



Welzijnsvereniging

KOLLEGEPLEIN 5, 8530 HARELBEKE

ouden van onze **Zorg**

Meerjarenplan 2020-2025 Aanpassing 2023/1

Voorzitter: Lynn Callewaert
Algemeen directeur: Gerdy Haes
Financieel directeur: Rudy Eggermont

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Overzicht van de aanpassing 2022/1 van het meerjarenplan 2020-2025	5
3	Motivering van de wijzigingen van het meerjarenplan	7
3.1	Algemeen	7
3.2	Exploitatie	9
3.3	Investeringen	19
3.4	Financiering	25
4	Strategische nota 2020-2025	26
4.1	Inleiding	26
4.2	Overzicht beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties	26
4.3	Overzicht van de beleidsdoelstellingen waarin geen prioritaire actieplannen kaderen	26
4.4	Strategische nota	27
5	Financiële nota 2020-2025	69
5.1	Het doelstellingenplan (M1)	70
5.2	De staat van het financieel evenwicht (M2)	73
5.3	Het overzicht van de kredieten (M3)	75
6	Toelichting van het meerjarenplan 2020-2025	76
6.1	Inleiding	76
6.2	Overzicht van ontvangsten en uitgaven naar functionele aard (T1)	77
6.3	Overzicht van de ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2)	79
6.4	De investeringsprojecten (T3)	85
6.5	Overzicht van de evolutie van de financiële schulden (T4)	95
6.6	Overzicht van de financiële risico's	96
6.7	Plaats waar de documentatie beschikbaar is	102
6.8	Beschrijving van de grondslagen en assumpties gehanteerd bij de aanpassing van het meerjarenplan	102

1 Inleiding

Perspectief voor een zorgzame stad

Deze aanpassing van het meerjarenplan biedt een hoopvol perspectief voor een zorgzaam Harelbeke, ook in de toekomst. Een stad waar Zorgbedrijf Harelbeke langs nieuwe wegen zorgt voor oudere zorgvragers en voor alle medewerkers.

Een 'demografische tijdbom'

We sluiten deze aanpassing van het meerjarenplan af op een moment dat het in de pers gaat over 'de enorme vergrijzing en verzilvering die op ons af dendert. Om die boodschap kracht bij zetten lezen we titels boven artikels die wijzen op een 'demografische tijdbom'.

Bij Zorgbedrijf Harelbeke (h)erkennen we de boodschap. Uit onze lopende studies over een toekomst voor woonzorgcentrum Ceder aan de Leie en assistentiewoningen De Beiaard, weten we dat ook Harelbeke de algemene demografische trend van vergrijzing en verzilvering volgt.

In die wetenschap is het hoopgevend dat deze aanpassing van het meerjarenplan de autofinancieringsmarge voor 2023 raamt op een ruim positieve 818.000 euro. Over de gehele beleidsperiode (2020-2025) bedraagt de autofinancieringsmarge ruim 3.950.000 euro. Bij de vaststelling van het meerjarenplan eind 2019 hielden we nog rekening met een autofinancieringsmarge over de volledige beleidsperiode van amper 183.698 EUR. Bovendien realiseerden we een sterke schuldafbouw.

Zonder blind te willen zijn voor de vele uitdagingen, de mogelijk te verwachten verdere evolutie van de autofinancieringsmarge na 2025 en de beschreven financiële risico's, is het toch wel duidelijk dat deze aanpassing van het meerjarenplan aan strategische houvast ook financiële houvast koppelt. Een jaar geleden, in de nasleep van corona en bij de impact van een onwaarschijnlijke inflatie, konden we het hoopvolle perspectief van die koppeling nog niet geven. Die bezorgdheid stond toen centraal in het voorwoord bij de aanpassing van het meerjarenplan.

Keuzes maken

Deze nieuwe aanpassing mag dan al een zekere mate van financiële houvast bieden, Zorgbedrijf Harelbeke zal in de nabije toekomst belangrijke keuzes moeten maken. Alleen dan zullen we een passend antwoord kunnen bieden op de sterk stijgende vraag naar intensieve ouderenzorg waar we voor staan. Passend bij de toenemende zorgnoden, maar ook passend bij onze middelen en mogelijkheden.

Wanneer we in 2025 het nieuwe meerjarenplan 2026 – 2031 opmaken zal uiteraard de keuze over de toekomst van woonzorgcentrum Ceder aan de Leie en assistentiewoningen De Beiaard centraal staan. Maar evenzeer zal het gaan over hoe we onze buurtzorg en zorgbegeleiding versterken. Niet elke zorgvrager zal in een woonvorm met zorg terecht kunnen. Heel wat mensen zullen ook zorg en ondersteuning nodig hebben in de thuissituatie.

