



Welzijnsvereniging

KOLLEGEPLEIN 5, 8530 HARELBEKE

ouden van onze **Zorg**

Meerjarenplan 2020-2025 Aanpassing 2024/1

Voorzitter: Lynn Callewaert
Waarnemend algemeen directeur: Annick Willemans
Financieel directeur: Rudy Eggermont

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1 Inleiding	3
2 Motivering van de wijzigingen van het meerjarenplan	5
2.1 Algemeen	5
2.2 Financieel evenwicht	5
2.3 Exploitatie	6
2.4 Investerings	16
2.5 Financiering	21
3 Strategische nota 2020-2025	22
3.1 Inleiding	22
3.2 Overzicht beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties	22
3.3 Overzicht van de beleidsdoelstellingen waarin geen prioritaire actieplannen kaderen	22
3.4 Strategische nota	23
4 Financiële nota 2020-2025	63
4.1 Het doelstellingenplan (M1)	64
4.2 De staat van het financieel evenwicht (M2)	67
4.3 Het overzicht van de kredieten (M3)	69
5 Toelichting van het meerjarenplan 2020-2025	70
5.1 Inleiding	70
5.2 Overzicht van ontvangsten en uitgaven naar functionele aard (T1)	71
5.3 Overzicht van de ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2)	73
5.4 De investeringsprojecten (T3)	79
5.5 Overzicht van de evolutie van de financiële schulden (T4)	89
5.6 Overzicht van de financiële risico's	90
5.7 Plaats waar de documentatie beschikbaar is	96
5.8 Beschrijving van de grondslagen en assumpties gehanteerd bij de aanpassing van het meerjarenplan	96

1 Inleiding

In voorliggende aanpassing van het meerjarenplan actualiseren we de huidige kredieten en ramingen i.f.v. de verdere uitvoering van het vastgestelde beleid en meerjarenplan.

In vergelijking met voorgaande jaren, leggen we de kredieten voor het volgende boekjaar vroeger vast: in september i.p.v. in december. Dit omwille van de gemeenteraadsverkiezingen van oktober a.s. De geraamde uitgaven en ontvangsten voor 2024 en 2025 zijn grondig nagekeken, en waar nodig aangepast in lijn met de uitvoering van het bestaande beleid.

Deze aanpassing van het meerjarenplan 2020-2025 bestaat uit volgende onderdelen:

- een motivering van de wijzigingen van het meerjarenplan,
- de wijzigingen van de strategische nota van het meerjarenplan,
- de aangepaste financiële nota van het meerjarenplan,
- de aangepaste toelichting van het meerjarenplan.

De documentatie bij de aanpassing van het meerjarenplan 2020-2025 wordt in aparte documenten via de Cobra applicatie ter beschikking gesteld aan de leden van de raad van bestuur en aan de leden van de algemene vergadering.

Het rapporteringsniveau van het meerjarenplan 2020-2025 is door de raad van bestuur vastgesteld op het niveau van het actieplan (Beslissing van 30 oktober 2019).

In de **strategische nota** vindt u volgende elementen:

- een overzicht van de belangrijkste wijzigingen van de strategische nota
- een omschrijving van de prioritaire actieplannen en van de beleidsdoelstellingen waarin deze actieplannen kaderen;
- voor elk jaar van het meerjarenplan de verwachte ontvangsten en uitgaven voor exploitatie, investeringen en financiering:
 - per prioritair actieplan,
 - per beleidsdoelstelling waar de prioritaire actieplannen in kaderen;
- voor elk jaar van het meerjarenplan de verwachte ontvangsten en uitgaven voor exploitatie, investeringen en financiering per niet-prioritair actieplan
- voor elk jaar van het meerjarenplan het totaal van de verwachte ontvangsten en uitgaven voor exploitatie, investeringen en financiering van de niet-prioritaire actieplannen, per beleidsdoelstelling waar prioritaire actieplannen in kaderen;
- een overzicht van de beleidsdoelstellingen waarin geen prioritaire actieplannen in kaderen;
- een verwijzing naar de plaats waar het overzicht van alle beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties, en de bijbehorende ontvangsten en uitgaven, beschikbaar is.

2 Motivering van de wijzigingen van het meerjarenplan

2.1 Algemeen

In deze aanpassing van het meerjarenplan liggen geen fundamentele wijzigingen voor. Wel actualiseren we de planning van een aantal actieplannen, op basis van de inzichten en realisaties uit 2024.

Zoals voorgeschreven door de regelgeving, omvatten een aantal rapporten drie toekomstige boekjaren, waardoor de rapporteringsperiode in deze rapporten wordt uitgebreid tot en met boekjaar 2027, het tweede jaar van de beleidsperiode van het volgende meerjarenplan 2026-2031. Daarbij gaan we uit van gelijkblijvend beleid, aangevuld met de eventuele verdere uitvoering van projecten die niet volledige afgelopen zijn binnen het lopende meerjarenplan. Het beleid voor de volgende beleidsperiode is immers nog niet bepaald.

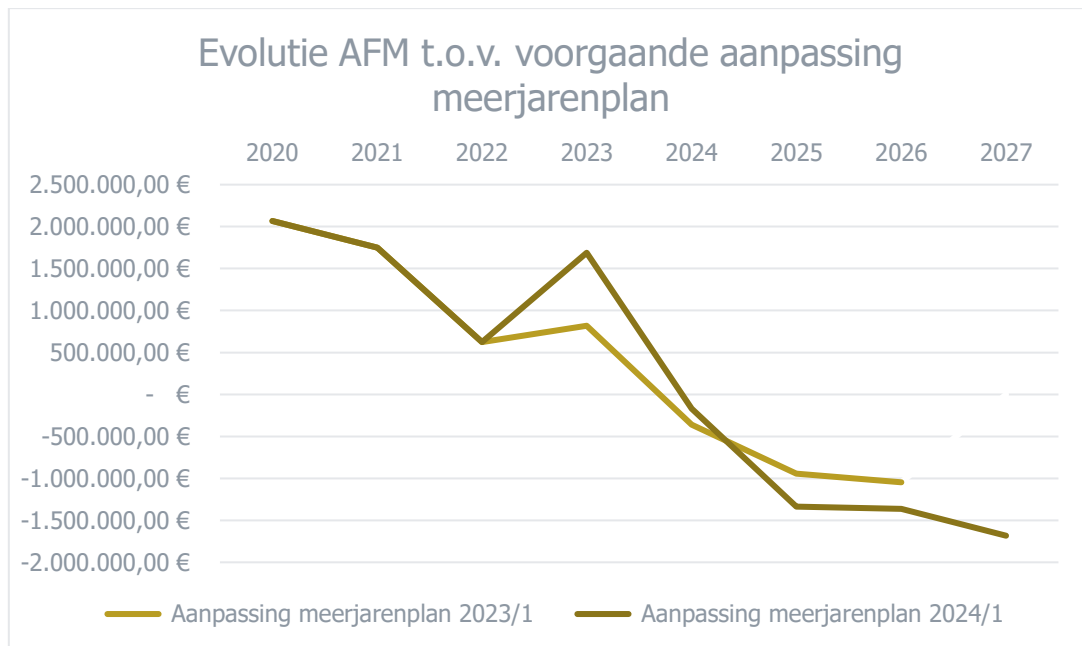
Deze aanpak geldt voor het schema M2 – Financieel evenwicht, en voor twee toelichtingsrapporten: het overzicht van ontvangsten en uitgaven volgens hun economische aard (T2) en het overzicht van de evolutie van de financiële schulden (T4).

2.2 Financieel evenwicht

Over de gehele beleidsperiode (2020-2025) is de autofinancieringsmarge (AFM) positief, en bedraagt 4.624.248 euro. Dit is een verbetering met 665.214 euro t.o.v. van de vorige aanpassing van het meerjarenplan, hoofdzakelijk door het sterke resultaat van de jaarrekening 2023. Ook over de hele rapporteringsperiode (2020-2027) blijft de autofinancieringsmarge met 1.579.902 euro positief, ondanks de negatieve autofinancieringsmarge in de toegevoegde jaren 2026 en 2027.

AUTOFINANCIERINGSMARGE		
Autofinancieringsmarge per jaar	Aanpassing meerjarenplan 2024/1	Aanpassing meerjarenplan 2023/1
2020	2.066.699,04 €	2.066.699,04 €
2021	1.750.209,14 €	1.750.209,14 €
2022	625.854,42 €	625.854,42 €
2023	1.687.480,07 €	818.256,89 €
2024	- 170.297,69 €	- 358.849,00 €
2025	- 1.335.697,24 €	- 943.136,47 €
2026	- 1.361.675,06 €	- 1.046.516,61 €
2027	- 1.682.670,21 €	
TOTAAL MEERJARENPLAN	1.579.902,47 €	2.912.517,41 €

Net zoals in de voorgaande versies van het meerjarenplan blijft de dalende trend van de autofinancieringsmarge bevestigd. Voor 2024 ligt de AFM nog hoger dan geraamd in 2023, maar vanaf 2025 ligt ze opnieuw lager dan voordien geraamd. Dit is in belangrijke mate te wijten aan de sterke stijging van de responsabiliseringsbijdrage. Zie [Uitgaven personeel](#) voor meer detail.



Door het sterke resultaat van 2023 kan de geplande opname van nieuwe leningen met 500.000 euro verlaagd worden en verder in het jaar opgeschoven worden, wat een positief effect heeft op het budgettaire resultaat van 2024 en volgende jaren.

BESCHIKBAAR BUDGETTAIR RESULTAAT		
Jaar	Aanpassing meerjarenplan 2023/1	Aanpassing meerjarenplan 2023/1
2020	9.116.180,28 €	9.116.180,28 €
2021	8.580.574,08 €	8.580.574,08 €
2022	8.941.575,10 €	8.941.575,10 €
2023	10.168.844,22 €	9.109.820,10 €
2024	10.842.997,09 €	9.447.535,46 €
2025	8.721.047,94 €	8.505.019,34 €
2026	7.504.952,72 €	7.446.663,90 €
2027	5.626.085,25 €	

Hierna vindt u een overzicht van en toelichting bij de belangrijkste wijzigingen van het meerjarenplan.

2.3 Exploitatie

De wijziging van het exploitatiesaldo kent hetzelfde verloop als de evolutie van de autofinancieringsmarge, omdat het exploitatiesaldo samen met de aflossingen van de openstaande leningen de autofinancieringsmarge bepaalt.

Om per boekjaar een positieve autofinancieringsmarge te bereiken, moet het exploitatiesaldo per jaar minstens even groot zijn als de geraamde aflossingen van de openstaande leningen.

EXPLOITATIESALDO		
Jaar	Aanpassing meerjarenplan 2024/1	Aanpassing meerjarenplan 2023/1
2020	2.892.730 €	2.892.730 €
2021	2.580.313 €	2.580.313 €
2022	1.442.382 €	1.442.382 €
2023	2.446.405 €	1.577.183 €
2024	569.009 €	469.208 €
2025	-284.677 €	-12.796 €
2026	-415.157 €	-267.255 €
2027	-608.876 €	-608.876 €

Onderstaande overzichtstabel toont voor de periode 2024-2026 de verschillen van de exploitatiekredieten tussen de huidige aanpassing van het meerjarenplan en het aangepaste meerjarenplan dat vastgesteld en goedgekeurd werd eind 2023.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1 - EXPLOITATIE				
	2024	2025	2026	2027
<i>Ontvangsten</i>	24.582.857,00 €	24.829.210,00 €	25.425.860,00 €	25.931.537,00 €
<i>Uitgaven</i>	24.013.848,00 €	25.113.887,00 €	25.841.017,00 €	26.540.413,00 €
<i>SALDO</i>	569.009,00 €	- 284.677,00 €	- 415.157,00 €	- 608.876,00 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1 - EXPLOITATIE				
	2024	2025	2026	2027
<i>Ontvangsten</i>	24.291.734,35 €	24.943.509,67 €	25.320.491,68 €	- €
<i>Uitgaven</i>	23.822.526,35 €	24.956.306,14 €	25.587.746,29 €	- €
<i>SALDO</i>	469.208,00 €	- 12.796,47 €	- 267.254,61 €	- €
WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2023/1				
	2024	2025	2026	2027
<i>Ontvangsten</i>	291.122,65 €	- 114.299,67 €	105.368,32 €	25.931.537,00 €
<i>Uitgaven</i>	191.321,65 €	157.580,86 €	253.270,71 €	26.540.413,00 €

In de voorliggende cijfers noteren we voor de periode 2024-2026 een globale stijging van de ontvangsten met 0,38%, terwijl de geraamde uitgaven met 0,81% stijgen.

Hierna bespreken we de wijzigingen van de exploitatie-uitgaven in detail. Een beschrijving van de wijzigingen in de exploitatie-ontvangsten vindt u bij [Exploitatie-ontvangsten](#).

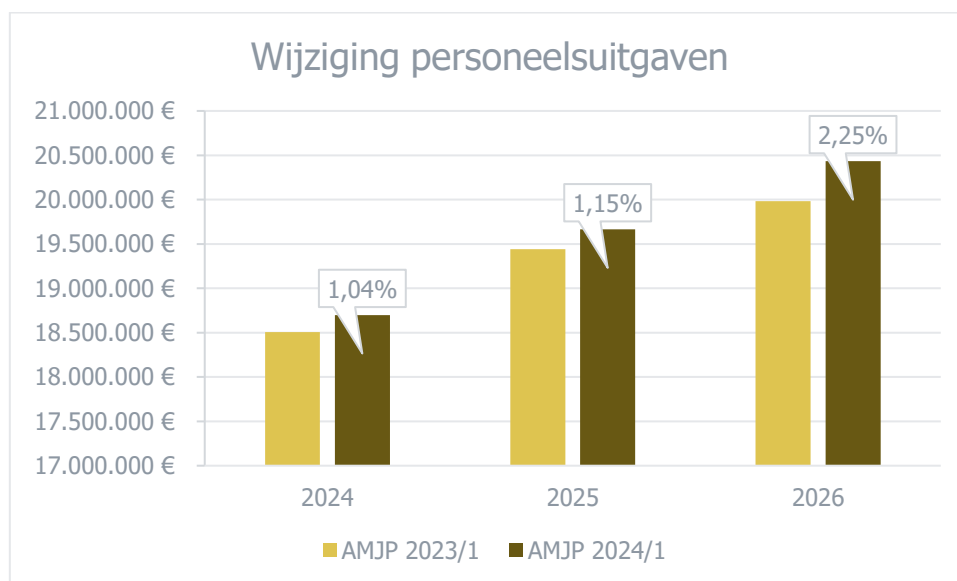
Voor de beschrijving van de grondslagen en aannames die gebruikt werden bij het opstellen van de ramingen inzake de exploitatiekredieten, zie ook [Grondslagen en assumpties: exploitatie-uitgaven](#) en [Grondslagen en assumpties: Exploitatie-ontvangsten](#).

2.3.1 Uitgaven personeel

De personeelsuitgaven bedragen 79% van de exploitatie-uitgaven van het zorgbedrijf. Dat houdt in dat wijzigingen inzake verloning, zoals indexaanpassingen, of stijgingen van de responsabiliseringsbijdrage grote impact hebben op de exploitatie-uitgaven.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1 - Personeel				
	2024	2025	2026	2027
<i>Uitgaven</i>	18.698.512,58 €	19.664.091,81 €	20.432.586,65 €	21.125.750,33 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1 - Personeel				
	2024	2025	2026	2027
<i>Uitgaven</i>	18.505.250,29 €	19.439.593,07 €	19.982.766,96 €	- €
WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2023/1				
	2024	2025	2026	2027
<i>Uitgaven</i>	193.262,29 €	224.498,74 €	449.819,69 €	21.125.750,33 €

Ten opzichte van het aangepaste meerjarenplan 2023/1 stijgen de geraamde personeelsuitgaven in alle jaren van het meerjarenplan.

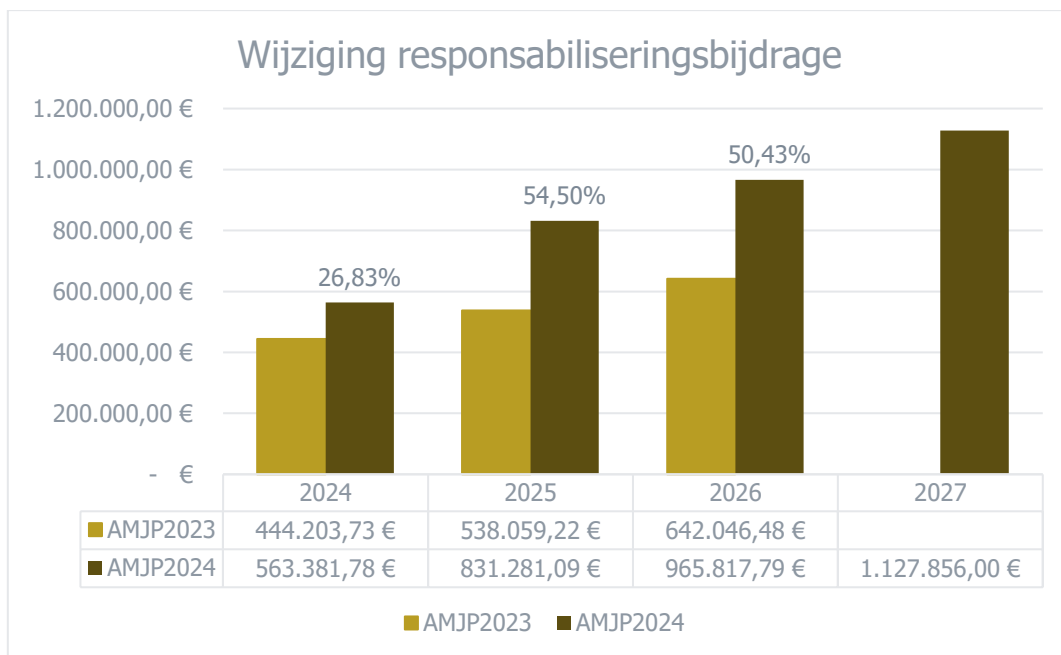


Binnen de personeelsuitgaven voorzien we in het laatste kwartaal 2024 de aanwerving van een aankoper, een stafmedewerker communicatie en twee referentiepersonen kwaliteit van wonen, leven en zorg.

Bijkomend worden de kredieten verhoogd voor het inzetten van studenten wegens de krapte op de arbeidsmarkt.

De dalende inflatie vermindert het aantal indexaanpassingen van de lonen tot een per jaar. [Zie assumpties voor meer detail.](#)

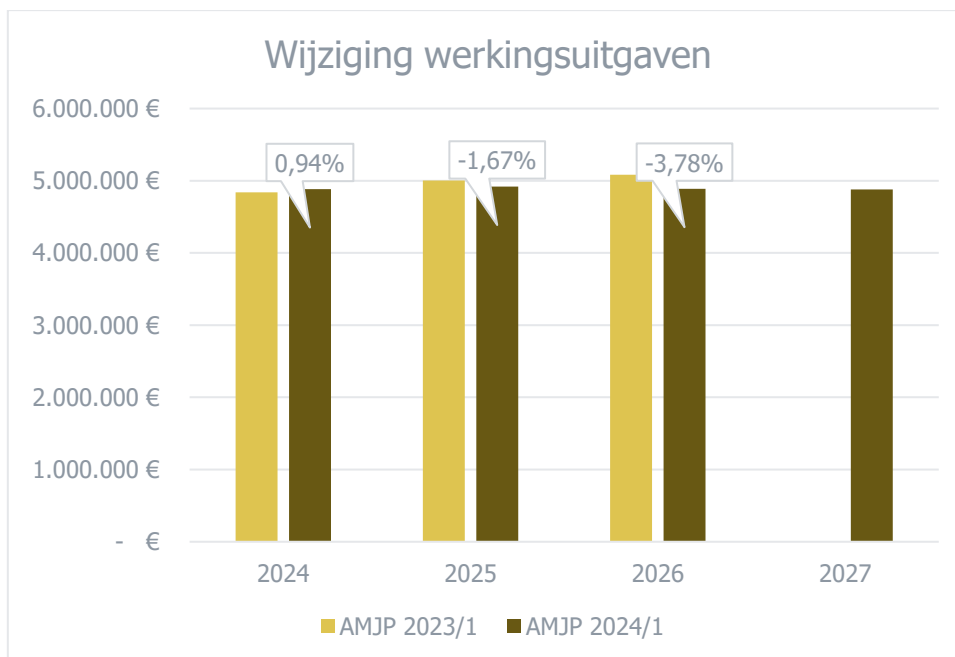
Waar we in voorgaande aanpassing van het meerjarenplan de raming voor de responsabiliseringsbijdrage beperkt moesten verhogen, voorzien we dit keer een zeer grote aanpassing, op basis van de prognose van 15 juli 2024 van de Federale Pensioendienst. Na aftrek van de beperkte korting tweede pensioenpijler contractuelen (11% i.p.v. 50%) stijgen de uitgaven in 2024 met een kwart en in 2025 en 2026 met meer dan de helft. Oorzaak is naast de beperking van voornoemde korting enerzijds de daling van het aantal statutaire medewerkers, en anderzijds de stijging van de responsabiliseringscoëfficiënt.



2.3.2 Uitgaven goederen en diensten

De uitgaven voor goederen en diensten maken 20% uit van de exploitatie-uitgaven van het zorgbedrijf. Dit gaat om aankopen van goederen gebruikt voor de dienstverlening, om algemene kosten, en om diensten geleverd door externen. In globaliteit dalen deze werkingsuitgaven over de periode 2024-2026 met 1,54% t.o.v. de vorige aanpassing van het meerjarenplan.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1 - Werkingsuitgaven				
	2024	2025	2026	2027
<i>Uitgaven</i>	4.883.889,86 €	4.919.155,39 €	4.889.231,90 €	4.879.353,66 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1 - Werkingsuitgaven				
	2024	2025	2026	2027
<i>Uitgaven</i>	4.838.484,00 €	5.002.725,80 €	5.081.299,27 €	- €
WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2023/1				
	2024	2025	2026	2027
<i>Uitgaven</i>	45.405,86 €	- 83.570,41 €	- 192.067,37 €	4.879.353,66 €



Onderstaande tabel bevat de belangrijkste wijzigingen in de werkingsuitgaven tegenover de vorige aanpassing van het meerjarenplan. De verschillende posten worden onder de tabel toegelicht.

Wijzigingen uitgaven goederen en diensten	2024	2025	2026
Farmaceutica en geneesmiddelen	€ -9.619,40	€ -12.907,19	€ -13.165,34
Voedingswaren en dranken	€ 165.159,65	€ 167.197,90	€ 169.898,17
Klein keukenmaterieel	€ -7.032,57	€ -7.491,88	€ -7.597,44
Aankoop schoonmaakprodukten- en materiaal	€ -31.240,00	€ -35.934,00	€ -36.086,88
Elektriciteit	€ -108.595,00	€ -129.724,75	€ -153.327,97
Gasverbruik	€ -85.275,00	€ -107.369,25	€ -132.121,41
Water	€ 4.700,00	€ 1.609,45	€ -1.789,34
Onderhoud en herstellingen computermateriaal	€ 31.143,51	€ 40.444,35	€ 42.496,39
Aankopen voeding uitgegeven keuken	€ -141.525,00	€ -143.049,00	€ -145.941,18
Aankopen niet-voeding uitgegeven keuken	€ -8.838,00	€ -8.869,26	€ -9.048,87
Uitgegeven was en linnen	€ 13.285,77	€ 8.159,19	€ 8.690,82
Overige externe diensten	€ 23.045,26	€ 14.462,00	€ 2.990,94
Kosten cursussen en externe vergaderingen,	€ -49.893,02	€ -36.543,50	€ -53.098,50
Kosten voor werving en selectie	€ 11.740,00	€ 0,00	€ 0,00
Overige algemene kosten	€ -5.457,84	€ -6.161,32	€ -5.668,97
Uitzendkrachten WZC	€ 265.340,00	€ 248.646,80	€ 201.919,74

Het verbruik van **geneesmiddelen, klein keukenmateriaal, water, uitgegeven was en schoonmaakproducten** is bijgestuurd op basis van het verbruik in 2024, en doorgerekend naar volgende jaren.

De sterke toename van de uitgaven voor **voedingswaren en dranken** is voornamelijk toe te schrijven aan de wijziging in de boekhoudkundige verwerking van de bijverkopen van de uitgegeven keuken. Vanaf 2024 worden immers de bijverkopen voeding en dranken vanuit de uitgegeven keuken budgettair gestuurd in plaats van de niet-budgettaire overboeking via interne facturaties. Bijgevolg dienen we dan ook de budgettaire uitgaven voor voedingswaren en dranken naar boven te herzien.

Waar de ramingen van het Vlaams Energiebedrijf (VEB) in 2023 nog uitgingen van hogere energieprijzen, zijn de huidige prijsramingen voor **elektriciteit en gas** van de VEB heel wat positiever voor de periode 2024-2025. Deze prijsdalingen zijn verwerkt in de prognoses die het Vlaams Energiebedrijf in juni 2024 ter beschikking stelde, en waaraan de geraamde uitgaven dan ook aangepast worden. Gezien de volatiliteit van de energiemarkten hebben we voor de jaren 2026 en 2027 de ramingen verhoogd met jaarlijks 5%. Het blijft sowieso dus heel moeilijk om de evolutie van de energieprijzen correct in te schatten.

De toename van de geraamde uitgaven voor **onderhoud en herstellingen computermateriaal** is in hoofdzaak te wijten aan de aanpassing van lopende onderhoudscontracten (o.m. voor het elektronisch zorgdossier en Ultimo programma voor de aankoopdienst & logistiek en de technische dienst).

De posten **aankopen voeding en niet-voeding uitgegeven keuken** nemen fors af. Dit komt natuurlijk door de wijziging in de boekhoudkundige verwerking van de bijverkopen van de uitgegeven keuken. De budgettaire overboeking van de bijverkopen voeding en dranken (naar de diverse beleidsitems AR 601010), houdt logischerwijze in dat de uitgaven bijverkopen van de externe cateraar (61403-rekening) budgettair verminderd worden in plaats van de niet-budgettaire overboeking via interne facturaties.

Bij de overige **externe diensten** zien we vooral een toename van de uitgavenkredieten voor het jaar 2024. Dit komt enerzijds door de niet-voorzien kredieten voor de kost van het outplacement algemeen directeur en anderzijds door de bijkomende aankoop van preventie-eenheden bij Liantis.

