



IMMERSIENOTA

CONTOUREN VAN DE COÖRDINATIE

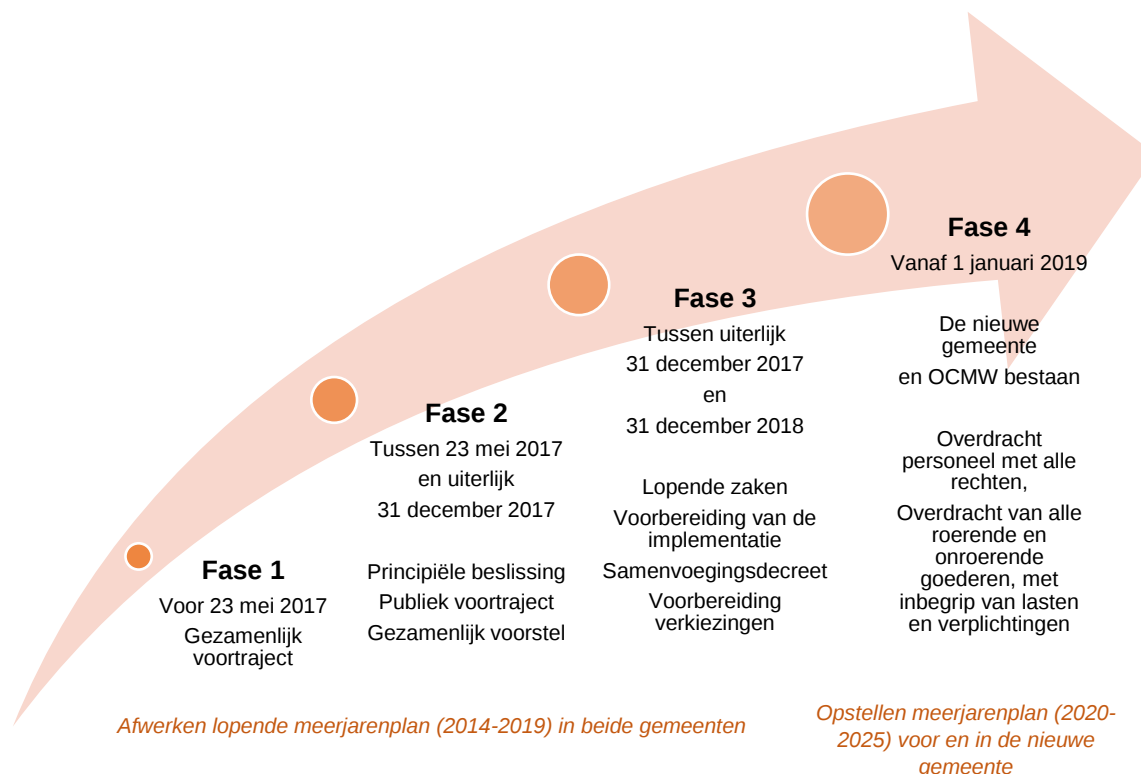
Na onderzoek door en veelvuldig overleg tussen de voorzitter van de gemeenteraad en het college van burgemeester en schepenen van Aalter enerzijds en de voorzitter van de gemeenteraad en het college van burgemeester en schepenen van Knesselare anderzijds, is de intentie ontstaan om beide gemeenten samen te voegen. Beide voorzitters van de respectievelijke gemeenteraden en alle leden van beide colleges hebben deze intentie veruitwendigd in een engagementsverklaring die door hen is ondertekend op woensdag 3 mei 2017 in de raadszaal van het gemeentehuis van Aalter.

