

GEMEENTERAAD BESLUIT

Zitting van 25 april 2023

Transversaal/Juristen

Goedgekeurd

6	2023_GR_00090	Gemeentefusie Hasselt/Kortesse - Principiële beslissing tot samenvoeging van de stad Hasselt en de gemeente Kortesse - Goedkeuren
---	---------------	---

Aanwezig:

de heer Guido Fissette, voorzitter; de heer Steven Vandeput, burgemeester; de heer Marc Schepers, schepen; mevrouw Dymfna Meynen, schepen; de heer Habib El Ouakili, schepen; mevrouw Laurence Libert, schepen; de heer Rik Dehollogne, schepen; mevrouw Nele Kelchtermans, schepen; de heer Frank Dewael, schepen; mevrouw Derya Erdogan, schepen; de heer Michel Froidmont, gemeenteraadslid; mevrouw Karolien Mondelaers, gemeenteraadslid; de heer Tom Vandeput, gemeenteraadslid; de heer Kevin Schouterden, gemeenteraadslid; de heer Pieter Cuppens, gemeenteraadslid; mevrouw Joske Dexters, gemeenteraadslid; de heer Bert Lambrechts, gemeenteraadslid; de heer Gerald Corthouts, gemeenteraadslid; de heer Frank Troosters, gemeenteraadslid; de heer Joost Venken, gemeenteraadslid; de heer Kim De Witte, gemeenteraadslid; de heer Stefan Hendrickx, gemeenteraadslid; mevrouw Anne Caelen, gemeenteraadslid; mevrouw Inge Hendrikx, gemeenteraadslid; de heer Tom Cox, gemeenteraadslid; de heer Raf Martens, gemeenteraadslid; de heer Bart Moors, gemeenteraadslid; de heer Koen Ooms, gemeenteraadslid; de heer Dietrich Vandereyken, gemeenteraadslid; de heer Carlo Gysens, gemeenteraadslid; mevrouw Maryam Jamshid, gemeenteraadslid; de heer Philip De Hollogne, gemeenteraadslid; de heer Hubert Lenssen, gemeenteraadslid; de heer Dirk Sweron, gemeenteraadslid; de heer Marc Roppe, gemeenteraadslid; de heer Peter Briers, gemeenteraadslid; de heer Sameer Srivastva, gemeenteraadslid; de heer Dirk Thoelen, gemeenteraadslid; de heer Mark Leppens, gemeenteraadslid; de heer Koen Deconinck, algemeen directeur

Afwezig:

mevrouw Brigitte Smets, gemeenteraadslid; mevrouw Silvie Nickmans, gemeenteraadslid; de heer Joost Laureys, adjunct-algemeendirecteur; de heer Peter Vanaken, adjunct-algemeendirecteur

Stemming op het besluit

Goedgekeurd door de gemeenteraad met

- 33 stem(men) voor: Peter Briers; Anne Caelen; Gerald Corthouts; Tom Cox; Pieter Cuppens; Philip De Hollogne; Rik Dehollogne; Frank Dewael; Joske Dexters; Habib El Ouakili; Derya Erdogan; Guido Fissette; Carlo Gysens; Stefan Hendrickx; Inge Hendrikx; Maryam Jamshid; Nele Kelchtermans; Bert Lambrechts; Hubert Lenssen; Mark Leppens; Laurence Libert; Raf Martens; Dymfna Meynen; Karolien Mondelaers; Bart Moors; Marc Roppe; Marc Schepers; Kevin Schouterden; Dirk Sweron; Dirk Thoelen; Steven Vandeput; Tom Vandeput; Joost Venken
- 4 onthouding(en): Kim De Witte; Koen Ooms; Sameer Srivastva; Frank Troosters
- 2 stem(men) blanco: Michel Froidmont; Dietrich Vandereyken



Beschrijving

Aanleiding en context

De Vlaamse Regering wil schaalvergroting ondersteunen om sterke en bestuurskrachtige lokale besturen te creëren. Dit gebeurt onder andere door samenvoelingen van gemeenten te stimuleren en te ondersteunen. De Vlaamse Regering neemt verschillende maatregelen, namelijk een tijdelijke verhoging van het aantal uitvoerende politieke mandatarissen, een schuldovername, een garantieregeling voor verschillende fondsen, een optimalisatie van het decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur en een ondersteunende opdracht voor de provinciegouverneurs.

Lokale besturen kiezen vrijwillig of en met wie ze fuseren.

De gemeenteraad van Hasselt gaf bij beslissing van 24 januari 2023 een mandaat aan het college van burgemeester en schepenen om voorbereidende gesprekken op te starten met de collega's van Kortesseem, gericht op een eventuele fusie van minstens stad Hasselt en gemeente Kortesseem. Daarnaast gaf de gemeenteraad de opdracht om aan de hand van een nota perspectief te schetsen over de mogelijke fusie van gemeenten aan de hand van volgende onderzoeksvraag: *"Stelt het samenvoegen van middelen de stad Hasselt, de gemeente Kortesseem en eventueel andere gemeenten, de fusiegemeente in staat om hun taakstelling in de toekomst beter te kunnen uitoefenen?"*

- *Op welke manier kan een fusie zorgen voor betere dienstverlening?*
- *Hoe kunnen een toekomstgericht beleid en dito investeringen eruit zien?*
- *Hoe kan een fusie zorgen voor een sterkere interne organisatie?"*

De gemeenteraad van Kortesseem besliste reeds op 15 december 2022 dat zij een onderzoek wenste op te starten om een vrijwillige samenvoeging met de stad Hasselt te onderzoeken.

Naar aanleiding van deze beslissingen werden volgende gemeenten in kennis gesteld van het voornemen van stad Hasselt en gemeente Kortesseem om de gesprekken omtrent een fusie aan te gaan en eventuele interesse om hieraan deel te nemen kenbaar te maken voor einde februari 2023: Alken, Diepenbeek, Genk, Heusden-Zolder, Herk-de-Stad, Lummen, Zonhoven, Wellen en Nieuwerkerken. De gemeenten Diepenbeek, Genk, Heusden-Zolder, Herk-de-Stad, Lummen, Zonhoven, Wellen en Nieuwerkerken lieten schriftelijk of mondeling weten deze legislatuur geen interesse te hebben in een vrijwillige samenvoeging.

De gemeente Alken reageerde wel positief op deze oproep, maar stelde als voorwaarde om meteen te starten met districtvorming. Gelet op het korte tijdsbestek, de onzekerheid over de grens van 100.000 inwoners en het gebrek aan interesse van andere gemeenten kon deze voorwaarde niet vervuld worden. Gelet op voorgaande is enkel de gemeente Kortesseem een mogelijke en reële fusiepartner voor de stad Hasselt. Om die reden startten stad Hasselt en gemeente Kortesseem einde januari 2023 een onderzoek naar de haalbaarheid en wenselijkheid van een mogelijke vrijwillige samenvoeging.

Argumentatie

Het onderzoek naar de haalbaarheid en wenselijkheid van een mogelijke vrijwillige samenvoeging tussen stad Hasselt en gemeente Kortesseem werd uitgevoerd tussen eind januari en maart 2023.

Tijdens het onderzoek werd de huidige situatie van de twee fusiegemeenten op het vlak van omgevingsfactoren en dienstverlening in kaart gebracht. Daarnaast werd ook een bestuurskrachtanalyse voor de twee gemeenten uitgevoerd en werd onderzocht of een samenvoeging de gezamenlijke bestuurskracht kan verhogen. In de bestuurskrachtanalyse werd onderzocht in welke mate beide lokale besturen over voldoende middelen of capaciteiten beschikken om hun opdracht te vervullen. De ambtelijke, operationele, strategische en financiële capaciteiten van Hasselt en

Kortessesem werden onderzocht. Het uiteindelijke doel was een antwoord bieden op volgende drie vragen:

- Hoe kan een fusie zorgen voor een betere dienstverlening?
- Hoe kan een fusie bijdragen tot een ambitieuzer toekomstgericht beleid?
- Hoe kan een fusie leiden tot een sterkere interne organisatie?

In de eerste plaats vonden ontmoetingen plaats tussen de colleges van burgemeester en schepenen en de managementteams van beide gemeenten. De kwantitatieve gegevens werden verzameld via gekende bronnen – zoals provincies.incijfers.be en de Stadsmonitor – evenals via bevestigingen van de MAT-leden en hun diensten. De financiële gegevens werden aangeleverd door de financiële directeurs van Hasselt en Kortessesem en hun teams, in nauw overleg. Daarnaast werden er kwalitatieve gegevens samengebracht tijdens gesprekken met de algemeen directeurs en tijdens workshops met de belangrijkste ambtelijke en politieke stakeholders in beide gemeenten: MAT-leden, burgemeesters en schepenen, en fractieleiders.

Zowel de inwoners als het personeel van Hasselt en Kortessesem werden op geregelde tijdstippen en via diverse kanalen geïnformeerd over het lopende onderzoek. Daarnaast werd op 23 maart 2023 een eerste burgerbevestiging gelanceerd naar de inwoners van beide gemeenten. Daarin werd er gepeild naar de kansen die zij zien, de bezorgdheden die zij hebben, de ideeën die zij zien voor een toekomstig beleid na fusie, de mogelijkheden die zij zien om de eigenheid van de bestaande en nieuwe deelgemeenten en wijken te behouden of te versterken... De resultaten van deze burgerbevestiging zullen op de commissie van 17 april 2023 worden voorgesteld aan de gemeenteraad van Hasselt om vervolgens als bijlage bij het fusiedossier gevoegd te worden.

Het onderzoek werd gevoerd vanuit een projectteam, dat ambtelijk werd samengesteld, en opgevolgd door een stuurgroep, waarin de burgemeesters en algemeen directeurs van beide gemeenten zetelden.

De conclusie van het onderzoek klinkt als volgt:

Meerwaarde van een fusie tussen Kortessesem en Hasselt

Onze maatschappij evolueert almaar sneller. Digitalisering neemt toe. Klantenverwachtingen evolueren. En, het lokale niveau wordt steeds belangrijker, hetgeen nog duidelijker werd tijdens de recente crisissen. Daarnaast delegeren hogere overheden alsmaar meer taken en verantwoordelijkheden naar het lokale niveau. De middelen daarvoor volgen niet altijd in dezelfde mate en dat zet druk op de bestuurskracht, meer bepaald op de verhouding tussen de taakstelling en de beschikbare middelen. Daarom onderzochten we de mogelijkheid om een nieuwe fusiegemeente te vormen.

In wat volgt, bekijken we de meerwaarde van een fusie tussen Kortessesem en Hasselt. Daarbij staan drie vragen centraal:

- *Kan de fusie een meerwaarde bieden door te zorgen voor betere dienstverlening?*
- *Kan de fusie bijdragen tot een sterkere interne organisatie?*
- *Hoe kan de fusie toekomstgerichte ambities en een toekomstgericht beleid versterken?*

Meerwaarde voor de burger

*De samenvoeging van Kortessesem en Hasselt kan de **kwaliteit van de dienstverlening** op een aantal vlakken **verder versterken**.*

*De grotere ambtelijke organisatie kan zorgen voor **meer continuïteit** in dienstverlening. Het kan ook zorgen voor meer slagkracht en een hogere realisatiegraad van beleidsprojecten. Dankzij de grotere ambtelijke organisatie en de bijkomende specialisatiemogelijkheden, kunnen we ook een **meer gespecialiseerde dienstverlening** aanbieden. De capaciteit op het vlak van actief subsidie management zal ook vergroten, waardoor de burger 'meer waar voor zijn geld' kan krijgen. Het meer diverse grondgebied zal bovendien een **meer divers***

Gemeentefusie Hasselt/Kortessesem - Principiële beslissing tot samenvoeging van de stad Hasselt en de gemeente Kortessesem
gemeenteraad - 25 april 2023

aanbod van dienstverlening met zich kunnen meebrengen (bijvoorbeeld op vlak van landbouw).

De samenvoeging van Kortesseem en Hasselt leidt er ook toe dat we **over de evolutie van de huidige organisatiemodellen willen nadenken**. Kortesseem is bijvoorbeeld door haar kleinschaligheid gewend om op een andere manier klantgericht te werken dan Hasselt. In Kortesseem kan één medewerker bijvoorbeeld een klant verder helpen voor meerdere producten. De fusie vormt een opportuniteit om de huidige werking en organisatie naar elkaar toe te laten groeien en verder te laten evolueren. Onze medewerkers en organisatieculturen spelen hierbij zeker een belangrijke rol waarmee we rekening houden.

De fusie vormt dus een uniek **momentum** om stil te staan bij de huidige dienstverlening, de verwachtingen van onze klanten én het verankeren van gebiedsgericht werken.

De fusie zal ons eveneens stimuleren om verder **na te denken** over de **digitale ontsluiting** van bepaalde producten en diensten, uiteraard met steeds voldoende oog voor digitale inclusie.

Schaalvergroting betekent ook schaalvoordelen, zowel economisch als maatschappelijk. Bijvoorbeeld in projecten zoals 'lokaal aankopen' zullen we meer impact kunnen realiseren en een **aantrekkelijk aanbod** kunnen doen naar **lokale ondernemers** in Hasselt en Kortesseem.

Tot slot zien we ook veel mogelijkheden voor de uitbreiding van het toeristische aanbod, waarbij we de nieuwe stad als toeristische trekpleister op de kaart zetten. Ook voor de eigen inwoners is dat een **meerwaarde op het vlak van recreatie en beleving**.

Kortom, met de fusie streven we naar een betere en kwaliteitsvollere dienstverlening voor elke inwoner, vereniging, ondernemer of bezoeker.

Meerwaarde voor de interne organisatie

Door de samenvoeging van Kortesseem en Hasselt ontstaat er een **grotere ambtelijke organisatie**. Dat heeft een aantal **voordelen**.

Een grotere organisatie biedt **meer groeimogelijkheden**, meer ruimte voor **bijkomende expertise en deskundigheid**, meer perspectieven voor **interne mobiliteit** en meer mogelijkheden tot **specialisatie**. Dit laatste is belangrijk aangezien het in sommige domeinen voor generalisten almaar moeilijker wordt om op de hoogte te blijven van bijvoorbeeld veranderende en steeds complexere regelgeving. Een fusie kan hier een antwoord op bieden.

Doordat de organisatie groter wordt, kan de nieuwe fusie-organisatie ook aan **invloed winnen in de regio** en wordt ze interessanter voor sollicitanten die op zoek zijn naar een job met maatschappelijke relevantie. Door de samenvoeging kunnen we bepaalde **vacatures** mogelijks wat **gemakkelijker invullen**. Denk maar aan knelpuntberoepen zoals ICT medewerkers, maatschappelijk werkers en omgevingsambtenaren. De nieuwe stad zal zeker een **interessante werkgever** zijn met een grotere wervingskracht voor talentvol personeel.

De samenvoeging zal ook leiden tot **minder eenmansdiensten**, waardoor diensten minder kwetsbaar worden en we de continuïteit van de dienstverlening beter kunnen garanderen. Tegelijk kunnen we de vruchten plukken van de huidige eenmansdiensten en combinatie-functies. Immers, deze collega's bundelen vaak kennis en ervaring over meerdere beleidsdomeinen en/of regelgeving. In een organisatie met veel experts dragen multidisciplinaire kennis en ervaring bij tot betere transversale samenwerking. Uiteraard houden we daarbij rekening dat er een goede match tussen medewerker en zijn toekomstige functie komt.

Door het verdwijnen van eenmansdiensten zal de druk op de medewerkers meer behapbaar worden, zeker bij (lange) afwezigheden. Dat zal een positieve weerslag hebben op de **mentale veerkracht** van de individuele medewerker. De angst om fouten te maken – doordat eenmansdiensten veel complexe materie onder de knie moeten hebben – zal verminderen, omdat medewerkers kunnen steunen op

overkoepelende transversale specialisten-teams van bijvoorbeeld juristen, communicatiespecialisten, ICT'ers en experts in organisatiebeheersing en strategische ontwikkeling.

De samenvoeging van teams en de schaalvergroting op het vlak van dienstverlening – zowel intern als extern – zal ons ook aanzetten om met een **kritische en frisse blik** naar de huidige processen, structuren, organogrammen en besluitvorming te kijken. De fusie biedt daarmee een unieke kans om te **leren van elkaar**, zaken bij te sturen en te innoveren. Door de processen van onze beide besturen naast elkaar te leggen, kan de fusiegemeente profiteren van de beste praktijken. Dit kan zich zowel vertalen in **meer effectiviteit**, een **betere klantgerichtheid** of een **grotere efficiëntie**.

Door de fusie ontstaan ook **schaalvoordelen** bij de **aankoop van materialen en toepassingen** (zoals ICT-materiaal) én bij bepaalde processen die vandaag al in een van onze organisaties aanwezig zijn. We denken daarbij onder meer aan de robotisering van facturen of structuren zoals Digibank Hasselt rond digitale inclusie. Er zijn dus mogelijkheden om op te schalen in het grotere geheel.

Een grotere ambtelijke organisatie brengt natuurlijk ook een aantal **aandachtspunten** met zich mee. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk dat medewerkers zich kunnen blijven identificeren met de organisatie en zich betrokken voelen. Ook de bereikbaarheid van de werkplek is een belangrijk aandachtspunt. Plaats onafhankelijk werken (zoals bijvoorbeeld telewerken) is hierbij een troef.

De samenvoeging van twee organisaties met elk hun eigen organisatiecultuur is een hele uitdaging. Elkaar leren kennen, **respect tonen voor elkaars identiteit** en inzichten verwerven in intermenselijke contacten kan heel verrijkend zijn. Deze inzichten en goede praktijken kunnen de basis vormen voor een interessant groeitraject.

Meerwaarde voor toekomstgerichte ambities en beleid

Dankzij de fusie krijgen we een financiële injectie in de nieuwe organisatie. Enerzijds door schuldafbouw, anderzijds doordat we als stad met meer inwoners ook jaarlijks meer middelen zullen ontvangen uit het gemeentefonds. Deze zal de nieuwe fusiegemeente meer **financiële ruimte** bieden om een toekomstgericht ambitieus beleid te voeren.

Daarnaast zou de fusiegemeente **meer subsidies** kunnen binnenhalen. Dankzij de eigenheid van onze gemeenten bestaat de kans dat we kunnen aansluiten bij subsidie-oproepen waarop we apart niet kunnen intekenen. De grootte van Hasselt geeft Kortessems de toegang tot subsidies bestemd voor grotere gemeenten, het landelijke karakter van Kortessems stelt Hasselt beter in staat in te tekenen op subsidies voor onder meer plattelandsontwikkeling, streekproducten en landbouw. Een groter geheel in combinatie met de extra tijdelijke schepen(en) maakt dat de verschillende beleidsdomeinen over meerdere schepen verdeeld kunnen worden. Dit biedt de mogelijkheid tot **focus en specialisatie** op specifieke domeinen en bijgevolg een sterker beleid.

Doordat binnen de groter wordende diensten taken anders georganiseerd kunnen worden, komt er ook meer capaciteit en ruimte vrij om in te zetten op **strategische werking** en langetermijnvisie. Ook zal de fusie er voor zorgen dat er meer mogelijkheden zijn om strategisch en operationeel werk van elkaar te scheiden. Het beleid van de fusiegemeente kan ook **completer** worden. Zo kan het landelijke karakter van Kortessems en hun expertise op dat vlak ervoor zorgen dat ook in Hasselt het beleidsdomein landbouw meer onder de aandacht komt. Het toeristische beleid van de nieuwe fusiestad kan meer zijn dan de samenvoeging van het toeristische aanbod van Hasselt en Kortessems. Dankzij de veelheid aan uiteenlopende toeristische locaties zoals musea, cultuurhuizen, kastelen, wijndomeinen, recreatiegebieden en shopping- en belevingsactiviteiten kan de

nieuwe centrumstad zich herpositioneren en zich op een andere manier in de kijker brengen. Zowel binnen de regio als ver daarbuiten.

*De uitgesproken **centrumfunctie** van Hasselt als onderwijsstad zal na de fusie nog sterker worden met het complementaire aanbod van het onderwijs in Kortesseem (bijv. BuSO De Dageraad) erbij. De toetreding van de onderwijsinstellingen van Kortesseem tot het 'Lokaal Overlegplatform Gelijke Onderwijskansen' is een meerwaarde voor het flankerende onderwijsbeleid dat Hasselt al voert en de acties die we kunnen opzetten voor leerlingen en studenten. De uitbreiding van het grondgebied maakt dat een toekomstig beleid nog meer dan vandaag rekening moet houden met **nabijheid van dienstverlening en de eigenheid van wijken**. Een klantgerichte aanpak en werken op maat kan daardoor een nog prominenter invloed hebben op beleidskeuzes.*

*Als fusiegemeente kunnen we dankzij schaalvergroting onze **positie als centrumstad én provinciehoofdstad versterken**. Onze beide besturen zijn ervan overtuigd dat grotere centrumsteden krachtigere steden zijn die uitdagingen beter het hoofd kunnen bieden en beter kunnen inspelen op maatschappelijke evoluties en tendensen. We krijgen bovendien **meer slagkracht** om te participeren en te wegen binnen het Vlaams netwerk van lokale besturen en de Vlaamse overheid. Tot slot zal de fusie ervoor kunnen zorgen dat we **meer kunnen inzetten op grote, maatschappelijke thema's** waar er met de huidige capaciteit niet altijd voldoende ruimte is. Als grotere fusiegemeente zullen we de transitie naar een klimaat neutrale omgeving gemakkelijker kunnen realiseren binnen een groter geheel (in termen van subsidies, slagkracht, enzovoort). We kunnen de maatschappelijke lasten opgelegd door hogere beleidsniveaus dragen met het grotere geheel. Denk bijvoorbeeld aan quota en streefcijfers voor ontharding, sociale woningen, luchtkwaliteit en CO2-reductie.*

De stad Hasselt en de gemeente Kortesseem zijn op basis van de uitkomst van het onderzoek overtuigd dat een vrijwillige samenvoeging een meerwaarde kan betekenen voor beide gemeenten. Beide besturen willen het fusietraject dan ook verderzetten en keuren om die reden de principiële beslissing tot vrijwillige samenvoeging van hun gemeenten goed.

De principiële beslissing wordt heden ter goedkeuring voorgelegd aan de gemeenteraad van stad Hasselt en zal op 28 april 2023 eveneens worden voorgelegd aan de gemeenteraad van Kortesseem. Huidige beslissing kan dan ook pas uitwerking hebben nadat de gemeenteraad van Kortesseem zijn principiële goedkeuring aan de vrijwillige samenvoeging geeft.

Daarnaast wensen de stad Hasselt en de gemeente Kortesseem over te gaan tot het aanstellen van een transitie-manager, zoals voorzien in artikel 345/1 van het Decreet Lokaal Bestuur, die de samenvoegingsoperatie op ambtelijk niveau zal begeleiden. De gemeenteraad geeft haar goedkeuring voor het opstarten van de procedure tot aanstelling van een transitie-manager.

Ten slotte bereiken de stad Hasselt en de gemeente Kortesseem overeenstemming over de aanwijzing van de algemeen directeur-coördinator en de financieel directeur-coördinator. In onderling overleg werd besloten dat de algemeen directeur en de financieel directeur van de stad Hasselt deze rol krijgen toegekend. Conform artikel 346 van het Decreet Lokaal Bestuur worden zij hierin bijgestaan door de algemeen directeur en de financieel directeur van de gemeente Kortesseem.

Juridische grond

De artikelen 345, 345/1 en 346 van het decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur.

Regelgeving: Bevoegdheid

De gemeenteraad is bevoegd op basis van artikel 40-41 van het decreet lokaal bestuur

Besluit

Artikel 1

De gemeenteraad geeft zijn principiële goedkeuring aan een vrijwillige samenvoeging van de stad Hasselt met de gemeente Kortesseem.

Artikel 2

De beoogde samenvoegingsdatum is 1 januari 2025.

Artikel 3

De voorgenomen samenvoeging wordt verder onderzocht met het oog op een eventuele goedkeuring van het gezamenlijke voorstel tot samenvoeging door de gemeenteraad en indiening van dit voorstel bij de Vlaamse Regering uiterlijk op 31 december 2023. Hierbij wordt extra aandacht gegeven aan de financiële impact van het fusietraject op de werking van de twee fusiegemeenten vandaag en op de nieuwe fusiegemeente in de toekomst. Er worden concrete en brede participatiemomenten voor de inwoners georganiseerd om het draagvlak van de eventuele fusie bijkomend te vergroten en de opportuniteiten en bedreigingen geformuleerd door de inwoners weg te werken dan wel te capteren.

Artikel 4

De gemeenteraad geeft zijn goedkeuring aan de oprichting van een transversale projectstructuur waarbinnen het college van burgemeester en schepenen alsook het managementteam in co-creatie het gezamenlijk voorstel tot samenvoeging vormgeven en goedkeuren. Hierbinnen zullen de verschillende CBS-leden en de leden van het managementteam input en nieuwe voorstellen kunnen formuleren die finaal, in een gezamenlijk voorstel, aan de gemeenteraad moeten voorgelegd worden.

Artikel 5

De gemeenteraad beslist om de procedure voor de aanstelling van een transitimanager op te starten.

Artikel 6

De algemeen directeur van stad Hasselt, de heer Koen Deconinck, wordt aangeduid als de algemeen directeur-coördinator. De algemeen directeur van Kortesseem, mevrouw Caroline Penders, ondersteunt hem.

Artikel 7

De financieel directeur van stad Hasselt, de heer Rudi Roosen, wordt aangeduid als de financieel directeur-coördinator. De financieel directeur van Kortesseem, mevrouw Veerle Roelands, ondersteunt hem.

Artikel 8

De Vlaamse Regering wordt in kennis gesteld van deze principiële beslissing tot samenvoeging. Dit besluit heeft pas uitwerking wanneer de gemeenteraad van Kortesseem ook zijn principiële goedkeuring aan de samenvoegingsoperatie geeft.

Bijlagen

1. 20230412_Perspectiefnota_fusieHASKORT.pdf
2. 20230412_Burgerbevraging Fusie Hasselt Kortesseem.pdf

Gekoppelde besluiten

- 2023_GR_00018 - Gemeentefusie Hasselt/Kortesseem - Voorbereiding van een eventuele fusie en de betrokkenheid van de burgers - Goedkeuren

Aldus beslist in bovenvermelde zitting,

Gemeentefusie Hasselt/Kortesseem - Principiële beslissing tot samenvoeging van de stad Hasselt en de gemeente Kortesseem
gemeenteraad - 25 april 2023

Namens de gemeenteraad

voorzitter
Guido Fissette

algemeen directeur
Koen Deconinck

Perspectiefnota

Motivatie voor een principiële beslissing over een fusie tussen Hasselt en Kortesseem



INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE	1
INLEIDING	4
Plan van aanpak perspectiefnota	5
Projectstructuur	5
Workshops	6
Change versus Chance	7
DEEL I – HASSELT & KORTESSEM: EEN STERK GEHEEL	8
Elke fusie opent nieuwe perspectieven	8
<i>Meerwaarde voor de burger</i>	8
<i>Meerwaarde voor de interne organisatie</i>	9
<i>Meerwaarde voor een ambitieuzer beleid</i>	9
Positionering in het Vlaamse landschap	10
Financiële impact van de fusie	10
<i>Financiële voordelen</i>	10
<i>Fusiekost</i>	11
Impact op politieke mandaten	12
Volgende stappen	13
<i>Mijlpalen</i>	13
<i>Plan van aanpak</i>	14
<i>Communicatie en participatie</i>	15
DEEL II – HASSELT & KORTESSEM IN CIJFERS	18
Een overzicht	18
Ruimere context	20
<i>Socio-economische samenhang</i>	20
<i>Demografie</i>	20
<i>Economie en ondernemerschap</i>	21
<i>Welvaart</i>	22
<i>Wonen en ruimte</i>	22
<i>Samenwerkingen</i>	24

Dienstverlening en infrastructuur	25
<i>Onderwijs</i>	25
<i>Kinderopvang</i>	26
<i>Vrije tijd</i>	27
<i>Burger en welzijn</i>	29
<i>Gebouwen, wegen en riolering</i>	31
<i>Groenonderhoud</i>	31
<i>Recyclageparken</i>	31
<i>Milieu</i>	32
<i>Communicatie</i>	32
<i>ICT</i>	33
<i>Financiën, aankoop en contractbeheer</i>	33
<i>Beleidsparticipatie</i>	33
Personeel op basis van interne data	34
Financiële situatie	37
<i>Het exploitatiebudget</i>	37
<i>Het investeringsbudget</i>	40
<i>Het financieringsbudget – de financiële schulden</i>	43
<i>Het beschikbare budgettaire resultaat</i>	44
<i>De autofinancieringsmarge</i>	45
<i>Samenvatting</i>	47
DEEL III – INDIVIDUELE BESTUURSKRACHT	48
Wat is bestuurskracht?	48
Bestuurskracht van Hasselt	49
<i>Ambtelijke capaciteit</i>	49
<i>Operationele capaciteit</i>	51
<i>Strategische capaciteit</i>	54
<i>Financiële capaciteit</i>	56
<i>Samenvatting</i>	57
Bestuurskracht van Kortesseem	58
<i>Ambtelijke capaciteit</i>	58
<i>Operationele capaciteit</i>	59
<i>Strategische capaciteit</i>	61
<i>Financiële capaciteit</i>	62

<i>Output uit de workshops</i>	63
<i>Samenvatting</i>	64
DEEL IV – CONCLUSIES VOOR DE TOEKOMSTIGE BESTUURSKRACHT	66
Meerwaarde van een fusie tussen Kortesseem en Hasselt	66
<i>Meerwaarde voor de burger</i>	66
<i>Meerwaarde voor de interne organisatie</i>	67
<i>Meerwaarde voor toekomstgerichte ambities en beleid</i>	68
Voorwaarden voor een succesvol fusietraject	70
BIJLAGE	72



INLEIDING

Op 15 december 2022 gaf de gemeenteraad van Kortesseem de goedkeuring om een fusie met Hasselt te onderzoeken. Op 24 januari 2023 deed de gemeenteraad van Hasselt hetzelfde. Deze perspectiefnota is de samenvatting van het onderzoek over de haalbaarheid en wenselijkheid van een vrijwillige samenvoeging van de gemeenten Hasselt en Kortesseem.

Deze nota bevat zowel een foto van de twee mogelijke fusiegemeenten op het vlak van omgevingsfactoren en dienstverlening als een bestuurskrachtanalyse van de twee gemeenten. Ze onderzoekt ook of een samenwerking de gezamenlijke bestuurskracht kan verhogen.

In onze bestuurskrachtanalyse bekijken we in welke mate beide lokale besturen over voldoende middelen of capaciteiten beschikken om hun opdracht te vervullen. We onderzoeken de ambtelijke, operationele, strategische en financiële capaciteiten van Hasselt en Kortesseem. Ons uiteindelijke doel? Een antwoord kunnen bieden op drie vragen:

- Hoe kan een fusie zorgen voor een betere dienstverlening?
- Hoe kan een fusie bijdragen tot een ambitieuzer toekomstgericht beleid?
- Hoe kan een fusie leiden tot een sterkere interne organisatie?

We voerden ons onderzoek uit tussen eind januari en maart 2023 via workshops met het college van burgemeester en schepenen, de fractieleiders en het managementteam (verder afgekort als MAT), zowel in Hasselt als Kortesseem.

Dit document vormt de motivatie voor het voorstel voor de principiële beslissing tot fusie waarover de gemeenteraden van Hasselt en Kortesseem zich buigen op respectievelijk 25 april en 28 april 2023.

Plan van aanpak perspectiefnota

Om de ambitieuze timing voor de opmaak van deze perspectiefnota te kunnen waarmaken, kozen we ervoor om deze opdracht niet uit te besteden. We creëerden er intern ruimte voor binnen het team Strategie en Projecten (STEP-team) van stad Hasselt. Dit team schreef de nota in nauwe samenwerking met de collega's van Kortesseem. Zo konden we bijna meteen na de beslissing van de Hasseltse gemeenteraad in januari beginnen informatie te verzamelen. Een ander voordeel van deze keuze? We waarborgen de kennis die we tijdens de analyse opdeden in de organisatie. Als er een positieve principiële beslissing voor de fusie komt, is deze werkwijze voordelig voor het vervolgtraject.

Om de bestuurskracht van de gemeenten Hasselt en Kortesseem in kaart te brengen, verzamelden we data via gekende bronnen – zoals provincies.incijfers.be en de Stadsmonitor – én bevroegen we gericht MAT-leden en hun diensten. Daarnaast brachten we kwalitatieve gegevens bijeen tijdens gesprekken met de algemeen directeurs en tijdens workshops met de belangrijkste ambtelijke en politieke stakeholders in beide gemeenten: MAT-leden, burgemeesters en schepenen, en fractieleiders. Voor het financiële luik werkten de financiële directeurs van Hasselt en Kortesseem en hun teams nauw samen.

Om het hele traject zo efficiënt en gestructureerd mogelijk te laten verlopen, zetten we voor het voorbereidende onderzoek naar de fusie een vaste projectstructuur op.

Projectstructuur

Frequentie	Deelnemers
Overkoepelende stuurgroep (maandelijks)	- De burgemeesters van Hasselt en Kortesseem - De algemeen directeurs van Hasselt en Kortesseem
Projectteam (om de twee weken)	- De projectcoördinatie gebeurt door twee leden van het STEP-team van Hasselt. - Verder bestond het projectteam uit de algemeen directeurs van Hasselt en Kortesseem, een MAT-lid van Kortesseem, een vertegenwoordiger van het kabinet van de burgemeester van Hasselt, een collega voor het juridische luik, twee collega's voor communicatie (intern en extern), de participatieambtenaar van Hasselt, en een medewerker die waakt over de impact van het verandertraject en de impact van communicatie in deze eerste fase van het traject. De reden waarom er in deze fase meer medewerkers van Hasselt dan Kortesseem deel uitmaken van het projectteam, heeft vooral te maken met het feit dat Kortesseem al eerder een bestuurskrachtanalyse uitvoerde en Hasselt in dat opzicht een inhaalbeweging moest maken. Tegelijkertijd kon Kortesseem in deze fase door een beperkte personeelsbezetting moeilijk meer collega's vrijstellen zonder de reguliere werking in het gedrang te brengen.

Workshops

We organiseerden in maart een aantal workshops. Zo konden we op korte termijn van verschillende stakeholders van het beleid en de ambtelijke organisatie zo veel mogelijk kwalitatieve input verzamelen voor de perspectiefnota. De workshops vonden plaats op deze momenten:

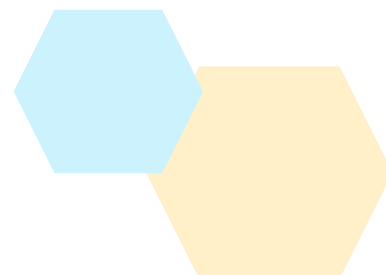
Datum	Workshop
2 maart 2023	CBS Hasselt
8 maart 2023	MAT Hasselt
14 maart 2023	Fractieiders Hasselt
15 maart 2023	MAT en CBS Kortesseem
22 maart 2023	Fractieiders Kortesseem

Deze workshops werden – zowel in Hasselt als Kortesseem – begeleid door medewerkers van het STEP-team en de participatieambtenaar van Hasselt. Elke workshop kende dezelfde methodiek en inhoud.

De workshops voor het MAT en het CBS bestonden uit drie onderdelen. In het eerste en tweede deel van de workshops stond de individuele bestuurskracht van de gemeenten centraal. De deelnemers keken naar de sterke punten, verbeterpunten, toekomstige kansen en bedreigingen op het vlak van de vier capaciteiten van bestuurskracht: ambtelijke, operationele, strategische en financiële capaciteit. Ze bespraken ook de mogelijke impact van een fusie op deze vier capaciteiten. In het derde deel lag de focus op de meerwaarde van de fusie op het vlak van dienstverlening, interne organisatie en toekomstig beleid.

De workshops voor de fractieiders bestonden uit twee onderdelen. In het eerste deel peilden we aan de hand van vier stellingen naar de huidige individuele bestuurskracht van de gemeenten. In het tweede deel stonden drie vragen centraal: (1) Welke nieuwe perspectieven kan een fusie openen?, (2) Wat zijn de uitdagingen van een fusie? en (3) Wat zijn de succesfactoren voor een eventueel fusietraject?

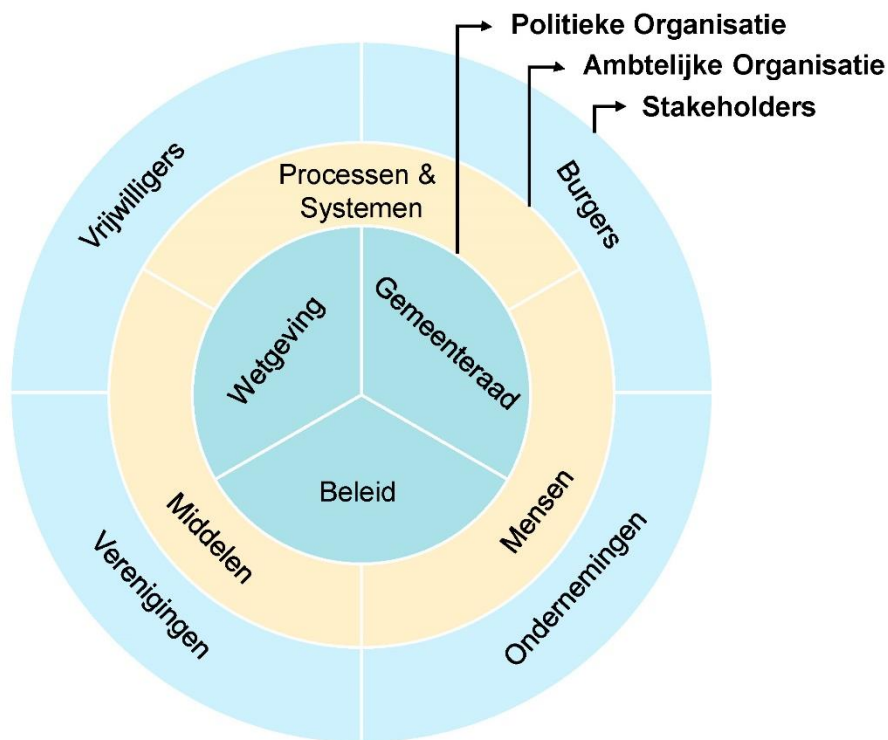
Zoals blijkt uit de bovenstaande tabel kozen we in Kortesseem voor één gezamenlijke workshop voor het MAT en het CBS. Dat komt omdat er al een bestuurskrachtanalyse voor de gemeente Kortesseem voorlag. CC Consult maakte deze analyse in juli 2021¹ op. De focus van de workshop lag enerzijds op een update van de voorliggende analyse van 2021, en anderzijds gingen we na in welke mate we de conclusies voor een mogelijke fusie met stad Hasselt moesten aanpassen.



¹ CC Consult: 'Rapport bestuurskrachtanalyse voor de gemeenten Alken, Borgloon, Heers, Kortesseem en Wellen', 6 juli 2021.