De kredieten voor de **kosten cursussen, opleidingen en externe vergaderingen** werden naar beneden gebracht op basis van de historisch gedane uitgaven. Vooral op de eigenlijke HR-dienst en personeel (het beleidsitem 01120) werden in de aanpassing van de meerjarenplanning 2023/1 teveel kredieten voorzien.

Bij de **kosten voor werving en selectie** diende voor het jaar 2024 het voorzien krediet verhoogd te worden (o.m. voor de niet-voorzien aanwervings- en selectieprocedure voor de algemeen directeur).

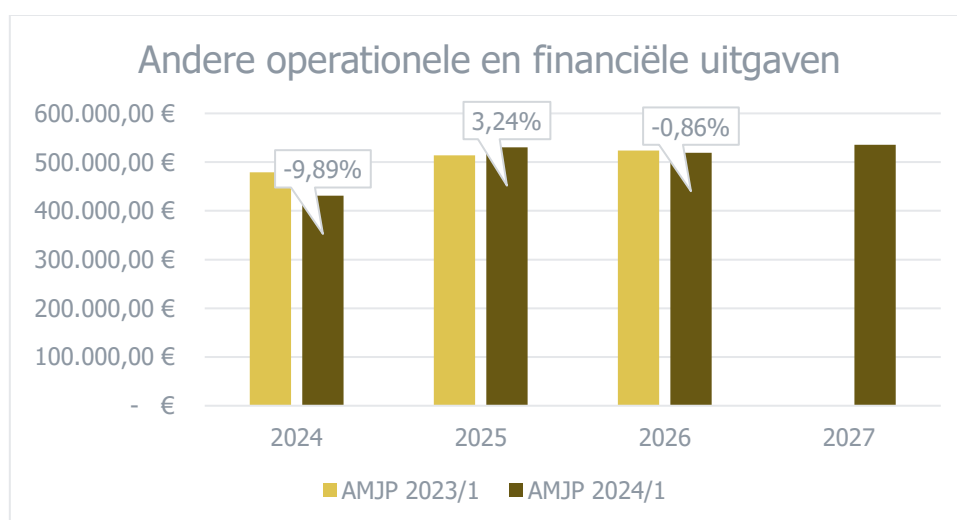
De uitgaven onder de algemene noemer **overige algemene kosten** werden naar beneden herzien en dit o.m. door verschuivingen binnen het boekhoudplan.

De kosten voor **uitzendkrachten woonzorgcentra** blijven fors toenemen en stijgen veruit het meest van alle uitgaven voor goederen en diensten. Op de arbeidsmarkt heerst er immers een uitgesproken schaarste aan zorgmedewerkers. Hierdoor dienen we meer en meer een beroep te doen op interim zorgpersoneel voor de woonzorgcentra willen we de kwaliteit van de zorg niet in het gedrang brengen.

2.3.3 Andere operationele uitgaven en financiële uitgaven

De andere operationele uitgave en de financiële uitgaven betreffen 1% van de exploitatie-uitgaven van het zorgbedrijf. Voor het jaar 2024 noteren we hier een stijging met 4,85%, voor de volgende jaren evenwel een daling gaande van 2,71% tot 7,69%.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1 - Andere operationele en financiële uitgaven				
	2024	2025	2026	2027
Uitgaven	431.445,24 €	530.640,27 €	519.198,82 €	535.309,04 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1 - Andere operationele en financiële uitgaven				
	2024	2025	2026	2027
Uitgaven	478.792,06 €	513.987,27 €	523.680,06 €	- €
WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2023/1				
	2024	2025	2026	2027
Uitgaven	- 47.346,82 €	16.653,00 €	- 4.481,24 €	535.309,04 €



Deze uitgaven betreffen in hoofdzaak intrestlasten en belastingen. Wijzigingen zijn voorzien bij:

Wijzigingen andere operationele en financiële uitgaven	2024	2025	2026
Roerende voorheffing	€ 13.600,00	€ 12.740,00	€ 11.466,00
Onroerende voorheffing	€ 12.622,80	€ 4.601,65	€ -3,45
Overige werkingsbelastingen	€ -7.882,39	€ 16.300,00	€ 0,00
Intresten van leningen tlv het zorgbedrijf	€ -70.581,39	€ -17.026,57	€ -16.099,13

Doordat we, na jaren van uiterst lage tot zelfs negatieve rentevoeten, momenteel weer stijgende rentes kennen, werden de opbrengsten uit beleggingen bij deze aanpassing van de meerjarenplan verhoogd. Op deze inkomsten wordt 30% roerende voorheffing ingehouden. In lijn met de verhoging van de intresten op beleggingen, worden bijgevolg ook de kredieten voor **roerende voorheffing** opgetrokken.

Bij de vorige aanpassing van de meerjarenplanning gingen we er van uit dat, na de sloop van de gebouwen op de Beltrami-site, de **onroerende voorheffing** vanaf 2024 reeds grotendeels zou wegvallen. Er werd echter te weinig rekening gehouden dat we in de loop van het jaar 2024 wel nog een bedrag van meer dan 20.000 euro voor het aanslagjaar 2023 dienden te betalen.

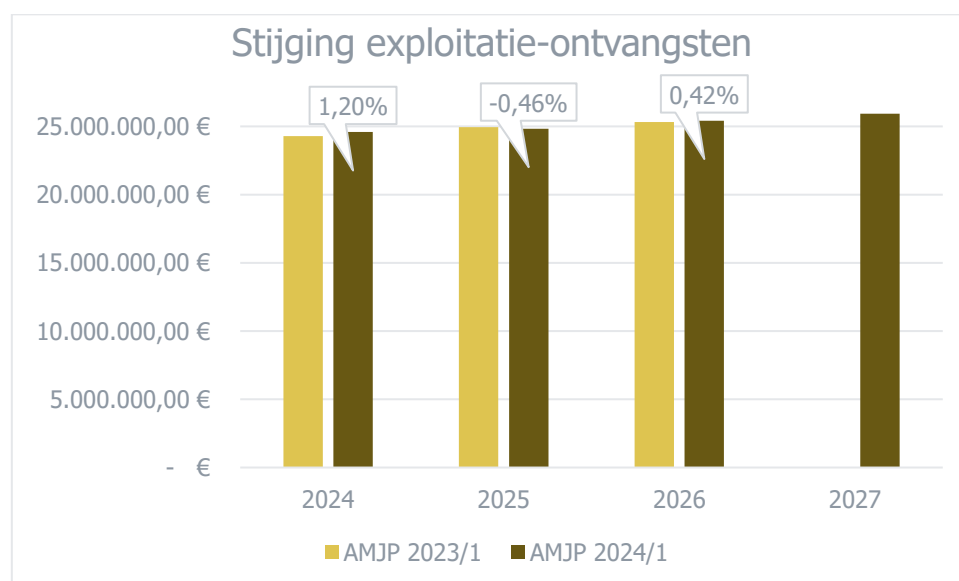
Bij de **overige werkingsbelastingen** gaat het voornamelijk om een verschuiving van kredieten van 2024 naar 2025 inzake heffingen site Beltrami.

Tenslotte worden de **intresten van leningen** aangepast aan het gewijzigde schema voor opname van nieuwe leningen.

2.3.4 Exploitatie-ontvangsten

Over de periode 2024-2026 stijgen de exploitatie-ontvangsten met 282.191,27 euro, wat neerkomt op een globale stijging met 0,38% t.o.v. de vorige aanpassing van het meerjarenplan.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1 - Exploitatie-ontvangsten				
	2024	2025	2026	2027
Ontvangsten	24.582.856,65 €	24.829.210,15 €	25.425.860,17 €	25.931.537,28 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1 - Exploitatie-ontvangsten				
	2024	2025	2026	2027
Ontvangsten	24.291.734,35 €	24.943.509,67 €	25.320.491,68 €	- €
WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2023/1				
	2024	2025	2026	2027
Ontvangsten	291.122,30 €	- 114.299,52 €	105.368,49 €	25.931.537,28 €



Vanzelfsprekend hebben we langs ontvangstenzijde hetzelfde algemeen indexatieritme gevolgd dat we hanteren voor de exploitatie-uitgaven.

Onderstaande tabel geeft de belangrijkste wijzingen in de ramingen van de exploitatie-ontvangsten weer. Onder de tabel worden de verschillende rubrieken toegelicht.

Wijzigingen exploitatie-ontvangsten	2024	2025	2026
Bewoners- en gebruikersfacturatie	€ 77.459,85	€ -24.679,14	€ 48.784,22
Basistegemoetkoming zorg	€ 56.513,59	€ -153.035,92	€ -80.320,58
Subsidies 3 ^{de} luik	€ -46.760,80	€ -46.760,80	€ 0,00
Subsidies eindeloopbaanmaatregelen	€ 10.552,90	€ 36.881,39	€ 44.249,43
Aandeel gebruikers thuisbezorgde maaltijden	€ -22.300,00	€ -20.423,00	€ -16.516,00
Opbrengsten aangerekende medische en apotheekkosten	€ -28.625,34	€ -33.006,72	€ -33.279,13
Opbrengsten aangerekende wasserijkosten	€ 13.919,54	€ 12.708,32	€ 13.117,41
Opbrengsten aangerekende andere kosten	€ 5.210,46	€ 3.093,03	€ 3.335,49
Tegemoetkoming in de responsabiliseringsbijdrage	€ 36.254,50	€ 41.637,50	€ 50.065,00
Sociale Maribel	€ 67.501,12	€ 68.851,14	€ 70.228,19
Overige specifieke werkingssubsidies	€ 29.848,03	€ -312,82	€ -319,08
Intresten termijnbeleggingen	€ 22.300,00	€ 16.610,00	€ 8.463,00

In 2024 verhoogt de raming voor de ontvangsten uit de **bewoners- en gebruikersfacturatie** van de zorgvoorzieningen door de betere bezetting in WZC Ceder aan de Leie en de bijkomende erkenning in het centrum voor dagverzorging De Vlinder (zie hiervoor de [assumpties](#)). Daarnaast wordt de raming van de dagprijs aangepast aan het nieuwe indexeringsmechanisme van de dagprijzen dat de Vlaamse Regering in juni 2024 besliste: een indexering bij elke overschrijding van de spilindex i.p.v. een jaarlijkse aanpassing aan de consumptieprijsindex. Deze aanpassing van het indexeringsmechanisme verklaart de daling in 2025: de inflatie van 2024 wordt al in de loop van dat jaar verrekend in de dagprijs, en niet langer in het volgende boekjaar 2025. De stijging van de ontvangsten in 2026 is het resultaat van de hogere bezetting in WZC Ceder aan de Leie en de bijkomende erkenning in het centrum voor dagverzorging.

De ontvangsten **basistegemoetkoming zorg (BTZ)** stijgen in 2024 dankzij de betere bezetting WZC Ceder aan de Leie (97% i.p.v. 98%) en de bijkomende erkenning in het centrum voor dagverzorging. Dat de ramingen in 2025 en 2026 lager liggen dan oorspronkelijk geraamd is een gevolg van de lager geraamde inflatie in 2024. Bij de vorige aanpassing van het meerjarenplan werd uitgegaan van twee aanpassingen aan de spilindex, waar er momenteel maar een aanpassing voorzien is in 2024. In voorliggende aanpassing van het meerjarenplan ligt de BTZ begin 2025 slechts 2% hoger tegenover dezelfde periode in 2024. Bij de vorige aanpassing noteerden we hier nog een stijging van 4,04%.

De **subsidies 3^{de} luik** zetten de dalende trend door. De belangrijkste component in deze financiering is de aanvullende financiering, een bijkomende financiering voor zorgpersoneel dat historisch boven de financieringsnorm wordt ingezet. Telkens de Vlaamse Regering de bovennorm financiering in de BTZ verhoogt, in 2024 nog van 15% naar 15,75%, wordt deze verhoging in mindering gebracht op de aanvullende financiering. De ramingen werden conform de prognoses aangepast.

Op basis van de Probis-rapportering over de financiering van de woonzorgcentra liggen de **subsidies eindeloopbaanmaatregelen** hoger dan oorspronkelijk geraamd, de ramingen werden in die zin naar boven aangepast.

Bij de **opbrengsten thuisbezorgde maaltijden** hebben we de prognose van vorig jaar iets naar beneden bijgesteld.

Bij de ontvangsten voor **doorgerekende medische, paramedische en farmaceutische kosten** werden bij de vorige aanpassing van de meerjarenplanning deze opbrengsten voor het woonzorgcentrum de Vlinder te hoog ingeschat. Met deze aanpassing werden die terug in lijn gebracht.

De ontvangsten **wasserijkosten** stijgen in lijn met de toename van de corresponderende uitgaven.

De **opbrengsten andere aangerekende kosten** werden aangepast cfr. de verhoging van de geraamde ontvangsten uit de bewoners- en gebruikersfacturatie.

De Vlaamse regering baseert de **dotatie responsabiliseringsbijdrage** op de prognose van de Federale Pensioendienst voor de responsabiliseringsbijdrage, waarin we een stijging vaststellen. De Vlaamse dotatie bedraagt 50% van de responsabiliseringsbijdrage voor aftrek van de korting 2^{de} pensioenpijler. De voorziene Vlaamse subsidie voor de responsabiliseringsbijdrage is ingeschreven volgens de cijfers gepubliceerd op de website van Agentschap Binnenlands Bestuur (zie [Dotatie responsabiliseringsbijdrage](#)). Alhoewel er door de Vlaamse Regering voor de periode na 2025 nog een besluit dient genomen te worden, hebben we, aangezien de geraamde bedragen gepubliceerd zijn op de website van de Vlaamse overheid, de geraamde dotatie voor de jaren 2026 en 2027 toch voorzien in deze aanpassing van het meerjarenplan.

Op basis van het betaalde voorschot **Sociale Maribel** over het eerste kwartaal 2024, een voorschot dat hoger uitvalt dan in vorige aanpassing van het meerjarenplan geraamd, worden de kredieten naar boven herzien voor het lopende boekjaar en volgende jaren.

Bij de **overige specifieke werkingssubsidies** voorzien we voor het jaar 2024 de ontvangen subsidie voor de invoering van de sectorspecifieke boekhouding voor de woonzorgcentra.

Doordat de financiële instellingen hun beleggingstarieven verhoogden, ontvingen we al in de eerste jaarhelft van 2024 hogere intresten dan initieel geraamd. We passen de ramingen inzake **intresten van termijnbeleggingen** dan ook in die zin aan.

2.4 Investerings

De voornaamste wijzigingen van de investeringskredieten bevinden zich in de investeringsuitgaven, en worden verder in deze tekst toegelicht per investeringsproject.

Langs ontvangstenzijde verschuiven we klimaatsubsidies in lijn met de gekoppelde energiebesparende investeringen.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1 - INVESTERINGEN				
	2024	2025	2026	2027
<i>Ontvangsten</i>	747.162,60 €	794.801,40 €	728.595,00 €	728.595,00 €
<i>Uitgaven</i>	2.257.117,04 €	2.402.458,31 €	1.304.420,16 €	2.196.197,26 €
<i>SALDO</i>	- 1.509.954,44 €	- 1.607.656,91 €	- 575.825,16 €	- 1.467.602,26 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1 - INVESTERINGEN				
	2024	2025	2026	2027
<i>Ontvangsten</i>	803.736,00 €	728.595,00 €	728.595,00 €	- €
<i>Uitgaven</i>	2.878.576,64 €	1.549.379,65 €	1.461.838,83 €	- €
<i>SALDO</i>	- 2.074.840,64 €	- 820.784,65 €	- 733.243,83 €	- €
WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2023/1				
	2024	2025	2026	2027
<i>Ontvangsten</i>	- 56.573,40 €	66.206,40 €	- €	728.595,00 €
<i>Uitgaven</i>	- 621.459,60 €	853.078,66 €	- 157.418,67 €	2.196.197,26 €

Investeringsuitgaven en -ontvangsten worden gegroepeerd in investeringsprojecten. Per prioritair actieplan waaraan investeringen gekoppeld zijn, is er een apart investeringsproject voorzien. Zo zijn er 5 prioritaire investeringsenveloppes, telkens gekoppeld aan een van de prioritaire actieplannen onder beleidsdoelstelling BD 1 – Aanbod van onze zorg behouden. Daarnaast zijn er 2 investeringsprojecten gemaakt voor het niet prioritaire beleid. Het project 2020/ZORG bevat alle investeringen voor zorgdiensten, die niet gekoppeld zijn aan prioritair beleid. De investeringen voor ondersteunende diensten, die niet gekoppeld zijn aan prioritair beleid, staan samen in het project 2020/OD.

Per investeringsproject ziet u een tabel met de nieuwe bedragen na aanpassing 2024/1 van het meerjarenplan 2020-2025, en de vergelijking met de vorige aanpassing van het meerjarenplan. In de tekst bij de tabel worden de belangrijkste wijzigingen toegelicht.

2.4.1 Investeringsproject 2020/WONEN-ZORG (prioritair actieplan AP1.1)

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	JR 2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	6.625,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	28.623,57 €	0,00 €	15.057,02 €	113.582,69 €	457.794,69 €	216.500,00 €
<i>Saldo</i>	-28.623,57 €	6.625,00 €	-15.057,02 €	-113.582,69 €	-457.794,69 €	-216.500,00 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	6.625,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	28.623,57 €	0,00 €	15.057,02 €	125.100,09 €	503.220,00 €	52.000,00 €
<i>Saldo</i>	-28.623,57 €	6.625,00 €	-15.057,02 €	-125.100,09 €	-503.220,00 €	-52.000,00 €
WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2023/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	JR 2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-11.517,40 €	-45.425,31 €	164.500,00 €

Op basis van de uitgevoerde werken voor de **aanleg van het Vlinderbos** wordt het krediet voor 2024 met 58.994 euro verhoogd.

Het krediet voor de aanleg van de toegang tot het **terras voor het centrum voor dagverzorging** wordt verschoven van 2024 naar 2025. Hetzelfde geldt voor de kredieten voor het nieuwe terrasmeubilair.

Voor de aanschaf van **verduisterende en glasgordijnen voor WZC De Vlinder**, worden kredieten van telkens 40.000 euro verschoven van 2024 naar 2025.

Het krediet voor bijkomende **zonnewering** op de afdelingen van WZC De Vlinder wordt met 48.000 euro opgetrokken in 2025 tot in totaal 100.000 euro.

2.4.2 Investeringsproject 2020/RENOV LEIE (prioritair actieplan AP1.2)

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	JR 2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	2.117,50 €	49.808,09 €	37.433,37 €	103.478,47 €	728.654,41 €	1.157.956,80 €
<i>Saldo</i>	-2.117,50 €	-49.808,09 €	-37.433,37 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	2.117,50 €	49.808,09 €	37.433,37 €	129.155,00 €	1.011.451,75 €	851.315,85 €
<i>Saldo</i>	-2.117,50 €	-49.808,09 €	-37.433,37 €	-129.155,00 €	-1.011.451,75 €	-851.315,85 €
WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2023/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	JR 2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-25.676,53 €	-282.797,34 €	306.640,95 €

Inhoudelijk werd er niets gewijzigd aan dit investeringsproject. Wel wordt er 306.640,95 euro verschoven van 2024 naar 2025, conform de geactualiseerde planning van het project.

In februari 2024 besliste de raad van bestuur om 25.676,53 euro niet aangewende kredieten 2023 over te dragen naar 2024.

2.4.3 Investeringsproject 2020/RENOV GAW (prioritair actieplan AP 1.3)

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	JR 2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	16.633,52 €	30.706,89 €	5.034,07 €	8.559,14 €	78.934,58 €	403.539,38 €
<i>Saldo</i>	-16.633,52 €	-30.706,89 €	-5.034,07 €	-8.559,14 €	-78.934,58 €	-403.539,38 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	16.633,52 €	30.706,89 €	5.034,07 €	26.735,14 €	41.190,57 €	360.378,80 €
<i>Saldo</i>	-16.633,52 €	-30.706,89 €	-5.034,07 €	-26.735,14 €	-41.190,57 €	-360.378,80 €
WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2023/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	JR 2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-18.176,00 €	37.744,01 €	43.160,58 €

Bij beslissing van de raad van bestuur werd een niet aangewend krediet van 18.176 euro overgedragen van 2023 naar 2024.

De overige wijzigingen betreffen actualisaties van de kredieten op basis van gestegen prijzen.

2.4.4 Investeringsproject 2020/ZORGSITE (prioritair actieplan AP1.4)

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	JR 2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	0,00 €	39.756,08 €	59.326,32 €	25.477,79 €	44.514,21 €	20.000,00 €
<i>Saldo</i>	0,00 €	-39.756,08 €	-59.326,32 €	-25.477,79 €	-44.514,21 €	-20.000,00 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	0,00 €	39.756,08 €	59.326,32 €	49.000,00 €	21.000,00 €	0,00 €
<i>Saldo</i>	0,00 €	-39.756,08 €	-59.326,32 €	-49.000,00 €	-21.000,00 €	0,00 €
WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2024/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	JR 2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-23.522,21 €	23.514,21 €	20.000,00 €

Bij beslissing van de raad van bestuur van februari 2024 werd een niet aangewend krediet van 23.514,21 euro overgedragen van 2023 naar 2024.

In 2025 wordt er bijkomend 20.000 euro voorzien om het onderzoek naar de financieringskost van de renovatie of nieuwbouw van WZC Ceder aan de Leie verder in detail uit te diepen.

2.4.5 Investeringsproject 2020/BUURTZORG (prioritair actieplan AP1.5)

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	JR 2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8.574,66 €	5.000,00 €	20.000,00 €
<i>Saldo</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-8.574,66 €	-5.000,00 €	-20.000,00 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8.574,66 €	15.000,00 €	10.000,00 €
<i>Saldo</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-8.574,66 €	-15.000,00 €	-10.000,00 €
WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2023/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	JR 2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-10.000,00 €	10.000,00 €

Een krediet van 10.000 euro voor renovatie wijkhuisjes wordt verschoven van 2024 naar 2025.

2.4.6 Investeringsproject 2020/ZORG (niet prioritair beleid zorgdiensten)

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	JR 2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	728.595,24 €	819.418,24 €	728.595,24 €	728.595,24 €	747.162,60 €	794.801,40 €
<i>Uitgaven</i>	74.489,60 €	142.615,63 €	122.987,50 €	19.325,97 €	302.888,86 €	235.246,69 €
<i>Saldo</i>	654.105,64 €	676.802,61 €	605.607,74 €	709.269,27 €	444.273,74 €	559.554,71 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	728.595,24 €	819.418,24 €	728.595,24 €	738.228,00 €	803.736,00 €	728.595,00 €
<i>Uitgaven</i>	74.489,60 €	142.615,63 €	122.987,50 €	92.832,08 €	352.358,32 €	164.718,00 €
<i>Saldo</i>	654.105,64 €	676.802,61 €	605.607,74 €	645.395,92 €	451.377,68 €	563.877,00 €
WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2023/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	JR 2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-9.632,76 €	-56.573,40 €	66.206,40 €
<i>Uitgaven</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-73.506,11 €	-49.469,46 €	70.528,69 €

Van de niet aangewende uitgavenkredieten 2023 werd 72.954,97 euro overgedragen naar 2024, en 9.633 euro kredieten voor ontvangsten.

Om te beginnen werden een aantal ramingen bijgestuurd op basis van geüpdatete gegevens. Het vervangingsplan van bestaande installaties werd geactualiseerd op basis van de toestand van deze installaties: voor installaties die nog functioneren en geen bijkomende kosten vergen wordt de vervanging uitgesteld. Omgekeerd worden toestellen die teveel herstellingskosten hebben, vroegtijdig vervangen. Daarnaast zijn volgende wijzigingen voorzien:

Verschuivingen:

- energiebesparende maatregelen WZC De Vlinder en WZC Ceder aan de Leie (van 2024 naar 2025),
- laadpalen elektrische dienstwagens (van 2026 naar 2024).

Geschrapte investeringen:

- vervanging minibus minder mobielen vervoer (70.000) in 2025: deze wagen kan vervangen worden door de bus van het centrum voor dagverzorging, aangezien dat vervoer mogelijk uitbesteed wordt. In de loop van 2025 zal geëvalueerd worden of we de omschakeling van een compacte wagen naar een grote bus definitief kunnen maken, dan wel of we toch moeten investeren in een kleinere wagen.

Nieuwe investeringen:

- Herstellen steentapijt in De Vlinder (2024) voor 18.684 euro;
- Sokkels voor nieuwe wasmachines en droogkasten WZC Ceder aan de Leie voor meer ergonomisch werken (6.551 euro).

In totaal dalen de geraamde kredieten in dit project voor de lopende beleidsperiode met 51.895,74 euro.

2.4.7 Investeringsproject 2020/OD (niet prioritair beleid ondersteunende diensten)

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	JR 2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	4.363,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	46.282,33 €	2.610.585,75 €	43.353,25 €	196.462,23 €	639.330,29 €	349.215,44 €
<i>Saldo</i>	-46.282,33 €	-2.610.585,75 €	-38.990,25 €	-196.462,23 €	-639.330,29 €	-349.215,44 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	4.363,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	46.282,33 €	2.610.585,75 €	43.353,25 €	228.247,92 €	934.356,00 €	110.967,00 €
<i>Saldo</i>	-46.282,33 €	-2.610.585,75 €	-38.990,25 €	-228.247,92 €	-934.356,00 €	-110.967,00 €
WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2023/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	JR 2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-31.785,69 €	-295.025,71 €	238.248,44 €

In februari 2023 besliste de raad van bestuur om 31.288,06 euro niet in 2023 aangewende kredieten over te dragen naar 2024.

De totale kredieten binnen dit investeringsproject worden voor de beleidsperiode 2020-2025 verlaagd met 88.065 euro. De bijstellingen van de ramingen betreffen hoofdzakelijk wijzigingen op basis van geüpdatete gegevens. Daarnaast noteren we volgende verschuivingen:

- Vervangingsplan keukeninstallaties (van 2024 naar 2025),
- Vervanging wagens uitvoermaaltijden (incl. ombouw) van 2024 naar 2025.

