modern HR beleid en streeft naar een feedbackcultuur in de organisatie. De rol van strategisch partner kan nog meer opgenomen worden. Er is vandaag geen duidelijke missie en visie in de organisatie en ook geen leiderschapsvisie. Er wordt veel 'met buikgevoel' georganiseerd. Ze creëren een klimaat waarin zowel medewerkers als leidinggevenden gemakkelijk de weg vinden naar HR en waar ze goed ondersteund worden in hun rol. Daarnaast zet HR ook in op het ontwikkelen van competenties maar er is ruimte tot verbetering: meer (pro-) actief werken aan talent- en competentie management. Ze spelen in op nieuwe HR trends. De dienst Personeel is een ondersteunende dienst en nog geen trekker van projecten op organisatieniveau. Op het vlak van monitoren is er nog mogelijkheid tot verbetering. Kruibeke zet in op een digitale communicatie met de medewerkers (digitale loonbrieven, ..) en kan dit nog uitbreiden (bv. intranet).

**Zwijndrecht** neemt alle rollen goed op maar benoemt ook enkele mogelijke verbeteringen. Zwijndrecht heeft een goed doordacht HR beleid en houdt zowel rekening met de realiteit binnen als buiten de organisatie (profilering als moderne warme werkgever, focus op tevreden medewerkers om resultaten te halen, ..). HR speelt zijn rol ook in de bredere organisatiethema's en de meer dienst specifieke werking. Hierin zijn ze eerder een actief medewerker dan een trekker. De dienst Personeel is een ondersteunende dienst en zorgt voor een correcte personeelsadministratie en verloning. Daarnaast is de dienst ook de drijvende kracht achter veranderingstrajecten die verder gaan dan HR bv. innoverend kantoorconcept, organisatiecultuur, teambuilding, sfeer en gezelligheid, welzijn op het werk, .. De dienst Personeel neemt initiatief, volgt het resultaat op van de projecten / acties en zet in op een digitale communicatie met de medewerkers (intranet, digitale loonbrieven, ..).

## 16.2 HR Focus

### 16.2.1 HR focus tijdens de fusie

De HR verantwoordelijken van de drie besturen formuleerden onderstaande uitdagingen en doelstellingen tijdens de fusie. Daaruit werden enkele dominante HR thema's gedistilleerd.

Om een fusie op het vlak van personeel / HR goed te begeleiden, is het belangrijk om de focus tijdens dit traject scherp te stellen. De diensten HR hebben in het veranderingstraject een tweeledige rol:

- Enerzijds de hervorming van de dienst HR, als deel van de organisatie.
- Anderzijds als ambassadeur en begeleider het fusietraject mee in goede banen leiden.

- HR zal de rol van veranderaar (zie hoger) sterk moeten opnemen.

Het zal dus niet verbazen dat het tijdens de fusie, naast onderstaande doelstellingen, niet aangewezen is om nog andere HR projecten op te starten.

### 16.2.2 Kernuitdagingen en doelstellingen

De HR verantwoordelijken formuleerden onderstaande kernuitdagingen (KU – weergegeven in willekeurige volgorde, volgens doelgroep) en koppelden hier rechtstreeks doelstellingen aan.

KU 1: alle **medewerkers** betrokken, geïnformeerd, gemotiveerd, gezond en gelukkig houden.

- Doelstelling: Informeren van alle medewerkers over de stand van zaken van het fusietraject, de eventueel gewijzigde arbeidsvoorwaarden of arbeidsomstandigheden, de eventuele wijzigingen in rollen, ..
- Doelstelling: Organiseren van activiteiten om elkaar op een informele manier te leren kennen en zo de cultuur op een positieve manier te beïnvloeden.
- Doelstelling: Organiseren van individuele goestingsgesprekken zodat medewerkers hun loopbaan zelf richting kunnen geven.
- Doelstelling: Uitwerken van een opleidings-, coaching, intervisie aanbod op het vlak van teamvorming en teamontwikkeling.
- Doelstelling: Maximaal participatief te werk gaan (bv. bij het bepalen van de toekomstige werklocatie, ..)
- Doelstelling: Uitwerken van een algemeen opleidings-, coaching, intervisie aanbod m.b.t. welzijn en omgaan met verandering.

KU2: **leidinggevend** ondersteunen en begeleiden in hun cruciale rol.

- Doelstelling: Een opleidings-, coaching, intervisie aanbod uitwerken op het vlak van leiderschap en de rol van ambassadeur.

KU3: de hervorming van de **dienst Personeel** in goede banen leiden, zowel op het niveau van de inhoud (processen, werkmethodiek, ..) als op het niveau van de medewerkers (rollen, samenwerking, ..).

- Doelstelling: Zorgen voor duidelijke identiteit en doelstelling voor de dienst Personeel (rol in de organisatie, missie, visie, doelstellingen, HR jaaractieplan, ..)
- Doelstelling: Zorgen voor duidelijke rolverdelingen, takenpakketten voor alle medewerkers van de dienst.
- Doelstelling: Zorgen dat HR zijn rol als veranderaar en ambassadeur opneemt.
- Doelstelling: Uitwerken van uniforme en efficiënte processen en werkprocedures.
- Doelstelling: Transitie opzetten op het vlak van software met als doel per activiteit hetzelfde softwarepakket te gebruiken.
- Doelstelling: Transitie opzetten op het vlak van externe partners met als doel per activiteit met dezelfde externe partner samen te werken.