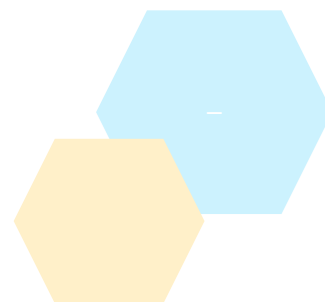
Change versus Chance

Een fusie van twee gemeenten betekent twee complexe structuren samenvoegen, met elk hun eigenheid, historiek en gevoeligheden. Het is een veranderingstraject ('Change') dat voor alle betrokkenen ook heel wat kansen ('Chance') voor groei op verschillende niveaus creëert.



Om deze kansen te kunnen grijpen is het cruciaal om aandacht te besteden aan de impact die een fusie kan hebben op de verschillende niveaus. Zowel van de ambtelijke als de politieke organisatie én alle stakeholders. We beschouwen verandermanagement dan ook als een van de kritische succesfactoren van deze fusie.

Daarom kozen we ervoor om een collega met ervaring op dit gebied toe te voegen aan het projectteam. Als organisatiecoach zal zij er tijdens het hele proces over waken dat we zo veel mogelijk anticiperen op de potentiële gevoeligheden en bekommernissen van alle stakeholders, en dat we op het juiste moment de juiste boodschap via het juiste kanaal communiceren.



DEEL I – HASSELT & KORTESSEM: EEN STERK GEHEEL

Elke fusie opent nieuwe perspectieven

De Vlaamse Regering gelooft in sterke slagkrachtige gemeenten dichtbij de burger, en wil daarom het aantal gemeenten inkrimpen. Ze heeft de opdrachten en bevoegdheden van lokale besturen de voorbije jaren sterk uitgebreid. In de toekomst zal dit takenpakket nog verder groeien. Hasselt en Kortesseem zien hiervan de voordelen: grotere centrumsteden zijn krachtigere steden die beter in staat zijn om alle uitdagingen het hoofd te bieden, en dit zonder afbreuk te doen aan de eigenheid en diversiteit van haar eigen deelgemeenten en wijken.

Met een fusie willen onze gemeenten zich wapenen voor een toekomst waarin schaalvergroting op de agenda zal blijven staan. Door onze krachten te bundelen krijgen we meer financiële armslag, brengen we onze expertise samen en gaan we dus voor een nog slagkrachtiger bestuur. We engageren ons om elkaar te versterken voor een betere dienstverlening aan de burger, zonder dat één inwoner zijn eigenheid en historiek moet opgeven.

Een fusie van Hasselt en Kortesseem heeft voordelen voor iedereen. Zo heeft Kortesseem, als eerder kleine organisatie, alle baat bij een groter geheel. De verdere digitalisering en uitgebreidere dienstverlening zijn evoluties die moeilijk bij te benen zijn als kleinere gemeente. Tegelijkertijd wil ook Hasselt als centrumstad groeien om het niveau van zijn dienstverlening op een bovengemiddeld niveau te bestendigen en de technologische (r)evolutie te vertalen naar digitalisering met meerwaarde voor de burgers, ondernemers, organisaties en bezoekers van Hasselt. Hierdoor wil Hasselt zijn positie als centrumstad én provinciehoofdstad verder verstevigen.

In de bestuurskrachtanalyse onderzochten we welke meerwaarde een fusie tussen beide gemeenten concreet zou kunnen bieden op het vlak van dienstverlening voor de burger, de interne organisatie en het beleid van de nieuwe stad.

Meerwaarde voor de burger

De grotere ambtelijke organisatie die ontstaat door de fusie van Hasselt en Kortesseem kan zorgen voor meer continuïteit in dienstverlening, meer slagkracht en een hogere realisatiegraad van beleidsprojecten. Dankzij de samenvoeging kunnen we ook meer gespecialiseerde dienstverlening en een meer gediversifieerd dienstverleningsaanbod aanbieden. De fusie biedt ook een opportuniteit om de huidige dienstverlening kritisch onder de loep te nemen. Dit kan zorgen voor verdere optimalisaties en een sterkere focus op gebiedsgericht werken. Hierbij houden we rekening met de nabijheid voor de burger en de eigenheid van de deelgemeenten en wijken. Daarnaast zullen we de digitalisering van de dienstverlening verder kunnen implementeren met ruime aandacht voor digitale inclusie. We verwachten dat al deze elementen zullen zorgen voor meer tevredenheid over de dienstverlening bij de Hasselaar en de Kortesseemnaar.

Meerwaarde voor de interne organisatie

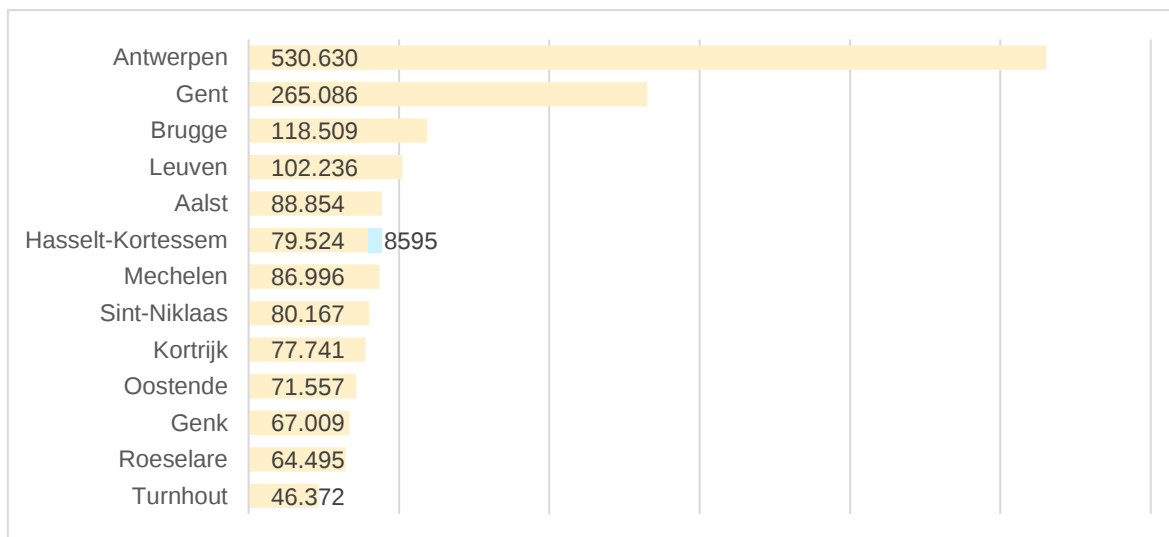
Een grotere ambtelijke organisatie biedt ook meerwaarde voor de medewerkers van de nieuwe stad. Zo creëert een grotere organisatie meer groeimogelijkheden, meer perspectieven voor interne mobiliteit en meer mogelijkheden tot specialisatie. De samenvoeging zal ook leiden tot minder eenmansdiensten, waardoor diensten minder kwetsbaar worden en we de continuïteit van de dienstverlening beter kunnen garanderen. Hierdoor kan – zeker in Kortesseem – eveneens de druk op medewerkers afnemen, met een positief effect op de mentale veerkracht van de individuele medewerker. Ook biedt een grotere organisatie het voordeel dat medewerkers beroep kunnen doen op gespecialiseerde ondersteunende diensten, zoals bijv. juristen, communicatie-experten, hr-experten en ICT-specialisten. De fusie kan meer perspectief creëren voor diensten die momenteel met moeite in te vullen vacatures kampen. Daarnaast zet de fusie ons ook aan om met een kritische en frisse blik naar de huidige werking te kijken. De fusie biedt daarmee een unieke kans om te leren van elkaar, processen bij te sturen en te innoveren. Tot slot kan de schaalvergroting schaalvoordelen genereren, ruimte creëren voor efficiënte inzet van middelen en mogelijkheden bieden om ondersteunende diensten verder te professionaliseren.

Meerwaarde voor een ambitieuzer beleid

De schaalvergroting en financiële impulsen bieden ook ruimte om in meerdere beleidsdomeinen te excelleren, nieuwe beleidskeuzes te maken en te herpositioneren. Domeinen waarin we minder actief waren, kunnen we in de breedte uitbouwen door het samenvoegen van verschillende contexten en expertises enerzijds, en een meer doorgedreven focus voor de beleidsmakers anderzijds. Denk maar aan landbouw, een breder toeristisch aanbod en een ruimer onderwijsaanbod. De fusie zorgt er ook voor dat we een sterkere impact kunnen uitoefenen op de omgeving en dat we onze positie als centrumstad kunnen versterken. Dit geeft ons meer slagkracht om te participeren en te wegen binnen het Vlaams netwerk van lokale besturen en de Vlaamse overheid. Ook zal de fusie ervoor zorgen dat we meer kunnen inzetten op grote, maatschappelijke thema's (zoals bijv. klimaat en duurzaamheid) en dat we ook op dit vlak beleid met impact kunnen voeren. Kortom, we kunnen ons positioneren als een middelgrote centrumstad met ambitie.

Positionering in het Vlaamse landschap

Met een officieel bevolkingscijfer van 79.524 inwoners in 2022 is Hasselt de achtste grootste centrumstad van Vlaanderen. Kortesseem komt met 8.595 inwoners op plaats 252 van de 300 Vlaamse gemeenten. Een fusie zou van Hasselt-Kortesseem de zesde grootste centrumstad van Vlaanderen maken.



Financiële impact van de fusie

Beide organisaties op elkaar afstemmen en de samenvoeging zo vlot mogelijk laten verlopen zal in eerste instantie wat transitiekosten met zich meebrengen. Daarnaast verwachten we structurele kosten. Op langere termijn zal de fusie op financieel vlak een stap vooruit zijn door de schuldovername die de Vlaamse Regering voorziet om steden en gemeenten te stimuleren om een samenvoeging te realiseren. Daarnaast is er ook nog een jaarlijks positief effect door een andere financiering via het gemeentefonds.

Financiële voordelen

Het gemeentefonds dat de Vlaamse overheid beheert, wordt verdeeld over de lokale besturen op basis van een aantal vastgelegde regels. Een aantal grote gemeenten en centrumsteden krijgen een eerste voorafname, daarna volgen enkele kleinere steden en kustgemeenten. Het resterende bedrag wordt uiteindelijk verdeeld over de 300 besturen in Vlaanderen.

Als centrumstad krijgt Hasselt vandaag voor elke inwoner 644 euro van het gemeentefonds, Kortesseem ontvangt 276 euro per inwoner. Na de fusie zal de nieuwe centrumstad meer inwoners tellen en dus een grotere voorafname van het gemeentefonds ontvangen. Op basis van een simulatie uitgevoerd door BDO² zou een fusie van Hasselt en Kortesseem resulteren in een stijging van 1.580.000 euro uit het gemeentefonds. Daarbij is elke inwoner van het gefuseerde geheel goed voor 626 euro.

	Hasselt	Kortesseem
Gemeentefonds voor fusie [2021]	€ 51.241.000	€ 2.376.000
Gemeentefonds voor fusie per inwoner	€ 644	€ 276
Gemeentefonds na fusie [2025]	€ 55.197.000	
Gemeentefonds na fusie per inwoner	€ 626	

Naast de stijgende inkomsten uit het gemeentefonds voorziet de Vlaamse Regering een schuldovername voor samenvoegingen met een minimale schaalgrootte van 20.000 inwoners. Zo wil ze de duurzaamheid van de samenvoegingsoperaties versterken. Het bedrag van de schuldovername varieert van 200 euro per inwoner voor gemeenten met een totaal aantal inwoners tussen 20.000 en 25.000, tot 500 euro per inwoner voor gemeenten met meer dan 35.000 inwoners, met een plafond van 50 miljoen euro.

Door een fusie met Hasselt in plaats van een andere (kleine) omliggende gemeente realiseert Kortesseem het maximale voordeel van de fusiebonus voor haar burgers. Volgens de simulatie van BDO³ op basis van cijfers van 2021 zou dit moeten resulteren in een schuldovername voor het nieuwe geheel van ongeveer 44 miljoen euro.

	Hasselt	Kortesseem	Totaal
Financiële schulden [2021]	€ 140.650.000	€ 10.906.000	€ 151.557.000
Schuldovername fusie	€ 39.544.000	€ 4.221.000	€ 43.766.000
Resterende financiële schulden	€ 101.106.000	€ 6.685.000	€ 107.791.000

Fusiekost

Naast de financiële voordelen van een fusie zijn er eenmalige transitiekosten en mogelijk een verhoging van structurele kosten te verwachten. Want om een samenvoeging van twee gemeenten te realiseren, zijn heel wat middelen, tijd en energie nodig.

Sommige transitiekosten zijn directe kosten. Denk bijvoorbeeld aan communicatiecampagnes om burgers en ondernemingen te informeren over mogelijke wijzigingen, de integratie van softwaresystemen en tijdsinzet van personeel. Andere kosten zijn eerder indirect. De tijd die geïnvesteerd wordt in de fusie is bijvoorbeeld niet beschikbaar voor projecten rond de verbetering van de interne werking of de uitvoering van beleidsdoelstellingen. Hasselt en Kortesseem zijn zich bewust van deze kosten. We proberen weloverwogen keuzes te maken en zullen dat in toekomst ook blijven doen. Zo kozen we er bijvoorbeeld bewust voor om de opmaak van deze perspectiefnota niet uit te besteden aan derden, en zelf uit te werken. Naast het kostenvoordeel is de kennis van de

² BDO Antwerpen in opdracht van stad Hasselt: "Financiële vergelijking regio Hasselt", 15 september 2022.

³ BDO Antwerpen in opdracht van stad Hasselt: "Financiële vergelijking regio Hasselt", 15 september 2022.

interne medewerkers over de huidige organisatie een belangrijk instrument om snelheid te maken in het traject. We kunnen op deze manier ook de opgebouwde kennis in de organisatie waarborgen voor het vervolgtraject.

We willen de impact van het fusietraject op projecten en beleidsdoelstellingen minimaliseren door, waar nodig, bijkomend intern personeel aan te werven. Dit zou kunnen resulteren in een extra personeelskost en dus een verhoging van de structurele kosten. Ook een gelijkschakeling van functies of barema's, of de harmonisatie van beleid kan structurele kosten met zich meebrengen, net als heel concrete kosten die rechtstreeks verband houden met het aantal inwoners, zoals de bijdrage aan de politiezone.

De precieze eenmalige en structurele kosten zullen we in de maanden na de principiële beslissing gedetailleerd in kaart brengen. We zullen een aparte werkgroep voor budgetbewaking oprichten om de financiële voordelen te bekijken en alle kosten van de fusie te bewaken. De input uit deze werkgroep nemen we mee in de definitieve beslissing over de samenvoeging die de gemeenteraden moeten nemen voor 31 december 2023.

Impact op politieke mandaten

De Vlaamse Regering erkent dat fusiegemeenten in de eerste jaren na hun vrijwillige samenvoeging voor bestuurlijke uitdagingen staan die een 'gewone' gemeente niet heeft. Dat verantwoordt een tijdelijk groter aantal schepenen in de bestuursperiodes na de samenvoeging. In de eerste bestuursperiode na de samenvoeging mag de nieuwe stad twee schepenen meer tellen dan gelijkaardige gemeenten die niet fuseerden. In de tweede bestuursperiode is nog één extra schepen mogelijk.⁴

Aangezien we door samenvoeging de grens van de 99.999 inwoners niet zullen overschrijden, zal de stad in de eerste bestuursperiode na de fusie op basis van aantal inwoners zeven schepenen tellen. Daarnaast maakt ook de burgemeester deel uit van het schepencollege en is er de mogelijkheid om de voorzitter van het bijzonder comité als extra lid toe te voegen. Tellen we daar nog de 2 extra schepenen naar aanleiding van de fusie bij, dan komen we op een totaal van maximum 11 leden voor het college van burgemeester en schepenen na fusie. Als we ervan uitgaan dat ook de grens van 89.999 inwoners niet wordt overschreden, zullen er in de gemeenteraad na de fusie 43 raadsleden zetelen.

	Hasselt	Kortessem	Maximum in de nieuwe stad na de fusie
# Leden CBS	9	5	11
# Gemeenteraadsleden	41	19	43

⁴ Artikel 355 Decreet Lokaal Bestuur; Agentschap Binnenlands Bestuur: "Draaiboek vrijwillige fusies van gemeenten", 3 januari 2023.

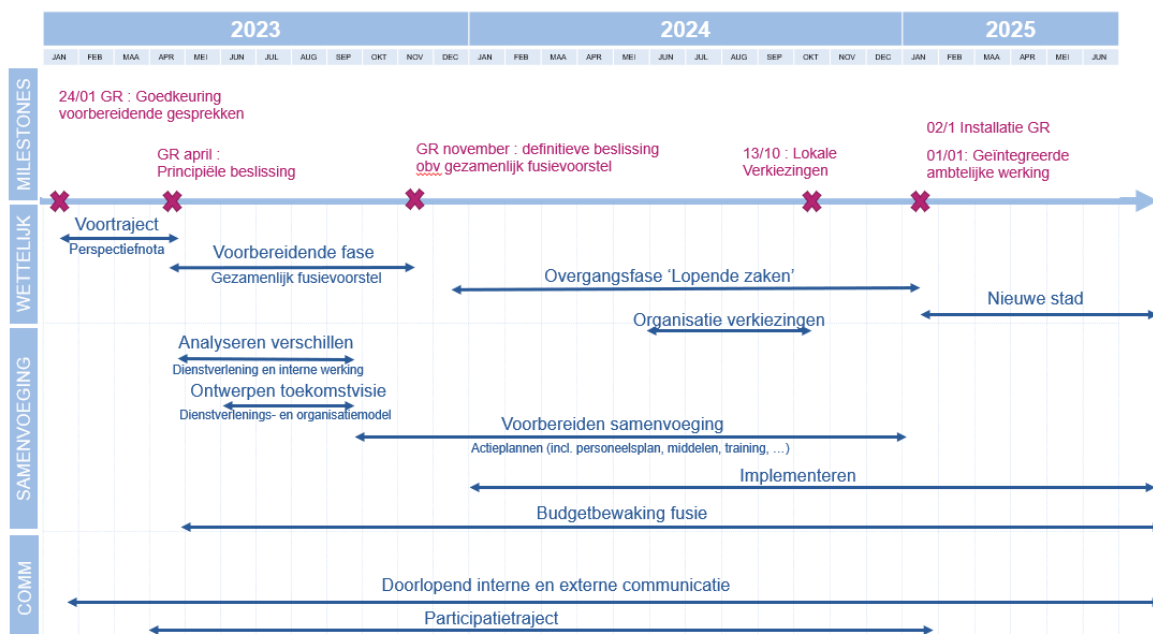
Volgende stappen

Mijlpalen

Met de principiële beslissing van de gemeenteraden van Hasselt en Kortesseem zal officieel de voorbereidende fase van het fusietraject starten. In deze fase werkt een fusieteam met leden van beide gemeenten een gezamenlijk fusievoorstel uit. Dat dient als basis voor de definitieve beslissing over de fusie. De diensten van beide gemeenten lijsten hiervoor de gelijkenissen en verschillen van hun werking op. Zo komen ze uiteindelijk tot een gezamenlijk voorstel voor een efficiënt en klantgericht dienstverlenings- en organisatie-model voor de nieuwe stad. Op basis van dat model kunnen de managementteams hun projectplannen voor de samenvoeging opmaken en in kaart brengen welke middelen hiervoor nodig zijn. In deze fase zullen we opnieuw input vragen aan inwoners, verenigingen en bedrijven.

Ten laatste aan het einde van 2023 nemen de gemeenteraden van Hasselt en Kortesseem op basis van alle input een definitieve beslissing over de fusie. Vervolgens keurt het Vlaams Parlement dit voorstel goed en starten we de samenvoeging formeel op. Dit is ook het startpunt van een overgangsfase van 'lopende zaken' tot 31 december 2024. Deze fase houdt in dat beide besturen alleen beslissingen kunnen nemen over dringende zaken of zaken van dagelijks bestuur met een gering belang. Over alle andere beslissingen treden beide besturen in deze periode verplicht in overleg.

Een volgende mijlpaal in het traject zijn de gemeenteraadverkiezingen op 13 oktober 2024. De inwoners van beide gemeenten kiezen op gezamenlijke lijsten de bestuursploeg die vanaf 1 januari 2025 de nieuwe stad of het nieuwe OCMW zullen besturen. Vanaf 1 januari 2025 houden de rechtspersonen Hasselt en Kortesseem op te bestaan. De nieuwe fusiestad en het nieuwe OCMW nemen alle rechten over. Met de installatie van de gemeenteraad op 2 januari 2025 gaat de verkozen bestuursploeg van start.



Plan van aanpak

We willen de ambtelijke samenvoeging realiseren in vier fasen, die starten na de principiële beslissing in april 2023. Per domein zullen we gezamenlijke werkgroepen samenstellen die elk voor hun specifieke domein de vier fasen doorlopen. Zo komt er bijvoorbeeld een werkgroep rond de dienstverlening van burgerzaken of de dienstverlening van de technische uitvoeringsdiensten, en ook voor de processen op de achtergrond, zoals financiën of aankopen.

De samenstelling van de werkgroepen én de snelheid waarmee elke werkgroep de fasen doorloopt, willen we bepalen in functie van twee parameters. De eerste parameter is tijd: tegen welke streefdatum moeten de processen van Hasselt en Kortesseem samengevoegd zijn? Die streefdatum kan verschillen per proces of per product. De tweede parameter is de inspanning, zowel in tijd als in middelen, die nodig is om de samenvoeging met succes te voltooien, afhankelijk van de omvang van de verschillen per domein.

Dit zijn de vier fasen:

1. Verschillen analyseren

In deze fase brengen de werkgroepen de gelijkenissen en verschillen in de werking van Hasselt en Kortesseem in kaart. We denken hierbij aan de dienstverlening die beide gemeenten aanbieden, de processen en systemen die ze gebruiken, de samenstelling van het personeelsbestand per team, de bestaande infrastructuur (van gebouwen tot ICT-netwerk en hardware), de geldende reglementen en samenwerkingsverbanden, enzovoort.

2. De toekomstvisie ontwerpen

In de ontwerpfasen bepalen we het toekomstige dienstverleningsmodel en organisatorische model van de nieuwe fusiegemeente. Concreet? Het politieke en ambtelijke apparaat leggen samen de basis voor de toekomstige dienstverlening, waarna de ambtelijke organisatie de vertaalslag maakt naar processen en gewenste interne organisatie. We evalueren mogelijke scenario's op basis van hun impact op de dienstverlening (en dus klanttevredenheid), op de nodige middelen (mensen en budgetten), en op de nodige infrastructuur, processen en systemen. Ook buigen we ons over de krachtlijnen van het nieuwe personeelsbeleid en het strategische kader (kerntaken en beleidsintenties) van de nieuwe stad.

3. Voorbereiden

Zodra duidelijk is waar we samen naartoe willen, kunnen de werkgroepen overgaan tot de voorbereidingsfase. Ze zullen concrete actieplannen uitwerken. Zowel communicatie naar de medewerkers, burgers, ondernemingen en andere stakeholders als training voor de medewerkers zullen hier een zeer belangrijk onderdeel zijn.

4. Implementeren

Zodra de gemeenteraden een definitieve beslissing over de fusie genomen hebben, kan de implementatie van de actieplannen in principe beginnen. In eerste instantie denken we dan aan diensten waarvoor continuïteit van de dienstverlening een uitdaging is of diensten met een heel vergelijkbare werking. Hier kunnen we meteen schaalvoordelen realiseren. Voor processen waarvoor een samenvoeging complexer is en er veel meer voorbereiding nodig is, zal de implementatie pas later in het jaar starten. Beide gemeenten bepalen deze prioriteiten en de volgorde van implementatie samen.

Het projectteam van de fusie – dat we na de principiële beslissing zullen uitbreiden waar nodig – volgt de voortgang van de verschillende werkgroepen in alle fasen van hun traject op, en rapporteert aan de overkoepelende stuurgroep (burgemeesters en algemene directeurs). Het team waarborgt bovendien het totaalplaatje en zorgt voor een goede afstemming met het politieke en ambtelijke apparaat van Hasselt en Kortesseem. Na de principiële beslissing betrekken we naast de medewerkers ook onze syndicale partners bij het fusietraject.

Communicatie en participatie

Communicatie

Het doel van onze fusiecommunicatie? Alle 88.000 inwoners en meer dan 1.700 medewerkers van Hasselt en Kortesseem meenemen in een positief verhaal. We willen iedereen inlichten over de samenvoeging en de persoonlijke impact ervan. We willen draagvlak creëren door transparant te zijn en rekening te houden met bezorgdheden. Tot slot willen we voorbehoud wegwerken. Dat vraagt om een doordachte aanpak, waarbij we ad-hoc communicatie vermijden. We maken voldoende tijd en middelen vrij om ons communicatieplan te realiseren. We communiceren in Hasselt en Kortesseem dezelfde informatie op hetzelfde moment. Kortom, we brengen de juiste boodschap aan de juiste doelgroep op het juiste moment en via het juiste kanaal.

Leiding communicatie en validatie

De burgemeesters van Hasselt en Kortesseem dragen de eindverantwoordelijkheid op het vlak van externe communicatie en communiceren met de pers. De algemeen directeurs stemmen af en nemen eindverantwoordelijkheid voor de interne communicatie. De fusiewerkgroep ondersteunt hen hierbij. De organisatiecoach waakt erover dat we geen belanghebbenden over het hoofd zien.

Boodschap

In de communicatie over de fusie nemen we altijd de kernboodschap mee (zie hoofdstuk 'Een fusie opent nieuwe perspectieven'). Hieraan koppelen we een gepaste 'tone of voice' die onze communicatie een eenduidige en herkenbare uitstraling geeft.

We gaan voor positieve woordkeuzes en een krachtige beeldtaal met mooie visuals. We kijken vooruit, wijzen op de talrijke voordelen en zijn trots op de nieuwe fusiestad. We zetten onze klanten en medewerkers centraal en tonen respect voor de geschiedenis en eigenheid van de partners en alle stakeholders. We geven informatie over het doel en het proces ernaartoe, en leggen de focus op de beleving ervan. We luisteren, gaan in dialoog en bouwen op sterktes. Hierin zit een duidelijke link met participatie enerzijds en verandermanagement anderzijds.

Doelgroep

Communicatie naar het brede publiek vormt het fundament. Tegelijk willen we ook specifieke, kritische of kwetsbare groepen goed informeren en sensibiliseren. Daarom onderscheiden we

verschillende interne en externe stakeholders. We brengen – zeker bij mijlpalen – specifieke noden en gevoeligheden in kaart.

Moment

We stemmen onze communicatie af op de mijlpalen en fasen van het fusietraject én op de noden van onze stakeholders in elk van deze fasen. We geven informatie over beslissingen, te ondernemen stappen en het uiteindelijke doel. We luisteren naar de verschillende doelgroepen en beantwoorden concrete vragen. Externe vragen kunnen bijvoorbeeld gaan over dienstverlening, onderwijs of vrije tijd. Interne vragen kunnen bijvoorbeeld gaan over de impact op persoonlijk vlak of team- en organisatieniveau. Op termijn zullen we een marketingcampagne uitwerken die focust op onze gemeenschappelijke troeven en toekomst.

Kanalen

We communiceren via de kanalen waar de doelgroepen ons verwachten. In eerste instantie dus op de reguliere kanalen van zowel Hasselt als Kortesseem, waaronder printcommunicatie, digitale nieuwsbrieven en sociale media.

Omdat dit traject specifieke communicatienoden met zich meebrengt, creëren we ook enkele gezamenlijke kanalen. Ons uithangbord is de fusiewebsite www.hasseltkortessem.be. Alle belanghebbenden kunnen ons via een webformulier of via de e-mailadressen fusie@hasselt.be en fusie@kortessem.be persoonlijke vragen bezorgen die we gezamenlijk beantwoorden. Zo leren we de bezorgdheden en de communicatienoden beter kennen. Onze medewerkers kunnen ons bereiken via internecommunicatie@hasselt.be en communicatie@kortessem.be. De meest gestelde vragen en antwoorden bundelen we op onze website. Mogelijk realiseren we in een latere fase ook gezamenlijke communicatie op papier.



Participatie

Tijdens dit fusietraject willen we de inwoners van Hasselt en Kortesseem op verschillende tijdstippen betrekken door hun mening en input te verzamelen.

Onze aanpak is gebaseerd op een aantal uitgangspunten: Eerst en vooral zetten we het menselijke aspect voorop. We houden de communicatie en participatie laagdrempelig, bevattelijk en op mensenmaat. Een fusie is immers een complex proces. We willen onze inwoners niet bombarderen met complexe vragen. We vertrekken vanuit hun wensen, noden en bezorgdheden, en denken op maat van onze doelgroepen. We stellen ons bereikbaar en toegankelijk op en gaan actief naar de burger toe.

Een eerste initiatief is de burgerbevraging die we op 23 maart 2023 lanceerden naar onze inwoners. Welke kansen zien zij? Hebben ze bezorgdheden? Welke ideeën hebben ze voor het toekomstige beleid na de fusie? En welke mogelijkheden zien ze om de eigenheid van de bestaande en nieuwe deelgemeenten en wijken te behouden of versterken?

In functie van de ontvangen input uit de gelanceerde burgerbevraging zullen nieuwe initiatieven ontstaan om burgers en/of organisaties verder te betrekken in het vormgeven van onze nieuwe fusiegemeente.

Voorts willen we onze inwoners activeren en stimuleren om elkaars troeven en schatten te ontdekken. Niet alleen zijn Hasselt en Kortesseem boeiende toeristische trekpleisters. We zullen onze inwoners en organisaties eveneens uitnodigen om elkaar beter te leren kennen.

Participatie is uiteraard geen momentopname. Beide gemeenten gaan een blijvend engagement aan om te luisteren naar de burger. Die nabijheid is en blijft een van onze fundamenteën. Bovendien heeft de gemeenteraad en haar leden de cruciale rol om de voeling te houden met de burger.





DEEL II – HASSELT & KORTESSEM IN CIJFERS

Een overzicht

Hasselt is een sterk groeiende en veelzijdige provinciehoofdstad tussen de Kempen, de Maasstreek en Haspengouw. Een kruispunt waar veel eigenheden en identiteiten samenkomen. Hasselt heeft een bruisend stadscentrum, een stedelijk gebied binnen de grote ring en een semilandelijk gebied daarbuiten (zie afbeelding 1).

Kortessem is een echte Haspengouwse gemeente die met zijn landelijke karakter een mooie aanvulling vormt op de morfologie van Hasselt (zie afbeelding 2).

Beide gemeenten hechten veel belang aan de authenticiteit van hun deelgemeenten en wijken.

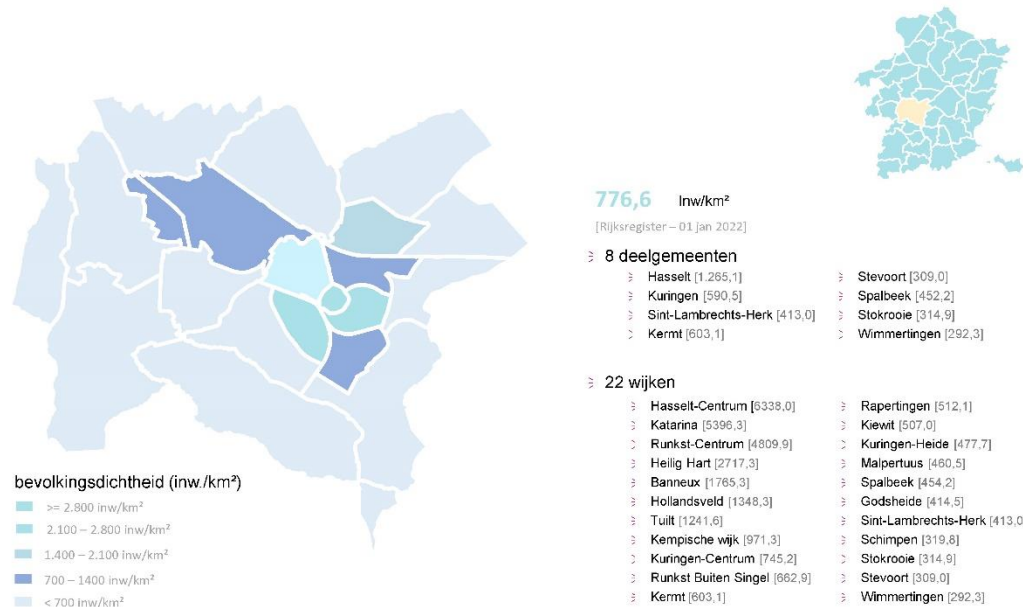
Op demografisch en socio-economisch vlak lijken de gemeenten op elkaar. Het gemiddelde inkomensniveau is ongeveer gelijk. De leeftijds piramide ligt in dezelfde lijn. En de dienstverlening heeft veel raakpunten, los van de schaal. Verschillen zijn er uiteraard ook. De volgende hoofdstukken geven een beeld van de gelijkenissen en verschillen voor een aantal geselecteerde omgevingsfactoren en elementen op het vlak van dienstverlening en infrastructuur.

	Hasselt	Kortessem
Oppervlakte in km² ¹	102,7	33,9
# Inwoners [2022] ²	79.524	8.595
Bevolkingsdichtheid (inwoners per hectare) [2022] ³	7,8	2,5
Oppervlakte open ruimte t.o.v. totale oppervlakte [2022] ⁴	55%	78,2%
Oppervlakte gebruikt door landbouw [2021] ⁵	31%	58,5%
Gemiddelde leeftijd [2022] ³	44,3	43,7
Gemiddeld netto belastbaar inkomen per inwoner [2020] ⁶	€ 22.066	€ 21.576
Welvaartsindex [2020] ⁶	112	110
(Equivalent) leefloners (per 1.000 inwoners) [2021] ⁷	8,74	2,55
Werkzoekendengraad [2022] ⁸	7,2%	5,1%
# Personeelsleden [2022] ⁹	1.454 (1.778 incl. onderwijs)	89 (128 incl. onderwijs)
# leden CBS	9	5
# Gemeenteraadsleden	41	19
Exploitatiebudget - uitgaven [2022] ¹⁰	€ 205.419.192	€ 12.643.647
Exploitatiebudget - ontvangsten [2022] ¹⁰	€ 218.621.647	€ 13.182.806
Aanvullende personenbelasting [2022] ¹¹	7,0%	8,5%
Opcentiemen onroerende voorheffing [2022] ¹¹	€ 986,4	€ 1.008,0

Bron: ¹ Statbel | provincies.incijfers.be / ² Statbel | provincies.incijfers.be / ³ Rijksregister | provincies.incijfers.be / ⁴ Landgebruiksbestand | provincies.incijfers.be / ⁵ Departement Landbouw en Visserij | provincies.incijfers.be / ⁶ Statbel – fiscale inkomens | provincies.incijfers.be / ⁷ POD Maatschappelijke Integratie | provincies.incijfers.be / ⁸ VDAB | provincies.incijfers.be / ⁹ Hasselt: Directie HR, Kortesseem: Directie Personeel & Organisatie / ¹⁰ Directies Financiën Hasselt en Kortesseem / ¹¹ Lokaal bestuur Vlaanderen

Hasselt | bruisend stadscentrum en vele wijken

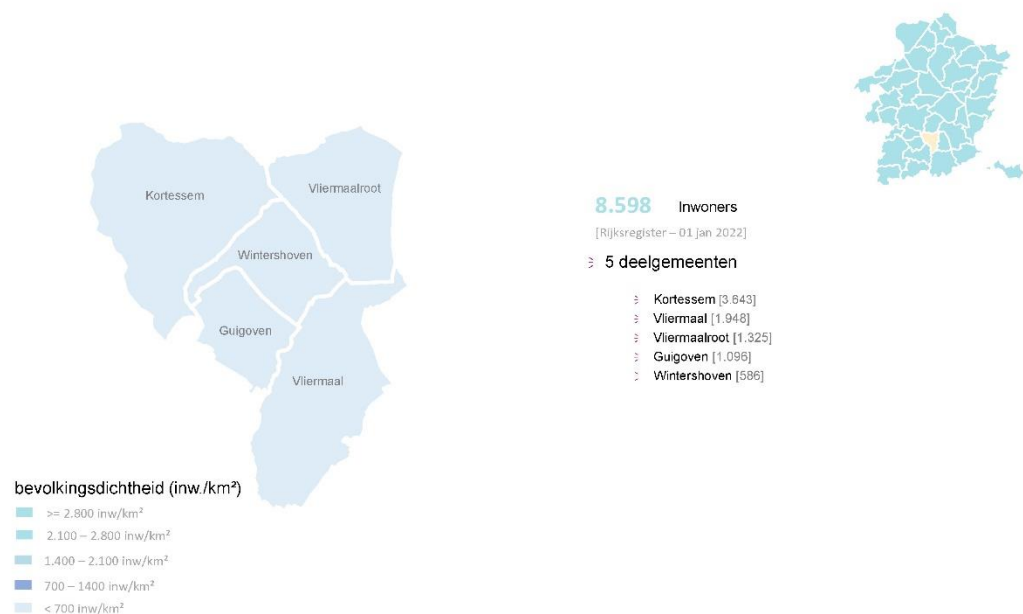
met eigen identiteit van stedelijk tot landelijk karakter



Afbeelding 1

Kortessem | 5 deelgemeenten

met eigen identiteit en voornamelijk landelijk karakter



Afbeelding 2

Ruimere context

Socio-economische samenhang

Hasselt speelt een centrale rol in de creatie van nieuwe jobs, zowel voor Hasselaren als niet-Hasselaren. 75 procent van de loontrekkenden komt van buiten Hasselt. De werkgelegenheidsgraad of jobratio in Hasselt is dan ook hoog: per 100 inwoners zijn er 125 jobs beschikbaar. Hiermee kent Hasselt een van de hoogste jobratio's van alle Vlaamse centrumsteden. Voor Kortesseem ligt de jobratio op 43 per 100 inwoners en daarmee onder het Vlaamse gemiddelde van 73,6.

De meeste Hasseltse jongeren gaan naar school in hun eigen stad. Daarnaast vinden veel leerlingen uit de buurgemeenten – maar ook de ruimere regio – hun weg naar het Hasseltse onderwijs. Door deze instroom ligt het aantal leerlingen dat in Hasselt naar school gaat, een stuk hoger dan het aantal leerlingen dat in Hasselt woont. En dit zowel in het kleuteronderwijs als in het lager en secundair onderwijs. Bijna twee op de drie leerlingen in het Hasselts gewoon voltijds secundair onderwijs komt van buiten de stad. 2,61 procent van hen woont in Kortesseem. Van alle leerlingen in het gewoon voltijds secundair onderwijs die in Kortesseem wonen, kiest iets meer dan de helft (51 procent) voor een Hasseltse school.

Een analyse van de gegevens van de gemeente- en stadsmonitor toont ook de verwevenheid van Hasselt en Kortesseem aan op het vlak van cultuur, winkelen en sporten. Daarbij is Hasselt telkens de meest genoemde stad buiten de eigen gemeente.

- 56 procent van de Kortesseemnaren die wel eens cultuur beleven in een andere dan de eigen gemeente, gaat naar Hasselt
- 57 procent van de Kortesseemnaren die wel eens gaat winkelen in een andere dan de eigen gemeente, gaat naar Hasselt
- 28 procent van de Kortesseemnaren die wel eens gaat sporten in een andere dan de eigen gemeente, gaat naar Hasselt.