In afwachting van die keuzes voorziet dit meerjarenplan verder in te zetten op verschillende ingrepen in onze bestaande voorzieningen om daar het directe woon- en zorgcomfort voor de bewoners te verzekeren. Mensen die nu bij ons (komen) wonen mogen immers nooit het slachtoffer zijn van eventuele plannen voor nieuwbouw of renovatie op middellange termijn.

Opgroeien tot jongvolwassene

Ondertussen groeit Zorgbedrijf Harelbeke verder als organisatie. Niet vergeten dat we als verzelfstandigde welzijnsvereniging nog maar sinds 2018 bestaan. En het minste dat we kunnen zeggen is dat we in de zorg geen 'doorsneejaren' achter de rug hebben.

Ook voor ons komt dat opgroeien met groeipijnen. Onze specifieke zorgcontext, met onder andere een uitgesproken krapte op de arbeidsmarkt, versterkt die groeipijnen nog. Gelukkig blijven onze medewerkers bewijzen hoe wendbaar en weerbaar ze zijn.

Maar het mag ook duidelijk zijn dat we in onze groei richting jongvolwassenheid verder heel veel aandacht aan hen moeten besteden. Vanaf 2024 voorzien we alvast tal van initiatieven op vlak van arbeidsorganisatie, interne communicatie en leiderschapstrajecten. Onze medewerkers zijn vragende partij voor die veranderingen, en samen met hen willen wij die ook realiseren. Om bij te dragen aan hun welzijn.

Nieuwe wegen voor anders zorgen

Of het nu gaat over de zorg voor ouderen of over de zorg voor onze medewerkers, we zullen als organisatie een enorme 'zorgkracht' moeten ontwikkelen. In een meer administratieve setting gaat het vaak over bestuurskracht, voor Zorgbedrijf Harelbeke spreken we zelf over 'zorgkracht'.

Tot die zorgkracht zullen we niet komen langs de ons gekende paden, langs de gekende routes. Wanneer je tot dat besef komt, voel je meteen ook een bepaalde spanning. Een bepaalde ongerustheid of zelfs weerstand. Die emoties roept verandering nu eenmaal op.

Toch hopen we dat we het hoopvolle perspectief dat deze aanpassing van het meerjarenplan biedt, zullen kunnen benutten door de toekomst te benaderen met een ruime, open blik. Bij iedereen.

Wat geweest is, was goed. Wat komt zal sowieso anders en nog beter moeten. Voor de oudere zorgvragers in Harelbeke, voor alle medewerkers van Zorgbedrijf Harelbeke.

We zullen nieuwe wegen in moeten slaan. En ook daarover mogen we hoopvol zijn. Want langs nieuwe wegen, zie je altijd meer...

Gerdy Haes
algemeen directeur

Lynn Callewaert
voorzitter

2 Overzicht van de aanpassing 2023/1 van het meerjarenplan 2020-2025

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.

De **financiële nota** van de aanpassing van het meerjarenplan bevat:

- het aangepaste financiële doelstellingenplan (schema M1),
- de aangepaste staat van het financiële evenwicht (schema M2),
- het aangepaste overzicht van de kredieten (schema M3).

In de **toelichting** van de aanpassing van het meerjarenplan vindt u de informatie die relevant is voor de raadsleden om met kennis van zaken een beslissing te kunnen nemen. De toelichting bestaat uit volgende onderdelen:

- 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 T3),
- een overzicht van de evolutie van de financiële schulden (schema T4),
- een overzicht met een omschrijving 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 dekken;
- een verwijzing naar de plaats waar de documentatie beschikbaar is;
- een beschrijving van de grondslagen en assumpties die gehanteerd werden voor de opmaak van het meerjarenplan, en de eventuele wijzigingen daarvan ten opzichte van het vorige beleidsrapport.

Enkele schema's van de financiële nota van dit beleidsrapport bevatten de geraamde ontvangsten en uitgaven tot en met financieel jaar 2026, hoewel de periode van deze aanpassing de initiële periode van het meerjarenplan blijft (2020-2025). Aan de staat van het financieel evenwicht (M2), het overzicht van ontvangsten en uitgaven volgens hun economische aard (T2) en het overzicht van de evolutie van de financiële schulden (T4) wordt m.a.w. een boekjaar toegevoegd. Door deze verplichting in de regelgeving krijgen raadsleden een beter zicht op de financiële situatie van het bestuur.

