

# Inspiratienota 2026-2031



# Inhoud

1	Voorwoord .....	6
2	Inleiding.....	7
3	Demografische evoluties en trends .....	8
3.1	Demografische evoluties .....	8
3.2	Demografische trends .....	8
	• Blijvende aangroei van de bevolking .....	8
	• Vergrijzing en geen verjonging.....	9
	• Daling van de gemiddelde gezinsgrootte .....	9
4	Financiële evolutie .....	10
4.1	Een budget in balans .....	10
	• Toestandsevenwicht.....	10
	• Structureel evenwicht .....	10
4.2	Liquiditeitspositie .....	11
	• Exploitatiesaldo.....	11
	• Nettowerkkapitaal .....	11
4.3	Financiële schulden .....	12
	• Dalende schuldrend .....	12
	• Beheersbare schuld: relatieve grootte van de autofinancieringsmarge (AFM) ..	12
4.4	Financiële marges .....	13
	• Onroerende voorheffing .....	13
	• Personenbelasting .....	13
5	Organisatiebrede uitdagingen .....	14
5.1	Schaalvergroting en netwerkvorming .....	14
	• Schaalvergroting voor meer bestuurskracht .....	14
	• Netwerkvorming .....	14
5.2	Introductie van een organisatie-beheersingssysteem (OBS)? .....	14
	• Toegenomen complexiteit en meer vraag naar transparantie en verantwoording	14
5.3	Vragen aan de bestuursploeg .....	15
6	Overzicht van de bestaande dienstverlening.....	16
	• Communicatie.....	16
	• Burgerzaken .....	16
	• Personeel .....	16
	• Ouderenzorg.....	17
	• Kinderopvang .....	17
	• Sociale dienst .....	17
	• Openbare werken.....	18

•	Facilitair Beheer .....	18
•	Klimaat .....	18
•	Mobiliteit .....	18
•	Omgeving .....	18
7	Communicatie .....	20
7.1	Belangrijke accentverschuivingen en trends .....	20
•	Het vertrouwen in de instellingen en politiek neemt af .....	20
•	Het belang van het communicatiekompas neemt toe .....	20
7.2	Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur .....	20
•	Publieksonderzoek naar communicatienoden .....	20
•	Imago versterken .....	21
•	Iedereen mee .....	21
8	Burgerzaken .....	23
8.1	Belangrijke accentverschuivingen en trends .....	23
•	Geïntegreerd onthaal .....	23
•	Verdere digitalisering .....	23
8.2	Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur .....	23
•	Een centraal onthaal .....	23
•	Verdere digitalisering .....	24
9	Personeel .....	25
9.1	Belangrijke accentverschuivingen en trends .....	25
•	Aantrekkelijke en herkenbare werkgever .....	25
•	Wendbare organisatie .....	25
9.2	Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur .....	25
•	Employer branding .....	25
•	Innovatieve arbeidsorganisatie .....	25
10	Ouderen .....	27
10.1	Belangrijke accentverschuivingen en trends .....	27
•	Langer thuis wonen .....	27
•	Een veranderend zorgprofiel .....	27
10.2	Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur .....	27
•	Het zorgcontinuüm verder uitwerken .....	27
11	Kinderopvang .....	28
11.1	Belangrijke accentverschuivingen en trends .....	28
•	Een tekort aan kinderopvang in de Druivenstreek .....	28
•	Kinderopvang wordt meer en meer gezien als basisvoorziening .....	28
11.2	Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur .....	28
•	Evolueren naar een plek van ontmoeting en ondersteuning .....	28

•	Beleidsvoerend vermogen verhogen .....	29
12	Sociale dienst .....	30
12.1	Belangrijke accentverschuivingen en trends.....	30
•	Rechtenuitputting moet vooral digitaal .....	30
•	Sociale dienst als handhaver.....	30
12.2	Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur.....	30
•	Blijven inzetten op een warm menselijk onthaal .....	30
•	Uitwerken van digitale empowerment .....	30
•	Zelfontplooiing niet afdwingen .....	31
•	Behoud van de woongelegenheden .....	31
13	Openbare werken .....	32
13.1	Belangrijke accentverschuivingen en trends.....	32
•	Duurzame infrastructuur met integraal waterbeheer .....	32
•	Asset management en data-gedreven besluitvorming .....	32
13.2	Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur.....	32
•	Gerichte aanpak voor onderhoud van straten .....	32
•	Herinrichting straten met aandacht voor klimaatadaptatie .....	32
•	Integraal rioleringsbeheer .....	32
•	Investeren in het machine- en wagenpark .....	33
14	Facilitair beheer.....	34
14.1	Belangrijke accentverschuivingen en trends.....	34
•	Duurzaamheid .....	34
•	Flexibiliteit, multifunctionaliteit door middel van technologische integratie .....	34
14.2	Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur.....	34
•	Voldoende exploitatiebudget voor het onderhoud van gebouwen .....	34
•	Duurzaam gebouwenbeheer .....	34
15	Klimaat .....	35
15.1	Belangrijke accentverschuivingen en trends.....	35
•	Klimaatadaptatie.....	35
•	Klimaatmitigatie door middel van energietransitie .....	35
15.2	Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur.....	35
•	Inzetten op klimaatadaptatie en -mitigatie .....	35
•	Verhogen van de biodiversiteit .....	35
•	Kiezen voor verdere bewustwording .....	35
16	Mobiliteit .....	36
16.1	Belangrijke accentverschuivingen en trends.....	36
•	Voetgangersvriendelijke centra .....	36
•	Data-analyse en -technologie.....	36

•	Duurzame mobiliteitsoplossingen .....	36
16.2	Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur.....	36
•	Uitwerken van duurzaam vervoer .....	36
•	Blijven inzetten op verkeersveiligheid .....	36
17	Omgeving.....	37
17.1	Belangrijke accentverschuivingen en trends.....	37
•	Verdichting en herontwikkeling .....	37
•	Duurzaamheid en klimaatadaptatie.....	37
17.2	Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur.....	37
•	Uitwerken van planningsinstrumenten.....	37
•	Waarborgen van een consistente visie in de dienstverlening .....	37
18	Participatie .....	38
18.1	Belangrijke accentverschuivingen en trends.....	38
•	De evolutie van klassieke vormen van beleidsparticipatie naar nieuwe participatievormen.....	38
•	Blijvende sociale ongelijkheid op vlak van vrijetijdsparticipatie en toegankelijkheid .....	38
18.2	Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur.....	38
•	Participatie organiseren op een efficiënte en doordachte manier met de doelgroep, medewerkers en mandatarissen .....	38
•	Participatie aan Vrije Tijd blijvend stimuleren door actief drempels weg te werken en de toegankelijkheid te verhogen .....	39
19	Samenwerking en organisatiebeheer.....	40
19.1	Belangrijke accentverschuivingen en trends.....	40
•	Bovenlokale samenwerking als middel voor een meer diverse en ruime vrijetijdsbeleving.....	40
•	Regisseursrol van het lokaal bestuur bij het decreet Buitenschoolse Opvang en Activiteiten .....	40
19.2	Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur.....	40
•	Bovenlokale samenwerking blijven gebruiken als hulpmiddel om aan schaalvergroting en diversificatie te doen en efficiëntiewinst te boeken .....	40
•	Hoe positioneren we ons als lokaal bestuur met het oog op de organisatie van buitenschoolse opvang en activiteiten .....	41
20	Ondersteunen van het verenigingsleven .....	42
20.1	Belangrijke accentverschuivingen en trends.....	42
•	De nieuwe vormen van verenigingen en vrijwilligers .....	42
•	Digitalisering versus e-inclusie .....	42
•	De gemeente als organisator of als facilitator.....	42
20.2	Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur.....	43
•	Inzetten op verdere verbetering van de ondersteuning aan verenigingen en vrijwilligers .....	43

- Verder werk maken van een efficiënte, digitale dienstverlening zonder dat er mensen uit de boot vallen .....43
- Duidelijke kaders voor samenwerking .....43

21 Nawoord .....44

# 1 Voorwoord

De voorliggende inspiratienota is een oefening van de administratie van het lokaal bestuur Hoeilaart. Ze ligt in het logisch verlengde van de kernopdracht van de administratie: de beleidsvoorbereiding. Deze mag zich niet beperken tot het voorbereiden van concrete dossiers, maar heeft evenzeer betrekking op de voorbereiding van de nieuwe beleidscyclus die zal lopen van 2026 tot en met 2031.

Het document kwam tot stand met alle actoren binnen het lokaal bestuur. Ieder kon bijdragen naargelang expertise. Door samen beleidsvoorbereidend te denken op basis van verschillende bronnen (cijfers, (aankomende) wetgeving, kennis, tendensen, ...), willen we een inspirerend overzicht bieden dat richting kan geven aan de nieuwe bestuursploeg.

De nota schetst een beeld van ons lokaal bestuur: wat we al doen, welke accentverschuivingen en trends we waarnemen in de (Hoeilaartse) maatschappij en waar we het best de komende tijd kunnen op inzetten.

Het is een document met inspiratie, open vragen en veel feiten. Het biedt de lezer de mogelijkheid om op een eenvoudige manier een overzicht te krijgen van de strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur, gezien door de bril van de administratie.

## 2 Inleiding

De voorliggende inspiratienota schetst een beeld van Hoeilaart in cijfers enerzijds en in trends en aandachtspunten anderzijds.

Het document is opgebouwd uit verschillende delen. Vooreerst wordt een beeld gegeven van de demografie en de financiële situatie van het bestuur. Daarna worden een aantal organisatiebrede uitdagingen voor de toekomst belicht. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van de dienstverlening die Hoeilaart aanbiedt bovenop het (wettelijk) verplichte. Tenslotte worden vele thema's belicht.

De opmaak van de inspiratienota is het werk van vele handen binnen het lokaal bestuur. Verschillende medewerkers uit diverse diensten van de gemeente en het OCMW werkten mee aan het document. Het managementteam heeft het traject uitgestippeld en begeleid.

Tijdens de kick-offvergaderingen eind 2023 werd het doel en het traject toegelicht. Daarna werden per afdeling (interne zaken, mens, ruimte en vrije tijd) verschillende momenten georganiseerd om de inhoud van de nota verder vorm te geven.

Het managementteam heeft de organisatiebrede uitdagingen uitgewerkt.

Heeft u vragen bij het lezen van dit document? Mail naar [gemeente@hoeilaart.be](mailto:gemeente@hoeilaart.be) indien u meer info wenst.



## 3 Demografische evoluties en trends

### 3.1 Demografische evoluties

#### Bevolking

In Hoeilaart neemt de bevolking toe. In 2023 telde Hoeilaart 11.537 inwoners. Dat is een aangroei van 9,41% tegenover 2013. Dat is de grootste aangroei van de buurtgemeenten.

#### Structuur

22,6% van de inwoners (2.609) zijn 17 jaar of jonger. 19,6% (2.265) van de inwoners zijn 65 jaar en ouder.

Er zijn 3.982 inwoners (34,5%) met een vreemde nationaliteit (EU en niet-EU), wat een sterke stijging is ten opzichte van 10 jaar geleden (3.054 inwoners). De belangrijkste buitenlandse nationaliteiten zijn Nederlands, Frans en Pools. Hoeilaart telt 113 herkomstnationaliteiten.

#### Ontwikkeling van de bevolking

In Hoeilaart is er sinds 2013 een positieve natuurlijke aangroei van de bevolking. Dit wil zeggen dat er meer geboortes (in 2022: 95) dan overlijdens (in 2022: 85) zijn. Het stijgende aantal inwoners is eveneens te verklaren door een positief migratiesaldo: er komen meer mensen in Hoeilaart wonen (in 2022: 831) dan dat er uit Hoeilaart verhuizen (in 2022: 728).

