



STAD BORGLOON

Arrondissement Tongeren
Provincie Limburg

AUTONOM GEMEENTEBEDRIJF BORGLOON

OPRICHTINGSVERSLAG,

**opgesteld door het College van Burgmeester en
Schepenen**

28 april 2009

0. Inleidend - Inhoud

In overeenstemming met art. 232, eerste lid van het Gemeentedecreet, dient het College van Burgemeester en Schepenen ter voorbereiding van de gemeenteraadsbeslissing tot oprichting van een Autonoom Gemeentebedrijf, een verslag op te maken: *'In dat verslag worden de voor- en de nadelen van externe verzelfstandiging tegen elkaar afgewogen en wordt aangetoond dat beheer binnen de rechtspersoonlijkheid van de gemeente niet dezelfde voordelen kan bieden.'*

Volgens nadere toelichting kan dit verslag geen algemene afwegingen bevatten die voor alle Autonome Gemeentebedrijven van toepassing zijn, maar dienen expliciete argumenten aangehaald te worden waaruit de zorgvuldigheid tijdens het voorbereidende proces blijkt. Hierop is een goedkeuringstoezicht door de Vlaamse regering van toepassing.

Met voorliggend verslag toont het Stadsbestuur van Borgloon aan dat er niet over één nacht ijs is gegaan. Tevens is de oprichting van het AGB geen geïsoleerd initiatief maar ligt het in het verlengde van het lopende beleid. Het algemene kader is dan ook het 'Beleidsplan van het Stadsbestuur van Borgloon 2007-2012', met strategische en operationele doelstellingen op het vlak van wonen, werken en omgeving.

Nu het Stadsbestuur halverwege de huidige legislatuur is en geconfronteerd wordt met een financieel-economische crisis, worden prioriteiten gesteld en afwegingen gemaakt om de verschillende projecten op stapel snel, efficiënt en vooral zuinig te realiseren. De huidige crisis maakt bovendien dat klassieke private spelers zich eerder terughoudend gaan opstellen en het Stadsbestuur op sommige vlakken haar regisseursrol niet kan volhouden en op enkele terreinen een meer operationele rol zal moeten aannemen.

Als leidraad voor de afwegingen is gebruik gemaakt van het 'Afwegingskader - Externe verzelfstandiging op lokaal niveau' van VVSG (2008) en van informatie van het Instituut van de Overheid in het kader van onderzoeksprojecten rond het Gemeentedecreet (2009). Ter situering van de beleidscontext is beroep gedaan op het 'Individueel Financieel Profiel Borgloon' van Dexia betreffende de begrotingen 2006, 2007 en 2008 en de rekeningen 2005, 2006 en 2007, alsook op de 'Gemeentelijke profielschets Borgloon' van het Vlaamse Agentschap voor Binnenlands Bestuur (2007).

Dit verslag tot oprichting van AGB Borgloon bevat volgende elementen:

- | | |
|---|-------|
| 1. Beleidscontext | p. 04 |
| 2. Uitdagingen | p. 04 |
| 2.1. Demografische groei als conditie voor leefbaarheid | |
| 2.2. Specifiek woonbeleid | |
| 2.3. Ruimte voor bedrijvigheid | |
| 2.4. Patrimoniumbeheer en -exploitatie | |
| 2.5. Verantwoordelijkheid in buitengebied | |
| 2.6. Conclusie uitdagingen | |
| 3. Eerste afwegingen | p. 09 |
| 3.1. Nood aan een projectorganisatie | |
| 3.2. Verzelfstandigen om te responsabiliseren | |
| 3.3. Externe verzelfstandiging krijgt de voorkeur | |
| 3.4. Conclusie eerste afwegingen | |

4. Bestuurlijke en financiële afwegingen	p. 12
4.1. Bestuurlijke afwegingen	
4.2. Financiële afwegingen	
4.3. Conclusie bestuurlijke en financiële afwegingen	
5. Afbakening activiteiten	p. 16
6. Conclusie algemeen	p. 20

Dit verslag is verbonden aan de ontwerpstatuten tot oprichting van het AGB Borgloon. Andere stappen die in overeenstemming met het Gemeentedecreet tijdens het oprichtingsproces genomen dienen te worden, zijn het onderhandelen en afsluiten van een beheersovereenkomst tussen het stadsbestuur en de raad van bestuur van het AGB, zodra deze raad is samengesteld en geïnstalleerd, en het opstellen van een ondernemingsplan voor de komende periode. Beide onderdelen worden door de Gemeenteraad behandeld.

1. Beleidscontext

Borgloon is een kleine landelijke gemeente bestaande uit 13 kerkdorpen. De omstandigheden maken dat het Stadsbestuur permanent zoekt naar creatieve beleidsoplossingen om Borgloon leefbaar en aantrekkelijk te houden. Dit vergt voortdurend afwegingen want de uitdagingen zijn groot terwijl de bestuursmogelijkheden beperkt zijn in hoofdzaak ten gevolge de beperkte schaal en beperkte mogelijkheden.

Creativiteit is dus zeker geboden wil het Stadsbestuur haar strategische doelstellingen zoals bepaald in het meerjarige beleidsplan bereiken. Het Stadsbestuur weet wat er dringend moet gebeuren, maar hoe bepaalde beleidsdoelstellingen gerealiseerd kunnen worden is niet altijd evident. De belastbare basis van een dunbevolkte regio is in ieder geval beperkt, er zijn de ruimtelijke grenzen in het buitengebied, de vergrijzing van de bevolking kent een snellere evolutie dan elders, de personeelsleden van het Stadsbestuur zijn reeds erg belast door de aangeboden dienstverlening, ... en toch zijn er behoeften van burgers en ondernemers waarvoor van het lokale beleid adequate oplossingen worden verwacht. Daarbij wordt vastgesteld dat het Stadsbestuur momenteel kansen om in partnerschap met private spelers initiatieven te ontwikkelen moet laten liggen, omwille van bestuurlijke knelpunten.

Het Stadsbestuur kiest nu voor **versnelling van uitvoering** van zeer gericht beleid (waar de noden het hoogst zijn) tijdens de tweede helft van de gemeentelijke legislatuur en zoekt naar de meest geschikte methodiek om dit te kunnen realiseren. Over welk inhoudelijk beleid het gaat wordt hieronder toegelicht om aansluitend afwegingen te maken over de wijze waarop het een en ander best wordt aangepakt.

2. Uitdagingen

2.1. Demografische groei als conditie voor leefbaarheid

Borgloon telde 10 331 inwoners op 1 januari 2009. De demografische evolutie verloopt de laatste jaren in positieve zin: dus goed nieuws, weliswaar op het eerste zicht. Want wanneer we kijken naar de details, zijn er echter een aantal bedreigingen waarop het Stadsbestuur proactief dient te reageren.

Vooreerst is er **een opvallende negatieve natuurlijke verhouding of deze tussen aantal geboortes en sterftegevallen** (-1% van 2003 tot 2007), een trend die versterkt wordt door de vergrijzing. De weerslag hiervan komt in Borgloon harder aan dan elders omdat het aandeel 65-plussers significant groter is ten aanzien van het Vlaamse en provinciale gemiddelde (18,3% ten opzichte van resp. 17, 8 en 16,1% in Limburg) terwijl het bevolkingsaandeel jonger dan 25 opvallend kleiner is (19,4% ten opzichte van 21,8%) waardoor de negatieve trend op het vlak van 'natuurlijk groei' zich gestaag dreigt verder te zetten.