KU4: creëren van uniforme **arbeidsvoorwaarden**.

- Doelstelling: Opmaken van uniforme reglementen voor de fusieorganisatie (arbeidsreglement, rechtspositieregeling, telewerkreglement, ..).

KU5: (**potentiële**) **sollicitanten** blijven de organisatie(s) als een aantrekkelijke werkgever beschouwen.

- Doelstelling: Opzetten van een heldere en uniforme communicatie over de aanwervende entiteit (en juridische weerslag), de fusieorganisatie als werkgever, de toekomstperspectieven voor de functie van de vacature, ..
- Doelstelling: Schetsen van een waarheidsgetrouw beeld aan (potentiële) sollicitanten door de inzet van bv. testimonials, een interview met een functiehouder, ..

KU6: constructief samenwerken met het **bestuur** met wederzijds respect voor elke rol.

- Doelstelling: Zorgen voor een duidelijk overzicht van rollen en verantwoordelijkheden AD – MAT – politieke organisatie
- Doelstelling: Zorgen voor een evenwichtig samengesteld MAT dat op een efficiënte wijze werkt
- Doelstelling: Zorgen voor gedragen fusieplan incl. begrip voor de daarin vastgestelde prioriteiten

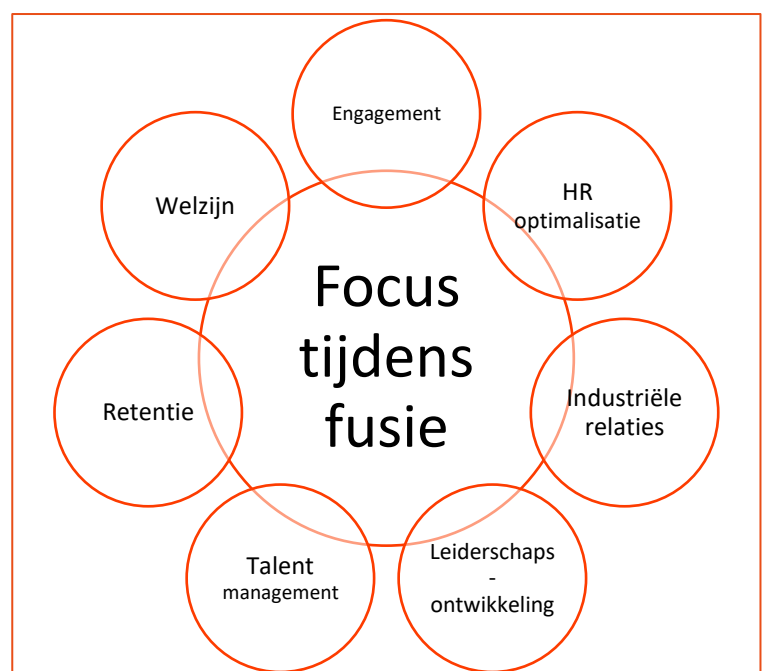
KU 7: **vakorganisaties** tijdig consulteren en informeren om de goede relatie te behouden of zelfs te versterken.

- Doelstelling: De vakorganisaties gezamenlijk, proactief consulteren.
- Doelstelling: De vakorganisaties gezamenlijk proactief informeren.

### 16.2.2.1 HR thema's

Hieruit kunnen we dus afleiden dat de dominante HR thema's tijdens de fusie de onderstaande zijn:

- Engagement (het zorgen voor een betrokken, gemotiveerd en geëngageerd personeelsbestand)
- HR optimalisatie (het optimaliseren van operationele en administratieve HR-activiteiten)
- Industriële relaties (het versterken van relaties met vakbonden en andere belangengroepen)
- Leiderschapsontwikkeling (het coachen en opleiden van (toekomstig) leidinggevendenden)
- Talent management (het ondersteunen van de loopbaanplanning en -ontwikkeling van medewerkers)

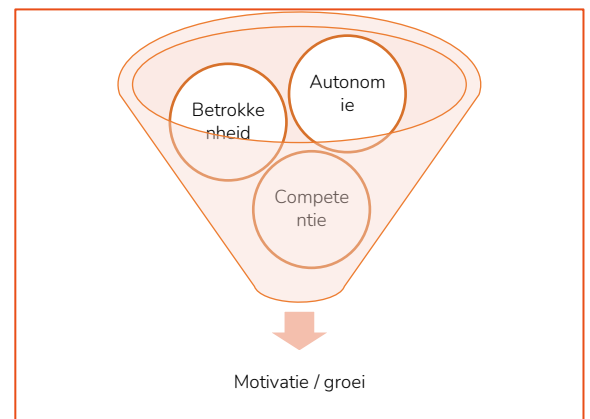


- Retentie (het implementeren van acties specifiek gericht op het behouden van personeel)
- Welzijn (het werken aan een mentaal en fysiek gezond personeelsbestand)

### 16.2.3 HR focus na de fusie – voor de fusieorganisatie

De HR Focus en strategische doelstellingen maken deel uit van een globale organisatiestrategie, missie, visie en meerjarenplan. De besturen willen hierop nog geen voorafname doen maar het is wel mogelijk om enkele principes op het vlak van HR te benoemen die als basis of inspiratie kunnen dienen.

