



Stad Aalst



2023

# BELEIDSSCAN

AalstinZicht

Lokaal Overheidsbedrijf Aalst, SportAGg, vzw Bea en Agsa

## Inhoud

<b>0</b>	<b>Inleiding en Samenvatting .....</b>	<b>6</b>
0.1	Doelstelling.....	6
0.2	Leeswijzer .....	6
0.3	Demografische kenmerken.....	7
0.4	Inhoudelijke samenvatting.....	8
0.5	Financiële simulatie.....	9
0.6	Overzicht bijlagen.....	11
<b>1</b>	<b>Beleidsdoelstelling ‘Waken over een stad waar iedere Aalstenaar veilig en thuis is’ ...</b>	<b>12</b>
1.1	Politie .....	12
1.1.1	Tendensen en uitdagingen .....	12
1.1.2	Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	12
1.1.3	Reeds aangegane engagementen of verplichtingen .....	13
1.2	Dienst Samenleving.....	14
1.2.1	Tendensen en uitdagingen .....	14
1.2.2	Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	14
1.2.3	Reeds aangegane engagementen of verplichtingen .....	16
1.3	Werking Inburgering.....	16
1.3.1	Tendensen en uitdagingen .....	16
1.3.2	Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	17
1.3.3	Reeds aangegane engagementen of verplichtingen .....	18
1.4	Werking Noodplanning.....	18
1.4.1	Tendensen en uitdagingen .....	18
1.4.2	Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	19
1.4.3	Reeds aangegane engagementen of verplichtingen .....	19
1.5	Dienst Klantencontacten .....	20
1.5.1	Tendensen en uitdagingen .....	20
1.5.2	Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	20
1.5.3	Reeds aangegane engagementen of verplichtingen .....	21
<b>2</b>	<b>Beleidsdoelstelling ‘Bouwen aan een stad waar het aangenaam wonen is voor alle leeftijden’.....</b>	<b>22</b>
2.1	Dienst Omgevingsbeleid .....	22
2.1.1	Tendensen en uitdagingen .....	22
2.1.2	Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	23
2.1.3	Reeds aangegane engagementen of verplichtingen .....	24

2.2 Dienst Vergunningen en wonen .....	26
2.2.1 Tendensen en uitdagingen .....	26
2.2.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	26
2.2.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen .....	27
2.3 Dienst Openbare werken .....	27
2.3.1 Tendensen en uitdagingen .....	27
2.3.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	28
2.3.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen .....	29
2.4 Dienst Onderhoud openbaar domein en logistiek .....	29
2.4.1 Tendensen en uitdagingen .....	29
2.4.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	30
2.4.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen .....	31
2.5 AGSA .....	31
2.5.1 Tendensen en uitdagingen .....	31
2.5.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	32
2.5.3 Aangegane engagementen of verplichtingen .....	32
2.6 BEA .....	34
2.6.1 Tendensen en uitdagingen .....	34
2.6.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	35
2.6.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen .....	36
<b>3    Beleidsdoelstelling ‘Investeren in een bedrijvige stad via ondernemerschap, talentontwikkeling en werk-gelegenheid’ .....</b>	<b>37</b>
3.1 Dienst Economie en zorginnovatie .....	37
3.1.1 Tendensen en uitdagingen .....	37
3.1.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	38
3.1.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen .....	40
3.2 Dienst Onderwijs.....	41
3.2.1 Tendensen en uitdagingen .....	41
3.2.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	42
3.2.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen .....	44
<b>4    Beleidsdoelstelling ‘Profileren als zorgzame stad met aandacht voor de gezondheid, de levenskwaliteit en het welzijn van jong en oud’ .....</b>	<b>46</b>
4.1 Dienst Ontwikkeling.....	46
4.1.1 Tendensen en uitdagingen .....	46
4.1.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	47

4.1.3 Reeds aangeane engagementen of verplichtingen .....	48
4.2 Stedelijke Woonzorgcentra.....	49
4.2.1 Tendensen en uitdagingen .....	49
4.2.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	50
4.2.3 Reeds aangeane engagementen of verplichtingen .....	51
4.3 Dienst Ondersteunend zelfstandig wonen.....	51
4.3.1 Tendensen en uitdagingen .....	51
4.3.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	52
4.3.3 Reeds aangeane engagementen of verplichtingen .....	53
<b>5 Beleidsdoelstelling ‘Creëren van een bruisende stad met een toegankelijk cultureel aanbod en toeristische troeven’ .....</b>	<b>54</b>
5.1 Dienst Cultuur.....	54
5.1.1 Tendensen en uitdagingen .....	54
5.1.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	54
5.1.3 Reeds aangeane engagementen of verplichtingen .....	56
5.2 Dienst Bibliotheken .....	56
5.2.1 Tendensen en uitdagingen .....	56
5.2.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	57
5.2.3 Reeds aangeane engagementen of verplichtingen .....	58
5.3 Dienst Toerisme en erfgoed .....	58
5.3.1 Tendensen en uitdagingen .....	58
5.3.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	59
5.3.3 Reeds aangeane engagementen of verplichtingen .....	60
5.4 Dienst Sport en sportAG ( samen ‘Aalst Sport’).....	61
5.4.1 Tendensen en uitdagingen .....	61
5.4.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	62
5.4.3 Reeds aangeane engagementen of verplichtingen .....	64
5.5 Werking Jeugd.....	64
5.5.1 Tendensen en uitdagingen/prioriteiten .....	64
5.5.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	65
5.5.3 Reeds aangeane engagementen en verplichtingen .....	66
5.6 Werking senioren.....	67
5.6.1. Tendensen en uitdagingen prioriteiten.....	67
5.6.2. Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen.....	68
5.6.3. Reeds aangeane engagementen en verplichtingen .....	69

<b>6</b>	<b>Beleidsdoelstelling ‘Ontplooiën van een performante en wendbare organisatie’ .....</b>	<b>70</b>
6.1	Dienst Coördinatie Ruimte .....	70
6.1.1	Tendensen en uitdagingen .....	70
6.1.2	Huidige dienstverlening als antwoord op die uitdagingen.....	70
6.1.3	Reeds aangegane engagementen of verplichtingen .....	71
6.2	Dienst Gebouwen en technieken .....	72
6.2.1	Tendensen en uitdagingen .....	72
6.2.2	Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	72
6.2.3	Reeds aangegane engagementen en verplichtingen .....	74
6.3	Dienst Facilitaire ondersteuning en onderhoud gebouwen (FOOG) .....	74
6.3.1	Tendensen en uitdagingen .....	74
6.3.2	Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	75
6.3.3	Reeds aangegane engagementen of verplichtingen .....	76
6.4	Dienst Juridische zaken en bestuursondersteuning .....	76
6.4.1	Tendensen en uitdagingen .....	76
6.4.2	Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	77
6.4.3	Reeds aangegane engagementen of verplichtingen .....	78
6.5	Dienst Marketing en communicatie .....	78
6.5.1	Tendensen en uitdagingen .....	78
6.5.2	Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	79
6.5.3	Reeds aangegane engagementen of verplichtingen .....	79
6.6	Dienst Personeel en organisatie .....	80
6.6.1	Tendensen en uitdagingen .....	80
6.6.2	Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	81
6.6.3	Reeds aangegane engagementen of verplichtingen .....	83
6.7	Dienst Financiën .....	84
6.7.1	Tendensen en uitdagingen .....	84
6.7.2	Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	84
6.7.3	Reeds aangegane engagementen of verplichtingen .....	85
6.8	Dienst iCT.....	86
6.8.1	Tendensen en uitdagingen .....	86
6.8.2	Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	87
6.8.3	Reeds aangegane engagementen of verplichtingen .....	88
6.9	Staf Strategie en managementteam.....	88
6.9.1	Tendensen en uitdagingen .....	88



6.9.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen .....	89
6.9.3 Reeds aangepane engagementen of verplichtingen .....	91

# 0 Inleiding en Samenvatting

## 0.1 Doelstelling

In aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen van 2024 werd in januari 2023 van start gegaan met het Traject AalstInZicht om vanuit de administratie de nieuwe beleidsperiode 2026-2031 voor te bereiden. Naast de decretaal verplichte omgevingsanalyse wordt ook een zogenaamde ‘beleidsscan’ opgesteld. Deze beleidsscan is een **foto of momentopname** van de werking van het Lokaal Overheidsbedrijf Aalst (hierna ook LOA) en zijn autonome gemeentebedrijven in 2023.

Dit document tracht enerzijds inzicht te geven in de werking van de diensten en duidt welke grootorde van budgetten voorzien zijn voor de werking en hoeveel VTE de dienst telt in 2023. Met andere woorden: ‘wat doen we vandaag en welke financiële kosten-baten staan hier tegenover’. Anderzijds wordt ook expliciet ingezoomd op de engagementen en doelstellingen die een impact hebben op het volgende meerjarenplan 2026-2031. Waar mogelijk wordt dit eveneens aan budgettaire ramingen gekoppeld.

Dit document heeft tot **doel** om de **toekomstige beleidsmakers** inzicht te geven in **de huidige werking en financiële toestand** van het Lokaal Overheidsbedrijf Aalst. Om op basis van zo helder en volledig mogelijke informatie keuzes te kunnen maken voor de volgende legislatuur en een **realistisch en doordacht meerjarenplan** te kunnen opstellen.

Dit document heeft niet tot doel om een zogenaamde ‘inspiratienota’ of ‘memorandumtekst’ op te leveren. Uitdagingen en aanbevelingen zijn echter niet altijd strikt te scheiden. De aanbevelingen, die diensten tijdens dit proces gaven, zijn zo veel mogelijk gebundeld in een aparte bijlage.

## 0.2 Leeswijzer

Omwille van de eenduidigheid en helderheid wordt dit document opgebouwd volgens de zes gekende **beleidsdoelstellingen** die in het huidige meerjarenplan worden geformuleerd.

Per beleidsdoelstelling worden de diensten geschetst die in hoofdzaak instaan voor de realisatie van deze doelstelling. Uiteraard werken alle diensten aan meerdere doelstellingen mee en kent het LOA een transversale werking, doch wordt om pragmatische redenen de keuze gemaakt om elke dienst slechts onder één doelstelling te beschrijven. Een bijlage van het organogram is bij deze beleidsscan gevoegd, zodat de lezer telkens kan nagaan waar de betreffende dienst zich in de organisatie bevindt. Elke beschrijving is opgebouwd volgens eenzelfde structuur:

- Beschrijving van de **tendensen en uitdagingen** op basis van de omgevingsanalyse;
- Beschrijving van hoe de **huidige dienstverlening** aan deze uitdagingen tegemoet komt, inclusief budgettair overzicht en aantal VTE;
- Overzicht van de **reeds aangegane engagementen** of wettelijke verplichtingen met impact op volgende legislatuur.

Cijfers en tendensen die worden beschreven, komen steeds overeen met de cijfers uit de omgevingsanalyse. Deze beleidsscan en de omgevingsanalyse, terug te vinden op website [aalst.incijfers.be](http://aalst.incijfers.be) gaan dan ook hand in hand en worden best samen gelezen. De omgevingsanalyse volgt dezelfde structuur – zes beleidsdoelstellingen en diensten – waardoor de lezer de twee documenten eenvoudig naast elkaar kan leggen.

Deze beleidsscan is een **momentopname** en gebruikt de goedgekeurde financiële budgetcijfers uit mercurius na AMJP 7 (juni 2023) en de rekeningcijfers uit 2022. Dit betekent dat de cijfers na AMJP 8 (december 2023) anders kunnen zijn, doch geeft deze foto een beeld op hoofdlijnen van de financiële uitgaven en ontvangsten gekoppeld aan onze dienstverlening.

Bovendien is een vergelijking met 2022 niet altijd mogelijk, aangezien deze rekeningcijfers nog niet in overeenstemming waren met het nieuwe organogram. Dit betekent dat diensten die een wijziging ondergingen n.a.v. het nieuwe organogram ook zeer verschillende financiële cijfers kunnen hebben in 2023 ten opzichte van 2022. Dezelfde nuance maken we voor de cijfers aangaande de personeelsbezetting. De beleidscan neemt de personeelsgegevens van oktober 2023 op.

### 0.3 Demografische kenmerken

Voor een uitgebreid overzicht van de demografische kenmerken van Aalst en verduidelijkende visualisaties, verwijzen we naar de omgevingsanalyse. Dit hoofdstuk beschrijft de demografische kenmerken op hoofdlijnen en schetst de belangrijkste conclusies.

#### *Bevolkingsgroei door migratie*

Op 1 januari 2023 telt Aalst 90 214 inwoners. Wat betreft de deelgemeenten telt Erembodegem het hoogste aantal inwoners gevolgd door Nieuwerkerken. Herdersem en Baardegem tellen het laagste aantal inwoners. Prognoses wijzen op een **bevolkingsgroei** tot 97 741 in 2040 voor Aalst. De bevolkingsgroei kan niet verklaard worden door een natuurlijke groei. Sinds 2019 ligt het sterftecijfer hoger dan het geboortecijfer. De groei is dus het **gevolg van verhuisbewegingen**. De meeste migratie komt vanuit andere Belgische gemeenten. Eigen cijfers van het lokaal overheidsbedrijf Aalst tonen dat meeste migratie enerzijds afkomstig is uit de buurgemeenten en anderzijds voor ongeveer 20% uit de negentien gemeenten van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

#### *Vergrijzing en verzilvering*

20% van de bevolking van Aalst is momenteel tussen 0-17 jaar. Hier was de laatste jaren nog een lichte stijging te merken. Deze trend keert echter om. Vanaf 2026 wijzen de prognoses op een daling van het aantal 0-17 jarigen. Het aantal 18-64 jarigen daalde in 2022 ten opzichte van 2021 en de prognoses wijzen op een verder daling. Bij het aantal 65-plussers en 80-plussers zien we een omgekeerde tendens, die volgens de prognoses wordt verdergezet richting 2040. Er is dus duidelijk sprake van een zogenaamde **vergrijzing en verzilvering van de Aalsterse bevolking**. Wanneer we dit vertalen naar de deelgemeenten zien we dat de oudere inwoners vooral in de Faluintjes- deelgemeenten woonachtig zijn.

#### *Diversifiëring*

Het aantal inwoners met **niet-Belgische identiteit** t.o.v. het totaal aantal inwoners **stijgt**. 10,6 % van de inwoners heeft in 2023 een niet-Belgische identiteit. Met dit cijfer zit Aalst bij de laagste van de centrumsteden, in de buurt van de cijfers van Oostende en Kortrijk. Daarnaast meten we ook het aantal inwoners met een buitenlandse herkomst. Dit zijn inwoners die een vreemde nationaliteit hebben, Belgen die bij de geboorte een andere nationaliteit hadden of Belgen van wie minstens één van de ouders bij de geboorte niet de Belgische nationaliteit had. Ook deze inwoners met een **niet-Belgische herkomst stijgen** de laatste jaren. 27,8 % van de inwoners heeft in 2023 een buitenlandse herkomst.

#### *Individualisering*

Wat betreft het aantal huishoudens scoort Aalst hoger dan gemiddeld ten opzichte van de andere centrumsteden. Het aantal huishoudens stijgt jaarlijks tussen 2018 en 2023. Dit gaat gepaard met de stijging van het aantal alleenwonenden. Tussen 2014 en 2023 steeg dit aanzienlijk. Deze verkleining van de huishoudens heeft een impact op de woonmarkt en kan een impact hebben op het sociaal-economisch profiel van de inwoners.



## *Bevolkingsdichtheid*

De bebouwde oppervlakte in Vlaanderen en ook in Aalst blijft toenemen tussen 2013 en 2022. In combinatie met de groeiende bevolking maakt dit dat ook de **bevolkingsdichtheid stijgt**. Dit zorgt voor een toenemende druk op de ruimte. In vergelijking met andere centrumsteden scoort Aalst gemiddeld op vlak van bevolkingsdichtheid.

## 0.4 Inhoudelijke samenvatting

In wat volgt worden kort enkele rode draden geschetst. Dit zijn onderwerpen die bij meerdere diensten, over alle thema's (thema Dienstverlening, Zorg, Mens, Ruimte en Strategie) heen werden aangehaald. Het gaat hierbij over aandacht voor de personele en budgettaire context, het belang van digitaliseren en datagedreven werken, de veranderende demografische samenstelling van onze bevolking en de druk op de (openbare) ruimte.

### *Niet meer met minder*

Deze beleidsscan schetst een beeld van de dienstverlening die het LOA vandaag aanbiedt via haar diensten. Bij het bespreken van de tendensen en uitdagingen keert de **budgettaire en personeelsmatige context** steeds terug. Lokale besturen staan voor grote uitdagingen op het vlak van interne organisatie. We merken door verschillende factoren een toenemende druk op onze werking en onze medewerkers:

- De opeenvolgende crisissen zoals COVID-19 en de vluchtelingencrisis uit Oekraïne wezen ons op het belang van wendbaarheid en flexibiliteit en vroegen een reorganisatie van onze dienstverlening en flexibele inzet van medewerkers.
- De verschuivingen van bevoegdheden en het geflirt met fusies of schaalvergrotingen hebben een impact op de werkdruk, de personeelscontext en -mogelijkheden.
- Daarbij komt dat er in diverse lokale en bovenlokale overheden een groter verloop van (leidende) ambtenaren wordt waargenomen. Het steunpunt bestuurlijke vernieuwing wijt deze exits in zijn toekomstvisie op het lokaal en binnenlands bestuur in Vlaanderen aan een "combinatie van overvraagd zijn, te weinig ondersteuning hebben, verscherpte partijpolitiserings, micromanagement of overdreven invulling van het primaat van de politiek en het gevoel dat de eigen professionaliteit niet genoeg waardering krijgt".
- De krapte op de arbeidsmarkt zorgt er bovendien voor dat de lege stoelen soms traag worden ingevuld en o.a. de meervoudige overschrijding van de spilindex maakt dat er weinig of geen budgettaire marge is voor bijkomende personeelsleden.

Het valt te vermelden dat dit bij zo goed als alle diensten ook werd aangehaald en dat het LOA deze **personeelsdruk en/of -tekorten** ook voelt.

Het is belangrijk om deze vaststellingen mee te nemen bij het opmaken van een nieuw meerjarenplan: bijkomende dienstverlening vraagt bijkomende personeelsleden waarvoor geen budgettaire marge is. Dit kan enkel veranderen door de bestaande dienstverlening kritisch onder de loep te nemen en doordachte keuzes te maken. Het is opvallend dat veel diensten reeds engagementen schetsen die een impact hebben op de organisatie en personeelsbezetting van de dienst. Het valt daarom aan te bevelen om ook bij deze engagementen **kritisch stil** te staan en na te gaan of het **realistisch en haalbaar** is om al deze engagementen én de lopende reguliere werking verder te zetten. We kunnen niet langer 'meer doen met minder medewerkers'. Wanneer we bij 0.5 de financiële simulatie schetsen, zal dit verder geduid worden.

### *Digitale en datagedreven overheid*

Onder andere door de hierboven geschetste personele en budgettaire context wijzen diensten op het belang van digitalisering (en automatisering) en datagedreven werken. Enerzijds zal een verdere **digitalisering van processen en automatisering** van bepaalde handelingen zorgen voor meer efficiëntie binnen de werking van de diensten. Anderzijds is het belangrijk om voldoende aandacht te hebben voor e-inclusie en steeds het

**klantenperspectief** in het achterhoofd te houden. Meer en meer diensten geven ook aan dat ze (willen) beschikken over **correcte, kwalitatieve en kwantitatieve data** om zo meer gericht mensen en middelen te kunnen inzetten en beleidsvoorstellen voor te bereiden. Momenteel is de datamaturiteit van het Lokaal Overheidsbedrijf Aalst eerder laag. Om de gevraagde inhaalbeweging te maken zal moeten ingezet worden op het **verwerven van de nodige competenties** en zal een centrale visie en aanpak nodig zijn.

#### *Werking enten op demografie*

Een derde rode draad die naar voren komt bij de bespreking van de diensten is dat de veranderende demografische samenstelling van onze bevolking ook een impact heeft op onze dienstverlening en de werking van de diensten. Enerzijds merken we dat de eerder geschetste vergrijzing en verzilvering een impact hebben op de **zorgverlening** die we aanbieden. Zowel voor de werking van onze woonzorgcentra als voor diensten zoals Ondersteund Zelfstandig Wonen en dienst Economie is dit een demografische tendens waarmee rekening moet gehouden worden. Deze evolutie heeft echter ook impact op de werking van andere diensten: **een steeds oudere bevolking** (zowel in leeftijd als in aandeel van het aantal inwoners) heeft bijvoorbeeld ook impact op de inrichting van het openbaar domein, op de visie op mobiliteit enzoverder.

Daarnaast wijzen vele diensten ook op de **diversifiëring** van hun doelgroepen. De samenleving wordt steeds meer divers en dit voelen diensten ook in hun aanbod en dienstverlening. Meerdere diensten wijzen in deze context op het belang van **een sterk, doordacht en vooral integraal taalbeleid**.

Naast de diversifiëring in herkomst en taalachtergrond merken de diensten ook een **stijgende maatschappelijke kwetsbaarheid** op, enerzijds gelinkt aan de vergrijzing, maar anderzijds ook aan economische problemen, gezondheidsproblemen enzoverder.

#### *Duurzaam en meervoudig ruimtegebruik*

Een andere insteek die over alle beleidsdoelstelling heen terugkomt is het belang van een duurzaam en meervoudig ruimtegebruik. Op ruimtelijk vlak staan we in de toekomst voor grote uitdagingen. De **druk op de ruimte** (zowel openbaar domein als privaat) neemt toe en dwingt tot maatregelen en nieuwe vormen van ruimtegebruik. Het toenemend bevolkingsaantal impliceert tevens een nood **aan andere woonondersteunende** functies zoals kinderopvang, scholen, werkplekken en ontspanningsmogelijkheden. De druk op onze schaarse (open) ruimte wordt dus groter en het combineren van functies voor dezelfde ruimte is des te meer gewenst in functie van het verhogen van ons ruimtelijk rendement. Het samenbrengen, maar ook het afstemmen van deze verschillende functies op elkaar is dan ook onontbeerlijk om een goed ruimtelijk beleid mogelijk te maken. Algemeen wordt in de sector een **tendens tot zogenaamd 'meervoudig ruimtegebruik'** waargenomen, zowel bij stadseigen bouwprojecten als bij de instrumenten die lokale overheden vanuit hun regisseursrol ontwikkelen.


## 0.5 Financiële simulatie

Onderstaande M2 geeft een simulatie weer van de financiële financiering van het bestuur. De M2 geeft een overzicht van de financiële situatie van het lokaal bestuur over meerdere jaren en omvat onder andere de exploitatie-uitgaven en -inkomsten, de autofinancieringsmarge, en de financieringsbronnen.

We verwijzen naar de Financiële assumpties als bijlage bij dit document. Op basis van deze assumpties doen we een poging om een ontwerp van M2 of Staat van het financieel evenwicht op te maken. We benadrukken dat deze gebaseerd is op de aannames verwerkt in de financiële assumpties. Het is dus een op zich staande simulatie en heeft tot doel om inzicht te creëren in de belangrijkste budgettaire en financiële geldstromen. Echter het is allerm minst een effectieve budgettaire invulling van het toekomstige meerjarenplan.

Hieronder gaan we dieper in op een aantal concepten waarbij we moeten rekening houden bij het bepalen van het toekomstig meerjarenplan en het bepalen van de beleidsruimte.

## M2 in evenwicht:

		M2: Staat van het financieel evenwicht					2026 - 2031	15/09/2023
		STAD Aalst (0207.437.468) Grote Markt 3, 9300 Aalst			OCMW Aalst (0212.237.186) Gasthuisstraat 40, 9300 Aalst			
		Assumpties	Assumpties	Assumpties	Assumpties	Assumpties	Assumpties	
Budgettair resultaat		2026	2027	2028	2029	2030	2031	
<b>I.</b>	<b>Exploitatiesaldo</b>	<b>18.369.114</b>	<b>17.526.916</b>	<b>16.575.116</b>	<b>15.605.901</b>	<b>14.929.420</b>	<b>14.088.163</b>	
a.	Ontvangsten	252.144.269	257.187.154	262.330.897	267.577.515	272.929.065	278.387.647	
b.	Uitgaven	233.775.154	239.660.238	245.755.781	251.971.614	257.999.645	264.299.483	
1.	Personeelskost	127.789.528	130.984.266	134.258.873	137.615.344	141.055.728	144.582.121	
2.	Steen	11.104.541	11.326.631	11.553.164	11.784.227	12.019.912	12.260.310	
3.	Subsidie	47.301.864	48.247.901	49.212.859	50.197.116	51.201.058	52.225.080	
4.	Goederen, diensten en overige	47.579.222	48.530.807	49.501.423	50.491.451	51.501.280	52.531.306	
<b>II.</b>	<b>Investeringsaldo</b>	<b>-26.178.637</b>	<b>-26.702.210</b>	<b>-27.236.254</b>	<b>-27.780.979</b>	<b>-28.336.598</b>	<b>-28.903.330</b>	
a.	Ontvangsten	13.821.363	14.097.790	14.379.746	14.667.341	14.960.688	15.259.902	
b.	Uitgaven	40.000.000	40.800.000	41.616.000	42.448.320	43.297.286	44.163.232	
<b>III.</b>	<b>Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-7.809.522</b>	<b>-9.175.294</b>	<b>-10.661.137</b>	<b>-12.175.078</b>	<b>-13.407.178</b>	<b>-14.815.167</b>	
<b>IV.</b>	<b>Financieringsaldo</b>	<b>7.512.532</b>	<b>8.062.532</b>	<b>10.512.532</b>	<b>11.912.532</b>	<b>13.912.532</b>	<b>14.912.532</b>	
a.	Ontvangsten	19.000.000	20.000.000	23.500.000	26.000.000	29.000.000	31.000.000	
b.	Uitgaven	11.487.468	11.937.468	12.987.468	14.087.468	15.087.468	16.087.468	
<b>V.</b>	<b>Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-296.990</b>	<b>-1.112.761</b>	<b>-148.605</b>	<b>-262.546</b>	<b>505.354</b>	<b>97.365</b>	
<b>VI.</b>	<b>Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar</b>	<b>2.191.175</b>	<b>1.894.185</b>	<b>781.424</b>	<b>632.818</b>	<b>370.273</b>	<b>875.627</b>	
a.	Op basis van meerjarenplan vorig boekjaar							
b.	Ramingen niet verwerkt in meerjarenplan vorig boekjaar (Zie toelichting)							
1.	Ramingen inzake exploitatie							
2.	Ramingen inzake investeringen							
3.	Ramingen inzake financiering							
<b>VII.</b>	<b>Gecumuleerd budgettair resultaat</b>	<b>1.894.185</b>	<b>781.424</b>	<b>632.818</b>	<b>370.273</b>	<b>875.627</b>	<b>972.992</b>	
<b>VIII.</b>	<b>Onbeschikbare gelden</b>	<b>867.419</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>IX.</b>	<b>Beschikbaar budgettair resultaat</b>	<b>1.026.766</b>	<b>781.424</b>	<b>632.818</b>	<b>370.273</b>	<b>875.627</b>	<b>972.992</b>	
Autofinancieringsmarge		2026	2027	2028	2029	2030	2031	
<b>I.</b>	<b>Exploitatiesaldo</b>	<b>18.369.114</b>	<b>17.526.916</b>	<b>16.575.116</b>	<b>15.605.901</b>	<b>14.929.420</b>	<b>14.088.163</b>	
<b>II.</b>	<b>Netto periodieke aflossingen</b>	<b>8.796.298</b>	<b>9.353.945</b>	<b>10.507.286</b>	<b>11.706.493</b>	<b>12.801.732</b>	<b>13.893.161</b>	
a.	Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	11.487.468	11.937.468	12.987.468	14.087.468	15.087.468	16.087.468	
b.	Periodieke terugvordering leningen	2.691.170	2.583.523	2.480.182	2.380.975	2.285.736	2.194.306	
<b>IV.</b>	<b>Autofinancieringsmarge</b>	<b>9.572.817</b>	<b>8.172.971</b>	<b>6.067.831</b>	<b>3.899.408</b>	<b>2.127.688</b>	<b>195.002</b>	

Het belangrijkste evenwichtscriterium binnen de Beleids- en Beheercyclus of BBC is de Autofinancieringsmarge of kortweg AFM. Dit evenwichtscriterium geeft aan in welke mate een bestuur in staat is om aan zijn verplichtingen op lange termijn te voldoen. Het biedt in feite een antwoord op de vraag of de organisatie haar schulden kan terug betalen met het saldo van de exploitatie ontvangsten en exploitatie uitgaven. Is de autofinancieringsmarge positief, dan kan een bestuur zijn schulden terugbetalen met eigen middelen.

In bovenstaand M2 schema leiden we een aantal zaken af. Het exploitatiesaldo, dat noodzakelijk is voor de terugbetaling van leningen, daalt gestaag doorheen het meerjarenplan maar blijft steeds voldoende groot om de periodieke aflossingen met eigen middelen te financieren. Anderzijds zien we wel dat de AFM veel sterker daalt dan de daling die we opmerken in het exploitatiesaldo. Dit komt eenvoudig weg omdat jaarlijkse periodieke aflossingen toenemen door nieuwe leningen die jaarlijks worden afgesloten en die dan weer de volgende jaren moeten worden terugbetaald samen met al de andere lopende kredieten.


We kunnen dus concluderen dat het saldo van de exploitatie uitgaven en ontvangsten bepaalt hoeveel de terugbetalingscapaciteit is van het bestuur en dus ook hoeveel financiering het bestuur kan dragen voor toekomstige investeringen. Overstijgt het exploitatiesaldo de periodieke aflossingen aanzienlijk dan zal dit saldo ook kunnen aangewend worden voor de financiering van investeringen rechtstreeks en doet dit eveneens de financieringsnoden dalen. Stijgen de financieringsnoden sterk door een hogere realisatie van investeringen dan zullen de periodieke aflossingen en bijhorende rentekosten anderzijds een groter overschot op exploitatie vereisen om de AFM positief te houden.

Concreet kunnen we meegeven dat een bijkomende financieringsnood van 10 Mio EUR de jaarlijkse periodieke aflossingen doet stijgen met 500k EUR en de intrestkost met ongeveer 300k EUR. Wat wil zeggen dat dus elke

bijkomende financiering hoger dan de periodieke aflossingen een stijgend exploitatiesaldo zal vereisen om de AFM positief te behouden op lange termijn.

Tot slot geven we nog een alternatieve simulatie weer waarin we rekening houden met enerzijds een effectief aanzienlijk hoger investeringsniveau van 10 Mio EUR/jaar en anderzijds een exploitatiesaldo dat enkel beïnvloed wordt door de stijgende kost van de intresten. We kunnen hieruit afleiden dat de organisatie niet alleen 10 Mio EUR extra financiering nodig heeft maar daarbovenop ook bijkomende financiering om aan al zijn verplichtingen tegemoet te komen. Tevens zien we de AFM negatief evolueren waardoor de evenwichtscriteria die opgelegd worden in het decreet lokaal bestuur niet meer bereikt worden. Realisatie van extra investeringen of creëren van extra investeringsruimte zal dus moeten gerealiseerd worden door het exploitatieoverschot positief te laten stijgen en dit is mogelijk door de exploitatie inkomsten te laten stijgen en/of de exploitatie uitgaven te laten dalen.

M2 met extra investeringen en gelijkblijvende exploitatie:

		M2: Staat van het financieel evenwicht					2026 - 2031	15/09/2023
		STAD Aalst (0207.437.468) Grote Markt 3, 9300 Aalst		OCMW Aalst (0212.237.186) Gasthuisstraat 40, 9300 Aalst				
		Assumpties	Assumpties	Assumpties	Assumpties	Assumpties	Assumpties	
Budgettair resultaat		2026	2027	2028	2029	2030	2031	
<b>I.</b>	<b>Exploitatiesaldo</b>	<b>18.068.781</b>	<b>16.941.458</b>	<b>15.718.991</b>	<b>14.495.068</b>	<b>13.579.087</b>	<b>12.437.497</b>	
a.	Ontvangsten	252.144.269	257.187.154	262.330.897	267.577.515	272.929.065	278.387.647	
b.	Uitgaven	234.075.487	240.245.696	246.611.906	253.082.447	259.349.978	265.950.150	
1.	Personneelskost	127.789.528	130.984.266	134.258.873	137.615.344	141.055.728	144.582.121	
2.	Steun	11.104.541	11.326.631	11.553.164	11.784.227	12.019.912	12.260.310	
3.	Subsidie	47.301.864	48.247.901	49.212.859	50.197.116	51.201.038	52.225.080	
4.	Goederen, diensten en overige	47.579.222	48.530.807	49.501.423	50.481.451	51.501.280	52.531.306	
<b>II.</b>	<b>Investeringsaldo</b>	<b>-36.178.637</b>	<b>-36.902.210</b>	<b>-37.640.254</b>	<b>-38.393.059</b>	<b>-39.160.920</b>	<b>-39.944.138</b>	
a.	Ontvangsten	13.821.363	14.097.790	14.379.746	14.667.341	14.960.688	15.259.902	
b.	Uitgaven	50.000.000	51.000.000	52.020.000	53.060.400	54.121.608	55.204.040	
<b>III.</b>	<b>Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-18.109.856</b>	<b>-19.960.752</b>	<b>-21.921.262</b>	<b>-23.897.991</b>	<b>-25.581.833</b>	<b>-27.506.642</b>	
<b>IV.</b>	<b>Financieringsaldo</b>	<b>17.012.532</b>	<b>17.062.532</b>	<b>19.012.532</b>	<b>21.412.532</b>	<b>21.412.532</b>	<b>26.912.532</b>	
a.	Ontvangsten	29.000.000	30.000.000	33.500.000	37.500.000	39.000.000	46.000.000	
b.	Uitgaven	11.987.468	12.937.468	14.487.468	16.087.468	17.587.468	19.087.468	
<b>V.</b>	<b>Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-1.097.323</b>	<b>-2.898.220</b>	<b>-2.908.730</b>	<b>-2.485.459</b>	<b>-4.169.301</b>	<b>-594.109</b>	
<b>VI.</b>	<b>Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar</b>	<b>2.191.175</b>	<b>1.093.852</b>	<b>-1.804.368</b>	<b>-4.713.098</b>	<b>-7.198.557</b>	<b>-11.367.858</b>	
a.	Op basis van meerjarenplan vorig boekjaar							
b.	Ramingen niet verwerkt in meerjarenplan vorig boekjaar (Zie toelichting)							
1.	Ramingen inzake exploitatie							
2.	Ramingen inzake investeringen							
3.	Ramingen inzake financiering							
<b>VII.</b>	<b>Gecumuleerd budgettair resultaat</b>	<b>1.093.852</b>	<b>-1.804.368</b>	<b>-4.713.098</b>	<b>-7.198.557</b>	<b>-11.367.858</b>	<b>-11.961.967</b>	
<b>VIII.</b>	<b>Onbeschikbare gelden</b>	<b>867.419</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>IX.</b>	<b>Beschikbaar budgettair resultaat</b>	<b>226.433</b>	<b>-1.804.368</b>	<b>-4.713.098</b>	<b>-7.198.557</b>	<b>-11.367.858</b>	<b>-11.961.967</b>	
<b>Autofinancieringsmarge</b>		<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>	
<b>I.</b>	<b>Exploitatiesaldo</b>	<b>18.068.781</b>	<b>16.941.458</b>	<b>15.718.991</b>	<b>14.495.068</b>	<b>13.579.087</b>	<b>12.437.497</b>	
<b>II.</b>	<b>Netto periodieke aflossingen</b>	<b>9.296.298</b>	<b>10.353.945</b>	<b>12.007.286</b>	<b>13.706.493</b>	<b>15.301.732</b>	<b>16.893.161</b>	
a.	Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	11.987.468	12.937.468	14.487.468	16.087.468	17.587.468	19.087.468	
b.	Periodieke terugvordering leningen	2.691.170	2.583.523	2.480.182	2.380.975	2.285.736	2.194.306	
<b>IV.</b>	<b>Auto financieringsmarge</b>	<b>8.772.483</b>	<b>6.587.513</b>	<b>3.711.706</b>	<b>788.575</b>	<b>-1.722.645</b>	<b>-4.455.665</b>	

## 0.6 Overzicht bijlagen

Als bijlage bij dit document zijn volgende zaken opgenomen:

- Overzichtslijst engagementen
- Overzichtslijst beleidsaanbevelingen
- Inspiratienota - Beschrijving beleidsaanbevelingen
- Verduidelijking financiële assumpties bij simulatie onder 0.5
- Organogram
- Zorgstrategisch Plan
- Beleidsplan Aalst Sport

# 1 Beleidsdoelstelling ‘Waken over een stad waar iedere Aalstenaar veilig en thuis is’

## 1.1 Politie

### 1.1.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

Elke politiezone werkt volgens een zesjarig zonaal veiligheidsplan (2020-2025) dat de prioriteiten vastlegt voor de werking van de politiezone. Dit wordt enerzijds bepaald door het nationaal veiligheidsplan van de federale politie en beleidsplannen van andere nationale veiligheidspartners, anderzijds door de lokale noden en behoeften. In het huidige zonaal veiligheidsplan 2020-2025 worden volgende prioriteiten binnen het thema veiligheid en leefbaarheid als externe prioriteiten naar voren geschoven: **drugs, overlast, bestuurlijke handhaving en internet en ICT als facilitator voor criminaliteit, veiligheidshandhaving en opsporing.**

#### *Organisatorische en interne tendensen en uitdagingen*

Op vlak van interne prioriteiten werden **digitalisering en kaderuitbreiding** in functie van een optimale bedrijfsvoering genoemd in het zonaal veiligheidsplan. Deze uitdagingen zijn anno 2023 nog steeds aanwezig en relevant.

De lokale politiezone Aalst is een ééngemeentezone. Dat wil zeggen dat het politiekorps actief is in één gemeente en niet op het grondgebied van verschillende gemeenten, zoals in een meergemeentezone. Dit brengt ook uitdagingen met zich mee voor de ééngemeentezones. Vandaag moeten kleinere politiezones immers vaak een beroep doen op de grotere nabije politiezones voor extra interventies.

De taken en dienstverlening van de politie zijn grotendeels wettelijk bepaald. De **wettelijke contexten** of visies kunnen snel **wijzigen** en hebben bijgevolg een onmiddellijke impact op de dienstverlening en werklust. Zo werd recent de termijn van aanhouding opgetrokken van 24u naar 48u, wat voor meer personeelsinzet zorgt. Ook de **taken rond handhaving** breidden uit als gevolg van verschillende Vlaamse regelgeving die de politie een rol toeschrijft.

De uitdagingen op het vlak van **infrastructuur** (uitbreiding en aanpassing aan hedendaagse normen van de politiekazerne) en de **uitbreiding van het politieel kader** zijn vandaag gekend en blijven aanwezig voor de komende legislatuur.

### 1.1.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

#### *Inhoudelijke context*

De politiezone Aalst werkt vandaag reeds sterk aan de maatschappelijke uitdagingen. Voor de bouw van een nieuw politiegebouw loopt momenteel een vooronderzoek. Stad Aalst voorziet daartoe momenteel de nodige studiekosten.

#### *Personeelscontext en financiële context*

In 2023 bestaat 86-87% van alle exploitatiemiddelen waarover de politie beschikt uit personeelsmiddelen, goed voor ongeveer 31 000 000 EUR. Momenteel staan 352 VTE op de loonlijst.

Het overige aandeel aan exploitatiemiddelen bestaat uit de financiering van leningen en werkingsmiddelen. Ongeveer 24 000 000 EUR toelage is anno 2023 afkomstig van Aalst, de overige middelen zijn afkomstig van andere instanties. Het investeringsbudget wordt ingezet om de aankoop van camera's, servers, opslagcapaciteit, software enzoverder te financieren.