#### Huishoudens

In 2023 waren er 4.547 huishoudens in Hoeilaart, waarvan 27,7% (1.258) alleenwonenden. 389 van hen zijn 75 jaar en ouder. 226 huishoudens zijn alleenstaande ouders met minstens één minderjarig kind.

31,3% van de huishoudens bestaat uit 2 personen, 14,9% van de huishoudens uit 3 personen en tenslotte 26,2% uit vier of meer personen.

#### Bronnen

<https://statbel.fgov.be/nl/gemeente/hoeilaart#dashboard1>

<https://provincies.incijfers.be/dashboard/dashboard/bevolking>

<https://provincies.incijfers.be/dashboard/dashboard/huishoudens>

<https://provincies.incijfers.be/dashboard/dashboard/nationaliteit-en-herkomst>

<https://gemeente-stadsmonitor.vlaanderen.be>

### 3.2 Demografische trends

- **Blijvende aangroei van de bevolking**

De Vlaamse Regering verwacht een blijvende bevolkingsgroei. In 2040 zou de gemeente 12.917 inwoners tellen. Dat is een aangroei van 11,97% tegenover 2023.

- **Vergrijzing en geen verjonging**

De bevolking van Hoeilaart vergrijst. Tegenover 2013 groeit de groep van inwoners van 65 jaar en ouder van 17,4% naar 19,6%. De groep inwoners van 17 jaar of jonger daalt licht van 23,1% naar 22,6%. De veroudering van de bevolking is een fundamentele trend, met gevolgen voor de dienstverlening, de economie, veiligheid, mobiliteit en de kosten inzake pensioenen en gezondheidszorg.

- **Daling van de gemiddelde gezinsgrootte**

De Vlaamse Regering verwacht dat in 2040 het aantal kleine huishoudens (1, 2 of 3 leden) zal toenemen (+3,1%) en dat huishoudens met 4 of meer leden zal afnemen (-3,0%).

## 4 Financiële evolutie

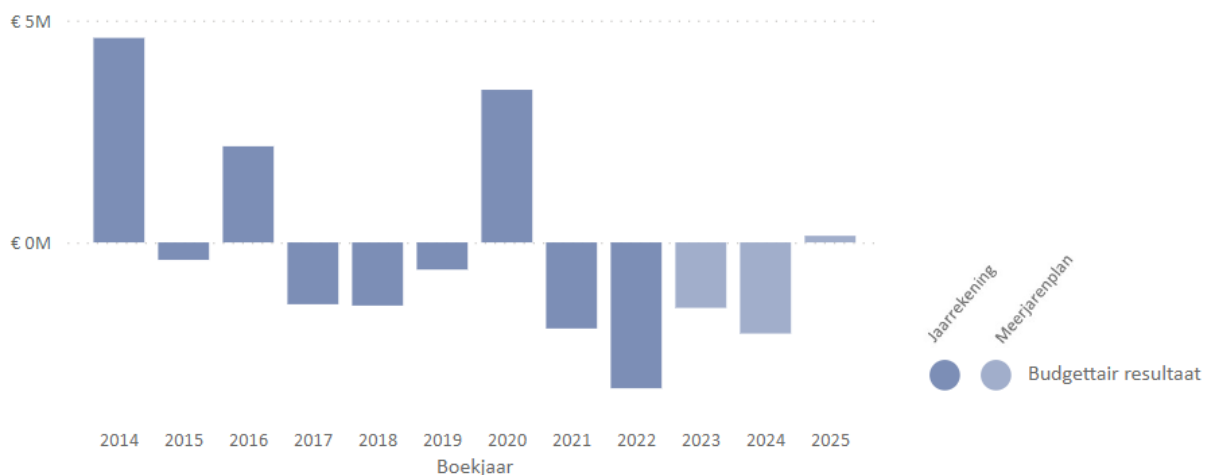
De vraag of een gemeente financieel gezond is, verengt zich dikwijls tot de autofinancieringsmarge of de schuldgraad. Maar er zitten veel meer aspecten aan de financiën van een bestuur dan die twee. Bovendien zijn de financiën van een bestuur geen doel op zich: een lokaal bestuur realiseert publieke taken waarbij de financiën een beperkende factor zijn.

Van lokale besturen verwacht men dat hun dienstverlening van goede kwaliteit is, dat ze voldoen aan (nieuwe) maatschappelijke behoeften en dat ze daarvoor een patrimonium in stand houden en eventueel uitbreiden. Besturen die enkel oog hebben voor goede financiële resultaten, zouden aan die verwachtingen totaal voorbijgaan. Een 'stilzittend' bestuur kan heel goede financiële resultaten voorleggen maar ondermaatse diensten aanbieden. Het beleid mag men dus niet alleen beoordelen op basis van hoe het bestuur financieel gedijt. Uiteraard zet een slechte financiële toestand een rem op de publieke taken. Financiële gezondheid is dus een noodzakelijke voorwaarde om tot goed bestuur te kunnen komen.

### 4.1 Een budget in balans

- **Toestandsevenwicht**

Het is belangrijk dat een bestuur een evenwichtig beleid voert waarbij de ontvangsten de uitgaven dekken. Sinds 2021 en tot en met het planningsjaar 2024 plant het bestuur jaarlijks meer uit te geven dan te ontvangen. Het bestuur maakt hierbij gebruik van de beschikbare reserves die de voorgaande jaren zijn opgebouwd. Deze situatie is op lange termijn niet duurzaam en er moeten de komende jaren weer reserves worden opgebouwd. Dit door jaarlijks structureel minder uit te geven dan wat wordt ontvangen.



- **Structureel evenwicht**

Het structurele evenwicht wordt aangetoond door de autofinancieringsmarge. Dit is het verschil tussen enerzijds het deel van de ontvangsten en uitgaven uit de exploitatie en anderzijds de netto periodieke aflossingen. De autofinancieringsmarge geeft aan hoeveel middelen het bestuur genereert uit de exploitatie. Dit resterende bedrag kan worden gebruikt voor nieuwe investeringen na aftrek van de netto periodieke aflossingen. Het kan ook worden gebruikt om nieuwe leningen aan te gaan en de aflossingen en rentelasten te dekken.

Het niet kunnen genereren van een voldoende hoog overschot op de gewone werking en aanwezige hoge leningslasten vormen een rem op de investerings- en leningscapaciteit van het bestuur.

De uitdaging voor het bestuur in de komende jaren is om een voldoende hoog overschot op de gewone werking te genereren.

## 4.2 Liquiditeitspositie

Is het bestuur in staat om voldoende middelen te genereren?

### • Exploitatiesaldo

Dit is het verschil tussen de ontvangsten en uitgaven van de exploitatie, wat de dagdagelijkse werking van het bestuur betreft.

Het exploitatiesaldo staat al enkele jaren onder druk, behalve tijdens de COVID-19 jaren 2020 en 2021. De toename van de exploitatie-uitgaven wordt niet gedekt door de stijgende ontvangsten. Daardoor daalt het saldo. Het bestuur zal de komende jaren moeten focussen op beheersing van de uitgaven en/of een verhoging van de ontvangsten.

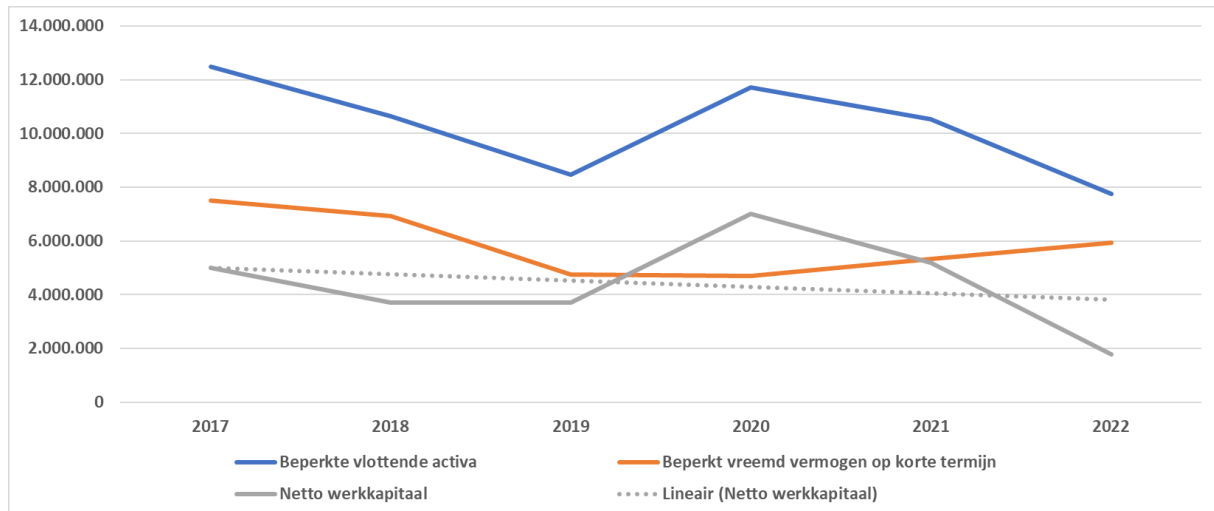


### • Nettowerkkapitaal

Het nettowerkkapitaal geeft weer of er een gezond evenwicht is tussen de beschikbare middelen en de lopende verplichtingen.

Het bestuur kent een stelselmatige afname van de beschikbare middelen en een toename van de verplichtingen. Dit zorgt voor een dalend nettowerkkapitaal wat de positie van het bestuur verzwakt.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Beperkte vlottende activa</b>	<b>12.493.652,55</b>	<b>10.632.096,55</b>	<b>8.457.939,80</b>	<b>11.704.655,79</b>	<b>10.537.755,05</b>	<b>7.738.607,82</b>
Liquide middelen en geldbeleggingen	8.581.855,01	5.997.697,11	4.141.627,38	6.822.722,59	4.808.480,96	2.233.999,76
Vorderingen op korte termijn	3.212.469,14	3.932.235,65	3.477.454,38	4.012.871,74	4.767.547,48	4.583.755,94
Vorderingen op lange termijn die binnen het jaar vervallen	699.328,40	702.163,79	838.858,04	869.061,46	961.726,61	920.852,12
<b>Beperkt vreemd vermogen op korte termijn</b>	<b>7.493.820,15</b>	<b>6.937.853,19</b>	<b>4.744.989,96</b>	<b>4.684.029,71</b>	<b>5.343.419,14</b>	<b>5.947.818,20</b>
Schulden uit ruiltransacties	3.325.625,45	2.722.050,72	1.742.972,26	2.188.732,98	2.735.009,43	3.227.439,24
Schulden uit niet-ruiltransacties	2.105.943,04	2.129.553,55	830.939,00	234.308,81	385.123,87	470.956,99
Schulden op lange termijn die binnen het jaar vervallen	2.062.251,66	2.086.248,92	2.171.078,70	2.260.987,92	2.223.285,84	2.249.421,97
<b>Netto werkkapitaal</b>	<b>4.999.832,40</b>	<b>3.694.243,36</b>	<b>3.712.949,84</b>	<b>7.020.626,08</b>	<b>5.194.335,91</b>	<b>1.790.789,62</b>



### 4.3 Financiële schulden

Financiële schulden hangen bij lokale besturen over het algemeen samen met investeringen. Omdat een gemeenschapscentrum, een kinderdagverblijf, een sporthal of wegen verschillende jaren en zelfs generaties in gebruik zijn, is het niet ongewoon dat de financiering door middel van de terugbetaling van een krediet in de tijd wordt gespreid.