Demografie

De leeftijdspiramides van Hasselt en Kortesseem lijken heel erg op elkaar. In vergelijking met de rest van Vlaanderen hebben beide gemeenten een kleiner aandeel minderjarigen en een groter aandeel 65-plussers.

Het aandeel inwoners met een niet-Belgische nationaliteit is in Hasselt hoger dan in Kortesseem, maar in beide gemeenten onder het Vlaamse gemiddelde.

Ook de te verwachten bevolkingsgroei is in Hasselt hoger dan in Kortesseem, maar in beide gemeenten onder het Vlaamse gemiddelde.

	Hasselt	Kortesseem	Vlaams gemiddelde
Aandeel minderjarigen (0 – 17 jaar) [2022]	16,6%	18,1%	19,4%
Aandeel actieve leeftijd (18 – 64 jaar) [2022]	60%	59,2%	59,7%
Aandeel ouderen (65+) [2022]	23,4%	22,7%	20,9%
Aandeel niet-Belgische nationaliteit [2022]	8,4%	3,6%	10,0%
Aandeel niet-Belgische herkomst [2022]	24,1%	13,5%	24,7%
Bevolkingsgroei [2022 – 2030]	+2,7%	+0,9%	+3,5%

Bron: Rijksregister | provincies.incijfers.be

Economie en ondernemerschap

Als het over ondernemerschap gaat, lijken Hasselt en Kortesseem op elkaar. In beide gemeenten ligt de oprichtingsratio van ondernemingen op hetzelfde niveau en in lijn met het Vlaamse gemiddelde. Hetzelfde voor de faillissementen. De stopzettingsratio is iets hoger in Kortesseem en is in beide gemeenten boven het Vlaamse gemiddelde.

De ondernemersgraad per 100 inwoners en de activiteitsgraad is in beide gemeenten iets hoger dan in de rest van Vlaanderen.

De winkelloppervlakte per 1.000 inwoners is in Hasselt bijna vier keer zo groot als in Kortesseem, meer dan dubbel zo groot als gemiddeld in Vlaanderen en bijna dubbel zo groot als in de andere Vlaamse centrumsteden (gemiddeld 2367,8 m² per 1.000 inwoners). Ook het aantal handelspanden ligt in Hasselt boven het gemiddelde, zowel in vergelijking met centrumsteden als met het Vlaams Gewest. In Kortesseem ligt het aantal handelspanden onder het gemiddelde. De leegstand is in beide gemeenten, zowel bij winkels als handelspanden, bovengemiddeld hoog.

	Hasselt	Kortesseem	Vlaams gemiddelde
# Actieve ondernemingen [2022] ¹	9.798	878	n.v.t.
# Opgerichte ondernemingen [2021] ¹	1.071	95	n.v.t.
# Stopzettingen [2021] ¹	615	61	n.v.t.
# Faillissementen [2021] ¹	44	6	n.v.t.
Oprichtingsratio [2021] ¹	11,5%	11,5%	11,4%
Stopzettingsratio [2021] ¹	6,6%	7,4%	6,4%
Faillissementsratio [2021] ¹	0,5%	0,7%	0,5%
Ondernemersgraad (per 100 inwoners 15 – 64 jaar) [2022] ²	12,0	11,7	11,5
Activiteitsgraad 15 – 64 jaar [2019] ³	75,0%	75,4%	74,2%
Werkzoekendengraad [2022] ⁴	7,2%	5,1%	5,7%
Winkelloppervlakte (in m ² per 1.000 inwoners) [2022] ⁵	4.384,5	1.171,8	1.971,7
% leegstand t.o.v. winkelloppervlakte [2022] ⁵	15,5%	13,5%	12,5%
# Handelspanden per 1.000 inwoners [2022] ⁵	26,28	13,26	18,01
% leegstaande handelspanden (t.o.v. alle handelspanden) [2022] ⁵	15,1%	11,4%	10,7%

Bron: ¹ Statbel – Ondernemingen / ² RSVZ | provincies.incijfers.be / ³ Vlaamse Arbeidsrekening | provincie.incijfers.be / ⁴ VDAB | provincies.incijfers.be / ⁵ Locatus | provincies.incijfers.be

Welvaart

Het gemiddelde netto belastbaar inkomen per inwoner is in Hasselt hoger dan in Kortesseem, maar ligt – net zoals de welvaartsindex – in beide gemeenten boven het Vlaamse gemiddelde.

Op het vlak van (kans)armoede-indicatoren scoort Hasselt minder goed dan Kortesseem en ook minder goed in vergelijking met andere Vlaamse gemeenten.

Kortesseem heeft een bovengemiddeld hoog aandeel sociale huurwoningen per 100 particuliere huishoudens. In Hasselt ligt dit onder het Vlaamse gemiddelde.

	Hasselt	Kortesseem	Vlaams gemiddelde
Gemiddeld netto belastbaar inkomen per inwoner [2020] ¹	€ 22.066	€ 21.576	€ 21.035
Welvaartsindex [2020] ¹	112	110	107
Kansarmoede-index [2021] ²	15,4	6,3	12,7
(Equivalent) leefloners (per 1.000 inwoners) [2021] ³	8,74	2,55	6,29
% Personen met verhoogde tegemoetkomingen (t.o.v. personen in de ziekteverzekering) [2020] ⁴	16,9%	13,5%	15,4%
Sociale huurwoningen per 100 particuliere huishoudens [2022] ⁵	5,6	7,2	6,0

Bron: ¹ Statbel – fiscale inkomens | provincies.incijfers.be / ² Agentschap Opgroeien | provincies.incijfers.be / ³ POD Maatschappelijke Integratie | provincies.incijfers.be / ⁴ InterMutualistisch Agentschap | provincies.incijfers.be / ⁵ Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen | provincies.incijfers.be

Wonen en ruimte

In Hasselt bedraagt de gemiddelde grootte van een huishouden 2,12 personen. In Kortesseem is dit 2,35 en dus net boven de gemiddelde huishoudensgrootte in het Vlaams Gewest. Zoals in de rest van Vlaanderen stijgt het aandeel alleenwonenden ook in Hasselt en Kortesseem, en daalt het aandeel gezinnen met minderjarige kinderen tegenover het totale aantal huishoudens.

Het aandeel ruimte dat ingenomen wordt door gebouwen (de bebouwingsgraad), bedraagt in Hasselt 7 procent. In Kortesseem is dit 2,8 procent (zie afbeelding 3). In Hasselt is 40,5 procent van de woongelegenheden met woonfunctie een appartement. 59,4 procent is een individuele woning. In Kortesseem zijn er in verhouding minder appartementen en is het aandeel individuele woningen aanzienlijk groter.

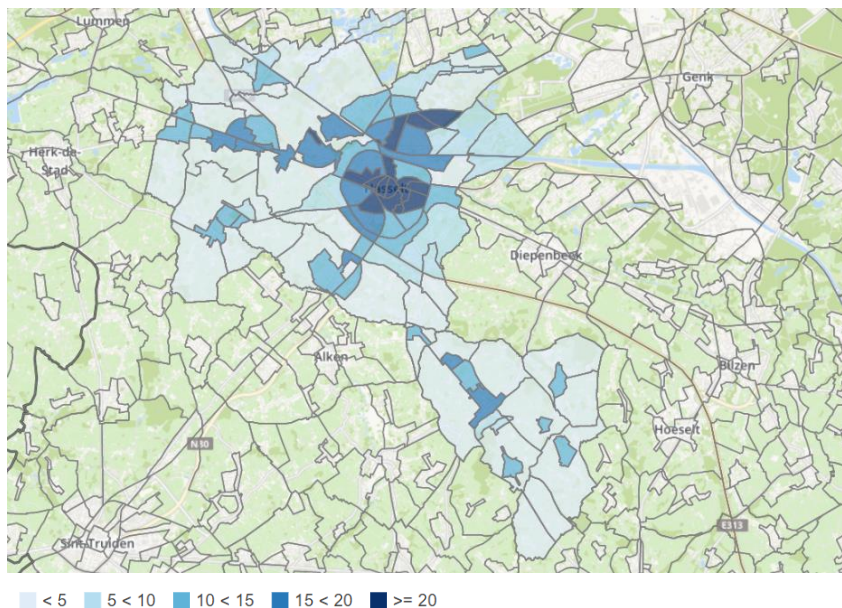
Hasselt heeft relatief meer huurders dan Kortesseem.

De mediaanprijs voor huizen is in Hasselt hoger dan in Kortesseem. Voor Kortesseem ligt de mediaanprijs onder het Vlaamse gemiddelde.

	Hasselt	Kortesseem	Vlaams gemiddelde
Gemiddelde huishoudensgrootte [2022] ¹	2,12	2,35	2,30
Bebouwingsgraad [2022] ²	7,0%	2,8%	5,2%
Woongelegenheden in appartementen t.o.v. woongelegenheden met woonfunctie [2022] ³	40,5%	14,6%	n.v.t.
Woongelegenheden in individuele woningen t.o.v. woongelegenheden met woonfunctie [2022] ³	59,4%	85,0%	n.v.t.
% Huurders [2022] ³	34,9%	21,9%	31,2%
Mediaanprijs huizen (excl. appartementen) [2021] ⁴	€ 300.000	€ 245.000	€ 290.000
Open ruimte t.o.v. totale oppervlakte [2019] ⁵	55,0%	78,2%	66,7%
Verharding t.o.v. totale oppervlakte [2018] ⁶	22,3%	8,1%	14,4%

Bron: ¹ Rijksregister | provincies.incijfers.be / ² GRB | provincies.incijfers.be / ³ Kadaster en Rijksregister | provincies.incijfers.be / ⁴ Statbel – verkoop onroerend goed | provincies.incijfers.be / ⁵ Landgebruiksbestand | provincies.incijfers.be / ⁶ Bodemafdeckingskaart | provincies.incijfers.be

Afbeelding 3: Bebouwingsgraad in Hasselt en Kortesseem (2022)



Bron: GRB | provincies.incijfers.be



Samenwerkingen

Op basis van een eerste analyse van de verschillende samenwerkingsverbanden, lidmaatschappen en intergemeentelijke samenwerkingen van Hasselt en Kortesseem kunnen we een onderscheid maken tussen bovenlokale en lokale samenwerkingen.

Bovenlokale samenwerkingen zijn de samenwerkingsverbanden die de Vlaamse decreetgever en de provincie Limburg in het leven geroepen hebben om de gemeentelijke dienstverlening efficiënter te organiseren. Van een groot gedeelte van deze samenwerkingen zijn zowel Hasselt als Kortesseem lid. Het gaat bijvoorbeeld over Limburg.net, Fluvius Limburg, De Watergroep, CIPAL, De Lijn, S-Lim en Nuhma. Voor andere samenwerkingen zien we dat geografische elementen een rol spelen en dat onze gemeenten daardoor in andere zones zijn terechtgekomen. Denk bijvoorbeeld aan de wateringen, deelbekkens en bosgroepen. Ook de eerstelijnszones – die geografisch afgebakend zijn op basis van de samenwerkingen tussen aanbieders van eerstelijnszorg – zijn verschillend.

Lokale samenwerkingen zijn de samenwerkingsverbanden die Hasselt of Kortesseem zelf zijn aangegaan om de dienstverlening te verbeteren of om efficiëntiewinsten te boeken. Hierbij is het evident dat Kortesseem meer georiënteerd is op omliggende gemeenten van gelijkaardige grootte en morfologie (zoals het kanton Borgloon of de regio Haspengouw). Een concreet voorbeeld hiervan is de Sportregio Haspengouw. Hasselt wil – door haar grootte en functie als provinciehoofdstad – een trekker zijn voor kleinere gemeenten in de nabije omgeving. Een voorbeeld is de Interlokale Vereniging MIDWEST-LIM.

Een eerste inventaris van de bovenlokale en lokale samenwerkingen is terug te vinden in bijlage. Deze lijst is nog niet volledig. Ze geeft wel al een eerste indruk over de samenwerkingen die zowel Hasselt als Kortesseem zijn aangegaan. Na de principiële beslissing tot samenvoeging van Hasselt en Kortesseem zullen we een volledige analyse maken van deze samenwerkingen.

Tot slot zijn zowel Hasselt als Kortesseem onderhevig aan **samenwerkingen** (in de ruimste zin van het woord) **bepaald door de federale overheid**. Zowel voor de politiezones (Limburg Regio Hoofdstad en Kanton Borgloon) als de bestuurlijke arrondissementen, de gerechtelijke kantons en de kieskantons (Hasselt en Tongeren) zijn Hasselt en Kortesseem anders ingedeeld. De hulpverleningszone komt wel overeen: Hulpverleningszone Zuid-West Limburg.

Dienstverlening en infrastructuur

Onderwijs

Zowel in Hasselt als Kortesseem is er een aanbod aan kleuteronderwijs en lager onderwijs in verschillende deelgemeenten. Een groot gedeelte van de inwoners van beide gemeenten is tevreden over het aanbod aan onderwijsvoorzieningen in de eigen gemeente. Dit is het geval voor negen op de tien Hasselaren, en acht op de tien Kortesseemnaren.

	Hasselt	Kortesseem
Totaal aantal vestigingen basisonderwijs [2021-2022] ¹	41	7
Totaal aantal leerlingen naar school in basisonderwijs [2021-2022] ¹	8.043	833
# Vestigingen stedelijk/gemeentelijk basisonderwijs [2021-2022] ¹	6	4
# Leerlingen stedelijk/gemeentelijk basisonderwijs [2021-2022] ¹	1.748	321
Stedelijke kunstacademie [2021-2022] ¹	2	-
# Financierbare inschrijvingen kunstacademies [2021-2022] ¹	3.715,5	-
Tevredenheid over onderwijsvoorzieningen [2020] ²	92%	84%

Bron: ¹ Onderwijs Vlaanderen / ² Gemeente-Stadsmonitor online

Hasselt	Aantal medewerkers ⁵	Aantal leerlingen
Stedelijke Basisschool Kermt	43	198
Stedelijke Basisschool Kuringen	76	625
Stedelijke Basisschool Rapertingen	54	421
Stedelijke Basisschool Spalbeek	47	240
Stedelijke Basisschool Tuilt	44	371
Knst.podium	124	1.999
Knst.beeld	49	1.821

Bron: Directie HR Hasselt

⁵ Een aantal leerkrachten werken over verschillende scholen. Dat betekent dat er in totaal minder leerkrachten in dienst zijn dan de som van het aantal leerkrachten per school.

Kortessem	Aantal medewerkers ⁶	Aantal leerlingen
Gemeentelijk kleuteronderwijs 't Belhameltje Guigoven	5	42
Gemeentelijk kleuteronderwijs 't Belhameltje Zammelen	4	15
Gemeentelijke basisschool Trootrakkers Vliermaalroot	19	145
Gemeentelijk Kleuter- en Lager Onderwijs Kortesseem (KLOK)	11	109

Bron: Directie Personeel & Organisatie Kortesseem

Daarnaast heeft Kortesseem samen met de stad Genk en de gemeentebesturen Oudsbergen en Diepenbeek de interlokale vereniging GA voor Kunst opgericht.⁷ In september 2020 ging het eerste schooljaar voor de afdelingen muziek en beeld in Kortesseem van start. Momenteel loopt het derde schooljaar met wekelijks 30 leerlingen voor muziek en 39 leerlingen voor beeld. Alles is gecentraliseerd in de KLOK-school van Kortesseem. De vraag is groot, dus er is vanaf september 2023 een uitbreiding van het aanbod beeld in de gemeentelijke school de Trootrakkers in de deelgemeente Vliermaalroot voorzien.

Kinderopvang

Hasselt heeft iets minder dan de helft van alle plaatsen voor buitenschoolse kinderopvang in eigen beheer. In Kortesseem is dit een hoger aandeel: 61 procent.

Op basis van het aantal kinderen beschikt Kortesseem over een relatief groter aantal opvangplaatsen voor kinderen jonger dan twee jaar. Hasselt heeft op haar beurt relatief meer opvangplaatsen voor kinderen tussen drie en elf jaar.

	Hasselt	Kortesseem
# Locaties BKO in eigen beheer (opvang schoolgaande kinderen) [2023] ¹	10	4
# Erkende plaatsen BKO (locaties in eigen beheer) [2021] ²	668	70
Totaal aantal plaatsen BKO [2021] ²	1390	114
Aandeel plaatsen BKO op het totaal aantal plaatsen in de gemeente	48%	61%
# Opvangplaatsen buitenschoolse opvang per 100 kinderen 3 – 11 jaar [2022] ³	15,7	8,8
# Opvangplaatsen baby's en peuters per 100 kinderen 0 – 2 jaar [2022] ³	55,6	67,3

Bron: ¹ Hasselt: Agentschap Opgroeien – kinderopvangzoeker, Kortesseem: Directie Vrije tijd & Onderwijs / ² Agentschap Opgroeien – kinderopvangzoeker / ³ Agentschap Opgroeien – capaciteit kinderopvang

⁶ Twee medewerkers van het kleuteronderwijs in Guigoven werken ook in Zammelen en omgekeerd, vijf medewerkers van de basisschool in Vliermaalroot werken ook in het Kleuter- en Lager Onderwijs in Kortesseem, vier van de medewerkers van het Kleuter- en Lager Onderwijs in Kortesseem werken ook in de basisschool in Vliermaalroot.

⁷ De goedkeuring hiervoor gaf de gemeenteraad van Kortesseem op 13 december 2019.

Vrije tijd

Als centrumstad heeft Hasselt een kwaliteitsvol en gediversifieerd aanbod aan vrijetijdsvoorzieningen voor sport, jeugd en cultuur. In 2022 behaalde Hasselt het label 'kindvriendelijke stad' door in te zetten op een brede waaier aan voorzieningen voor kinderen. Een grote meerderheid van de Hasselaren is tevreden over de vrijetijdsvoorzieningen, vooral op het vlak van cultuur en sport. In Kortesseem zijn de inwoners vooral tevreden over de sportvoorzieningen in de eigen gemeente. Er is geen jeugdhuis in Kortesseem, maar de gemeente voorziet een ruim activiteitenaanbod voor kinderen en jongeren, waaronder speelpleinwerking, sport- en creakampen, atelierwerking, speelstraten en bewegingsschool voor kleuters. Ook voorzien zij verschillende jeugdlokalen waaronder in het nieuwbouwproject in de Brandstraat 'Bra Chique'.

SPORT	Hasselt	Kortesseem
# Sportclubs [2021] ¹	160	23
# Sportinfrastructuren [2023] ¹	290	30
Oppervlakte sportinfrastructuur [2023] ¹	49,98 ha	4,01 ha
Sporters [2021] ¹	15.963	1.800
Sporters per 1000 inwoners [2021] ¹	201,84	213,19
Zwembad ²	1	-
# Bezoekers per jaar ²	320.000	-
Tevredenheid over sportvoorzieningen in de eigen regio [2020] ³	79%	79%

Bron: ¹ Gemeentelijke sportindicatoren / ² Directie Vrije Tijd Hasselt / ³ Gemeente-Stadsmonitor online

JEUGD	Hasselt	Kortesseem
# Jeugdhuisen en jeugdclubs gemeente [2021] ¹	5	-
# Jeugdhuisen en jeugdclubs particulier [2021] ¹	3	-
# Locaties speelpleinwerking gemeente [2022] ²	6	1
# Locaties speelpleinwerking particulier [2022] ²	3	1
Totaal aantal jeugdwerkingen en -initiatieven ¹	101	10
Totaal aantal jeugdwerkingen en -initiatieven per 10.000 jongeren ¹	43,94	40,4
Tevredenheid over jongerenvoorzieningen in de eigen gemeente [2020] ²	67%	58%

Bron: ¹ Vrijetijdsmonitor / ² Hasselt: Directie Vrije Tijd / Kortesseem: Directie Vrije Tijd & Onderwijs

CULTUUR	Hasselt	Kortessem
# Musea ¹	3	-
# Bezoekers per jaar ¹	61.000	-
Cultuurcentrum ¹	1 (EVA)	1
Gemeenschaps- en ontmoetingscentra totaal ¹	21	11
Stedelijke gemeenschaps- en ontmoetingscentra ¹	10	4
Tevredenheid over culturele voorzieningen in de eigen gemeente [2020] ²	80%	51%

Bron: ¹ Hasselt: Directie Vrije Tijd / Kortessem: Directie Vrije Tijd & Onderwijs / ² Gemeente-Stadsmonitor online

BIBLIOTHEEK	Hasselt	Kortessem
# Activiteiten [2021] ¹	815	15
# Activiteiten per 10.000 inwoners [2021] ¹	103,54	17,78
Absoluut aantal materialen ¹	512.777	34.705
# Bezoekers per jaar ²	1.200.000	15.000

Bron: ¹ Vrijetijdsmonitor / ² Hasselt: Directie Vrije Tijd / Kortessem: Directie Vrije Tijd & Onderwijs

EVENEMENTEN	Hasselt	Kortessem
# Aanvragen per jaar	> 1.500	88

Bron: Hasselt: Directie Vrije Tijd / Kortessem: Directie Vrije Tijd & Onderwijs

Burger en welzijn

Zowel de loketdiensten van Hasselt als die van Kortesseem zijn elke werkdag open, en is er een keer per week een avondopening. Beide gemeenten bieden een groot gedeelte van de dienstverlening op afspraak aan. Voor een selectie aan producten is ook vrije inloop zonder afspraak mogelijk.

Hasselt en Kortesseem hebben de voorbije jaren sterk ingezet op een digitalisering van de dienstverlening. Een groot gedeelte van de attesten en producten is beschikbaar zonder bezoek aan het stadhuis of gemeentehuis. Hasselaren die ondersteuning nodig hebben, vinden instructiefilmpjes op de website of kunnen twee dagen per week langskomen op het stadhuis voor laagdrempelige digitale hulp. Bijna twee derde van de Hasselaren is tevreden over de loketdiensten en digitale diensten. In Kortesseem is dit meer dan de helft.

BURGERZAKEN	Hasselt	Kortesseem
# Afspraken onthaal en burgerzaken [2022] ¹	88.148	2.765
# Afgeleverde eID's [2022] ¹	6.436	487
# Afgeleverde Kids ID's [2022] ¹	3.529	363
# Afgeleverde reispassen [2022] ¹	5.518	405
# Afgeleverde rijbewijzen [2022] ¹	4.660	510
# Adreswijzigingen [2022] ¹	9.406	1.169
Tevredenheid loketdiensten [2020] ²	73%	54%
Tevredenheid digitale diensten [2020] ²	72%	56%

Bron: ¹Hasselt: Directie Transversaal / Kortesseem: Directie Beleid & Dienstverlening / ²Gemeente-stadsmonitor online

CREMATORIUM	Hasselt	Kortesseem
# Crematies [2022]	4.329	-

Bron: Directie Transversaal Hasselt

SOCIALE DIENST	Hasselt ⁸	Kortesseem
# Actieve dossiers [2022]	3.857	95
# Actieve leefloondossiers [2022]	970	34
# Nieuwe leefloongerechtigden [2022]	528	50
# Toekenningen financiële steun [2022]	866	82
# Dossiers tewerkstelling [2022]	331	40
# Dossiers sociale tewerkstelling [2022]	71	2
# Dossiers noodopvang [2022]	110	10

Bron: Hasselt: Directie Samenleving, Kortesseem: Directie Mens & Samenleving

⁸ De cijfers voor Hasselt bevatten ook de dossiers van senioren boven 65+ die behandeld worden door het Seniorenloket van directie Hogevijf.

Bijkomende dienstverlening binnen de directies Samenleving:

Hasselt	Kortessem
- Dagopvang Café Anoniem met gemiddeld 540 bezoekers per maand - Nachtopvang Shelter met gemiddeld 12 slapers per nacht 11 nood- en doorgangswoningen, 8 LOI-woningen 4 wijkpunten, 4 sociale restaurants - Mindermobilencentrale (binnen directie Hogevijf): 232 leden, 15 chauffeurs, 2.083 ritten	1 crisiswoning en 1 woning voor Oekraïense vluchtelingen - Luierbank: 114 verdelingen over 14 rechthebbende kinderen - Klussendienst i.s.m. De Wroeter: 51 klanten - Taxistop M-pact: 50 leden, 5 chauffeurs, 883 ritten

Bron: Hasselt: Directies Samenleving en Hogevijf, Kortesseem: Directie Mens & Samenleving

OUDERENZORG	Hasselt	Kortessem
# Erkende openbare woonzorgcentra ¹	2	-
Capaciteit openbare woonzorgcentra [2022] ¹	270	-
Totale capaciteit woonzorgcentra [2022] ³	1.134	67
Centra voor dagverzorging ²	2	-
# Aanwezigheidsdagen campus Stadspark [2022] ¹	2.750	-
# Aanwezigheidsdagen campus Banneux [2022] ¹	2.983	-
# Assistentiewoningen ¹	67	-
Seniorenloket ¹	1	-
# Contactmomenten (aan loket en huisbezoeken) [2022] ¹	1.213	n.v.t.
% mensen dat vindt dat er voldoende activiteiten zijn voor ouderen ²	52%	61%

Bron: ¹ Hasselt: Directie Hogevijf, Kortesseem: Directie Mens & Samenleving / ² Gemeente-Stadsmonitor online / ³ Agentschap Zorg & Gezondheid

Gebouwen, wegen en riolering

	Hasselt	Kortessem
# Bouwvergunningen voor gebouwen, nieuwbouw en renovatie (residentieel) [2021] ¹	461	54
# Bouwvergunningen voor gebouwen (niet-residentieel) [2021] ¹	56	7
Investeringsuitgaven aan gebouwen [2021] ²	6.904.148	12.103
Investeringsuitgaven voor wegen [2021] ²	6.722.794	585.359
# klassieke openbare verlichtingstoestellen [2021] ³	10.541	1.276
# openbare ledverlichtingstoestellen [2021] ³	4.385	470
# klassieke openbare verlichtingstoestellen [2021] ³	29,4%	26,9%
Rioleringsgraad [2021] ⁴	89,9%	84,7%
Beheer riolering	Overgedragen aan Fluvius	Overgedragen aan Fluvius
Tevredenheid over staat van straten en pleinen [2020] ⁵	67%	51%
Tevredenheid over staat van fietspaden in eigen gemeente [2020] ⁵	52%	35%
Tevredenheid over staat van voetpaden in eigen gemeente [2020] ⁵	54%	41%

Bron: ¹ Statbel / ² Directies Financiën Hasselt en Kortesseem / ³ Fluvius | provincies.incijfers.be / ⁴ Vlaamse Milieumaatschappij / ⁵ Gemeente-Stadsmonitor online

Groenonderhoud

Hasselt	Kortessem
- Grachten en wadi's maaien en ruimen, landschappen herstellen, snoeihout hakselen en bermmaaisel en bladafval transporteren en verwerken → uitbesteed - Alle andere taken i.v.m. groenonderhoud zoals bijvoorbeeld bladeren ruimen, snoeiwerk, maaiwerken, onderhoud van tuinen, parken, (speel)pleinen enz. → zowel in eigen beheer als uitbesteed.	- Maaien van graspleinen en bermen - Onderhoud van begraafplaatsen - Beplanten - Onkruid wieden → Voornamelijk in eigen beheer, deels uitbesteed

Bron: Hasselt: Directie Support, Kortesseem: Bestuurskrachtanalyse CC Consult

Recyclageparken

Hasselt	Kortessem
2 recyclageparken (Kuringen en Sint-Lambrechts-Herk) in eigen beheer	1 onbemand mini recyclagepark in extern beheer (Limburg.net)

Bron: Websites van Hasselt en Kortesseem

Milieu

Hasselt	Kortessem
▪ Sure 2050 ▪ Klimaatactieplan, klimaatkrant, klimaatbeurs ▪ Onthardingsprojecten ▪ Warmteplan ▪ Energieproductie 2022: +/- 1.000 MWh (= 10% van het elektriciteitsverbruik van 2021), verwachting dat de energieproductie aan het einde van 2023 +/- 20% van het elektriciteitsverbruik van 2021 zal zijn ▪ 272 deelfietsen voor 3.012 gebruikers en 30.472 ritten in 2022	▪ Sure 2050 ▪ Klimaatactieplan ▪ Onthardingsprojecten (natuurbegraafplaatsen en speelplaatsen) ▪ Warmte- en koudeplan ▪ Erosiebestrijding ▪ Bomenbeheerplan is gepland om op te maken ▪ Bermbeheerplan wordt vernieuwd in 2023

Bron: Hasselt: Directie Ruimte, Kortessem: Directie Ruimte en Openbare werken

Communicatie

Hasselt	Kortessem
Jaarlijks communicatiebudget: € 1.000.000	Jaarlijks communicatiebudget: € 40.000
Extern ▪ Magazines: De Nieuwe Hasselaar (10 edities per jaar), Uitmagazine (10 edities per jaar), wijkkrantjes in 8 deelgemeenten en wijken (4 edities per jaar) ▪ Digitale nieuwsbrief: tweewekelijks, 11.900 abonnees + meer dan 20 themanieuwsbrieven	Extern ▪ Magazines: In 't Kort (5 edities per jaar), Uit in Kortessem (6 edities per jaar) ▪ Maandelijks externe nieuwsbrief (800 abonnees) ▪ Nieuwsbrief voor verenigingen "De Clubkrant" (160 ontvangers)
Sociale media ▪ Stad Hasselt: 26.350 volgers op Facebook, 9.400 op Instagram, 6.900 op LinkedIn, 3.450 op Twitter, 624 op YouTube ▪ Ook vertegenwoordigd op sociale media met Visit Hasselt, Uit in Hasselt, een 20-tal andere Facebookpagina's en een 10-tal Instagrampagina's (zoals de sportdienst, musea, Japanse Tuin ...)	Sociale media ▪ 2.600 volgers op Facebook
Intern ▪ Interne nieuwsbrief: tweewekelijks en eventueel extra per thema, 1.880 abonnees ▪ Magazine voor medewerkers: Aloha (4 edities per jaar), intranet, digitale schermen, Yammer	Intern ▪ Interne nieuwsbrief: maandelijks, 100 abonnees. Aangevuld met thematische extra uitgaves ▪ Personeelsvergaderingen ▪ Intranet

Bron: Hasselt: Dienst Communicatie / Kortessem: Directie Beleid & Dienstverlening

ICT

	Hasselt	Kortessem
# Laptops / desktops in de organisatie [2022]	1.250 (laptops)	86 (laptops / desktops)
# Laptop- / desktopgebruikers [2022]	1.430 (excl.scholen)	68
# Servers [2022]	140	3 fysieke / 10 virtuele
# ICT-projecten [2022]	128	20

Bron: Hasselt: Directie ICT / Kortesseem: Directie Personeel & Organisatie

Financiën, aankoop en contractbeheer

	Hasselt	Kortessem
# Inkomende facturen	39.273	6.190
# Uitgaande facturen	103.298	9.010
# Nieuwe afbetalingsplannen	290	25
# Dossiers naar deurwaarder	2.340	120
# Afgeleverde visums (drempel € 30.000 voor Hasselt, € 15.000 voor Kortesseem)	969	40
# Lopende raamcontracten via dienst aankopen	298	20
# Aankoopdossiers boven € 30.000 voor Hasselt, € 15.000 voor Kortesseem	201	16
# Bestellingen onder € 30.000 voor Hasselt / € 15.000 voor Kortesseem	12.356	29

Bron: Hasselt: Directie Financiën en directie Support / Kortesseem: Directie Financiën

Beleidsparticipatie

Beleidsparticipatie betekent dat we burgers, het middenveld en andere organisaties betrekken en laten meedenken over het toekomstige beleid. Bijna evenveel Hasselaren als Kortesseemnaren geven aan dat ze bereid zijn om mee te praten over wat er gebeurt in hun gemeente.

In beide gemeenten is een derde van de inwoners van oordeel dat het gemeentebestuur voldoende acties onderneemt om inwoners te consulteren. Meer dan de helft voelt zich voldoende geïnformeerd en is tevreden over de communicatie van het bestuur. In Kortesseem is dat aandeel iets kleiner.

28% van de Hasselaren en 24% van de Kortesseemnaren geeft aan vertrouwen te hebben in het gemeentebestuur.

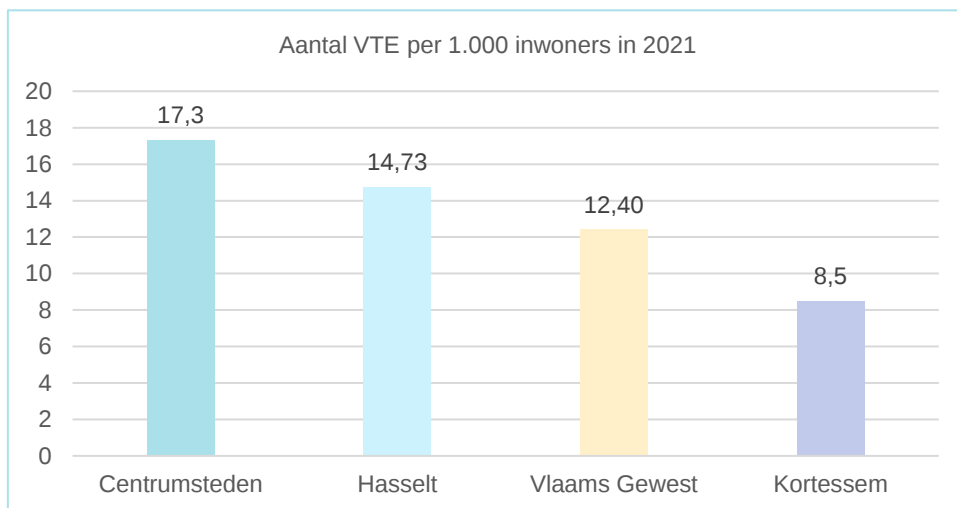
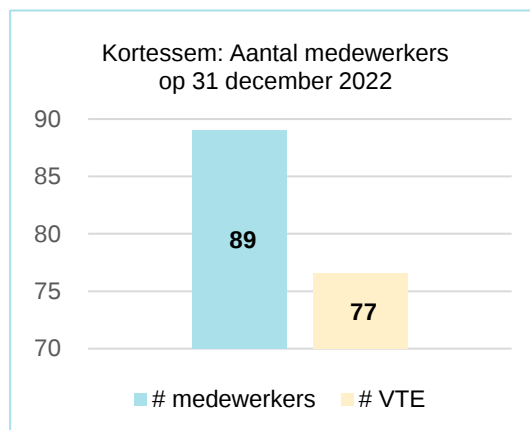
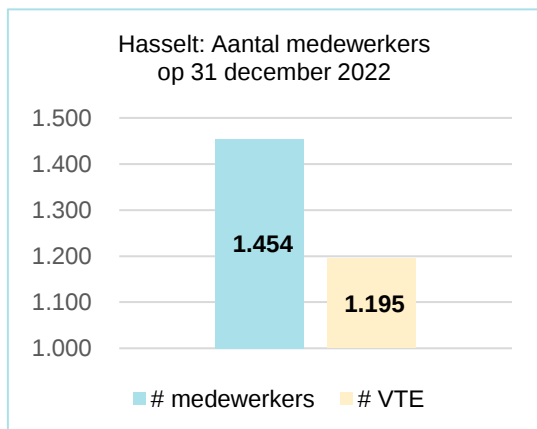
	Hasselt	Kortessem
Bereidheid om mee te praten	40%	41%
Voldoende consultatie inwoners	33%	30%
Voldoende info door bestuur	56%	51%
Tevredenheid over communicatie	51%	45%
Vertrouwen in gemeentebestuur	28%	24%

Bron: Gemeente-Stadsmonitor [2020] online

Personeel op basis van interne data⁹

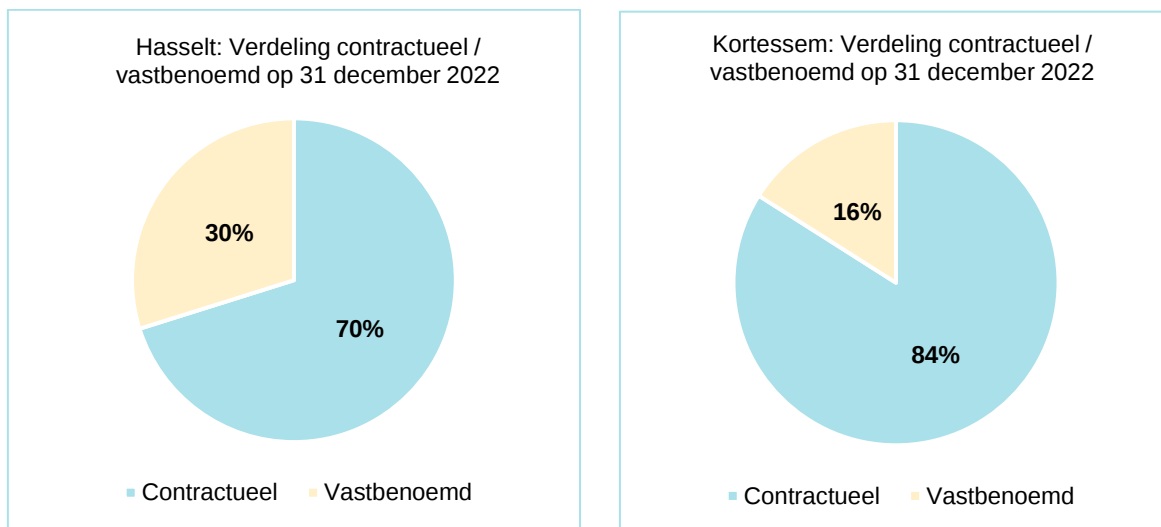
Ten opzichte van het aantal inwoners heeft Kortesseem een beperkte personeelsbezetting in vergelijking met het Vlaams Gewest.

Als centrumstad heeft Hasselt per 1.000 inwoners een hoger aantal medewerkers dan de gemeenten in het Vlaams Gewest. In vergelijking met andere centrumsteden heeft Hasselt ten opzichte van het aantal inwoners een lagere personeelsbezetting.

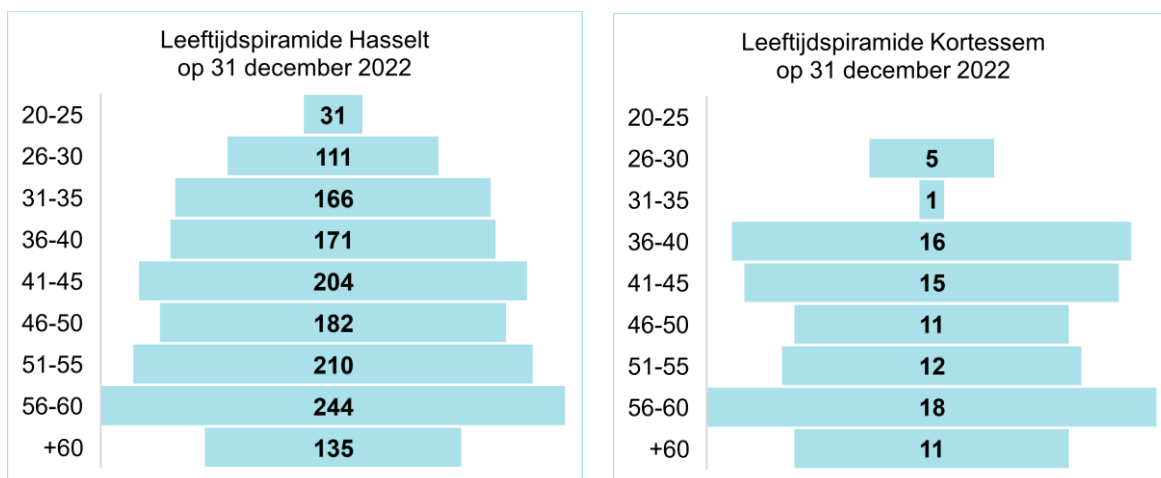


⁹ Alle personeelsdata uit interne bronnen van de directies HR (Hasselt) en Personeel & Organisatie (Kortesseem) en exclusief onderwijspersoneel.

