

inspiratienota

Deze inspiratienota wil de nieuwe beleidsploeg prikkelen en ondersteunen bij het vormgeven van het bestuursakkoord 2026-2031.

In dit document delen we inzichten, trends en kansen voor uiteenlopende domeinen, zodat we samen kunnen bouwen aan een Zoersel dat klaar is voor de toekomst.

gemeente &
ocmw Zoersel

inspiratienota gemeente & ocmw Zoersel

inhoud

inspiratienota gemeente & ocmw Zoersel.....	0
inleiding	2
Opbouw van de inspiratienota	2
1. bestuurskracht	3
1.1 dienstverlening	3
1.2 intergemeentelijke samenwerking	3
1.3 samenwerking beleid - administratie.....	4
1.4 interactie met de burger	4
2. omgevingszorg	5
2.1 mobiliteit	5
2.2 klimaat.....	5
2.3 publieke infrastructuur	5
2.4 ruimtelijke ordening.....	6
3. gezondheid en welzijn	7
3.1 eerstelijnszorg	7
3.2 aandacht voor jong en oud	7
3.3 inclusie	7
4. ontwikkeling en ontspanning	8
4.1 onderwijs en vorming	8
4.2 ondersteuning van verenigingen en vrijwilligers	8
5. financiële beleidsruimte	9
5.1 principe van financieel evenwicht	9
5.2 financieel evenwicht in Zoersel.....	9
5.3 belangrijke determinanten	9
5.4 visie op financieel beleid	10
6. slotbeschouwingen	11

inleiding

Deze inspiratienota wil, zoals de naam al doet vermoeden, de nieuwe beleidsploeg inspireren bij de opmaak van het bestuursakkoord voor de periode 2026-2031. We geven voor verschillende domeinen tendensen, aandachtspunten en kansen mee, zonder daarbij in de rol van het beleid te vallen. Waar mogelijk en zinvol geven we voorbeelden om zaken concreter te maken.

We bundelden deze informatie op basis van een bevraging van een veertigtal medewerkers van onze organisatie, met uitzondering van het onderdeel 'financiële beleidsruimte' en 'slotbeschouwingen'. Dat werd opgemaakt door de financieel en algemeen directeur.

Onze reguliere werking en dienstverlening vraagt het grootste deel van onze tijd en middelen, maar maakt geen deel uit van deze nota. Deze stellen we immers graag uitgebreid voor aan de nieuwe beleidsploeg bij de start van de nieuwe legislatuur. De uitdagingen die daarbij komen kijken, bespreken we graag bij de opmaak van het strategisch meerjarenplan.

Deze inspiratienota is geenszins een volledig document, maar aangevuld met de omgevingsanalyse¹ geeft het wel een mooi overzicht van uitdagingen en kansen voor onze gemeente én organisatie.

opbouw van de inspiratienota

Onder '**bestuurskracht**' verstaan we onze daadkracht als organisatie, interne en externe (samen)werking, samenwerking tussen beleid en administratie, onze dienstverlening en relatie met de burger. Het gaat om de capaciteit om als bestuur de gewenste maatschappelijke ontwikkelingen te realiseren en de dienstverlening en opdrachten volgens de verwachtingen uit te voeren.

Het thema '**omgevingszorg**' bundelt de ruimtelijke aspecten in de meest ruime zin van het woord. Gaande van ruimtelijke ordening tot mobiliteit, publieke infrastructuur (van sporthal tot wegen), klimaat, economisch beleid en innovatie, woonbeleid en sociaal wonen.

'**gezondheid en welzijn**' is de verzameling van eerstelijnszorg, welzijns- en sociaal beleid, armoede, arbeidsmarkt en activering.

'**ontspanning en ontwikkeling**' omvat vrije tijd (sport, jeugd, cultuur, bibliotheek, senioren, evenementen) en onderwijs.