Vragen over de optimale of de maximale schuldenlast zijn moeilijk te beantwoorden en sterk afhankelijk van de kenmerken van de schulden (looptijden, spreiding van de aflossingen, hoogte van de rentevoeten) en van de terugbetalingscapaciteit.

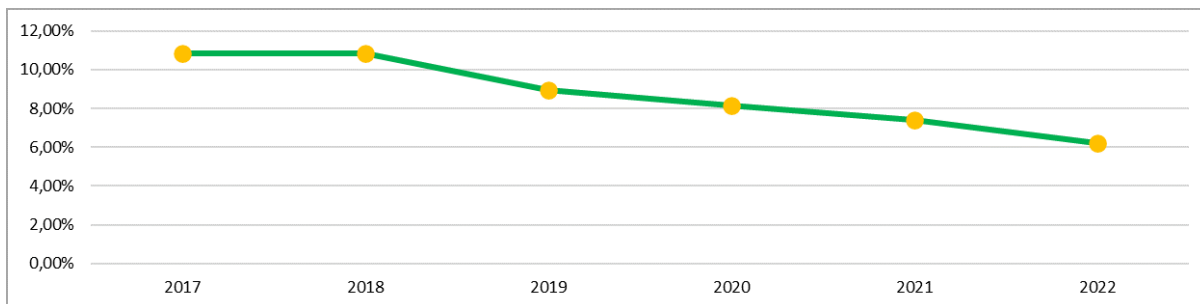
Daarom is de belangrijkste vraag over het schuldniveau van een bestuur niet of het te veel schulden heeft, maar wel of het de capaciteit heeft om zijn schulden terug te betalen ofwel of de schuld beheersbaar is. Dat gebeurt door middel van de autofinancieringsmarge.

- **Dalende schuldrend**

De financiële schuld van het bestuur bedroeg eind 2022 zo'n 19,62 miljoen euro. Dat is een schuld van ongeveer 1.720 euro per inwoner. Dit bedrag is aanzienlijk hoger dan het Vlaamse gemiddelde (1.260 euro). Het bestuur realiseerde de voorbije jaren een schuldafbouw. De schuld per inwoner bedroeg eind 2014 namelijk zo'n 2.900 euro per inwoner.

- **Beheersbare schuld: relatieve grootte van de autofinancieringsmarge (AFM)**

Omdat het absoluut bedrag van de AFM niet veel zegt, wordt de AFM afgezet tegen de exploitatie-ontvangsten om zo de grootte van de AFM beter te kunnen inschatten. Het gemiddelde van de laatste 3 jaren wordt genomen om eventuele uitschieters weg te werken.

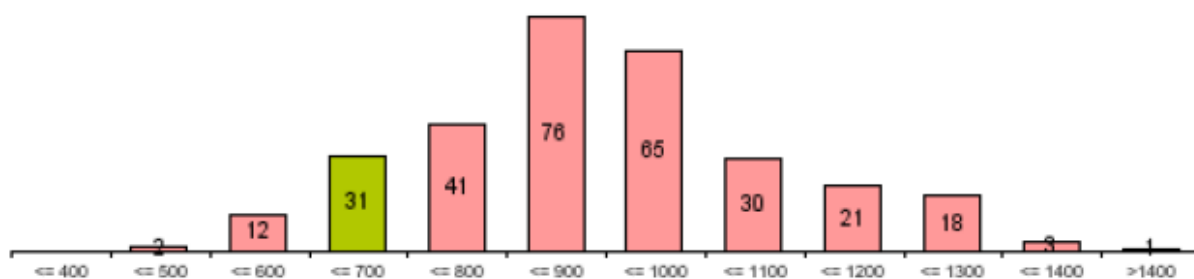


## 4.4 Financiële marges

### • Onroerende voorheffing

Het belastingtarief van de onroerende voorheffing bedraagt 693 opcentiemen en is al vele jaren ongewijzigd. Het tarief is aan de lage kant in vergelijking met de andere gemeenten van het Vlaams Gewest (gemiddeld 926).

#### Spreiding van de aanslagvoeten OV - Vlaanderen (2022)

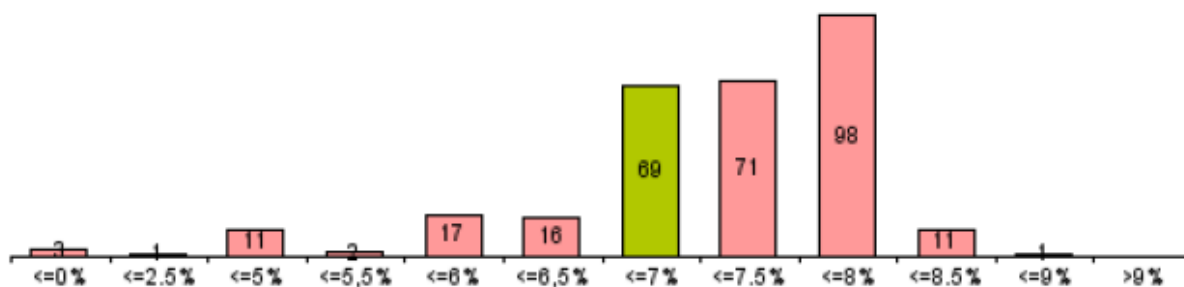


De waarde van 100 opcentiemen bedroeg in 2021 677.211 euro.

### • Personenbelasting

Het belastingtarief van de aanvullende personenbelasting bedraagt 6,8% en is al vele jaren ongewijzigd. Het tarief is aan de lage kant in vergelijking met de andere gemeenten van het Vlaams Gewest (gemiddeld 7,2%).

#### Spreiding van de aanslagvoeten APB - Vlaanderen (2022)



De waarde van 1% APB bedroeg in 2021 687.776 euro.

## 5 Organisatiebrede uitdagingen

### 5.1 Schaalvergroting en netwerkvorming

- **Schaalvergroting voor meer bestuurskracht**

“Ziekenhuizen vormen netwerken, scholen bundelen zich en centrale overheden centraliseren hun dienstverlening in een beperkt aantal kantoren. Deze trend, samen met de beperkte bestuurskracht van gemeenten, stimuleert hen om te overwegen wat ze zelf willen blijven doen, waarvoor ze meer willen samenwerken of waarom een fusie een betere optie zou kunnen zijn.

De Vlaamse overheid ondersteunt fusies nu actief. Blijven fusies in de toekomst vrijwillig of worden ze opgelegd, en hoe dan?

Tegelijk dwingt de regiovorming sinds 2022 nieuwe entiteiten om zich in te schrijven binnen de referentieregio's. Van de bestaande wordt verwacht dat ze zich aanpassen aan deze nieuwe gebiedsomschrijvingen.”<sup>1</sup>

- **Netwerkvorming**

“Voor de oplossing van de maatschappelijke problemen zitten gemeenten steeds meer in een netwerk met andere centrale, Europese en internationale overheden (die zelf ook uit een veelheid van entiteiten bestaan), vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers, burgergroeperingen of onderwijs- en zorginstellingen. De interdependentie neemt toe.

Vaak neemt het lokale bestuur de coördinatie van dit netwerk op zich, brengt het de betrokken partijen samen en stuurt het hen aan. Dit vereist specifieke politieke en ambtelijke vaardigheden.”<sup>2</sup>

### 5.2 Introductie van een organisatiebeheersingssysteem (OBS)?

- **Toegenomen complexiteit en meer vraag naar transparantie en verantwoording**

In een tijd waarin de publieke sector steeds complexer wordt en waarin transparantie en verantwoording cruciale elementen zijn, is het implementeren van een effectief organisatiebeheersingssysteem (OBS) van vitaal belang voor het bevorderen van goed bestuur en het waarborgen van de efficiënte werking. Dit is niet alleen een kwestie van compliance, maar ook een essentieel instrument om het vertrouwen van burgers en belanghebbenden te versterken. Als lokaal bestuur willen we voortdurend streven naar verbetering en efficiëntieverhoging in onze dienstverlening aan de burgers.

Een OBS is belangrijk omwille van 4 redenen:

1. **Efficiëntie en effectiviteit:** een OBS helpt om processen efficiënter in te richten en de effectiviteit van onze dienstverlening te verhogen door middel van gestandaardiseerde procedures en continue monitoring.

---

<sup>1</sup> Memorandum 2024: De grote sprong naar morgen; vvsq

<sup>2</sup> Memorandum 2024: De grote sprong naar morgen; vvsq

2. **Risicobeheersing:** door het identificeren en evalueren van risico's kunnen we proactief handelen om potentiële problemen te voorkomen en onze gemeentelijke activiteiten te beschermen.
3. **Transparantie en verantwoording:** een goed OBS zorgt voor transparantie in de besluitvorming en verantwoording naar onze burgers en andere belanghebbenden toe, wat het vertrouwen in onze gemeentelijke organisatie versterkt.
4. **Kwaliteitsverbetering:** door te streven naar continue verbetering op basis van evaluatie en feedback kunnen we de kwaliteit van onze dienstverlening voortdurend verhogen.

Door risico's te beheren, efficiëntie te verbeteren en transparantie te bevorderen, kunnen we onze dienstverlening aan de gemeenschap versterken en het vertrouwen van onze inwoners behouden. Door het opbouwen van een robuust organisatiebeheersingssysteem wordt het lokaal bestuur klaargemaakt voor de uitdagingen van de toekomst.

### 5.3 Vragen aan de bestuursploeg

- Hoe kijkt Hoeilaart naar de noodzakelijke schaalvergroting? Wat zal de strategie zijn?
- Welke rol wil het lokaal bestuur opnemen in de verschillende beleidsdomeinen (actor, regisseur, beperken, afstoten)?
- Overwegen we een fusie als middel om de bestuurskracht voor de Hoeilanders te bestendigen? Zo ja, met welke partners?
- Hoe kijkt Hoeilaart naar het belang van de introductie van een OBS en ziet het de voordelen ervan in?
- Krijgt de organisatie voldoende tijd en middelen (die dus niet worden ingezet op beleid) om een OBS te introduceren?



## 6 Overzicht van de bestaande dienstverlening

### • Communicatie

De communicatiedienst informeert de burgers over beleid, regelgeving en dienstverlening, telkens als dat nuttig, belangrijk of noodzakelijk is. Hierbij zorgen we dat burgers zowel actief als passief op de hoogte worden gebracht van wat het lokaal bestuur doet en van plan is, waarvoor ze op de gemeente en OCMW een beroep kunnen doen en wat het bestuur van hen verwacht. Daar zetten we niet enkel de basiskanalen voor in zoals een infomagazine, website, socialemediakanalen, bewonersbrieven en persberichten, maar we voeden ook de lichtkranten, sturen wekelijkse nieuwsbrieven uit, en maken gebruik van de Hoeilaart-app als extra communicatiemiddel. Uit duurzaamheidsoverwegingen beperken we het drukken van flyers, affiches en brochures.

De communicatiemedewerkers zijn verantwoordelijk voor contentcreatie, copywriting, redactie, beeldopname en vormgeving. Het monitoren van externe berichtgeving over Hoeilaart, inspelen op actualiteit en actief op zoek gaan naar wat er leeft in ons dorp, zijn ook onderdelen van hun takenpakket.

We maken tweerichtingscommunicatie mogelijk door de burgers te helpen bij het uiten van hun mening, ideeën en klachten en om openbare documenten in te kijken. We doen er alles aan om zo dicht mogelijk bij de burger te staan en drempelverlagend te werken.

We zien erop toe dat de informatie zoveel mogelijk personen van de doelgroep bereikt. We ondersteunen verenigingen, raden, partners en initiatieven voor het goede doel door hun publieke activiteiten in Hoeilaart te promoten via de gemeentelijke kanalen.

We staan ook in voor interne communicatie en sturen daarvoor interne nieuwsbrieven uit naar het personeel.