De strategische nota en de andere schema's blijven beperkt tot de beleidsperiode 2020-2025, aangezien de inhoudelijke beleidskeuzes voor de volgende bestuursperiode nog niet gekend zijn.¹

In deze aanpassing van het meerjarenplan verwerken we het resultaat van de jaarrekening 2022, vastgesteld door de algemene vergadering van 28 juni 2023, en goedgekeurd op 28 september 2023 door de gouverneur van de provincie West-Vlaanderen. In voorliggend beleidsrapport worden voor het jaar 2022 de cijfers van de jaarrekening opgenomen i.p.v. de oorspronkelijke kredietramingen. Aangezien de verschillen tussen de ramingen 2022 en de uiteindelijke rekeningcijfers 2022 uitvoerig toegelicht werden in het beleidsrapport van de jaarrekening 2022, gaan we in dit rapport niet in op deze verschillen. Cijfers uit vastgestelde jaarrekeningen worden cursief weergegeven in de strategische nota. In de schema's van de financiële nota en van de toelichting bij de aanpassing van het meerjarenplan wordt per jaar aangegeven of de opgenomen cijfers rekeningcijfers zijn (REK voor het jaartal) dan wel kredietramingen (MJP voor het jaartal).

¹ BVR 30 maart 2018 over de beleidscyclus van de lokale besturen, artikel 14, 2^{de} lid en MB 26 juni 2018 tot vaststelling van de modellen en de nadere voorschriften van de beleidsrapporten, de rekeningenstelsels en de digitale rapportering van de beleids- en beheerscyclus van de lokale besturen, art. 3, 5^{de} lid.

3 Motivering van de wijzigingen van het meerjarenplan

3.1 Algemeen

Eind 2022 legden we de beleidsorganen van Zorgbedrijf Harelbeke een aanpassing van het meerjarenplan voor, waarin de ramingen naar boven moesten herzien worden wegens de historisch hoge inflatie en instabiele energiemarkten in 2022. Daarbij gingen we ervan uit dat deze tendens zich in 2023 nog zou verder zetten, zij het in afnemende mate. Ondertussen is gebleken dat de inflatie en de energieprijzen in 2023 meer daalden dan oorspronkelijk verwacht. Tegelijkertijd heeft het conflict in het Midden-Oosten tot nieuwe onzekerheid geleid.

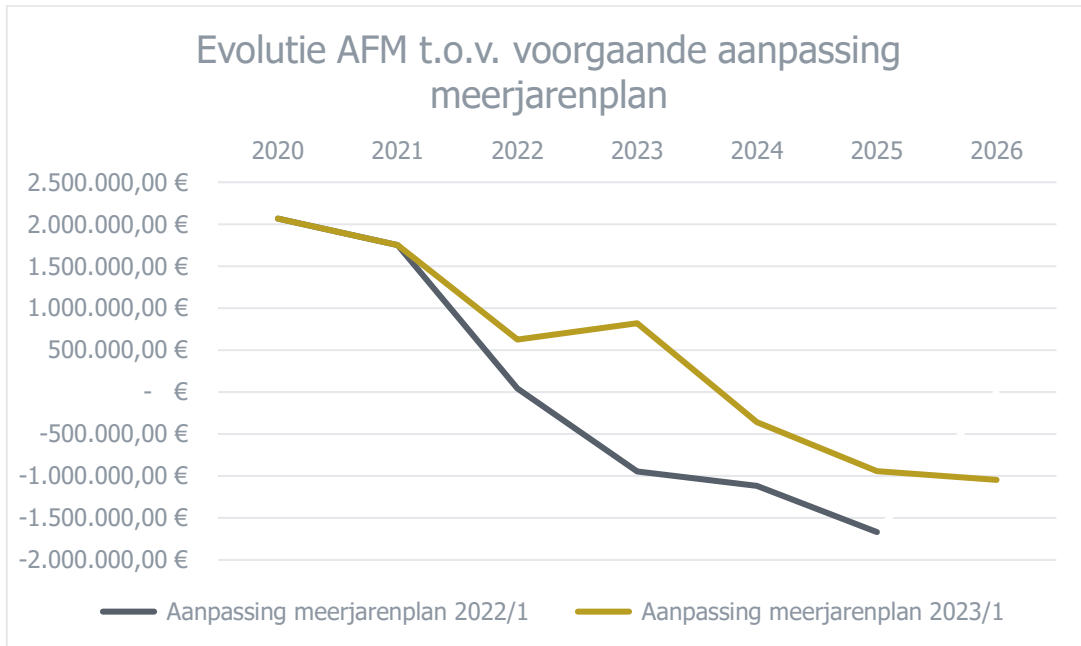
In deze aanpassing van het meerjarenplan wijzigen we de ramingen van uitgaven en ontvangsten conform deze nieuwe economische realiteit. Daarnaast herbekijken we de planning van een aantal projecten, op basis van de inzichten en realisaties uit 2023. Inhoudelijk worden de doelstellingen en actieplannen niet gewijzigd.

