



# Bestuurskrachtanalyse

# Inhoud

## INLEIDING



## BESTUURSKRACHTANALYSE



## CONCLUSIE BESTUURSKRACHT



## EN NU?



# Inhoud

## INLEIDING

- › Uw vraag
- › Aanpak en verloop van het traject

## BESTUURSKRACHTANALYSE



## CONCLUSIE BESTUURSKRACHT



## EN NU?



# Uw vraag

- » Steden en gemeenten nemen een steeds prominentere rol op in het beantwoorden van **maatschappelijke uitdagingen en problemen**. Aan de basis liggen niet enkel de delegaties van taken en bevoegdheden vanuit het federale en Vlaamse niveau, maar ook het feit dat lokale besturen door hun burgers nabijheid hét bestuursniveau bij uitstek vormen om maatschappelijke problemen pragmatisch en doeltreffend op te lossen.
- » De bijzondere jaren 2020, 2021 én 2022 hebben aangetoond dat lokale besturen een enorme **veerkracht** en wil hebben om oplossingen aan te reiken, maar hebben tegelijk blootgelegd dat de druk op de lokale bestuurskracht alsmaar toeneemt en dat veel steden en gemeenten tegen de grenzen van **haalbaarheid en realiseerbaarheid** aanbotsen.
- » Steden en gemeenten worden uitgedaagd om voor hun opdracht en dienstverlening verder te kijken dan de eigen gemeentegrenzen. Het lokale bestuursniveau verder versterken en het **verhogen van de bestuurskracht** vormt dan ook dé uitdaging voor onze steden en gemeenten. Om deze evolutie het hoofd te bieden streeft de Vlaamse regering een schaalvergroting van gemeenten na in de vorm van vrijwillige fusies.

# Uw vraag

- » De lokalen besturen van **Halen, Herk-de-Stad en Lummen** willen samen onderzoeken hoe zij de toekomstige uitdagingen van lokale besturen kunnen aangaan.
- » Zij willen volgende vragen onderzoeken:
  - » Wat zijn de **uitdagingen** voor de besturen de komende jaren en is de eigen organisatie klaar om deze aan te gaan?
  - » Zijn de besturen op de huidige schaal slagkrachtig genoeg om **effectief en efficiënt** beleid te voeren?
  - » Kan een **(verregaande) samenwerking of fusie** de uitdagingen draagbaar maken en welke opportuniteiten/valkuilen gaan daarmee gepaard?
  - » Welke potentiële **samenwerkings- of fusiescenario's** zijn opportuun?

# Inhoud

## INLEIDING



## BESTUURSKRACHTANALYSE

- › **Over bestuurskracht**
- › Enkele kerncijfers
- › Van theorie naar praktijk: bestuurskracht in 7 thema's

## CONCLUSIE BESTUURSKRACHT



## EN NU?

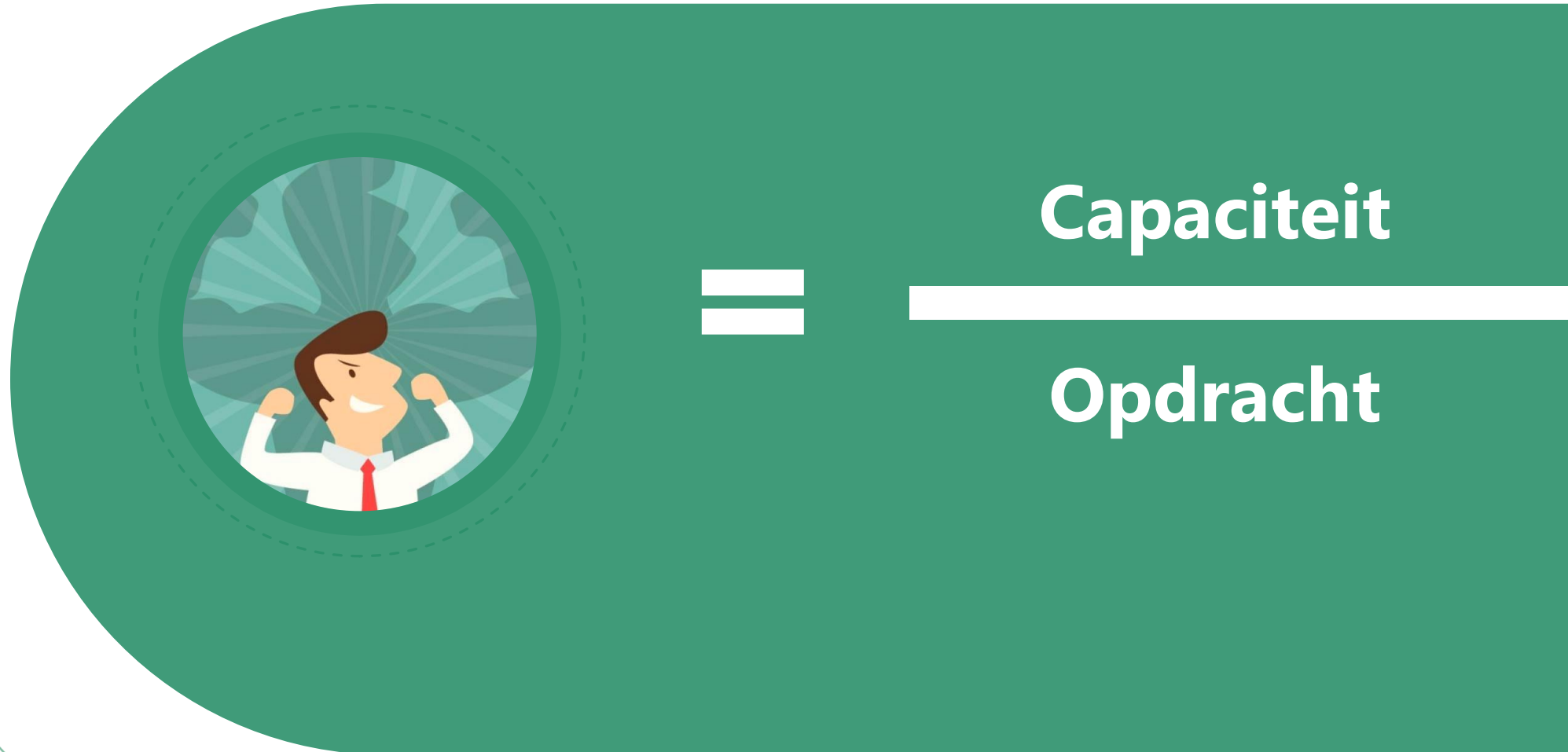


# Aanpak en verloop van het traject

- » Op 8 september 2022 werd het project afgetrapt, samen met de stuurgroep samengesteld uit de burgemeesters en de algemeen directeurs van Halen, Herk-de-Stad en Lummen. Tijdens deze digitale stuurgroep werd het traject overlopen en de agenda in functie van de in te plannen activiteiten voorbereid.
- » In de periode september-december 2022 werd het traject doorlopen. Daarbij vonden per gemeente kwalitatieve werksessies plaats met College en Managementteam, en werden individuele gesprekken met vertegenwoordigers van beide organen. Verder vond er een data- en documentenanalyse plaats o.b.v. interne documenten van het lokaal bestuur en publiek beschikbare data.
- » Op basis van alle deze informatie en inzichten wordt in wat volgt een analyse gemaakt van de bestuurskracht van Halen, Herk-de-Stad en Lummen.

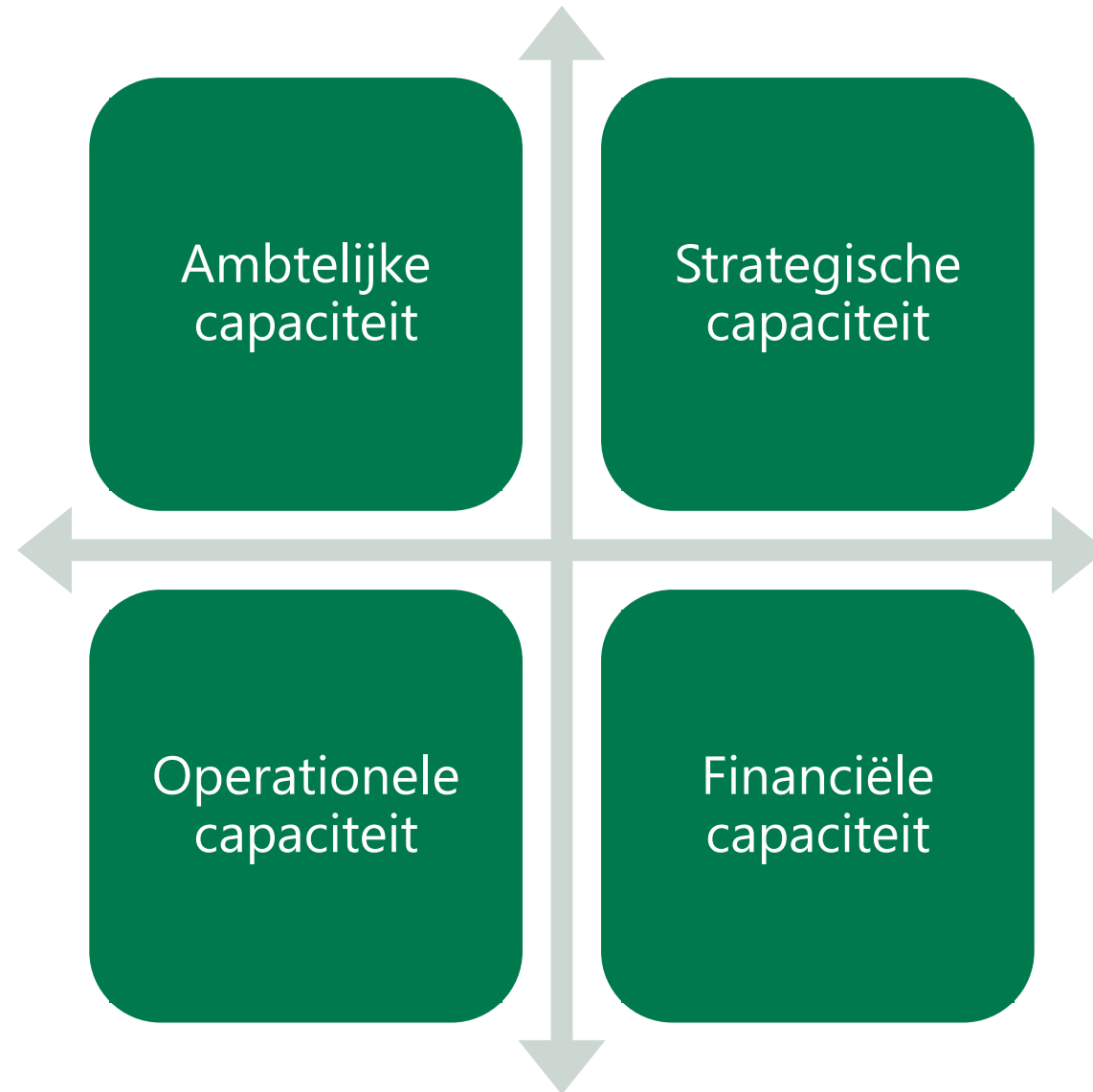


# Over bestuurskracht





# Capaciteit in 4 facetten



**Verhogen kwaliteit door meer deskundigheid & doorgedreven expertise**

- Aantrekken kwalitatief personeel
- Minder afhankelijkheid van externen
- Interne expertises en competenties



**Betere dienstverlening**

- Verruimen voorzieningen
- Gewijzigde openingsuren
- Beter inspelen op digitalisering
- ...



**Continuïteit, beter risicobeheer**

- Kleine (g)eenmansdiensten vermijden
- Betere interne organisatiebeheersing
- Minder kwetsbaar zijn
- ...

**Groter bereik & toekomstbestendigheid**

- Complexe uitdagingen het hoofd bieden (mobiliteit, ruimtelijke ordening, inplanting publieke voorzieningen, ...)



**Innovatie en vernieuwing**

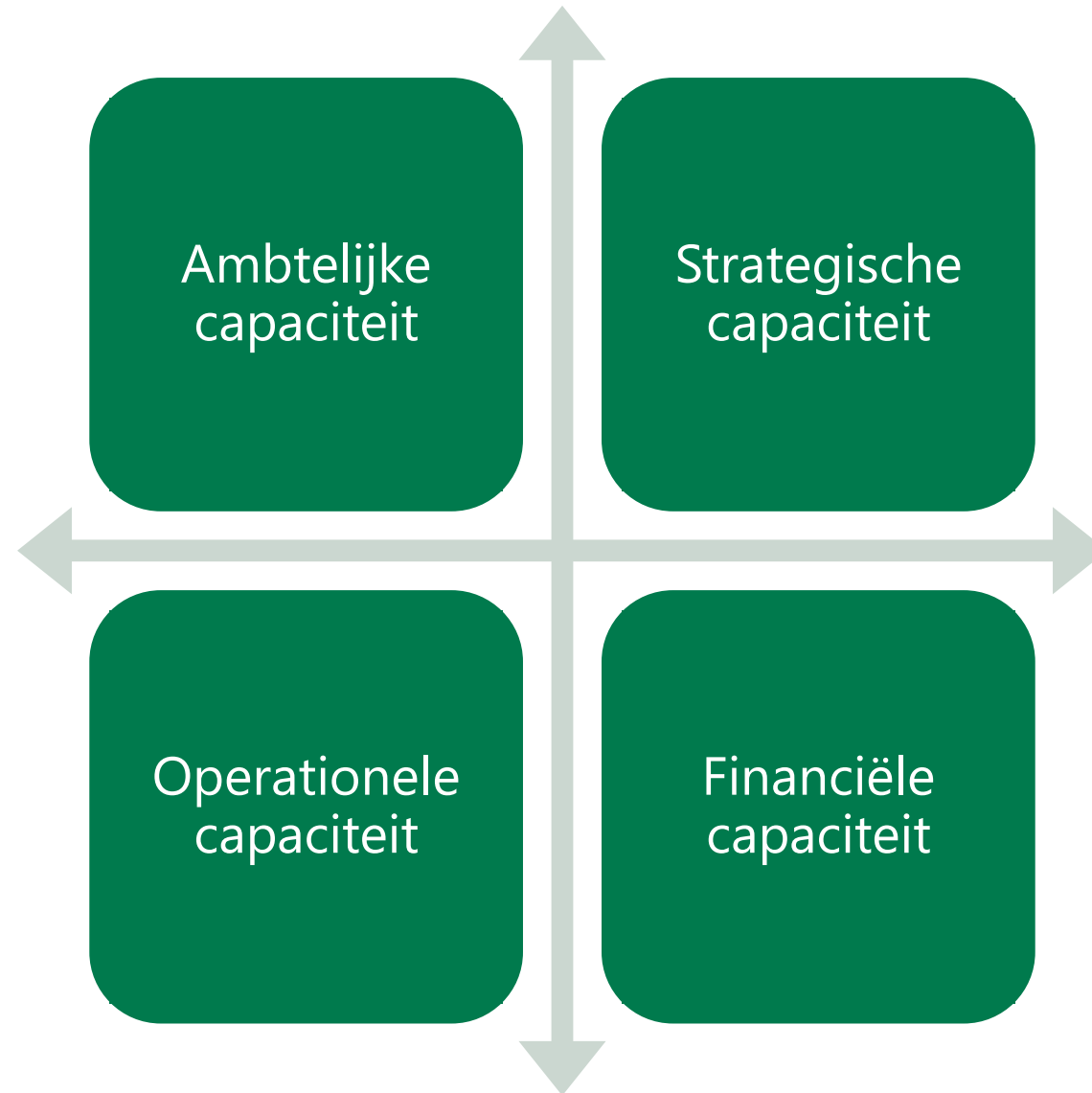
- Mogelijkheid om meer innovatie en vernieuwing aan de dag te leggen

**Financieel sterk staan**

- Efficiënter inzetten van financiële middelen
- Verhogen van de inkomsten
- ...

**Schaalvoordelen**

- Gedeeld aankopen



# Over bestuurskracht

Bestuurskracht kan omschreven worden als

**“het vermogen of de ambtelijke, strategische, operationele en financiële capaciteit om als bestuur de gewenste maatschappelijke ontwikkelingen en bijhorende effecten te realiseren en om de dienstverlening en taken goed uit te voeren.”**

# Over bestuurskracht

- » Bestuurskracht aanscherpen is een complex samenspel van streven naar meer ambtelijke, strategische, operationele en financiële capaciteit en daarenboven een gezamenlijke identiteit vinden of realiseren. Het is méér dan het streven naar schaalvergroting als zijnde het bewerkstelligen van een hoger inwonersaantal of het verlenen van diensten op een grotere oppervlakte.
- » Naast capaciteit als basis voor bestuurskracht, is ook de **bestuurderskracht**, of de menselijke factor, cruciaal in dit verhaal. De mens maakt de organisatie, dus is de maturiteit die ambtelijk en politiek aan de dag wordt gelegd bepalend om beleidsdoelstellingen duurzaam te kunnen realiseren.
- » Fuseren kan de gemeenten bestuurskrachtiger maken omdat de schaal waarop gewerkt wordt, vergroot. Wat is dan die **ideale schaal**? Het antwoord op die vraag is niet zo simpel.

# Over bestuurskracht

- » De ideale schaal wordt vaak gerelateerd aan oppervlakte (km<sup>2</sup>) of het inwonersaantal, of een combinatie van beide. Schaalvergroting maakt een bestuur niet noodzakelijk bestuurskrachtiger, maar het is wél de meest 'eenvoudige' parameter. Academics stellen zich ook vragen bij het causale verband tussen schaal en bestuurskracht, want bestuurskracht gaat verder dan louter oppervlakte, inwonersaantal of ambtelijke capaciteit. Het gaat ook over het aanwenden van die capaciteit op een efficiënte, doelgerichte en transparante manier ("de dingen goed doen"), en over een goede "fit" tussen de wensen en verwachten van de bevolking en de beleidsprioriteiten van het gemeentebestuur ("de goede dingen doen"). Dé ideale schaal bestaat niet.



# Inhoud

## INLEIDING



## BESTUURSKRACHTANALYSE

- › Over bestuurskracht
- › **Enkele kerncijfers**
- › Van theorie naar praktijk: bestuurskracht in 7 thema's

## CONCLUSIE BESTUURSKRACHT



## EN NU?



# Enkele kerncijfers

	Halen	Herk-de-Stad	Lummen	Vlaams Gewest
<b>Aantal inwoners</b>	9.381	12.728	15.094	Gemiddelde: 22.330 Mediaan: 15.259
<b>Bevolkingsdichtheid</b>	256	296	281	488 inwoners/km <sup>2</sup> Mediaan: 418
<b>Oppervlakte</b>	36,6 km <sup>2</sup>	43,0 km <sup>2</sup>	53,7 km <sup>2</sup>	Mediaan: ca. 38,5 km <sup>2</sup>
<b>Bezetting gemeente en OCMW in VTE/koppen</b> <i>(VTE/kop)</i> <i>(VTE/1.000 inwoners)</i>	83,5/102 (0,82) (8,9)	125/173 (0,72) (9,8)	231,9/338 (0,69) (15,4)	/ (0,78) (12,4)
<b>Financiële schulden per capita</b>	1229,24	806,97	1085,52	1063,63
<b>APB</b>	8,0%	7,0%	6,7%	7,18%
<b>gemiddelde opbrengst uit APB per inwoner</b>	€ 353,3	€ 326,1	€ 307,3	€ 326,2
<b>OOV</b>	945,00	756,00	835,00	897,06
<b>gemiddelde opbrengst uit OOV per inwoner</b>	€ 320,6	€ 250,6	€ 328,7	€ 373,9
<b>Gemiddeld netto belastbaar inkomen</b>	€ 20.478	€ 21.146	€ 21.032	Mediaan: € 20.790

# Enkele kerncijfers

- » Qua **inwonersaantal** tellen Halen (plaats 241 op 300 Vlaamse gemeenten) en Herk-de-Stad (185 op 300) minder inwoners dan de Vlaamse mediaangemeente. Lummen (154 op 300) ligt quasi op die mediaangemeente. Samen tellen de drie gemeenten ongeveer evenveel inwoners als Lier (31 op 300).
- » De **bevolkingsdichtheid** is in de drie gemeenten merkelijk lager dan het Vlaams gemiddelde en de mediaangemeente. Halen (232 op 300), Herk-de-Stad (210 op 300) en Lummen (214 op 300) zijn m.a.w. minder verstedelijkt/verdicht dan gemiddeld.
- » Halen (166 op 300) is qua **oppervlakte** iets kleiner dan de Vlaamse mediaangemeente. Herk-de-Stad (130 op 300) en Lummen (88) zien iets tot merkelijk groter. Samen zijn de drie gemeenten iets groter dan Ieper (8 op 300).





# Enkele kerncijfers

- » De **personeelsbezetting** (in VTE per 1.000 inwoners) is in Halen en Herk-de-Stad lager dan het Vlaams gemiddelde. In Lummen ligt deze hoger. Over de verklaring voor dit verschil wordt verder in deze bestuurskrachtanalyse gedetailleerd ingegaan.
- » De **financiële schulden per capita** liggen in Halen en Herk-de-Stad resp. hoger en lager dan het Vlaams gemiddelde. In Lummen draaien deze om dat Vlaams gemiddelde.
- » De **APB- en OOV-tarieven en de opbrengsten hieruit** lijken erg verspreid te zijn. In de uitgebreide financiële analyse wordt ook hierop dieper ingegaan.
- » Het **gemiddeld netto belastbaar inkomen** ligt in Halen (169 op 300) iets onder het Vlaams mediaaninkomen. In Herk-de-Stad (126 op 300) en Lummen (131 op 300) ligt dat er iets boven.



# Inhoud

## INLEIDING



## BESTUURSKRACHTANALYSE

- › Over bestuurskracht
- › Enkele kerncijfers
- › **Van theorie naar praktijk: bestuurskracht in 7 thema's**

## CONCLUSIE BESTUURSKRACHT



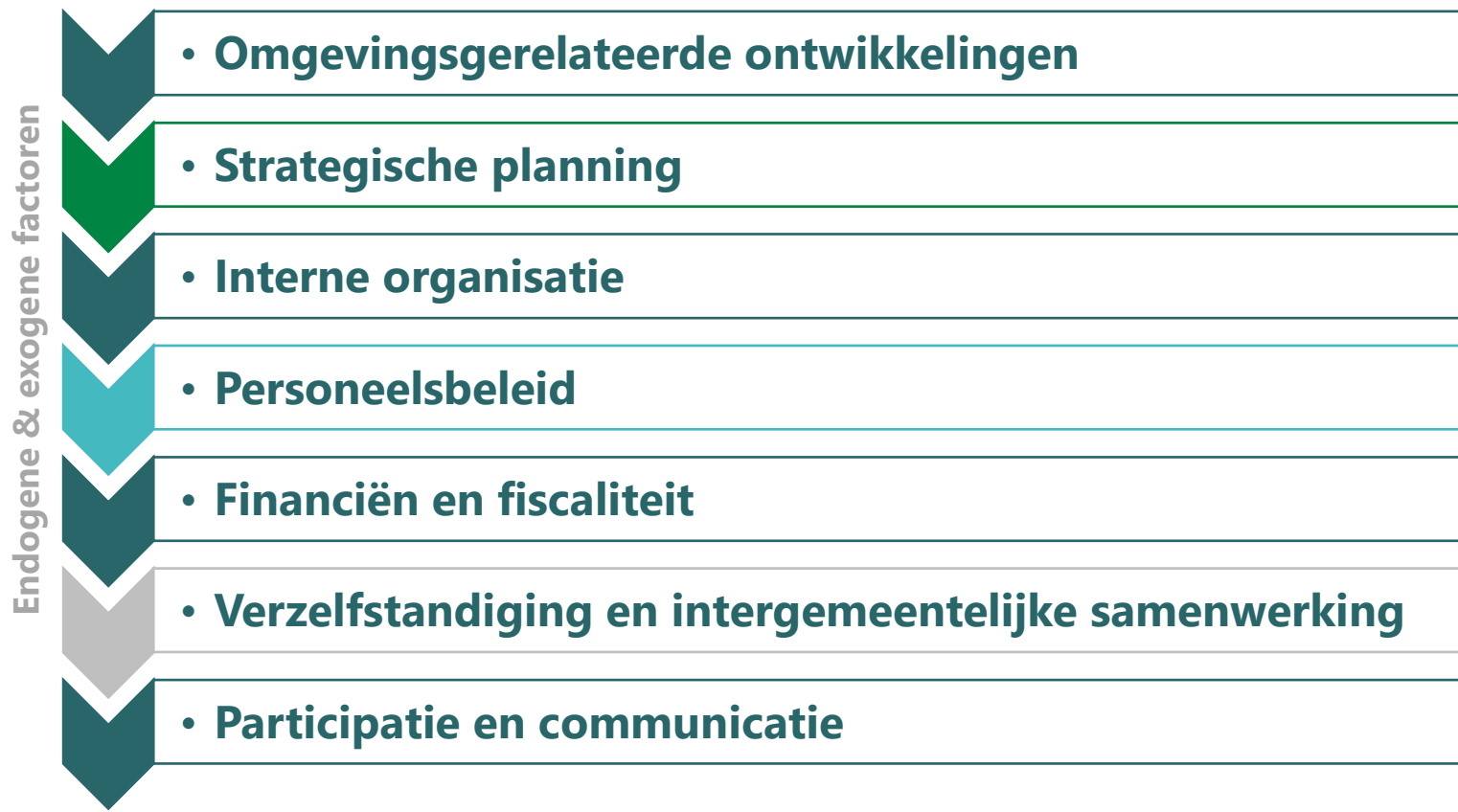
## EN NU?



# Van theorie naar praktijk

## Bestuurskracht in 7 thema's

- » Om de bestuurskracht van de huidige organisaties in kaart te brengen hanteren we het model voor bestuurskrachtmeting. In de academisch onderbouw model worden de 4 capaciteiten in kaart gebracht door **indicatoren** binnen onderstaand raamwerk in kaart te brengen en te evalueren.



# Van theorie naar praktijk

## Bestuurskracht in 7 thema's

- » Deze bestuurskrachtmeting wordt door drie gemeenten gemeenschappelijk uitgevoerd waardoor het nuttig is om een aantal van de bovenstaande thema's eerder gemeenschappelijk dan afzonderlijk te bekijken.
- » In onderstaande bestuurskrachtanalyse worden volgende thema's gezamenlijk besproken
  - » Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen
  - » Financiën en fiscaliteit
  - » Participatie en communicatie
  - » Verzelfstandiging en intergemeentelijke samenwerking
- » De overige onderdelen worden afzonderlijk besproken maar er wordt ook hier vaak al de gemeenschappelijke vergelijking gemaakt.
- » In het laatste deel wordt een conclusie gemaakt over de bestuurskracht van de eigen gemeente, een gemeenschappelijk zicht op een eengemaakte regio en/of organisatie en de mogelijke samenwerkingsvormen/scenario's voor de toekomst

# Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen

Halen – Herk-de-Stad – Lummen

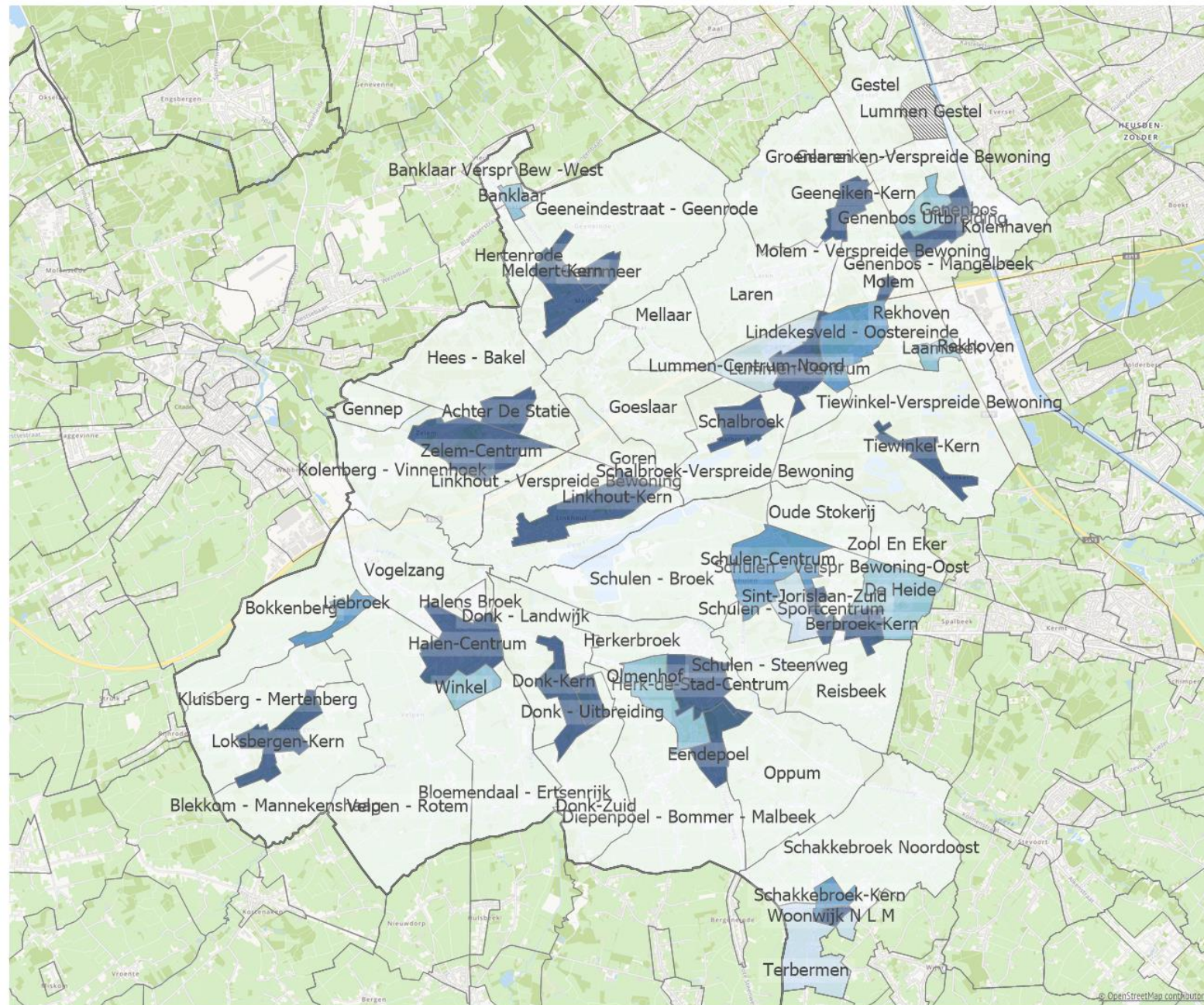
# Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen

## Leeswijzer

- » Wij schetsen de situatie en ontwikkelingen in diverse thema's
  - » Ruimte
  - » Mobiliteit
  - » Demografie
  - » Economie, werk en welvaart
  - » Zorg
  - » Vrije tijd
- » Per thema geven wij
  - » Diverse relevante cijfers en indicatoren
  - » Een tekstuele beschrijving/interpretatie, kaarten en ander interessant materiaal



## bevolkingsdichtheid - 2022 - statistische sectoren



De drie gemeenten tellen samen een **vijftiental woonkernen**, die **vrij evenwichtig gespreid over het gezamenlijke grondgebied** verspreid liggen.