We passen onze communicatiestrategieën aan op moeilijk bereikbare doelgroepen. Conform het Vlaamse Bestuursdecreet zorgen we ervoor dat de informatie correct, betrouwbaar, accuraat, relevant, gericht, tijdig en systematisch wordt verspreid.

### • Burgerzaken

De dienst Burgerzaken staat in voor het beheer van het gemeentelijk bevolkingsregister en de registers van de burgerlijke stand, de Databank van de Burgerlijke Stand (DABS) genoemd. De dienst behandelt eveneens vreemdelingendossiers, het strafregister, aanvragen voor rijbewijzen, ... De taken van de dienst Burgerzaken zijn wettelijk bepaald en worden door de hogere overheden (Vlaamse en federale) vastgelegd.

Er werd de laatste jaren fel ingezet op digitalisering. Zo beschikken we over een performant e-loket, aangepaste software en werd met ingang van 1 februari 2024 een afspraken- en klantenbegeleidingssysteem geïmplementeerd.

Door onze geografische ligging wordt Hoeilaart geconfronteerd met de instroom van steeds meer niet-Belgen hetgeen een specifieke en gespecialiseerde aanpak vergt. De tijd dat de burger voor een attest naar het gemeentehuis komt, ligt definitief achter ons. De burger verwacht een op maat oplossing voor de problemen en vragen waarmee hij/zij in aanraking komt.

### • Personeel

Met meer dan 200 medewerkers is het nooit stil achter de schermen van onze dienstverlening. Het is een plek waar we niet alleen de professionaliteit van onze medewerkers waarderen, maar ook hun toewijding en inzet koesteren.

Elke dag zetten we ons in om een werkomgeving te creëren die niet alleen aantrekkelijk is, maar ook gericht op het bevorderen van motivatie, betrokkenheid en persoonlijke groei. We geloven dat het bereiken van een goede dienstverlening rechtstreeks verbonden is met het welzijn van onze medewerkers. Om dat te bereiken, leveren we aanzienlijke inspanningen in het koesteren van een cultuur die niet alleen professionele ontwikkeling bevordert maar ook een stimulerende en ondersteunende omgeving biedt voor elk individu. Onze inspanningen om medewerkers te enthousiasmeren gaat verder dan enkel het ondertekenen van een arbeidscontract.

Met een focus op een duurzame tewerkstelling hebben we de afgelopen jaren verschillende initiatieven ontwikkeld die het verschil kunnen maken, zoals re-integratie na langdurige afwezigheid, talentontwikkeling, praktische leerprogramma's op de werkvloer, leiderschapsversterking, interne promotiekansen en diverse welzijns- en retentieacties.

Als organisatie waarderen we niet alleen het potentieel van onze huidige teamleden, maar kijken we ook naar de toekomst. In de komende jaren blijven we ons onverminderd inzetten voor het welzijn en de motivatie van onze waardevolle teamleden, die de onmisbare drijvende kracht vormen achter het succes van onze dienstverlening.

### • **Ouderenzorg**

Ouderen de kans geven zo lang mogelijk thuis te blijven wonen. Dit door een continuïteit in de zorg te voorzien. Zo kan men reeds beroep doen op thuiszorgdiensten in samenwerking met de Welzijnskoepel, warme maaltijden aan huis, aangepast vervoer via de minder mobiele centrale, dagopvang met warme maaltijden (en eventueel avondmaal mee naar huis) in het dagverzorgingscentrum en seniorenactiviteiten. Als tussenstap kan men verhuizen naar een assistentiewoning of in kortverblijf komen in het woonzorgcentrum, alvorens definitief opgenomen te worden. De contacten met de maatschappelijk werkers van de sociale dienst en het woonzorgcentrum zijn zeer laagdrempelig. Een goede en open informatiedoorstroming is een belangrijk gegeven in onze dienstverlening.

Het woonzorgcentrum werkt met een duidelijke wacht- en opnamelijst. Ouderen met een licht zorgprofiel worden minder vaak definitief opgenomen. Het zijn eerder de zwaardere zorgprofielen die meestal definitief worden opgenomen.

De zoektocht naar zorgkundigen en verpleegkundigen blijft moeilijk wegens de geografische ligging van Hoeilaart.

Momenteel voorziet het lokaal bestuur van Hoeilaart geen premie ten aanzien van mantelzorgers. Wel ondersteuning van initiatieven die inzetten op deze doelgroep, zoals het dagverzorgingscentrum en de verschillende mantelzorgcafés.

### • **Kinderopvang**

Het lokaal bestuur Hoeilaart baadt een eigen gemeentelijk kinderdagverblijf uit en moedigt kinderopvanginitiatieven aan, onder de vorm van een extra materiaal- en anciënniteitstoelage. Indien mogelijk bieden zij ondersteuning bij noodopvang aan privé initiatieven.

De zoektocht naar meer opvanginitiatieven en de geschikte begeleiders blijft moeilijk. De opleiding tot kinderverzorging wordt aangeboden in Leuven en Brussel.

### • **Sociale dienst**

De voorbije jaren was de maatschappelijke dienstverlening aan de (financieel) kwetsbare Hoeilander gebaseerd op de Theory of Human Need: om deel te nemen aan de samenleving

moeten mensen gezond zijn en autonomie hebben. Hiervoor is toegang tot gezonde voeding, geschikte kleding, kwaliteitsvolle huisvesting, gezondheidszorg, persoonlijke verzorging en voldoende rust en ontspanning nodig. Daarnaast moeten kinderen veilig kunnen opgroeien en moeten burgers hun sociale relaties kunnen onderhouden, zich veilig voelen en voldoende mobiel zijn.

Dat vanuit een sociale dienst gewerkt wordt aan de zogeheten intermediaire behoeften van gezondheid zoals een degelijke huisvesting of voldoende budget om voeding te kopen, is voor velen een evidentie. Dat we autonomie zien als een universele behoefte die we voorop stellen doorheen het hele hulpverleningsproces is minder evident. Doch, door oog te hebben voor keuzevrijheid en zelfsturing van de hulpvrager, komen we tot maatwerk. Dwingende ondersteuning remt de kwetsbare persoon immers af in zijn geloof in een maakbare samenleving.

Basisstabiliteit in het leven van elk individu is een must. Wij dragen hiertoe een steentje bij door in onze gemeente zelf enkele noodwoningen ter beschikking te stellen aan zij die geen veilige thuishaven meer hebben. We hebben een noodwoning op de woonzorgsite, bedoeld voor crisisopvang en 3 studio's voor langere duur.

Ook zij die hun thuisland ontvlucht zijn, en via Fedasil in Hoeilaart terecht komen, bieden we, al dan niet kortstondig, een veilig onderkomen in één van onze 2 lokale opvanginitiatieven.

- **Openbare werken**

De dienst beheert, onderhoudt en ontwikkelt veilige en functionerende openbare infrastructuur. Dit omvat onder meer de voetpaden, wegen, rioleringsstelsel, .... Daarnaast houdt de dienst zich ook bezig met het ontwikkelen, plannen en uitvoeren van allerlei infrastructuurwerken.

- **Facilitair Beheer**

De dienst beheert, onderhoudt en ontwikkelt het gemeentelijk patrimonium en zorgt voor een efficiënt en effectief functioneren van de gemeentelijke faciliteiten voor zowel de medewerkers als de bezoekers.

- **Klimaat**

De dienst ontwikkelt en implementeert beleid en maatregelen om de klimaatverandering te beperken (klimaatmitigatie) en de gemeente veerkrachtig te maken tegen klimaatgerelateerde risico's (klimaatadaptatie).

- **Mobiliteit**

De dienst beheert, coördineert en houdt zich bezig met de uitvoering van het mobiliteitsbeleid van de gemeente om de verplaatsing van mensen en goederen op een verkeersveilige, duurzame, toegankelijk en efficiënte manier te faciliteren.

- **Omgeving**

De dienst is verantwoordelijk voor het plannen, reguleren en beheren van de fysieke ontwikkeling van de gemeente. Dit omvat onder meer het verlenen van vergunningen voor bouw- en verbouwingsprojecten en het handhaven van de stedenbouwkundige en milieuvoorschriften. Daarnaast is de dienst verantwoordelijk voor het plannen en beheren van de verdere ruimtelijke ontwikkeling van de gemeente met als doel een evenwichtige en duurzame ontwikkeling te bevorderen.



## 7 Communicatie

### 7.1 Belangrijke accentverschuivingen en trends

- **Het vertrouwen in de instellingen en politiek neemt af**

Onze democratie staat onder druk. Het gebrek aan vertrouwen in de instellingen en hun dienstverlening wordt ook bij andere Europese landen vastgesteld en is dus geen onbekend fenomeen. Deze algemene trend wordt versterkt door crisissen op het gebied van volksgezondheid en klimaat die zowel mentale als financiële impact hebben op burgers. Ze verwachten een oplossing van de overheid.

Volgens de Gemeente- en Stadsmonitor 2023 heeft 39% van de Hoeilanders vertrouwen in het gemeentebestuur. Dit is een daling ten opzichte 2020 (52%). Desondanks scoort Hoeilaart beter dan zijn buurgemeenten. Lokale cijfers bevestigen de bredere trend, namelijk dat het vertrouwen in instellingen en de democratie onder druk staat. Desinformatie en polarisatie dragen bij aan deze ontwikkeling. Communicatie kan dienen als een essentieel hulpmiddel voor het bevorderen van een vernieuwde, interactieve democratie waarin burgers op verschillende manieren betrokken zijn en inspraak hebben.

- **Het belang van het communicatiekompas neemt toe**

Vandaag communiceren overheidsorganisaties nog te vaak ad hoc: veel, zonder duidelijk doel, en met weinig merkbare impact. We moeten niet meer, maar vooral doordachter communiceren. Dit komt niet alleen het contact met de burgers ten goede, maar voorkomt ook dat ze het overzicht kwijtraken.

Een sterk communicatiebeleid is belangrijk voor een daadkrachtige overheid. Weten waarom je communiceert, en vervolgens de juiste keuzes maken in communicatie-initiatieven en inzet van mensen en middelen. Er ligt uitdagend veel communicatiewerk op de plank voor de nieuwe beleidsmakers.

### 7.2 Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur

- **Publieksonderzoek naar communicatienoden**

Volgens de Gemeente- en Stadsmonitor 2023 is 62% van de inwoners van Hoeilaart tevreden met de communicatie door het bestuur. Voor digitale- en loketdiensten is dit respectievelijk 76% en 84%. 71% vindt voldoende info over het bestuur. Hoewel deze cijfers hoger zijn dan die van buurgemeenten, is er een lichte daling van tevredenheid sinds het laatste onderzoek in 2020.

De jaarlijkse publieksbevraging van Thomas More naar het bereik en de waardering van gemeentelijke communicatie toont aan dat inwoners meer informatie willen over subsidies en premies, beleid en beslissingen van het lokaal bestuur en mobiliteit en wegenwerken. Een gericht publieksonderzoek naar communicatienoden van burgers in Hoeilaart kan helpen bij het definiëren van een vernieuwd communicatiebeleid dat beter afgestemd is op de behoeften van de doelgroepen. En daarvoor hebben we data nodig zodat we ons publiek bereiken en beter leren kennen.

Het monitoren, bevragen en betrekken van burgers is cruciaal om de kloof tussen overheid en burger te verkleinen. Deze hybride aanpak vraagt een creatieve inzet van online en offline participatiemethoden. Kwaliteitsvolle communicatie voor, tijdens en na inspraakinitiatieven is essentieel.