Gelukkig zijn er de nieuwkomers die de voorbije 5 jaren konden zorgen voor een globale bevolkingsaan groei van 3,1%.

Om Borgloon leefbaar te kunnen houden voor handelaars, ondernemers, private en publieke dienstverleners, is deze aangroei minimaal noodzakelijk. Uit eerder onderzoek blijkt zo dat de situatie van de handelaars nipt leefbaar en bijgevolg zeer precair is. Voor wat de publieke diensten geleverd door het Stadsbestuur betreft, zou bij stagnatie **de belastingbasis te beperkt worden om het huidige niveau van dienstverlening te kunnen aanhouden**. Nu is er reeds een delicaat evenwicht tussen fiscale druk en bereikte dienstverlening, met aanslagvoeten boven het gemiddelde (APB 8,5% en OV

1.700 ten aanzien van resp. 7,22% en 1.318 gemiddeld in het Vlaamse Gewest), maar met lage waardes ten aanzien van het provinciale en gewestelijke gemiddelde (waarde van 100 opcentiemen in Borgloon is 140.073 euro in vergelijking met resp. 353.223 en 341.135 voor Vlaanderen en Limburg) wat opnieuw wijst op de smalle belastbare basis van het dunbevolkte maar uitgestrekte Borgloon (202 inw/km² ten aanzien van 418 voor Vlaanderen en 348 voor Limburg) .

Qua publieke dienstverlening kan gerust gesteld worden dat deze vandaag sterk en kwaliteitsvol is uitgebouwd op uiteenlopende vlakken zoals cultuur, jeugd, sport, kinderopvang, toerisme, ... Dit aanbod is nu net de troef voor een kleine gemeenschap als Borgloon. Een afbouw moet kost wat kost vermeden worden, niet alleen voor de eigen en toekomstige inwoners, maar ook om een negatief domino-effect op de omliggende plattelandsgemeenten Alken, Heers, Kortesseem en Wellen te vermijden, want ook in deze gemeenten is de bestuurskracht eerder beperkt.

Nu de algemeen demografische trend nog positief is, mag de aandacht van het Stadsbestuur niet verslappen maar treedt het proactief en creatief op om het huidige niveau van dienstverlening minstens aan te houden. Extra uitvoerend beleid is wel nodig om de huidige troeven - waaronder wonen in een landelijke omgeving met basisvoorzieningen in de nabijheid - nog sterker uit te spelen.

Bovenstaande heeft er toe geleid dat het Stadsbestuur in haar meerjarig beleidsplan de kaart van aantrekkelijke woongelegenheden voor **jonge gezinnen** heeft getrokken. Jonge gezinnen zijn de toekomst voor Borgloon: zij kunnen dit historische stadje leefbaar houden door er te wonen, te leven en, indien mogelijk, ook te werken, zo is opgenomen als strategische doelstelling. Een specifiek beleid moet vooreerst maken dat jonge gezinnen blijven en dat er tegelijk ook nieuwe worden aangetrokken.

2.2. Specifiek woonbeleid

Ook **jonge gezinnen** hebben vaak nog een baksteen in de maag. Nochtans neemt het aandeel bebouwde percelen veel beperkter toe in Borgloon dan gemiddeld in Vlaanderen. Momenteel wordt weliswaar een inhaalbeweging qua sociale woningbouw gerealiseerd; bevoorrechte partners op dit vlak zijn de sociale huisvestingsmaatschappijen Kleine Landeigendom en Tongers Huis. Hiernaast zijn er voor alle gezinsvormen (de klassieke tweeverdienergezinnen, kinderen die voor hun ouders zorgen, de éénoudergezinnen en nieuw samengestelde gezinnen), aantrekkelijke en betaalbare kavels voor het bouwen van particuliere woningen noodzakelijk. De precieze behoeften per doelgroep zullen verder in kaart gebracht worden ter voorbereiding van de woonbeleidsnota. Vandaag is het beleid dienaangaande gevoerd eerder ondersteunend ten aanzien van private initiatiefnemers. Het Stadsbestuur van Borgloon wenst **een actievere rol te vervullen door in partnerschap kwaliteitsvolle woonprojecten te ontwikkelen en te verkopen aan marktconforme prijzen**. Door de Vlaamse overheid is bovendien een nieuw instrumentarium voor het lokale grond- en pandenbeleid uitgewerkt waarop het Stadsbestuur maximaal wenst in te spelen.

Ook de lopende bestemmingswijzigingen vormen een opportuniteit voor een meer dynamisch woonbeleid vanuit het Stadsbestuur, niettegenstaande de uitbreidingsmogelijkheden vanuit ruimtelijk oogpunt aan strikte voorwaarden zijn onderworpen en in het buitengebied eerder beperkt zijn. Voor woongelegenheden geniet inbreiding van de woonkernen voorrang ten aanzien van uitbreiding, maar dit hoeft geen belemmering te zijn. Het centrum of 'hoofddorp' van Borgloon heeft nog heel wat mogelijkheden en de lopende ruimtelijke uitvoeringsplannen (RUP's Centrum, Vilsterbron, Stationsomgeving, ...) maken dit op korte tijd zeer concreet. Door deze RUP's zullen op korte tijd aantrekkelijke percelen met uiteenlopende woonvormen aan de kandidaat-kopers aangeboden kunnen worden.

Voor de liefhebbers van **een meer historische of typische, streekeigen omgeving** zijn er enerzijds beschermde woningen en stadshoeves in het middeleeuwse centrum van Borgloon of anderzijds de vierkantshoeves in één van de pittoreske dorpskernen. Deze panden vormen samen met het landschap het imago van Borgloon en maken dat het Stadsbestuur hier een sterk sturende rol opneemt waarbij tegelijk aan het versterken van het imago van Borgloon en aan de behoeften en financiële mogelijkheden van jonge gezinnen tegemoet gekomen wordt.

Naast de jonge gezinnen verdienen **de senioren** bijzondere aandacht. De inwoners van Borgloon kennen zoals gesteld een hogere gemiddelde leeftijd. Er moet goed gezorgd worden voor de senioren die al jaren in Borgloon wonen, want velen wensen om ook tijdens hun laatste levensfase te verblijven in hun vertrouwde omgeving. Daarbij blijven senioren liefst zolang mogelijk thuis, waardoor de voorkeur uitgaat naar aangepaste woningen al dan niet in combinatie met ambulante dienstverlening. Het bijkomend voorzien van **zorgwoningen** voor deze doelgroep is dan ook een must.

De **residentiële voorzieningen** zoals serviceflats en het aantal bedden in bejaardentehuizen, zijn vandaag werkelijk ontoereikend en nopen op middellange termijn tot nieuwe publieke en private initiatieven. Op korte tijd zijn er bouwplannen van het OCMW die het bestaande rusthuis in overeenstemming zullen brengen met de huidige kwaliteitsnormen. Voor uitbreiding van het aanbod zijn bijkomende initiatieven noodzakelijk, gezien volgens het Gemeentelijk Ruimtelijk Structuurplan er een bijkomende behoefte is aan 77 rusthuisbedden en 24 serviceflats.

Intussen wordt vastgesteld dat steeds meer **private initiatiefnemers** zich met succes op de markt van residentiële seniorenvoorzieningen begeven. Zo verkreeg de vzw Seniorenhuisvesting Limburg een erkenning voor de realisatie van een privaat rusthuis met dagcentrum te Borgloon waarvoor momenteel de locatiekeuze ruimtelijk wordt onderzocht.

