



Vlaamse
overheid

Thema-audit Fusiebesturen

Globaal rapport | 30 maart 2022

AUDIT
VLAANDEREN

Auditteam

Tania Jannis, Auditor
Lieve Van Nuffel, Auditor
Femke De Proost, Auditor (Deloitte)
Jasper Deweerdt, Auditor (Deloitte)
Mark Vandersmissen, Administrateur-generaal

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de internationale standaarden van het Institute of Internal Auditors (IIA).
Elke vijf jaar evalueert een externe instantie of Audit Vlaanderen deze standaarden naleeft.

Inhoudsopgave

1. [Inleiding](#)
2. [Conclusie](#)
3. [Algemene vaststellingen](#)
4. [Geleerde lessen en reflecties](#)
5. [Goede praktijken](#)

1. Inleiding



Vlaamse
overheid

AUDIT
VLAANDEREN

Context

De vorige Vlaamse Regering (2014-2019) gaf in het kader van schaaloptimalisatie de **mogelijkheid aan besturen om vrijwillig te fuseren**. Op die manier nodigde de Vlaamse Regering de lokale besturen expliciet uit om na te denken over hun toekomstige positionering en zo een antwoord te kunnen bieden op de maatschappelijke uitdagingen van morgen. De Vlaamse Regering voorziet daarbij in volgende ondersteuningsmaatregelen:

- overname van (een deel van) de schulden;
- garantieregeling voor het Gemeentefonds en Investeringsfonds;
- een tijdelijke verhoging van het aantal schepenen.

Als reactie op dit aanbod werden per 1 januari 2019 **zeven nieuwe fusiebesturen** opgericht: Oudsbergen, Pelt, Puurs-Sint-Amands, Lievegem, Aalter, Deinze en Kruisem.

Met deze thema-audit Fusiebesturen wil Audit Vlaanderen in de eerste plaats nagaan in hoeverre de nieuwe fusiebesturen enkele specifieke **risico's in bepaalde aspecten van de werking en dienstverlening** hebben afgedekt.

Daarnaast willen we ook **geleerde lessen en goede praktijken** meenemen, zowel naar de huidige maar vooral ook gericht naar toekomstige fusiebesturen.

Audit Vlaanderen wenst de betrokken lokale besturen te bedanken voor hun constructieve medewerking aan deze thema-audit. Dit globaal rapport kwam tot stand dankzij hun waardevolle inbreng.

Verder bedankt Audit Vlaanderen ook de gesprekspartners uit andere organisaties zoals VVSG en ABB die kennis en informatie ter beschikking hebben gesteld tijdens de voorbereiding en uitvoering van deze thema-audit.

Wie zijn de fusiebesturen?



AALTER
Burgemeester: Pieter De Crem
Algemeen directeur: Luc Jolie
Aantal personeelsleden: 354
Aantal inwoners: 28.775



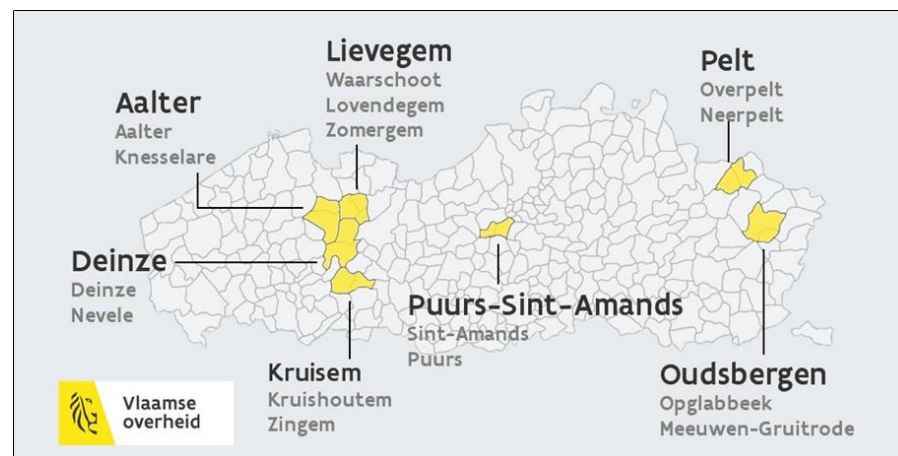
LIEVEGEM
Burgemeester: Tony Vermeire
Algemeen directeur: Eddy De Mits
Aantal personeelsleden: 356
Aantal inwoners: 25.995



pelt
Burgemeester: Frank Smeets
Algemeen directeur: Peter Spooren
Aantal personeelsleden: 353
Aantal inwoners: 32.641



Deinze
Burgemeester: Jan Vermeulen
Algemeen directeur: Stefanie De Vlieger
Aantal personeelsleden: 641
Aantal inwoners: 43.232



Oudsbergen
Burgemeester: Marco Goossens
Algemeen directeur: Guy Bodeux
Aantal personeelsleden: 286
Aantal inwoners: 23.415



Kruisem
Burgemeester: Jozef Verzele
Algemeen directeur: Kris Nachtergaele
Aantal personeelsleden: 157
Aantal inwoners: 15.635



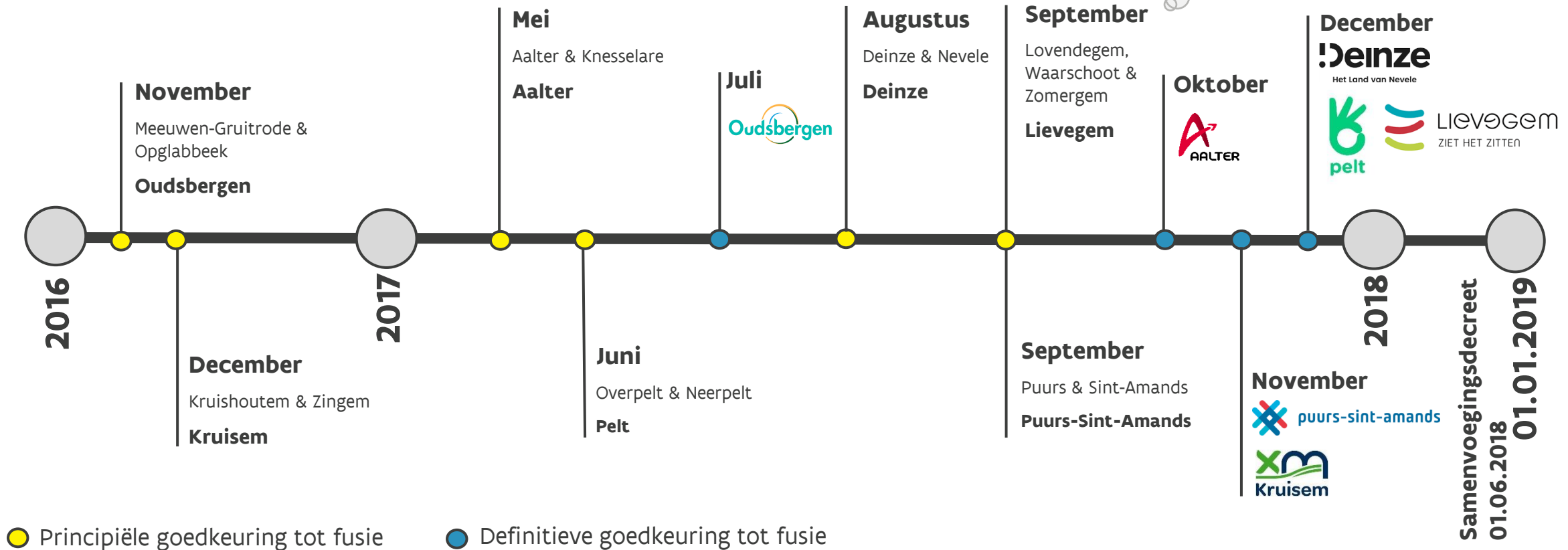
puurs-sint-amands
Burgemeester: Koen Van den Heuvel
Algemeen directeur: Raoul Paridaens
Aantal personeelsleden: 365
Aantal inwoners: 25.927



Tijdslijn en context van de fusietrajecten

Tegelijkertijd...