Het stellen van centrale communicatiedoelen helpt mandatarissen en medewerkers om te snoeien in communicatiewerk dat weinig of niet bijdraagt aan de centrale communicatiedoelen en te prioriteren in hun communicatie-initiatieven. Goed gedefinieerde beleidsdoelstellingen creëren een draaiboek voor de ontwikkeling van activiteiten die bijdragen aan centrale communicatiedoelen.

- **Imago versterken**

Het imago van de dienstverlening en het lokaal bestuur als werkgever moet zowel intern als extern versterkt worden. Dit om desinformatie onder burgers tegen te gaan en concurrentie op de arbeidsmarkt te overwinnen.

Uit de jaarlijkse gemeentelijke publieksonderzoeken van Thomas More blijkt dat de burgers zeker niet uitsluitend digitaal, maar vooral omnimediaal zijn: ze gebruiken zowel gedrukte, digitale als mondelinge kanalen door elkaar. Het gedrukte kanaal, het gemeentelijk infoblad, heeft het hoogste publieksbereik, namelijk 84%. Het mondelinge kanaal, het onthaal en de loketten staan op de tweede plaats met 74%, gevolgd door de gemeentelijke website als digitaal kanaal met 61%. Om ons imago te versterken, moet er extra ingezet worden op deze kanalen.

Een transparante en tijdige communicatie over beleidsbeslissingen, met voldoende uitleg, is van groot belang. Huidig onderzoek bij lokale besturen wijst op een knelpunt in dit gebied. Het gebruik van het infoblad met meer storytelling kan hierbij een cruciale rol spelen.

De verantwoordelijkheid voor communicatie ligt niet alleen bij de officiële overheidscommunicatie, maar ook bij politieke communicatie. Politieke mandatarissen hebben een belangrijke rol in het omgaan met sociale media en pers, waardoor zij kunnen bijdragen aan meer verbinding en minder polarisatie.

Een intern communicatieplatform, zoals een intranet, biedt meer dan alleen informatieverstrekking. Het kan dienen voor bevragingen, kennisdeling, samenwerking, meer verbondenheid en samenhorigheidsgevoel binnen de organisatie. Een sterk intern communicatiebeleid draagt bij aan een positieve werksfeer, wat het externe imago van de administratie ten goede komt, gezien onze medewerkers als belangrijke ambassadeurs fungeren. (zie ook 9.2 Innovatieve arbeidsorganisatie)

- **Iedereen mee**

In een warme samenleving hoort iedereen erbij. In de ideale democratie doet iedereen mee. Iedereen bereiken blijft een grote uitdaging en is geen evidentie. Bereiken is zelfs niet voldoende. De informatie moet doordringen en begrepen worden met een positieve invloed op houding of gedrag.

Ongeveer de helft van de bevolking is digitaal laaggeletterd. Het is daarom cruciaal om kwalitatieve offline alternatieven te bieden die gemakkelijk toegankelijk zijn.

Veel burgers kennen hun rechten niet of ondervinden hinder om ze op te nemen. Een meer proactieve en laagdrempelige communicatie kan hierbij helpen.

Positieve beeldvorming en drempelverlaging vormen de basis van inclusieve communicatie. Daarvoor zijn brede publiekskanalen nodig die laagdrempelig, overzichtelijk en in klare taal raadpleegbaar zijn.

Naast deze algemene kanalen moet informatie-op-maat ontwikkeld worden met specifieke communicatie-initiatieven naar prioritaire, moeilijker bereikbare doelgroepen.

De communicatiedienst moet inzetten op diversiteit in tekst, beeld en kanaalkeuze te versterken en normaliseren, om zo bij te dragen aan een inclusieve samenleving.

## 8 Burgerzaken

### 8.1 Belangrijke accentverschuivingen en trends

- **Geïntegreerd onthaal**

Een modern lokaal bestuur werkt met een representatief onthaal waar de bezoekers terecht kunnen met algemene vragen en fungeert eveneens als snelloket burgerzaken. Dergelijk onthaal kan ook een belangrijke rol spelen in klantenbegeleiding en het maken van afspraken.

De burgers en bezoekers hebben nood aan een warm en professioneel welkom.

Momenteel zijn er verschillende "onthalen" op verspreide locaties, hetgeen soms onduidelijkheid meebrengt voor burgers, leveranciers en bezoekers. Het onthaal van het gemeentehuis is niet voltijds bemand en is moeilijk toegankelijk voor andersvaliden.

- **Verdere digitalisering**

De dienst burgerzaken moet blijven inzetten op digitalisering. Naast de externe digitale communicatie (bv. een performant e-loket) dient ook de interne werking optimaal digitaal te verlopen. Momenteel werkt de dienst vreemdelingenzaken nog grotendeels 'op papier'. Digitalisering is hier noodzakelijk.

Bezoekers hebben eveneens nood aan duidelijkheid en efficiëntie, zonder tijdverlies. Hiertoe kan een verdere uitrol van het afspraken- en klantenbegeleidingssysteem een hulp zijn.

### 8.2 Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur

- **Een centraal onthaal**

Binnen het lokaal bestuur is het creëren van een gecentraliseerd onthaal, dat als eerste aanspreekpunt fungeert, een belangrijk aandachtspunt. Hierdoor scheppen we duidelijkheid voor de burgers en de bezoekers.

Dit 'breed onthaal' kan ook fungeren als loket voor afgifte van 'eerstelijnsproducten' en het verstrekken van 'eerstelijnsinfo'.

Dit breed onthaal dient toegankelijk te zijn voor andersvaliden, moet brede openingsuren kennen en is best gevestigd op een representatieve locatie met een rechtstreekse link met de dienst burgerzaken.

Door de realisatie van een dergelijk onthaal, zal de dienst Burgerzaken enigszins ontlast worden van kleinere taken en kunnen de medewerkers zich verder specialiseren en zich toespitsen op de taken die meer expertise vergen.

In dit kader kunnen de loketten op de dienst burgerzaken worden verwijderd en zullen de medewerkers de burgers aan hun bureau ontvangen. Deze werkwijze is discreter en schept een nauwere band met de burger.



- **Verdere digitalisering**

Met de implementatie van een digitale vreemdelingenmodule kan de dienst burgerzaken op een eenvoudige en vlotte wijze vreemdelingen registreren, bijlagen afleveren of documenten uploaden. Zo worden de vreemdelingendossiers in de toekomst volledig geautomatiseerd beheerd.

Deze digitalisering houdt in dat workflows per statuut kunnen geïntegreerd worden. Opvolging en back-up door andere medewerkers wordt eenvoudiger en efficiënter.

Door een nog bredere uitrol van ons afspraken- en klantenbegeleidingssysteem kunnen de burgers op een door hen vastgelegd tijdstip terecht bij de verschillende diensten van ons lokaal bestuur.

## 9 Personeel

### 9.1 Belangrijke accentverschuivingen en trends

- **Aantrekkelijke en herkenbare werkgever**

De arbeidsmarkt wordt de komende jaren behoorlijk uitdagend. Het aantal knelpuntberoepen stijgt, terwijl de actieve bevolking krimpt. Met andere woorden, de 'War for talent' blijft vol aan de gang. Daarom is het van essentieel belang dat we ons krachtig profileren op deze arbeidsmarkt en ons onderscheiden als een aantrekkelijke en herkenbare werkgever. Op die manier kunnen we de juiste kandidaten aantrekken en ervoor zorgen dat we over voldoende talenten beschikken.

- **Wendbare organisatie**

In een steeds sneller veranderende omgeving groeit de vraag naar meer output. We worden geconfronteerd met nieuwe en uitgebreidere wetgeving, veranderende verwachtingen van inwoners, bestuur en hogere overheden. Dit vergt aanzienlijke energie en een groot aanpassingsvermogen van onze medewerkers. Om te voorkomen dat ze uitvallen of dat de dienstverlening eronder lijdt, is het essentieel om te focussen op het vinden van een balans tussen stabiliteit aan de ene kant en flexibiliteit aan de andere kant.

### 9.2 Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur

- **Employer branding**

We kunnen nog meer de focus leggen op het doelgericht versterken van ons werkgeversimago. Ook moeten we actiever investeren in het opbouwen van een krachtig merk als werkgever en ervoor zorgen dat de cultuur, waarden en missie van onze organisatie helder worden gecommuniceerd. Het is belangrijk dat potentiële werknemers zich kunnen vinden in de visie en waarden van onze organisatie.

Onze arbeidsvoorwaarden zijn reeds marktconform maar we moeten ons verder onderscheiden op het gebied van 'zachte' arbeidsvoorwaarden zoals het aanbieden van flexibele werkschema's, aandacht voor een gezonde werk-privébalans en het creëren van een positieve werksfeer.

We dienen ernaar te streven een voorsprong te hebben op de concurrentie in ons wervingsproces door de procedures zo efficiënt mogelijk te maken. Het verkorten van de doorlooptijd in ons aanwervingsproces is in de 'war for talent' meer dan ooit een prioriteit om talent sneller aan te trekken.

- **Innovatieve arbeidsorganisatie**

Om de veerkracht van onze medewerkers nog beter te behouden in een sneller evoluerende omgeving en alsmaar toenemende verwachtingen, horen we diverse initiatieven te implementeren. Interne communicatie moet gericht worden opgemaakt (vb. via een intranet of app) (zie ook 7.2) om onze cultuur, visie en praktische afspraken helder en bekend te maken voor iedereen.

We blijven inzetten verder op retentiemogelijkheden, waaronder loopbaanbegeleiding, talentontwikkeling, op maat gemaakte trainingen voor zowel kennis als persoonlijke vaardigheden en via aandacht voor interne mobiliteit.

We zoeken verder naar hoe we onze werking duurzaam ombuigen naar een innovatieve arbeidsorganisatie. We focussen hierbij verder op het definiëren en versterken van leiderschap, flexibiliteit en diversiteit. Hierdoor behouden we al het potentieel van onze medewerkers binnen onze organisatie zonder negatieve impact op dienstverlening of collega's.

Het welzijn van onze medewerkers wordt opnieuw nauwlettend in de gaten gehouden via regelmatige bevestigingen. Hierdoor leren we hoe we de tevredenheid en motivatie het beste kunnen bevorderen. In een voortdurende dialoog met onze medewerkers zorgen we ervoor dat individuele en teamdoelstellingen helder zijn, waarbij we met een groeimindset naar de toekomst kijken om die doelstellingen te behalen.

## 10 Ouderen

### 10.1 Belangrijke accentverschuivingen en trends

- **Langer thuis wonen**

In Hoeilaart ligt de levensverwachting hoog, namelijk op 83 jaar. De trend om zo lang mogelijk thuis te kunnen blijven wonen, blijft ook de volgende jaren belangrijk. Bovendien kampen we in onze regio met een tekort aan thuiszorg.

Langer thuis blijven wonen wil zeggen dat eens men de stap naar een voorziening zet, men een hoger zorgprofiel heeft.

- **Een veranderend zorgprofiel**

Anderzijds merken we een stijging in aanvragen voor opnames van andere profielen dan enkel 65+ers in woonzorgcentra. Denk maar aan jongdementie, een niet aangeboren hersenletsel, psycho-geriatrie, ... maar ook bewoners met een beperkt zorgprofiel die wensen te verhuizen naar een voorziening.

Bovendien heeft men een goed mantelzorg netwerk nodig om langer thuis te kunnen blijven wonen. Ook deze groep van hulpverleners mag men niet uit het oog verliezen.

Naast dit alles is er nood aan meer verbinding tussen het lokale leven en de ouderen (die wel of niet in het woonzorgcentrum verblijven) om sociale isolatie tegen te gaan.

### 10.2 Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur

- **Het zorgcontinuüm verder uitwerken**

De continuïteit die we aanbieden binnen onze dienstverlening en over diensten heen, dient behouden te blijven en meer uitgebouwd te worden.