Het ABC model is een techniek gebaseerd op de zelfdeterminatietheorie en gaat ervan uit dat alle mensen drie aangeboren behoeften hebben: de behoefte aan autonomie, de behoefte aan verbinding (betrokkenheid) en de behoefte aan competentie. Wanneer aan deze behoeften voldaan wordt, functioneren medewerkers 'optimaal' waardoor ze lang, gemotiveerd en productief kunnen werken. Dit model wordt vaak gebruikt om groei en motivatie van medewerkers te stimuleren.



Een werkklimaat dat tegemoet komt aan de vervulling van deze drie basisbehoeften zal de motivatie van de medewerkers verhogen, met positieve gevolgen voor:

- Goede prestaties
- Organiseerbewustzijn
- Positieve werkhouding
- Jobtevredenheid
- Zich goed voelen in zijn/haar job

De behoefte aan autonomie omvat de wens van mensen om dingen “met goesting” aan te pakken. Dit kan als medewerkers:

- inspraak hebben in hun werk
- het belang van hun taken inzien
- verantwoordelijkheid krijgen
- kunnen kiezen voor een zinvolle loopbaan

De behoefte aan verbinding (betrokkenheid) gaat over goede relaties hebben met anderen op het werk: je welkom voelen. Dit kan als medewerkers:

- een goede sfeer ervaren op het werk en zich gewaardeerd voelen
- zich verbonden voelen met hun collega's
- zich verbonden voelen met hun leidinggevende



De behoefte aan competentie gaat over dingen doen waar je goed in bent. Dit kan als medewerkers:

- hun competenties en talenten kunnen gebruiken
- hun competenties en talenten verder kunnen ontwikkelen
- hun kennis kunnen doorgeven aan anderen
- hun werk 'werkbaar' is

De HR verantwoordelijken schuiven het ABC model naar voor als basisuitgangspunt. Dit model kan, indien gevalideerd, ook gebruikt worden als criterium bij het maken van keuzes.

De mix van rollen die HR opneemt in de fusieorganisatie moet ook bepaald worden. Deze is afhankelijk van de uitdagingen die er op HR afkomen, verwachtingen over HR binnen de organisatie en de capaciteiten van de HR-medewerkers. Het is daarbij belangrijk om het evenwicht tussen de ambities en de capaciteiten te bewaken.

De HR verantwoordelijken hebben alvast deze ambities geuit:

- HR beleid afstemmen op missie, visie, meerjarenplan, strategische doelstellingen.
- De basis van de dienst Personeel blijven erkennen, nl. een correcte personeels- en loonadministratie.
- Inzetten op een proactieve dienstverlening van de dienst Personeel en een efficiënte interne werking.
- Inzetten op sterke leidinggevenden met een duidelijke visie op leiderschap.
- Verzamelen en opvolgen van de juiste HR data (bepalen van KPI).
- Positioneren als aantrekkelijke werkgever in de regio.
- Maximaal inzetten op loopbaankansen voor elke medewerker (horizontale mobiliteit, bevordering, demotie, (tijdelijke) functiewijziging, taakverschuiving, ..).
- Maximaal inzetten op het welzijn van medewerkers.

## 16.3 Synthese

### 16.3.1 Gelijkenissen en verschillen

Er zijn enkele **gelijkenissen in behoeften** die naar voren komen:

- **Strategische visie en profilering:** Enkel Zwijndrecht heeft al een visie op leiderschap. Alle drie de gemeenten hebben behoefte aan een meer uitgewerkte visie op leiderschap en HR-beleid. Ze willen zich meer richten op het creëren van toegevoegde waarde voor de organisatie door strategischer te werken. De diensten Personeel willen zich meer profileren als HR-business partner om hun impact en betekenis in de organisatie te vergroten.
- **Organisatiecultuur en betrokkenheid van medewerkers:** Het is belangrijk om meer aandacht te besteden aan de organisatiecultuur en de betrokkenheid van medewerkers. Het is essentieel dat er een gezonde balans is tussen top-down controle en waardering en vertrouwen in medewerkers.
- **Efficiëntie en effectiviteit:** Er is behoefte aan meer efficiëntie en effectiviteit op het gebied van (digitale) HR-processen, zoals een betere back-up voor alle taken en processen in de dienst Personeel, evenals meer aandacht voor optimalisatie van personeelssubsidies en tewerkstellingsmaatregelen.
- **Communicatie:** Er is behoefte aan eenduidige communicatiekanalen om ervoor te zorgen dat alle doelgroepen worden aangesproken en dat er een consistente boodschap wordt overgebracht.
- **Mensgerichte benadering:** Er is behoefte aan meer aandacht voor een mensgerichte benadering van HR-processen, zoals het ontwikkelen van een preboarding (je nieuwe medewerkers al betrekken tijdens de periode tussen de acceptatie van hun nieuwe baan en de eerste werkdag) en onboarding (begeleiding nieuwe medewerkers als ze aan de slag zijn) strategie, het verbeteren van het aanwezigheidsbeleid en het diversiteitsbeleid, en het optimaliseren van het vormingsbeleid en waarderingsbeleid.
- **Medewerkerstevredenheid:** Er is behoefte aan een systematische aanpak om de medewerkerstevredenheid te peilen, rapporteren en verbeteren.

Daarnaast hebben alle drie gemeenten te maken met dezelfde **externe omgeving** waarin de 'war for talent' (moeilijk vinden van geschikt en voldoende personeel en personeel behouden), de stijgende complexiteit van de sociaaljuridische wetgeving, de stijgende personeelskost en de vergrijzing van de bevolking als belangrijkste uitdagingen worden benoemd.