De intentie blijkt tot stand te zijn gekomen vanuit het bewustzijn dat de maatschappelijke uitdagingen voor de lokale besturen een steeds grotere mate aan complexiteit vertonen. Bovendien kan er worden vastgesteld dat er op tal van domeinen zoals politionele en brandweerveiligheid, onderwijs en maatschappelijke dienstverlening, reeds een schaalvergroting is doorgevoerd. Het decreet van 24 juni 2016 houdende de regels voor de vrijwillige samenvoeging van gemeenten, voorziet ook in financiële stimuli teneinde hierdoor de bestuurskracht van de gemeenten te verhogen en extra beleidsruimte te creëren. De overtuiging bleek aanwezig dat een fusie van beide gemeenten een wissel op de toekomst kan en zal betekenen, in het belang van de inwoners en dit gesteund op en door een krachtadig en kwalitatief bestuur.

De gemeenteraden van Aalter en Knesselare hebben op 23 mei 2017 de vrijwillige samenvoeging van hun gemeenten principieel goedgekeurd. Zij legden beide de beoogde samenvoegingsdatum vast op 1 januari 2019 en wensen de voorgenomen samenvoeging verder te onderzoeken met het oog op een definitieve goedkeuring van het gezamenlijke voorstel tot samenvoeging door beide gemeenteraden uiterlijk op 31 december 2017. Beide gemeenteraden wensen aansluitend bij het besluit van 23 mei 2017 een participatietraject op te starten. Gemeentesecretaris Luc Jolie van Aalter werd aangeduid als gemeentesecretaris-coördinator (SECCO) van de samenvoegingsoperatie en gemeentesecretaris Els Van Cleemput van Knesselare werd gevraagd hem daarin bij te staan. De financieel beheerder van Aalter, Nadine Mynsberghe, is aangeduid als de financieel beheerder-coördinator (FIBCO) van de samenvoegingsoperatie voor de coördinatie van de financiële aspecten van de samenvoeging en de financieel beheerder van Knesselare, Vicky Bonte, is aangeduid om haar daarin bij te staan.

Voorliggende 'immersienota' heeft als doel de werkzaamheden tot voorbereiding van de verschillende stappen en bijhorende beslissingen in kaart te brengen. Hij is opgevat als een groeinota die nauw aansluit bij het afgelegde en (nog) af te leggen parcours van de samenvoegoperatie. In die zin is hij een instrument die elke betrokkene moet toelaten de weg mee af te leggen.

DE 4 FASEN VAN DE SAMENVOEGOPERATIE IN AALTER



FASE 1 – HET VOORTRAJECT

Maanden van politiek aftasten hebben in Aalter en Knesselare geleid tot heel concrete fusiegesprekken. De zoektocht om elkaar te vinden verliep in alle stilte maar duidelijk in een wederzijds vertrouwelijke sfeer. Relatief recent kwamen de gesprekken in de openbaarheid waarbij vooral opvalt hoe er continu wordt gebouwd aan een draagvlak, intern en in steeds bredere groep.

Enkele markante data:

09 01 2017	Op de nieuwjaaronthoening in Aalter valt het woord 'schaalvergroting'
20 02 2017	Beide gemeenteraadsvoorzitters en colleges ontmoeten elkaar openlijk
09 03 2017	De onderhandelaars lunchen samen in Bellem
20 03 2017	De onderhandelaars en de decretale graden ontmoeten elkaar
11 04 2017	Na vragen op de gemeenteraden pikt de nationale pers de fusiegesprekken op
03 05 2017	Beide gemeenteraadsvoorzitters en colleges ondertekenen het engagement
23 05 2017	Beide gemeenteraden nemen de principiële beslissing

FASE 2 – HET FORMEEL FUSIETRAJECT

Met de gelijktijdige beslissing van beide gemeenteraden is in wezen de fase aangebroken waarin alle aspecten van de dienstverlening en bijhorend beleid van Aalter en Knesselare in kaart moeten worden gebracht en onderling vergeleken. Deze analyse zal zonder twijfel de voordelen (en de verwachte winsten) van het samengaan van beide gemeenten nog meer aan het licht brengen en als dusdanig dan ook de weg vrijmaken naar een onderbouwd **gezamenlijk voorstel tot samenvoeging**, dat uiterlijk op 31 december van 2017 dient te worden ingediend bij de Vlaamse Regering.