Het onderdeel '**financiële beleidsruimte**' geeft de financiële principes en context van Zoersel mee. Welke financiële evenwichten moeten we bewaken en welke factoren hebben een impact op de toekomstige beleidsruimte?

We sluiten af met een **slotbeschouwing** waarbij we enkele kerninsteken uit de inspiratienota samenvatten en strategische scenario's voorstellen waarbij we zowel de financiële als de bestuurlijke beleidsruimte voor de toekomst kunnen verhogen.

¹ www.zoersel.be/gemeente-en-bestuur/zoersel-cijfers

1. bestuurskracht

1.1 dienstverlening

Zoersel scoort goed als het over dienstverlening gaat. Dat blijkt zowel uit de bevraging die we in 2023 deden als uit de gemeentemonitor 2024². Binnen onze ruime openingsuren willen we het **werken op afspraak** graag behouden, mits enkele uitzonderingen (zie ook 3.1) en wetende dat we steeds bereid zijn burgers te helpen om een afspraak te maken.

De komende jaren willen we verder inzetten op **digitalisering en automatisering**, zodat we zoveel mogelijk producten en diensten snel en online kunnen afleveren. Daarbij bekijken we innovatieve mogelijkheden, zoals artificiële intelligentie en lockers om attesten en materiaal op te halen. Uiteraard vergeten we ook minder digitaal vaardige inwoners - jong en oud - daarbij niet. Naast opleiding en ondersteuning bij het gebruik van digitale dienstverlening, voorzien we ook een **offline aanbod en dienstverlening op maat**.

Het administratief centrum is de **centrale plek** om onze dienstverlening, maar ook die van heel wat (non-profit) partners - zoals sociale huisvestingsmaatschappij De Voorkempen, het ziekenfonds of VDAB - aan te bieden. Zo wordt het administratief centrum een plek waar onze inwoners voor uiteenlopende zaken terecht kunnen.

Digitalisering maakt het ook mogelijk om **decentraal** bepaalde producten af te leveren zonder bijkomende loketwerking uit te bouwen. We denken bijvoorbeeld aan een kiosk in de bibliotheken waar burgers hun aanvragen kunnen doen, al dan niet geholpen door een medewerker of vrijwilliger.

1.2 intergemeentelijke samenwerking

Als gemeente moeten we steeds meer en complexere taken opnemen. Dat blijkt onder andere uit de studie van het steunpunt bestuurlijke vernieuwing³. Als we ons willen wapenen tegen de uitdagingen die er aan komen en bestaande kwetsbaarheden (bijvoorbeeld eenmansdiensten) willen wegwerken, is **intergemeentelijke samenwerking** noodzakelijk. Onderzoeken welke dienstverlening we op welk niveau moeten opnemen om tot grotere bestuurskracht te komen (met Malle, andere (buur)gemeenten, politiezone, eerstelijnszone, referentieregio, ...) is daarbij een eerste stap. Het is belangrijk om keuzes te maken en de ambitie helder en open te communiceren. Het uitvoeren van een bestuurskrachtanalyse is alvast een stevige basis om van te vertrekken.

Malle is een natuurlijke partner waar we nu reeds zeer constructief mee samenwerken op vlak van archief, informatieveiligheid en ict. Als we onze kwetsbaarheid willen verkleinen en efficiëntiewinst willen boeken, is Malle een zeer geschikte partner. We kunnen op het bestaande elan verder bouwen rond thema's als personeelsbeleid, integrale veiligheid, klimaatpact, handhaving, gebouwenbeheer, lokale economie, vrijetijdsaanbod, ...

² https://www.zoersel.be/sites/default/files/JouwGemeentescan_Provincie_Zoersel_Samenvatting.pdf

³ [c9dee3_bc046a48a3b343e7aa8cef47286f7162.pdf](https://www.zoersel.be/sites/default/files/c9dee3_bc046a48a3b343e7aa8cef47286f7162.pdf) (steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be)

1.3 samenwerking beleid - administratie

Zoersel is een relatief klein bestuur, waar beleid en administratie steeds nauw samenwerkten. We vinden deze nabijheid zeer waardevol. Dat neemt niet weg dat we bij de start van de legislatuur, samen met het college van burgemeester en schepenen, willen werken aan een gedragen **afsprakennota**. Daarin leggen we vast hoe we met elkaar omgaan, wat we van elkaar mogen verwachten en hoe we elkaar kunnen aanspreken. We willen ook werken aan goede informele contacten die het wederzijds vertrouwen doen groeien.