Zoals hiervoor al aangeduid, omvat de staat van het financieel evenwicht drie toekomstige boekjaren, waardoor de rapporteringsperiode in dit schema uitgebreid wordt tot het eerste jaar van de volgende beleidsperiode. Hetzelfde geldt 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). Aangezien het beleid voor de volgende beleidsperiode nog niet bepaald is, hebben we de ramingen voor 2026 opgemaakt op basis van de verderzetting van het huidige beleid.

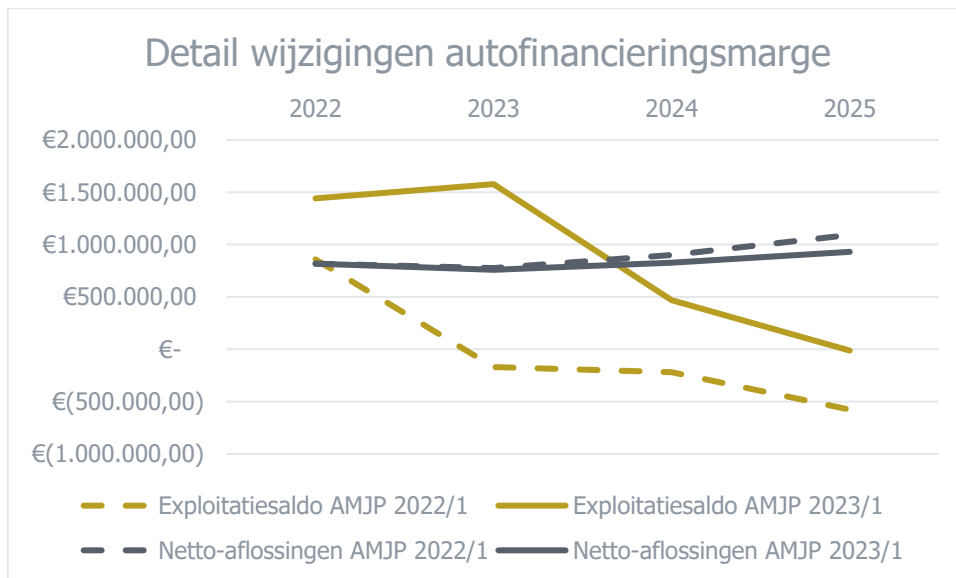
Over de gehele beleidsperiode (2020-2025) is de autofinancieringsmarge (AFM) positief, en bedraagt 3.959.034 euro. Dit is een sterke verbetering t.o.v. van de vorige aanpassing van het meerjarenplan, waar de autofinancieringsmarge over de beleidsperiode 127.641 euro bedroeg. Voor het boekjaar 2026, nu verplicht opgenomen in de staat van het financieel evenwicht, wordt de autofinancieringsmarge op -1.046.516,61 euro geraamd, wat het totaal van de autofinancieringsmarge over de volledige rapporteringsperiode op 2.912.517 euro brengt.

AUTOFINANCIERINGSMARGE		
Autofinancieringsmarge per jaar	Aanpassing meerjarenplan 2023/1	Aanpassing meerjarenplan 2022/1
2020	2.066.699,04 €	2.066.699,04 €
2021	1.750.209,14 €	1.750.209,14 €
2022	625.854,42 €	42.022,86 €
2023	818.256,89 €	- 944.167,97 €
2024	- 358.849,00 €	- 1.118.887,78 €
2025	- 943.136,47 €	- 1.668.234,02 €
2026	- 1.046.516,61 €	- €
TOTAAL MEERJARENPLAN	2.912.517,41 €	127.641,27 €

Net zoals in de voorgaande versies van het meerjarenplan blijft de dalende trend van de autofinancieringsmarge bevestigd, maar dan minder uitgesproken dan voorheen. Meerdere factoren liggen aan de basis van deze verbeterde cijfers.