	Rekening	Budget	Verbindenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>-19.557.018</b>	<b>-24.255.711</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	19.557.018	24.255.711	0
1. Personeelskost	0	0	
2. Steun	0	0	
3. Subsidie	19.557.018	24.255.711	
4. Goederen, diensten en overige	0	0	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-19.759</b>	<b>-1.560.000</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	19.759	1.560.000	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-19.576.777</b>	<b>-25.815.711</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-19.576.777</b>	<b>-25.815.711</b>	<b>0</b>

### 1.1.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

In deze context kunnen er drie engagementen meegegeven worden voor de toekomst:

- *Nieuwe politiekazerne:* De voorstudie voor de politiekazerne werd opgestart in 2023 en zal resulteren in een voorstel eind 2023. De behoefte voor een nieuw hoofdgebouw blijft immers bestaan. Een voorlopige raming voor een **nieuwbouw** bedraagt **40 000 000 EUR**. Naast het plaatsen van de nieuwbouw zal er, naargelang de inplanting, ook rekening moeten gehouden worden met parking (bovengronds, ondergronds), omgevingsaanleg, enz. In het volgende meerjarenplan zal een budgettaire raming voor de realisatie ervan opgenomen dienen te worden wanneer er beslist wordt om de voorstudie tot uitvoering te brengen. Het huidige gebouw voldoet niet meer aan de minimale normen (cellen, schietstand, kogelvrij glas ...) en schiet te kort op het vlak van energetisch en algemeen (welzijn op het werk) comfort. Ongeveer 95% van het personeelsbestand huist in het hoofdgebouw. Het wijkteam Kern Rechteroever is in het wijkkantoor op Rechteroever ondergebracht. Ook dit gebouw voldoet niet langer aan de normering.
- *Uitbreiding politioneel kader:* Voor de uitbreiding van het politioneel kader werden in 2017 reeds beslissingen genomen. Hoewel er een principiële goedkeuring was voor deze kaderuitbreiding, volgden niet alle financiële middelen. In 2026-2031 wenst de politie dan ook de overige 65 VTE aan te werven die in 2017 reeds goedgekeurd werd. Het geschat bedrag voor de invulling van het kader bedraagt **4 548 667,15 EUR** per jaar indien dit volledig ingevuld is. De invulling zal gefaseerd verlopen. Daarnaast dienen tevens 10 extra VTE in rekening gebracht te worden voor de komst van het FPC en 2 voor het onderhoudspersoneel in de nieuwbouw. **Inzake deze 12 extra VTE's werden nog geen beslissingen genomen.** Dit is niet inbegrepen in het vermelde bedrag.
- *Financiering NAVAP-stelsel:* Er dient rekening gehouden te worden met de toekomstige financiering van medewerkers die kiezen voor het vervroegde pensioenstelsel NAVAP (en hun vervanging), wanneer deze kosten niet meer door andere overheden worden gedragen. In 2023 bedraagt deze kost **917 926,93 EUR**, waar momenteel nog een federale subsidie tegenover staat van 498 246,35 EUR (raming). Deze bedragen kunnen geëxtrapoleerd worden naar de komende jaren.



## 1.2 Dienst Samenleving

### 1.2.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

We zien een **stijging van het aantal leefloners en uitkeringen** en een toename van het aantal dak- en thuislozen. Dit wijst op een stijgende financiële en maatschappelijke kwetsbaarheid van de inwoners op ons grondgebied. Bovendien is er een meervoudige kwetsbaarheid bij cliënten waarneembaar: mensen die vandaag terecht komen in de hulpverlening hebben op meerdere of zelfs alle levensdomeinen hulp nodig. Steeds vaker is er bijvoorbeeld een psychische problematiek (of zelfs psychiatrisch ziektebeeld) aanwezig.

In deze context wordt ook de **stijgende drugproblematiek** vermeld, gestaafd door kwalitatieve data (cfr. formele signalen uit partneroverleg en onderschreven brieven uit netwerk geestelijke gezondheidszorg Aalst, Dendermonde, Sint-Niklaas en de Eerstelijnszone). Enerzijds wordt een stijgend aantal drugsmiddelen vastgesteld en een toegenomen druggebruik waargenomen. Anderzijds wordt de subsidiëring voor ambulante drughulpverlening vanuit de Federale Overheid (FOD Binnenlandse Zaken) stopgezet. Dit betekent dat deze werking volledig ten laste van het LOA dreigt te komen.

Naast bovenstaande uitdagingen op het vlak van (individuele) hulpverlening, kunnen we ook wijzen op nog steeds aanwezige **onveiligheidsgevoel**. Lokaal beschikken we over het strategisch veiligheids- en preventieplan en het reglementair kader Bestuurlijke Handhaving als belangrijke tools met het oog op een geïntegreerde aanpak van het lokaal veiligheidsbeleid.

#### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

Een uitdaging zit in de **stijgende én meer complexe dossierlast** voor het OCMW door de hierboven beschreven stijgende en meervoudige kwetsbaarheid. De hulpverlening komt meer en meer onder druk te staan door een zwaardere en meer complexe caseload. Daarbij komt dat ook de capaciteit van de teams groei, bemiddeling en inkomen niet in overeenstemming is met de dossierlast. Het beroep van **maatschappelijk werker** is momenteel een **knelpuntberoep** en de nood aan bijkomende personele middelen is cruciaal.

### 1.2.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

#### *Inhoudelijke context*

De dienst Samenleving bestaat uit 6 teams: team Lokaal sociaal beleid, team Veiligheid, team Inkomen, team Groei en team Bemiddeling. Al deze teams kennen diverse deelwerkingen. Tot slot is eveneens de Zorgbalie als zesde team transversaal ingebed binnen dienst Samenleving. De Zorgbalie is de centrale toegangspoort voor alle sociale hulvragen aan stad en OCMW Aalst.

Team Lokaal sociaal beleid zet vanuit zijn regierol Lokaal sociaal beleid in op afstemming tussen het brede hulp- en dienstverleningsaanbod in onze stad, detecteert maatschappelijke noden en formuleert op basis hiervan beleidsvoorstellen. De samenwerking met de lokale actoren is een belangrijk onderdeel van deze opdracht (± 2 900 000 EUR op jaarbasis voor toelagen aan lokale actoren). Daarnaast zijn de werkingen rond geïntegreerd Breed Onthaal en Digitale inclusie onderdeel van de werking van dit team. De coördinator van De Brug maakt ook onderdeel uit van dit team, vanuit de visie waarbij het ontmoetingscentrum gezien wordt als een strategisch sociale site met focus op de buurt en kwetsbare burgers. Voorts vallen de werking rond drughulpverlening (vandaag 'Traject' genoemd) en straathoekwerk binnen dit team. Traject biedt psychosociale begeleiding waarbij mensen worden geïnformeerd en ondersteund rond middelengebruik om zo hun levenskwaliteit te verbeteren.

Het team Veiligheid wordt grotendeels gesubsidieerd door de middelen van het strategisch veiligheids- en preventieplan. Het team neemt mee de regie op inzake lokaal veiligheidsbeleid, zet in op preventie (incl.

werking gemeenschapswachten) en behelst ook de GAS-werking, de werking bestuurlijke handhaving en de opvolging van alternatief gerechtelijke sancties.

Naast deze twee teams zijn er nog drie teams die instaan voor de OCMW-dienstverlening: team Inkomen, team Groei en team Bemiddeling. Team Inkomen heeft als doel de financiële noden van de OCMW-klienten te ondersteunen en aan te pakken. Hoofddoelen zijn (steunequivalent) leefloon, aanvullende steunen, dringende medische hulp, LOI en de controlecel. Team Groei wil de zelfredzaamheid van de cliënten verhogen via (sociale) activering. Het heeft als hoofddoelen TWE (tijdelijke werkervaring), sociale activering, talentontwikkeling (Gendarmerie), materiële steun en gezinsbegeleiding (incl. casusondersteuning Family Justice Center, vanaf nu met projectnaam Veilig Thuis). Team Bemiddeling pakt de schulden, energie- en woonnoden aan van de hulpbehoevenden. Het heeft als hoofddoelen schuldhulp, collectieve schuldenregeling, energie en wonen. Het budget voor maatschappelijke steunverlening is opgebouwd uit 2 grote luiken: een luik wettelijke steunverlening (o.a. leefloon) dat grotendeels gesubsidieerd is door de hogere overheid (jaarlijks ongeveer 8 600 000 EUR). Een ander luik gaat naar aanvullende steunverlening; behoudens specifieke steunen (o.a. in het kader van energiekosten en steun aan politiek vluchtelingen) wordt dit volledig gedragen door het lokaal bestuur (jaarlijks ongeveer 2 900 000 EUR).

Daarnaast organiseren we vanaf 2024 volgende sociale dienstverlening waarbij talentontwikkeling centraal staat vanuit de Gendarmerie: sociaal restaurant, markthal, kinderdagverblijf en sociale kruidenier.

#### Financiële context

Een blik op de cijfers geeft volgend overzicht (hierboven ook inhoudelijk beschreven op hoofdlijnen):

	Rekening	Budget	Verbindenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>-7.894.409</b>	<b>-6.959.732</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	16.712.973	20.160.553	
b. Uitgaven	24.607.382	27.120.284	0
1. <i>Personeelskost</i>	10.362.415	10.843.533	
2. <i>Steun</i>	11.426.806	12.698.909	
3. <i>Subsidie</i>	2.088.310	2.897.078	
4. <i>Goederen, diensten en overige</i>	729.852	680.765	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-146.273</b>	<b>-5.367.154</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	1.091.000	
b. Uitgaven	146.273	6.458.154	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-8.040.682</b>	<b>-12.326.885</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-8.040.682</b>	<b>-12.326.885</b>	<b>0</b>

#### Personeelscontext

Team Lokaal sociaal beleid bestaat uit 15 VTE (waarvan 9 VTE gesubsidieerd, maar 5 VTE drughulpverleners daarvan zeker met wegvallende Federale subsidie vanaf december 2024).

Het team Veiligheid bestaat uit 24,5 VTE die grotendeels gesubsidieerd worden door de middelen van strategisch veiligheids- en preventieplan. De personeelsleden voor bestuurlijke handhaving en de GAS-werking zijn niet gesubsidieerd, maar deze werking resulteert momenteel ongeveer in 955 000 EUR aan inkomsten, die nog zullen stijgen ten gevolge van GAS 5. Na AMJP 8 wordt dit immers gecorrigeerd richting 1 800 000 EUR.

Team Inkomen telt 39 VTE, team Groei 19 VTE, Zorgbalie 6 VTE en team Bemiddeling bestaat uit 26 VTE.

De dienst Samenleving wordt aangestuurd door een diensthoofd.

### 1.2.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

Voor de dienst Samenleving werden in de huidige legislatuur vier projecten beslist of van bovenaf opgelegd/geïmpacteerd die een vervolg kennen in het volgende meerjarenplan en die m.a.w. nog financiële gevolgen kunnen hebben:

- *Opstart Veilig Thuis*: Veilig Thuis wil in eerste instantie verwezenlijken dat gezinnen en diensten die geconfronteerd worden met intrafamiliaal geweld weten waar ze voor hulp- en dienstverlening terecht kunnen. In 2023 stapte de Stad Aalst in het pilootproject waarbij reeds een **frontoffice aanbod** werd uitgerold met versterking van het sociaal politieel team en de aanstelling van 2 casusondersteuners binnen de dienst Samenleving (team Groei). In het kader van de verdere uitrol wordt, samen met Vlaanderen, bekeken of er ook een **backoffice** kan komen in Aalst – met het oog op een beslissing hieromtrent dient in kaart gebracht te worden wat de investerings- en exploitatiegevolgen zijn.
- *Voorbouw Gendarmerie*: De 1ste fase van de bouwwerken op de site De Gendarmerie loopt tot 2024. In deze fase wordt de nieuwbouw van een buurtrestaurant, de sociale kruidenier, een stedelijk kinderdagverblijf en een multifunctionele markthal gerealiseerd. Sinds 2017 wordt de bestaande voorbouw van De Gendarmerie uitgebouwd als een uitvalbasis voor activeringsorganisaties. De **renovatiekosten van de voorbouw** worden geraamd op een totaal van **4 500 000 EUR**. Er dient een beslissing genomen te worden rond de renovatie van de voorbouw.
- *Renovatie en herinrichting ontmoetingshuis De Brug*: In de loop van 2020-2021 besloot het beleid om Ontmoetingshuis De Brug uit te bouwen als strategische sociale site. In opstartfase werd bijzondere aandacht besteed aan de uitrol van het inloopaanbod en het onderling afstemmen van de verschillende basiswerkingen in De Brug (inloop, jeugdopbouwwerk, straathoekwerk, drughulpverlening). Naast het verder verankeren en uitwerken van deze inhoudelijke strategie, dient er ook rekening gehouden te worden met de **infrastructurele ingrepen** die verder nodig zijn. De omslag van een verhuurfunctie naar een sociale functie maakt dat het noodzakelijk is de site ook op infrastructureel vlak te herbekijken. Het verlaten van de Daenszaal door het sociaal restaurant (dat verhuist naar de Gendarmerie) is tegelijkertijd een opportuniteit om te bekijken hoe deze ruimte optimaal kan aangewend worden in functie van het realiseren van de vooropgestelde doelstellingen. We ramen de minimale renovatiekost op **1 000 000 EUR**.
- *Drughulpverlening Traject*: Sinds 1996 is Drughulpverlening Traject een vaste waarde op het vlak van ambulante verslavingszorg. Deze **drughulpverlening** gebeurt tot op heden in beheer van de Stad Aalst. De financiering van dit drughulpverlenend luik gebeurt momenteel via het Strategisch Veiligheids- en Preventieplan. FOD Binnenlandse Zaken laat weten dat financiering van drughulpverlening via het SVPP niet langer zal mogelijk zijn na 2024. Traject is momenteel het enige ambulante aanbod aan drughulp in de regio Aalst. De werking vult zonder meer een belangrijke niche in die door het wegvallen van deze **middelen op de helling** komt te staan. Het gaat om **360 000 EUR** die het LOA niet meer zal ontvangen. Er dient beslist te worden welke richting deze werking zal uitgaan en welke middelen hiervoor wel of niet voorzien worden.

## 1.3 Werking Inburgering

### 1.3.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

Uit de integratiescan<sup>1</sup> blijkt dat in nauwelijks tien jaar tijd, tussen 2011 en 2022, er in Aalst een verdubbeling zichtbaar is van het aantal mensen met een migratieachtergrond. Bij jongeren van 0 tot 17 jaar loopt dit cijfer vandaag op tot 47,6%, bij volwassenen gaat het over 26,6% van de Aalsterse inwoners. Het aantal

---

<sup>1</sup> Bron: Agentschap Binnenlands Bestuur, 'Jouw lokale Integratiescan': Aandeel personen van buitenlandse herkomst per leeftijdsgroep, 2023, in procenten, editie oktober 2023, bron: Statistiek Vlaanderen.

nieuwkomers en inburgeraars (mensen die een inburgeringstraject dienen te volgen) blijft stijgen. Volgens de cijfers van het agentschap Integratie en inburgering zijn er voor de periode van januari t.e.m. augustus 2023 387 nieuwkomers, waarvan 236 een inburgeringscontract ondertekenden. De **diversiteit in onze samenleving blijft groeien** op vlak van etnische, taalkundige, religieuze en culturele achtergrond. De instroom van nieuwkomers met vaak een andere taal, cultuur en gebruiken kan leiden tot polarisatie in de samenleving. 24,3 % van de inwoners heeft een positieve houding tegenover diversiteit volgens de stadsmonitor uit 2023.

Op het vlak van radicalisering valt op te merken dat er recent **meer vormen van radicalisering en extremisme** worden onderscheiden: naast het bekende moslimextremisme zien we bijvoorbeeld ook een opmars van rechts extremisme, beweging tegen de overheid, ...

Uit een onderzoek van de eigen dienst blijkt dat de geloofsgemeenschappen in Aalst parallel aan de stedelijke dienstverlening eigen initiatieven opzetten rond jeugdwerking, huiswerkbegeleiding... Eén van de redenen waarom men zich organiseert in een **eigen officieus netwerk** is de **taalbarrière**. Het is daarnaast belangrijk om aandacht te hebben voor andere drempels zoals betaalbaarheid, bereikbaarheid, enz.

De stad ontvangt jaarlijks 574 000 EUR vanuit het Vlaamse Plan Samenleven. Met het Plan Samenleven wil de Vlaamse overheid lokale besturen ondersteunen om samenleven in diversiteit te bevorderen. Het Plan Samenleven bevat 7 doelstellingen met 24 acties, die lokale besturen zelf inhoudelijk kunnen invullen. De middelen lopen op dit moment tot 2025, het is nog koffiedik kijken wat Vlaanderen hierna zal doen. Het LOA dient te beslissen wat dit betekent voor de acties die vandaag met het budget uit Plan Samenleven zijn opgestart.

#### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

Door het inburgeringsdecreet worden steden **door Vlaanderen verplicht om aanbod te voorzien i.f.v. de participatie en netwerking van inburgeraars**. Inburgering staat vandaag in voor de organisatie van 1 van de 4 verplicht te doorlopen modules (Nederlands leren, maatschappelijke oriëntatie, traject naar werk, participatietraject) om een inburgeringsattest te behalen, namelijk de organisatie van het participatietraject. Vanuit Vlaanderen bestaat de mogelijkheid hiertoe financiële middelen aan te vragen, samen met de 13 andere besturen van de Denderregio. Met de subsidiemiddelen zouden twee personeelsleden kunnen worden ingezet ter ondersteuning van alle 14 besturen. Dit gezamenlijk 'netwerk en participatietraject' biedt aldus de mogelijkheid om op korte termijn (met ingang van 2024) en voor een langere periode initiatieven op te zetten en de problematiek gezamenlijk aan te pakken, maar veronderstelt wel een gemeenschappelijke visie en aanpak over de gemeentegrenzen heen.

### 1.3.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

#### *Inhoudelijke context*

Inburgering wordt mede mogelijk gemaakt door het beheersen van de Nederlandse taal. De medewerkers zetten vandaag reeds in op **taalstimulering** voor kinderen, jongeren en volwassenen via verschillende initiatieven vb. 'samen lezen', 'Babbelonië' en zomerscholen met de dienst Onderwijs en de dienst Ontwikkeling, taalbubbels in de paasvakantie en de leescoach voor anderstalige kinderen. Daarnaast wordt ook ingezet op toeleiding: het aanbod van de stad en haar partners (vrije tijd, hoger onderwijs, arbeidsmarkt ...) kenbaar maken bij het doelpubliek via verschillende projecten als 'Aalst verbindt', 'Ken je Stad', 'toeleiding van jongeren naar sport & cultuur', enz.

Vandaag zet de stad Aalst samen met Denderleeuw, Geraardsbergen, Ninove en Liedekerke reeds in op deradicalisering. Met de jaarlijkse subsidie worden een voltijdse medewerker en beperkte werkingsmiddelen ingezet om meldingen rond radicalisering te registreren, onderzoeken, bespreken, acties hierin te ondernemen en deze eventueel verder op te volgen. Jaarlijks wordt hierover verplicht gerapporteerd naar het Agentschap Binnenlands Bestuur. Deze beoordeling bepaalt mee of de subsidie in het jaar dat daarop volgt al dan niet nog wordt toegekend.

## Personeelscontext

De personeelsbezetting bestaat in oktober 2023 uit 4,4 VTE (verdeeld over 5 contractuele medewerkers), waarvan 1 VTE voor deradicalisering waarvoor de genoemde subsidie wordt ingezet.

## Financiële context

Anno 2023 bestaat een groot deel van het exploitatiebudget van de werking Inburgering uit personeelsbudget. Andere kosten betreffen opleidingen, sprekers, organisatie taalbubbels in de paasvakantie, drukwerk (o.a. brochure Nederlands leren en oefenen), naast een beperkt budget voor deradicalisering. De stad ontvangt jaarlijks 574 000 EUR subsidie vanuit het Vlaamse Plan Samenleven om integratie te bevorderen. In deze tabel werd bij AMJP7 reeds 506 800 EUR daarvan voorzien.

	Rekening	Budget	Verbindenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>0</b>	<b>-260.490</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	642.682	
b. Uitgaven	0	903.172	0
1. Personeelskost	0	341.103	
2. Steun	0	0	
3. Subsidie	0	506.800	
4. Goederen, diensten en overige	0	55.269	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>0</b>	<b>-260.490</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>-260.490</b>	<b>0</b>

### 1.3.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

Het Plan Samenleven en het inburgeringsdecreet vormen de wettelijke basis waarop team Inburgering verder dient te werken. De engagementen zijn hierin genomen en vormen de basis voor de volgende legislatuur, niettegenstaande er onzekerheid is voor de voortzetting van de Vlaamse middelen vanuit Plan Samenleven. Indien deze middelen zouden stopgezet worden, dient beslist te worden wat dit betekent voor de acties uit Plan Samenleven.

## 1.4 Werking Noodplanning

### 1.4.1 Tendensen en uitdagingen

#### Maatschappelijke tendensen en uitdagingen

Noodsituaties worden steeds complexer, door factoren zoals klimaatverandering, terrorisme, en cyberaanvallen. Dit kan leiden tot uitdagingen bij het opstellen en uitvoeren van noodplannen die in staat zijn om op deze complexiteit te reageren.

#### Organisatorische tendensen en uitdagingen

De afgelopen jaren kende de traditionele noodplanningswerking een heroriëntering. Daar waar noodplanning vroeger voornamelijk instond voor de opmaak van veiligheidsplannen bij grote evenementen en geactiveerd werd om rampsituaties (overstromingen, branden, grootschalige ongevallen) te coördineren, merken we de laatste jaren een accentverschuiving op.

De coronacrisis en de vluchtelingcrisis uit Oekraïne maakten dat de lokale besturen hun noodplanningsbeleid snel moesten aanpassen, steeds in lijn met de bovenlokale verrichtingen en verwachtingen. Om deze crisissen de hand te bieden werden personeelsleden geheroriënteerd, wat een impact had op de dagelijkse werking van betrokken diensten. Daarnaast is er de voelbare dreiging van een ‘cyberaanval’ die onze systemen kan ondermijnen, zie ook dienst ICT.

Deze opeenvolgende periodes van ‘crisis’ legden de nood aan een organisatiebreed ‘**business continuity plan**’ bloot, waar het domein noodplanning een rol kan in spelen, doch niet kan trekken, maar voor dient samen te werken met o.a. de diensten P&O en ICT. Een dergelijk plan brengt de meest kritische processen en vormen van dienstverlening aan het licht en zorgt voor een plan B wanneer door noodsituaties deze processen niet meer volgens het normale pad kunnen verlopen (vb. grote brand, overstromingen, maar ook cyberaanvallen enz.).

Daarnaast dienen de grote stadseigen én private evenementen voldoende veilig omkaderd te worden. De **steeds complexere regelgeving en de groeiende schaalgrootte** van de evenementen brengen de nodige uitdagingen met zich mee.

## 1.4.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

### *Inhoudelijke context en personeelscontext*

Momenteel heeft het Lokaal Overheidsbedrijf Aalst 1 voltijdse coördinator noodplanning. Deze noodplanningsambtenaar is actief op verschillende terreinen en heeft 24 uur een permanentiefunctie. Naast de coördinatie van het noodplanningsbeleid bij noodsituaties en de coördinatie van de opmaak van o.a. bijzondere noodinterventieplannen, neemt de coördinator noodplanning ook een uitgebreide lokale en bovenlokale netwerkfunctie op en coördineert ook het AED-beleid en het beleid psychosociale hulpverlening. Doordat de processen inzake noodplanning in een éénmansfunctie zijn vervat, zijn hier risico’s aan verbonden wanneer deze persoon uitvalt. Voor een sleutelproces als noodplanning valt aan te bevelen hier meer continuïteit voor te voorzien enerzijds en anderzijds (zie ook dienst ICT) meer in te zetten op business continuïteit en cybersecurity.

### *Financiële context*

De exploitatiemiddelen van noodplanning zijn o.a. voor de updates en onderhoudsbeurten van de crisiszaal, het AED-beleid (subsidies) en BE-alert. De investeringsmiddelen waren uitzonderlijk hoog in 2023 en zijn deels verschoven naar 2024, in het kader van een herstel en actualisatie van het AED-patrimonium.

Budgettair resultaat	Rekening		Budget		Verbintenissen	
	2022	2023	2022	2023	kost/jaar	
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>-166.788</b>	<b>-268.401</b>				<b>0</b>
a. Ontvangsten	142	231				
b. Uitgaven	166.930	268.632				0
1. Personeelskost	93.150	104.614				
2. Steun	0	0				
3. Subsidie	18.600	30.000				
4. Goederen, diensten en overige	55.179	134.018				
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-40.766</b>	<b>-83.107</b>				<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0				
b. Uitgaven	40.766	83.107				
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-207.554</b>	<b>-351.508</b>				<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0				
b. Uitgaven	0	0				
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-207.554</b>	<b>-351.508</b>				<b>0</b>

## 1.4.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

Voor de werking van noodplanning zijn op vandaag geen engagementen aangegaan met een impact op de volgend beleidsperiode.



## 1.5 Dienst Klantencontacten

### 1.5.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

De digitalisering van de samenleving speelt voor deze dienst een belangrijke rol. Steeds meer producten kunnen digitaal aangevraagd en afgeleverd worden, wat ook de nodige software, applicaties en beveiligingen vereist.

Voor de **af te leveren producten verwachten we de komende jaren stijgingen**, zoals voor de hernieuwing van de rijbewijzen en identiteitskaarten. Waar we de voorbije jaren gemiddeld 4 500 nieuwe e-ID's afleverden, zal dit in 2024 en 2026 oplopen tot 10 000, en in 2025 zelf tot 21 000 te vernieuwen e-ID's.

Ook het **aantal niet-Belgen die zich vestigen in Aalst stijgt**, wat een invloed heeft op de (balie)werking en dienstverlening van vreemdelingenzaken.

#### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

Digitalisering gaat hand in hand met efficiënte, eenvoudige dienstverlening en toegankelijkheid voor iedereen waarbij een snelle aflevering van documenten mogelijk gemaakt wordt. Anderzijds kan of wenst niet iedereen gebruik te maken van de **digitale mogelijkheden**. De Vlaamse Vereniging van Steden en Gemeenten is een voorstander van een digitale strategie die zowel het digitale als het analoge aanbod omvat. Dit wordt ook wel een "digital first, physical always"-strategie genoemd.

In 2024 werden opnieuw een aantal diensten mogelijk gemaakt zonder dat een afspraak nodig is, bv. het afhalen van een e-ID, kids-ID en internationale reispas kan zowel met als zonder afspraak. Voor deze producten kan men binnen een termijn van maximaal zeven werkdagen bij de balies Bevolking een afspraak inplannen.

### 1.5.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

#### *Inhoudelijke en personeelscontext*

De dienst Klantencontacten bestaat uit drie teams: team Burgerzaken, team Onthaal en team Coördinatie klantencontacten.

Momenteel telt de dienst Klantencontacten in totaal 55 medewerkers die samen 45,2 VTE vertegenwoordigen, verdeeld over 3 teams: Burgerzaken (23,6 VTE), Onthaal, (12,6 VTE) en Coördinatie Klantencontacten (9 VTE).

Het team Burgerzaken is onderverdeeld in drie groepen: Bevolking, Burgerlijke Stand en Vreemdelingenzaken. Niet alleen houden zij alle informatie over identiteit, burgerlijke staat, adressen enz. correct en up to date, zij begeleiden ook de burger bij aanvragen en afleveren van allerlei documenten (identiteitskaarten, reispaspoorten, rijbewijzen ...) alsook bij de verschillende belangrijke fases in het leven (geboorte, huwelijk, overlijden ...). Ook het onthalen en inschrijven van nieuwe inwoners, vanuit een andere gemeente of vanuit een ander land, behoort tot hun takenpakket.

De medewerkers van het team Onthaal staan in voor het eerste contact tussen de bezoeker/burger en de stadsadministratie. Dit houdt zowel het fysiek onthaal van burgers aan de onthaalbalie en snelbalie in, als het telefonisch onthaal via het callcenter waar alle telefonische oproepen van de burgers beantwoord worden. In 2022 verwelkomde het team Onthaal ruim 92 000 bezoekers in het Administratief Centrum, werden aan de snelbalie 34 023 producten afgeleverd die minder dan vijf minuten afhandeltijd vereisen, en werden dagelijks tot wel 500 telefonische oproepen beantwoord.

Het team Coördinatie Klantencontacten beoogt de optimalisering van zowel het contact met de klant als van de werkprocessen van de dienst Klantencontacten en werkt ondersteunend aan de teams Burgerzaken en Onthaal.

De dienst zet vandaag al proactief in op de stijgingen voor het aantal af te leveren producten die hij verwacht in de komende jaren. Zo bereidt hij zich voor op de exponentiële toename van te vernieuwen identiteitskaarten en rijbewijzen in 2024-2026 door werk te maken van bijkomende personeelsinzet en het aankopen van biometrische apparatuur (bv. scanners voor het inlezen van vingerafdrukken, fotoscanners enz.). Het aantal beschikbare balies is voldoende op voorwaarde dat deze allemaal operationeel uitgerust worden. De dienst waakt ook vandaag reeds over het evenwicht tussen digitale en fysieke dienstverlening zodat de burger zelf kan kiezen waarvoor hij/zij nog naar het administratief centrum wil komen. Een multikanale dienstverlening geeft de burger de keuze tussen fysiek, telefonisch of digitaal contact.

#### Financiële context

De dienst Klantencontacten heeft een zeer beperkt werkingsbudget. Dit wordt vnl. besteed aan de geschenken ter gelegenheid van een huwelijk of jubileum, aan overlijdens (controlearts bij crematies) en het onthaal van de nieuwe inwoners.

Budgettair resultaat	Rekening	Budget	Verbintenissen
	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>-1.332.829</b>	<b>-4.049.952</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	601.552	62.815	
b. Uitgaven	1.934.382	4.112.767	0
1. Personeelskost	1.799.403	3.871.333	
2. Steun	0	0	
3. Subsidie	70.661	0	
4. Goederen, diensten en overige	64.317	241.433	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-1.332.829</b>	<b>-4.049.952</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-1.332.829</b>	<b>-4.049.952</b>	<b>0</b>

### 1.5.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

Geen expliciete engagementen.

## 2 Beleidsdoelstelling ‘Bouwen aan een stad waar het aangenaam wonen is voor alle leeftijden’

### 2.1 Dienst Omgevingsbeleid

#### 2.1.1 Tendensen en uitdagingen

##### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

Op ruimtelijk vlak staan we in de toekomst voor grote uitdagingen. Een eerste algemene vaststelling is dat de **druk op de ruimte** (zowel openbaar domein als privaat) toeneemt en dwingt tot maatregelen en nieuwe vormen van ruimtegebruik. Het toenemend bevolkingsaantal impliceert tevens een nood **aan andere woonondersteunende** functies zoals zorgaanbod, scholen, werkplekken en ontspanningsmogelijkheden. De druk op onze schaarse (open) ruimte wordt dus groter en het combineren van functies voor dezelfde ruimte is des te meer gewenst in functie van het verhogen van ons ruimtelijk rendement. Het samenbrengen, maar ook het afstemmen van deze verschillende functies op elkaar is dan ook onontbeerlijk om een goed ruimtelijk beleid mogelijk te maken. Algemeen wordt in de sector een **tendens tot zogenaamd ‘meervoudig ruimtegebruik’** waargenomen, zowel bij stadseigen bouwprojecten als bij de instrumenten die lokale overheden vanuit hun regisseursrol ontwikkelen.

Een van de belangrijkste uitdagingen voor de volgende jaren is hoe Aalst zal omgaan met de “**bouwshift**”. Daarnaast dient verder nagegaan te worden hoe Aalst mee kan bouwen aan het beleidsplan Ruimte voor Vlaanderen en de provincie. Daarbij moeten we rekening houden met de **verdichtingsparadox** die het meer en meer noodzakelijk maakt om begeleidende maatregelen te voorzien bij uit- en inbreidingsprojecten in het verstedelijkt gebied, maar ook de impact van ontwikkelingen in het buitengebied in overweging neemt. Voorts blijft het een uitdaging om de woon- en leefkwaliteit te verhogen zodat bewoners hun woonwensen in Aalst kunnen blijven invullen. Dit betekent dat er ook meer en meer nood is aan een mix van woontypes om aan de noden van de verschillende doelgroepen tegemoet te komen. Daarvoor is het nodig dat de voorwaarden voor nieuwe woonvormen verder ontwikkeld worden (co-housing, tiny houses, kangoeroe- en zorgwoningen ...).

Een andere uitdaging vinden we op gebied van **klimaatdoelstellingen**, in de brede zin van het woord. Het grondgebied van de stad Aalst is vastgesteld als risicogebied voor overstromingen. Het valt te verwachten dat deze problematiek alleen maar zal toenemen. De laatste jaren wordt er vanuit de stad in deze context sterker ingezet op de CO<sub>2</sub>-reductie op ons grondgebied. Vanuit verschillende hoeken, teams en diensten binnen het LOA worden hiervoor inspanningen gedaan of stimulansen gegeven aan de inwoners. Het einddoel bestaat eruit in 2050 klimaatneutraal te zijn. Korter bij, tegen 2030, streven we naar een reductie van minstens 40% CO<sub>2</sub>.

De toenemende bevolking, de uitdagingen op vlak van klimaat en de druk op de beschikbare ruimte (in het bijzonder in het stedelijk gebied) hebben als gevolg dat we ook de **druk op het verkeer** zien toenemen, wat een impact heeft op de veiligheid en leefbaarheid in onze stad. Dit effect wordt versterkt door de centrale ligging van Aalst. Onze stad fungeert immers als belangrijk bovenlokaal verkeersknooppunt.

Algemeen wordt in de sector de tendens waargenomen om meer in te zetten op **multimodaliteit** waarbij we als stad een verantwoorde keuze van de meest geschikte vervoerswijze kunnen bevorderen door middel van een totaalplan waar naast verkeerscirculatie tevens op deelmobiliteit, trage wegen, elektrificatie, fietsveiligheid en parkeerdruk wordt gewerkt.

##### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

In de hierboven beschreven context van ‘druk op de ruimte’ is het van belang om mee te geven dat de dienst ook op organisatorisch vlak met deze uitdaging wordt geconfronteerd. Er wordt vastgesteld dat er steeds meer noden en verwachtingen zijn en dat deze soms ook tegenstrijdig zijn aan elkaar. Het **ontbreekt op dit moment aan een kader** of een **richtinggevend beleidsplan Ruimte Aalst** dat soelaas kan bieden en een

overkoepelende visie kan bieden waardoor projectvoorbereidingen en adviezen vlotter zouden kunnen verlopen. Voor externe partijen (burgers, ontwikkelaars, bouwheren, architecten ...) zal dit ook meer duidelijkheid en zekerheid bieden.

Ook inzake mobiliteit zijn er specifieke interne uitdagingen. In 2021 ging het **circulatieplan** in Aalst in voege met als voornaamste doel de binnenstad veiliger en meer leefbaar te maken. De grootste verkeersstromen werden geheroriënteerd in functie van minder autoverkeer in het centrum. Bij de invoering van het circulatieplan was er geen nulmeting voorhanden die de verkeerssituatie (verplaatsingsbewegingen, autogebruik, fietsers en fietswegen, carpoolers ...) van voor de invoering weergaf. Ook nu blijven de **verkeerstellingen (vb. telramen) beperkt** en zit er veel ruis op deze tellingen, waardoor het moeilijk is vandaag te stellen dat de doelstelling rond een veiligere en leefbaardere binnenstad behaald werd met de invoering van het plan. In de evaluatie is er wel een merkbare verbetering van het fietsgebruik in Aalst maar de totale druk op het verkeer blijft groeien. Het zal dus essentieel zijn om meer in te zetten op het verzamelen, monitoren en analyseren van meer volledige data. Er zijn ontwikkelingen van dataplatformen beschikbaar waarin geïnvesteerd kan worden. Uit de data die wel beschikbaar is via de stadsmonitor 2023 blijken eveneens de stijgende multimodaliteit, de blijvende aanwezigheid van de auto en het stijgende gebruik van de fiets. In deze bevraging staat Aalst in 2023 ook als laatste centrumstad als het gaat over voldoende fietspaden. De verdere uitrol van een sterk mobiliteitsbeleid blijft dus een uitdaging.

## 2.1.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

### *Inhoudelijke context*

De dienst Omgevingsbeleid bestaat vandaag uit 3 teams: Planning en Stadsvernieuwing, Mobiliteit en Natuur & duurzaamheid. De uiteindelijke doelstelling van deze dienst is om het ruimtegebruik in de stad op een optimale manier op elkaar af te stemmen, zowel voor de geplande acties op korte termijn, maar ook voor de visie op langere termijn.

Team Planning en stadsvernieuwing zet vandaag reeds in op het verzamelen van expertise en inbreng uit verschillende beleidsvelden voor de opmaak van ruimtelijke instrumenten. Voor projecten zoals de Trigel, Kaaien, Immerzeel+, Pupillensite en Mijlbeke, maar ook bij de heraanleg van straten en pleinen worden zowel interne stadsdiensten als externe partners (studiebureaus, projectontwikkelaars ...) rond de tafel gebracht en wordt de input zo goed als mogelijk op elkaar én de specifieke lokale situatie afgestemd. Niettemin gebeurt dit vandaag steeds op het niveau van projecten of deelprojecten en zijn er vandaag geen algemene principes of een grotere visie die in alle projecten binnen de stad worden toegepast.

Met het oog op de CO2-reductie werd het klimaatmitigatie en -adaptieplan uitgerold en het burgemeesterconvenant bekrachtigd onder coördinatie van team Natuur en Duurzaamheid. Met onder andere de vergroening van het publiek en privaat domein, het stimuleren van meer ecologisch gedrag bij de inwoners, mobiliteitsacties en andere activiteiten krijgt het lokaal energie- en klimaatpact (LEKP) invulling. Daarnaast biedt dit team (net zoals team Mobiliteit en team Planning en stadsvernieuwing) interne ondersteuning i.f.v. omgevingsvergunningaanvragen. Ook dierenwelzijn, afvalbeheer (i.s.m. ILvA), bebossing en de opvolging van beheersplannen behoren tot reguliere werking.

De reguliere werking van team Mobiliteit zorgt voor de uitvoering van parkeerbeleid, fietsbeleid, voorbereiding circulatie en signalisatie, organiseren van openbaar vervoer en deelmobiliteit.

### *Personeelscontext*

De dienst Omgevingsbeleid telt 25 VTE, verdeeld over drie teams, aangestuurd door een diensthoofd. Team Natuur en duurzaamheid bestaat uit 10 VTE, de teams Planning en stadsvernieuwing en team Mobiliteit elk uit 7 VTE (inclusief teamverantwoordelijken).

## Financiële context

Het grootste deel van de kosten zijn operationele kosten voor het inzamelen van afval (ILvA), lokaal energie- en klimaatpact en vergroening vanuit team Natuur en duurzaamheid. Voor team Mobiliteit en team Planning en stadsvernieuwing betreft het voornamelijk studies en uitvoering van ontwerpen en plannen (bv. voorontwerpen, masterplan, circulatieplan, verkeerstellingen, vervoersplannen, ANPR, deelmobiliteit, subsidiëring openbaar vervoer voor bewoners ...). Een kleiner gedeelte van de kosten zijn gelinkt aan investeringen voor mobiliteit (fietsenstallingen, aankoop ANPR-camera's), aankopen gronden en heraanleg in kader van bebossing/vergroening (team Natuur en duurzaamheid) en opmaken beleidsvisies en instrumenten zoals RUP's en verordeningen voor Planning en Stadsvernieuwing.

Aan deze kosten zijn ook rechtstreeks subsidies verbonden (meestal via Vlaanderen) die een ongeveer de helft van de kosten compenseren (RUP Immerzeel+, LEKP ...).