Welke hulpmiddelen of diensten kunnen wij als lokaal bestuur extra aanbieden om onze burgers langer thuis te laten wonen? Op welke middelen heeft men recht indien men nog thuis woont? Welke van deze vallen weg van zodra men verhuist naar een voorziening? Hoe pakken we de bereikbaarheid van Den Dumberg aan? Welk aanbod bestaat er voor mantelzorgers, ... Hoe gaan we in heel dit verhaal om met het tekort aan thuiszorg?

Naar aanleiding van de hogere en andere zorgprofielen die zich aanbieden binnen onze dienstverlening, dienen we extra te investeren in de infrastructuur van de woonzorgsite, de handelingen in de zorg, ...

We moeten inspelen op de noden van de mantelzorgers, denk maar aan een financiële ondersteuning, cursussen, nachtopvang, ... Dit om hen aan te moedigen, te steunen en te ontlasten.

Nood aan meer verbinding tussen het lokale leven en de ouderen. Het verder uitbouwen van activiteiten en specifieke bijeenkomsten in Hoeilaart, de seniorenraad, ...

# 11 Kinderopvang

## 11.1 Belangrijke accentverschuivingen en trends

- **Een tekort aan kinderopvang in de Druivenstreek**

We kampen met een groot tekort aan kinderopvang in de Druivenstreek, zowel naar aantal locaties toe, naar kindplaatsen, als naar betaalbaarheid.

- **Kinderopvang wordt meer en meer gezien als basisvoorziening**

Kinderopvang is een noodzakelijke voorwaarde voor ouders om te kunnen gaan werken. Het is een basisvoorziening in een goed draaiende maatschappij. Om een goede werkzaamheidsgraad te garanderen moet er dus voldoende plaats zijn in die kinderopvang. Het belang van kinderopvang als basisvoorziening wordt ook door het Europese parlement en de Europese Commissie erkend. Het is één van de vijf pijlers van de Feasibility Study for a Child Guarantee (Kindgarantie), naast gezonde voeding, onderwijs, gezondheidszorg en huisvesting.

## 11.2 Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur

- **Evolueren naar een plek van ontmoeting en ondersteuning**

't Druifje evolueert nog meer naar een plek waar er van gedachten kan gewisseld worden rond opvoeding en zorgen in opvoeding.

We moeten aandacht hebben voor samenwerkingen tussen partners in de zorg, welzijnspartners en onderwijs. Het Huis van het Kind Druivenstreek heeft een spilfunctie in dit sterk lokaal partnership.

Op die manier kunnen we op lokaal vlak inzetten op zorg en ondersteuning en preventie van problemen en vroegdetectie. Als ouders hulp nodig hebben kunnen ze heel snel de nodige ondersteuning vinden.

Iedereen die in de opvang werkt moet voldoende ondersteund zijn om verontrustende situatie aan te kaarten en indien nodig door te verwijzen.

De kinderopvang is ook een schakel tussen ouders van jonge kinderen en welzijnsorganisaties. We onderzoeken hoe we meer verbinding kunnen maken tussen het Huis van het Kind en 't Druifje.

We zoeken ook hoe we meer vorm kunnen geven aan warme overgang tussen het kinderdagverblijf en de scholen.

Inzetten op een omgeving waar het goed opgroeien is voor kinderen, jongeren en gezinnen. Een solidaire lokale gemeenschap met gedeelde verantwoordelijkheid. Een omgeving waar kinderen gezond en veilig kunnen opgroeien. Met voldoende ruimte waar kinderen kunnen buitenspelen. Vroeg en nabij: een plek die goed is voor kinderen is bijna automatisch een plek die goed en veilig is voor de hele bevolking.

De eerste 1000 dagen van een kindje zijn ontzettend belangrijk voor de verdere ontwikkeling. Een baby groeit en ontwikkelt zich snel. Hoeilaart wil een kindvriendelijke gemeente zijn. We zoeken verder naar opportuniteiten om het aantal opvangplekken uit te breiden.

We zetten in op hoe de huidige zorgverleners in de kinderopvang kunnen ondersteund worden om dit zware werk vol te houden en hun competenties te ontwikkelen.

Een zorgsite waar de buitenruimte een plek is waar kleine kinderen leuk en veilig kunnen buiten spelen. Een combinatie van zit-, sport en speelplek. Met kleine ingrepen zullen we dit nog meer uitbouwen.

- **Beleidsvoerend vermogen verhogen**

We willen onze kwaliteit steeds verbeteren. Het Agentschap Opgroeien legt de nadruk op het beleidsvoerend vermogen van de organisator en dat op het vlak van leiderschap, communicatie, geïntegreerde aanpak en innovatie. Met voortdurende reflectie en bijsturen. Binnen de richtlijnen van het Agentschap, maar aangepast aan de lokale noden.

## 12 Sociale dienst

### 12.1 Belangrijke accentverschuivingen en trends

- **Rechtenuitputting moet vooral digitaal**

Beleidsmakers verwachten al enkele jaren dat sociale diensten bij voorrang inzetten op "rechtenuitputting". Het is zelfs een essentieel onderdeel van het geïntegreerd breed onthaal. Doch, we moeten helaas vaststellen dat de samenleving, en dus ook vele dienstverlenende instanties zoals vakbonden en mutualiteiten, de "take up van rechten" bemoeilijkt door te digitaal te gaan en amper nog in te zetten op bereikbaarheid en toegankelijkheid via loketwerking. Bij aanbod van dienstverlening gaat men er te snel vanuit dat iedereen over een laptop of minstens een smartphone beschikt, en een internetabonnement.

Het aanvragen van uitkeringen, sociale rechten, kortingen, evenals het willen verrichten van inschrijvingen allerhande, vereist bovendien digitale vaardigheden die kwetsbare personen niet aangeleerd hebben gekregen.

Personen in nood ervaren zulke stress, dat ze graag terstond hun vragen stellen aan een medewerker. Dit vereist: mogelijkheid tot informele toegang (zonder afspraak) en een mens aan het loket in plaats van vragen stellen aan een chatrobot.

- **Sociale dienst als handhaver**

Lijnrecht tegenover de rechtenuitputting staan de verwachtingen, plichten zelfs, ten aanzien van de meest kwetsbare personen. De sociale diensten moeten inzetten, in een meer handhavende positie, op het verwerven van de kennis van het Nederlands, en op activering (monitoring tewerkstellingsgraad binnen de gemeente via VDAB). Dit bemoeilijkt het maatwerk, bijvoorbeeld bij een beroepskeuze, waarbij we als OCMW respectvol willen inzetten op autonomie en keuzevrijheid van de cliënt.

### 12.2 Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur

- **Blijven inzetten op een warm menselijk onthaal**

Bij een eerste aanmelding (hulpvraag) moet fysieke toegang, zonder voorafgaandelijke afspraak, tot het Sociaal Huis en de sociale dienst gegarandeerd zijn. Wij menen dat een een-op-een contact stressreducerend is en dit een volwaardig aspect van de hulpverlening is. Wij zetten in op het erkennen van de tijd die hieraan besteed wordt.

- **Uitwerken van digitale empowerment**

Daarnaast moeten we als dienst meer inzetten op ondersteuning van burgers bij het verwerven van digitale vaardigheden. Maatschappelijk werkers moeten tijd krijgen om samen met hun cliënten, in plaats van voor hen, aanvragen in te dienen of inschrijvingen te regelen. Empowerment op digitaal vlak.

- **Zelfontplooiing niet afdwingen**

Het verlenen van basisstabiliteit zonder al te snel een dwingende zelfontplooiing van de cliënt te eisen, moet een evidentie blijven. Van daklozen kan men niet verwachten dat ze onmiddellijk inzetbaar zijn op de arbeidsmarkt.

- **Behoud van de woongelegenheden**

Het behouden van ons patrimonium moet absoluut gebeuren. Onze woongelegenheden zijn een onmisbaar instrument om het leven van onze kwetsbaarste cliënten terug op de rails te krijgen.



## 13 Openbare werken

### 13.1 Belangrijke accentverschuivingen en trends

- **Duurzame infrastructuur met integraal waterbeheer**

Er is een groeiende focus op het ontwerpen en bouwen van infrastructuur die bestand is tegen de effecten van klimaatverandering, zoals overstromingen, hittegolven en extreme weersomstandigheden. Door aangepast infrastructuur aan te leggen met plaats voor groen en systemen voor regenwateropvang vergoten we onze veerkracht tegen klimaatverandering.

- **Asset management en data-gedreven besluitvorming**

Door het analyseren van data kunnen betere beslissingen worden genomen met betrekking tot onderhoudsplanning, asset management en investeringsprioriteiten. Met een verschuiving naar meer preventief en predictief onderhoud zal de levensduur van assets worden gemaximaliseerd.

### 13.2 Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur

- **Gerichte aanpak voor onderhoud van straten**

De ontwikkeling van een gerichte aanpak voor het onderhoud van straten waarbij regelmatig onderhoud van de infrastructuur centraal staat, wordt noodzakelijk. Dit verlengt niet alleen de levensduur van de infrastructuur maar draagt ook bij aan de verkeersveiligheid en het comfort van onze inwoners.

Waar mogelijk (bv. in kader omgevingsvergunningaanvragen) wordt de publieke infrastructuur die nog in private eigendom is, ingelijfd in het openbaar domein zodat de gemeente haar taken als wegbeheerder naar behoren kan uitvoeren.

- **Herinrichting straten met aandacht voor klimaatadaptatie**

Bij de herinrichting van straten moeten we inzetten op klimaatadaptieve maatregelen en een klimaatrobuuste inrichting. Groene infrastructuur, waterinfiltratiezones en duurzaam materiaalgebruik moeten integrale onderdelen zijn van toekomstige herinrichtingsprojecten om onze gemeente voor te bereiden op de uitdagingen van de toekomst.

We moeten onderzoeken of we, als lokaal bestuur, in het kader van omgevingsvergunningen, klimaatadaptieve maatregelen op het privaat domein kunnen opleggen als voorwaarde met maximaal behoud van bestaand groen.

- **Integraal rioleringsbeheer**

Een doordacht zoneringsplan is essentieel. Wij pleiten voor een integrale aanpak waarbij niet alleen de riolering wordt vernieuwd, maar ook geïntegreerde oplossingen worden gezocht om regenwater op een duurzame manier te beheren.

Hieraan verbonden moet er gekozen worden op het maximaal inzetten op het afkoppelen van woningen zodat het hemelwater volledig op het terrein van de private eigenaars kan worden opgevangen.

- **Investeren in het machine- en wagenpark**

Voor het efficiënt beheer van de openbare ruimte is een adequaat machine- en wagenpark cruciaal. Voldoende investeringsbudgetten om te zorgen voor modern, duurzaam materieel dat past bij de ambities is dan ook noodzakelijk.

## 14 Facilitair beheer

### 14.1 Belangrijke accentverschuivingen en trends

- **Duurzaamheid**

Gemeenten leggen steeds meer nadruk op duurzaamheid in alle aspecten van hun operaties, inclusief facilitair beheer. Dit omvat het verminderen van energieverbruik, het gebruik van duurzame materialen, afvalbeheer en het bevorderen van milieuvriendelijke praktijken binnen faciliteiten.

- **Flexibiliteit, multifunctionaliteit door middel van technologische integratie**

Gemeentelijke faciliteiten worden steeds vaker ontworpen met het oog op flexibiliteit en multifunctionaliteit. Dit stelt hen in staat om verschillende doeleinden te dienen en ruimte efficiënter te gebruiken, bijvoorbeeld door ruimtes te delen tussen verschillende afdelingen of gemeenschapsfuncties. Digitalisering en technologische vooruitgang hebben een grote impact op facilitair beheer.