2.5 Financiering

Zowel langs uitgavenzijde als langs ontvangstenzijde wijzigen de financieringskredieten.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1 - FINANCIERING				
	2024	2025	2026	2027
<i>Ontvangsten</i>	3.083.000,00 €	1.550.000,00 €	1.450.000,00 €	2.000.000,00 €
<i>Uitgaven</i>	1.467.901,66 €	1.779.614,92 €	1.675.112,86 €	1.802.389,46 €
<i>SALDO</i>	1.615.098,34 €	-229.614,92 €	-225.112,86 €	197.610,54 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1 - FINANCIERING				
	2024	2025	2026	2027
<i>Ontvangsten</i>	3.500.000,00 €	1.550.000,00 €	1.450.000,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	1.556.652,00 €	1.658.935,00 €	1.507.857,00 €	0,00 €
<i>SALDO</i>	1.943.348,00 €	-108.935,00 €	-57.857,00 €	0,00 €
WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2023/1				
	2024	2025	2026	2027
<i>Ontvangsten</i>	-417.000,00 €	0,00 €	0,00 €	2.000.000,00 €
<i>Uitgaven</i>	-88.750,34 €	120.679,92 €	167.255,86 €	1.802.389,46 €

De opname van nieuwe leningen wordt bijgestuurd in functie van het aangepaste investeringsplan. Sedert de oprichting van het zorgbedrijf in 2018 werden er nog geen nieuwe leningen aangegaan. In het bestaande meerjarenplan voorzagen om vanaf medio 2024 jaarlijks een krediet op te nemen ten belope van de investeringsuitgaven. In deze aanpassing van het meerjarenplan wordt de eerste opname van nieuwe leningen verschoven naar het najaar 2024, en dit voor het totaal van de investeringsuitgaven van 2023 en 2024. De opname van de nieuwe leningen wordt vanaf 2025 telkens halverwege het boekjaar voorzien. De op te nemen bedragen benaderen de geraamde investeringsuitgaven voor de periode 2024-2027.

Voor de periode 2024-2026 betekent dit een daling van de financieringsontvangsten met 550.000 euro. (van 6,55 miljoen euro naar te ontlenen bedrag van 6 miljoen euro)

De aflossingsschema's zijn aangepast aan de bestaande en nieuw op te nemen leningen.

3 Strategische nota 2020-2025

3.1 Inleiding

De actieplannen van het meerjarenplan worden in deze aanpassing van het meerjarenplan inhoudelijk niet gewijzigd. Wel wordt de concrete projectplanning na tussentijdse evaluatie waar nodig bijgestuurd. Deze bijstellingen van de projectplanning liggen, naast eventuele actualiseringen van prijzen, aan de basis van de wijzigingen van de geraamde uitgaven en ontvangsten van de actieplannen.

Per actieplan wordt in dit hoofdstuk aangeduid hoe de ramingen gewijzigd worden en waarom. De cijfers in de kolommen 2020 t.e.m. 2023 van het financieel overzicht per actieplan zijn de cijfers van de goedgekeurde jaarrekeningen van deze jaren. De in de tabel vermelde wijzigingen voor het boekjaar 2023 slaan op de verschillen tussen de definitieve bedragen van de jaarrekening 2023 en de geraamde bedragen uit de aanpassing 2023/1 van het meerjarenplan. Deze verschillen werden toegelicht in het beleidsrapport van de jaarrekening 2023. Deze toelichting wordt hier niet meer hernomen.

Financieringsuitgaven en -ontvangsten worden nergens gekoppeld aan actieplannen of acties. Daarom laten we de rubriek financiering achterwege in de financiële overzichten bij beleidsdoelstellingen en actieplannen.

3.2 Overzicht beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties

Het overzicht van alle beleidsdoelstellingen met de bijhorende actieplannen en acties, telkens met de bijhorende ramingen van uitgaven en ontvangsten, wordt na goedkeuring van het meerjarenplan gepubliceerd op de website van de stad Harelbeke en van het zorgbedrijf. U kan het terugvinden op onderstaande plaatsen:

<https://www.harelbeke.be/beleidsdocumenten-2020-2025>

<https://www.zbharelbeke.be/nl/over-ons/meerjarenplan>

3.3 Overzicht van de beleidsdoelstellingen waarin geen prioritaire actieplannen kaderen

Er is slechts een beleidsdoelstelling waarin geen prioritaire actieplannen kaderen, namelijk: *Beleidsdoelstelling 2: Gedreven door menselijke waardigheid zorgen we dat mensen houden van onze zorg.*

De bespreking en details van deze beleidsdoelstelling vindt u onder [Beleidsdoelstelling: BD 2 - Mensen houden van onze zorg](#).

3.4 Strategische nota

Strategische doelstelling: Houden van onze zorg

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	163.032 €	182.978 €	191.302 €	323.456 €	391.568 €	426.766 €
<i>Uitgaven</i>	596.820 €	550.772 €	367.352 €	498.799 €	886.035 €	1.202.827 €
<i>Saldo</i>	-433.788 €	-367.794 €	-176.050 €	-175.343 €	-494.466 €	-776.061 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	51.298 €	0 €	0 €	18.568 €	66.206 €
<i>Uitgaven</i>	60.353 €	140.715 €	153.108 €	259.673 €	1.355.602 €	2.001.243 €
<i>Saldo</i>	-60.353 €	-89.417 €	-153.108 €	-259.673 €	-1.337.035 €	-1.935.036 €
FINANCIERING	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

De strategische doelstelling bevat 4 beleidsdoelstellingen:

Beleidsdoelstelling 1 (Prioritair)

Door continu verbeteren groeit ons aanbod, blijven we inspelen op de toenemende en evoluerende zorg- en welzijnsvragen van ouderen en kunnen we minstens de bestaande capaciteit **houden van onze zorg**.

Beleidsdoelstelling 2

Gedreven door menselijke waardigheid zorgen we dat mensen **houden van onze zorg**.

Beleidsdoelstelling 3 (Prioritair)

We zoeken actief naar, en benutten opportuniteiten om een toekomstbestendige zorg- en welzijnsorganisatie te zijn, zodat we ook op langere termijn kunnen rekenen op het **houden van onze zorg**.

Beleidsdoelstelling 4 (Prioritair)

Een bedrijfsplan staat ten dienste van de zorg en verzekert ons van het **houden van onze zorg** door duurzame groei en ontwikkeling.

Deze doelstellingen en onderliggende actieplannen worden hierna meer in detail besproken. Per beleidsdoelstelling worden eerst de prioritaire actieplannen besproken, vervolgens krijgt u een financieel overzicht van het totaal van de niet-prioritaire actieplannen, gevolgd door een bespreking van deze niet prioritaire actieplannen.

Beleidsdoelstelling: BD 1 - Aanbod van onze zorg behouden

Door continu verbeteren groeit ons aanbod, blijven we inspelen op de toenemende en evoluerende zorg- en welzijnsvragen van ouderen en kunnen we minstens de bestaande capaciteit **houden van onze zorg**.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	459 €	297 €	51 €	20.267 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	116.338 €	90.617 €	11.929 €	52.810 €	18.702 €	9.040 €
<i>Saldo</i>	-115.879 €	-90.320 €	-11.878 €	-32.544 €	-18.702 €	-9.040 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	6.625 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	47.375 €	120.271 €	116.851 €	259.673 €	1.314.898 €	1.817.996 €
<i>Saldo</i>	-47.375 €	-113.646 €	-116.851 €	-259.673 €	-1.314.898 €	-1.817.996 €

Actieplan AP1.1: Aspecten wonen, leven en zorg binnen de zorgdiensten (Prioritair)

De aspecten wonen, leven en zorg kregen binnen de zorgdiensten concrete invulling en toepassing, met ook een aanpak specifiek voor mensen met dementie,

waardoor er tevredenheid is bij cliënten, medewerkers, vrijwilligers, enzovoort.

Situering

Algemeen

Het is onze plicht om de term 'zorg' in te vullen op basis van een samenhang en een samenspel tussen zorg, wonen en welzijn als bepalende factoren voor de levenskwaliteit van ouderen.

Vanuit de complexiteit van de zorg- en ondersteuningsvragen bij ouderen, moeten we ons de vraag stellen hoe we naast het aanbieden van de noodzakelijke zorg, tegelijk volwaardig invulling geven aan de aspecten wonen en leven, rekening houdend met de individuele behoeften en wensen van de cliënt.

Daarbij zullen we, zoals bepaald in de visie van onze organisatie, waar nodig en kenmerkend, een doelgroepspecifiek beleid voeren. Zo willen we bijzondere aandacht besteden aan de zorg- en ondersteuningsvragen van mensen met dementie, met andere woorden, een gerichte aanpak en specialisatie ten aanzien van mensen met dementie.

We hebben de ambitie om deze oefening rond de aspecten wonen, leven en zorg te maken voor al onze vormen van dienstverlening. Toch zullen we prioritair focussen op onze woonzorgcentra.

Planning

Realisaties – Huiselijke inrichting	Realisatiedatum	Status
WZC Ceder aan de Leie heeft het advies uitgewerkt om het zintuigelijk comfort van de bewoners te vergroten	30/06/2023	Gerealiseerd
WZC Ceder aan de Leie heeft het advies uitgewerkt hoe bewoners met dementie zich beter kunnen oriënteren in het gebouw	30/06/2023	Gerealiseerd
Er worden jaarlijks acties ondernomen om het zintuigelijk comfort van de bewoners te vergroten	Vanaf 1/1/2024	In uitvoering
Er worden jaarlijks acties ondernomen die ervoor zorgen dat bewoners zich beter kunnen oriënteren	Vanaf 30/06/2023	In uitvoering

Realisaties – Buitenomgeving De Vlinder	Realisatiedatum	Status
Behoeftebepaling en opdrachtomschrijving afgewerkt	20/02/2023	Gerealiseerd
Overheidsopdracht tot aanstellen van ontwerper afgehandeld	20/04/2023	Gerealiseerd
Ontwerp buitenomgeving klaar	31/08/2023	Gerealiseerd
Omgevingsvergunning goedgekeurd	30/09/2023	Niet van toepassing
Overheidsopdracht tot aanstellen van een aannemer afgehandeld	31/12/2023	Gerealiseerd
Het gazon rond De Vlinder omgevormd tot een belevingstuin	30/05/2024	Gerealiseerd
Het centrum voor dagverzorging beschikt over een volwaardig terras	30/05/2024	Gerealiseerd

Realisaties – Klimatisatie De Vlinder	Realisatiedatum	Status
Haalbaarheidsstudie uitgevoerd en voorontwerp klaar	30/09/2023	Gerealiseerd
Plaatsingsprocedure opgestart	25/10/2023	Project tijdelijk stopgezet
Aannemer aangesteld	30/04/2023	
Werken gestart	1/9/2023	
De klimatisatie in De Vlinder geïnstalleerd en operationeel	31/12/2023	
De klimatisatie in De Vlinder in gebruik	Vanaf 2 ^{de} kwartaal 2024	

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	612 €	1.213 €	3.000 €	3.040 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	-612 €	-1.213 €	-3.000 €	-3.040 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	6.625 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	28.624 €	0 €	15.057 €	113.583 €	457.795 €	216.500 €
<i>Saldo</i>	-28.624 €	6.625 €	-15.057 €	-113.583 €	-457.795 €	-216.500 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	-6.987 €	-10.200 €	-7.960 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	-11.517 €	-45.425 €	164.500 €

De kredieten voor de aankoop van dementiemateriaal werden aangepast aan het reële verbruik.

Meer uitleg over de wijzigingen van de investeringsuitgaven vindt u bij [Investeringsproject 2020/WONEN-ZORG \(prioritair actieplan AP1.1\)](#).

Actieplan AP1.2: Renovatie woonzorgcentrum Ceder aan de Leie (Prioritair)

Woonzorgcentrum Ceder aan de Leie werd gerenoveerd,

waardoor de infrastructuur

- bijdraagt aan de invulling van de inhoudelijke aspecten van leven, wonen en zorg,**
- beantwoordt aan de normen inzake erkenning en brandveiligheid,**
- en zorgt voor tevreden bewoners, bezoekers, medewerkers, vrijwilligers, enzovoort.**

Situering

Algemeen

Een functionele en aantrekkelijke woon-, zorg-, leef- en werkomgeving is één van de basiselementen om de missie en de visie van onze organisatie te realiseren.

Woonzorgcentrum Ceder aan de Leie voldoet helaas niet meer aan deze voorwaarden. We krijgen vanuit verschillende diensten, disciplines en medewerkers signalen die wijzen op de noodzaak tot een grondige infrastructurele aanpak van woonzorgcentrum Ceder aan de Leie.

Bovendien zijn we voor onze erkenning en financiering gebonden aan evoluerende normen op vlak van infrastructuur en brandveiligheid (we komen hierop terug onder actieplan 1.4).

Volgens onze visie bepalen de zorg- en welzijnsbehoeften van onze bewoners wat wij doen. Tegen deze achtergrond stellen we vast dat de hedendaagse verwachtingen van bewoners en hun omgeving inzake comfort hoger liggen dan hetgeen we nu met de huidige infrastructuur kunnen aanbieden. Dat blijkt ook uit de lagere bezettingscijfers voor Ceder aan de Leie in 2020.

In functie van de bepalingen onder actieplan 1.4 (de toekomst van woonzorgcentrum Ceder aan de Leie op langere termijn), opteren we voor een combinatie van opfrissingswerken en renovatie.

Onder 'opfrissing' verstaan we de meest dringende ingrepen en die zaken die een impact hebben op het visuele aspect. Hiermee kunnen we op een relatief korte tijd en met beperkte middelen het gebouw terug netjes en verzorgd maken, wat de eerste indruk zeker ten goede zal komen.

Belangrijk hierbij zijn onder andere de schilderwerken. De laatste schilderbeurt dateert van de periode 2007-2008 waarbij het de bedoeling was om die 10-jaarlijks te herhalen, maar wat niet gebeurde. Dit betekent ook dat er in de periode 2017-2018 (10 jaar later) geen kosten werden gemaakt voor schilderwerken. Ondertussen zijn we 12 jaar verder en is een opfrissing echt noodzakelijk.

In het op te maken projectplan zullen we maximaal streven naar het vermijden van dubbele kosten. Deze kunnen ontstaan wanneer renovatiewerken de schilderwerken teniet zouden doen. In de plaats van het ganse gebouw in één keer te schilderen, kunnen we ons bijvoorbeeld beperken tot het schilderen van de algemene delen (gangen). De kamers schilderen we dan enkel wanneer die vrijkomen. Zo komen we tot een win-win situatie: aantrekkelijkheid verhogen en kosten beperken. Bovendien is hier ook nog een logistiek voordeel aan verbonden: als we alle kamers ineens willen schilderen, komt daar heel wat verhuiswerk aan te pas, wat bij deze aanpak niet het geval is.

Met 'renovatie' bedoelen we dan alle werken waarvoor geen stedenbouwkundige vergunning vereist is, en waarbij bewoning (ondanks hinder) mogelijk blijft. Hier waarderen we het gebouw maximaal op binnen de bestaande contouren, maar voeren we geen 'structurele' werken uit, en is er ook geen sprake

van uitbreiding. Dergelijke renovatie maakt dus niet dat we met het woonzorgcentrum zullen voldoen aan de nieuwe infrastructuurnormen (zie actieplan 1.4).

Planning

Realisaties – Oprissing site Ceder aan de Leie/De Parette	Realisatie-datum	Status
Projectorganisatie uitgewerkt en begroting geactualiseerd	31/12/2022	Gerealiseerd
Oprissingswerken WZC Ceder aan de Leie gerealiseerd	31/12/2027	In uitvoering
<i>oprissing centrale inkom afgerond</i>	31/12/2022	Gerealiseerd
<i>ergo lokaal is opgefrist</i>	31/12/2023	Gerealiseerd
<i>gemeenschappelijke badkamers zijn gerenoveerd</i>	31/12/2024	In uitvoering
<i>de liften zijn gemoderniseerd</i>	31/12/2024	In bestelling
<i>het leidingwerk (sanitair, verwarming) is vernieuwd</i>	31/12/2024	In uitvoering
<i>de plafonds en de verlichting in de gangen zijn vernieuwd</i>	31/12/2025	
<i>de kamerdeuren zijn vernieuwd en de gangen zijn geschilderd</i>	31/12/2025	
<i>de leefruimtes werden gezellig en huiselijk ingericht</i>	31/12/2025	
<i>de refter is een aangename ontspanningsruimte geworden</i>	31/12/2025	
<i>de brandcentrale werd vernieuwd</i>	31/12/2025	
<i>de dakgoten zijn vernieuwd</i>	31/12/2025	
<i>de helft van de bewonerskamers is afgewerkt</i>	31/12/2026	
<i>alle bewonerskamers zijn afgewerkt</i>	31/12/2027	
<i>het ventilatiesysteem is vernieuwd</i>	31/12/2027	
Beperkte oprissing in LDC De Parette gerealiseerd	31/12/2026	In uitvoering

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	2.118 €	49.808 €	37.433 €	103.478 €	728.654 €	1.157.957 €
Saldo	-2.118 €	-49.808 €	-37.433 €	-103.478 €	-728.654 €	-1.157.957 €
WIJZIGINGEN						
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	0 €	-25.677 €	-282.798 €	306.641 €

Meer info omtrent de wijzigingen in de investeringsuitgaven vindt u bij [Investeringsproject 2020/RENOV LEIE \(prioritair actieplan AP1.2\)](#).

Actieplan AP1.3: Renovatie GAW De Beiaard (Prioritair)

De groep van assistentiewoningen De Beiaard werd gerenoveerd,

waardoor de infrastructuur

- bijdraagt aan de invulling van de inhoudelijke aspecten van leven, wonen en zorg,
- beantwoordt aan de normen inzake erkenning en brandveiligheid,
- en zorgt voor tevreden bewoners, bezoekers, medewerkers, vrijwilligers, enzovoort.

Situering

Om onze erkenning als groep van assistentiewoningen te behouden, moeten we met De Beiaard tegen 2034 voldoen aan alle (nieuwe) erkenningsnormen, ook deze inzake infrastructuur. Daarvoor zal er een grondige renovatie nodig zijn, al was het maar omdat we momenteel niet voldoen aan de vereiste minimale oppervlakte (aantal m²) per woongelegenheden.

De groep van assistentiewoningen nemen we om die reden mee in de oefening onder actieplan 1.4 in verband met de toekomst van zorgsite centrum (Ceder aan de Leie, De Parette, De Beiaard).

Ondertussen zijn er de komende jaren wel opfrissings- en renovatiewerken noodzakelijk om onze huidige flats aantrekkelijk te houden, en om onze positie binnen het groeiende aanbod aan assistentiewoningen te vrijwaren.

Op die manier kunnen onze assistentiewoningen ook verder een rol spelen bij de invulling van de aspecten wonen, leven en zorg en van het zorgcontinuüm (actieplan 1.1), en bij de uitbouw van de buurtgerichte zorg (actieplan 1.5).

Planning

Realisaties – Oprissing GAW De Beiaard	Realisatiedatum	Status
Opfrissingswerken GAW De Beiaard gerealiseerd	31/12/2027	
<i>de verlichting is vernieuwd</i>	31/12/2022	Gerealiseerd
<i>het buitenschrijnwerk is geschilderd</i>	20/07/2024	In uitvoering
<i>de helft van de keukens is vernieuwd</i>	31/12/2025	
<i>de dakgoten zijn vernieuwd</i>	31/12/2025	
<i>de helft van de keukens is vernieuwd</i>	31/12/2026	
<i>de gangen zijn geschilderd</i>	31/12/2026	
<i>de bijkomende lift is geplaatst</i>	31/12/2027	

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	16.634 €	30.707 €	5.034 €	8.559 €	78.935 €	403.539 €
<i>Saldo</i>	-16.634 €	-30.707 €	-5.034 €	-8.559 €	-78.935 €	-403.539 €
WIJZIGINGEN						
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	-18.176 €	37.744 €	43.160 €

De wijzigingen in de investeringsuitgaven worden toegelicht in [Investeringsproject 2020/RENOV GAW \(prioritair actieplan AP 1.3\)](#).

Actieplan AP1.4: Toekomst zorgsite Ceder a/d Leie/De Beiaard/De Parette (Prioritair)

Voor zorgsite Ceder aan de Leie/ De Beiaard/ De Parette werd op basis van een uitgevoerde haalbaarheids- en wenselijkheidsstudie, voor eind 2022 een beslissing genomen over een toekomstige zorginhoudelijke en infrastructurele invulling,

waardoor de voorwaarden werden gecreëerd om blijvend te beschikken over een aanbod aan aangepaste woonvormen in functie van de evoluerende zorg- en welzijnsvragen van ouderen.

Situering

Woonzorgvoorzieningen moeten voldoen aan evoluerende erkenningsnormen inzake de hulp – en dienstverlening, de personeelsomkadering en de infrastructuur. Deze normen bieden de cliënt een zekere kwaliteitswaarborg: erkende voorzieningen voldoen aan het Vlaamse ouderenzorgbeleid dat door het Agentschap Zorg en Gezondheid wordt opgevolgd en geïnspecteerd. Door evoluties in deze erkenningsnormen kunnen bijkomende investeringen nodig zijn om de normering te blijven volgen.

Onze assistentiewoningen moeten uiterlijk op 1 januari 2034 aan alle normen voldoen. Voor Ceder aan de Leie geldt dat het woonzorgcentrum uiterlijk eind 2022 aan alle normen moet voldoen. Uiteraard gelden deze normen ook voor De Vlinder, maar als recent gebouw stellen er zich voor dit woonzorgcentrum geen problemen.

Dat ligt anders voor onze groep van assistentiewoningen De Beiaard en voor woonzorgcentrum Ceder aan de Leie. Om te voldoen aan de infrastructuurnormen zijn er voor die gebouwen zeer ingrijpende aanpassingswerken nodig. Voor de assistentiewoningen is er bijvoorbeeld per woongelegenheden een grotere oppervlakte vereist, in het woonzorgcentrum zijn dan weer onder andere lagere raamdorpels nodig zodat mensen zittend toch ongehinderd goed zicht hebben naar buiten.

In die context dringen zich vragen op inzake (technische en financiële) haalbaarheid van dergelijke ingrijpende verbouwingen in verhouding tot bijvoorbeeld de structuur en de leeftijd van deze voorzieningen.

Bovendien moet de vraag beantwoord worden of investeringen om te voldoen aan de huidige infrastructuurnormen voldoende zullen zijn om bij te dragen aan het realiseren van een (mee te ontwikkelen) langetermijnvisie op onze ouderenzorg in het algemeen, en op de invulling van de aspecten wonen, leven en zorg en eventuele alternatieve woon- en zorgvormen in het bijzonder.

Binnen de organisatie beschikken wij niet over alle expertise om met deze vragen aan de slag te gaan. Externe, gespecialiseerde begeleiding is noodzakelijk. Temeer omdat door de timing van de infrastructuurnormen voor woonzorgcentrum Ceder aan de Leie de tijd echt wel dringt.

Na 2022 zijn er voor het woonzorgcentrum geen overgangsmaatregelen meer mogelijk. Om toch onze erkenning te kunnen behouden, moeten we voor eind 2022 aan het Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid een concreet toekomstplan voorleggen over de aanpak die we voor Ceder aan de Leie voorzien.

Voor De Beiaard hebben we wel nog tijd tot 2034, maar het zou een gemiste kans zijn mochten we de zorgsite centrum (woonzorgcentrum, assistentiewoningen en dienstencentrum) niet als geheel in de studie betrekken.

Planning

Realisaties – Toekomst zorgsite Ceder aan de Leie	Realisatiedatum	Status
Oplevering zorgstrategische studie	30/01/2022	Gerealiseerd
Oplevering business case renovatie vs. nieuwbouw	30/11/2022	Gerealiseerd
Oplevering financiële studie financiering van de mogelijke scenario's	31/03/2025	In uitvoering

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	39.756 €	59.326 €	25.478 €	44.514 €	20.000 €
Saldo	0 €	-39.756 €	-59.326 €	-25.478 €	-44.514 €	-20.000 €
WIJZIGINGEN						
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	0 €	-23.522 €	23.514 €	20.000 €

Meer details omtrent de wijzigingen in dit actieplan vindt u in de bespreking van de wijzigingen van [Investeringsproject 2020/ZORGSITE \(prioritair actieplan AP1.4\)](#).

Actieplan AP1.5: Buurtgerichte zorg (Prioritair)

Buurtgerichte zorg kreeg binnen de zorgdiensten concrete invulling en toepassing, met ook een aanpak specifiek voor mensen met dementie,

waardoor:

mensen langer actief en kwalitatief ouder kunnen worden in hun vertrouwde omgeving, er tevredenheid is bij cliënten, medewerkers, vrijwilligers, enzovoort.

Situering

Een recente omgevingsanalyse² deelt Harelbeke op in negen wijken. Uit deze analyse blijkt enerzijds dat de wijken een toch wel verschillend profiel hebben (zoals bijvoorbeeld inzake verouderingsgraad, grijze druk, interne vergrijzing, samenstelling van huishoudens, enzovoort), maar dat er anderzijds in alle wijken toch een min of meer gelijkaardige dienstverlening is uitgebouwd die zich vooral richt op animatie en ontmoeting. Al in 2011 beoordeelde Samenlevingsopbouw West-Vlaanderen in een onderzoek naar het buurtwerk in Harelbeke deze aanpak als waardevol, maar met enkele knelpunten: vooral gericht op senioren en niet op de buurt/de wijk, het minder bereiken van kwetsbare groepen en zorg- en hulpverleners die weinig effectief aanwezig zijn in de buurten.

De wijkenstructuur is een opportuniteit om met de expertise die binnen het zorgbedrijf aanwezig is de dienstverlening (minstens) inhoudelijk uit te breiden door in te zetten op buurtzorg en actief zorgzame

² In 2017 uitgevoerd door het Steunpunt Data & Analyse van de provincie West – Vlaanderen.

buurten, om mensen de kans te geven langer in hun eigen thuisomgeving te blijven wonen en zo de maatschappelijke kost te beperken.

Zorgbedrijf Harelbeke kent met de dienstencentra, De Rijstpekker en de wijkhuisjes al een ruime aanwezigheid in de wijken. We kunnen hun rol anders gaan definiëren in functie van het realiseren van buurtgerichte zorg, waar mogelijk in samenwerking met andere (professionele) actoren, initiatieven en verenigingen.