Een belangrijke gelijkenis is dat de drie gemeenten met eenzelfde **software** werken op het vlak van loonverwerking en op het vlak van werving en selectie. Daarentegen staat dat er voor de andere HR-software verschillende pakketten zijn (tijdsregistratie en evaluatie).

**Cultuurverschillen** werden in dit voortraject niet gemeten maar zijn wel aanwezig. Elke gemeente heeft zijn eigen bedrijfscultuur en (onuitgesproken) waarden. Dit vertaalt zich in verschillende beleidskeuzes en arbeidsvoorwaarden.

De **verschillen in arbeidsvoorwaarden** (zie ook vergelijkende tabel) zijn cruciaal om te harmoniseren:

- **Verschillende inschalingen:** de inschaling van functies in de organisaties zijn verschillend alsook de secundaire arbeidsvoorwaarden (bv. fietslease).
- **Verschillende statuten:** de huidige statuten van de organisaties zijn verschillend (contractueel vs. statutair). Terwijl Kruikeke en Beveren standaard aanwerven op contractuele basis en er op korte termijn geen statutaire benoemingen gepland zijn, kiest Zwijndrecht voor de statutaire benoemingen.
- **Verschillende pensioenpijler:** De tweede pensioenpijler is niet gelijk (3,5% Zwijndrecht, 4% Beveren en 5,5% Kruikeke).
- **Verschillende verlofregeling en arbeidsduur:** De verlofregeling is verschillend, zowel de gewone vakantiedagen, als het anciënniteitsverlof en de bijkomende vakantiedagen. Daarnaast is de arbeidsduur ook niet gelijk.
- **Verschillende arbeidsomstandigheden:** De arbeidsomstandigheden, zoals werktijden, pauzes, verlofregelingen, enz., verschillen tussen de organisaties.
- **Verschillende arbeidsregelingen:** De besturen verschillen op het vlak van flexibele arbeidsregeling, zoals thuiswerkmogelijkheden of flexibele werktijden.

Het is belangrijk voor de fusieorganisatie om deze verschillen in arbeidsvoorwaarden aan te pakken en te harmoniseren om een gelijkwaardige en eerlijke werkomgeving te creëren voor alle werknemers. Dit kan een uitdaging zijn, maar het is essentieel om de tevredenheid en betrokkenheid van werknemers te behouden en te verbeteren, en om het succes van de fusie te waarborgen.

### 16.3.2 Fusie: uitdagingen en voordelen

Een fusie op het vlak van HR en diensten Personeel heeft zowel uitdagingen als voordelen. Deze **uitdagingen** worden gedefinieerd:

- **Arbeidsvoorwaarden:** Zoals bij de verschillen (zie hoger) aangehaald, is het harmoniseren van de arbeidsvoorwaarden uitdagend maar essentieel om de tevredenheid en betrokkenheid van werknemers te behouden en te verbeteren.
- **Cultuurverschillen:** Elke gemeente heeft zijn eigen bedrijfscultuur en (onuitgesproken) waarden. Het zal een uitdaging zijn om deze te combineren en een nieuwe cultuur te creëren die voor alle medewerkers werkt.
- **Integratie van systemen en processen:** Het samenvoegen van HR-systemen en -processen is complex en tijdrovend. Er kunnen problemen ontstaan bij het integreren van verschillende systemen en het consolideren van gegevens, waardoor er risico's ontstaan op fouten en inconsistenties.

- **Interne communicatie:** De besturen geven nu al aan dat het een uitdaging is om elke medewerker (buitendiensten, niet-beeldschermmedewerkers) te bereiken. Dit zal nog moeilijker worden als het personeelsbestand groeit.
- **Dienst Personeel:** Het is belangrijk om bij een fusie duidelijke rollen, verantwoordelijkheden te creëren binnen de dienst Personeel zodat de rol van HR in de organisatie kwalitatief kan opgenomen worden en spanningsvelden binnen de dienst Personeel te vermijden.
- **Leiderschap:** Een succesvolle fusie vereist sterk leiderschap. Leaders met een visie voor de toekomst van de organisatie en met competenties om medewerkers te begeleiden door de veranderingen heen.
- **Verandering van functies:** Bij een fusie kunnen functies en verantwoordelijkheden veranderen. Het is belangrijk om medewerkers te helpen zich aan te passen en te leren omgaan met eventuele veranderingen.
- **Behoud van expertise en talent:** Het kan voorkomen dat waardevolle medewerkers de gemeente verlaten voor/tijdens/na een fusie vanwege onzekerheid over hun rol en toekomst binnen de fusieorganisatie. Daarom is het belangrijk om hen betrokken te houden en een plan op te stellen voor talentbehoud en -ontwikkeling tijdens het fusieproces.
- **Complexiteit:** Fusies kunnen complex zijn en het is belangrijk om rekening te houden met de algehele impact op de organisatie. Te veel veranderingen (tegelijk) kunnen overweldigend zijn voor werknemers en leiden tot weerstand tegen de fusie. Het is dus belangrijk om het proces goed te plannen en te faseren.
- **Financiële uitdagingen:** Een fusie zal overgangskosten met zich meebrengen, zoals het trainen/opleiden/begeleiden van medewerkers, coachen van leidinggevendenden, .. Het is belangrijk om deze kosten te budgetteren en te beheren.