	Rekening	Budget	Verbintenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>-5.148.315</b>	<b>-5.800.243</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	3.789.225	5.694.130	
b. Uitgaven	8.937.540	11.494.373	0
1. Personeelskost	1.690.101	1.911.871	
2. Steun	0	0	
3. Subsidie	84.828	11.391	
4. Goederen, diensten en overige	7.162.610	9.571.111	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-714.907</b>	<b>-1.621.713</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	68.776	1.300.000	
b. Uitgaven	783.683	2.921.713	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-5.863.222</b>	<b>-7.421.956</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-5.863.222</b>	<b>-7.421.956</b>	<b>0</b>

### 2.1.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

Voor de dienst Omgevingsbeleid zijn er heel wat dossiers opgestart de afgelopen jaren die een vervolg kennen de komende beleidsperiode:

- *Project Immerzeel+*: In 2016 werd een subsidie van 4 865 500 EUR binnengehaald voor de uitvoering van dit project. Er werd geen vaste einddatum bepaald voor de volledige uitrol van dit project maar er werden uiteraard wel een aantal financiële engagementen opgenomen in het subsidiedossier (zowel door stad als AGSA – zie tevens 2.5.2). Momenteel is een gemeentelijk RUP Immerzeel+ met geïntegreerde plan-MER in opmaak. Tot op heden is er nog geen actieve uitrol van het integrale project Immerzeel+, conform het subsidiedossier en visie Groenpool. De volgende stap in het proces, na finaliseren van het RUP, betreft de aanleg van **fietsinfrastructuur** in het projectgebied en de herinrichting van een aantal **haltes** i.k.v. **openbaar vervoer**. Hiervoor werd initieel een investeringskost van 2 000 000 EUR voorzien langs stadzijde (dit bedrag dient intussen geactualiseerd te worden naar **2 400 000 EUR met daarnaast 1 000 000 EUR aan bijkomende studiekosten**). Daarnaast engageerde de stad zich in het subsidiedossier tevens voor de opmaak van een duurzaam **beheersmodel** met bewonersparticipatie. Voor dit traject werd initieel **290 000 EUR** voorzien in het subsidiedossier.
- *De kaaien*: Binnen het projectgebied de Kaaien zijn momenteel heel wat deelprojecten lopende:
  - Electrabelsite: Voor de **Electrabelsite** werd deze legislatuur een nieuw RUP gefinaliseerd. Daarnaast werden tevens een aantal samenwerkingsovereenkomsten afgesloten. In de overeenkomsten met ontwikkelaar Odebrecht (dd. mei 2020 en september 2022) engageert

de stad zich tot de aanleg van de kades (i.f.v. een **oeververlaging**). Hiervoor werd een budget van **650 000 EUR** voorzien langs stadszijde. De uitvoering van deze oeververlaging werd nog niet opgestart. Daarnaast werd tevens overeengekomen dat de stad zal instaan voor het ontwerp en de aanleg van de uitbreiding van het stadspark en de overige zones langsheen de kade. Hiervoor zal gebruik gemaakt worden van de geïnde financiële last. In de samenwerkingsovereenkomst met Elia (juni 2022) werd overeengekomen dat de stad zal instaan voor het onderhoud van de parkzone en eventueel over te nemen relicten in deze parkzone. Onderzoek naar de kostprijs van het onderhoud, beheer en renovatie van deze relicten dient nog te gebeuren.

- Aanleg parkzone: Voor de Electrabelsite zal er een deel kosteloos overgedragen worden aan de stad. Een deel zal ingericht worden voor de **uitbreiding** van het **stadspark** richting de Dender. Voor de aanleg wordt een budget geraamd van **1 000 000 EUR**.
- Stationsomgeving: Voor de geplande projectontwikkeling tussen het stationsgebouw en de Dender engageerde de stad zich ten aanzien van NMBS tot een bijdrage van **600 000 EUR** voor de **aanleg van het Denderplein en de kades**. Daarnaast werd tevens overeengekomen dat de stad zal instaan voor de bouw van een **voetgangersbrug** om linker- en rechteroever beter te connecteren. Voorlopig wordt uitgegaan van **3 000 000 EUR** die oorspronkelijk voorzien was voor de bouw van een fiets- en voetgangersbrug, maar er wordt verwacht dat de finale kost lager zal zijn gezien er louter voor voetgangersbrug wordt gekozen. Een meer gedetailleerde raming is nog niet gekend.
- Tragel Noord en Tragel Zuid: zie AGSA 2.5.2.
- Herontwikkeling stadhuis- en pupillensite: De opmaak van het RUP bevindt zich in een eindfase en goedkeuring ervan wordt voorzien in het voorjaar van 2024. Voor de vermarkting en realisatie verwijzen we naar AGSA 2.5.2.
- *Groenpool*: De doelstelling om een Groenpool te realiseren omhelst vele deelacties. Welke **acties** we volgende legislatuur zullen uitrollen, dient **nog bepaald te worden**. Het totaalbudget voor de uitvoering van de groenpool wordt geraamd op 4 000 000 EUR. Er wordt van uitgegaan dat niet alles in de volgende legislatuur kan gerealiseerd worden. We rekenen op een investeringskost van **2 000 000 EUR** voor volgende beleidsperiode.
- *Bedrijventerrein Siesegem*: Het masterplan werd goedgekeurd en omgevingsvergunningen werden verleend. De verdere uitrol en opvolging van dit **masterplan** is voor de volgende beleidsperiode. Het LOA engageerde zich voor de bouw van een **innovatiehub**. Hiervoor verwijzen we naar dienst Economie 3.1.3.
- *Tragel Noord en Zuid*: voor een beschrijving van deze projecten zie AGSA 2.5.2
- Voor de herontwikkeling van *bedrijventerreinen Noord en Zuid* heeft de stad SOLVA aangesteld voor de coördinatie en opmaak van het **herinrichtingsplan**. Wij ontvangen voor de uitvoering van deze werken tussen de 70% - 85% subsidie via VLAIO. Indien de stad de heraanleg kan finaliseren zoals voorzien, zijn deze **bedrijventerreinen toekomstbestendig** op vlak van hemelwater, energie, mobiliteit ... en blijven dit aantrekkelijke vestigingslocaties voor nieuwe investeerders en ondernemers. Dit betreft een engagement aangezien de budgetten reeds gereserveerd werden door de Vlaamse Overheid. Investeringskost voor de stad:
  - Bedrijventerrein Zuid: 30% van het totaal geraamde budget van 19 000 000 EUR (= **5 700 000 EUR** stadsaandeel)
  - Bedrijventerrein Noord: 15% van het totaal geraamde budget van 12 000 000 EUR (= **1 800 000 EUR** stadsaandeel)



## 2.2 Dienst Vergunningen en wonen

### 2.2.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

De complexiteit van bouwprojecten wordt steeds groter als gevolg van een **toenemende regelgeving** die ook vaak **strenger** wordt. Denk daarbij aan de steeds strenger wordende energieregelgeving, de verplichte asbestinventarissen, een watertoets, een toegankelijkheidstoets, brandweervoorschriften, strengere ventilatienormen enz. De steeds veranderende wettelijke context maakt dat bouwheren en architecten steeds vaker hun omgevingsvergunning willen afdwingen bij de dienst alvorens dit officieel in te dienen.

De toenemende normering maakt ook dat OVAM de lokale overheden steeds vaker verplicht **bodemonderzoeken** te doen op de eigen percelen, wat een meerkost met zich meebrengt.

Vandaag is er daarnaast geen zicht op de risicovolle **PFAS-gronden** op ons grondgebied. In het verleden was PFAS aanwezig in blusschuim waardoor vele gronden gecontamineerd zijn. Burgers kunnen bijgevolg niet proactief geïnformeerd worden over de maatregelen die ze zouden moeten nemen of de gezondheidsrisico's die een bepaald perceel omvatten. Door de locatie in kaart te brengen zou deze bijkomende dienstverlening kunnen aangeboden worden. Verder is er het asbest actieplan waarbij Vlaanderen tegen 2040 (voor overheidsgebouwen 2034) vrij moet zijn van asbestdelen in slechte staat.

De lijst ingedeelde inrichtingen VLAREM II legt situaties op waarbij een milieucoördinator vereist is. Na onderzoek in januari 2022 werd door OVAM en Departement Omgeving (vroegere 'milieu-inspectie'), bevestigd dat voor de inrichting voor het ontwateren van veegvuil wel degelijk rubriek 2.2.5.a).2° geldt, wat dus inhoudt dat er een **milieucoördinator** moet aanwezig zijn, wat op vandaag niet het geval is.

Het aankopen van een **woning** wordt steeds **duurder** in Vlaanderen en bij uitbreiding in Aalst. Ook hier is een schaarste op de huurmarkt te merken, voornamelijk bij woningen voor grote gezinnen (+2 slaapkamers). Door de stijging (verdubbeling) van de besluiten voor het ongeschikt - onbewoonbaar (OO) verklaren van woningen als gevolg van de invoering van het verplicht conformiteits-attest (C-attest), wordt die schaarste nog groter en moeten huurders vaak onverwacht uitwijken. Ook het aantal **sociale woningen** is **ontoereikend** voor de vraag. Wanneer een huurwoning onbewoonbaar wordt verklaard, wordt vandaag de focus verlegd door te zoeken naar beschikbare plaatsen bij centra of assistentiewoningen, naargelang de problematiek van de huurders. Dit betekent een verplaatsing, maar geen oplossing van het structurele probleem dat een tekort aan betaalbare woningen inhoudt.

#### *Organisatorische uitdagingen*

De omgevingsvergunningsaanvragen worden niet alleen **complex**, maar blijven ook in aantal **toenemen**. Dit maakt dat de dossiers voorbereiden voor het college en de raad enerzijds meer tijd en specifieke expertise vragen van de dienst en anderzijds dat er met veel andere externe en interne adviesverlenende instanties moet rekening gehouden worden.

Rekening houdend met de verschillende noden bij vergunningen en de informatie die nodig is (voorbeeld PFAS) voelt de dienst de uitdaging om meer **gebundelde info op perceelsniveau** te kunnen bewaren en ontsluiten. Een zogenaamde "ruimteboekhouding" zou een handige tool zijn om de informatie op perceelsniveau tussen verschillende stadsdiensten en externe bronnen te delen.

### 2.2.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

#### *Personeelscontext*

Vandaag bestaat de dienst Vergunningen en wonen uit verschillende teams die aangestuurd worden door een diensthoofd. Volgende teams kunnen onderscheiden worden: het team Administratie en informatie RO, het team Vergunningen en handhaving milieu, het team Vergunningen en handhaving RO en het team Wonen. Als

alle openstaande vacatures (5 VTE) ingevuld zouden zijn tegen eind 2023 zou de voltallige bezetting bestaan uit 42 VTE. Mochten ook de 3 langdurig zieken vervangen worden zou dit 45 VTE zijn. De 8 ontbrekende VTE worden sterk gevoeld in de dagelijkse werking, in combinatie met de hierboven beschreven stijgende complexiteit. Wat maakt dat de werkdruk en doorlooptijd op de dienst (te) hoog is.

Door de hogere vraag en beperkte personeelsbezetting wordt er vaak een beroep gedaan op externe expertise om omgevingsdossiers tijdig klaar te krijgen voor het CBS of de gemeenteraad. Hiermee is de problematiek ad hoc verholpen en kunnen vergunningsaanvragen binnen de maximale termijn behandeld worden (maar is het niet mogelijk dit vroeger te doen). Bovendien is omgevingsambtenaar een knelpuntenberoep waardoor de instroom voor vrijstaande vacatures zeer beperkt is.

#### Financiële context

Anno 2023 bestaat het exploitatiebudget van ongeveer 3 400 000 EUR uit ca. 3 000 000 EUR personeelskosten. De exploitatieontvangsten komen uit opbrengsten conformiteitsattest, huuropbrengsten voor de sociale en doorstroomwoningen van de Stad en retributies voor notariële inlichtingen.

	Rekening	Budget	Verbintenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>-1.644.510</b>	<b>-2.842.757</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	384.883	612.720	
b. Uitgaven	2.029.393	3.455.476	0
1. <i>Personeelskost</i>	1.885.518	3.011.290	
2. <i>Steun</i>	0	0	
3. <i>Subsidie</i>	0	13.487	
4. <i>Goederen, diensten en overige</i>	143.874	430.699	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-14.714</b>	<b>-464.750</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	508.206	
b. Uitgaven	14.714	972.956	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-1.659.223</b>	<b>-3.307.507</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-1.659.223</b>	<b>-3.307.507</b>	<b>0</b>

### 2.2.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

Voor de dienst Vergunningen en wonen zijn er geen besliste engagementen, wel kan er gewezen worden op de verplichting voor de stad om een **milieucoördinator** aan te stellen (intern of extern) om aan de verplichting VLAREM II te voldoen. Deze kan ook instaan voor de coördinatie en voorbereiding van grote stadsprojecten met een milieu impact. Hierbij wordt uitgegaan van een gemiddelde personeelskost van **85 000 EUR** per jaar. Vandaag neemt team Vergunningen en handhaving milieu dit voor zijn rekening, maar gezien het hierin zowel een voorbereidende als later een adviserende of toezichthoudende rol opneemt in het vergunningstraject is dit de facto deontologisch incorrect.

## 2.3 Dienst Openbare werken

### 2.3.1 Tendensen en uitdagingen

#### Maatschappelijke tendensen en uitdagingen

De **klimaatverandering** zorgt voor uitdagingen. Het is van belang de gevolgen ervan zoveel mogelijk te beperken. Met het klimaatplan 2030 zette Aalst al verschillende stappen in de uitvoering van een adaptatiebeleid om ons te wapenen tegen overstromingsgevaar. Ook voor de **inrichting van het openbaar domein** werden hierin suggesties voorzien, met onder andere aandacht voor het **hemelwaterbeheer** en het

versterken van het **groenblauwe netwerk**. Deze principes hebben gevolgen voor de aanleg en heraanleg van straten en pleinen die de dienst coördineert.

#### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

De dienst Openbare Werken kent een wijziging in zijn werking de jongste jaren. Steeds vaker betrekken diensten elkaar onderling in adviesverlening voor omgevingsvergunningen of grootschalige ruimtelijke projecten vanuit een geïntegreerde en integrale aanpak. De projecten worden daardoor weliswaar complexer en kennen een tragere uitvoering. Daar waar de dienst Openbare Werken lange tijd de regisseur van de werkzaamheden op het openbaar domein was, kwam daar recent de nieuwe rol van interne adviesverlener bij. Dit zorgt voor extra werkdruk die – in relatie met het personeelstekort of medewerkers met minder expertise – maakt dat er momenteel te weinig kan ingezet worden op wat voorheen de kerntaak was namelijk instandhoudingswerkzaamheden in goede banen leiden.

De uitdaging bestaat er dus uit **de dienst in de toekomst anders te organiseren**, zodat hij kan instaan voor het uitvoeren van zijn kerntaken en tegemoet kan komen aan de verwachtingen van de collega's en het beleid.

### 2.3.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

#### *Inhoudelijke context*

De dienst Openbare Werken streeft er vandaag naar de opgebouwde achterstand op het vlak van onderhoudswerken voor de riolering en de bovenbouw (wegdek) zo goed als mogelijk weg te werken en te antwoorden op de adviesvragen van collega-diensten. Daarbij moet opgemerkt worden dat er voor de adviesverlening vandaag reeds gedeeltelijk een beroep gedaan wordt op externe partners, omdat de eigen medewerkers de grote vraag met hun eigen personeelsbezetting niet kunnen bijhouden.

#### *Personeelscontext*

Anno 2023 bestaat het totale exploitatiebudget van ca. 4 000 000 EUR uit ca. 1 000 000 EUR personeelsmiddelen. In maart 2023 bestaat de dienst uit 13,6 VTE. Tegen begin 2024, wanneer alle openstaande vacatures worden ingevuld, zal dit 17,6 VTE zijn. Met deze bezetting kan er opnieuw gesproken worden van een 'voltallige' bezetting op de dienst. Niettemin moet opgemerkt worden dat deze bezetting vroeger enkel instond voor het organiseren en begeleiden van werkzaamheden en dat hier recent de adviesfunctie werd aan toegevoegd (waar voorheen geen personeelstijd voor nodig was).

#### *Financiële context*

Het grootste deel van het exploitatiebudget, ongeveer 3 000 000 EUR wordt ingezet voor de energiefactuur van openbare verlichting, fontein, openbare toiletten, aansluitingen van riolering, uitvoeren van wegmarkeringen, verkeerlichten etc. De afgelopen jaren zat er vaak een groot verschil tussen de raming voor investeringsuitgaven en het uiteindelijke gerealiseerde budget. Dit was tijdelijk het gevolg van een verminderde personeelsbezetting waardoor er minder werken konden worden begeleid en uitgevoerd. Op vlak van exploitatie-inkomsten wordt er 6 500 000 EUR geraamd, in functie van de gemeentelijke bijdrage voor drinkwater. Dit budget wordt ook weer ingezet i.f.v. sanering van water.

	Rekening	Budget	Verbindenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>3.185.404</b>	<b>1.901.826</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	8.263.162	6.517.506	
b. Uitgaven	5.077.758	4.615.680	0
1. Personeelskost	1.423.051	1.168.749	
2. Steun	0	0	
3. Subsidie	23.825	75.250	
4. Goederen, diensten en overige	3.630.881	3.371.681	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-12.490.666</b>	<b>-17.112.363</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	2.747.948	15.454.741	
b. Uitgaven	15.238.614	32.567.104	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-9.305.263</b>	<b>-15.210.537</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-9.305.263</b>	<b>-15.210.537</b>	<b>0</b>

### 2.3.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

In deze context dient er gewezen worden op het overzicht van de reeds geplande werken dat kan teruggevonden worden in de financiële engagementenlijst in bijlage. Dit overzicht bevat enerzijds een oplijsting van straten die worden heraangelegd, en anderzijds ook een oplijsting van engagementen in het kader van projecten, zoals Tragelweg en heraanleg Grote Markt.

## 2.4 Dienst Onderhoud openbaar domein en logistiek

### 2.4.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

Sinds 2019 houdt de dienst Onderhoud Openbaar Domein en Logistiek (OODL) cijfers bij m.b.t. sluikestorten en afvalophaling bij vuilnisbakken op het openbaar domein. Jaar na jaar worden er **meer** inbreuken rond **sluikstorten** vastgesteld. In 2023 werd de kaap van meer dan 23 000 gevallen van sluikestorten bereikt. De kost verbonden aan sluikestorten wordt door de stad gedragen. Tussen 2020 en 2022 steeg de kostprijs met ca. 30 000 EUR tot ca. 110 000 EUR. Een mogelijke oorzaak kan de uitrol van het DifTar systeem zijn. Het afval wordt berekend per gewicht en niet meer per zak.

Er werd de laatste jaren sterk ingezet op het **vergroenen van het openbaar domein**. Een stijgend groenareaal betekent ook meer onderhoud. Er geldt een principesbeslissing dat de overdracht naar openbaar domein een uitzondering dient te zijn. In praktijk merken we dat bij nieuwe verkavelingen, omwille van buurtwegen, speelterreinen er een grijze zone is en deze gebieden toch deel gaan uitmaken van het openbaar domein. In dat geval komt het groenonderhoud ook bij OODL terecht.

Naast het extra openbaar groen via projectontwikkelingen brengen ook de trage wegen extra werk met zich mee. Sinds corona worden deze wegen intensiever gebruikt door verschillende types gebruikers (wandelaars, ruiters, mountainbikers ...) Als wegbeheerder is een lokaal bestuur verplicht alle **gemeentewegen** te **onderhouden** en daarvoor de noodzakelijke werken uit te voeren. Naargelang het type trage weg en het type gebruiker is er een andere vorm van beheer en verharding wenselijk. Al deze verschillende types met elkaar verzoenen, is een zeer moeilijke opdracht. Wat voor de ene een ideale ondergrond is, is dan weer niet geschikt voor de andere.

Bij de begraafplaatsen merken we dat het aantal crematies jaar na jaar stijgt en het **aantal klassieke begravingen daalt**, zeker op de begraafplaats Aalst Centrum. Daarom is men bezig met het opmaken van een

masterplan om deze klassieke begraafplaats opnieuw in te richten naar een parkbegraving. Bij dit soort van begraafplaats is er meer ruimte voor natuur en troostzones. In deze context wijzen we op de specifieke problematiek van de begraafplaats in Gijzegem, waar kelderbegraving momenteel onmogelijk is door een te hoge grondwaterstand.

#### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

Sinds 2017 is het mogelijk voor zowel internen als externen om een (amber)melding te maken. Dit kan gaan over het maaien van graskanten, overhangende takken, losliggende voetpadtegels, verzakkingen in de rijweg, sluikstorten ... Steeds meer burgers vinden de weg om een melding te doen bij de stad. Ook het opstarten van nieuwe projecten door andere diensten vb. het aanleggen van nieuwe speelpleinen, het verhuizen van het pop-up skate park ... heeft als gevolg dat OODL voor **meer beheer of vervoer** dient in te staan. Daarnaast staat de dienst in voor logistieke steun bij evenementen van zowel interne als externe organisatoren. De terroristische aanslagen van 2016 verhoogde ook de focus op veiligheid in de evenementensector. Dit heeft tot gevolg dat er voor elk evenement meer en **meer veiligheidsmaatregelen** nodig zijn wat zich vertaalt in meer inzet van middelen en personeel. Ook de vele verenigingen doen een beroep op de uitleendienst voor het gebruik van materialen voor hun activiteiten.

De dienst OODL ervaart m.a.w. de laatste jaren op verschillende vlakken een **grotere werklast voor dezelfde personeelsbezetting**. Bovendien zijn veel profielen op de dienst **knelpuntberoepen** wat betekent dat er weinig instroom is. Een bijkomend probleem is dat de dienst OODL momenteel is ondergebracht op 3 verschillende locaties: stedelijke werkhuisen (Bergemeersenstraat 145), de uitvalsbasis van team Groenonderhoud (Brusselse steenweg 2) en de standplaats van team Begraafplaatsen (Kerkhoflaan). De laatste 2 werden ofwel door brandweer of door team Wonen **afgekeurd als werklocatie**.

Bij team Garage en vervoer wordt er momenteel werk gemaakt van een 'voertuigenplan' voor het volledige LOA (inclusief wagenpark stedelijke werkhuisen, groendienst...) omdat er veel **verouderd rollend patrimonium** is. Deze oefening behelst het opmaken van een inventaris van al het rollend materieel, gekoppeld aan een proactieve onderhouds- en vervangingsmethodiek. Dit plan is dus een eerste voorstel tot het aankoopbeleid en beheer van nieuwe en bestaande voertuigen.

Als gevolg van de maatschappelijke tendens waarbij het **sluikstorten** toeneemt, ontstaat ook een organisatorische uitdaging. Hoe meer afval er wordt achtergelaten, hoe meer de dienst OODL dient tussen te komen. Zowel de **exploitatiekost** voor de afvoering van het sluikaafval als de **personeelskost** neemt met andere woorden toe. In de toekomst kan hier met GAS-vaststellers worden gewerkt, waardoor we boetes kunnen innen en zo sluikstorten ontmoedigen.

### 2.4.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

#### *Inhoudelijke context*

De dienst Onderhoud Openbaar Domein en Logistiek werkt deels vraaggestuurd, op basis van meldingen die meestal afkomstig zijn van burgers. Daarnaast krijgen zij ook veel interne opdrachten voor allerlei evenementen (carnaval, Criterium, Cirk!, wielervedstrijden, kermissen, avondmarkten ...). Bijkomend heeft de uitleendienst ook nog een ruim assortiment aan uitleenmaterialen voor lokale verenigingen en onze eigen teams en diensten.

Om tegemoet te komen aan de stijgende vraag naar dienstverlening worden er vandaag al twee acties ondernomen. Enerzijds worden er 'vliegende ploegen' ingezet die snel korte interventies kunnen doen in het openbaar domein en dus kort op de bal kunnen spelen. Anderzijds wordt er ingezet op een gericht beheer. Zo wordt er werk gemaakt van een proefproject waarbij het gebruik van (en eventuele sluikstort rondom) de 672 vuilnisbakken op het openbaar domein in kaart wordt gebracht. Het zogenaamde 'vuilnisbakkenplan' zorgt voor een meer gerichtere ophaling van het afval.

## Personeelscontext

Vandaag bestaat de dienst uit 6 teams: Groenonderhoud, Wegen en signalisatie, Begraafplaatsen, Uitleen en logistiek evenementen, Garage en vervoer en Stadsreiniging. Samen bestaat de dienst uit 120,7 VTE.

## Financiële context

Anno 2023 bestaat het totale exploitatiebudget van de dienst uit ca. 7 000 000 EUR, waarvan ca. 5 000 000 EUR uit personeelsmiddelen. Van het overige budget gaat ca. 300 000 EUR naar de sociale tewerkstellingscontracten en wordt ca. 1 000 000 EUR besteed aan de reguliere werking. De investeringsuitgaven gaan naar aankopen van plantgoed en grotendeels naar de aankoop van rollend materieel. De inkomsten bestaan grotendeels uit de inkomsten voor de verhuur van uitleenmateriaal en subsidies voor de sociale tewerkstelling en personeel.

Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>-6.211.823</b>	<b>-7.322.565</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	26.770	114.326	
b. Uitgaven	6.238.593	7.436.892	0
1. <i>Personeelskost</i>	4.797.003	5.982.799	
2. <i>Steun</i>	0	0	
3. <i>Subsidie</i>	0	0	
4. <i>Goederen, diensten en overige</i>	1.441.591	1.454.093	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-530.524</b>	<b>-1.000.684</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	530.524	1.000.684	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-6.742.348</b>	<b>-8.323.249</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-6.742.348</b>	<b>-8.323.249</b>	<b>0</b>

### 2.4.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

Voor de dienst Onderhoud Openbaar Domein en logistiek zijn er geen besliste engagementen. Wel dient te worden gewezen op de **afgekeurde werklocaties** en de oplossing die hiervoor dient gevonden te worden. Er kan rekening gehouden worden met de nood van de dienst FOOG, zoals hieronder beschreven. Gezien de werkhuisen in slechte staat verkeren en er tegen 2034 moet voldaan worden aan de asbestregelgeving, kunnen de noden van de beide diensten samen bekeken worden, gezien de nood aan een meervoudig ruimtegebruik door de druk op onze ruimte.

Daarnaast dient opgemerkt te worden dat er momenteel een CBS-beslissing is die stelt dat er geen kelderbegraving kunnen zijn op de **begraafplaats in Gijzegem** tot er een oplossing is voor de problematiek van het grondwater. De verdere visievorming omtrent deze begraafplaats dringt zich dus op.

In de bijgevoegde engagementenlijst is het reguliere investeringsbudget opgenomen opdat deze cijfers gekend zouden zijn en hiermee rekening kan gehouden worden bij de opmaak van nieuwe budgetten.

## 2.5 AGSA

### 2.5.1 Tendensen en uitdagingen

#### Maatschappelijke uitdagingen en tendensen

De uitdagingen en tendensen die beschreven worden bij dienst Omgevingsbeleid zijn hier ook van toepassing. De **druk op de ruimte** maakt dat ook de projecten van AGSA hier rekening mee dienen te houden. Ook de

uitdagingen en tendensen waarmee de dienst Juridische zaken wordt geconfronteerd gelden veelal voor AGSA: toenemende **juridische complexiteit** is dagelijkse realiteit.

#### *Organisatorische uitdagingen en tendensen*

De laatste jaren wordt duidelijk dat de ruimtelijke dossiers steeds complexer worden op verschillende vlakken vb. vergunningsaanvragen, normering en techniciteit, juridisch advies. Door de toenemende complexiteit neemt de doorlooptijd van een dossier toe en dient men meer tijd te voorzien voor het voortraject. Gezien de complexiteit groeit, groeit ook de nood aan voorstudies en externe expertise waardoor ook de kosten toenemen. Bij oudere projecten merken we dat deze kosten niet altijd gebudgetteerd werden. Bij nieuwe projecten kijken we erop toe dat deze kosten wél in de mate van het mogelijke gebudgetteerd worden. Daarnaast is de marktsituatie gewijzigd met een grotere financiële onzekerheid tot gevolg. De voorbije jaren bijvoorbeeld hebben **inflatie** en **stijgende bouwrijzen** de voorziene budgetten onder druk gezet. Dit in combinatie met een langer voortraject heeft ertoe geleid dat ramingen die opgemaakt worden bij opmaak van de projectovereenkomst snel achterhaald kunnen zijn. Deze fluctuaties zouden dus meteen moeten ingecalculeerd worden waar mogelijk. Bij nieuwe projectovereenkomsten voorzien we dit voortaan van meet af aan. Voor de oudere projecten dringt een actualisatie zich op. Ten slotte heeft de complexiteit van de dossiers ook gevolgen op de personeelsbezetting, aangezien er specifieke competenties en profielen nodig zijn.

### 2.5.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

#### *Inhoudelijke context*

AGSA neemt vandaag een uitvoerende rol op voor stadsprojecten. Enerzijds staat AGSA in voor de haalbaarheids- en locatiestudie ter voorbereiding van (stedelijke) projecten. Anderzijds staat AGSA ook in voor de uitvoering van complexe stadsprojecten. Beide vormen van dienstverlening kunnen parallel van elkaar plaatsvinden. De opdracht tot het uitvoeren van een haalbaarheids- en/of locatiestudie kan middels een CBS-beslissing en wordt verrekend middels de dienstprestaties. Het uitvoeren van een stadsproject wordt vastgelegd in een projectovereenkomst (vroeger: 'convenant') en eventueel hierop volgende addenda. Van zodra een project wordt toegewezen aan AGSA gaat de beslissingsbevoegdheid voor wat betreft uitvoering conform de projectovereenkomst naar de organen van AGSA (directiecomité en raad van bestuur). Afstemming en samenwerking met de stad/stedelijke diensten wordt per project bepaald in de projectovereenkomsten. Gezien de toegenomen complexiteit van de projecten wordt steeds meer 'maatwerk' gevraagd en geleverd door AGSA.

#### *Personeelscontext*

AGSA bestaat vandaag uit een team van 7,7 VTE (door enkele mensen die volgens verminderde prestaties werken), waardoor de capaciteit op heden 7,2 VTE is. Hiervan is 5,0 VTE (of 4,5 VTE door medische halftijdse) voorzien voor projectwerk. Dit is ontoereikend om alle projecten parallel te laten uitvoeren. Daarom staan op heden enkele projecten 'on hold' (Immerzeel+, Siesegem Zuid) en wordt een beroep gedaan op een externe projectleider voor Tragel Noord.

#### *Financiële context*

Vanuit de stad wordt een investerings- en exploitatietoelage gegeven aan AGSA, op basis van de verschillende projectovereenkomsten die werden afgesloten. Hieronder wordt een overzicht gegeven van de lopende projecten die via een toelage gefinancierd worden.

### 2.5.3 Aangegane engagementen of verplichtingen

Gezien de specifieke context van langdurige engagementen en grootschalige investeringsprojecten in vastgoed of gronden, bespreken we in dit deel voor het AGSA de stand van zaken van de lopende projecten



die sowieso nog een doorlooptijd in de volgende legislatuur kennen zodat de nieuwe beleidsploeg de status kent van deze dossiers: **Tragel, Immerzeel+, Siesegem, Pupillen en project Kinderdagverblijven.**

*Project Tragel:* Overeenkomst werd opgemaakt in 2012:

- Tragel Noord: Volle eigendom van AGSA. Er werd een project gegund aan een private partij voor de realisatie van onder meer een woontoren, een evenementenhal en een retailzone. Dit project kent de nodige moeilijkheden in uitvoering en zal op termijn beleidsbeslissingen vragen. De voorziene budgetten werden bepaald in 2017. Deze dienen geactualiseerd te worden naar de huidige marktomstandigheden. Deze actualisatie dient te gebeuren samen met de te nemen beleidsbeslissingen. Tegenover de uitgave staat ook een opbrengst van vermoedelijk 5 000 000 EUR door de verkoop van gronden.
- Tragel Zuid: Gronden in eigendom van de stad, langdurig opstalrecht door AGSA. Op lange termijn is een RUP nodig om ontwikkelingen op de site mogelijk te maken. De opmaak van een dergelijk RUP is niet voorzien in deze legislatuur. In afwachting loopt het Walstream project. Hiervoor werd een subsidie bekomen. Deze werken in het kader van deze subsidie dienen afgerond te zijn voor einde 2025. Voor wat betreft het beheer van de site in afwachting van finale herontwikkeling dient een samenwerkingsovereenkomst met de betrokken stedelijke diensten opgemaakt te worden. Er zijn voorsnog geen verdere investeringsbudgetten voorzien die de legislatuur overstijgen. Deze zullen evenwel nodig zijn om de bestaande gebouwen te behoeden voor verval (La Georgie, 'tijdelijke Aldi', Kringloopwinkel ...) Andere bestaande gebouwen op Tragel Zuid worden afgebroken om plaats te kunnen maken voor de nieuwe Tragelweg.
- Consequentie: De investeringstoelage Tragel Noord moet geactualiseerd worden. Er is een visie op beheer en exploitatie van Walstream nodig voor komende legislatuur met de nodige budgetten. Na de opmaak van een RUP zal AGSA de zone herontwikkelen. Of dit in de volgende legislatuur zal zijn is onduidelijk, alsook de eventuele bijkomende nood aan investeringsbudget hiervoor.

*Project Immerzeel+:*

- AGSA is volle eigenaar van de gronden.
- Doel: ontwikkeling van een parkzone en woonegelegenheid.
- Ontwikkeling van de zone is pas zinvol wanneer het RUP definitief is. Dit RUP zal het kader bepalen waarbinnen ontwikkeld kan/moet worden. In afwachting van dit RUP staat de projectwerking van AGSA on hold. Wanneer er capaciteit vrij zou komen, zal AGSA wel verder gaan met de verdere verwerving van gronden op de site waar opportuun. Deze gronden werden aangeduid middels een CBS-beslissing.
- Budgetten voor ontwikkeling zijn grotendeels te voorzien in volgende legislatuur. Ramingen zijn op dit ogenblik zeer moeilijk bij gebrek aan een duidelijk wetgevend kader (RUP) én op heden ongekende planning voor de opstart van de werken. Er werden op heden nog geen overeenkomsten gesloten met derde partijen voor de herontwikkeling. Budgetten voor verdere verwervingen zijn voorsnog voorzien in de huidige legislatuur maar dienen mogelijk geactualiseerd te worden na schatting door landmeter. In geval minnelijke verwerving niet kan zal de piste onteigening bewandeld moeten worden. De juridische kosten én de vereiste doorlooptijd hiervoor zijn te bepalen.
- Consequentie: investeringstoelage voor verwerving gronden zou moeten voorzien worden, hoogte van dat bedrag is afhankelijk van de juridische context en welke gronden nog moeten verworven worden. Die beslissing kan nog verder verfijnd worden.

*Project Siesegem:*

- Deel Noord en deel Zuid.
- AGSA heeft in beide delen gronden verworven of gaat er nog verwerven. AGSA participeert in een nieuw opgerichte vennootschap – NV Siesegem Noord, samen met private partner. In een latere fase

zal er ook voor de zuidelijke zone een SPV opgericht worden. De ontwikkeling van het zuidelijke deel kan pas starten als het noordelijke deel voor 75% gerealiseerd is.

- Doel: ontwikkelen bedrijventerrein met health and care valley.
- Deelproject Noord: vergunningstraject lopende. Budget voor ontwikkeling zal lopen middels een rekening courant met de stad.
- Deelproject Zuid: focus in eerste instantie op de verwerving van de resterende percelen. De verwervingen in noordelijke zone wijzen op een complex project met een, in geval van onteigening, hoge juridische kost.
- Hier zit een focus op opbrengsten, zowel bij Noord als Zuid. Deze opbrengsten zullen geïnd worden bij verkoop van de kavels aan bedrijven.

#### *Project Pupillen*

- AGSA staat in voor de vermarkting en de realisatie van de publieke delen.
- Investeringskost voor publieke delen zal voor volgende legislatuur zijn – ramingen worden nog geconcretiseerd. Er wordt ook een inkomst verwacht van de verkoop van de grondaandelen. Deze opbrengsten zullen de kosten niet dekken. In het budget moet ook de kost voor juridische ondersteuning en ingehuurde expertise ('agsakosten') voorzien worden, naast een mogelijke prijsherziening omdat er nu geraamd wordt en pas binnen twee jaar gegund wordt.

#### *Project Kinderdagverblijven*

- Kinderdagverblijf Oogappel en de kinderdagverblijven Duimelot en Molenwiekje worden vernieuwd.
- Deelproject Oogappel: In de volgende legislatuur dient budget voorzien te worden voor dit infrastructuurproject dat volgende onderdelen bevat: nieuw gebouw Oogappel, omgevingsaanleg site Oogappel, parking en een productiekeuken voor alle stedelijke kinderdagverblijven. In het convenant is bepaald dat inflatie mag toegepast worden. Voor Oogappel wordt voorlopig abstractie gemaakt van eventuele bijkomende nevenfuncties, naast de reeds weerhouden noodwoningen. De inplanting zal zodanig gebeuren zodat eventueel latere nevenfuncties niet gehypothekerd worden. Er kan later nog onderzocht en beslist worden welke nevenfuncties er eventueel nog weerhouden worden, waartoe dan ook nog bijkomend extra budget moet voor worden voorzien. Wanneer nevenfuncties worden weerhouden, zal dit ook een addendum aan de projectovereenkomst vragen met AGSA.
- Deelproject Duimelot en Molenwiekje: Nieuw gebouw voor dit kinderdagverblijf dat het huidige Duimelot en Molenwiekje zal combineren. Budgetten te voorzien in volgende legislatuur.

## 2.6 BEA

### 2.6.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

De voortdurend wijzigende wettelijke context rond energiebesparende investeringen voor burgers heeft ook gevolgen voor energiehuis BEA. De veranderende voorwaarden van nieuwe premiestelsels in 2022 ('mijn verbouwpremie') of voordelige energetische verbouwleningen ('mijn verbouwen') maakt dat **meer burgers hiervoor in aanmerking komen en/of hier een beroep** op doen en ondersteuning vragen bij energiehuis BEA. In 2022 kende BEA hierdoor een sterke groei in zijn dienstverlening.

De renovatiegraad in Vlaanderen ligt vandaag tussen de 0,6 en 1% per jaar<sup>2</sup>. Het potentieel voor meer renovatieprojecten is hoog. Ook is er om de vooropgestelde klimaatdoelstellingen van 2050 te halen een renovatiegraad nodig van minstens 3%. In die context kan verwacht worden dat energetische renovaties in de

---

<sup>2</sup>Bron: <https://www.vvsg.be/nieuws/inspiratiekaart-renovatiebeleid-moet-steden-en-gemeenten-en-hun-inwoners-helpen-bij-renovatiestrategie>, gelezen februari 2024.

toekomst verplicht zullen worden door de Vlaamse overheid. Bijgevolg zullen meer mensen een beroep doen op de aangeboden Vlaamse energieleningen of premies om renovaties te financieren. Dit kan leiden tot een **grotere ondersteuningsvraag** bij de energiehuisen. Ook de **evolutie naar energiegemeenschappen** (burgers, organisaties, instellingen die zelf hernieuwbare energie genereren en dit met elkaar uitwisselen) is in deze context op te volgen.

#### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

De afstemming van de **intergemeentelijke samenwerkingsverbanden** op de afbakening van de nieuwe Denderregio heeft ook gevolgen voor energiehuis BEA. Het werkingsgebied van BEA bestaat uit Aalst, Berlare, Buggenhout, Dendermonde, Hamme, Laarne, Lebbeke, Wetteren, Wichelen en Zele. Wetteren en Laarne zijn geen deel van de Denderregio. Daarnaast is ook SOLVA actief als energiehuis in de Denderregio. De vraag stelt zich welke invloed de regiovorming zal hebben op de energiehuisen, zowel op vlak van werkingsgebied als op vlak van (de uniformisering van de) dienstverlening. Tevens kan dit invloed hebben op de bestuursstructuur van BEA, alsook op het personeel dat vandaag op de payroll staat van de stad Aalst en gedetacheerd is naar het energiehuis. De lokale besturen die deel uitmaken van BEA hebben de dialoog tot hervorming reeds opgestart.