Voor de verdere realisatie van zorgwoningen en residentiële voorzieningen, kan **publiekprivate samenwerking** een interessante piste zijn, met het Stadsbestuur als trekker waar nodig. Een mogelijke partner is bijvoorbeeld de investeringsmaatschappij LRM waar 'Aging' naast 'Cleantech' als prioritair doel is weerhouden.

Zaak is dat het Stadsbestuur een woonbeleid wil voeren op maat van specifieke doelgroepen. Zij wenst dit te doen door de voorwaarden te creëren (o.a. ruimtelijk) voor andere publieke en private spelers of door zelf projecten op de rails te zetten wanneer de markt hapert of er onvoldoende kwaliteitsgaranties zijn.

2.3. Ruimte voor bedrijvigheid

Een aantrekkelijke woonomgeving aan betaalbare prijs een belangrijke reden voor jonge gezinnen om zich in Borgloon te vestigen. Maar zij wensen ook goede scholen voor hun kinderen, kinderopvang voor- en na schooltijd, sportmogelijkheden, culturele aanbod, enz. En wanneer het enigszins kan -ook al zijn steden als Hasselt, Sint-Truiden en Tongeren met economische mogelijkheden voor de regio niet ver af-, wenst één van de partners of de enige ouder **in de onmiddellijke omgeving aan de slag te kunnen**.

Extra bedrijvigheid is niet eenvoudig gezien de ruimtelijke beperkingen in het buitengebied wat mede tot gevolg heeft dat de nettogroeiratio van ondernemingen (of de verhouding tussen opgerichte en gesloten ondernemingen) in Borgloon nog net positief is (0,3 in 2006), maar enigszins laag ten aanzien van vergelijkbare regio's (1,3 elders op

het Vlaamse platteland). Als middelpunt van het kanton kunnen in Borgloon wel steeds meer publieke jobs aangeboden worden (zie hierover verder meer), maar hiernaast dient **de bestaande bedrijfsruimte uitgebreid te worden in overeenstemming met de ruimtelijke ordening**. De KMO-zone Ervaert is reeds enige tijd volzet en de tewerkstellingscreatie door de Loonse handel is ook eerder beperkt.

Wel is er uitbreidingsmogelijkheid van **een KMO-zone van ca. 11 ha (max. 6 ha beschikbare oppervlakte) gelegen tegenover de Veiling van Borgloon**. Hier kunnen volgens het Gemeentelijk Ruimtelijk Structuurplan fruitgerelateerde (al dan niet zonevreemde) bedrijven of toeleveranciers gevestigd worden waardoor de Veiling als logistieke draaischijf nog beter haar rol zal kunnen waarmaken voor een belangrijke economische sector van Borgloon, de fruitteelt.

Voor de ontwikkeling van deze extra bedrijfsruimte is het mogelijk dat het Stadsbestuur samen zal werken met **de investeringsmaatschappij LRM**, in het bijzonder met haar cel vastgoed- en projectontwikkeling. LRM beschikt over liquiditeiten om dit project te realiseren en heeft ondervinding met PPS-structuren in Limburg, doorgaans via filialen van Autonoom Gemeentebedrijven.

2.4. Patrimoniumbeheer en –exploitatie

Een positieve ontwikkeling in Borgloon blijft het toerisme. Vooral bussen en fietsers blijven toestromen om van het cultuurhistorische patrimonium in het glooiende landschap te genieten. Vooral tijdens de bloesemperiode is er een grote aantrekkingskracht. Verder onderhoud en herbestemming van het erfgoed en een creatieve programmering zijn noodzakelijk om buiten de bloesemperiode Borgloon aangenaam en verrijkend te maken, zowel voor de Loonenaren als voor de toeristen.

In dit kader kocht het Stadsbestuur recent een als industrieel erfgoed geklasseerde **stroopfabriek** aan. Deze site wordt nu op gefaseerde gerestaureerd en ingericht tot fruitbelevingscentrum. De volledige realisatie neemt verschillende jaren in beslag maar intussen zijn er alvast een ambachtelijke stroopstokerij en een streekproductenwinkel ondergebracht om het geheel snel uitstraling te kunnen geven.

De exploitatie zal gevarieerd zijn omdat er naast het museale en sociale gedeelte ook commerciële activiteiten zullen zijn, teneinde het geheel zelfbedruipend en zeker niet verlieslatend uit te baten.

Naast dit concrete project beschikt het stadsbestuur over **een omvangrijk patrimonium** bestaande uit openbaar en privaat domein (o.a. Kerken in 13 kerkdorpen) en met **verschillende panden dienstig voor uiteenlopende activiteiten zoals sport, jeugd, cultuur en toerisme**. In het bijzonder in het centrum van Borgloon zijn er hiernaast een 100-tal panden in handen van particulieren die geklasseerd zijn als monument of erkend als dorpsgezicht. Betreffende deze panden voert het Stadsbestuur een sensibiliserend beleid via de intergemeentelijke vereniging Stebo. Maar het bestuur blijft zich in deze ook bewust van haar voorbeeldfunctie op dit terrein.

Vandaag wordt echter niet in algemene zin aan patrimoniumbeheer gedaan. De zware financiële last is de hoofdreden om zich tot nog toe te richten op noodzakelijke, weinig preventieve herstellingen. De meest dringende problemen worden aangepakt en andere toekomstgerichte investeringen komen niet aan bod. Instanties zoals Monumentenwacht en Dexia wezen op een investeringstekort. Zo wordt volgens een recente financiële doorlichting van Dexia de verouderingsevolutie van het bestaande patrimonium niet gedekt door de huidige investeringen. Dit maakt dat de toestand van het patrimonium en tevens de waarde er van geleidelijk afneemt. Eenzelfde waarschuwing is reeds gegeven door Monumentenwacht bij de jaarlijkse prioriteitenstelling van deze vzw.

Een kostenefficiënt beheer van het patrimonium is in functie van het minimale waardebehoud hoogdringend. Tegelijk is het een pluspunt dat goed onderhouden patrimonium op termijn ook particulieren aanzet tot investeringen aan hun panden en dit uiteindelijk het duurzaam toerisme ten goede komt.

Vooreerst is het nodig om fragmentaire initiatieven, zoals het afzonderlijk beheer van het gemeenschapscentrum en de initiatieven van Stebo (intergemeentelijk initiatief) samen te brengen, om vervolgens *in globo* de toestand van het patrimonium te inventariseren, beleid te ontwikkelen en hiervoor middelen te vergaren op creatieve wijze.

2.5. Verantwoordelijkheid in buitengebied

Borgloon is in het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen geselecteerd als 'structuurondersteunend hoofddorp' en in het Provinciaal Ruimtelijk Structuurplan als 'structuurondersteunende gemeente van het Haspengouwse buitengebied', een aaneengesloten landbouwgebied. In het Arrondissement Tongeren waartoe het behoort, is Borgloon **centrum voor het kanton**.

Het Stadsbestuur beschouwt dit als een verantwoordelijkheid die zij in de praktijk ten volle wenst waar te maken want dit zorgt ook voor extra jobs in de publieke dienstverlening. Op dit terrein zijn er alvast positieve ervaringen met het centrale Registratiekantoor (Kadaster), de dienst Stebo, Kind & Gezin, centrale ambulancedienst (Ambicare), enz.