- Integratie OCMW-gemeente
 - BBC2020
- (Voorbereiding) opmaak meerjarenplan



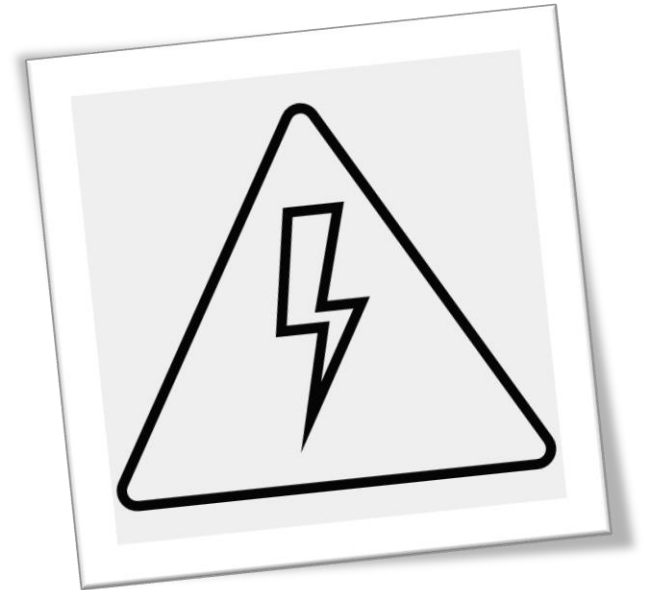
Auditdoelstellingen:

Wat hebben we (niet) geauditteerd bij deze fusiebesturen?

- In deze thema-audit beoordeelde Audit Vlaanderen of:
 - De organisatie een **gestructureerde transitieaanpak** uitwerkte en deze degelijk opvolgde en bijstuurde waar nodig;
 - De organisatie een **heldere, geïntegreerde organisatiestructuur** vastlegde, afgestemd op de doelstellingen van de organisatie en de dienstverlening;
 - De organisatie een **duidelijk en effectief dienstverleningsconcept** bepaalde met oog voor maatschappelijke trends en noden van de belanghebbenden;
 - De organisatie een helder kader heeft opgezet om de gewenste **organisatiecultuur** te ondersteunen en te stimuleren.
 - De organisatie een adequate aanpak van haar **organisatiebeheersing** hanteert.
- Volgende aspecten maakten **geen deel** uit van deze thema-audit:
 - Transitieaanpak: ICT-veiligheid, rechten- en toegangsbeheer, volledige procesoptimalisaties, ...
 - Organisatiestructuur: evaluatie van de personeelsinvulling
 - Dienstverlening: volledige evaluatie van alle dienstverleningsprocessen en systemen
 - Alle andere thema's van de leidraad organisatiebeheersing (bv. facilitair en financieel management)

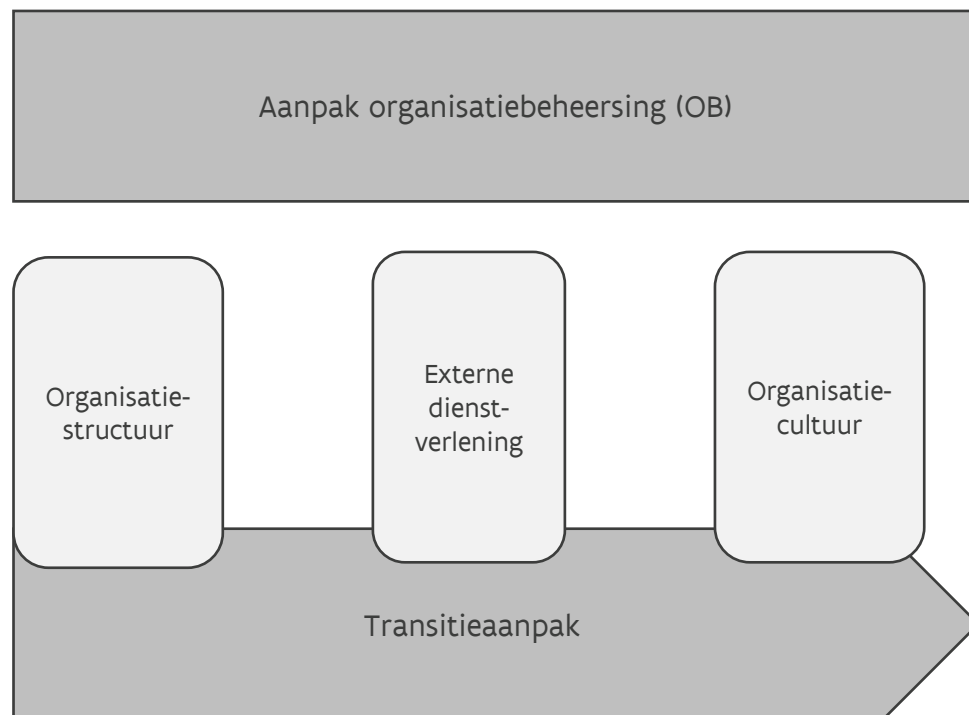
Belangrijkste risico's

- **Niet bereiken van fusiedoelstellingen** door
 - een onzorgvuldige transitieplanning;
 - onduidelijke of ondoordachte doelstellingen;
 - onvoldoende evaluatie en bijsturing van het fusietraject.
- **Ongestructureerde interne werking en dienstverlening** door inefficiënte aanpak van het fusietraject en/of onduidelijke rollen en verantwoordelijkheden
- **Gebrek aan intern en extern draagvlak** doordat belanghebbenden onvoldoende betrokken worden bij de fusie
- **Onvoldoende continuïteit** van de dienstverlening door een ondoordachte organisatiestructuur en bijhorend dienstverleningsconcept
- De **waarden in de organisatie zijn onvoldoende gekend** waardoor het gedrag en de houding hiermee niet overeenstemmen
- ...



Controleprogramma en maturiteitsniveaus

Het controleprogramma omschrijft de omvang en de aard van de auditwerkzaamheden. In deze thema-audit werden vier onderwerpen/thema's beoordeeld vanuit de invalshoek van het fusieproces. Daarnaast werd ook de aanpak van organisatiebeheersing geëvalueerd. Audit Vlaanderen gebruikt een beoordelingschaal met vijf kleurcodes om een maturiteitsinschatting te maken.



0	Onbestaand Er bestaan geen of zeer weinig beheersmaatregelen. Het controlebewustzijn is eerder laag en er worden weinig acties ondernomen om te komen tot een adequaat systeem van organisatiebeheersing. OB: Een adequaat kader ontbreekt en de organisatie rapporteert niet systematisch over organisatiebeheersing aan de raden. Ook door analyse onderbouwde verbeteracties zijn niet aanwezig.
1	Ad-hocbasis Er zijn beheersmaatregelen uitgewerkt op ad-hocbasis. Het bewustzijn van de nood aan adequate beheersmaatregelen (organisatiebeheersing) groeit, maar er is nog geen gestructureerde of gestandaardiseerde aanpak. Het systeem van organisatiebeheersing draait meer rond personen dan rond systemen. OB: De organisatie neemt diverse initiatieven op vlak van de aanpak van organisatiebeheersing maar deze zijn nog onvoldoende adequaat (gekaderd, consistente toepassing, kwaliteitsvol).
2	Gestructureerde aanzet Er is een gestructureerde aanzet tot de ontwikkeling van beheersmaatregelen. De beheersinstrumenten zijn dus in ontwikkeling, maar worden nog niet toegepast ('Plan'). OB: De organisatie hanteert een (beperkt) kader en past dit in belangrijke mate toe. De rapportering over organisatiebeheersing is consistent en degelijk.
3	Gedefinieerd Beheersmaatregelen zijn aanwezig. Zij zijn gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd en worden toegepast ('Do'). OB: De organisatie hanteert een adequaat kader dat overwegend goed wordt toegepast. De rapportering over organisatiebeheersing is al vele jaren degelijk. Het verbeteractieplan is onderbouwd door een actuele en adequate analyse. De aanpak van organisatiebeheersing wordt tussentijds bijgestuurd.
4	Beheerst systeem De beheersmaatregelen worden periodiek intern geëvalueerd en bijgestuurd ('Check' & 'Act'). Er is een actief adequaat en doeltreffend systeem van organisatiebeheersing. OB: De organisatie hanteert een adequaat kader, past dit consequent toe en rapporteert de afgelopen drie jaar op degelijke wijze over organisatiebeheersing aan de raden. Het verbeteractieplan is onderbouwd door een actuele en degelijke analyse. De aanpak van organisatiebeheersing wordt systematisch geëvalueerd en bijgestuurd.