### 2.6.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

#### *Inhoudelijke context*

Energiehuis BEA werd opgericht en erkend door Vlaanderen in 2010, initieel om de aanvragen voor energieleningen te coördineren voor groot Aalst. In 2015 traden 9 andere lokale besturen (Berlare, Buggenhout, Dendermonde, Hamme, Laarne, Lebbeke, Wetteren, Wichelen en Zele) toe door het stopzetten van de dienstverlening door intercommunale DDS. Intussen breidde de werking sterk uit. Met haar dienstverlening ondersteunt en adviseert BEA de inwoners uit het werkingsgebied, in het bijzonder voor de 'mijn verbouweningen', - 'premies'.

De dienstverlening van het energiehuis hangt sterk af van de wettelijke context waarin zij opereert. Zo maken strengere premievoorwaarden dat minder mensen in aanmerking komen en er dus ook minder vraag naar ondersteuning is bij BEA. Wanneer de renovatieverplichting in de toekomst uitbreidt, kan dit leiden tot meer vragen naar advies en ondersteuning. Naast begeleiding naar premies en leningen in functie van energetische renovaties biedt het energiehuis ook groepsaankopen aan (energie, zonnepanelen, spouwisolatie etc.) en werkt zij samen met de partners binnen de stad (Wonen, Natuur en Duurzaamheid) aan de uitvoering van het klimaatactieplan. Steeds meer burgers doen ook een beroep op hun expertise inzake voordelige contracten van energieleveranciers. Wat hierbij opvalt, is dat burgers steeds complexere vragen stellen en zelf meer achtergrondkennis hebben. Vanaf 2024 wordt 'mijn verbouwbegeleiding' (MVB) een deel van de dienstverlening waarbij burgers in een ontzorgingstraject stappen voor hun renovatie en BEA samen met hen offertes opvraagt en evalueert, premies aanvraagt etc. De facto neemt het energiehuis vandaag reeds officieus deze taak op. Naast de MVB vraagt Vlaanderen verder ook nog aan de Energiehuizen om volgende dienstverlening aan te bieden:

- Ondersteuning en begeleiding van de doelgroep bij onderhoud van verwarmingsketels
- Ondersteuning en begeleiding van de doelgroep bij het plaatsen van PV-panelen
- Ondersteuning en begeleiding van Verenigingen van Mede-eigenaars (VME's) bij energetische renovatie van gemene delen

Daarnaast zal BEA vanaf 2024 ook de loketvragen rond energie, die vandaag toekomen bij de woonloketten (samenwerkingsverband), beantwoorden.

### Personeelscontext

BEA kan vandaag rekenen op 7 VTE. Naast een teamverantwoordelijke bestaat het team uit 3 benovatiecoaches en 3 administratief medewerkers. De grootste exploitatie uitgave is dan ook de personeelskost.

### Financiële context

De ontvangsten van vzw BEA bestaan voornamelijk uit een basisfinanciering via het Vlaams Energie en Klimaatsagentschap (VEKA) voor de verplichte taken van het Energiehuis en een bijkomende werkingskost van VEKA en aangesloten gemeenten per verwerkt dossier i.k.v 'Mijn Verbouwen'. Daarnaast zijn er ook nog inkomsten uit de burenpremie via Fluvius, een projectsubsidie 'renovatiecoach' via VEKA en een fee voor de lopende groepsaankopen. De uitgaven omvatten voornamelijk personeelskosten.

De uitgaven hieronder tonen de cijfers uit de stadsbegroting en niet de boekhouding van vzw BEA zelf. De 247 100 EUR die hier als subsidie is opgenomen, wordt enkel uitgekeerd van het LOA aan het energiehuis indien BEA zelf verlies draait. In 2022 werd dit aldus niet uitgegeven. De ontvangsten uit onderstaande tabel is de loonkost die vzw BEA aan de stad betaalt, aangezien de personeelsleden van vzw BEA op de payroll van het LOA staan.

	Rekening	Budget	Verbindenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>3.294</b>	<b>-391.077</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	305.068	251.571	
b. Uitgaven	301.775	642.648	0
1. Personeelskost	301.775	393.055	
2. Steun	0	0	
3. Subsidie	0	247.100	
4. Goederen, diensten en overige	0	2.492	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>3.294</b>	<b>-391.077</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>3.294</b>	<b>-391.077</b>	<b>0</b>

### 2.6.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

Naast de basistaken (verstrekken Mijn Verbouwen / aanvragen Mijn Verbouwpremie / verstrekken van laagdrempelig renovatieadvies enz.) heeft Energiehuis BEA ondertussen ingestemd om de aanvullende dienstverlening die door Vlaanderen wordt voorgesteld, aan te bieden (Mijn Verbouwbegeleiding, begeleiding doelgroep bij onderhoud verwarmingsketels, begeleiding doelgroep bij het plaatsen van PV-panelen en het begeleiden van VME's bij energetische renovatie van gemene delen). Dit bijkomend aanbod vraagt enerzijds meer uitgaven maar zal ook meer inkomsten genereren.

Verder dient gewezen te worden op de ontwikkelingen op het vlak van regiovorming die nauwgezet dienen opgevolgd te worden opdat de regio waarvoor BEA werkt, afgestemd zou worden op de afspraken die daaromtrent worden gemaakt.

### 3 Beleidsdoelstelling ‘Investeren in een bedrijvige stad via ondernemerschap, talentontwikkeling en werkgelegenheid’

#### 3.1 Dienst Economie en zorginnovatie

##### 3.1.1 Tendensen en uitdagingen

###### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

Ruimte om te ondernemen is schaars en duur. De overblijvende (beschikbare) **oppervlaktes voor economische bestemmingen komen almaar zwaarder onder druk te staan**. Landbouwgronden worden steeds vaker ingezet voor tuinen, paardenweiden en bebossing. Dit niet-eigenlijk gebruik maakt dat er minder beschikbare ruimte is die effectief voor landbouw zou kunnen dienen. Bedrijventerreinen werden ruimtelijk ingericht volgens de toenmalige principes van de jaren ‘60 en ‘70 van de 20ste eeuw (platte gebouwen, aparte parkeergelegenheden, gebrek aan doordachte uitgifte en weloverwogen beheer). In de stads- en dorpscentra staat de openbare ruimte onder druk omwille van tendensen zoals ontharding, vergroening en de stijgende vraag naar o.a. fietsenstallingen. Dit brengt uitdagingen met zich mee bij de organisatie van markten, kermissen en foren. Ook het ruimtegebruik door horeca en handel is de laatste jaren sterk geëvolueerd. Waar deze sectoren vroeger grote ruimtevragers waren, zien we hier een dalende vraag naar (kleinschalige) ruimtes.

Het afgelopen decennium **steeg de leegstand** in Vlaanderen en onze stad bleef hier niet van gespaard. Leegstand is een complex fenomeen met diverse oorzaken: wijzigingen in koopgedrag, opmars baanwinkels, schaalvergroting in de periferie, toename lage-prijs ketens en een verouderd patrimonium handelspanden in het kernwinkelgebied. Deze tendensen nopen ons tot creatieve oplossingen om het centrum en de handelskernen levendig te houden.

Vlaanderen stuurt bovendien sterk aan op **kernafbakening en het ontwikkelen van een detailhandelsvisie en –beleid**. Bovendien is een afgebakende kern ook vaak een minimumvoorwaarde om te kunnen meedingen naar subsidies en premies vanuit Vlaanderen. De voortdurende evoluties binnen deze sector eisen een regelmatig bijsturen van het afgebakend kernwinkelgebied. Het streven naar ‘bedrijvige kernen’ gaat ruimer dan enkel het stimuleren van kleinhandelsactiviteiten. Het gaat ook om het verweven van kleinschalige maakbedrijven, horecabeleving, cultuur en entertainment, waarbij ook innovatieve en circulaire businessmodellen hun plaats vinden.

Verder valt op dat er in deze regio **minder kennisintensieve ondernemingen** zijn, waardoor hoger opgeleiden elders gaan werken. De pendelbewegingen naar andere steden en ‘braindrain’ zijn vandaag groot<sup>3</sup>. Deze tendens hangt niet enkel samen met het aanbod van ondernemingen, maar ook met het ‘wonen en werken’ in de stad.

Het aantal **startende ondernemers blijft hoger** dan het aantal stopzettingen en faillissementen. Deze stijging is ook merkbaar binnen de zorg, wat de strategische keuze voor Aalst zorgstad bevestigt en tegelijk versterkt.

###### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

De groeiende vraag naar zorg, de vergrijzing en het tekort aan zorgpersoneel vormen aanzienlijke uitdagingen voor lokale besturen. Aalst streeft met de strategische keuze voor ‘**Aalst Zorgstad**’ ernaar niet alleen in te spelen op de groeiende zorgvraag, maar ook een bloeiende zorg economie te ondersteunen. Deze keuze wordt

---

<sup>3</sup> Provincies in cijfers, *rapport arbeidsmarkt*, geraadpleegd op 27 november 2023, bron: [provincies.incijfers.be - Databank - Rapport arbeidsmarkt](https://provincies.incijfers.be/Databank-Rapport-arbeidsmarkt))

gerechtvaardigd en versterkt door de exponentiële groei in de gezondheids- en zorg economie, samen met beleidsmatige evoluties op Vlaams, federaal en Europees niveau.

De stad kan haar positie versterken door strategische maatregelen te nemen en een voorbeeld te worden van een gemeenschap die zich richt op de complexe organisatorische uitdagingen in de zorgsector. Het **inzetten op zorginnovatie en zorgondernemerschap** biedt mogelijkheden om efficiënter te werken, te streven naar haalbaar werk en te focussen op preventie en langer thuis wonen. Binnen 'Aalst Zorgstad' ligt de historische focus op zorginnovatie in dialoog met de burger en zorgpartners.

Uit het ouderenbehoefteonderzoek blijkt dat inwoners van Aalst nog steeds eenzaam zijn en te weinig deelnemen aan het verenigingsleven. Als organisatie kan de stad **acties** opzetten om **eenzaamheid** te verminderen en de connectie tussen de burger en bestaande initiatieven te versterken. Zo kunnen burgers elkaar ondersteunen, wordt de druk op stadsdiensten verlicht en wordt langer thuis wonen met wederzijdse hulp mogelijk gemaakt.

De overstap naar **circulariteit** is een complexe maar noodzakelijke uitdaging voor Aalst. Door slimme partnerschappen aan te gaan, circulaire tewerkstelling te bevorderen, bewustwording te creëren en innovatie te stimuleren, kan Aalst een leidende rol spelen in deze transitie. Gezamenlijke actie en betrokkenheid van diverse belanghebbenden zijn cruciaal voor een positieve impact op zowel de economische als ecologische duurzaamheid van de stad.

De organisatorische uitdagingen verbonden aan **digitale dienstverlening** vragen om een doortastende aanpak. Door te blijven investeren in digitale infrastructuur (zoals het Ondernemerspunt), het bevorderen van digitale competenties via opleidingen, een gebruikersgerichte benadering te handhaven (met ondernemers centraal) en samenwerking te stimuleren, kan Aalst de voordelen van digitale transformatie ten volle benutten. Met name binnen de dienst Economie en Zorginnovatie is het cruciaal om blijvend in te zetten op digitalisering voor hoogwaardige dienstverlening aan Aalsterse bedrijven

### 3.1.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

#### *Inhoudelijke context*

De dienst Economie en zorginnovatie werkt reeds met diverse acties en projecten aan de hierboven beschreven uitdagingen. Het landbouwbeleidsplan vertrekt vanuit een gedegen open ruimtebeleid dat doorwerkt tot op het niveau van de Aalsterse landbouwbedrijven, en formuleert tevens acties richting een lokale voedselstrategie. Dit biedt kansen voor duurzame landbouw, voedselproductie, landschap, klimaat, biodiversiteit en waterberging. Met de huidige opmaak van een functieplan wordt vandaag al werk gemaakt om een functie te geven aan gemeentewegen zodat die een beter type van inrichting krijgen en ontsluiting van landbouwgronden met hedendaagse voertuigen mogelijk maakt.

De stad heeft diverse trajecten lopen om bedrijventerreinen (klimaatrobuust) te optimaliseren. Het verhogen van het ruimtelijk rendement, het ondersteunen van duurzame bedrijfsprocessen en vlotte bereikbaarheid zijn speerpunten van elk traject. Het parkmanagement, georganiseerd door de bedrijvenverenigingen die actief zijn op elk terrein, maakt een integrale aanpak mogelijk. De optimalisatietrajecten worden gerealiseerd met de steun van het Agentschap Innoveren en Ondernemen. Lopende trajecten zijn o.a. de bedrijventerreinen Zuid en Noord, waar samen meer dan 250 bedrijven met een gemengd economisch profiel gevestigd zijn. Alsook het bedrijventerrein Siesegem, waar gezondheid en zorg centraal staan (de Health & Care Valley). In de toekomst wordt ook een nieuwe Health Hub Aalst gebouwd. De Health Hub Aalst 2.0 wordt opgevat als een multifunctioneel gebouw dat op de site functioneert als kloppend hart van de ontwikkeling. Naast flexibele fysieke ruimte en omkadering voor startende en innoverende ondernemingen, is de Health Hub de lijn voor het ecosysteem van de site en biedt ze mogelijkheden voor ontmoeting en samenwerking over bedrijven en lokale zorgactoren heen.

De stad onderneemt al reeds heel wat initiatieven om de uitdaging van leegstand aan te pakken. Het wordt echter meer dan ooit duidelijk dat een leegstandsbeleid op zich onvoldoende is. De evolutie van een leegstandsbeleid naar een alomvattend beleid rond kernversterking (cfr. Beleidsplan Ruimte Vlaanderen), geïntegreerd in een detailhandelsvisie en –beleid, zet zich door.

De integrale aanpak leegstand focust op kernversterking, door monitoring van het afgebakend kernwinkelgebied, inventarisering en handhaving van de leegstand, financiële toelagen (bv. starterscontracten, subsidie handels- en middenstandsverenigingen), het stimuleren van ondernemerschap (bv. De Nieuwe Collectie, het Ondernemerspunt, gratis workshops en opleidingen), het promoten van Aalst als aantrekkelijke winkelstad (bv. Happy Herfst, OverWinteren, Koop de Zomer), enz. Deze mix aan instrumenten hebben rechtsreeks of onrechtstreeks impact op de leegstand.

Het startersbeleid en de hieruit voortvloeiende initiatieven voor startende ondernemingen wordt goed onthaald en wordt als voorbeeld aangehaald naar andere steden en gemeenten toe.

Met de Gendarmerie, De Keet en Walstroom wordt er vandaag projectmatig ingezet op sociale en circulaire economie. Deze projecten steunen sterk op Vlaamse en provinciale subsidies. Er is echter geen personeelscapaciteit noch budget om dit te verankeren en te versterken. Met Walstroom realiseert Aalst een makersdistrict voor startende lokale ondernemers en (re)creatievelingen door betaalbare ruimte, testplatforms en begeleidingstrajecten aan makers te koppelen. Voor Walstroom stelt zich de vraag naar een verdere beleidsvisie rond exploitatie en beheer na afloop van de investeringswerken die binnen de projectperiode nog zullen uitgevoerd worden.

De stad neemt vandaag binnen de intergemeentelijke samenwerking HANDEL de regierol op om sociale tewerkstellingsprojecten te faciliteren. Vandaag is dit echter volledig afhankelijk van subsidies.

Het verhogen van de excellentie in zorg en gezondheid, het ontwikkelen van een gezonde en leeftijdsvriendelijke omgeving en het stimuleren van ondernemerschap in gezondheid en zorg vormen vandaag de hoofdwerking van zorginnovatie.

De zorgproeftuin 'Zorglab' biedt bedrijven en zorgorganisaties de nodige test- en demonstreermogelijkheden om nieuwe ideeën/producten op de markt te brengen. Daarnaast voorziet de stad impulscontracten en individuele begeleidingstrajecten in de vorm van gesubsidieerde steun binnen de projecten Crosscare 2.0 en Connect Create Test. Samen met de Health Hub Aalst biedt Zorglab omkadering voor zorgondernemers door middel van een sterk ecosysteem, events, demonstratie-, inspiratie- en werksessies.

Met meer buurtgerichte zorg en de projecten Burenmatcher en Buurbel zet de stad in op het bestrijden van eenzaamheid en het ondersteunen van het langer kwalitatief thuis wonen. Een nieuwe projectaanvraag met de focus op eenzaamheid en het connecteren van senioren met bestaande initiatieven en het verenigingsleven van de stad werd aangevraagd en zal onder voorbehoud van goedkeuring van start gaan in 2024.

Tot slot wordt er ingezet op het toegankelijk maken van de openbare ruimte. Met hellende vlakken en het opzetten van het toegankelijkheidscharter wordt een stadsbrede werking rond toegankelijke publieke ruimte beoogd.

#### *Personeelscontext*

Er zijn 13 medewerkers werkzaam binnen team economie (incl. teamverantwoordelijke) en 4 medewerkers binnen team zorginnovatie (incl. Teamverantwoordelijke). Deze staan onder leiding van een diensthoofd.

#### *Financiële context*

De budgetten die toegewezen zijn aan de dienst Economie en zorginnovatie zijn in hoofdzaak exploitatiebudgetten, een minderheid bedraagt investeringsbudget. In 2022 werd een subsidie ten belope van 2 000 000 EUR ontvangen voor project Walstroom. Dit verklaart het verschil in inkomsten tussen boekjaar 2022



en 2023. Het totale budget wordt opgedeeld in volgende actieplannen met volgende grootorders van budgetten:

- Initiatieven opzetten en uitrollen ter ondersteuning van starters: 67 500 EUR waartegenover ook 50 000 EUR inkomsten staan
- Aantrekken, bestendigen en groei stimuleren van Industrie & KMO: 120 000 EUR
- Regierol sociale economie en lokale arbeidsmarkt uitvoeren en coördineren van lokale tewerkstellingsprojecten: 197 812 EUR waartegenover 134 000 EUR inkomsten staan.
- Ondersteunen en promoten van handel, horeca, markten en foren: 134 000 EUR
- Faciliteren van duurzame landbouw en opwaarderen van landbouwerfgoed: 89 500 EUR
- Reguliere werking: 161 150 EUR
- Budgetten zorginnovatie: 190 000 EUR

Budgettair resultaat	Rekening	Budget	Verbindenissen
	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>986.226</b>	<b>-1.882.727</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	2.988.458	987.922	
b. Uitgaven	2.002.232	2.870.649	0
1. <i>Personeelskost</i>	1.200.048	1.365.686	
2. <i>Steun</i>	0	0	
3. <i>Subsidie</i>	218.307	420.718	
4. <i>Goederen, diensten en overige</i>	583.877	1.084.246	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-139.888</b>	<b>-474.029</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	139.888	474.029	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>846.337</b>	<b>-2.356.756</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>846.337</b>	<b>-2.356.756</b>	<b>0</b>

### 3.1.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

Voor de dienst Economie en zorginnovatie wijzen we op volgende doorlopende engagementen:

- *VZW Zorghub Aalst*: Stad Aalst is oprichtend lid van vzw ZorgHub Aalst (feb 2022) en heeft via AGSA een samenwerkingsovereenkomst met Cordeel nv (april 2018) waar de bouw van een **nieuwe innovatiehub** op de Health & Care Valley deel van uitmaakt. Deze budgetten werden voorzien in huidige legislatuur en bedragen **4 000 000 EUR** (investeringsbudget) maar de uitvoering zal pas na 2025 van start kunnen gaan, waardoor de budgetten ook in volgende legislatuur dienen voorzien te worden. Daarnaast is er op vandaag ook een **samenwerkingsovereenkomst** met de vzw Zorg Innovatiehub Aalst waarbij jaarlijks 20 000 EUR aan **subsidie** wordt toegekend en 10 000 EUR aan **lidmaatschap** per jaar. Deze overeenkomst dient hernieuwd te worden vanaf 2026.
- Er is een goedgekeurd *startersbeleidsplan*: Voor de uitrol van dit beleidsplan werd huidige legislatuur 1 VTE projectmedewerker, 25 000 EUR aan investeringen en een **jaarlijkse kost** m.b.t. **starterscontracten** van **38 300 EUR** voorzien. Voor volgende legislatuur dient een extra jaarlijks werkingsbudget van **27 500 EUR** te worden ingeschreven voor het verhogen van het aantal contracten en de organisatie van een **startersfestival**.
- Het goedgekeurd *landbouwbeleidsplan* (jan 2023) behelst 38 acties, waarvan er 15 als prioritair aangeduid zijn die de voorkeur krijgen om de komende twee jaar te worden uitgevoerd in Aalst. De financiële impact voor de uitrol van dit **landbouwbeleidsplan** wordt geraamd op **86 000 EUR investeringsbudget op jaarbasis** en bijkomend éénmalig budget van 12 000 EUR voor opleidingen, netwerkevents en communicatie.

- *Project Walstroom*: Vlaanderen heeft middels de call veerkrachtige steden na Corona een subsidie van 2 400 000 EUR toegekend voor het **project Walstroom**. Hiervan werd reeds 2 000 000 EUR ontvangen in 2020. De totale kosten van het project worden geraamd op **3 000 000 EUR** en daarvan is reeds 140 000 EUR geïnvesteerd. Deze investeringssubsidie heeft als doel de realisatie van een Makershaven op Trangel Zuid. Er dient een beslissing genomen te worden over wat er met de Makershaven en het project Walstroom zal gebeuren na oplevering van de investeringen en welk exploitatiemodel gebruikt zal worden.

## 3.2 Dienst Onderwijs

### 3.2.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

Op basis van de cijfers rond leerlingenkenmerken, stellen we vast dat er een **toename is van leerlingen die in armoede leven**. Bovendien stijgt het OKI-cijfer (**onderwijs kansarmoede indicator**) in Aalst doorheen de jaren. Dit betekent dat de scholen te kampen hebben met **onbetaalde schoolfacturen, lege brooddozen, lage ouderbetrokkenheid** ... Ook het algemeen niveau van begrijpend lezen en leesvaardigheid zit in een dalende lijn. Daarbij komt dat het aantal anderstalige en meertalige leerlingen blijft stijgen. In het verleden hadden de scholen in het centrum van de stad vooral te maken met anderstaligheid. De laatste jaren komen er steeds meer vragen van de basisscholen in de deelgemeenten. De uitdaging rond **anderstaligheid** situeert zich op twee vlakken. Enerzijds heb je de groep anderstalige nieuwkomers die de Nederlandse taal nog niet beheersen en waarvan hun kinderen zonder kennis van het Nederlands hun schoolloopbaan starten. Kinderen van deze groep die nog moeten starten in het onderwijs kunnen we door integratie in de kinderopvang en vervolgens instap in het basisonderwijs meestal een goede basis geven om te starten in het eerste leerjaar. Bij kinderen die later instromen, loopt het taalverwervingsproces vaak moeilijker. Anderzijds zijn er steeds meer Brusselse gezinnen die zich vestigen in Aalst. Hun kinderen hebben vaak al een groot deel van hun schoolloopbaan les gevolgd in het Franstalig onderwijs. Bij deze groep kinderen is het vaak moeilijk om de taal op te pikken. Daarnaast vormt ook de andere leerstof soms een probleem aangezien het Franstalige onderwijs andere eindtermen heeft. Bovendien krijgen de scholen enkel extra middelen voor de anderstalige nieuwkomers en niet voor deze groep. Hoewel beide groepen dezelfde beginsituatie hebben.

Er kan worden opgemerkt dat bovenstaande vaststellingen ook bevestigd worden door het werkveld. Recente bevraging op vlak van flankerend onderwijsbeleid wees uit dat scholen absolute prioriteit willen geven aan de thema's **taalstimulering, kansarmoede en schoolmobiliteit**. Op basis van de resultaten van deze bevraging zal onderzocht worden op welke manier we nog antwoorden kunnen bieden op deze thema's.

#### *Organisatorische uitdagingen en tendensen*

Het realiseren van **voldoende plaatsen** in het leerplichtonderwijs in combinatie met het **lerarentekort**, dat zich ook in Aalst laat voelen, is de komende jaren een van de grootste uitdagingen voor het onderwijsveld. Op basis van de laatste actualisatie van de capaciteitsmonitor (een grootschalige capaciteitsstudie op Vlaams niveau) in 2021 bleek dat Aalst toen geen capaciteitsmiddelen toegekend kreeg, omdat de nood elders in Vlaanderen nog groter was. Dit neemt niet weg dat de beschikbare capaciteit en verwachte vraag naar plaatsen in het basis- en secundair onderwijs in Aalst, samen met de verschillende onderwijsverstrekkers, moeten worden opgevolgd.

Tot vorig schooljaar bepaalden alle scholen in het basisonderwijs een capaciteit voor het maximum aantal leerlingen. Vanaf nu is dat niet langer het geval: elke basisschool kiest zelf of zij wenst te werken met een maximumcapaciteit en dus ook een aanmeldsysteem. Van de basisscholen in Aalst kiest vandaag het merendeel van de scholen in het vrije en gemeenschapsonderwijs om de vastgelegde capaciteit te volgen en dus met een aanmeldsysteem te werken. Een aantal van de stedelijke basisscholen doet dit niet, wat betekent dat zij alle leerlingen die dat wensen inschrijven. Aan de hand van gegevens over capaciteit en bezetting van de basisscholen kan worden vastgesteld dat de **'capaciteitsdruk'** voor scholen zich voornamelijk situeert op

de **as Hofstade - centrum Aalst - Erembodegem**. De gewone secundaire scholen in Aalst werken vandaag (voor het eerste jaar van de eerste graad) met een centraal aanmeldsysteem voor aanmeldingen/inschrijvingen van nieuwe leerlingen. In het gewoon secundair onderwijs bedraagt het verwachte capaciteitstekort in schooljaar 2027-2028 op basis van de capaciteitsmonitor 874 plaatsen. Als lokaal bestuur kunnen we hier onze rol spelen wanneer de Vlaamse overheid op basis van capaciteitsstudies beslist Aalst middelen toe te kennen voor uitbreiding van de capaciteit. Wanneer dit het geval is, kan de dienst zijn **regierol** opnemen en hierover verder onderhandelen en afspraken maken met andere netten.

### 3.2.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

#### *Inhoudelijke context*

Aalst wordt gepercipieerd als een scholenstad. Er zijn 7 stedelijke basisscholen, verspreid over 13 vestigingsplaatsen. Daarnaast zijn er 19 vrije basisscholen, verspreid over 24 vestigingsplaatsen en tot slot heeft het GO! nog 6 basisscholen op ons grondgebied. Het aantal secundaire scholen is als volgt verdeeld: 6 scholen van het GO!, 10 van het vrij onderwijs en 1 stedelijke. Tot slot zijn er 4 lagere scholen voor het buitengewoon onderwijs en 3 secundaire.

Vanuit de dienst Onderwijs zijn we actor voor het beleid en de omkadering van onze stedelijke scholen en zetten we in op een flankerend onderwijsbeleid ten aanzien van de andere scholen.

De dienst Onderwijs wil iedereen betrokken bij het Aalsterse onderwijs alle kansen geven om te leren en zich optimaal te ontwikkelen. Belangrijke aandachtspunten voor de organisatie van het eigen stedelijk onderwijs zijn het goed onderhouden van de bestaande schoolinfrastructuur op de verschillende vestigingsplaatsen en het onderzoeken van mogelijkheden om (met subsidies) infrastructuur te vervangen en/of uit te breiden. Vandaag kan de stad – binnen haar beperkte ruimte en middelen – de capaciteit van sommige stedelijke scholen verhogen indien de opportuniteit (vb. gesubsidieerd bouwproject met voldoende ruimte) zich voordoet (vb. 15 extra plaatsen werden gerealiseerd in de nieuwbouw SKS 't Krawietelken dankzij de AGION subsidie). Voor de verdere uitbouw van het stedelijk onderwijs zitten een aantal nieuwbouwprojecten in de pijplijn en/of zijn al bouwdoSSIERS in een opstartfase. Bij nieuwbouwprojecten is het de voorkeur om waar mogelijk de focus te leggen op de realisatie van projecten waar naast onderwijs ook andere functies gerealiseerd worden met het oog op een meervoudig ruimtegebruik (koppeling van verschillende functies zoals onderwijs, sport, cultuur, kinderopvang). Naast Denderdal in Erembodegem wordt – in functie van vastgestelde noden aan uitbreiding van het stedelijk lager onderwijs en het kunst secundair onderwijs – een gelijkaardige oefening gemaakt voor andere sites, vb. het onthaalcomplex ... waarbij onderzocht wordt of we verschillende functies kunnen combineren.

Voor de andere schoolbesturen treedt de stad vandaag ondersteunend op door bijvoorbeeld een extra locatie te verhuren om zo de capaciteit tijdelijk te laten verruimen. Op basis van de capaciteitsmonitor uit 2021 werden er net geen middelen toegekend aan Aalst om tegemoet te komen aan de capaciteitsdruk. Voor het buitengewoon basisonderwijs werden wel middelen vrijgemaakt. Hierdoor zal er vanaf schooljaar 2024-2025 een aanbod type 3 (voor leerlingen met gedrags- en emotionele stoornissen) kunnen gerealiseerd worden, wat een extra school op ons grondgebied zal opleveren. Dit aanbod is tot op vandaag onbestaande in Aalst.

Om de aantrekkingskracht van het knelpuntberoep van leraar te vergroten, worden er in de marge kleinschalige initiatieven opgezet om meer instroom te genereren (hogescholen, Youca-stages, promocampagnes voor opleidingen, employer branding voor betrekkingen binnen het stedelijk onderwijs).

Vanaf 1 september 2023 organiseert de stad een nieuw leersteuncentrum voor 23 Aalsterse en niet-Aalsterse scholen met een omkadering van een directeur en een twintigtal leerondersteuners (die worden aangesteld door de stad, maar hun verloning ontvangen via AGODI). Het leersteuncentrum ondersteunt de aangesloten scholen bij inclusief onderwijs en zet zijn expertise in om scholen van het gewoon onderwijs – waar leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften les volgen – te ondersteunen.

Voor het flankerend onderwijsbeleid worden er reeds verschillende acties ondernomen en is er een budget voorzien (o.a. communicatie en organisatie van overleg, organisatie time-outtrajecten, digitale vaardigheden, techniekacademies, Taalcoach, Alfaklassen, Taalst ...). Ook bij andere stadsdiensten zijn er budgetten beschikbaar voor gedeelde projecten (bv. Taalbubbels via Inburgering, wereldmama's via Huis van het kind). Op armoede wordt ingezet via het Lokaal sociaal beleid waarbij convenanten werden afgesloten met de Vierderwereldgroep voor, onder andere, een traject voor ouders met onbetaalde facturen, ouderbetrokkenheid enz. Op vlak van anderstaligheid kunnen de basisscholen ondersteuning krijgen van de Taalcoach en krijgen leerlingen in het secundair onderwijs via de projecten Alfaklassen en Taalst hulpmiddelen om met hun taalachterstand om te gaan. Om de ouderbetrokkenheid te vergroten en (onder andere) het vroegtijdig schoolverlaten en spijbelgedrag tegen te gaan, werden reeds verschillende initiatieven opgezet zoals brugfiguren en sinds 1 september 2022 schoolopbouwwerk via het Lokaal Sociaal Beleid (tot eind 2025).

Er werd vanuit dienst Onderwijs ook werk gemaakt van een visietekst rond taalbeleid waarin wordt ingezet op taalsterke scholen. Dit taalbeleid werd goedgekeurd door college en gemeenteraad en omvat de werking van de stedelijke scholen.

Vandaag is er nog weinig wisselwerking en samenwerking tussen de dienst Onderwijs en het team Mobiliteit om grootschalige initiatieven op te zetten rond een veiligere weg naar en van school en schoolomgeving. Hier komt verandering in door onder meer de uitrol van schoolvervoerplannen op maat van de school.

#### *Personeelscontext*

De dienst Onderwijs bestaat momenteel uit 9,5 VTE, verdeeld over 10 personeelsleden. In de stedelijke scholen worden 7,78 VTE, verdeeld over een tiental personeelsleden, als administratief medewerker tewerkgesteld en betaald via de stad. Verdeeld over 38 personeelsleden, stellen we 27,12 VTE te werk als begeleider voor de organisatie van een eigen aanbod aan buitenschoolse kinderopvang voor, tussen en na de schooluren.

Daarnaast worden er in de stedelijke scholen en het leersteuncentrum 277,40 VTE, verdeeld over 495 personeelsleden, tewerkgesteld als onderwijspersoneel. Deze personeelsleden worden aangesteld via de Stad Aalst en ontvangen hun verloning via AGODI. Dit betekent dat het overgrote deel van de personeelskost van het stedelijk onderwijs gedragen wordt door de Vlaamse overheid.

#### *Financiële context*

Bij de personeelskost merken we op dat lonen van het onderwijzend personeel ten laste van AGODI pro forma worden opgenomen zowel bij de uitgaven als de ontvangsten.

Het investeringsbudget voor de dienst Onderwijs bedraagt in 2023 rond de 2 400 000 EUR, waarvan de helft aangewend werd voor de nieuwbouwschool 't Zavelken (1 200 000 EUR). Daarnaast was er in 2023 ook de verdere uitrol van de Vlaamse 'Digisprong' in zowel het basis- als secundair stedelijk onderwijs. Deze grote investeringen worden aangevuld met reguliere investeringsbudgetten, bestemd voor de algemene uitrusting van de scholen (meubilair en didactisch materiaal) en het onderhoud van de bestaande gebouwen.

Een budget van 700 000 EUR dat voorzien werd voor nieuwbouwdossiers (Kerrebreekstraat, Grote Baan, Gaston De Schepperstraat) en renovaties aan bestaande gebouwen, zal zo goed als niet worden aangewend in 2023 en wordt doorgeschoven naar 2024 en 2025 via AMJP 8.

Voor wat betreft lokaal flankerend onderwijsbeleid (inclusief taalprojecten) situeert het totaalbudget voor 2023 zich rond 380 000 EUR (personeelskost, Alfaklassen, TaaLst, samenwerkingsverbanden...).

	Rekening	Budget	Verbintenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>-642.548</b>	<b>-1.468.626</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	17.069.453	17.138.155	
b. Uitgaven	17.712.001	18.606.780	0
1. Personeelskost	16.479.889	17.052.519	
2. Steun	0	0	
3. Subsidie	126.097	139.137	
4. Goederen, diensten en overige	1.106.015	1.415.124	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-1.904.572</b>	<b>-527.299</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	1.868.001	
b. Uitgaven	1.904.572	2.395.300	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-2.547.120</b>	<b>-1.995.925</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-2.547.120</b>	<b>-1.995.925</b>	<b>0</b>

### 3.2.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

Het onderhouden van en (tijdig anticiperen op) het vernieuwen van de bestaande infrastructuur van de stedelijke scholen is cruciaal voor de toekomst van de stedelijke scholen. Hierbij dient vaker te worden gezocht naar de meerwaarde van de complementariteit van scholen met andere functies. Daarnaast zijn de voorbije bestuursperiode enkele engagementen genomen om te **investeren** in de (ver)nieuwbouw en/of uitbreiding van de stedelijke **schoolinfrastructuur**. Een deel daarvan zal nog deze legislatuur afgerond zijn, waardoor de budgetten voornamelijk impact hebben op meerjarenplan 2020-2025 en geen effect hebben op het investeringsbudget van MJP 2026-2031. Voor de duidelijkheid kiezen we er toch voor om deze bouwprojecten te schetsen, zodat duidelijk is welke investeringen gebeuren aan de vooravond van het nieuwe MJP.

- *Kleuterschool SKS 't Ooievaarsnest*: De **nieuwbouwschool** kan ten vroegste op 1 september 2026 in gebruik worden genomen. De totaalcost werd geraamd op 3 486 155EUR, te investeren tussen 2023 en 2026, waartegenover een subsidie van Agion staat van 599 817,63 EUR. Deze budgetten hebben slechts beperkt impact op het volgende financiële meerjarenplan, aangezien de oplevering reeds in 2026 voorzien is. Er kan verwacht worden dat nog een deel van de kosten zal moeten gefinancierd worden in 2026. Om die reden wordt er voorlopig **500 000 EUR** geraamd in 2026.
- *Denderdal*: Het CBS besliste op de site **Denderdal** een bouwprogramma met volgende delen te realiseren: basisschool Erembodegem-Dorp, de lokalen van de Stedelijke Academie voor Podiumkunsten en de Stedelijke Academie voor Beeldende Kunsten (deeltijds kunstonderwijs) (alsook met een afdeling van de stedelijke bibliotheek, een sporthal en een polyvalente zaal). De laatste kostenraming toont een totaalbedrag van 9 933 453 EUR, inclusief omgevingsaanleg en studiekosten. Er werd na AMJP8 reeds 10 000 000 EUR budget voorzien (2025) in de meerjarenplanning van dienst Onderwijs, die zal doorschuiven naar de volgende legislatuur. De maximale subsidie die voor de bouw van de kleuterschool kan bekomen worden via Agion, werd geraamd op 2 398 873,93 EUR.
- *SBS 't Meivisje*: Sinds 29 juni 2015 staat de stedelijke basisschool 't Meivisje op de wachtlijst van Agion. De werken omvatten de afbraak en vervangingsnieuwbouw van de oude klassenvleugel achteraan, de refter, de overdekte speelkoer en het buitensanitair. Een aanbestedingsklaar dossier dient voor 1 juli 2025 te worden ingediend, opdat de werken in 2026 kunnen opstarten. De laatste kostenraming voor het project dateert van 4 februari 2022 en toont een totaalbedrag van 2 727 78,60 EUR, inclusief studiekosten. Volgende budgetten werden voorzien in de meerjarenplanning van dienst Onderwijs: 2023: 25 000 EUR, 2024: 200 000 EUR en 2025: 600 000 EUR. **Voor 2026 zou hiervoor nog 1 500 000 EUR en voor 2027 675 000 EUR moeten voorzien worden.** De maximale subsidie die voor de bouw van de kleuterschool kan bekomen worden via Agion, werd geraamd op 1 163 359,90 EUR.

- *Leersteuncentrum Dender*: Dit **leersteuncentrum** heeft een erkenning van de Vlaamse overheid en ondersteunt vanaf schooljaar 2023-2024 23 scholen in een ruimer werkingsgebied (Aalst, Bever, Lennik, Liedekerke, Merchtem, Ninove, Roosdaal, Ternat en Wichelen). De Stad Aalst vervult als onderwijs- en centrumstad een ondersteunende rol voor de scholen die gekozen hebben voor een samenwerking met leersteuncentrum Dender. De budgettaire impact is beperkt tot huisvesting in een bestaand gebouw van het stedelijk onderwijs (SKS 't Klaproosje). De werkingsmiddelen voor het leersteuncentrum worden **gesubsidieerd** door de Vlaamse overheid.
- *Stedelijke Academie voor Beeldende Kunsten*: De Stedelijke **Academie** voor Beeldende Kunsten is gehuisvest in het gebouw van het voormalige stedelijk zwembad (Capucienenlaan) en een aangrenzend gebouw. Het zwembad werd omgevormd tot Academie in het jaar 1994. De klaslokalen werden toen slechts gering gerenoveerd en zijn toe aan een grondige **renovatie**, ook naar aanleiding van de negatieve adviezen van brandweer en de preventieadviseur. In 2017 ging het CBS akkoord om een subsidieaanvraag voor renovatie in te dienen bij Agion. Vanaf 2027 kan Agion een subsidiebudget voorzien, indien de stad tegen dan een aanbestedingsklaar dossier kan indienen. De initiële kostenraming van dit dossier bedraagt **5 319 788 EUR** (nog te actualiseren, raming dateert van 2017), waarvan 3 721 724 EUR gesubsidieerd door Agion.
- *Visietekst Taalbeleid*: De uitrol van het **taalbeleid** zal in de toekomst verder ingang vinden in het stedelijk onderwijsnet conform de beleidsbeslissingen.
- *Uitrol Decreet BOA*: Dit engagement wordt beschreven bij de dienst Ontwikkeling, maar we leggen hier graag de link met dienst Onderwijs aangezien een aanzienlijk deel van de subsidie-inkomsten zal doorstromen naar de scholen.