Het organogram van de organisatie toont bovendien de beschikbaarheid van heel wat deskundigen (thuiszorgcoördinatoren, centrumleiders, buurtzorgregisseur, programmaverantwoordelijke, ...). De basis is dus aanwezig om bijvoorbeeld in de dienstencentra een omslag te maken van de focus op vooral animatie en ontmoeting, naar buurtzorg. Daarbij is het de ambitie om de aanwezige expertise te bundelen in een geïntegreerde dienst buurtgerichte zorg.

Ook andere woonzorgvoorzieningen (woonzorgcentra, groep van assistentiewoningen, centrum voor dagverzorging) zullen in een vernieuwde rol op basis van het woonzorgdecreet dit proces naar buurtgerichte zorg kunnen versterken.

De cliënt en de informele zorgverlener (mantelzorger, buur en vrijwilliger) krijgen in deze aanpak ook een nieuwe rol. Zij worden gezien als partners om de zorgambitie te realiseren. Daarbij mag er geen sprake zijn van het afschuiven van verantwoordelijkheden door de professionele zorgverlener. Er moet er worden op toegezien dat zorgintegratie niet leidt tot een nog zwaardere belasting voor de cliënten en de mantelzorgers.

Planning

Realisaties – Definiëren van de doelgroep (buurtanalyse)	Realisatiedatum	Status
Kwantitatieve buurtanalyse van alle wijken uitgeschreven	30/09/2022	Gerealiseerd
Kwalitatieve gegevens in de wijken verzameld	31/10/2022	Gerealiseerd
Een buurtanalyse van een prioritaire wijk per dienstencentrum opgemaakt volgens richtlijnen woonzorgdecreet	31/12/2022	Gerealiseerd
Nieuwe kwantitatieve gegevens verzameld voor buurtanalyse	30/06/2025	
Nieuwe kwalitatieve gegevens verzameld voor buurtanalyse	30/06/2025	
Nieuwe buurtanalyse ingediend volgens richtlijnen woonzorgdecreet	31/12/2025	

Realisaties – Aanbod in de buurt evalueren en linken aan functies buurtgerichte zorg (mesoniveau)	Realisatiedatum	Status
Bestaand aanbod in de buurt geëvalueerd en gelinkt aan functies buurtgerichte zorg – onderzoek naar methoden om connectie te maken met buurt – onderzoek hoe functies buurtgerichte zorg vorm kunnen krijgen	31/03/2023	Gerealiseerd
Rollen in kaart gebracht die de verschillende medewerkers en vrijwilligers kunnen opnemen in het bestaand aanbod in de buurt – rollen gelinkt aan functies buurtgerichte zorg	31/12/2023	Gerealiseerd
Connectie gemaakt met prioritaire buurten vanuit noden uitgeschreven in de actieplannen voor de buurt	31/12/2023	In uitvoering
Inzet medewerkers in de rol zoals bepaald in de actieplannen voor de buurt	31/12/2024	In uitvoering
Evaluatie van de verworven inzichten om een specifiek beleidsplan te kunnen opmaken	31/12/2025	

Realisaties – Aanbod voor de individuele zorgvrager evalueren en linken aan functies buurtgerichte zorg (microniveau)	Realisatiedatum	Status
Bestaand aanbod voor individuele zorgvragen geëvalueerd en gelinkt aan functies buurtgerichte zorg – onderzoek naar methoden om vroegtijdig connectie te maken met (stille) individuele zorgvrager – onderzoek naar levensdomeinen van kwaliteit van leven en de rol die medewerkers buurtgerichte zorg hierin kan opnemen	31/03/2023	Gerealiseerd
Rollen in kaart gebracht die de verschillende medewerkers en vrijwilligers kunnen opnemen in het bestaand aanbod op microniveau – rollen gelinkt aan functies buurtgerichte zorg	31/12/2023	Gerealiseerd
Implementatie methoden voor vroegtijdige connectie met individuele zorgvrager in de prioritaire wijken	31/12/2023	In uitvoering
Onderzoek naar rol bureaus in buurtgerichte zorg op microniveau en de ondersteunende rol daarbij van medewerkers buurtgerichte zorg	31/12/2024	
Inzet medewerkers in de rol zoals bepaald in de actieplannen voor de buurt	31/12/2024	
Evaluatie van de verworven inzichten om een specifiek beleidsplan te kunnen opmaken	31/12/2025	
Realisaties – Aanbod lokale dienstencentra evalueren en bijsturen	Realisatiedatum	Status
Bepaald tot welke functies van buurtgerichte zorg het aanbod van de lokale dienstencentra behoort	31/03/2023	Gerealiseerd
Afweging gemaakt tussen aanbod in de buurt en aanbod in het lokaal dienstencentrum	31/12/2023	Gerealiseerd
Realisaties – Bestaand aanbod voor individuele zorgvrager in residentiële setting evalueren	Realisatiedatum	Status
Evaluatie van bestaand aanbod voor individuele zorgvrager in residentiële setting – onderzoek naar rollen die door medewerkers opgenomen worden of kunnen worden, met link met sterktes/vaardigheden van medewerkers	31/12/2023	In uitvoering
Onderzoek naar methodes om centrum voor dagverzorging, groep van assistentiewoningen en woonzorgcentra te betrekken in buurtgerichte werking - bestaande samenwerkingen en opportuniteiten in kaart brengen	31/12/2024	In uitvoering
Onderzoek naar rol voor zorgcoördinatoren binnen buurtgerichte zorg op microniveau voor personen in een residentiële setting	31/12/2024	
Realisaties – Doelstellingen aanbod in de wijkhuisjes	Realisatiedatum	Status
Bepalen doelstellingen voor inzetten wijkhuisjes in buurtgerichte zorg	31/12/2023	In uitvoering
Uitvoering vooropgestelde plannen	31/12/2024	
Beleidsadviezen inzake rol van de buurthuisjes in buurtgerichte zorg opgemaakt aan de hand van de buurtanalyse	31/12/2024	

Realisaties – Pilotproject Hallo buurt!	Realisatiedatum	Status
Buurtanalyse en impactanalyse ingediend	1/10/2022	Gerealiseerd
Projectmedewerker in dienst	1/10/2022	Gerealiseerd
Projectmedewerker kent de buurt en heeft deur-aan-deur bevraging uitgevoerd	01/08/2023	Gerealiseerd
Opmaken actieplan	01/08/2023	Gerealiseerd
Uitvoeren actieplan	Vanaf 08/2023	Gerealiseerd

Realisaties – Adequaat IT-programma buurtgerichte zorg	Realisatiedatum	Status
Marktverkenning en voorbereiding overheidsopdracht voor een IT-programma buurtgerichte zorg waarin zorgnoden en behoeften van buurten en individuele zorgvragers efficiënt bijgehouden worden	31/03/2023	In uitvoering
IT-programma beschikbaar voor gebruik	31/12/2026	

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	459 €	297 €	51 €	20.267 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	116.338 €	90.617 €	11.317 €	51.598 €	15.702 €	6.000 €
<i>Saldo</i>	-115.879 €	-90.320 €	-11.266 €	-31.331 €	-15.702 €	-6.000 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	8.575 €	5.000 €	20.000 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	0 €	-8.575 €	-5.000 €	-20.000 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	20.267 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	6.082 €	-1.617 €	0 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	-10.000 €	10.000 €

De personeelskost die ingeschreven staat als cofinanciering van het project Zorgzame buurten (Hallo buurt!) valt onder dit actieplan. Deze wordt licht aangepast aan de nieuwe raming van het personeelsbudget.

Meer uitleg over de wijzigingen qua investeringen vindt u in [Investeringsproject 2020/BUURTZORG \(prioritair actieplan AP1.5\)](#).

Totaal van de niet prioritaire actieplannen van beleidsdoelstelling BD 1

Beleidsdoelstelling BD 1 bevat geen niet prioritaire actieplannen.

Beleidsdoelstelling: BD 2 - Mensen houden van onze zorg

Gedreven door menselijke waardigheid zorgen we dat mensen **houden van onze zorg**.

Beleidsdoelstelling 2 bevat geen prioritaire actieplannen.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	162.387 €	182.504 €	191.252 €	282.753 €	365.290 €	399.962 €
<i>Uitgaven</i>	380.693 €	362.908 €	318.928 €	395.838 €	763.271 €	954.690 €
<i>Saldo</i>	-218.306 €	-180.403 €	-127.677 €	-113.085 €	-397.982 €	-554.728 €

Totaal van de niet prioritaire actieplannen van beleidsdoelstelling BD 2

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	162.387 €	182.504 €	191.252 €	282.753 €	365.290 €	399.962 €
<i>Uitgaven</i>	380.693 €	362.908 €	318.928 €	395.838 €	763.271 €	954.690 €
<i>Saldo</i>	-218.306 €	-180.403 €	-127.677 €	-113.085 €	-397.982 €	-554.728 €

Actieplan AP2.1: Cliëntenbeleid

Een cliëntenbeleid kreeg invulling en toepassing, met ook een aanpak specifiek voor mensen met dementie,

waardoor we tevreden cliënten hebben en houden,

en een aantrekkelijke zorg- en welzijnsorganisatie zijn voor nieuwe cliënten.

Situering

Een populatiegerichte werking (voor specifieke doelgroepen) moet de hele organisatie toelaten om meer cliëntgericht te denken en handelen. Het moet daarbij onze ambitie zijn om maximaal in te zetten op participatie door de cliënt en zijn/haar omgeving in beslissingen over zowel individuele zorg- en ondersteuningsvragen (waarbij de cliënt de regisseur is), als over de ontwikkeling en evaluatie van diensten op niveau van de organisatie.

Wij werken met dit actieplan aan de ontwikkeling van ons aanbod mét, in plaats van vóór de cliënt (ook gekend als coproductie). Dat zal een werk zijn van lange adem. Cliënten ten volle in die nieuwe rol erkennen (niet langer de passieve ontvanger van zorg) betekent dat we zowel de cliënten als de zorgverleners moeten begeleiden naar het opnemen van die rol. We kennen binnen onze werking al heel wat overlegmomenten met onze cliënten, op zowel individueel vlak (bijvoorbeeld de gesprekken rond onderhandelde zorg) als op meer collectief vlak (zoals gebruikersraden). We kunnen deze alvast meer activeren en benutten, gericht op meer dan louter informeren en op het overstijgen van een 'one fits all' - benadering.

Cliëntgericht denken en handelen moet ons toelaten om zelfs bij een steeds evoluerende vraag altijd weer een meerwaarde te realiseren voor onze cliënten door productdifferentiatie en productversterking, hun verwachtingen te overtreffen en hen tot ambassadeurs te maken van onze publieke dienstverlening.

Dergelijke benadering willen we niet enkel toepassen op onze externe cliënten. In hun opdrachten ten aanzien van de operationele zorgdiensten, beschouwen we ook de ondersteunende diensten als zorgverleners voor hun collega's, voor wie zij diensten verlenen binnen de organisatie.

Om onze ambitie te benadrukken waarbij we het zorg- en ondersteuningsverhaal vooropstellen en we de meer bedrijfsmatige werking specifiek afstemmen op de identiteit van de zorg- en ondersteuningsambitie, voorzien we dat ook de intern ondersteunende dienstverlening aan een expliciete cliëntentoets wordt onderworpen.

Planning

Realisaties – Individueel woonzorgleefplan	Realisatiedatum	Status
Gebruik maken van tablets voor registraties zorgdossier	30/04/2023	Gerealiseerd
Invoering van een nieuw inschalingsinstrument voor bewoners woonzorgcentra (BelRAI LTCF)	Vanaf 1/6/2023	Gerealiseerd
Aanpassing zorgdossier na elke inschaling	Vanaf 1/6/2023	In uitvoering

Realisaties – Inspraak en participatie (Trialoog WZC Ceder aan de Leie)	Realisatiedatum	Status
Bewoners, familie en medewerkers hebben minstens 3 verbeterpunten bepaald om aan te pakken	30/11/2022	Gerealiseerd
Minstens een werkgroep opgericht met bewoners, familie en medewerkers om verbeterpunten aan te pakken	1/1/2023	Gerealiseerd
Introductie Trialoog op de afdelingen	1/5/2024	In uitvoering

Realisaties – Bewustzijn en expertise dementie	Realisatiedatum	Status
Elk WZC heeft een voltijds referentiepersoon dementie	31/12/2022	Gerealiseerd
Op kantelmomenten worden systematisch gesprekken gevoerd met familie van bewoners met dementie	Vanaf 30/09/2023	In uitvoering
Er wordt jaarlijks een infoavond rond dementie georganiseerd	Vanaf 30/05/2024	In uitvoering
Er is een uitgewerkt advies voor een dementievriendelijke woonomgeving in WZC Ceder aan de Leie	31/12/2023	Gerealiseerd
Adviezen dementievriendelijke woonomgeving WZC Ceder aan de Leie toegepast	31/12/2024	In uitvoering

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	21 €	21 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	10.045 €	8.446 €	0 €	4.101 €	19.368 €	4.249 €
<i>Saldo</i>	-10.023 €	-8.425 €	0 €	-4.101 €	-19.368 €	-4.249 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	-20.242 €	13.018 €	909 €

In 2024 wordt er een budget voorzien van 14.568 euro voor het actualiseren en optimaliseren van het wachtlijstbeheer, onder externe begeleiding. Daarnaast wordt er extra krediet voorzien voor decoratiematerialen. De onderhoudskost voor het elektronisch zorgdossier op tablet wordt in het algemeen ICT-budget opgenomen, en niet meer onder dit actieplan.

Actieplan AP2.2: Medewerkersbeleid

**Een medewerkersbeleid kreeg invulling en toepassing,
waardoor we tevreden medewerkers hebben en houden,
en een aantrekkelijke werkgever zijn voor nieuwe medewerkers.**

Situering

Op de arbeidsmarkt heerst een uitgesproken schaarste aan zorgmedewerkers. Een toenemende en evoluerende zorgvraag staat tegenover oplopende tekorten aan arbeidskrachten. Belangrijk is hierbij de overtuiging dat er niet enkel een kwantitatief, maar zeker ook een kwalitatief perspectief speelt.

Zoals voor onze cliënten, zullen we ook voor potentiële nieuwe (gericht op werving) én bestaande medewerkers (gericht op retentie, ongeacht leeftijd, en het vermijden van uitval) een onderscheidende meerwaarde moeten realiseren, hun verwachtingen overtreffen en er naar streven hen tot ambassadeurs te maken van hún zorgbedrijf. Kortom, inspelen op het kwalitatieve aspect van de arbeid.

We moeten inzetten op een vernieuwende kijk op de invulling van werk, waarbij we jobs en rollen ontwerpen niet vóór, maar samen mét de medewerkers.

Dit actieplan moet de weg effenen voor het veel ruimere prioritaire actieplan 3.2 in verband met een innovatieve, duurzame en wendbare arbeidsorganisatie. Door uitwerking en toepassing van een aantal meer concrete zaken, willen we een gunstig organisatieklimaat creëren om vervolgens een nieuwe arbeidsorganisatie en zelfs een nieuwe organisatiecultuur ingang te doen vinden.

Zo ambiëren we met het medewerkersbeleid onder andere de (verdere) uitwerking van het waarderingsbeleid, het onthaalbeleid, het vormingsbeleid, het aanwezigheidsbeleid, het preventie- en welzijnsbeleid, het uurroosterbeleid, enzovoort.

We voorzien dit zowel voor de verschillende zorgdiensten, als voor de ondersteunende diensten. Voor onze directie HR en personeelszaken meteen een grote uitdaging om maatwerk af te leveren, en om een eigen specifiek beleid te ontwikkelen voor groepen van medewerkers en voor individuele collega's die een beroep doen op de dienst.

Planning

Met dit actieplan worden de nodige aanpassingen in arbeidsreglement, uurroosterbeleid, enz. gecreëerd die een noodzakelijke voorwaarde zijn om actieplannen AP3.2 – Innovatie in de arbeidsorganisatie en AP1.5 – Buurtgerichte zorg op de werkvloer of in het werkveld te realiseren. De timing en voorwaarden voor de gewenste realisaties inzake medewerkersbeleid worden definitief bepaald tijdens de uitvoering van voornoemde actieplannen. Hier hernemen we die realisaties uit betrokken actieplannen die de directie HR en personeelszaken als ondersteunende dienst zal (mee) realiseren.

Realisaties	Voor actieplan	Status
Leiderschapstraject hoofdverpleegkundigen	AP3.2 – Innovatie arbeidsorganisatie	Nog niet opgestart
Aanpassingen arbeidsreglement (o.a. in functie van nieuwe shiften)	AP3.2 – Innovatie arbeidsorganisatie	In uitvoering
Nieuw globaal preventieplan 2023-2027		27/06/2023 voorgelegd aan Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk
Vorming voorzien voor nieuwe manier van werken buurtgerichte zorg	AP1.5 – Buurtgerichte zorg	

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	162.263 €	182.398 €	191.252 €	282.753 €	365.290 €	399.962 €
<i>Uitgaven</i>	339.337 €	327.189 €	304.579 €	381.445 €	702.268 €	904.964 €
<i>Saldo</i>	-177.074 €	-144.790 €	-113.327 €	-98.692 €	-336.979 €	-505.002 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	14.980 €	36.255 €	41.637 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	-32.070 €	56.042 €	223.750 €

In het actieplan werden volgende wijzigingen doorgevoerd:

- aanpassen van het vormingsbudget aan de gerealiseerde en geplande opleidingen
- actualiseren van het budget voor teambuilding
- optrekken van de ramingen van de responsabiliseringsbijdrage in 2024 en 2025 (+ 119.178 euro en + 293.222 euro)
- verhogen van de Vlaamse dotatie responsabiliseringsbijdrage met 36.254 euro in 2024 en met 41.637 in 2025.

Actieplan AP2.3: Vrijwilligersbeleid

Een vrijwilligersbeleid kreeg invulling en toepassing,
waardoor we tevreden vrijwilligers hebben en houden,
en een aantrekkelijke organisatie zijn voor nieuwe vrijwilligers.

Situering

In de missie- en visietekst van Zorgbedrijf Harelbeke maken wij expliciet melding van onze vrijwilligers: "Tevreden en betrokken medewerkers zijn onze stuwende kracht. Vrijwilligers versterken onze dynamiek".

We zien de vrijwilligerswerking als een essentieel en volwaardig onderdeel van onze organisatie. Met onze erkende autonome vrijwilligersorganisatie profileren we ons verder, en zelfs nog sterker als een vrijwilligersvriendelijke organisatie.

Om elke vrijwilliger de kans te geven zich te ontplooien als persoon (niet enkel als vrijwilliger) vertalen we de elementen van het medewerkersbeleid en de innovatieve, duurzame en wendbare arbeidsorganisatie (actieplan 3.2) ook specifiek naar deze groep.

Net als voor onze medewerkers geldt dat we een situatie creëren waarin elke individuele vrijwilliger dagelijks 'the bigger picture' ziet en beleeft, en ten volle beseft hoe men daadwerkelijk bijdraagt aan het grotere geheel van onze zorgambitie.

Indien elke vrijwilliger een stukje van zichzelf kan leggen in wat men doet voor de organisatie, dan worden zij, samen met onze cliënten en onze medewerkers, de trotse ambassadeurs van ons en hún Zorgbedrijf Harelbeke.

Planning

Met dit actieplan worden de nodige aanpassingen in begeleiding, coördinatie, waardering enz. gecreëerd die een noodzakelijke voorwaarde zijn om AP1.5 – Buurtgerichte zorg in het werkveld te realiseren. De timing en voorwaarden voor de gewenste realisaties inzake vrijwilligersbeleid bepalen is onderdeel van de uitvoering van voornoemd actieplan. Hier hernemen we die realisaties uit het actieplan die de vrijwilligerscoördinatie als ondersteunende dienst zal (mee) realiseren.

Realisaties	Realisatiedatum	Status
Inzet medewerkers in de rol zoals bepaald in de actieplannen voor de buurt	31/12/2024	
Onderzoek naar rol burens in buurtgerichte zorg op microniveau en de ondersteunende rol daarbij van medewerkers buurtgerichte zorg	31/12/2024	

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	103 €	86 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	31.311 €	27.273 €	14.349 €	10.292 €	41.635 €	45.477 €
<i>Saldo</i>	-31.208 €	-27.188 €	-14.349 €	-10.292 €	-41.635 €	-45.477 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	-4.378 €	-3.382 €	-4.096 €

De wijzigingen in dit actieplan zijn beperkt tot actualiseren van de ramingen op basis van de reële verbruik.

Beleidsdoelstelling: BD 3 – Onze zorg op langere termijn behouden

We zoeken actief naar, en benutten opportuniteiten om een toekomstbestendige zorg- en welzijnsorganisatie te zijn, zodat we ook op langere termijn kunnen rekenen op het houden van onze zorg.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	13.228 €	13.417 €	13.669 €	16.028 €	43.930 €	104.440 €
Saldo	-13.228 €	-13.417 €	-13.669 €	-16.028 €	-43.930 €	-104.440 €

Actieplan AP3.2: Innovatie in de arbeidsorganisatie (Prioritair)

Door ontwikkeling en invoering van een innovatieve, duurzame en wendbare arbeidsorganisatie werken wij aantoonbaar anders dan andere organisaties,

waardoor we

blijvend en proactief kunnen inspelen op de verwachtingen van medewerkers en vrijwilligers;

en met de arbeidsorganisatie bijdragen aan het realiseren van de missie, de visie en de waarden van de organisatie.

Situering

Op de arbeidsmarkt heerst een uitgesproken schaarste aan zorgmedewerkers. Een toenemende zorgvraag staat tegenover oplopende tekorten aan arbeidskrachten.

Bovendien blijkt uit onderzoek dat hoewel medewerkers in de zorg zeer betrokken zijn, zij van oordeel zijn dat de kwaliteit van hun job een heel stuk beter kan. Medewerkers ervaren een hoge werkstress, die vooral toe te schrijven is aan een hoge taakbelasting, zowel emotioneel als in termen van te presteren taken. Medewerkers ervaren ook weinig regelmogelijkheden, en dan vooral wat betreft het plannen en organiseren van het werk.

Het is dan ook onze overtuiging dat er ten aanzien van de schaarste op de arbeidsmarkt van zorgmedewerkers niet enkel een kwantitatief, maar zeker ook een kwalitatief perspectief speelt. Met dit prioritaire actieplan willen wij inspelen op het kwalitatieve aspect van de arbeid: we moeten inzetten op een vernieuwende kijk op de invulling van werk, waarbij we jobs en rollen ontwerpen niet vóór, maar samen mét de medewerkers.

Het organogram van Zorgbedrijf Harelbeke toont duidelijk hoe onze organisatie nu een traditionele, functionele arbeidsdeling kent op basis van specialisatie. Door 'verkokering' dreigt voor iedereen het verhaal van het bos en de bomen. Controle en overzicht over het zorgproces gaan verloren, betrokkenheid komt op de helling te staan, coördinatie vergt enorm veel energie, frustratie en stress loeren om de hoek.

Om het zorgsysteem minder complex te maken willen we evolueren van die functionele naar een stroomsgewijze arbeidsdeling op basis van processen, waarbij herontwerp gebeurt in functie van wie

onze cliënten zijn en wat onze cliënten vragen. In actieplan 1.1 gaven we al aan dat Zorgbedrijf Harelbeke voor een strategische keuze staat om te bepalen voor welke doelgroepen het een rol wil blijven spelen in het aanbieden van geïntegreerde zorg.

Wanneer die keuze gemaakt is, kunnen we de daaraan gekoppelde zorgprocessen in kaart brengen, en die als geheel (of volgens relatief onafhankelijke aspecten of fases) toewijzen aan zorgteams. Die krijgen dan een ruime beslissingsbevoegdheid en kunnen autonoom functioneren door de onderlinge complementariteit binnen het team, en de relatieve onafhankelijkheid ten opzichte van actoren buiten het team.

Stroomsgewijs organiseren (zoals eerder voorgesteld) resulteert in eenvoudige zorgprocessen, die duidelijk zijn voor de betrokkenen zodat men overzicht krijgt en er taakidentiteit ontstaat. Tegelijk worden de taken op zich complexer, in die zin dat een team van zorgverleners samen verantwoordelijk wordt voor het hele zorgproces. Dit biedt de mogelijkheid om voor de individuele medewerker meer actieve jobs te realiseren, met uitdagende taken en voldoende autonomie om de uitvoering van die taken te regelen. Actieve jobs bieden leermogelijkheden en motivatie. Minder ambtelijk, administratief werken houdt ook in dat we maximaal de mogelijkheden benutten om niet alleen op vlak van werkinhoud, maar ook op vlak van omstandigheden het werk te personaliseren en bijvoorbeeld jobcrafting (meer) ingang te doen vinden.

In combinatie met participatief leiderschap, creëren we op die manier elkaar versterkende hefboomen om te komen tot motivatie en betrokkenheid bij medewerkers.

Doorheen het herontwerp van onze organisatie willen wij inzetten op verandering mét de medewerkers. Dergelijk proces vergt een eerlijke opstelling waarbij we aangeven waarop de participatie van de medewerker betrekking heeft, maar ook welke zaken als vast moeten aanzien worden. Vaststaande keuzes, bijvoorbeeld inzake de aspecten wonen, leven en zorg, moeten we dan op maat uitleggen en beargumenteren. Kortom, het 'wat' kan vastliggen, maar de medewerkers zouden wel een fundamentele inbreng kunnen hebben in het 'hoe'.

Medewerkers op een correcte manier betrekken vergt een grote investering maar loont omdat oplossingen beter afgestemd zullen zijn op hoe mensen deze percipiëren, de werkbaarheid zal toenemen en het draagvlak voor implementatie zal vergroten.

Doorheen dit traject willen wij de inhoud van de missie, de visie en de waarden en onze invulling van de aspecten wonen, leven en zorg vertalen naar, en verbinden met elk team en met elke medewerker. Een gerichte en diverse aanpak moet die inhoud tot iets waardevol maken voor elk team en voor elke medewerker: datgene waar de teams en de medewerkers in de organisatie betekenis in vinden.

Doorheen ons traject willen we een groepsgevoel creëren waardoor mensen echt deel willen uitmaken van het team. Het is daarbij ook de bedoeling om individuele medewerkers kansen te geven om zich te ontplooiën als persoon (niet enkel als medewerker) met alle verlangens en behoeften die daar bij horen.

We creëren een situatie waarin elk team en elke individuele medewerker dagelijks 'the bigger picture' ziet en beleeft, en ten volle beseft hoe men daadwerkelijk bijdraagt aan het grotere geheel van onze zorgambitie. Indien elk team, elke medewerker een stukje van zichzelf kan leggen in wat men doet voor de organisatie, dan zullen zij oprecht, met volle overtuiging en trots de organisatiecultuur uitdragen en ingang doen vinden.