Aanpak

Vanuit de meerwaarde om alle zeven fusiebesturen mee te nemen in een beperkt tijdsbestek en voorziene capaciteit, is voor deze thema-audit een **aanpak met twee sporen** ontwikkeld:

- **Spoor 1** is een audit in detail waarvoor drie fusiebesturen werden geselecteerd;
- **Spoor 2** is een high-level audit met beperkte doorlooptijd en een hierop afgestemde aanpak nl. workshops via begeleide zelfevaluatie. Hiervoor werden vier fusiebesturen geselecteerd.

Tijdens elke opdracht binnen deze thema-audit verzamelde Audit Vlaanderen informatie via interviews of workshops, documentanalyse en – bijkomend voor spoor 1 - testwerk.

De **selectie van de besturen** in elk spoor kwam tot stand op basis van een aantal indicatoren zoals:

- Grootte (op basis van het aantal inwoners) van de gefuseerde besturen;
- Aantal gefuseerde besturen (fusie van twee of meer lokale besturen);
- Geografische spreiding over de provincies voor de aanpak van spoor 1.

De thema-audit Fusiebesturen liep vanaf april 2021 tot en met februari 2022.



SPOOR 1

- Lievegem
- Pelt
- Puurs-Sint-Amands

SPOOR 2

- Aalter
- Deinze
- Kruisem
- Oudsbergen

2. Conclusie



Vlaamse
overheid

AUDIT
VLAANDEREN

Conclusie thema-audit Fusiebesturen

1. **Nagenoeg alle fusiebesturen hanteerden een gestructureerde tot degelijke transitieaanpak.** Om de fusie tot een goed einde te brengen werd een projectstructuur opgezet met een afvaardiging vanuit beide besturen zowel op ambtelijk als politiek vlak. Het vertrekpunt was veelal een fusiedossier (bestuurskrachtanalyse) met o.a. een sterkte-zwakteanalyse van de besturen en situering van de voor- en nadelen van een fusie. Het fusiedossier gaf mee de aanzet voor de verdere (project)aanpak. Niettemin werden projectrisico's onvoldoende in kaart gebracht en werden slechts enkele aspecten van het fusietraject geëvalueerd.
2. **Alle fusiebesturen maakten prioritair werk van het uitbouwen van een kwalitatieve dienstverlening op basis van een dienstverleningsmodel.** In aanloop naar de fusie maakten de lokale besturen keuzes voor hun dienstverleningsmodel, waarbij nabijheid een belangrijk criterium was. Ze zetten versterkt in op digitalisering en een multikanaalaanpak (centrale balies, thema- en of snelbalies, werken op afspraak...) en veelal de uitbouw van een front- en backoffice. Niettemin blijkt uit de gesprekken dat de ambitie om de dienstverlening ten aanzien van de burger blijvend en kwalitatief te garanderen tijdens de fusie, gepaard ging met een hoge werkdruk die ook in de nasleep van de fusie nog haar tol eiste.
3. **De organisatiestructuur is afgestemd op het dienstverleningsmodel en het verzekeren van de continuïteit van de werking.** De organisatiestructuur kwam tot stand op basis van bepaalde criteria (o.a. vermijden van eenpersoonsdiensten en creëren van back-ups, efficiëntiewinsten) in lijn met de principes en doelstellingen van het dienstverleningsconcept. De meerderheid van de fusiebesturen beschikken zodoende over een duidelijk organigram. Niettemin stelt Audit Vlaanderen vast dat de samenwerking tussen administratie en politiek soms moeilijk verloopt bij een beperkt aantal besturen en de rol en/of samenstelling van het managementteam nog duidelijker kan.

Conclusie thema-audit Fusiebesturen

- 4. Organisatiewaarden zijn belangrijk maar leven nog onvoldoende in de praktijk.** In bijna alle zeven fusiebesturen werden (nieuwe) organisatiewaarden geformuleerd die de nieuwe organisatiecultuur moesten vormgeven. Deze waarden blijken in de praktijk bij meerdere besturen onvoldoende gekend en/of geconcretiseerd. De instrumenten die deze organisatiecultuur mee kunnen ondersteunen (bv. deontologische code, afsprakennota) worden onvoldoende actief gebruikt. Slechts twee fusiebesturen sensibiliseren hun medewerkers actief over de (vernieuwde) organisatiewaarden. Verder blijkt uit de gesprekken tijdens de audit dat de werksfeer binnen en tussen de diensten als (zeer) goed wordt ervaren. Alle besturen zetten ook in op het welzijn en de tevredenheid van hun werknemers, hoewel dit niet in alle gevallen binnen een formeel welzijnsbeleid kadert.
- 5. De aanpak van organisatiebeheersing is nog onvoldoende gestructureerd.** De auditresultaten tonen aan dat de meerderheid van de fusiebesturen (vijf van de zeven) over een nog onvoldoende gestructureerde aanpak voor organisatiebeheersing beschikken. Veelal is het kader voor organisatiebeheersing onvolledig. Daarnaast ontbreekt de jaarlijks verplichte rapportering of blijkt deze onvoldoende degelijk. Tegelijkertijd stelt Audit Vlaanderen vast dat fusiebesturen met een degelijke aanpak van organisatiebeheersing, ook de onderzochte risico's in de andere thema's van deze audit beter beheersen.

Resultaten thema-audit Fusiebesturen

Op basis van de maturiteitsinschatting, komen we tot volgend overzicht. De geauditeerde besturen zijn geanonimiseerd. De aanduiding 'A' staat voor een (of meer) geformuleerde aanbevelingen.

	Mediaan	Gemiddelde	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7
Aanpak organisatiebeheersing	1	1,4			AA	A	A	AA	AA
Transitieaanpak	3	2,7							A
↳ Organisatiestructuur	2	2,4				A	A	AA	A
↳ Externe dienstverlening	3	3							A
↳ Organisatiecultuur	2	2,1							A

3. Algemene vaststellingen



Vlaamse
overheid

AUDIT
VLAANDEREN

Transitieaanpak

	Med.	Gem.	Spreiding besturen				
Score	3	2,7	0%	14%	14%	58%	14%

Een fusie van twee of meer lokale besturen heeft een grote impact op de toekomstige structuur, werking en dienstverlening van het fusiebestuur. Ondertussen dient de organisatie ervoor te zorgen dat de bestaande reguliere werking kwaliteitsvol kan verdergezet worden o.a. via een business continuity managementsysteem. Daarom moet het fusietraject degelijk gepland, uitgevoerd en opgevolgd worden. Een degelijke interne en externe communicatie voorafgaand aan de fusie en tijdens de uitrol ondersteunt de creatie van voldoende betrokkenheid en draagvlak voor het fusietraject. Ook na de fusiedatum is het belangrijk om het natraject goed te monitoren en bij te sturen waar nodig.