## 4 Beleidsdoelstelling ‘Profileren als zorgzame stad met aandacht voor de gezondheid, de levenskwaliteit en het welzijn van jong en oud’

### 4.1 Dienst Ontwikkeling

#### 4.1.1 Tendensen en uitdagingen

##### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

Het **faciliteren van voldoende kinderopvangplaatsen** en daartoe de nodige ondersteuning bieden is een zeer actuele en algemene uitdaging, die ook voor Aalst relevant is. Op basis van de cijfers kan vastgesteld worden dat het aantal kinderbegeleiders (gezinsopvang, groepsopvang, buitenschoolse kinderopvang) gedaald is en daardoor ook het **aantal opvangplaatsen voor kinderen daalt**. De uitdaging bestaat erin om de job van kinderbegeleider – in het bijzonder onthaalouder voor gezinsopvang – aantrekkelijker te maken.

Daarnaast speelt ook de decretale ratio een rol. Dit is de verhouding van het aantal kinderen voor 1 kinderbegeleider: vandaag is dit wettelijk bepaald op 1 begeleider per 8 kinderen. Het Agentschap Opgroeien voerde hierrond een onderzoek en kwam tot de aanbeveling om o.a. de ratio te verlagen. De effectieve uitrol van deze septemberverklaring en de vertaling ervan naar de stedelijke kindratio's moet nog volgen. Deze maatregel zal ook in de stedelijke kinderdagverblijven en bij de onthaalouders moeten toegepast worden en zal een effect hebben op de personeelskost. Vandaag streven we in de stedelijke kinderdagverblijven reeds een ratio na van 1 op 7 kinderen en garanderen we 1 op 8, maar deze cijfers zijn uiteraard sterk afhankelijk van de samenstelling van de groepen (groepen per leeftijdscategorie versus gemengde groepen).

Voor de **onthaalouders** zijn er mogelijk veranderingen op til. Door **nieuwe regelgeving** zal het sociaal statuut van de onthaalouders in de toekomst vermoedelijk wijzigen naar een werknemersstatuut. Dit heeft implicaties voor het personeelsbestand van het LOA, gezien deze onthaalouders vandaag geen werknemersstatuut hebben.

Hierbij dient vermeld te worden dat **voor de stedelijke kinderopvang** ook de invoering van **een IFIC-loonhuis** in de steigers staat. De uitrol voor de kinderbegeleiders is reeds een feit, maar ook voor de rest van de sector staat dit gepland. Hoewel er momenteel weinig beweegt hierrond op Vlaams niveau, werd initieel verwacht dat dit in 2023 zou worden opgestart en in de komende jaren verder uitgerold zou worden.

De **buitenschoolse kinderopvang** wordt geregeld door het recente **decreet BOA** dat in de volgende legislatuur zijn effectieve uitrol zal kennen in Aalst. In Aalst is er een beperkte traditie rond het organiseren van buitenschoolse opvang waardoor er veel kinderen zijn die op weinig begeleiding kunnen rekenen in de opvang. Het decreet maakt dat het LOA in de toekomst kan genieten van een hogere subsidie (1 100 000 EUR versus 90 000 EUR subsidie die vroeger naar buitenschoolse opvang vzw Mezenestje ging, in overgangperiode tot eind 2025, ontvangt de stad Aalst reeds ongeveer 425 000 EUR) om de naschoolse opvang beter en dienstoverschrijdend (i.s.m. sport, jeugd ...) te organiseren, verspreid over de 47 vestigingsplaatsen op haar grondgebied. De uitdaging bestaat erin om vanuit de regierol een kwalitatief aanbod te ontwikkelen en te organiseren voor een heel groot aantal scholen, binnen de krijtlijnen van de nieuwe BOA-subsidies. Dienst Ontwikkeling neemt de regierol in nauwe samenwerking met dienst Onderwijs op en zal de middelen verdelen over de scholen op basis van een gereguleerd kader en stemt deze waar mogelijk af op de resultaten van het proefproject ‘Tureluren’.

De **kansarmoede index** van Kind en Gezin toont aan dat de kansarmoede in Aalst bij de laagste is van de centrumsteden, maar dat toch nog 1 op 10 kinderen wordt geboren in kansarmoede. Na 2028 zijn de huidige middelen om hierop in te zetten onzeker (einde KOALA-middelen), hoewel de uitdaging voor kansarmoede tegen die tijd zeker niet minder zal zijn.



### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

Een ligt een organisatorische uitdaging in het omgaan met de verschillende vormen van opvang voor onthaalouders. In het verleden werden initiatieven genomen om het statuut van de individuele onthaalouders aan te passen en te voorzien in een werknemersstatuut. Momenteel is de regelgeving inzake uitvoering nog onduidelijk. Dit dient verder te worden opgevolgd.

Ook voor de stedelijke kinderopvang bij de **groepsopvang De Cocon** in Nieuwerkerken zijn er uitdagingen. Verschillende samenwerkende onthaalouders vangen hier tot 16 kinderen op in een locatie die ze van de stad huren. Het aangekondigde nieuwe werknemersstatuut geldt niet voor deze onthaalouders. Maar naar aanleiding van het nieuw vergunningsbesluit kinderopvang van 1 april 2023 moeten tegen 2026 alle groepsopvang van samenwerkende onthaalouders, waaronder ook De Cocon, opgenomen worden als kinderdagverblijf. Dit zal een financiële impact hebben op de werking van het LOA aangezien dit betekent dat deze onthaalouders medewerkers van de stad worden. Hier dienen nog beslissingen in genomen te worden. We wachten daarvoor ook de Vlaamse uitvoeringsbesluiten verder af.

#### 4.1.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

##### *Inhoudelijke context*

Vandaag neemt de dienst Ontwikkeling zowel een **actor- als regisseurrol** op zich. Enerzijds door het organiseren van kinderopvang en anderzijds ook door de private kinderopvang en gezinsopvang (onthaalouders) zo goed als mogelijk te ondersteunen; onder andere met een opportuniteitsadvies, een ondersteuningsreglement, de lokale adviesraad kinderopvang, frequent overleg m.b.t. de aanmeldingslijst kinderopvang, bemiddeling in moeilijke dossiers en bij klachten.

In de stedelijke kinderopvang neemt de dienst een actorrol op. We organiseren opvang in vijf kinderdagverblijven. De dienst zet in op het monitoren van de werking van de stedelijke kinderdagverblijven (bezettingsgraad per dag, aantal kinderen met specifieke zorg, aantal kinderen in voorrangsgroep, ruimere openingsuren, dringende opvang ...) om dit in de toekomst nog te versterken en de werking tussen de verschillende locaties beter op elkaar af te stemmen.

Ter voorbereiding van de uitrol van het decreet BOA werd deze legislatuur het pilootproject **Tureluren** opgestart (in de overgangperiode 2021-2026 met een jaarlijkse subsidie van 425 000 EUR). Hiermee werden acht scholen voorzien van naschoolse workshops in het schooljaar 2022-2023 om voeling te krijgen met hoe de opvang kan georganiseerd worden.

Vandaag komt het **project KOALA deels tegemoet aan de uitdagingen rond kansarmoede** en ouderbetrokkenheid. Dit project brengt ouders en kinderen samen voor activiteiten, begeleid door een agogisch- en pedagogisch medewerker. Na 2028 loopt het project af en is er geen zekerheid over de middelen.

Vanuit dienst Ontwikkeling is er bovendien een werking binnen het **Huis van het Kind**. Deze werking zet in op preventieve gezondheidszorg, opvoedingsondersteuning en sociale cohesie en ontmoeting. In het Huis van het Kind kunnen (toekomstige) ouders en professionelen uit het werkveld terecht met opvoedingsvragen voor kinderen van 0 tot en met 18 jaar.

##### *Personeelscontext*

Dienst Ontwikkeling bestaat uit 103 VTE, verdeeld over 132 medewerkers. Daarvan zitten 82 VTE in de stedelijke kinderdagverblijven, verdeeld over 103 medewerkers.

De dienst kent volgende teams: team Beleid en administratie, team Huis van het Kind, de vijf teams van de kinderopvanglocaties en het team Buitenschools aanbod. Daarnaast wordt ook de werking van de dienst voor onthaalouders hier opgevolgd.

## Financiële context

Anno 2023 bestaat het grootste deel van het exploitatiebudget van dienst Ontwikkeling uit personeelsbudget. Het overige bedrag gaat naar het optimaliseren en garanderen van voldoende kindplaatsen, naast de reguliere werking van het Huis van het Kind en het KOALA-project. Veelal worden partnerorganisaties ondersteund met kleine bedragen.

	Rekening	Budget	Verbindenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>-756.468</b>	<b>-2.252.646</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	5.123.593	5.237.889	
b. Uitgaven	5.880.061	7.490.536	0
1. <i>Personeelskost</i>	5.538.596	6.025.733	
2. <i>Steun</i>	0	0	
3. <i>Subsidie</i>	142.739	215.750	
4. <i>Goederen, diensten en overige</i>	198.726	1.249.052	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-17.194</b>	<b>-229.877</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	17.194	229.877	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-773.663</b>	<b>-2.482.523</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-773.663</b>	<b>-2.482.523</b>	<b>0</b>

### 4.1.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

Voor dienst Ontwikkeling wordt gewezen op volgende dossiers/projecten die een impact hebben in volgende beleidsperiode:

- *KOALA-project rond kansarmoede*: Dit project loopt tot 2028. Deze dienen dus ook als inkomsten te worden voorzien voor de komende jaren. Er dient eveneens een beslissing genomen te worden voor wat er gebeurt na 2028 (vb. werking met eigen middelen verduurzamen).
- *Projecten Kinderdagverblijven*: Voor de bouw en de aanpassingen aan de kinderdagverblijven Molenwiekje, Duimelot en Oogappel moeten de nodige investeringskosten voorzien worden. Hierbij wordt een beroep gedaan op een **VIPA subsidie**, geraamd op **3 000 000 EUR voor Kinderdagverblijf Oogappel**. Bij de werking van het AGSA werd reeds beschreven dat via een toelage aan het AGSA budget nodig is voor deze kinderdagverblijven.
- *Impact bovenlokale regelgeving*: De wijzigingen omtrent de kinderopvang - verandering naar werknemersstatuut, IFIC loonschaal en wijzigingen voor groepsopvang De Cocon- zijn het gevolg van een veranderende wettelijke context. Hier dient dus zeker rekening mee gehouden te worden.
- *Verhuis van Huis van het Kind naar Onthaalcomplex*: Voor de **verhuis van het Huis van het Kind** naar het stedelijk onthaalcomplex werd reeds een budget voorzien van **4 580 148 EUR** in deze periode om het onthaalcomplex te moderniseren en toegankelijk te maken. Deze functie kan versterkt worden met een geïntegreerd verhaal samen met de Academie Beeldende Kunsten (nu gevestigd op site Notelaar) en deze van het deeltijds kunstonderwijs (nu gevestigd op de Pupillen) tegen medio 2027. Daarbij dient opgemerkt te worden dat de inrichtingskosten voor het Huis van het Kind en de eventuele andere functies niet zijn meegenomen in de renovatiekosten. Hiertoe dient ook nog budget te worden voorzien in de volgende legislatuur. Alsook dienen verdere beslissingen genomen te worden omtrent de budgettering van het geïntegreerde verhaal met meerdere functies. Hier staan op dit moment geen VIPA-subsidies tegenover. Dit wordt verder onderzocht.

- *Uitrol BOA*: De uitrol van het decreet **buitenschoolse kinderopvang** maakt dat het LOA in de toekomst kan genieten van een subsidie van **1 100 000 EUR** om de naschoolse opvang beter en dienstoverschrijdend (i.s.m. sport, jeugd ...) te organiseren.

## 4.2 Stedelijke Woonzorgcentra

### 4.2.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

Aalst biedt zorg aan voor de bewoners uit de ruimere regio. Met twee ziekenhuizen en tal van woonzorgcentra en zorgverlenende instanties biedt ze ook werkgelegenheid in de zorgsector. De sector staat onder druk. Er is een **schaarste op de arbeidsmarkt** merkbaar. De spanningsratio bedraagt bijvoorbeeld 0,25 voor de functie van hoofdverpleegkundige. Dit betekent dat er 4 vacatures voor hoofdverpleegkundige zijn voor 1 persoon en dat bijgevolg veel vacatures niet ingevuld geraken (bron: VDAB juli 2023).<sup>4</sup>

De **werkdruk** voor wie wacht op een extra collega ligt dus hoog. Bovendien wordt er veel flexibiliteit verwacht van de medewerkers gezien woonzorgcentra 24u op 24u, 7 dagen op 7 instaan voor de zorg van hun bewoners. Door personeelstekorten dreigt er een verminderde dienstverlening, zowel op vlak van aanbod als kwaliteit. De grootste uitdaging voor de toekomst bestaat er dan ook uit **voldoende personeel** te vinden en behouden en voldoende wendbaar te kunnen zijn zodat de kwalitatieve dienstverlening van de woonzorgcentra gegarandeerd blijft.

De regelgeving over en **erkenningvoorwaarden** van de woonzorgcentra zijn **veranderlijk**. Vandaag is het zo dat een groot deel van het personeelsbestand (zorgprofielen, schoonmaak- en keukenmedewerkers) gesubsidieerd wordt door Vlaanderen via de basistegemoetkoming zorg. Daarbij dient opgemerkt te worden dat Vlaanderen vraagt naar een meer analytische boekhouding en een opsplitsing tussen de woonprijs en de zorgprijs voor de bewoners, ter verantwoording van de middelen. Tevens kunnen de erkenningvoorwaarden onverwacht wijzigen waardoor er soms bijkomende onvoorziene investeringen (vb. klimaatmonitoring, airco, handhygiënedispensers ...) nodig zijn die niet werden begroot in het meerjarenplan.

#### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

De woonzorgcentra van vandaag zijn in niets nog vergelijkbaar met de woonzorgcentra van twee decennia geleden. Ook het **woonzorgcentrum van de toekomst** zal er anders uitzien dan dat we het vandaag kennen. De huidige ouderenzorg sluit vandaag immers onvoldoende aan bij hoe zestigplussers hun levensverhaal verder voor ogen hebben, dat stelt de Vlaamse Ouderenraad. Ouderen willen hun identiteit en autonomie behouden, ook wanneer er zorgnoden opduiken.<sup>5</sup> Naast het feit dat mensen langer thuisblijven en andere zaken verwachten van een woonzorgcentrum, stelt de vraag zich ook welk zorgaanbod voor ouderen er vandaag nog ontbreekt in Aalst.

We vinden vandaag vooral de mensen met een zware zorgnood terug in de openbare woonzorgcentra. De zorggraad<sup>6</sup> werd door het bestuur vastgelegd op 82-84%, wat impliceert dat mensen die werden ingedeeld in een hogere zorgcategorie het snelst in aanmerking komen voor een plek in één van deze vier centra. Daarmee nemen deze woonzorgcentra een belangrijke maatschappelijke rol op, want ze geven plaats aan de zwaar zorgbehoevende personen die een hoge nood hebben. Terzelfdertijd is er minder ruimte voor ouderen met

<sup>4</sup> VDAB, *Beroepen in Cijfers*, juli 2023, bron: <https://www.vdab.be/trendsdoc/beroepen/index.html>.

<sup>5</sup> Vlaamse ouderenraad, *Campagne: "De ouderenzorg moet hertekend worden. Samen met de mensen waar het om gaat."*, 20/11/2023, bron: <https://www.vlaamse-ouderenraad.be/actualiteit/welzijn-zorg/campagne-de-ouderenzorg-moet-hertekend-worden-samen-met-de-mensen-waar-het>.

<sup>6</sup> De zorggraad is de procentuele verhouding van het aantal zwaar zorgbehoeftige bewoners ten opzichte van het totale aantal bewoners binnen de instelling. Bewoners met een B, C, Cd en D-profiel op de Katz-schaal worden beschouwd als zwaar zorgbehoevend.

minder grote of andere (vb. psychologische) zorgnoden die tevens minder gesubsidieerd worden dan de zwaar zorgbehoevende bewoners.

In de toekomst dienen we de zorgvrager een antwoord te bieden op de toenemende vergrijzing, de diversiteit, de multimorbiditeit en de stijging van de chronische of specifieke aandoeningen (vb. tegen 2040 zal dementie stijgen met +42% in Aalst, voor jongdementie o.b.v. exploratie van gegevens duidt dit op 100 mensen in 2035).

#### 4.2.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

##### *Inhoudelijke context*

Om in te spelen op 'het ouderenzorgaanbod van de toekomst' werd in 2023 een **zorgstrategisch plan** opgesteld. Dit is een momentopname anno 2023 waarin het bestaande aanbod, de noden en behoeften van ouderen en de tendensen in Aalst en de ruimere regio in kaart worden gebracht. Dit rapport kan een solide **basis** bieden **voor het ontwikkelen van een toekomstvisie voor het zorgaanbod** in Aalst. Het lokaal bestuur heeft nu vier woonzorgcentra verdeeld over het grondgebied Aalst: De Faluintjes, De Hopperank, Sint-Job en Mijlbeke, respectievelijk met 85, 96, 118 en 122 woongelegenheden (incl. kortverblijf). Drie van deze centra huizen in vrij recente gebouwen (De Hopperank 2014, De Faluintjes en Sint-Job 2018), Mijlbeke dateert reeds van 1996.

##### *Personeelscontext*

Onderstaande cijfers tonen het effectieve aantal VTE binnen de woonzorgcentra. Deze cijfers zijn exclusief de medewerkers van de keukens (deze medewerkers zijn opgenomen binnen thema Ruimte). Op enkele uitzonderingen na zijn quasi alle functies binnen het woonzorgcentrum knelpuntberoepen.

- WZC De Faluintjes: 65,68 VTE
- WZC De Hopperank: 79,95 VTE
- WZC Mijlbeke: 82,55 VTE
- WZC Sint-Job: 82,30 VTE

##### *Financiële context*

De woonzorgcentra ontvangen inkomsten uit twee grote bronnen: enerzijds via de basistegemoetkoming zorg (BZT), anderzijds vanuit de dagprijzen. Op het vlak van (exploitatie) uitgaven gaat het grootste deel naar personeel (86,60%).

Bij benadering wordt 70% van de personeelskost gesubsidieerd door Vlaanderen via de basistegemoetkoming zorg. Het exacte bedrag is moeilijk te achterhalen, gezien dit een samengestelde subsidie betreft. De stijging in de personeelskosten tussen rekening 2022 en budget 2023 is te verklaren door de indexatie en het niet tijdig ingevuld krijgen van zorgfuncties, waardoor het budgetcijfer 2023 mogelijk nog zal dalen.

Wat betreft het investeringsbudget kan het verschil tussen rekening 2022 en budget 2023 verklaard worden door de groepsaankoop van nieuwe bedden.

	Rekening	Budget	Verbindenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>4.572.769</b>	<b>1.170.638</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	26.322.818	26.340.485	
b. Uitgaven	21.750.049	25.169.847	0
1. Personeelskost	18.834.947	21.829.897	
2. Steun	2.850	6.000	
3. Subsidie	0	0	
4. Goederen, diensten en overige	2.912.252	3.333.950	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>152.322</b>	<b>-213.556</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	532.291	532.291	
b. Uitgaven	379.968	745.847	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>4.725.092</b>	<b>957.082</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>4.725.092</b>	<b>957.082</b>	<b>0</b>

### 4.2.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

Er zijn geen aangegane engagementen. Wel dient opgemerkt te worden dat voor alle erkende voorzieningen er steeds **voldaan** moet worden aan de meest actuele en geldende **erkenningvoorwaarden**, wat in de toekomst mogelijk (onverwachte) investeringen kan vragen. Op dit moment voldoet woonzorgcentrum Mijlbeke nog aan de erkenningvoorwaarden. Dit is echter een gebouw dat in gebruik werd genomen in 1996 en waar toekomstgericht een beslissing zal moeten worden genomen wanneer een **renovatie** zich opdringt. Mogelijke strategische opties hiervoor worden opgenomen in het zorgstrategisch plan.

Merk op dat zorgvoorzieningen die opgestart zijn binnen een lokaal bestuur onder art. 60§6 vallen van de OCMW-wet. Deze zegt dat je enkel afbouw of stopzetting mag doen, wanneer men kan aantonen dat er geen behoefte meer is. In die zin vallen de uitbating van deze voorzieningen wel onder aangegane engagementen of verplichtingen.

## 4.3 Dienst Ondersteunend zelfstandig wonen

### 4.3.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

De hulp- en dienstverlening wordt steeds complexer door de **meervoudige kwetsbaarheid van de hulpvrager**. Als gevolg hiervan wordt ook de jobinhoud van de consultants zwaarder en wordt de job minder aantrekkelijker, terwijl er reeds een **tekort aan medewerkers** is.

Het zorgstrategisch plan bevestigt dat mensen langer wensen thuis te wonen op latere leeftijd. In combinatie met de vergrijzing en de verzilvering maakt deze tendens dat steeds meer ouderen mogelijk nood hebben aan zorg aan huis.

#### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

Er wordt vastgesteld dat er continu een personeelstekort is in de thuiszorg (vooral in de **deelteams van poets en zorg**). Daardoor wordt er niet tegemoet gekomen aan alle zorgaanvragen die binnenkomen. Omwille van de beperkte bezetting worden er ook minder uren gepresteerd dan er werden toegewezen via het urencontingent. Het urencontingent bepaalt hoeveel thuiszorg er door de publieke en private sector mag worden opgenomen en regelt de subsidiëring van de thuiszorg.

In het kader van een toekomstgerichte kwalitatieve dienst- en hulpverlening aan de externe en interne klant, zien we de verdere digitalisering van de sector ook als trend en uitdaging. Zorgtechnologie zal zijn intrede vinden.

De gebouwen voor assistentiewoningen, **Kareeloven en de Kaalberg**, dateren beide uit de jaren '90 van de vorige eeuw waardoor een renovatie zich stilaan opdringt. Voor Kareeloven werd een renovatie van de badkamers opgelegd door de subsidiërende overheid, waarbij alle flats moeten voorzien worden van een inloopdouche tegen 2034. Momenteel worden de badkamers van vijf woonentiteiten gerenoveerd om na te gaan of dit technisch mogelijk is. Deze renovatie is verplicht indien men de erkenning wil behouden en dit gebouw wenst uit te baten als assistentiewoningen. Een functiewijziging van dit complex is echter onmogelijk wegens de ruimtelijke bestemming van het gebouw (zonevreemde ligging en verordening op meergezinswoningen). Renoveren en verbouwen kan dus wel, maar de bestemming/functie als assistentiewoningen dient steeds behouden te blijven. Gezien de leeftijd van het gebouw zullen er in de toekomst ook andere grondige renovatiewerkzaamheden nodig zijn. Er is aldus een langetermijnvisie nodig voor dit complex. Mogelijke opties hiervoor zullen worden opgenomen in het zorgstrategisch plan.

### 4.3.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

#### *Inhoudelijke context*

Het team Gezinszorg staat in voor verschillende vormen van ondersteuning en thuiszorg om zo tegemoet te komen aan de behoeften van ouderen die langer wensen thuis te wonen: huis-aan-huis bezoeken door thuiszorgconsulenten die de noden van hulpbehoevenden in kaart brengen en eventueel doorverwijzen, maaltijdbedeling, klusjesdienst, aanbieden van een persoonlijk alarmsysteem, sociaal vervoer tijdens de kantooruren voor wie niet meer mobiel is (individuele ritten MOBI en groepsvervoer plusbus), poetsdienst en dienst van verzorgenden aan huis.

Het lokaal dienstencentrum organiseert binnen zijn wijkwerking een activiteitenaanbod voor senioren en voorziet daarnaast ook maaltijden, een kapsalon, een ergonomische badkamer en een spreekuur in samenwerking met het Centrum Geestelijke Gezondheidszorg Zuid-Oost Vlaanderen. Het lokaal dienstencentrum de Maretak draait na een lange coronaperiode eindelijk terug op volle toeren. De vrijwillige lesgevers vinden terug de weg naar het dienstencentrum om er allerlei activiteiten aan te bieden. Ook de bezoekers keren terug. Twee private dienstencentra op het Aalsterse grondgebied, Dendervallei en De Toekomst, ontvangen via het Lokaal Sociaal Beleid van de dienst Samenleving ondersteunende subsidies van de stad.

Dienst Ondersteund zelfstandig wonen heeft naast de extramurale dienstverlening ook intramurale dienstverlening in exploitatie met twee complexen met assistentiewoningen. De Kaalberg telt 47 assistentiewoningen die voor 100% bezet zijn en waarvoor een wachtlijst is. Kareeloven telt 90 woonentiteiten waarvan er 85 bezet zijn en 5 entiteiten momenteel gerenoveerd worden.

#### *Personeelscontext*

De dienst Ondersteund zelfstandig wonen bestaat uit vier teams: gezinszorg, lokaal dienstencentrum, assistentiewoningen en staf. Samen goed voor 146,83 VTE (waarvan 7 VTE LDC en 5,8 VTE assistentiewoningen).

#### *Financiële context*

Ongeveer 86% van (exploitatie) uitgaven bestaat uit personeelskosten. De dienst wordt minimaal gefinancierd door Vlaanderen en dat toont zich ook in de rekeningcijfers.

De inkomsten van deze dienst zijn grotendeels inkomensgerelateerd (m.u.v. de assistentiewoningen, het lokaal dienstencentrum).

	Rekening	Budget	Verbintenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>-2.475.017</b>	<b>-3.505.316</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	5.055.788	5.379.954	
b. Uitgaven	7.530.804	8.885.270	0
1. <i>Personeelskost</i>	6.484.244	7.567.867	
2. <i>Steun</i>	734	1.500	
3. <i>Subsidie</i>	0	0	
4. <i>Goederen, diensten en overige</i>	1.045.826	1.315.903	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-287.075</b>	<b>-601.017</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	287.075	601.017	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-2.762.092</b>	<b>-4.106.333</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-2.762.092</b>	<b>-4.106.333</b>	<b>0</b>

### 4.3.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

Na de huidige gunning tot januari 2024 zullen warme maaltijden niet langer aangeboden worden door het lokaal overheidsbedrijf Aalst (beslissing raad december 2022). Er wordt dus geen nieuwe gunningsprocedure opgestart.

In deze context dient ook gewezen te worden op de beleidsbeslissingen die nodig zijn voor Kareeloven en de Kaalberg. Voor Kareeloven dringt een langetermijnbeslissing zich op. Momenteel wordt een renovatie van de badkamers opgelegd tegen 2034 waarvoor **60 000 EUR** wordt voorzien de komende legislatuur. Voor de Kaalberg loopt de Canon (leasing) pas af in 2027, en moeten we het resterend bedrag van 2 900 000 EUR betalen. Dit bedrag ligt reeds vast via bestemde gelden.



## 5 Beleidsdoelstelling ‘Creëren van een bruisende stad met een toegankelijk cultureel aanbod en toeristische troeven’

### 5.1 Dienst Cultuur

#### 5.1.1 Tendensen en uitdagingen

##### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

Het cultuurbeleid kan in de toekomst meer rekening houden met en werken op maat van de lokale demografische context van onze stad. Denk daarbij aan de groeiende en meer diversifieerde bevolking, kleinere gezinnen, vergrijzing ...

Algemeen wordt in de cultuursector een golf van vernieuwing waargenomen en is het duidelijk dat culturele spelers zich over hun identiteit, publieksbereik en aanbod buigen. **Co-creatie, burgerparticipatie, gemeenschapsvorming, integratie en transversaal werken** krijgen daarbij ook meer aandacht.

##### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

Momenteel **ontbreekt het aan een actuele bijgestuurde visie op kunst en cultuur** in onze stad. Aalst heeft weliswaar als vijfde grootste centrumstad – centraal gelegen tussen Gent, Brussel, en Antwerpen – een potentieel bereik van 400 000 cultuurliefhebbers. Met een **vernieuwde inhoudelijke focus en een interne verbeterde werking** zou de dienst hier beter kunnen op inzetten. Het recent vernieuwde organogram biedt immers kansen om personeelsinzet, beheer, goed bestuur en samenwerking binnen de dienst Cultuur en bij uitbreiding thema Mens in Aalst te optimaliseren. Door de processen verder te verbeteren en aangepaste systemen (bijvoorbeeld verhuursysteem van zalen) te implementeren kan gewonnen worden op klantvriendelijkheid, efficiëntie en veiligheid.

In het bijzonder is er in de toekomst aandacht nodig voor **CC De Werf**. Na de verhuis van de stedelijke bibliotheek uit het gebouw werden enkele korte termijn inrichtingswerken gedaan. **Het gebouw heeft echter nood aan een langetermijnvisie en herinrichting van de vrijgekomen ruimtes**. Deze inrichting wordt best afgestemd op de bouwplannen en invulling op de site Tragel. Zoals in de projectdefinitie van Tragel Evenementenhal wordt gesteld, zijn er in Aalst twee grote actuele noden te onderscheiden: (1) het lokale socio-culturele aanbod is beperkt in groei door acuut gebrek aan grote en aangepaste infrastructuur en (2) lokale grootschaligere evenementen moeten uitwijken naar zonevreemde locaties en gebouwen. Aangepaste moderne modulerbare infrastructuur voor cultuur biedt een antwoord op de huidige sterk uiteenlopende wensen en behoeften. Bovendien heeft het CC in vergelijking met andere cultuurcentra vandaag weinig eigen identiteit en DNA. Vanuit zijn authentieke en eigenzinnige karakter zou het zich op cultureel vlak duidelijker kunnen onderscheiden in de toekomst, ambitie tonen en een meerwaarde bieden.

#### 5.1.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

##### *Inhoudelijke context*

De dienst Cultuur maakt momenteel een nieuwe integrale beleidsvisie op voor kunst en cultuur in Aalst die aan de basis kan liggen voor zijn toekomstige werking. Daarbij wordt ingezet op zes grote ‘werven’:

- het kunst- en culturaanbod, van niche over nieuw lokaal talent naar experiment of populair met aandacht voor verbreding en verdieping op het niveau van een centrumstad;
- de inbreng en participatie van burgers en verenigingen;
- educatie, schoolaanbod en levenslang leren;
- evenementen, dienst Cultuur staat onder meer in voor de uitwerking van carnaval, Cirk!, Vlaams Feest of kunstoevers;
- transversale en regionale samenwerking;

- goed beheer, middelen en infrastructuur.

Sinds een aantal jaren wordt er ingezet op het verder optimaliseren van carnaval, onder andere met een nieuwe visie en huisstijl. In de toekomst wordt dit verdergezet en wordt er ingespeeld op de groeiende schaalgrootte van carnaval. Ook Cirk! is niet meer weg te denken uit het culturele aanbod in onze stad.

De dienst maakt werk van deze werven met behulp van vier teams. Team Evenementen organiseert logischerwijs de eigen evenementen waarvan carnaval en Cirk! de bekendste zijn. Daarnaast worden ook o.a. de 11 juli-viering en de aankomst van Sint-Maarten vanuit deze dienst gecoördineerd.

Team Socio-cultureel zet in op ondersteuning van het socio-culturele werkveld en doet dit o.a. met behulp van subsidiereglementen en logistieke ondersteuning zoals zaalverhuur. Dit team werkt ook een vernieuwde visie op participatie uit en wil de samenwerking met verenigingen en stakeholders herwerken en optimaliseren.

Team Programmatie CC De Werf staat in voor de programmatie van het aanbod van het CC, waaronder podiumaanbod, maar ook educatie, lezingen en vormingen. Vandaag werkt het team voornamelijk aanbodgestuurd, maar in de toekomst wil het meer inzetten op een vraaggestuurde werking.

Tot slot heeft de dienst ook team Audiovisuele technieken dat instaat voor de ondersteuning van alle culturele evenementen, ruimer dan de dienst.

#### *Personeelscontext*

De dienstverlening wordt momenteel gegarandeerd door 37,5 VTE binnen de dienst Cultuur, verspreid over 40 personen. Dit jaar nog worden verschillende vacatures ingevuld, waardoor de dienst terug op een voltallige bezetting van 43,5 VTE zal komen. Voor het team Audiovisuele technieken dient te worden opgemerkt dat dit de laatste jaren steeds vaker wordt ingezet voor de technische ondersteuning bij evenementen, daar waar vroeger deze ondersteuning werd voorzien door de uitleendienst (thema Ruimte). Bijgevolg heeft deze (nieuwe) tijdsbesteding invloed op de (verminderde) technische ondersteuning die het team kan bieden aan het CC.

#### *Financiële context*

Op vlak van exploitatie uitgaven kent de dienst in 2023 een budget van ca. 5 800 000 EUR waarvan 2 800 000 EUR voor personeelsuitgaven en 1 200 000 EUR voor de organisatie van culturele activiteiten en de programmatie van CC De Werf. Voor grote evenementen zoals de 11 juli-viering is 30 000 EUR voorzien, voor carnaval 1 050 219 EUR en voor Cirk! 300 000 EUR. De investeringskosten hebben betrekking op onderhoudskosten in CC De Werf en investeringssubsidies voor verenigingen. Op het vlak van ontvangsten wordt in 2023 1 200 000 EUR voorzien, waarvan 929 000 EUR aan subsidies en ticketverkoop, 23 000 EUR als Vlaamse subsidie voor de UiTpas, 88 000 EUR voor carnaval en 156 000 EUR voor Cirk!.

	Rekening	Budget	Verbintenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>-6.216.694</b>	<b>-4.564.960</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	1.150.477	1.273.280	
b. Uitgaven	7.367.170	5.838.240	0
1. Personeelskost	3.965.978	2.820.386	
2. Steun	0	0	
3. Subsidie	821.125	231.250	
4. Goederen, diensten en overige	2.580.068	2.786.604	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-602.599</b>	<b>-219.029</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	602.599	219.029	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-6.819.292</b>	<b>-4.783.989</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-6.819.292</b>	<b>-4.783.989</b>	<b>0</b>

### 5.1.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

In deze context wordt verwezen naar het dossier Tragel en de beslissing tot het bouwen van een evenementenhal. De voortgang van dit dossier dient afgestemd te worden op de beslissingen die genomen worden inzake de infrastructuur van CC De Werf ('Masterplan CC De Werf').

## 5.2 Dienst Bibliotheken

### 5.2.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

Corona had een enorme impact op de werking van de bibliotheken. Pas sinds 2022 zijn er terug representatieve data beschikbaar over het aantal ontleningen, deelnames aan activiteiten, zaalverhuur...

Vanuit dienst Bibliotheken wordt reeds geruime tijd ingezet op 'mediawijsheid'. Steeds vaker worden medewerkers van de bibliotheken aangesproken over allerlei zaken met betrekking tot de digitale dienstverlening en digitale bezorgdheden. Er wordt opgemerkt dat er zich op dit moment in elk segment van de samenleving en in elke generatie een **digitale kloof** presenteert.

In een samenleving waar veel nationaliteiten een thuis vinden, vraagt ook **meertaligheid** en het leren van Nederlands blijvende inspanningen. De groeiende problematiek rond **ontlezing** en de dalende vaardigheid om begrijpend te lezen, hangen slechts voor een deel samen met de aanwezige meertaligheid in de samenleving. De stijgende digitalisering is maar een van de andere redenen die als oorzaak wordt gezien. Het tegengaan van de ontlezing kan als een grote uitdaging gezien worden en wordt bij voorkeur sectoroverschrijdend aangepakt door middel van een integraal, fijnmazig en stadsbreed stimulerend taal- en leesbeleid.

#### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

Een tendens die waarneembaar is, betreft het stijgend gebruik van de bibliotheek als **studeerplek**, voor zowel middelbare scholieren als hoge schoolstudenten. De vraag naar stille ruimtes en studieplekken is zeer hoog, in die mate dat studenten in de typische blokperiodes (december-januari, mei-juni en juli-augustus) soms geweigerd worden omwille van plaatstekort. Een goed en duidelijk reservatiesysteem om de beschikbare plaatsen te beheren, ontbreekt vandaag, alsook een gecoördineerde aanpak om de capaciteit van het aantal studieplekken in de publieke ruimte stadsbreed te verhogen en te monitoren.

Het profiel van Utopia verschilt grondig van dat van de filialen. Klasontleningen vormen het grootste aandeel in de filialenwerking. De filialenwerking en boekenboxwerking dienen herbekeken te worden vanuit de kosten en baten en vanuit kwaliteitsoogpunt. Het concept 'bibliotheek op school' waarbij wisselcollecties in de scholen worden aangeboden aan leerlingen en leerkrachten als deelcollectie, geïntegreerd in het Aalsters bibliotheekstelsel, geniet in dat opzicht de voorkeur.

## 5.2.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

### *Inhoudelijke context*

Naast de hoofdbibliotheek Utopia zijn er filialen in Erembodegem, Nieuwerkerken, Herdersem en Terlinden. In een bibliotheek kan je veel meer dan louter boeken ontlenen. Verschillende functies zoals beleving, ontmoeting, informeren, leren, kennismaking met kunst en cultuur komen er samen. De publieksactiviteiten gaan hoofdzakelijk door in Utopia. Maar ook in de filialen kan je terecht voor lezingen, workshops en klasbezoeken. De bibliotheek staat onder andere in voor een educatieve werking voor zowel scholen (activiteiten ter plaatse, schoolbezoeken, boekenboxen ...) als woonzorgcentra en een sociale vrijwilligerswerking die instaat voor de 'bib aan huis' voor wie slecht, niet of minder mobiel is. In samenwerking met Visit Aalst worden er ook toeristische bezoeken aangeboden in Utopia, naast Taalpuntrondleidingen en rondleidingen met de focus op het architecturale ontwerp of de bibliothecaire werking (voor de sector). In hun collectiewerking voorzien de bibliotheken een samenwerking met het archief, het museum en de stedelijke academie. Hun aanbod wordt mee aangeboden door middel van één bibliotheekstelsel. In de boekbinderij worden boeken hersteld of kaften versterkt om duurzaamheid te verhogen.

Vandaag werken de bibliotheken reeds **beperkt rond digitalisering**. Zo wordt er – op stimulans van Vlaanderen – ingezet op het (beperkt) aanbieden van digitale ontleenmaterialen zoals e-boeken en filmstreaming. De bibliotheek ziet het als haar taak om het gebruik hiervan te stimuleren bij de burgers. Utopia is recent ook een Digipunt geworden wat betekent dat er gratis computers met internet worden aangeboden en dat er wekelijks (een keer per week) begeleiders van Ligo klaar staan om burgers te helpen bij hun digitale vragen. Deze dienstverlening wordt sterk en intensief gebruikt, wat de nood en het nut ervan aantoonde. In de huidige werking wordt hierbij gebotst op het beperkt digitaal collectieaanbod, de personeelscapaciteit en de expertise van het beschikbare personeel.

Op de tendens rond meertaligheid en diversiteit biedt Utopia vandaag een antwoord met het Taalpunt. Nieuwkomers en anderstaligen die Nederlands willen leren of oefenen én Nederlandstaligen die moeite hebben met taal, lezen of schrijven kunnen hier terecht. Ook voor de groeiende groep docenten NT2 worden er via het Taalpunt didactische hulpmiddelen aangereikt. Daarnaast worden er interactieve rondleidingen voorzien voor elk van deze Taalpuntgebruikers. Ook hier worden dezelfde uitdagingen rond personeel, expertise en bijkomend infrastructuur waargenomen.