Daarnaast zijn er ook **voordelen**:

- **Meer expertise en specialisatie:** Een fusie kan leiden tot een breder scala aan HR-diensten en -expertise. Hierdoor kan de fusieorganisatie beter inspelen op de verschillende behoeften van werknemers en de organisatie als geheel.
- **Betere strategische planning:** Door een fusie kunnen de HR-teams hun expertise bundelen en betere strategische plannen ontwikkelen voor de toekomst. Dit kan o.a. leiden tot betere talentacquisitie en -retentie, en een grotere focus op werknemersontwikkeling en -training.
- **Meer flexibiliteit en aanpassingsvermogen:** Een fusie kan HR-teams helpen zich beter aan te passen aan veranderende omstandigheden en uitdagingen. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot meer flexibiliteit in het aanbieden van voordelen en arbeidsvoorwaarden en het ontwikkelen van nieuwe HR-oplossingen.
- **Schaalvoordelen:** Kosten kunnen worden bespaard door het delen van middelen. Dit kan leiden tot efficiëntere inzet van personeel en lagere kosten voor systemen.

# 017 Juridische zaken

## 17.1 Juridische geschillen

Hieronder vindt u een oplistijng van de lopende juridische geschillen in de drie gemeenten.

### 17.1.1 Beveren

Procedure/omschrijving	Rechtbank in kwestie
Aflevering verblijfsvergunning	Hof van Beroep
beslissing ABS inzake erkenning kind	Rb. 1e aanleg
Overheidsopdrachten - uitvoering werk Klapperstraat	Rb. 1e aanleg
Nietigverklaring beslissing instandhouding trage weg Molenstraat	Raad van State
Nietigverklaring RUP Texamsite	Raad van State
schade door omgevallen boom op wagen	vrederechter
Overheidsopdrachten - uitvoering werk AC	Rb. 1e aanleg
schade cultuurcafé ingevolge beschadigde internetkabel	Rb. 1e aanleg
Schade woning door sluipverkeer	Rb. 1e aanleg
Geschil met ABR-verzekeraar (BKA- problematiek)	Rb. 1e aanleg
Overheidsopdrachten - uitvoering werk WZC's	Rb. 1e aanleg
Overheidsopdrachten - uitvoering werk Briels	Rb. 1e aanleg
Belasting leegstand Doornpark 21	Rb. 1e aanleg
Beslissing examenjury	Raad van State
beslissing tot weren om deel te nemen aan overheidsopdrachten	Raad van State
OMV brasserie Molen van Doel	RvVB
OMV Ipon (Gentseweg)	Deputatie
Verlenen vergunning windturbines Bv bv Storm	RvVB
Verlenen vergunning oprichten windturbines	RvVB
OMV hoogspanningslijn	RvVB
Algemene stedenbouwkundige verordening	Raad van State
Schadevergoeding weigeren vergunning	Hof van Beroep
Onteigeningsprocedure Warande	Hof van Beroep (na cassatie)
Belasting op de opslag van bestraalde splijtstofelementen AJ2020	Hof van Beroep
Belasting op de opslag van bestraalde splijtstofelementen AJ2021	Rb. 1e aanleg
Belasting op de opslag van bestraalde splijtstofelementen AJ2022	Rb. 1e aanleg
Schade woning ingevolge werken Kallobaan	Rb. 1e aanleg
Gemeente in tussenkomst bij zaak van werknemer	Corr. Rechtbank
Schade aan band door te rijden in put	Rb. 1e aanleg
Beslissing BSCD inzake weigering toekenning leefloon	Rb. 1e aanleg
Aankoop woning Borringsstraat	Hof van Beroep

### 17.1.2 Kruibeke

Betrokkene	Omschrijving	Behandelende rechtbank
Gepensioneerd personeelslid	Er bestaat tussen de partijen betwisting over de erkenning van een arbeidsongeval.	De arbeidsrechtbank velde een tussenvonnis op 10 oktober 2022, maar de juridische procedure loopt nog.
Buur Stadhuys Rupelmonde	Er bestaat een kans dat gemeente Kruibeke als bouwheer verantwoordelijk wordt gesteld voor de in hoofdzaak waterschade bij het pand van de buur. Uiteraard zullen wij dit allereerst trachten te verhalen bij de aannemer. De definitieve oplevering is nog gebeurd. Er werd ook een verzekeringspolis alle bouwplaatsrisico's (ABR) afgesloten voor deze werf waardoor het financieel risico beperkt zal blijven.	Rechtbank van eeste aanleg Oost-Vlaanderen, afdeling Dendermonde. Gerechtelijke expertise is lopende. Nog geen expertiseverslag neergelegd.
Gewezen personeelslid	Het bestuur wordt juridisch bijgestaan in het kader van een lopend fraudeonderzoek naar onregelmatigheden bij een maatschappelijk werker. Er is een forensische audit uitgevoerd door Audit Vlaanderen om de volledige omvang van het foutief gebruik van de rekeningen van de cliënten te onderzoeken. De strafrechtelijke procedure waarbij het OCMW zich burgerlijke partij stelde voor de onderzoeksrechter loopt nog.	Rechtbank van eerste aanleg Oost-Vlaanderen, afdeling Dendermonde. Door de raadkamer werd er doorverwezen naar de correctionele rechtbank.
vzw PNV (JK & Partners bvba)	Het bestuur wordt juridisch bijgestaan in het kader van contract en afrekening van een project inzake plaatsing en uitbating van zonnepanelen. Deze zonnepanelen zijn geplaatst op het dak van het woonzorgcentrum Wissekerke.	Nog geen hagend geschil. Partijen streven een dading na.