Tussen het nemen van de principiële beslissing en het uiterlijk moment waarop het gezamenlijk voorstel tot samenvoeging bij de Vlaamse Regering dient te worden ingediend liggen vandaag nog precies 150 werkdagen.

Het gezamenlijk voorstel tot samenvoeging dient ook (1) de kadastrale gegevens te bevatten waaruit de grenzen van de nieuwe gemeente blijken, (2) het voorstel voor de naam van de nieuwe gemeente en (3) de beoogde samenvoegingsdatum. Deze drie in het fusiedecreet opgelegde onderdelen van het gezamenlijk voorstel kunnen in feite en zoals bekendgemaakt, op vandaag reeds worden ingevuld: (1) de buitengrenzen van de huidige gemeenten zullen samen de grenzen van de nieuwe gemeente vormen, (2) de nieuwe gemeente zal Aalter heten en (3) de beoogde samenvoegdatum is 1 januari 2019. Het spreekt voor zich dat hogergenoemde analyse evenwel en bijkomend de kans biedt onmiddellijk heel wat interne processen op elkaar af te stemmen en – daar waar mogelijk – zelfs reeds voorstellen van optimalisering naar voor te schuiven.

METHODE

Om ervoor te zorgen dat niets wordt vergeten zal het kwaliteitshandboek (met bijhorende processen- en productencatalogus) van Aalter worden gehanteerd als bindmiddel en ruggengraat waaraan alles zal worden opgehangen. Het kwaliteitshandboek is reeds meer dan 20 maal extern ge-audit en moet dus nu en eens te meer zijn waarde bewijzen. Alle procedures en processen (klantgerichte, ondersteunende en sturende) zijn in kaart gebracht en gekoppeld aan interne en externe producten.

Heel concreet betekent dit dat alle Aalterse processen zullen worden gekruist met die van Knesselare. Op die manier kunnen en zullen beide organisaties leren van elkaar. Aangezien in Aalter zowel gemeentebestuur als OCMW-bestuur ISO-gecertificeerd zijn (en dus beschikken over alle gerepertorieerde procedures en processen) zal bij deze aanpak geen onderscheid moeten worden gemaakt tussen de respectievelijke gemeentelijke en de OCMW-organisaties.

In principe zal het grootste gedeelte van de processen reeds analoog verlopen in beide organisaties, maar het valt niet uit te sluiten dat er in de ene gemeente andere accenten worden gelegd of bepaalde processen gewoon niet aanwezig zijn omdat sommige producten er niet worden aangeboden. Deze oefening moet ervoor zorgen dat niet de ene de andere overneemt, maar integendeel dat een nieuwe organisatie het licht kan zien op het moment dat de nieuwe gemeente een feit is.

Als hulpmiddel zal de Aalterse cel Kwaliteit en ICT van elk van de 147 processen een A3-fiche maken. Op elke fiche zal de werkwijze van Aalter en die van Knesselare worden gevisualiseerd (AS IS). Telkens zal er ruimte worden voorbehouden voor de analyse en de (eventuele) voorstellen naar het beleid toe (TO BE en TO DO). Er zal vermeld worden welke producten gekoppeld zijn aan het voorliggende proces. Uiteraard wordt ook de samenstelling van het team dat aan de slag zal gaan met deze informatie, bepaald en vermeld. Het procesteam in kwestie is in zijn samenstelling afhankelijk van het te inventariseren, bespreken, analyseren en optimaliseren (sub)proces. Het 'bestaan' van het procesteam zal afhankelijk zijn van de mate waarin de werkwijzen verschillend zijn binnen beide gemeenten of er nood is aan optimalisatie.

Als tegenproef zal gebruik worden gemaakt van het draaiboek dat het Agentschap Binnenlands Bestuur ter beschikking stelt.

AANPAK – LANGS DRIE SPOREN

De gemeenteraden hebben aangegeven dat er een participatietraject moet worden gestart aansluitend bij de principiële beslissingen. In de 84 weken die ons nog scheiden van de beoogde samenvoegingsdatum moet een traject worden gerealiseerd dat ervoor zorgt dat de verschillende doelgroepen deel uitmaken van dit historisch gebeuren.