### *Personeelscontext*

De personeelsbezetting bestaat uit 45,06 VTE. De werking wordt opgenomen door drie teams: team Beheer, team Publiekswerking en team Collectie.

### *Financiële context*

Anno 2023 bestaat het grootste deel van het exploitatiebudget uit collectiebudget voor nieuwe aankopen. Andere grote kosten betreffen het onderhoudscontract van de boekenlift (56 000 EUR) en erelonen van lesgevers voor opleidingen, workshops en lezingen (35 000 EUR). Op vlak van investeringskosten wordt er in 2023 en 2024 telkens 115 000 EUR voorzien voor verbeteringswerken in de filialen. De voornaamste ontvangsten bestaan uit de concessie van het Utopia café (25 000 EUR), retributies (100 000 EUR) en zaalverhuur (20 000 EUR).

	Rekening	Budget	Verbindenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>-2.896.844</b>	<b>-3.161.441</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	174.750	198.656	
b. Uitgaven	3.071.594	3.360.097	0
1. Personeelskost	2.589.985	2.826.880	
2. Steun	0	0	
3. Subsidie	0	0	
4. Goederen, diensten en overige	481.609	533.217	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>-120.303</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	120.303	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-2.896.844</b>	<b>-3.281.744</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-2.896.844</b>	<b>-3.281.744</b>	<b>0</b>

### 5.2.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

Voor het bibliotheekfiliaal in Erembodegem (Gaston De Schepperstraat) wordt in de huidige legislatuur 2020-2025 een projectplan opgezet voor het nieuwe project Denderdal. In het nieuwe project komen vijf functies samen: een nieuw (concept voor het) bibliotheekfiliaal ('collect and go' en ruimte voor beleving), een filiaal voor zowel de Academie voor Beeldende Kunsten als podiumkunsten, vier kleuterklassen, een zaal voor verenigingen en een sportzaal. Zie hiervoor ook engagement 'project Denderdal', bij de diensten Sport en Onderwijs.

Normaliter wordt in de huidige legislatuur nog de verhuis van de boekenboxen voorzien. De boxen verhuizen van de Pupillensite naar het filiaal Terlinden. Ze vormen de basis voor het project 'bibliotheek op school'.

## 5.3 Dienst Toerisme en erfgoed

### 5.3.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

De toeristische trendrapporten zoals 'reizen naar morgen' en de daar bijbehorende beleidslijnen vanuit Toerisme Vlaanderen tonen aan dat de toekomst van toerisme ligt in de **samenwerking met en verankeringen van lokale gemeenschappen**. Toerisme Vlaanderen omschrijft dit als de weg naar 'florerende gemeenschappen' waar buurten, dorpen en steden hun bezoekers warm verwelkomen, en bezoekers zich identificeren met en 'thuiskomen' in hun bestemming. Toerisme zou een verhaal moeten worden met een gemeenschappelijk doel waar zowel bezoekers als inwoners en ondernemers van beter worden. **De reisbestemming van de toekomst ligt dus dicht bij huis**. Naast de grote bekende kunststeden zijn ook de kleinere steden aantrekkelijker geworden voor toeristen. Een centrumstad als Aalst heeft daarbij vanzelfsprekend veel potentieel. Dankzij de coronaperiode werd het potentieel van de eigen stad en omgeving ook (her)ontdekt door de Aalstenaar, en bij uitbreiding de Vlaming. Ook de (cultuur)consumptie in eigen stad reflecteert positief op het toerisme en erfgoed van de stad. Omgekeerd geldt hetzelfde, voor de stadseconomie betekent een stijging van het aantal toeristen ook meer opbrengsten.

Binnen de museumwereld werd in 2022 door het ICOM, International Council of Museums, een nieuwe **museumdefinitie** goedgekeurd die wereldwijd door museumprofessionals gedragen wordt. De definitie geeft een heldere afbakening van wat musea wel en niet zijn: "Een museum is een permanente instelling zonder winstoogmerk, in dienst van de samenleving, gericht op het onderzoeken, verzamelen, bewaren, interpreteren en tentoonstellen van materieel en immaterieel erfgoed. Musea zijn openbaar, toegankelijk en inclusief en

bevorderen diversiteit en duurzaamheid. Ze werken en communiceren ethisch, professioneel en met participatie van gemeenschappen. Musea bieden een verscheidenheid aan ervaringen met het oog op educatie, genoegen, reflectie en kennisuitwisseling." De nieuwe definitie doet recht aan **de kerntaken van een museum**, maar geeft ook ruimte aan de veranderende praktijk van musea wereldwijd waarbij elementen zoals duurzaamheid, inclusie en samenwerking met de gemeenschap belangrijk zijn.

Tot slot is er de tendens vanuit Vlaanderen om de **ondersteuning op vlak van immaterieel, roerend en onroerend erfgoed meer regionaal te gaan organiseren** door middel van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. De visie is dat er dankzij sterk uitgebouwde regionale netwerken binnen het Vlaamse cultureel-erfgoedlandschap niet enkel aandacht is voor de topwerken en collecties in grote instellingen, maar ook voor de talloze kleinere en lokale collecties, vaak bewaard door organisaties die cultureel-erfgoedwerking niet als hoofdtaak hebben. Daarnaast dient in deze context ook gewezen te worden op de ruimere ontwikkelingen in de erfgoedsector en de verdere uitrol van de regiovorming. De dienst en bij uitbreiding de stad dienen dit nauw op te volgen teneinde de werking van de huidige **intergemeentelijke erfgoedcel en onroerenderfgoeddienst** te kunnen waarborgen, al dan niet in een nieuwe vorm.

#### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

Vanuit de dienst wordt gewezen op het belang van een betere monitoring en een verdere uitbouw van de dienstverlening. Concreet gaat het om meer **samenwerking en afstemming met andere teams en diensten** enerzijds en een **betere monitoring en bevraging** rond de eigen producten/aanbod anderzijds. Dit in functie van een meer afgestemd en kwalitatief aanbod voor bezoekers.

Daarnaast is het belangrijk om de processen binnen de dienst verder te stroomlijnen zodat de dienstverlening efficiënter en uniformer verloopt.

### 5.3.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

#### *Inhoudelijke context*

De werking van het **toeristisch infokantoor** kende een **sterke professionalisering** de afgelopen jaren o.a. dankzij het nieuwe infokantoor en het strategisch beleidsplan toerisme 2018-2025. Er werd ingezet op een optimale beleving van het toeristisch aanbod en de bekendheid ervan via kennis en content gedreven marketing. Daarnaast werd ook de betrokkenheid verhoogd via de uitbouw van een lerend netwerk met interne en externe stakeholders, steeds vertrekkend vanuit de **toeristische kernwaarden lef, vakmanschap, satire en creativiteit**. In deze context wordt meegegeven dat het aan te bevelen valt om deze toeristische kernwaarden door te vertalen in een gericht citymarketingsbeleid, waarvoor de nodige middelen dienen voorzien te worden.

Vanuit de visie op het Aalsterse erfgoed en toerisme werd 'een **museumlandschap**' gedefinieerd, waarbij verschillende locaties en producten samen een boeiend geheel vormen en elk een ander verhaal vertellen. De uitbouw van deze verschillende locaties werd de afgelopen jaren opgestart. Ze vormen een aanvulling en uitdieping op wat reeds getoond wordt binnen de muren van het museum. Het gaat over:

- Het thema 'carnaval' in de toekomstige toeristische kernattractie;
- Het thema 'Daens' in de Sint-Martinuskerk;
- Het thema 'democratie en macht' in het belfort;
- Het thema 'Louis Paul Boon' en 'Dirk Martens' in Utopia;
- En de ontwikkeling van 't Gasthuys tot stedelijk museum en belevingsvolle erfgoedlocatie.

Het museum behaalde het **kwaliteitslabel** als erkenning in 2022 en verkreeg in 2023 een subsidie van 200 000 EUR/jaar. Samen met deze **erkenning en subsidie** komen natuurlijk een aantal uitdagingen en verplichtingen. Het museumteam zal versterkt worden met 2 VTE en er zal een financiële injectie komen in het tentoonstellingsbeleid. Het advies van Vlaanderen zal moeten omgezet worden in daden. De strategische

doelen ambiëren een vernieuwing en ontwikkeling van: infrastructuur, collectie, open erfgoedhuis, tentoonstellingsbeleid, onderzoek en organisatie.

Erfgoedcel Denderland verlengde in 2020 zijn beheersovereenkomst met Vlaanderen voor een periode van zes jaar en breidde zijn werking uit. Zo werd niet alleen Haaltert toegevoegd aan het werkingsgebied, maar werd er ook een intergemeentelijke onroerend erfgoeddienst in het leven geroepen. Op deze manier komen **Erfgoedcel en IOED Denderland** tegemoet aan de noden omtrent erfgoed in de regio en de wens vanuit Vlaanderen naar meer regionale ondersteuning.

#### Personeelscontext

Deze dienstverlening wordt gerealiseerd door 15,8 VTE binnen de dienst Toerisme en erfgoed. Daarnaast zijn er 3 VTE die door de stad worden toegewezen aan de intergemeentelijke erfgoedcel, die worden vergoed door subsidies. Het museumteam zal versterkt worden met 2 VTE in het kader van de erkenning van het museum en er zal een financiële injectie komen in het tentoonstellingsbeleid.

#### Financiële context

Op vlak van exploitatie zien we voor de inkomsten in 2023 70 000 EUR uit verkoop bij toerisme en 3 000 EUR uit verkoop van het museum. De exploitatieuitgaven in 2023 bestaan uit 230 000 EUR als werkingsbudget voor toerisme, 186 000 EUR als werkingsbudget museum en erfgoed en 85 500 EUR als werkingsbudget voor de kerk/belfort/carnaval.

Op vlak van investeringen kunnen we meegeven dat in 2023 10 000 EUR wordt voorzien voor toerisme i.f.v. citydressing en 35 000 werkingsbudget voor musea en erfgoed i.f.v. erfgoedborden en burgemeestersportret Ilse Uyttersprot.

	Rekening	Budget	Verbindenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>-1.155.569</b>	<b>-1.514.043</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	489.059	264.366	
b. Uitgaven	1.644.628	1.778.409	0
1. <i>Personeelskost</i>	1.331.428	1.323.081	
2. <i>Steen</i>	0	0	
3. <i>Subsidie</i>	0	0	
4. <i>Goederen, diensten en overige</i>	313.200	455.329	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-141.689</b>	<b>-249.085</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	141.689	249.085	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-1.297.258</b>	<b>-1.763.128</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-1.297.258</b>	<b>-1.763.128</b>	<b>0</b>

### 5.3.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

Er zijn de afgelopen beleidsperiode diverse projecten opgestart die een uitloper of vervolg kennen in de volgende periode en waarvoor verdere beslissingen en/of budgetten nodig zijn:

- *'t Gasthuys Stedelijk Museum Aalst*: Het museum behaalde in 2022 een Vlaams kwaliteitslabel op regionaal niveau, als een eerste **erkenning** en bevestiging van de kwalitatieve werking van het museum als collectiebeherende cultureel-erfgoedinstelling. Hiertoe werd een **jaarlijkse subsidie toegekend van 200 000 EUR tot 2028**. De verdere professionalisering en vormgeving van het stedelijk museum is hiermee in gang gezet. Voor de gasthuissite in zijn geheel wordt momenteel een beheersplan opgemaakt. Dit moet de basis vormen voor de verdere ontwikkelingen van de site, als waardevolle landmark binnen het historische stadshart. Het valt aan te bevelen dat in een volgende



beleidsperiode de nodige middelen beschikbaar zijn om de site te renoveren en minstens de opmerkingen uit het beheersplan aan te pakken. Daarnaast vraagt de subsidie van Vlaanderen dat het engagement van de stad Aalst voor het museum niet vermindert.

- *Publieksopenstelling Belfort:* Voor het **belfort** komt de **publieksopenstelling** van 2026 langzaam dichterbij. Maar ook na de opening dient er verder ingezet te worden op de blijvende openstelling en het aangepast toeristisch aanbod door voldoende personeelsbezetting te voorzien hiervoor. Het **exploitatiemodel** wordt volop onderzocht en zal in 2024 klaar zijn. De nodige exploitatiebudgetten voor de openstelling van het belfort dienen voorzien te worden, ten gevolge van de eerdere beslissing tot restauratie en inrichting.
- *Restauratie van de Sint-Martinuskerk:* De restauratie gaat door tot in 2027 met de interieur- en orgelrestauratie. Ook tijdens een volgende restauratiefase is het noodzakelijk om in het kader van de meerjarensubsidie van agentschap Onroerend Erfgoed de nodige inspanningen te doen rond het openstellen van het monument tijdens de werkzaamheden. Er wordt daarvoor gewerkt aan een groot **publieksproduct** dat gelanceerd kan worden bij de oplevering van de kerk in het voorjaar van 2027. Daarnaast is, conform de voorwaarden van de restauratie en in lijn met de goedgekeurde nota museumlandschap, nood aan globaal **plan van ontsluiting** (incl. verhaal Daens) na de volledige restauratie in 2027.
- *Toeristische kernattractie rond carnaval:* Er wordt momenteel onderzoek gedaan naar de realisatie van een **kernattractie rond carnaval**, conform de beslissingen uit het huidige meerjarenplan in functie van een kernattractie als hefboom voor het toerisme in Aalst. De conceptnota werd afgerond en er werd beslist om een haalbaarheidsstudie uit te voeren, zodat het volgende bestuur over de nodige informatie beschikt om de eventuele oprichting van deze kernattractie uit te rollen.
- Het engagement van de stad Aalst t.o.v. de Erfgoedcel en de IOED Denderland wordt bij elke beleidsperiode vastgelegd in een afzonderlijke beheersovereenkomst met Vlaanderen. De huidige convenanten lopen van 2021 tot 2026.
- *Organisatie herdenkingsjaar Iwein van Aalst:* Het CBS besliste reeds om de voorbereidingen te starten om in 2028 naar aanleiding van de 900ste verjaardag van de slag bij de Hertshage activiteiten te organiseren.

## 5.4 Dienst Sport en sportAG ( samen 'Aalst Sport' )

### 5.4.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

Vanuit bovenlokale en internationale tendensen merken we een **verschuiving van het pure sporten naar sport én bewegen**. Wie voldoende beweegt is gezonder, fitter, heeft minder mentale problemen, is minder zorgbehoevend en minder vatbaar voor ouderdomsziekten zoals dementie of hart- en vaatziekten.

In Aalst stijgt het aantal mensen dat regelmatig sport of beweegt, de tevredenheid over sportvoorzieningen, het aantal aangesloten sporters bij een sportvereniging, het aantal trainers ... Er is ook een iets jonger publiek terug te vinden in het sportverenigingsleven, hoewel er – als gevolg van de algemene vergrijzing – meer oudere sporters kunnen verwacht worden.

Veel **verenigingen** tellen vandaag reeds een groot aantal leden en hanteren **wachlijsten** voor nieuwe aanvragen van nieuwe leden. Niettemin zorgde de coronaperiode voor een **andere sportbeleving**: sporters in verenigingsverband waren genooddaakt om individueel te sporten. Deze tendens hield langer aan, aangezien leden minder vlot de weg terugvonden naar hun sportclub. De opkomst van verschillende sportapps (Garmin coach, Zwift, Fitcoach ...) speelt hierop in. Mensen sporten meer ongebonden en alleen, maar zijn via sportapps en sociale media toch met elkaar verbonden. In dit groot potentieel aan ongebonden sporters schuilen kansen voor de dienst op vlak van een verbeterd aanbod en meer ondersteuning. Sporten kan immers ook buiten de traditionele sportcentra, bijvoorbeeld op het openbaar domein. Wie beweegmogelijkheden heeft in nabijheid van de eigen woonplaats is bovendien sneller geneigd te sporten en

bewegen. Gemeenten met veel **toegankelijke open ruimte** scoren dan ook merkbaar beter in hun sportparticipatiecijfers.

We merken evenwel dat bewegen en sporten niet voor iedereen een evidentie is. Een groeiende groep kinderen, jongeren en zelfs volwassenen kan niet of niet behoorlijk fietsen. Het leren fietsen is dan ook een aandachtspunt voor de toekomst.

#### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

Met het toenemend aantal sporters kan verwacht worden dat de vraag naar meer en andere sportruimte en -infrastructuur zal stijgen in de toekomst. Tegelijk moet rekening gehouden worden met de tijdige vernieuwing of renovatie van sportzalen die intensief gebruikt worden. Bij (vernieuwings)projecten is het van belang dat **sportinfrastructuur zo optimaal mogelijk wordt ingezet** voor kleinere, grotere of topsportverenigingen, afgestemd op de noden en behoeften van de clubs. Zo wordt er niet nodeloos meer ruimte ingenomen door wie minder nodig heeft. Anderzijds is een multifunctionele inrichting van (vernieuwde) infrastructuur een belangrijk aandachtspunt, zodat een gebouw ook gebruikt kan worden wanneer er geen sportactiviteiten doorgaan.

### 5.4.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

#### *Inhoudelijke context*

Aalst Sport bestaat uit de stedelijke dienst Sport en het SportAG. Dit laatste is het autonoom gemeentebedrijf dat voornamelijk instaat voor de opvolging van de sportinfrastructuur. De personeelsleden aan stadzijde coördineren en faciliteren het sportbeleid.

Aalst Sport beheert zeven eigen sportcentra en staat in voor de opvolging van werkzaamheden aan kleinere sportterreinen, die verdeeld zijn in een 20-tal huurcontracten en concessies onder sportverenigingen. De sites Schotte en Aquatopia zijn de grootste en werden beiden recent vernieuwd. Naast het aanbieden van sport en beweging op specifieke sportplekken, stimuleren we ook een toegankelijker en aangenamer openbaar domein met aandacht voor sporters. In samenwerking met diverse diensten wordt hier reeds op ingezet en pakken we stelselmatig de speel- en sportterreinen aan. We ijveren mee in goede groene verbindingen tussen de stadsdelen (bv. Groenpool), ook de herinrichting van de site Voorstad die deze legislatuur nog op de planning staat, voorziet sportinfrastructuur en een vrij speelterrein voor buurtbewoners.

Vanuit Aalst Sport wordt nauw samengewerkt met de sportverenigingen en worden deze met behulp van o.a. subsidie-instrumenten ook financieel en logistiek ondersteund. Daarnaast zet de dienst in op de organisatie van een toegankelijk sportaanbod, met focus op kinderen en jongeren. Zo zijn er kampen voor kinderen en jongeren tijdens de schoolvakanties, waarbij deelnemers ook kunnen kennis maken met Aalsterse sportverenigingen. Naast avontuurlijke kampen voor de 12-16-jarigen, is er ook een specifiek kamp voor mensen met een beperking. Kinderen met een minder grote beperking kunnen dankzij maatwerk deelnemen aan de reguliere sportkampen. Tijdens het schooljaar organiseert Aalst Sport een eigen interscholencompetitie in verschillende sporten voor zowel het basis als het secundair onderwijs en zijn er sessies 'Kijk ik fiets' voor 4-6-jarigen zodat zij leren fietsen zonder ondersteuning.

Voor senioren is er een eigen aanbod van gymlessies. Voor mensen met een beperking organiseert Aalst Sport sportdagen voor het buitengewoon onderwijs en participeren we op regioniveau in een sportdag voor volwassenen met een beperking.

Aalst Sport zet bewust in op innovatie om zo ook innovatieve technieken in het private sportveld te stimuleren. Denk daarbij aan een atletiekpiste die prestaties van de sporters meet of een smartwatch voor redders dat melding maakt van iemand die te lang onder water blijft. Ook het aanbieden van e-sports (projecties in aparte ruimtes met spelletjes die kinderen aanzet tot bewegen) en nieuwe sporten zoals pickle bal of urban sports zijn deel van die innovatieve werking.

Bewegen en gezondheidszorg zijn belangrijke thema's in onze huidige samenleving. We leggen meer en meer het verband tussen voldoende beweging en preventieve of curatieve gezondheidszorg. In het kader van deze doelstelling bestaat het project Move in & Out dat als doelstelling het herstelproces van kankerpatiënten verbeteren door in te zetten op voldoende kwalitatieve beweging.

Aalst Sport werkt momenteel aan een sportbeleidsplan om de komende jaren gericht acties te kunnen ondernemen en zal dit opleveren begin 2024.

#### *Personeelscontext*

Aalst Sport telt 49,90 VTE, waarvan 39,70 VTE bij het autonoom gemeentebedrijf en 10,20 VTE aan stadszijde.

#### *Financiële context*

Aangezien in een autonoom gemeentebedrijf de omzet veelal ontoereikend is om de exploitatie-uitgaven te dekken subsidieert de stad de werking van het autonoom gemeentebedrijf. Dit doet stad Aalst op twee manieren:

- het toekennen van een prijssubsidie: 6 001 378 EUR in 2022. Voor deze prijssubsidie wordt de komende jaren een stijging verwacht. Deze zal tussen de 7 000 000 en 8 000 000 EUR bedragen afhankelijk van de boekhoudkundige winst van het AG.
- het toekennen van een lening opdat het AG zijn investeringsuitgaven kan financieren. De lening van 2022 bedroeg 5 095 284 EUR en varieert elk jaar naargelang de investeringen in het betreffende jaar.

Vanuit het oogpunt van Sport AG bevinden zich de grootste inkomsten in Aquatopia: 701 916 EUR in 2022 met een verwachte stijging tot 1 250 000 EUR voor de volgende jaren en de sportcentra die gezamenlijk 639 627 EUR opbrachten. De grootste kosten die het AG maakt zijn de uitgaven aan nutsvoorzieningen 1 115 113 EUR personeel 2 029 518 EUR het onderhoudscontract van Aquatopia 859 402 EUR en de rente op leasing van Schotte 719 183 EUR in 2022. Al deze kosten zullen zich ook doorzetten in de volgende jaren. Wel moet er rekening gehouden worden met de prijzen van elektriciteit en gas die in 2022 ongeziene pieken kenden.

#### *Financiën 'Dienst Sport'*

	Rekening	Budget	Verbintenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>0</b>	<b>-1.246.739</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	146.163	
b. Uitgaven	0	1.392.902	0
1. <i>Personeelskost</i>	0	697.534	
2. <i>Steun</i>	0	0	
3. <i>Subsidie</i>	0	291.210	
4. <i>Goederen, diensten en overige</i>	0	404.157	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>-635.083</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	635.083	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>0</b>	<b>-1.881.823</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>-1.881.823</b>	<b>0</b>

Budgettair resultaat	Rekening	Budget	Verbindenissen
	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>-5.931.798</b>	<b>-6.993.344</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	69.581	0	
b. Uitgaven	6.001.378	6.993.344	0
1. <i>Personeelskost</i>	0	0	
2. <i>Steun</i>	0	0	
3. <i>Subsidie</i>	6.001.378	6.993.344	
4. <i>Goederen, diensten en overige</i>	0	0	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-5.931.798</b>	<b>-6.993.344</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>-3.077.448</b>	<b>-1.277.180</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	2.017.836	2.078.320	
b. Uitgaven	5.095.284	3.355.500	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-9.009.246</b>	<b>-8.270.524</b>	<b>0</b>

### 5.4.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

Als belangrijk project wordt verwezen naar Denderdal. De buitenruimte wordt beweegvriendelijk ingericht met linken naar het bikepark en de Dender. Het grasveld achter de sporthal wordt ingericht als voetbalterrein. De projectkost voor volgende periode wordt geraamd op 10 000 000 EUR bij de dienst Onderwijs.

In de bijgevoegde engagementenlijst is het reguliere investeringsbudget voor de aanleg van sport- en speelterreinen opgenomen opdat deze cijfers gekend zouden zijn en hiermee rekening kan gehouden worden bij de opmaak van nieuwe budgetten. Dit geldt eveneens voor de investeringssubsidies van Cultuur, Jeugd en Sport.

Vanuit Sport Aalst wordt gewerkt aan een sportbeleidsplan dat richting kan geven aan het sportbeleid voor de komende jaren. Dit sportbeleidsplan zal als bijlage aan deze beleidsscan worden gevoegd.

## 5.5 Werking Jeugd

### 5.5.1 Tendensen en uitdagingen/prioriteiten

#### *Maatschappelijke uitdagingen en tendensen*

De omgevingsanalyse toont dat er tegen 2034 een (tijdelijke) toename wordt verwacht voor de 18-24-jarigen. In de toekomst zou er dan ook meer aanbod en ruimte kunnen zijn voor sport, spel en ontspanning, met specifieke focus voor kinderen en jongeren.

Het **vrijwilligersengagement** in de jeugdsector is sterk gewijzigd in de laatste jaren. Ook in Aalst is dit voelbaar. Niet alleen **daalt het langdurig en formeel engagement**, maar ook het aantal animatoren dat effectief een attest heeft als animator daalt.

#### *Organisatorische uitdagingen en tendensen*

Hoewel er de laatste jaren sterk werd ingezet op het jeugd aanbod vanuit de stad, blijft het LOA achterop hinken ten opzichte van andere centrumsteden (op basis van resultaten stadsmonitor). Vooral op vlak van **speelvoorzieningen en plaatsen waar jongeren** terecht kunnen, is er nog werk voor de boeg. De studie kindvriendelijke ruimte en het daaraan gekoppelde actieplan leert dat er nog heel wat leemtes zijn in de stad waar het LOA kan op inspelen. Op vlak van ander jeugdactiviteiten streeft Jeugd ernaar in te spelen op nieuwe trends en tracht ze regelmatig te polsen naar de tevredenheid van haar dienstverlening bij ouders, kinderen

en jongeren via enquêtes en bevestigingen. Zo houdt ze de vinger aan de pols bij deze snel veranderende doelgroep.

De **stedelijke speelpleinwerking** kent al jaren geen vaste locatie. Dit laagdrempelige opvang is cruciaal in het stedelijk aanbod. Jaarlijkse zittingen alle speelpleinen aan hun limieten zowel qua aanbod als qua faciliteiten. Een centrale locatie voor speelplein als vaste uitvalsbasis zou de kwaliteit van het aanbod versterken. Dit takt idealiter aan bij reeds geplande projecten, vanuit de noodzaak aan meervoudig ruimtegebruik.

De Aalsterse jeugdverenigingen doen een beroep op **ondersteuningssubsidies** van de stad maar ervaren de **werkwijze omslachtig en tijdrovend**. Door automatisatie kan dit efficiënter verlopen, zowel voor de verenigingen als voor de betrokken diensten. De subsidiereglementen zijn vandaag zo opgevat dat ze de verenigingen stimuleren in een vernieuwende en innovatieve werking. Het blijft zaak verenigingen voldoende te informeren en uit te dagen hun vereniging kwalitatief uit te bouwen. Projectsubsidies die inspelen op ideeën van individuele jongeren moeten nog meer gestimuleerd worden. Hierdoor kunnen we ook inspelen op het informelere kortstondige engagement dat momenteel meer leeft bij jongeren.

## 5.5.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

### *Inhoudelijke context*

Er wordt permanent ingezet op een aanbod voor de jeugd. Zo wordt er geïnvesteerd in voldoende speel-, experimenteer-, ontwikkeling- en ondernemingsruimte voor kinderen en jongeren via het kindvriendelijk actieplan openbare ruimte. Tegen 2025 zullen alle grote bestaande speelpleinen een onderhoudsbeurt gekregen hebben. Om alvast vooruit te kijken is de dienst Omgevingsbeleid samen met Jeugd bezig een analyse te maken voor de deelgemeenten zodat ook hier in de toekomst een plan kan uitgerold worden. Dit plan kan ook mee aan de basis liggen van andere ruimtelijke projecten waarin rekening kan gehouden worden met kinderen en jongeren als doelgroep.

Daarnaast wordt er blijvend ingezet op het voorzien in een kwalitatief en toegankelijke vrijetijdsaanbod voor kinderen- en jongeren, zowel via eigen activiteiten als in samenwerking met externen. Met de komst van het verwachte jeugddienstverleningscentrum en Walstroom in 2025, waarin zowel jeugd als partnerorganisaties zullen gehuisvest zijn, zal er hopelijk ook een betere toeleiding zijn naar het versnipperde vrijetijdsaanbod voor zowel ouders als jongeren.

Jeugdopbouwwerking (Buurtwild/t) heeft haar vast instuiflokaal in De Brug. In de toekomst zal buurtwild/t voor projecten of activiteiten ook terecht kunnen in Walstroom en het jeugddienstverleningscentrum. Zowel voor Walstroom als voor het jeugddienstverleningscentrum dient een duidelijk exploitatiemodel uitgewerkt te worden. De bouwwerken zullen deze beleidsperiode afgerond worden, maar deze nieuwe locatie brengt ook een nieuwe vorm van dienstverlening en exploitatie met zich mee, waaromtrent de nodige beslissingen nog moeten genomen worden voor de volgende legislatuur.

Met het gesubsidieerde project ALLO? voor jongerenopbouwwerking, dat kadert binnen Buurtwildt, leerden kwetsbare jongeren en politiemedewerkers elkaar beter kennen en respecteren. Er werden gezamenlijke activiteiten opgezet en de communicatiekloof tussen de twee werd kleiner. Het project is nu ten einde en wordt door zowel de jongeren, de jeugdopbouwwerkers als de politie als positief beschouwd.

Tijdens de paasvakantie organiseren we in Aalst centrum tien dagen speelpleinwerking. In de zomer organiseren we gemiddeld 35 dagen speelpleinwerking, dit zowel in Aalst centrum als Erembodegem, Terjoden, Moorsel, Meldert en Gijzegem. Speelplein Kirrebisj kan jaarlijks rekenen op ongeveer 130 unieke animatoren. Een vierde daarvan heeft een attest 'animator in het jeugdwerk'. Per speelplein locatie is er een hoofd animator als eindverantwoordelijke. De speelpleinwerking bereikt jaarlijks tussen de 750 en 850 kinderen met leeftijd van 3 tot 15 jaar.

### Personeelscontext

De dienst Jeugd bestaat vandaag uit 8 VTE. Aanvullend zijn er ook nog 5 jeugdopbouwwerkers via LEJO tewerkgesteld.

### Financiële context

Anno 2023 bestaat het exploitatiebudget uit ongeveer 1 000 000 EUR waarvan ca. 400 000 EUR personeelsmiddelen. De overige middelen worden voorzien voor de uitvoering van het actieplan kindervriendelijke openbare ruimte, als subsidies ter ondersteuning van verenigingen (subsidie speelpleinwerking via convenant oranje), voor het project kind- en jongerenfriendly stad (communicatie, aanbod, materiaal) en voor de jeugdopbouwwerking (loonkost LEJO). Op vlak van investeringen is er budget voorzien voor de speelpleinen en speelruimte, voor het subsidiebeleid en voor een marktaanvullend aanbod. Het grootste deel van de inkomsten is afkomstig van retributies voor speelpleinwerking.

	Rekening	Budget	Verbindenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>0</b>	<b>-936.705</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	86.617	
b. Uitgaven	0	1.023.322	0
1. Personeelskost	0	422.978	
2. Steun	0	0	
3. Subsidie	0	287.160	
4. Goederen, diensten en overige	0	313.183	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>-646.351</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	250.000	
b. Uitgaven	0	896.351	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>0</b>	<b>-1.583.055</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>-1.583.055</b>	<b>0</b>

### 5.5.3 Reeds aangegane engagementen en verplichtingen

In deze context wordt gewezen op drie projecten die deze legislatuur werden opgestart en die een impact hebben op volgende beleidsperiode:

- *Jeugdendienstverleningscentrum*: De oplevering in 2025 zal mogelijk een impact hebben op de toekomstige dienstverlening vanuit Jeugd. Momenteel wordt er onderzocht hoe het centrum verder vorm zal krijgen en welke exploitatievorm aangewezen is. De nodige beslissingen dienen genomen te worden bij aanvang van een volgend meerjarenplan opdat de werking van het dienstverleningscentrum binnen de jeugdwerking duidelijk is.
- *Walstroom*: Ook werd deze legislatuur de creatie van een jongerenhal op Walstroom opgestart met daarin een atelierwerking, opnamestudio's en een ontmoetingsruimte. Dit zal deze legislatuur gerealiseerd worden met gesubsidieerd investeringsbudget, maar over het verdere beheer/uitbating van de site -die de investeringen zal bestendigen en verduurzamen voor de toekomst- werd nog geen beslissing genomen. De vraag stelt zich wat er met de site Walstroom zal gebeuren in de volgende beleidsperiode.
- *Cinema*: De samenwerkingsovereenkomst met Cinema loopt af in januari 2024 maar kan gezien een positieve financiële en inhoudelijke evaluatie nog een keer verlengd worden. Wanneer een nieuwe overeenkomst wordt aangegaan zal dit voor de periode van zes jaar zijn. Daartoe zullen de nodige budgetten in de volgende beleidsperiode moeten voorzien worden.

In de bijgevoegde engagementenlijst is het reguliere investeringsbudget voor de aanleg van sport- en speelterreinen opgenomen opdat deze cijfers gekend zouden zijn en hiermee rekening kan gehouden worden bij de opmaak van nieuwe budgetten. Dit geldt eveneens voor de investeringssubsidies van Cultuur, Jeugd en Sport.

## 5.6 Werking senioren

### 5.6.1. Tendensen en uitdagingen prioriteiten

#### *Maatschappelijke uitdagingen en tendensen*

Op dit ogenblik is meer dan 30% van de Aalsterse bevolking ouder dan 55 jaar en dit percentage zal in de komende jaren alleen maar toenemen. We krijgen de komende 10 jaar niet alleen te maken met een vergrijzing, we zullen zelf rekening moeten houden met een **verzilvering**. De Aalsterse senioren zijn een heel verscheiden groep met verschillende noden, verlangens en sterktes. Ouder worden brengt beperkingen en soms speciale zorgnoden met zich mee. Senioren zijn burgers met veel ervaring, een breed interesseveld en zin om **actief te blijven participeren** in onze samenleving. Het is dus enorm belangrijk om dit deel van de bevolkingsgroep een plaats te geven binnen de maatschappij en hun steeds actievere houding hierbinnen te gaan faciliteren en erkennen.

De senioren zelf staan voor heel wat maatschappelijke uitdagingen, die zij vaak ongevraagd moeten dragen. Naast het al dan niet uitoefenen van een professionele carrière nemen zij steeds vaker verschillende informele rollen op. Ondanks het feit dat hun draagkracht sterk onder druk zal te komen staan de komende jaren, ervaren zij de nood om nog andere engagementen op te nemen. Dit bevestigt het beeld van hun actieve en dynamische rol binnen de maatschappij. Zij zijn vaak een ondergewaardeerde schakel, maar cruciaal vanuit socio-economische standpunt.

#### *Organisatorische uitdagingen en tendensen*

De uitdagingen liggen deels op het gebied van zorg, maar door voornoemde tendens nog meer op onze senioren zo lang mogelijk als **actief lid van onze gemeenschap** te laten functioneren. Daarom werd in Aalst de laatste jaren specifiek ingezet op deze steeds assertievere bevolkingsgroep. Zo kwam er een transitie van het louter aanbieden van een beperkt vrijetijdsaanbod naar een **breder inhoudelijk retrobeleid**. Senioren worden gemiddeld steeds ouder, worden aangeraden om zo lang mogelijk thuis te blijven wonen en willen zo lang mogelijk actief deelnemen aan de maatschappij. Dit betekent dat er steeds vaker moet gekeken worden naar de noden van deze doelgroep als het om thema's gaat zoals: publieke ruimte en gebouwen, mobiliteit, wonen, gezondheid en zorg. Niet alleen de senior dient gefaciliteerd te worden, maar ook de **omgeving** waarbinnen hij leeft. Een toegankelijke en aantrekkelijke openbare ruimte is cruciaal om te kunnen blijven deelnemen aan het maatschappelijk leven.

Het LOA beschikt over heel wat potentieel, waarmee het mits aanpassingen en bewustwording een voorbeeld zou kunnen zijn als centrumstad en voor de omliggende gemeenten. Echter hinkt het hier tot op heden binnen thema's zoals toegankelijkheid, digitalisering, preventie, gezonde leefstijl, mentaal welbevinden en (toegankelijke) communicatie nog achterop. Een blijvend werkpunt hierbij is de nood aan informatie en het centraliseren ervan alsook de mogelijkheid tot persoonlijk en fysiek contact.

Momenteel is het Onthaalcomplex de locatie waar vormingen en retrodansnamiddagen plaatsvinden. Door een andere toekomstige invulling dienen deze elders te worden georganiseerd. Er is nood aan een **volwaardige ontmoetingsplaats** voor deze bevolkingsgroep waar naast informele ontmoetingen ook ruimte is voor workshops en andere vormen van non-formele vorming. Een plaats waar ook aandacht besteed wordt aan informatie en toeleiding. Meer bepaald, maar niet uitsluitend, voor

- vragen rond organiseren van evenementen;
- vragen rond sportverenigingen en -activiteiten;
- infosessies rond zoektocht naar ondersteuning (financieel, klussen, ...);



- opstap naar bredere aanbod van organisaties in Aalst (seniorenorganisaties, vrijwilligerswerking, organisaties met een aanbod voor senioren, ... );
- hulporganisaties.

Deze ontmoetingsplaats moet zich onderscheiden van de bestaande lokale dienstencentra als een laagdrempelige ontmoetingsplaats met doorverwijsfunctie om onder meer de kenbaarheid en werking van de lokale dienstencentra te verhogen en de senioren naar het bestaande dienstverleningsaanbod toe te leiden. Momenteel kunnen deze laatste hun rol ook niet optimaal uitvoeren. Dit seniorendienstverleningscentrum dient ook als uitvalsbasis voor de Retroraad.

Net zoals jeugd-, sport- en andere verenigingen ervaren de seniorenverenigingen problemen met de aanvraag van subsidies en allerlei administratieve processen inzake logistieke steun en de verhuur van zalen om de werkingen van de verenigingen in stand te kunnen houden. Eenvoudige, persoonlijke ondersteuning en het faciliteren van de samenwerking door een **overlegplatform** te creëren tussen de verschillende actoren kan hier oplossingen bieden. Het steeds vaker apart benoemen en vermelden van senioren als verenigingscategorie naast jeugd, cultuur en sport is relevant voor de verdere profilering van de doelgroep, de Retroraad en in het bijzonder de dienst. Een empathische ingesteldheid is nodig om de doelgroep respectvol te bejegenen en als relevante partner te beschouwen om beleidsbeslissingen te nemen.

## 5.6.2. Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

### *Inhoudelijke context*

Er werd de afgelopen twee jaar ingezet op het verzamelen van relevante en wetenschappelijk onderbouwde informatie, het uitbreiden en in kaart brengen van het bestaande netwerk en de (her)kenbaarheid van de retrowerking. Hierdoor wordt transversaal werken langzaam aan gestimuleerd en worden quickwins gerealiseerd waar mogelijk. Hoewel de huidige organisatiestructuur het niet makkelijk maakt om de visie van senioren mee te nemen.

De specifieke branding en opvolging van de communicatie specifiek gericht op de doelgroep verdient blijvende opvolging en optimalisatie. De versnippering van de verschillende entiteiten en het beperkt belang dat aan deze doelgroep wordt besteed zijn ook hier struikelblokken.

De omgeving waarin de senioren leven wordt onder de loep genomen in functie van toegankelijkheid. Het is belangrijk om aandacht te blijven geven aan het belang van de toegang naar het aanbod, alsook de omkadering van de senioren. Belangrijk hierbij is de werking en inbedding van de lokale dienstencentra, hun buurtwerking en preventieve aanpak hierin op te nemen en bestaande buurtprojecten mee te blijven uitdragen.

Het LOA blijft inzetten op een toegankelijk vrije tijdsaanbod voor senioren. Het tracht dit op een participatieve manier steeds meer af te stemmen op maat van de doelgroep en hun noden. De keuze uit twee daguitstappen en het vernieuwde beweegaanbod zijn hier voorbeelden van. Voorbeelden die geëvalueerd en meegenomen zullen worden binnen andere domeinen. Daarnaast blijven het LOA het verenigingsleven voor senioren in beeld brengen en samenwerking faciliteren.