Grensoverschrijdende noden op het vlak van bijvoorbeeld politie en brandweer zijn heden zeer actueel en dienen op korte tijd ingevuld te worden. Zo is er behoefte aan een centrale professionele **politieaccommodatie** voor de Politiezone Alken, Borgloon, Heers, Kortessem en Wellen. Volgens de risicoanalyse van Binnenlandse Zaken ter voorbereiding van de hervorming van de civiele veiligheid kunnen de mensen van Borgloon en omgeving niet altijd tijdig door de brandweer bediend worden waardoor op termijn een **voorpost van de brandweer** te Borgloon voorzien dient te worden.

De omliggende gemeenten verwachten van Borgloon als kantonnaal centrum dat zij haar trekkersrol opneemt. Gezien de beperkte financiële mogelijkheden van Borgloon is opnieuw creativiteit nodig om als kantonverantwoordelijke de noodzakelijke infrastructurele investeringen rond te krijgen.

2.6. Conclusie uitdagingen

De uitdagingen waar het Stadsbestuur voor staat en de wijze waarop ze deze aanpakt zijn bepalend voor haar toekomstige aantrekkingskracht op burgers en ondernemers en bijgevolg van prioritair belang. Zonder bijkomende inspanningen, zonder het versterken van het beleid op een aantal vlakken, zonder een andere aanpak, kan Borgloon verdere achterstand oplopen want ook hier is stilstaan gelijk aan achteruit gaan.

Met een beperkte bevolkingsdichtheid, beperkte economische mogelijkheden en een uitgebreid patrimonium zijn de uitdagingen groot maar wel niet nutteloos omwille van het potentieel qua wonen en toerisme.

Bijkomende investeringen zijn weliswaar noodzakelijk. Sommige uitdagingen zijn momenteel zeer concreet, mede door toedoen van ruimtelijke herbestemmingprojecten.

Het Stadsbestuur is ook van mening dat de huidige financieel-economische crisis op zich een uitdaging vormt om als publieke actor een versterkt investeringsbeleid te voeren net

omwille van de moeilijker context en als medeverantwoordelijk om het tij te doen keren.

Concreet gaat het over het dynamiseren van bepaald beleid in overeenstemming met het Meerjarenplan:

1. **woonbeleid ten voordele van jonge gezinnen en senioren, door een actief grond- en pandenbeleid en voorwaarden te creëren voor residentiële voorzieningen en zorgwoningen;**
2. **economisch beleid in functie van bijkomende bedrijfsruimte;**
3. **patrimoniumbeleid (investerings, beheer en exploitatie).**

Op het eerste zicht lijken de uitdagingen uiteenlopend omwille van de verschillen in gebruik. Gemeenschappelijke noemer van deze uitdagingen is vastgoed- en projectontwikkeling. Uiteindelijk draait het allemaal om **privaat en publiek onroerend goed** waarin 'waardevaste' investeringen kunnen gebeuren. Deze inhoudelijke reden verantwoordt een geclusterde aanpak.

3. Eerste afwegingen

3.1. Nood aan een projectorganisatie

De uitdagingen zijn er en het Stadsbestuur wil deze aangaan, de kwestie is vooreerst **hoe dit best gebeurt**. Zorgvuldige afwegingen zijn hiertoe nodig want de middelen en mogelijkheden zijn beperkt maar tegelijk moet er tot resultaten gekomen worden. Vooreerst worden algemene afwegingen gemaakt, gevolgd door bestuurlijke en financiële afwegingen in punt 4.

Wanneer gekeken wordt naar het organogram, de medewerkers en hun competenties, dan wordt vastgesteld dat er zeer veel nuttige kennis en kunde aanwezig is bij de personeelsequipe van het Stadsbestuur, maar deze is eerder versnipperd, verspreid over verschillende diensten en doorgaans beperkt tot een specifiek beleidsdomein. De meeste diensten hebben voornamelijk ook een éénmansbezetting wat de polyvalentie van de medewerkers verklaart, maar ook de werkbelasting voor lopende activiteiten omdat er geen delegatiemogelijkheid is. Het is voor het College van Burgemeester en Schepenen duidelijk dat de lopende zaken niet in het gedrang gebracht mogen worden en de huidige dienstverlening minimaal behouden moet blijven.

Een **clustering van specifieke kennis en vaardigheden** blijkt dus noodzakelijk om de lopende zaken te vrijwaren en tegelijk daadkrachtig te kunnen optreden. Met andere woorden, **concentratie of verdichting is managementmatig nodig om een doorbraak op korte tijd te kunnen realiseren**. Dit kan alleen door te focussen, bij voorkeur via projectmatige aanpak.

3.2. Verzelfstandigen om te responsabiliseren

In Borgloon zijn er niet de mogelijkheden en middelen zoals in grote steden en sommige kapitaalkrachtige gemeenten. Dat maakt dat de bijkomende uitdagingen in de mate van het mogelijke zelfbedruipend moeten zijn. Dat maakt ook dat de nieuw op te richten projectstructuur maximaal geresponsabiliseerd moet kunnen worden; inkomsten dienen gegenereerd te worden ter dekking van de kosten en tevens als inzet voor nieuwe projecten op langere termijn.

Een dergelijke structuur moet **afzonderlijk benaderd en ter verantwoording geroepen kunnen worden**. Resultaten (*outcomes and outputs*) moeten gemeten kunnen worden, net omwille van de schaarste aan middelen en ook omdat er beleidsmatig op korte tijd realisaties worden gewenst. Daarbij gaat het hier over onroerend goed, wat maakt dat elke resultaat goed zichtbaar is en dus het meten van de voortgang vereenvoudigd.

Een afgebakend iets of een **verzelfstandigde vorm** maakt dus heel transparant wat er wel en wat er niet gerealiseerd is en garandeert bijgevolg een resultaatgerichte aanpak.

Voor Borgloon is dit een primeur. De compactheid van de verschillende diensten met vaak een éénmansbezetting, maakt dat er in algemene zin niet gekozen is voor vormen van verzelfstandiging uitgezonderd deze opgelegd door hogere overheden (bijv. de Cultuurpactsectoren). Er doet zich eerder de omgekeerde beweging voor, met name het binnenhalen van enkele vzw- satellieten rond het Stadsbestuur, in functie van aansturing en democratische controle.

Het College van Burgemeester en Schepenen kiest in overleg met de Stadssecretaris als personeelshoofd ditmaal wel uitdrukkelijk voor **een verzelfstandigde projectstructuur**, om **resultaatgericht** de uitdagingen op het vlak van **onroerend goed** te kunnen managen.

3.3. Externe verzelfstandiging krijgt de voorkeur

Het Gemeentedecreet biedt verschillende vormen van verzelfstandiging aan, zowel intern of als onderdeel van het bestaande personeelskader (IVA's), als extern in publiek- of privaatrechtelijke vorm (EVA's).

Bij de opmaak van het personeelskader met nieuwe rechtspositieregeling koos het Stadsbestuur voor een gecentraliseerde verantwoordelijkheid. Vooreerst is het managementcomité in werking gebracht. **Verdere delegaties in de vorm van interne verzelfstandiging zijn bewust niet ingevoerd**, net omwille van de grootte en de aard van de personeelsequipe, maar ook omwille van de goede resultaten vandaag (*and never change a winning team*). Interne verzelfstandiging zou bijvoorbeeld betekenen dat de wetgeving op overheidsopdrachten door elke verantwoordelijke afzonderlijk dient toegepast te worden, wat een investering qua kennisopbouw vereist terwijl het pluspunt van de huidige kenniscluster (enkele medewerkers bij de Financiële dienst gespecialiseerd in complexe regelgeving) volledig te niet gedaan zou gedaan worden.