Op dat moment worden zij, samen met onze cliënten en onze vrijwilligers, de trotse ambassadeurs van ons en hún Zorgbedrijf Harelbeke.

Planning

Realisaties – Andere organisatievormen	Realisatiedatum	Status
Continu aanbod gestart zinvolle vrijetijdsbesteding voor bewoners door spreiding medewerkers wonen en leven, kine en ergo	30/09/2022	Gerealiseerd
Evaluatie continu aanbod zinvolle vrijetijdsbesteding	30/09/2024	
Marktverkenning uitgevoerd (3 goede praktijkvoorbeelden WZC bezocht en 3 gesprekken met externe partners om begeleidingsproces op te starten)	31/03/2023	Gerealiseerd 10/2023
Definitieve keuze organisatievorm en externe begeleider	Vanaf 1/11/2024	In uitvoering
Groep nieuwe shiften uitgewerkt	12/2023 – 06/2024	Gerealiseerd met overleg vakorganisaties
Nieuwe shiften ingevoerd in testproject in de woonzorgcentra	01/10/2024	In uitvoering
Zorg helpt woonleefteam op structurele basis	30/06/2023	In uitvoering
Leiderschapstraject hoofdverpleegkundigen opgestart	Voorjaar 2025	
Evolutie naar één multidisciplinair team zorg – wonen en leven – onderhoud	Vanaf 1/1/2024	In uitvoering
Opname medewerkers keuken in multidisciplinair team	31/12/2030	

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	0 €	0 €	20.000 €	87.600 €
Saldo	0 €	0 €	0 €	0 €	-20.000 €	-87.600 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	17.600 €

Het krediet wordt in 2025 opgetrokken met 17.600 euro voor opstarten van een leiderschapstraject voor alle leidinggevenden in de organisatie.

Totaal van de niet prioritaire actieplannen van beleidsdoelstelling BD 3

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	13.228 €	13.417 €	13.669 €	16.028 €	23.930 €	16.840 €
Saldo	-13.228 €	-13.417 €	-13.669 €	-16.028 €	-23.930 €	-16.840 €

Actieplan AP3.1: Innovatie in de dienstverlening

Door innovatie zijn wij vernieuwend geworden op vlak van dienstverlening, en aantoonbaar anders dan andere organisaties, waardoor we blijvend en proactief kunnen inspelen op de evoluerende zorg- en welzijnsvragen van ouderen.

Situering

Als zorgbedrijf willen wij niet alleen vernieuwend worden op vlak van arbeidsorganisatie (actieplan 3.2), ook inzake dienstverlening ambiëren wij vernieuwend te zijn om blijvend en proactief te kunnen inspelen op de evoluerende zorg- en welzijnsvragen van ouderen.

Hierbij werken wij eerst aan een solide basis via diverse actieplannen: de aspecten wonen, leven en zorg, het cliëntenbeleid, kwaliteitszorg, enzovoort. Eens die basis gerealiseerd, zoeken we actief naar vernieuwende projecten die onze organisatie op de kaart zetten als vernieuwende en innovatieve pionier.

Zo moet dit actieplan ook leiden tot een extra troef die we kunnen uitspelen binnen onze promotiestrategie (actieplan 4.2) en bij onze regionale positionering en samenwerking (actieplan 3.3).

Planning

De situering hierboven, die opgesteld werd bij de originele opmaak van het meerjarenplan, stelt dat innovatie in de dienstverlening moet kunnen steunen en voortbouwen op een solide uitgebouwd beleid inzake kwaliteitszorg, cliëntenbenadering, aspecten van wonen, leven en zorg, enz. Begin 2022, bij het opmaken van de projectplannen tot uitvoering van het meerjarenplan moesten we concluderen dat de resterende tijd van de planningsperiode nodig is voor de realisatie van deze pijlers van het zorgbeleid. De realisatie van innovatie in de dienstverlening moet dan ook hernomen worden in een volgend meerjarenplan.

Financieel

Geen financiële gegevens.

Actieplan AP3.3: Marketingstrategie

**Om ons als organisatie lokaal en regionaal te positioneren, kreeg een strategisch plan invulling en toepassing in de vorm van een marketingstrategie ,
waardoor we mogelijkheden hebben om deel te nemen aan lokale en regionale zorg- en welzijnsnetwerken die een sector overschrijdende en ontschotte zorg en ondersteuning beschikbaar moeten maken;
of net zelfstandig kunnen optreden waar aangewezen.**

Situering

Onze verantwoordelijkheid reikt verder dan 2025, het laatste jaar van dit meerjarenplan. Willen we ook op de lange(re) termijn blijven inspelen op de zorg- en welzijnsbehoeften van ouderen, en willen we dat onze dienstverlening beschikbaar, (financieel) toegankelijk en kwaliteitsvol blijft, zoals onze missie- en visietekst vermeldt, dan moeten we vandaag beginnen werken aan morgen en overmorgen.

We stellen geïntegreerde zorg voorop als algemene zorgambitie, een ambitie die we ook afleiden uit de memorie van toelichting bij het nieuwe woonzorgdecreet, dat wordt omschreven als een tussenstap in de langetermijn doelstelling van een sector overschrijdende en ontschotte langdurige zorg én ondersteuning (welzijn). Geïntegreerde zorg moet daarbij vraag gestuurd ontworpen worden, met focus op de cliënt, maar evenzeer op de zorg- en hulpverlener en uitgaand van een permanent kostenbewustzijn.

Het is onze overtuiging dat het realiseren van geïntegreerde zorg verder lokaal, maar minstens evenzeer in een ruimere, regionale context zal gebeuren om blijvend een voldoende divers en beschikbaar aanbod te realiseren voor wie zorg nodig heeft. Zorgnetwerken zullen zich niet beperken tot de eigen gemeente. We zullen ook moeten inzetten op organisatienetwerken over de gemeentegrenzen heen, niet enkel op basis van een opgelegde structuur zoals de nieuwe eerstelijnszones, maar vooral vanuit de overtuiging dat de doelgerichte bundeling van actoren over de gemeente- en organisatiegrenzen heen zal bijdragen aan het realiseren van onze ambities in een veranderende omgeving. Regionale netwerken zullen nodig zijn om de continuïteit en de beschikbaarheid van antwoorden op steeds complexere zorg- en ondersteuningsvragen te verzekeren (een zorgcontinuüm).

Daarom vinden wij het belangrijk om op basis van dit meerjarenplan niet alleen te groeien door te verbeteren, maar ook na te denken over de manier waarop wij ons in de toekomst lokaal en regionaal zullen positioneren aangezien dit eveneens zal bepalen in welke mate wij een toekomstbestendige zorgorganisatie zijn.

We zien in het uitwerken van een marketingstrategie een geschikt instrument om deze oefening op te zetten. Deze oefening moet ons verzekeren van een toekomstbestendige markt- en klantgerichtheid door de strategische combinatie van, en onderlinge samenhang tussen, de instrumenten die een bedrijf ter beschikking heeft om hun doelgroep(en) te benaderen: het aangeboden product, de plaats waar je het product aanbiedt, de prijszetting, enzovoort.

Met het oog op de regionale context werken we alvast actief mee aan de uitvoering van het luik 'Publieke zorg' binnen het meerjarenplan van W13, de welzijnsvereniging van OCMW's en CAW van Zuid-West-Vlaanderen.

Planning

Zorgbedrijf Harelbeke werkt actief mee aan de verschillende acties uit het meerjarenplan van W13 bij de beleidsdoelstelling OD1 (prioritair) "W13 versterkt samen met de deelgenoten de samenwerking als publieke zorgactor met aandacht voor de lokale autonomie", onder de strategische doelstelling SD1 "W13 voert met haar deelgenoten een gezamenlijk regionaal sociaal-, zorg- en welzijnsbeleid".

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	13.228 €	13.417 €	13.669 €	16.028 €	23.930 €	16.840 €
<i>Saldo</i>	-13.228 €	-13.417 €	-13.669 €	-16.028 €	-23.930 €	-16.840 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	-7.502 €	0 €	0 €

Aan dit actieplan zijn de lidgelden van W13 gekoppeld (lidgeld wordt gedeeld tussen OCMW Harelbeke en het zorgbedrijf volgens de beslissing van de raad van bestuur van 18 september 2019).

Beleidsdoelstelling: BD 4 - Duurzame groei en ontwikkeling

Een bedrijfsplan staat ten dienste van de zorg en verzekert ons van het **houden van onze zorg** door duurzame groei en ontwikkeling.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	186 €	176 €	0 €	20.437 €	26.279 €	26.804 €
<i>Uitgaven</i>	86.561 €	83.831 €	22.825 €	34.123 €	60.131 €	134.658 €
<i>Saldo</i>	-86.375 €	-83.654 €	-22.825 €	-13.686 €	-33.852 €	-107.853 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	44.673 €	0 €	0 €	18.568 €	66.206 €
<i>Uitgaven</i>	12.979 €	20.444 €	36.257 €	0 €	40.705 €	183.247 €
<i>Saldo</i>	-12.979 €	24.229 €	-36.257 €	0 €	-22.137 €	-117.040 €

Actieplan AP4.1: Integrale kwaliteitszorg (Prioritair)

Integrale kwaliteitszorg die de toepassing van de aspecten wonen, leven en zorg binnen de zorgdiensten ondersteunt kreeg invulling en toepassing,

waardoor

kwaliteitszorg bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie; en er blijvend tevredenheid is bij cliënten, medewerkers, vrijwilligers, enzovoort.

Situering

Om onze invulling van de aspecten wonen, leven en zorg binnen de verschillende zorgdiensten te borgen, ontwikkelen en implementeren we een kwaliteitsmanagementsysteem. Hiermee willen we onze bestaande kwaliteitsaanpak ruimschoots overstijgen, op maat van elke zorgdienst.

De huidige kwaliteitswerking is gebaseerd op traditionele kwaliteitshandboeken met de verschillende procedures die de Vlaamse overheid ons oplegt. We stellen daarbij vast dat de huidige kwaliteitswerking enerzijds vooral gericht is op het voldoen aan de administratieve voorwaarden van de Vlaamse overheid, en anderzijds meer gericht is op registreren van wat we doen, dan op een ambitie van continu verbeteren door bestaande praktijken in vraag te stellen.

Bovendien bestaat er voor deze kwaliteitsaanpak weinig draagvlak bij de medewerkers. Niet alleen ontbreken de tools om de aanpak ingang te doen vinden in de dagelijkse praktijk, medewerkers ervaren de aanpak ook niet als ondersteunend bij het realiseren van hun zorgambitie.

Met kwaliteitsmanagementsystemen op maat van onze verschillende zorgdiensten ambiëren we het verhogen van de tevredenheid van onze cliënten. De zorgkwaliteitssystemen moeten aanzetten tot het continu zoeken naar verbeteringen om aan hun wensen en behoeften te voldoen.

Een kwaliteitsmanagementsysteem is dus veel ruimer dan onze huidige kwaliteitszorg. Een kwaliteitsmanagementsysteem is minstens opgebouwd rond volgende elementen:

- de behoeften en verwachtingen van cliënten;
- de doelstellingen van de zorgdiensten;
- de processen en verantwoordelijkheden die nodig zijn om die doelen te bereiken;
- de middelen die we daarvoor inzetten;
- de methodieken om de doeltreffendheid en doelmatigheid van elk proces vast te stellen;
- de maatregelen om afwijkingen te voorkomen;
- enzovoort.

Een kwaliteitsscan moet om te beginnen het kwaliteitsniveau van de verschillende zorgdiensten meten, en zal bepalen hoe het kwaliteitsmanagementsysteem per zorgdienst wordt ontwikkeld en ingevoerd.

Om de ambitie waar te maken waarbij een kwaliteitsmanagementsysteem daadwerkelijk aanzet tot een basisattitude gericht op continu verbeteren, om zo de invulling van de aspecten wonen, leven en zorg te borgen, besteden we bij het ontwikkelen en implementeren van onze nieuwe kwaliteitszorg heel bijzondere aandacht aan de rol van het team en van de individuele medewerker. We zorgen er voor dat zij het kwaliteitsmanagementsysteem grondig kennen en het in de praktijk ervaren als een echt hulpmiddel in hun dagelijkse zorgambitie.

Planning

In een samenwerking tussen de directeurs van de woonzorgcentra, de directeur buurtzorg en zorgbegeleiding en de directeur organisatiebeheersing wordt een nieuw kader uitgetekend voor kwaliteitszorg in de externe en interne dienstverlening. Waar kwaliteit soms te vaak vanuit het perspectief van een organisatie wordt benaderd (verbetering processen, interne afstemming, ...) willen we hierin duidelijk de invalshoek van de klant (intern en extern) opnemen: voldoet de dienstverlening aan de verwachtingen en behoeften van de klant. Deze aanpak sluit aan bij het EFQM2020-model dat gehanteerd wordt voor organisatiebeheersing. In deze aanpak is de inzet voorzien van een referentiepersoon kwaliteit van wonen, leven en zorg per woonzorgcentrum. Deze functie werd toegevoegd aan de personeelsformatie.

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	129 €	124 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	60.345 €	50.675 €	0 €	0 €	2.000 €	2.000 €
<i>Saldo</i>	-60.216 €	-50.551 €	0 €	0 €	-2.000 €	-2.000 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Totaal van de niet prioritaire actieplannen van beleidsdoelstelling BD 4

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	57 €	53 €	0 €	20.437 €	26.279 €	26.804 €
<i>Uitgaven</i>	26.216 €	33.156 €	22.825 €	34.123 €	58.131 €	132.658 €
<i>Saldo</i>	-26.160 €	-33.103 €	-22.825 €	-13.686 €	-31.852 €	-105.853 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	44.673 €	0 €	0 €	18.568 €	66.206 €
<i>Uitgaven</i>	12.979 €	20.444 €	36.257 €	0 €	40.705 €	183.247 €
<i>Saldo</i>	-12.979 €	24.229 €	-36.257 €	0 €	-22.137 €	-117.040 €

Actieplan AP4.2: Promotiestrategie

Een promotiestrategie kreeg invulling en toepassing,

waardoor

de promotiestrategie bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie;

cliënten, medewerkers en vrijwilligers bewust voor onze organisatie kiezen;

en onze organisatie algemene bekendheid geniet als sterk zorg- en welzijnsmerk.

Situering

We zetten nog actiever in op een promotiestrategie om onze publieke dienstverlening (her)kenbaar te maken om cliënten, medewerkers en vrijwilligers aan te trekken, maar ook om een breed maatschappelijk en politiek draagvlak te creëren of te behouden dat het nemen van strategische en budgettaire beslissingen kan beïnvloeden.

Hierbij denken we niet aan loze verkooppraatjes, wel aan doelgerichte communicatiestrategieën die ons in de kijker plaatsen als dé zorg- en welzijnspartner waar je verzekerd bent van aantoonbare kwaliteit van zorg en ondersteuning op maat, als 'ideale' werkgever en als sociaal ondernemer die lokaal en regionaal in de samenleving een maatschappelijke functie vervult die een wezenlijk verschil maakt op vlak van kwaliteit van leven voor mensen.

De communicatiestrategieën vloeien voort uit een optimale afstemming tussen contactkanalen, cliëntengroepen, cliëntenprocessen en de wensen en behoeften van de cliënten zelf, en implementeren een helder taalbeleid. Op die manier sluit dit actieplan nauw aan bij ons cliëntenbeleid.

Wanneer we doen wat we zeggen, dan moeten we dat ook met gepaste trots actief uitdragen en zeggen wat we doen!

Planning

In 2022 zijn, mede in uitvoering van dit actieplan, verkennende gesprekken opgestart met een communicatiebureau dat samen met het zorgbedrijf in 2023 een strategisch communicatieplan zal uitwerken voor interne communicatie (zie ook actieplan 4.5 – Organisatiebeheersingssysteem) en het werkgeversmerk van Zorgbedrijf Harelbeke (= het promoten van het zorgbedrijf als een aantrekkelijke werkgever om medewerkers aan te trekken en behouden).

Realisaties – zie ook AP4.5 - Organisatiebeheersingssysteem	Realisatiedatum	Status
Strategisch communicatieplan en werkgeversmerk opgemaakt	31/12/2024	In uitvoering
Implementatie strategisch communicatieplan en werkgeversmerk	Vanaf 1/1/2025	

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	57 €	53 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	26.358 €	28.441 €	0 €	1.423 €	8.524 €	4.975 €
<i>Saldo</i>	-26.301 €	-28.388 €	0 €	-1.423 €	-8.524 €	-4.975 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	-8.502 €	3.549 €	0 €

Door een later dan geplande oplevering van het eindrapport interne communicatie wordt een deel van het niet aangewende krediet uit 2023, toegevoegd in 2024.

Actieplan AP4.3: Ecologisch beleid

Als onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen kreeg een ecologisch beleid invulling en toepassing,

waardoor de organisatie een duurzame ontwikkeling kent die voorziet in de behoeften van de huidige generatie zonder de mogelijkheden voor toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen.

Situering

Onze hoofdactiviteit is én blijft de zorg voor ouderen in Harelbeke, maar als organisatie dragen we ook de verantwoordelijkheid voor de effecten van onze beslissingen en activiteiten op de ganse maatschappij. We ambiëren met onze organisatie een duurzame ontwikkeling waarbij ecologische verantwoording, economische efficiëntie en sociaal welzijn bepalende factoren zijn. De economische en de sociale factoren komen aan bod in andere actieplannen.

Dit actieplan legt specifiek de focus op de ecologische verantwoording: we willen de komende jaren actief inzetten op het beperken van negatieve effecten van onze activiteiten op het natuurlijk leefmilieu.

Kortom, we willen onze ecologische voetafdruk verkleinen.

Naast een aantal heel concrete projecten zoals het implementeren van energiebesparende maatregelen, willen we ook een referentiekader opstellen voor een ecologisch beleid zodat we hierin systematisch blijven verbeteren.

We willen evolueren van een maatschappelijk geëngageerde organisatie naar ook een ecologisch verantwoorde organisatie, die verder kijkt dan louter naar zorg en waarbij maatschappelijk engagement en ecologische verantwoording gecombineerd worden met efficiënte bedrijfsvoering.

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	787 €	0 €	1.400 €	0 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	-787 €	0 €	-1.400 €	0 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	44.673 €	0 €	0 €	18.568 €	66.206 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	20.444 €	6.491 €	0 €	40.705 €	173.247 €
<i>Saldo</i>	0 €	24.229 €	-6.491 €	0 €	-22.137 €	-107.040 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	-9.633 €	-56.573 €	66.206 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	-22.637 €	-150.609 €	173.247 €

Actieplan AP4.4: Managementrapportering

Er werd een managementrapporteringssysteem vastgesteld dat het management en de bestuursorganen in staat stelt om de output en de outcome van de extern operationele dienstverlening en de intern ondersteunende werking op te volgen en bij te sturen,

waardoor de organisatie blijvend gericht is op, en in staat is tot het realiseren van de missie, de visie en de waarden van de organisatie, overeenkomstig de bepalingen van de strategische en de financiële nota bij het meerjarenplan 2020 – 2025 (en later).

Situering

Zoals voor elke onderneming, geldt voor het zorgbedrijf als publieke sociale onderneming dat er sprake moet zijn van 'good governance' in een wisselwerking tussen management en bestuursorganen om te komen tot maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Professionele managementrapportering moet er voor zorgen dat we kunnen rekenen op slagkrachtige bestuursorganen die gefundeerde beleidsbeslissingen nemen, en die een deskundig management vertrouwen en ruimte geven om de beleidskeuzes te operationaliseren.

We ontwikkelen een systeem van managementrapportering dat bestuursorganen en management in staat stelt om de outcome en de output van de werking en de dienstverlening te evalueren. Management en bestuursorganen kunnen op basis van deze rapportering, met een set van adequate indicatoren, opvolgen of de doelstellingen efficiënt, kwalitatief en effectief gerealiseerd worden.

Op die manier is de managementrapportering een werkinstrument voor het formuleren van nieuwe of aangepaste beheers- en beleidsvoorstellen.

Planning

Realisaties – Managementrapportering	Realisatiedatum	Status
Set van managementindicatoren (beheersindicatoren) bepaald	30/06/2022	Gerealiseerd
Rapportering indicatoren via voorlopig model	Vanaf 1/7/2022	Gerealiseerd
Per niet beschikbare indicator timing van implementatie	30/9/2022	Gerealiseerd
Analyse en bijsturing gerapporteerde indicatoren uitgevoerd	31/03/2023	Gerealiseerd
Alle indicatoren geïmplementeerd	31/12/2023	In uitvoering
Systeem van jaarlijkse evaluatie en bijsturing managementindicatoren vastgesteld	31/12/2024	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2025
Permanent beschikbaar dashboard managementrapportering	31/12/2025	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2026

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	4.379 €	9.774 €	0 €	6.150 €	3.550 €
<i>Saldo</i>	0 €	-4.379 €	-9.774 €	0 €	-6.150 €	-3.550 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Actieplan AP4.5: Organisatiebeheersingssysteem

Het organisatiebeheersingssysteem werd verder uitgebouwd tot een werkinstrument dat de medewerkers, het management en de bestuursorganen in staat stelt om te bewaken dat het zorgbedrijf een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere organisatie is en blijft,

waardoor de organisatie blijvend gericht is op, en in staat is tot het realiseren van de missie, de visie en de waarden van de organisatie, overeenkomstig de bepalingen van de strategische en de financiële nota bij het meerjarenplan 2020 – 2025 (en later).

Situering

Het decreet over het lokaal bestuur definieert organisatiebeheersing als het geheel van maatregelen en procedures om een redelijke zekerheid te verschaffen dat de organisatie:

1. de vastgelegde doelstellingen bereikt en de risico's om deze te bereiken kent en beheerst;
2. de wetgeving en procedures naleeft;
3. over betrouwbare financiële en beheersrapportering beschikt;
4. effectief en efficiënt werkt en de beschikbare middelen economisch inzet;
5. de activa beschermt en fraude voorkomt.

Beheersen wil zeggen: sturing geven en onder controle hebben. Zo kan de organisatie de juiste dingen doen en de dingen juist doen. Deze beheersing situeert zich zowel op het globale niveau van de organisatie, als op dienst- en procesniveau.

We willen het bestaande systeem van organisatiebeheersing evalueren en optimaliseren tot een gedegen werkinstrument dat medewerkers, bestuursorganen en management ondersteunt om te bewaken dat het zorgbedrijf een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere organisatie is en blijft.

Een goed kader voor organisatiebeheersing moet er voor zorgen dat we verantwoordelijkheid en vertrouwen kunnen geven aan medewerkers. Het kader dekt immers de risico's af die hiermee gepaard kunnen gaan. Dergelijke autonomie en verantwoordelijkheid voor medewerkers getuigt van respect en geloof in de medewerkers, en versterkt hun jobtevredenheid. Zo past dit actieplan binnen onze ambities inzake arbeidsorganisatie.

Als specifiek element zetten we in op het versterken van een transparant, correct en efficiënt gebruik van de digitale informatiekkanalen door de medewerkers. Informatie wordt op gestructureerde manier bewaard en gedeeld en medewerkers beheersen de gebruiksmogelijkheden van de bestaande informatiekkanalen. De bestaande informatiekkanalen met externen worden geëvalueerd op efficiëntie en wettelijkheid. Zo nodig worden nieuwe informatiekkanalen geïntroduceerd. Veiligheidsvoorschriften en regelgeving inzake digitale communicatie worden gerespecteerd, zowel intern als extern.

Planning

Realisaties – Kader organisatiebeheersing	Realisatiedatum	Status
Opvolging uitvoering meerjarenplan aan de hand van geplande realisaties in SMART* geformuleerde projectcharters	Vanaf 1/10/2022	Gerealiseerd
Gestructureerde opvolging van regelgeving	Vanaf 1/1/2023	Gerealiseerd
Geïntegreerd kader organisatiebeheersing vastgesteld	31/12/2023	Gerealiseerd
Implementatieplan 2024-2025 kader organisatiebeheersing vastgelegd	30/06/2024	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2025
Uitvoering implementatieplan	Vanaf 1/1/2026	
Intern strategisch communicatieplan opgemaakt	31/12/2024	In uitvoering
Interne communicatie volgens strategisch communicatieplan	Vanaf 1/1/2025	

* SMART: Specifiek – Meetbaar – Aanvaard – Realistisch - Tijdsgebonden

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	3.795 €	24.675 €	16.500 €	11.500 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	-3.795 €	-24.675 €	-16.500 €	-11.500 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	-1.125 €	0 €	0 €

Actieplan AP4.6: Decentraal budgethouderschap

Duaal deskundig management werd versterkt door het verder gefaseerd invoeren van decentraal budgethouderschap, in een wisselwerking tussen zorg- en ondersteunende diensten,

waardoor

beschikbare middelen efficiënt en effectief kunnen worden ingezet;

verantwoordelijken inzicht hebben in de inkomsten- en uitgavenstromen van het eigen beleidsgebied;

zij gefundeerde voorstellen kunnen formuleren;

zij met hun medewerkers actief kunnen participeren aan de opmaak, de opvolging en de aanpassing van het meerjarenplan;

en zij zo bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.

Situering

Duaal deskundig management houdt in dat we altijd oog hebben voor ons zorgverhaal en voor de elementen van het ondersteunende bedrijfsplan. Deze uitdaging vergt permanent afwegen en balanceren.

Duaal deskundig management draagt immers enkel bij aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen wanneer de duale deskundigheid de samenwerking tussen de operationele zorgdiensten en ondersteunende diensten bevordert en 'machtsconflicten' vermijdt. Dit veronderstelt respect voor de deskundigheid van andere leden van het management, en bereidheid tot onderhandelen. Zijn deze niet aanwezig, dan schiet de duaal deskundigheid haar doel voorbij.

We onderbouwen dit door het verder invoeren van decentraal budgethouderschap om leden van het management nog meer te responsabiliseren: een duidelijk inzicht in de inkomsten- en uitgavenstromen van het eigen beleidsgebied zorgt er voor dat men gefundeerde beheers- en beleidskeuzes kan voorstellen, of daarover zelf beslissingen kan nemen.