### *Personeelscontext*

De werking senioren bestaat vandaag uit 1.4 VTE. Wat gezien de nieuwe dynamiek als een te kort wordt ervaren en niet evenredig is aan de impact die andere diensten met een focus op bevolkingsgroepen nalaten.

### *Financiële context*

#### 2023

<b>Investeringskrediet</b>	80.900 EUR
<b>Exploitatie (uitgave)</b>	158.150 EUR waarvan 81.400 personeelskosten

<b>Exploitatie (ontvangsten)</b>	8.000 EUR
<b>Investeringskrediet</b>	80.900 EUR

### 5.6.3. Reeds aangegane engagementen en verplichtingen

Binnen deze context wordt gewezen op twee projecten die deze legislatuur werden opgestart/uitgevoerd en die mogelijks een impact kunnen hebben op de volgende beleidsperiode

- **Uitrol van het ouderenbehoefteonderzoek:** deelname aan het onderzoek leverde heel wat wetenschappelijk onderbouwde input op, die gebruikt wordt om intern de stem van de senioren te versterken op domeinen waar zij dit zelf nodig achten. Het levert degelijke bouwstenen om bottom-up te kunnen bouwen aan een seniorenbeleid en de creatie van een leeftijdsvriendelijke stad. Een stad waar het voor jong en oud mogelijk is te wonen, te leven en te vertoeven door de noden van de verschillende generaties mee te nemen in de acht vooropgestelde beleidsdomeinen van een leeftijdsvriendelijke stad: publieke ruimte en gebouwen, respect en sociale inclusie, mobiliteit, wonen, sociaal culturele participatie, maatschappelijke participatie en tewerkstelling, communicatie en informatie en gezondheid en zorg.
- **Hervormen van de stedelijke adviesraad voor senioren tot stedelijke retroraad:** Deze hervorming is meer dan louter een naamswijziging. Dankzij deze hervorming krijgt de senior, ongeacht hij of zij lid is van een vereniging, nu een forum en de mogelijkheid een engagement op te nemen met betrekking tot het beleid. Het is de kiem voor een nieuwe manier van participatief werken in Aalst, een kans om de stem van de senioren te laten weerklinken binnen verschillende beleidsdomeinen en bottom-up te streven naar Aalst als leeftijdsvriendelijke stad.

## 6 Beleidsdoelstelling ‘Ontplooiën van een performante en wendbare organisatie’

### 6.1 Dienst Coördinatie Ruimte

#### 6.1.1 Tendensen en uitdagingen

##### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

Aangezien deze dienst een ondersteunde rol opneemt voor het volledige thema Ruimte, hebben ook de geschetste uitdagingen en tendensen van de andere diensten binnen dit thema een impact op de werking van dienst Coördinatie Ruimte. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de complexe bouwdoSSIers waarvoor juridische expertise vereist is.

##### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

Het aantal inwoners blijft toenemen en burgers tonen steeds **meer betrokkenheid** waardoor er bijgevolg ook vaker sprake is van tegenkating bij een inname of verandering van het openbaar domein. Daarnaast laten burgers zich in vergunningsprocedures ook vaker bijstaan door een jurist, wat resulteert in **meer bezwaren en bijkomende vragen**. Dit heeft een impact op de werklast voor de dienst.

Bij de diensten binnen het thema Ruimte is er een grote vraag naar datagestuurde werken. Dit resulteert in een grote nood aan en veel vragen naar **ondersteuning van de GIS-coördinator**. Vanuit Vlaanderen worden er bovendien decretale verplichtingen rond GIS opgelegd. Zo worden extra verplichtingen aan het Vastgoedinformatieplatform toegevoegd en komt er een omschakeling van het CRAB (centraal referentie adressenbestand) naar een gebouwendatabank. Ook op het vlak van GDPR-wetgeving zijn er nog tekortkomingen. De huidige GIS-infrastructuur moet aldus geoptimaliseerd worden om decretaal niet in de problemen te komen.

Vandaag heeft de dienst een **bepakt overzicht van alle eigendommen en overeenkomsten**. Er is wel een aparte lijst met de lopende huurovereenkomsten en een apart pachtregister van de stad. Maar het ontbreekt de organisatie aan een volledig overzicht.

#### 6.1.2 Huidige dienstverlening als antwoord op die uitdagingen

##### *Inhoudelijke context*

Coördinatie ruimte is een relatief nieuwe dienst binnen de organisatie en bestaat uit een deelwerking patrimonium en een deelwerking ruimtelijke en stedelijke ontwikkeling, aangevuld met een aantal specialisten.

Patrimonium heeft de verantwoordelijkheid rond patrimoniumbeheer binnen onze organisatie. Zo staat het in voor het opstarten, afhandelen en uitvoeren van dossiers rond aankoop en verkoop van onroerende goederen, eventuele daaropvolgende onteigeningen, zakelijke rechten, huur- en verhuur van onroerende goederen, gebruiksovereenkomsten, pachten van landbouwgronden, rooilijnprocedures en trage wegen.

Werking Ruimtelijke en stedelijke ontwikkeling geeft eerstelijnsinfo over producten van verschillende diensten binnen het thema ruimte (Vergunningen en Wonen, Economie en Landbouw, Openbare Werken, Mobiliteit en Energiehuis BEA). Daarnaast bieden ze ondersteuning bij de aanvragen voor en het beheer van vergunningen voor de autovrije zone en inname openbaar domein.

De specialisten, waaronder een communicatiemedewerker, jurist en GIS-coördinator, kunnen themabreed ingezet worden en staan onder andere in voor de communicatie naar de burger en het optimaliseren van werkprocessen en -tools met als focus kennisdelen en kennisopbouw. Met de versterking van een communicatiemedewerker en jurist wordt tegemoet gekomen aan de vraag naar meer proactieve

communicatie richting de burger, alsook juridische ondersteuning voor omgevingsambtenaren in specifieke dossiers of bij geschillen.

#### Personeelscontext

De deelwerking Patrimonium werd eind 2023 door 4 VTE worden opgenomen. De deelwerking balie ruimtelijke en stedelijke ontwikkeling (onthaalmedewerkers voor ANPR camera's, inname openbaar domein ...) werd voorzien door 6 VTE tegen eind 2023. De ondersteunende werking door specialisten bestaat uit 3 VTE. Daarnaast is er ook een diensthoofd Coördinatie ruimte als leidinggevende van deze dienst.

#### Financiële context

Door de aanpassingen aan het organogram en daaraan gelinkte budgetverschuivingen kan er geen leesbare en éénduidige M2 weergegeven worden. Dit document blijft dan ook beperkt tot de woordelijke toelichting van de financiële context voor de dienst coördinatie Ruimte.

Anno 2023 bestaat het exploitatiebudget uit 410 000 EUR voor personeelskosten, 335 000 EUR voor onroerend voorheffing, 570 000 EUR voor huur administratief centrum, 210 000 EUR voor notariskosten en 180 000 EUR voor bezettingsvergoedingen, naast kleinere budgetten. Het investeringsbudget is grotendeels voorzien voor de aankoop van gronden i.f.v. wegenwerken, 77 000 EUR voor de aankoop van gebouwen en 323 000 EUR voor de aankoop van andere gronden. De gebudgetteerde ontvangsten voor 2023 bedragen 909 000 EUR en betreft de verkoop van pastorijen en Dewaco (schietbaan). Het vermarktingsplan werden voor andere doeleinden gebruikt of worden vermarkt via het Autonoom Gemeentebedrijf voor Stadsontwikkeling Aalst.

	Rekening	Budget	Verbindenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>21.286</b>	<b>-1.682.268</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	21.286	73.898	
b. Uitgaven	0	1.756.166	0
1. <i>Personeelskost</i>	0	410.461	
2. <i>Steun</i>	0	0	
3. <i>Subsidie</i>	0	0	
4. <i>Goederen, diensten en overige</i>	0	1.345.705	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>-92.100</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	909.422	
b. Uitgaven	0	1.001.522	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>21.286</b>	<b>-1.774.368</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>21.286</b>	<b>-1.774.368</b>	<b>0</b>

### 6.1.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

Er zijn twee aangegane engagementen voor de dienst Coördinatie ruimte:

- *Verkoop sociale woningen*: Decretaal zijn sociale verhuurkantoren verplicht om de sociale woningen in eigendommen van de stad over te kopen. De oprichting van een eengemaakte woonmaatschappij is net afgerond. Er kan nog echter nog geen timing voorzien worden waarop de verkopen zullen doorgaan. Er werd in december 2023 door het CBS beslist om dit althans voor enkele woningen via een aandelensysteem te laten verlopen, waardoor de geldelijke inkomsten nog af te wachten zijn.
- *Verkoop pastorijen Meldert, Baardegem en Mijlbeek*: Op korte termijn wenst het LOA de verkoop van de pastorijen in Meldert, Baardegem en Mijlbeek te realiseren voor 1 000 000 EUR. Voor andere te vermarkten gebouwen en gronden wacht het LOA een globale patrimoniumvisie af.

## 6.2 Dienst Gebouwen en technieken

### 6.2.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

Voor verschillende ruimtelijke beleidsvelden is er een steeds **veranderende wettelijke context en een strengere regelgeving**. Bij bouwprojecten laat zich dit sterk voelen. Zo is er vanaf 2024 een EPC nodig voor niet-residentiële gebouwen, zijn er asbestinventarissen nodig, is er de provinciale watertoets, de toegankelijkheidstoets, de brandweervoorschriften, strengere ventilatienormen ... Daarnaast heeft ook de **klimaatverandering** een grote impact op onze maatschappij, de ecosystemen errond en aldus ook ons eigen patrimonium.

#### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

Door de toenemende complexiteit van de bouwprojecten vragen deze dossiers enerzijds meer tijd en specifieke expertise, anderzijds moet er met veel andere beleidsdomeinen en adviezen rekening gehouden worden.

Vandaag wordt het energieverbruik van alle stadsgebouwen gemonitord via een platform van Fluvius. Dit verbruik dient echter steeds gekaderd te worden en is niet enkel toe te schrijven aan verouderd patrimonium. Er wordt wel een **licht dalende trend van het algemeen verbruik vastgesteld**. Ondanks die dalende trend zijn de uitgaven voor elektriciteit en gas het afgelopen jaar 2022 respectievelijk met factor 2 tot 3 gestegen. Hierdoor steeg ook de exploitatiekosten van 1 700 000 EUR naar 4 500 000 miljoen EUR, wat een impact had op de exploitatie uitgaven van de stad. Het verduurzamen van het eigen patrimonium in het kader van het klimaatplan van de stad zal bijgevolg niet enkel invloed hebben op de uitstoot van fossiele brandstoffen, maar vooral zichtbaar zijn in de financiële boekhouding.

Tot op heden zijn de **kerngegevens van het volledige patrimonium nog onvoldoende** verzameld in het gebouwbeheerssysteem (ULTIMO) van het Lokaal Overheidsbedrijf Aalst. Onder kerndata verstaat de dienst naast bouwtechnische informatie (bouwjaar, technische fiches, bouwplannen, schema's, verbruiksgegevens ...) ook gegevens rond conditiestaat, periodiek onderhoud, attesten, keuringen alsook de zakelijke rechten (eigendomsstructuur, erfpacht, concessie ...).

### 6.2.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

#### *Inhoudelijke context*

Algemeen genomen zijn er 312 gebouwen waarvoor de dienst Gebouwen en technieken het eerste aanspreekpunt is bij de uitwerking van nieuwbouw-, restauratie-, renovatieprojecten en/of 'complexere' uit te besteden onderhoudsopdrachten. Sinds twee jaar vallen daar ook de woonzorgcentra en de serviceflats onder. Bouwtechnisch advies en ondersteuning van de gebouwen in beheer van het Sport AG gebeurt in de kantlijn, net zoals de gebouwen van AGSA en Politie.

De stad heeft 28 gebouwen voor erediensten (kerken/kapellen/pastorijen) in haar eigendom. Naast het beheer van deze gebouwen in eigendom ondersteunt de stad bijkomend het beheer van 36 gebouwen voor erediensten die niet in eigendom zijn. Dit beheer is eerder projectmatig zonder financiering.

De dienst Gebouwen en technieken staat in voor volgende processen en taken:

- Volledige projectopvolging van grote nieuwbouw-, renovatie- en restauratiedossiers van opstart tot oplevering.
- Opmaak en projectopvolging van kleinere bouwkundige en technische aanpassingswerken en verbouwingswerken aan het bestaand patrimonium.
- Opmaak en projectopvolging van grote en kleine inrichtingswerken, interieurontwerp en aankoop van meubilair.
- Het bepalen van de visie rond het facilitair beheer en onderhoud van zowel gebouwen als installaties van de stad in functie van de verduurzaming en het verbeteren van de energiezuinigheid van het volledige gebouwpatrimonium.

- Het uitwerken en opvolgen van grote complexere raamcontracten voor onderhoud van technische installaties en herstellingen aan gebouwen.
- Opvolgen en coördineren van de acties ter verwezenlijking van het klimaatplan van de Stad Aalst. Tegen 2050 wil de stad helemaal 'klimaatneutraal' zijn. Eén van de pijlers van het klimaatplan is het continu verbeteren en inzetten op een energiezuinig gebouwenpark. Bij nieuwbouw zal er steeds gestreefd worden naar maximaal energiezuinige en klimaat neutrale gebouwen, bij het bestaand patrimonium wordt er ingezet op het maximaal energetisch renoveren.
- Bouwtechnische vragen vanuit de kerkfabrieken uit groot-Aalst worden tevens opgevolgd door de dienst Gebouwen en technieken gezien de stad decretaal verplicht is bij te passen indien de kerkfabriek onvoldoende middelen heeft.

#### Financiële context

In 2023 beschikt de dienst over een exploitatiebudget van 5 000 000 EUR waarvan circa 1 100 000 EUR voor personeelsmiddelen, 2 600 000 EUR voor gas-en elektriciteitsverbruik en 670 000 EUR voor herstellingen aan gebouwen en technieken. De uitgaven werden intussen aangepast (verlaagd) voor energie in nasleep van de energiecrisis en het deels vastklikken van energieprijzen.

Op vlak van investeringsuitgaven werd er in 2023 10 900 000 EUR voorzien. De onderstaande tabel, daterend uit juni 2023, correspondeert echter niet met dit bedrag. Er werd intussen immers in overschrijding gegaan om volgende investeringsuitgaven mee te financieren:

- 3 700 000 EUR voor de Sint-Jozefskerk (fase I)
- 3 000 000 EUR voor restauratie Sint-Martinuskerk (fase VIII en IX)
- 1 300 000 EUR voor investeringen in gebouwen en technieken (reguliere werking)
- 1 200 000 EUR voor investeringen in CC De Werf
- 866 000 EUR voor de laatste fase van de restauratie pastorij Nieuwerkerken (in concessie)
- 356 000 EUR investeringen in onroerend erfgoed (kerken en kapellen in eigendom)
- 4 100 000 EUR voor aankoop steigerconstructie Sint-Jozefkerk: in overschrijding (AMJP8)

Budgettair resultaat	Rekening	Budget	Verbindenissen
	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>-5.246.654</b>	<b>-4.962.826</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	135.781	53.419	
b. Uitgaven	5.382.435	5.016.244	0
1. Personeelskost	1.169.550	1.159.359	
2. Steun	0	0	
3. Subsidie	5.000	5.000	
4. Goederen, diensten en overige	4.207.885	3.851.885	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>559.819</b>	<b>-7.075.106</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	4.133.722	3.850.000	
b. Uitgaven	3.573.903	10.925.106	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-4.686.835</b>	<b>-12.037.932</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-4.686.835</b>	<b>-12.037.932</b>	<b>0</b>

#### Personeelsmatige context

Vandaag bestaat de dienst uit 13 (\*12) VTE dat bestaat uit een diensthoofd, 3 architecten waarvan 1 stadsarchitect, 1 Ing. Bouwkunde, 2 Ing. Technieken (\*), 2 projectmedewerkers, 2 administratief medewerkers (\*), 1 gebouwbeheerder (AC/UTOPIA) en 1 tekenaar.

(\*) Van deze functie wordt er telkens 0.5 VTE gedeeld met andere diensten voor leegstand en technieken openbaar domein.

Een extra functie voor projectleider gebouwen (A niveau) alsook projectmedewerker technieken (B niveau) werd in begin 2022 gelanceerd, maar raakte niet ingevuld gezien dit knelpuntberoepen zijn. Gezien het aantal bouwprojecten alsook de grotere complexiteit is verdere versterking gewenst.

### 6.2.3 Reeds aangegane engagementen en verplichtingen

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de projecten in uitvoering, die zullen doorlopen in de volgende legislatuur (2025-2030) en waarvan het totaalbudget werd opgenomen bij de dienst Gebouwen en technieken:

- Sint-Jozefkerk fase II (dak): 9 900 000 EUR
- Restauratie Sint-Martinuskerk (fase X): 2 500 000 EUR
- Sint-Martinuskerk te Moorsel: 2 300 000 EUR
- OLV Hemelvaartkerk te Nieuwerkerken: 1 900 000 EUR
- Sint Margaretha kerk te Baarddegem: 1 600 000 EUR

Voor de reguliere investeringen in gebouwen en technieken wordt verwezen naar de engagementenlijst in bijlage.

## 6.3 Dienst Facilitaire ondersteuning en onderhoud gebouwen (FOOG)

### 6.3.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

De dienst Facilitaire ondersteuning en onderhoud gebouwen (FOOG) staat in voor het onderhoud van gebouwen en bijhorende technische infrastructuur. De dienst werkt nauw samen met de dienst Gebouwen en technieken. Daar waar deze laatste vooral planmatig renovaties en nieuwbouwprojecten voorbereidt, zorgt dienst FOOG voor het onderhoud van het reeds aanwezige patrimonium. De maatschappelijke tendensen waarmee dienst Gebouwen en technieken wordt geconfronteerd, gelden eveneens voor dienst FOOG: veranderende wettelijke context en een **strengere regelgeving** enerzijds en de nadruk op duurzaamheid en **klimaatbestendigheid** anderzijds.

#### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

De dienst staat in voor de nodige aankopen van technische materialen (vb. hout, metaal, onderdelen, ...) en verbruiksmaterialen (schoonmaakproducten, WC-papier ...). Als gevolg van de sterke prijsstijgingen door de **inflatie van grondstoffen** de laatste jaren, wordt het steeds moeilijker om dezelfde materialen en diensten aan te kopen met het initieel voorziene werkingsbudget. De leveranciers indexeerden automatisch de verkoopprijzen, maar het globaal werkingsbudget van de dienst werd tot op heden niet mee geïndexeerd waardoor het niet evident is deze materialen aan dezelfde kwaliteit/kwantiteit te kunnen aan te blijven kopen.

Binnen de dienst zijn heel wat technisch geschoolde uitvoerende profielen werkzaam, naast schoonmaak- en keukenmedewerkers. Voor deze laatsten is er veel verloop en actueel weinig instroom merkbaar aangezien dit **knelpuntberoepen** betreft. Dit houdt een **risico in dat de continuïteit in bepaalde werkdomeinen in het gedrang komt**.

Volgens de Vlaamse wetgeving dienen **tegen 2034 risicovolle asbesttoepassingen verwijderd te zijn uit overheidsinfrastructuur**. Hierdoor vallen ook de OCMW- en stadsgebouwen onder deze doelstelling. Dit heeft gevolgen voor het eigen patrimonium van de organisatie, vnl. op de site van de Stedelijke Werkhuizen. Zo bestaat het volledige onderdak van het hoofdgebouw op de Stedelijke Werkhuizen uit verweerde en beschadigde asbestplaten, welke vandaag reeds een groot gezondheidsrisico inhouden voor de medewerkers. Naast deze asbestproblematiek zijn nog diverse andere ernstige technische gebreken bekend: scheuren in de dakgoten met grootschalige waterinfiltraties tot gevolg, stabiliteitsproblemen, ontbreken van



brandcompartimenteringen, diverse non-conformiteiten n.a.v. wettelijke keuringen (o.a. laagspanningsinstallatie) en wegens het ontbreken van isolatie zijn de jaarlijkse energiekosten enorm hoog en zorgt dit tevens voor comfortproblemen voor de personeelsleden (te koud in de winter, te warm in de zomer).

### 6.3.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

#### *Inhoudelijke context*

De dienst Facilitaire ondersteuning en onderhoud gebouwen is een ondersteunende dienst voor andere diensten binnen onze organisatie. Ze staat in voor de technische dienstverlening en facilitair beheer van de stadsgebouwen, naast technische ondersteuning bij evenementen.

De dienst FOOG heeft voornamelijk interne klanten en slechts uitzonderlijk komt de dienst rechtstreeks in contact met de burger (wel met diverse leveranciers). De dienst zette de laatste jaren sterk in op de verbetering van kwaliteit, kostenefficiëntie, duurzaamheid, veiligheid en tijdigheid. Dankzij de facilitaire software ULTIMO wordt de dagelijkse werking in goede banen geleid (opmaak werkplanning van technische teams, opvolging van keuringen en onderhouden, bijhouden inventaris van materiaal en patrimonium, magazijn- en stockbeheer ...).

Sinds het nieuwe organogram begin 2022 kwam ook het technisch beheer van de woonzorgcentra en serviceflats bij dienst FOOG terecht (met nog uitzondering van schoonmaakmedewerkers in deze gebouwen).

In 2019 bedroeg het totaal aantal tickets (=interne werkorders) op jaarbasis 4 464. In 2020 daalde het aantal tickets licht tot 4 389, voornamelijk te wijten aan de coronaperiode waarbij binnen een aantal domeinen een verminderde intensiteit in werking merkbaar was. In 2022 steeg het aantal tickets opnieuw naar 4 912, te wijten aan het einde van coronaperiode en de bijhorende maatregelen. Vanaf 2022 is een sterke stijging merkbaar door het mee opnemen van het technisch beheer voor de woonzorgcentra en assistentiewoningen en de bijhorende werklust binnen dienst FOOG. Sinds 2022 geldt eenzelfde werkwijze (met ULTIMO) en aansturing binnen de dienst FOOG voor het technisch beheer van zowel de stedelijke als de OCMW-gebouwen.

Zowel voor schoonmaak als voor de keukenwerking wordt ter aanvulling een beroep gedaan op externe firma's. In CC De Werf, Aquatopia en (gedeeltelijk) Utopia wordt de schoonmaakopdracht uitbesteed omdat hier veel avond- en weekendwerk bij komt kijken. Hierdoor worden een groot aantal overuren gerealiseerd en is het bijgevolg niet rendabel om dit in eigen beheer te organiseren. Externe firma's kunnen tevens flexibeler medewerkers inzetten tijdens het weekend en tijdens avonduren.

Wat de keukenwerking betreft staat het LOA in eigen beheer in voor het bereiden en verdelen van verse maaltijden voor de stedelijke kinderdagverblijven en scholen. De warme maaltijden voor de bewoners van de woonzorgcentra werden enige jaren geleden uitbesteed. De eigen keukenploeg in de woonzorgcentra zorgt voor de bedeling ervan en verder voor de voorbereidingen van de andere maaltijden (o.a. ontbijt- en avondmalen).

#### *Personeelscontext*

Het exploitatiebudget anno 2023 bestaat uit ca. 13 500 000 EUR waarvan ongeveer 10 000 000 EUR geraamd voor personeel. De dienst bestaat vandaag uit 187,1 VTE, verdeeld over 206 medewerkers. Hiervan zijn er een 10-tal medewerkers langdurig ziek.

Deze personeelsleden worden ingezet op de werkvloeren en in en aan gebouwen waar dienst- en hulpverlening doorgaat. In het ideale geval zou dit aan de boekhoudkundig aldaar moeten toegevoegd worden, om een vollediger beeld te krijgen van de kosten-baten.

## Financiële context

De dienst heeft een werkingsbudget van ongeveer 3 000 000 EUR. Dit budget wordt integraal aangewend voor reguliere werking en dus voor het onderhoud van gebouwen, technische installaties, de aankoop van diverse materialen zoals onderdelen, grondstoffen, verbruiksmaterialen en voedingsartikelen. In 2023 is er 55 000 EUR aan investeringskosten geraamd waarvan 30 000 EUR voor allerlei machines en uitrusting, 5 000 EUR voor klein materiaal voor de keukens in de woonzorgcentra en 20 000 EUR voor installaties in gebouwen.

	Rekening	Budget	Verbindenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>-12.975.435</b>	<b>-13.449.405</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	116.459	58.588	
b. Uitgaven	13.091.894	13.507.993	0
1. <i>Personeelskost</i>	9.695.238	10.405.534	
2. <i>Steun</i>	0	0	
3. <i>Subsidie</i>	0	0	
4. <i>Goederen, diensten en overige</i>	3.396.656	3.102.459	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-104.167</b>	<b>-55.000</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	104.167	55.000	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-13.079.602</b>	<b>-13.504.405</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-13.079.602</b>	<b>-13.504.405</b>	<b>0</b>

### 6.3.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

De dienst FOOG heeft verscheidene meerjarige raamovereenkomsten in beheer voor onderhoudscontracten en technische aankopen, waarvan de prijzen automatisch geïndexeerd worden. De nodige werkingsbudgetten - met aandacht voor inflatoire bewegingen op de grondstoffen- en dienstenmarkten - dienen hiervoor voorzien te blijven worden. Als verplichting wordt in deze context verwezen naar de Vlaamse regelgeving waardoor tegen 2034 risicovolle asbesttoepassingen verwijderd moeten zijn uit overheidsinfrastructuur, en de afgekeurde werklocatie op de Stedelijke Werkhuizen. Er dient een beleidsbeslissing genomen te worden over de renovatie van of nieuwbouw op deze locatie.

In de bijgevoegde engagementenlijst is het reguliere investeringsbudget opgenomen opdat deze cijfers gekend zouden zijn en hiermee rekening kan gehouden worden bij de opmaak van nieuwe budgetten.

## 6.4 Dienst Juridische zaken en bestuursondersteuning

### 6.4.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

De algemene tendens naar meer **digitalisering** en automatisering laat zich ook bij de dienst Juridische zaken en bestuursondersteuning voelen. Team Bestuursondersteuning zette de laatste jaren reeds sterk in op het gebruik van nieuwe technologieën en het digitaliseren van processen door onder andere hybride en livestream vergaderen mogelijk te maken, alsook de software notulering als centraal systeem te gebruiken voor de besluitvorming van verschillende organen.

Daarnaast maakt de voortdurend **veranderende regelgeving** dat diensten zich moeten blijven aanpassen aan de meest recente wettelijke context om de juiste dienstverlening op een correcte manier aan te bieden. Dit heeft ook gevolgen voor Juridische zaken en bestuursondersteuning die ter ondersteuning van andere

diensten regelgeving opvolgt. De complexiteit van de dossiers en zaken wordt bovendien steeds groter als gevolg van deze toenemende regelgeving, waardoor er meer en/of specifieke expertise vereist is.

Tot slot verwachten burgers en bedrijven steeds **meer transparantie** van overheden. Niet enkel moeten diensten zich open te stellen voor meer controle en verantwoording, ook moet er ingezet worden op een vlotte communicatie om informatie te delen. Digitalisering kan hierin een rol spelen.

#### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

Naast een centraal juridisch team met generalistische juristen beschikt de stad nog over een aantal gespecialiseerde juristen. Zij maken geen deel uit van het centraal juridisch team, maar van de inhoudelijke dienst. Er zullen goede afspraken moeten gemaakt worden over deze centraal-decentrale werking. Omdat de kosten voor bijkomende juridische en bestuurlijke bijstand kunnen oplopen is het van belang dat de dienst de kosten in de toekomst bewaakt.

### 6.4.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

#### *Inhoudelijke context*

Het team Bestuursondersteuning faciliteert de werking van de gemeenteraad, de raad voor maatschappelijk welzijn, het vast bureau en het college van burgemeester en schepenen en alle hieraan verwante commissies. Daarnaast neemt het team taken op voor de besluitvorming van de algemeen directeur, de decretale raadsplecht/vraagrecht, openbaarheid van besturen, kerkfabrieken (kerkenbeleidsplan) ... Momenteel worden voorbereidingen getroffen vanuit team Bestuursondersteuning om op termijn te evolueren naar meer openbaarheid van besturen via een andere manier van werken.

Het team Juridische zaken is verantwoordelijk voor het opstellen van politieverordeningen, besluiten burgemeester, opstellen en nazicht overeenkomsten en reglementen, opstellen brieven naar derden in minnelijke fase, opstellen statuten ... Verder verleent zij intern juridisch advies over algemeen verbintenissenrecht, algemeen administratief recht, openbaarheid van bestuur, goederenrecht, verzekeringskwesties ... en volgt zij administratieve en burgerlijke geschillen op waarin een advocaat wordt aangesteld. Daarnaast staat zij in voor het beheer van schadedossiers (schade door stad, schade aan stad, motorongevallen, arbeidsongevallen, lichamelijke schade niet-personeel, schoolongevallen) en verzekeringscontracten (BA, brand, voertuigen, evenementen...).

#### *Financiële context*

De dienst Bestuursondersteuning en juridische zaken kende voor het huidige organogram een andere samenstelling. Om die reden kan geen financieel overzicht in dezelfde vorm als bij de andere diensten geboden worden. Het werkingsbudget van deze dienst bestaat in hoofdzaak uit twee kostenposten: de verzekeringsportefeuille en de erelonen van advocaten.

	Rekening	Budget	Verbindenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>-2.891.611</b>	<b>-2.157.697</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	425.784	73.981	
b. Uitgaven	3.317.395	2.231.678	0
1. <i>Personeelskost</i>	901.904	1.251.308	
2. <i>Steun</i>	0	0	
3. <i>Subsidie</i>	0	0	
4. <i>Goederen, diensten en overige</i>	2.415.491	980.370	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-8.677.616</b>	<b>-50.086</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	74.175	1	
b. Uitgaven	8.751.791	50.087	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-11.569.226</b>	<b>-2.207.783</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-11.569.226</b>	<b>-2.207.783</b>	<b>0</b>

### *Personeelsmatige context*

Het team Juridische zaken bestaat uit een jurist-coördinator, 5 juristen (waarvan 2 momenteel niet zijn ingevuld) en deskundigen (2,8 VTE). Twee van deze medewerkers zijn langdurig afwezig wegens ziekte.

Het team Bestuursondersteuning bestaat uit 1 coördinator, 3 deskundigen (waarvan 2 momenteel niet ingevuld) en 3 administratief medewerkers.

#### 6.4.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

Er loopt momenteel een gunningsprocedure voor alle verzekeringen van de stad, het OCMW, de AG's, de hulpverleningszone en de politie. Het bestek wordt dit jaar nog afgerond. De nieuwe overeenkomsten zullen ingaan op 1 januari 2025.

## 6.5 Dienst Marketing en communicatie

### 6.5.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

In een steeds mondigere en communicatievere samenleving verwachten inwoners dat de stad op verschillende media aanwezig is met haar communicatie en dat zij **kort op de bal speelt door snel en voldoende te informeren** (vb. crisiscommunicatie). Om die reden zet de dienst Marketing en communicatie de laatste tijd sterker in op communicatie via **sociale media**. Dit resulteert in een hoog bereik, vooral bij een **jongere doelgroep** (dankzij tiktok) die normaliter moeilijker te bereiken is. Het hoge bereik en het kwalitatief beeldmateriaal dat binnenshuis tot stand komt, gaat niet onopgemerkt voorbij bij de collega-diensten. Steeds vaker krijgt Marketing en communicatie de vraag om ook andere diensten hierin te ondersteunen.

Toch moet er blijvend aandacht zijn voor mensen die digitaal minder vaardig en bereikbaar zijn. Ook los daarvan blijven er doelgroepen die moeilijk te bereiken zijn, denk daarbij aan inwoners die de Nederlandse taal niet of onvoldoende kennen en daardoor soms de boodschap van een communicatie missen. Ook geautomatiseerd standaard brief/mailverkeer kan soms moeilijk te begrijpen zijn of onbedoeld verkeerd gepercipieerd worden.

#### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

Er moet opgemerkt worden dat niet alles wat zich afspeelt in de stad gebeurt in regie van het Lokaal Overheidsbedrijf Aalst. De grootste inhoudelijke uitdaging binnen de organisatie is om **stadsbreed een coherent communicatieverhaal te schrijven**. Een cruciale factor hierin is een **duidelijke**

**merkenarchitectuur** met een eenduidig overkoepelend merk en ruimte voor eigenheid van entiteiten. Er moet beleidsmatig ook een duidelijke focus gekozen worden waar communicatief kan op gewerkt worden.

Door de opeenvolgende crisissen en indexeringen kreeg communicatie- net zoals vele andere domeinen- te maken met een forse prijsstijging voor drukwerk, catering, materialen, etc. Zo ging de prijs van drukwerk in 2023 met maar liefst 33% omhoog.

## 6.5.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

### *Inhoudelijke context*

In zijn dagelijkse werking zet dienst Marketing en communicatie bewust in op een goede mix van communicatiekanalen, van papier tot digitaal. Hij streeft naar een kwalitatieve en professionele communicatie en stimuleert de diensten om de juiste doelgroepencommunicatie in te zetten en verstaanbaarheid hoog in het vaandel te dragen. Daarnaast wordt ook een professionele hospitalitywerking uitgebouwd.

### *Personeelscontext*

De dienst bestaat uit 13 VTE en kent een personeelskost van ongeveer 900 000 EUR.

### *Financiële context*

De prijsstijgingen voor drukwerk, catering en materialen maken dat er met hetzelfde budget minder kan gerealiseerd worden. Hierdoor worden er soms strengere keuzes gemaakt en wordt het budget sterker bewaakt. Verschillende andere stadsdiensten hebben op dit moment een eigen decentraal budget voor marketing en communicatie, naast het gecentraliseerde budget van de dienst. De verhouding van communicatiebudget is zelfs als volgt: Marketing en communicatie heeft 1/3 van het budget in portefeuille, de andere diensten samen 2/3. Deze discrepantie ondermijnt ook de positie van de dienst Marketing en communicatie.

	Rekening	Budget	Verbindenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>-1.307.134</b>	<b>-1.760.242</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	15.120	3.503	
b. Uitgaven	1.322.254	1.763.745	0
1. Personeelskost	811.675	962.132	
2. Steun	0	0	
3. Subsidie	0	0	
4. Goederen, diensten en overige	510.579	801.613	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-1.307.134</b>	<b>-1.760.242</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-1.307.134</b>	<b>-1.760.242</b>	<b>0</b>

## 6.5.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

In 2023 werd gewerkt aan een update van de huisstijl en werden voorbereidingen getroffen inzake een merkenarchitectuur. Een sterke merkenarchitectuur vormt de basis voor een duidelijk kader voor alle subbranden binnen de organisatie en zorgt voor een herkenbare uitstraling. Om de kwaliteit over alle merken heen te bewaken, zit Marketing en communicatie aan het stuur. Het CBS besliste om de verdere uitwerking en implementatie ervan mee te nemen naar de volgende beleidsperiode.

## 6.6 Dienst Personeel en organisatie

### 6.6.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

Net zoals andere werkgevers in Vlaanderen ondervindt ook het Lokaal Overheidsbedrijf Aalst de gevolgen van een heel **dynamische en gewijzigde arbeidsmarkt**. Het **verloop** van vooral hogeropgeleiden en zorgpersoneel bij werkgevers blijft **hoog**. In deze context willen we ook meegeven dat deze veranderende arbeidsmarkt maakt dat selecties ook minder gericht dienen te zijn op het screenen van de reeds aanwezige kennis en competenties, maar daarentegen het **potentieel van de kandidaten** dient te beoordelen. Bedrijven en organisaties moeten hierop zowel hun **competentiebeleid** als hun beleid inzake **loopbaanontwikkeling** afstemmen. De veranderende arbeidsmarkt maakt het steeds belangrijker om te investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers.

Voorts merken we bij deze veranderende arbeidsmarkt dat **werknemers** meer **verwachten** van hun werkgever, zoals een goede balans tussen werk en privé, correcte verloning, persoonlijke ontwikkeling en een zinvolle bijdrage aan de samenleving.

De voortdurende **technologische ontwikkelingen** en mogelijkheden hebben ook een impact op het personeelsbestand. Deze ontwikkelingen maken dat de indeling van het werk op een andere manier zal gebeuren en taken veranderen. De hybride werkomgeving waarin we vandaag zitten, maakt ook dat we op een andere manier aan leiderschap doen: nog meer van taakgerichte controle evolueren naar resultaatgericht vertrouwen.

#### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

De krapte op de arbeidsmarkt zorgt er enerzijds voor dat de lege stoelen soms traag worden ingevuld. Anderzijds maakt onder andere de meervoudige overschrijding van de spilindex dat er weinig of geen budgettaire marge is voor het bezetten van vele lege stoelen of het aanwerven van bijkomende personeelsleden. Deze overschrijding maakt dat de netto-kostprijs van onze dienst- en hulpverlening hoger wordt, aangezien deze meerkosten zowel onze exploitatiebudgetten (goederen en diensten én personeelsbudget) als investeringsbudgetten treffen en aanzienlijk hoger liggen dan de inkomsten. Hierdoor komen de **personeelsbudgetten onder druk te staan en aldus ook de dienst- en hulpverlening**. Bovendien zorgt dit voor een **verhoogde werkdruk** bij de huidige medewerkers, aangezien met evenveel mensen (of minder, indien lege stoelen) evenveel of meer dienstverlening aangeboden wordt.

Een andere belangrijke vaststelling is de bewuste afbouw van de statutaire tewerkstelling. In de afgelopen tien jaar werden nieuwe medewerkers consequent contractueel (en niet langer statutair) aangesteld. De snelle daling is vooral aan OCMW-zijde zichtbaar. Deze tendens heeft gevolgen voor de pensioenuitgaven.

Statutaire medewerkers zijn aangesteld op basis van een statuut (niet op basis van een arbeidsovereenkomst). Lokale besturen moeten zelf instaan voor de financiering van de pensioenen van hun statutaire medewerkers. De financiering van de lokale ambtenarenpensioenen gebeurt via een zogenaamd omslagstelsel gebaseerd op solidariteit. Jaarlijks int de federale pensioendienst de bijdragen bij de lokale besturen en gebruikt dat geld om de pensioenen te betalen aan de gepensioneerde statutairen. De werkgeversbijdragen bestaan enerzijds uit een basisbijdrage die jaarlijks wordt vastgesteld als een percentage van de loonmassa van de statutaire medewerkers en anderzijds een responsabiliseringsbijdrage die berekend wordt op basis van de werkelijke pensioenlast van het bestuur.

Aangezien het een gesolidariseerd systeem is, zijn er besturen die via hun basisbijdrage meer of minder bijdragen dan hun werkelijke pensioenbetalingen. De financiering van het stelsel kwam hierdoor onder druk te staan, hetgeen leidde tot de invoering van die responsabiliseringsbijdrage. Op het verschil tussen de basisbijdrage en de pensioenbetalingen wordt een percentage toegepast als bijkomende bijdrage, de responsabiliseringsbijdrage. Tot en met 2022 bedroeg die responsabiliseringsbijdrage 50% van de werkelijke

pensioenlast. Maar door de stijgende pensioenuitgaven bedraagt die reeds 73% voor 2023 en zal dit nog verder stijgen. Deze stijging heeft te maken met een dubbele vergrijzing: meer mensen gaan met pensioen (de zogenaamde ‘babyboomgeneratie’ verlaat stilaan de arbeidsmarkt) en wie met pensioen is, blijft langer leven en ontvangt ook langer een pensioen. Deze uitgaven zullen blijven toenemen wanneer nog meer statutairen op pensioen gaan en het aantal actieve statutaire medewerkers verder blijft dalen.