Er lijkt niet echt sprake te zijn van een uitgesproken “zwaartepunt” qua bevolkingsdichtheid.

We merken op dat de geografische en demografische spreiding over het grondgebied mooi evenredig verdeeld is.

Hierbij is het duidelijk dat bepaalde gebieden op elkaar georiënteerd zijn vb. Zelem-Meldert.

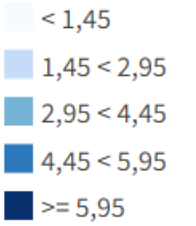
Anderzijds merken we op dat twee onderdelen van de regio extern georiënteerd zijn: Schakkebroek (richting Hageland/Hasselt) en Banklaar (richting Diest)

# Ruimte

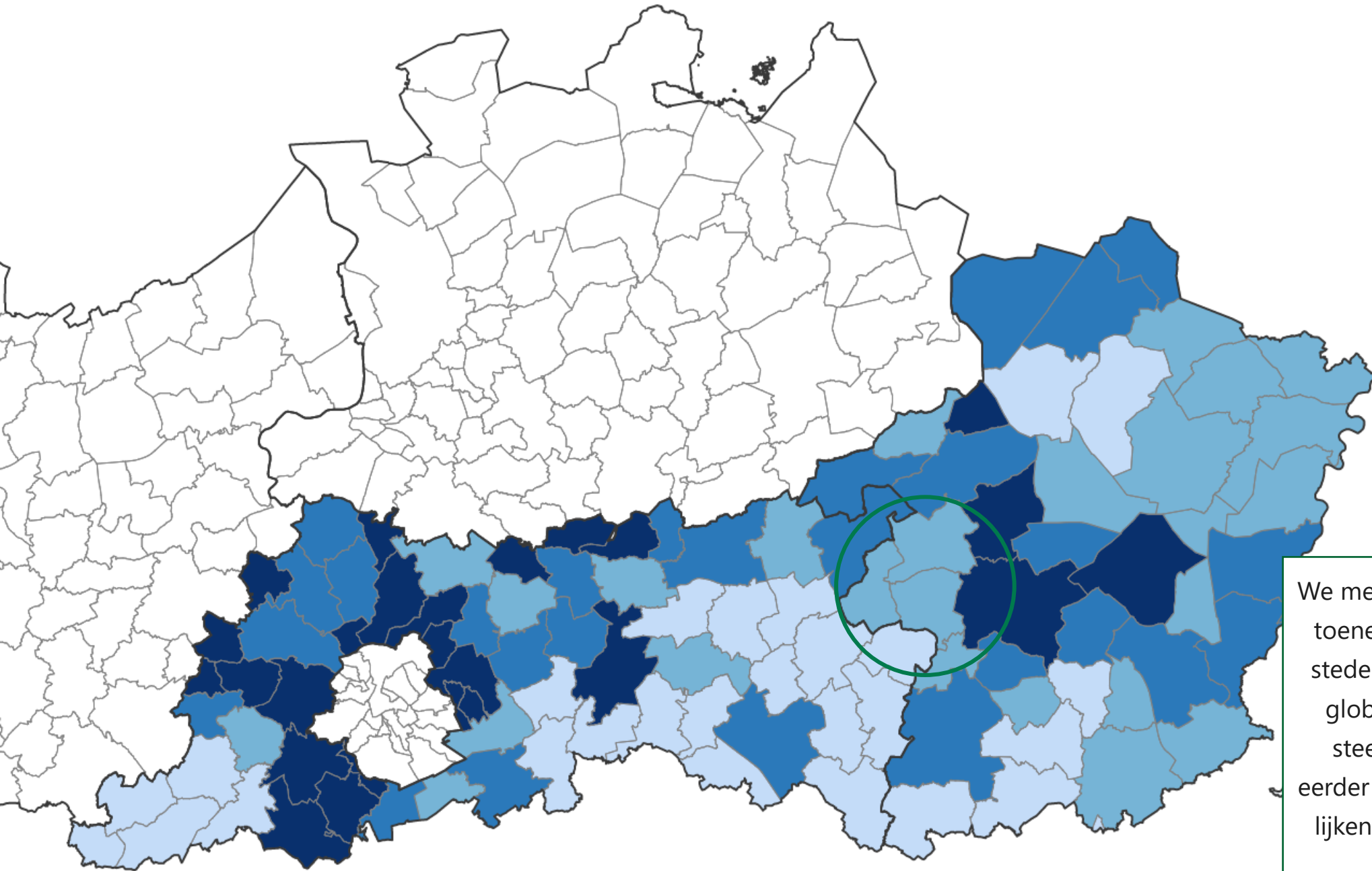
	Halen	Herk-de-Stad	Lummen	Vlaams Gewest
<b>Oppervlakte (in km<sup>2</sup>)</b>	36,6 km <sup>2</sup>	43,0 km <sup>2</sup>	53,7 km <sup>2</sup>	/
<b>Bevolkingsdichtheid (per km<sup>2</sup>)</b>	256	296	281	488
<b>Bebouwingsgraad</b>	3,3%	3,8%	3,9%	5,2%
• Woonfunctie	80%	85,3%	75,3%	75,3%
• Economische functie	<b>15,4%</b>	<b>9,8%</b>	<b>20,0%</b>	<b>15,6%</b>
• Welzijn en recreatie	3,8%	3,4%	4,3%	6,5%
<b>Open ruimte</b> % t.o.v. totale opp.	75,1%	72,0%	67,9%	66,7%
<b>Oppervlakte bestemd voor industrie</b> % t.o.v. totale opp.	<b>1,9%</b>	<b>1,3%</b>	<b>4,4%</b>	<b>3,4%</b>
<b>Oppervlakte bestemd voor landbouw</b> % t.o.v. totale opp.	70,3%	64,6%	48,4%	57,6%
<b>Uitvoeringsgraad riolering</b>	79,7%	79,8%	69,9%	88,3%
<b>Zuiveringsgraad riolering</b>	79,4%	79,7%	64,5%	86%



## bebouwingsgraad - 2022 - gemeenten



Vlaams Gewest: 5,2  
Eenheid  
%



We merken dat de bebouwingsgraad toeneemt door de invloed van het stedelijk gebied rond Hasselt maar globaal bekeken is de regio nog steeds vrij landelijk en met een eerder lage bebouwingsgraad. Hierin lijken de drie gemeenten elkaar te vinden.

# Ruimte

- » Halen, Herk-de-Stad en Lummen zijn eerder landelijke, eerder dun bebouwde gemeenten, gelegen tussen Diest in het westen, en Heusden-Zolder en Hasselt in het Oosten.
- » De **economische functie** is het sterkst ontwikkeld in Lummen. Dat blijkt o.m. uit de cijfers over het percentage van de oppervlakte dat bestemd is voor industrie, dan wel landbouw.
- » Wat betreft de **uitvoeringsgraad** en de **zuiveringsgraad** van de riolering **scoren** alle drie de gemeenten beneden het Vlaams gemiddelde. Halen en Herk-de-Stad zitten iets onder het gemiddelde. In Lummen lijkt nog een belangrijke inhaalslag gemaakt te moeten worden.

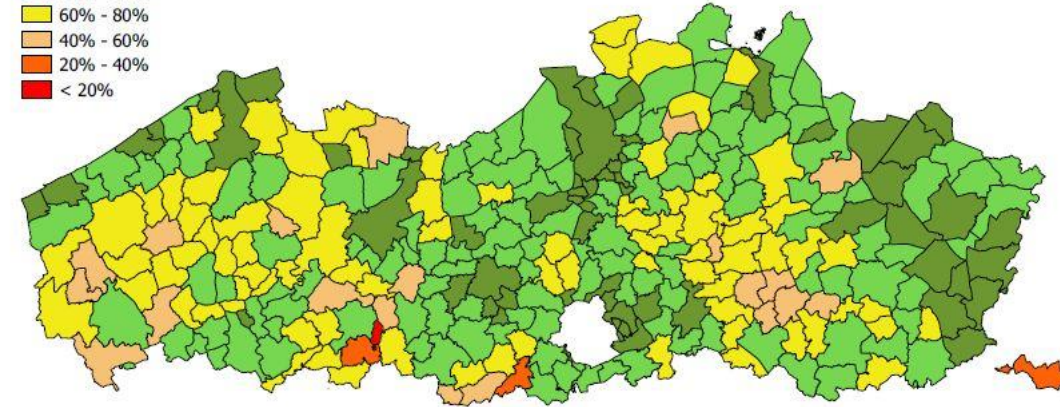
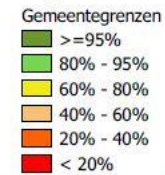
- » **Uitvoeringsgraad (Vlaanderen: 88%)**

Halen	79,7%
Herk-de-Stad	79,8%
Lummen	69,9%

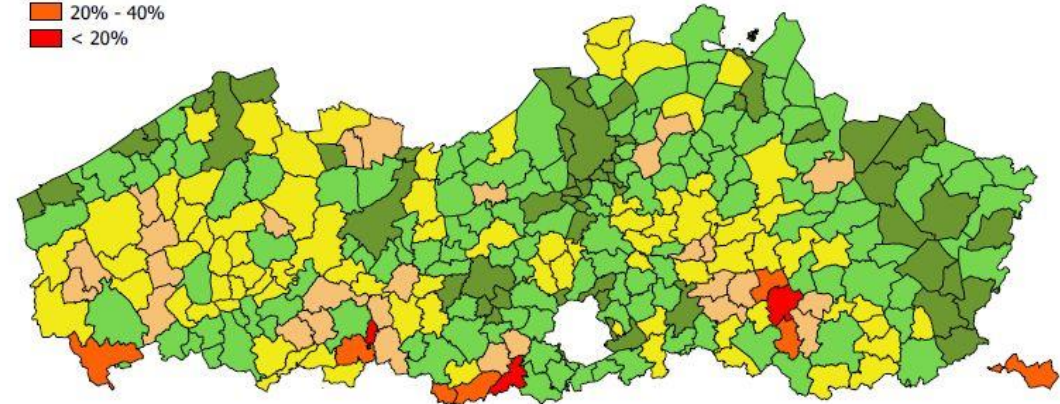
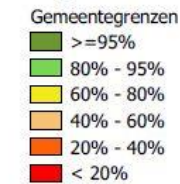
- » **Zuiveringsgraad (Vlaanderen: 86%)**

Halen	79,4%
Herk-de-Stad	79,7%
Lummen	64,5%

## Legende

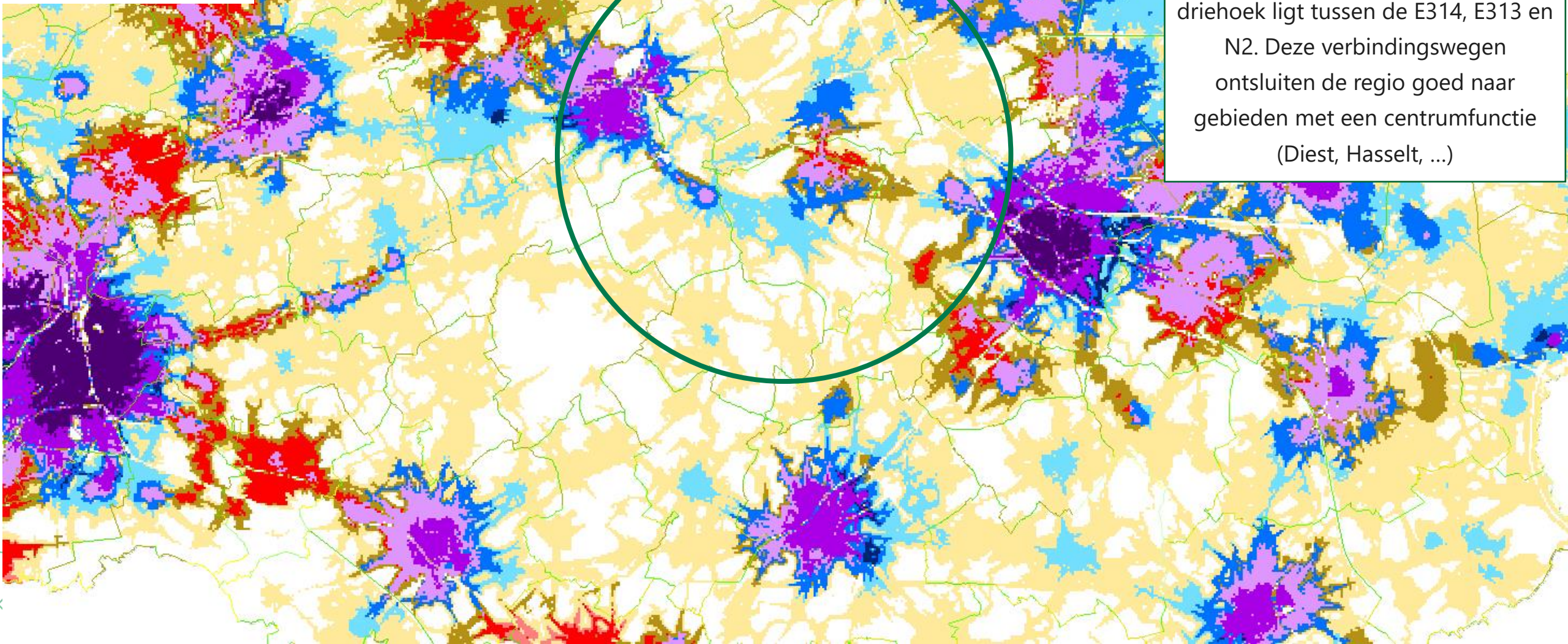


## Legende



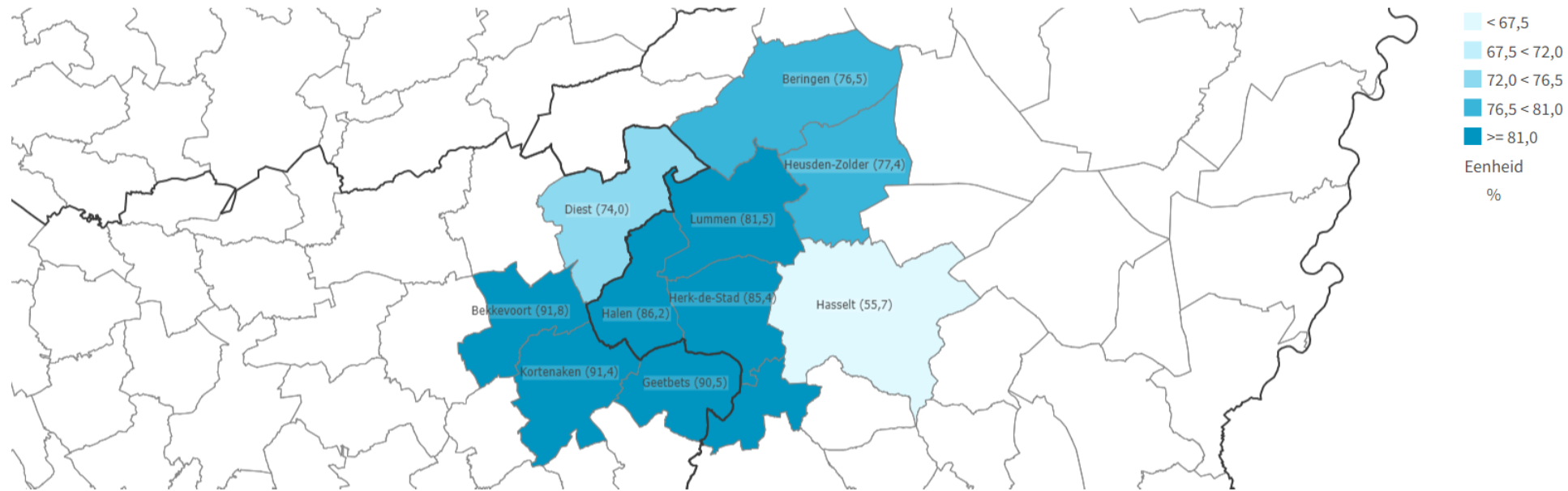
# Mobiliteit

	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
Aantal kilometer autosnelwegen en autowegen	7,5	0	31,6
Aantal kilometer op- en afritten van autosnelwegen en autowegen	1,73	0	13,98
Aantal kilometer primaire wegen	4,44	12,38	0,76
Aantal kilometer secundaire wegen	0	12,58	20,38
Aantal kilometer tertiaire wegen	27,6	21,75	18,96
Aantal kilometer niet-geclassificeerde wegen	41,47	50,92	69,86
Aantal kilometer wegen in een woonwijk	28,04	56,48	75,15
Aantal kilometer (woon)erven	0	1,2	0,59
Aantal kilometer fietspaden (Aantal km per 1.000 inwoners)	17,28 (1,84)	43,14 (3,39)	18,7 (1,24)
Inwoners die vinden dat men veilig kan fietsen (Vlaams Gewest: 43%)	39%	55%	46%
Voldoende fietspaden (Vlaams Gewest: 45%)	33%	50%	41%
Voldoende openbaar vervoer (Vlaams Gewest: 57%)	53%	57%	56%

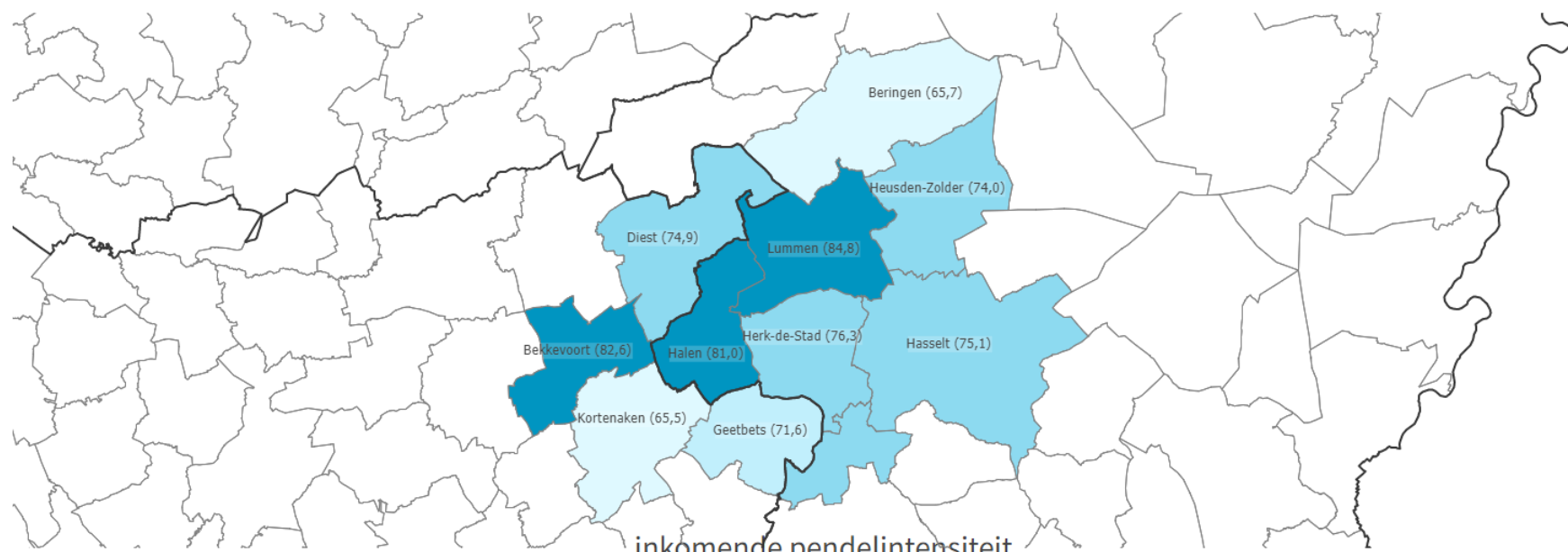


We merken in de regio van de drie gemeenten een centrale "hub" (Schulen) waar de voorzieningen voor openbaar vervoer beschikbaar zijn. anderzijds merken we dat het gebied in een mobiliteitsintensieve driehoek ligt tussen de E314, E313 en N2. Deze verbindingswegen ontsluiten de regio goed naar gebieden met een centrumfunctie (Diest, Hasselt, ...)

### Woon-werkpendel - 2019 - gemeenten



uitgaande pendelintensiteit

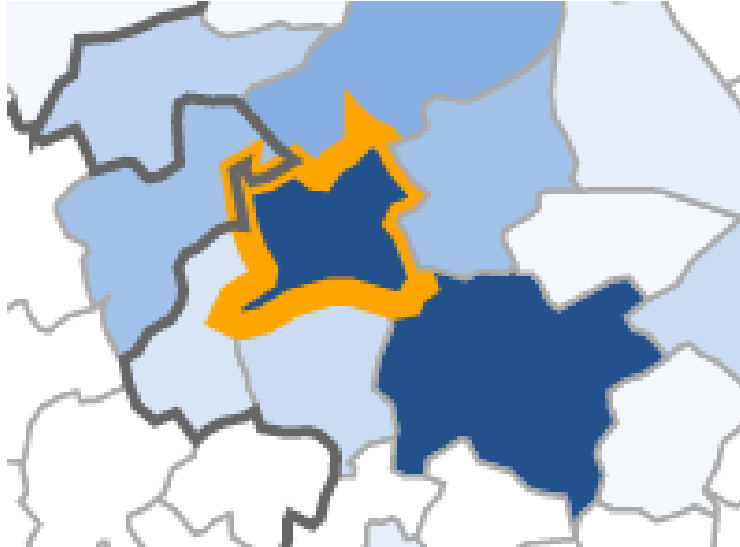


inkomende pendelintensiteit

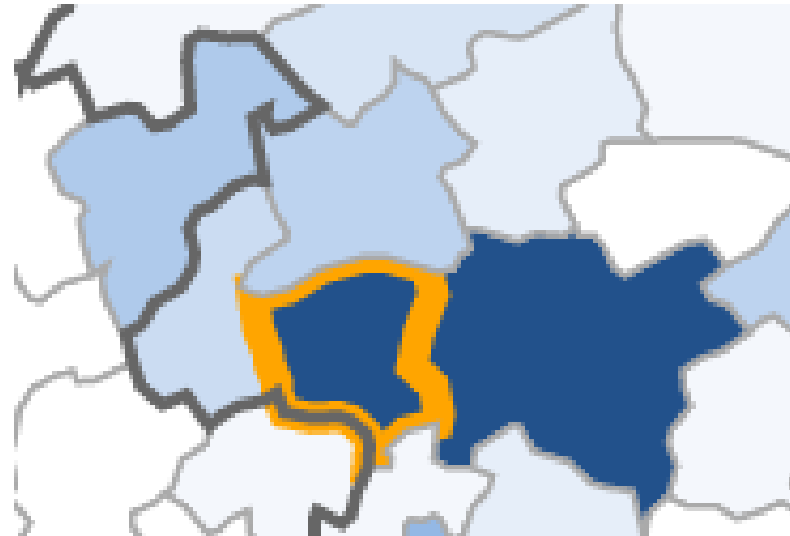
# Mobiliteit

Pendelintensiteit: woon-werkverkeer

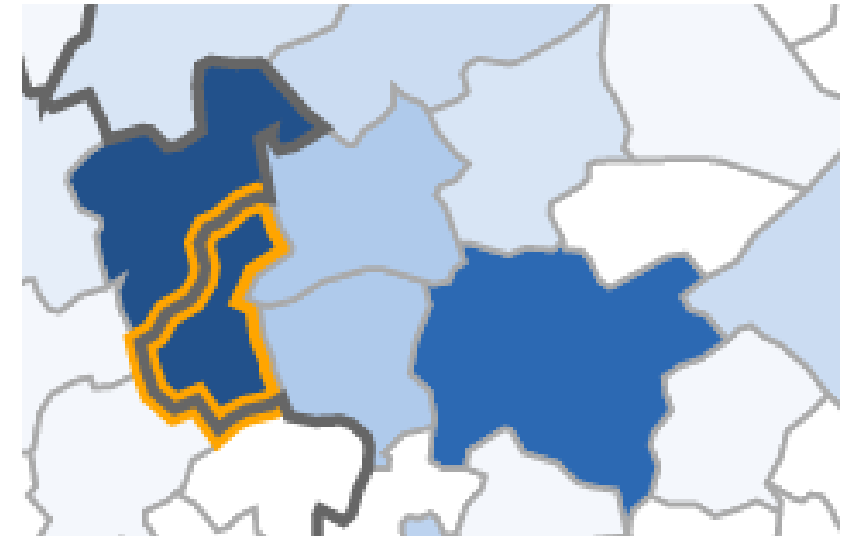
Van Lummen/Herk-De-Stad/Halen werken in gemeente X



Lummen



Herk-De-Stad

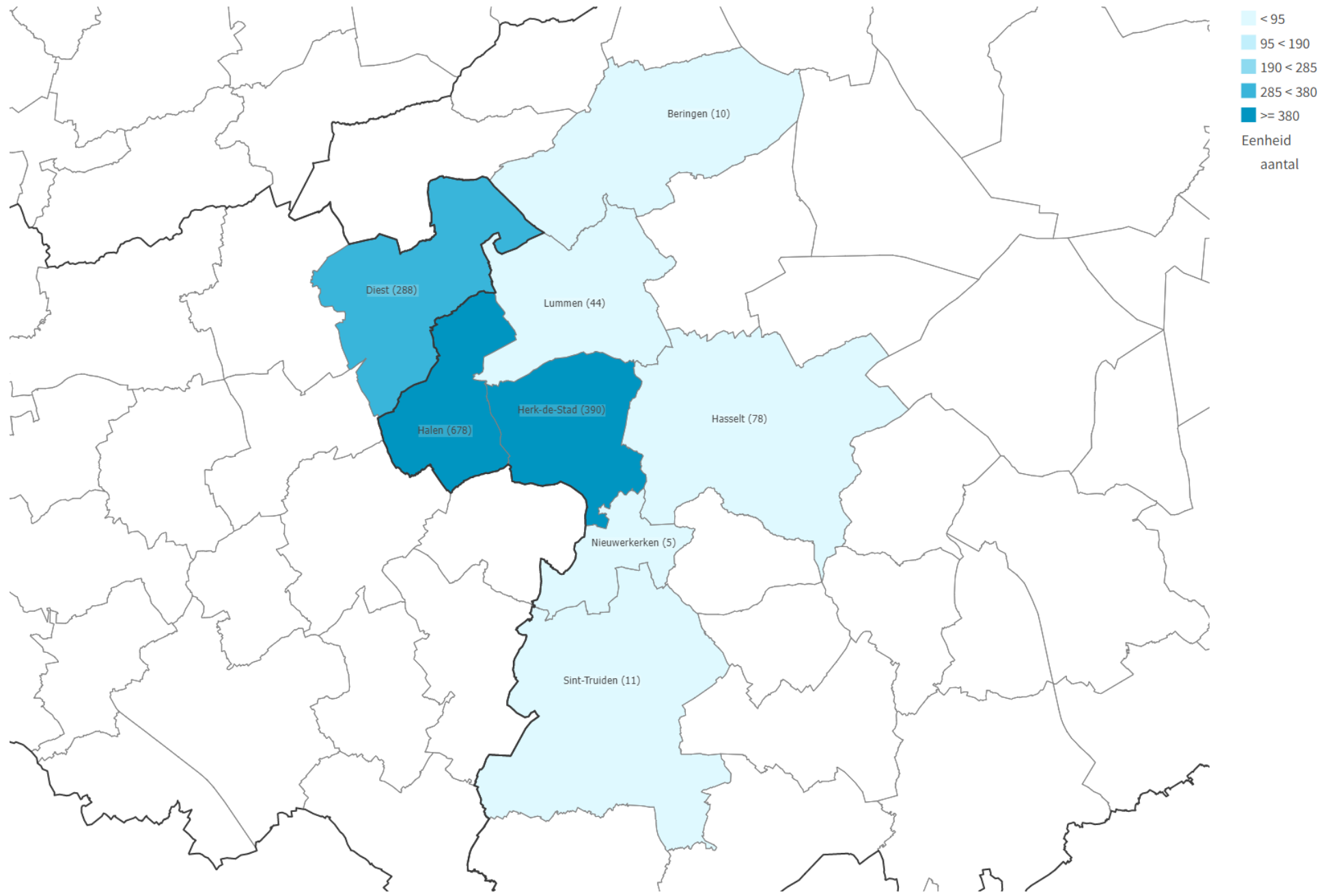


Halen

- » We merken voor Lummen & Herk-De-Stad een sterke oriëntatie op Hasselt terwijl Halen deze intensiteit duidelijk moet spreiden over Diest en Hasselt



pendelstroom alle leerlingen - 2020-2021 - Halen naar gemeenten

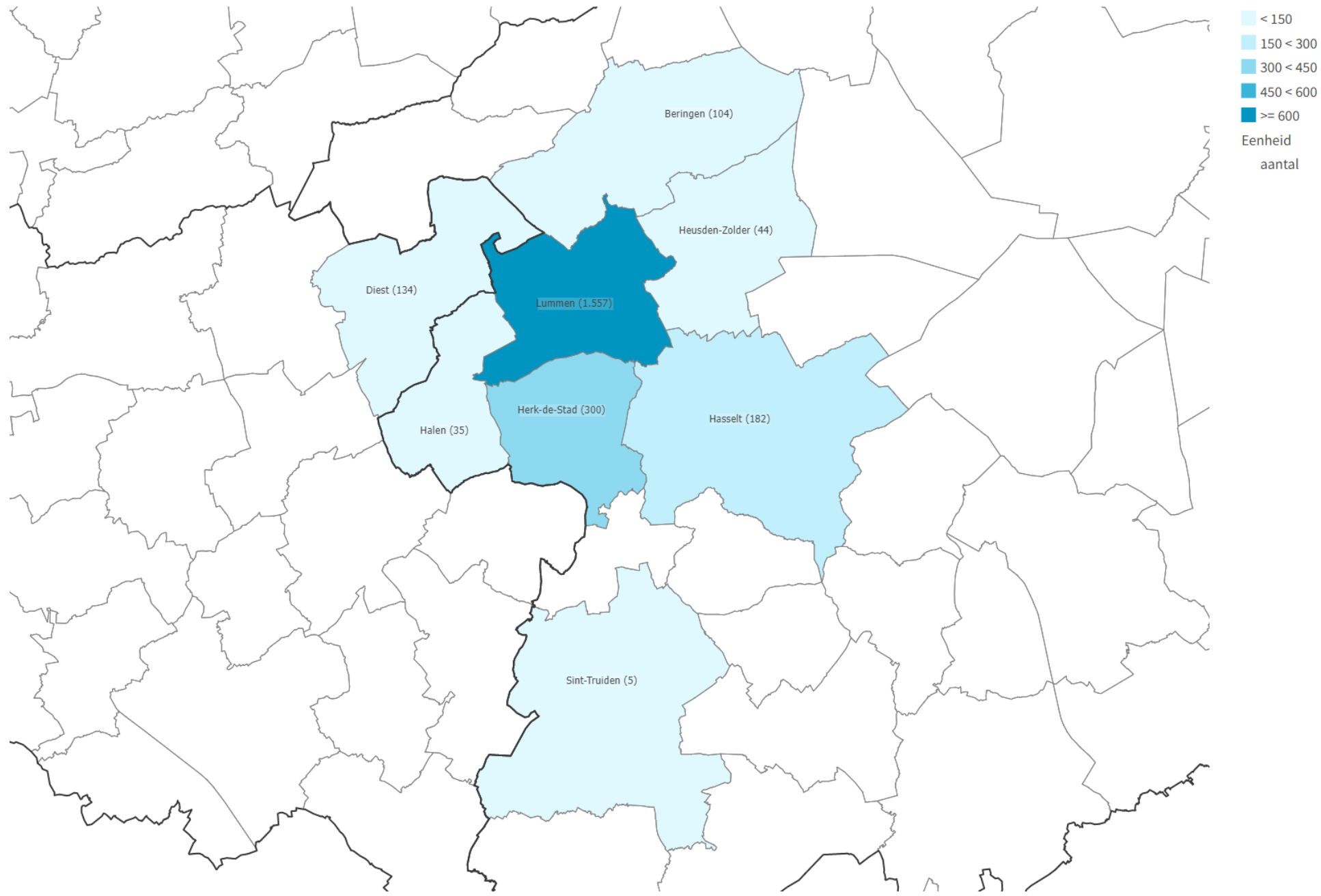


pendelstroom alle leerlingen - 2020-2021 - Herk-de-Stad naar gemeenten





pendelstroom alle leerlingen - 2020-2021 - Lummen naar gemeenten



< 150  
150 < 300  
300 < 450  
450 < 600  
≥ 600  
Eenheid  
aantal

# Demografie

	Halen	Herk-de-Stad	Lummen	Vlaams Gewest
<b>Inwoners (2022)</b>	9.374	12.685	15.174	6.669.266
<b>Prognose inwonersaantal (2040)</b>	9.131 (-2,6%)	13.144 (+3,6%)	16.365 (+7,8%)	7.123.894 (+6,8%)
<b>Bevolkingsdichtheid (inw/km<sup>2</sup>)</b>	256	296	281	488
<b>Grijze druk</b> (Aantal 65+ / aantal 20-64-jarigen)	38,5%	37,5%	38,8%	36,3%
<b>Verouderingscoëfficiënt*</b>	148,4	145,2	153,7	128,4
<b>Groene druk</b> (Aantal 0-19-jarigen / aantal 20-64-jarigen)	34,5%	34,3%	33,9%	37,4%
<b>Demografisch afhankelijkheidsratio**</b> (Groene druk + grijze druk)	73,0%	71,8%	72,7%	73,7%

\*Verhouding van de 60+'ers t.o.v. het aantal 0-19-jarigen \* 100

\*\*Verhouding tussen de bevolking buiten beroepsactieve leeftijd (0-19 jaar en 65 jaar en ouder, niet-actieven) en de bevolking op beroepsactieve leeftijd (20-64 jaar)

# Demografie

	Halen	Herk-de-Stad	Lummen	Vlaams Gewest
<b>Aandeel inwoners met een niet-Belgische huidige nationaliteit</b>	4,0%	3,5%	4,1%	10,0%
<b>Aandeel van van buitenlandse herkomst</b>	11,3%	11,5%	12,9%	24,7%
<b>Migratiesaldo</b> (In aantal per 1.000 inwoners)	12,0	1,8	7,3	6,6

Migratiesaldo: **Saldo** van het aantal verhuisbewegingen van en naar een andere gemeente in België (aantal inwijkingen uit andere gemeenten in België, verminderd met aantal uitwijkingen naar andere gemeenten in België) + saldo van het aantal verhuisbewegingen van en naar het buitenland (aantal inwijkingen uit het buitenland, verminderd met aantal uitwijkingen naar het buitenland).