Projectstructuur, rollen & verantwoordelijkheden

- Alle zeven geauditeerde besturen hebben voor de aanpak van het fusietraject **een projectstructuur opgezet met diverse niveaus**, met accenten op maat van de eigen organisatie (bv. politiek gewicht, aantal niveaus, ...). In alle gevallen was er een stuurgroep (samengesteld uit een vertegenwoordiging vanuit zowel het administratieve en het politieke niveau) om het fusietraject aan te sturen en te coördineren. Dit werd meestal aangevuld met een ambtelijke projectgroep en meerdere werkgroepen/trekkersgroepen op het niveau van de diensten. De **rollen en verantwoordelijkheden in de projectstructuur waren voldoende duidelijk** gedefinieerd én vastgelegd om de fusie in goede banen te leiden. Hoewel de meeste besturen vastgelegd hadden hoe en door welk orgaan beslissingen genomen werden, geven alle fusiebesturen aan dat ze voor belangrijke aspecten van het toekomstige fusiebestuur (vnl. organisatiestructuur) geen beslissing konden nemen. Dit had een weerslag op het verloop van het fusietraject en zorgde vooral voor onrust bij de personeelsleden. Een drietal besturen koos er bewust voor om één of meerdere personen (gedeeltelijk) vrij te stellen van het eigen takenpakket zodat zij mee konden ingeschakeld worden voor de opvolging en coördinatie van onderdelen van het fusietraject.

Fusiedossier en projectaanpak

- In aanloop naar de fusie maakten vijf van de zeven besturen een fusiedossier op, al dan niet in samenwerking met een externe begeleider. Vanuit een sterkte-zwakteanalyse van de pre-fusiebesturen werden de mogelijke voordelen evenals mogelijke bedreigingen van een fusie in kaart gebracht. Dit vormde bij verschillende besturen ook de basis voor het projectplan. De **operationele vertaling van het fusiedossier of projectplan naar een concreter plan van aanpak, gebeurde eerder op niveau van de werkgroepen**. Ook blijkt dat de meeste besturen **weinig tot geen aandacht hadden voor het in kaart brengen van projectrisico's**. Bijkomend werden de tijd en middelen, die nodig zijn om het fusietraject volledig uit te rollen, onvoldoende vooraf en/of degelijk ingeschat. Dit zorgde ervoor dat de werkdruk als (zeer) hoog werd ervaren bij alle geauditeerde besturen.
- Bij alle besturen werd wel minstens werk gemaakt van een vergelijkende analyse op proces-/dienstniveau om de werking op elkaar af te stemmen. Dit gebeurde veelal via de uitwerking van (gedetailleerde) projectfiches, al dan niet op basis van een sjabloon, die toelieten zicht te krijgen op de uit te voeren stappen. Bij twee besturen verliep dit echter minder gestructureerd, waardoor de doorstroming vanuit de werkgroepen naar de hogere project/stuurgroep moeilijker verliep. Verder maakten een viertal besturen gebruik van een projecttool (= ondersteunend softwarepakket) om het project op te volgen vanuit de stuur-, projectgroep en/of een gelijkaardig orgaan.

Transitieaanpak

Interne en externe communicatie tijdens de fusie

- Bij alle besturen was er **voldoende aandacht om intern en extern te communiceren**, veelal op basis van een communicatieplan. Via diverse initiatieven trachtten de besturen inspraak te voorzien en draagvlak voor de fusie te creëren bij de verschillende belanghebbenden. Daartoe werden o.a. infosessies, workshops en inspraakmomenten georganiseerd. De besturen maakten ook afspraken om de communicatie gelijktijdig te laten verlopen en/of gecentraliseerd aan te sturen (bv. door één communicatieteam met vaste frequentie). Uit de gesprekken blijkt dat, ondanks de aandacht om intern te communiceren, dit **niet in alle gevallen afdoende garanties bood qua doorstroom ten aanzien van alle personeelsleden en/of niet steeds toereikend bleek om voldoende intern draagvlak te creëren**. De communicatie had vooral de bedoeling te informeren over de stand van zaken, waardoor minder ruimte of aandacht was voor de bezorgdheden van de personeelsleden. Eén bestuur zette evenwel een apart traject op om in te gaan op verschillende HR-aspecten van de fusie. Een concreet veranderingstraject, met voldoende aandacht voor zowel de formele als informele impact van de verandering, ontbrak in de meeste gevallen. Niettemin zijn de meeste besturen zich bewust dat de aandacht hiervoor ook na de fusie nog te beperkt was.

Continuïteit

- Uit de gesprekken blijkt dat alle fusiebesturen veel inspanningen leverden om de **continuïteit van de interne werking én de dienstverlening ten aanzien van de burger voldoende te garanderen** (zie ook “externe dienstverlening”). Toch geven alle besturen aan dat een aantal zaken en/of andere interne projecten in meer of mindere mate vertraging opliepen of activiteiten in de tijd werden verschoven bv. ICT-projecten.

Evaluatie transitieaanpak

- Op 1 januari 2019 waren de fusies juridisch een feit. In de nasleep van de fusie moesten de besturen nog (formele) beslissingen nemen (bv. inzake rechtspositieregeling, organigram ...), wat ook decretaal voorzien was. Daarnaast hebben zes van de zeven besturen **de openstaande acties in de nasleep van de fusie slechts beperkt in kaart gebracht en/of zijn ze van oordeel dergelijke acties nog te linken zijn aan de fusie** (i.e. beschouwen de fusie als gerealiseerd). Een **formele afsluiting van de fusie vanuit de principes van projectmanagement gebeurde onvoldoende degelijk**. Niettemin evalueerden drie besturen wel bepaalde aspecten van de fusie (bv. evaluatie van de nieuwe organisatiestructuur, bijsturing van de dienstverlening).

Aanbevelingen: 1

Goede praktijken:

- [Intern draagvlak creëren bij een fusie van lokale besturen](#) – Deinze en Oudsbergen
- [Interne en externe communicatie tijdens een fusie van lokale besturen](#) – Aalter, Deinze, Lievegem en Oudsbergen

Organisatiestructuur

	Med.	Gem.	Spreiding besturen				
Score	2	2,4	0%	14%	43%	29%	14%

De organisatiestructuur weerspiegelt de indeling van de organisatie in logische eenheden zoals diensten en afdelingen. Coördinatie tussen deze verschillende eenheden is noodzakelijk via diverse overlegorganen, samen met duidelijke gezagslijnen en de vastgestelde delegatie van bevoegdheden. Het geheel van deze keuzes krijgt vorm in het gemeenschappelijk organigram. In het fusietraject moet ook aandacht zijn voor het bereiken van de vooropgestelde doelstellingen waaronder efficiëntiewinsten, schaalvoordelen, continuïteit van de dienstverlening. Daarnaast dienen de verbonden entiteiten en (intergemeentelijke) samenwerkingsverbanden ook (kritisch) bekeken te worden.

Doelstellingen en keuzes voor de organisatiestructuur

- Alle fusiebesturen hebben in aanloop naar de fusie **duidelijke keuzes en doelstellingen bepaald en/of behouden voor de nieuwe organisatiestructuur**, rekening houdend met de omvang van de nieuwe organisatie en voortbouwend op de uitgangspunten van het dienstverleningsmodel. De keuzes hebben voornamelijk betrekking op de het al dan niet werken op één fysieke locatie, het aanbieden van dienstverlening op één of meerdere locaties, de manier van onderling samenwerken. Bij alle besturen kwamen deze uitgangspunten tot stand via een participatietraject binnen de organisatie (bv. via interactieve werksessies en/of vragenlijsten).