Een andere interne uitdaging komt ook overeen met een meer maatschappelijke tendens, namelijk **een stijgend verzuim**. De laatste jaren kent Vlaanderen een gestage stijging van de verzuimcijfers. Wanneer de verzuimcijfers, zowel voor kort als lang verzuim, naast de white papers van securex (benchmark met publieke en private bedrijven van dezelfde grootte) worden gelegd, stellen we vast dat het verzuim binnen het LOA hoger ligt dan het gemiddelde in Vlaanderen. Aan stadszijde liggen de resultaten op het gemiddelde Vlaamse niveau, maar aan OCMW-zijde is dit aanzienlijk hoger en steeg dit in de afgelopen jaren. Dit kan verklaard worden door de zorgberoepen: zware beroepen die fysiek veel vragen, in combinatie met hogere zorgnoden van bewoners en lagere personeelsbezetting. We zien dat de duur van de afwezigheid ook verder stijgt.

Binnen deze rubriek willen we ook wijzen op de huisvesting van de medewerkers. Momenteel zijn de diensten gespreid over verschillende locaties en zijn er twee ‘administratieve centra’, namelijk het gebouw aan Werf 9 en het gebouw aan de Gasthuisstraat. Het CBS gaf in december 2022 opdracht aan de administratie om een functionele indeling van de twee centra voor te bereiden. Een herverdeling van de diensten over de twee gebouwen en de inrichting van beide centra volgens de eigentijdse normen brengen een prijskaartje met zich mee.

De dienst P&O staat tot slot voor grote uitdagingen op het vlak van databeheer en digitalisering. Er is behoefte aan een verregaande digitalisering en automatisering van de administratieve HR-processen (aanwerving, opleiding, ontwikkeling, verlofstelsels, uitstroom ...). Dit moet toelaten om op een snelle en adequate manier HR-data te genereren en ontsluiten met als doel een betere afstemming tussen HR-data en HR-beleid.

## 6.6.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

### *Inhoudelijke context*

Om tegemoet te komen aan de bovenstaande geschetste uitdagingen worden reeds diverse acties ondernomen. Een eerste stap inzake een sterker databeleid was de overstap naar één software voor stad en OCMW (sinds januari 2023). Naast kwantitatieve data zet de dienst in op het vergaren van kwalitatieve data vanuit:

- Sollicitantenbevraging (continu – extern)
- Bevraging juryleden selectie (jaarlijks – intern)
- Bevraging nieuwe medewerkers en hun leidinggevende (jaarlijks – intern)
- Exitgesprekken (continu)
- Welzijnsbevraging (doel = 3-jaarlijks)
- Ad hoc bevragingen bij personeel rond specifieke thema’s

Om focus te houden, werkt de dienst volgens volgende goedgekeurde doelstellingen:

- SD1: De organisatie heeft betrokken, gelukkig en bekwaam personeel, in staat om doelstellingen te realiseren en zich aan te passen aan wijzigende omstandigheden.
- SD2: De organisatie heeft een organisatiestructuur en –cultuur waarbij samenwerking, klantgerichtheid, vertrouwen en betrokkenheid sleutelbegrippen zijn.
- SD3: De organisatie positioneert zich in de regio als een aantrekkelijke werkgever (employer branding).

Om deze strategische doelstellingen te realiseren, werden volgende acties ondernomen:

1. De organisatie heeft betrokken, gelukkig en bekwaam personeel, in staat om doelstellingen te realiseren en zich aan te passen aan wijzigende omstandigheden.



Intern wordt een HR-beleid gevoerd op basis van de wetenschappelijk onderbouwde zelfdeterminatietheorie die stelt dat iedereen naast de fysieke basisbehoeften ook psychologische behoeften heeft. De rechtstreeks impact van het vervullen van deze basisbehoeften en de motivatie van medewerkers zijn door diverse studies wereldwijd aangetoond. Deze theorie wordt vaak ook als het ABC-model omschreven: autonomie, betrokkenheid/verbinding en competentie. Dit vertaalt zich concreet in een sterke inzet op welzijn en ontwikkeling van medewerkers en teams. Voor leidinggevendenden is er een specifiek en verplicht opleidingstraject (4P: potentieel, passie, people en prestatie).

Er wordt recent ook actiever ingezet op de opvolging van langdurige zieken en de ontwikkeling van een re-integratiebeleid. Uit onderzoek blijkt immers dat hoe langer de afwezigheid, hoe moeilijker de terugkeer. De eerste drie tot zes maanden zijn cruciaal voor een succesvolle terugkeer. Na een half jaar blijkt slechts 50% terug te keren. Na één jaar afwezigheid zakt dit percentage naar 20% en na een afwezigheid van twee jaar of meer daalt de kans op hervatting tot 10%. De belangrijkste elementen voor een succesvolle re-integratie zijn: een goede opvolging, regelmatig contact, al dan niet tijdelijke maatregelen om de terugkeer zo duurzaam mogelijk te laten verlopen.

Meer dan ooit moeten selectieprocedures meermaals herhaald worden vooraleer een (geschikte) kandidaat gevonden wordt. Het proces van de selecties wordt daarom continu gemonitord, gemeten (o.a. met sollicitantenbevragingen), geëvalueerd én bijgestuurd om tegemoet te komen aan deze gewijzigde arbeidsmarkt. Een voorbeeld daarvan zijn de specifieke korte procedures voor zorg- en andere knelpuntberoepen.

2. SD2: De organisatie heeft een organisatiestructuur en -cultuur waarbij samenwerking, klantgerichtheid, vertrouwen en betrokkenheid sleutelbegrippen zijn.

De waarden van de organisatie zijn door de medewerkers gekend: zij maken net zoals de competenties en de vakkennis deel uit van elke selectieprocedure. Vanaf 2024 hernemen we de gewoonte om elk jaar een waarde in de kijker te zetten. Op die manier zorgen we ervoor dat de waarden geen loze begrippen zijn, maar concrete invulling krijgen voor elke medewerker in eender welke functie binnen onze organisatie.

3. SD3: De organisatie positioneert zich in de regio als een aantrekkelijke werkgever (employer branding).

Daarbovenop zet de stad sinds 2022 sterk in op employer branding met de campagne “Werken voor Aalst, da’s thuiskomen”. Met diverse acties willen we de stad als aantrekkelijke werkgever in de regio positioneren. Bijzondere doelgroepen in de acties zijn de latent werkzoekenden en jobstudenten/stagiaires.

#### *Personeelscontext*

Momenteel bestaat de dienst uit 39,4 VTE verspreid over 43 koppen.

Deze personeelsleden worden ingezet in functie van de andere diensten. In het ideale geval zou dit boekhoudkundig aldaar moeten toegevoegd worden, om een vollediger beeld te krijgen van de kosten-baten.

#### *Financiële context*

Het grootste deel van het budget gaat naar werving en selectie, 450 000 EUR naar vorming en ontwikkeling en 300 000 EUR naar de arbeidsgeneeskundige dienst IDEWE.

Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>-1.379.155</b>	<b>-2.505.214</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	3.910.443	2.686.755	
b. Uitgaven	5.289.598	5.191.969	0
1. <i>Personeelskost</i>	3.677.821	3.805.178	
2. <i>Steun</i>	0	0	
3. <i>Subsidie</i>	0	0	
4. <i>Goederen, diensten en overige</i>	1.611.777	1.386.791	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-6.224</b>	<b>-25.631</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	6.224	25.631	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-1.385.379</b>	<b>-2.530.845</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-1.385.379</b>	<b>-2.530.845</b>	<b>0</b>

### 6.6.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

In deze context wordt gewezen op volgende zaken die een impact hebben of een beleidsbeslissing vergen:

- *Stijgende pensioenuitgaven mandatarissen*: Er dient rekening gehouden te worden met de gevolgen voor de pensioen- en responsabiliseringsbijdrage en met de afspraken rond het zilverfonds voor **mandatarissen**. Heden is 6 132 950 EUR voorzien in het zilverfonds voor mandatarissen. We geven elk jaar ongeveer 800 000 EUR uit aan pensioenen. Hierbij komen dan nog inkomsten van persoonlijke bijdragen voor mandatarissen (30%), patronale bijdragen voor mandatarissen en interesten-kosten. Als er geen koopsommen ingebracht worden vanaf 2023, is het fonds opgebruikt in 2036. Er zijn koopsommen van 200 000 EUR voorzien voor 2023 en 2024, zoals in 2022. **Er is echter 300 000 EUR nodig voor de eerstvolgende jaren. Deze koopsommen zullen later nog verder stijgen tot 550 000 EUR.** Dit is nodig om blijvend een dekking te hebben in ons fonds (voor mandatarissen). Er bestaan geen wettelijke richtlijnen. We moeten hier als goed huisvader mee omgaan. Ethias stelt dat het gebruikelijk is om te streven naar 30% dekkingsgraad over 30 jaar.
- *Stijgende pensioenlasten voor statutaire personeelsleden*: Heden bedraagt de reserve in het eigen 'zilverfonds' 42 870 952 EUR (31-12/2022). Het aantal actieven is als volgt verdeeld: Stad: 235 actieven, 100 bij OCMW, 7 bij SportAg. Dit vertegenwoordigt in 2023 een loonmassa van 15 944 989 EUR. De pensioenlast voor 2023 bedraagt 19 179 669 EUR. De loonmassa daalt naar 13 746 402 EUR tegen 2031, terwijl de pensioenlast stijgt naar 20 868 492 EUR in dat jaar, met een basisvoet van 45% (inschattingen). Daar waar de **responsabiliseringsbijdrage** 7 538 576 EUR bedraagt in 2023, stijgt dit in 2025 naar 9 011 153 EUR en zelfs naar meer dan 13 000 000 vanaf 2039. Dit is logisch, aangezien het aantal actieve statutairen sterk daalt en de gepensioneerde statutairen blijft toenemen. Het zijn middelen die rechtstreeks impact hebben op de exploitatie. De koopsom bedraagt voor 2023: 6 693 512 EUR. Er is de gentlemen's agreement om steeds een fonds te hebben dat minstens dekking biedt tot het einde van de legislatuur volgend op de legislatuur, zijnde 2036. Als er slechts middelen voor een fonds voorzien worden tot 2036, zou het bestuur vanaf dan wel de volle 17 566 363 EUR aan pensioenen in 2036 moeten betalen. Vandaar het grote belang van de gespreide inspanning en langetermijn aanpak. Ethias (beheerder van ons fonds) adviseert om hiervoor een koopsom **van 10 000 000 EUR op jaarbasis te voorzien vanaf 2026**. Met jaarlijks een bijkomende index van 2% tot 2044 (om zo een fonds te hebben dat tot in 2052 gedekt is).
- *1 of 2 AC<sup>2</sup>*: Het CBS gaf eind 2022 de opdracht aan het managementteam om een **functionele indeling** voor te bereiden. Uit een eerste oefening komt een raming van 10 000 000 EUR naar voren voor de herlocatie van diverse diensten en de herinrichting die gepaard gaat met de verhuis van de diensten uit Gashuisstraat naar Werf 9 en omgekeerd. Er is een beleidsbeslissing nodig over de verdere uitrol van 1 of 2 AC<sup>2</sup>.

## 6.7 Dienst Financiën

### 6.7.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

Een belangrijke financiële tendens is uiteraard de **stijgende levensduurte** en de daarbij horende impact op de ontvangsten en uitgaven. Concreet komen de **overheidsbegrotingen meer onder druk** te staan, loopt de overheidsschuld sneller op en zien we ook de **druk toenemen op de geldstromen van de hogere overheden naar het lokale niveau**. Gevolg hiervan is een daling van de bepaalde ontvangsten die gepaard gaat met een algemene stijging van de kosten.

Daarenboven is er een niet te vermijden **stijgende pensioenkost** die alle lokale besturen moeten dragen. Deze kost groeit de volgende jaren zeer sterk aan en zal de financiële beleidsruimte de volgende decennia substantieel negatief beïnvloeden.

#### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

Financiën zette de afgelopen jaren sterker in op digitalisering, financiële monitoring via software en algemene optimalisatie van de financiële processen. Zo ook het op sneller betalen van facturen van externen, op het consistent opvolgen van debiteuren, het optimaliseren en benchmarken van onze belastingreglementen en het structureel opmaken van aanpassingen meerjarenplan. Het **digitaliseren en ook automatiseren van de financiële processen** is een algemene tendens binnen de financiële administraties. Daarnaast zien we ook de tendens cash geldstromen tot een minimum te beperken en girale betaalmogelijkheden maximaal in te zetten.

Wat betreft lokale belastingen zien we een mature werking met een beperkt aantal bezwaren, met uitzondering van de belasting op leegstand. De afgelopen decennia is evenwel merkbaar dat er **vaker in beroep gegaan wordt** tegen de stad via juridische instanties (eerste aanleg, hof van beroep...). Deze procedures kunnen vaak meerdere jaren aanslepen. Belangrijk hierin te vermelden is dat er in 2022 een uitvoerige **analyse** werd gedaan van de **belastingen van de stad**, versus die van andere centrumsteden (zowel op vlak van prijs als type ...). Recent werd ook een indexering van de tarieven doorgevoerd.

Wat overheidsopdrachten betreft valt op dat er in de laatste vijf jaren minder **overheidsopdrachten** zijn maar deze worden wel **groter in omvang** omdat opdrachten samengenomen worden. Vanaf september 2023 wijzigt de wettelijke context waardoor overheidsopdrachten voortaan via een digitaal platform zullen verlopen en zo wordt ook de rapportagelast groter. Er kan verwacht worden dat er veel vragen zullen zijn van leveranciers voor wie deze manier van werken nog onbekend is, alsook dat kleinere bedrijven zullen afhaken voor opdrachten. In de toekomst wordt onderzocht of overheidsopdrachten ook kunnen uitbreiden naar een volledig contractenbeheer, waarbij ook concessies en andere contracten centraal in een software worden bewaard en beheerd.

### 6.7.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

#### *Inhoudelijke context*

De dienst Financiën werkt enerzijds voor de collega-diensten die hij ondersteunt en faciliteert in de financiële processen en staat in voor de algemene opvolging van de financiële situatie van de stad. Anderzijds staat hij ook (indirect) in contact met de burger, bedrijven, toeleverancier, toezichthoudende overheden en aan de stad verbonden organisaties (politie, brandweer, Agsa, SportAG ...) inzake financieel beheer, subsidies, belastingen, retributies en andere financiële aangelegenheden.

Dienst Financiën heeft zich georganiseerd rond processen. De dienst kent vijf teams die elk focussen op verschillende financiële processen: team Overheidsopdrachten, team Aanrekenen & boekhouding, team Debiteurenbeheer, team Belastingen en team Budget.

Team Overheidsopdrachten zorgt dat aanbestedingen correct verlopen. Team Belastingen is verantwoordelijk voor de lokale belastingen en de inning ervan. Team Budget is verantwoordelijk voor de BBC-cyclus en de budgettaire opvolging. Team Aanrekeningen en boekhouding verzorgt de boekhouding van stad en OCMW. Tot slot is er nog team Debiteuren dat verantwoordelijk is voor de opvolging en beheer van onze debiteuren. Dit is de opvolging van belastingontvangsten, ontvangsten voor bv. scholen, kinderdagverblijven, rioolaansluitingen, woonzorgcentra, GAS-boetes ...

#### Personeelscontext

Dienst Financiën bestaat vandaag uit 40,75 VTE waarvan 1,8 VTE langdurig ziek is en niet vervangen werd. Team Boekhouding 9,4 VTE waarvan 0,8 VTE langdurig ziek, team Belastingen 4,7 VTE, team Aanrekening 6,4 VTE waarvan 1 VTE langdurig ziek, team Overheidsopdrachten 6 VTE, team Debiteuren 9,25 VTE, team Budget 4 VTE en 1 diensthoofd.

#### Financiële context

De exploitatie-ontvangsten bestaan uit het gemeentefonds, het stedenfonds, de belastingopbrengsten (APB, onroerende voorheffing, verkeersbelasting en lokale belastingen) en energiedividenden.

De exploitatie-uitgaven bestaan uit personeelsuitgaven (opgelet hier zitten ook responsabiliseringsbijdragen bij), werkingsubsidies voor de Hulpverleningszone Zuid –Oost, kerkfabrieken en ASZ en de intrestlast van de aangegane leningen. De investeringsuitgaven hebben eveneens betrekking op hulpverleningszone en de kerkfabrieken.

De financieringsuitgaven omvatten de aflossingen van de leningen. De financieringsontvangsten hebben betrekking op de nog aan te gane leningen.

Budgettair resultaat	Rekening	Budget	Verbindenissen
	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>115.560.395</b>	<b>126.847.096</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	134.792.340	149.453.792	
b. Uitgaven	19.231.945	22.606.696	0
1. <i>Personeelskost</i>	8.554.659	9.900.560	
2. <i>Steun</i>	0	0	
3. <i>Subsidie</i>	6.754.130	8.311.637	
4. <i>Goederen, diensten en overige</i>	3.923.156	4.394.499	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-1.467.121</b>	<b>-1.757.363</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	105.492	109.579	
b. Uitgaven	1.572.613	1.866.942	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>114.093.274</b>	<b>125.089.733</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>3.640.828</b>	<b>15.469.757</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	12.003.644	34.504.000	
b. Uitgaven	8.362.816	19.034.243	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>117.734.102</b>	<b>140.559.490</b>	<b>0</b>

### 6.7.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

De belangrijkste lopende engagementen:

- In de toekomst dient naast de **responsabiliserings- en pensioenbijdrage** voor de OCMW en stadsmedewerkers **ook** die van de statutaire medewerkers van het **ASZ** voorzien worden, zoals dit vandaag reeds voorzien is in de budgetten van het huidige meerjarenplan. Zie ook hierboven beschreven.
- Gelet op de nieuwe meerjarenplannen van de kerkfabrieken en de decretale verplichting voor de stad om hierin financieel bij te passen waar nodig, dient er ook rekening gehouden te worden met de werkzaamheden die de komende jaren voor **kerkgebouwen** ingepland worden.

- De **hulpverleningszone Zuid-Oost** wordt geconfronteerd met de gevolgen van PFAS/PFOS vervuiling op de terreinen van de vroegere brandweerkazernes die overgedragen werden door de gemeenten van de zone. Het standpunt van OVAM is hierbij dat de **saneringskosten** ten laste zijn van de gebruiker. Ook het nog vast te leggen **kazerneplan** zal grote impact hebben op de uitgaven van de zone en bij uitbreiding op de gemeentelijke toelage.
- De lopende financieringen dienen verder te worden terugbetaald alsook de **DBFM 't Hofje**.
- De verplichtingen ten opzichte van de **intergemeentelijke organisaties** blijven verder lopen.

## 6.8 Dienst iCT

### 6.8.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

Lokale besturen krijgen steeds vaker te maken met digitale dreigingen. Dit is een blijvend aandachtspunt in de werking van de stad en zal in de toekomst enkel nog aan belang winnen, de recente cyberattacks bij andere lokale besturen indachtig. Elk lokaal bestuur kiest zelf hoe sterk zij inzet op **cybersecurity**. Los daarvan valt het aan te bevelen dat de stad in de loop van 2025 voldoet aan de **strengere Europese NIS-2 richtlijnen** hieromtrent, waartoe voorlopig nog geen stappen ondernomen zijn. Ook de evolutie omtrent **AI** hangt hiermee samen. Hoewel AI op veel vlakken potentieel biedt, worden recentelijk ook vaak de risico's onder de aandacht gebracht.

De werking rond systeembeheer, applicatiebeheer maar ook informatie- en archiefbeheer kunnen hiermee te maken krijgen. Op dit moment is er bijvoorbeeld geen werking rond digitaal documentbeheer (en wie welke toegang krijgt), zijn er geen dataclassificatieregels, geen regels rond bewaring... en is er de facto **geen risicomanagement of een business continuïteitsplan**. Er is binnen onze administratie een grote afhankelijkheid van digitale systemen, maar er is geen noodoplossing wanneer er iets zou misgaan.

#### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

Indien andere medewerkers problemen hebben kunnen ze dit melden bij iCT via een melding via de helpdesk. In 2020 bedroeg het aantal ticket op jaarbasis 6 800 en de doorlooptijd tot afwerking 7,9 dagen. In 2021 steeg het aantal tickets tot 7 520 en daalde de doorlooptijd naar 7,6 dagen. In 2022 steeg het aantal tickets verder naar 8 591 en de doorlooptijd voor afhandeling naar 8,3 dagen. Het aantal stijgende tickets is het gevolg van meer dan 500 extra gebruikers (vb. sinds 2022 hebben ook medewerkers in de woonzorgcentra een account en toegangen tot applicaties). Daarnaast werden ook nieuwe applicaties ingevoerd zoals MFA (multifactorauthenticatie) en een nieuw personeelspakket, waar ook meer meldingen werden over gemaakt. Ook de continu personeelwissels in sommige diensten zorgt voor veel meldingen en aanvragen voor toegangen bij de dienst. De doorlooptijd steeg als gevolg van een personeelstekort in het iCT helpdeskteam dat tot 2022 niet bestond uit een volwaardig team maar uit de andere iCT medewerkers die de tickets tussen de andere taken door oplossen. Als gevolg van het 'bijbenen' bij de helpdeskmeldingen en de implementatie van nieuwe applicaties werden **de reguliere bestaande systemen de afgelopen jaren niet meer naar behoren onderhouden**. Er is dan ook een **inhaalbeweging nodig om de basiswerking terug op orde** te krijgen alvorens nieuwe zaken kunnen aangepakt worden. Daarbij dient gelet te worden op het feit dat er steeds **meer systemen en applicaties** komen binnen de werking van de stad, maar dat terzelfdertijd **ook de oudere (onveilige) legacy toepassingen** blijven bestaan en **nog onderhoud en kosten vragen**. Bovendien zijn nieuwe aangekochte systemen nooit 1-op-1 toepasbaar in onze werking waardoor het team Ontwikkeling dit nog moet aanpassen alvorens het tot een implementatie komt.

In de toekomst kunnen ook **verhuisbewegingen** van diensten of organen (voorbeeld van Pupillen naar AC, van Gasthuisstraat naar Werf 9,.. ) werklast genereren bij de dienst, naast ook organogramwijzigingen die zorgen voor aangepaste digitale toegangen, rollen...

In deze context dient ook gewezen te worden op de veranderende rol die archiefinstellingen dienen op te nemen. Ook hier wordt een verschuiving waargenomen van de werking uitsluitend op en met papier naar digitalisering en meer ‘informatie’-beheer an sich. Het archief van de toekomst ontsluit zijn archief digitaal aan een breed publiek en ondersteunt de organisatie met een visie op informatie- en archiefbeheer. De noodzaak aan een duidelijk kader voor het bewaren en ontsluiten van informatie op een éénduidige en helder manier is voelbaar aanwezig in de organisatie en vormt een belangrijke prioriteit voor de komende jaren.

## 6.8.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

### *Inhoudelijke context*

De dienst iCT is een dienstverlenende en ondersteunende dienst binnen de organisatie, bestaande uit vier teams: team Helpdesk, team Applicatiebeheer en ontwikkeling, team Systeembeheer en team Informatie- en archiefbeheer.

### *Personeelscontext*

Als gevolg van de toenemend aantal helpdesktickets en het feit dat er geen medewerkers specifiek op de helpdesk werkten, startten in mei 2023 drie helpdeskmedewerkers. Daarnaast wordt er ingezet op meer proactief werken om te ondervangen dat medewerkers nog een ticket aanmaken. Zo is er minder werkdruk bij de dienst en is de medewerker sneller geholpen omdat hij of zij zelf de oplossing vindt. Dankzij deze drie extra medewerkers en een administratief deskundige die vanaf 2023 ook de dienst ontlast van administratieve taken, kunnen de andere teams meer focussen op hun kernwerking die de laatste jaren weinig aandacht kreeg. De dienst zal met deze aanwervingen 28 VTE tellen naast 2 medewerkers die langdurig afwezig zijn. Met de huidige versterking van de dienst kan er nu terug ingezet worden op een betere basiswerking en het onderhouden van bestaande systemen.

Via proeftuinen binnen het team Applicatiebeheer en ontwikkeling wordt momenteel nagegaan of artificiële intelligentie in de toekomst ook inzetbaar zou zijn binnen de stad. Vandaag verliezen medewerkers bijvoorbeeld veel tijd met het zoeken naar personeelsinformatie die van toepassing is op hun specifieke situatie. Vaak is deze informatie wel voorhanden via digitale weg maar weet men deze documenten niet terug te vinden of vraagt het veel tijd om deze documenten te doorploegen. Door AI in te zetten zou dit mogelijk efficiënter kunnen verlopen.

Ook aan de uitdaging inzake digitaal informatie- en archiefbeheer wordt vandaag reeds gewerkt. Zo werd het project ‘digitalisering van omgevingsvergunningen’ opgestart, waar de komende jaren verder moet worden op ingezet.

### *Financiële context*

De dienst iCT heeft anno 2023 ongeveer 7 000 000 EUR exploitatiebudget waarvan 2 000 000 EUR personeelsmiddelen en 5 000 000 EUR reguliere werkingsmiddelen voor voornamelijk (95%) onderhoudscontracten voor software, applicaties en slechts een klein aandeel externe consultancy. Op vlak van investeringsbudget werd er in 2023 ca. 900 000 EUR voorzien, een bedrag dat iets hoger ligt ten opzichte van de 550 000 EUR in 2024 en 2025. Dit is het gevolg van de vertraagde leveringen aan hardware door het aanslepende chiptekort, waardoor ook veel facturen later dan gepland kwamen.

	Rekening	Budget	Verbintenissen
Budgettair resultaat	2022	2023	kost/jaar
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>-6.383.884</b>	<b>-7.074.860</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	20.718	26.422	
b. Uitgaven	6.404.601	7.101.282	0
1. Personeelskost	1.803.267	2.051.681	
2. Steun	0	0	
3. Subsidie	0	0	
4. Goederen, diensten en overige	4.601.334	5.049.600	
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-579.764</b>	<b>-934.880</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	579.764	934.880	
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-6.963.647</b>	<b>-8.009.739</b>	<b>0</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a. Ontvangsten	0	0	
b. Uitgaven	0	0	
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-6.963.647</b>	<b>-8.009.739</b>	<b>0</b>

### 6.8.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

Geen aangegane engagementen. In de bijgevoegde engagementenlijst is het reguliere investeringsbudget opgenomen opdat deze cijfers gekend zouden zijn en hiermee rekening kan gehouden worden bij de opmaak van nieuwe budgetten.

## 6.9 Staf Strategie en managementteam

### 6.9.1 Tendensen en uitdagingen

#### *Maatschappelijke tendensen en uitdagingen*

De reeds eerder geschetste uitdagingen inzake complexiteit, toenemende digitale en technologische mogelijkheden, de budgettaire context en de beperkte financiële ruimte en de personeelscontext hebben uiteraard een impact op een organisatiebrede dienst zoals de stafdienst Strategie er één is. Deze uitdagingen maken immers dat de druk op een lokale overheid om **de beschikbare middelen** (zowel personeel als budget) zo **efficiënt** mogelijk **in te zetten** steeds groter wordt. Vanuit de 'digitaal eerst'-reflex wordt steeds meer naar digitale toepassingen gegrepen waar mogelijk. Dit maakt dat personeelsleden beter en anders kunnen worden ingezet. De noodzaak om **wendbaar, flexibel** en **toekomstbestendig** te zijn, is met andere woorden meer dan ooit aanwezig.

Dit vereist dat de organisatie een zekere maturiteit heeft op het vlak van **procesmanagement** en **projectmanagement, datagedreven** beslissingen neemt en samenwerkt met een breed netwerk. Een goede **rolverdeling ambtelijk-politiek** en een efficiënt georganiseerde **besluitvorming** is eveneens belangrijk.

Vanuit het steunpunt bestuurlijke vernieuwing werd in 2023 een **toekomstvisie<sup>7</sup> op het lokaal en binnenlands bestuur in Vlaanderen** opgemaakt. Hierin staan een aantal maatschappelijke bevindingen beschreven die een impact hebben op de organisatie van een lokaal bestuur. Deze kunnen uiteraard ook in verband worden gebracht met onze organisatie. Naast de 'digitaal eerst'-beweging die een impact heeft op het competentie management, het procesmanagement enz. van de organisatie, wordt ook ingezoomd op bestuurlijke tendensen als **schaalvergroting** en **bestuurskracht**. We merken op nationaal vlak, en specifiek ook in Aalst bijvoorbeeld dat ziekenhuizen netwerken vormen en scholen zich groeperen. Die tendens en de beperkte bestuurskracht van gemeenten dwingen ons om na te denken over wat we zelf blijven doen, en

<sup>7</sup> Het Steunpunt Bestuurlijke vernieuwing, 'Visie op de toekomst van het lokaal & binnenlands bestuur in Vlaanderen', december 2023, <https://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/publicaties>



waarvoor we meer willen samenwerken of de private markt laten spelen. De Vlaamse overheid ondersteunt fusies nu actief. Tegelijk maakt de regiovorming sinds 2022 dat nieuwe entiteiten zich enten op de referentieregio's en bestaande zich zo veel mogelijk aanpassen. Wat schaalvergroting betreft dient dus een visie te worden uitgewerkt op hoe deze gezien wordt, welke vorm van samenwerking achten we passend voor Aalst? Hoe gaan we met de tendensen inzake fusie en regiovorming om? Op het vlak van bestuurskracht legt het steunpunt ook de link met de uitdagingen die bij de dienst Personeel en organisatie deels werden beschreven. Naast de krapte op de arbeidsmarkt en de war on talent stelt het steunpunt ook het **hoge verloop van leidende ambtenaren** vast en zegt het hierover het volgende: "Het gaat om vrijwillig ontslag, overstap naar consultants, burn-outs ... Systematische data zijn er niet maar die uittocht uit de publieke sector lijkt een nooit eerder geziene omvang aan te nemen. Het motief voor de exits kan persoonlijk zijn maar in de motivering zien we een combinatie van overvraagd zijn, te weinig ondersteuning hebben, verscherpte partijpolitiserings, micromanagement of overdreven invulling van het primaat van de politiek en het gevoel dat de eigen professionaliteit niet genoeg waardering krijgt."

Het steunpunt koppelt deze 'uittocht' ook aan **de exits van politici** en het mogelijke risico dat ook **burgers** het laten **afweten**: "Er zijn signalen over politici die ontslag nemen uit frustratie over het gebrek aan resultaten en middelen, over het politieke klimaat en het functioneren van de gemeenteraden. Midden 2023 waren al 1 172 (van de 7 398 verkozen) raadsleden gestopt met hun lokale mandaat )" [...] Als een of meerdere van die polen het laten afweten (sterke politici, sterke ambtenaren en sterke burgers) en geen lokaal engagement meer willen opnemen, dan is een **lokaal bestuur drievoudig kwetsbaar**."

#### *Organisatorische tendensen en uitdagingen*

Om met al deze maatschappelijke uitdagingen om te gaan, zijn er heel wat organisatorische maatregelen nodig. Het zou te ver leiden om hier een volledige interne analyse van de werking van het LOA op te nemen. We kiezen er een aantal opmerkelijke uitdagingen uit.

Vooreerst kan, net zoals bij de beschrijving van de dienst ICT, gewezen worden op de organisatorische uitdagingen die de snelle technologische evoluties met zich mee brengen. Concreet kunnen we meegeven dat op hogere niveaus in deze context diverse werkgroepen en subsidieoproepen worden gelanceerd waarbij lokale besturen en bedrijven samenwerken rond **smart toepassingen** en snelle digitale oplossingen zoals zogenaamde 'digital twins'. Momenteel mist het LOA deze boot echter, aangezien er **niet voldoende competenties** en structuren aanwezig zijn die hiermee aan de slag kunnen. Dit laatste geldt bovendien ook op het vlak van **datamanagement**, wat een groot risico is, aangezien deze beleidsscan net bij het gros van de diensten heeft blootgelegd dat de noodzaak aan datagedreven beleid groot is.

Daarnaast vraagt ook de **verdere rolverdeling** tussen ambtelijke medewerkers en politiek verkozenen de nodige aandacht de komende beleidsperiode. Er dient organisatorisch te worden nagedacht over welke structuren en eventuele delegaties (met de nodige afsprakenkaders) de efficiëntie kunnen verhogen en een positieve impact kunnen hebben op de motivatie, betrokkenheid en eigenaarschap van medewerkers, waardoor ook de bestuurskracht groter wordt.

Een laatste organisatorische uitdaging waar hier dient op gewezen te worden is de 'organisatorische' positie die stafdienst Strategie en het managementteam innemen: centraal in de organisatie. Het blijft een aandachtspunt om bij alle initiatieven in te zetten op **voldoende draagvlak en betrokkenheid**, zodat de kaders en richtlijnen of oplossingen die worden uitgewerkt om aan de uitdagingen tegemoet te komen ook werkelijk op de werkvloer ingang krijgen en een positieve verandering kunnen brengen.

## 6.9.2 Huidige dienstverlening als antwoord op de uitdagingen

### *Inhoudelijke context*

De stafdienst Strategie werkt op volgende domeinen: organisatiebeheersing, beleidscyclus, procesmanagement, projectmanagement, datamanagement en digitale transitie en subsidiewerking. Ook de

werking van noodplanning valt onder deze stafdienst, deze werd echter op andere plaats in dit document reeds beschreven.

Vanuit organisatiebeheersing werd in 2023 een zelfevaluatie uitgevoerd aan de hand van de tien thema's van de leidraad organisatiebeheersing van Audit Vlaanderen. Deze zelfevaluatie heeft geleid tot een beheersplan waarin verbeteracties staan gedefinieerd die tegemoet komen aan de meest kritische en prioritaire risico's. Op basis van deze oefening werd ook een nieuw kader voor organisatiebeheersing voorbereid. Het beheersplan kent een zesjaarlijkse cyclus en loopt door in de volgende beleidsperiode. Het domein organisatiebeheersing behelst ook het klachtenmanagement en auditbeleid van het LOA.

Vanuit het domein beleidscyclus werden o.a. deze beleidsscan en de omgevingsanalyse gecoördineerd en zullen ook de vervolgstappen voor de voorbereiding en opmaak van een nieuw meerjarenplan worden opgenomen.

Om bij te dragen aan de doelstelling van het LOA om een wendbare en performante organisatie te zijn, wordt sterk ingezet op het verder uitbouwen van procesmanagement in de organisatie. We definiëren sleutelprocessen, ondersteunen diensten bij het uitschrijven van processen en vaststellen van verbeteracties.

Op het vlak van digitale transitie en datamanagement schoot het digiteam uit de startblokken. Dit team bundelt en adviseert alle software en hardwarevragen, opdat een overzicht van de beschikbare assets kan worden bekomen en doordachte aankopen en koppelingen kunnen gebeuren. Daarnaast staat ook informatieveiligheid op de agenda.

Het domein projectmanagement staat nog in de kinderschoenen. Diverse medewerkers binnen het LOA werken reeds professioneel aan projecten, maar vanuit strategie werd nog geen kader of methodologie ontwikkeld en nog geen ondersteuning geboden aan projectleiders en diensten. Met de komst van de nieuwe coördinator projectmanagement zal dit vanaf 2024 veranderen.

Naast de staf Strategie, maken ook de leden van het managementteam deel uit van het thema Strategie. Het decreet lokaal bestuur definieert de rol van het managementteam als volgt: "Het managementteam ondersteunt de coördinatie van de diensten van de gemeente en van het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn bij de beleidsvoorbereiding, de beleidsuitvoering en de beleidsevaluatie. Het managementteam bewaakt de eenheid in de werking, de kwaliteit van de organisatie en de werking van de diensten van de gemeente en van het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn, alsook de interne communicatie, overeenkomstig het organisatiebeheersingssysteem..." (DLB, hoofdstuk 3, artikel 181)

Dit betekent dat we twee grote domeinen kunnen onderscheiden: rollen en verantwoordelijkheden inzake beleid enerzijds, en rollen en verantwoordelijkheden op het vlak van beheer anderzijds. Beleidsmatig staat het managementteam in voor de coördinatie van de beleidsvoorbereiding, -uitvoering en -evaluatie. Het managementteam adviseert ook steeds het voorontwerp van de verschillende beleidsrapporten. Beheersmatig bewaakt het managementteam het organisatiebeheersingssysteem en de acties uit het beheersplan en stuurt het mee op organisatiebrede beheersaspecten zoals RPR, organogram,... Het managementteam faciliteert ook een goede interne communicatie en zorgt ervoor dat zowel de politieke als de ambtelijke besluitvorming doorstroomt in de organisatie en in acties vertaald wordt.

#### *Personeelscontext*

De stafdienst Strategie telt 9,6 VTE. Daarnaast bestaat het managementteam uit 7 VTE, inclusief algemeen directeur en financieel directeur.

#### *Financiële context*

De grootste kost zijn de personeelskosten, waarbij opgemerkt dient te worden dat ook de MT-leden en de kwaliteitscoördinator van thema Zorg op strategie staan ingeschreven. Het verschil met 2022 wordt verklaard door de organogramwijziging en de opsplitsing met de dienst Bestuursondersteuning en juridische zaken. Het

vermelde bedrag voor subsidies betreft de EISW-werking. De kosten bij goederen en diensten zijn voornamelijk kosten voor audits en licenties en ontwikkelingen op softwaresystemen.

		Rekening	Budget	Verbintenissen
<b>Budgettair resultaat</b>		2022	2023	kost/jaar
<b>I.</b>	<b>Exploitatiesaldo</b>	<b>-2.465.852</b>	<b>-2.043.873</b>	<b>0</b>
a.	Ontvangsten	54.550	65.773	
b.	Uitgaven	2.520.402	2.109.646	0
1.	<i>Personeelskost</i>	2.366.079	1.459.454	
2.	<i>Steun</i>	0	0	
3.	<i>Subsidie</i>	21.351	37.300	
4.	<i>Goederen, diensten en overige</i>	132.972	612.892	
<b>II.</b>	<b>Investeringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a.	Ontvangsten	0	0	
b.	Uitgaven	0	0	
<b>III.</b>	<b>Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-2.465.852</b>	<b>-2.043.873</b>	<b>0</b>
<b>IV.</b>	<b>Financieringsaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a.	Ontvangsten	0	0	
b.	Uitgaven	0	0	
<b>V.</b>	<b>Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-2.465.852</b>	<b>-2.043.873</b>	<b>0</b>

### 6.9.3 Reeds aangegane engagementen of verplichtingen

In deze context wijzen we op het opgemaakte beheersplan dat een vergelijkbare cyclus kent als het meerjarenplan en in 2023 werd opgemaakt en doorloopt in de volgende beleidsperiode. In 2029 is een nieuwe zelfevaluatie op de tien thema's voorzien en wordt een nieuw beheersplan voorbereid.

Daarnaast herhalen we hier de missie en visie uit het huidige meerjarenplan waarbij het engagement werd aangegaan om de missie te behouden en de visie te actualiseren met de nieuwe beleidsplough:

Missie: "Via de kwaliteitsvolle dienst- en hulpverlening is Aalst een charmante, aantrekkelijke en sociaal voelende stad op mensenmaat, waar iedereen graag leeft, woont, werkt en zich ontspant."

Visie: "Aalst is een eigenzinnige Vlaamse stad met een authentiek karakter. Het bestuur garandeert de inwoners van Aalst dat zij kunnen leven in een kwalitatieve en warme woonomgeving, die veilig en net is. In onze dienstverlening willen wij een modeldienstverlener zijn voor onze bevolking: efficiënt, bereikbaar en performant. Het bestuur ondersteunt de rijke sociaal culturele dynamiek. Onze economie bieden we de zuurstof en de ruimte die nodig zijn om te ondernemen. We zien erop toe dat de stedelijke dienstverlening op een gelijkwaardige manier verzekerd wordt aan alle inwoners op ons grondgebied, inclusief de deelgemeenten."



Stad Aalst  
Werf 9  
9300 AALST  
[www.aalst.be](http://www.aalst.be)