HET LOKAAL BESTUUR VAN DE TOEKOMST

ONZE VISIE OP FUSIES

BDO

1. HET LOKAAL BESTUUR VAN DE TOEKOMST

1.1. Het doel: een ambitieus beleid kunnen realiseren

Iedere beleidsmaker, ieder college van Burgemeester en Schepenen wil een verschil maken: met een ambitieus beleidsplan zetten ze lijnen uit voor de toekomst. Als overheidsniveau het dichtst bij de burger, kan het lokaal bestuur een grote impact realiseren op het geluk en welzijn van zijn inwoners.

Élk lokaal bestuur, klein of groot, fungeert als een cruciale schakel in het brede overheidslandschap en voert taken uit om het beleid van centrale overheden te realiseren (sociale dienstverlening, ruimtelijke ordening, burgerzaken…). Tegelijk investeert het in het onderhoud van eigen infrastructuur en patrimonium, steeds om een gezonde en duurzame leefomgeving te creëren voor burgers en bedrijven.

Van elk lokaal bestuur wordt dezelfde inspanning verwacht, al beschikken ze niet allemaal over dezelfde middelen. Een fusie biedt daarbij soelaas: BDO ziet het lokaal bestuur van de toekomst als duurzaam, slim, digitaal en voldoende groot om de uitdagingen van de toekomst het hoofd te kunnen bieden.

1.2. Duurzaamheid en levenskwaliteit

De uitdagingen waar lokale besturen voor staan zijn niet min: de juiste randvoorwaarden creëren voor economische actoren, de juiste keuzes maken in een omgevings-, mobiliteits- en woonbeleid, een bloeiend vrijetijds- en verenigingsleven stimuleren, de nodige stimuli creëren voor een gezond en welvarend leven waarbij alle inwoners gelijke kansen krijgen, …

De verwachtingen van burgers en van bedrijven zijn hoog: ze leven immers in een wereld waarin ze dankzij digitalisering en data in aanraking komen met (commerciële) diensten op maat en aan een ongeziene snelheid. Die verwachtingen trekken ze logischerwijs ook door bij overheidsdiensten.

Investeren in duurzame veranderingen is niet langer een keuze, maar is stilaan de enige manier om met de beschikbare middelen de ambitieuze doelstellingen te realiseren.

1.3. Slim en digitaal

Het lokaal bestuur van de toekomst wordt niet louter digitaal, maar gaat slim om met nieuwe technologieën om het menselijke aspect van de dienstverlening niet uit het oog te verliezen.

Real-time informatie is dankzij digitalisering in een vingerknip beschikbaar. Beschikken over de juiste data, biedt lokale besturen voordeel op verschillende niveaus:

- Bij de voorbereiding, opvolging en evaluatie van lokaal beleid;
- In de interactie met andere bestuursniveaus;
- In de interactie met burgers, bedrijven en andere actoren in de gemeente.

Slimme gemeenten zijn geconnecteerde gemeenten en niet enkel in de digitale betekenis van het woord: ze creëren meerwaarde door samen te werken. Slimme gemeenten zien de samenleving als een netwerk van actoren die elk een toegevoegde waarde bieden en samen de leef- en werkomgeving van de toekomst vormgeven. Data wordt met alle actoren uitgewisseld om op verschillende niveaus en in verschillende contexten in te zetten. Steeds met de nodige aandacht voor veiligheid en privacy.

In hun dienstverlening kiest het lokaal bestuur van de toekomst waar mogelijk voor automatisering en waar nodig voor een menselijke aanpak. Zo kunnen nieuwe technologieën (zoals Robotic Process Automation [RPA]) en gedigitaliseerde processen medewerkers ontlasten of vrijmaken om die mensen te ondersteunen die extra uitleg of een aanpak op maat nodig hebben.

1.4. Voldoende groot en financieel gezond

Schaalgrootte is belangrijk om de ambities te kunnen waarmaken. Onlangs pleitte de SERV er nog voor om dringend werk te maken van meer fusies. Vandaag zijn de verschillen tussen lokale besturen – en dus ook tussen burgers en bedrijven – bijzonder groot. Dat leidt tot ongelijke kansen: om de uitdagingen van de toekomst het hoofd te kunnen bieden, zijn sterke, financieel gezonde én bestuurskrachtige lokale besturen een onmisbare schakel.