Verzekeren van de continuïteit van de werking en dienstverlening

- Alle besturen hadden bij de opzet van een nieuwe organisatiestructuur **aandacht voor een grotere continuïteit van de interne werking en de dienstverlening**:
 - Door de schaalvergroting werd het mogelijk om de vroegere eenpersoonsdiensten in grote mate weg te werken bij alle besturen. Hiermee samenhangend werd in de meeste gevallen een back-up regeling voorzien, die vastgelegd werd in bv. takenmatrices, functiebeschrijvingen.
 - De nodige rechtszekerheid werd o.m. voorzien door de opmaak en goedkeuring van **diverse (decretaal verplichte) documenten op gebied van organisatiestructuur** (bv. rechtspositieregeling, arbeidsreglement, visumbesluit, besluit dagelijks bestuur ...). Bij een aantal besturen liet de opmaak en goedkeuring van bepaalde documenten langer op zich wachten dan wenselijk was.
 - Vanuit de vergelijkende analyse die de fusiebesturen uitvoerden in aanloop naar de fusie, werden diverse **management- en ondersteunde processen** van de organisatie, in meer of mindere mate van detail, in kaart gebracht. Zes van de zeven besturen zetten intussen stappen om te evolueren naar een organisatiebreed beheer van processen en/of zetten het bestaande procesmanagement verder, veelal ondersteund door een tool.
- Niettemin werden alle fusiebesturen geconfronteerd met **uitval van personeelsleden**, met soms een zichtbare functie. In de nasleep van de fusie blijkt dat niet alle gespecialiseerde functies volwaardig kunnen ingevuld worden en geven de fusiebesturen aan impact te voelen van de schaarste op de arbeidsmarkt en concurrentie hierbij met organisaties uit bijvoorbeeld de privésector.

Organisatiestructuur

Organigram, rol & samenstelling managementteam

- De principes voor de toekomstige organisatiestructuur werden bij alle fusiebesturen **vertaald naar een helder gemeenschappelijk organigram**:
 - Zo ging de opmaak van de structuur en invulling **veelal gepaard met de nodige aandacht voor interne gedragenheid en communicatie** hieromtrent. In vijf besturen ging dit ook gepaard met gesprekken over de noden en competenties van de medewerkers en de afstemming van de toekomstige functie daarop. In vijf van de zeven besturen beschikken de (meestal nieuwe) medewerkers over een actuele functiebeschrijving die hun rol verduidelijkt of loopt een traject voor de opmaak ervan.
 - In het organigram van de verschillende besturen is te merken dat zij ervoor kozen om de werking te groeperen in “clusters”. De werking wordt dan centraal opgevolgd door het coördinerend managementteam. Bij zes van de zeven besturen heeft het managementteam een logische samenstelling (weerspiegelt de werking / organisatiestructuur). Echter, de rol **van het managementteam, zoals die ook in het decreet lokale besturen staat omschreven, blijkt nog niet bij alle geauditeerde besturen even duidelijk** te zijn. Bij alle besturen is er nog ruimte om de informatiedoorstroom binnen de organisatie verder te optimaliseren, zodat alle medewerkers voldoende op de hoogte zijn van aspecten van de werking en gemaakte afspraken.
 - De meeste besturen kozen ervoor om, **minstens de medewerkers die tot één nieuwe dienst/afdeling binnen het organigram behoren, reeds vroeg in het traject fysiek bijeen te plaatsen op één of meerdere locaties (afhankelijk van bestaande logistieke mogelijkheden). Bij deze besturen had dit een positief effect op de manier van aansturing**, het samenwerken en het vormen van één gemeenschappelijke werkcultuur en – wijze.
- Hoewel de **werksfeer** tussen en in de diensten in alle besturen als positief werd beoordeeld, blijkt dat er op vlak van **samenwerking tussen de administratie en meer bepaald tussen het managementteam en het politieke niveau**, nog ruimte voor verbetering is. De (vastgelegde) rolverdeling tussen de administratie en het politieke niveau wordt niet in alle besturen correct nageleefd en zorgt ervoor dat sommige diensten een te sterke aansturing vanuit het politieke niveau ervaren.
- De fusiebesturen hebben de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en de overeenkomsten met verbonden rechtspersonen naar aanleiding van de fusie geïnventariseerd. Echter, een **kritische evaluatie was bij meerdere besturen eerder beperkt aanwezig** en gebeurde enkel bv. wanneer een (wettelijk) verplichte keuze zich opdroeg. Bij één bestuur werden alle samenwerkingsverbanden zeer uitvoerig geëvalueerd.

Werksfeer en samenwerking tussen administratie en politiek

Inventaris van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden

- [Inventaris en analyse van de bestaande intergemeentelijke samenwerkingsverbanden](#) – Aalter
- [Een gestructureerde aanpak voor het vergelijken van procedures in aanloop naar een fusie](#) – Aalter en Deinze

Externe dienstverlening

	Med.	Gem.	Spreiding besturen				
Score	3	3	0%	0%	14%	72%	14%

Via de dienstverlening wordt de werking van de organisatie zichtbaar ten aanzien van de diverse belanghebbenden (burgers, bedrijven en organisaties). Deze dienstverlening is ook onderhevig aan externe trends zoals de vraag naar een meer klantgerichte en efficiënte organisatie, verdergaande digitalisering of mogelijkheden tot participatie. Bij een fusie dient de organisatie na te denken over een degelijk dienstverleningsconcept. Het kan als een opportuniteit aangegrepen worden om dienstverlening van de nieuwe organisatie te evalueren en te hertekenen.

Doelstellingen en keuzes voor het dienstverleningsconcept

- Alle zeven fusiebesturen maakten werk van de opmaak van een dienstverleningsconcept, dat in bijna alle gevallen met input van zowel externe belanghebbenden als medewerkers gedragen tot stand kwam via o.a. infosessies, workshops, inspraakmomenten. In het **dienstverleningsmodel** werden de pijlers en krachtlijnen voor de invulling en organisatie van de dienstverlening verduidelijkt. Parallel hiermee werd de organisatiestructuur uitgebouwd. Enkele terugkerende principes voor dienstverlening stellen we vast bij alle fusiebesturen:
 - nabijheid
 - front- en back office
 - (verdere) inzet op digitalisering en automatisering

Inventaris patrimonium

- Het **patrimonium** werd bij alle fusiebesturen in kaart gebracht en meegenomen bij het maken van keuzes in het kader van het dienstverleningsconcept. Alle fusiebesturen bieden (delen van) hun dienstverlening aan op meerdere locaties. Daarbij werd vaak gekozen voor een combinatie van een centraal aanbod, voor zover dit ook op vlak beschikbare accommodatie mogelijk was, naast meer gespecialiseerd of beperkter aanbod via contactpunten en/antennes. Uit de gesprekken blijkt dat dit extra inspanningen vraagt op vlak van aansturing, communicatie en het afstemmen van de openingsuren. Hierdoor lopen de organisaties ook risico op efficiëntieverlies of blijkt dat het vooropgestelde dienstverleningsconcept in de praktijk onvoldoende tot uitvoering komt.

Dienstverleningskanalen

- Alle fusiebesturen hanteren een **multikanaalaanpak** om hun dienstverlening aan te bieden (fysiek, werken op afspraak, diverse balies), die toelaat de inwoners op maat te kunnen bedienen. In alle organisaties werd extra ingezet op verdere digitalisering van de dienstverlening via bv. thuisloketten, een gemeentelijke app. De zeven fusiebesturen installeerden hierbij een systeem van front- en backoffices waarbij de frontoffices of baliefuncties eerstelijnsinfo verschaffen en bij meer specifieke vragen doorverwijzen naar een van de backoffices. Een minderheid van de besturen maakt momenteel ook werk van de ontwikkeling van een mid-office.