Komen tot een **ambitieuw en realiseerbaar meerjarenplan** is een uitdaging die we graag samen met het beleid aangaan. Omdat we beperkt zijn in mensen en middelen, zullen we prioriteiten moeten leggen.

In de loop der jaren is het ambtelijk niveau geprofessionaliseerd en deze tendens zet zich verder door. Om tot een evenwichtige politiek-ambtelijke verhouding te komen, moeten we ook nadenken over de **ondersteuning van het politieke niveau**, zowel op niveau van het college/vast bureau als van de raad.

1.4 interactie met de burger

Inspraak helpt om draagvlak te creëren en te komen tot kwalitatieve resultaten en oplossingen. Maar participatie kost geld en creëert ook verwachtingen. We pleiten daarom voor **doordachte en gerichte participatie**, waarbij we op voorhand een duidelijk kader en doel vastleggen⁴.

Er verschijnt veel informatie op allerhande kanalen. Helaas staan er vaak negatieve, tendentieuze of verkeerde commentaren te lezen op allerhande sociale media. Daarnaast is er vaak het verlangen om realisaties van het beleid - groot en klein - in de verf te zetten. In deze inspiratienota breken we een lans voor **actieve en positieve communicatie**, zonder overmatig te communiceren. We zoeken daarbij een goed evenwicht tussen verschillende kanalen (digitaal, op papier, live, ...).

Tot slot moeten we ons bewust zijn dat onze standaardcommunicatie niet iedereen bereikt. Om **bepaalde doelgroepen** (senioren, nieuwkomers, cliënten sociale dienst, ...) te bereiken in participatie en communicatie moeten we extra inspanningen leveren en op maat te werk gaan.

⁴ participatiereglement gemeente & ocmw Zoersel: <https://www.zoersel.be/sites/default/files/participatiereglement%20-%20goedgekeurde%20versie%202024-04-23.pdf>

2. omgevingszorg

2.1 mobiliteit

Zoersel heeft een mobiliteitsplan waarbij we al heel wat acties uitvoerden om de **modal shift**⁵ te verwezenlijken (fietsstraten, zone 30, wijkcirculatieplannen, ...). In overleg met onze inwoners willen we deze ingeslagen weg, waar we de focus leggen op de zwakke weggebruiker, verder ingaan. Ook het gemotoriseerd verkeer nemen we mee op in onze plannen, bijvoorbeeld door in elke deelgemeente voldoende, geclusterde en duidelijk bewegwijzerde **parkeergelegenheid** te voorzien.

Om de verkeersveiligheid en leefbaarheid in Zoersel te verhogen, zijn verschillende acties nodig. We denken concreet aan het mijden van zwaar verkeer in de dorpskernen (in de dorpskern van Zoersel via een **omleidingsweg**) en het blijvend investeren in de verbetering van de **fietsinfrastructuur**. Daarbij zijn de grote verbindingsfietspaden, die we graag breder en waar mogelijk enkelrichting maken, prioritair.

Om ervoor te zorgen dat **iedereen geraakt waar hij moet zijn**, is het belangrijk om verder te blijven inzetten op deelmobiliteit en initiatieven als Mobitwin en Handicar. We moeten de betaalbaarheid steeds in het achterhoofd houden, zodat ook kwetsbare groepen hiervan gebruik kunnen maken. Daarnaast moeten we blijven ijveren voor openbaar vervoer tussen de drie deelgemeenten én naar het station in Brecht.