In het *eerste* spoor zal men daartoe de nakende **fusie 'visualiseren'**. Het is immers van het grootste belang dat alle inwoners weten dat hun gemeente vanaf 1 januari 2019 niet meer zal bestaan en zal opgaan in een nieuwe. Daartoe werd ondertussen één en ander in de pers gebracht, maar werd ook een logo uitgedacht, een website op poten gezet en een aangepaste versie van de respectievelijke informatiekranen verspreid. Volgende week valt een bijzondere brochure in elke brievenbus met een speciale 'fusie-foon'.

De bevolking wordt in beide gemeenten uitgenodigd naar een professionele informatie- en overlegvergadering (20/6 in Knesselare, 21/6 in Ursel en 22/6 in Aalter). Op verschillende manieren wordt de bevolking aldus betrokken bij de totstandkoming van de vrijwillige samenvoeging. Talrijke andere initiatieven worden momenteel voorbereid en zullen dit alles nog meer in het gezichtsveld plaatsen (banners, vlaggen, fusieinformatiekraan, ...) met de bedoeling er een levend verhaal van te maken dat mee gedragen wordt door de inwoners in de meest ruime betekenis van het woord. Het is anderzijds en bij uitbreiding ook van belang verder te denken dan de grenzen van de toekomstige gemeente. Ook niet-inwoners kunnen er immers alle belang bij hebben te weten dat er een nieuwe gemeente zal zijn ontstaan.

In het *tweede* spoor is het de bedoeling de **fusie** in de hoofden en de harten van de inwoners te '**genereren**'. Beide gemeentelijke organisaties zullen input leveren voor de onderdompeling in de nakende realiteit: fietstochten uitgestippeld door de beide sportverantwoordelijken doorheen de nieuwe gemeente; een quiz om beide gemeenten te leren kennen uitgedacht door beide jeugd-, cultuur- en erfgoedverantwoordelijken, sporttornooien met gemengde teams uit beide gemeenten, gezamenlijke evenementen van de verenigingen (verenigingsbeurs), een busronddrit,

Met het volgen van een *derde spoor* is het de bedoeling de **fusie** daadwerkelijk te '**initiëren**'. Dit spoor richt zich voornamelijk op de processen zoals hierboven aangehaald en focust eerder op de interne werking. Het zal van het grootste belang zijn een zo concreet mogelijk stappenplan uit te werken, waarin alles goed gestructureerd en met bepaling van de prioriteiten is vastgelegd. Om dit laatste efficiënt te organiseren zal voor alle klantgerichte, ondersteunende en sturende processen worden bepaald (en opgenomen op bovenvermelde fiche) welke zaken moeten in orde zijn.

- voor 1 januari 2019** vb. organisatie verkiezingen
- op 1 januari 2019** vb. burgerlijke stand, ruimtelijke ordening maar ook nieuw logo
- na 1 januari 2019** vb. budget (3m), RPR (6m), belastings- en retributiereglementen