Dankzij de financiële incentives die de Vlaamse Regering voorziet, wordt een fusie een hefboom om de financiële draagkracht van de gefuseerde gemeente sterk te verbeteren en ruimte te creëren voor investeringen en het realiseren van doelstellingen die burgers en bedrijven ten goede komen.

Gemeente

Schuldovername van €500 per inwoner

Schaalvoordeel

Betere verdeling gemeentefonds

Versterken en professionaliseren gemeentelijke organisatie

Kostenbesparing

Burgers

Betere kwaliteit en slimmere dienstverlening

Gebruik nieuwe technologieën

Meer faciliteiten in de eigen gemeente

Beste van beide werelden

Politiek

Meer slagkracht om ambitieus beleid te realiseren

Kans om efficiëntie van het beleid te verhogen

Bedrijven

Schaalvoordeel

Fiscaliteit

Aantrekkelijke regio/ werkgelegenheid

Investeerders

Schaalvoordeel

Potentieel

Duurzame innovatie

Economisch beleid

Middenveld

Kans om input te geven tijdens fusietraject

Potentieel groter ledenbestand

2. DE BDO-AANPAK

2.1. Drie stappen

BDO werkt in drie fases, die naargelang het traject herhaald kunnen worden. Immers, een transformatie naar het lokaal bestuur van de toekomst is niet iets wat in 1-2-3 gerealiseerd kan worden. Het kan een voordeel zijn om de verandering op te splitsen in kleinere, meer behapbare projecten die samenkomen in een groter programma.

Projecten kunnen dan deelfacetten omvatten die elk op hun manier de doelstelling van het groter programma volgen. Voorbeelden van mogelijke projecten zijn ‘de juridische fusie’, ‘digitaal loket’, … Of we nu op programma- of op projectniveau werken: BDO doorloopt telkens dezelfde drie fasen:

Ken je **doel**. Weten wat je wil bereiken is essentieel: wat is het hoger doel? Waarom digitaliseren? Waarom een fusie?
Welke meerwaarde wil je creëren?

Wat is de **impact**? Welke zijn de potentiële gevolgen? Welke kosten, welke baten? Welke kansen? Welke bedreigingen?
En wat zal de impact zijn op de organisatie en de dienstverlening?

Plan, voer uit, evalueer en stuur bij. Een programma plan je op langere termijn, projecten situeren zich op kortere termijn: lokale besturen moeten flexibel kunnen inspelen op omgevingsfactoren die wijzigen – en dus moet een projectaanpak dat ook kunnen.

Doorheen het hele traject schenkt BDO aandacht aan de communicatie naar alle stakeholders. Verschillende stakeholders hebben namelijk verschillende belangen, interesses of bezorgdheden in een fusietraject. Om een succesvol traject te realiseren is het belangrijk elk van hen op een passende manier aan te spreken, te betrekken en te informeren over het project en het verloop ervan. Op die manier verzekeren we ons van een voldoende groot draagvlak voor de veranderingen en waken we over de tevredenheid van elk van de stakeholdersgroepen.

2.2. Multidisciplinair

BDO is een internationale organisatie, met hoofdzetel in Vlaanderen en expertise in verschillende domeinen. Die multidisciplinariteit benutten we ten volle in elk project.

Dankzij een jarenlange ervaring in de publieke sector hebben we contacten om plaatsbezoeken te organiseren bij besturen die eerder al een soortgelijk proces hebben doorlopen en waarvan we kunnen leren. Waarom hebben ze bepaalde keuzes gemaakt? Hoe evalueren ze dit? Welke lessen kunnen we leren? We kijken daarvoor niet enkel naar de lokale besturen in Vlaanderen, maar ook naar onze collega’s in Denemarken en Nederland – landen die Vlaanderen zijn voorgegaan op vlak van fusies van lokale besturen, zijn beschikbaar voor input met raad en daad.

Bij fusies komen uitdagingen op vlak van huisvesting, veiligheid, IT, financiën, organisatieontwikkeling, … allemaal om de hoek kijken: voor elk van deze uitdagingen heeft BDO experten in huis die zowel in de publieke als in de private sector helpen de transitie te maken naar duurzaamheid en slimme digitalisering.