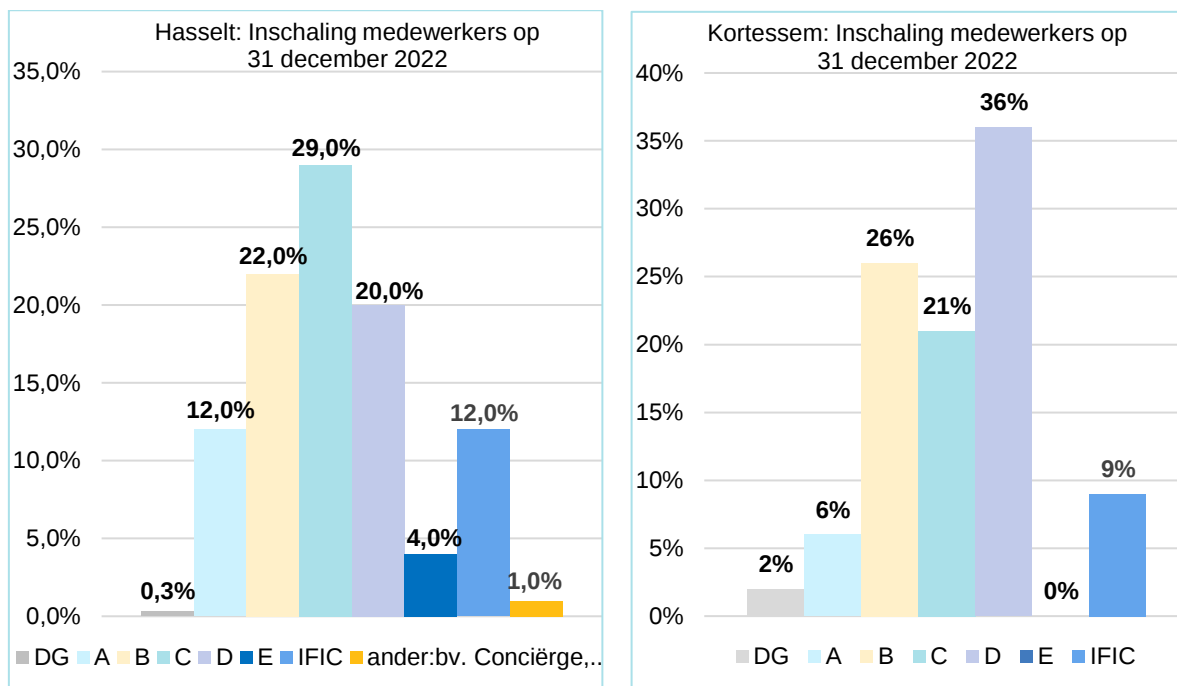
Kortessem heeft in verhouding duidelijk minder vastbenoemde medewerkers dan Hasselt.



Beide besturen hebben de grootse groep medewerkers in de categorie tussen 56 en 60 jaar. In vergelijking met Hasselt heeft Kortessem een opvallend kleiner aantal medewerkers die jonger zijn dan 35 jaar.



In Hasselt is het aandeel C-niveaus met 29% het hoogst. In Kortessem is het aandeel D-niveaus het hoogst, met 36%. Het aandeel B-niveaus is procentueel gezien vergelijkbaar, maar Hasselt heeft duidelijk meer A- en E-niveaus. In Kortessem zijn er op dit moment geen E-niveaus omdat zij ervoor kozen deze anders in te schalen. Het aandeel medewerkers in een IFIC - schaal bedraagt 12% in Hasselt en 9% in Kortessem.



Het verzuim ligt in Hasselt met 9,81% lager dan in Kortesseem. Verzuim is een uitdaging voor Hasselt, want het gaat sinds 2018 in een sterk stijgende lijn. In 2018 lag het verzuim op 6,14%.

Ook voor Kortesseem vormt verzuim een uitdaging. Hier lag het verzuim in 2022 op 14,10%. In dit cijfer zijn vier langdurige afwezigen (meer dan een jaar) vervat. Zonder deze vier afwezigen bedroeg het verzuim 10,41% in 2022.

Hasselt	Kortesseem
- investeert sinds enkele jaren in leiderschapstrajecten en ondersteuning van persoonlijke groei; - zet in op talentmanagement door de implementatie van een nieuwe competentie- en performancemanagementtool en een opleidingsaanbod op maat van Groep Hasselt; - focus op het welzijn van medewerkers met een uitgebreid onboardingtraject en de organisatie van personeelsactiviteiten, waaronder een maandelijkse afterwork, een personeelsfeest, sportdag, sintfeest, quiz en teambuildingdagen. Uitdagingen: - de ontwikkeling van een modern compensation-and-benefitsmodel om zo talent aan te trekken en te houden - talentmanagement laten leven in de organisatie	- werkt aan een correct en transparant personeelsbeheer; - werkt aan leiderschap en eigenaarschap; - is bezig met de uitwerking van een onthaal- en aanwezigheidsbeleid; - zet in op het welzijn van medewerkers met de organisatie van personeelsactiviteiten, waaronder een nieuwjaarsreceptie, teambuildingdag, complimentendag en maandelijkse sport@work, en door sint- en paasattenties te voorzien. Uitdagingen: - gemotiveerde en betrokken medewerkers aantrekken en houden - een modern wervings- en selectiebeleid, afgestemd op de huidige maatschappelijke context - een modern beleid rond opleiding en ontwikkeling



Financiële situatie

De analyse van de financiële situatie van beide gemeenten staat niet op zichzelf. We moeten ze zien in functie van het beleid en de beleidskeuzes, en in het kader van de uitvoering, strategie, interne en externe omstandigheden en voortdurend evoluerende uitdagingen waarmee alle lokale besturen, groot en klein, te maken hebben.

Het thema financiën heeft betrekking op de volledige organisatie, zowel bij de planning en de uitvoering als bij de evaluatie.

- De planning is de financiële vertaling van de meerjarenplanning, met daarin de strategie, de accenten van het beleid en de (al dan niet prioritaire) beleidsdoelstellingen.
- De uitvoering is de permanente opvolging van de financiën binnen de meerjarenplanning.
- De evaluatie sluit aan bij de uitvoering en mondt meestal uit in een aanpassing van de meerjarenplanning, waaronder een gewijzigde strategie of gewijzigde accenten of budgetten.

Ook in het kader van de bestuurskrachtanalyse staan de financiën dus nooit alleen. Ze lopen parallel met het volledige traject. Waar staan we? En waar gaan of willen we naartoe?

Deze analyse beperkt zich tot de huidige toestand (meerjarenplan 2020-2025) en maakt geen projecties naar de toekomst. Voor de analyse gebruikten we:

- de cijfers van de jaarrekening van 2021, die weergeven hoe het financieel ging met het bestuur in het boekjaar 2021 (realiteit)
- de cijfers van het meerjarenplan (budget) van 2022, die een cijfermatige weergave bieden van alle geplande ontvangsten en uitgaven voor 2022 (raming)

Alle cijfers in dit hoofdstuk zijn de cumul van stad/gemeente en OCMW. We geven ze telkens weer als globale cijfers én als cijfers per inwoner. Hierbij gaan we uit van het bevolkingsaantal op 1 januari 2021 (voor de jaarrekening) en op 1 januari 2022 (voor het meerjarenplan). Voor Hasselt: 79.089 inwoners in 2021 en 79.524 inwoners in 2022. Voor Kortesseem: 8.443 inwoners in 2021 en 8.595 inwoners in 2022.

In de analyse focussen we op de grote budgettaire stromen, meer specifiek: exploitatie, investeringen en financieringen, en dat zowel voor de ontvangsten als de uitgaven. Zo komen we finaal tot het beschikbare budgettaire resultaat en de autofinancieringsmarge.

Het exploitatiebudget

Exploitatie omvat de ontvangsten en uitgaven die gewoonlijk minstens één keer per financieel boekjaar voorkomen en die te maken hebben met de regelmatige, gewone werking van het bestuur. Ook de intresten van de periodieke aflossingen van de leningen behoren tot het exploitatiebudget. Het exploitatiesaldo is samengesteld uit het verschil van de exploitatieontvangsten en de exploitatie-uitgaven.

De exploitatieontvangsten bestaan vooral uit fiscale ontvangsten (belastingen), ontvangen werkingssubsidies en ontvangsten uit de werking (toegangsgelden van musea, gebruik van culturele en sportinfrastructuur, ontvangsten van woonzorgcentra, verkopen van de toeristische dienst, kinderopvang, verhuur van gebouwen en terreinen, lidgelden ...). Een overzicht per categorie en per bestuur:

EXPLOITATIEONTVANGSTEN	HASSELT		KORTESSEM	
	Rekening	Meerjarenplan	Rekening	Meerjarenplan
	2021	2022	2021	2022
Exploitatieontvangsten	202.949.879	218.621.647	12.870.642	13.182.806
Ontvangsten uit de werking	24.988.099	29.798.818	238.684	360.312
Fiscale ontvangsten en boetes	72.696.775	78.223.078	6.507.919	6.535.826
<i>Aanvullende belastingen</i>	<i>67.546.914</i>	<i>71.362.952</i>	<i>5.698.208</i>	<i>5.594.980</i>
<i>Andere belastingen en boetes</i>	<i>5.149.861</i>	<i>6.860.126</i>	<i>809.712</i>	<i>940.846</i>
Werkingsubsidies	94.278.049	99.495.648	5.460.145	5.608.996
Recuperatie van individuele hulpverlening OCMW	833.790	845.499	16.693	30.539
Andere operationele ontvangsten	3.571.533	4.040.267	209.072	216.523
Financiële ontvangsten	6.581.633	6.218.337	438.127	430.609

De grootste ontvangsten voor elk bestuur zijn traditioneel de fiscale ontvangsten en boetes, en ook de toegekende werkingssubsidies, verkregen van de hogere overheden (waaronder het gemeentefonds en de terugbetaling van de lonen van het onderwijzend personeel). Voor Kortesseem bedragen deze ontvangsten 92,5% van de totale exploitatieontvangsten. Voor Hasselt is dit 82%.

Het grootste gedeelte van de fiscale ontvangsten en boetes zijn de aanvullende gemeentebelastingen. Ze bestaan hoofdzakelijk uit de aanvullende belasting op de personenbelasting (APB) en de opcentiemen op de onroerende voorheffing (OOV). In 2022 bedroeg de APB in Hasselt 7%. In Kortesseem was dit 8,5%.

Aanvullende gemeentebelastingen	HASSELT	HASSELT/INW.	KORTESSEM	KORTESSEM/INW.
% aanvullende personenbelasting	7,00		8,50	
Waarde 1% APB	3.728.766	47,15	385.374	45,64
Opcentiemen op de onroerende voorheffing	986,40		1.008,00	
Waarde 100 opcentiemen	4.059.006	51,32	225.629	26,72

In 2021 was de waarde van 1% APB per inwoner voor Hasselt 47,15 euro en voor Kortesseem 45,64 euro. Het gemiddelde inkomen van de inwoners van Hasselt ligt dus in lijn met het gemiddelde inkomen van de inwoners van Kortesseem.

Bij een vergelijking tussen beide besturen op basis van de opcentiemen op de onroerende voorheffing zien we een groter verschil. In 2021 was de waarde van 100 opcentiemen per inwoner 51,32 euro voor Hasselt en 26,72 euro voor Kortesseem. Hieruit kunnen we concluderen dat er een aanzienlijk verschil is in de kadastrale waardering tussen beide besturen.

EXPLOITATIEONTVANGSTEN per inwoner	HASSELT		KORTESSEM	
	Rekening	Meerjarenplan	Rekening	Meerjarenplan
	2021	2022	2021	2022
Exploitatieontvangsten	2.566	2.749	1.524	1.534
Ontvangsten uit de werking	316	375	28	42
Fiscale ontvangsten en boetes	919	984	771	760
Aanvullende belastingen	854	897	675	651
Andere belastingen en boetes	65	86	96	109
Werkingsubsidies	1.192	1.251	647	653
Recuperatie individuele hulpverlening OCMW	11	11	2	4
Andere operationele ontvangsten	45	51	25	25
Financiële ontvangsten	83	78	52	50

Kijken we naar de exploitatieontvangsten per inwoner? Dan ontvangt Hasselt per inwoner ruim 1.000 euro meer exploitatiemiddelen dan Kortesseem. Dit komt onder meer omdat Hasselt twee woonzorgcentra heeft en Kortesseem geen. Ook heeft Hasselt meer musea, sporthallen, enzovoort. Daarnaast ligt de recuperatie van de hulpverlening OCMW in Hasselt een stuk hoger dan in Kortesseem. Dit wordt gecompenseerd doordat de uitgaven hiervoor veel hoger liggen (zie exploitatie-uitgaven).

Naast de exploitatieontvangsten zijn er de exploitatie-uitgaven, met onder meer de personeelskosten, de aankopen van goederen en diensten, de steun vanuit het OCMW en de uitgaande werkingssubsidies. Een overzicht per categorie en per bestuur:

EXPLOITATIE-UITGAVEN	HASSELT		KORTESSEM	
	Rekening	Meerjarenplan	Rekening	Meerjarenplan
	2021	2022	2021	2022
Exploitatie-uitgaven	179.420.043	205.419.192	10.313.539	12.643.647
Goederen en diensten	42.855.101	56.287.472	2.045.916	3.157.558
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	77.294.429	88.259.441	4.727.729	5.543.895
Onderwijzend personeel ten laste van de hogere overheid	11.750.518	12.700.156	1.116.035	1.138.355
Individuele hulpverlening OCMW	10.437.650	13.369.388	321.369	486.737
Toegestane werkingssubsidies	32.519.753	30.191.674	1.697.680	1.900.672
Andere operationele uitgaven	750.446	763.867	38.890	83.980
Financiële uitgaven	3.812.146	3.847.193	365.920	332.448

De grootste uitgaven van beide besturen zijn personeelsuitgaven. In Hasselt bedragen ze ongeveer 50% van de totale exploitatie-uitgaven. Voor Kortesseem is dit ongeveer 56,6%. Dit aandeel evolueert de komende jaren ook naar 50% door de overdracht van de dienst gezinszorg, de poetsdienst en de kinderdagopvang in 2021. Zowel Hasselt als Kortesseem hebben een tweede pensioenpijler. Kortesseem heeft procentueel gezien minder statutairen in dienst dan Hasselt: 16% tegenover 30%.

EXPLOITATIE-UITGAVEN per inwoner	HASSELT		KORTESSEM	
	Rekening	Meerjarenplan	Rekening	Meerjarenplan
	2021	2022	2021	2022
Exploitatie-uitgaven	2.269	2.583	1.222	1.471
Goederen en diensten	542	708	242	367
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	977	1.110	560	645
Onderwijspersoneel ten laste van de hogere overheid	149	160	132	132
Individuele hulpverlening OCMW	132	168	38	57
Toegestane werkingssubsidies	411	380	201	221
Andere operationele uitgaven	9	10	5	10
Financiële uitgaven	48	48	43	39

Per inwoner situëren de verschillen tussen Hasselt en Kortesseem zich vooral op het niveau van de individuele hulpverlening door het OCMW en de aankoop van goederen en diensten. De uitgaven voor individuele hulpverlening kaderden we al bij de exploitatieontvangsten. Daarbij komt dat Hasselt als provinciehoofdstad beschikt over een ruimer activiteitenkader en een groter grondgebied. Meer aankopen van goederen en diensten zijn daardoor noodzakelijk.

Het investeringsbudget

Investeringsen zijn de uitgaven voor de aanschaf van duurzame goederen die het bestuur gebruikt om zijn maatschappelijke opdracht te vervullen en de dienstverlening te organiseren (zoals gebouwen, wegen en wagenpark). De ontvangsten die hierop betrekking hebben – samen met de verkoop van patrimonium – bepalen grotendeels de investeringsontvangsten. We delen investeringen in deze categorieën in: financiële vaste activa, materiële vaste activa, immateriële vaste activa en investeringssubsidies.

Het investeringssaldo is samengesteld uit het verschil van de investeringsontvangsten en de investeringsuitgaven. Vaak is dit saldo negatief, want het is de taak van een openbaar bestuur om te investeren in de verbetering van de maatschappelijke infrastructuur.

INVESTERINGSONTVANGSTEN	HASSELT		KORTESSEM	
	Rekening	Meerjarenplan	Rekening	Meerjarenplan
	2021	2022	2021	2022
Investeringsontvangsten	22.402.766	13.047.327	166.311	617.502
Financiële vaste activa	102.370	12.289	0	0
Materiële vaste activa	14.048.272	6.894.570	197.196	571.321
<i>Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige MVA</i>	<u>7.718.268</u>	<u>2.805.999</u>	<u>197.196</u>	<u>571.321</u>
<i>Andere materiële vaste activa</i>	<u>6.330.004</u>	<u>4.088.571</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<i>Onroerende goederen</i>	6.330.004	4.088.571	0	0
<i>Roerende goederen</i>	0	0	0	0
Immateriële vaste activa	0	0	0	0
Ontvangen investeringssubsidies	8.252.124	6.140.468	-30.885	43.680

In tegenstelling tot Hasselt heeft Kortesseem geen ontvangsten uit financiële vaste activa. De ontvangsten uit financiële vaste activa in Hasselt zijn hoofdzakelijk ontvangen waarborgen op lange termijn. De ontvangsten van onroerende goederen bestaan vooral uit de verkoop van patrimonium. In 2021 ontving Hasselt meer dan 7,7 miljoen euro in het kader van de overname van het crematorium. De stad verkocht ook patrimonium voor 6,3 miljoen euro. Dit waren eenmalige gebeurtenissen. De investeringsontvangsten in het meerjarenplan van 2022 liggen een stuk lager.

De ontvangsten van 2021 in het kader van materiële vaste activa voor Kortesseem bestaan voor 170.000 euro uit de verkoop van een appartement en voor de overige 27.000 euro uit de verkoop van een perceel bouwgrond. Het hogere bedrag voor deze rubriek in 2022 komt door de raming van de totale verkoop van een verkaveling van verschillende grondpercelen. De verkoop daarvan verloopt mogelijk in een jaar, maar het kan ook meerdere jaren duren. Het negatieve bedrag van ontvangen investeringssubsidies in de rekening van 2021 van Kortesseem betreft een eenmalige terugbetaling van een eerder ontvangen subsidie voor een voormalig schoolgebouw.

INVESTERINGSONTVANGSTEN per inwoner	HASSELT		KORTESSEM	
	Rekening	Meerjarenplan	Rekening	Meerjarenplan
	2021	2022	2021	2022
Investeringsontvangsten	283	164	20	72
Financiële vaste activa	1	0	0	0
Materiële vaste activa	178	87	23	66
<i>Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige MVA</i>	<u>98</u>	<u>35</u>	<u>23</u>	<u>66</u>
<i>Andere materiële vaste activa</i>	<u>80</u>	<u>51</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<i>Onroerende goederen</i>	80	51	0	0
<i>Roerende goederen</i>	0	0	0	0
Immateriële vaste activa	0	0	0	0
Ontvangen investeringssubsidies	104	77	-4	5

Hasselt ontving 283 euro investeringsontvangsten per inwoner in 2021. Voor Kortesseem was dit 20 euro. Zoals vermeld ligt de reden voor de hogere investeringsontvangsten voor Hasselt vooral bij de eenmalige investeringsontvangsten en doordat Hasselt als provinciehoofdstad meer investeringsruimte heeft.



INVESTERINGSUITGAVEN	HASSELT		KORTESSEM	
	Rekening	Meerjarenplan	Rekening	Meerjarenplan
	2021	2022	2021	2022
Investeringsuitgaven	34.849.051	57.967.101	1.095.198	3.917.862
Financiële vaste activa	9.022.302	1.170	23	29
Materiële vaste activa	22.801.641	49.495.760	1.050.095	3.664.700
<i>Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige MVA</i>	<u>22.779.307</u>	<u>48.595.901</u>	<u>1.050.095</u>	<u>3.664.700</u>
<i>Terreinen en gebouwen</i>	7.968.657	13.715.405	15.721	914.015
<i>Wegen en overige infrastructuur</i>	6.722.794	25.580.720	585.359	1.890.399
<i>Roerende goederen</i>	2.297.867	8.162.819	75.687	747.501
<i>Leasing en soortgelijke rechten</i>	5.691.710	996.959	373.328	112.785
<i>Erfgoed</i>	98.279	139.999	0	0
<i>Andere materiële vaste activa</i>	<u>22.334</u>	<u>899.859</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<i>Terreinen en gebouwen</i>	22.334	899.859	0	0
<i>Roerende goederen</i>				
Immateriële vaste activa	1.076.341	3.155.656	18.088	154.700
Toegestane investeringssubsidies	1.948.768	5.314.515	26.993	98.433

De overname van het crematorium in 2021 hield voor Hasselt een eenmalige investeringsontvangst én eenmalige investeringsuitgave in. Het gevolg is 9 miljoen financiële vaste activa in de rekening van 2021 van Hasselt. De bedragen voor leasing en soortgelijke rechten zijn voor beide besturen de uitgaven voor 'Licht als dienst' van Fluvius. Het verschil in de grootte van beide gemeenten weerspiegelt zich ook in het verschil in de investeringsuitgaven tussen Kortesseem en Hasselt.

INVESTERINGSUITGAVEN per inwoner	HASSELT		KORTESSEM	
	Rekening	Meerjarenplan	Rekening	Meerjarenplan
	2021	2022	2021	2022
Investeringsuitgaven	441	729	130	456
Financiële vaste activa	114	0	0	0
Materiële vaste activa	288	622	124	426
<i>Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige MVA</i>	<u>288</u>	<u>611</u>	<u>124</u>	<u>426</u>
<i>Terreinen en gebouwen</i>	101	172	2	106
<i>Wegen en overige infrastructuur</i>	85	322	69	220
<i>Roerende goederen</i>	29	103	9	87
<i>Leasing en soortgelijke rechten</i>	72	13	44	13
<i>Erfgoed</i>	1	2	0	0
<i>Andere materiële vaste activa</i>	<u>0</u>	<u>11</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<i>Terreinen en gebouwen</i>	0	11	0	0
<i>Roerende goederen</i>	0	0	0	0
Immateriële vaste activa	14	40	2	18
Toegestane investeringssubsidies	25	67	3	11

Hasselt investeerde 441 euro per inwoner in 2021, Kortesseem 130 euro. Kijken we naar het investeringssaldo per inwoner? Dan is het verschil tussen beide besturen kleiner: 158 euro voor Hasselt, 110 euro voor Kortesseem. Dit toont aan dat beide besturen een strategisch beleid voeren om hun maatschappelijke infrastructuur te verbeteren.

Het financieringsbudget – de financiële schulden

De financiële schulden bekijken we alleen op basis van cijfers van de jaarrekening van 2021. Ze geven de toestand weer op 31 december 2021.

Financiële schulden op 31 december 2021	HASSELT	KORTESSEM
	Rekening	Rekening
	2021	2021
A. Financiële schulden op lange termijn	140.129.591	11.095.654
1. Financiële schulden op 1 januari	143.691.251	11.573.366
2. Nieuwe leningen	7.775.083	373.328
3. Aflossingen	-2.758.373	0
4. Overboekingen	-8.578.370	-851.040
B. Financiële schulden op lange termijn die binnen het jaar vervallen	8.148.412	817.878
1. Financiële schulden op 1 januari	8.148.288	807.429
2. Aflossingen	-8.578.246	-840.591
3. Overboekingen	8.578.370	851.040
C. Financiële schulden op korte termijn	0	0
Totaal financiële schulden	148.278.003	11.913.532

Hasselt had aan het einde van 2021 voor 148,2 miljoen euro uitstaande schuld, waarvan 140,1 miljoen (95%) op lange termijn terug te betalen is. Van de totale uitstaande schuld ging Hasselt voor 43,8 miljoen doorgeefleningen aan. Een doorgeeflening is een schuld die het bestuur aangaat bij een financiële instelling en die integraal wordt toegekend aan een derde partij. In het geval van Hasselt zijn dit vooral kerkfabrieken en het Autonoom Gemeentebedrijf Stadsontwikkeling Hasselt. De schulden af te betalen door het bestuur worden dus integraal teruggevorderd bij de derde partij.

Kortessem had aan het einde van 2021 voor 11,9 miljoen euro uitstaande schuld, waarvan 11,1 miljoen (93 %) op lange termijn terug te betalen is. Van de totale uitstaande schuld ging Kortessem voor 636.980 euro doorgeefleningen aan, allemaal ten gunste van de kerkfabrieken, van wie ze integraal worden teruggevorderd.

Het verschil tussen beide besturen staat in relatie tot de mate van uitgevoerde investeringsprojecten.

Financiële schulden op 31 december 2021 per inwoner	HASSELT	KORTESSEM
	Rekening	Rekening
	2021	2021
A. Financiële schulden op lange termijn	1.772	1.314
1. Financiële schulden op 1 januari	1.817	1.371
2. Nieuwe leningen	98	44
3. Aflossingen	-35	0
4. Overboekingen	-108	-101
B. Financiële schulden op lange termijn die binnen het jaar vervallen	103	97
1. Financiële schulden op 1 januari	103	96
2. Aflossingen	-108	-100
3. Overboekingen	108	101
C. Financiële schulden op korte termijn	0	0
Totaal financiële schulden	1.875	1.411

Wanneer we de doorgeefleningen buiten beschouwing laten, is de financiële schuld van Hasselt 1.320 euro per inwoner. Voor Kortesseem is dat 1.335 euro per inwoner. We moeten verder kijken dan dit losstaande cijfer: de relatie tot de uitgevoerde investeringen is belangrijk. Beide besturen dragen dezelfde lijn uit als het gaat over de financiële schuld onder controle houden.

Het beschikbare budgettaire resultaat

Het beschikbare budgettaire resultaat is het gecumuleerde budgettaire resultaat verminderd met de onbeschikbare gelden. De onbeschikbare gelden zijn de geldmiddelen waarover het bestuur tijdens de duur van het boekjaar niet kan beschikken door regelgeving of al aangegane verplichtingen.

Het beschikbare budgettaire resultaat is de norm van het toestandsevenwicht. Het moet jaarlijks groter zijn dan nul voor de gemeente en het OCMW samen. Deze norm houdt in dat het bestuur aan het einde van het jaar meer budgettaire middelen overhoudt dan het gepland heeft om uit te geven volgens het meerjarenplan, of dat het heeft uitgegeven volgens de jaarrekening.

BUDGETTAIR RESULTAAT	HASSELT		KORTESSEM	
	Rekening	Meerjarenplan	Rekening	Meerjarenplan
	2021	2022	2021	2022
I. Exploitatiesaldo	23.529.836	13.202.455	2.557.103	539.159
II. Investeringsaldo	-12.446.285	-44.919.774	-928.886	-3.300.360
III. Saldo exploitatie en investeringen	11.083.551	-31.717.318	1.628.216	-2.761.201
IV. Financieringssaldo	-1.752.366	-5.111.069	-428.115	-668.171
IV. Budgettair resultaat van het boekjaar (III+IV)	9.331.185	-36.828.387	1.200.102	-3.429.372
VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar	51.104.482	60.435.666	5.715.053	6.915.155
VII. Gecumuleerd budgettair resultaat	60.435.666	23.607.279	6.915.155	3.485.782
VIII. Onbeschikbare gelden	-6.942.860	-7.611.909	0	0
IX. Beschikbaar budgettair resultaat	53.492.806	15.995.370	6.915.155	3.485.782

Het positieve exploitatiesaldo van beide besturen wijst erop dat er meer ontvangsten gegenereerd worden uit de werking dan ervoor worden uitgegeven. De negatieve investerings- en financieringssaldi zijn te verklaren doordat de gemeenten met eigen middelen en via leningen hebben geïnvesteerd. In totaal is het budgettaire resultaat van het boekjaar in de rekening van 2021 positief. Beide besturen beheren hun financiën als goede huisvaders. Ze hebben een ruime buffer voor toekomstige uitdagingen.

De onbeschikbare gelden bestaan voor Hasselt uit huurwaarborgen en de tweede pensioenpijler (oud plan Limburg, waarbij nog enkele personeelsleden zijn aangesloten). Kortesseem heeft geen onbeschikbare gelden. De tweede pensioenpijler zit volledig bij PROLOCUS, waardoor dit bedrag op een andere manier in de boekhouding tot uiting komt (berekend bij de loonverwerking, aangifte en betaling via DMFA-aangifte aan RSZ, die doorstort naar PROLOCUS, voordien Ethias-Belfius).

BUDGETTAIR RESULTAAT per inwoner		HASSELT		KORTESSEM	
		Rekening	Meerjarenplan	Rekening	Meerjarenplan
		2021	2022	2021	2022
I.	Exploitatiesaldo	298	166	303	63
II.	Investeringsaldo	-157	-565	-110	-384
III.	Saldo exploitatie en investeringen	140	-399	193	-321
IV.	Financieringsaldo	-22	-64	-51	-78
IV.	Budgettair resultaat van het boekjaar (III+IV)	118	-463	142	-399
VI.	Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar	646	760	677	805
VII.	Gecumuleerd budgettair resultaat	764	297	819	406
VIII.	Onbeschikbare gelden	-88	-96	0	0
IX.	Beschikbaar budgettair resultaat	676	201	819	406

Zoals vermeld beschikken beide besturen over aanzienlijke reserves. Voor Hasselt gaat het over 676 euro per inwoner, voor Kortesseem over 819 euro per inwoner.

De autofinancieringsmarge

De autofinancieringsmarge (AFM) geeft weer of de financiën van het bestuur structureel in evenwicht zijn. Ze duidt aan of het bestuur zijn nettolasten uit kapitaalsaflossingen van leningen en leasings kan dragen met het overschot uit de gewone werking (het saldo van de exploitatieontvangsten en de exploitatie-uitgaven). De AFM toont aan in welke mate er overschotten zijn of marge is die het bestuur kan gebruiken zonder extra te moeten lenen.

Een positieve AFM betekent dat er van het exploitatiesaldo, na de vereffening van de periodieke kapitaalsaflossingen van leningen en leasings, nog middelen overblijven om een gedeelte van de investeringsuitgaven rechtstreeks te financieren of om bijkomende leningen aan te gaan.

De AFM moet positief zijn in het laatste boekjaar van de periode van het meerjarenplan. Voldoet het meerjarenplan niet aan die norm? Dan vernietigt de provinciegouverneur het. Voor de andere jaren in het meerjarenplan is wel een negatieve AFM toegestaan.

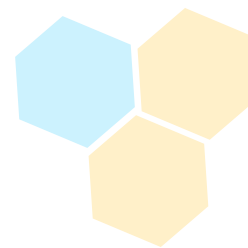
AUTOFINANCIERINGSMARGE		HASSELT		KORTESSEM	
		Rekening	Meerjarenplan	Rekening	Meerjarenplan
		2021	2022	2021	2022
I.	Exploitatiesaldo	23.529.836	13.202.455	2.557.103	539.159
II.	Netto periodieke aflossingen	4.507.884	3.508.781	801.442	780.956
a.	<i>Periodieke aflossingen conform de verbintenissen</i>	<i>8.578.246</i>	<i>8.693.208</i>	<i>840.591</i>	<i>821.627</i>
b.	<i>Periodieke terugvordering leningen</i>	<i>4.070.363</i>	<i>5.184.427</i>	<i>39.149</i>	<i>40.671</i>
III.	Autofinancieringsmarge (I-II)	19.021.952	9.693.674	1.755.660	-241.797

Beide besturen zijn vandaag financieel gezond en hebben nog voldoende slagkracht om het toekomstige strategische beleid uit te voeren. Hasselt had bij de jaarrekening een AFM van 19 miljoen euro, Kortesseem van 1,7 miljoen euro. De AFM in het meerjarenplan van 2022 van Kortesseem is licht negatief (-242.000 euro). Dit is vooral het gevolg van de laatste aanpassing van het meerjarenplan, waarbij rekening gehouden is met de impact van de recente indexaanpassingen

aan de lonen, de stijgingen in de energieprijzen en de geraamde stijging in de hulpaanvragen bij het OCMW. Het bestuur verwacht ondertussen dat de AFM in de rekening van 2022 toch positief zal zijn. Beide besturen voldoen aan de minimumeis en hun AFM is in 2025 positief.

AUTOFINANCIERINGSMARGE per inwoner		HASSELT		KORTESSEM	
		Rekening	Meerjarenplan	Rekening	Meerjarenplan
		2021	2022	2021	2022
I.	Exploitatiesaldo	298	166	303	63
II.	Netto periodieke aflossingen	57	44	95	91
a.	<i>Periodieke aflossingen conform de verbintenissen</i>	<i>108</i>	<i>109</i>	<i>100</i>	<i>95</i>
b.	<i>Periodieke terugvordering leningen</i>	<i>51</i>	<i>65</i>	<i>5</i>	<i>5</i>
III.	Autofinancieringsmarge (I-II)	241	122	208	-28

Wanneer we de situatie per inwoner bekijken, liggen de autofinancieringsmarges op basis van de rekeningcijfers van 2021 dicht bij elkaar.



Samenvatting

Hasselt is een financieel gezonde stad:

- Er is een ruim beschikbaar budgettair resultaat.
Aan het einde van 2021 bedroeg het beschikbare budgettaire saldo 53,5 miljoen euro. Dit is de 'geldbuffer' die de gemeente kan aanwenden om haar toekomstige meerjarenplan van 2022-2025 te financieren. Aan het einde van 2025 zal het beschikbare budgettaire saldo 6,4 miljoen euro bedragen, als alle voorziene budgetten van de meerjarenplanning van 2022-2025 volledig worden uitgevoerd en ontvangen.
- Aan het einde van 2025 zal de autofinancieringsmarge 6,7 miljoen euro bedragen.
Het bestuur zorgt voor een afbouw van de uitstaande schuld, zodat die nog verder afneemt van 1.875 euro per inwoner in 2021 tot 1.621 euro per inwoner in 2025.
- Er is een lage schuldgraad (de verhouding tussen schulden en bezittingen).
Om een gefundeerde uitspraak te kunnen doen over de schuld, moeten we ze bekijken in verhouding tot de bezittingen. Het bestuur bezat aan het einde van 2021 voor 954,5 miljoen euro vaste activa en 83,5 miljoen euro vlottende activa. De vaste activa zijn vooral terreinen, gebouwen en installaties, en enkele belangrijke participaties, zoals Fluvius, Nuhma en de Vlaamse Maatschappij voor Watervoorziening.

Kortessem is een financieel gezonde gemeente:

- Er is een ruim beschikbaar budgettair resultaat.
Aan het einde van 2021 bedroeg het beschikbare budgettaire saldo 6,9 miljoen euro. Dit is de 'geldbuffer' die de gemeente kan aanwenden om haar toekomstige meerjarenplan van 2022-2025 te financieren. Aan het einde van 2025 zal het beschikbare budgettaire saldo 301.000 euro bedragen, als alle voorziene budgetten van de meerjarenplanning van 2022-2025 volledig worden uitgevoerd en ontvangen.
- Aan het einde van 2025 zal de autofinancieringsmarge ruim 354.000 euro bedragen.
Het bestuur zorgt voor een afbouw van de uitstaande schuld, zodat die nog verder afneemt van 1.411 euro per inwoner in 2021 tot 1.087 euro per inwoner in 2025.
In het meerjarenplan van 2022-2025 worden geen nieuwe leningen opgenomen. In deze periode komen er nog enkele grote leningen/leasings op eindvervaldag, zoals de leasing van het administratieve centrum voor ruim 3,4 miljoen euro.
- Er is een lage schuldgraad (de verhouding tussen schulden en bezittingen).
Om een gefundeerde uitspraak te kunnen doen over de schuld, moeten we ze bekijken in verhouding tot de bezittingen. Het bestuur bezat aan het einde van 2021 voor 36,5 miljoen euro vaste activa en 8,6 miljoen euro vlottende activa. De vaste activa zijn vooral terreinen, gebouwen en wegen, en enkele belangrijke participaties, zoals Fluvius, Nuhma en De Watergroep.



DEEL III – INDIVIDUELE BESTUURSKRACHT

Wat is bestuurskracht?

In dit hoofdstuk gaan we in op de huidige bestuurskracht van beide gemeenten.

Bestuurskracht is de mate waarin een lokaal bestuur zijn taken en verantwoordelijkheden effectief en efficiënt kan uitvoeren en daarbij de belangen van zijn burgers goed kan behartigen. Meer bepaald: kan de overheid een strategisch beleid ontwikkelen, en besluiten nemen en uitvoeren met de nodige deskundigheid, met een financieel gezond bestuur als resultaat? Een overheid met een sterke bestuurskracht beschikt bovendien over voldoende capaciteit om een antwoord te bieden op veranderingen en uitdagingen in de omgeving.

We beschrijven de bestuurskracht op basis van vier capaciteiten, zoals ook CC Consult die gebruikte in de bestuurskrachtanalyse die ze maakte in opdracht van Kortesseem en vier andere gemeenten in juli 2021^{10,11}:

- **Ambtelijke capaciteit** is het vermogen om als organisatie:
 - het juiste, kwaliteitsvolle personeel aan te trekken én te behouden;
 - het personeel een evenwichtig takenpakket te bieden dat correspondeert met hun niveau (functieweging);
 - de competenties van het personeel verder te ontwikkelen.
- **Operationele capaciteit** is het vermogen om als organisatie de werking en dienstverlening zo te organiseren dat:
 - continuïteit verzekerd is;
 - potentiële risico's gedekt zijn;
 - de organisatie zo goed mogelijk tegemoet kan komen aan de wensen van klanten;
 - de organisatie kan inspelen op hedendaagse en digitale vormen van dienstverlening.
- **Strategische capaciteit** is het vermogen om als organisatie:
 - te kunnen inspelen op opportuniteiten en noodwendigheden in de omgeving;
 - innovatie en vernieuwing te initiëren;
 - de te ontwikkelen visie vertaald te krijgen in een daadkrachtig en coherent beleid voor de bevolking;
 - te kunnen inspelen op en het hoofd te bieden aan complexe uitdagingen.
- **Financiële capaciteit** is het vermogen om als organisatie kritisch en berekend met financiële middelen om te gaan, zodat er:
 - doordachte beslissingen genomen kunnen worden;
 - financiële ruimte kan gemaakt worden voor nieuw beleid.

¹⁰ CC Consult: 'Rapport bestuurskrachtanalyse voor de gemeenten Alken, Borgloon, Heers, Kortesseem en Wellen', 6 juli 2021.

¹¹ Omdat de gemeente Kortesseem al in 2021 een bestuurskrachtanalyse in opdracht gaf bij CC Consult en CC Consult bevestigde dat hun analyse gebruikt mocht worden voor het huidige onderzoek, beslisten we om deze analyse als uitgangspunt te gebruiken voor de analyse van de bestuurskracht van Hasselt.