Migratie-intensiteit: **Som** van het aantal verhuisbewegingen van en naar een andere gemeente in België (aantal inwijkingen uit andere gemeenten in België, plus aantal uitwijkingen naar andere gemeenten in België) + som van het aantal verhuisbewegingen van en naar het buitenland (aantal inwijkingen uit het buitenland, plus aantal uitwijkingen naar het buitenland). Indicatie verhuisbewegingen.

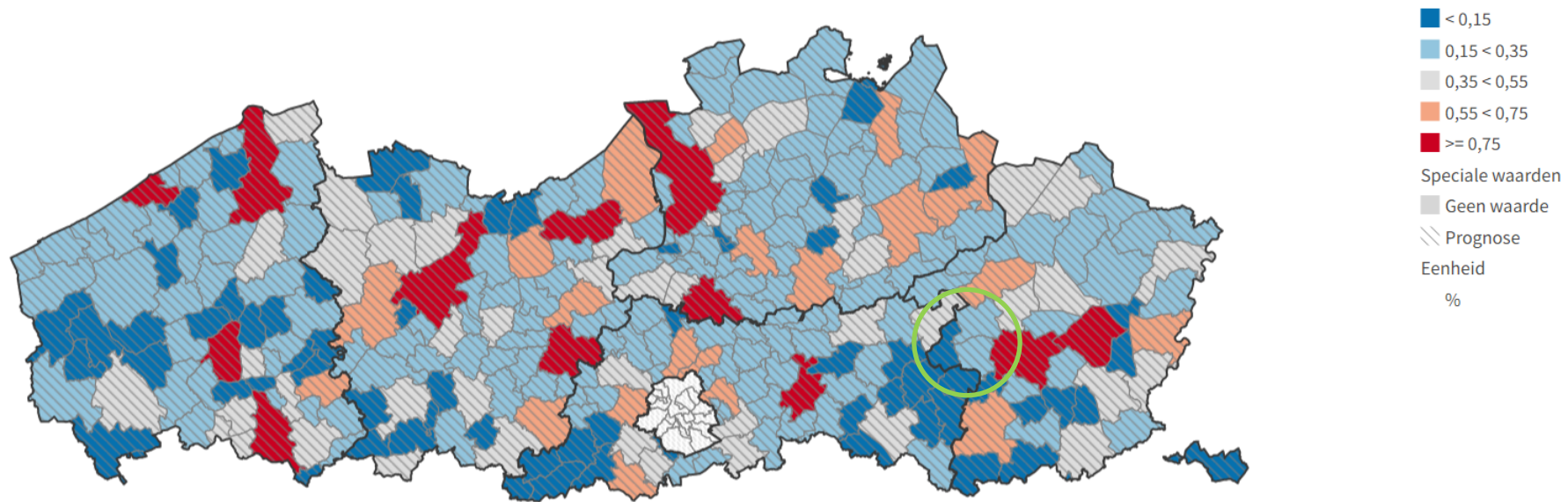
# Demografie

	Halen	Herk-de-Stad	Lummen	Vlaams Gewest
<b>Huidig aantal huishoudens</b>	4.065	5.409	6.461	2.895.172
<b>Huidig aantal 1- persoonshuishoudens</b> (Prognose in 2040)	1.194 (1.144)	1.495 (1.417)	1.742 (1.619)	941.639 (915.173)
<b>Huidig aantal-2 persoonshuishoudens</b> (Prognose in 2040)	1.528 (1.497)	2.023 (1.949)	2.465 (2.410)	988.524 (975.362)

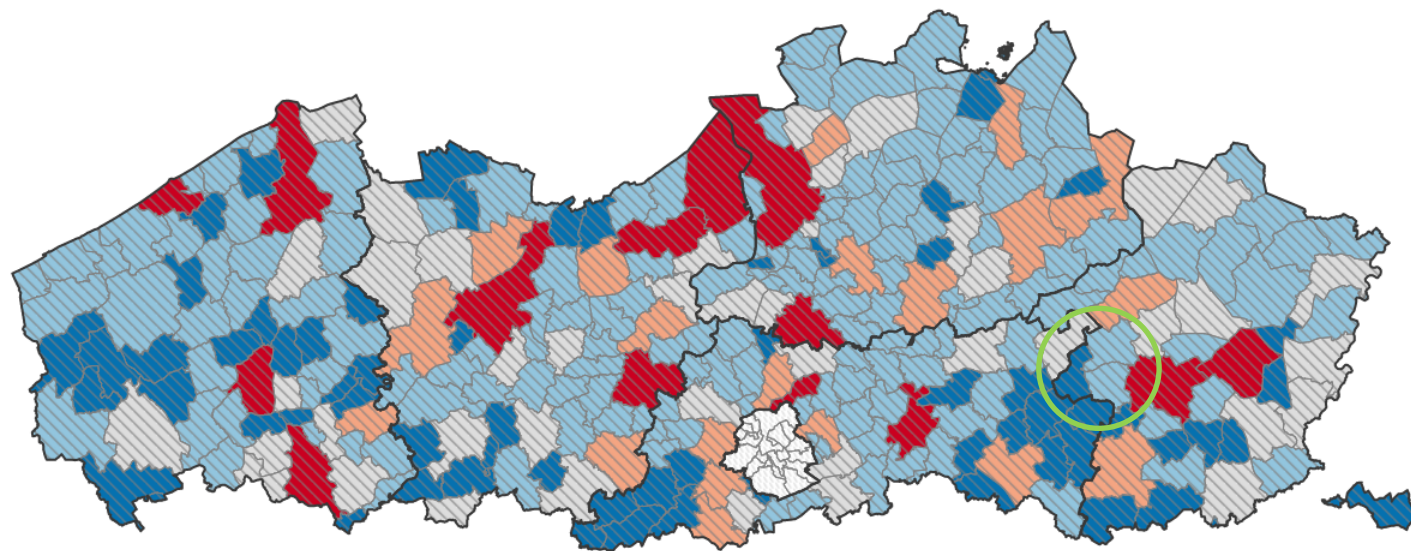
Migratiesaldo: **Saldo** van het aantal verhuisbewegingen van en naar een andere gemeente in België (aantal inwijkingen uit andere gemeenten in België, verminderd met aantal uitwijkingen naar andere gemeenten in België) + saldo van het aantal verhuisbewegingen van en naar het buitenland (aantal inwijkingen uit het buitenland, verminderd met aantal uitwijkingen naar het buitenland).

Migratie-intensiteit: **Som** van het aantal verhuisbewegingen van en naar een andere gemeente in België (aantal inwijkingen uit andere gemeenten in België, plus aantal uitwijkingen naar andere gemeenten in België) + som van het aantal verhuisbewegingen van en naar het buitenland (aantal inwijkingen uit het buitenland, plus aantal uitwijkingen naar het buitenland). Indicatie verhuisbewegingen.

totaal inwoners [projecties] - gemeenten

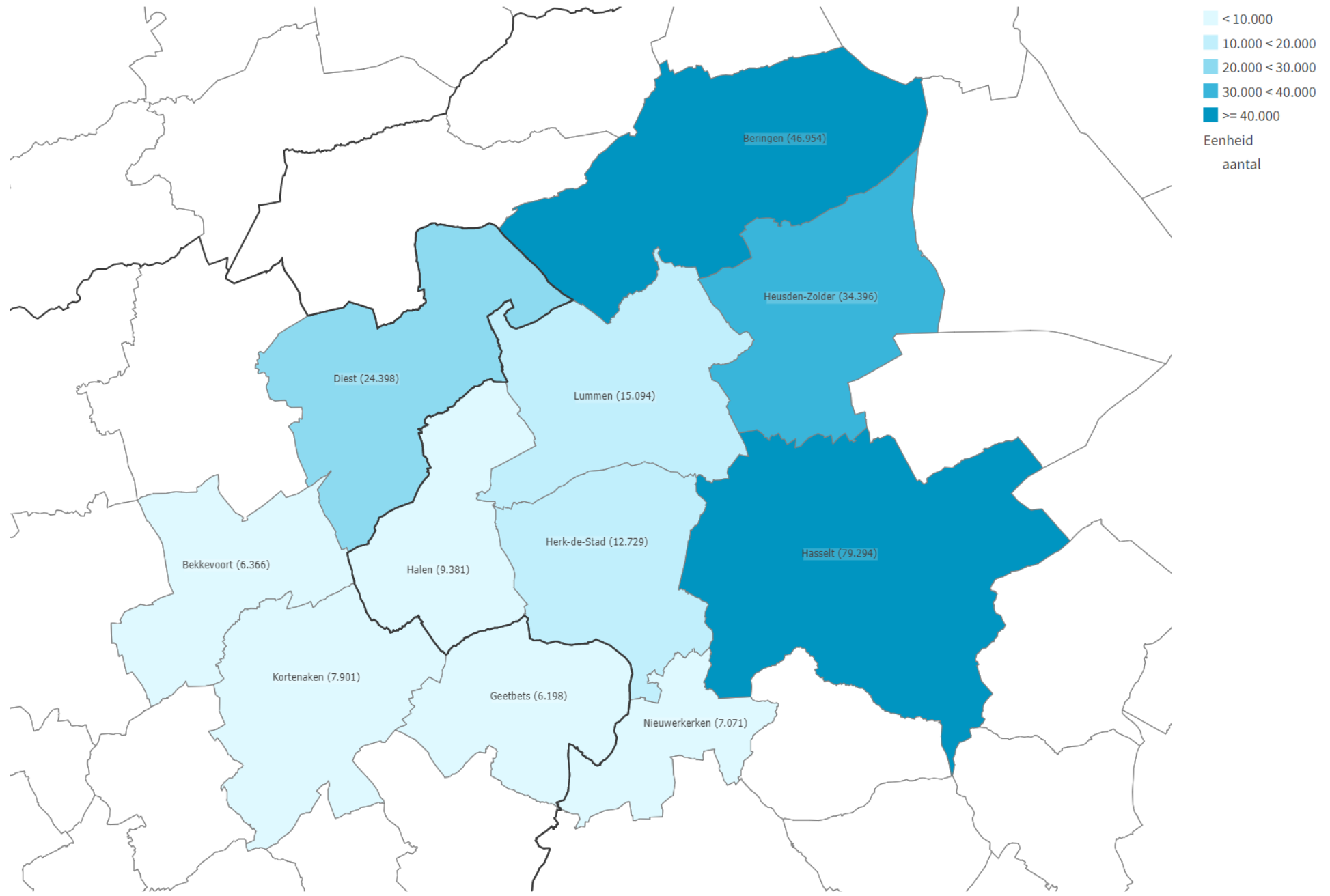


2030



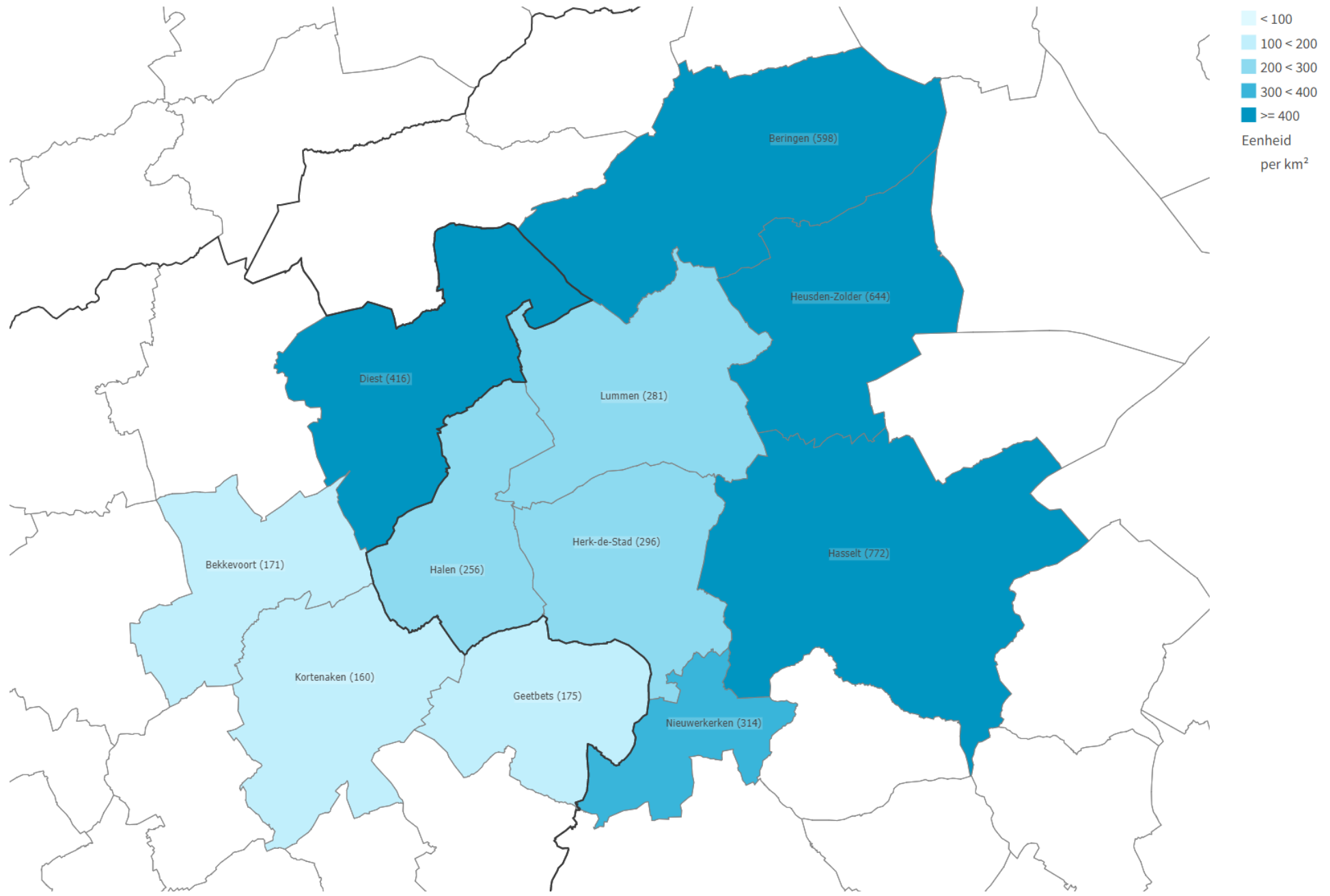
2040

totaal aantal inwoners volgens Rijksregister - 2021 - gemeenten



Bron: Rijksregister | provincies.incijfers.be

bevolkingsdichtheid - 2021 - gemeenten

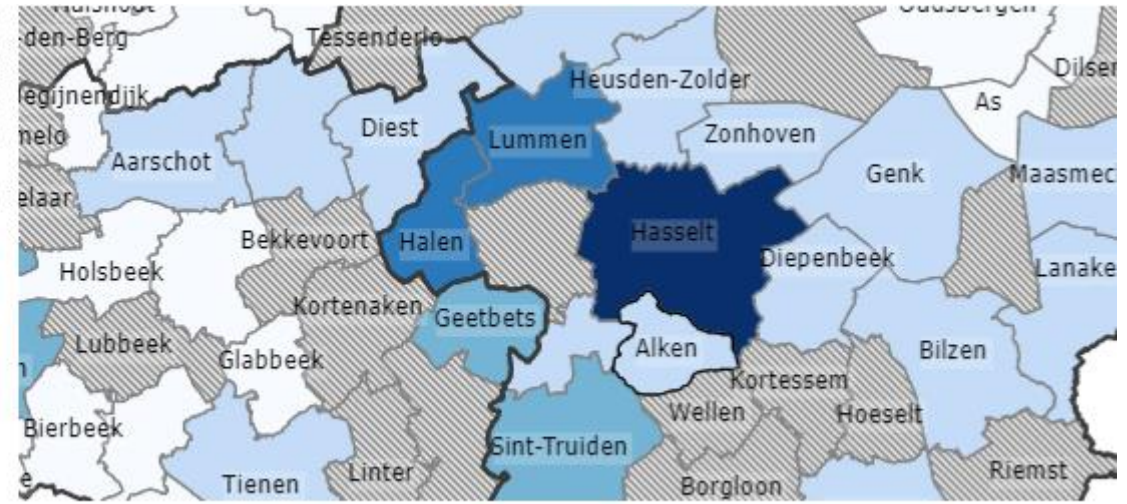


Bron: Rijksregister | provincies.incijfers.be

# Bevolkingsmigratie van Herk-De-Stad naar andere gemeenten per jaar



2018

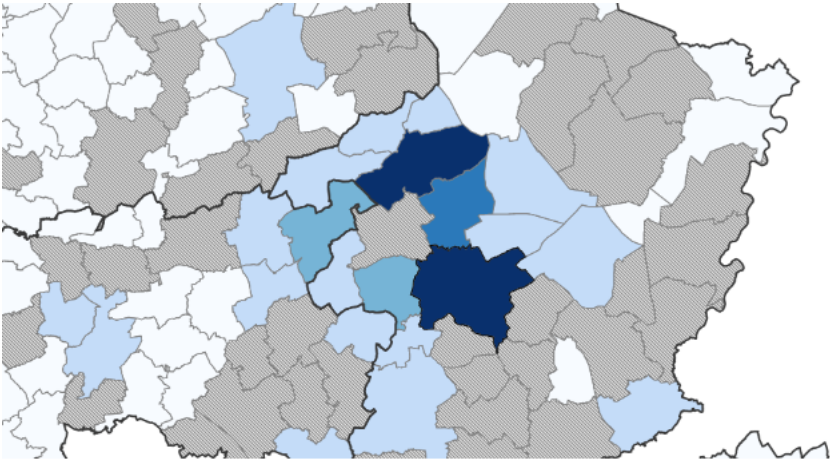


2019

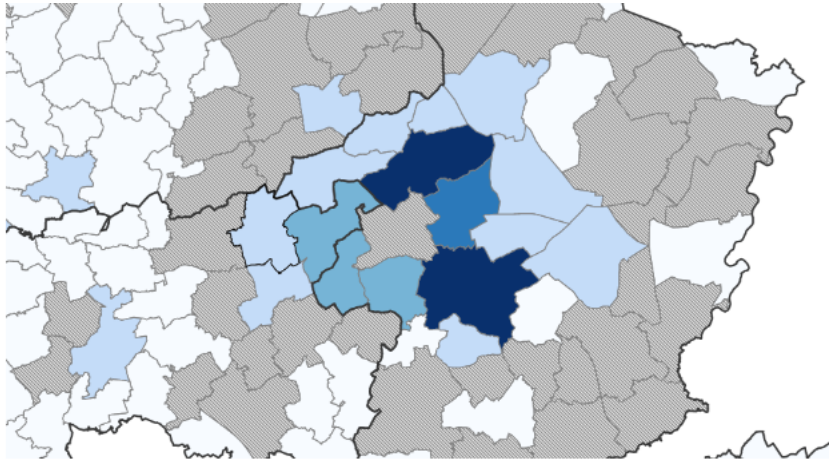




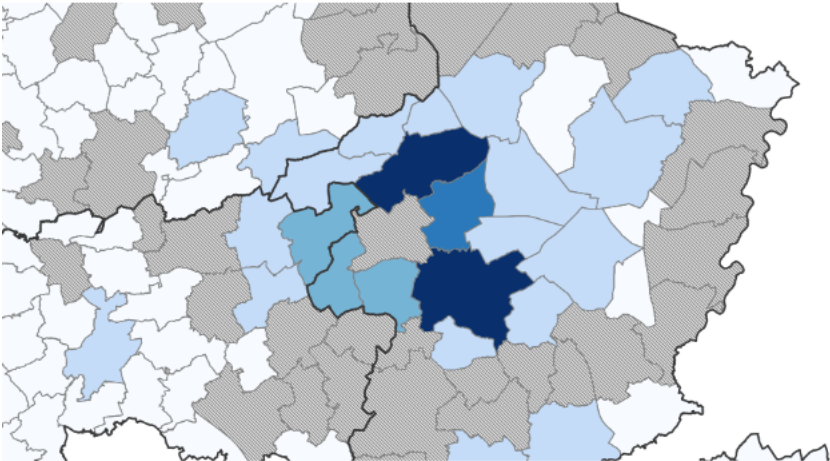
# Bevolkingsmigratie van Lummen naar andere gemeenten per jaar



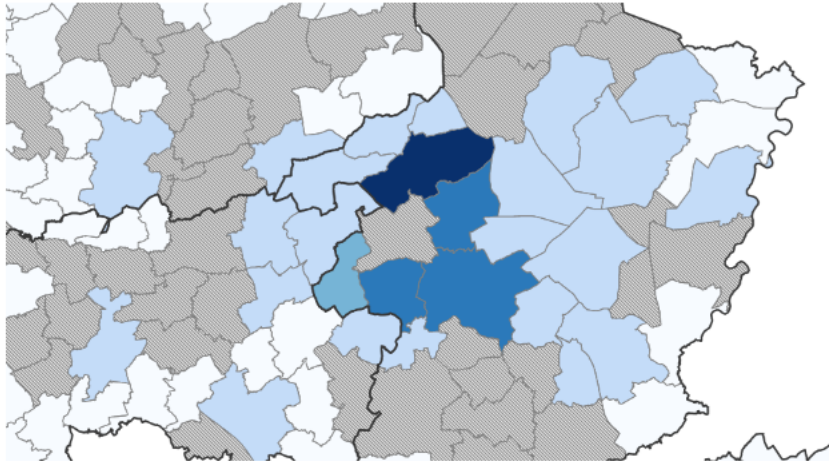
2018



2019



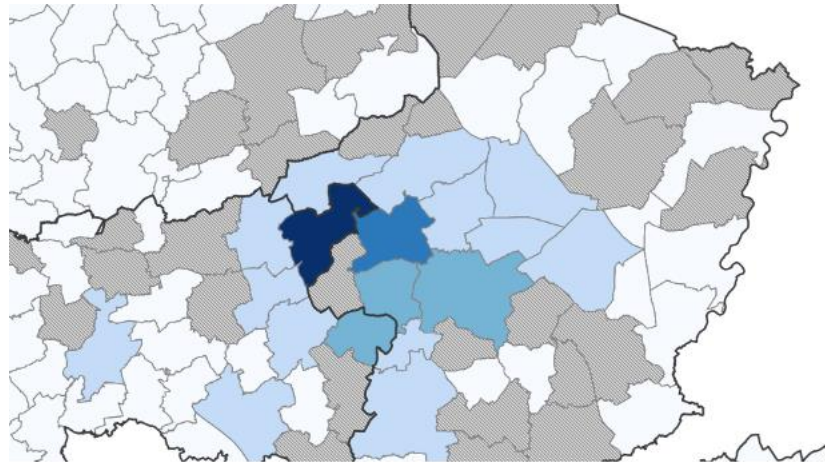
2020



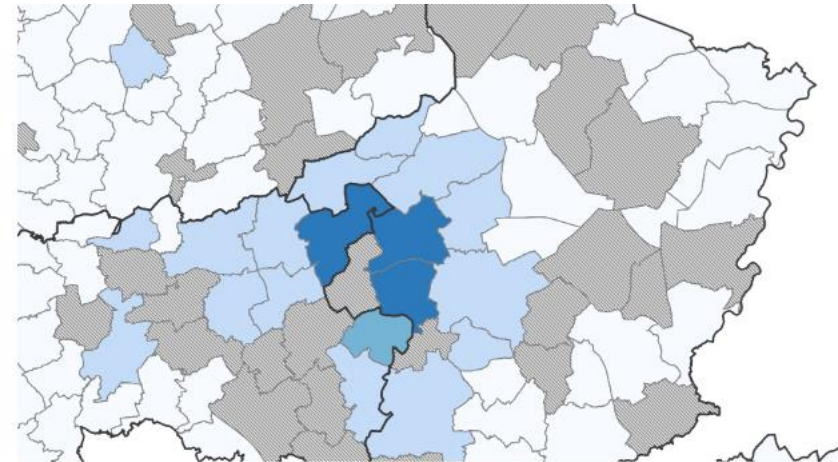
2021



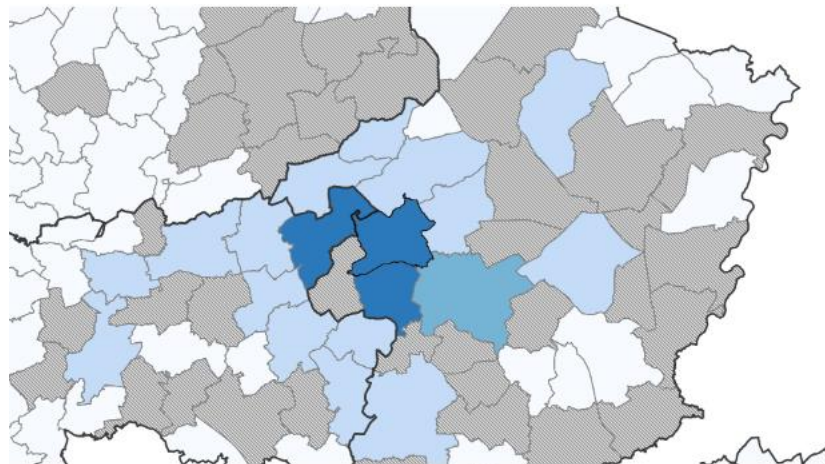
# Bevolkingsemigratie van Halen naar andere gemeenten per jaar