De ondersteunende diensten delen hun expertise met de operationele diensten: ze leveren onder andere toegankelijke tools en rapporten. Op die manier kunnen ook de leden van het zorgmanagement het beheer en het beleid inzake budgettering en financiën in het algemeen, en inzake aankopen in het bijzonder mee opvolgen en mee sturen. De beschikbare middelen zullen zo effectiever en efficiënter ingezet worden.

Duaal deskundig management, onderbouwd door decentraal budgethouderschap, draagt zo ook bij aan het realiseren van de ambities inzake arbeidsorganisatie.

Planning

Realisaties – Decentraal budgethouderschap	Realisatiedatum	Status
Toegang tot boekhouding voor aangeduide medewerkers beschikbaar via BEO	31/12/2022	Gerealiseerd
Digitale validatie en archivering aankoopfacturen	30/06/2022	Gerealiseerd
E-facturatie voor aankoopfacturen beschikbaar	30/11/2022	Gerealiseerd
Decentrale input van geselecteerde medewerkers voor aanpassing meerjarenplan	Vanaf 01/06/2022	Gerealiseerd
Bevoegdheidsverdeling aankopen beschikbaar	30/06/2024	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2025
Info raamcontracten beschikbaar	01/09/2024	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2025
Uitgewerkte kadernota decentraal budgethouderschap gevalideerd door directiecomité	30/06/2024	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2025
Ontwerp toewijzing budgetsleutels: ✓ eerste ontwerp in projectgroep ✓ Validering directiecomité	30/09/2024 31/12/2024	Nieuwe realisatiedatum nog te bepalen
IT-tools voor bestelaanvragen – budgetvoorstellen – rapportering beschikbaar	30/09/2025	Nieuwe realisatiedatum nog te bepalen
IT-tools getest door bestaande budgethouders	31/12/2025	Nieuwe realisatiedatum nog te bepalen
Implementatieplan opgemaakt	31/12/2025	Nieuwe realisatiedatum nog te bepalen
Beleidsindeling en huishoudelijk reglement aangepast aan decentraal budgethouderschap	31/12/2025	Nieuwe realisatiedatum nog te bepalen

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	20.000 €
Saldo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	-20.000 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	6.280 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Saldo	-6.280 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	0 €	0 €	-12.000 €	12.000 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

De aankoop en/of ontwikkeling van IT-tools wordt verschoven naar 2025.

Actieplan AP4.7: Efficiëntiewinsten

Er werden reële, significante en meetbare efficiëntiewinsten gerealiseerd, waardoor we met minder middelen een betere dienstverlening tot stand te brengen; en binnen de huidige financieel-economische context toch kunnen blijven inspelen op de evoluerende sociale, demografische en ecologische uitdagingen (ook op lange termijn).

Situering

De financiële nota van het aangepaste meerjarenplan toont over de volledige duur van het meerjarenplan een positieve autofinancieringsmarge. We stellen daarbij wel een duidelijke evolutie vast: van een positieve autofinancieringsmarge tijdens de eerste jaren, naar een oplopend negatieve autofinancieringsmarge naar het einde van het meerjarenplan toe.

Om onze zorg te behouden op middellange en op lange termijn en om toekomstige investeringen haalbaar te houden, staan we voor de uitdaging om onze werking kritisch door te lichten, op zoek naar efficiëntiewinsten die verenigbaar zijn met onze zorgambitie.

Moeilijkheid is daarbij dat we ons in die zoektocht niet enkel mogen laten leiden door winst- en verliescijfers.

Een zorgdienst creëert waarde op het niveau van de individuele gebruiker die van de dienstverlening gebruik maakt, omdat ze tegemoet komt aan bepaalde noden en verwachtingen. Dat is de private waarde. Daarnaast scheppen zorgdiensten ook publieke waarde. Zo kan een woonzorgcentrum

bijvoorbeeld bijdragen aan een comfortabel leven voor ouderen en biedt buurtgerichte zorg mensen de mogelijkheid om langer in hun eigen thuisomgeving te blijven wonen waardoor ook de maatschappelijke kost wordt beperkt.

We moeten dus steeds voor ogen houden dat de boekhouding een reëel beeld geeft van de kosten, maar de waarde die de dienst voortbrengt, is heel moeilijk financieel te evalueren. De opbrengstenzijde geeft geen juist beeld van de waardecreatie. Daarom moeten we wanneer we de kosten- en opbrengstenstructuur van onze diensten in kaart brengen aandachtig zijn voor de publieke en private waardecreatie.

Efficiëntiewinsten realiseren die verenigbaar zijn met onze zorgambitie wordt een moeilijke evenwichtsoefening. Zonder een voorafname te willen doen op deze oefening, blijkt uit de boekhouding dat de werking van de dienstencentra en de thuiszorg, in een evolutie naar meer buurtgerichte zorg, wellicht efficiënter zal moeten. Daarnaast leren ervaringen met recente overheidsopdrachten dat nog meer aankopen afgedekt moeten worden met overheidsopdrachten, om zodoende leveringen te bekomen tegen scherpere prijzen, met behoud van kwaliteit.

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	20.437 €	26.279 €	26.804 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	4.160 €	3.039 €	9.000 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	0 €	16.277 €	23.240 €	17.804 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	-4.821 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	-4.840 €	-5.961 €	0 €

De uitgavenkredieten voor de software voor digitaal ondertekenen wordt geactualiseerd volgens de reële kost van het contract.

Actieplan AP4.8: Facility management

**Het facility management werd verder ontwikkeld,
waardoor het bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie;
en we de facility processen op een efficiënte en effectieve wijze uitvoeren en beheren.**

Situering

Binnen onze organisatie zetten we de voorbije jaren de eerste stappen met betrekking tot facility management³. We willen deze discipline verder uitbouwen om nog meer een ondersteunende bijdrage te leveren aan, en een toegevoegde waarde te realiseren voor de primaire zorgprocessen binnen de organisatie. Het spreekt voor zich dat de ontwikkeling van het facility management ook kan bijdragen aan het realiseren van efficiëntiewinsten.

In onze organisatie gebruiken wij Ultimo, een digitaal Facility Management Informatie Systeem (FMIS). Initieel werd dit geïmplementeerd als registratiesysteem voor gegevens over onze gebouwen en installaties en als beheerssysteem voor de opdrachten van de technische dienst. Ondertussen gebruiken we het ook voor het beheer van onze bestellingen en het periodiek onderhoud, en zullen we deze tool ook inzetten bij ons voorraadbeheer.

De komende jaren willen we onze facility processen verder optimaliseren en digitaliseren. We zullen het FMIS daarom uitbreiden met een aantal modules die ons hierin ondersteunen. Concreet gaat het om een webshop waarbij onze collega's als interne klanten artikelen uit de centrale voorraad via één digitaal kanaal kunnen bestellen. We voorzien ook een module 'Projectbeheer' waarmee we op een efficiënte en georganiseerde wijze technische projecten kunnen beheren, van voorbereiding over planning tot opvolging van de uitvoering. Tot slot moet een module 'Meerjarenplanning onderhoud' alle grote onderhoudswerkzaamheden voor de komende jaren overzichtelijk kunnen weergeven en (budgettair) plannen.

Hoewel we binnen het zorgbedrijf steeds vaker werken met digitale toegangscontrole (badgelezers en badges), zijn mechanische sleutels nog niet uit te sluiten. We stellen vast dat het beheer hiervan geen sinecure is, vooral bij sleutels die regelmatig van persoon wisselen. We beschikken op vandaag ook niet over een goed systeem dat ons hierbij kan helpen. Daarom willen we investeren in een digitaal sleutelbeheersysteem, wat ons ten opzichte van het handmatig uitgeven en registreren van sleutels, en het zoeken van verloren sleutels veel tijd zal besparen. Dergelijk sleutelbeheersysteem zal bovendien onze organisatiebeheersing op het vlak van toegangscontrole mee versterken.

³ *We definiëren 'facility management' als de discipline die zich bezighoudt met het besturen en beheersen van de ondersteunende activiteiten ten behoeve van het primaire proces van een organisatie, alsmede ten behoeve van de overige ondersteunende activiteiten.
Het betreft ondersteunende activiteiten die nodig zijn zowel op het strategische niveau van de organisatie om haar doelstellingen te kunnen realiseren als op het praktische niveau van de individuele werknemers.*

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	-142 €	0 €	0 €	1.742 €	1.746 €	2.000 €
Saldo	142 €	0 €	0 €	-1.742 €	-1.746 €	-2.000 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	6.699 €	0 €	29.766 €	0 €	0 €	10.000 €
Saldo	-6.699 €	0 €	-29.766 €	0 €	0 €	-10.000 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	0 €	-758 €	-854 €	-700 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	0 €	0 €	-5.000 €	0 €

In de exploitatieramingen wordt het bedrag voor ad hoc ondersteuning bij het gebruik van de facility-toepassing Ultimo aangepast aan het reëel verbruik van voorgaande jaren.

Bij investeringen situeert de wijziging zich in investeringsproject 2020/OD, waar de aankoop van tablets voor de technische dienst geschrapt wordt in 2024.

Actieplan AP4.9: Aankoopbeleid

Het aankoopbeleid werd verder geprofessionaliseerd, waardoor het bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie; en we binnen het regelgevend kader op een efficiënte en effectieve wijze aankopen.

Situering

Het aankoopbeleid draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie en vertrekt vanuit een aantal doelstellingen en uitgangspunten voor het organiseren van de aankoopfunctie.

Ons aankoopbeleid moet helder en vooral richtinggevend zijn voor iedereen die bij de aankoop betrokken is. Volgende uitgangspunten krijgen daarbij invulling:

- maatschappelijke uitgangspunten;
- juridische uitgangspunten;
- economische uitgangspunten;
- organisatorische uitgangspunten.

Als welzijnsvereniging zijn wij onderhevig aan de wetgeving overheidsopdrachten om onze aankopen tot stand te brengen. Momenteel is de kennis binnen onze organisatie met betrekking tot deze specifieke regels en procedures sterk gecentraliseerd (bij de directie facility). Leidinggevend hebben weinig tot

geen zicht op deze regelgeving en op het aankoopproces, waardoor soms initiatieven genomen worden die dan bijgestuurd moeten worden of waardoor verwachtingen ontstaan die niet ingelost kunnen worden en zo aanleiding geven tot onbegrip en frustratie.

Het is onze bedoeling om onze leidinggevenden vertrouwd te maken met de wetgeving overheidsopdrachten en met het aankoopproces door het organiseren van opleidingen en door het ontwikkelen van een referentiekader, zodat zij in eerste instantie een beter zicht krijgen op het verloop van een aankoop wat zal bijdragen tot een realistisch verwachtingspatroon. Later moet hen dit ook toelaten om in het kader van decentraal budgethouderschap (actieplan 4.6) zelf aankopen te doen.

Het is onze ambitie om onze leidinggevenden ervan te overtuigen dat de wetgeving overheidsopdrachten niet alleen een verplichting of een doel op zich is, maar een middel om onze aankopen efficiënt en effectief tot stand te brengen (wat dan weer zal leiden tot een grotere tevredenheid).

Daarbij willen we een grondige inkoopanalyse uitvoeren, de aankooporganisatie evalueren en eventueel bijsturen en tools ontwikkelen om het aankoopproces te ondersteunen.

Zo evolueren we van gecentraliseerde aankopen naar gecoördineerde aankopen die beantwoorden aan de vastgestelde uitgangspunten.

Planning

Realisaties	Realisatiedatum	Status
Aanwerving aankoper	01/04/2024	Niet gerealiseerd Nieuwe realisatiedatum: 01/08/2024
Info overheidsopdrachten beschikbaar (AP4.6 – Decentraal budgethouderschap)	01/09/2024	Nieuwe realisatiedatum: 01/02/2025
Plan van aanpak overheidsopdrachten opgesteld	31/12/2024	Nieuwe realisatiedatum: 01/07/2025
Uitvoering plan van aanpak overheidsopdrachten	Vanaf 1/1/2025	Nieuwe realisatiedatum: vanaf 01/09/2025

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2024/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	336 €	8.470 €	2.122 €	20.772 €	81.633 €
<i>Saldo</i>	0 €	-336 €	-8.470 €	-2.122 €	-20.772 €	-81.633 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	-1.007 €	-34.249 €	1.945 €

De aanwerving van een aankoper wordt pas gerealiseerd in het vierde kwartaal 2024. De voorziene ramingen voor personeelsuitgaven in 2024 worden in die zin aangepast.

4 Financiële nota 2020-2025

De financiële nota bestaat uit drie rapporten, opgemaakt volgens een gestandaardiseerd schema:

- het financieel doelstellingenplan (M1)
- de staat van het financieel evenwicht (M2)
- het overzicht van de kredieten (M3)

Schema M1, *het financiële doelstellingenplan*, bevat volgende elementen:

- de verwachte ontvangsten en uitgaven per beleidsdoelstelling waar de prioritaire actieplannen in kaderen;
- de verwachte ontvangsten en uitgaven van de beleidsdoelstellingen waar geen prioritaire actieplannen in kaderen;
- de verwachte ontvangsten en uitgaven waar geen beleidsdoelstellingen voor werden geformuleerd.

De staat van het financiële evenwicht (schema M2) vermeldt de raming van het beschikbaar budgettair resultaat, de raming van de autofinancieringsmarge en de raming van de gecorrigeerde autofinancieringsmarge.

Het overzicht van de kredieten (schema M3) bevat de aangepaste kredieten voor 2024, en de nieuwe kredieten voor 2025.

4.1 Het doelstellingenplan (M1)

Prioritaire beleidsdoelstelling BD 1 - Aanbod van onze zorg behouden	REK 2020	REK 2021	REK 2022	REK 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	116.338	90.617	11.929	52.810	18.702	9.040
Ontvangsten	459	297	51	20.267	0	0
Saldo	-115.879	-90.320	-11.878	-32.544	-18.702	-9.040
Investerings						
Uitgaven	47.375	120.271	116.851	259.673	1.314.898	1.817.996
Ontvangsten	0	6.625	0	0	0	0
Saldo	-47.375	-113.646	-116.851	-259.673	-1.314.898	-1.817.996
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Prioritaire beleidsdoelstelling BD 3 - Onze zorg op langere termijn behouden	REK 2020	REK 2021	REK 2022	REK 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	13.228	13.417	13.669	16.028	43.930	104.440
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-13.228	-13.417	-13.669	-16.028	-43.930	-104.440
Investerings						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

Het doelstellingenplan (M1) - vervolg

Prioritaire beleidsdoelstelling BD 4 - Duurzame groei en ontwikkeling	REK 2020	REK 2021	REK 2022	REK 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	86.561	83.831	22.825	34.123	60.131	134.658
Ontvangsten	186	176	0	20.437	26.279	26.804
Saldo	-86.375	-83.654	-22.825	-13.686	-33.852	-107.853
Investerings						
Uitgaven	12.979	20.444	36.257	0	40.705	183.247
Ontvangsten	0	44.673	0	0	18.568	66.206
Saldo	-12.979	24.229	-36.257	0	-22.137	-117.040
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Niet-prioritaire beleidsdoelstellingen	REK 2020	REK 2021	REK 2022	REK 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	380.693	362.908	318.928	395.838	763.271	954.690
Ontvangsten	162.387	182.504	191.252	282.753	365.290	399.962
Saldo	-218.306	-180.403	-127.677	-113.085	-397.982	-554.728
Investerings						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

Het doelstellingenplan (M1) - vervolg

Verrichtingen zonder beleidsdoelstellingen	REK 2020	REK 2021	REK 2022	REK 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	16.974.710	17.204.535	20.692.360	21.895.170	23.127.813	23.911.060
Ontvangsten	20.301.228	20.152.642	22.310.792	24.516.918	24.191.288	24.402.444
Saldo	3.326.518	2.948.107	1.618.432	2.621.748	1.063.475	491.383
Investerings						
Uitgaven	107.793	2.732.758	130.084	215.788	901.515	401.215
Ontvangsten	728.595	774.745	732.958	728.595	728.595	728.595
Saldo	620.802	-1.958.013	602.875	512.807	-172.920	327.380
Financiering						
Uitgaven	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.487.520	1.467.902	1.779.615
Ontvangsten	511.055	490.209	13.975	15.250	3.083.000	1.550.000
Saldo	-1.043.571	-1.068.490	-1.531.147	-1.472.270	1.615.098	-229.615
Totalen	REK 2020	REK 2021	REK 2022	REK 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	17.571.530	17.755.307	21.059.713	22.393.969	24.013.848	25.113.887
Ontvangsten	20.464.260	20.335.620	22.502.094	24.840.374	24.582.857	24.829.210
Saldo	2.892.730	2.580.313	1.442.382	2.446.405	569.009	-284.677
Investerings						
Uitgaven	168.147	2.873.472	283.192	475.461	2.257.117	2.402.458
Ontvangsten	728.595	826.043	732.958	728.595	747.163	794.801
Saldo	560.449	-2.047.429	449.767	253.134	-1.509.954	-1.607.657
Financiering						
Uitgaven	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.487.520	1.467.902	1.779.615
Ontvangsten	511.055	490.209	13.975	15.250	3.083.000	1.550.000
Saldo	-1.043.571	-1.068.490	-1.531.147	-1.472.270	1.615.098	-229.615

4.2 De staat van het financieel evenwicht (M2)

Budgettair resultaat		REK 2020	REK 2021	REK 2022	REK 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026	MJP 2027
I. Exploitatiesaldo	(a-b)	2.892.730	2.580.313	1.442.382	2.446.405	569.009	-284.677	-415.157	-608.876
a. Ontvangsten		20.464.260	20.335.620	22.502.094	24.840.374	24.582.857	24.829.210	25.425.860	25.931.537
b. Uitgaven		17.571.530	17.755.307	21.059.713	22.393.969	24.013.848	25.113.887	25.841.017	26.540.413
II. Investeringsaldo	(a-b)	560.449	-2.047.429	449.767	253.134	-1.509.954	-1.607.657	-575.825	-1.467.602
a. Ontvangsten		728.595	826.043	732.958	728.595	747.163	794.801	728.595	728.595
b. Uitgaven		168.147	2.873.472	283.192	475.461	2.257.117	2.402.458	1.304.420	2.196.197
III. Saldo exploitatie en investeringen	(I+II)	3.453.179	532.883	1.892.149	2.699.539	-940.945	-1.892.334	-990.982	-2.076.478
IV. Financieringsaldo	(a-b)	-1.043.571	-1.068.490	-1.531.147	-1.472.270	1.615.098	-229.615	-225.113	197.611
a. Ontvangsten		511.055	490.209	13.975	15.250	3.083.000	1.550.000	1.450.000	2.000.000
b. Uitgaven		1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.487.520	1.467.902	1.779.615	1.675.113	1.802.389
V. Budgettair resultaat van het boekjaar	(III+IV)	2.409.608	-535.606	361.001	1.227.269	674.153	-2.121.949	-1.216.095	-1.878.867
VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar		6.706.572	9.116.180	8.580.574	8.941.575	10.168.844	10.842.997	8.721.048	7.504.953
VII. Gecumuleerd budgettair resultaat	(V+VI)	9.116.180	8.580.574	8.941.575	10.168.844	10.842.997	8.721.048	7.504.953	5.626.085
VIII. Onbeschikbare gelden		0	0	0	0	0	0	0	0
IX. Beschikbaar budgettair resultaat	(VII-VIII)	9.116.180	8.580.574	8.941.575	10.168.844	10.842.997	8.721.048	7.504.953	5.626.085

Autofinancieringsmarge		REK 2020	REK 2021	REK 2022	REK 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026	MJP 2027
I. Exploitatiesaldo		2.892.730	2.580.313	1.442.382	2.446.405	569.009	-284.677	-415.157	-608.876
II. Netto periodieke aflossingen	(a-b)	826.031	830.103	816.527	758.925	739.307	1.051.020	946.518	1.073.794
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen		1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.487.520	1.467.902	1.779.615	1.675.113	1.802.389
b. Periodieke terugvordering leningen		728.595	728.595	728.595	728.595	728.595	728.595	728.595	728.595
III. Autofinancieringsmarge	(I-II)	2.066.699	1.750.209	625.854	1.687.480	-170.298	-1.335.697	-1.361.675	-1.682.670

Gecorrigeerde autofinancieringsmarge		REK 2020	REK 2021	REK 2022	REK 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026	MJP 2027
I. Autofinancieringsmarge		2.066.699	1.750.209	625.854	1.687.480	-170.298	-1.335.697	-1.361.675	-1.682.670
II. Correctie op de periodieke aflossingen	(a-b)	-223.216	-94.773	16.347	82.354	181.737	370.883	284.750	430.036
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen		1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.487.520	1.467.902	1.779.615	1.675.113	1.802.389
b. Aangewezen aflossingen o.b.v. de financiële schulden		1.777.842	1.653.472	1.528.776	1.405.166	1.286.164	1.408.732	1.390.363	1.372.354
III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge	(I+II)	1.843.483	1.655.436	642.201	1.769.834	11.440	-964.814	-1.076.925	-1.252.635

Het meerjarenplan van een welzijnsvereniging is in evenwicht als het geraamde beschikbaar budgettair resultaat per boekjaar groter of gelijk is aan nul. Het meerjarenplan van het zorgbedrijf voldoet aan deze voorwaarde, en is dus in evenwicht (Besluit van 30 maart 2018 van de Vlaamse Regering over de beleids- en beheerscyclus van de lokale besturen, artikel 16, 1^{ste} en 2^{de} lid).

De autofinancieringsmarge over het volledige meerjarenplan 2020-2025 van het zorgbedrijf bedraagt 4.624.248 euro. Ook al geldt er geen norm inzake de autofinancieringsmarge voor welzijnsverenigingen, toch streven we ernaar de autofinancieringsmarge over de periode van het meerjarenplan groter dan of gelijk aan nul te houden. In deze aanpassing van het meerjarenplan wordt deze eigen norm behaald. Ook wanneer we de boekjaren 2026 en 2027 toevoegen blijft de totale autofinancieringsmarge met 1.579.902 euro positief.

Met BBC2020 wordt een nieuwe indicator toegevoegd: de gecorrigeerde autofinancieringsmarge. Deze geeft het structureel evenwicht weer, onafhankelijk van de door het bestuur gekozen financieringswijze, door de geraamde aflossingen van het bestuur te vergelijken met de aangewezen aflossingen. De regelgeving voorziet een aflossingspercentage van 8% van de openstaande schuld van het bestuur voor de berekening van de aangewezen aflossingen. Sinds 2022 ligt de gecorrigeerde autofinancieringsmarge hoger dan de autofinancieringsmarge. Dit betekent dat Zorgbedrijf Harelbeke meer aflost dan de aangewezen aflossingen.

4.3 Het overzicht van de kredieten (M3)

Kredieten ZORG Harelbeke	2024		2025	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
Exploitatie	24.013.848	24.582.857	25.113.887	24.829.210
Investerings	2.257.117	747.163	2.402.458	794.801
Financiering	1.467.902	3.083.000	1.779.615	1.550.000
<i>Leningen en leasings</i>	<i>1.467.902</i>	<i>3.000.000</i>	<i>1.779.615</i>	<i>1.550.000</i>
<i>Toegestane leningen en betalingsuitstel</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Overige financieringstransacties</i>	<i>0</i>	<i>83.000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

In deze aanpassing van het meerjarenplan worden zowel de kredieten van het boekjaar 2024 gewijzigd als de kredieten voor het jaar 2025 vastgesteld. Hieronder geven we de verschillen weer tussen de oorspronkelijk vastgestelde kredieten voor 2024 en de gewijzigde kredieten in de voorliggende aanpassing van het meerjarenplan.

Vaststelling van de wijziging van de kredieten 2024

Kredieten ZORG Harelbeke	Gewijzigde kredieten 2024		Wijziging t.o.v. oorspronkelijke vaststelling kredieten 2024	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
Exploitatie	24.013.848	24.582.857	191.321	291.122
Investerings	2.257.117	747.163	-621.460	-56.573
Financiering	1.467.902	3.083.000	-88.750	-417.000
<i>Leningen en leasings</i>	<i>1.467.902</i>	<i>3.000.000</i>	<i>-88.750</i>	<i>-500.000</i>
<i>Toegestane leningen en betalingsuitstel</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Overige financieringstransacties</i>	<i>0</i>	<i>83.000</i>	<i>0</i>	<i>83.000</i>

5 Toelichting van het meerjarenplan 2020-2025

5.1 Inleiding

De toelichting van het meerjarenplan bevat alle informatie over de verrichtingen in het ontwerp van meerjarenplan, die relevant is voor de raadsleden om met kennis van zaken een beslissing te kunnen nemen. U vindt volgende onderdelen in deze toelichting:

- een overzicht van ontvangsten en uitgaven naar functionele aard (schema T1),
- een overzicht van ontvangsten en uitgaven naar economische aard (schema T2),
- de investeringsprojecten (schema's T3),
- een overzicht van de evolutie van de financiële schulden (schema T4),
- een overzicht van de financiële risico's,
- verwijzing naar de plaats waar de documentatie beschikbaar is,
- beschrijving van de grondslagen en assumpties die gehanteerd werden voor de opmaak van het meerjarenplan en de wijzigingen daarvan ten opzichte van het vorige beleidsrapport.