2.2 klimaat

Zoersel beschikt over een klimaatactieplan en ondertekende ook het Lokaal Energie- en KlimaatPact (LEKP), waarmee we invulling geven aan de Europese ambitie om tegen 2050 het eerste **klimaatneutrale** continent te worden. Investeren in het eigen patrimonium is daarbij essentieel (zie 2.3).

We willen blijven inzetten op **ontharding en vergroening**, zeker in onze dorpskernen, zonder onderhoudsvriendelijkheid uit het oog te verliezen. Qua duurzaamheid en innovatie willen we onze voorbeeldrol opnemen en onze burgers sensibiliseren en ondersteunen waar nodig en mogelijk.

Ondanks de investeringen blijft de **rioleringsgraad** van Zoersel laag en moeten we deze inhaalbeweging blijven verderzetten.

2.3 publieke infrastructuur

Er is nood aan een gedragen **visie voor het behoud, onderhoud, renovatie en beheer** van gemeentelijke gebouwen en infrastructuur. Bijkomende expertise en capaciteit om deze visie op te maken en te concretiseren is broodnodig. Innovatieve technieken en de zoektocht naar bijkomende financiering kan deel uitmaken van de opdracht.

Er is nu een grote diversiteit aan formules en samenwerkingsafspraken rond het **dagelijks beheer van het vrijetijdspatrimonium** (toezicht, schoonmaak, ...). Ook daar is een duidelijke toekomstvisie aan de orde. Onze gemeente heeft een breed en goed aanbod aan ontmoetingsplekken en sport- en jeugdinfrastructuur. Zowel voor de werking van de verenigingen als het stimuleren van ontmoeting en verbinding, blijft het behoud van dit ruime aanbod belangrijk. We kunnen wel nog meer inzetten op het **gemeenschappelijk gebruik** van ruimtes en gebouwen en op het verbeteren van de **toegankelijkheid** voor mensen met een beperkte mobiliteit.

⁵ <https://omgeving.vlaanderen.be/nl/ruimtelijk-beleid-en-planning/bestemmingsplannen-grups-gewestplan/grups-gewestelijke-ruimtelijke-uitvoeringsplannen/grup-k-r8/alternatieve-vervoersmogelijkheden-modal-shift>

2.4 ruimtelijke ordening

Het gemeentelijk ruimtelijk structuurplan is aan herziening toe en moet worden omgevormd naar een **beleidsplan ruimte**. De beleidsmatig gewenste ontwikkelingen (BGO) kunnen alvast een aanzet zijn om dit beleidsplan uit te werken. Daarvoor is een eensgezinde visie nodig over recreatiegebied, het behoud van groengebieden, het afbakenen van zones voor bebouwing in de kernen met voldoende buitenruimte, maar ook het vrijwaren van open, groene, (openbare) ruimte.

Nieuwe woonvormen en woonbehoeften van jongeren en ouderen moeten een plaats krijgen, wetende dat de vergrijzing een grote impact zal hebben (levenslang wonen, tiny houses, co-housing, ...). Belangrijk is om deze uitgangspunten consequent toe te passen bij het verdere vergunningenbeleid.

Ons **lokaal woonbeleid** moet zorgen voor een goede mix van woonvormen, afgestemd op de woonbehoeften. Daarbij is er nood aan een plan van aanpak om te komen tot de effectieve realisatie van geplande projecten, onder meer om het **bindend sociaal objectief** te behalen.

Als er tijd wordt gestoken in vergunningen en reglementen is het belangrijk om deze ook te controleren en waar nodig te bemiddelen of te **handhaven**. Als we hier meer op willen inzetten, moeten we daar ook de nodige capaciteit voor voorzien.

2.5 lokale middenstand

Om de **lokale middenstand** te behouden, ondersteunen en stimuleren, is actie nodig. We denken bijvoorbeeld aan het afbakenen van kernwinkelgebieden in de drie deelgemeenten en het gericht inzetten op een ondernemersvriendelijk klimaat met ruimte voor (nieuwe) handelaars en evenementen. We kunnen ook nagaan of de huidige middenstandsvereniging van Sint-Antonius kan uitbreiden naar heel Zoersel. Het is aangewezen om hiervoor middelen te voorzien, al dan niet samen met een buurgemeente.