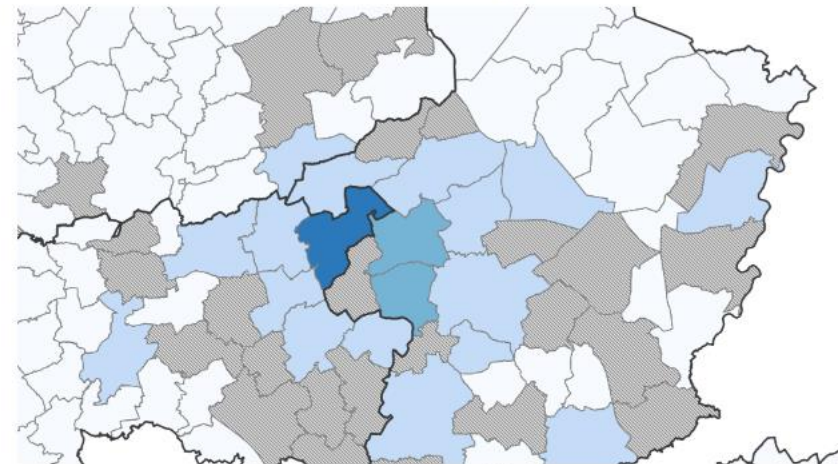
2018



2019



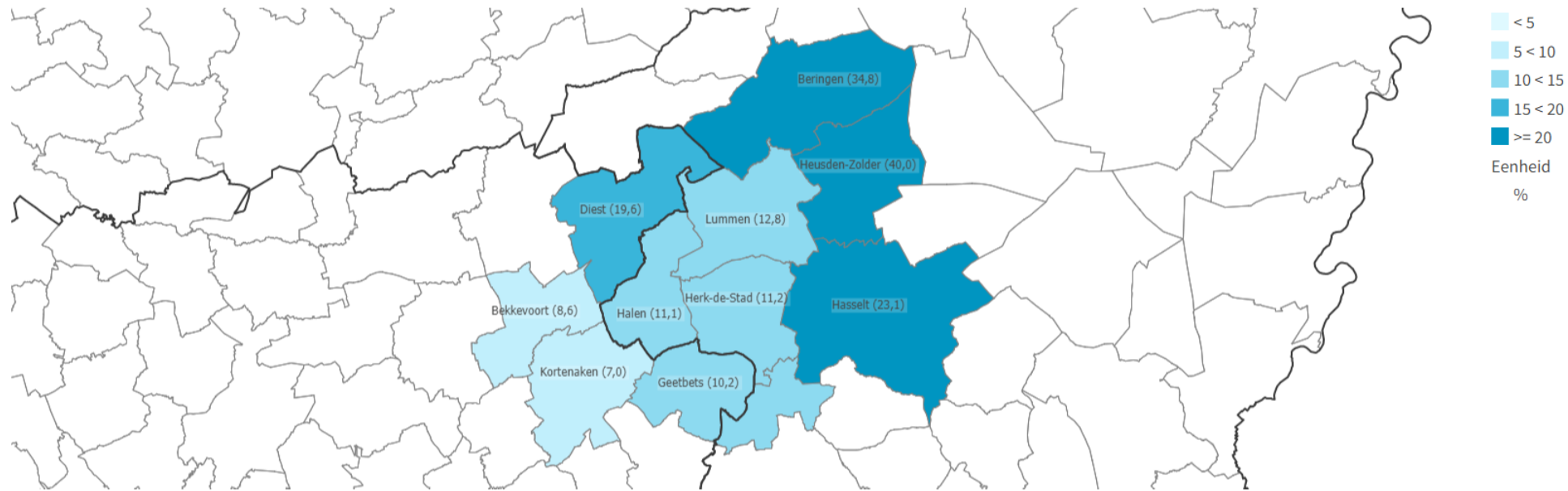
2020



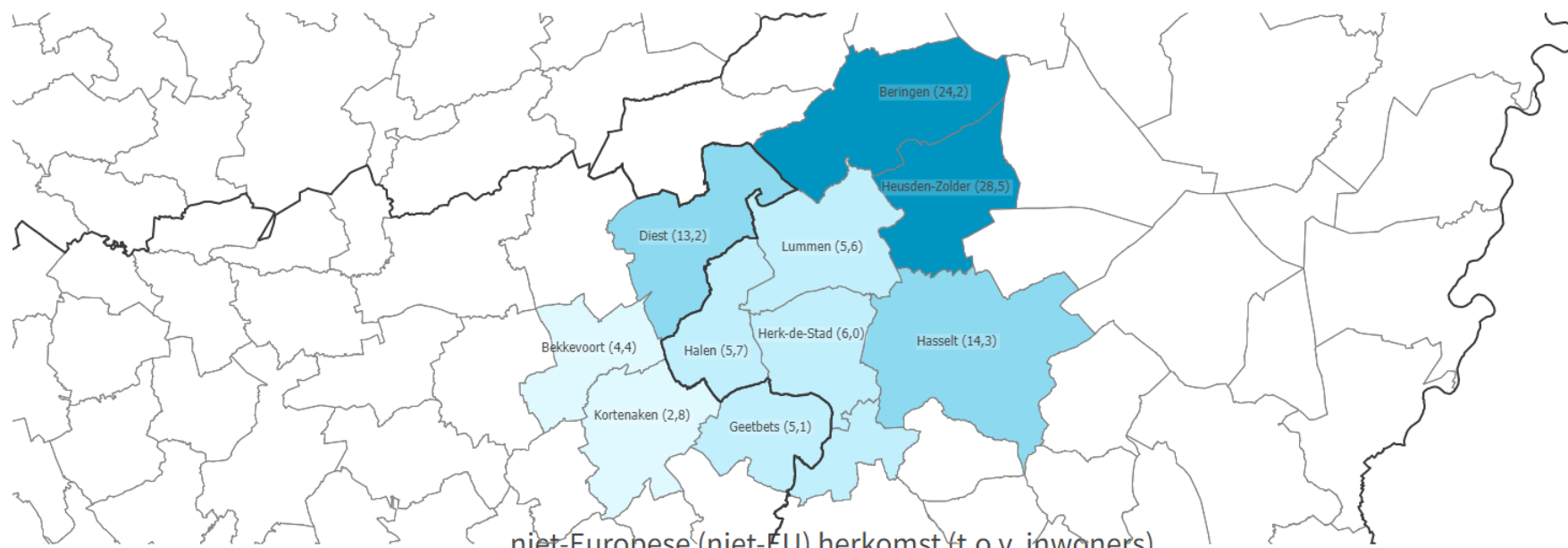
2021



Herkomst - 2021 - gemeenten



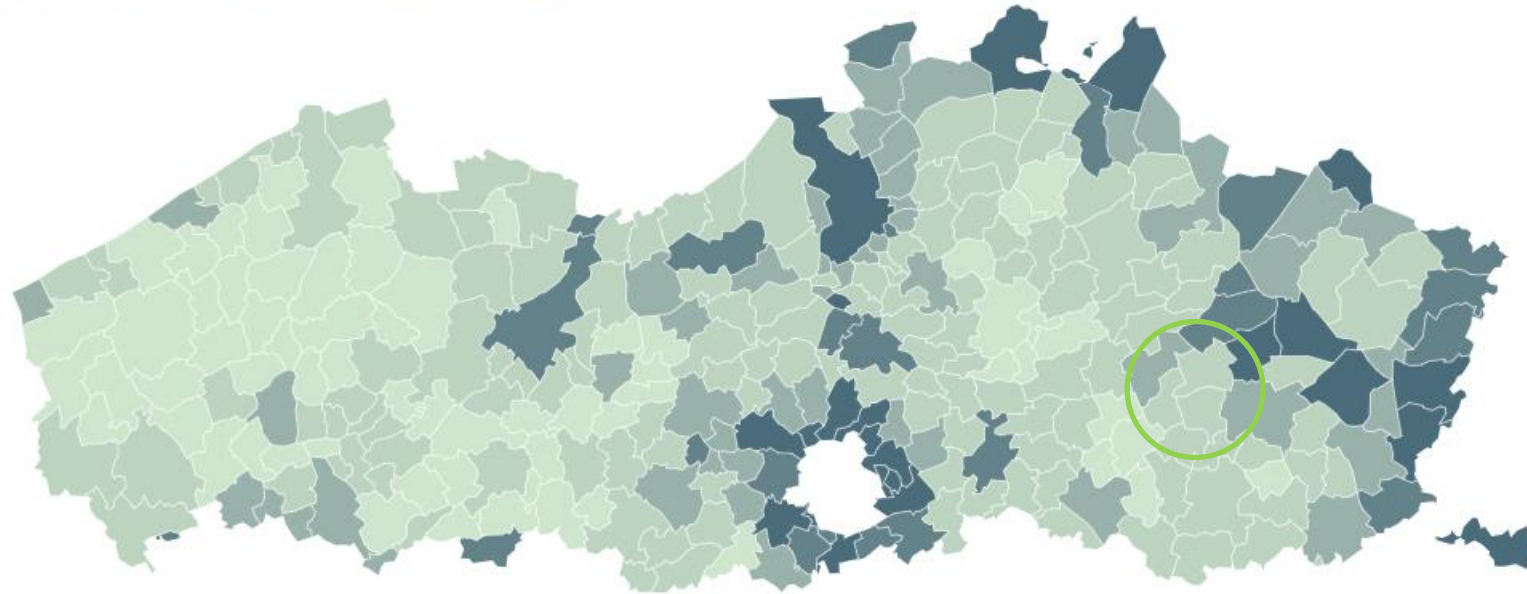
niet-Belgische herkomst (t.o.v. inwoners)



niet-Europese (niet-EU) herkomst (t.o.v. inwoners)

**Bevolking van buitenlandse herkomst**  
Gemeenten van Vlaams Gewest, 2022, in %

< 10   10-<20   20-<30   30-<40   >=40



Bron: Statbel, bewerking Statistiek Vlaanderen



# Demografie

- » We merken een **sterk verschil in natuurlijke aangroeprojecties** voor Halen t.o.v. Herk-De-Stad en Lummen
  - » In Halen blijkt, indien rekening gehouden met de natuurlijke aangroei, de bevolking te dalen. In de andere gemeenten lijkt een (sterke) stijging aan de orde.
  - » Beleidsmatig werd aangegeven dat er in Halen wel nog een aantal verkavelingen ontwikkeld kunnen worden maar dat deze vaker en vaker te maken krijgen met risico's i.v.m. overstromingsgevoelige gebieden
- » De **verouderingscoëfficiënt** ligt in alle gemeenten een stuk hoger dan het Vlaams gemiddelde. Daarnaast ligt de groene druk lager. Dit kan voor een deel te maken hebben door het relatief groot aanbod aan woonzorgentiteiten op het grondgebied.
- » Door de **lage groene druk** ligt de afhankelijkheidsratio iets lager dan het Vlaams gemiddelde. De afhankelijkheidscoëfficiënt heeft een impact op belastinginkomsten, nood aan zorgvoorzieningen, huisvesting...
- » De drie gemeenten liggen duidelijk op een **demografische breuklijn** in Limburg wat inwoners met een **migratieachtergrond** betreft. T.o.v. de noordoostelijke buurgemeenten hebben de drie gemeenten een zeer laag percentage aan inwoners met een buitenlandse herkomst. De uitdagingen die hiermee gepaard gaan zijn in de drie deelnemende gemeenten gelijkaardig en verschillen sterk van deze in voormalige mijngemeenten of steden zoals Hasselt.
- » Op vlak van **migratie tussen gemeenten lijken de drie gemeenten ook sterk op elkaar georiënteerd**. In de laatste vier jaar merken we een dat de inwoners die vertrekken uit de gemeente vaak naar één van twee deelnemende buurgemeenten trekken (uitgezonderd de migratiestroom gericht op Hasselt of Diest)
  - » Noot: Halen is hierbij duidelijk meer gericht op Diest dan Lummen en Herk-De-Stad. Deze twee laatste zien in Hasselt een centrale aantrekking.



# Werk en welvaart

	Halen	Herk-de-Stad	Lummen	Vlaams Gewest
<b>Activiteitsgraad</b>	82,7	81,4	80,9	79,7
<b>Bruto toegevoegde waarde per inwoner</b>	€ 27.785	€ 25.716	€ 43.818	€ 37.706
<b>Gemiddeld netto belastbaar inkomen per inwoner</b>	€ 20.478	€ 21.146	€ 21.032	€ 20.459
<b>Mediaanprijs van huizen met 2 of 3 gevels</b>	€ 205.000	€ 234.500	€ 250.000	€ 265.000
<b>Kansarmoede-index</b> Geboorten in kansarme gezinnen	11,9	7,9	9,4	12,7
<b>Inwoners met betalingsmoeilijkheden</b>	2,8	2,4	1,47	3,3
<b>Aantal leefloners (per 1.000 inwoners)</b>	2,49	2,11	1,8	5,75

# Werk en welvaart

	Halen	Herk-de-Stad	Lummen	Vlaams Gewest
<b>Sociaal woningaanbod</b> Aantal sociale woningen per 100 huishoudens Totaal gerealiseerd en gepland sociaal huuraanbod t.o.v. BSO	4,0 0,52	3,3 0,70	3,4 0,62	6,0 /
<b>Verhoogde tegemoetkoming ziekteverzekering t.o.v. totaal aantal verzekerden ziekteverzekering</b>				
<b>0-24</b>	9,2	8,7	9,3	15,4
<b>25-64</b>	7,5	8,8	8,3	11,1
<b>65+</b>	32,6	30,6	29,3	25,6



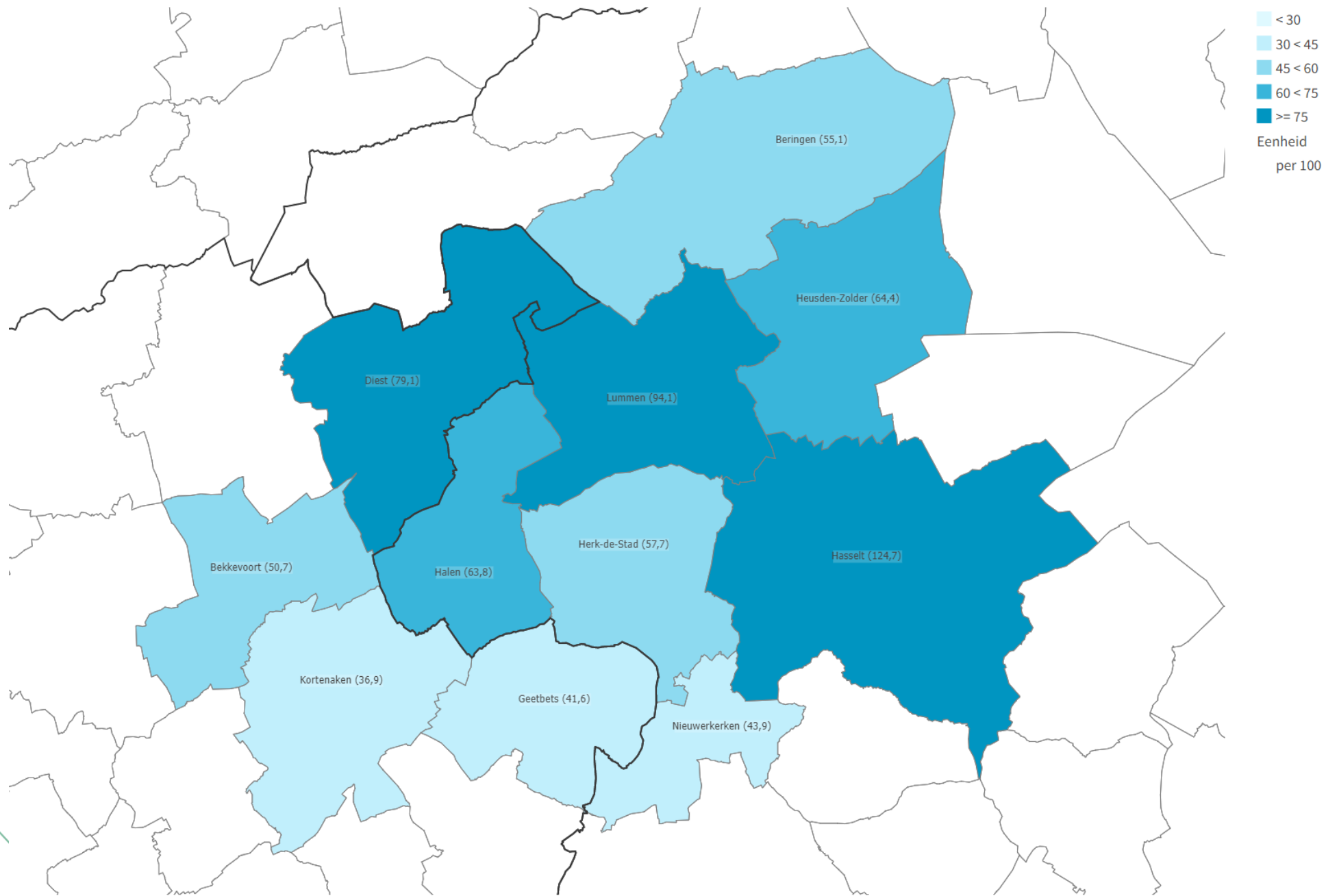
# Economische activiteit

	Halen	Herk-de-Stad	Lummen	Vlaams Gewest
<b>Bezettingsgraad</b> van bedrijventerreinen	86,2%	85,9%	80,4%	84,9
<b>Winkels</b> (per 1.000 inwoners)	4,75	5,25	3,89	6,4
<b>Winkeloppervlakte</b> (per 1.000 inwoners) (in m <sup>2</sup> )	1330,17	1533,22	1142,54	1724,59
<b>Horecazaken</b> (per 1.000 inwoners)	2,43	2,74	2,31	3,83
<b>Nettogroeiratio</b> ondernemingen* Gem. 2016-2020	2,67	3,26	3,82	4,05

\*De netto-groeiratio geeft het verschil weer tussen het aantal oprichtingen en het aantal stopzettingen in een bepaald jaar tegenover het aantal ondernemingen in dat jaar, uitgedrukt per 100 ondernemingen. Dit is de oprichtingsratio - de stopzettingsratio.



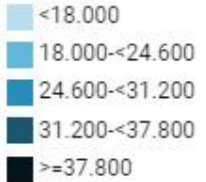
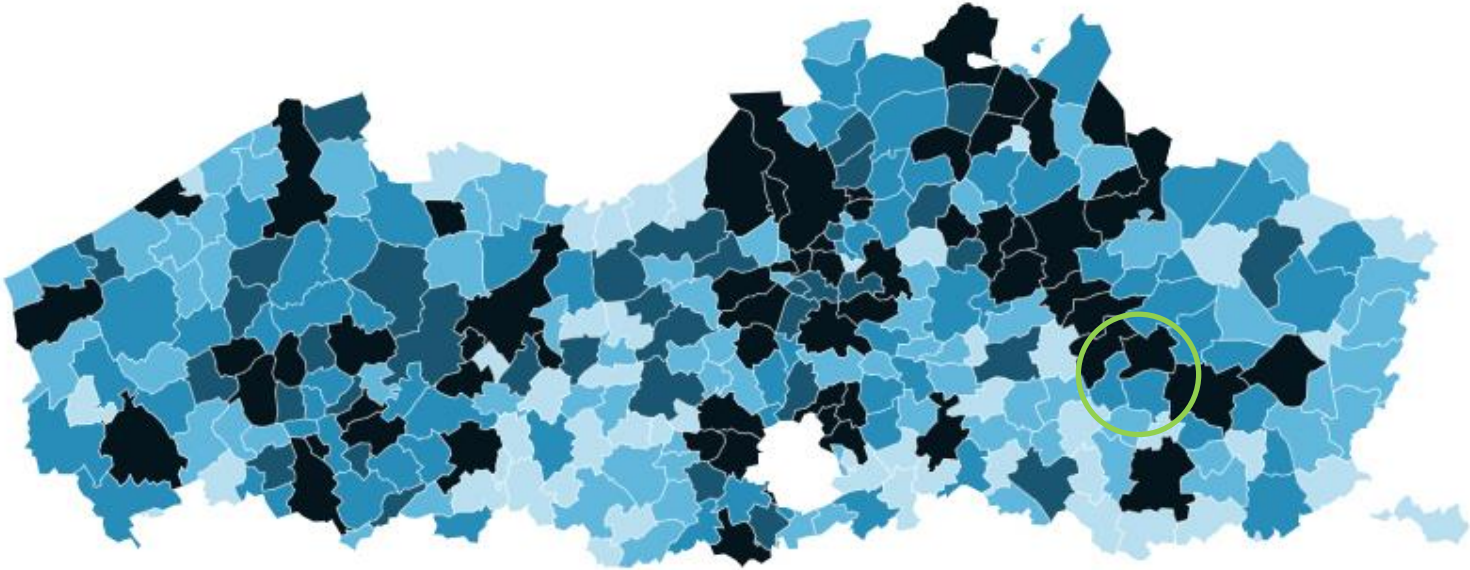
jobratio - 2019 - gemeenten



# Economie, werk en welvaart

- » Lummen, Herk-De-Stad en Halen zijn een **welvarende gemeenten** met een gemiddeld inkomen ongeveer gelijk aan dat van het Vlaams gemiddelde
- » Grond en de verkoopprijzen van woningen zijn iets minder hoog dan het Vlaams gemiddelde, maar liggen wel ver uit elkaar.
- » Het **aantal bedrijven en jobs** dat aanwezig is in de eigen gemeente varieert sterk tussen de drie gemeenten.
  - » Jobratio: aantal jobs in Lummen per 100 inwoners van 15 tot 64 jaar is vrij hoog t.a.v. in Herk-De-Stad is dit vrij laag
- » **Bruto toegevoegde meerwaarde** per inwoner aanzienlijk boven het gemiddelde voor Lummen, voor de ander twee gemeenten is dit eerder beperkt. Hier merk je de impact van de industriezone en de aantrekkelijke locatie in kader van mobiliteit van Lummen.
- » **Hogere activiteitsgraad** dan gemiddeld het Vlaams gewest
  - » Werkenden en niet-werkende werkzoekenden
- » We merken een **lagere armoedeproblematiek** op in de drie gemeentes dan in het Vlaams gewest op vlak van het aantal inwoners met sociale bijstandsuitkering/aantal leefloners
- » Aantal inwoners met betalingsmogelijkheden ligt steeds lager dan het gewestgemiddelde
- » Ook de **kansarmoede-index** in de drie gemeenten blijkt relatief laag te liggen i.v.m. de het Vlaams gewest

# Bruto toegevoegde waarde (2019)



<b>Halen</b>	<b>€ 27.785</b>
<b>Herk-de-Stad</b>	<b>€ 25.716</b>
<b>Lummen</b>	<b>€ 43.818</b>
Hasselt	€ 60.013
Sint-Truiden	€ 40.811
Diest	€ 40.815
Vlaanderen	€ 37.706



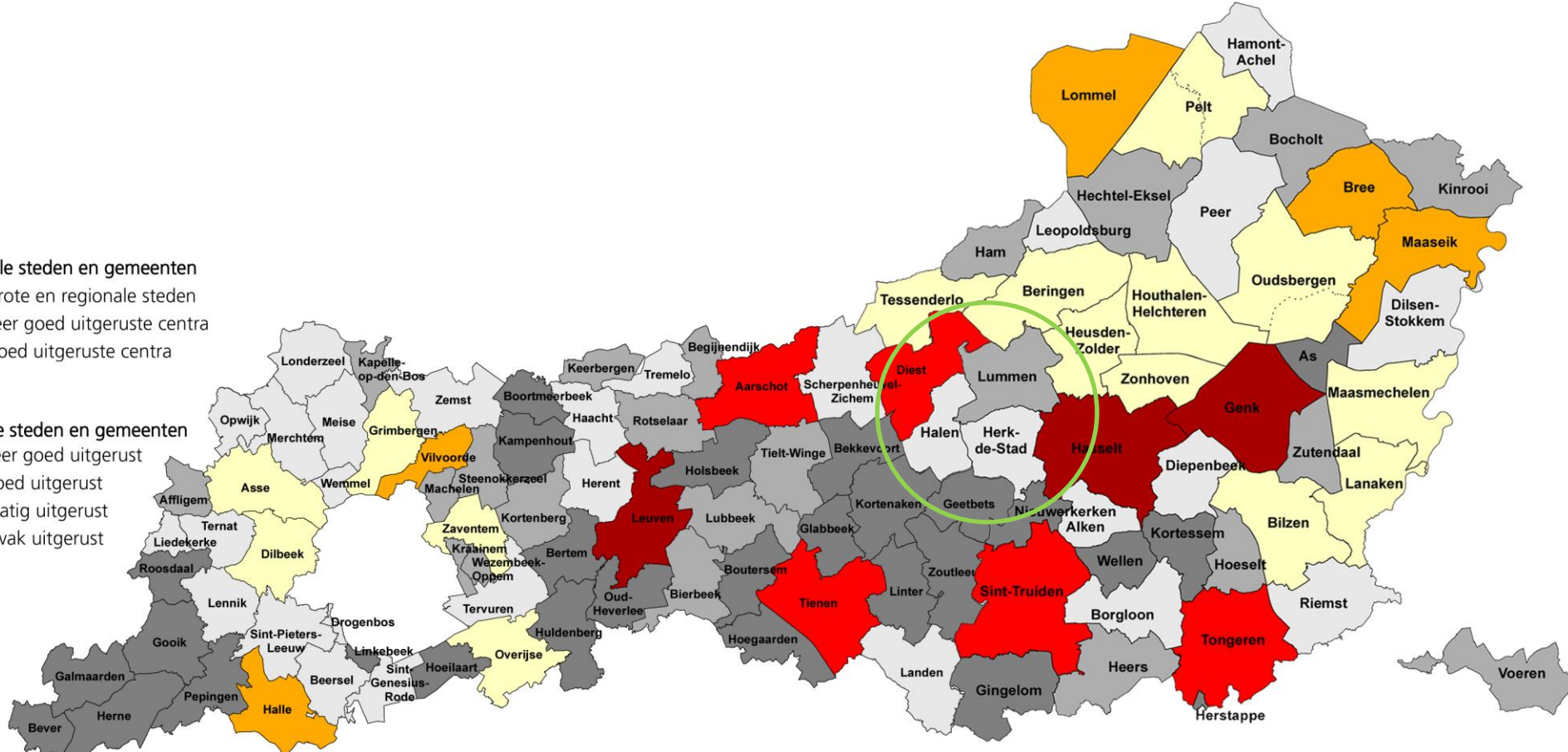
# Economische betekenis van een lokaal bestuur

- » De economische betekenis van een gemeente kan worden uitgedrukt aan de hand van de bruto toegevoegde waarde. Deze becijfert de marktwaarde van alle goederen geproduceerd in de gemeente min de kosten van de grondstoffen die daarvoor nodig zijn. Het is dan ook een maat van de economische betekenis van de gemeente. In 2019 bedroeg de bruto toegevoegde waarde in Vlaanderen 37.706 euro per inwoner. De bruto toegevoegde waarde neemt elk jaar toe sinds de financieel-economische crisis van 2009.
- » In Lummen is de bruto toegevoegde waarde met € 43.818 merkelijk hoger dan in Halen (€ 27.785) en Herk-de-Stad (€ 25.716). In de omgeving zijn Hasselt (€ 60.013) en Sint-Truiden (€ 40.811) de belangrijkste economische motoren. Hasselt behoort daarbij tot de twintig Vlaamse gemeenten die de grootste welvaart produceren.

# De uitrustingsgraad

- Centrale steden en gemeenten
- Grote en regionale steden
  - Zeer goed uitgeruste centra
  - Goed uitgeruste centra

- Andere steden en gemeenten
- zeer goed uitgerust
  - goed uitgerust
  - matig uitgerust
  - zwak uitgerust



# De uitrustingsgraad

- » In 2018 formuleerden De Maesschalk en Van Hecke een typologie waarbij Vlaamse gemeenten werden ingedeeld op basis van hun **uitrustingsgraad**. In deze typologie worden gemeenten a.h.w. “gewogen” op basis van de beschikbaarheid en bereikbaarheid van functies als **onderwijs, zorg, publieke en zakelijke dienstverlening, persoonlijke dienstverlening, horeca, detailhandel, cultuur en recreatie, en sport** op hun grondgebied. Deze typologie geeft zo een globaal beeld van de functies en voorzieningen waarop een inwoner van een gemeente een beroep kan doen.
- » Uit de indeling blijkt dat **Halen en Herk-de-Stad** een **goede uitrustingsgraad** kennen. **Lummen** is volgens de typologie **matig** uitgerust.
- » In de directe omgeving zijn **Diest, Hasselt en Sint-Truiden** zeer goed uitgeruste centra/grote en regionale steden. Van deze centra/steden gaat dan ook een belangrijke aantrekkingskracht uit. De inwoners van Halen, Herk-de-Stad en Lummen kunnen dan ook een beroep doen op de uitrustingen in deze centra/steden, zonder dat zij daarvoor een grote verplaatsing moeten maken.
- » Wanneer er verder wordt uitgezoomd, dient te worden opgemerkt dat de drie gemeenten zich op (Halen en Lummen) of nabij (Herk-de-Stad) de as (i.c. de E314) tussen de centrumsteden **Leuven** in het Westen, en **Hasselt en Genk** in het Oosten bevinden.

# Zorg

	Halen	Herk-de-Stad	Lummen	Vlaams Gewest
<b>Aanbodratio lokale dienstencentra</b> <i>Per 10.000 t.o.v. 65-plussers</i>	4,8	3,7	3,0	1,9
<b>Aanbodratio dagverzorgingscentra</b> <i>Per 10.000 t.o.v. 65-plussers</i>	4,8	3,7	0,0	2,3
<b>Aanbodratio centra voor kortverblijf</b> <i>Per 1000 t.o.v. 65-plussers</i>	0,0	3,7	0,9	1,8
<b>Aanbodratio assistentiewoningen</b> <i>Per 100 t.o.v. 65-plussers</i>	1,5	0,0	2,8	2,3
<b>Aanbodratio woonzorgcentra</b> <i>Aantal plaatsen per 100 65-plussers</i>	7,9	6,0	5,7	6,0
<b>Aantal inwoners dat tevreden is over ouderenvoorzieningen</b>	73%	79%	87%	75%
<b>Opvangplaatsen voor baby's en peuters</b> <i>Per 100 kinderen van 0-2 jaar</i>	37,3	39,6	48,1	44,8
<b>Opvangplaatsen voor buitenschoolse kinderopvang</b> <i>Per 100 kinderen van 3-11 jaar</i>	16,6	21,6	24,0	6,8

# Bevindingen Zorg

- » We merken op dat op vlak van zorg zowel Halen, Herk-de-Stad als Lummen sterk inzetten op dit thema of een aantal sterke partners hebben op hun grondgebied
- » Zo valt op dat het aanbodratio van de LDC's voor elke gemeente ruim boven het Vlaams gemiddelde ligt en dat Halen hier, ondanks het laagste aantal inwoners er het sterkst op lijkt in te zetten. Dit strookt ook met de uitgebreide vrijwilligerswerking die hierrond door het bestuur werd opgezet
- » Ook het aanbodratio van de WZC's sluit bij deze vaststellingen aan
- » Indien we kijken naar de zorg voor kinderen merken we ook hier een sterke focus door elk bestuur. Opvallend is zeker de cijfers die we in Lummen zien. Door een zeer sterke focus van de gemeentelijke dienstverlening op vlak van buitenschoolse kinderopvang scoort het bestuur hier zeer hoog



# Vrije Tijd

	Halen	Herk-de-Stad	Lummen	Vlaams Gewest
<b>Sportaccommodaties per 1.000 inwoners</b> <i>(Vlaams Gewest: 3,6)</i>	6,2	4,4	5,8	3,6
<b>Sportclubs per 1.000 inwoners</b> <i>(Vlaams Gewest: 2,5)</i>	3,5	3,9	3,7	2,5
<b>Tevreden over sportvoorzieningen</b> <i>(Vlaams Gewest: 78%)</i>	83%	82%	86%	78%
<b>Tevreden over jongerenvoorzieningen</b> <i>(Vlaams Gewest: 62%)</i>	65%	67%	66%	62%



# Vrije Tijd

	Halen	Herk-de-Stad	Lummen	Vlaams Gewest
<b>Tevreden over uitgaansgelegenheden</b> <i>(Vlaams Gewest: 60%)</i>	36%	63%	39%	60%
<b>Tevreden over culturele voorzieningen</b> <i>(Vlaams Gewest: 64%)</i>	42%	67%	43%	64%
<b>Aandeel inwoners dat culturele activiteiten bijwoont in eigen gemeente</b> <i>(Vlaams Gewest: 43%)</i>	28%	40%	27%	43%

# Bevindingen Vrije Tijd

- » Wat betreft het aantal **sportaccommodaties en sportclubs** per 1.000 inwoners scoren zowel Halen, Herk-de-Stad als Lummen merkelijk hoger dan het Vlaams gemiddelde.
- » Ook de tevredenheid over de **sport- en jongerenvoorzieningen** ligt hoger dan het Vlaams gemiddelde.
- » De tevredenheid over de **culturele voorzieningen** en het aandeel van de inwoners dat in de eigen gemeente **culturele activiteiten** bijwoont, ligt in Herk-de-Stad merkelijk hoger dan in Halen en Lummen, en liggen de scores voor Herk-de-Stad in lijn met het Vlaams gemiddelde. Dat geldt evenzeer voor de tevredenheid over de uitgaansgelegenheden in de gemeenten.