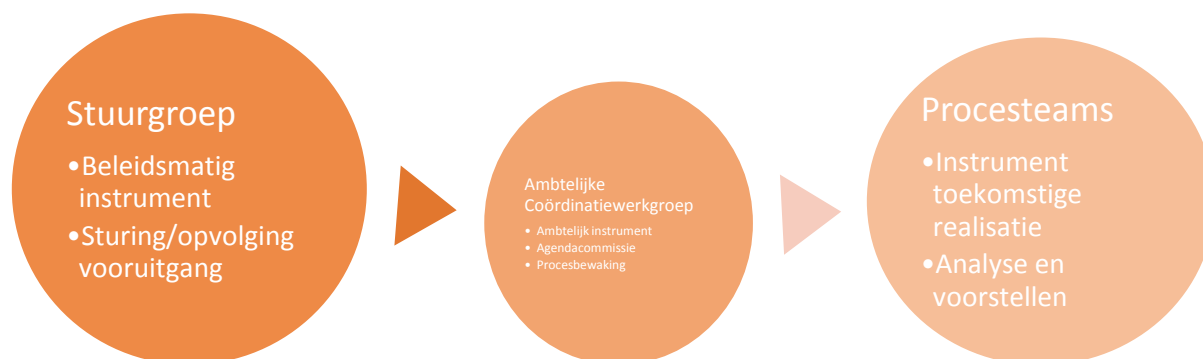
Onze klanten verwachten dat zij, over minder dan 400 werkdagen, over het gehele (nieuwe) grondgebied gebruik zullen kunnen maken van alle dienstverlening, waar ook in de nieuwe gemeente. Minstens zullen zij verwachten te kunnen weten wat wanneer in orde zal zijn. Daarom zal het eerste spoor ook nog moeten worden aangehouden tot na de samenvoegingsdatum.

Pro memorie weze herhaald dat – ondertussen (tot 31 december 2019) – het lopende meerjarenplan in beide gemeenten dient te worden gerealiseerd. In het eerste jaar van de nieuwe legislatuur (2019) zal de nieuw verkozen gemeenteraad en college van burgemeester en schepenen – overeenkomstig de verplichtingen van de beleids- en beheerscyclus – een omgevingsanalyse moeten maken om aansluitend een nieuw meerjarenplan 2020-2025 op te stellen.

Dit alles met op de achtergrond de implementatie van de nieuwe decreten 'Lokaal Bestuur' en 'Geïntegreerd Lokaal Sociaal Beleid', een nieuw rechtspositiebesluit en andere uitvoeringsbesluiten.

REALISATIESTRUCTUUR

Om de drie sporen goed in balans te houden en daadwerkelijk realisaties tot stand te laten komen wordt voorgesteld te werken met een Stuurgroep, een ambtelijke Coördinatiewerkgroep en – zoals reeds aangegeven – een procesteamstructuur.



De **Stuurgroep** is het beleidsmatig instrument voor de opvolging van de vooruitgang van de werkzaamheden, maar ook het forum waar beleidsbeslissingen over het 'visualiseren', 'genereren' en 'prepareren' van de samenvoeging in eerste instantie kunnen en moeten worden voorbereid. Uiteraard blijven de respectievelijke organen nog steeds hun validerende rol spelen over hun eigen grondgebied. De gemeenteraadsvoorzitters, burgemeesters en andere leden van de colleges geven samen met de coördinatoren en de andere decretale graden, gestalte aan dit intern centraal en gezamenlijk overlegplatform.

De (sub-) **Procesteams** (PT) zullen het ambtelijke kader vormen waarbinnen de toekomstige realisatie van de processen tot stand komen. Bij de werkzaamheden van een procesteam wordt van beide colleges minstens één lid betrokken. Het secretariaat van een procesteam wordt ingevuld via de cel Kwaliteit en ICT van Aalter. Uiteraard spelen de operationele leden van beide gemeenten een hoofdrol bij de analyse van de productencatalogus en (sub)processen. Het bestaan van een PT en de tijd die nodig is voor de werkzaamheden hangt nauw samen met het aantal verschillen en/of de nood aan optimalisatie van de processen. Elk PT kan aan de Stuurgroep voorstellen formuleren van toekomstige werkwijzen.

Drie PT's zullen gedurende het gehele traject actief blijven en dus permanent bestaan. Het **PT Financiën**, het PT Personeel en het PT Communicatie. Het eerstgenoemde PT zal, onder aansturing van de FIBCO, instaan voor de analyse van de voorbereidingen van de zittingen van de respectievelijke organen zodat eventuele overlappende beslissingen, de samenvoeging eventueel bemoeilijkende keuzes of 'lopende zaken' overstijgende beslissingen tijdig kunnen worden gesignaleerd. Dit PT zal ook alle processen en reglementen van financiële aard bekijken en evalueren. Het **PT Personeel** doet hetzelfde maar dan eerder toegespitst op personeelsaangelegenheden. Het **PT Communicatie** richt zich, naast zijn basisopdrachten analoog aan de twee andere PT's, eerder op de realisatie van bovenstaande eerste twee sporen. Deze laatste twee procesteams worden getrokken door één van de secretarissen van beide organisaties.