Voor de geschetste uitdagingen op het vlak van onroerend goed is wel gedacht aan de oprichting van een IVA als projectorganisatie of een aparte cel binnen de bestaande personeelsformatie. In de praktijk blijkt echter **een aparte rechtspersoon** noodzakelijk. Om succesvol te kunnen opereren binnen het domein van grond- en panden als onderdeel van het woon- en economische beleid, is voor het verwerven, onteigenen, verkavelen, verkopen, verhuren, herstellen, opbouwen, ... rechtspersoonlijkheid nodig, wil men deze daden rechtstreeks, snel en juridisch correct kunnen stellen. Deze rechtspersoonlijkheid geeft de projectorganisatie **de noodzakelijke autonomie** om daadkrachtig te kunnen optreden en voor haar commerciële en industriële activiteiten zich marktconform -en zeker niet marktverstoring- te kunnen gedragen. **Snelheid** is bij dergelijke transacties cruciaal en het voordeel van een aparte rechtspersoon zijn de aparte en kortere besluitvormingsprocessen in vergelijking met de klassieke procedures binnen het gemeentelijke apparaat. Onroerend goed blijft immers niet altijd te koop staan tot na de eerstvolgende gemeenteraadszitting

Het nieuwe beleid heeft voornamelijk een **uitvoerend karakter** in overeenstemming met het algemene kader. Voor beleidsvoorbereidende aspecten zijn er de bestaande diensten en adviserende organen van het Stadsbestuur.

De nieuwe projectstructuur mag ook geen nieuwe vaste stedelijke dienst zijn. De **tijdelijkheid** van de nieuwe structuur is erg belangrijk voor het bestuur: het is een orgaan voor specifieke projecten en wordt dus best beperkt gehouden met minimale personeels- en opstartkosten. Deze tijdelijkheid is minder evident bij de installatie van een interne verzelfstandiging omdat een dergelijk orgaan al snel tot één van de gangbare diensten gaat behoren. Extra garanties op dynamiek zijn een must om op korte tijd zichtbare resultaten te hebben. Een afzonderlijk bestuur (raad van bestuur) kan de druk opvoeren en pleit opnieuw voor verzelfstandiging buiten de personeelsorganisatie.

Wel kan de projectorganisatie in principe op termijn evolueren tot intern verzelfstandigd agentschap, mocht de rechtspersoonlijkheid niet langer nodig zijn, omwille van bijv. wijzigingen op de markt of de volledige uitvoering van de opdracht, terwijl de opgebouwde kennis wel nog nuttig zou blijven.

Samengevat kan gesteld worden dat **externe verzelfstandiging** de voorkeur geniet omdat beleid op het vlak van 'onroerend goed' volgende impliceert:

1. nood aan een projectorganisatie met rechtspersoonlijkheid,
2. met een uitvoerende opdracht in een tijdelijk kader,
3. die daadkrachtig en dynamisch kan opereren op de private markt van vastgoed en projectontwikkeling,
4. en waarvan de resultaten gemeten kunnen worden.

Er is afsluitend nog de keuze tussen een autonoom gemeentebedrijf of een privaatrechtelijk agentschap.

De privaatrechtelijke vorm wordt als te centrifugaal ervaren en in deze beleidsfase niet als onmiddellijk noodzakelijk om de voorliggende uitdagingen aan te pakken. Een privaatrechtelijk agentschap is vooral aantrekkelijk wanneer in medezeggenschap van externen uitvoering aan beleid dient gegeven te worden. Maar bij autonome gemeentebedrijven als publiekrechtelijke vorm kan de Gemeenteraad ook externen voor de raad van bestuur aanstellen. Tevens kunnen externe deskundigen of gebruikers altijd een adviserende rol vervullen; hiertoe kunnen zelfs de bestaande adviserende organen binnen de cultuurpactsectoren betrokken worden voor patrimoniumprojecten die hen aanbelangen. Tenslotte is er nog de mogelijkheid om als autonoom gemeentebedrijf projectfilialen op te richten en zo partnerschap met externen en/of private spelers (PPS) mogelijk te maken. Het AGB biedt dus partnerschapmogelijkheden terwijl de raad van bestuur van het AGB blijft fungeren als publiekrechtelijke holding waardoor het algemene belang goed bewaakt kan worden.

3.4. Conclusie eerste afwegingen

Het Stadsbestuur wenst de bestaande dienstverlening niet in het gedrang te brengen, maar tegelijk op bepaalde beleidsvlakken een doortastende aanpak te realiseren. Concreet gaat het over verschillende uitdagingen op het vlak onroerend goed. Om deze aan te gaan wordt voorgesteld een projectorganisatie op te richten. Het vastgoedbeleid van het Stadsbestuur wordt zo in één hand gebracht wat een totaalbenadering qua aansturing, controle en evaluatie toelaat.

Een **autonoom gemeentebedrijf** (AGB) met zijn **bedrijfsmatige context** in combinatie met aansturing door vertegenwoordigers van **de Gemeenteraad**, komt tegemoet aan de wijze waarop het Stadsbestuur de zaken wenst aan te pakken. Vooral

omwille van **de noodzakelijke rechtspersoonlijkheid** teneinde handelingen te kunnen verrichten op de commerciële markt van vastgoed- en projectontwikkeling, is een intern verzelfstandigd agentschap geen optie.

4. Bestuurlijke en financiële afwegingen

Zoals aangekondigd worden de algemene afwegingen vervolgens aangevuld met enkele bestuurlijke en financiële afwegingen. Vastgesteld zal worden dat in dit hoofdstuk de keuze voor een autonoom gemeentebedrijf als projectorganisatie voor door de bestuurlijke afwegingen ondersteund wordt.

4.1. Bestuurlijke afwegingen

- Sneller beslissen en uitvoeren

De doelstellingen van het AGB Borgloon, zoals bepaald in de ontwerpstatuten, veronderstellen een dynamische aanpak. Zoals hoger gesteld is de vastgoedmarkt voortdurend in beweging wat maakt dat er snel beslist moet worden. **Een autonoom gemeentebedrijf laat toe om onmiddellijk in te spelen op opportuniteiten, omdat niet alleen de procedures en processen tot beslissen dit toelaten maar ook omdat de budgetreservaties soepel bijgestuurd kunnen worden.**

Uiteraard blijft de wetgeving op overheidsopdrachten, samen met de openbaarheidregels en de beginselen van behoorlijk bestuur van toepassing voor activiteiten van algemeen belang. Tevens zijn er de rapporteringverplichtingen. Hiertegenover blijft wel overeind dat de verschillende besluitvormingsstappen met bijhorende administratieve verplichtingen voor een autonoom gemeentebedrijf beperkter zijn.

Om het voordeel van de snelheid intact te houden wordt ook voorgesteld om **de besluitvormingsstructuur van het AGB Borgloon zeer beperkt en dus slagkrachtig te houden**. Zo wordt gekozen voor een kleine raad van bestuur, bestaande uit 7 leden (en geen 10 leden zoals wettelijk mogelijk is). Ook wordt door vertegenwoordiging van elke fractie een breed draagvlak gecreëerd en een koppeling met het College van Burgemeester en Schepenen gegarandeerd door de vertegenwoordiging van minstens één van lid van het College van Burgemeester en Schepenen. Om de kennis van de gemeentelijke topambtenaren maximaal te benutten, en bovendien te vermijden dat het nieuwe bedrijf een eiland zal vormen naast de personeelsformatie, zullen in de beheersovereenkomst tussen het Stadsbestuur en AGB afspraken gemaakt worden over de noodzakelijke wisselwerking.