Een fusie in de praktijk…

Stap 1: het doel in kaart krijgen

We starten het traject met een voorstudie door in gesprek te treden met de sleutelfiguren (mandatarissen, medewerkers, inwoners en middenveldorganisaties) van de organisaties om zo een grondig beeld te verkrijgen van de huidige situatie, de visie op een fusie en de meerwaarde ervan alsook van eerder ondernomen veranderingstrajecten en de 'sense of urgency'. Daarna formuleren we in een nota enkele voorstellen om verder richting te geven aan het traject, en bepalen we de prioriteiten en volgende stappen in overleg met de sleutelfiguren.

Stap 2: de concrete impact in kaart brengen

We inventariseren de **financiële situatie** van de besturen om het financieel model en de financiële organisatie van de fusie verder vorm te geven. We bekijken de schuldgraad, we berekenen wat de financiële meerwaarde van de fusie is, maar brengen ook de kosten van het fusieproces in kaart – we koppelen dit aan de beleidsmaatregelen die de lokale besturen in hun bestuursakkoord hebben opgenomen.

We brengen tegelijk zowel de **huidige als toekomstige processen** in kaart, inventariseren de bestaande dienstverleningen van elke organisatie, hoe deze georganiseerd worden en hoe complementair ze al zijn met elkaar. Op basis van deze analyse ontwerpen we een nieuw dienstverleningsconcept dat rekening houdt met de bestaande sterktes in de organisaties, hun ambities op vlak van dienstverlening en de huisvestigingsmogelijkheden.

We duiken dieper in de huidige **organisatiestructuur** om zicht te krijgen op de sterke punten in de werking van de organisaties, alsook op het aanwezige verbeterpotentieel. Onze HR-adviseurs definiëren de huidige culturen en het transformatietraject naar de gewenste cultuur in de nieuwe organisatie. Uit deze analyse vloeit een nieuw organisatiemodel voort dat de doelstelling van de fusie onderstreept en faciliteert. Een gemeenschappelijke missie en visie vat de bestaansreden van de nieuwe organisatie in enkele zinnen samen. Het doel ervan is om teams en medewerkers te enthousiasmeren, en de verschillende niveaus met elkaar te verbinden tot één geheel.

In die missie en visie van de nieuwe organisatie is ook het ambitieniveau op vlak van **digitalisering** opgenomen. We maken een beoordeling van de huidige, beschikbare IT-infrastructuur en bekijken welke investeringen (op welke termijn) nodig zijn om de digitalisering op de meest optimale manier te laten verlopen. We brengen de IT- en dataveiligheidsrisico's in kaart en zetten een strategie op hoe het gefuseerde lokaal bestuur stap voor stap kan uitgroeien tot een slim en digitaal lokaal bestuur.

Stap 3: Realisatie

In de derde en laatste fase geven we de geïntegreerde organisatie verder vorm. Dat doen we bij voorkeur in co-creatie met de verschillende belanghebbenden: eerst enkel intern, nadien - en waar zinvol - ook met externe. Concreet organiseren we bijvoorbeeld werktafels waarop medewerkers, belanghebbenden, burgers, verenigingen uitgenodigd worden om concreet te participeren rond de organisatie van de loketwerking.

Na het realiseren van iedere stap, koppelen we terug over de resultaten, evalueren we het verloop van het proces en sturen we waar nodig bij voor een volgende stap.

FUSIESTRATEGIE

Visie van de politiek
Capteren van het ambitieniveau en de meerwaarde die de betrokken colleges willen realiseren.

Stakeholdersbevraging
Bevraging van sleutelfiguren, inwoners, middenveld om zicht te krijgen op hun verwachtingen, bezorgdheden, ambities, aandachtspunten.

Ook specifiek aandacht voor de huidige organisaties en de medewerkers van de betrokken besturen.

Sense of urgency
'Sense of urgency' in kaart brengen, alsook wat nodig is om het draagvlak voor het veranderingstraject te behouden en/of te vergroten.

Strategienota
We brengen het doel, de meerwaarde en de aandachtspunten in kaart en stellen een high level plan van aanpak voor. Zo weten alle betrokkenen wat het doel en de ambitie van het project is en kan een 'engagementsverklaring' tussen de betrokken besturen getekend worden.