5.2 Overzicht van ontvangsten en uitgaven naar functionele aard (T1)

ALGEMENE FINANCIERING	REK 2020	REK 2021	REK 2022	REK 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	475.328	450.742	405.800	422.136	402.389	505.983
Ontvangsten	4.728.342	4.857.635	4.557.975	4.785.147	5.000.845	5.124.855
Saldo	4.253.014	4.406.893	4.152.176	4.363.011	4.598.456	4.618.872
Investerings						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Financiering						
Uitgaven	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.487.520	1.467.902	1.779.615
Ontvangsten	0	0	0	0	3.000.000	1.550.000
Saldo	-1.554.626	-1.558.699	-1.545.123	-1.487.520	1.532.098	-229.615
ZORGDIENTEN	REK 2020	REK 2021	REK 2022	REK 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	12.536.769	12.709.117	15.195.092	15.896.272	17.302.471	17.872.889
Ontvangsten	15.280.800	15.069.009	17.365.901	19.323.214	18.860.925	18.966.669
Saldo	2.744.031	2.359.891	2.170.808	3.426.942	1.558.454	1.093.780
Investerings						
Uitgaven	121.864	262.887	239.838	278.999	1.617.787	2.143.243
Ontvangsten	728.595	826.043	728.595	728.595	747.163	794.801
Saldo	606.731	563.157	488.757	449.597	-870.624	-1.348.441
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	511.055	490.209	13.975	15.250	83.000	0
Saldo	511.055	490.209	13.975	15.250	83.000	0

Overzicht ontvangsten en uitgaven naar functionele aard (T1) – vervolg

ONDERSTEUNENDE DIENSTEN	REK 2020	REK 2021	REK 2022	REK 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	4.559.433	4.595.448	5.458.821	6.075.561	6.308.988	6.735.016
Ontvangsten	455.118	408.976	578.219	732.013	721.087	737.686
Saldo	-4.104.315	-4.186.472	-4.880.602	-5.343.548	-5.587.901	-5.997.330
Investerings						
Uitgaven	46.282	2.610.586	43.353	196.462	639.330	259.215
Ontvangsten	0	0	4.363	0	0	0
Saldo	-46.282	-2.610.586	-38.990	-196.462	-639.330	-259.215
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

5.3 Overzicht van de ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2)

I. Exploitatie-uitgaven	REK 2020	REK 2021	REK 2022	REK 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026	MJP 2027
A. Operationele uitgaven	17.094.880	17.303.149	20.653.476	22.025.119	23.677.639	24.664.409	25.377.214	26.055.896
1. Goederen en diensten	3.055.780	3.080.821	4.098.965	4.414.640	4.883.890	4.919.155	4.889.232	4.879.354
2. Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	14.036.043	14.250.332	16.548.364	17.532.305	18.698.513	19.664.092	20.432.587	21.125.750
<i>a. Politiek personeel</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>b. Vastbenoemd niet-onderwijzend personeel</i>	2.236.036	2.156.200	2.261.692	2.244.410	2.351.200	2.518.635	2.655.210	2.864.762
<i>c. Niet-vastbenoemd niet-onderwijzend personeel</i>	11.262.669	11.574.701	13.734.734	14.755.361	15.795.341	16.591.297	17.219.911	17.700.467
<i>d. Onderwijzend personeel ten laste van het bestuur</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>e. Onderwijzend personeel ten laste van andere overheden</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>f. Andere personeelskosten</i>	537.339	519.431	551.938	532.533	551.971	554.160	557.466	560.522
<i>g. Pensioenen</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Individuele hulpverlening door het OCMW	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Toegestane werkingssubsidies	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan de districten	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan andere OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan de politiezone	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan de hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigden	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Andere operationele uitgaven	3.057	-28.004	6.147	78.175	95.237	81.162	55.396	50.792
B. Financiële uitgaven	476.649	452.158	406.237	368.850	336.208	449.478	463.803	484.517
1. Rente, commissies en kosten verbonden aan schulden	474.039	436.479	399.432	364.984	331.248	444.334	458.473	478.957
- aan financiële instellingen	474.039	436.479	399.432	364.984	331.248	444.334	458.473	478.957
- aan andere entiteiten	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Andere financiële uitgaven	2.610	15.678	6.805	3.865	4.960	5.144	5.330	5.560
C. Rechthebbenden uit het overschot van het boekjaar	0	0	0	0	0	0	0	0

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

II. Exploitatieontvangsten	REK 2020	REK 2021	REK 2022	REK 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026	MJP 2027
A. Operationele ontvangsten	20.448.699	20.318.807	22.485.176	24.666.886	24.409.017	24.675.590	25.292.230	25.817.907
1. Ontvangsten uit de werking	12.017.052	12.291.497	14.166.879	15.711.679	16.022.409	16.197.421	16.589.714	16.921.947
2. Fiscale ontvangsten en boetes	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>a. Aanvullende belastingen</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
- <i>Opcentiemen op de onroerende voorheffing</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
- <i>Aanvullende belasting op de personenbelasting</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
- <i>Andere aanvullende belastingen</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>b. Andere belastingen en boetes</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Werkingssubsidies	8.322.078	7.930.338	8.217.152	8.815.687	8.312.768	8.420.347	8.645.445	8.838.889
<i>a. Algemene werkingssubsidies</i>	4.727.577	4.853.593	4.554.018	4.621.911	4.823.775	4.981.055	5.242.103	5.401.043
- <i>Gemeentefonds</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
- <i>Andere algemene werkingssubsidies</i>	4.727.577	4.853.593	4.554.018	4.621.911	4.823.775	4.981.055	5.242.103	5.401.043
- <i>van de federale overheid</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
- <i>van de Vlaamse overheid</i>	576.526	588.388	191.252	282.753	365.290	399.962	431.955	458.616
- <i>van de provincie</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
- <i>van de gemeente</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
- <i>van het OCMW</i>	4.151.051	4.265.205	4.362.766	4.339.158	4.458.485	4.581.093	4.810.148	4.942.427
- <i>van andere entiteiten</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>b. Specifieke werkingssubsidies</i>	3.594.502	3.076.745	3.663.135	4.193.776	3.488.994	3.439.292	3.403.342	3.437.846
- <i>van de federale overheid</i>	1.046.140	1.110.145	968.740	1.202.503	688.000	701.760	715.795	730.111
- <i>van de Vlaamse overheid</i>	2.538.362	1.954.965	2.692.020	2.900.745	2.800.994	2.737.532	2.687.547	2.707.735
- <i>van de provincie</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
- <i>van de gemeente</i>	0	0	0	90.528	0	0	0	0
- <i>van het OCMW</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
- <i>van andere entiteiten</i>	10.000	11.635	2.375	0	0	0	0	0
4. Recuperatie individuele hulpverlening	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Andere operationele ontvangsten	109.569	96.972	101.144	139.519	73.839	57.822	57.072	57.072
B. Financiële ontvangsten	15.561	16.812	16.918	173.488	173.840	153.620	133.630	113.630
C. Tussenkost door derden in het tekort van het boekjaar	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Exploitatiesaldo	2.892.730	2.580.313	1.442.382	2.446.405	569.009	-284.677	-415.157	-608.876

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

I. Investeringsuitgaven	REK 2020	REK 2021	REK 2022	REK 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026	MJP 2027
A. Investerings in financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0	0
B. Investerings in materiële vaste activa	130.493	2.833.716	211.959	350.365	2.190.482	2.286.091	1.304.420	2.166.197
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	130.493	508.716	208.258	326.285	1.780.482	2.286.091	1.304.420	2.166.197
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	<i>46.844</i>	<i>212.598</i>	<i>81.181</i>	<i>164.747</i>	<i>1.390.462</i>	<i>1.899.243</i>	<i>1.148.515</i>	<i>1.866.197</i>
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>c. Roerende goederen</i>	<i>83.649</i>	<i>296.118</i>	<i>127.078</i>	<i>161.538</i>	<i>390.019</i>	<i>386.848</i>	<i>155.905</i>	<i>300.000</i>
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>e. Erfgoed</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
2. Andere materiële vaste activa	0	2.325.000	3.701	24.080	410.000	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	<i>0</i>	<i>2.325.000</i>	<i>3.701</i>	<i>24.080</i>	<i>410.000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>b. Roerende goederen</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
C. Investerings in immateriële vaste activa	37.653	39.756	71.233	125.096	66.635	116.367	0	30.000
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0	0	0	0
- <i>aan de districten</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
- <i>aan autonome provinciebedrijven (APB)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
- <i>aan autonome gemeentebedrijven (AGB)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
- <i>aan welzijnsverenigingen</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
- <i>aan andere OCMW-verenigingen</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
- <i>aan de politiezone</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
- <i>aan de hulpverleningszone</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
- <i>aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
- <i>aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
- <i>aan besturen van de eredienst</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
- <i>aan andere begunstigden</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

II. Investeringsontvangsten	REK 2020	REK 2021	REK 2022	REK 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026	MJP 2027
A. Verkoop van financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	0	46.150	4.363	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	46.150	4.363	0	0	0	0	0
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	46.150	0	0	0	0	0	0
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	0	4.363	0	0	0	0	0
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>e. Erfgoed</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>b. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
C. Investeringsen in immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0	0
D. Investeringsubsidies en -schenkingen	728.595	779.893	728.595	728.595	747.163	794.801	728.595	728.595
- van de federale overheid	0	0	0	0	0	0	0	0
- van de Vlaamse overheid	728.595	773.268	728.595	728.595	747.163	794.801	728.595	728.595
- van de provincie	0	0	0	0	0	0	0	0
- van de gemeente	0	0	0	0	0	0	0	0
- van het OCMW	0	0	0	0	0	0	0	0
- van andere entiteiten	0	6.625	0	0	0	0	0	0
III. Investeringsaldo	560.449	-2.047.429	449.767	253.134	-1.509.954	-1.607.657	-575.825	-1.467.602
Saldo exploitatie en investeringen	3.453.179	532.883	1.892.149	2.699.539	-940.945	-1.892.334	-990.982	-2.076.478

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

I. Financieringsuitgaven	REK 2020	REK 2021	REK 2022	REK 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026	MJP 2027
A. Vereffening van financiële schulden	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.487.520	1.467.902	1.779.615	1.675.113	1.802.389
1. Periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.487.520	1.467.902	1.779.615	1.675.113	1.802.389
2. Niet-periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	0	0	0	0	0	0	0	0
B. Vereffening van niet-financiële schulden	0	0	0	0	0	0	0	0
C. Toegestane leningen en betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0	0	0
1. Toegestane leningen	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan andere OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan de politiezone	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan de hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigden	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Toegestaan betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0	0	0
D. Vooruitbetalingen	0	0	0	0	0	0	0	0
E. Kapitaalsverminderingen	0	0	0	0	0	0	0	0

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

II. Financieringsontvangsten	REK 2020	REK 2021	REK 2022	REK 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026	MJP 2027
A. Aangaan van financiële schulden	0	0	0	0	3.000.000	1.550.000	1.450.000	2.000.000
- opname van leningen en leasings bij financiële instellingen	0	0	0	0	3.000.000	1.550.000	1.450.000	2.000.000
- opname van leningen en leasings bij andere entiteiten	0	0	0	0	0	0	0	0
B. Aangaan van niet-financiële schulden	511.055	490.209	13.975	15.250	83.000	0	0	0
C. Vereffening van toegestane leningen en betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0	0	0
1. Terugvordering van toegestane leningen	0	0	0	0	0	0	0	0
a. Periodieke terugvorderingen	0	0	0	0	0	0	0	0
b. Niet-periodieke terugvorderingen	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Vereffening van betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0	0	0
D. Vereffening van vooruitbetalingen	0	0	0	0	0	0	0	0
E. Kapitaalsvermeerderingen	0	0	0	0	0	0	0	0
F. Bijdragen en schenkingen niet gekoppeld aan operationele activiteiten of aan de verwerving van vaste activa	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Financieringssaldo	-1.043.571	-1.068.490	-1.531.147	-1.472.270	1.615.098	-229.615	-225.113	197.611
Budgettair resultaat van het boekjaar	2.409.608	-535.606	361.001	1.227.269	674.153	-2.121.949	-1.216.095	-1.878.867

5.4 De investeringsprojecten (T3)

5.4.1 Investeringsproject: 2020/WONEN-ZORG: Invulling wonen, leven en zorg (Actieplan: AP1.1) – T3

<i>I. UITGAVEN</i>	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP	
A. Investeringsprojecten in financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
B. Investeringsprojecten in materiële vaste activa	0	157.263	0	674.295	1.000.000	1.831.558
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	157.263	0	674.295	1.000.000	1.831.558
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	32.471	0	573.775	1.000.000	1.606.246
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	124.792	0	100.520	0	225.312
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>e. Erfgoed</i>	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
C. Investeringsprojecten in immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0	0

2020/WONEN-ZORG – T3 – vervolg

II. ONTVANGSTEN	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP	
A. Verkoop van financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>e. Erfgoed</i>	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
C. Verkoop van immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
D. Investeringssubsidies en -schenkingen	0	6.625	0	0	0	6.625

5.4.2 Investeringsproject: 2020/RENOV LEIE: Renovatie Ceder aan de Leie (Actieplan: AP1.2) – T3

<i>I. UITGAVEN</i>	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP	
A. Investerings in financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
B. Investerings in materiële vaste activa	0	192.837	0	1.886.611	1.477.136	3.556.584
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	192.837	0	1.886.611	1.477.136	3.556.584
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	<i>0</i>	<i>192.837</i>	<i>0</i>	<i>1.886.611</i>	<i>1.477.136</i>	<i>3.556.584</i>
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>c. Roerende goederen</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>e. Erfgoed</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>b. Roerende goederen</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
C. Investerings in immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0	0

2020/RENOV LEIE – T3 – vervolg

II. ONTVANGSTEN	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP	
A. Verkoop van financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>e. Erfgoed</i>	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
C. Verkoop van immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
D. Investeringsubsidies en -schenkingen	0	0	0	0	0	0

5.4.3 Investeringsproject: 2020/RENOV GAW: Renovatie GAW De Beiaard (Actieplan: AP1.3) – T3

<i>I. UITGAVEN</i>	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP	
A. Investerings in financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
B. Investerings in materiële vaste activa	0	60.934	0	482.474	484.786	1.028.194
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	60.934	0	482.474	484.786	1.028.194
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	60.934	0	482.474	484.786	1.028.194
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>e. Erfgoed</i>	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
C. Investerings in immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0	0

2020/RENOV GAW – T3 – vervolg

II. ONTVANGSTEN	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP	
A. Verkoop van financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>e. Erfgoed</i>	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
C. Verkoop van immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
D. Investeringssubsidies en -schenkingen	0	0	0	0	0	0

5.4.4 Investeringsproject: 2020/ZORGSITE: Invulling zorgsite Ceder/Parette/Beiaard (Actieplan: AP1.4) - T3

<i>I. UITGAVEN</i>	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP	
A. Investerings in financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
B. Investerings in materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>e. Erfgoed</i>	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
C. Investerings in immateriële vaste activa	0	124.560	0	64.514	0	189.074
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0	0

2020/ZORGSITE – T3 – vervolg

II. ONTVANGSTEN	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP	
A. Verkoop van financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>e. Erfgoed</i>	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
C. Verkoop van immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
D. Investeringssubsidies en -schenkingen	0	0	0	0	0	0

5.4.5 Investeringsproject: 2020/BUURTZORG: Investeringsen buurtgerichte zorg (Actieplan: AP1.5) – T3

<i>I. UITGAVEN</i>	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP	
A. Investeringsen in financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingsen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
B. Investeringsen in materiële vaste activa	0	8.575	0	25.000	43.900	77.475
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	8.575	0	25.000	43.900	77.475
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	8.575	0	25.000	43.900	77.475
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>e. Erfgoed</i>	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
C. Investeringsen in immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
D. Toegestane investeringsubsidies	0	0	0	0	0	0

2020/BUURTZORG – T3 – vervolg

II. ONTVANGSTEN	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP	
A. Verkoop van financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>e. Erfgoed</i>	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
C. Verkoop van immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
D. Investeringsubsidies en -schenkingen	0	0	0	0	0	0

5.5 Overzicht van de evolutie van de financiële schulden (T4)

Financiële schulden op 31 december	REK 2020	REK 2021	REK 2022	REK 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026	MJP 2027
A. Financiële schulden op lange termijn	19.109.695	17.564.573	16.077.052	14.609.151	15.829.536	15.704.423	15.352.034	15.597.566
1. Financiële schulden op 1 januari	20.668.394	19.109.695	17.564.573	16.077.052	14.609.151	15.829.536	15.704.423	15.352.034
2. Nieuwe leningen	0	0	0	0	3.000.000	1.550.000	1.450.000	2.000.000
3. Aflossingen	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Overboekingen	-1.558.699	-1.545.123	-1.487.520	-1.467.902	-1.779.615	-1.675.113	-1.802.389	-1.754.468
5. Andere mutaties	0	0	0	0	0	0	0	0
B. Financiële schulden op lange termijn die binnen het jaar vervallen	1.558.699	1.545.123	1.487.520	1.467.902	1.779.615	1.675.113	1.802.389	1.754.468
1. Financiële schulden op 1 januari	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.487.520	1.467.902	1.779.615	1.675.113	1.802.389
2. Aflossingen	-1.554.626	-1.558.699	-1.545.123	-1.487.520	-1.467.902	-1.779.615	-1.675.113	-1.802.389
3. Overboekingen	1.558.699	1.545.123	1.487.520	1.467.902	1.779.615	1.675.113	1.802.389	1.754.468
4. Andere mutaties	0	0	0	0	0	0	0	0
C. Financiële schulden op korte termijn	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal financiële schulden	20.668.394	19.109.695	17.564.573	16.077.052	17.609.151	17.379.536	17.154.423	17.352.034

5.6 Overzicht van de financiële risico's

In het decreet lokaal bestuur zijn de financiële risico's expliciet opgenomen onder de essentiële informatie waarover de raadsleden in de toelichting moeten beschikken op het ogenblik dat ze beslissen over een beleidsrapport. Ook in de opvolgingsrapportering moet het bestuur de raadsleden informeren over eventuele wijzigingen in de financiële risico's.

Artikel 29 van het besluit van de Vlaamse regering over de beleids- en beheerscyclus (BBC) en artikel 3 van het ministerieel besluit over de BBC stellen dat de toelichting van de beleidsrapporten een overzicht moet bevatten van de financiële risico's die het bestuur loopt en van de middelen en mogelijkheden waarover het bestuur beschikt of kan beschikken om die risico's te beheersen of in te dekken. Dit overzicht vormt aldus een belangrijk onderdeel van de toelichting van het meerjarenplan en de jaarrekening. Zo krijgt iedere lezer van deze beleidsrapporten de kans om een correcte inschatting te kunnen maken van de werkelijke toestand van de financiën van het bestuur.

De regelgeving geeft geen definitie van de term 'financieel risico' en bevat geen exhaustieve lijst van de elementen die een bestuur onder de financiële risico's moet opnemen. Het gaat er vooral om de raadsleden te wijzen op risico's die een belangrijke impact kunnen hebben op de financiële situatie van het bestuur als ze zich zouden voltrekken. Vanuit die invalshoek is het de bedoeling dat elk bestuur in de toelichting van de beleidsrapporten een duidelijk overzicht geeft van:

- de concrete financiële risico's die het loopt;
- de omvang (bedrag, impact, budgettair gevolg) als het risico zich voltrekt;
- de middelen en mogelijkheden waarover het beschikt om het risico geheel of gedeeltelijk af te dekken.

Bijkomend kunnen we stellen dat, naast een aantal nieuw ontstane risico's (om. de oorlog in Oekraïne en Gaza en de onzekerheid i.v.m. de evolutie van de energieprijzen) waarvan de duurtijd en de toekomstige globale impact niet zo gemakkelijk in te schatten valt, we er ons als lokaal bestuur wel van bewust moeten zijn dat, vermits we in een onzekere omgeving opereren, het onmogelijk is om alle financiële risico's volledig te ondervangen.

5.6.1 Risico's inzake schuldbeheer

Onder de risico's inzake schuldbeheer onderscheiden we het renterisico, het aflossingsrisico, het kredietrisico en het liquiditeits- en herfinancieringsrisico.

Renterisico

Dit risico bestaat erin dat het zorgbedrijf ten gevolge van stijgende rentevoeten een hogere vergoeding moet betalen op zijn openstaande schuld. Bovendien kan je in onderstaande tabel de renteherzieningsdata terugvinden. Hieruit blijkt dat 100 % van de schuld niet meer herzien zal worden.

Jaar	Aantal Kredieten	Resterende schuld (1/1//2024)	% totale schuld
2024-Q1	0	0	0,00%
Niet meer herzien	16	14 077 052,40	100,00%
TOTAAL	16	14 077 052,40	100,00%

Aangezien de volledige kredietportefeuille bestaat uit (indekkingen op) vaste rentevoeten zijn er geen klassieke herzienbare kredieten en is dit niet van toepassing.

Aflossingsrisico

Dit is een risico dat verband houdt met de terugbetaling van leningen en certificaten of hogere aflossingen omwille van de wijzigende omgeving.

	Resterende schuld (1/1/2023)	Aantal kredieten
Kredieten Eigen Aandeel	525 000,00	1
Kredieten Gewaarborgd	15 357 760,92	19
SCHULD TOTAAL	15 812 760,92	20

Waarschijnlijkheid: laag - gevolgen: laag. Uit bovenstaande tabel kan je afleiden dat 97% van al onze uitstaande kredieten bij financiële instellingen gewaarborgd zijn.

Kredietrisico

Dit is het risico dat de tegenpartij van een krediet in faling gaat. Het zorgbedrijf zelf is geen verschaffer van kredieten of subsidies aan andere organisaties. Omgekeerd lijkt ook het risico dat de financiële instelling(en) zodanig in de problemen zouden komen dat we niet meer over onze (belegde) gelden zouden kunnen beschikken heel gering.

Waarschijnlijkheid: zeer laag – gevolgen: hoog.

Liquiditeits- en herfinancieringsrisico

Dit gaat over het risico om onvoldoende financiering te vinden in de markt. In deze aanpassing van het meerjarenplan 2020-2025 is nu voor de jaren 2024-2025 een opname van leningen bij financiële instellingen voorzien ten bedrage van 5 miljoen euro (6,5 miljoen euro inclusief het jaar 2026). Deze nieuwe leningen zijn dus gespreid over 3 jaar en dienen onder meer om de renovatie van het woonzorgcentrum Ceder aan de Leie en van de assistentiewoningen De Beiaard mee te helpen financieren. Door de inbreng van eigen middelen en subsidies is het te ontlenen bedrag relatief beperkt. Vermits de opname van deze leningen zich ook situeert in de 2^e helft van deze meerjarenplanning (ondertussen is onze openstaande schuld al gevoelig gedaald); is de impact van de bijkomende aflossingen en intrestlasten eerder beperkt. Het is dan ook weinig waarschijnlijk dat we onvoldoende financiering op de markt zouden vinden.

Bij de oprichting van het Zorgbedrijf Harelbeke werd er ook een tijdelijk werkkapitaal vanuit het OCMW Harelbeke voorzien ten bedrage van 2 miljoen euro. De afbetaling hiervan verloopt niet volgens het klassieke patroon van periodieke aflossingen. In deze meerjarenplanning zijn er momenteel nog geen terugbetalingen van dit tijdelijk werkkapitaal voorzien.

Waarschijnlijkheid: zeer laag – gevolgen: hoog.

5.6.2 Debiteurenrisico

Dit risico bestaat erin dat een debiteur niet voldoet aan zijn/haar verplichtingen.

Waarschijnlijkheid: groot - gevolgen: eerder beperkt.

Sedert de oprichting van het zorgbedrijf op 1/1/2018 zijn er nog maar heel weinig vorderingen geweest die niet betaald geraakten (bv. wegens onvermogen van de debiteur en/of overlijden van de debiteur waarbij de wettige erfgenamen de nalatenschap verwerpen).

Dit risico wordt afgedekt door een strikte debiteurenopvolging (5-6 wekelijkse globale bespreking van de openstaande vorderingen waarbij afspraken worden gemaakt over het aantal maningen, aangetekende schrijvens, solvabiliteitsonderzoeken, enz.). Uit de kwartaalrapporteringen blijkt ook het

geringe aandeel van vervallen openstaande vorderingen: minder dan 1 % van de prestatiefacturen van de woonzorgdiensten staan > 45 dagen open.

Wat de ontvangsten van onze eigen dienstverlening aan "cliënten" betreft, zit het grootste risico inzake openstaande vorderingen bij de residenten van onze intramurale dienstverlening. We dienen hierbij op te merken dat we als welzijnsvereniging over minder wettelijke invorderingsmogelijkheden beschikken dan als OCMW (we denken hierbij o.m. aan de mogelijkheid om wettelijke hypotheeken te leggen en het werken met dwangbevelen). Om het risico om wanbetalingen te beperken werd in de loop van 2019 en 2020 door een externe firma onderzocht welke juridische mogelijkheden we als zorgbedrijf hebben om op te treden tegen wanbetalers.

De concentratie van de te innen ontvangsten zit echter voor het overgrote deel bij andere overheden; nl. meer dan 2/3^e van onze werkingsinkomsten komen van andere overheden (basistegemoetkoming zorg, dienstencheques, toelage OCMW, tewerkstellingssubsidies, ...). De waarschijnlijkheid dat zij zich niet houden aan hun verplichtingen is veeleer laag.

5.6.3 Risico op fraude

Dit risico bestaat er in dat fouten niet tijdig binnen de organisatie worden opgemerkt en dat er bijgevolg een mogelijkheid tot fraude bestaat. We denken hierbij o.m. aan factuurfraude, CFO fraude om medewerkers aan te zetten tot het uitvoeren van financiële verrichtingen, phishing, enz.

Waarschijnlijkheid: gemiddeld - gevolgen: relatief beperkt. Hoewel niet altijd uitgeschreven en geformaliseerd, bestaan er heel wat controlemaatregelen om dergelijke risico's te beperken. Zo is er een klokkenluidersregeling voorzien bij vermoeden van fraude.

Inzake IT is er een volledig integratie met de stad (1 ICT-dienst) en werd er op vlak van informatieveiligheid een gezamenlijke informatieveiligheidscel opgericht en beschikken we over een uitgewerkt informatieveiligheidsbeleid.

5.6.4 Juridische risico's

Dit is het risico ten gevolge van betwistingen en rechtszaken. Dit kan gaan over personeelsaangelegenheden, procedures inzake overheidsopdrachten, enz.

Waarschijnlijkheid: laag. Tot op heden werden er nog geen rechtszaken tegen of door het zorgbedrijf aangespannen.

Gevolgen: gemiddeld. Om het risico op mogelijke betwistingen te beperken werd door een externe firma o.m. een analyse gemaakt van onze opnameovereenkomsten op hun juridische waterdichtheid. Het meerjarenplan voorziet een aantal kredieten voor juridische bijstand bij opmaak van reglementen, overheidsopdrachten, overeenkomsten, enz. omdat het zorgbedrijf zelf geen juridische afdeling heeft. Hiermee wil het zorgbedrijf de juridische kwaliteit van betrokken reglementen, overeenkomsten, enz. verhogen, om juridische betwistingen te voorkomen, of minstens de eigen positie te versterken bij eventuele betwistingen of rechtszaken.