3. gezondheid en welzijn

3.1 eerstelijnszorg

We hebben een goed uitgebouwde en kwalitatieve **eigen sociale dienstverlening**. We willen de nauwe betrokkenheid tot de doelgroep en individueel maatwerk behouden. Enkel zo kunnen we de steeds complexere situatie van onze cliënten succesvol behandelen. Dit is geen evidentie omdat de hogere overheid steeds meer taken doorschuift naar de gemeente, zonder dat daar steeds extra financiering voor is voorzien. Onze dienst **thuiszorg** onderscheidt zich van private spelers door de integrale aanpak van diverse zorgnoden. Omdat we een sterke vergrijzing verwachten en bovendien het grootste psychiatrisch centrum van Vlaanderen op ons grondgebied hebben, willen we deze sterkte zeker behouden.

Mensen vinden niet steeds de weg naar de juiste hulpverlening. Het is onze taak om hen gericht door te verwijzen naar **andere hulpverleners en organisaties**. We stoten daarbij wel op de beschikbaarheid van bepaalde actoren (patiëntenstop, lange wachttijden bij huis- en tandartsen, verkorte ziekenhuisopname,...). Onder leiding van de eerstelijnszone moeten we stimulansen ontwikkelen om deze en andere zorgverleners aan te trekken.

3.2 aandacht voor jong en oud

Er is nood aan meer kwalitatieve en betaalbare **kinderopvang** voor baby's en peuters. Vanuit de gemeente kunnen we een actieve rol opnemen om opvanginitiatieven aan te trekken, zodat er een aanbod is in elke deelgemeente (en zonder daarbij zelf de organisatie over te nemen).

De Vlaamse overheid legt de lat voor de lokale besturen om de **buitenschoolse opvang** kwaliteitsvol te organiseren en naadloos te laten aansluiten op het vrijetijdsaanbod steeds hoger, terwijl voor Zoersel de financiële middelen vanuit Vlaanderen worden verminderd. Ook hier zal dus zeker nood zijn aan **bijkomende coördinatiecapaciteit en mogelijk investeringsmiddelen**.

Anderzijds zal de **vergrijzing** ons dwingen om na te denken over onze dienstverlening in het algemeen en ons vrijetijds- en zorgaanbod in het bijzonder. De zorg voor senioren en de ondersteuning die wordt gegeven door mantelzorgers en onze thuiszorgdiensten zal de komende jaren toenemen. De vraag naar zorg zal stijgen. We moeten bekijken of en hoe we ons aanbod uitbreiden, zonder de financiële haalbaarheid uit het oog te verliezen.

3.3 inclusie

We willen initiatieven en tools die het gemeenschapsgevoel versterken (wijkevenementen, buurtwerking, zorgzame buurten, Hoplr ...) zeker blijven ondersteunen. We kunnen nog verder inzetten op het stimuleren van ontmoeting, bijvoorbeeld door kwetsbare personen te betrekken bij het verenigingsleven of buurtwerking. Daarbij willen we andere inwoners aanmoedigen om zich te engageren en ook informele zorgtaken op te nemen. **Aantrekkelijke ontmoetingsplaatsen** in elk van de deelgemeenten zijn daarbij een voorwaarde.

Ook in onze gemeente groeit de **armoede**. Eén van de lopende initiatieven is sociale kruidenier 'de NetZak', die sinds de opening in 2016 steeds meer bezoekers telt. De NetZak verdient een betere huisvesting om haar werking meer en beter uit te voeren.

4. ontwikkeling en ontspanning

4.1 onderwijs en vorming

Zoersel heeft een breed aanbod aan **basisonderwijs** dat open staat voor alle kinderen. Het gaat zowel over gemeentelijk, vrij als gemeenschapsonderwijs. De scholen werken projectmatig al goed samen met verschillende gemeentediensten.