IMPACTANALYSE

1. Financiële kosten en baten

2. Huidige en toekomstige processen

3. Organisatiestructuur

4. Digitalisering en ICT

REALISATIE

Implementeren van fusietraject
Het implementatietraject kan vaak opgesplitst worden in meerdere sporen:

1. Juridisch-administratief (i.e. alle juridisch-administratieve formaliteiten die nodig zijn om een fusie effectief door te voeren)
2. Procesmatig (i.e. alle wijzigingen aan processen die nodig zijn om in een eengemaakte organisatie de dienstverlening vlot te laten verlopen - we maken van de gelegenheid gebruik om maximaal te vereenvoudigen waar dat mogelijk is)
3. Digitalisering en IT (i.e. implementatie van systemen die nodig zijn om bepaalde processen te digitaliseren, inclusief de integratie met bestaande systemen)

De veranderingen worden maximaal in co-creatie met de betrokken stakeholders gerealiseerd zodat de verandering ook een verbetering inhoudt.

Voor elk van de stappen is een stappenplan opgemaakt, waarover systematisch gerapporteerd wordt zodat de voortgang duidelijk is en bijgestuurd kan worden waar nodig.

Communicatie en draagvlakcreatie advh website, infomomenten, fusiekrant, dialoogmomenten, ...

3. INSPIRATIE

De klik-bel-loket-thuis strategie

Of je nu een attest aanvraagt, een uitlening in de bibliotheek wil verlengen of een bouwaanvraag doorloopt: we ondervinden allemaal de voordelen van gedigitaliseerde processen. Toch moeten we nog te vaak onze gegevens zelf aanleveren, terwijl ze wel centraal beschikbaar zijn.

De dienstverlening van het lokaal bestuur van de toekomst is optimaal afgestemd op de klant: digitaal als dat het gemakkelijkst is, met persoonlijke ondersteuning voor wie dat nodig heeft. En dat op het juiste moment van de dag, met correcte gegevens en zo weinig mogelijk moeite. Dat geldt zowel voor burgers, bedrijven als andere actoren.

De gemeente biedt haar diensten aan via de 'Klik, Bel, Loket, Thuis'-strategie:

- Klik: maximale dienstverlening via de website
- Bel: aanbod van bepaalde diensten via telefoon
- Loket: enkel voor diensten die niet digitaal kunnen. Dit kan ook op afspraak.
- Thuis: uitsluitend voor mensen die niet voldoende mobiel of digitaal geletterd zijn

Als het even kan, maakt de gemeente achterliggend ook gebruik van het burgerprofiel, waardoor beschikbare informatie niet nog eens door de burger zelf moet worden aangeleverd. Voor authentificatie wordt gebruik gemaakt van de beschikbare tools (itsme, federaal token, …) zodat gegevens van burgers in alle veiligheid kunnen worden uitgewisseld.

De troeven zijn duidelijk:

- Klant- en vraaggerichte dienstverlening waar een duidelijke structuur centraal staat;
- Een dienstverlening die toegankelijk, respectvol, proactief en inclusief is met aandacht voor kwetsbare doelgroepen, generatiemix en culturele diversiteit;
- Bijstand vanaf de eerste interactie;
- Afgestemd op de tijdsbesteding van de burger dankzij werken op afspraak;
- Aligneren van de openingsuren zodat de verschillende diensten op elkaar zijn afgestemd en het duidelijk is voor de burger wanneer de gemeente bereikbaar is;
- Een snelbalie om de burger verder te helpen voor snelle diensten waarvoor toch een verplaatsing nodig is;
- De burger krijgt een dienst op maat, waarbij rekening gehouden wordt met reeds beschikbare informatie;
- Het bestuur toont zich als efficiënt en bijzonder effectief.

Interesse?

Neem dan contact op met onze sectorexperten:

BERT GIJSELS
Partner
BDO Public Sector

E-mail: bert.gijsels@bdo.be
Tel.: +32 (0)475 51 78 93

JAN VAN LINDT
Senior Manager
BDO Public Sector

E-mail: jan.vanlindt@bdo.be
Tel.: +32 (0)478 78 27 05

KOEN DEFAUW
Senior Advisor
BDO Public Sector

E-mail: koen.defauw@bdo.be
Tel.: +32 (0)478 86 50 11

INGRID EVERS
Partner
BDO Digital

E-mail: ingrid.evers@bdo.be
Tel.: +32 (0)495 59 28 77

▶ Follow us

▶ www.bdo.be

BDO Advisory BV/SRL, a company under Belgian law in the form of a cooperative company with limited liability, is a member of BDO International Limited, a UK company limited by guarantee, and forms part of the international BDO network of independent member firms. BDO is the brand name for the BDO network and for each of the BDO Member Firms.