# Bestuurskrachtanalyse Herk-de-Stad

# Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen

Herk-de-Stad

# Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen

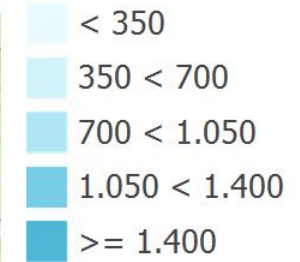
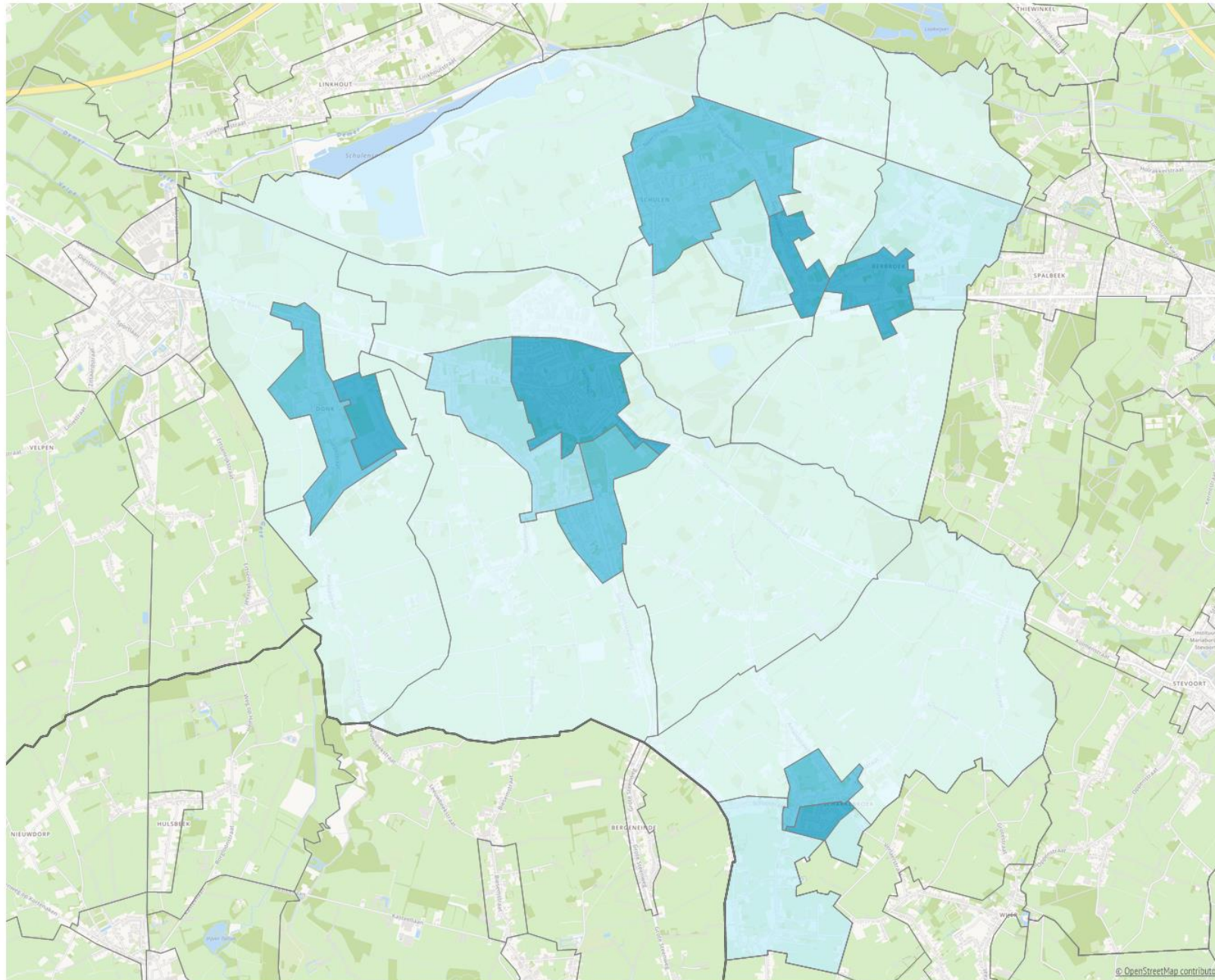
- » Herk-de-Stad wordt door Belfius ingedeeld in de cluster “Woongemeenten met hogere inkomens”. Met een gemiddeld **netto belastbaar inkomen** per inwoner van € 21.146 scoort Herk-de-Stad hoger dan het Vlaamse gemiddelde van € 20.459, en merklijk hoger dan het Limburgs gemiddeld van € 19.114.
- » Met een bebouwde oppervlakte van 16,0% van de totale oppervlakte is Lummen landelijker dan de gemiddelde Vlaamse (19,7%) en Limburgse gemeente (17,5%).
- » Herk-de-Stad wordt met de N2 door **slechts één gewestweg** doorkruist. Niettemin is Herk-de-Stad door de onmiddellijke **nabijheid van E313 en E314** een vlot bereikbare gemeente. Dat maakt het voor haar inwoners eveneens eenvoudig om over de gemeentegrenzen uit werken te gaan.
- » De economische activiteit, uitgedrukt in de **bruto toegevoegde waarde** per inwoner, is in Herk-de-Stad (€ 25.716) lager dan het Vlaams gemiddelde (€ 37.706), en merklijk hoger dan in Halen (€ 27.785) en Lummen (€ 43.818). In de omgeving zijn Hasselt (€ 60.013) en Sint-Truiden (€ 40.811) de belangrijkste economische motoren. Hasselt behoort daarbij tot de twintig Vlaamse gemeenten die de grootste welvaart produceren.

# Omgevingsgerelateerde ontwikkelingen

- » Herk-de-Stad telt drie deelgemeenten: Berbroek, Donk en Scholen. Daarnaast is ook Schakkebroek, in het zuiden van het grondgebied, een van de woonkernen. Herk-de-Stad heeft als buurgemeenten: Lummen, Hasselt, Nieuwerkerken, Geetbets en Halen.
- » **Water en waterbeheersing** speelt een belangrijke rol in Herk-de-Stad, met de valleien van de Demer en het Schulensbroek. Het Schulensmeer vormt het zwaartepunt van de driehoek tussen de gemeentecentra van Halen, Herk-de-Stad en Lummen.



# bevolkingsdichtheid - 2022 - statistische sectoren van Herk-de-Stad



Eenheid

per km<sup>2</sup>

Speciale waarden

Geen waarde

De N2 doorkruist het stadscentrum. Ten noorden daarvan bevindt zich Schulen. In het zuiden van de stad bevindt zich Schakkebroek, dat aan Nieuwerkerken grenst. Het centrum van Herk-de-Stad bevindt zich op ca. 6 km van de E314 (in Halen/Diest) en ca. 9 km van de E313 (in Kuringen).



# Strategische planning

Herk-de-Stad

# Strategische planning

- » Herk-de-Stad zet sterk in op **de zorg voor en het welzijn van de inwoner**, via o.m. wijkwerking en buurtgerichte zorg. Sinds 1 september 2022 is er, in samenwerking met Halen, ook een pedagogische coach aan de slag die zich richt op de kinderen met bijzondere zorgbehoeften. Op deze manier wil de gemeente al inspelen op de verwachtingen die in het nieuwe BOA-decreet worden geschetst.
- » Ook op **klimaat- en duurzaamheidsthema's** als water, vergroening, ontharding en adaptatie wordt ingezet.
- » In Herk-de-Stad vormen **Vrije Tijd en Cultuur** belangrijke beleidsspeerpunten. Er is sprake van een brede ondersteuning aan verenigingen en een uitgebreid cultuuraanbod, met o.m. cultuurcentrum De Markthallen en tal van culturele activiteiten in het stadspark.

# Strategische planning

- » Er lijkt in Herk-de-Stad in eerder beperkte mate te worden teruggekoppeld en afgestemd over de **realisatie** van de **beleidsdoelstellingen**. De drempels waarmee beleid en administratie de voorbije jaren werden geconfronteerd i.k.v. de plannen voor het **nieuwe administratieve centrum** in het vroegere politiegebouw aan de Guldensporenlaan lijken hierbij illustratief. Enerzijds lijkt dit traject aan te tonen dat er nog belangrijke stappen te zetten zijn m.b.t. de projectmatige aanpak van een dergelijk omvangrijk en strategisch gewichtig project. Anderzijds lijkt hier ook sprake te zijn van een nog te (door)ontwikkelen transparantie en communicatie tussen beleid en administratie, over zowel praktische, operationele uitdagingen, als over de **haalbaarheid** van bepaalde strategische (beleids)ambities. Dit alles lijkt soms te leiden tot al dan niet uitgesproken fricties tussen beleid en administratie.
- » Het lijkt erop dat Herk-de-Stad bij de realisatie van de beleidsdoelstellingen ook op de **grenzen** van de ambtelijke en operationele capaciteit botst.



# Interne organisatie

Herk-de-Stad

# Interne organisatie

- » Herk-de-Stad wenst in te zetten op **nieuwe vormen van arbeidsorganisatie** om haar werkgeversmerk te versterken en medewerkers aan zich te binden. Daartoe bestaat nu al de mogelijkheid tot telewerk. Al dient dit nog verder organisatiebreed te worden uitgerold aangezien telewerk vooralsnog op dienstniveau wordt bekeken. Daarnaast werd bijkomende flexibiliteit ingebouwd voor o.m. administratieve functies, waardoor er meer ruimte ontstaat voor een evenwichtige work-life-balance.
- » Tegelijk zorgde corona voor toegenomen aandacht voor **welzijn op het werk**. Er werd een werkgroep opgericht om acties en initiatieven in deze context te coördineren, en een maandelijkse spel- en sportmiddag werd opgestart.
- » De **digitalisering** van de dienstverlening is eveneens één van de focuspunten voor de (interne) organisatie. De dienst Burgerzaken neemt hierbij a.h.w. de pioniersrol op.
- » Wat de **organisatiestructuur** betreft, lijken er in Herk-de-Stad nog verschillende belangrijke vragen te moeten worden beantwoord. Enerzijds zijn een aantal **cruciale functies** wel (afdelingshoofd Ruimte, afdelingshoofd Interne Organisatie, ...) voorzien maar niet ingevuld. Anderzijds lijkt er ook sprake te zijn van onduidelijkheid m.b.t. bepaalde taken en opdrachten. Zo lijkt de opvolging van de **overheidsopdrachten** eerder versnipperd in de organisatie aanwezig te zijn.

# Interne organisatie

- » De **decentralisatie** van steeds complexere taken en opdrachten naar het lokale niveau lijkt de administratieve organisatie onder druk te zetten. Daarbij lijkt de steeds ingrijpendere **juridisering** van processen en procedures (bijv. politiereglementen in de politiezone) de pragmatische, burger nabije aanpak in Herk-de-Stad onder spanning te zetten.
- » Bepaalde taken zouden **uitbested** kunnen worden (bijv. het poetsen van de gebouwen) om zo de hieraan gekoppelde werklust (planning, opvolging, ...) a.h.w. uit de organisatie te halen. Het lijkt aangewezen hieromtrent een organisatiebrede denkoefening te doen.
- » Hoewel de ondersteunende diensten voor zowel gemeente als OCMW werken, bevinden ze zich nog niet op één locatie. Het lijkt erop dat hier nog aanzienlijke efficiëntiewinsten gerealiseerd zouden kunnen worden.

# Cultuuranalyse

Herk-de-Stad

# Cultuuranalyse

## Opzet

- » De leden van het College en het Managementteam van Halen (7 respondenten), Herk-de-Stad (10 respondenten) en Lummen (7 respondenten) konden aan de hand van de OCAI-vragenlijst (Cameron en Quinn, 1999) hun eigen organisatiecultuur “scoren”. Dit gebeurde concreet door telkens 100 punten te verdelen over een aantal uitspraken die met vier cultuurtypen overeenkomen. Zo werd nagegaan in hoeverre de huidige organisatiecultuur een mix is van de vier cultuurtypen.

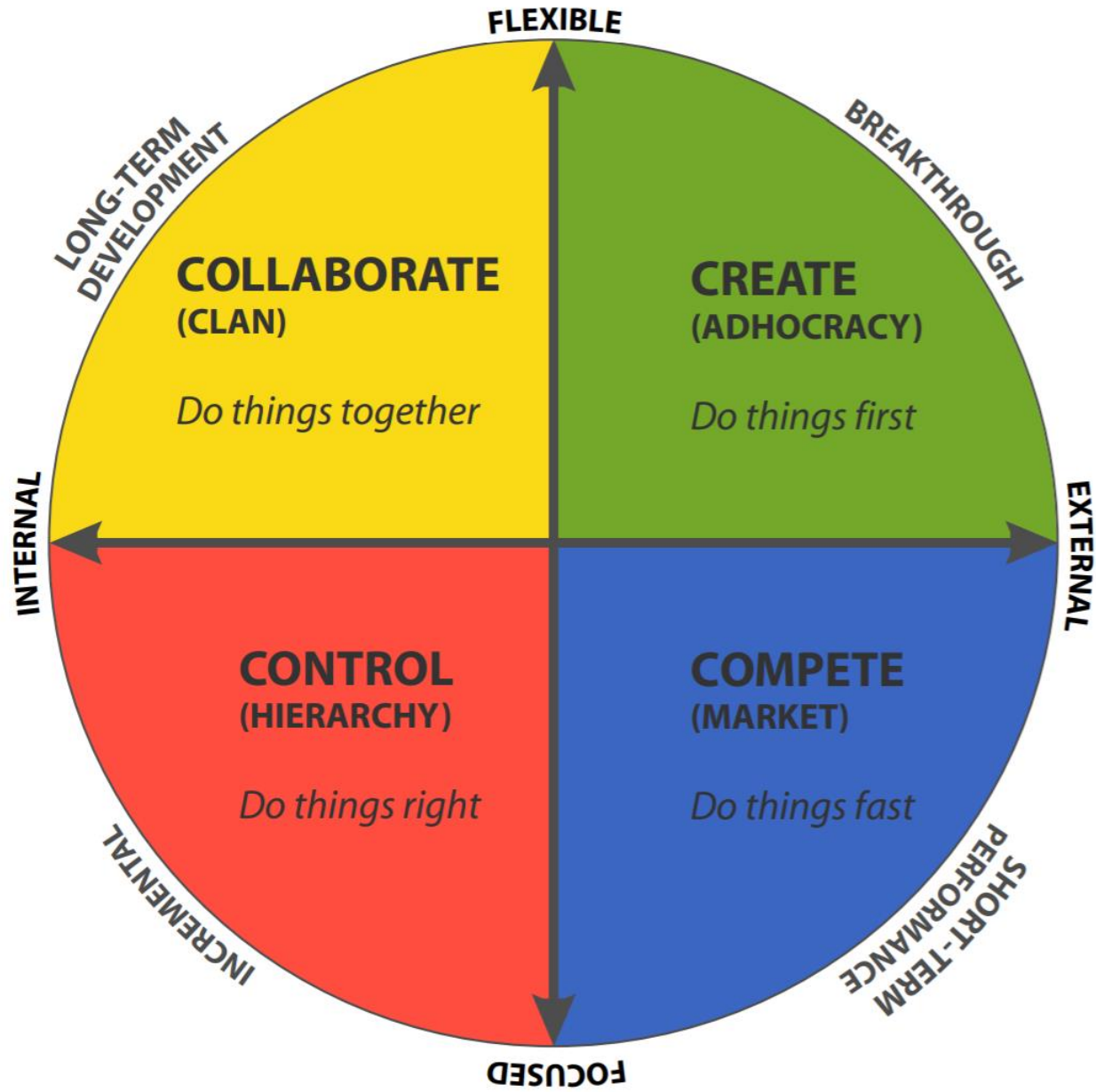




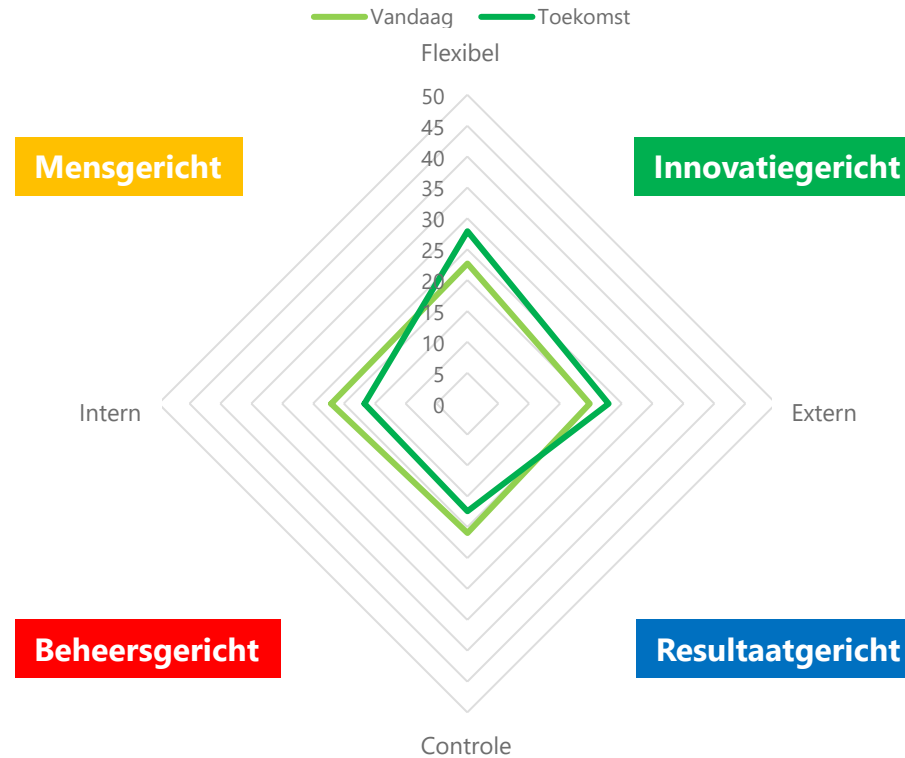
# Cultuuranalyse

## Opzet

- » Hoewel deze methodiek geen harde wetenschap is, biedt ze wél interessante inzichten in hoe de verschillende gemeenten hun eigen cultuur inschatten.
- » **Innovatiegerichte, adhocratie cultuur (“Create”)**
  - » Flexibel en externe focus
  - » In deze cultuur is het belangrijk dat er snel gereageerd wordt op veranderingen in de omgeving. Innovatie en vernieuwing staan centraal. Daarvoor moeten werknemers gemotiveerd worden tot creativiteit en flexibiliteit.
- » **Resultaatgerichte cultuur, marktcultuur (“Compete”)**
  - » Controle en externe focus
  - » In deze cultuur staan productiviteit, taakgerichtheid en resultaten centraal. De organisatie is erg gericht op klanten en belanghebbenden.
- » **Beheersgerichte, hiërarchische cultuur (“Control”)**
  - » Controle en interne focus
  - » In deze cultuur staan procedures en regels. Leidinggevendens focussen zich vooral op coördineren en organiseren. Het doel is efficiëntie en stabiliteit.
- » **Mensgerichte cultuur, familiecultuur (“Clan”)**
  - » Flexibel en interne focus
  - » In deze cultuur staan de medewerkers centraal. De cultuur is erg gericht op de ontwikkelingsmogelijkheden van die medewerkers.

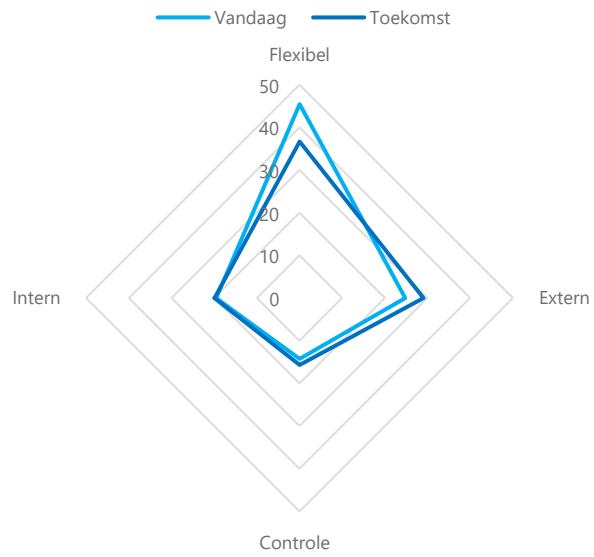


### Cultuuranalyse Herk-de-Stad

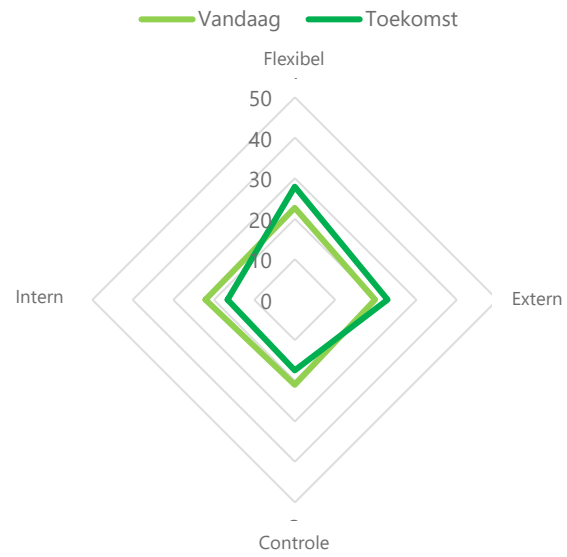


In Herk-de-Stad lijkt er vandaag geen sprake te zijn van een uitgesproken cultuurtype. Naar de toekomst toe wil men streven naar een minder beheersgerichte cultuur, en wil men meer vooral meer focussen op innovatie.

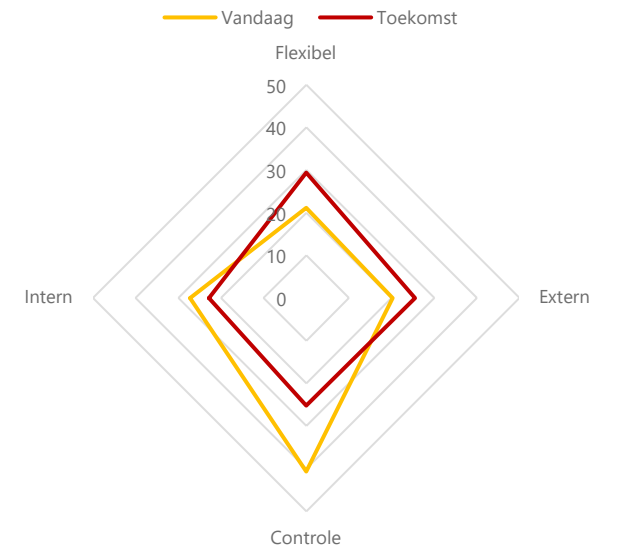
### Cultuuranalyse Halen



### Cultuuranalyse Herk-de-Stad



### Cultuuranalyse Lummen



# Cultuuranalyse

## Bevindingen

- » Uit de cultuuranalyse komt naar boven dat Halen, Herk-de-Stad en Lummen vandaag elk een andere organisatiecultuur lijken te hebben. De resultaten van de cultuuranalyse lijken bovendien overeen te komen met de bredere bevindingen van de bestuurskrachtanalyse.
  - » In **Halen** lijkt de organisatiecultuur vandaag vooral erg gericht op innovatie, waarbij men **flexibel** wenst in te spelen op de wensen en behoeften van **inwoners en belanghebbenden**. Naar de toekomst toe lijkt men dit vooralsnog te willen behouden.
  - » In **Lummen** lijkt de organisatiecultuur vandaag vooral **beheers- en resultaatgericht**. Naar de toekomst toe wil men streven naar evenwichtigere cultuur, waarbij mensgerichte en innovatiegerichte facetten meer aan bod komen.
  - » **Herk-de-Stad** lijkt vandaag **het midden** te houden tussen bovenstaande cultuurtypes. Er lijkt vandaag geen sprake te zijn van een uitgesproken cultuurtype. Naar de toekomst toe wil men streven naar een minder beheersgerichte cultuur, en wil men meer vooral meer focussen op innovatie.
- » Met het oog op het (door)ontwikkelen en/of uitdiepen van de huidige samenwerkingsverbanden tussen de drie gemeenten is het van cruciaal voldoende oog te hebben voor de geconstateerde cultuurverschillen. M.n. tussen Halen en Lummen waar de focus resp. op flexibiliteit en controle lijkt te liggen.

# Personneelsbeleid

Herk-de-Stad

# Personeelsbeleid

- » Herk-de-Stad ontsnapt niet aan de **HR-uitdagingen** waarmee kleinere Vlaamse gemeenten geconfronteerd worden. Zo zijn er weinig doorgroeimogelijkheden. Tegelijk zijn ook de mogelijkheden om sterke medewerkers extra te belonen/verlonen beperkt. Dat maakt dat het niet vanzelfsprekend is om sterke medewerkers te vinden en te binden. Ook de krapte op de arbeidsmarkt en de “war for talent” laat zich voelen. De instroom van kandidaten bij openstaande vacatures is doorgaans eerder laag, waardoor de selecties vaak over verschillende rondes verlopen. Tegelijk zijn bepaalde profielen (Omgeving, Sociale Dienst, ICT, ...) dermate schaars op de arbeidsmarkt van de lokale besturen dat er zich a.h.w. een heuse concurrentiestrijd afspeelt tussen die lokale besturen.
- » Op bepaalde diensten lijkt de operationele werking (stilaan) onder druk te staan door **structurele onderbezetting en/of een hoog personeelsverloop** (bijv. Sociale Dienst). Een hoog personeelsverloop zorgt er immers voor dat de medewerkers die blijven hun nieuwe collega’s telkens weer dienen wegwijs te maken in de organisatie.



# Personeelsbeleid

- » Het aandeel van de **personeelskosten t.o.v. de totale exploitatie-uitgaven** lag de voorbije jaren iets boven het Vlaams gemiddelde. Het valt te verwachten dat dit aandeel in Herk-de-Stad, zoals dat ook in de andere Vlaamse gemeenten te verwachten valt, de volgende jaren nog zal toenemen, aangezien er mogelijk nog verdere taken en opdrachten van het regionale niveau naar het lokale niveau zullen worden gedecentraliseerd.