Een ambtelijke **Coördinatiegroep** (de 'C-werkgroep') zal, onder aansturing van de SECCO, functioneren als agendacommissie en procesbewaker van de werkzaamheden van de procesteams. Hij beperkt zich tot het rapporteren over de voorbije periode, het vastleggen van de toekomstige werkzaamheden van de PT's en de discussie over knelpunten (voor/tegen en conclusie). Van de werkzaamheden van de C-werkgroep wordt een verslag gemaakt door de Aalterse cel Kwaliteit en ICT en systematisch bezorgd aan de leden van de Stuurgroep. De managementteams van beide gemeenten – inclusief de beleidspersonen en niet gehinderd door de misschien nog bestaande 'grenzen' tussen gemeente en OCMW – maken deel uit van de C-werkgroep.

Van de Stuurgroep kan worden verwacht dat die minstens maandelijks bijeen komt, van de C-werkgroep minstens tweewekelijks. De PT's komen samen in functie van het beoogde resultaat en noodzaak. De permanente PT's bij voorkeur wekelijks. Van belang is evenwel dat niet meer gedacht wordt vanuit Aalter of Knesselare, maar dat de nieuwe gemeente en de nieuwe organisatie zo snel als mogelijk als denkkader wordt gehanteerd. De fusieoperatie is immers voor beide organisaties een opportuniteit om zaken in vraag te stellen en verbeteringen te realiseren. De vergaderingen en bijeenkomsten verlopen daarom efficiënt: men is voorbereid en to the point. In elk geval wordt een nuttige cadans aangehouden, op vaste dagen, afwisselend in Aalter en in Knesselare.

CONCREET

- 23 mei – Principebeslissing door beide gemeenteraden
- 1 juni – Startmoment met en tussen beide gemeentesecretarissen in Aalter: bespreking ontwerp-immersienota.
- 7 juni – Startmoment met en tussen alle gemeentelijke decretale graden in Knesselare: bespreking ontwerp-immersienota.
- 9 juni – Start Fusiebegeleidingsteam – VAC Gent
- 15 juni – Start werkzaamheden Stuurgroep en Coördinatiegroep: afspraken over vergaderdata, -momenten en –plaatsen. Opstellen mijlpalen- en communicatieplan.
- 20 juni – Start werking (sub)procesteams

FASE 3 – DE LOPENDE ZAKEN

Vanaf de beslissing van beide gemeenteraden over het gezamenlijk voorstel tot samenvoeging, treedt de fase van de lopende zaken in werking. De structuren en principes van fase 2 worden aangehouden maar richten zich steeds meer op de zaken die moeten klaar zijn voor en op 1 januari 2019. De timing van de voorbereiding van concrete beleidsbeslissingen van de nieuwe organen, wordt gericht op 15 oktober 2018. Het veranderingstraject wordt op gang gebracht.

FASE 4 – DE NIEUWE GEMEENTE BESTAAT

Het eerste jaar van de nieuwe legislatuur zal samenvallen met het jaar nul van de nieuwe gemeente. Deze periode zal dus zich kenmerken van de implementatie van de veruitwendiging van het bestaan van de nieuwe gemeente en gemeentelijke organisatie, inclusief het veranderingstraject. Conform de desbetreffende decretale en wettelijke bepalingen zal worden gewerkt aan de omgevingsanalyse in voorbereiding van het meerjarenplan 2020 – 2025. Tegelijk zal het eerste budget prioritair worden aangepakt, evenals het tot stand komen van een nieuwe rechtspositieregeling.

Vierentachtig weken scheiden ons nog van de beoogde samenvoegdatum. Minder dan 400 werkdagen. Er is dus geen tijd te verliezen.