Bestuurskracht van Hasselt

Het STEP-team maakte de bestuurskrachtanalyse voor Hasselt in samenwerking met de participatie-ambtenaar van Hasselt. Dit is het resultaat van een analyse van de organisatie op basis van de vier capaciteiten en de output van de workshops die we organiseerden voor het CBS, het MAT en de fractieleiders.

Ambtelijke capaciteit

Hasselt vertoont **op het vlak van ambtelijke capaciteit heel wat sterke punten**:

- We hebben een goedgekeurd **organogram** dat we regelmatig evalueren en bijsturen. De **sleutelposities** in het **MAT** zijn ingevuld en Groep Hasselt kan rekenen op een heel sterk middenkader als ruggengraat van de organisatie. Dit middenkader komt om de twee weken samen voor informatie-uitwisseling, transversale samenwerking en interne netwerking.
- We hebben een **sterk kader aan A-niveaus** en hogere B-niveaus (zie personeelsgegevens in hoofdstuk 2) en zetten bewust in op een **hoge deskundigheid en expertise**.
- We focussen ook op **functies** voor meer **strategisch werk, beleidsvoorbereidend werk** en **transversale projecten**. Zo is er bijvoorbeeld binnen de algemene directie het STEP-team dat zich over de verschillende departementen heen richt op de verdere **professionalisering van de organisatie**.
- We hebben door onze omvang en beschikbare capaciteit **weinig eenmansdiensten**. Het risico op afhankelijkheid van één medewerker is daardoor relatief beperkt, zeker in vergelijking met kleinere besturen.
- We gaan voor een **professioneel en modern personeelsbeleid**. We streven naar een aantrekkelijk en authentiek werkgeversimago, heten nieuwe medewerkers hartelijk welkom in de organisatie met een tweedaags onthaalprogramma, nemen initiatieven om interne mobiliteit te bevorderen, werken actief aan een warm aanwezigheidsbeleid, hebben een jaaractieplan rond welzijn op het werk en kunnen rekenen op een grote groep van gemotiveerde vrijwilligers dankzij ons actief vrijwilligersbeleid.
- We hebben in ons personeelsbeleid aandacht voor **continue ontwikkeling** van medewerkers. We willen hen de nodige leerkansen bieden om hun toekomstgerichte competenties te versterken. Dit doen we via een **uitgebreid en divers vormings- en opleidingsaanbod** op maat, met onder meer interne opleidingen (bijvoorbeeld rond plan- en projectmatig werken, het aankoopproces en digitalisering), het online leerplatform GoodHabit, intervisiesessies en een extern opleidingsaanbod. We zetten ook in op de blijvende **ontwikkeling van leiderschap**. Hiervoor bepaalden we een leiderschapsmodel met bijbehorende leiderschapscompetenties. Op basis van dit model organiseren we een ontwikkelingstraject voor leiders.
- We investeren in de **ontwikkeling** van medewerkers en de organisatie op een aantal specifieke inhoudelijke domeinen, zoals data, digitalisering en processen. Via competentiecentra bundelen we de unieke kennis en ervaring die verspreid zit over de organisatie. We vergroten de vaardigheden binnen de organisatie en stellen tools, leermiddelen en methodologieën ter beschikking per domein. Zo versterken we de maturiteit van de volledige organisatie voor deze domeinen.
- We hebben een project opgestart om een **functiehuis** te creëren. Hiermee willen we een duidelijke en consistente organisatiestructuur opmaken, waarbij we functies indelen

in functiefamilies met uniforme functietitels. Het uiteindelijke doel? Een duidelijk beeld hebben van taken en verantwoordelijkheden in alle functies en rollen. Zo kunnen we gericht aanwerven, opleiden en heroriënteren waar nodig.

- We investeren in **informele netwerken** en **waarderende activiteiten** van en voor medewerkers. Enkele voorbeelden zijn ons jaarlijkse personeelsfeest met zo'n 900 deelnemers, onze jaarlijkse sportdag, een personeelsquiz, ons Sinterklaasfeest en regelmatige after work drinks.
- We slagen er over het algemeen in om **openstaande functies op een kwaliteitsvolle manier in te vullen**, ook al is de zoektocht naar nieuw, geschikt personeel voor een aantal functies niet altijd gemakkelijk. Dankzij onze vele inspanningen voor een modern personeelsbeleid, uitdagende takenpakketten en de maatschappelijke meerwaarde van werken voor een (centrum)stad, wordt Hasselt globaal gezien als **een aantrekkelijke werkgever**.

Naast heel wat sterke punten op het vlak van ambtelijke capaciteit zien we een **aantal uitdagingen**:

- Het **ziekteverzuim** (9,81%) ligt in Hasselt **relatief hoog** (zie ook hoofdstuk 2), met sterke verschillen per directie. Via inspirerend leiderschap én continue aandacht voor een warm en duurzaam aanwezigheidsbeleid willen we blijvend werken aan een aantrekkelijke cultuur en een motiverend werkklimaat die een dalend ziekteverzuim tot gevolg zouden moeten hebben.
- Hoewel we sterk inzetten op interessante arbeidsvoorwaarden, een aantrekkelijke cultuur, (door)groeimogelijkheden en de promotie van Hasselt als aantrekkelijke werkgever, ervaren we duidelijk **concurrentie van andere sectoren**. Als lokaal bestuur is het niet altijd mogelijk om competitief te zijn op het vlak van verloningspakketten in vergelijking met de private markt (of zelfs ziekenhuizen), zeker niet voor bepaalde profielen die erg gegeerd zijn. Hierdoor **verliezen** we soms ook **talentvolle medewerkers**. Voor onze organisatie is het dan ook belangrijk om meer te investeren in een **retentiebeleid** waarmee we medewerkers aan boord houden. De nieuwe Vlaamse rechtspositieregeling biedt mogelijkheden waarop we in de toekomst zeker willen inspelen.
- We geven onze medewerkers heel wat ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden en kunnen openstaande functies in het algemeen kwaliteitsvol invullen. Toch ervaren we de uitdaging om de **ambtelijke capaciteit te blijven garanderen voor een aantal erg gegeerde profielen**. Het gaat dan bijvoorbeeld over maatschappelijk assistenten, verpleegkundigen, redders, profielen rond het thema omgeving (omgevingsambtenaar, milieudeskundige, handhaver), ICT-profielen en technische profielen. Ondanks de grootte van de teams komt de **draagkracht** en flexibiliteit van **medewerkers daardoor onder druk** te staan.
- Vanuit Vlaanderen is de beweging naar meer **decentralisatie** in de richting van lokale besturen ingezet. Hierdoor komen er heel wat bevoegdheden naar ons. Dat betekent nieuwe kansen om als werkgever boeiende, uitdagende en uiteenlopende functies met een gevarieerde inhoud in de markt te zetten én extra personeel aan te werven. Tegelijk brengt deze decentralisatie uitdagingen met zich mee, zoals bijkomende werkdruk.
- Op het vlak van VTE per 1.000 inwoners heeft Hasselt in vergelijking met het gemiddelde van de andere centrumsteden een lagere personeelsbezetting. De juiste omvang van het ambtelijke apparaat bepalen, blijft een delicate en voortdurende evenwichtsoefening.

Op het vlak van de ambtelijke capaciteit stelt Hasselt zich een aantal **ambities** voor de **toekomst**:

- We willen talentvolle en beloftevolle medewerkers in huis halen én houden. De strijd voor nieuwe, talentvolle medewerkers is ook in Limburg volop bezig, waardoor we

bepaalde profielen moeilijker kunnen invullen. Het is dan ook essentieel om onszelf **als aantrekkelijke werkgever te blijven heruitvinden**. We blijven continu verder bouwen aan een **hedendaags personeelsbeleid**. We blijven bijvoorbeeld inzetten op het Hasseltse competentiemodel en functiehuis, investeren in ons personeel en de mogelijkheden voor interne mobiliteit, werken in co-creatie met onze syndicale partners aan een modern beleid, en gebruiken de nieuwe mogelijkheden in de Vlaamse rechtspositieregeling. Daarnaast blijven we ons **als een aantrekkelijke werkgever in de markt zetten**, onder meer door de **maatschappelijke meerwaarde** van werken voor een (centrum)stad te benadrukken en in te spelen op de **aanwezigheid van hogescholen, universiteiten en kenniscentra** op ons grondgebied.

Operationele capaciteit

Hasselt vertoont **op het vlak van operationele capaciteit heel wat sterke punten**:

- We beschikken over een **duidelijk organogram** dat toelaat om te specialiseren op het vlak van bepaalde inhoudelijke domeinen én om transversaal te werken over domeinen heen. We evalueren dit organogram regelmatig en laten het meegroeien met onze organisatie. Daarbij houden we rekening met de complexe en evoluerende samenleving.
- We hebben een **MAT** dat elke week samenkomt en waarin alle departementen vertegenwoordigd zijn. De MAT-leden bespreken onder meer dossiers die hun teams voorbereid hebben voor het CBS en buigen zich over alle dossiers die te maken hebben met de goede werking van onze organisatie, zoals personeelsplannen, budgetten en operationele plannen. Naast de zaken die op dat moment aandacht vragen kijkt het MAT naar de lange termijn, de toekomst van de organisatie dus. We plannen regelmatig **thematische workshops en meerdaagse MAT-vergaderingen**. Daarin is ruimte voor strategische oefeningen en komen bepaalde onderwerpen in de diepte aan bod.
- We **stemmen het politieke en ambtelijke niveau** op elkaar af. Er is een duidelijke **afsprakennota** én regelmatig **overleg** tussen het CBS en het MAT (bijvoorbeeld over het operationele plan en de budgetten). We organiseren ook workshops met externe inspiratie, zoals over maatschappelijke kosten-baten en strategische stadsontwikkeling. Zo proberen we een vlotte samenwerking tussen het beleid en de ambtelijke organisatie te garanderen.
- We beschikken over heel wat **logistieke capaciteit** (onder meer een groot wagenpark, eigen schrijnwerkerij, smidse en garage).
- We zijn over het algemeen **voldoende voorzien van ICT-infrastructuur en technische middelen**. We maken de nodige budgetten vrij om alles up-to-date te houden.
- We beschikken over een **professioneel ICT-team**, zowel voor infrastructuur als applicatiebeheer. Dit ICT-team besteedt ook ruime aandacht aan **cyberveiligheid**.
- We hebben een **centrale aankoopdienst** die de hele organisatie ondersteunt in aankopen (zowel overheidsopdrachten van minder als meer dan 30.000 euro). Met de keuze voor een centrale aankoopdienst proberen we zo efficiënt en effectief mogelijk te werken (zoals schaalvoordelen realiseren door raamovereenkomsten, standaardisering van producten en lokale aankopen).
- We hebben sinds 2022 een **centrale dienst Gebouwenbeheer** die alle facetten van patrimoniumonderhoud bundelt die voorheen gefragmenteerd zaten bij verschillende diensten. Deze centrale dienst staat in voor het volledige onderhoud en de renovatie van het patrimonium van stad Hasselt en gebruikt daarbij een systeem voor facilitair beheer (Planon).

- We beschikken over een **brede basis** aan **expertise** in heel wat deeldomeinen. Voor een aantal deeldomeinen is deze expertise uniek in de regio. Een voorbeeld is het Limburgs Expertisecentrum Dementie Contact.
- We zetten in op **projectmanagement** en hanteren een organisatiebrede projectmethodologie om zo de veelheid aan projecten gestructureerd en uniform te realiseren. Om projectleiders bij elke stap te ondersteunen en over de hele organisatie heen een duidelijk overzicht te hebben van de projecten, gebruiken we de softwaretool **ORBA (Opvolging Realisatie Bestuursakkoord)**. Collega's die de rol van projectleider opnemen, krijgen opleiding en ondersteuning om hun projectvaardigheden verder te ontwikkelen. Daarnaast organiseren we een keer per jaar tweedaagse **projectdagen**. Hiermee willen we transversale projectwerking stimuleren en samen groeien in plan- en projectmatig werken. We hebben ook een expertisecenter rond projecten opgericht dat de vertaalslag maakt van projectmethodologieën naar de context en praktijk van Hasselt. Dit expertisecenter voorziet organisatiebreed de nodige kaders, stimuleert en versterkt projectvaardigheden, en biedt tools om projectmanagement te ondersteunen.
- We zetten in op **subsidie management**. Hasselt tekent als lokale overheid in op subsidieoproepen van de hogere overheden (Vlaams, federaal en Europees). Deze subsidies helpen ons om projecten uit het meerjarenplan financieel haalbaarder te maken, naar een hoger niveau te tillen en waar mogelijk innovatiever, duurzamer, socialer, ambitieuzer en met meer impact te realiseren. Voor de uitvoering van sommige van deze extern gesubsidieerde projecten sluiten we partnerschappen. Zo vergroten we ons netwerk en wisselen we kennis en goede praktijken uit, zowel intern als met andere steden en organisaties.
- We focussen op **organisatiebeheersing**. Sinds 2019 hebben we een eigen dienst en sinds 2020 een goedgekeurd kader. Een auditcomité komt drie keer per jaar samen en buigt zich onder meer over de realisatiegraad van audits, lopende audits en interne controles. Audit Vlaanderen geeft aan dat Hasselt een van de koplopers is in Vlaanderen op het vlak van organisatiebeheersing en de voorbije jaren hierin een grote maturiteit heeft opgebouwd.
- We investeerden de voorbije jaren in een **integriteitsbeleid**. We hebben een nieuwe deontologische code, een integriteitscomité, integriteitsopleidingen en regelmatige sensibiliseringscampagnes. Audit Vlaanderen riep het integriteitsbeleid van Hasselt uit tot goede praktijk.
- We werken sinds 2022 intensiever rond **processen**. Zo willen we procesmatig werken meer ingang laten vinden in de organisatie. De focus ligt daarbij op drie domeinen: (1) de opmaak van een kader voor processen, (2) de opmaak van een kader voor het inzichtelijk maken van klantreizen (rond digitale projecten) en (3) de introductie van een **lean** aanpak waarbij een optimale klantwaarde creëren in een zo kort mogelijke (doorloop)tijd centraal staat.
- We proberen vanuit een **doordacht klantconcept** een **gecentraliseerde, laagdrempelige dienstverlening** te bieden aan de Hasselaren. Ons klantencontactcenter (snel loket) staat in voor een klantvriendelijk, gestroomlijnd en professioneel eerste contact met alle klanten. Bezoekers kunnen voor een aantal basisproducten zonder afspraak terecht op het stadhuis. We hebben ook een formule met afspraak waarbij we streven naar maximale dienstverlening en minimale wachttijden. En via ons digitale loket zijn **heel wat diensten en producten digitaal beschikbaar**. Met ons project 'digitale dinsdag en donderdag', waarbij studenten klanten individueel begeleiden, stimuleren we het gebruik van dit loket. We **monitoren** de **bezoekerscijfers** van ons stadhuis permanent met een dashboard. Zo kunnen we tijdig bijsturen waar nodig.

- We focussen op de **ontwikkeling van digitale vaardigheden** in de samenleving en binnen onze organisatie. Met een digitale, klantgerichte én toegankelijke dienstverlening als doel. Onze diensten verlopen meer dan ooit digitaal, waarbij de klant altijd centraal staat. Via de Hasselt-app kunnen inwoners op elk moment en in alle veiligheid terecht bij de stad Hasselt. **Digitale inclusie** vinden we belangrijk. We identificeren doelgroepen die extra hulp kunnen gebruiken en zorgen voor ondersteuning.
- We houden **rekening met de eigenheid van onze deelgemeenten en wijken**, want ze hebben niet allemaal dezelfde eigenschappen en behoeften. Zowel politiek als ambtelijk letten we hierop in onze beleidsvoorbereiding en -beslissingen, waardoor ook onze investeringsprogramma's gedifferentieerd zijn.

Naast heel wat sterke punten op het vlak van operationele capaciteit zien we een **aantal uitdagingen**:

- Het **MAT** stelt regelmatig zijn eigen werking en de werking van de organisatie in vraag. We zien het als een continue uitdaging om als team en organisatie scherp te blijven en mee voorop te lopen bij maatschappelijke en technologische uitdagingen. Zo stuurde het MAT recent nog zijn werking bij naar een efficiëntere vergadercultuur waarbij de focus meer ligt op het strategische luik en minder op operationele dossiers. Voor het operationele luik nemen de MAT-leden zelf meer verantwoordelijkheid.
- In een lerende en groeiende organisatie – die de voorbije jaren actief investeerde in de opmaak en introductie van methodologieën, theorieën en richtlijnen – is het een aandachtspunt om het **evenwicht** te bewaken tussen het **proces** aan de ene kant en kwaliteitsvolle **output** als primaire doelstelling aan de andere kant.
- Door de evoluerende samenleving met zijn vele uitdagingen is het essentieel dat we almaar meer over diensten, departementen en beleidsdomeinen heen samenwerken. Hoewel we al stappen gezet hebben op het vlak van **transversaal werken**, blijven er aandachtspunten, zoals coördinatie en tijdige afstemming tussen diensten.
- We zijn onze **kritische processen** in kaart aan het brengen. Zeker in tijden van mogelijke cyberaanvallen blijft het een voortdurende uitdaging om zowel de kritische processen te kennen als over goed uitgewerkte bedrijfscontinuïteitsplannen en geteste bedrijfsherstelplannen te beschikken.
- De **vele veranderingen** binnen de organisatie in de voorbije jaren – zoals het samengaan van de stad en het OCMW, de verhuizing naar een nieuwe werklocatie, het gebruik van nieuwe werkvormen en de digitaliseringsbeweging – wegen op de **intrinsieke motivatie** en **draagkracht** van sommige medewerkers. Actief blijven inzetten op verandermanagement is dus cruciaal.
- Hoewel we er over het algemeen in slagen om continuïteit te garanderen, staat onze **dienstverlening en klantgerichtheid** soms toch **onder druk**, bijvoorbeeld wanneer medewerkers vertrekken, of bij bepaalde processen of activiteiten met **grote volumes en pieken**. Ook het relatief hoge **ziektereverzuim** in sommige directies heeft soms een **impact op onze dienstverlening**. Denk daarbij bijvoorbeeld aan oplopende wachttijden voor een afspraak door een verminderde capaciteit. We investeren daarom in een warm aanwezigheidsbeleid en zoeken naar slimme oplossingen, zoals werken met een 'vlinderpool' waarmee we sneller kunnen inspelen op afwezigheden of pieken.
- In de verdere digitalisering van onze dienstverlening blijft de toegankelijkheid voor alle burgers essentieel. Daarom stelden we recent een **klantervaring expert** aan. Deze expert zal de toegankelijkheid vergemakkelijken en bewaken vanuit het principe 'e-inclusion by design'. Dit wil zeggen dat we zoeken naar oplossingen die onze digitale diensten voor iedereen **laagdrempelig toegankelijk** maken.

- Hasselt beschikt over een ontzettend **groot patrimonium** aan gebouwen. Niet alleen werden deze de voorbije decennia onvoldoende als een goede huisvader onderhouden. Ook in het kader van een klimaatneutraal patrimonium tegen 2050 creëert dit patrimonium de **nodige uitdagingen**. Door de creatie in 2022 van zowel een centrale dienst Gebouwenbeheer als ook een beleidsplan Sure2050 zijn we ervan overtuigd dat we de juiste basis hebben gelegd naar de toekomst toe.

Op het vlak van operationele capaciteit stelt Hasselt zich een aantal **ambities** voor de **toekomst**:

- We willen **blijven verbeteren** en zoeken naar **efficiëntiewinsten** en een **nog betere en meer gepersonaliseerde dienstverlening voor onze klanten**, ook al hebben we op het vlak van klantgerichtheid en digitalisering al heel wat stappen gezet. We blijven hard verder werken om burgers snel en correct te woord te staan, en tegemoet te komen aan de wensen van klanten. We willen steeds blijven bouwen aan de **toekomstgerichte overheid** voor onze inwoners, ondernemers, verenigingen, studenten en bezoekers. Zo werken we momenteel onder meer aan een online ticketplatform, een nieuw digitaal evenementenloket, een digitale klantenzone op onze website en de uitbreiding van de Hasselt-App.
- We willen onze digitale processen altijd vanuit **de klant** bekijken. Onze **klantervaring expert** zal dan ook een belangrijke rol vervullen. Zo laten we de waarde 'klantgerichtheid' nog meer ingang vinden in de organisatie en verbeteren we onze **digitale beleving**. Mét aandacht voor **digitale inclusie**.
- We willen blijven evolueren als **wendbare, flexibele organisatie** die inspeelt op de snel **veranderende regelgeving** in een volatiele en **complexe samenleving**. Impact blijven leveren, betekent blijven investeren in ons vermogen om continu, snel en effectief te veranderen.
- We willen verder inzetten op een **geïntegreerde, optimaal georganiseerde, wijkgerichte dienstverlening** dichtbij de burger.



Strategische capaciteit

Hasselt vertoont **op het vlak van strategische capaciteit heel wat sterke punten**:

- We legden via een transversaal en co-creatief traject een duidelijke **missie en visie** vast voor de ambtelijke organisatie. We werkten ook een set van zes **organisatiewaarden** uit voor Groep Hasselt, in lijn met onze visie en strategie.
- We streven ernaar om mee te groeien met de evoluerende maatschappij. Daarom bouwen we aan een **toekomstbestendige organisatie** waarbij we nog meer willen inzetten op toekomst-, klant- en medewerkersgerichtheid.
- We volgen de realisatie van het **meerjarenplan gestructureerd op**. We bereiden het jaarlijkse operationele plan nauwgezet voor en ontwikkelden een jaarkalender met alle wettelijke rapporteringsverplichtingen en interne mijlpalen en afspraken rond een gezond beheer van onze organisatie (met budgettaire, strategische en operationele deadlines). We stelden ook een kader op voor de lancering van nieuwe projecten, inclusief budgetten, personeelscapaciteit en onderlinge afhankelijkheden. Zo kunnen we jaarlijks gemiddeld 200 beleidsprojecten met succes realiseren.
- We beschikken over voldoende middelen en hebben heel wat **menselijk kapitaal** en **expertise in huis** om het hoofd te bieden aan de complexe uitdagingen van de toekomst.
- We creëerden het **STEP-team** dat ten dienste staat van Groep Hasselt en aangestuurd wordt door de algemeen directeur en het MAT. Dit team bestaat uit gedreven collega's

met elk een eigen achtergrond, kennis en ervaring. Samen zetten ze zich in voor de continue groei van onze organisatie. Ze zijn actief binnen de verschillende departementen, afdelingen en diensten, en werken rond **verschillende domeinen en thema's**, onderverdeeld in vijf cellen: strategie, projecten, data-analyse, organisatiebeheersing, en subsidies en euregionale samenwerking. Voor heel wat opdrachten werken de cellen nauw samen. Afhankelijk van de noden nemen de teamleden verschillende rollen op. Van projectleider of coach tot uitvoerder van afgebakende opdrachten.

- We richtten in 2022 het competentiecentrum '**Digitaal**' op. De digitale ambities van Groep Hasselt en de manier waarop we die ambities willen bereiken staan daarin centraal. We werken aan een uniforme aanpak van **digitale projecten**. Het streefdoel? Een kader en spelregels creëren rond de aanpak, projectfasen en verwachtingen voor iedereen die een rol speelt in digitale projecten. Om onze digitale projectleiders te ondersteunen, werken we aan de oprichting van een orgaan dat digitaliseringsprojecten screent en faciliteert, en dat projectleiders begeleidt en coacht om samen straffe digitale projecten te verwezenlijken.
- We leveren heel wat inspanningen om te blijven bouwen aan een **datagedreven organisatie**. We verzamelen en analyseren continu kerndata. Zo bieden we een voedingsbodem om de beleidsbeslissingen voor Groep Hasselt te ondersteunen en op te volgen. We bouwen aan een data-ecosysteem, een cultuur van datageletterdheid, en creëren kaders en spelregels.
- We zoeken permanent naar tools om het **werk efficiënt en klantgericht uit te voeren**. Daarbij bekijken we of we bepaalde taken kunnen automatiseren, bijvoorbeeld via robotisering. In het departement Financiën nam **robotsoftware** zo al een aantal repetitieve, tijdsintensieve werkprocessen over met een snellere en foutloze output voor de klant. In de toekomst bekijken we ook de mogelijkheden voor andere departementen.
- We toonden de voorbije jaren dat we **flexibel en adequaat** kunnen **inspelen op crisissen**, zoals de coronacrisis en de crisis met Oekraïense vluchtelingen. Telkens richtten we een duidelijke projectstructuur op en pakten we de zaken projectmatig aan.
- We streven met onze gecentraliseerde afdeling **Communicatie en Stadsmarketing** (COSM) naar een heldere en efficiënte communicatie en impactvolle stadsmarketingprojecten voor en door elke stadsdienst. Via verschillende kanalen – van website en infoborden tot de Nieuwe Hasselaar, sociale media en de Hasselt-app – **communiceren we naar de burger en bezoeker**. Door een integrale horizontale werking realiseren we communicatiecampagnes met impact (zoals Zomer/Winter in Hasselt). We formuleerden een organisatiebrede **stadsmarketingstrategie** die nu een gedeeld fundament en kompas voor elke toekomstige stadsmarketingcampagne vormt.
- We proberen onze **burgers** te **betrekken**, onder meer via adviesraden en participatietrajecten bij grote projecten. In 2022 werven we een **participatieambtenaar** aan. Deze medewerker zorgt voor een transversaal gedeelde kennis over de aanpak van participatietrajecten en biedt ook ondersteuning bij trajecten. Daarnaast richtten we een netwerk van tafelcoaches op om te ondersteunen in participatietrajecten. Begin 2023 keurden we een ondersteuningsreglement goed dat wijkraden en buurtcomités financieel steunt en erkent als advies- en klankbordgroepen.

Naast heel wat sterke punten op het vlak van strategische capaciteit zijn er een **aantal uitdagingen**:

- Hasselt is actief in verschillende **intergemeentelijke samenwerkingsverbanden**, zoals de Interlokale Vereniging deelplatform MIDWEST-LIM. In het kader van deze interlokale vereniging is er een samenwerking opgezet tussen de deelnemende gemeenten. Het doel? Dankzij schaalvergroting tegemoet komen aan enkele knelpunten binnen de dienstverlening en zo efficiëntiewinst nastreven. Op het vlak van werking binnen deze

intergemeentelijke samenwerkingsverbanden kunnen er **nog heel wat stappen gezet** worden. We denken bijvoorbeeld aan een eenvormig beleid en opvolging. Bovendien kunnen we verdere samenwerkingsmogelijkheden (bijvoorbeeld rond aankopen) bekijken en onze **rol als provinciehoofdstad nog beter opnemen**.

- Hoewel Hasselt heel wat inspanningen levert om **lokaal te netwerken** en vertegenwoordigd is in veel **bovenlokale netwerken** (zoals het Kenniscentrum Vlaamse Centrumsteden, de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten, en Eurotowns), kunnen we ons nog **meer profileren naar externe partners** toe en meer actief inzetten op **gestructureerd stakeholdermanagement**.
- Door de toenemende complexiteit en snelle evolutie van de samenleving moeten we almaar meer inspelen op **vernieuwing en innovatie**. Tegelijkertijd willen we als lokale overheid onze **basisdienstverlening blijven verzekeren** op een bovengemiddeld kwaliteitsniveau. Dit creëert een continu spanningsveld.
- Door de decentralisatie van uitvoering van Vlaamse bevoegdheden naar het lokale niveau kunnen we als lokaal bestuur meer impact hebben op het beleid en meer inspelen op de plaatselijke realiteit. Deze **decentralisatie** brengt daarnaast **uitdagingen** met zich mee. Het risico bestaat dat de middelen die meekomen met de verantwoordelijkheid vanuit Vlaanderen ontoereikend zijn om een kwaliteitsvolle dienstverlening te organiseren op lokaal niveau. Het wordt dan een uitdaging om deze bevoegdheden doordacht te implementeren in het lokaal bestuur, zodat we niet inboeten op ruimte voor beleid.

Op het vlak van strategische capaciteit stelt Hasselt zich een aantal **ambities** voor de **toekomst**:

- We willen in de komende jaren nog verder evolueren naar een **toekomstbestendige organisatie**, verder bouwend op de sterke fundamenten die we al gelegd hebben. Daarbij willen we nog **klantgericht werken** en er nog **meer zijn voor onze medewerkers**.
- We willen verder blijven investeren in een cultuur van **klantgerichtheid, buurtgericht werken en participatie**. Naast het ondersteunen van de verschillende diensten willen we in de toekomst ook experimenteren met vernieuwde modellen.

Financiële capaciteit

Hasselt vertoont **op het vlak van financiële capaciteit heel wat sterke punten**:

- Zoals al aangegeven is Hasselt **een financieel gezonde stad**.
 - We hebben een ruim beschikbaar budgettair resultaat.
 - We verwachten aan het einde van 2025 een positieve autofinancieringsmarge van 6,7 miljoen euro.
 - Onze schuldgraad is laag.

Dit toont aan dat we kritisch en berekend omgaan met onze financiële middelen.

- Dankzij onze projectwerking en afspraken rond ons financieel beleid kunnen we bovendien doordachte keuzes maken en financiële ruimte creëren voor nieuw beleid. Zo maken we in ons budget bijvoorbeeld een opsplitsing tussen **basis- en beleidsbudget**. Ons basisbudget beschouwen we als noodzakelijk voor de werking van de diensten (zoals nutsvoorzieningen, kantoormateriaal, lonen en huur van gebouwen). Ons beleidsbudget is het budget waarop het beleid een invloed kan hebben (zoals de aankoop van gronden, wegenwerken, renovatie van gebouwen of organisatie van events). Door deze opdeling hebben we duidelijkheid over de budgettaire ruimte om beleidskeuzes uit te voeren.

- We bouwen onze **projectwerking** voortdurend verder uit. De projecten uit ons meerjarenplan vloeien grotendeels voort uit het bestuursakkoord. Daarnaast hebben we projecten die bijdragen aan de verdere professionalisering van onze organisatie. Om al die projecten tot een succesvol einde te brengen, werken we plan- en projectmatig. Zo verwezenlijken we alle projecten op een gestructureerde en uniforme manier.
- Met de hulp van de softwaretool ORBA (Opvolging Realisatie BestuursAkkoord), die we al eerder vermeld hebben, krijgen projectleiders ondersteuning bij elke stap in het project. Zo kunnen ze hun werking onderbouwen met financiële analyses en projectplannen, waardoor ze de beschikbare financiële middelen correcter kunnen voorzien. In dit kader introduceerden we ook de richtlijn '**Anders budgetteren**'. Hierbij werken we via algemene investeringsbudgetten om de realisatie van strategische beleidsprojecten te optimaliseren.

Naast heel wat sterke punten op het vlak van financiële capaciteit zien we een **aantal uitdagingen**:

- Hoewel Hasselt een financieel gezonde stad is, moeten we voldoende **blijven inspelen op nieuwe kansen**, bijvoorbeeld door nog meer in te zetten op subsidiemanagement.
- We moeten ook voldoende **aandachtig** zijn voor **toekomstige uitdagingen**. Denk maar aan economische onzekerheid, de snel veranderende financiële regelgeving, de toekomstige pensioenuitdagingen (zowel intern als extern), de evolutie van een investeringsmodel naar een as-a-servicemodel en de decentraliseringsbeweging vanuit Vlaanderen met de daaraan gekoppelde financiering.

Samenvatting

Hasselt toont aan **bestuurskrachtig** te zijn **op de vier capaciteiten**:

- We zijn een **aantrekkelijke werkgever** die er dankzij een professioneel en modern personeelsbeleid in slaagt om kwaliteitsvol personeel aan te trekken en te houden. Medewerkers krijgen de nodige leerkansen om hun competenties te versterken. Door de omvang en beschikbare capaciteit van Hasselt zijn er weinig eenmansdiensten. Daardoor is de continuïteit van de dienstverlening meestal verzekerd.
- We werken aan een continue groei van onze **organisatie**, onder meer door in te zetten op plan- en projectmatig werken, procesmanagement en de professionalisering en centralisering van ondersteunende diensten. Bovendien investeren we in organisatiebeheersing en integriteitsbeleid.
- We ondernemen heel wat stappen om in te spelen op hedendaagse, complexe uitdagingen en proberen zo een **toekomstgerichte overheid** te zijn. De **burger/klant** staat daarbij **centraal**, zowel door een bovengemiddeld kwalitatieve dienstverlening als door rekening te houden met de eigenheid en uitdagingen van deelgemeenten en wijken.
- We zijn een **financieel gezonde stad** die acties onderneemt om financiële middelen berekend in te zetten en zo ruimte te creëren voor nieuw beleid.

Hoewel Hasselt bestuurskrachtig is op de vier capaciteiten, beseffen we dat schaalvergroting ons als stad meer kan wapenen voor de toekomst. Bijvoorbeeld op het vlak van dienstverlening, digitalisering, wijkwerking vanuit een integrale benadering, knelpuntberoepen en impact in bovenlokale netwerken.

Bestuurskracht van Kortesseem

In juli 2021 maakte CC Consult de bestuurskrachtanalyse voor Kortesseem op. De analyse gebeurde voor de gemeenten Kortesseem, Alken, Borgloon, Heers en Wellen.¹²

Deze analyse werd gebruikt als input voor de workshops met CBS, het MAT en de fractieleiders in Kortesseem. De doelstelling van de workshops? Nagaan of er bepaalde updates of nuanceringen nodig waren als aanvulling op de analyse van CC Consult.

In de navolgende tekst komen alle stukken in het geel uit de analyse van CC Consult. Deze zijn inhoudelijk nog steeds van toepassing wat betreft Kortesseem. De financiële capaciteit hebben we geactualiseerd voor 2023. Aansluitend beschrijven we in dit hoofdstuk de output uit de workshops om te eindigen met een samenvatting van de huidige bestuurskracht van Kortesseem die werd gemaakt door het gezamenlijke projectteam Hasselt-Kortesseem.

Ambtelijke capaciteit

Kortesseem vertoont positieve punten op het vlak van ambtelijke capaciteit:

- Bouwsteen structuur
 - o Het **organogram** is helder opgebouwd en de **sleutelposities** van de **managementteamleden** zijn ingevuld in de organisatie.
- Bouwsteen mensen
 - o De organisatie onderneemt actief initiatieven om het **HR-beleid** uit te bouwen zoals de risicoanalyse psychosociaal welzijn, organisatiescan, welzijnsactieplan, feedback- en evaluatiegesprekken...
 - o We kunnen het als een sterk punt bestempelen dat de organisatie ongeveer 4 keer per jaar een **personeelsmeeting** houdt voor al het personeel en daarmee tracht verbindend te werken over de organisatie heen.

Echter... de ambtelijke capaciteit van Kortesseem lijkt ook erg kwetsbaar:

- Bouwsteen structuur
 - o De kwetsbaarheid situeert zich voornamelijk in de **éénmansdiensten of "combi-functies"** (cfr. de bezetting bij "interne HR-data") én in de afhankelijkheid van **individuele medewerkers** die zich sterk achter de groei en ontwikkeling van de organisatie hebben geschaard.
 - o Bovendien ervaart men dat het moeilijk is om de ambtelijke capaciteit te voorzien op vlak van **technische profielen en diverse profielen rond "omgeving"** (**mobiliteit, milieudeskundige, vergunningsambtenaar**) én deze te houden in de organisatie. In de afgelopen jaren hebben drie milieuambtenaren en één mobiliteitsambtenaar elkaar opgevolgd. Dit vormt geen stabiele basis. Dit houdt een duidelijk risico in: het uitwerken van een langetermijnvisie op de ruimtelijke omgeving is moeilijk indien de betrokken functies binnen ruimte zich voornamelijk op dossiers en individuele aanvragen moeten richten.

¹² CC Consult: 'Rapport bestuurskrachtanalyse voor de gemeenten Alken, Borgloon, Heers, Kortesseem en Wellen', 6 juli 2021.

- Ook **handhaving** doen op niveau van de eigen gemeente is geen haalbare kaart in Kortessem, daarom trekt Kortessem nu al de kaart van intergemeentelijke handhaving.
- Vervolgens is ook **ICT** een erg kwetsbare dienst, gezien de afhankelijkheid van één persoon. Dit houdt duidelijke **risico's** in: alle diensten zijn sterk afhankelijk van ICT. De totale werking van de organisatie kan gehypothecerd geraken indien ICT niet volwaardig is uitgewerkt. Het is wel een sterk punt dat de organisatie hierop heeft geanticipeerd door een beroep te doen op externe ondersteuning, zij het eerder dat dit een “noodzaak” en geen “bewuste keuze” is. Deze service komt bovendien ook met een kostprijs die de gemeente liever zou investeren in eigen medewerkers.
- **Afdelingshoofden zijn zowel strategisch als operationeel** uitvoerend aan de slag, wat kan leiden tot bottle necks en druk legt op deze functies. Bovendien wordt hierdoor de beleidsadviserende en ondersteunende taak t.a.v. het beleid minder diepgaand opgenomen. Hiermee doen we géén afbreuk aan de goede wil en competenties die de afdelingshoofden vandaag binnen het managementteam aan de dag leggen.
- Bouwsteen mensen
 - Het is niet mogelijk om de medewerkers in de context van Kortessem diverse **loopbaanperspectieven** te geven. Het lokaal bestuur is aldus kwetsbaar, want medewerkers zullen op termijn mogelijk elders nieuwe uitdagingen opzoeken. De dichte ligging bij Hasselt is hier een extra bepalende factor.
 - Het **HR-beleid is “onvoltooid”**: met een beperkte bezetting op de personeelsdienst, is het niet mogelijk op alle facetten volop in te zetten. Zo lijkt het erop dat het onthaalbeleid in de organisatie nog beter kan.
 - De **uitstroom** van personeel was in 2020 negatief, er waren meer uitdiensttredingen dan indiensttredingen. Dit werd deels opgevangen middels vervangingscontracten.
 - Het kortdurend **ziekteverzuim** (3,3%) ligt iets boven het Belgisch gemiddelde (2,8%) maar vooral het langdurig ziekteverzuim ligt hoog in de domeinen Mens en Ruimte (>10%).

Kortessem wijkt hiermee – op basis van onze ervaring - niet af van de algemene tendens in Vlaamse gemeenten met dit inwonersaantal; dit zijn gekende vaststellingen en risico's. De kwetsbaarheid van éénmansdiensten en het ontstaan combi-functies doet zich voor in (bijna) alle gemeenten met een laag inwonersaantal. We durven echter wel stellen dat Kortessem zich terdege bewust is van deze kwetsbaarheid.

Operationele capaciteit

Kortessem vertoont positieve punten op het vlak van operationele capaciteit:

- Bouwsteen structuur
 - Het **organogram** is goed opgebouwd en uitgebreid en er is een **visie op functieweging** ingevoerd die men tracht te volgen. Kortessem heeft zich een cultuur eigengemaakt van (minstens) 2-jaarlijks het organogram te herbekijken.

Het organogram groeit vanuit interne noodwendigheden, maar eveneens vanuit een visie over hoe de interne organisatie opgebouwd zou moeten zijn.