### 17.1.3 Zwijndrecht

#### PFAS/PFOS-problematiek

PFAS is de verzamelnaam voor meer dan 6.000 chemische stoffen waarin onder andere een combinatie van fluorverbindingen en alkylgroepen voorkomt. Ze komen niet van nature voor in het milieu. Sinds enkele jaren leeft er een toenemende bezorgdheid rond de aanwezigheid van PFAS in Vlaanderen. Onder andere naar aanleiding van de meting van verhoogde PFAS-waarden in de ruime buurt van Zwijndrecht besliste de Vlaamse Regering in juni 2021 om het probleem in kaart te brengen en een gecoördineerde aanpak op te starten rond persistente chemicaliën.

Info over de PFOS-verontreiniging in onze gemeente staat gebundeld op [www.vlaanderen.be/pfos-vervuiling-zwijndrecht](http://www.vlaanderen.be/pfos-vervuiling-zwijndrecht).

Naast de gezondheids- en milieurisico's lopen we hier ook nog een groot financieel risico: juridische kosten tegen 3M, extra staalnames, duurdere wegen- en rioleringswerken en langere doorlooptijden van de projecten, risico op inkomstenderving bedrijf 3M (het opschorten van activiteiten of het eventueel wegvallen van dit bedrijf zou grote financiële gevolgen hebben voor onze gemeente).

Mogelijks komt er naast de saneringsverplichting door 3M van zowel gronden van burgers als van de gemeente zelf ook een financiële compensatie voor de gemeente (vergoeding van reeds gemaakte kosten, voor meerkosten grondverzet bij toekomstige infrastructuurprojecten, voor herwaarderingsmaatregelen, voor imagoschade en overlast,...).

- Beheersmaatregel en opvolging:
- Juridische ondersteuning
- Burgerlijke partijstelling tegen 3M

#### RO

- RUP Vliet – Raad van State (zit er al 2 jaar).

#### Raad voor Vergunningenbetwisting

- Fortlaan 20 – vergund door deputatie > naar RvVb?
- Fortlaan 19 – weigering door deputatie > beroep ingediend door aanvrager bij RvVb
- Antwerpsesteenweg 278 – weigering deputatie > naar RvVb?
- Antwerpsesteenweg 81 – vergunning deputatie > verzoekschrift vernietiging ingediend door gemeente

#### Beroep bij deputatie:

- Blauwe Hoevestraat 17
- Zwijndrechtsestraat 58

## Vrederecht:

- Pacht percelen A 719 en A 719/02 inzake bebossingsproject: wij kochten gronden vrij van pacht maar dit werd aangevochten. De vrederechter gaf de klager gelijk. Het CBS besliste om in beroep te gaan tegen dit vonnis.

## Mobiliteit:

- Fietsparkeervoorzieningen (fietsbeugels) Dorp West 3: verzoeningsprocedure bij vrederechter is niet gelukt. Mogelijk gaat tegenpartij nog verder met de zaak.

## Milieu:

- Mogelijk geschil met burens (Polderstraat 2) rond geluidsoverlast jeugdhuis Den Trechter rond hervergunning milieuvergunning (is nu klasse 2 zal als klasse 3 aangevraagd worden).
- Dossier PFAS/ 3M: verschillende tussenkomsten in de lopende procedures (milieustakingsvordering Greenpeace, schorsingen vergunningen Lantis, ...) Bijkomend een formele ingebrekestelling van de gemeente tav 3M (klacht met burgerlijke partijstelling).

## Verzekeringskwestie

- Omschrijving schade: Woning vertoont scheuren na heraanleg Kruibeeksesteenweg/Heirbaan. Ze beweren ook dat er, door de heraanleg van het wegdek, trillingen ontstaan.
- Eis: Ze willen dat er iets gedaan wordt aan het wegdek zodat dit geen trillingen meer veroorzaakt.
- Rechtbank: Rechtbank van eerste aanleg Antwerpen

## 17.2 Autonomo gemeentebedrijf (AGB)

### 17.2.1 Wat is een autonomo gemeentebedrijf.

Een autonomo gemeentebedrijf is een dienst met rechtspersoonlijkheid opgericht door de gemeente en belast met een welbepaalde taak van gemeentelijk belang..<sup>3</sup>

### 17.2.2 Autonomo gemeentebedrijf in het kader van de fusie.

In de gemeente Kruibeke werd het AGB Sport, cultuur en recreatie Kruibeke opgericht in 2005. De werking van dit AGB omvat:

- exploitatie sporthal De Dulpop, luchthal en aangrenzende voetbalvelden (Beekdam, Bazel)

---

<sup>3</sup> <https://lokaalbestuur.vlaanderen.be/verzelfstandiging-en-samenwerking/gemeentelijke-verzelfstandiging/autonomo-gemeentebedrijf>



- exploitatie scheeps- en demonstratieloods te Rupelmonde (Dijkstraat, Rupelmonde)
- exploitatie turnzaal gemeenteschool De Eenhoorn (E. Gorrebeeckstraat, Kruike Beveren en Zwijndrecht werken niet met een AGB).