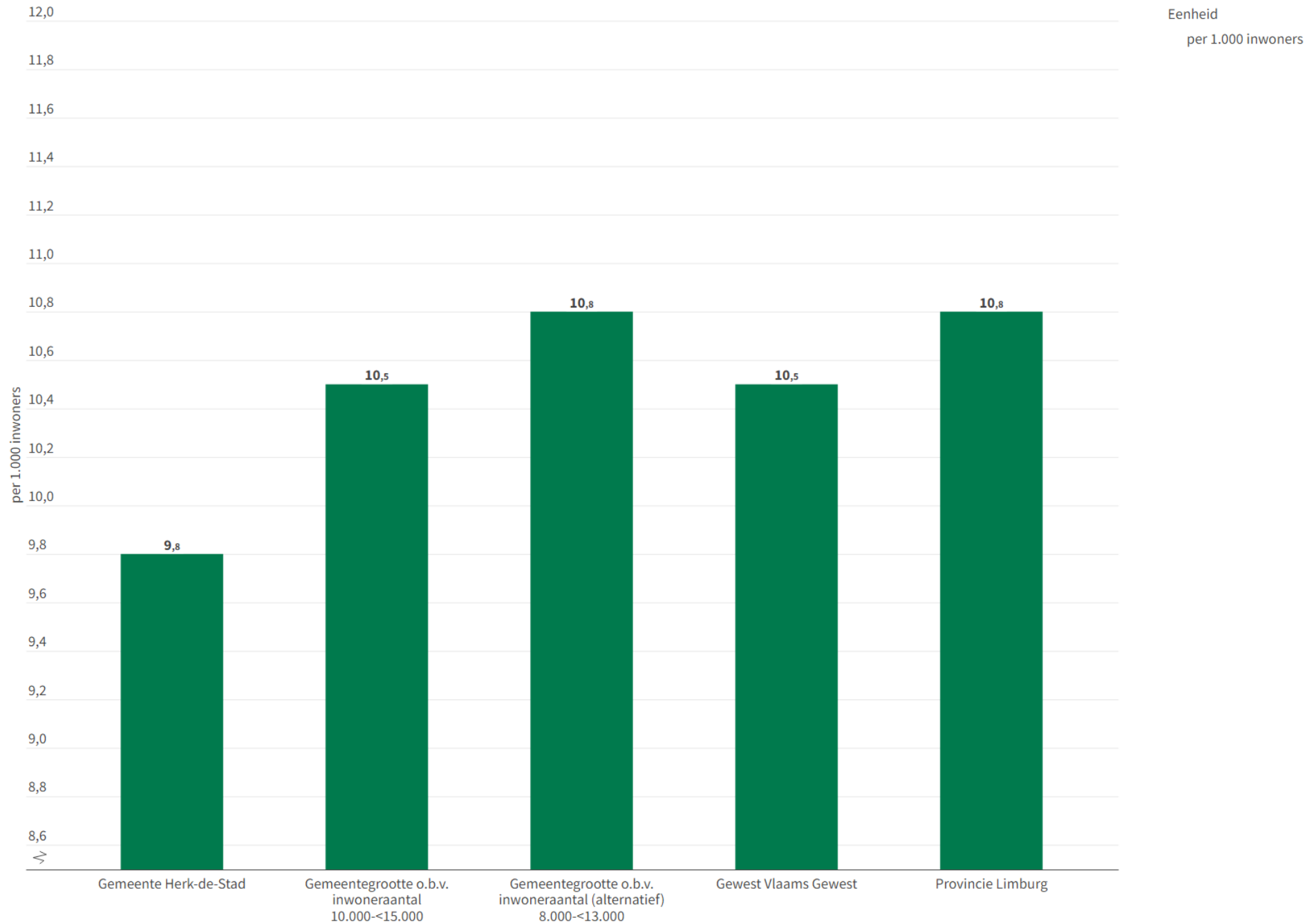




% Personeelskosten t.o.v. totale exploitatie uitgaven - Herk-de-Stad, %

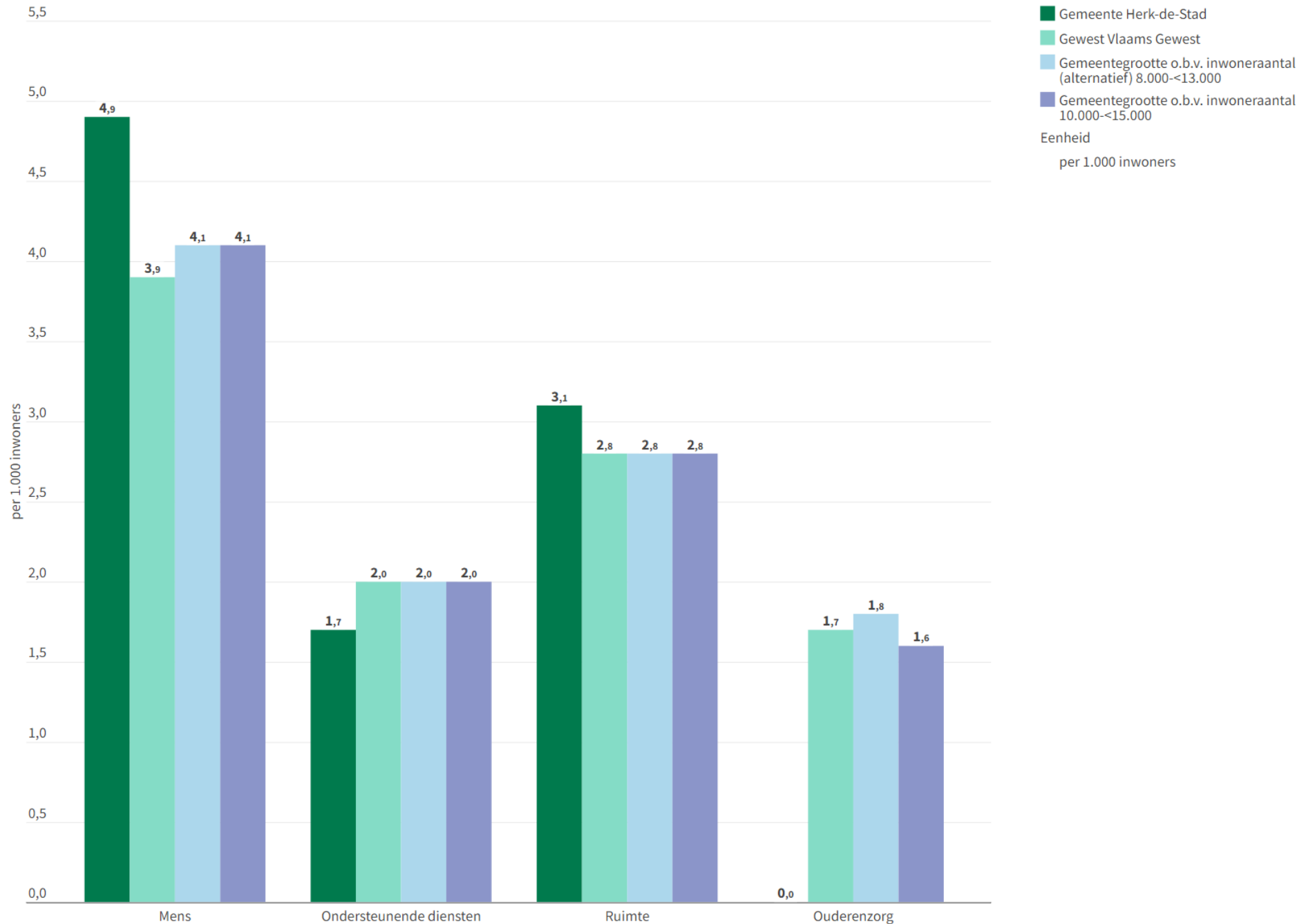


## Bezetting in VTE - 2022 - Herk-de-Stad



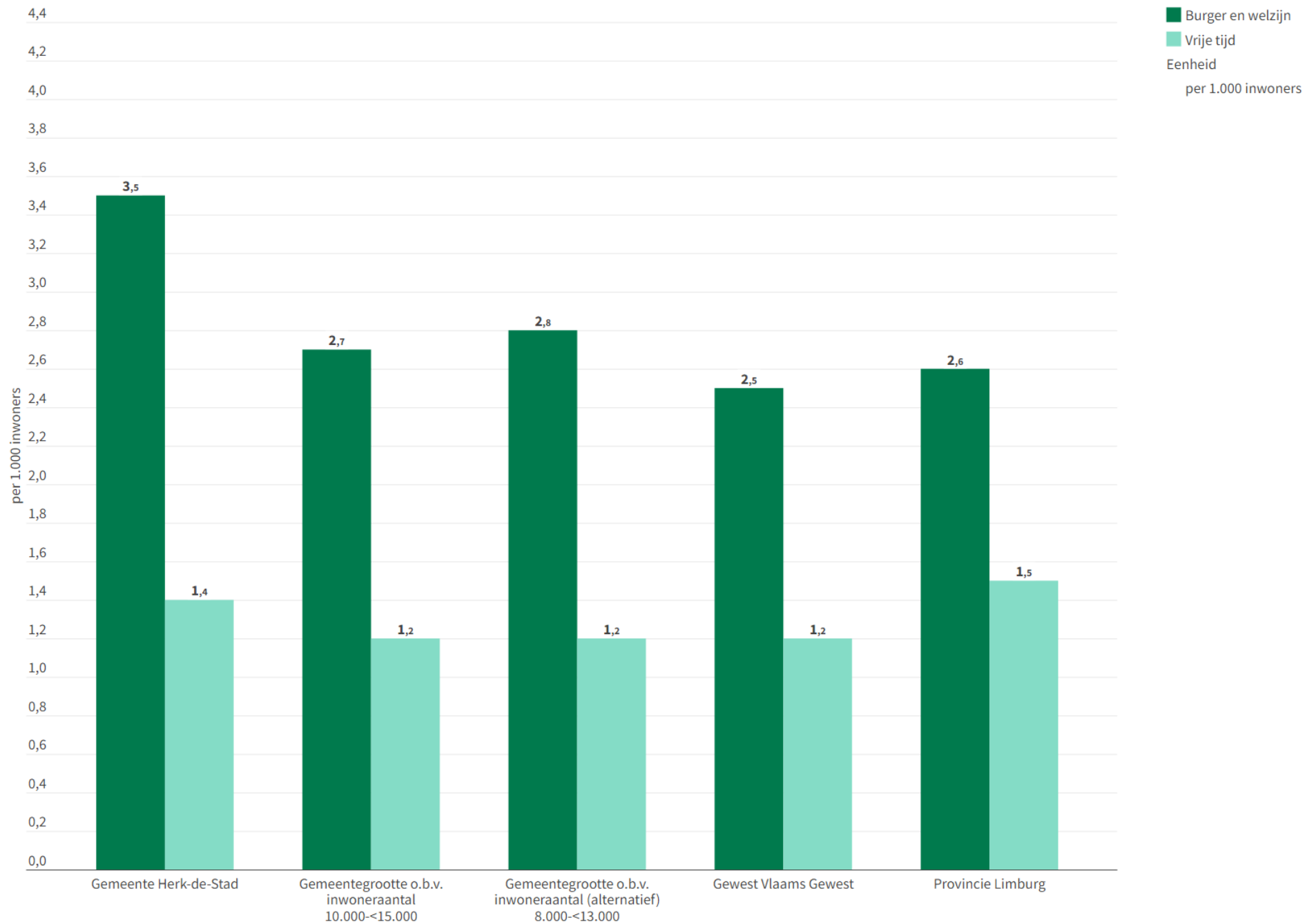
De **bezetting (in VTE per 1.000 inwoners)** ligt in Herk-de-Stad globaal genomen lager dan in vergelijkbare gemeenten.

## Bezetting in VTE - 2022 - Herk-de-Stad



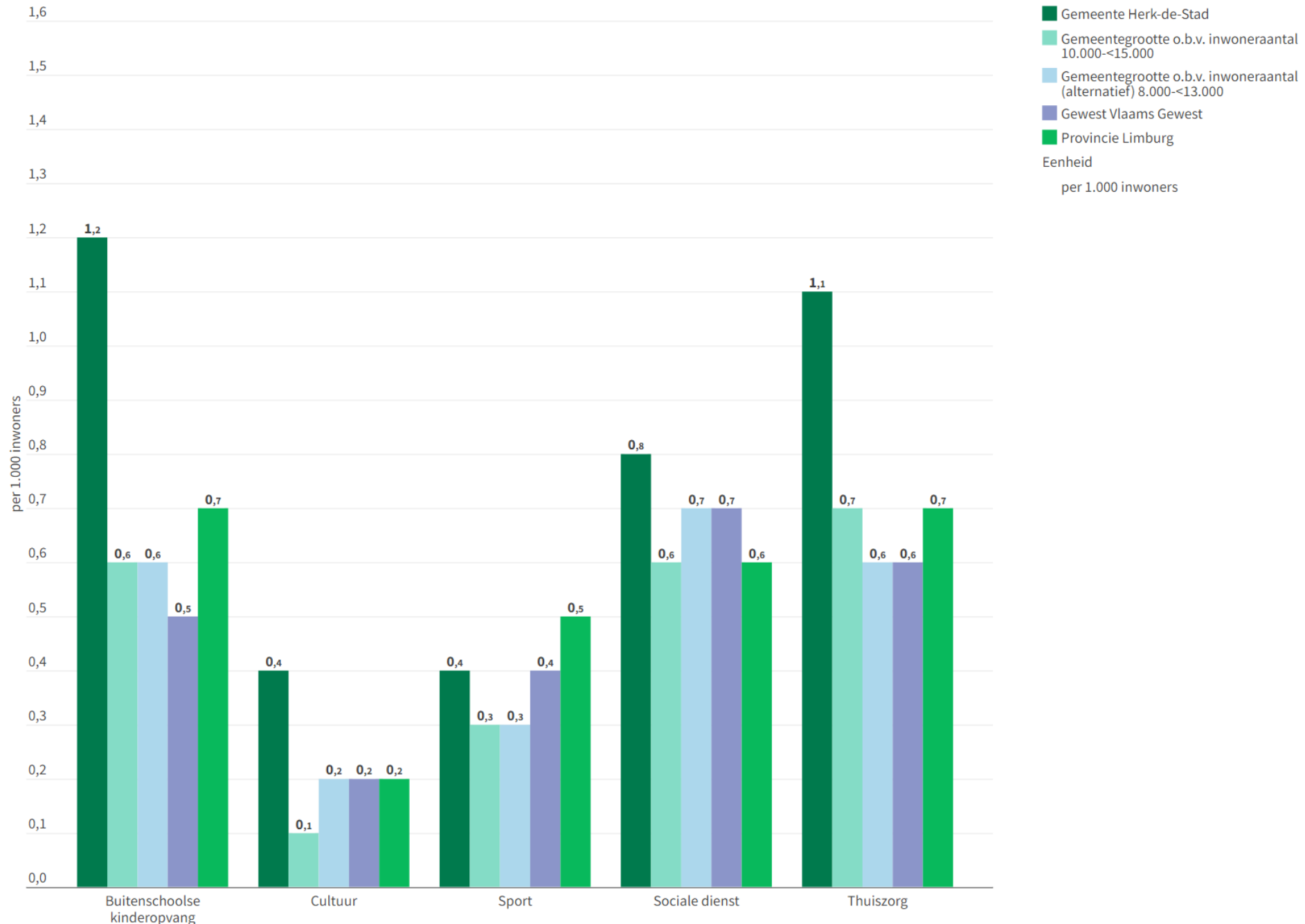
Wanneer er wordt ingezoomd op de verschillende domeinen wordt duidelijk dat, wanneer het domein Ouderenzorg buiten beschouwing wordt gelaten, de bezetting in Herk-de-Stad in de domeinen **Mens en Ruimte** iets hoger is dan gemiddeld. De **Ondersteunende diensten** blijken iets lager bezet dan gemiddeld.

## Bezetting in VTE - 2022 - Herk-de-Stad



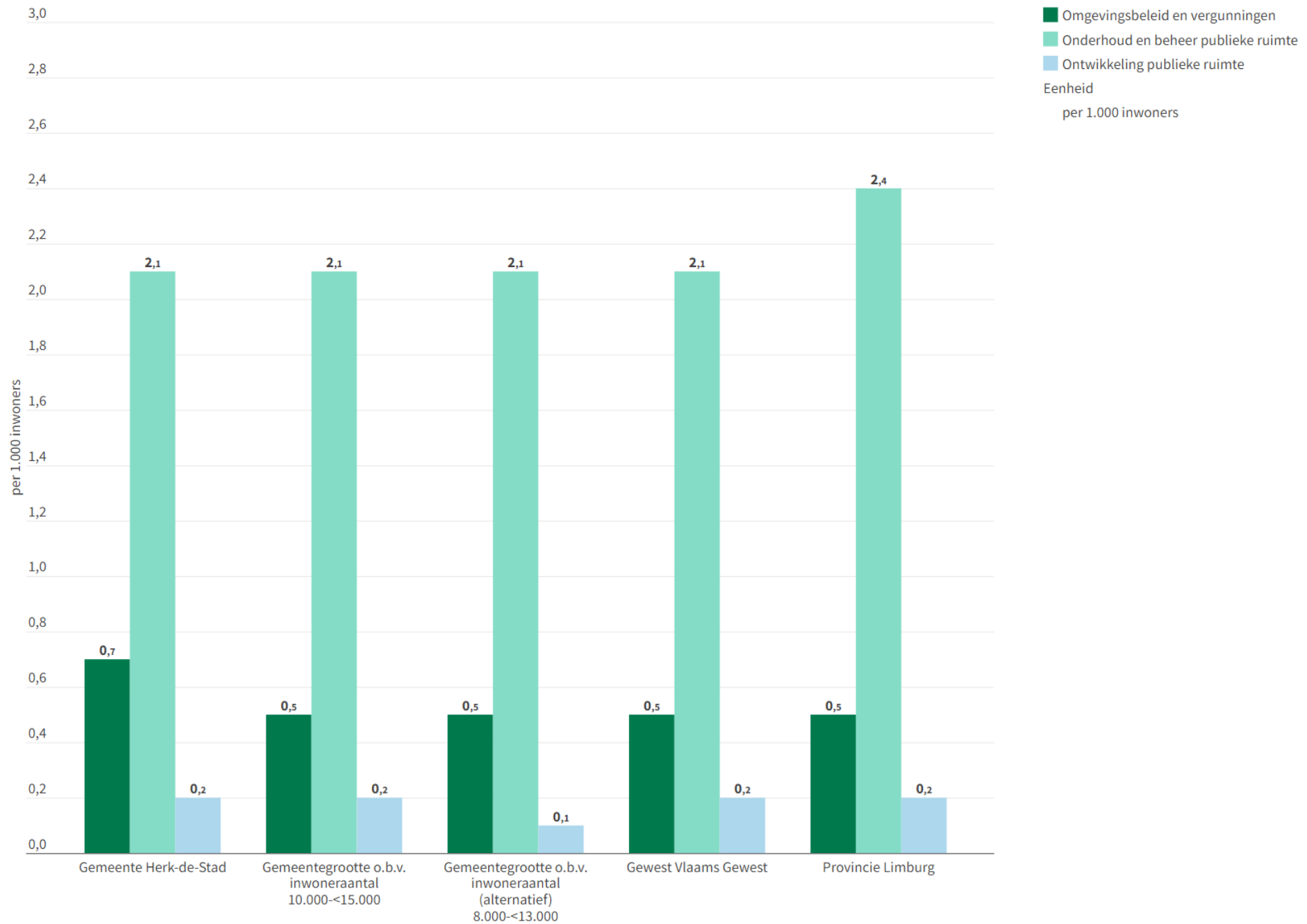
M.n. de cluster **Burger en welzijn** lijkt in Herk-de-Stad sterker bezet dan in vergelijkbare gemeenten. De bezetting in de cluster **Vrije Tijd** lijkt eerder gemiddeld.

## Bezetting in VTE - 2022 - Herk-de-Stad

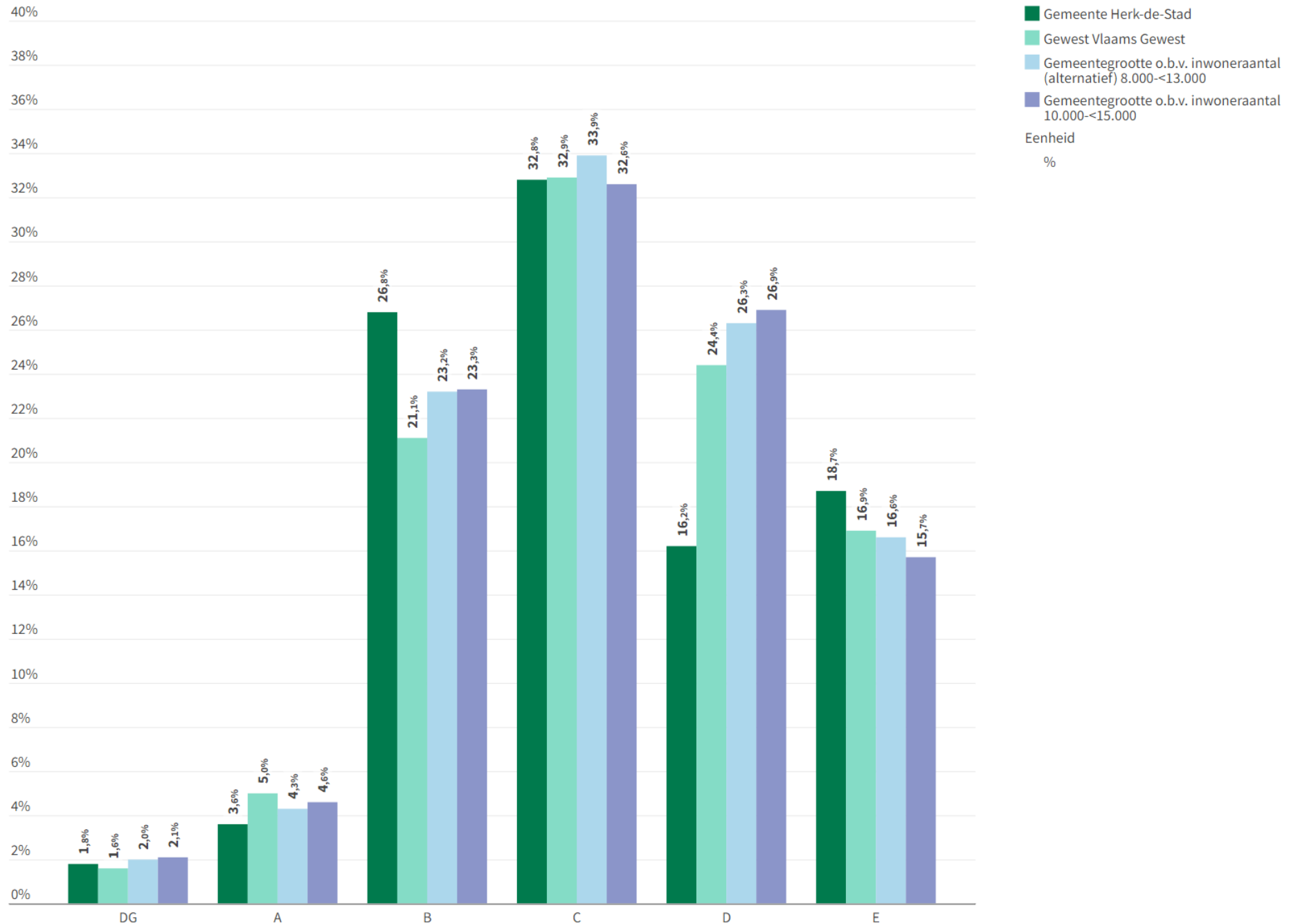


Binnen de cluster Burger en welzijn lijken vooral **Buitenschoolse kinderopvang** en **Thuiszorg** sterker bezet dan gemiddeld. Dat lijkt in mindere mate ook te gelden voor Cultuur, Sport en de Sociale dienst.

## Bezetting in VTE - 2022 - Herk-de-Stad

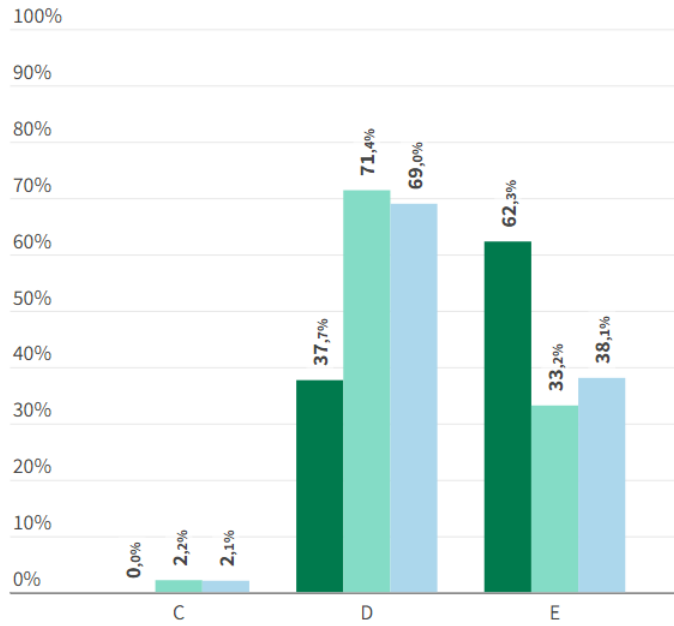


## VTE naar niveau - 2022 - Herk-de-Stad

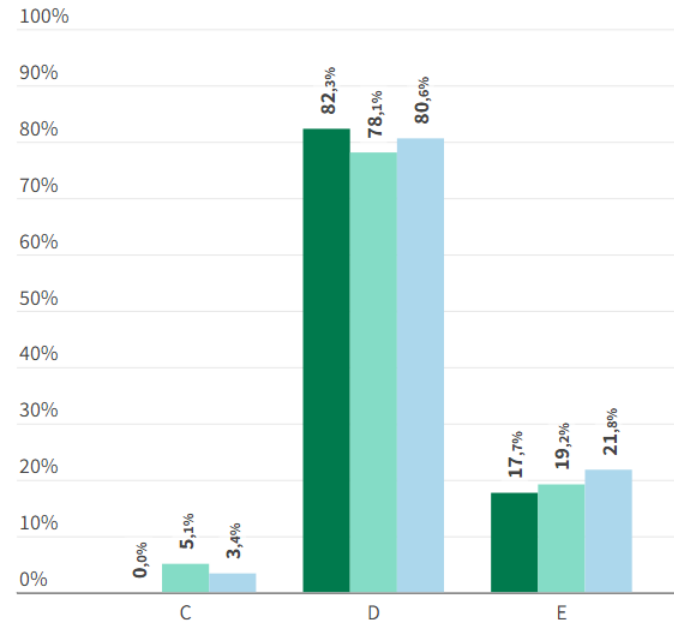


Het **aandeel medewerkers op D-niveau** is in Herk-de-Stad merklijk lager dan in vergelijkbare gemeenten. Het **aandeel medewerkers op E-niveau** lijkt iets hoger dan gemiddeld.

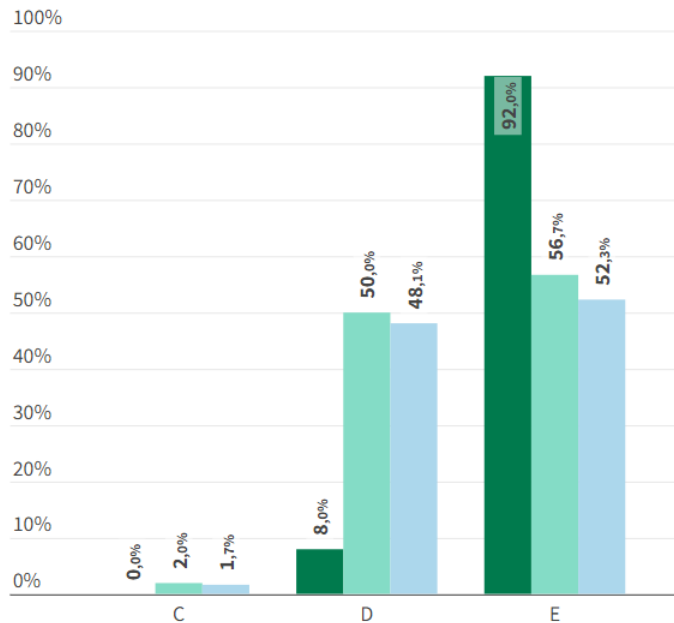
## VTE naar niveau - 2022 - Herk-de-Stad



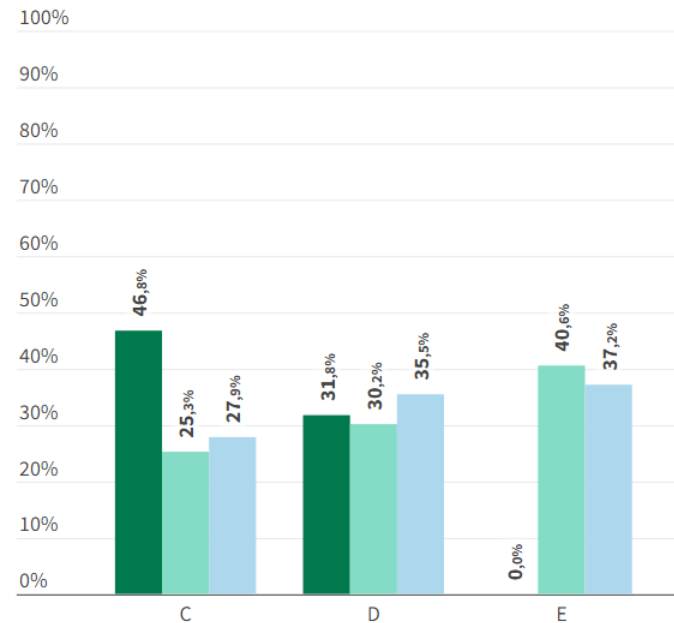
Groen en begraafplaatsen



Netheid en wegenissen



Poets



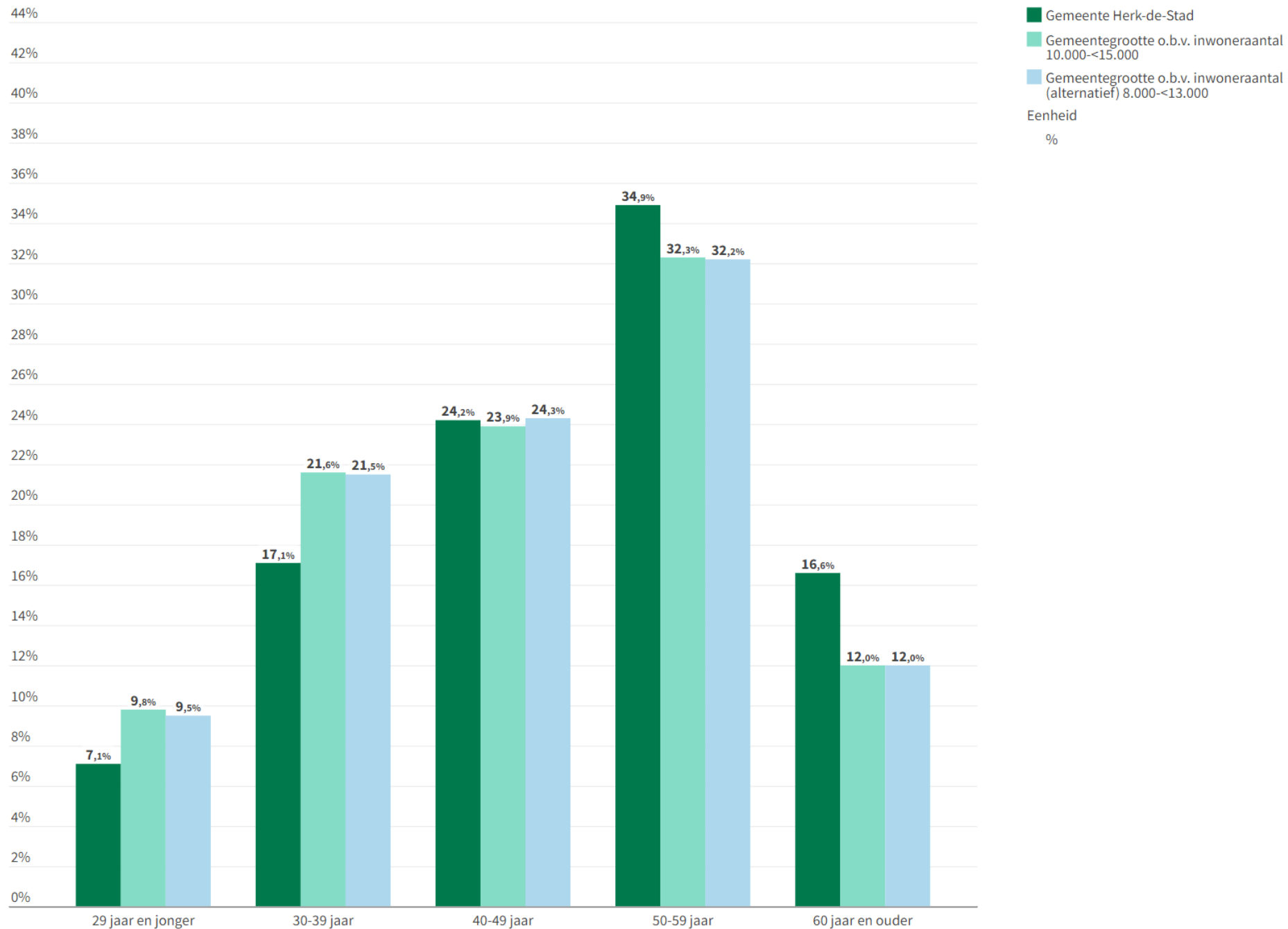
Thuiszorg

■ Gemeente Herk-de-Stad  
■ Gemeentegrootte o.b.v. inwoneraantal 10.000-<15.000  
■ Gemeentegrootte o.b.v. inwoneraantal (alternatief) 8.000-<13.000  
 Eenheid  
 %

Op de dienst **Groen en begraafplaatsen** worden in Herk-de-Stad relatief meer medewerkers op E-niveau tewerkgesteld. De lijkt ook uitgesproken te gelden voor de dienst **Poets**. Ook onderhouds-medewerkers worden echter steeds schaarser op de arbeidsmarkt. Bij **Netheid en wegenissen** stemt het beeld overeen met vergelijkbare gemeenten. Bij **Thuiszorg** worden geen medewerkers op E-niveau tewerkgesteld.