5.6.5 Risico's inzake de evolutie van bepaalde ontvangsten uit exploitatie

Dit is het risico dat bepaalde belangrijke exploitatieontvangsten kunnen verminderen of wegvallen. Dit risico situeert zich voor het zorgbedrijf bij de ontvangsten uit de residentiële ouderenzorg. Deze bedragen circa 2/3^e van de exploitatie-ontvangsten van het zorgbedrijf.

De bezetting in de woonzorgcentra en het centrum voor dagverzorging zitten opnieuw op het niveau van voor de coronaperiode. Langs vraagzijde blijkt het risico op daling van de ontvangsten m.a.w. zeer laag te zijn.

We worden nog altijd geconfronteerd met de krapte op de arbeidsmarkt voor zorgmedewerkers. De overheid heeft door de invoering van het IFIC-loonmodel de verloning van zorgmedewerkers opgewaardeerd. Op korte termijn levert dit geen extra handen op de werkvloer op. Door dit nijpende tekort aan zorgmedewerkers ontstaat het risico dat bedden gesloten moeten worden en bijgevolg ook op daling van de ontvangsten uit de residentiële ouderenzorg. Het zorgbedrijf dient dan ook extra budgetten voor uitzendkrachten te voorzien en probeert om de work-life balance van zorgmedewerkers te verbeteren, om zodoende een meer aantrekkelijke werkgever te zijn/blijven voor zorgmedewerkers.

Het zorgbedrijf beschikt over eigen reserves om een dergelijke inkomstenverlaging kortstondig op te vangen.

Ook een wijziging van de regelgeving ouderenzorg houdt een risico in voor het zorgbedrijf. Een substantieel deel van de inkomsten van onze WZC zijn immers afkomstig van subsidiëring. Op dat vlak zal vanaf 2024 de berekening van de basistegemoetkoming zorg volledig op Vlaams niveau gebeuren (eCalcura-toepassing). Waar we voorheen onder het campusbesluit vielen, zal de berekening van de basistegemoetkoming zorg vanaf 2025 per woonzorgcentra gebeuren. Dit heeft als gevolg dat de verschillenpunten tussen WZC De Vlinder en WZ Ceder a/d Leie (op vlak van om. personeelsbezetting, anciënniteit van medewerkers en zorggraad van bewoners) niet langer onderling gecompenseerd kunnen worden. Vermits dit serieuze financiële consequenties met zich kan meebrengen, is een interne werkgroep volop bezig met de impact van de overstap naar eCalcura in kaart te brengen en om een aantal pistes aan te reiken om de mogelijke negatieve financiële gevolgen op te vangen. In het Vlaamse beleid ouderenzorg is een duidelijke tendens naar een vraaggestuurd en gediversifieerd aanbod merkbaar. Momenteel weten we nog niet welke financiële impact de wijziging van de regelgeving en de overstap naar een meer persoonsgebonden financiering zal teweegbrengen. We weten niet wanneer de financieringsregelgeving aangepast wordt.

Waarschijnlijkheid: groot - gevolgen: groot.

5.6.6 Risico's inzake de evolutie van bepaalde exploitatie-uitgaven

Het gaat hier concreet om het risico dat bepaalde exploitatie-uitgaven, meestal buiten de wil van het bestuur om, dreigen te ontsporen of sneller stijgen dan de evolutie van de ontvangsten.

Naast het inflatierisico vormt de betaling van de pensioenbijdragen voor de statutaire ambtenaren en de responsabiliseringsbijdrage één van de grootste risico's voor het zorgbedrijf. Door de overdracht van het gros van de vastbenoemde personeelsleden van het OCMW naar het Zorgbedrijf Harelbeke en de daarbij horende overdracht van de lopende pensioenlasten, staat het zorgbedrijf zelf volledig in voor de financiering van de pensioenen van zijn statutaire ambtenaren.

De wettelijke pensioenbijdragevoeten voor de vastbenoemde personeelsleden zijn de laatste 10 jaar gevoelig gestegen van 27,5 % naar 41,5 % in 2019 (waarvan telkens 7,5% werknemersaandeel). Uit de simulatie van de pensioendienst voor de periode 2023-2028 gaat men uit van een stijging naar 44% vanaf het jaar 2023 en 45% vanaf het jaar 2024.

Een responsabiliseringsbijdrage is verschuldigd wanneer de pensioenlast van de gewezen vastbenoemde personeelsleden en/of hun rechthebbenden meer bedraagt dan de wettelijke basispensioenbijdragen die het bestuur voor zijn actieve statutaire personeelsleden betaalt. Het verschil tussen beide (=deficit) wordt vermenigvuldigd met de responsabiliseringscoëfficiënt en het resultaat vormt het bedrag van de responsabiliseringsbijdrage.

De responsabiliseringscoëfficiënt is een (tijdelijke) korting die deficitaire besturen genieten op hun deficit. Momenteel bedraagt die 50% op de resterende pensioenlast die niet gedekt wordt door de betaling van de basisbijdragevoet. Uit de simulatie van de pensioendienst (opgemaakt op 15 juli 2024) voor Zorgbedrijf Harelbeke voor de periode 2023-2029 gaat men uit van volgende responsabiliseringscoëfficiënten :

- 2023 : 70,85%,
- 2024 : 71,48%,
- 2025 : 75,36%,
- 2026 : 78,50%,
- 2027 : 81,25%,
- 2028 : 83,44%.

Volgens de prognose zal aldus de bruto te betalen responsabiliseringsbijdrage vanaf 2024 meer dan 700.000 euro bedragen.

Tot op heden kregen we ook een korting op de responsabiliseringsbijdrage van 50% van de kostprijs van de 2^e pensioenpijler. Om te vermijden dat dit bonus-malus systeem het financieel evenwicht van het pensioenfonds in het gedrang zou brengen, zal vanaf de responsabiliseringsbijdrage voor het jaar 2024 (berekening in 2025) de kortingen aangepast worden. Volgens de laatste raming zou dit betekenen dat de korting nog ca. 10% zal bedragen van de kostprijs van de 2^e pensioenpijler.

Onze financiën staan bijgevolg onder druk door de almaar stijgende pensioenlasten. De Vlaamse overheid voorziet voor de periode 2020-2025 in een structurele financiële tussenkomst. Deze dotatie bedraagt de helft van de responsabiliseringsbijdrage die we als welzijnsvereniging moeten betalen. Alhoewel er door de Vlaamse Overheid voor de jaren na 2025 nog een besluit dient genomen te worden, hebben we, vermits de geraamde bedragen op de website van de Vlaamse overheid staan, toch de geraamde dotatie voor het jaar 2026 in deze aanpassing van de meerjarenplanning voorzien.

Volledigheidshalve dienen we ook aan te stippen dat de statuten van het zorgbedrijf bepalen dat er geen statutaire aanwervingen meer mogen gebeuren. Vanzelfsprekend zorgt dit er mede voor dat de responsabiliseringsbijdragen in de toekomst alleen maar zullen toenemen. Langs de andere kant dient gesteld te worden dat door niet langer te statutariseren, er evenwel ook gunstige effecten optreden als gevolg van de lagere patronale sociale lasten op de contractuele loonmassa en het wegvallen van het gedeelte loonkost voor langdurig afwezige (wegens ziekte) statutairen.

Om de financiering van de toekomstige pensioenverplichtingen mee te helpen dragen, werd reeds in 2004 door het OCMW een collectief pensioenfonds aangelegd. Dit fonds werd (samen met de pensioenlasten) overgedragen naar het zorgbedrijf en bedraagt momenteel een goede 1,1 miljoen euro. Vermits 99% van dit fonds een gegarandeerde opbrengst van minimaal 3,25% (waarvan bijna de helft van dit fonds een gegarandeerde intrestvoet van 3,75% heeft) is het aangewezen om dit fonds zo lang mogelijk aan te houden. In deze aanpassing van de meerjarenplanning werd geen onttrekking uit het pensioenfonds ingeschreven.

Waarschijnlijkheid: groot - gevolgen: gemiddeld.

5.6.7 Risico's inzake verplichtingen tegenover verbonden partijen

Artikel 4, 5° van het ministerieel besluit van 26 juni 2018 over de beleids- en beheerscyclus voor lokale besturen definieert verbonden entiteiten als volgt: "... alle entiteiten [...] waarvoor het bestuur de wettelijke, statutaire of feitelijke verplichting heeft om rechtstreeks of onrechtstreeks tussen te komen in de verliezen of tekorten".

De risico's bij die gelieerde entiteiten kunnen immers een impact hebben op de financiën van het moederbestuur. Zorgbedrijf Harelbeke heeft deelbewijzen in Poolstok en TMVS Farys. Bij Poolstok heeft het zorgbedrijf aandelen voor een nominale waarde van 1.809,67 EUR. Vermits volgens de statuten de aansprakelijkheid beperkt is ten belope van deze inbreng, zijn de gevolgen van een eventuele tussenkomst in de tekorten heel beperkt.

Bij TMVS Farys bezit Zorgbedrijf Harelbeke 5 aandelen voor een nominale waarde van 5.000 EUR. Artikel 39 van de statuten van TMVS Farys vermeldt dat bij ontbinding het overgedragen verlies of exploitatieverlies wordt verdeeld onder de deelnemers en dit volgens hun aandeel in het kapitaal. Het aandeel van het zorgbedrijf in het kapitaal bedraagt ca. 0,45% en heeft dus een heel beperkte mogelijke impact.

5.6.8 Risico's inzake kosten vergrijzing van de bevolking

In september 2018 stelde de inspectie in Ceder a/d Leie enkele infrastructurele tekorten vast met betrekking tot de bewonerskamers. Hierdoor voldoet ons woonzorgcentrum eigenlijk niet meer aan de erkenningsnormen (cfr. besluit van de Vlaamse Regering van 28 juni 2019). De goedkeuring voor deze afwijking van de erkenningsnormen loopt maar tot uiterlijk 31/12/2022. Hierdoor dient, op basis van een uitgevoerde haalbaarheids- en wenselijkheidsstudie, voor eind 2022 een beslissing genomen worden over de toekomstige zorginhoudelijke en infrastructurele invulling.

In ons meerjarenplan werd dan ook een prioritair actieplan (AP1.4) opgenomen waarbij middelen voorzien zijn voor deze studie inzake de financiële en technische haalbaarheid van een renovatie van woonzorgcentrum Ceder aan de Leie en de assistentiewoningen De Beiaard en inzake de zorgstrategie.

In dit kader werd anticipatief in 2021 een stuk grond (zogenaamde Beltrami-site) aangekocht voor een bedrag van 2.325.000 euro (geschatte marktwaarde door de landmeter-expert bedroeg hier 2.595.000 euro). De bedoeling van de aankoop van de Beltrami-site is vooral om over een 'alternatief plan' te beschikken voor het geval uit de studie(s) zou blijken dat een verbouwing om technische, financiële en/of zorgstrategische redenen niet wenselijk of niet haalbaar zou zijn.

Deze aankoop wordt in aanvang grotendeels gefinancierd met eigen middelen en middelen die beschikbaar komen doordat bepaalde investeringsprojecten niet meer in deze meerjarenplanning gerealiseerd kunnen worden. Er worden zodoende voor de aankoop van deze grond geen bijkomende leningen aangegaan. Wanneer op basis van de zorgstrategische studie en de financieel-technische haalbaarheidsstudie blijkt dat de Beltrami site moet ingezet worden voor nieuwbouw zullen de door het OCMW vooruitbetaalde investeringssubsidies ingezet worden voor de definitieve financiering van deze aankoop. Wordt beslist om op de bestaande site centrum te renoveren, kan de Beltrami-site opnieuw verkocht worden.

De mogelijke risico's situeren zich enerzijds op het vlak van mogelijke onverwachte en dus onvoorziene uitgaven voor het bouwrijp maken van de site; dit risico is momenteel moeilijk in te schatten.

Anderzijds is er, indien project Beltrami niet zou doorgaan, onzekerheid over het vinden van een nieuwe koper voor deze grond en zo ja aan welke prijs. Dit risico is beperkt gezien de marktwaarde (cfr. het schattingsverslag) nu reeds hoger wordt ingeschat dan de huidige aankoopprijs. Ook de goede ligging van deze grond in het centrum van Harelbeke zou er voor moeten zorgen dat de grond zijn waarde behoudt.

5.7 Plaats waar de documentatie beschikbaar is

De documentatie met achtergrondinformatie wordt via de Cobra-toepassing digitaal ter beschikking gesteld van de raadsleden, als bijlagen bij het agendapunt van de zitting van 25 september 2024.

Volgende documenten zijn beschikbaar, conform art. 4 van het ministerieel besluit BBC2020:

- de aangepaste omgevingsanalyse,
- het overzicht van alle beleidsdoelstellingen met bijhorende actieplannen en acties, telkens met de bijbehorende ramingen van ontvangsten en uitgaven,
- het overzicht per boekjaar van de toegestane werkings- en investeringssubsidies,
- per beleidsdomein, het overzicht van de beleidsvelden die er deel van uitmaken,
- een overzicht van de verbonden entiteiten (verbonden entiteiten zijn entiteiten waarvoor het bestuur de wettelijke of feitelijke verplichting heeft om rechtstreeks of onrechtstreeks tussen te komen in de verliezen of tekorten),
- een overzicht van de personeelsinzet.

5.8 Beschrijving van de grondslagen en assumpties gehanteerd bij de aanpassing van het meerjarenplan

5.8.1 Algemeen

Op financieel vlak zijn de wijzigingen van de assumpties en grondslagen tegenover de vorige aanpassing van het meerjarenplan hoofdzakelijk terug te brengen tot bijsturingen inzake inflatie, responsabiliseringsbijdrage en gewijzigde financiering van zorgvoorzieningen.

Hierna volgt een gedetailleerde opsomming van de aannames en uitgangspunten die gehanteerd werden bij de opmaak van deze aanpassing van het meerjarenplan.

5.8.2 Exploitatie-uitgaven

Gegeven de krapte op de arbeidsmarkt voor zorgmedewerkers worden de ramingen voor de personeelsuitgaven opgemaakt op basis van het effectieve personeelskader in dienst, aangevuld met geplande nieuwe aanwervingen zoals al voorzien in de vorige aanpassing van het meerjarenplan, maar nog niet ingevuld in 2024. Voor deze nieuwe aanwervingen wordt gerekend met mogelijke indiensttreding eind 2024 of in de loop van 2025.

Het effectieve loon van het huidige personeel wordt aangevuld met baremaverhogingen ten gevolge van anciënniteit en functionele loopbaan.

Statutaire medewerkers waarvan de pensioendatum met zekerheid vaststaat, worden vervangen door contractuele medewerkers. Deze vervangingscontracten worden berekend met een startanciënniteit van 5 jaar, uitgezonderd voor de vervanging van verpleegkundigen. Daarvoor wordt een startanciënniteit van 10 gerekend.

Bovenop de statutaire of contractuele personeelsbezetting wordt met de inzet van jobstudenten gerekend, zowel in de vakantieperiodes als op weekend- of feestdagen. Gegeven dat de inzet van jobstudenten sinds 2020 jaar na jaar toeneemt, wordt voor de uitgaven voor jobstudenten gerekend op basis van de prestaties geleverd in de periode januari – juli 2024.

Ten opzichte van voorgaande aanpassing van het meerjarenplan wijzigt het indexatieritme. Om dit indexatieritme te bepalen, baseren we ons op de inflatievooruitzichten gepubliceerd door het Federaal Planbureau, met name de maandelijkse inflatievooruitzichten, gepubliceerd op 2 juli 2024, en de jaarlijks

gepubliceerde economische vooruitzichten voor België, versie 14 juni 2024. Op basis van deze informatie voorzien we volgende indexaanpassingen:

Jaar	Overschrijding spilindex	Aanpassing lonen	Aanpassing basistegemoetkoming zorg
2024	4/2024	1/6/2024	1/5/2024
2025	2/2025	1/4/2025	1/3/2025
2026	12/2025	1/2/2026	1/1/2026
2027	12/2026	1/2/2027	1/1/2027

Waar in de vorige aanpassing van het meerjarenplan nog twee aanpassingen van de lonen aan de spilindex waren voorzien in 2024, gebeurt dit door de dalende inflatie in 2024 slechts een keer. Het Federaal Planbureau voorziet een verdere dalende trend in de inflatiestijgingen. Voor 2024 rekent het bureau nog met een inflatie van 3,1%, die in 2025 zal afnemen tot 2% en vanaf 2026 weer onder 2% valt.

Onderstaande tabel geeft de verschillen in loonindexatie weer tussen de vorige en de huidige aanpassing van het meerjarenplan. De datum betreft de indexatie van de lonen, niet het overschrijden van de spilindex.

Aanpassing meerjarenplan 2024/1	Aanpassing meerjarenplan 2023/1
1/6/2024	1/4/2024
-	1/8/2024
1/4/2025	1/2/2025
1/2/2026	1/4/2026
1/2/2027	-

De responsabiliseringsbijdrage is opgenomen op basis van de prognose van 15 juli 2024 van de Federale Pensioendienst, verminderd met 11% van de geraamde bijdragen voor de 2^{de} pensioenpijler voor contractuele medewerkers. Deze korting daalt dus van 50% naar 11%. Daarnaast is er in vergelijking met de prognose van 27 oktober 2023 een verhoging van de responsabiliseringscoëfficiënt. Dit alles zorgt voor een aanzienlijke stijging van de bruto ramingen.

De werkingsuitgaven van 2024 zijn ingeschreven op basis van een extrapolatie van de gerealiseerde en geplande cijfers in het lopende boekjaar. Voor de jaren 2025 en volgende gaan we over het algemeen uit van een gemiddelde stijging van de werkingsuitgaven met 2%.

De energiekosten zijn hierop een belangrijke uitzondering: deze worden voor 2024 en 2025 geraamd op basis van de simulatie van 1 juni 2024 van het Vlaams Energiebedrijf (VEB). In vergelijking met de simulatie van vorig jaar zijn deze ramingen van de VEB heel wat positiever voor de periode 2024-2025. Gezien de volatiliteit van de energiemarkten hebben we voor de jaren 2026 en 2027 de ramingen verhoogd met jaarlijks 5%.

De intrestlasten van de leningen worden volledig verwerkt volgens de leningsvooruitzichten die Belfius aanreikt. Aangezien de huidige schuldenlast niet meer herzien kan worden, hoeven we hier geen marge voor rentestijgingen in te calculeren. Voor nieuw op te nemen leningen wordt met een intrestvoet van respectievelijk 4% (2024), 3,8% (2025), 3,5% (2026) en 4,5% (2027) gewerkt, bij een looptijd van 20 jaar.

5.8.3 Exploitatie-ontvangsten

De toelage die het zorgbedrijf ontvangt van de stad en OCMW Harelbeke, blijft ongewijzigd. Deze toelage valt uiteen in een beleidstoelage en een beheerstoelage. Beiden komen op een zelfstandige manier tot stand en kunnen elkaar niet beïnvloeden. Omwille van de btw-plicht van het zorgbedrijf vanaf 2023, wordt deze toelage vanaf dat jaar in de boekhouding en in het meerjarenplan uitgesplitst in de verschillende componenten.

Het zorgbedrijf ontvangt een beleidsbijdrage van het OCMW conform het meerjarenplan, zoals goedgekeurd door de raad voor maatschappelijk welzijn van het OCMW, de gemeenteraad van de Stad en de algemene vergadering van het zorgbedrijf. Deze bijdrage aan de zorg moet het zorgbedrijf in staat stellen alle vooropgestelde strategische, tactische en operationele doestellingen te realiseren, inclusief alle noodzakelijke onderhouds-, uitbreidings- en vervangingsinvesteringen aan het patrimonium van het Zorgbedrijf. De beleidsbijdrage bedroeg voor het boekjaar 2020 4.000.000,00 EUR en wordt jaarlijks geïndexeerd met 2,75%, uitgezonderd voor het jaar 2026 waar de indexatie met 5% gebeurt. De bruto beleidsbijdrage bundelt drie financiële stromen die vóór de oprichting van het zorgbedrijf rechtstreeks aan het OCMW werden gestort, namelijk:

- a. een bedrag ten belope van 8% van het Gemeentefonds,
- b. de regularisatiepremie (ex – gesco's) à rato van het gedeelte zorgdiensten, i.e. 470.028,22 EUR;
- c. de bijdrage aan de zorg om alle vooropgestelde strategische, tactische en operationele doestellingen te realiseren, inclusief alle noodzakelijke onderhouds-, uitbreidings- en vervangingsinvesteringen aan het patrimonium van het zorgbedrijf (= de netto beleidsbijdrage).

De beheerstoelage werd in 2020 bepaald op 151.051 euro, en wordt jaarlijks geïndexeerd met 2,75%. Vanaf 2023 wordt 40% van de personeelskost van een nieuwe ICT-medewerker van de stad in mindering gebracht van de beheerstoelage.

De ontvangsten basistegemoetkoming zorg zijn vanaf 2024 voor de woonzorgcentra gebaseerd op een bezettingsgraad van 98% in WZC Ceder aan de Leie, en 97% in WZC De Vlinder. Voor de dagprijzen in de woonzorgcentra rekenen we met een bezettingspercentage van respectievelijk 99% en 98%. In het centrum voor dagverzorging gaan we uit van een bezetting van 75% van de totale capaciteit, en van 100% van de capaciteit voor gebruikers met een zwaar zorgprofiel. Deze capaciteit is vanaf 1 juni 2024 gestegen van 5 naar 6 erkende plaatsen.

In GAW De Beiaard rekenen we met een bezetting van 99%.

De geraamde dagprijzen volgen vanaf 2024 de overschrijdingen van de spilindex, en worden dus niet langer jaarlijks geïndexeerd voor de consumptieprijsindex.

De basistegemoetkoming zorg voor woonzorgcentra en centrum voor dagverzorging wordt geïndexeerd vanaf de maand die volgt op een overschrijding van de spilindex, en volgt zodoende het stijgingspatroon van de personeelsuitgaven. Als basis van de ramingen voor 2025 gebruiken we de prognose in april 2024 aangeleverd door consultancy-leverancier Probis: 87,21 euro per dag per bewoner in WZC Ceder aan de Leie en 91,71 euro in WZC De Vlinder. In het centrum voor dagverzorging rekenen met een basistegemoetkoming zorg van 61,66 euro per dag per gebruiker met een zwaar zorgprofiel (index 04/2024).

Waar de berekening van de basistegemoetkoming zorg in het verleden gebeurde in RaaS-applicatie, door Vlaanderen overgenomen van de federale overheid na de zesde staats hervorming, gebeurt dit vanaf 2024 volledig in de Vlaamse eCalcura-toepassing. Daarbij heeft Vlaanderen beslist dat de basistegemoetkoming zorg voor woonzorgcentra per woonzorgcentrum wordt berekend, ongeacht of de betrokken woonzorgcentra onder een campusbesluit vallen. Voordien gebeurde de berekening voor dergelijke woonzorgcentra overkoepelend voor de volledige campus. Dit betekent dat verschillen tussen

de woonzorgcentra qua personeelsbezetting, anciënniteit van medewerkers en zorggraad van bewoners niet langer onderling gecompenseerd kunnen worden. Door de lagere zorggraad in WZC Ceder aan de Leie voorzien de consultants van Probis voor dat woonzorgcentrum vanaf 2025 een daling van de basistegemoetkoming zorg. Voor WZC De Vlinder zal de basistegemoetkoming zorg licht stijgen. Deze bedragen zijn de basis voor de ramingen vanaf 2025.

Bij de ontvangsten gerealiseerd in de cafetaria's van de lokale dienstencentra wordt er een jaarlijkse indexering van de prijzen verrekend.

De voorziene Vlaamse subsidie voor de responsabiliseringsbijdrage is ingeschreven volgens de cijfers gepubliceerd op de website van Agentschap Binnenlands Bestuur (zie [Dotatie responsabiliseringsbijdrage](#)). Alhoewel er door de Vlaamse Regering voor de periode na 2025 nog een besluit dient genomen te worden, hebben we, aangezien de geraamde bedragen gepubliceerd zijn op de website van de Vlaamse overheid, de geraamde dotatie voor de jaren 2026 en 2027 toch voorzien in deze aanpassing van het meerjarenplan.

De financiering voor de VIA-akkoorden (waaronder de invoering van het IFIC-loonmodel in de woonzorgcentra en het centrum voor dagverzorging) wordt geraamd op basis van het ontvangen voorschotten voor het boekjaar 2024, en in de volgende jaren jaarlijks geïndexeerd.

Momenteel gebeurt de verdeling van het beschikbare IFIC-budget aan de hand van een aparte individuele rapportering aan de vzw IFIC. Deze manier van werken, waarvoor IFIC vzw en het Vlaams Departement Zorg een samenwerkingsovereenkomst sloten, stopt in 2024, waarna de IFIC-financiering geïntegreerd moet worden in de reguliere financiering van de zorgvoorzieningen. Hoewel al vaststaat dat de afrekening over 2024 door het Departement Zorg zal gebeuren, is het nog niet duidelijk of de IFIC-financiering volledig geïntegreerd wordt in de basistegemoetkoming zorg, dan wel als een aparte financieringstoelage wordt uitbetaald. In deze aanpassing van het meerjarenplan behouden we de IFIC-financiering voor alle jaren nog als een aparte dotatie.

5.8.4 Investerings

Langs ontvangstenzijde verwachten we vooral VIPA-subsidies: de jaarlijkse VIPA-subsidie voor de bouw van de zorgsite De Vlinder, en VIPA-klimaatsubsidies voor energiebesparende maatregelen in LDC De Parette en de WZC's Ceder aan de Leie en De Vlinder. De bedragen werden ingeschreven op basis van formele toezeggingen.

Voor de vervanging van (niet-)medische installaties, meubilair en andere goederen baseert de aankoopdienst zich op het vervangingsplan uit de facility management software, gebaseerd op aanschafwaarde en afschrijfduur. Het moment van vervanging wordt bepaald, rekening houdend met de levensduur enerzijds en de gemaakte herstellingskosten op de installatie anderzijds.

5.8.5 Financiering

De aflossingen van bestaande leningen zijn ingeschreven volgens de leningsvooruitzichten aangereikt door Belfius. Voor de nieuw op te nemen leningen, rekenen we met een looptijd van 20 jaar en vaste kapitaalsaflossingen.

In de periode 2018-2023 namen we geen nieuwe leningen op, waardoor de schuldenlast kon afgebouwd worden. Vanaf 2024 zal het zorgbedrijf wel nieuwe leningen opnemen, voor een bedrag dat de geraamde investeringsuitgaven voor de periode 2024-2027 benadert.