We zien voor de ondersteunende diensten zoals personeel en ICT, zowel operationeel als beleidsmatig, kansen voor een **intensievere samenwerking** met en tussen de gemeentescholen en de gemeente.

We willen de **bibliotheek** nog meer uitbouwen tot een laagdrempelig centraal punt in elke deelgemeente, waar je niet alleen kan ontlenen, maar ook kan leren, tonen en elkaar ontmoeten. In het bijzonder willen we investeren in nieuwe bibliotheekinfrastructuur in Sint-Antonius.

4.2 ondersteuning van verenigingen en vrijwilligers

Zowel onze verenigingen als wijzelf doen beroep op vrijwilligers voor tal van taken en activiteiten. Er is nood aan een **vrijwilligersbeleid** dat aangeeft hoe we met uitdagingen in de vrijwilligerswerking omgaan. We denken bijvoorbeeld aan de veroudering van onze vrijwilligers en de zoektocht naar opvolging, hoeveel verantwoordelijkheid geven we hen, wat is een realistische draagkracht van verenigingen en vrijwilligers, op welke ondersteuning mogen ze rekenen, ...?

Daarnaast moeten we ook een **visie over de ondersteuning van verenigingen** opstellen: waarvoor kunnen verenigingen bij ons terecht en waarvoor staan ze zelf in? Het gaat daarbij over zaken als subsidies, uitleendienst, communicatie en infrastructuur. Het is ook aangewezen na te denken over **eigen vrijetijdsactiviteiten**, als aanvulling op het aanbod van verenigingen.

Hoewel er reeds een uitgebreid **vrijetijdspatrimonium** is, blijven er vragen komen van verenigingen over huisvesting en bergruimte. We moeten bekijken hoe we bestaande en nieuwe verenigingen op een kwalitatieve, duurzame en betaalbare manier kunnen huisvesten en daarbij bezetting en beheersformules van het bestaande patrimonium onder de loep nemen. Multifunctioneel en gedeeld gebruik is daarbij de norm.

Samen met de jeugdverenigingen willen we een plan opmaken voor het beheer van Zoerselse jeugdlokalen en uitdagingen die daarbij komen kijken (vb. veiligheid, energie,...).

5. financiële beleidsruimte

5.1 principe van financieel evenwicht

De beleids- en beheerscyclus definieert twee evenwichtsconcepten. Ten eerste mag de gewone werking van het lokaal bestuur niet structureel leiden tot een tekort. Ten tweede mag een lokaal bestuur over de jaren heen reserves opbouwen en aanwenden, maar ze niet uitputten. Het eerste wordt opgevolgd via de autofinancieringsmarge, het tweede via het beschikbaar budgetfair resultaat.

De financiële beleidsruimte is dus de ruimte die bestaat in de vorm van reserves die kunnen worden ingezet of ruimte die kan worden gecreëerd door een overschot in de normale werking om te zetten in bijkomende lange termijn middelen door nieuwe leningen aan te gaan.

Als er nood is aan bijkomende beleidsruimte moet er gekeken worden naar het verbeteren van het exploitatiesaldo (verminderen van exploitatie uitgaven of verhogen van exploitatieontvangsten) of het genereren van uitzonderlijke ontvangsten door bijvoorbeeld activa te verkopen.

5.2 financieel evenwicht in Zoersel

Op basis van de rekeningcijfers van de afgelopen jaren en de planningscijfers voor de periode 2024-2027, kunnen we stellen dat in Zoersel de tering naar de nering wordt gezet. Beschikbare middelen worden efficiënt ingezet om onze opdrachten uit te voeren.

Er wordt doorlopend geïnvesteerd in patrimonium en infrastructuur, maar ook in ondersteuning, verbetering en uitbreiding van onze dienstverlening. De fiscale bijdrage die we hiervoor van onze burgers vragen is al jaren stabiel en in vergelijking met het Vlaamse gemiddelde eerder bescheiden.