Externe dienstverlening

Productencatalogus

- De fusiebesturen brachten in aanloop naar de fusie hun **dienstverleningsprocessen** in kaart om tot een geïntegreerde aanpak te komen. Alle fusiebesturen beschikken over een of ander vorm van een **productencatalogus** die ze via productfiches en/of een specifieke tool voor het procesbeheer, actueel houden. De diensten zijn verantwoordelijk voor het eigen productaanbod, maar stemmen in de meeste gevallen af met een dienst communicatie om het aanbod aan producten en diensten via de website kenbaar te maken.

Communicatie over de dienstverlening

- De organisaties gebruiken **diverse communicatiekanalen** om hun dienstverlening bekend te maken (website, gemeentelijk infoblad, app, sociale media) en maken nagenoeg allemaal (op twee besturen na) gebruik van een centraal telefoonnummer van waaruit verdere toegang naar de diensten gebeurt. Alle besturen geven aan dat het werken op afspraak, dat n.a.v. de coronacrisis in een stroomversnelling kwam, positief wordt onthaald bij de (meeste) diensten en de inwoners/gebruikers.

Monitoring en bijsturing

- De fusiebesturen houden via **monitoring** zicht op bepaalde aspecten van hun dienstverlening zoals o.a. telefoonverkeer, aantal bezoekers en verkrijgen ook informatie uit het klachten- en meldingenbeheer of externe bevestigingen. Twee besturen zetten specifiek in op periodieke monitoring via een jaarlijkse bevestiging bij de inwoners over een bepaald thema van de dienstverlening of de systematische opvolging via diverse indicatoren als deel van het kwaliteitssysteem.

Dienstverlening in tijden van corona

- Tijdens de corona-crisis slaagden de fusiebesturen erin hun dienstverlening in grote mate te blijven garanderen, behoudens activiteiten in de evenementen- of culturele sector.

Aanbevelingen: 1

Goede praktijken:

- [Monitoring van \(aspecten van\) de dienstverlening](#) – Aalter en Lievegem
- [Klachtenbeheer als bron voor de verbetering van de werking](#) – Puurs-Sint-Amands
- [Organisatie- en dienstverleningsmodel als bouwstenen voor een nieuwe identiteit voor het fusiebestuur](#) – Deinze, Lievegem, Puurs-Sint-Amands en Oudsbergen

Organisatiecultuur

	Med.	Gem.
Score	2	2,1

Spreiding besturen				
0%	14%	57%	29%	0%

Tijdens een fusie worden niet alleen structuren samengebracht, maar ook de verschillende organisatieculturen met eigen waarden en normen. Deze organisatiewaarden bestaan uit de geschreven en ongeschreven regels die richting geven aan wat de organisatie belangrijk vindt en geven richting aan hoe medewerkers moeten denken en handelen. De deontologische code vormt daarbij slechts één van de instrumenten die de waarden en hun concretisering beschrijft. Wanneer het voor de medewerkers onvoldoende duidelijk is welke waarden de nieuwe organisatie belangrijk vindt, kan dit impact hebben op de werking, het welzijn van de medewerkers en het imago van de organisatie. Dit kan aanleiding geven tot het ontstaan van nieuwe risico's en om nieuwe beheersmaatregelen vragen.

Organisatiecultuur staat centraal in verbinding met andere thema's in een organisatie zoals de organisatiestructuur, het personeelsbeleid en de dienstverlening. Deze worden hierdoor in belangrijke mate beïnvloed. De organisatiecultuur heeft ook op haar beurt een belangrijke invloed op andere thema's in de organisatie zoals communicatie en belanghebbendenmanagement die zich bij uitstek weerspiegelen in de contacten met de burgers, bedrijven en organisaties.

Organisatiewaarden

- Nagenoeg alle fusiebesturen hebben (nieuwe) **organisatiewaarden** geformuleerd als onderdeel van de invulling van hun nieuwe organisatiecultuur. Daarnaast werden bij vijf van de zeven besturen ook meer algemene waarden en principes bv. hoe te handelen in deontologisch gevoelige situaties in de deontologische code beschreven of andere instrumenten zoals een onthaalbrochure, de rechtspositieregeling. Bij de meeste besturen stellen we echter vast dat de waarden in de praktijk onvoldoende gekend zijn en/of beperkt vertaald werden naar concrete gedragsregels. Slechts bij twee besturen wordt actief ingezet op sensibilisering en het concretiseren van de organisatiewaarden als deel van de gewenste organisatiecultuur.

Afsprakennota en samenwerking

- Vier van de zeven besturen beschikken over een **afsprakennota** die de rol en principes van samenwerking tussen administratie en politiek verduidelijkt. Bij drie besturen was deze nog in ontwikkeling. We stelden vast dat er slechts in beperkte mate teruggegrepen wordt naar deze afsprakennota in de dagelijkse samenwerking. Bij drie van de zeven fusiebesturen verliep de samenwerking en afstemming tussen het administratieve en politieke niveau (soms) moeilijk omwille van verschillende redenen bv. onduidelijke rol managementteam, onduidelijke bevoegdheidsverdeling in het college, te rechtstreekse aansturing.

Impact van de fusie op het personeel

- In alle zeven besturen wordt aangegeven dat de **impact van de fusie op het personeel** zich liet voelen en er zowel voorafgaand aan de fusie als actueel nog sprake is van een hoge werkdruk. Ook werd er in meer of mindere mate personeelsuitval en/of –verloop vastgesteld, veelal van enkele zichtbare functies, waardoor de continuïteit in de werking en/of dienstverlening onder druk kwam te staan.

Organisatiecultuur

Werksfeer

- Ondanks de impact van de fusie op het personeel zoals het omgaan met een andere werkplek, nieuwe procedures en nieuwe taken, stellen we vast dat alle besturen de **werksfeer** tussen de diensten en personeelsleden als (zeer) goed evalueren. Naast het inzetten op personeelsdagen en teambuildingactiviteiten blijkt dat het snel samen zetten van teams/diensten op eenzelfde locatie als positief wordt ervaren. Verder blijkt dat vooral de corona-pandemie een negatieve impact had op de samenwerking doordat een aantal geplande initiatieven bv. sportdag, personeelsdagen, niet konden doorgaan.

Welzijn en tevredenheid

- Alle zeven fusiebesturen nemen diverse initiatieven (bv. aanbod via preventiedienst, aanstelling vertrouwenspersonen, informele ontmoetingen) om het **welzijn en de tevredenheid** van hun personeelsleden te ondersteunen. Slechts bij een minderheid van de besturen (drie van de zeven) krijgt dit vorm via een geconcretiseerd welzijnsbeleid. In de meeste gevallen worden de acties via een specifiek hiervoor samengestelde werkgroep gecoördineerd. Bij vier van de zeven fusiebesturen werd ondertussen ook een psychosociale risicoanalyse uitgevoerd en bij de resterende drie is dit op korte termijn voorzien.

Evaluatie organisatiecultuur

- De meerderheid van de besturen voorziet geen periodieke evaluatie en/of monitoring van (façetten van) haar organisatiecultuur. Twee besturen nemen dit gestructureerd en actief op.

Aanbevelingen: 1

Goede praktijken:

- [Kernwaarden bepalen en actief sensibiliseren](#) – Aalter en Deinze
- [Actief inzetten op en monitoren van welzijn](#) – Deinze

Aanpak organisatiebeheersing

	Med.	Gem.
Score	1	1,4

Spreiding besturen				
14%	57%	14%	0%	14%

Een goed systeem voor organisatiebeheersing helpt de organisatie om:

- de risico's die het bereiken van de organisatiedoelstellingen kunnen belemmeren te identificeren en te evalueren;
- beheersmaatregelen te treffen om deze risico's te beperken;
- aanbevelingen uit voorgaande audits en/of evaluaties op te volgen en te realiseren. Het resultaat van de realisatie neemt de organisatie mee op in de jaarlijkse rapportering organisatiebeheersing.