- Er is een **managementteam** dat volledig in de lijn ligt met de richtlijn van het decreet lokaal bestuur. Het managementteam heeft een goede samenstelling – alle diensten worden vertegenwoordigd – en het managementteam tracht zich voornamelijk in te laten met strategische en overkoepelende punten; operationele zaken worden geweerd. Bovendien lijkt het managementteam een vertrouwd en door het beleid gewaardeerd orgaan met een duidelijke en gestructureerde werking.
- Het managementteam van Kortessem kan ook volgende sterke praktijken voorleggen:
 - er wordt gewerkt met “**thematische managementteams**”, zodat een onderwerp in de diepte kan worden doorgesproken.
 - Het managementteam neemt 4 keer per jaar de tijd om grondig door de stand van zaken van organisatiebeheersing te gaan.
 - Er wordt 4 keer per jaar ook een “**bestuurscollege**” georganiseerd, dit is overleg met alle managementteamleden en collegeleden.
- Het managementteam zorgt hiermee voor een stabiele basis in de organisatie.
- De leden van het managementteam lijken de interne trekkers van een **projectmatige werking**. De organisatie kan een positieve evolutie voorleggen op het vlak van projectmatig werken.
- Bouwsteen middelen
 - Kortessem slaagt erin de **middelen** (zowel technische als ICT- en bureaumiddelen) die nodig zijn om de werking te garanderen en te vernieuwen wanneer nodig. Bovendien verlopen aankopen erg gestructureerd door de aanwezigheid van een centrale aankoopdienst.
 - Kortessem beschikt over **nieuwe gebouwen** voor haar dienstverlening en heeft een renovatieplan of verkoopvisie uitgewerkt voor de oudere of minder functionele gebouwen.
- Bouwsteen systemen
 - Wij durven stellen dat Kortessem een bovengemiddelde “maturiteit” aan de dag legt voor wat organisatiebeheersing betreft. Men heeft **duidelijke visie over het werken aan organisatiebeheersing en processen**. Men heeft het plan om een eigen kader voor organisatiebeheersing op te maken. Momenteel is het VVSG-kader goedgekeurd. Er wordt een implementatieplan bijgehouden over de te realiseren projecten rond organisatiebeheersing. Kortessem heeft processen uitgewerkt, de belangrijkste financiële processen zijn in kaart gebracht, worden besproken én up-to-date gehouden.
- Bouwsteen klanten
 - Er werd actief ingezet op de bouwsteen klanten en het **dienstverleningsconcept**. Het gemeentehuis is (her)ingericht vanuit een duidelijke visie op dienstverlening: efficiënte dienstverlening (bv. via snelloket, werken op afspraak, digitaal werken). Bezoekerscijfers worden gemonitord. Op dit moment slaagt Kortessem er nog in de loketten “goed” te bemannen tijdens de openingsuren.

Hoewel Kortessem “mee” kan met de opdrachten van een lokaal bestuur en sterke, professionele praktijken kan voorleggen op het vlak van operationele capaciteit, ondanks de kwetsbaarheden op vlak van ambtelijke capaciteit, **verwachten we echter dat Kortessem**

het alsmaar moeilijker zal hebben om het hoofd te bieden aan de uitdagingen van de toekomst en zich verder te ontwikkelen als een professionele organisatie.

Sinds de analyse van CC Consult in juli 2021, heeft Kortesseem de nodige stappen ondernomen om een eigen kader voor organisatiebeheersing uit te werken. Dit werd goedgekeurd door het Vast Bureau en de Gemeenteraad van 10 september 2021.

Strategische capaciteit

Kortesseem vertoont positieve punten op het vlak van strategische capaciteit:

- Bouwsteen strategie
 - o Kortesseem heeft een **beleidsvisie uitgeschreven**, hierbij sterk ondersteund door het managementteam.
 - o Kortesseem **durft te denken in termen van “actor- en regierol van het lokaal bestuur”**, waarmee ze aantoont inzicht te hebben in hoe een lokaal bestuur tegenwoordig zich moet profileren: we moeten niet alles zelf doen, meer zelfs: wat doen we beter niet zelf? Getuige hiervan het uitbesteden van de thuisdiensten en de kinderopvang.
 - o Er wordt gestructureerd en strategisch gewerkt met het **meerjarenplan**. De organisatie legde hierin reeds een weg af en slaagde erin een tool op maat te creëren om op een toegankelijke en “behapbare” wijze het meerjarenplan op te volgen. De organisatie tracht op deze manier meer resultaatgericht dan louter “input”gericht te werken. Deze tool werd opgepikt als “good practice” door Audit Vlaanderen. Het werken met het meerjarenplan als sturend document en het linken van strategie aan financiën lijkt in Kortesseem een goed gedragen verhaal te zijn, waar afdelingshoofden ook van doordrongen zijn.
 - o Kortesseem kan enkele mooie **realisaties** voorleggen over haar grondgebied, zoals de vernieuwing van de vrije tijdsgebouwen.
- Bouwsteen klanten
 - o Kortesseem **communiceert** met de burger en tracht deze te betrekken bij het beleid, maar kan nog meer groeien op vlak van bereiken van specifieke doelgroepen. Het is een sterk punt dat Kortesseem ook reeds een bevolkingsbevraging gedaan heeft. Er is ook al met telefonische contactname gewerkt.
 - o **Participatie** organiseert Kortesseem via de “klassieke” adviesraden, het is echter een sterk punt dat Kortesseem de effectiviteit heeft nagegaan en op basis hiervan beslist om te komen tot een vrijetijdsraad en ruimteraad, i.p.v. aparte adviesraden. Daarenboven wordt er nu met een intergemeentelijke gecoro gewerkt t.v.v. de eigen, lokale gemeenteraad.

Echter... wat men wil is niet altijd eenvoudig te verwezenlijken

- Ook strategische capaciteit is sterk gelinkt aan ambtelijke capaciteit; wanneer de mankracht ontbreekt om beleid uit te voeren. Gezien de beperkte bezetting van sommige diensten, is **de uitrol van de visie van Kortesseem kwetsbaar**.

- Het lijkt erop dat Kortesseem binnen haar schaal **te weinig slagkrachtig is om op de échte grote maatschappelijke uitdagingen** (bv. de SDG's – sustainable development goals) in te zetten. We denken hierbij bijvoorbeeld aan de mobiliteitsproblematiek.

Financiële capaciteit

Kortesseem vertoont **op het vlak van financiële capaciteit heel wat sterke punten**:

- Zoals al aangegeven is Kortesseem **een financieel gezonde stad**.
 - We hebben een ruim beschikbaar budgettair resultaat.
 - We verwachten aan het einde van 2025 een positieve autofinancieringsmarge van 354.000 euro.
 - Onze schuldgraad is laag.Dit toont aan dat we kritisch en berekend omgaan met onze financiële middelen.
- In onze dagelijkse werking zorgen we er bovendien voor dat we doordachte keuzes kunnen maken en financiële ruimte creëren voor nieuw beleid. Onze financiële gezondheid gaat gepaard met de **aangeboden dienstverlening**. Vanuit de ambtelijke en operationele capaciteit denkt Kortesseem ook in termen van de actor- en regierol van een lokaal bestuur. Wat moeten we zelf doen? Wat kunnen we zelf doen? En wat doen we beter niet zelf? Dit zijn vragen die we ons dagelijks stellen en waarvan we het antwoord aftoetsen aan de financiële gevolgen voor de beslissingen nemen.
- We werken voortdurend aan het **financiële bewustzijn** in onze organisatie én aan een **financieel onderbouwde werking**.
- We hebben een strategische opvolgingstool voor ons meerjarenplan. Deze eigen tool op maat laat ons toe om op een toegankelijke en behapbare manier meer resultaatgericht dan inputgericht te werken. We gebruiken deze tool tijdens de periodieke vergaderingen van het bestuurscollege: het MAT en het college van burgemeester en schepenen komen vier keer per jaar samen om de stand van zaken van de projecten en acties te evalueren en bij te sturen waar nodig. De rapportering via de tool toont ons evoluties in het kader van bijvoorbeeld uitvoeringspercentages. Hoewel het hier gaat om een eigen tool op maat pikte Audit Vlaanderen dit onderdeel van onze werking bij hun thema-audit 'Monitoring van het meerjarenplan' op als **goede praktijk**.
- Onze dienst Aankopen en verzekeringen en het MAT werken aan een **projectmatige werking**, waarbij we analyses en afwegingen maken waar mogelijk.
- Ook nemen we in alle besluiten de financiële impact van beslissingen op. We gebruiken hiervoor een **financieel kader** waarin staat binnen welke doelstelling, welk actieplan en welke actie de beslissing kadert, én wat de financiële weerslag voor het huidige jaar en de eventuele volgende jaren is ten opzichte van de voorziene kredieten in het goedgekeurde meerjarenplan. Waar nodig ondernemen we ook al actie naar de volgende aanpassing van het meerjarenplan. En dat altijd op basis van, in functie van én op maat van de beschikbare ambtelijke capaciteit.

Naast heel wat sterke punten op het vlak van financiële capaciteit zien we ook **een uitdaging**:

- Om onze financiële capaciteit te versterken zouden we nog actiever op zoek kunnen gaan naar subsidiemogelijkheden. Hiervoor botst Kortesseem op de beperkingen in ambtelijke capaciteit.

Output uit de workshops

Uit de workshops met het MAT, CBS en de fractieleiders kwam enerzijds naar voren dat de analyse van CC Consult nog steeds van toepassing is. Anderzijds werd in de workshops ook aangehaald dat een eventuele fusie met Hasselt ook nieuwe mogelijkheden en interessante perspectieven kan bieden voor de Kortesseemnaar en de interne organisatie van het lokaal bestuur.

Zo zien de participanten tal van voordelen op vlak van versterking van (sommige) diensten, met vooral een focus op de dienst ruimte (o.a. technische dienst) en de communicatiedienst. Ook zullen er nieuwe inzichten en een verbrede kennis mogelijk zijn, een andere aanpak qua dienstverlening en bestaat er de mogelijkheid tot meer expertise te komen in bepaalde functies. Het woord '**extra boost**' voor Kortesseem valt zeer regelmatig: deze fusie kan een boost geven op vlak van dienstverlening (denk maar aan bv. een extra aanbod op vlak van mobiliteit, zwembad, jeugdwerking, enz.), op vlak van financiën, op politiek/beleidsmatig vlak en strategisch denken, op vlak van extra ondersteuning voor verenigingen, scholen, enz.

Een kruisbestuiving van de twee organisaties opent nieuwe mogelijkheden, zowel voor Kortesseem als voor Hasselt. De nabijheid, korte communicatielijnen en laagdrempelige dienstverlening in Kortesseem zijn een absolute troef die zeker niet verloren mag gaan in de eventuele fusie. Ook de generalistische en pragmatische aanpak van de organisatie kan een meerwaarde voor Hasselt betekenen, en omgekeerd, de expertise en meer uitgebreide dienstverlening in Hasselt betekent een absolute troef voor Kortesseem en haar inwoners.

Daarnaast worden voor de verschillende capaciteiten ook een aantal uitdagingen geschetst.

Uitdagingen voor Kortesseem op vlak van ambtelijke capaciteit

Ondanks het feit dat het lokaal bestuur van Kortesseem een aantrekkelijke werkgever is die talentvol en gemotiveerd personeel kan aantrekken, vormt het 'vasthouden' van dit personeel een steeds grotere uitdaging.

De verantwoordelijkheden die gepaard gaan met de gevarieerde takenpakketten zijn erg ruim; dit is interessant omdat de medewerkers veel impact hebben. De keerzijde is dat dit extra werkdruk tot gevolg heeft alsook dat de werkcomplexiteit (te) hoog ligt voor bepaalde medewerkers (cfr. hoog ziekteverzuimcijfer). Vooral bij afwezigheden en verloven (cfr. eenmansdiensten) kunnen we spreken van een erg kwetsbare dienstverlening.

Als werkgever trekt Kortesseem voluit de kar van flexibiliteit voor de medewerkers, met thuiswerkmogelijkheden, veel glijtijden, weinig stamtijden, welzijn op het werk, enz. Er wordt echter ook vastgesteld dat er voor heel wat medewerkers weinig tot geen doorgroei mogelijkheden zijn, er weinig uitdagingen zijn in heel wat functies, en er relatief weinig expertise wordt opgebouwd door de hedendaagse veelvuldige personeelsswissels. Immers, de tijd dat medewerkers hun hele loopbaan bij dezelfde werkgever blijven, ligt ver achter ons. Grotere lokale besturen hebben meer kans of meer wapens in handen om deze 'war on talent' op lange termijn te winnen.



Uitdagingen voor Kortesseem op vlak van operationele capaciteit

Ondanks het feit dat volgens de deelnemers van de workshops de huidige dienstverlening in Kortesseem tegemoet komt aan de wensen van klanten en deze (beperkt) inspeelt op nieuwe behoeften en noden van de maatschappij, wordt vastgesteld dat er teveel personeelsuitval is om de burger optimaal continue verder te helpen. Medewerkers zijn klantvriendelijk, er bestaat een rechtstreekse band met de inwoners (korte communicatielijnen) en de digitalisering van de dienstverlening verloopt goed, toch wordt er gesteld dat medewerkers soms te weinig parate kennis hebben om de klant onmiddellijk verder te kunnen helpen. Mede door het werken op afspraak worden de openingsuren als (te) beperkt ervaren.

Uitdagingen voor Kortesseem op vlak van strategische capaciteit

Kortesseem heeft de huidige crisissen zoals bv. coronacrisis, de energiecrisis, de gevolgen van de oorlog in Oekraïne goed doorstaan, maar de vraag is of Kortesseem 'klaar blijft' om de complexe uitdagingen van de toekomst, zoals bv. de klimaatcrisis het hoofd te bieden. Kortesseem mist namelijk heel wat expertise, en de impact op de dagelijkse werking is onmiskenbaar aanwezig. Zo hebben bepaalde dossiers vertraging opgelopen in de vooropgestelde uitvoering doordat aandacht en tijd naar de afgelopen crisissen moesten gaan. Ook de bevoegdheden die meer en meer een decentrale tendens kennen, zorgen voor extra druk op kleine lokale besturen.

Uitdagingen voor Kortesseem op vlak van financiële capaciteit

Kortesseem is vandaag een financieel gezonde gemeente waarbij heel wat leningen bijna zijn afgelost. De financiële situatie is echter nog niet in die mate dat er veel overschotten zijn in dagelijkse werking. Door een fusie aan te gaan, zal er een ambitieuzer beleid mogelijk zijn, mede door de extra financiële ademruimte die in het vooruitzicht ligt. Er zullen meer investeringen mogelijk zijn die passen in het strategische beleid van de organisatie.

Een bekommernis die geuit werd in de workshops is de toekomstige vertegenwoordiging van Kortesseem binnen het groter geheel en de toekomstige impact ervan. Respect, vertrouwen en nabijheid zijn belangrijk voor het slagen van dit boeiende doch uitdagende traject.

Samenvatting

Kortesseem toont in het algemeen aan **bestuurskrachtig** te zijn op de vier **capaciteiten**.

- We kunnen aantonen dat we een **professionele cultuur en moderne werking** van ons lokaal bestuur uitbouwen. We zijn ervan op de hoogte hoe een modern en strategisch kwaliteits- en hr-beleid er zou moeten uitzien en streven dit ook na. Daarbij botsen we echter op de grenzen van bestuurskracht, vooral op het vlak van ambtelijke capaciteit. We zijn (te?) **afhankelijk van individuen** en zijn ons in sterke mate bewust van deze **kwetsbaarheid**. De algemene sfeer rond het fusiethema is dat **schaalvergroting de voorkeur** heeft om bestuurskrachtig te kunnen zijn en ons te kunnen (blijven) ontwikkelen en positioneren in het bestuurlijke landschap.
- We vertonen positieve punten op het vlak van **ambtelijke capaciteit**: ons organogram is helder opgebouwd en de sleutelposities van de MAT-leden zijn ingevuld. We ondernemen bovendien **actief initiatieven om ons hr-beleid uit te bouwen**, zoals een risicoanalyse

rond psychosociaal welzijn, organisatiescan, welzijnsactieplan, feedback- en evaluatiegesprekken, en up-to-date functiebeschrijvingen. Toch is het een objectief gegeven dat de doorgroeimogelijkheden voor ons personeel erg beperkt zijn. We kennen ook een groot verloop, zeker bij jongere medewerkers. We staan open voor opleidingen voor medewerkers en proberen dit ook actief te stimuleren. Maar een moeilijkheid is dat tijdens opleidingen het werk stilvalt, omdat we veel 'eenvrouwsdiensten' hebben.

Een ander sterk punt is dat we ongeveer vier keer per jaar een personeelsbijeenkomst houden voor het volledige personeelsteam. Hiermee proberen we **verbindend te werken** over de organisatie heen. Onze medewerkers zijn gemotiveerd en betrokken bij de organisatie. Ze krijgen **vertrouwen** en hebben zelf ook een relatief **grote inbreng** in het beleid.

- We durven te denken in termen van de **actor- en regierol van het lokaal bestuur**, waarmee we aantonen dat we inzicht hebben in hoe een lokaal bestuur zich tegenwoordig moet profileren. We moeten niet alles zelf doen. Meer zelfs: we moeten erbij stilstaan wat we beter niet zelf doen. We werken **gestructureerd en strategisch** met ons meerjarenplan. Hierin legden we al een hele weg af. We slaagden erin een tool op maat te creëren om op een toegankelijke en behapbare manier het meerjarenplan op te volgen. We proberen zo om meer resultaatgericht dan alleen inputgericht te werken. Audit Vlaanderen noemde deze tool een voorbeeld van goede praktijk. Het meerjarenplan als sturend document gebruiken en de link maken tussen strategie en financiën, lijkt ondertussen een goed gedragen verhaal te zijn, waarvan ook onze afdelingshoofden doordrongen zijn.
- We zijn een **financieel gezonde gemeente**. Aan het einde van 2025 zullen we een ruim voldoende structureel overschot en een positieve autofinancieringsmarge hebben. We streven ernaar om onze leningschuld onder controle te houden en een lage schuldgraad te hebben. Ook werken we voortdurend aan het **financiële bewustzijn** en het financieel onderbouwen van onze werking (zoals financiële afwegingen maken bij projecten en kostprijscalculaties uitvoeren).

Hoewel we 'mee' kunnen met de opdrachten van een (klein) lokaal bestuur en we **sterke, professionele praktijken** kunnen voorleggen op het vlak van operationele capaciteit, verwachten we dat we het **almaar moeilijker zullen krijgen** om het hoofd te bieden aan de **uitdagingen van de toekomst** en ons verder te ontwikkelen als een professionele organisatie. Zo vrezen we bijvoorbeeld dat we de verdere overheveling van federale en Vlaamse bevoegdheden niet langer kwaliteitsvol kunnen borgen binnen onze organisatie. Door de toegenomen werkdruk en complexiteit van taken dreigt onze focus op het strategische te verminderen. Ook is er de kwetsbaarheid op het vlak van digitalisering, waarbij onder meer cybersecurity een belangrijk mogelijk probleem is.

DEEL IV – CONCLUSIES VOOR DE TOEKOMSTIGE BESTUURSKRACHT



Meerwaarde van een fusie tussen Kortesseem en Hasselt

Onze maatschappij evolueert almaar sneller. Digitalisering neemt toe. Klantenverwachtingen evolueren. En, het lokale niveau wordt steeds belangrijker, hetgeen nog duidelijker werd tijdens de recente crisissen. Daarnaast delegeren hogere overheden alsmaar meer taken en verantwoordelijkheden naar het lokale niveau. De middelen daarvoor volgen niet altijd in dezelfde mate en dat zet druk op de bestuurskracht, meer bepaald op de verhouding tussen de taakstelling en de beschikbare middelen. Daarom onderzochten we de mogelijkheid om een nieuwe fusiegemeente te vormen.

In wat volgt, bekijken we de meerwaarde van een fusie tussen Kortesseem en Hasselt. Daarbij staan drie vragen centraal:

- Kan de fusie een meerwaarde bieden door te zorgen voor betere dienstverlening?
- Kan de fusie bijdragen tot een sterkere interne organisatie?
- Hoe kan de fusie toekomstgerichte ambities en een toekomstgericht beleid versterken?

Meerwaarde voor de burger

De samenvoeging van Kortesseem en Hasselt kan de **kwaliteit van de dienstverlening** op een aantal vlakken **verder versterken**.

De grotere ambtelijke organisatie kan zorgen voor **meer continuïteit** in dienstverlening. Het kan ook zorgen voor meer slagkracht en een hogere realisatiegraad van beleidsprojecten. Dankzij de grotere ambtelijke organisatie en de bijkomende specialisatiemogelijkheden, kunnen we ook een **meer gespecialiseerde dienstverlening** aanbieden. De capaciteit op het vlak van actief subsidie management zal ook vergroten, waardoor de burger 'meer waar voor zijn geld' kan krijgen. Het meer diverse grondgebied zal bovendien een **meer divers aanbod** van dienstverlening met zich kunnen meebrengen (bijvoorbeeld op vlak van landbouw).

De samenvoeging van Kortesseem en Hasselt leidt er ook toe dat we **over de evolutie van de huidige organisatiemodellen** willen **nadenken**. Kortesseem is bijvoorbeeld door haar kleinschaligheid gewend om op een andere manier klantgericht te werken dan Hasselt. In Kortesseem kan één medewerker bijvoorbeeld een klant verder helpen voor meerdere producten. De fusie vormt een opportuniteit om de huidige werking en organisatie naar elkaar toe te laten groeien en verder te laten evolueren. Onze medewerkers en organisatieculturen spelen hierbij zeker een belangrijke rol waarmee we rekening houden.

De fusie vormt dus een uniek **momentum** om stil te staan bij de huidige dienstverlening, de verwachtingen van onze klanten én het verankeren van gebiedsgericht werken.

De fusie zal ons eveneens stimuleren om verder **na te denken** over de **digitale ontsluiting** van bepaalde producten en diensten, uiteraard met steeds voldoende oog voor digitale inclusie.

Schaalvergroting betekent ook schaalvoordelen, zowel economisch als maatschappelijk. Bijvoorbeeld in projecten zoals 'lokaal aankopen' zullen we meer impact kunnen realiseren en een **aantrekkelijk aanbod** kunnen doen naar **lokale ondernemers** in Hasselt en Kortesseem.

Tot slot zien we ook veel mogelijkheden voor de uitbreiding van het toeristische aanbod, waarbij we de nieuwe stad als toeristische trekpleister op de kaart zetten. Ook voor de eigen inwoners is dat een **meerwaarde op het vlak van recreatie en beleving**.

Kortom, met de fusie streven we naar een betere en kwaliteitsvollere dienstverlening voor elke inwoner, vereniging, ondernemer of bezoeker.

Meerwaarde voor de interne organisatie

Door de samenvoeging van Kortesseem en Hasselt ontstaat er een **grotere ambtelijke organisatie**. Dat heeft een aantal **voordelen**.

Een grotere organisatie biedt **meer groeimogelijkheden**, meer ruimte voor **bijkomende expertise en deskundigheid**, meer perspectieven voor **interne mobiliteit** en meer mogelijkheden tot **specialisatie**. Dit laatste is belangrijk aangezien het in sommige domeinen voor generalisten almaar moeilijker wordt om op de hoogte te blijven van bijvoorbeeld veranderende en steeds complexere regelgeving. Een fusie kan hier een antwoord op bieden.

Doordat de organisatie groter wordt, kan de nieuwe fusie-organisatie ook aan **invloed winnen in de regio** en wordt ze interessanter voor sollicitanten die op zoek zijn naar een job met maatschappelijke relevantie. Door de samenvoeging kunnen we bepaalde **vacatures** mogelijk wat **gemakkelijker invullen**. Denk maar aan knelpuntberoepen zoals ICT medewerkers, maatschappelijk werkers en omgevingsambtenaren. De nieuwe stad zal zeker een **interessante werkgever** zijn met een grotere wervingskracht voor talentvol personeel.

De samenvoeging zal ook leiden tot **minder eenmansdiensten**, waardoor diensten minder kwetsbaar worden en we de continuïteit van de dienstverlening beter kunnen garanderen. Tegelijk kunnen we de vruchten plukken van de huidige eenmansdiensten en combinatie-functies. Immers, deze collega's bundelen vaak kennis en ervaring over meerdere beleidsdomeinen en/of regelgeving. In een organisatie met veel experts dragen multidisciplinaire kennis en ervaring bij tot betere transversale samenwerking. Uiteraard houden we daarbij rekening dat er een goede match tussen medewerker en zijn toekomstige functie komt.

Door het verdwijnen van eenmansdiensten zal de druk op de medewerkers meer behapbaar worden, zeker bij (lange) afwezigheden. Dat zal een positieve weerslag hebben op de **mentale veerkracht** van de individuele medewerker. De angst om fouten te maken – doordat eenmansdiensten veel complexe materie onder de knie moeten hebben – zal verminderen, omdat medewerkers kunnen steunen op overkoepelende transversale specialisten-teams van bijvoorbeeld juristen, communicatiespecialisten, ICT'ers en experts in organisatiebeheersing en strategische ontwikkeling.

De samenvoeging van teams en de schaalvergroting op het vlak van dienstverlening – zowel intern als extern – zal ons ook aanzetten om met een **kritische en frisse blik** naar de huidige processen, structuren, organogrammen en besluitvorming te kijken. De fusie biedt daarmee een unieke kans om te **leren van elkaar**, zaken bij te sturen en te innoveren. Door de processen van onze beide besturen naast elkaar te leggen, kan de fusiegemeente profiteren van de beste praktijken. Dit kan zich zowel vertalen in **meer effectiviteit**, een **betere klantgerichtheid** of een **grotere efficiëntie**.

Door de fusie ontstaan ook **schaalvoordelen** bij de **aankoop van materialen en toepassingen** (zoals ICT-materiaal) én bij bepaalde processen die vandaag al in een van onze organisaties

aanwezig zijn. We denken daarbij onder meer aan de robotisering van facturen of structuren zoals Digibank Hasselt rond digitale inclusie. Er zijn dus mogelijkheden om op te schalen in het grotere geheel.

Een grotere ambtelijke organisatie brengt natuurlijk ook een aantal **aandachtspunten** met zich mee. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk dat medewerkers zich kunnen blijven identificeren met de organisatie en zich betrokken voelen. Ook de bereikbaarheid van de werkplek is een belangrijk aandachtspunt. Plaats onafhankelijk werken (zoals bijvoorbeeld telewerken) is hierbij een troef.

De samenvoeging van twee organisaties met elk hun eigen organisatiecultuur is een hele uitdaging. Elkaar leren kennen, **respect tonen voor elkaars identiteit** en inzichten verwerven in intermenselijke contacten kan heel verrijkend zijn. Deze inzichten en goede praktijken kunnen de basis vormen voor een interessant groeitraject.

Meerwaarde voor toekomstgerichte ambities en beleid

Dankzij de fusie krijgen we een financiële injectie in de nieuwe organisatie. Enerzijds door schuldafbouw, anderzijds doordat we als stad met meer inwoners ook jaarlijks meer middelen zullen ontvangen uit het gemeentefonds. Deze zal de nieuwe fusiegemeente meer **financiële ruimte** bieden om een toekomstgericht ambitieus beleid te voeren.

Daarnaast zou de fusiegemeente **meer subsidies** kunnen binnenhalen. Dankzij de eigenheid van onze gemeenten bestaat de kans dat we kunnen aansluiten bij subsidie-oproepen waarop we apart niet kunnen intekenen. De grootte van Hasselt geeft Kortesseem de toegang tot subsidies bestemd voor grotere gemeenten, het landelijke karakter van Kortesseem stelt Hasselt beter in staat in te tekenen op subsidies voor onder meer plattelandsontwikkeling, streekproducten en landbouw.

Een groter geheel in combinatie met de extra tijdelijke schepen(en) maakt dat de verschillende beleidsdomeinen over meerdere schepenen verdeeld kunnen worden. Dit biedt de mogelijkheid tot **focus en specialisatie** op specifieke domeinen en bijgevolg een sterker beleid.

Doordat binnen de groter wordende diensten taken anders georganiseerd kunnen worden, komt er ook meer capaciteit en ruimte vrij om in te zetten op **strategische werking** en langetermijnvisie. Ook zal de fusie er voor zorgen dat er meer mogelijkheden zijn om strategisch en operationeel werk van elkaar te scheiden.

Het beleid van de fusiegemeente kan ook **completer** worden. Zo kan het landelijke karakter van Kortesseem en hun expertise op dat vlak ervoor zorgen dat ook in Hasselt het beleidsdomein landbouw meer onder de aandacht komt. Het toeristische beleid van de nieuwe fusiestad kan meer zijn dan de samenvoeging van het toeristische aanbod van Hasselt en Kortesseem. Dankzij de veelheid aan uiteenlopende toeristische locaties zoals musea, cultuurhuizen, kastelen, wijndomeinen, recreatiegebieden en shopping- en beleavingsactiviteiten kan de nieuwe centrumstad zich herpositioneren en zich op een andere manier in de kijker brengen. Zowel binnen de regio als ver daarbuiten.

De uitgesproken **centrumfunctie** van Hasselt als onderwijsstad zal na de fusie nog sterker worden met het complementaire aanbod van het onderwijs in Kortesseem (bijv. BuSO De Dageraad) erbij. De toetreding van de onderwijsinstellingen van Kortesseem tot het 'Lokaal Overlegplatform Gelijke Onderwijskansen' is een meerwaarde voor het flankerende onderwijsbeleid dat Hasselt al voert en de acties die we kunnen opzetten voor leerlingen en studenten.

De uitbreiding van het grondgebied maakt dat een toekomstig beleid nog meer dan vandaag rekening moet houden met **nabijheid van dienstverlening en de eigenheid van wijken**. Een

klantgerichte aanpak en werken op maat kan daardoor een nog prominentere invloed hebben op beleidskeuzes.

Als fusiegemeente kunnen we dankzij schaalvergroting onze **positie als centrumstad én provinciehoofdstad versterken**. Onze beide besturen zijn ervan overtuigd dat grotere centrumsteden krachtigere steden zijn die uitdagingen beter het hoofd kunnen bieden en beter kunnen inspelen op maatschappelijke evoluties en tendensen. We krijgen bovendien **meer slagkracht** om te participeren en te wegen binnen het Vlaams netwerk van lokale besturen en de Vlaamse overheid.

Tot slot zal de fusie ervoor kunnen zorgen dat we **meer kunnen inzetten op grote, maatschappelijke thema's** waar er met de huidige capaciteit niet altijd voldoende ruimte is. Als grotere fusiegemeente zullen we de transitie naar een klimaat neutrale omgeving gemakkelijker kunnen realiseren binnen een groter geheel (in termen van subsidies, slagkracht, enzovoort). We kunnen de maatschappelijke lasten opgelegd door hogere beleidsniveaus dragen met het grotere geheel. Denk bijvoorbeeld aan quota en streefcijfers voor ontharding, sociale woningen, luchtkwaliteit en CO₂-reductie.



Voorwaarden voor een succesvol fusietraject

De fusie van twee lokale besturen is een bijzonder **complex veranderingstraject** dat zowat elke vezel in beide organisaties raakt.

Het succes van deze fusie steunt op de mate waarin we consequent kansen omzetten in effectieve winsten op vlak van dienstverlening, interne organisatie en beleidsrealisatie. De sleutelementen? Aandacht voor de mensen, respect en begrip voor alle burgers en medewerkers. Er dient **een kruisbestuiving** te zijn op al deze elementen en de Kortesseмнаar en Hasselaar dienen er beiden beter van te worden.

Een veranderingstraject kent **heel wat belangrijke succesfactoren**. We lichten er een aantal toe.

Oog voor de klant: De fusie kan de dienstverlening versterken en een extra boost geven, bv. op vlak van kennisdeling, expertise, beleidsmatig strategisch denken enz., en dit met het oog op meerwaarde voor de burgers, organisaties, ondernemers en bezoekers van Kortesseмнаar en Hasselt. Het is cruciaal dat de klant centraal moet (blijven) staan. Met andere woorden, de Kortesseмнаar en Hasselaar moeten er beter van worden.

De uitdaging bestaat erin om de dienstverlening nog meer op maat, nog meer klantgericht aan te bieden, en dit op een bereikbare, digitale en/of nabije manier. Ook de samenwerkingsverbanden en mogelijke herindelingen zoals bv. de scholengemeenschap, de politiezone enz. verdienen extra onder de loop te worden genomen waarbij ook hier steeds de klant voorop dient te staan en er beter van dient te worden.

Nabijheid en eigenheid: Door de creatie van een groter geheel bestaat het risico dat de afstand tussen burger en beleid, tussen medewerker en management vergroot. Ook de nabijheid van dienstverlening is een grote bekommernis bij deze schaalvergroting. Voor de burgers, zowel in Kortesseмнаar als in Hasselt, is het belangrijk dat de dienstverlening behouden én toegankelijk blijft, en liefst zelfs verbeterd wordt. Daarnaast zijn burgers bezorgd over het behoud van hun eigenheid, waarbij het beleid onvoldoende zou rekening kunnen houden met de behoeften en eigenschappen van deelgemeenten en wijken. De eigenheid van Kortesseмнаar en Hasselt mag niet verloren gaan. Er dient voldoende aandacht blijven te gaan naar de vertegenwoordiging van de deelgebieden binnen het grotere, nieuwe geheel.

Zowel het beleid als het management zijn zich bewust van deze aandachtspunten en neemt ze mee als kritische succesfactoren, waarbij op latere tijdstippen burgers en medewerkers worden betrokken.

Wederzijds respect en vertrouwen: Een positieve attitude om van elkaar te leren, om verder te bouwen op elkaars sterktes en om synergiën op te zoeken waar de klant beter van wordt, met aandacht voor ieders eigenheid, zijn elementen die het nodige draagvlak creëren om het samenvoegingsproces aan te vatten. Vertrekken vanuit een open vizier en respect voor elkaars werking is belangrijk om de betrokkenheid van medewerkers te verzekeren.

Communicatie: Een cruciale factor om vertrouwen te creëren én te behouden tijdens dit complexe proces is communicatie. Van bij de start zijn openheid en concrete, begrijpelijke communicatie belangrijk. Zowel naar medewerkers als naar externe stakeholders toe. Als we regelmatig informeren

over onze intenties, geplande acties en tussentijdse realisaties, kunnen we mensen proactief geruststellen over hun bezorgdheden.

Een proactieve en geëngageerde interne en externe communicatie maakt duidelijk dat groeien niet ten koste gaat van eigenheid, klantgerichtheid en kwaliteitsvolle dienstverlening. We willen bereikbaar blijven voor onze klanten en medewerkers. Een positieve toon en blik op de toekomst moeten de rode draad zijn in al onze communicatie.

Oog voor menselijk kapitaal: Het bundelen van personeelskrachten creëert kansen om verder te bouwen op sterke diensten en hun medewerkers. Bij het samenbrengen van teams geloven we in de meerwaarde van verschillen, waarbij we respectvol omgaan met medewerkers, hun historiek en cultuur. Dit samengaan heeft als belangrijke uitgangspunt dat elke medewerker een plaats heeft in de nieuwe fusiegemeente. Via communicatie en participatie nemen we de bezorgdheden van onze medewerkers mee en blijven we aandacht houden voor het welbevinden en persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers.

Duidelijke richting: Het is belangrijk dat de meerwaarde van de nieuwe fusiegemeente helder is voor burgers en medewerkers. Communicatie is hierin cruciaal.

Capaciteit en middelen: Een fusietraject vergt veel tijd en energie van alle betrokken partijen, zeker van onze medewerkers. Na de principiële beslissing van beide gemeenteraden zullen we de middelen en mensen inzetten die nodig zijn voor de voorbereiding van de fusie. Tegelijk staan we voor de uitdaging om verder het bestuursakkoord te realiseren, waarin een fusie niet was voorzien. Tenslotte verwachten onze burgers de verderzetting van de dienstverlening op het gekende niveau. Dit spanningsveld zal ongetwijfeld wegen op de draagkracht van de medewerkers binnen beide organisaties. Het spreekt voor zich dat de fusie noch de dienstverlening in het gedrang mag brengen, noch de uitvoering van het bestuursakkoord mag stil leggen. Anderzijds vraagt deze situatie dat keuzes gemaakt worden om zowel de continuïteit als de draagkracht van organisatie en medewerkers te garanderen.

Evaluatie en aanpassing: Naarmate het veranderingstraject vordert, is het belangrijk om regelmatig te evalueren en waar nodig bij te sturen. Een fusietraject vraagt tijd. Niet alleen medewerkers en bestuurders, maar ook inwoners moeten kunnen wennen aan de nieuwe situatie. Duurzame verandering impliceert overgangsmaatregelen en geduld.