Opnieuw in functie van slagkracht wordt geen tweede beslissingsorgaan met gedelegeerde bevoegdheden of directiecomité opgericht zoals decretaal mogelijk gemaakt. Wel wordt in de statuten de mogelijke aanstelling van een gedelegeerd bestuurder ingeschreven, waardoor specifieke bevoegdheden gedelegeerd kunnen worden ten aanzien van één persoon. Hiernaast en in afwachting van de aanstelling van een gedelegeerd bestuurder kan de raad van bestuur ter uitvoering van specifieke projecten altijd mandaten *ad hoc* verlenen aan één of meerdere bestuurders en/of personeelsleden van het Stadsbestuur en/of AGB.

- **Bijstand en controle**

Ten volle is men er van bewust dat de oprichting van een AGB neerkomt op **het installeren van een nieuw bedrijf waaraan risico's verbonden zijn.**

Daarom is het vooreerst belangrijk de opdracht zeer specifiek te omschrijven en naar buiten toe een duidelijke communicatie te voeren. Het College van Burgemeester en Schepenen zal tijdens de oprichtingsfase maandelijks tijd vrij maken om de afspraken tussen het Stadsbestuur en het autonoom gemeentebedrijf goed gedocumenteerd vast te leggen in **een beheersovereenkomst en een ondernemingsplan** en laat zich hiervoor bijstaan door het Vlaamse agentschap voor Binnenlands Bestuur, het Aanspreekpunt voor Autonome Gemeentebedrijven bij VVSG en een nog aan te stellen expertenbureau voor de financiële en fiscale aspecten. Tenslotte wordt als inspiratiebron gekeken naar voorbeelden van goede praktijk bij andere Vlaamse steden en gemeenten, zoals Genk, Heusden-Zolder, Maaseik, Knokke-Heist, enz.

De voorbereidende fase zal *grosso modo* één jaar in beslag nemen, waardoor de oprichting niet kan afgedaan worden als een snelle beslissing geïnspireerd door een bepaald project.

Zodra de oprichting achter de rug is treden bovendien de decretale rapportering- en controleverplichtingen in werking, met **een cruciale rol voor de Gemeenteraad.**

- **Samenwerking met derden**

In functie van risicospreiding en van toegevoegde inhoudelijke waarde is het vaak aangewezen om projecten te ontwikkelen **in samenwerking met derden, zowel privaat als publiek.**

Zoals gesteld wordt overwogen om de ontwikkeling van de KMO-zone aan de Veiling van Borgloon samen met investeringsmaatschappij LRM aan te pakken.

Hiernaast zijn er de lopende RUP's wat in combinatie met een recente ontvoogding qua vergunningenbeleid getuigt van het nieuwe kader met vele mogelijkheden waaronder een actief grond- en pandenbeleid. Laatste wordt bovendien ook decretaal ondersteund (nieuw decreet grond- en pandenbeleid, in werking vanaf september 09), ten voordele van sociale en bescheiden woningen en ten nadele van leegstand en grondspeculatie. Er is dus duidelijk een opportuniteit om een woonbeleid te voeren met correcte prijs/kwaliteitverhoudingen. Om volledig van regisseur naar uitvoerder te evolueren is dan ook weer niet realistisch en wellicht ook niet nodig. Wel zullen aan private en sociale projectontwikkelaars strakke voorwaarden opgelegd worden en waar mogelijk in partnerschap ontwikkeld worden mits gelijke spreiding van lasten en lusten.

Betreffende de exploitatie van cultuurtoeristische attractiepolen zoals het fruitbelevingscentrum in het Stroopfabriek, kan er ook een samenwerking tussen het Stadsbestuur en private spelers tot stand worden gebracht. Hiertoe is een aanzet gegeven via een concessieovereenkomst tussen het Stadsbestuur en ambachtelijke stroopstoker Raf Bleus.

Genoemde samenwerkingsvormen kunnen als **contractuele of participatieve PPS** verder uitgediept en gerealiseerd worden via een autonoom gemeentebedrijf.

4.2. Financiële afwegingen

Door de activiteiten die in een volgende fase ondergebracht zullen worden bij het AGB Borgloon zorgvuldig af te wegen en het betrokken personeel maximaal te responsabiliseren, wordt verwacht dat na de opstartfase inkomsten gegenereerd kunnen worden. Nieuw beleid moet zichzelf terug verdienen, maatschappelijk alleszins maar waar mogelijk ook financieel.

Een AGB moet naast managementmatige en bestuurlijke zeker financiële voordelen hebben, gezien de beperkte financiële mogelijkheden van het Stadsbestuur. Momenteel kunnen de lopende uitgaven quasi niet gereduceerd worden: volgens recente Dexia-rapportering is **ca. 80% van het budget 'onsamendrukbaar'** en tevens stijgen zowel **de schuldratio als de fiscale druk** boven het Vlaamse gemiddelde en dat van vergelijkbare landelijke gemeenten uit.

In deze context zijn twee studies door externe specialisten uitgevoerd, vooreerst in opdracht van het Schepencollege alsook in opdracht van de Politie. Het betreft de realisatie van twee uiteenlopende projecten, respectievelijk de Stroopfabriek en het centrale Politiegebouw voor de Politiezone. Telkens is de financiële haalbaarheid en het mogelijke terugverdieneffect geverifieerd.

- **Advies GD+A advocaten 'Eerstelijnsadvies beheersstructuur stedelijk patrimonium' d.d. 8 februari 2008**

In opdracht van het Stadsbestuur ging dit bureau vooreerst na of **de geplande investeringen aan de stroopfabriek** (eerste raming 7,5 miljoen euro) via een AGB te laten verrichten. In tweede instantie is de vraag gesteld of na de investeringsperiode, op het moment van **exploitatie**, een AGB een geschikt vehikel kan zijn. Er is geconcludeerd dat een AGB vanuit bestuurlijk oogpunt (snelle besluitvorming, vlotte herschikking kredietreservaties en partnerschapmogelijkheden) is aangewezen, maar dat de renovatiewerken in handen van het Stadsbestuur moeten blijven zoniet zouden de restauratiesubsidies voor de geklasseerde onderdelen verloren gaan. Intussen is dit standpunt achtergehaald door toedoen van een recente regeringsbeslissing. Voor de exploitatie van het Stroopfabriek wordt door de experts met zekerheid verwezen naar een AGB, omwille van fiscale recuperatiemogelijkheden. Maar omwille van de gedeeltelijke BTW-plichtigheid van het Stadsbestuur zelf op korte termijn, moet ook dit voordeel verder onderzocht worden.

Dit betekent dat er momenteel geen tegenindicaties zijn om de investeringen en exploitaties van het Stroopfabriek via het AGB te verrichten, maar de voordelen dienen wel verder onderzocht te worden. Een juiste becijfering van de financiële consequenties voor het Stadsbestuur is echter pas mogelijk zodra de taakverdeling tussen het Stadsbestuur, het AGB en derden duidelijk is en de verschillende toekomstige activiteiten (al dan niet commercieel) zijn uitgeklaard, maar fiscaal voordeel ligt volgens GD+A Advocaten wel in de lijn der verwachtingen.