### 17.2.3 Waarom werd een autonoom gemeentebedrijf opgericht?

De belangrijkste overweging is van financiële aard. Een AGB kan in bepaalde gevallen als BTW-plichtige worden beschouwd en kan zo de BTW die ze betaald heeft recupereren. Dit is vooral nuttig bij grote renovaties of nieuwe investeringen. Ook in de exploitatie kan zij voor haar kosten 21 % BTW in aftrek brengen.

Daarnaast kent een autonoom gemeentebedrijf een meer flexibelere werking. De werking van de organen (RvB en DC) zijn niet gebonden door termijnen<sup>4</sup> en beslissingen kunnen genomen worden in besloten zitting. Dit achter gesloten deuren vergaderen is vooral interessant bij het voeren van grond -en patrimoniumbeleid.

Door de afzonderlijke rechtspersoonlijkheid kan een bepaalde activiteit afgezonderd worden en kan er een eigenheid gecreëerd worden los van de onmiddellijk gemeentelijke connotatie. In de sectoren cultuur, sport, ... wordt dat als pluspunt gezien.

In de bestuursorganen van een AGB kunnen externe partners, geïnteresseerden of experts een plaats krijgen.

Een AGB kan participeren in andere rechtspersonen. Ook deze reden wordt vaak opgegeven als motivatie om een autonoom gemeentebedrijf op te richten.<sup>5</sup>

Voordelen financiële aard.

- Een AGB wordt aangemerkt als belastingplichtigen in de zin van artikel 4 van het Wetboek Btw indien zij in het BTW-Wetboek bedoelde handelingen verrichten. Zij zijn dus een gewone btw-plichtige met recht op aftrek van de btw volgens de normale regels (Beslissing nr. E.T. 101.890 van 27 maart 2002).
- Door dit btw-statuut blijft het AGB het instrument bij uitstek voor belangrijke btw-besparingen voor investeringen inzake sport, cultuur en vermaak en kan het ook de 21 % btw op haar kosten volgens de normale regels in aftrek brengen.

Voor een aantal handelingen of werkzaamheden die men als lokaal bestuur verricht komt men evenwel steeds meer en meer terecht in het toepassingsgebied van de BTW. In dat geval is er minder een noodzaak om een AGB op te richten.

Artikel 6, eerste lid Wetboek van de BTW regelt deze gevallen.

*De Staat, de Gemeenschappen en de Gewesten van de Belgische Staat, de provincies, de agglomeraties, de gemeenten en de openbare instellingen worden niet als belastingplichtige aangemerkt voor de werkzaamheden of handelingen die zij als overheid verrichten, ook niet indien zij voor die werkzaamheden of handelingen rechten, heffingen, bijdragen of retributies innen.*

*De hoedanigheid van belastingplichtige wordt hen evenwel toegekend voor deze werkzaamheden of handelingen voor zover een behandeling als niet-belastingplichtige tot concurrentievervalsing van enige betekenis zou leiden. Zij worden in elk geval als belastingplichtige voor de belasting over de toegevoegde waarde beschouwd voor de volgende werkzaamheden of handelingen, voor zover deze niet van onbeduidende omvang zijn:*

*1° de telecommunicatiediensten;*

<sup>4</sup> Behoudens termijnen die men zelf in statuten zou opleggen

<sup>5</sup> <https://lokaalbestuur.vlaanderen.be/verzelfstandiging-en-samenwerking/gemeentelijke-verzelfstandiging/autonoom-gemeentebedrijf>

- 2° de levering en de voorziening van water, gas, elektriciteit en stoom;
- 3° het goederen- en personenvervoer;
- 4° de levering van goederen en het verrichten van diensten in het kader van de exploitatie van havens, bevaarbare waterlopen en vlieghavens;
- 5° de levering van nieuwe goederen geproduceerd voor de verkoop;
- 6° de handelingen van de landbouwinterventiebureaus met betrekking tot landbouwproducten, die worden verricht op grond van verordeningen houdende een gemeenschappelijke marktordening voor deze producten;
- 7° de exploitatie van commerciële beurzen en tentoonstellingen;
- 8° de **exploitatie en het verlenen van rechten op de exploitatie van een parkeergelegenheid**, een opslagplaats en/of een kampeerterrein;
- 9° de werkzaamheden inzake reclame;
- 10° de diensten van reisbureaus bedoeld in artikel 1, § 7;
- 11° de leveringen van goederen en de diensten verricht door bedrijfskantines, bedrijfswinkels, coöperaties en soortgelijke inrichtingen;
- 12° de leveringen van goederen en de diensten verricht door radio- en televisieomroepdiensten.

De werkzaamheden waarbij men als btw-plichtige wordt aanzien zijn duidelijk omschreven (zie supra)

De vraag of een bepaalde werkzaamheid die wordt verricht door een lokaal bestuur aanleiding geeft tot een concurrentieverstoring van enige betekenis is een feitenkwestie die geval per geval moet worden onderzocht.

De volgende werkzaamheden kunnen daarvoor in aanmerking komen:

- de verhuur van zalen
- de uitbating in het woonzorgcentrum van een cafetaria die voor iedereen toegankelijk is
- de verkoop van toeristische brochures en boeken over de eigen gemeente
- de verkoop van pluimvee of plantgoed,... (Circulaire 2017/C/91 van 22 december 2017).

De Administratie neemt aan dat er ten aanzien van een bepaalde werkzaamheid geen concurrentieverstoring van enige betekenis is indien de jaarlijkse omzet van die economische activiteit het bedrag van 25.000 euro niet overschrijdt.