Aangezien lokale besturen en hun omgeving continu evolueren, is dit een dynamisch systeem dat vraagt om regelmatige evaluatie en om bijsturing van de beheersmaatregelen.

De algemeen directeur stelt – in overleg met het managementteam – dit systeem vast en legt het algemene kader hiervan ter goedkeuring voor aan de raden. De algemeen directeur is bovendien verantwoordelijk voor de organisatiebeheersing en rapporteert hierover jaarlijks aan de raden (Decreet Lokaal Bestuur art. 217-220).

Aanpak
organisatiebeheersing

- De meerderheid van de fusiebesturen (vijf van de zeven) werken nog **onvoldoende gestructureerd aan hun aanpak voor organisatiebeheersing**. Niettemin zetten een aantal besturen reeds verschillende stappen in de goede richting naar een meer gestructureerde aanpak. In de meeste besturen wordt organisatiebeheersing **getrokken door een verantwoordelijke** die hiervoor werd aangesteld, al dan niet in combinatie met een permanente werkgroep organisatiebeheersing of het managementteam om het geheel mee op te volgen. We stellen bovendien vast dat fusiebesturen die minstens over een gestructureerde aanpak van organisatiebeheersing beschikken, ook beter de onderzochte risico's in de andere onderdelen van deze thema-audit beheersen.

Kader voor
organisatiebeheersing

- Hoewel vijf van de zeven fusiebesturen over een goedgekeurd kader voor organisatiebeheersing beschikken, blijkt dit **kader slechts in twee gevallen volledig**. In de andere gevallen ontbreekt de wijze waarop en periodiciteit waarmee ze hun werking organisatiebreed willen evalueren. Daarnaast is vaak nog de vorm en inhoud van de jaarlijkse rapportering onvoldoende vastgelegd.

Organisatiebrede
zelfevaluatie

- De huidige aanpak die de meeste besturen hanteren, laat **onvoldoende toe een organisatiebreed zicht te hebben op de risico's en verbeterpunten** binnen het geheel van de eigen werking. Slechts twee besturen hebben sinds de fusie een organisatiebrede zelfevaluatie uitgevoerd om hieraan tegemoet te komen. Bij een aantal andere besturen gebeurt dit veeleer op basis van een aantal losse initiatieven, veelal op dienstniveau of omtrent specifieke thema's.

Aanpak organisatiebeheersing

Rapportering over
organisatiebeheersing

- Sinds de fusie in 2019 **rapporteerde de meerderheid van de besturen nog niet jaarlijks over organisatiebeheersing** aan het politieke niveau, terwijl dit wel een decretale verplichting is. Verder stemmen de besturen de rapporten nog te weinig af op specifieke informatiebehoefte van de doelgroep waartoe ze zich richten. Ook op vlak van vorm en inhoud zijn de rapporten van vier van de zeven fusiebesturen nog onvoldoende degelijk uitgewerkt: zo beperken deze rapporten zich veelal tot een (beschrijvende) terugblik op het afgelopen jaar en een stand van zaken, maar ontbreekt nog een verbeteractieplan waarmee de risico's kunnen beheerst worden.

Evaluatie aanpak
organisatiebeheersing

- Slechts een minderheid van de besturen heeft de fusie als een opportuniteit gebruikt om een nieuw kader met nieuwe aanpak voor organisatiebeheersing uit te werken of de bestaande aanpak bij te sturen op maat van de nieuwe organisatie.

Aanbevelingen: 8

Goede praktijk:

- Een integraal en beheerst systeem voor de aanpak van organisatiebeheersing - Aalter

4. Geleerde lessen en reflecties



Vlaamse
overheid

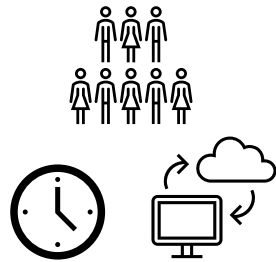
AUDIT
VLAANDEREN

Geleerde lessen en reflecties

Als onderdeel van deze thema-audit verzamelden we bij alle zeven fusiebesturen **geleerde lessen** die zij willen meegeven aan toekomstige fusiebesturen en aan de hogere overheden.

Vanuit Audit Vlaanderen wordt ook telkens de **reflectie** meegegeven waarmee fusiebesturen verder aan de slag kunnen.

Geleerde lessen en reflecties



Tijd, capaciteit & ondersteunende systemen

- **BEGIN OP TIJD** - Op twee fusiebesturen na, hadden alle organisaties slechts anderhalf jaar de tijd om de fusie te realiseren. Alle fusiebesturen geven aan dat dit een grote werkdruk met zich meebracht, omdat de reguliere werking en dienstverlening ondertussen wel moesten verderlopen. Niettemin blijkt het moeilijk vast te stellen hoeveel tijd ideaal is om het traject te doorlopen: de onrust en vragen die dergelijke verandering met zich meebrengt weegt op de medewerkers. Een te lange aanloop kan er ook mee voor zorgen dat beslissingen te lang uitgesteld worden. Deze periode mag daarom ook niet te lang duren.



- Begin op tijd met de voorbereidingen en de opmaak van een projectplan om alle nodige stappen in kaart te brengen.
- Betrek de relevante interne en externe belanghebbenden op tijd om draagvlak te verkrijgen en weerstanden te beperken.

▪ **MAAK KEUZES VOOR EXTRA CAPACITEIT, BEGELEIDING & DE ONDERSTEUNENDE ICT -SYSTEMEN**

- Een beperkt aantal besturen koos ervoor om tijdelijk extra ondersteuning te voorzien om het fusieproject (administratief) te ondersteunen (via aanwerving) of stelden één of meerdere medewerkers hiervoor (gedeeltelijk) vrij van hun reguliere takenpakket. Hiermee samenhangend gaven ook meerdere besturen aan ervoor te waken dat niet alle werk op dezelfde schouders terecht komt! Daarnaast is het belangrijk tijdig zicht te krijgen op de ondersteunende ICT-systemen en (verschillende) software.
- Eén fusiebestuur gaf als wijze raad mee: verdubbel de capaciteit voor HR en ICT om de fusie te realiseren. Alle fusiebesturen hebben keuzes gemaakt in het inzetten van externe begeleiding voor bepaalde aspecten. Veelal vinden we deze ondersteuning terug bij de opmaak van de SWOT-analyse (fusiedossier), de ondersteuning van de communicatie en het ontwerpen van het dienstverleningsconcept. Niettemin blijkt dat de externe begeleiding ook tijd en inspanning vraagt om het proces mee te ondersteunen en te bewaken en de nodige informatie aan te leveren. Het voordeel is dan weer de andere blik van een 'buitenstaander' die de organisatie mee op sleeptouw neemt.



- Maak een inschatting van de capaciteit die nodig zal zijn om het fusieproject uit te voeren.
- Breng op basis hiervan de capaciteitstekorten in kaart.
- Maak keuzes op welke vlakken extra ondersteuning wenselijk is bv. door interne verschuivingen, extra (tijdelijke) aanwervingen.
- Breng de ICT-infrastructuur en andere ondersteunende (software) systemen tijdig in kaart.



Duidelijke
informatie &
communicatie

- **COMMUNICATIE IS KEY!** – Alle fusiebesturen geven aan dat een goede interne communicatie belangrijk is om gedragenheid en betrokkenheid voor de fusie te creëren. Op die manier kunnen de medewerkers het intern ambassadeurschap opnemen. Een goed afgestemde boodschap die gelijktijdig in de pre-fusiebesturen wordt gecommuniceerd, vermindert de kans op 'ruis' en verschillende interpretaties bij de personeelsleden. Denk daarbij ook goed na over de kanalen die je gebruikt voor de interne communicatie en zorg voor heldere boodschappen.