- **Advies Ernst & Young 'Politiezone Borgloon' d.d. 2 juni 2008**

Tot oprichting van **een comfortabel en centraal gelegen politiegebouw** voor de zone wordt door Ernst & Young, voornamelijk om **fiscale redenen**, aanbevolen een AGB op te richten op voorwaarde dat het als vehikel voor meerdere projecten kan dienen. Specifiek voor het politiegebouw wordt voorgesteld om het door een derde te laten bouwen die tevens optreedt als leasinggever. Het AGB zal vervolgens als

leasingnemer het pand verhuren aan de Politiezone. Intussen blijft de Politiezone de controle en zeggenschap over de grond behouden. Deze constructie heeft als voordeel dat BTW-kosten gespreid worden in de tijd en er zodoende enig financieringsvoordeel is door minder liquiditeiten onmiddellijk ter beschikking te moeten hebben, dat weliswaar onvoldoende is om enkel voor dit politiegebouw een AGB op te richten gezien er bij een AGB ook een overheadkost verwacht wordt die vooreerst terugverdiend moet worden.

De financiële bewegingsruimte van het Stadsbestuur moet werkelijk op creatieve wijze vergroot worden. Twee deskundige bureaus bevelen voor twee uiteenlopende projecten een AGB als vehikel aan, voor het geheel of voor bepaalde onderdelen van een project. Door toedoen van gewijzigde regelgeving is het momenteel moeilijk om een volledig sluitend fiscaal statuut voor het Stadsbestuur te bepalen, laat staan om de toekomstige, fiscale wisselwerking tussen Stadsbestuur en AGB in algemene zin en per project te kunnen inschatten. Verdere afwegingen op financieel vlak zijn dus zeker noodzakelijk.

4.3. Conclusie bestuurlijke en financiële afwegingen

De keuze voor een autonoom gemeentebedrijf na eerste afwegingen wordt versterkt door deze gemaakt op bestuurlijk en financieel vlak. De financiële redenen dienen wel verder uitgeklaard te worden, op projectniveau.

Vooreerst de bestuurlijke combinatie van **een soepel besluitvormingsproces met herschikkingruimte van de budgetreservaties** is tijdens het afwegingsproces belangrijk, omdat dit een voorwaarde zonder meer is om een dynamisch grond- en pandenbeleid te kunnen voeren. Een tweede element dat zowel op bestuurlijk als financieel vlak een rol speelt, zijn de mogelijke **partnerschapvormen** via de filialen van het AGB. Partners kunnen kennis inbrengen en mede financiële risico's dragen, waardoor uitvoering van beleid effectief versneld kan worden.

Puur financiële/fiscale redenen zijn eveneens belangrijk maar kunnen momenteel niet volledig sluitend aangetoond worden. Afwegingen betreffende fiscale optimalisatie dienen op projectniveau gemaakt te worden en hiertoe zal beroep gedaan moeten worden op specifieke expertise. Nu ook het Stadsbestuur gedeeltelijk BTW-plichtig wordt en het AGB even goed als rechtspersoon belast kan worden voor activiteiten van openbaar nut, is er op dit terrein slechts voor beperkte activiteiten voordeel te halen. Voor commerciële en industriële activiteiten wordt het AGB nog steeds als vennootschap belast onder voorbehoud van winst. Meerwaardecreatie wordt dus belast aan ca. 33% wat samen met de BTW-verplichtingen en -recuperaties opnieuw een afweging door experts per project en zelfs per cluster projecten noodzaakt. Mogelijke winstuitkering ten voordele van het Stadsbestuur zal expliciet in de statuten voorzien worden, maar de keuzes dienaangaande worden uiteraard mede beïnvloed door de fiscale consequenties van meerwaardecreatie.

De precieze effecten op financieel vlak zal de toekomst moeten uitwijzen maar deze zullen wel via de rapportering van het voorbije jaar, het jaarlijkse ondernemingsplan en budget, snel duidelijk zijn. Dit veronderstelt ook dat kosten qua consultancy en overhead in toom gehouden kunnen worden. Zodoende schaadt een AGB vanuit financieel oogpunt zeker niet omdat het strak gecontroleerd en bijgestuurd kan worden maar er wel versneld uitvoering kan gegeven worden aan prioritair beleid door haar managementmatige en bestuurlijke voordelen.

5. Afbakening activiteiten

Welke activiteiten uiteindelijk onder gebracht worden bij een AGB veronderstelt een permanente *finetuning* of een voortdurende toetsing van de voor- en nadelen, per te realiseren project en ook van de mogelijke fiscale weerslag van samengevoegde projecten in een AGB.

Momenteel weten we dat de rode draad **uitvoerend beleid rond onroerend goed** is. Per project zullen de criteria van **soepelheid, partnerschap, financiële en fiscale consequenties** in een hogere detailgraad gehanteerd worden.

Toegevoegde waarde met minimaal een terugverdieneffect van de overheadkost moet geleverd ten aanzien van het Stadsbestuur worden, zoniet kan de uitvoering even goed en zelfs beter op de wijze van vandaag gebeuren.

Een goede wisselwerking met het Stadsbestuur zal dus altijd belangrijk zijn, ook voor de projecten ondergebracht bij het AGB. Normaliter zijn er **raakvlakken met de diensten** Ruimtelijke Ordening en de Technische Dienst en mogelijks met sectoren zoals Cultuur, Sport en Jeugd aangaande hun onroerende goederen. Goede afspraken zijn noodzakelijk in functie van kennis- en informatiedeling en om misverstanden en dubbel werk te vermijden: het een moet immers het ander versterken en niet verzwakken.

Aandachtspunten hierbij zijn:

- gemeentelijke jaar- en meerjarige beleidsplannen blijven de leidraad;
- deontologische codes zijn ook van toepassing voor het AGB;
- Stadssecretaris en -ontvanger worden betrokken bij het beleid van het AGB en het managementteam wordt permanent geïnformeerd;
- naast de beheersovereenkomst wordt per project een gedetailleerde beheersovereenkomst tussen het Stadsbestuur en het AGB afgesloten met een uitvoerige omschrijving van de bestuurlijke en financiële afspraken.

Op 25 februari 2009 organiseerde het College van Burgemeester en Schepenen een bijzondere zitting om de activiteiten van het AGB te kaderen om nutteloze detailstudies in een volgende fase te vermijden.

Er is voor gekozen om verder te gaan op **de lopende BPA's en RUP's om zodra het ruimtelijke kader definitief herschikt is onmiddellijk een gericht grond- en pandenbeleid** te kunnen voeren. Prioritaire aandacht gaat naar het RUP Bedrijventerrein Veiling, dat bij Gemeenteraadsbeslissing van 24 februari 2009 definitief is en na de bijkomende mobiliteitsstudie ontwikkeld kan worden. De gronduitgifte wordt verwacht vanaf 2011. Hiernaast zijn er de ruimtelijke herdefiniëringen die maken dat er in en rond het onmiddellijke centrum van Borgloon bijkomende woongelegenheden via woonuitbreiding- en inbreidingsgebieden voor specifieke doelgroepen worden gecreëerd. Het betreffen het BPA Graaf Lodewijk Plein en de RUP's Vilsterbron, Centrum en Stationsomgeving. Het laatste RUP is nog dit voorjaar afgerond worden, terwijl verwacht wordt dat de RUP's Centrum en Vilsterbron tegen het jaareinde definitief zijn. Het BPA Graaf Lodewijk Plein zal invulling kunnen geven aan een volledig sociaal project waardoor Borgloon het vooropgestelde sociaal objectief van 7% sociale huur- en koopwoningen weldra gerealiseerd zal hebben. In het bijzonder voor RUP Vilsterbron is een doortastende aanpak noodzakelijk gezien de uiteenlopende belangen van de vier eigenaars (het Stadsbestuur is één van de vier) en de doelstelling om er een gemengd project van ca. 90 woningen met 30% sociale woningbouw te realiseren.