Deze evenwichtsoefening vraagt inspanning en opvolging en is zeker geen evidentie. De middelen zijn ontoereikend om alle noden en wensen zonder meer mogelijk te maken. Er moeten prioriteiten worden gesteld en keuzes worden gemaakt. Een realistische fasering in de uitvoering die rekening houdt met de draagkracht van de administratie is in deze zeker van belang.

5.3 belangrijke determinanten

Er zijn een aantal externe factoren die een belangrijke impact (kunnen) hebben op de beleidsruimte. Zelfs bij ongewijzigd lokaal beleid kunnen zij ervoor zorgen dat financiële ruimte verdamppt of wordt gecreëerd.

We denken hierbij in de eerste plaats aan de evolutie van **inflatie en rente**. Algemeen genomen zijn onze exploitatie-uitgaven meer inflatiegedreven dan onze exploitatie-ontvangsten. Een stijging in de inflatie leidt dan tot een natuurlijke druk op het exploitatiesaldo en dus de beleidsruimte. De rente-evolutie heeft dan weer een rechtstreekse impact op de mate waarin exploitatie-overschotten kunnen worden omgezet in financiële middelen en de omvang van de te dragen leninglasten in de volgende jaren.

Ook de **pensioenproblematiek** hangt als een zwaard van Damocles boven de lokale besturen. Bij ongewijzigd beleid gaan de pensioenuitgaven de komende jaren verder crescendo. Hierdoor ontstaat een versnelling in de exploitatie-uitgaven en een druk op de beleidsruimte.

Er beweegt ook wel wat op het gebied van de verdeling en omvang van de algemene financiering via het **gemeentefonds**. Een bescheiden wijziging in de verdeling, omvang of evolutie van dit fonds kan voor individuele besturen een enorm verschil maken.

Hetzelfde effect speelt onrechtstreeks voor de financiering van **politie- en hulpverleningszones** waar individuele besturen nog minder de touwtjes in eigen handen hebben, maar wel instaan voor het financiële tekort.

Tot slot zijn er ook nog de financiële consequenties van belangrijke **dossiers met een looptijd die de duur van een legislatuur overstijgt**. Voor sommige van deze dossiers dooft de financiële impact uit (bv leningen die bijna afgelost zijn), voor andere is de financiële impact nog onzeker (bv het dossier Watermolen) of neemt de druk ervan nog toe (bv de uitgestelde betaling van het Bethaniënhuis).

5.4 visie op financieel beleid

Lokaal financieel beleid kan ambitieuzer zijn dan enkel te voldoen aan de evenwichtsvoorwaarden van de beleids- en beheerscyclus. Deze evenwichtsvoorwaarden zijn zeker zinvol, maar steeds beperkt tot een zekere tijdshorizon. Bij aanvang van de legislatuur moet er een planning worden opgesteld tot 2031, die doorheen de legislatuur nog verder zal worden doorgerekend tot 2033. Al bij al een beperkte tijdshorizon in het licht van belangrijke investeringsdossiers.

Duurzame ontwikkeling is zeker ook van toepassing op financieel beleid. Hoe zorgen we ervoor dat we voldoen aan de behoeften van heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen? Wat is een 'faire' bijdrage nu en later voor projecten met een lange looptijd? In welke mate leggen beslissingen van nu reeds beslag op de middelen van morgen? Wat zijn de baten van morgen van de investeringen die we vandaag doen? Houden we voldoende rekening met de exploitatie-impact over de volledige levensduur van de investeringen van vandaag?

Naast de evenwichtsvoorwaarden van de beleids- en beheerscyclus zijn er andere parameters te bedenken om het financieel beleid vorm te geven: hoe moet onze openbare schuld evolueren? Welke fiscale druk of evolutie ervan is redelijk? Hoeveel minimale reserves houden we aan? Voor welke doeleinden kunnen die reserves worden aangewend? In welke mate spreiden we lasten over de tijd (bv looptijd van nieuwe leningen)? Hoe staan we tegenover risico (bv in de keuze van renteperiodiciteit bij nieuwe financieringen)?