- Stem de boodschappen en gebruikte kanalen af op de (interne) doelgroepen.
- Communiceer voldoende frequent.
- Communiceer proactief over beslissingen die nog moeten genomen worden.

- **INTERN VOOR EXTERN** – Niet alleen de hoeveelheid communicatie is van belang, ook de volgorde! Fusiebesturen geven aan dat het belangrijk is dat de medewerkers niet later op de hoogte gebracht worden dan externe belanghebbenden.



- Informeer de medewerkers over de fusie vooraleer je extern communiceert en hou rekening met de timing van de aankondiging (feestdagen, vakantieperiode...).



Betrokkenheid &
gedragenheid

- **HEB OOG VOOR DE BEZORGDHEDEN EN WEERSTAND & CREËER GEEN VALSE VERWACHTINGEN** - De organisaties geven aan dat communicatie verder moet gaan dan het louter informeren over de stand van zaken en de volgende stappen. De communicatie moet ervoor zorgen dat iedereen mee is. Veel personeelsleden zijn bezorgd over hun nieuwe functie en takenpakket, op welke locatie ze terecht komen, bij welke nieuwe collega's. Wees je bewust van de impact van de fusie op het personeel. Zorg, waar het kan, voor duidelijke communicatie over reeds genomen beslissingen en voorzie ruimte zijn om de vragen en weerstand op te vangen die dergelijke verandering met zich mee brengt.



- Maak binnen het fusieproject ruimte voor een change-aanpak die bezorgdheden, vragen en weerstand kan opvangen.
- Als je wil dat je personeelsleden ambassadeurs worden van de verandering, betrek ze dan actief in het traject.

- **BRENG DE MENSEN SAMEN** – In aanloop naar de fusie hebben alle besturen initiatieven opgezet om de medewerkers van de pre-fusiebesturen samen te brengen via o.a. infosessies, teambuilding. Ze geven aan dat het cruciaal is dat mensen, zodra het kan vóór de fusie, al gaan samenwerken en bij voorkeur op niveau van hun dienst/afdeling op één fysieke locatie. Dit zorgt ervoor dat er mee afstemming komt over bepaalde werkwijzen, medewerkers elkaar sneller leren kennen en de kans vermindert op het (blijven voortbestaan van) verschillende organisatieculturen. Wees niettemin realistisch dat een klein percentage van het personeel wellicht nooit voorstander van een fusie zullen zijn...



- Voorzie ook voldoende aandacht voor de informele aspecten van de samenwerking en laat mensen, zodra het kan, samenwerken.
- Maak werk van het creëren van een nieuwe gewenste organisatiecultuur in lijn met de organisatiewaarden.

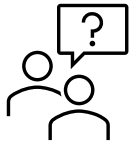


Beslissingsbevoegdheid

- **DURF KIEZEN EN BESLISSEN... WAAR HET KAN!** – Alle fusiebesturen geven aan dat de regelgeving slechts beperkte ruimte tot het nemen van officiële beslissingen voorzag. Dit werd als één van de belangrijkste knelpunten in het fusietraject ervaren. Voor bepaalde aspecten, waar de personeelsleden de meeste vragen en bezorgdheden hadden nl. hun eigen functies, de toekomstige organisatiestructuur, laat de regelgeving geen ruimte voor beslissingen. Niettemin geven de fusiebesturen mee om binnen die beperkte beslissingsruimte toch de keuzes te durven maken, duidelijkheid te geven waarover nog geen beslissing mogelijk is maar ook te durven bijsturen. Daarnaast is het belangrijk dat de nog te nemen beslissingen goed voorbereid worden ten aanzien van de nieuwe bestuursploeg.



- Bereid nog te nemen beslissingen maximaal voor.



Ondersteuning & begeleiding door de hogere overheden

- **WAREN DE HOGERE OVERHEDEN ZELF KLAAR?** – Alle fusiebesturen konden terecht bij de hogere overheden, voornamelijk het Agentschap Binnenlands Bestuur dat zich erg aanspreekbaar en behulpzaam opstelde. Niettemin was de ondersteuning veelal beperkt tot juridische aspecten. Meerdere besturen gaven aan daarnaast nood te hebben aan meer procesbegeleiding. Het draaiboek dat door Agentschap Binnenlands Bestuur ter beschikking werd gesteld, ‘groeide’ mee met de fusiebesturen en was daardoor niet altijd meteen bruikbaar. Alle fusiebesturen geven mee dat er meerdere problemen waren op vlak van de niet-fusievriendelijke (veelal federale) regelgeving.



- Maak werk van fusievriendelijke regelgeving op alle niveaus.
- Onderzoek op welke wijze toekomstige fusiebesturen nog beter ondersteund kunnen worden.

5. Goede praktijken



Vlaamse
overheid

AUDIT
VLAANDEREN

Overzicht van de goede praktijken:

Onderwerp goede praktijk

- [Intern draagvlak creëren bij een fusie van lokale besturen](#)
- [Interne en externe communicatie tijdens een fusie van lokale besturen](#)
- [Monitoring van \(aspecten van\) de dienstverlening](#)
- [Organisatie- en dienstverleningsmodel als bouwstenen voor een nieuwe identiteit voor het fusiebestuur](#)
- [Kernwaarden bepalen en actief sensibiliseren](#)
- [Een gestructureerde aanpak voor het vergelijken van procedures in aanloop naar een fusie](#)
- [Klachtenbeheer als bron voor de verbetering van de werking](#)
- [Inventaris en analyse van de bestaande intergemeentelijke samenwerkingsverbanden](#)
- [Actief inzetten op en monitoren van welzijn](#)
- Een integraal en beheerst systeem voor de aanpak van organisatiebeheersing (*publicatie volgt*)

Lokaal bestuur

- Deinze en Oudsbergen
- Aalter, Deinze, Lievegem en Oudsbergen
- Aalter en Lievegem
- Deinze, Lievegem, Puurs-Sint-Amands en Oudsbergen
- Aalter en Deinze
- Aalter en Deinze
- Puurs-Sint-Amands
- Aalter
- Deinze
- Aalter

6. Bijlagen



Vlaamse
overheid

AUDIT
VLAANDEREN

Audit Vlaanderen

- Audit Vlaanderen is een onafhankelijke, objectieve en bekwame partner van de organisatie die helpt bij het beheersen van financiële, wettelijke en organisatorische risico's. Op die manier wilt Audit Vlaanderen samen met de organisatie toegevoegde waarde te creëren bij de uitbouw van een efficiënte, effectieve, integere en kwaliteitsvolle organisatie.
- Het agentschap Audit Vlaanderen heeft als opdracht het systeem van organisatiebeheersing van de lokale besturen en de Vlaamse administratie te evalueren. Die evaluatie doet Audit Vlaanderen door audits uit te voeren. Twee auditcomités sturen Audit Vlaanderen aan: een auditcomité van de lokale besturen en een auditcomité van de Vlaamse administratie. De auditcomités staan in voor de strategische keuzes van en het toezicht op het agentschap.
- Bijkomende informatie omtrent Audit Vlaanderen en haar activiteiten kan u terugvinden op www.auditvlaanderen.be. Hier kan u bijvoorbeeld de volgende informatie terugvinden:
 - Leidraad Organisatiebeheersing;
 - Globale rapporten;
 - Zelfevaluatie-instrumenten;
 - Nieuwsbrieven;
 - Publicaties, o.a. jaarverslag.

Tot slot kan u ook kennis maken met Audit Vlaanderen en zien hoe audits in lokale besturen verlopen in het volgende filmpje: <https://www.auditvlaanderen.be/samen-beter-werken>.

COLOFON

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

Mark Vandersmissen
Administrateur-generaal
Audit Vlaanderen

CONTACT

Audit Vlaanderen
Havenlaan 88, bus 24
1000 Brussel
02 553 45 55

Deze publicatie is ook beschikbaar op www.auditvlaanderen.be