BIJLAGE

Eerste inventaris van lokale en bovenlokale samenwerkingen

<u>Naam</u>	<u>Samenwerkingsvorm</u>	<u>Hasselt lid</u>	<u>Kortessem lid</u>
Abdijsite Herkenrode	Verzelfstandigde entiteit	1	0
Aero Kiewit	Samenwerking via vertegenwoordiging	1	0
AG Stadsontwikkeling Hasselt (AGB)	Verzelfstandigde entiteit	1	0
Aspiravi	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	1	1
Audio ledenorganisatie	Vereniging voor maatschappelijk welzijn met RP	1	0
Autonome Verzorgingsinstelling Virga Jessa	Vereniging voor maatschappelijk welzijn met RP	1	0
Bataljong (vroeger VVJ)	Belangenorganisatie	1	1
Bekkenbestuur Demer	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	1	1
Bibliotheekvereniging Limburg (BVL)	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	1	1
Centrummanagement Hasselt Handelt	Samenwerking via vertegenwoordiging	1	0
Cipal	IGS met RP	1	1
Crematorium Hasselt	Verzelfstandigde entiteit	1	0
Cultuurcentrum Hasselt	Verzelfstandigde entiteit	1	0
Deelplatform MIDWEST-LIM	IGS zonder RP	1	0
Demerbekken (bekkenbestuur)	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	1	1
ELZ Haspengouw	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	0	1

ELZ Herkenrode	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	1	0
Erfgoed Haspengouw	IGS met RP	0	1
Ethias	Samenwerking via vertegenwoordiging	1	0
Exello.net	Belangenorganisatie	1	1
Fluvius OV	IGS met RP	1	1
Fluvius Limburg	IGS met RP	1	1
Gecoro Hasselt	Adviesraad	1	0
Hulpverleningszone Zuid- West Limburg	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	1	1
I-gecoro Borgloon, Gingelom, Heers, Kortessem en Wellen	IGS zonder RP	0	1
IGL (Intercommunale vereniging voor hulp aan Gehandicapten in Limburg)	IGS met RP	1	1
Interbestuurlijke Samenwerking Land & Water	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	0	1
Interlokale vereniging GA voor Kunst	IGS zonder RP	0	1
Interlokale vereniging lokale preventiewerking Haspengouw voor de gemeenten Borgloon, Gingelom, Heers, Kortessem, Nieuwerkerken, Sint- Truiden en Wellen	IGS zonder RP	0	1
Interlokale vereniging Opvoedingswinkel Hasselt, Zonhoven, Diepenbeek en Alken	IGS zonder RP	1	0
Interlokale vereniging ter ondersteuning van projecten inzake lokaal woonbeleid - Haspengouw	IGS zonder RP	0	1
Interlokale vereniging Werkgelegenheidsbeleid Midden-Limburg	IGS zonder RP	1	0
Limburg.net	IGS met RP	1	1

Limburgs steunpunt lokaal sociaal beleid (LSB2)	Belangenorganisatie	1	1
Lokaal Gezondheidsoverleg Limburg (Logo Limburg)	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	1	1
Nuhma NV (Nutsbedrijven Houdstermaatschappij)	Samenwerking via vertegenwoordiging	1	1
Opvoedingswinkel OpvoedW Haspengouw	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	0	1
OVSG	Belangenorganisatie	1	1
Plaatselijke Groep Leader Haspengouw	IGS zonder RP	0	1
Politiezone Limburg Regio Hoofdstad	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	1	0
Politiezone PZ KANTON BORGLOON	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	0	1
Poolstok cvba (jobpunt Vlaanderen)	Samenwerking via vertegenwoordiging	1	1
Projectvereniging Wijkwerken Midden-Limburg	IGS met RP	1	0
Regionaal landschap Haspengouw en Voeren	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	1	1
Regionaal landschap Haspengouw en Voeren	IGS met RP	0	1
Schakelzorgcentrum Meerlehof	IGS zonder RP	1	0
S-Lim CV	IGS met RP	1	1
Sociaal verhuurkantoor Houtvast	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	0	1
Sociaal verhuurkantoor Midden-Limburg	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	1	0
Sociale huisvestingsmaatschappij Cordium	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	1	1
Sociale huisvestingsmaatschappij Hacosi	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	1	0
Sociale huisvestingsmaatschappij Kleine Landeigendom	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	1	1

Sportregio Haspengouw	IGS zonder RP	0	1
Toerisme Limburg	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	1	1
Vereniging voor openbaar groen (VVOG)	Belangenorganisatie	1	1
Vervoerregioraad Limburg	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	1	1
Vlaams instituut voor sportbeheer en recreatiebeleid (ISB) - Netwerk Lokaal Sportbeleid	Belangenorganisatie	1	1
Vlaamse Maatschappij voor Watervoorziening (De Watergroep)	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	1	1
Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	1	1
Vlaams-Japanse golf & business club	Samenwerking via vertegenwoordiging	1	0
Vlario	Belangenorganisatie	1	1
VVSG	Belangenorganisatie	1	1
vzw Jessa Ziekenhuis	IGS met RP	1	0
Watering De Herk	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	1	0
Watering het Schulensbroek	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	1	0
Werkwinkel WW Borgloon	Bovenlokaal SWverband (geïnitieerd door provincie, Vlaams of federaal)	0	1
Wijkwerken Haspengouw	IGS met RP	0	1
Z33	Samenwerking via vertegenwoordiging	1	0



Burgerbevraging

Resultaten van de burgerbevraging uitgevoerd
in het kader van de mogelijke fusie tussen
Hasselt & Kortesseem



INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	2
Plan van aanpak burgerbevraging	3
<i>Bepalen van het doelpubliek van de bevraging</i>	3
<i>Opmaken van de vragen</i>	3
<i>Praktische organisatie</i>	3
VERWERKING BEVRAGING	4
<i>Verwerkend Team</i>	4
<i>Data controle</i>	4
RESULTATEN BEVRAGING	5
Algemeen	5
Deel 1 : Opportuniteiten & Bezorgdheden	7
<i>Opportuniteiten</i>	9
<i>Bezorgdheden</i>	10
Deel 2 : Financiële Middelen	11
Deel 3 : Eigenheid & Nabijheid	15
BIJLAGE	19

INLEIDING

Op 15 december 2022 gaf de gemeenteraad van Kortesseem de goedkeuring om een fusie met Hasselt te onderzoeken. Op 24 januari 2023 deed de gemeenteraad van Hasselt hetzelfde. Ter aanvulling op de perspectiefnota, die de samenvatting vormt van het onderzoek over de vrijwillige samenvoeging van de gemeenten Hasselt en Kortesseem, werd er ook een burgerbevraging uitgevoerd bij de inwoners van Hasselt en Kortesseem.

Het is de visie van beide besturen om tijdens dit mogelijke fusietraject de inwoners van Hasselt en Kortesseem op verschillende tijdstippen te betrekken door hun mening en input te verzamelen.

Deze nota omschrijft de aanpak van deze bevraging alsook de resultaten en vormt een bijkomend document in het dossier van de principiële beslissing tot fusie waarover de gemeenteraden van Hasselt en Kortesseem zich buigen op respectievelijk 25 april en 28 april 2023.



Plan van aanpak burgerbevraging

Het plan van aanpak voor deze burgerbevraging bestond uit volgende stappen :

- Bepaling van het doelpubliek van de bevraging
- Opmaken van de vragen
- Definiëren van de kanalen via welke we de burgers bevragen
- Praktische organisatie

Bepalen van het doelpubliek van de bevraging

Er werd er gekozen om voor deze bevraging alle inwoners te bevragen. Op die manier heeft elke inwoner van Hasselt en Kortesseem de kans om zijn of haar stem te laten horen.

Opmaken van de vragen

De keuze van het doelpubliek impliceert dat de bevraging laagdrempelig en eenvoudig moet zijn. De inwoners moeten input kunnen geven die waardevol is, ook zonder het hele plaatje van het complexe fusievraagstuk te kennen.

Er werd geopteerd voor een beperkt aantal vragen (passend op één A4 formaat papier), met telkens een 'open gedeelte' waar de inwoners ruimte hebben om hun mening te delen.

Definiëren van de kanalen via welke we de burgers bevragen

Ook hier stond laagdrempeligheid voorop om een zo groot mogelijk aantal antwoorden te bekomen. We kozen daarom voor een combinatie van een digitaal kanaal (i.e. een online vragenlijst) en een fysieke kanaal (i.e. een papieren enquête), om een bevraging te maken die eenvoudig te vinden is voor zoveel mogelijk inwoners.

Praktische organisatie

Voor wat betreft de verdeling van de vragenlijsten, werd er in Hasselt voor geopteerd om de bevraging te verdelen tezamen met het 3 maandelijks magazine 'De Nieuwe Hasselaar'. Voor Kortesseem viel de bevraging niet samen met de uitgifte van een andere fysieke communicatie en werd de bevraging apart in de brievenbussen gestoken.

De inwoners van Hasselt en Kortesseem konden er enerzijds voor opteren om de vragenlijst digitaal in te vullen. Op de fysieke aankondiging van de burgerbevraging werd verwezen naar de website www.hasseltkortessem.be/bevraging en er was de mogelijkheid om een QR-code met verwijzing naar de bevraging te scannen. Deze online bevraging was 9 dagen beschikbaar van zaterdag 25 maart t.e.m. zondag 2 april.

Inwoners konden er anderzijds ook voor kiezen om de papieren enquête in te vullen. Deze konden ze dan vervolgens binnenbrengen in één van beide gemeentehuizen of versturen via post. De fysieke bevraging kende dezelfde deadlines als de online bevraging. Omdat deze ook opgestuurd konden worden met de post of binnengebracht in beide gemeentehuizen, hebben we voor de verwerking alle fysieke exemplaren meegenomen die binnen waren op vrijdag 7 april 2023.



VERWERKING BEVRAGING

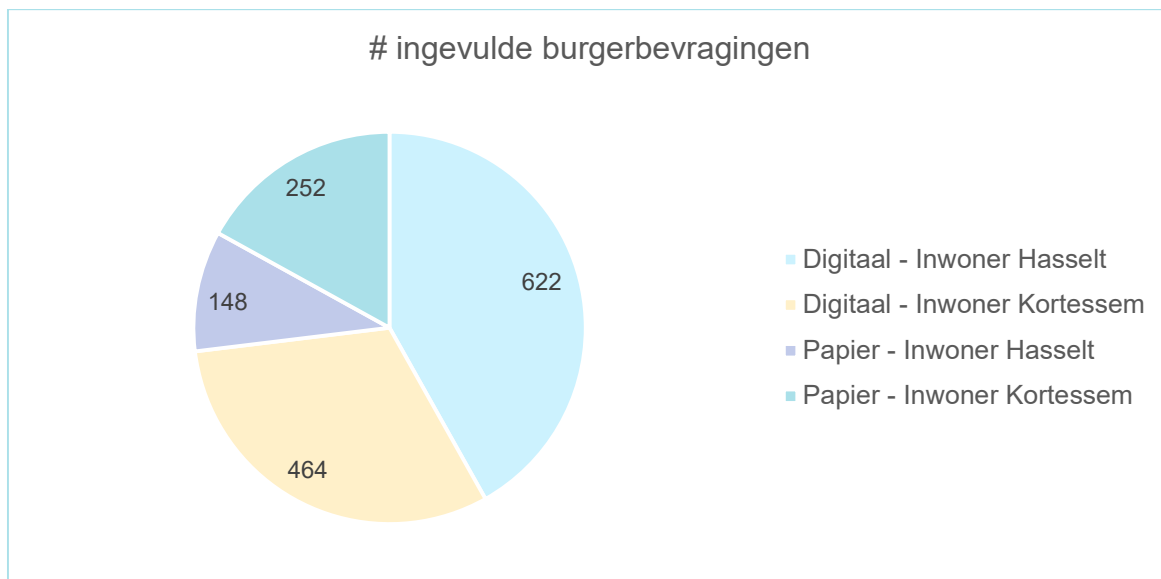
Verwerkend Team

Voor de verwerking werd beroep gedaan op vier studenten, gecoördineerd door leden van het team Strategie en Projecten (afkorting STEP) van Hasselt. De rol van de studenten was enerzijds het digitaliseren van de fysiek ontvangen exemplaren, en anderzijds het vertalen van de vrije tekst naar (sub)categorieën die gebruikt kunnen worden voor de analyse van de resultaten.

De STEP-leden stonden in voor de validatie van de (sub)categorieën, de algemene coördinatie alsook de verwerking van de resultaten en het schrijven van deze nota.

Data controle

Om redenen van transparantie en traceerbaarheid hebben we eerst en vooral elke bevraging een unieke code gegeven. We ontvingen in totaal 1.486 ingevulde bevragingen.



Vervolgens deden we een controle op mogelijke duplicaten, zijnde één inwoner die meermaals de bevraging invult om zijn of haar stem te laten doorwegen in het totaal.

Bij de fysieke exemplaren vonden we 1 duplicaat doordat de inwoner zijn volledige naam en adres vermeld had op beide bevraging.

Bij de digitale exemplaren keken we naar het IP-adres dat gebruikt werd om de bevraging in te vullen in combinatie met de tijdstippen waarop de bevragingen ingevuld werden. Een IP-adres kan wel degelijk meermaals voorkomen, bijvoorbeeld wanneer meerdere gezinsleden de bevraging invullen of wanneer deze ingevuld werd vanuit publieke plaatsen zoals een woonzorgcentrum of ziekenhuis. In 3 gevallen was het echter duidelijk voor het verwerkende team dat er sprake was van duplicaten. Voor elk van deze gevallen werd 1 bevraging meegenomen in de verwerking, en werden 58 bevragingen niet meegenomen.

Tot slot werd 1 bevraging ingevuld bij wijze van test door het IT-team, deze werd ook buiten beschouwing gelaten.

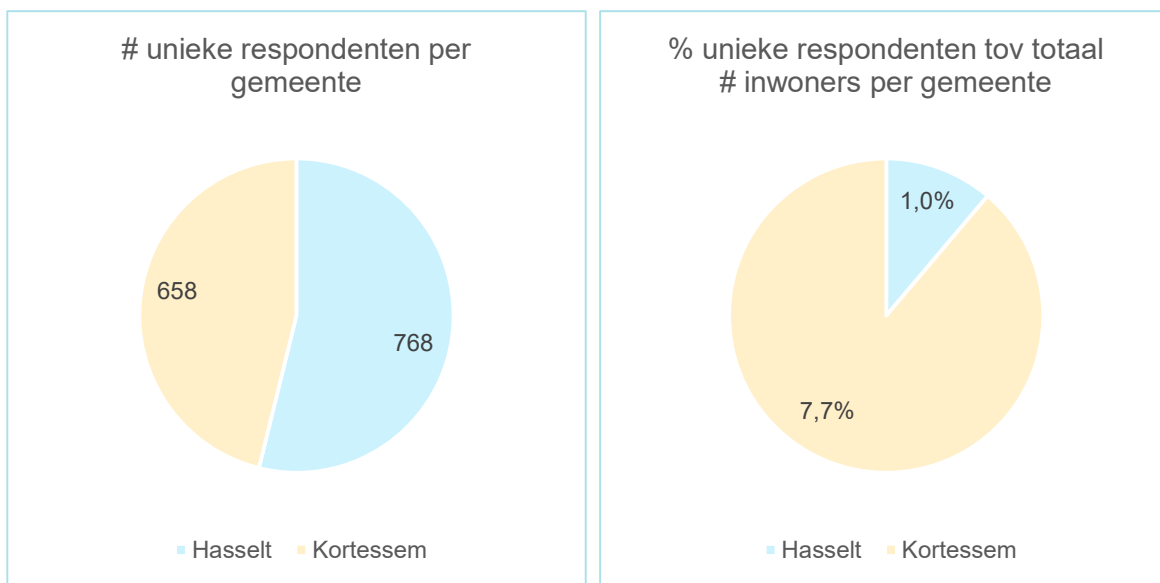
In totaal werden 60 bevragingen niet meegenomen. In onderstaande bespreking van de resultaten betreft het dus 1.426 bevragingen.



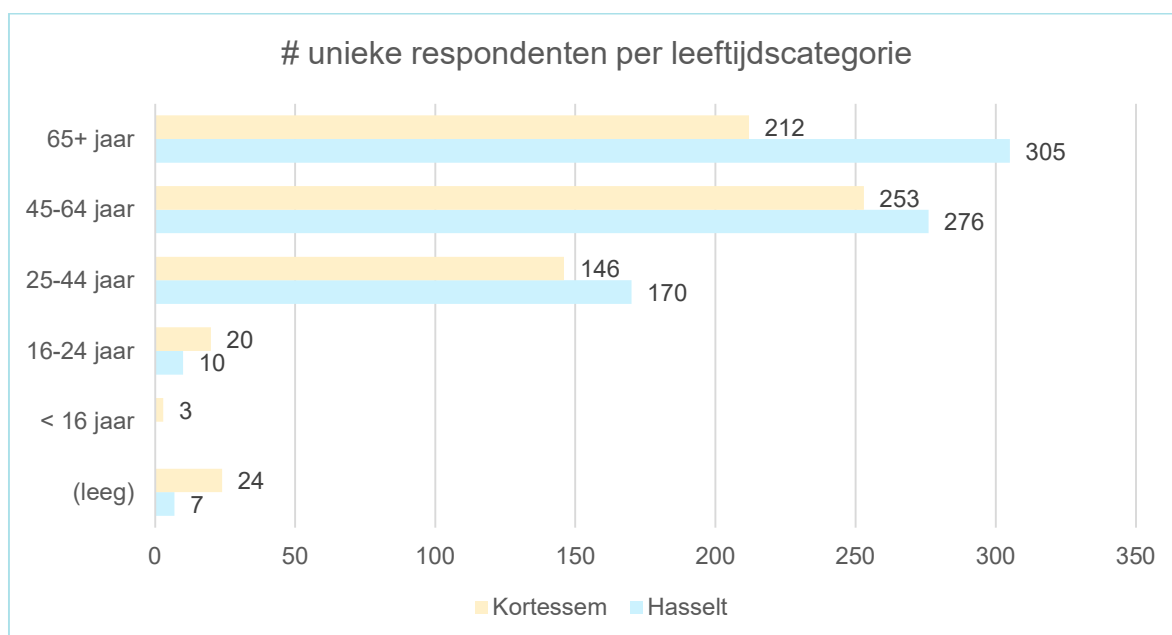
RESULTATEN BEVRAGING

Algemeen

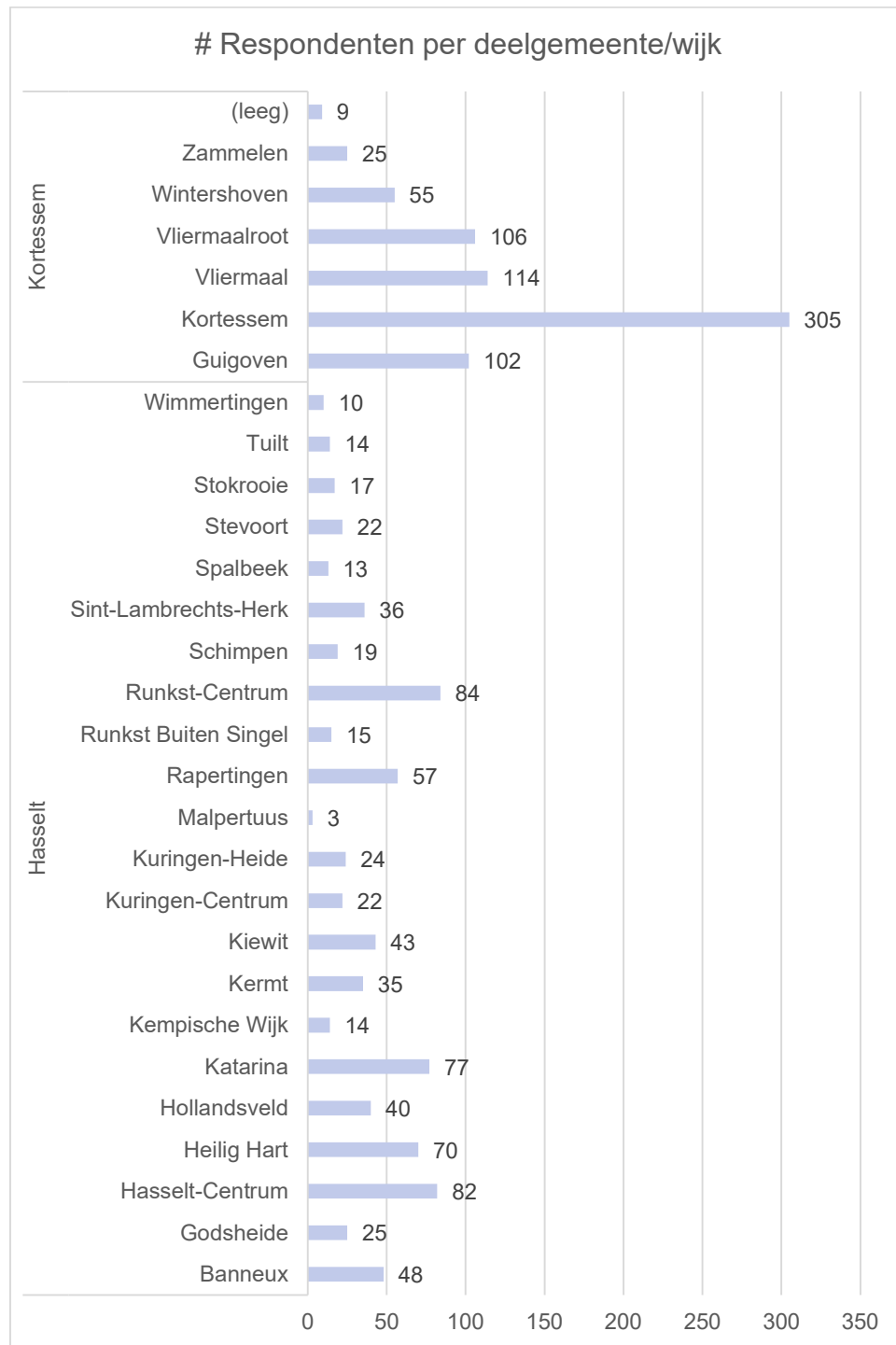
Als we kijken naar de woonplaats van de inwoners die de bevraging invulden, zien we in absolute cijfers dat meer Hasselaren de bevraging invulden terwijl in percentage van het totaal aantal inwoners de Kortessemmenaren vaker participeerden aan de bevraging.



De cijfers per leeftijdscategorie tonen dat het vooral de bevolking ouder dan 45 jaar is die actief heeft deelgenomen aan dit onderzoek tot fusie, zowel in Hasselt als Kortessemmen.



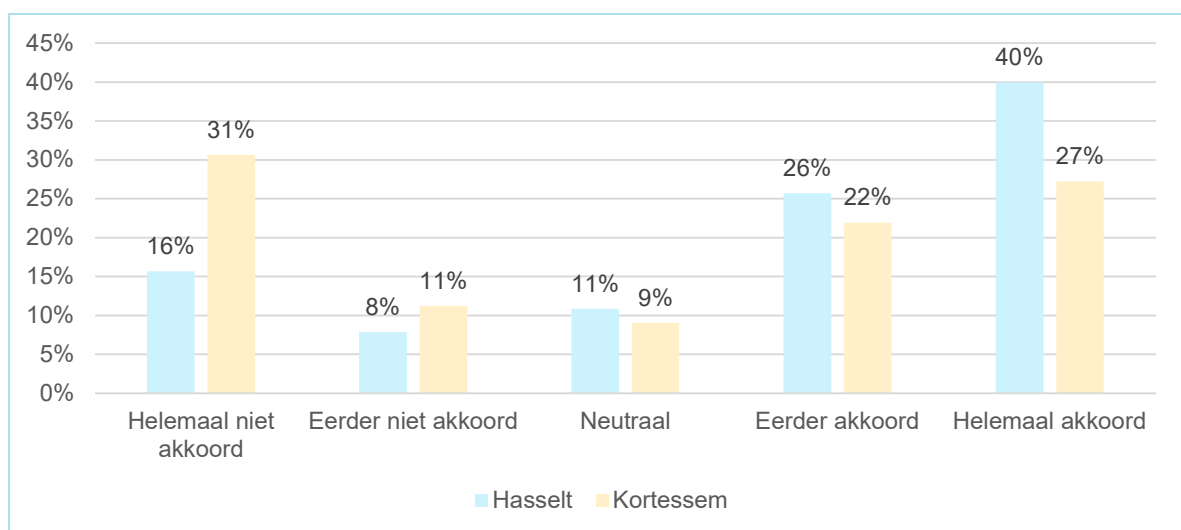
Hieronder zien we het aantal respondenten per deelgemeente of wijk.



Deel 1 : Opportuniteiten & Bezorgdheden

STELLING : Het gemeentebestuur is het eerste aanspreekpunt voor Hasselaren en Kortessemmenaren met vragen over allerlei zaken. In de toekomst zal het aantal bevoegdheden voor steden en gemeenten toenemen. Bovendien komen steeds meer uitdagingen naar de lokale besturen. Om zich klaar te stomen voor de toekomst, is het nodig dat gemeenten intensiever samenwerken en zelfs fusies onderzoeken om die uitdagingen aan te gaan.

Kijken we naar de resultaten in welke mate de respondenten het eens zijn met bovenstaande stelling, zien we dat 66% van de Hasselaren 'eerder of helemaal akkoord' en 24% 'eerder niet of helemaal niet akkoord' zijn met deze stelling. Bij de respondenten uit Kortessesem is dit respectievelijk 49% 'eerder of helemaal akkoord' versus 42% 'eerder niet of helemaal niet akkoord'.



In deze grafiek verwijzen de percentages naar het unieke aantal respondenten dat een bepaalde score gaf tov het totaal aantal respondenten van Hasselt of Kortessesem.

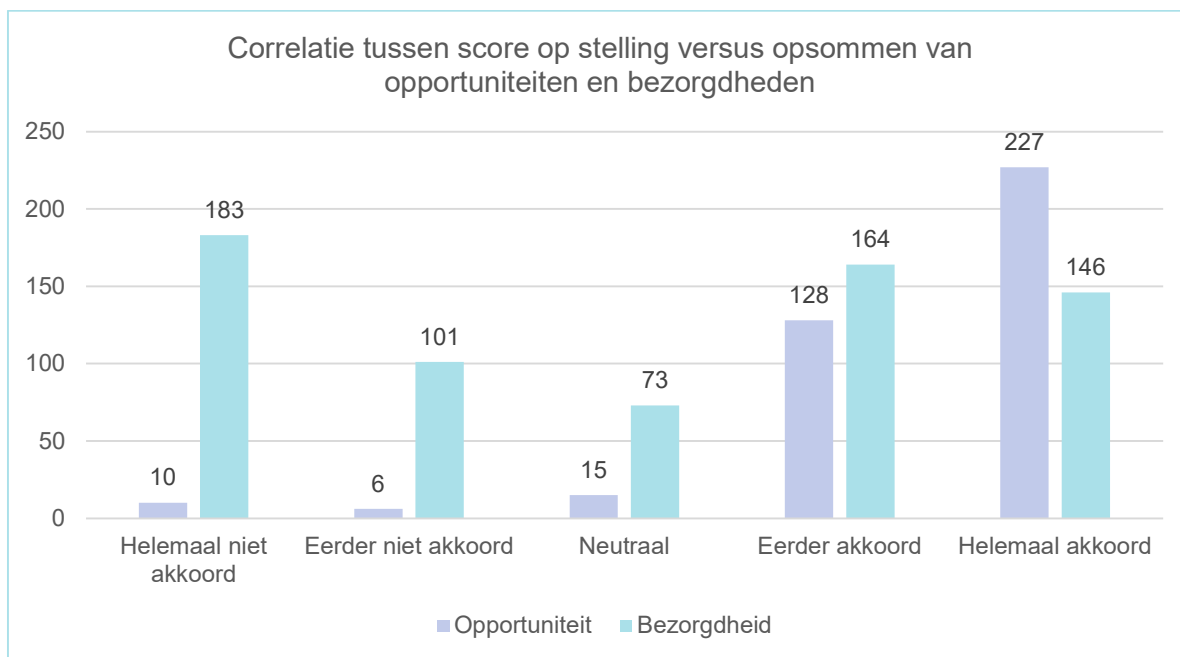
VERVOLGVRAAG : Welke voordelen zijn er voor je nog verbonden aan een eventuele fusie? En met welke bezorgdheden moeten we rekening houden?

In een vervolgvraag polsten we naar opportuniteiten die de burgers zien m.b.t. de fusie van Hasselt met Kortessesem, of met welke bezorgdheden ze hierover zitten. Hierbij was het mogelijk om zowel opportuniteiten als bezorgdheden mee te geven. Ongeveer de helft van de Hasseltse respondenten gaf geen input op de vervolgvraag (51%). Voor Kortessesem bedroeg dit 42%

# unieke respondenten	Hasselt	Kortessesem	Hasselt	Kortessesem
Geen Input	395	277	51%	42%
Opportuniteiten	116	68	15%	10%
Bezorgdheden	184	255	24%	39%
Opportuniteiten & Bezorgdheden	72	58	9%	9%
Totaal	767	658	100%	100%

Vervolgens kijken we naar de antwoorden die de respondenten gegeven hebben. Wanneer het antwoord van een burger in meerdere categorieën paste, hebben we het antwoord in elk van die categorieën meegenomen.

Bij de analyse van de antwoorden in correlatie met de gegeven score op de stelling, stellen we vast dat inwoners die 'helemaal niet of eerder niet akkoord' zijn met de stelling weinig opportuniteiten benoemen voor de fusie. De inwoners die daarentegen 'eerder tot helemaal akkoord' zijn met de stellingen, zien zowel opportuniteiten als bezorgdheden.



In deze grafiek verwijzen de cijfers naar het aantal opportuniteiten/bezorgdheden dat de burgers identificeerden. Niet alle burgers beantwoordde de vervolgvraag. Eén burger kon meerdere antwoorden geven.

Opportunities

In de verschillende antwoorden m.b.t. opportuniteiten vinden we 5 grote categorieën met daaronder subcategorieën.

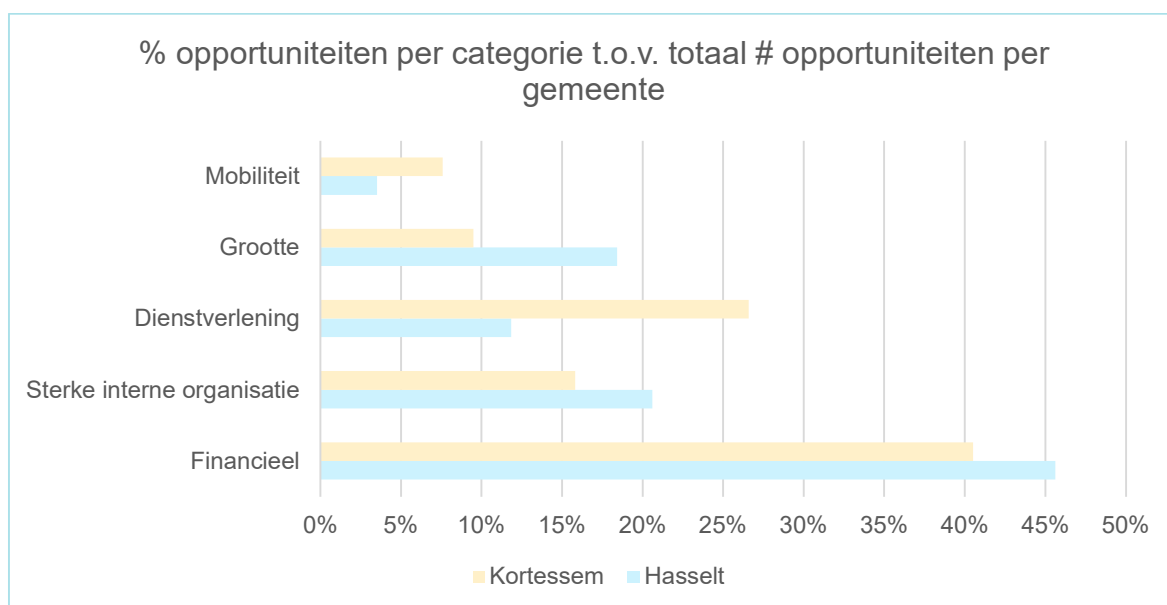
De grootste opportuniteit die de inwoners van zowel Hasselt (46%) als Kortesseem (41%) identificeren is de **financiële opportuniteit**. Een groter geheel stelt de fusiegemeente volgens de burgers in staat om scherpere prijzen te onderhandelen bij aankopen, om het aantal politieke en administratieve functies te verminderen, meer (of andere) subsidies/inkomsten te verwerven of het aanzuiveren van de schulden in het algemeen. Van de financiële opportuniteiten, opgesomd door de burgers van Kortesseem, betreft 19% de hoop dat een fusie een gunstige impact heeft op het niveau van de gemeentebelastingen. Voor Hasselt bedraagt dit 7% van de antwoorden m.b.t. het financiële voordeel.

Daarnaast biedt volgens de bevraging de fusie ook opportuniteiten voor **de interne organisatie** op zich. Zo zien de burgers kansen om een efficiëntere werking aan de dag te leggen, en zien ze ruimte voor meer specialisatie en expertise binnen de organisatie.

Vervolgens identificeren we opportuniteiten in het kader van de **dienstverlening**. De fusie zou volgens de inwoners moeten kunnen resulteren in een betere dienstverlening alsook een uitbreiding van het aanbod. Dit antwoord kwam 2x vaker naar voor bij de inwoners van Kortesseem (27%) in vergelijking met Hasselt (12%). De Kortesseemnaar denkt hierbij aan een uitbreiding van het aanbod op vlak van cultuur en vrije tijd, en vermeldt ook een aantal keren het containerpark als opportuniteit om te verbeteren.

Als vierde categorie noteren we de '**grootte**' van de gemeente als opportuniteit. De inwoners spreken in deze categorie meer over een beleid op lange termijn, meer slagkracht op Vlaams niveau en een sterkere rol als centrumstad voor Hasselt. Ze denken hierbij ook aan complexere uitdagingen zoals het klimaat.

Tot slot benoemen de burgers '**mobiliteit**' als categorie om kansen te creëren met de fusie, meer bepaald rond openbaar vervoer, verkeersveiligheid en infrastructuur voor fietsers.



In deze grafiek verwijzen de percentages naar het aantal keer een antwoord gegeven werd t.o.v. het totaal aantal gegeven antwoorden van Hasselt of Kortesseem. Niet alle burgers beantwoordden de vervolgvraag. Eén burger kon meerdere antwoorden geven.

Bezorgdheden

Hoewel bij de opportuniteiten 'een betere dienstverlening' naar boven kwam, vinden we bij de bezorgdheden eveneens '**Dienstverlening**' terug en dit in dezelfde mate voor Hasselt als Kortesseem. De burgers van Kortesseem zijn bezorgd dat alle dienstverlening gecentraliseerd zal worden in het centrum van Hasselt, de tijd die daarmee gepaard gaat om die afstand af te leggen en de beperkte parkeermogelijkheden bij het gemeentehuis. Ook de inwoners van Hasselt geven aan hierover bezorgd te zijn voor de Kortesseemnaren. Naast de bezorgdheden van de Hasselaar voor hun burens, zijn ze voor zichzelf bezorgd dat een grotere gemeente zal resulteren in meer onpersoonlijke behandeling.

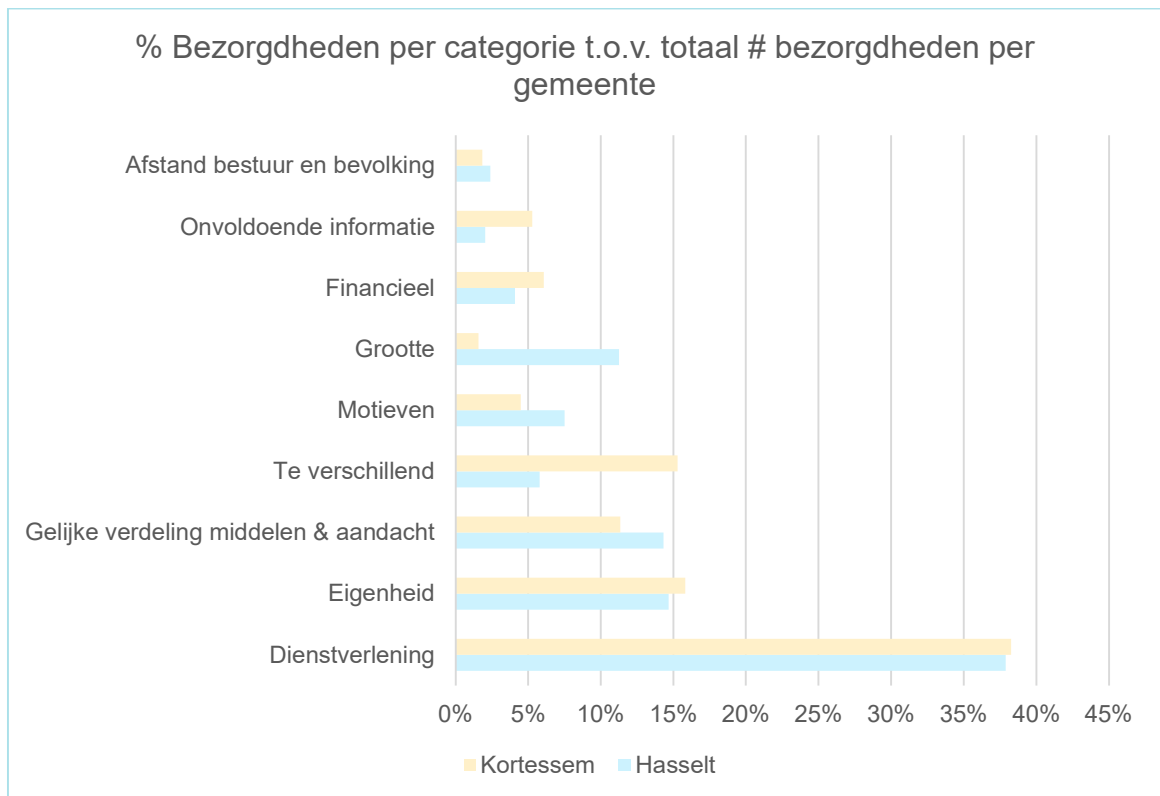
De tweede grootste categorie van bezorgdheden gaat over het **bewaren van de eigenheid** van de verschillende deelgemeentes en wijken die Hasselt en Kortesseem rijk zijn. De inwoners zoeken naar een beleid op maat, aangepast aan de plaatselijke context.

Naast een beleid op maat is er tegelijk ook een bezorgdheid over een **gelijke verdeling van middelen en aandacht**. Zowel de burgers van Kortesseem als Hasselt geven aan bezorgd te zijn dat de extra middelen uitsluitend naar de andere gemeente zouden gaan, of naar andere wijken dan waar zij wonen.

Vervolgens vinden we twee categorieën over een bezorgdheid m.b.t. de keuze Hasselt – Kortesseem en de motivering die schuilgaat achter deze fusie. 15% van de Kortesseemnaren en 6% van de Hasselaren zegt niet tegen het idee van een fusie te zijn, maar stelt zich wel de vraag of beide gemeentes niet **te verschillend** zijn. Kortesseem heeft volgens de burgers met zijn landelijk karakter andere noden, wensen en dromen dan het verstedelijkte Hasselt. Een aantal burgers stelt zich dan ook de vraag wat de **beweegredenen** zijn, en geven aan dat het financiële aspect alleen geen goede raadgever is.

Vervolgens vinden we nog een aantal kleinere categorieën. De **grootte** van de fusiegemeente brengt vooral voor de Hasselaar enkele bezorgdheden met zich mee. Ze vrezen dat een te grote gemeente onbestuurbaar wordt en gepaard gaat met complexe structuren en verlies aan efficiëntie. Een aantal burgers is bezorgd over de **financiële impact** op de gemeentebelastingen maar ook de prijzen van de huizen bijvoorbeeld.

Het rijtje wordt afgesloten door respondenten die aangegeven onvoldoende informatie te hebben om op deze vraag te antwoorden en die bezorgd zijn over de afstand tussen het bestuur en de inwoners bij een grotere gemeente.

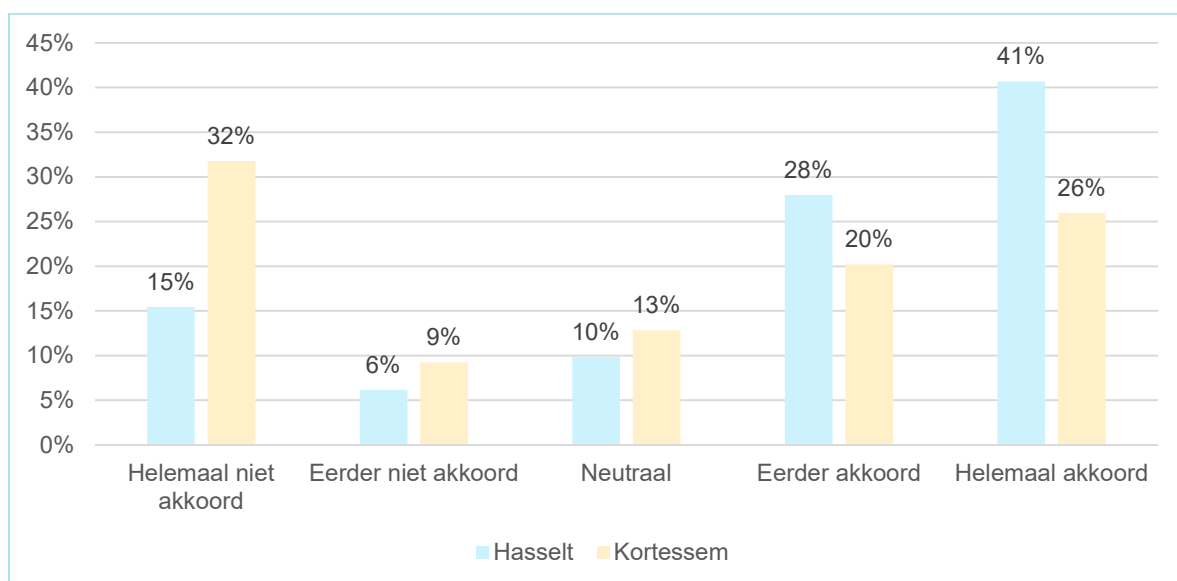


In deze grafiek verwijzen de percentages naar het aantal keer een antwoord gegeven werd t.o.v. het totaal aantal gegeven antwoorden van Hasselt of Kortesseem. Niet alle burgers beantwoordden de vervolgvraag. Eén burger kon meerdere antwoorden geven.