Bij het voordeel financiële aard dient ook een belangrijke kanttekening geplaatst te worden.

Doordat men btw-plichtig is dient men zelf ook btw aan te rekenen.

Voor het recht op toegang tot de sport- en cultuurinrichtingen dient men 6 % btw te rekenen (KB nr. 20, Bijlage, Tabel A, XXVIII).<sup>6</sup>

Deze btw wordt in de feiten meestal niet doorgerekend naar de eindgebruiker maar wel betaald via een prijssubsidie door het moederbestuur. Dit is een eerste extra kost die in rekening moet gebracht worden.

Daarnaast dient het AGB ook vennootschapsbelastingen te betalen.

Om het echte financiële voordeel te kennen dient men het besparingspotentieel, dat zowel de eenmalige btw-aftrek op de investeringen als de btw-aftrek op de lopende exploitatiekosten inhoudt, af te zetten tegen het btw-lek op de prijssubsidies en de scale kost van de vennootschapsbelasting

Tot slot dient men ook rekening te houden met de indirecte kosten van de werking van een AGB (kosten bedrijfsresvisor, opmaak jaarrekening, presentiegelden vergaderingen,...)

<sup>6</sup> Koninklijk besluit nr. 20, van 20 juli 1970, tot vaststelling van de tarieven van de belasting over de toegevoegde waarde en tot indeling van de goederen en de diensten bij die tarieven.

#### 17.2.4 Onzekere toekomst

##### Discussie over het winstoogmerk – werken met gemeentelijke prijssubsidie

Voor autonome gemeentebedrijven (AGB's) die optreden als een exploitant van een sport-, onderwijs-, recreatieve of culturele accommodatie is het hebben van een winstoogmerk een voorwaarde om voor deze handelingen als btw-plichtige aangemerkt te worden waardoor de betaalde btw op deze handelingen aftrekbaar wordt. In het verleden leidde het al dan niet hebben van een winstoogmerk al eens tot discussies met de fiscus.

Intussen is het duidelijk dat een AGB zich tot doel moet stellen om winst uit te keren, dat er geen systematische tekorten zijn en dat enkel een gemeentelijke prijssubsidie in rekening mag gebracht worden bij de berekening van het resultaat.<sup>7</sup>

Deze prijssubsidie moet aan vijf voorwaarden voldoen. Belangrijk daarbij is dat de bedragen van de prijssubsidies slechts tweemaal per jaar kunnen worden herzien. Deze kunnen enkel naar de toekomst toe gewijzigd worden en moeten berekend worden op basis van het werkelijke aantal door het AGB verrichte diensten.<sup>8</sup>

De circulaire bracht wel duidelijkheid maar de vraag is hoe lang dit standpunt in verband met de prijssubsidie aanvaard wordt.

##### Een tweede onzekere factor is dat de btw-administratie de aftrek van btw op gebouwen in principe gedurende 15 jaar kan herzien.

Die herziening is bijvoorbeeld mogelijk als de bestemming van het pand verandert van een economische naar een niet-economische activiteit.

##### Democratisch deficit ?

De samenstelling van de organen (ook externen, niet verkozen,...) en het besloten karakter van de vergaderingen zou er toe kunnen leiden dat er minder controle is en dat er binnen het AGB een eigen koers wordt gevaren los van het moederbestuur.

Dit wordt door (niet betrokken) politieke mandatarissen soms wel eens als ondemocratisch ervaren en werd in het verleden als reden opgegeven voor het opdoeken van het AGB.

##### Scenario's

- Het nieuwe lokaal bestuur blijft verder werken met het AGB Sport, cultuur en recreatie Kruibeke.
- Het nieuw lokaal bestuur breidt het AGB Sport, cultuur en recreatie Kruibeke uit met activiteiten uit Beveren en Zwijndrecht. Dit zal wellicht gepaard gaan met een nieuwe naam, nieuwe statuten en een nieuwe beheersovereenkomst die afgesloten wordt met de nieuwe gemeente.
- Het nieuw lokaal bestuur beslist, al dan niet bij het aflopen van de termijn van 15 jaar, om tot ontbinding van het AGB Sport, cultuur en recreatie Kruibeke over te gaan. Dit kan

---

<sup>7</sup> Circulaire 2022/C/100

<sup>8</sup> Ben Gilot, Nieuwe btw-circulaire voor autonome gemeentebedrijven, <https://www.vvsg.be/nieuws/nieuwe-btw-circulaire-voor-agbs>

op ieder ogenblik en is niet afhankelijk van een bepaalde termijn.<sup>9</sup> Een aandachtspunt hierbij is dat de BTW gedeeltelijk zal moeten terugbetaald worden voor investeringen die volledig werden afgetrokken en waarbij de duurtijd van 15 jaar niet overschreden werd. Dit kan van belang zal indien de gemeente Kruibeke beslist om de activiteiten van het kasteel Wissekerke in te brengen onder het AGB Sport, cultuur en recreatie Kruibeke.

## 018 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)?

## 019 Bijlagen

Naast dit rapport zijn er nog deze bijlagen:

- HR: tabel arbeidsvoorwaarden en software BKZ
- Inventaris intergemeentelijke samenwerkingsverbanden BKZ
- Inventaris IT: software BKZ

---

<sup>9</sup> Artikel 244 Decreet Lokaal Bestuur bepaalt dat de Gemeenteraad altijd kan beslissen om tot ontbinding en vereffening van het autonoom gemeentebedrijf over te gaan