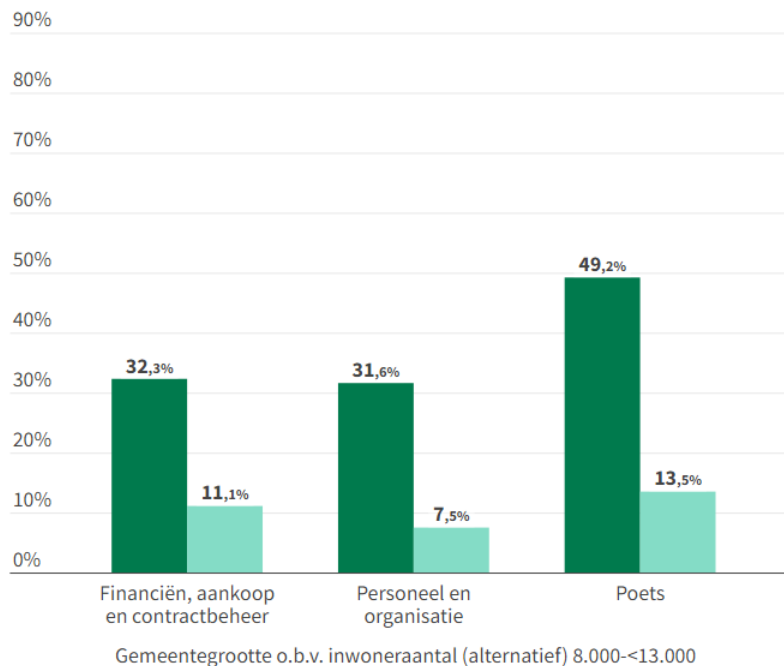
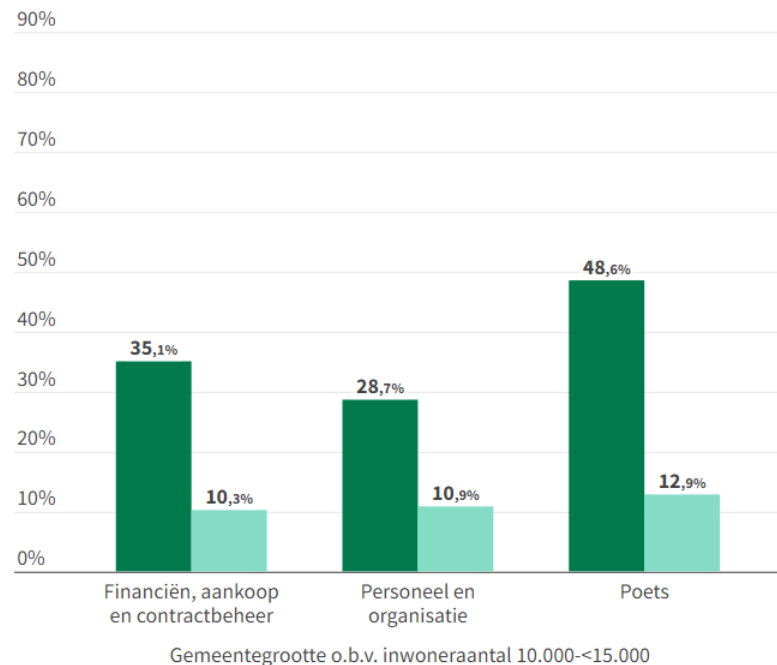
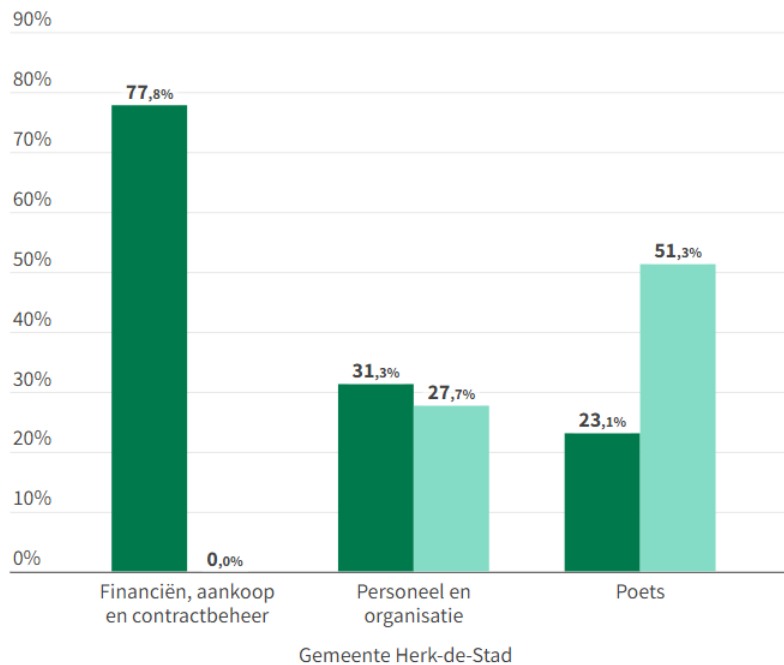


## VTE naar leeftijd - 2022 - Herk-de-Stad



Het personeelsbestand is in Herk-de-Stad grosso modo **even oud** als in vergelijkbare gemeenten.

### VTE naar leeftijd - 2022 - Herk-de-Stad



■ 50-59 jaar  
 ■ 60 jaar en ouder  
 Eenheid  
 %

Tegelijk valt op dat in de clusters **Financiën, aankoop en contractbeheer, Personeel en organisatie, en Poets** in vergelijking met vergelijkbare gemeenten een groter aandeel van de medewerkers ouder van 50 is. Enerzijds noopt dit tot initiatief om de kennis en expertise van deze medewerkers de volgende jaren in de organisatie te borgen. Anderzijds biedt dit eveneens de mogelijk tot het uitfaseren van dienstverlening, m.b. de poetsdienst, mocht dit een beleidsoverweging zijn.

# Financiën en fiscaliteit

Herk-de-Stad

# Financiële analyse

## Context

- » In deze financiële analyse schetsen wij een beeld van de financiële situatie van de Halen, Herk-de-Stad en Lummen a.d.h.v. de cijfers die door het Agentschap Binnenlands Bestuur werden bezorgd onder de vorm van de zgn. fusiefiches. Deze fusiefiches brengen de belangrijkste cijfers in kaart op het vlak van bestuurlijke organisatie, personeel en financiën. Deze cijfers dragen zo bij het maken van een inschatting van de kansen en uitdagingen die een fusie met zich zou meebrengen. Uiteraard dienen deze cijfers steeds te worden gezien binnen de juiste context, maar vormen ze wel een uiterst geschikt vertrekpunt voor een constructieve dialoog over (verdere) samenwerking of fusie.



Financiële basisgegevens	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
<b>Totale uitgaven (raming 2022)</b>	€ 17.381.936,45	€ 17.315.601,61	€ 30.732.737,82
<b>Gemeentefonds: 2022 en 2025</b>	€ 2.353.747,00 € 2.609.463,00	€ 3.300.398,00 € 3.658.965,00	€ 3.701.589,00 € 4.103.745,00
<b>Dotatie respo: 2022 en 2025 (op basis van de prognoses FPD van september 2021)</b>	<b>Gemeente</b> 2022: / 2025: € 49.695,00  <b>OCMW</b> 2022: / 2025: € 9.203,00	<b>Gemeente</b> 2022: € 4.180,50 2025: € 81.190,50  <b>OCMW</b> 2022: 35.508,00 2025: 65.994,50	<b>Gemeente</b> 2022: € 22.921,50 2025: € 29.615,00
<b>Dotatie open ruimte: 2022 en 2025</b>	€ 305.962,00 € 339.226,00	€ 373.522,00 € 475.658,00	€ 438.275,00 € 533.478,00



Financiële basisgegevens	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
<b>APB-tarief 2022</b> <i>(Vlaams gemiddelde: 7,18%)</i>	8,0%	7,0%	6,7%
<b>gemiddelde opbrengst uit APB per inwoner</b>	€ 353,3	€ 326,1	€ 307,3
<b>OOV-tarief 2022</b> <i>(Vlaams gemiddelde: 897,06)</i>	945,00	756,00	835,00
<b>gemiddelde opbrengst uit OOV per inwoner</b>	€ 320,6	€ 250,6	€ 328,7

Het **APB-tarief** is in Herk-de-Stad (7,0%) vergelijkbaar met het Vlaams gemiddelde (7,18%). In Lummen (6,7%) ligt het lager dan het Vlaams gemiddelde. In Halen (8,0%) ligt hoger. Het verschil tussen Halen en Lummen bedraagt 1,3% (ofte een relatief verschil van ca. 20%). Het **OOV-tarief** is in Herk-de-Stad (756,00) het laagst, gevolgd door Lummen (835,00). In Halen (945,00) ligt het OOV-tarief boven het Vlaams gemiddelde (897,06). Het verschil tussen Herk-de-Stad en Halen bedraagt 189,00 (ofte een relatief verschil van ca. 25%). Bovenstaande cijfers, en hun **grote onderlinge spreiding**, lijken een belangrijk aandachtspunt te vormen, mocht er in de toekomst overgegaan worden tot een gelijkstelling van de tarieven.

Financiële indicatoren	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
Financiële afhankelijkheid (Vlaams gemiddelde: 22,92%)	26,08%	27,16%	20,10%

De **financiële afhankelijkheid** ligt in Halen (26,08%) en Herk-de-Stad (27,16%) boven het Vlaams gemiddelde (22,92%). In Lummen ligt deze met 20,10% onder het Vlaams gemiddelde.

Deze indicator gaat na in hoeverre de gemeenten afhankelijk zijn van algemene overdrachten van een hogere overheid. Het meet de fiscale flexibiliteit en de mate waarin het bestuur afhankelijk is van externe financieringsbronnen. Bij een te lage afhankelijkheid van algemene werkingssubsidies kunnen besturen in tijden van globale crisisperiodes minder terugvallen op de zekerheid van een inkomstenbron die relatief minder conjunctuurgevoelig is dan de meeste andere inkomstenbronnen. Langs de andere kant kan een te hoge afhankelijkheid ook gevaarlijk zijn als de centrale overheid zich genoodzaakt ziet om te snijden in de overdrachten naar aanleiding van een globale recessie. (De drempelwaarde o.b.v. de 10% slechtst presterende besturen bedraagt >15% of <30%.)

In **Halen en Herk-de-Stad** lijkt het dus een aandachtspunt om **voldoende bufferruimte** te voorzien t.a.v. de middelen die door de centrale overheid worden voorzien. In **Lummen** lijkt het een aandachtspunt om minder afhankelijk te worden van eerder conjunctuurgevoelige inkomstenbronnen.



Financiële indicatoren	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
<b>Exploitatie-uitgaven per capita</b> (Vlaams gemiddelde: 996,22)	732,61	793,61	1117,54

De **exploitatie-uitgaven per capita** ligt in Lummen (1117,54) hoger dan het Vlaams gemiddelde (996,22). In Halen (732,61) en Herk-de-Stad (793,61) liggen deze lager dan het Vlaams gemiddelde.

Deze indicator omvat het geheel van de personeelsuitgaven (zonder de uitgaven voor de onderwijs-personeelsleden) en de uitgaven voor goederen en diensten. Een hoog bedrag aan exploitatie-uitgaven per capita kan erop duiden dat het lokaal bestuur een relatief hoge marge heeft om de exploitatie-uitgaven in te krimpen indien het in financiële moeilijkheden verkeert en dus meer kan terugvallen op besparingen. Bij een laag bedrag is er geen grote marge om hier besparingen te realiseren. De indicator geeft het gemiddelde over de laatste 3 jaarrekeningen weer. (De drempelwaarde o.b.v. de 10% slechtst presterende besturen bedraagt >600.)

In **Lummen** lijkt er dus nog ruimte te zijn om bij zwaar weer de exploitatie-uitgaven in te krimpen. In **Halen en Herk-de-Stad** lijkt die ruimte er veel minder te zijn.

Een mogelijke verklaring voor de hoge exploitatie-uitgaven per capita lijkt o.m. te liggen in de ruime zorg- en welzijnsdienstverlening die vanuit én rondom Lummen wordt uitgerold. Zo gaven Halen en Herk-de-Stad in de jaarrekeningen 2019, 2020 en 2021 respectievelijk gemiddeld € 219 en € 282 uit aan het **beleidsdomein Zorg en opvang**, terwijl dit in Lummen € 656 (waarvan € 268 aan het woonzorgcentrum) bedroeg.





Financiële indicatoren	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
<b>Investeringsuitgaven/EO</b> <i>(Vlaams gemiddelde: 17,95%)</i>	17,29%	13,61%	26,19%

De ratio **investeringsuitgaven / EO** ligt in Halen (17,29%) quasi op en in Herk-de-Stad (13,61%) onder het Vlaams gemiddelde (17,95%). In Lummen ligt deze met 26,19% boven het Vlaams gemiddelde.

Deze indicator laat toe om na te gaan hoeveel de gemeenten investeren ten opzichte van de exploitatieontvangsten. Gemeenten met meer financiële middelen zijn meer in staat om te investeren (vandaar in termen van exploitatieontvangsten). Een laag percentage duidt erop dat een bestuur weinig heeft geïnvesteerd en wellicht belangrijke investeringsnoden (en dus toekomstige uitgaven) kent. Een hoog percentage betekent dat een bestuur in het recente verleden veel heeft geïnvesteerd en dus, bij financiële moeilijkheden, wellicht wat kan temporiseren inzake nieuwe investeringen. De indicator geeft het gemiddelde over de laatste 6 jaarrekeningen weer. (De drempelwaarde o.b.v. de 10% slechtst presterende besturen bedraagt > 10%.)

In **Lummen** lijkt de voorbije jaren dus veel te zijn geïnvesteerd, waardoor er de volgende jaren op dat vlak gas terug zou worden kunnen genomen. In **Herk-de-Stad** lijken er anderzijds in onzekere tijden nog **belangrijke investeringen – dan wel (investerings)keuzes – in het vooruitzicht** te liggen. In **Halen** ligt deze ratio dus quasi op het Vlaams gemiddelde.



Financiële indicatoren	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
<b>Investeringsuitgaven per capita</b> <i>(Vlaams gemiddelde: 283,04)</i>	223,39	176,20	445,25

De **investeringsuitgaven per capita** liggen in Halen (223,29) en Herk-de-Stad (176,20) lager dan het Vlaams gemiddelde (283,04). In Lummen (445,25) merkelijk hoger dan het Vlaams gemiddelde.

Deze indicator betreft de investeringsuitgaven in materiële vaste activa en de toegestane investeringssubsidies per capita. Een laag bedrag duidt erop dat een bestuur weinig heeft geïnvesteerd en wellicht belangrijke investeringsnoden (en dus toekomstige uitgaven) kent. Een hoog bedrag betekent dat een bestuur in het recente verleden veel heeft geïnvesteerd en dus, bij financiële moeilijkheden, wellicht wat kan temporiseren inzake nieuwe investeringen. De indicator geeft het gemiddelde over de laatste 6 jaarrekeningen weer. (De drempelwaarde o.b.v. de 10% slechtst presterende besturen bedraagt > 150.)

Deze indicator schetst m.a.w. een **vergelijkbaar beeld** als de ratio investeringsuitgaven / EO.



Financiële indicatoren	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
Financiële schulden per capita (Vlaams gemiddelde: 1063,63)	1229,24	806,97	1085,52

De **financiële schulden (op lange en korte termijn) per capita** liggen in Halen (1229,24) boven het Vlaams gemiddelde (1063,63). In Herk-de-Stad (806,97) liggen deze onder het Vlaams gemiddelde. In Lummen liggen ze quasi op dat Vlaams gemiddelde. Deze indicator geeft weer in hoeverre de financiële vrijheid van de gemeenten in de toekomst beperkt zou kunnen worden, aangezien bij een hoge schuld een groter deel van de inkomsten naar de afbetaling van schulden zou vloeien. (De drempelwaarde o.b.v. de 10% slechtst presterende besturen bedraagt <2000.)

De financiële schulden per capita lijken in **Halen** merklijk hoger te zijn dan in **Herk-de-Stad**, hoewel de drempelwaarde nog veraf lijkt te zijn. **Lummen** bevindt zich tussen beide gemeenten in, en quasi op het Vlaams gemiddelde. Deze **grote spreiding** van deze indicator zou een belangrijk aandachtspunt vormen bij verdere gesprekken over (verregaande) samenwerking.



Financiële indicatoren	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
Financiële schulden/EO (Vlaams gemiddelde: 62,27%)	89,07%	59,28%	60,19%

De ratio **financiële schulden/EO** ligt in **Herk-de-Stad** (59,28%) en **Lummen** (60,19%) iets lager dan het Vlaams gemiddelde (62,27%). In **Halen** (89,07%) ligt deze ratio merkbaar (verhoudingsgewijs ca. 50%) hoger. Dit betekent dat de toekomstige financiële vrijheid in Halen **in sterkere mate beperkt** zal worden. Daardoor zal er ook een kleinere buffer zijn voor andere onvoorziene financiële gebeurtenissen. (De drempelwaarde o.b.v. de 10% slechtst presterende besturen bedraagt <110%.)

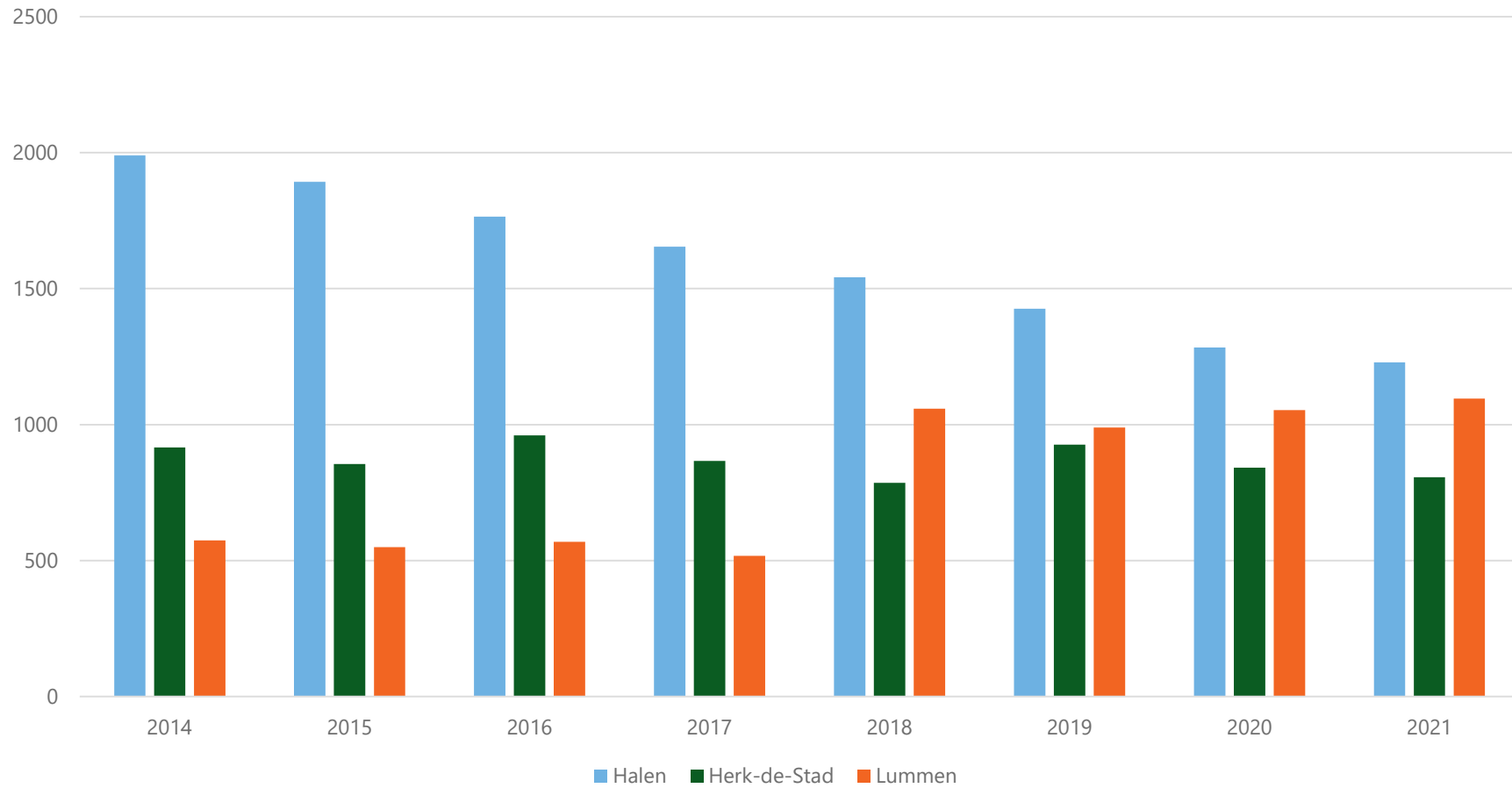


Financiële indicatoren	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
Terugbetalingstermijn (Vlaams gemiddelde: 10,31)	8,24	8,34	13,98

Wat de **terugbetalingstermijn** betreft, lijkt deze in **Lummen** (13,98) merklijk hoger te zijn dan in **Halen** (8,24) en **Herk-de-Stad** (8,34) , en dan het Vlaams gemiddelde (10,31). Uiteraard zijn de **grotere investeringen** die Lummen de voorbije jaren deed hier niet vreemd aan. De indicator geeft de verhouding weer van de lange termijn financiële schulden t.o.v. de periodieke aflossingen. De indicator geeft weer hoeveel jaren nodig zouden zijn om de uitstaande lange termijnschulden af te lossen aan het huidige terugbetalingsniveau. Een hoog cijfer duidt op een lange afbetalingstermijn waardoor de handen van het bestuur voor een langere periode gebonden zijn en ze minder financiële ademruimte hebben in perioden van moeilijkheden. (De drempelwaarde o.b.v. de 10% slechtst presterende besturen bedraagt <16.)



## Financiële schulden per inwoner



	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
<b>Liquiditeit</b> (Vlaams gemiddelde: 3,01)	1,52	2,65	2,72

Wat de **liquiditeit** betreft, scoren de drie gemeenten lager dan het Vlaams gemiddelde. **Halen** (1,52) scoort daarbij merkelijk lager dan **Herk-de-Stad** (2,65) en **Lummen** (2,72), die zich in elkaars buurt bevinden.

Deze indicator geeft de verhouding weer tussen vlottende activa en vlottende passiva en meet of een lokale overheid voldoende middelen heeft om te betalen wat het in de komende twaalf maanden verschuldigd is, zonder dat het verder hoeft te lenen. Indien deze ratio laag is (<1), zijn er niet voldoende middelen om te betalen wat verschuldigd is in de komende 12 maanden, dit kan leiden tot financiële problemen in de toekomst. Een hoge ratio betekent dat er voldoende middelen aanwezig zijn om de verschuldigde bedragen terug te betalen zonder dat hiervoor extra geleend moet worden. (De drempelwaarde o.b.v. de 10% slechtst presterende besturen bedraagt > 1.)

De liquiditeit lijkt dus m.n. in **Halen** een aandachtspunt te zijn.



	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
<b>AFM/EO</b> <i>(Vlaams gemiddelde: 11,32%)</i>	10,09%	10,62%	14,04%
<b>Gecorrigeerde AFM/EO</b> <i>(Vlaams gemiddelde: 12,04%)</i>	11,01%	12,46%	13,09%
<b>Geconsolideerde AFM per capita</b> <i>(Vlaams gemiddelde: 180,33)</i>	136,23	162,76	245,29

Wanneer wij naar ratio's **AFM/EO** en **gecorrigeerde AFM/EO** kijken, lijken deze zich in de drie gemeenten in de buurt van de Vlaamse gemiddelden, en ver van de drempelwaarden (telkens >50% o.b.v. de 10% slechts presterende besturen) te bevinden. Hieruit kan worden afgeleid dat Halen, Herk-de-Stad en Lummen in de toekomst **in gemiddelde mate** nieuwe beleid zullen kunnen voeren, nieuwe investeringen zullen kunnen aangaan en andere initiatieven zullen kunnen nemen. De drie gemeenten staan er wat dat betreft dus niet beter of slechter voor dan de gemiddelde Vlaamse gemeente.

Wanneer we kijken naar de **geconsolideerde AFM per capita** scoort **Lummen** (245,29) merklijk hoger dan **Halen** (136,23) en **Herk-de-Stad** (162,76), en dan het Vlaams gemiddelde (180,33). Tegelijk is de drempelwaarde (>75 o.b.v. de 10% slechts presterende besturen) nog veraf.

Deze indicator berekent de AFM per capita van de lokale besturen en de autonome gemeentebedrijven. Indien er sprake is van een laag bedrag dan zijn de lokale besturen en autonome gemeentebedrijven niet of nauwelijks in staat de leninglasten te dragen met het saldo van de exploitatie. Hierdoor kan het moeilijker worden om nieuw beleid te voeren, nieuwe investeringen aan te gaan (hetzij rechtstreeks gefinancierd hetzij door het aangaan van nieuwe leningen) en om andere initiatieven te nemen in de komende jaren. De indicator geeft het gemiddelde over de laatste 3 jaarrekeningen weer.



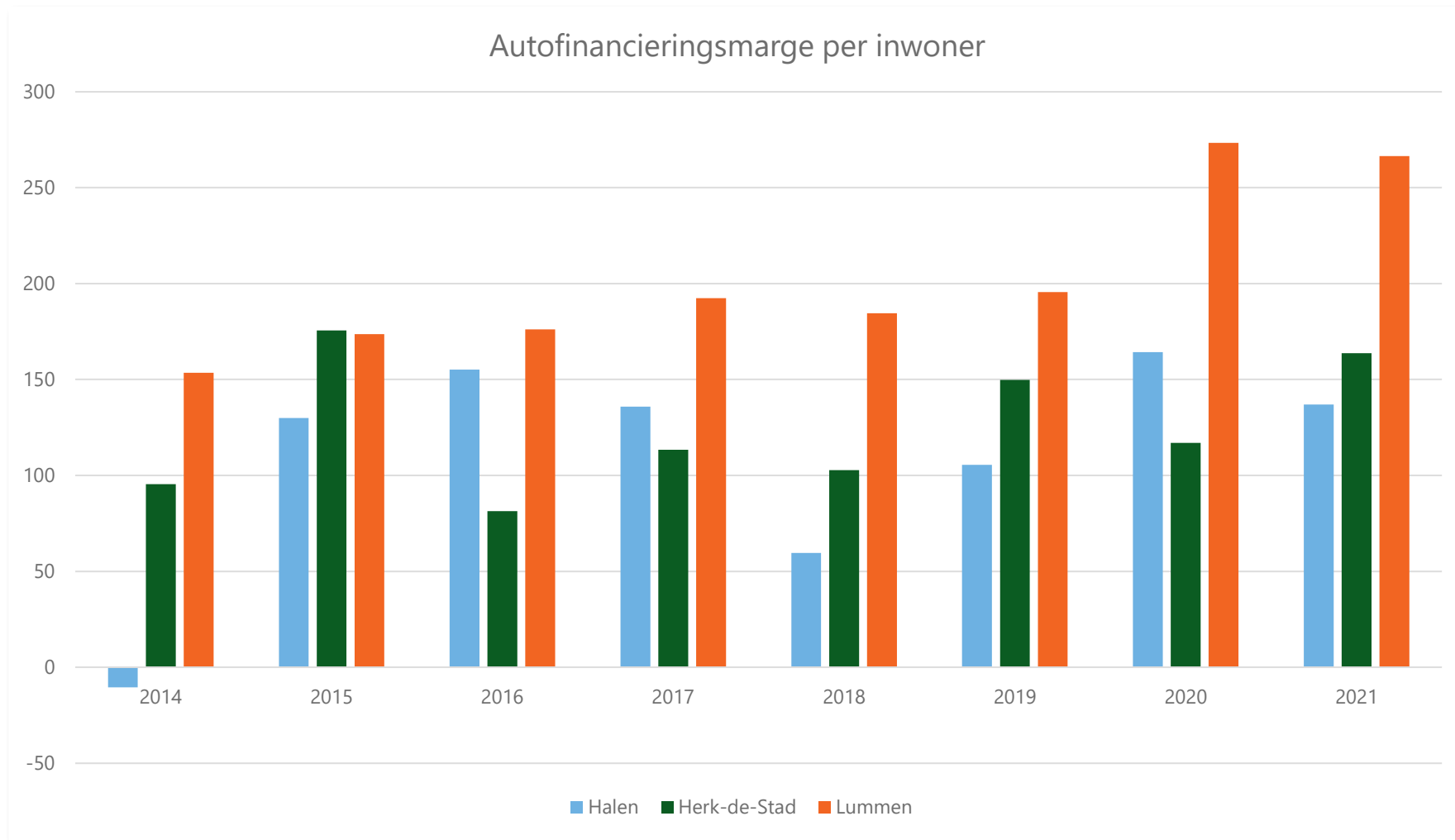


	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
<b>Gecumuleerd budgettair resultaat/EO</b> <i>(Vlaams gemiddelde: 45,95%)</i>	39,01%	39,61%	39,04%

De **ratio gecumuleerd budgettair resultaat/EO** is in de drie gemeenten iets lager dan het Vlaams gemiddelde, maar ver van de drempelwaarde (t.w. >10% o.b.v. de 10% slechts presterende besturen).

Deze indicator geeft het gecumuleerd budgettair resultaat van het vorig boekjaar weer t.o.v. de exploitatie-ontvangsten. Een hoog percentage kan gezien worden als een soort spaarpot/buffer om uitgaven of investeringen mee te bekostigen zonder extra leningen te moeten opnemen.





# Financiële analyse

## Bevindingen

- » Uit de financiële analyse blijkt dat er wat de **APB en OOV-tarieven** betreft **aanzienlijke verschillen** zijn. Uniformisering van deze verschillen zou dan ook in de toekomst een belangrijk aandachtspunt vormen, mochten Halen, Herk-de-Stad en Lummen beslissen de fusiepiste te verkennen.
- » Daarnaast komt ook naar boven dat de **exploitatie-uitgaven** in **Lummen hoger** liggen dan in Halen en Herk-de-Stad, o.m. door de sterke focus op de zorg- en welzijnsgerichte dienstverlening, waar ook Halen en Herk-de-Stad een beroep kunnen doen.
- » Verder blijkt uit de cijfers dat m.n. **Lummen** de voorbije jaren **fors investeerde** in de gemeente. Dat maakt dat Lummen deze investeringen a.h.w. al achter de rug, en zo een “voorsprong” nam op Halen en Herk-de-Stad.
- » M.n. de ratio **financiële schulden/EO** schetst een helder beeld: deze ligt in Halen immers merkkelijk hoger dan in Herk-de-Stad en Lummen. Dat maakt dat de **“financiële vrijheid” in Halen minder groot** is dan in Herk-de-Stad en Lummen. Eenzelfde beeld tekent zich af wanneer wij de **liquiditeit** in ogenschouw nemen.

# Financiële analyse

## Bevindingen

- » Ook de **geconsolideerde AFM per capita** schetst een duidelijk beeld: hoewel de zgn. drempelwaarde nog veraf is, vallen vooral de grote verschillen tussen de drie gemeenten op.  
Om in de toekomst nieuw beleid te voeren, nieuwe investeringen aan te gaan en andere initiatieven te nemen, lijkt Lummen er het beste voor te staan. In Halen lijken er op dit vlak belangrijke aandachtspunten te zijn om het lokale bestuur “future proof” te maken. Herk-de-Stad bevindt zich tussen beide gemeenten in, en zou zo a.h.w. kunnen omschreven worden als de “gemiddelde” gemeente, in Vlaanderen en in deze financiële analyse.



# Verzelfstandiging en intergemeentelijke samenwerking

Herk-de-Stad

# Samenwerkingsverbanden

- » Halen, Herk-de-Stad en Lummen werken op heel wat domeinen al samen, in heel wat verschillende samenwerkingsverbanden. Deze samenwerkingsverbanden vormen doorgaans een **belangrijke meerwaarde** voor de deelnemende besturen.
- » Zo toonden de recente crises (o.m. corona, ...) toonden aan dat de samenwerking binnen de **ELZ's** vlot verliep. Halen en Lummen maken daarbij deel uit van ELZ MidWest-Lim (met Houthalen-Helchteren en Heusden-Zolder). Herk-de-Stad van ELZ Herkenrode (met Hasselt, Zonhoven, Alken en Diepenbeek).
- » Daarnaast lijkt ook de **DGAT-dienstverlening** die vanuit Lummen in Halen en Herk-de-Stad wordt uitgerold ook een mooi voorbeeld van een geslaagd samenwerkingsinitiatief te zijn.

# Samenwerkingsverbanden

- » De driekoppige samenwerking i.k.v. woonbeleid **Wonen in West-Limburg** blijkt erg tot tevredenheid te stemmen. Daarbij wordt als belangrijk argument aangevoerd dat er bij dit samenwerkingsverband sprake is van een duidelijke taak- en rolverdeling, en dat heldere afspraken zijn over de personeelsbezetting. Dat maakt dat de betrokken medewerker(s) zich kunnen focussen op de toegewezen taken. Anders dan in de verschillende gemeenten waarbij “gemengde” takenpakketten eerder regel dan uitzondering zijn, en waardoor de waan van de dag soms de strategische taken ondersneeuwt.
- » De samenwerking omtrent het **Schulensmeer** kwam eveneens geregeld ter sprake. Samenvattend zou gesteld kunnen worden dat dit een erg beloftevol project is, of zou kunnen zijn, op het vlak van ecologie, duurzaamheid, vrije tijd, ... Op dit moment lijkt de tijd, mankracht en – vooral – focus die besteed kan worden echter beperkt. In de toekomst zou het potentieel van het Schulensmeer dan ook doordachter en “strategischer” ontgonnen moeten kunnen worden, was de algemene teneur doorheen de bestuurskrachtanalyse.