### 14.2 Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur

- **Voldoende exploitatiebudget voor het onderhoud van gebouwen**

De recente toename van het aantal gebouwen onder het beheer van het lokaal bestuur vereist een zorgvuldige planning van het exploitatiebudget. Een realistisch budget dat gericht is op het duurzaam beheer en onderhoud van de gebouwen is dan ook noodzakelijk.

Gezien de toegenomen omvang van de te beheren ruimtes is het noodzakelijk om op korte termijn zowel het efficiënt inzetten als een eventuele uitbreiding van het personeelsbestand te bestuderen en te evalueren. Dit op het gebied van schoonmaak als van logistiek beheer.

- **Duurzaam gebouwenbeheer**

We dienen in te zetten op een duurzaam gebouwenbeheer door energie-efficiëntie, groene initiatieven en een doordachte aanpak van het onderhoud. Hierbij is het van belang om te streven naar een balans tussen kostenbesparing en duurzaamheid.

Het is noodzakelijk om het efficiënt gebruik van het geheel van de gebouwen van het bestuur voorop te stellen. Een goed startpunt hiervoor is een studie van de bezettingsgraad met aandacht voor de toegankelijkheid en de veiligheid van elk gebouw.

## 15 Klimaat

### 15.1 Belangrijke accentverschuivingen en trends

- **Klimaatadaptatie**

Er is een groeiende focus op klimaatadaptatie, waarbij gemeenten maatregelen treffen om zich aan te passen aan de onvermijdelijke effecten van klimaatverandering, zoals extreme weersomstandigheden, stijgende temperaturen en zeespiegelstijging. Dit omvat het ontwikkelen van veerkrachtige infrastructuur, het vergroenen van stedelijke gebieden en het implementeren van waterbeheermaatregelen om overstromingsrisico's te verminderen.

- **Klimaatmitigatie door middel van energietransitie**

Het streven naar het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen en het bevorderen van duurzame energiebronnen bevordert het beleid voor de verdere consequente implementatie van energie-efficiënte maatregelen en stimuleert energiebesparende maatregelen in de gebouwde omgeving.

### 15.2 Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur

- **Inzetten op klimaatadaptatie en -mitigatie**

Om enerzijds de klimaatverandering zoveel mogelijk te beperken en om anderzijds een antwoord te bieden op de effecten van de klimaatverandering op onze leefomgeving, moeten we inzetten op klimaatmitigatie en -adaptatie.

Wat mitigatie betreft dient het lokaal bestuur zich te richten op de kernpunten van energie-efficiëntie, het bevorderen van hernieuwbare energie en het stimuleren van duurzame mobiliteit.

Klimaatadaptatie kan vorm krijgen door het implementeren van maatregelen om de gemeente weerbaar te maken tegen klimaatverandering. Ontharden, vergroenen en het aanleggen van waterinfiltratie- en retentiegebieden worden hierbij noodzakelijke activiteiten.

- **Verhogen van de biodiversiteit**

Een verhoging van de biodiversiteit kan worden bereikt door het toepassen van het denkkader 'ecosysteemdiensten'. Hierbij wordt natuur nauw verbonden met maatschappelijke behoeften en interesses. Het concept van ecosysteemdiensten omvat een breed scala aan maatschappelijke diensten waaronder water- en hittestregulatie, pollinatie en het creëren van natuurlijke landschappen voor recreatieve doeleinden. Hierbij dienen we als lokaal bestuur mee te streven naar een synergetische relatie tussen natuur en de gemeenschap om op die manier duurzame en veerkrachtige ecosystemen te bevorderen.

- **Kiezen voor verdere bewustwording**

Het lokaal bestuur moet blijven werken aan bewustwordingscampagnes om inwoners en bedrijven te informeren over klimaatverandering en de rol die ze kunnen spelen in het verminderen van hun impact op het milieu.

## 16 Mobiliteit

### 16.1 Belangrijke accentverschuivingen en trends

- **Voetgangersvriendelijke centra**

Er wordt steeds meer nadruk gelegd op voetgangersvriendelijke centra. Het creëren van autovrije zones, het verbeteren van voetpaden en het bevorderen van wandelroutes houdt rekening met de mobiliteitsbehoeften van ouderen en kinderen. Dit omvat ook de aanleg van veilige oversteekplaatsen, het verminderen van verkeerssnelheden en het creëren van toegankelijke vervoersopties.

- **Data-analyse en -technologie**

Lokale overheden maken steeds meer gebruik van data-analyse en -technologie om het verkeer te monitoren en om mobiliteitspatronen te begrijpen voor stadsplanning en infrastructuurontwikkeling.

- **Duurzame mobiliteitsoplossingen**

Lokale overheden richten zich steeds meer op duurzame mobiliteitsoplossingen, zoals fietsvriendelijke infrastructuur, elektrische laadstations en het bevorderen van openbaar vervoer. Ook het gebruik van deelauto's wordt aangemoedigd als een duurzaam alternatief voor individueel autobezit.

### 16.2 Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur

- **Uitwerken van duurzaam vervoer**

Er zijn de voorbije jaren al heel wat stappen gezet richting duurzaam vervoer. Het is dan ook logisch dat er wordt verder gewerkt aan duurzame mobiliteitsoplossingen zoals fiets- en wandelpaden, elektrisch vervoer en het stimuleren van het gebruik van het openbaar vervoer.

- **Blijven inzetten op verkeersveiligheid**

Door verder te investeren in maatregelen zoals de aanleg van veilige oversteekplaatsen en verkeersremmende maatregelen bevorderen we niet enkel de verkeersveiligheid maar moedigen we de uitrol van duurzaam vervoer aan. Bij grote bouwprojecten moet het mobiliteitsaspect een belangrijke schakel in het vergunningsproces worden.

Bij het uitwerken van een veilige infrastructuur voor actieve weggebruikers dient het lokaal bestuur ook blijvend rekening te houden met de toegankelijkheid van minder mobiele personen.

## **17 Omgeving**

### **17.1 Belangrijke accentverschuivingen en trends**

- **Verdichting en herontwikkeling**

Met de groeiende druk op de beschikbare ruimte richten gemeenten zich op verdichting en herontwikkeling van bestaande gebieden in plaats van uitbreiding naar nieuwe gebieden. Dit omvat onder meer voor de gemeente Hoeilaart het stimuleren van gemengde en vernieuwde woonvormen en verdichting rond openbaar vervoersknooppunten waarbij burgers, belanghebbenden en gemeenschappen actief worden betrokken in het planningsproces.

- **Duurzaamheid en klimaatadaptatie**

Gemeenten leggen steeds meer nadruk op duurzame ontwikkeling en het aanpassen van de ruimtelijke planning aan de uitdagingen van klimaatverandering. Dit omvat onder meer het integreren van groene infrastructuur en het bevorderen van energie-efficiëntie van de gebouwde omgeving.

### **17.2 Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur**

- **Uitwerken van planningsinstrumenten**

De voorzetting van de uitwerking van het RUP kern+ en de opmaak RUP open ruimte zijn waardevolle planningsinstrumenten die bijdragen aan het realiseren van doelstellingen die zijn opgenomen in het gemeentelijk ruimtelijk structuurplan. Ze dragen bij tot het doortrekken van de groene vingers, het behouden van het groene karakter van Hoeilaart en het bieden van voldoende ruimte voor de blauwe dooradering enerzijds en kernversterking anderzijds.

- **Waarborgen van een consistente visie in de dienstverlening**

In de dienstverlening blijven we werken met een consistente visie op de goede ruimtelijke ordening die zich vertaalt in de éénduidige advisering en bijstand.

## 18 Participatie

### 18.1 Belangrijke accentverschuivingen en trends

- **De evolutie van klassieke vormen van beleidsparticipatie naar nieuwe participatievormen**

De klassieke beleidsparticipatievormen – denk aan de adviesraden - zijn soms verplicht opgelegd van bovenaf en zijn als 'instituut' soms een rem op lokale dynamiek. De veelheid aan raden vraagt bovendien een grote tijdsinvestering van de diensten terwijl er vaak ook overlap is in de agendapunten. Het vrijetijdslandschap telt ook steeds meer spelers die zich niet onder één noemer laten vangen. Ze slaan bruggen naar zowel thema's binnen vrije tijdsdomeinen, als naar bijvoorbeeld welzijn, klimaat of wetenschap.

Heel wat steden en gemeenten merken op dat de traditionele invulling van de gemeentelijke adviesraden de rijkdom van het vrijetijdsveld niet voldoende kan vertegenwoordigen. Ze zoeken naar nieuwe manieren om deze betrokkenheid een plek te geven. Hiermee willen ze andere doelgroepen bereiken, burgerinitiatieven ondersteunen en nieuwe thema's op de kaart zetten. De lokale besturen en hun medewerkers zijn op dat moment niet meer de unieke bedenkers en uitvoerders van beleid. Hun inwoners kunnen bijvoorbeeld mee nadenken over een nieuw circulatieplan en aanpassingen voorstellen. Ze worden coproductent of medebeslisser.

- **Blijvende sociale ongelijkheid op vlak van vrijetijdsparticipatie en toegankelijkheid**

Iedereen heeft recht op vrije tijd. Ook wie het financieel lastiger heeft, fysieke beperkingen ervaart of om welke reden dan ook de mogelijkheid niet krijgt om deel te nemen, zou sport, kunst of cultuur moeten kunnen beleven. De meest recente participatiesurvey toont echter aan dat sociale ongelijkheden binnen cultuur, jeugd, sport en media onverminderd blijven bestaan. Het zijn nog steeds langgeschoolden die het meest deelnemen.

### 18.2 Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur

- **Participatie organiseren op een efficiënte en doordachte manier met de doelgroep, medewerkers en mandatarissen**

Beleidsparticipatie gaat om beleid voeren met de doelgroep, op maat van hun noden en verzuchtingen. Dat betekent dat er een dialoog is tussen bestuurders, medewerkers en inwoners. Bekijk de bestaande overlegstructuren en het bestaande vrijetijdsaanbod door een kritische bril. Zijn individuele sporters of kortlopende initiatieven die niet uitgaan van de gevestigde verenigingen bijvoorbeeld welkom in de sport- of cultuurraad?

Participatie aan het beleid werkt pas optimaal als er duidelijke afspraken bestaan. Deelhebben strekt zich uit van informatie delen, over advies vragen tot deelnemers zelf laten organiseren en beslissen. Gebruik daarom niet zomaar het woord "participatie" want dat roept veel verwachtingen op. Maak aan de deelnemers duidelijk tot waar hun zeggenschap gaat. Kunnen ze feedback geven op een voorstel? Of kunnen ze bij wijze van

spreken van een wit blad vertrekken? De weg die afgelegd wordt met de deelnemers is vaak minstens even belangrijk als het eindresultaat. Duidelijke en constante communicatie is daarbij van groot belang en hier moet ook op ingezet worden.

Burgerparticipatie-initiatieven zoals het Doendersbudget bereiken een andere, ruimere groep mensen en bieden een uniek platform om als burger je stem te laten horen. Ze bieden een spreekbuis aan een groep van mensen die via de traditionele kanalen niet gehoord worden of zich niet willen engageren voor lidmaatschap in een adviesraad maar wel een boodschap of mening hebben.

- **Participatie aan Vrije Tijd blijvend stimuleren door actief drempels weg te werken en de toegankelijkheid te verhogen**

Natuurlijk kan een gemeente niet alle uitdagingen wegnemen waarmee mensen in armoede geconfronteerd worden, maar er zijn manieren om de toegang tot vrije tijd te vergemakkelijken. Het verder ontwikkelen en bevorderen van de UITPAS kan hierbij een belangrijk instrument zijn.