Hiernaast zijn er de lopende of geplande **investering- en beheersprojecten aan het patrimonium** van het Stadsbestuur. In volgorde van financiële impact zijn dit de restauratiewerken aan het Stroopfabriek (eigendom van het Stadsbestuur), de

herlocalisatie van de Technische Dienst (nu gehuisvest aan het Stroopfabriek), exploitaties en beheerswerken aan het Gemeenschapscentrum, de Jeugddienst en de Sporthal.

Ten slotte besliste de Politieraad van de Politiezone Alken – Borgloon – Heers – Kortesseem – Wellen om het bouwen van **een centraal gelegen politiegebouw** over te laten aan de meest centraal gelegen gemeente binnen het kanton. Hiertoe kocht de Politiezone op 25 juni 2008 een perceel aan en dit na haar beslissing van 17 juni '08 om het nieuwe politiegebouw te laten bouwen door een autonoom intergemeentelijk bedrijf of een autonoom gemeentebedrijf van het Stadsbestuur van Borgloon. Intussen is bevestigd door de toezichthoudende overheid alsook door het kabinet van de bevoegde minister dat de Politiezone niet kan deelnemen aan een intergemeentelijke figuur conform het Decreet op de Intergemeentelijke Samenwerking (IGS). De Politiezone wenst in uitvoering van haar beslissing de bouw over te laten aan het Stadsbestuur van Borgloon dat op haar beurt in overweging zal nemen om de uitvoering ervan over te laten aan een AGB. Beslissingen dienaangaande zijn nog niet genomen en de optie om het gebouw rechtstreeks door de Politiezone, toch ook een afzonderlijke rechtspersoon, te laten realiseren, wordt bij de afwegingen bij voorkeur opnieuw meegenomen.

Andere opdrachten kunnen **geleidelijk** aan het AGB worden toegevoegd (bijv. bouw serviceflats samen met private partners), afhankelijk van voordelen voor het Stadsbestuur en steeds passend binnen de bepalingen van de statuten en de beheersovereenkomst af te sluiten met het Stadsbestuur.

Deze aanpak maakt dat er tijdens de eerste fase van het AGB samen met een financieel-fiscale *screening* en optimalisatie, voor elk potentieel project tevens berekend moet worden welke middelen en op welke wijze deze door het Stadsbestuur en derden ter beschikking gesteld kunnen worden. Vooreerst is een **minimum startkapitaal** noodzakelijk en verder zullen er **per project financiële stromen** mogelijk gemaakt moeten worden wanneer de projectafwegingen een positief resultaat voorspellen. Deze tussenkomsten kunnen variëren van kapitaalbreng in natura, borgstellingen, verstrekken van renteloze, achtergestelde en doorgeefeningen, enz. De strikte voorwaarden hiertoe zijn nog te onderhandelen en vervolgens op te nemen in de algemene en projectmatige beheersovereenkomsten.

Aanwervingen worden geleidelijk aangepakt en in overeenstemming met het ondernemingsplan van het AGB. Dubbele structuren moeten vermeden worden maar complementariteit met de bestaande equipe van het Stadsbestuur is te verantwoorden. In een eerste fase en afhankelijk van de eerste perspectieven, kan een managementfunctie op A-niveau, mogelijks technisch ondersteund door een persoon op B-niveau, gecreëerd worden volgens de voorwaarden geldig voor het Stadspersoneel. Het betreft steeds aanstellingen/detacheringen beperkt in de tijd of in overeenstemming met de tijdelijkheid van het AGB als projectorganisatie, doorgaans legislatuurgebonden.

6. Conclusie algemeen

In vergelijking met interne vormen van verzelfstandiging heeft een autonoom gemeentebedrijf heel wat voordelen gezien heel wat uitdagingen te Borgloon te definiëren zijn als onroerend-goed-activiteiten die zich gedeeltelijk of zelfs volledig afspelen op een commerciële markt. Zo is er de **snellere en geldige besluitvorming** dankzij **aparte rechtspersoonlijkheid met een eigen beslissingsstructuur**. Hiernaast zijn er de **partnerschapmogelijkheden** van een AGB die maken dat private spelers op het terrein van vastgoed en projectontwikkeling hun kennis kunnen inbrengen en tevens geresponsabiliseerd kunnen worden. Wanneer bovendien projecten zorgvuldig

worden afgewogen en de overhead beperkt gehouden kan worden, zullen er ook financiële voordelen zijn.

En dit alles terwijl er via de afvaardiging in de raad van bestuur een breed politiek draagvlak wordt gevormd en de controle door de Gemeenteraad minstens intact blijft.

Doorslaggevende argumenten om heden tot oprichting over te gaan zijn de uitdagingen waar het Stadsbestuur voor staat en het feit dat deze daadkrachtig aangepakt moeten worden, wil men op korte tijd zichtbare resultaten boeken binnen het domein van onroerend goed.

Absolute voorrang wordt gegeven aan het **woonbeleid**. Via verschillende RUP's worden bosuitbreiding- en inbreidingsgebieden gecreëerd die aansluitend ontwikkeld moeten worden. Het Stadsbestuur wenst een actieve rol op te nemen van A tot Z, in functie van versnelling en kwaliteitsgaranties. Een beslissingsstructuur die kort op de bal kan spelen maakt dit realiseerbaar.

Het verst gevorderde ruimtelijk herindelingsproject is het **Bedrijventerrein Veiling** waar zodra de mobiliteitsstudie rond is, onmiddellijk aan de ontwikkeling begonnen kan worden en niet onbelangrijk is als uitwijkmogelijkheid voor zonevreemde bedrijven en vestigingsmogelijkheid van nieuwe fruitgerelateerde bedrijven.

Hiernaast wordt ook het **patrimonium** van het Stadsbestuur in de mate van het mogelijk ondergebracht bij het AGB, in functie van investeringen, beheer en exploitaties. In het verlengde hiervan kan het Stadsbestuur ook het bouwen van **politie-accomodatie** op vraag van de politieraad aan de Zone, toevertrouwen aan het AGB.

De figuur van een extern verzelfstandigd agentschap 'autonoom gemeentebedrijf' zoals bepaald in het Gemeentedecreet, komt na eerste afwegingen op managementmatig, bestuurlijk en financieel vlak tegemoet aan de projectmatige en resultaatgerichte wijze waarop het Stadsbestuur haar maatschappelijke uitdagingen met betrekking tot onroerend goed wenst aan te pakken.

Goedgekeurd in zitting gemeenteraad dd. 28 april 2009

Aanwezig: Awouters Eric - burgemeester-voorzitter

Colla Christian, Roelands Willy, Missotten Charly, Dedrij Ludo, Deneuker Danny, Deroulou Rudi, Jansen Els, Latet Elly, Vanderbeeken Omer, Derriks Guy, Sente Jean, Feytons Jo, Ory Charlotta, Smets Veronique, Bellings Jeroen, Vandevelde Annelies, Coenegracht Christiane, Vansimpsen Ludo, Vanmuysen Marie Louise - raadsleden
Dardenne Jo - ocmw-voorzitter en schepen met raadgevende stem

Leemans Vera - secretaris

Afwezig: Ory Loes - raadslid

Namens het College van Burgemeester en Schepenen

De Secretaris



Vera LEEMANS



De Burgemeester



Eric AWOUTERS