# Samenwerkingsverbanden

- » De drie gemeenten maken samen deel uit van **de PZ 5907 Limburg Regio Hoofdstad**, samen met Hasselt, Zonhoven en Diepenbeek. In de praktijk lijkt vooral Hasselt het voortouw te nemen, wat enerzijds een meerwaarde betekent voor de “kleinere” gemeenten in de PZ. Anderzijds lijkt het er ook op dat de maatschappelijke problematieken in een centrumstad als Hasselt niet altijd overeenstemmen met die in kleinere gemeenten als Halen, Herk-de-Stad en Lummen. Tegelijk lijken ook de financiële noden van de PZ steeds zwaarder op die kleinere gemeenten te wegen.
- » Daarnaast doet bijv. Halen ook een beroep op de Omgevingsambtenaar Milieu van Hasselt. Of stelden Halen en Herk-de-Stad samen een Pedagogische coach aan. Dit toont aan dat er op pragmatische wijze een mouw gepast kan worden aan concrete (personeelsbezettings)uitdagingen, al moet worden benadrukt dat het doorgaans om eerder **ad hoc samenwerkingen** gaan, die worden opgestart wanneer er zich een concrete nood aandient, en van daaruit veelal organisch verder groeien. Het lijkt aangewezen om **strategischer en pro-actiever** op dergelijke vormen van samenwerking in te zetten. Dat zou ook gelden voor de samenwerkingen die tussen de gemeenten worden uitgerold op het vlak van Jeugd en Vrije Tijd.



# Samenwerkingsverbanden

- » Daarnaast lijkt er tussen de gemeenten frequent **kennis** te worden **gedeeld** en **ervaringen uitgewisseld**, bijv. op het vlak van Noodplanning, Communicatie, ...
- » Een andere vorm van informele samenwerking is bijvoorbeeld het feit dat Halen geregeld een beroep doet op juryleden vanuit Diest.



# Samenwerkingsverbanden

## Risico's

- » Tijdens de bestuurskracht werden een aantal belangrijke **“samenwerkingsrisico's”** benoemd. Deze risico's kunnen bij verdere samenwerking(en) dienst doen als toetssteen.
- » Aangehaalde risico's
  - » Wat als een nieuwe beleidsploeg de meerwaarde van een bepaalde samenwerking in twijfel trekt, en de samenwerking plots stopzet?
  - » Wat als het engagement dat aan de basis van die samenwerking onvoldoende of helemaal niet geformaliseerd werd?
  - » Wat als er onduidelijkheid bestaat over de toegekende mandaten?
  - » Hoe kunnen afstemmingsverliezen (bijv. door inefficiënt overleg) structureel worden tegengegaan?
  - » Wat als bepaalde betrokkenen/besturen het “trekken” van de samenwerking steevast aan één bepaalde partij overlaten, en daardoor spanningen en frustraties ontstaan?
  - » Wat als een bepaalde samenwerking in grote mate lijkt te steunen op (het engagement van) één bepaalde persoon?
  - » ...



Samenwerkingsverbanden	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
<b>Erfgoed, cultuur, vrije tijd en jeugd</b>			
Intergemeentelijke Onroerend Erfgoed Diensten	Lage Kempen	/	Lage Kempen
Sociaal-cultureel volwassenwerk	Limburg	Limburg	Limburg
Sportregio's	West-Limburg	West-Limburg	West-Limburg
Uitpasregio's	/	Herk-de-Stad & Lummen	Herk-de-Stad & Lummen
Toerisme	OV Schulensmeer	OV Schulensmeer	OV Schulensmeer
<b>Ruimte en duurzaamheid</b>			
Afvalintercommunales	Limburg.net	Limburg.net	Limburg.net
Energie & klimaat	Energiehuis Limburg, Fluvius Limburg, Nuhma	Energiehuis Limburg, Fluvius Limburg, Nuhma	Energiehuis Limburg, Fluvius Limburg, Nuhma
Regionale Landschappen	Lage Kempen	<i>Haspengouw &amp; Voeren</i>	Lage Kempen
Vervoersregio's	Limburg	Limburg	Limburg
Water	De Watergroep	De Watergroep	De Watergroep



Samenwerkingsverbanden	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
<b>Sociaal beleid, werk en welzijn</b>			
1 gezin 1 plan	Gezin Centraal	<i>1sgezind</i>	Gezin Centraal
Centra Algemeen Welzijnswerk	CAW Limburg	CAW Limburg	CAW Limburg
Eerstelijnszones	MidWestLim	<i>Herkenrode</i>	MidWestLim
Netwerken Geestelijke Gezondheidszorg	Reling	Reling	Reling
Wijk-werken	PV Wijk-werken West-Limburg	PV Wijk-werken West-Limburg	PV Wijk-werken West-Limburg
Overige	IGL	IGL	IGL
<b>Veiligheid en justitie</b>			
Gerechtelijke arrondissementen	Limburg	Limburg	Limburg
Hulpverleningszones	Zuid-West-Limburg	Zuid-West-Limburg	Zuid-West-Limburg
Politiezones	5907 Limburg Regio Hoofdstad	5907 Limburg Regio Hoofdstad	5907 Limburg Regio Hoofdstad



Samenwerkingsverbanden	Halen	Herk-de-Stad	Lummen
<b>Wonen</b>			
Intergemeentelijke Samenwerking Lokaal Woonbeleid	Wonen in West-Limburg	Wonen in West-Limburg	Wonen in West-Limburg
Sociale huisvestingsmaatschappijen	Kantonnale Bouwmij. van Beringen voor Huisvesting	Kantonnale Bouwmij. van Beringen voor Huisvesting	Kantonnale Bouwmij. van Beringen voor Huisvesting
	Kleine Landeigendom	Kleine Landeigendom	<i>Vooruitzien</i>
Sociale verhuurkantoren	Land Van Loon	Land Van Loon	<i>Platform West-Limburg</i>
Woonmaatschappijen	Limburg	Limburg	Limburg
<b>Overige</b>			
Interne audit		<i>Audio</i>	
HR/ICT	Cipal	Cipal	Cipal



# Participatie en communicatie

Herk-de-Stad

# Participatie en communicatie

- » Anno 2022 is participatie *aan* en communicatie *vanuit/over* (het beleid in) zijn of haar gemeente erg belangrijk. De **mondige burger** laat meer dan ooit van zich horen, via formele en informele kanalen. Van de gemeentelijke website tot de Facebook-groep waarop vaak erg kritisch over het lokale beleid wordt gesproken. Het is voor kleinere lokale besturen dan ook niet vanzelfsprekend alle communicatiekanalen op de juiste manier in te zetten en te beheersen.
- » Zowel Halen, Herk-de-Stad als Lummen beschikken over een **professionele website** waarop de burger een afspraak kan maken, het digitaal loket kan raadplegen, geïnformeerd wordt over activiteiten in de gemeente, het recentste gemeentelijke infoblad kan doornemen, ...
- » De drie gemeenten zijn tegelijk aanwezig op de **sociale media**. Al moet hierbij worden aangestipt dat niet elk communicatiekanaal even consequent wordt opgevolgd en gevuld met content. Dit illustreert enerzijds wel de ambitie van de gemeenten om via deze kanalen met de burger te communiceren, maar toont tegelijk ook aan dat er geregeld onvoldoende tijd kan worden vrijgemaakt voor het beheer van de verschillende communicatiekanalen.
  - » **Halen:** Facebook (ca. 3700 volgers)
  - » **Herk-de-Stad:** Facebook (ca. 4750 volgers), Instagram (ca. 850 volgers), YouTube (niet actief), Twitter (niet actief)
  - » **Lummen:** Facebook (ca. 5100 volgers), YouTube (ca. 51 abonnees; opnames van de gemeenteraadszittingen), LinkedIn (ca. 250 volgers), Instagram (niet actief), Twitter (niet actief)
    - » Lummen is eveneens via WhatsApp bereikbaar

# Participatie en communicatie

- » Op de volgende slides wordt a.d.h.v. een elftal **indicatoren** uit de **Gemeente-Stadsmonitor** een beeld geschetst van de kijk van de burger in de drie gemeenten op participatie en communicatie. Daarbij valt op dat de scores zich doorgaans erg dicht bij het Vlaams gemiddelde bevinden. Bovengemiddelde scores worden in het **vet** weergegeven. Halen, Herk-de-Stad en Lummen scoren bij resp. 5, 6 en 8 van de 11 criteria bovengemiddeld.
- » Tijdens de werksessies kwam zowel in Halen, Herk-de-Stad als Lummen naar boven dat Communicatie alleszins een **aandachtspunt** vormt. Het feit dat het rendement en de meerwaarde van communicatie doorgaans niet meteen zichtbaar is, is daar zeker niet vreemd aan. Niettemin moeten ook kleinere gemeenten zich bewust zijn van het belang van een consistente communicatiestrategie. Zowel met het oog op informatieverstrekking naar de burger, als met het oog op het informeren van belanghebbenden en het aantrekken van potentiële nieuwe inwoners, ondernemers, ...



	Halen	Herk-de-Stad	Lummen	Vlaams Gewest
<b>Veel vertrouwen in gemeentebestuur</b>	33%	33%	31%	34%
<b>Voldoende consultatie van inwoners</b>				
• Tevreden omgaan met vragen	<b>53%</b>	<b>50%</b>	<b>48%</b>	47%
• Consultatie bij veranderingen	42%	42%	44%	45%
<b>Voldoende informatie door gemeente</b>				
• Activiteiten	74%	<b>78%</b>	<b>79%</b>	76%
• Voorzieningen	<b>68%</b>	<b>73%</b>	<b>74%</b>	68%
• Ingrepen en plannen	60%	60%	<b>67%</b>	62%
• Beslissingen van bestuur	<b>51%</b>	44%	<b>49%</b>	45%



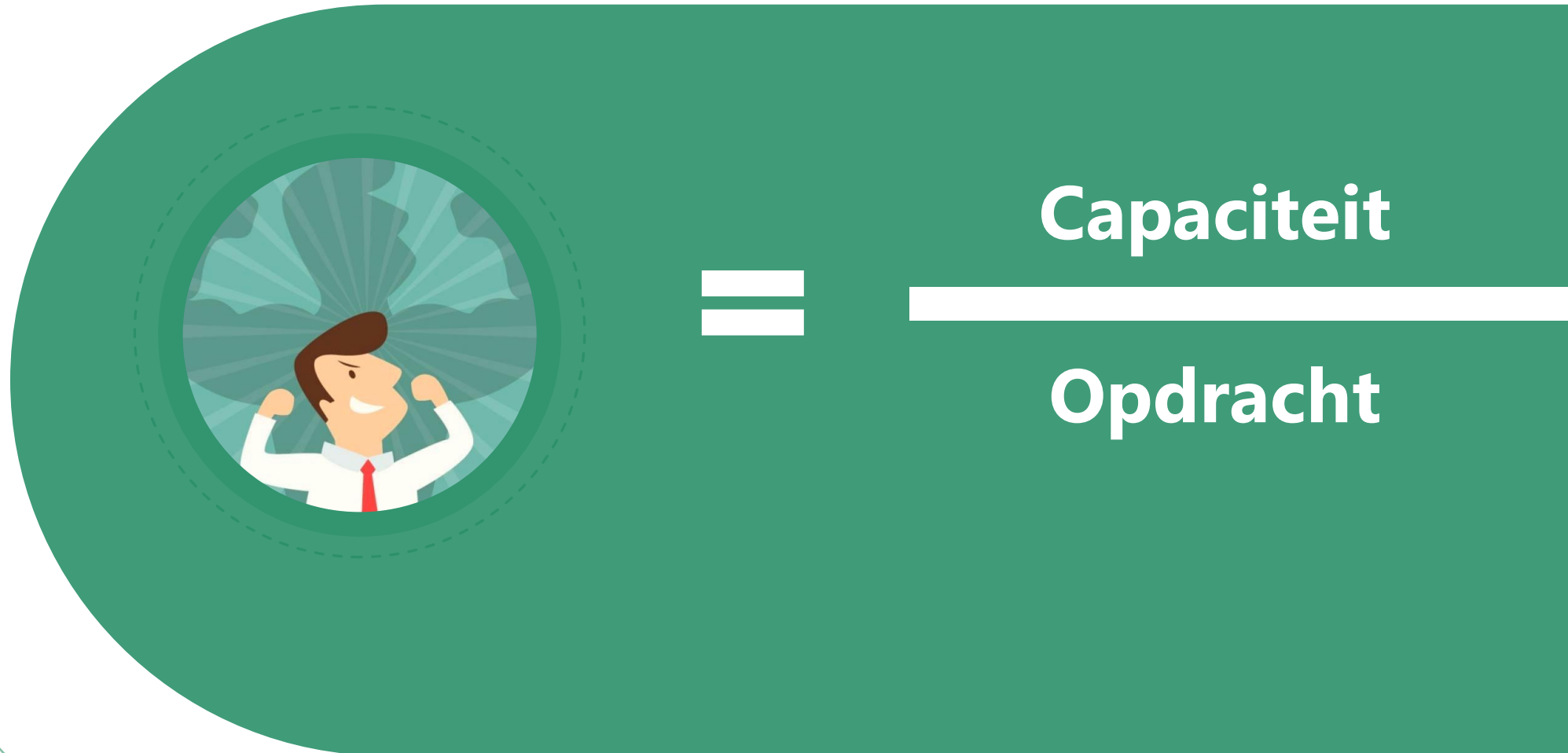
	<b>Halen</b>	<b>Herk-de-Stad</b>	<b>Lummen</b>	<b>Vlaams Gewest</b>
<b>Tevreden over communicatie van gemeentebestuur</b>	<b>58%</b>	53%	<b>58%</b>	56%
<b>Tevreden over digitale dienstverlening</b>	63%	<b>71%</b>	64%	69%
<b>Tevreden over loketvoorzieningen</b>	66%	<b>74%</b>	<b>76%</b>	71%
<b>Tevreden over stimuli voor samenleven</b>	<b>54%</b>	<b>49%</b>	<b>50%</b>	49%



# Afwegingskader capaciteiten

Herk-de-Stad

# Over bestuurskracht



# Over bestuurskracht

Bestuurskracht kan omschreven worden als

**“het vermogen of de ambtelijke, strategische, operationele en financiële capaciteit om als bestuur de gewenste maatschappelijke ontwikkelingen en bijhorende effecten te realiseren en om de dienstverlening en taken goed uit te voeren.”**



## Over het afwegingskader

- » In het afwegingskader evalueren wij de factoren die de bestuurskracht zouden kunnen versterken (+), de factoren waarvan de impact op de bestuurskracht niet eenduidig te formuleren is (+/-), en de factoren die de bestuurskracht onder druk zouden kunnen zetten (-).
- » Aan de hand van deze factoren wordt per bestuurscapaciteit een beknopte conclusie geformuleerd.
- » Ten slotte wordt op basis van de bevindingen een conclusie geformuleerd m.b.t. de bestuurskracht van Bekkevoort. Daarbij wordt een advies geformuleerd omtrent de te zetten stappen met het oog op de versterking van de lokale bestuurskracht.

Herk-de-Stad	Afwegingscriteria	Huidige situatie
<b>Ambtelijke capaciteit</b>	<b>Kwaliteitsvolle dienstverlening door deskundigheid en expertise</b>  <b>Vinden en binden van medewerkers</b>	<p>(+) Op verschillende domeinen geeft Herk-de-Stad blijkt van proactief handelen met het oog op de stijgende nood aan expertise, die het gevolg is van de decentralisatie van taken en opdrachten van het regionale naar het lokale niveau (bijv. aanstelling pedagogische coach (i.s.m. Halen) met het oog op het BOA-decreet).</p> <p>(+) Ook op het vlak van welzijn wordt er geanticipeerd op toekomstige (én huidige) uitdagingen. Zo is er een outreachend medewerker in dienst die zich richt op wijkwerking en buurtgerichte zorg.</p> <p>(+) Er lijkt een ruime ervaring in de organisatie op het vlak van vrijetijdsactiviteiten.</p> <p>(-) Op verschillende domeinen blijkt het moeilijk om over voldoende interne expertise en capaciteit te (blijven) beschikken (bijv. Overheidsopdrachten, Handhaving, Personeel, ...). Dit kan ertoe leiden dat bepaalde opdrachten onvoldoende (doelmatig) kunnen worden opgenomen.</p> <p>(-) Op bepaalde domeinen lijkt de organisatiestructuur de voorbije jaren onvoldoende te zijn uitgebouwd/ingevuld (bijv. afdelingshoofd Ruimte, afdelingshoofd Interne Organisatie, ...).</p> <p>(-) De personeelskost vormt een belangrijk deel van de totale exploitatie-uitgaven, waardoor er mogelijk een druk is op de financiën om extra ambtelijke capaciteit te creëren.</p>
		<p><b>De ambtelijke capaciteit van Herk-de-Stad</b></p> <p>De ambtelijke capaciteit van Herk-de-Stad lijkt vooralsnog te volstaan, maar komt steeds meer onder spanning. Hoewel men enerzijds blijk geeft van pragmatisme en realiteitszin, dringen zich op verschillende domeinen fundamentele keuzes op over de manier waarop Herk-de-Stad nog autonoom bepaalde taken en opdrachten zal kunnen blijven opnemen.</p>

Herk-de-Stad	Afwegingscriteria	Huidige situatie
<b>Operationele capaciteit</b>	<b>Continuïteit van dienstverlening</b>  <b>Beheersen van risico's</b>  <b>Ruimte voor kwaliteitsverhoging</b>	<p>(+) Er wordt ingezet op nieuwe vormen van werken (telewerk, glijtijden, ...) om Herk-de-Stad als aantrekkelijke werkgever te profileren, en zodoende voldoende (nieuwe) medewerkers te vinden en aan de organisatie te binden.</p> <p>(+) De medewerkers lijken erg praktisch en hands-on te denken en te handelen, om zo goed mogelijk om te gaan met de beperkingen op ambtelijk en operationeel vlak.</p> <p>(-) Er lijkt sprake te zijn van een groot personeelsverloop (o.m. bij de Sociale Dienst), waardoor de dienstverlening niet altijd gegarandeerd kan worden.</p> <p>(-) Gemeente en OCMW zijn vooralsnog apart gehuisvest. Dit maakt dat de afstemming tussen beide entiteiten eerder stroef lijkt te verlopen. Tegelijk kunnen operationele efficiëntieverhogingen zo slechts in zeer beperkte mate worden gerealiseerd.</p>
		<p><b>De operationele capaciteit in Herk-de-Stad</b></p> <p>De operationele capaciteit in Herk-de-Stad lijkt met de huidige dienstverlening te volstaan, maar zal naar de toekomst toe stilaan onder spanning komen te staan. De groei- en ontwikkelmarge om nieuwe vormen van dienstverlening te ontwikkelen (wat ook als ambitie wordt uitgesproken), risico's in te schatten en te beheersen, en dienstoverschrijdende projecten succesvol uit te rollen en te realiseren, lijkt erg beperkt te zijn.</p>



Herk-de-Stad	Afwegingscriteria	Huidige situatie
<b>Strategische capaciteit</b>	<b>Uittekenen van een toekomstbestendige strategie</b>  <b>Aangaan van (nieuwe) complexe uitdagingen</b>  <b>Ruimte voor innovatie</b>	<p>(+) Het uitgebreide cultuuraanbod, met o.m. CC De Markthallen, illustreert de hoge ambities die Herk-de-Stad op dit vlak koestert, en kan vertalen naar concrete evenementen/realisaties.</p> <p>(+) Het College beschikt over heel wat ervaring en kan wanneer dat nodig is het lokale niveau overstijgen om zo vanuit een helikopterblik de lokale situatie op te nemen.</p> <p>(+/-) Bovenstaande vormt tegelijk ook een valkuil. De administratie botst immers geregeld op operationele beperkingen bij de uitvoering van het meerjarenplan. De realisatiegraad van dat meerjarenplan blijkt eerder laag te zijn.</p> <p>(-) Er lijkt bij bepaalde thema's/projecten sprake te zijn van een zekere ruis op de communicatie tussen beleid en administratie, tussen College en Managementteam. Een soepele communicatie kan een belangrijke katalysator zijn om de samenwerking tussen beleid en administratie te verbeteren, en hierdoor de bestuurskracht te verhogen.</p>
		<p><b>De strategische capaciteit van Herk-de-Stad</b></p> <p>De strategische capaciteit van Herk-de-Stad lijkt geïllustreerd te kunnen worden door het traject dat beleid en administratie de voorbije jaren aflegden i.k.v. de realisatie/renovatie van een nieuwe administratief centrum. Er lijkt doorheen dit traject – dat vooralsnog niet afgerond is – op verschillende momenten sprake te zijn geweest van ondoelmatige communicatie en te vaag geschetste wederzijdse ambities en verwachtingen. Niettemin kan deze <i>case</i> in de toekomst dienen als toetssteen bij de concrete realisatie van de beleidsdoelstellingen, mits daarvoor voldoende openheid en transparantie kan worden gecreëerd.</p>

Herk-de-Stad	Afwegingscriteria	Huidige situatie
<b>Financiële capaciteit</b>	<b>Efficiënte inzet van middelen</b>  <b>Verhogen van inkomsten</b>  <b>Genereren van schaalvoordelen</b>	De analyse van de financiële capaciteit kan teruggevonden worden in de gezamenlijke financiële analyse.

# Afwegingskader

## Conclusie

- » Hoewel Herk-de-Stad nog **voldoende bestuurskrachtig** lijkt te zijn om haar huidige taken en opdrachten op te nemen, lijken zowel beleid en administratie tegen de grenzen van capaciteit en haalbaarheid te botsen.
- » Het ziet er echter naar uit dat de taken en opdrachten in de (nabije) toekomst tegelijk talrijker en complexer zullen worden. Dit zou ertoe kunnen leiden dat de zo al **krappe strategische en financiële beleidsruimte én de ambtelijke en operationele mogelijkheden** verder onder spanning zullen komen te staan.
- » Het lijkt dan ook aangewezen om te anticiperen op de **aanstaande uitdagingen**, en op zoek te gaan naar manieren om de bestuurskracht duurzaam te versterken. In de gezamenlijke bestuurskrachtanalyse gaan wij hier graag verder op in.
- » Een bijkomende uitdaging lijkt daarbovenop de integratie van gemeente en OCMW te zijn. Aangezien beide entiteiten nog niet samen gehuisvest zijn, valt te verwachten dat de effecten van de eigenlijke ambtelijke en operationele (én logistieke) integratie voor bijkomende uitdagingen zullen zorgen.
- » Wij adviseren om vooraleer over te gaan tot het opstarten en uitrollen van nieuwe (beleids)initiatieven voldoende tijd te nemen om in alle openheid na te gaan welke mogelijkheden er in de omgeving zouden liggen om **gezamenlijk** met andere lokale besturen de (nieuwe) taken en opdrachten op te nemen.

# Opdracht van lokale besturen

# Opdracht van lokale besturen neemt dag na dag toe...

- » Het lokaal niveau wordt steeds vaker beschouwd als het eerste bestuursniveau in het bieden van oplossingen op maatschappelijke uitdagingen en problemen. Niet vreemd, als bestuursniveau staan steden en gemeenten immers het **dichtst bij de burger, bedrijven en het middenveld**. Het lokale niveau wordt als eerste met problemen geconfronteerd en kan in principe de meest passende en maatgebonden oplossingen aanreiken.
- » De **maatschappelijke uitdagingen** waar onze steden en gemeenten voor staan zijn niet min:
  - » Demografische evoluties zoals toenemende vergrijzing en gezinsverdunding die effect hebben op o.a. zorg, aanwezige infrastructuur, huisvesting, ...
  - » Uitdagingen naar duurzaamheid en ruimtelijke ordening, onderhoud publiek domein, verhogen en behouden van rioleringsgraad, leefbaarheid kernen, onderhoud en beheer wegen, uitrol laadpaalinfrastructuur, inbreidingsprojecten, mobiliteit, tegengaan van verharding, klimaatbeleid, ...
  - » Onvoorziene gebeurtenissen en crisissen zoals corona, de vluchtelingencrisis, energiecrisis, ...
  - » ...
- » Het Vlaams Regeerakkoord 2019-2024 wil meer dan ooit inzetten op een bestuursmodel dat uitgaat van twee sterke polen: sterke lokale besturen enerzijds en een kaderstellende Vlaamse overheid anderzijds. Vanuit deze visie worden vanuit Vlaamse overheid (maar ook Federale overheid) meer en meer bevoegdheden doorgeschoven naar het lokale niveau. Deze **bestuurlijke uitdaging** impacteert ook het lokale niveau.

# Opdracht van lokale besturen neemt dag na dag toe...

- » Naast voorgaande maatschappelijke- en bestuurlijke uitdagingen staan lokale besturen ook voor grote **organisatorische uitdagingen**:
  - » Krappe arbeidsmarkt
    - » Rekrutering en retentie van personeel op een krappe arbeidsmarkt (attractiviteit organisatie hangt samen met professionaliseringsgraad en bestuurskracht)
    - » Voor technische en hogere profielen is het moeilijk te concurreren op vlak van arbeidsvoorwaarden (in hoofdzaak bedrijfswagen)
    - » Weinig of geen doorgroeimogelijkheden in de organisatie
    - » ...
  - » Professionalisering van de dienstverlening
    - » Toenemende digitalisering en automatiseringsnoden
    - » Vraag naar meer efficiëntie en effectiviteit
    - » ...

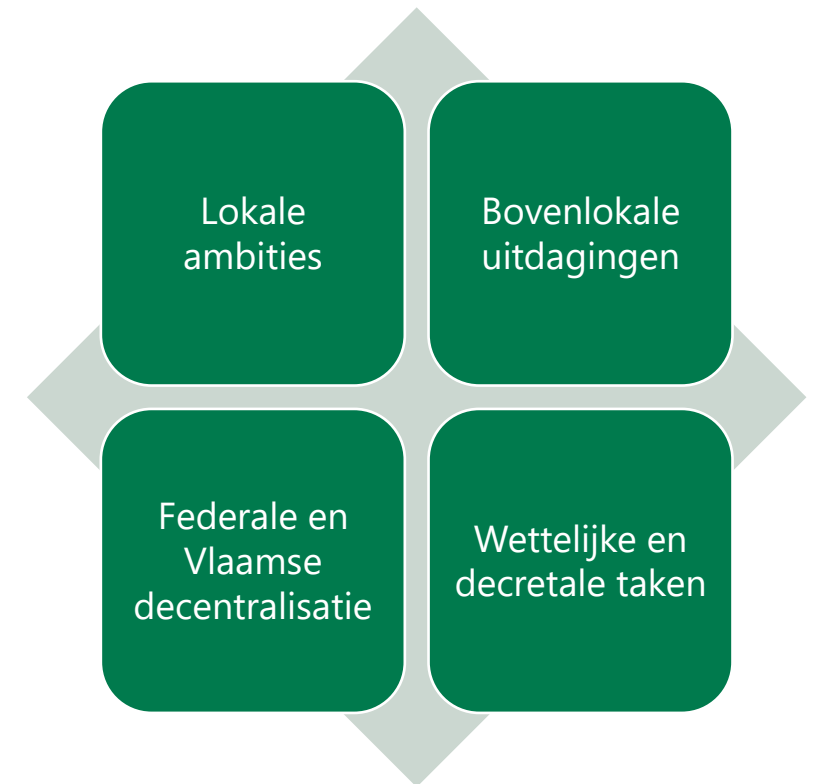
# Opdracht van lokale besturen neemt dag na dag toe...

- » Naast voorgaande maatschappelijke- en bestuurlijke uitdagingen staan lokale besturen ook voor grote **organisatorische uitdagingen**:
  - » Nood aan kennis en expertise
    - » Vraag naar meer expertise en deskundigheid
    - » Nood aan voldoende beleids- en projectcapaciteit
    - » ...
  - » Financiële druk op lokale besturen
    - » Stijgende energieprijzen
    - » Indexering lonen
    - » Kosten op vlak van onderhoud en beheer
    - » ...



# Opdracht lokale besturen

- » De opdracht van lokale besturen is vierledig:
1. **Decretale en wettelijke opdrachten:** lokale besturen zijn verplicht tot het uitvoeren van wettelijke en decretale taken i.o.v. de hogere overheden.
  2. De **toenemende decentralisatie:** het lokaal bestuur is onderhevig aan steeds meer gedecentraliseerde beleidstaken. Taken die vroeger toebehoorden tot het Vlaams en federale niveau, maar doorgeschoven worden naar de lokale besturen.
  3. **Lokale ambities en uitdagingen:** naast wettelijke, decretale en gedecentraliseerde taken moet een lokaal bestuur ook inspelen op de lokale noden en uitdagingen en hierop gepast antwoord bieden.
  4. **Bovenlokale uitdagingen:** uitdagingen die het lokale niveau overstijgen, maar de lokale keuzes en handelingen impacteren.





# Opdracht lokale besturen

## » Decretale en wettelijke opdrachten

- » Tijdens het uitvoeren van het onderzoek zijn we geen concrete aanwijzingen tegengekomen dat er bepaalde wettelijke of decretale opdrachten niet konden opgenomen worden. Echter stelden we wel vast dat binnen de drie deelnemende besturen een aantal van deze taken sterk onder druk komen te staan. We merken dit door:
  - » Bepaalde taken i.f.v. organisatiebeheersing en kwaliteitsmanagement die enkel op papier aanwezig zijn
  - » Kerntaken van een lokaal bestuur die door een tekort aan personeel structureel opgenomen werden door externe dienstverleners (Vb. afleveren omgevingsvergunningen en opvolgen investeringsprojecten)

## » De toenemende decentralisatie

- » Alle lokale besturen gaven aan dat zij liever geen extra taken van de hogere overheden gedecentraliseerd zien op korte termijn, ook niet indien er extra middelen tegenover staan. Op de huidige schaal en met de huidige wijze van samenwerking en organisatie is het reeds een hele opdracht om voor alle huidige taken voldoende personeelsleden & expertise te kunnen inzetten. Extra taken zijn dus op dit moment niet wenselijk.

# Opdracht lokale besturen

## » Lokale ambities en uitdagingen

- » Op vlak van lokale ambities en uitdagingen merken we een wezenlijk verschil in de intensiteit van deze ambities. Niet enkel thematisch maar ook op vlak van omvang verschillen deze van elkaar. Zo merken we in Halen eerder de ambitie om te streven naar een goede organisatie en burgernabije dienstverlening, waar op bepaalde vlakken Lummen net eerder een innovatievere en resultaatgerichtere insteek heeft. Herk-de-Stad lijkt hierbij eerder het midden te houden.

## » Bovenlokale uitdagingen.

- » Gelet op de ligging zijn er diverse uitdagingen die het lokale niveau overstijgen en de lokale beleidskeuzes en -acties beïnvloeden. De waterproblematiek is hier een frappant voorbeeld van. Niettegenstaande grote lokale inspanningen, is hier een bovenlokaal onontbeerlijk om op lange termijn duurzame resultaten te behalen.