Bovendien zijn er diverse niet-financiële obstakels die participatie in de weg staan, waar lokale overheden op kunnen inspelen. Het bevorderen van de vrijetijdsinfrastructuur als een 'derde plek', openbare ruimtes waar mensen op een laagdrempelige manier kunnen samenkomen, kan ook de participatie verhogen. Zo worden de sporthal, bibliotheek of het gemeenschapscentrum plaatsen waar verbondenheid, maatschappelijke betrokkenheid en ontmoeting worden gestimuleerd. Het organiseren van een bibliotheekbezoek kan bijvoorbeeld een eerste stap zijn die mensen aanmoedigt om terug te keren.

Om vrijetijdsbeleving optimaal te kunnen aanbieden, is het belangrijk om voortdurend aandacht te besteden aan de infrastructuur en ruimte waarin deze plaatsvindt. Moderne, comfortabele infrastructuur en openbare ruimtes vereisen continu zorg, zowel wat betreft onderhoud en modernisering als activiteiten en beleving. Als lokaal bestuur blijft het daarom belangrijk om in te zetten op het onderhouden en verbeteren van ons gebouwenpatrimonium en de openbare ruimte.



## 19 Samenwerking en organisatiebeheer

### 19.1 Belangrijke accentverschuivingen en trends

- **Bovenlokale samenwerking als middel voor een meer diverse en ruime vrijetijdsbeleving**

Het bestuurlijke werkingskader voor lokale overheden is de laatste jaren constant in evolutie. De regelgeving wordt steeds technischer, en steeds meer voer voor ultraspecialisten. Van een lokaal bestuur wordt verwacht dat het mee is met al deze wijzigingen, ze uitvoert en daarenboven zelf de nodige aanvullingen uitwerkt en voorziet. De druk op de overheid wordt daardoor steeds groter.

Om het hoofd te kunnen bieden aan al deze uitdagingen wordt steeds vaker naar bovenlokale samenwerking gekeken. Bij een duurzame samenwerking kan je namelijk echt spreken van een geheel dat meer is dan de som van de delen. In samenwerking met andere lokale besturen kunnen grote uitdagingen het hoofd geboden worden en kan er optimaal geprofiteerd worden van elkaars expertise en middelen.

- **Regisseursrol van het lokaal bestuur bij het decreet Buitenschoolse Opvang en Activiteiten**

Het Decreet voor Buitenschoolse Opvang en Activiteiten brengt een aanzienlijke uitdaging met zich mee voor lokale besturen. Zij worden belast met de regie over het lokale buitenschoolse beleid en het geïntegreerde aanbod. Om dit te realiseren, is het noodzakelijk om een lokaal samenwerkingsverband op te zetten met alle betrokken lokale actoren binnen de buitenschoolse kinderopvang.

Het decreet legt speciale nadruk op kleuteropvang met een kwaliteitslabel, ondersteuning voor kwetsbare gezinnen, zorg voor kinderen met specifieke behoeften, en het veelzijdige gebruik van infrastructuur.

### 19.2 Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur

- **Bovenlokale samenwerking blijven gebruiken als hulpmiddel om aan schaalvergroting en diversificatie te doen en efficiëntiewinst te boeken**

Bovenlokale samenwerkingen binnen het werkveld van Vrije Tijd bewijzen al langer dan vandaag hun meerwaarde. Door samen te werken slagen de lokale besturen er in om projecten aan te gaan en te realiseren die ze apart van elkaar niet zouden kunnen verwezenlijken. De burgers uit de regio plukken daar mee de vruchten van.

Succesvolle samenwerkingen zoals de Vrijetijdsregio Druivenstreek en Huis van het Kind Druivenstreek vormen een grote meerwaarde en dragen bij aan een divers en efficiënt aanbod. Denk daarbij maar aan prijs- en tariefafspraken, de netwerkmomenten en het kennisdelen, een regionaal cultuurabonnement, een uniek bibliotheekreglement, centraal aanmelden voor het onderwijs, regionale (sport)activiteiten, intergemeentelijke

jeugdwelzijnswerkers, uitwisseling en nog veel meer. Het belang van deze samenwerkingsverbanden mag dan ook niet onderschat worden.

Om de toenemende uitdagingen het hoofd te kunnen bieden en een efficiënte dienstverlening te kunnen blijven aanbieden, dient er blijvend appreciatie en energie geïnvesteerd te worden in de bovenlokale samenwerkingen die onze regio rijk is. Een verdere uitdieping van de samenwerking opent de deur naar een nog betere dienstverlening en een rijker vrijetijdsleven. Een fysiek Huis van het Kind of geïntegreerde UITPAS in het particuliere verenigingsleven zijn slechts twee voorbeelden van zulke mogelijkheden.

- **Hoe positioneren we ons als lokaal bestuur met het oog op de organisatie van buitenschoolse opvang en activiteiten**

Het BOA-decreet heeft drie doelstellingen:

- We geven kinderen speelmogelijkheden en ontplooiingskansen, maar ook keuzevrijheid en recht op rust.
- We bieden ouders de mogelijkheid om werk, opleiding en gezin vlot te combineren.
- We creëren een aanbod buitenschoolse opvang en activiteiten dat toegankelijk en betaalbaar is voor iedereen. Het draagt op die manier bij tot een harmonieuze samenleving.

Het lokaal bestuur neemt de regie op en tekent een lokaal beleid uit rond buitenschoolse opvang en activiteiten. Dit wordt uitgewerkt en opgenomen in de nieuwe meerjarenplanning. Het lokaal bestuur beslist over de besteding van de beschikbare financiële, personele en infrastructurele middelen. Maar, de manier waarop dit nieuwe beleid tot stand moet komen en welke accenten we als lokaal bestuur willen leggen, zijn tot op heden niet bepaald. Dat er geen concreet stappenplan is voor de lokale besturen kan een opportuniteit zijn maar ook een valkuil. Hier moeten we dus zeker meer op inzetten.

## 20 Ondersteunen van het verenigingsleven

### 20.1 Belangrijke accentverschuivingen en trends

- **De nieuwe vormen van verenigingen en vrijwilligers**

Sinds de coronapandemie steeg de maatschappelijke waardering voor vrijwilligers, zowel bij burgers als bij het beleid. Het besef groeide dat ze onmisbaar zijn voor een warme samenleving. Toch hebben jeugdorganisaties, sociaal-culturele verenigingen, sportclubs en lokale besturen soms moeite om dit belangeloos engagement voldoende duurzaam op te nemen. Onze complexer wordende samenleving heeft de neiging ook aan vrijwilligersverenigingen hogere eisen te stellen.

De traditionele vorm van verenigingen komt meer en meer onder druk te staan. Het traditionele lidmaatschap staat onder druk; socio-culturele verenigingen zien een daling in het aantal leden en het aantal mensen dat zich wil engageren om een bestuursrol op te nemen. Mensen willen zich meer en meer verenigen in open structuren waar ze de vrijheid voelen om in en uit te stappen, in een open cultuur waar ze soms kunnen mee denken, soms kunnen mee doen. Vanuit een bijdrage die ze leveren willen ze mee verschil kunnen maken vanuit wie ze zijn en waar ze sterk in zijn.

- **Digitalisering versus e-inclusie**

Blijvend inzetten op digitalisering zorgt voor een efficiënte en vlotte dienstverlening. Tegelijkertijd wordt de kloof met digitaal ongeletterden groter en groter. Dienstverlening zal dan ook nooit 100% digitaal kunnen. Fysieke contactpunten en hulpverlening blijven een essentieel onderdeel van de dienstverlening. Inzetten op digitalisering zal steeds hand in hand moeten gaan met inzetten op e-inclusie. Een uitdaging die steeds groter wordt en zich niet enkel beperkt tot senioren. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de tools voor vrijwilligers van verenigingen.

- **De gemeente als organisator of als facilitator**

De gemeente is zowel actor in het vrijetijdsleven als regisseur. De lijn tussen beide rollen lijkt meer en meer te vervagen. We rekenen steeds vaker op het verenigingsleven om een aanbod op poten te zetten en nemen daarbij een ondersteunende rol aan. Enerzijds vergroot dit het aanbod in de gemeente met beperkte impact op de diensten, anderzijds ben je afhankelijk van vrijwilligers wat het aanbod minder stabiel maakt. Een ondersteunende rol kan echter ook steeds grotere proporties aannemen, de verwachtingen zijn dan niet altijd realistisch of duidelijk.

## 20.2 Strategische hoofdlijnen en aandachtspunten voor de komende legislatuur

- **Inzetten op verdere verbetering van de ondersteuning aan verenigingen en vrijwilligers**

Het lokale bestuur is vaak het eerste en belangrijkste aanspreekpunt voor verenigingen. De start van een nieuwe legislatuur is het moment om bestaande reglementen en afsprakennota's te evalueren en te optimaliseren, uiteraard in samenspraak met de vrijetijdsactoren. Het doel moet daarbij zijn om zo veel mogelijk administratieve drempels en belasting te vermijden, zodat een vrijwilliger zich kan richten op de kern van zijn of haar rol: de activiteiten en de vereniging. Naast financiële en logistieke ondersteuning, kunnen vrijwilligersverenigingen ook behoefte hebben aan begeleiding en advies.

Menselijk contact is daarbij onvervangbaar. Een ondersteunende of verbindende medewerker kan vrijwilligerswerk en alle mogelijke organisaties mee op een hoger niveau helpen tillen, of het nu gaat om een schepen van verenigingsleven, een groeimanager of een coördinator vrijwilligersbeleid. Sterke gemeentelijke ondersteuning van het lokale brede vrijetijdsbeleid is het beste begin.

- **Verder werk maken van een efficiënte, digitale dienstverlening zonder dat er mensen uit de boot vallen**

Het verder digitaliseren en automatiseren van de dienstverlening zorgt voor tijdswinst bij de administratie en verkleint de drempels en frustraties bij de gebruikers. Zo lanceerde Vlaanderen eind 2023 het Verenigingsloket, een webplatform dat fungeert als uniek loket waarop verenigingen en vrijwilligers terecht kunnen voor alle informatie en diensten die ze nodig hebben bij hun engagement – ook die van het lokaal bestuur waar ze actief zijn.

Het blijven bewaken van de dienstverlening voor zij die niet digitaal kundig zijn blijft daarbij echter een belangrijk aandachtspunt. E-inclusie zal steeds harder nodig zijn. Het is de taak van de lokale besturen om in personeel en middelen te voorzien om inwoners en vrijwilligers de kans te geven hun digitale vaardigheden te ontwikkelen zodat de ongelijkheid niet verder groeit.

Een sterke organisatie is efficiënt en effectief, digitaal maar toch persoonlijk, laagdrempelig en toegankelijk.

- **Duidelijke kaders voor samenwerking**

Het is soms een moeilijke balanceeroefening tussen het aanbieden van een kwalitatief basisaanbod, concurreren met het verenigingsleven en een zo divers mogelijk aanbod voor het publiek creëren. Er is nood aan een duidelijk kader voor elke rol die de gemeente opneemt, zowel die van organisator als die van facilitator. Op die manier weten alle betrokken partijen steeds wat ze van elkaar kunnen en mogen verwachten. Zo schep je een realistische en constructieve samenwerking.

## 21 Nawoord

Samen met vele medewerkers is een intensief traject afgelegd om te komen tot deze inspiratienota. We wensen alle mensen die meewerkten uitdrukkelijk te bedanken voor hun inbreng.

Na het lezen van dit document heeft u over diverse thema's meer informatie en duidelijkheid gekregen. Hopelijk heeft het lezen van dit document bij u een aantal interesses gewekt. Vanuit de administratie zijn we steeds bereid bijkomende toelichting te geven, een debat aan te gaan of nog een aantal zaken verder te analyseren.