Deel 2 : Financiële Middelen

STELLING : Vlaanderen beloont fusiegemeenten met een bonus van 500 euro per inwoner. Voor Hasselt en Kortesseem zou dit een eenmalige fusiebonus van 44 miljoen euro betekenen. Daarnaast zullen ook jaarlijks de beschikbare middelen van een fusiegemeente aanzienlijk toenemen. Dit biedt de nieuwe fusiegemeente heel wat meer kansen om een ambitieus beleid te voeren.

Bij de tweede stelling zien we een gelijkaardige trend als bij de eerste stelling: De Hasselaren zijn 69% 'eerder tot helemaal akkoord' versus 21% 'helemaal niet tot eerder niet akkoord' met deze stelling. Voor de respondenten van Kortesseem is dit respectievelijk 46% 'eerder tot helemaal akkoord' versus 41% 'helemaal niet tot eerder niet akkoord'.



In deze grafiek verwijzen de percentages naar het unieke aantal inwoners dat een bepaalde score gaf t.o.v. het totaal aantal ontvangen burgerbevragingen van Hasselt of Kortesseem.

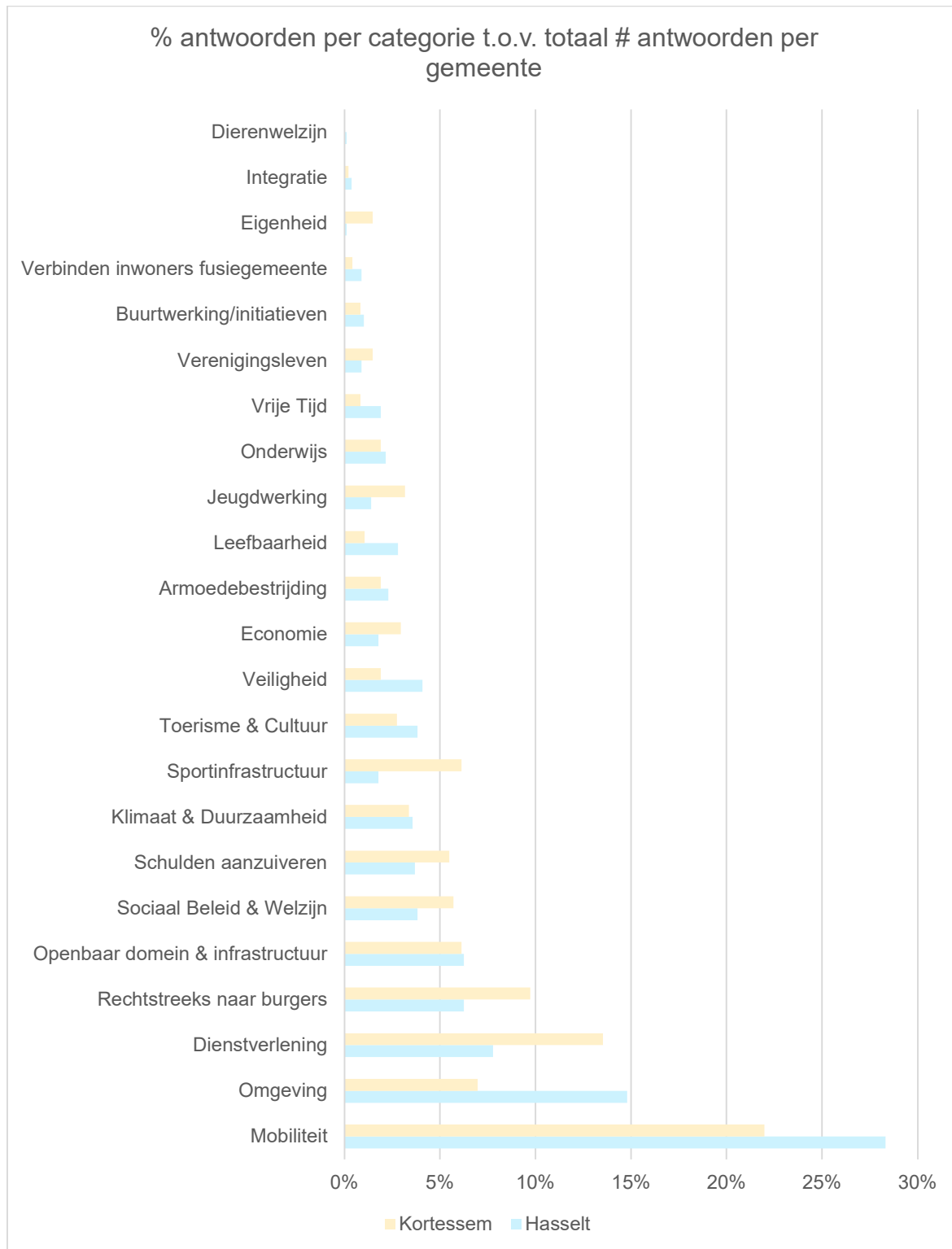
VERVOLGVRAAG : Waarvoor zou je die extra financiële middelen willen inzetten?

Bij de vervolgvraag geven 37% van de inwoners van Hasselt en 46% van de inwoners van Kortesseem geen verdere input. Daarnaast zijn er respectievelijk 7% en 12% van de burgers van Hasselt en Kortesseem die (naast input op de vraag) ook bezorgdheden noteren.

Zo zijn de respondenten ook hier bezorgd of de middelen gelijk zullen verdeeld worden over de deelgemeenten en wijken. Ze geven ook aan dat extra middelen moeten besteed worden na beraadslaging over een langetermijnvisie en -beleid.

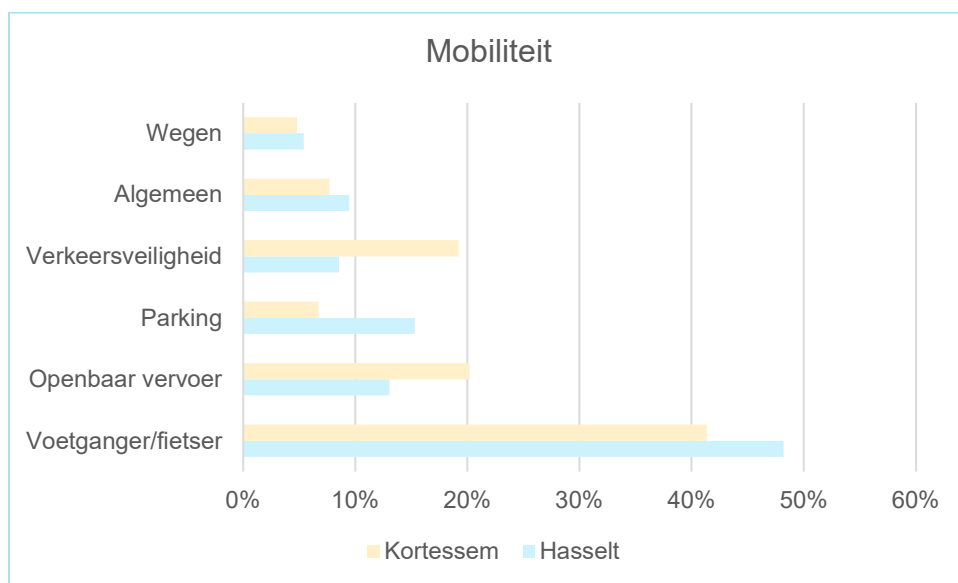
# unieke respondenten	Hasselt	Kortesseem	Hasselt	Kortesseem
Geen Input	282	302	37%	46%
Middelen inzetten	434	273	35%	27%
Bezorgdheden	40	66	5%	9%
Middelen inzetten & bezorgdheden	12	17	2%	3%
Totaal	768	658	100%	100%

De vervolgvraag levert een uiteenlopende waaier aan antwoorden op bij de deelnemers van de bevraging. We lichten de top 5 antwoorden eruit. Deze maken 63% uit van de antwoorden van Hasselaren en 58% van de antwoorden van Kortessemmenaren.



In deze grafiek verwijzen de percentages naar het aantal keer een antwoord gegeven werd t.o.v. het totaal aantal gegeven antwoorden van Hasselt of Kortessem. Niet alle burgers beantwoordden de vervolgvraag. Eén burger kon meerdere antwoorden geven.

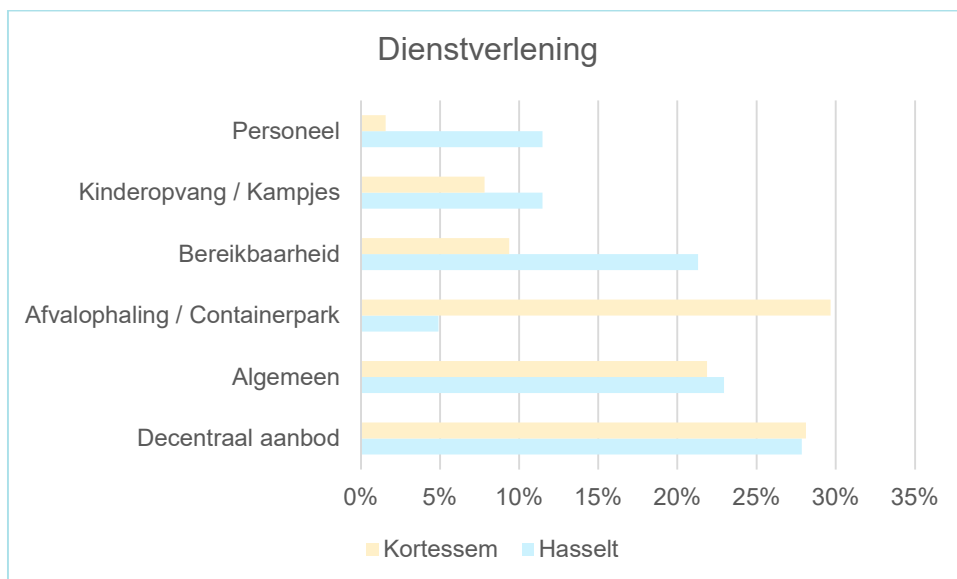
Met stip op nummer 1 vinden we zowel in Hasselt als Kortesseem **'Mobiliteit'** terug. In de subcategorieën zien we dat de burgers hierbij vooral doelen op de voorzieningen voor voetgangers en fietsers, dit zowel voor woon-werk verkeer als ook schoolgaande jeugd en toegankelijkheid voor ouderen en mindervalide inwoners. Vervolgens zien we eerder bij de inwoners van Kortesseem de nood aan uitbreiding van het openbaar vervoer en het verbeteren van de verkeersveiligheid. Parking komt dan weer vaker voor bij de Hasseltse respondenten en gaat zowel over beschikbaarheid van parkeerplaatsen als betaalbaarheid ervan.



In deze grafiek verwijzen de percentages naar het aantal keer een antwoord gegeven werd t.o.v. het totaal aantal gegeven antwoorden van Hasselt of Kortesseem in de categorie Mobiliteit. Niet alle burgers beantwoordden de vervolgvraag. Eén burger kon meerdere antwoorden geven.

Als tweede categorie waar de inwoners vinden dat extra middelen naar toe moeten gaan zien we **'Omgeving'** terugkomen. Dit werd dubbel zo vaak geantwoord door Hasselaren (15%) als door Kortesseemnaren (7%). Met omgeving bedoelen de burgers de natuur, actief inzetten op vergroening en het creëren van rustplekken en speelpleinen in het groen.

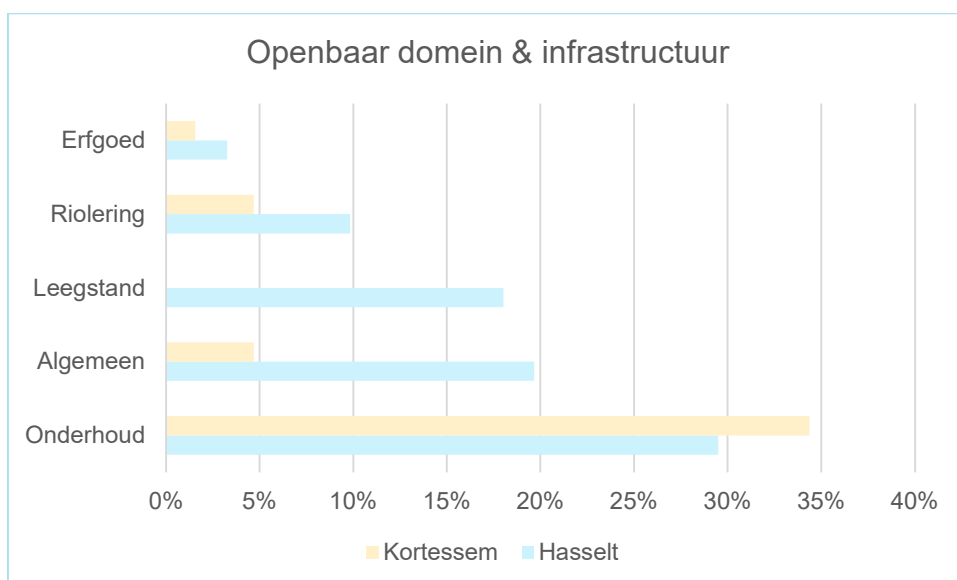
Vervolgens vinden we de categorie **'Dienstverlening'** terug met een aantal specifieke subcategorieën. Meer dan een kwart van de antwoorden die betrekking hebben op dienstverlening gaan over het aanbieden van decentrale dienstverlening. In de gemeente Kortesseem leeft het onderwerp containerpark of uitbreiding van de afval ophaling als alternatief. In Hasselt komt op haar beurt de bereikbaarheid van diensten sterker naar voor. Het gaat hier over de fysieke bereikbaarheid (parkeerplaatsen, toegankelijkheid ouderen en mindervaliden) als ook de spreekwoordelijke bereikbaarheid (persoonlijk contact, niet alles via afspraak of online).



In deze grafiek verwijzen de percentages naar het aantal keer een antwoord gegeven werd t.o.v. het totaal aantal gegeven antwoorden van Hasselt of Kortesseem in de categorie Dienstverlening. Niet alle burgers beantwoordden de vervolgvraag. Eén burger kon meerdere antwoorden geven.

Op de vierde plaats van meest voorkomende antwoorden op de vraag waaraan extra middelen besteed zouden moeten worden, vinden we de categorie **'Rechtstreeks aan de burger'** terug. Inwoners van beide gemeente geven hier aan te hopen dat extra middelen zich vertalen in lagere gemeentebelastingen of zelfs letterlijk rechtstreeks aan hen bedeed worden.

De top vijf wordt afgesloten door **'Openbaar domein en infrastructuur'** en gaat voornamelijk over het onderhoud van wegen en gebouwen, een propere gemeente. Vervolgens gaat het over openbare werken in het algemeen, het vermijden van leegstand, verdere uitbreiding van de riolering en het in stand houden van erfgoed.

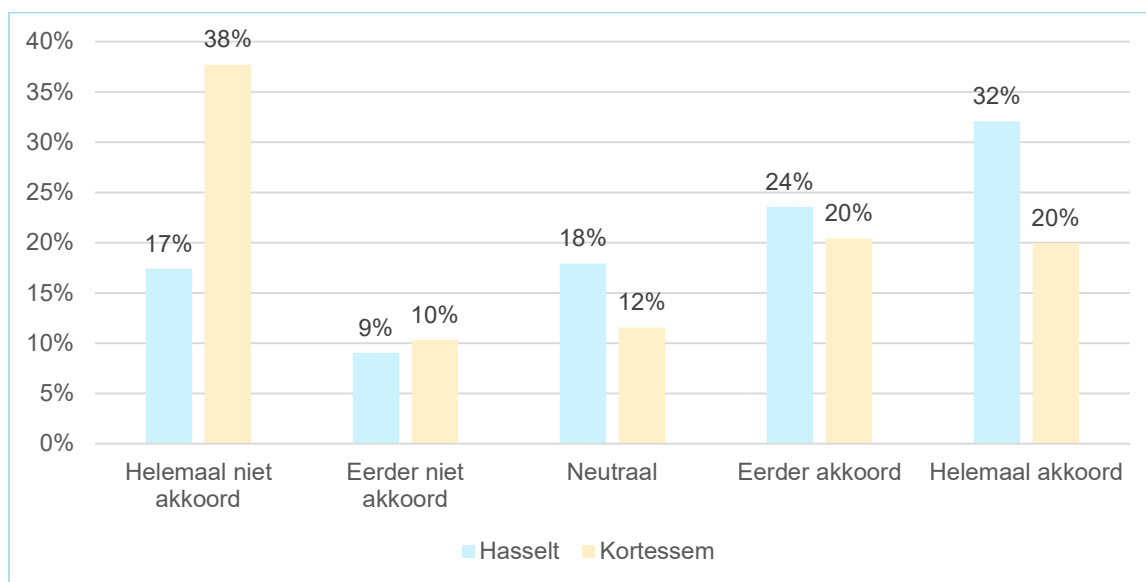


Deel 3 : Eigenheid & Nabijheid

STELLING : Nabijheid en betrokkenheid van en voor de Hasselaren en Kortessemmen staat centraal in heel het fusietraject. Een fusie kan ervoor zorgen dat we nog meer kunnen inspelen op de behoeften van de (deel)gemeenten.

Bij de derde stelling zien we het vaakst 'Neutrale' stemmen in vergelijking met de andere 2 stellingen. De Hasselaren antwoordden met 56% van de respondenten 'eerder tot helemaal akkoord' versus 26% 'helemaal niet tot eerder niet akkoord'. Voor de inwoners van Kortessesem is dit 40% 'eerder tot helemaal akkoord' versus 48% 'helemaal niet tot eerder niet akkoord'.

Hieruit kunnen we afleiden dat vooral de Kortessemmenaar bezorgd is dat de behoeften van hun (deel)gemeenten onvoldoende meegenomen zullen worden bij een fusie met Hasselt. Dit ligt in lijn met de bezorgdheden die naar boven komen in de eerste stelling.



In deze grafiek verwijzen de percentages naar het unieke aantal respondenten dat een bepaalde score gaf t.o.v. het totaal aantal respondenten van Hasselt of Kortessesem.

VERVOLGVRAAG : Welke elementen zijn voor je belangrijk om de eigenheid van de verschillende (deel)gemeenten te behouden of te versterken?

Van de drie gestelde vervolgvragen is deze vraag het minst vaak beantwoord, met 64% onthoudingen vanuit Hasselt en 60% vanuit Kortessesem.

# unieke respondenten	Hasselt	Kortessesem	Hasselt	Kortessesem
Geen Input	278	265	36%	40%
Eigenheid behouden door	490	393	64%	60%
Totaal	768	658	100%	100%

Kijken we naar de antwoorden die gegeven zijn, kunnen we 10 categorieën destilleren.

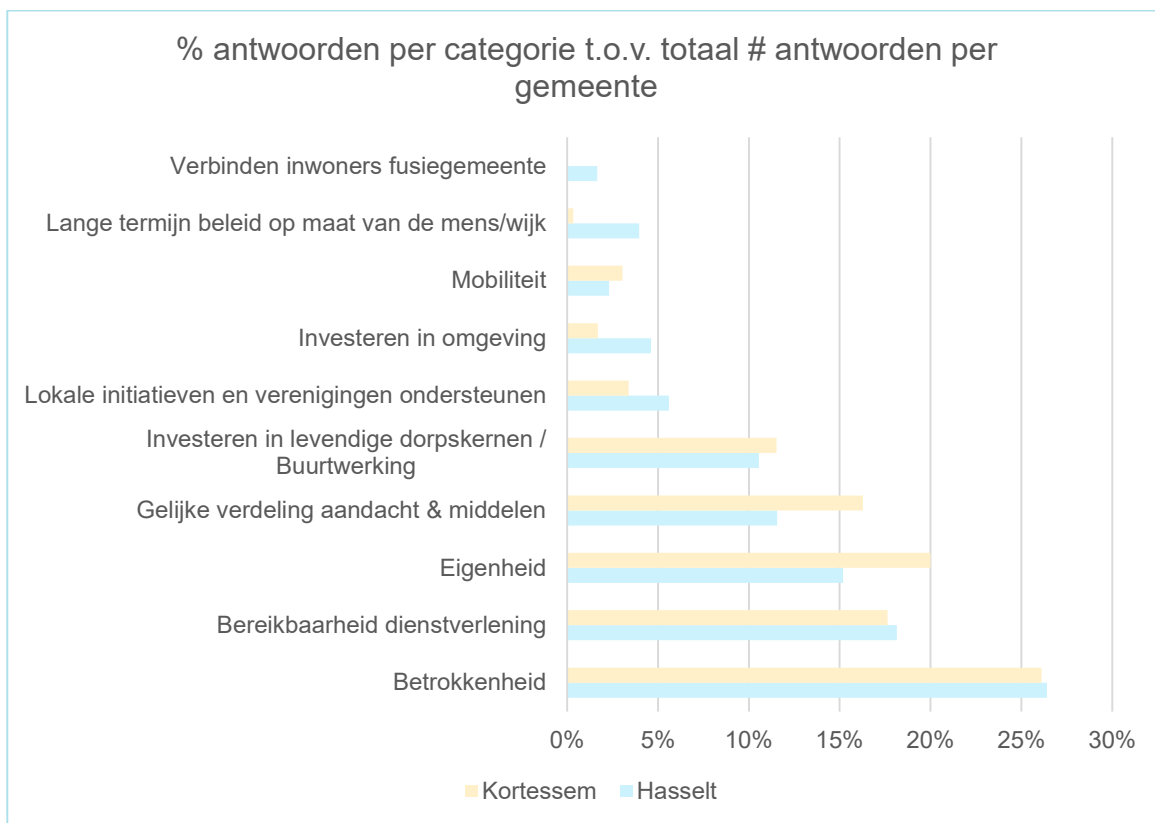
Volgens inwoners van zowel Hasselt als Kortesseem is **'Betrokkenheid'** het belangrijkste element om de eigenheid van de verschillende (deel)gemeenten te behouden. Uit de antwoorden halen we dat 'betrokkenheid' betekent dat elke wijk vertegenwoordigd moet zijn in beslissingsprocessen via bijvoorbeeld participatietrajecten, lokale aanspreekpunten (cfr. wijkmanagers) of eigen adviesraden/organen. Daarnaast geven de burgers aan dat het belangrijk is dat het college van burgemeester en schepenen hun betrokkenheid tonen in elke wijk.

Op nummer twee vinden we de **'Bereikbaarheid van de dienstverlening'** terug, die voor vele burgers samenhangt met 'Betrokkenheid'. Decentrale dienstverlening is voor de burgers een manier om aanspreekpunten per (deel)gemeente te creëren alsook het persoonlijk contact te waarborgen met mensen die 'kennis' hebben van de lokale context.

Voor 20% van de inwoners van Kortesseem en 15% van de inwoners van Hasselt is het belangrijk actief om te gaan met het behouden van hun **eigenheid**. Het rustige, landelijke karakter aan de ene kant en een bruisende stad aan de andere kant. Voor beide is het behoud ervan in hun eigen regio belangrijk. Voor de Kortesseemnaar is het behouden van de naam van hun gemeente eveneens een terugkerend antwoord (22%).

Net als in de eerste twee vragen komt ook hier de **'Gelijke verdeling van middelen en aandacht'** terug naar boven als manier om de eigenheid te versterken van de (deel)gemeenten. Bekijken we de verdere antwoorden, dan zien we dat de middelen volgens de bevraging moeten gaan naar **buurtwerking** en investering in **levendige dorpskernen**, naar het **ondersteunen van lokale initiatieven en verenigingen**, alsook investeringen in **omgeving** en **mobiliteit**.

Het rijtje van antwoorden wordt afgesloten door (voornamelijk) antwoorden vanuit Hasselt die vinden dat eigenheid versterkt kan worden door het uitwerken van een **langetermijnbeleid op maat van (deel)gemeenten en hun inwoners**, en door actief te werken **aan verbinding van de inwoners** van de fusiegemeente.



In deze grafiek verwijzen de percentages naar het aantal keer een antwoord gegeven werd t.o.v. het totaal aantal gegeven antwoorden van Hasselt of Kortesseem. Niet alle burgers beantwoordden de vervolgvraag. Eén burger kon meerdere antwoorden geven.



BIJLAGE

Burgerbevraging



Beste inwoner

Op dit moment verzamelen de gemeente Kortesseem en de stad Hasselt alle mogelijke informatie om te kunnen beslissen over een eventuele gemeentefusie.

Uw mening is daarbij van cruciaal belang. Met dit verhaal willen we namelijk inzetten op een betere dienstverlening voor iedere inwoner, vereniging of onderneming, waarbij de eigenheid van alle (deel)gemeenten behouden blijft.

We willen u bedanken om de tijd te nemen deze vragenlijst in te vullen. U kan ze digitaal invullen op www.hasseltkortessem.be/ bevraging. U kan er ook voor kiezen deze papieren enquête in te vullen. U bust ze in de brievenbus van stadhuis 't Scheep in Hasselt of het gemeentehuis van Kortesseem, of u verzendt ze per post. En dit tot en met zondag 2 april.

Stadhuis 't Scheep, Limburgplein 1, 3500 Hasselt | Adm. Centrum Kortesseem, Kerkplein 11, 3720 Kortesseem

Steven Vandeput
Burgemeester Hasselt

Tom Thijsen
Burgemeester Kortesseem

ALGEMENE GEGEVENS Plaats een kruisje in het juiste vakje.

1. Waar woont u?

Hasselt

- ☐ Banneux
- ☐ Godsheide
- ☐ Hasselt-Centrum
- ☐ Heilig Hart
- ☐ Hollandsveld
- ☐ Katarina
- ☐ Kempische Wijk
- ☐ Kermt
- ☐ Kiewit
- ☐ Kuringen-Centrum
- ☐ Kuringen-Heide

- ☐ Malpertuus
- ☐ Rapertingen
- ☐ Runkst Buiten Singel
- ☐ Runkst-Centrum
- ☐ Schimpen
- ☐ Sint-Lambrechts-Herk
- ☐ Spalbeek
- ☐ Stevoort
- ☐ Stokrooie
- ☐ Tuilit
- ☐ Wimmertingen

Kortesseem

- ☐ Guigoven
- ☐ Kortesseem
- ☐ Vliermaal
- ☐ Vliermaalroot
- ☐ Wintershoven
- ☐ Zammelen

2. Hoe oud bent u?

- ☐ < 16 jaar
- ☐ 16-24 jaar
- ☐ 25-44 jaar
- ☐ 45-64 jaar
- ☐ 65+ jaar

WWW.HASSELTKORTESSEM.BE/BEVRAGING



BEVRAGING

Plaats een kruisje in het juiste vakje. Voeg op de stippellijn indien gewenst bijkomende informatie toe.

Vraag 1: Het gemeentebestuur is het eerste aanspreekpunt voor Hasselaren en Kortessemmenaren met vragen over allerlei zaken. In de toekomst zal het aantal bevoegdheden voor steden en gemeenten toenemen. Bovendien komen steeds meer uitdagingen naar de lokale besturen. Om zich **klaar te stomen voor de toekomst**, is het nodig dat gemeenten intensiever samenwerken en zelfs fusies onderzoeken om die uitdagingen aan te gaan.

☐ Helemaal niet akkoord ☐ Eerder niet akkoord ☐ Neutraal ☐ Eerder akkoord ☐ Helemaal akkoord

Welke **voordelen** zijn er voor u nog verbonden aan een eventuele fusie? En met welke **bezorgdheden** moeten we rekening houden?

.....

.....

.....

Vraag 2: Vlaanderen belooft fusiegemeenten met een bonus van 500 euro per inwoner. Voor Hasselt en Kortessesem zou dit een eenmalige fusiebonus van **44 miljoen euro** betekenen. Daarnaast zullen ook jaarlijks de beschikbare middelen van een fusiegemeente aanzienlijk toenemen. Dit biedt de nieuwe fusiegemeente heel wat meer kansen om een ambitieus beleid te voeren.

☐ Helemaal niet akkoord ☐ Eerder niet akkoord ☐ Neutraal ☐ Eerder akkoord ☐ Helemaal akkoord

Waarvoor zou u die **extra financiële middelen** willen inzetten?

.....

.....

.....

Vraag 3: Nabijheid en betrokkenheid van en voor de Hasselaren en Kortessemmenaren staat centraal in heel het fusietraject. Een fusie kan ervoor zorgen dat we nog meer kunnen inspelen op de behoeften van de (deel)gemeenten.

☐ Helemaal niet akkoord ☐ Eerder niet akkoord ☐ Neutraal ☐ Eerder akkoord ☐ Helemaal akkoord

Welke elementen zijn voor u belangrijk om de **eigenheid van de verschillende (deel)gemeenten** te behouden of te versterken?

.....

.....

.....

VERVOLGSTAPPEN

Wat zijn de vervolgstappen? De gemeenteraden zullen in de komende weken een principiële beslissing nemen om het fusietraject al dan niet verder te zetten. Bij groen licht volgt de concrete uitwerking van het fusiedossier. We kijken dan onder meer welke dienstverlening we waar en op welke manier kunnen aanbieden, of hoe we verder kunnen groeien naar een moderne en fijne leefomgeving. Uiteraard zorgen we ervoor dat ook dan de stem van de inwoners gehoord wordt. Hoe we dat concreet gaan doen, vertellen we u later. Met deze bevraging willen we al een eerste stap zetten om de burger te betrekken.

Blijft u graag op de hoogte?

Neem dan zeker geregeld een kijkje op www.hasseltkortessem.be.

WWW.HASSELTKORTESSEM.BE/BEVRAGING



Resultaten Bevraging

STELLING 1 : Het gemeentebestuur is het eerste aanspreekpunt voor Hasselaren en Kortessemmenaren met vragen over allerlei zaken. In de toekomst zal het aantal bevoegdheden voor steden en gemeenten toenemen. Bovendien komen steeds meer uitdagingen naar de lokale besturen. Om zich klaar te stomen voor de toekomst, is het nodig dat gemeenten intensiever samenwerken en zelfs fusies onderzoeken om die uitdagingen aan te gaan.

# unieke respondenten	Hasselt	Kortesseem	Hasselt	Kortesseem
Helemaal niet akkoord	120	197	16%	31%
Eerder niet akkoord	60	72	8%	11%
Neutraal	83	58	11%	9%
Eerder akkoord	197	141	26%	22%
Helemaal akkoord	306	175	40%	27%
(leeg)	2	15	-	-
Totaal	768	658	100%	100%

VERVOLGVRAAG 1 : Welke voordelen zijn er voor je nog verbonden aan een eventuele fusie? En met welke bezorgdheden moeten we rekening houden?

# unieke respondenten	Hasselt	Kortesseem	Hasselt	Kortesseem
Geen Input	395	277	51%	42%
Opportunities	116	68	15%	10%
Bezorgdheden	184	255	24%	39%
Opportunities & Bezorgdheden	72	58	9%	9%
Totaal	767	658	100%	100%

# geregistreerde antwoorden	Hasselt	Kortesseem	Totaal
Opportunities	228	158	386
Bezorgdheden	293	379	672
Totaal	521	537	1058

Details Opportuiniteten

	Hasselt	Kortessem	Hasselt	Kortessem
Financieel	104	64	46%	41%
Schaalvergroting / Kostenbesparing	91	48		
Lagere gemeentebelastingen	7	12		
Afname schuld	6	4		
Sterke interne	47	25	21%	16%
Efficiëntere werking	37	12		
Ruimte voor specialisatie	10	13		
Dienstverlening	27	42	12%	27%
Betere dienstverlening	23	27		
Uitbreiding aanbod	4	15		
Grootte	42	15	18%	9%
Mobiliteit	8	12	4%	8%
Totaal	228	158	100%	100%

Details Bezorgdheden

# geregistreerde antwoorden	Hasselt	Kortessem	Hasselt	Kortessem
Dienstverlening	111	145	38%	38%
Eigenheid	43	60	15%	16%
Gelijke verdeling middelen & aandacht	42	43	14%	11%
Te verschillend	17	58	6%	15%
Motieven	22	17	8%	4%
Grootte	33	6	11%	2%
Financieel	12	23	4%	6%
Onvoldoende informatie	6	20	2%	5%
Afstand bestuur en bevolking	7	7	2%	2%
Totaal	294	379	100%	100%

STELLING 2 : Vlaanderen beloont fusiegemeenten met een bonus van 500 euro per inwoner. Voor Hasselt en Kortesseem zou dit een eenmalige fusiebonus van 44 miljoen euro betekenen. Daarnaast zullen ook jaarlijks de beschikbare middelen van een fusiegemeente aanzienlijk toenemen. Dit biedt de nieuwe fusiegemeente meer kansen om een ambitieus beleid te voeren.

# unieke respondenten	Hasselt	Kortessem	Hasselt	Kortessem
Helemaal niet akkoord	118	203	15%	32%
Eerder niet akkoord	47	59	6%	9%
Neutraal	75	83	10%	13%
Eerder akkoord	214	128	28%	20%
Helemaal akkoord	310	166	41%	26%
(leeg)	4	19	-	-
Totaal	768	658	100%	100%

VERVOLGVRAAG 2 : Waarvoor zou je die extra financiële middelen willen inzetten?

# unieke respondenten	Hasselt	Kortessem	Hasselt	Kortessem
Geen Input	282	302	37%	46%
Middelen inzetten voor	434	273	35%	27%
Bezorgdheden	40	66	5%	9%
Middelen inzetten & bezorgdheden	12	17	2%	3%
Totaal	768	658	100%	100%

Hoofdcategorieën geregistreerde antwoorden

# geregistreerde antwoorden	Hasselt	Kortessem	Hasselt	Kortessem
Mobiliteit	222	104	28%	22%
Omgeving	116	33	15%	7%
Dienstverlening	61	64	8%	14%
Rechtstreeks naar burgers	49	46	6%	10%
Openbaar domein & infrastructuur	49	29	6%	6%
Sociaal Beleid & Welzijn	30	27	4%	6%
Schulden aanzuiveren	29	26	4%	5%
Klimaat & Duurzaamheid	28	16	4%	3%
Sportinfrastructuur	14	29	2%	6%
Toerisme & Cultuur	30	13	4%	3%
Veiligheid	32	9	4%	2%
Economie	14	14	2%	3%
Armoedebestrijding	18	9	2%	2%
Leefbaarheid	22	5	3%	1%
Jeugdwerking	11	15	1%	3%
Onderwijs	17	9	2%	2%
Vrije Tijd	15	4	2%	1%
Verenigingsleven	7	7	1%	1%
Buurtwerking/initiatieven	8	4	1%	1%
Verbinden inwoners fusiegemeente	7	2	1%	0%
Eigenheid	1	7	0%	1%
Integratie	3	1	0%	0%
Dierenwelzijn	1		0%	0%
Totaal	784	473	100%	100%

Subcategorieën geregistreerde antwoorden

# geregistreerde antwoorden	Hasselt	Kortessem	Totaal
Mobiliteit	194	92	286
Voetganger/fietser	107	43	150
openbaar vervoer	29	21	50
Parking	34	7	41
Verkeersveiligheid	19	20	39
Algemeen	21	8	29
Wegen	12	5	17
Omgeving	116	33	149
Dienstverlening	58	61	119
decentraal aanbod	17	19	36
Algemeen	14	14	28
Afval ophaling / Containerpark	3	19	22
Bereikbaarheid	13	6	19
Kinderopvang / kampjes	7	5	12
Personeel	7	1	8
Rechtstreeks naar burgers	49	46	95
Belastingverlaging	40	40	80
Rechtstreeks aan de burgers	9	6	15
Openbaar domein & infrastructuur	48	29	77
Onderhoud	18	22	40
Algemeen	12	3	15
Leegstand	11		11
Riolering	6	3	9
Erfgoed	2	1	3
Sociaal Beleid & Welzijn	29	27	56
Ouderenzorg	12	17	29
Algemeen	18	10	28
Schulden aanzuiveren	29	26	55
Klimaat & Duurzaamheid	28	16	44
Verlagen ecologische voetafdruk gemeente en inwoners	22	15	37
Laadpalen	4	1	5
Uitstoot fijn stof verlagen	2		2
Sportinfrastructuur	14	29	43
Toerisme & Cultuur	30	13	43
Veiligheid	32	9	41
Economie	14	14	28
Armoedebestrijding	18	9	27
Leefbaarheid	22	5	27
Betaalbaar wonen	11	3	14
Aangenaam wonen	11	2	13
Jeugdwerking	11	15	26

Onderwijs	17	9	26
Vrije Tijd	15	4	19
Verenigingsleven	7	7	14
Buurtwerking/initiatieven	8	4	12
Verbinden inwoners fusiegemeente	7	2	9
Eigenheid	1	7	8
Integratie	3	1	4
Dierenwelzijn	1		1
Totaal	784	473	1257



STELLING 3 : Nabijheid en betrokkenheid van en voor de Hasselaren en Kortessemmenaren staat centraal in heel het fusietraject. Een fusie kan ervoor zorgen dat we nog meer kunnen inspelen op de behoeften van de (deel)gemeenten.

# unieke respondenten	Hasselt	Kortessemmen	Hasselt	Kortessemmen
Helemaal niet akkoord	133	238	17%	38%
Eerder niet akkoord	69	65	9%	10%
Neutraal	137	73	18%	12%
Eerder akkoord	180	129	24%	20%
Helemaal akkoord	245	127	32%	20%
(leeg)	4	27	-	-
Totaal	768	658	100%	100%

VERVOLGVRAAG 3 : Welke elementen zijn voor je belangrijk om de eigenheid van de verschillende (deel)gemeenten te behouden of te versterken?

# unieke respondenten	Hasselt	Kortessemmen	Hasselt	Kortessemmen
Geen Input	278	265	36%	40%
Eigenheid behouden door	490	393	64%	60%
Totaal	768	658	100%	100%

# geregistreerde antwoorden	Hasselt	Kortessemmen	Hasselt	Kortessemmen
Betrokkenheid	80	77	26%	26%
Bereikbaarheid dienstverlening	55	52	18%	18%
Eigenheid	46	59	15%	20%
Gelijke verdeling aandacht & middelen	35	48	12%	16%
Investeren in levendige dorpskernen / Buurtwerking	32	34	11%	12%
Lokale initiatieven en verenigingen ondersteunen	17	10	6%	3%
Investeren in omgeving	14	5	5%	2%
Mobiliteit	7	9	2%	3%
Lange termijn beleid op maat	12	1	4%	0%
Verbinden inwoners fusiegemeente	5		2%	0%
Totaal	303	295	100%	100%