6. slotbeschouwingen

Met de financiële ruimte voeren we beleid. Maar een ander belangrijk aspect in de voorbereiding en uitvoering van beleid is de bestuurskracht. We merken dat onze organisatie steeds vaker tegen limieten aanbotst door verschillende evoluties. Zo neemt de **complexiteit van de context waarin we werken constant toe** en worden de maatschappelijke uitdagingen op lokaal niveau (klimaat, ruimte, vergrijzing, ongelijkheid, kinderopvang ...) groter en sterker met elkaar verweven. Tegelijkertijd stelt de centrale overheid steeds hogere eisen aan gemeenten zonder dat de middelen altijd meegroeien (decentralisatie, digitalisering, interne organisatie, projectmatig werken via subsidieoproepen, rapportage, noodplanning en integrale veiligheid ...). Dit terwijl de regelgeving en administratieve eisen verder toenemen (overheidsopdrachten, omgevingsrecht, sectoraal ...).

Ook **burgers en organisaties verwachten steeds meer van de gemeente** op het vlak van infrastructuur, openbaar domein, dienstverlening, participatie en ondersteuning. Deze uitdagingen en verwachtingen zijn niet meer in balans met onze huidige omkadering en coördinatiecapaciteit.

In Zoersel werken we op veel beleidsthema's met te kleine teams, eenmansdiensten en deskundigen die meerdere thema's en opdrachten moeten combineren, wat leidt tot een suboptimale kennisopbouw. Dit maakt de organisatie kwetsbaar, zowel in effectiviteit als in continuïteit. Werken in zo'n omgeving vraagt om meer gespecialiseerde en hoger gekwalificeerde profielen, die schaars zijn op de arbeidsmarkt en vaak bewust niet meer kiezen voor het werken op kleine schaal, waar alles zelfstandig moet worden uitgewerkt en beheerd. Door de toenemende druk focust de organisatie zich noodgedwongen op het operationele niveau om de dienstverlening draaiende te houden, wat de interne organisatie verzwakt. Hierdoor ontstaat er dringend behoefte aan extra slagkracht op gebieden zoals strategische coördinatie, HR, juridische ondersteuning, gebouwenbeheer en overheidsopdrachten.

Ter inspiratie stellen we enkele **oplossingsstrategieën** voor om zowel de financiële als de bestuurlijke beleidsruimte voor de toekomst te vergroten. Deze strategische scenario's komen voort uit eerdere oefeningen van andere gemeenten rond bestuurskracht en zijn gebaseerd op de wetenschappelijke studie van het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing, waarvan het rapport te vinden is op de webpagina Zoersel in cijfers. Drie trajecten schetsen manieren om de organisatie voldoende slagkrachtig te maken om te functioneren in de genoemde actuele context.

In het eerste strategische pad focust het nieuwe bestuur enkel op kerntaken en werken we verder met de huidige middelen, maar verminderen we het aantal opdrachten.

In de tweede piste investeren we meer in de gemeentelijke organisatie door nieuw gegenereerde middelen uit ontvangsten te gebruiken, eventueel in combinatie met de eerste strategie.

In het derde scenario vergroot het nieuwe bestuur de schaal en slagkracht van de organisatie door intensieve bovenlokale samenwerking, waarbij diensten en dienstverlening worden gedeeld en geïntegreerd met andere besturen, of bekijken we de mogelijkheid van een gemeentelijke fusie.

Deze nota raadt aan om meteen te starten met een strategische oefening, te beginnen met een extern uitgevoerde **bestuurskrachtanalyse**. Deze analyse brengt de slagkracht van de gemeentelijke organisatie objectief in kaart en doet aanbevelingen over hoe het bestuur hierop kan inspelen.