Om te beginnen ligt de autofinancieringsmarge van de jaarrekening 2022, die verwerkt wordt in voorliggende aanpassing van het meerjarenplan, 583.832 euro hoger dan oorspronkelijk geraamd. Daarnaast valt het exploitatiesaldo voor 2023 en volgende jaren beter uit dan geraamd in 2022, omwille van de lagere inflatie en de lagere energieprijzen. De werkwijze voor het rammen van de exploitatieontvangsten werd aangepast na analyse van de jaarrekening 2022, en de daarin vastgestelde verschillen tussen ramingen en realisaties. Doordat het investeringsprogramma meer gespreid wordt, daalt het bedrag van de op te nemen leningen, en bijgevolg ook het totaal van de uit te voeren aflossingen.



Samengevat verbetert de autofinancieringsmarge omdat het geraamde exploitatiesaldo stijgt en de verwachte aflossingen dalen.

	2022	2023	2024	2025
Vershil exploitatiesaldo	583.830,90 €	1.745.962,86 €	687.761,78 €	564.088,55 €
Vershil netto-aflossingen	-0,66 €	-16.462,00 €	-72.277,00 €	-161.009,00 €
Vershil	583.831,56 €	1.762.424,86 €	760.038,78 €	725.097,55 €

Gegeven het verbeterde exploitatiesaldo, en het ongewijzigde beleid om de investeringsuitgaven te financieren via het opnemen van leningen, stijgt ook het beschikbaar budgettair resultaat in deze aanpassing van het meerjarenplan.

BESCHIKBAAR BUDGETTAIR RESULTAAT		
Jaar	Aanpassing meerjarenplan 2023/1	Aanpassing meerjarenplan 2022/1
2020	9.116.180,28 €	9.116.180,28 €
2021	8.580.574,08 €	8.580.574,08 €
2022	8.941.575,10 €	8.171.268,71 €
2023	9.109.820,10 €	7.260.707,72 €
2024	9.447.535,46 €	6.263.126,04 €
2025	8.505.019,34 €	4.681.527,02 €
2026	7.446.663,90 €	

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

3.2 Exploitatie

De voornaamste oorzaak voor de verbeterde autofinancieringsmarge in deze aanpassing van het meerjarenplan vinden we in de toename van het exploitatiesaldo. 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. Waar dit saldo in voorgaande aanpassing al vanaf boekjaar 2023 negatief is, blijft het in onderhavige aanpassing van het meerjarenplan positief tot en met boekjaar 2024.

EXPLOITATIESALDO		
Jaar	Aanpassing meerjarenplan 2023/1	Aanpassing meerjarenplan 2022/1
2020	2.892.730 €	2.892.730 €
2021	2.580.313 €	2.580.313 €
2022	1.442.382 €	858.551 €
2023	1.577.183 €	-168.780 €
2024	469.208 €	-218.554 €
2025	-12.796 €	-576.885 €
2026	-267.255 €	

Onderstaande overzichtstabel toont voor de periode 2023-2026 de verschillen van de exploitatiekredieten tussen de huidige aanpassing van het meerjarenplan en het aangepaste meerjarenplan dat vastgesteld en goedgekeurd werd eind 2022.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023 - EXPLOITATIE				
	2023	2024	2025	2026
<i>Ontvangsten</i>	24.550.011,23 €	24.291.734,35 €	24.943.509,67 €	25.320.491,68 €
<i>Uitgaven</i>	22.972.828,34 €	23.822.526,35 €	24.956.306,14 €	25.587.746,29 €
<i>SALDO</i>	1.577.182,89 €	469.208,00 €	- 12.796,47 €	- 267.254,61 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1 - EXPLOITATIE				
	2023	2024	2025	2026
<i>Ontvangsten</i>	23.249.858,03 €	23.959.387,45 €	24.402.587,20 €	- €
<i>Uitgaven</i>	23.418.638,00 €	24.177.941,23 €	24.979.472,22 €	- €
<i>SALDO</i>	- 168.779,97 €	- 218.553,78 €	- 576.885,02 €	- €
WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2022/1				
	2023	2024	2025	2026
<i>Ontvangsten</i>	1.300.153,20 €	332.346,90 €	540.922,47 €	25.320.491,68 €
<i>Uitgaven</i>	- 445.809,66 €	- 355.414,88 €	- 23.166,08 €	25.587.746,29 €

Ten aanzien van het eind 2022 aangepaste meerjarenplan 2020-2025 (AMJP 2022/1) zien we in de huidige aanpassing van het meerjarenplan (AMJP 2023/1) voor alle jaren een stijging van de geraamde ontvangsten en een daling van de uitgaven voor exploitatie.

Voor de periode 2023-2025 noteren we een globale stijging van de ontvangsten met 3,04% tegenover de vorige aanpassing meerjarenplan, terwijl de geraamde uitgaven met 1,14% dalen.

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](#).

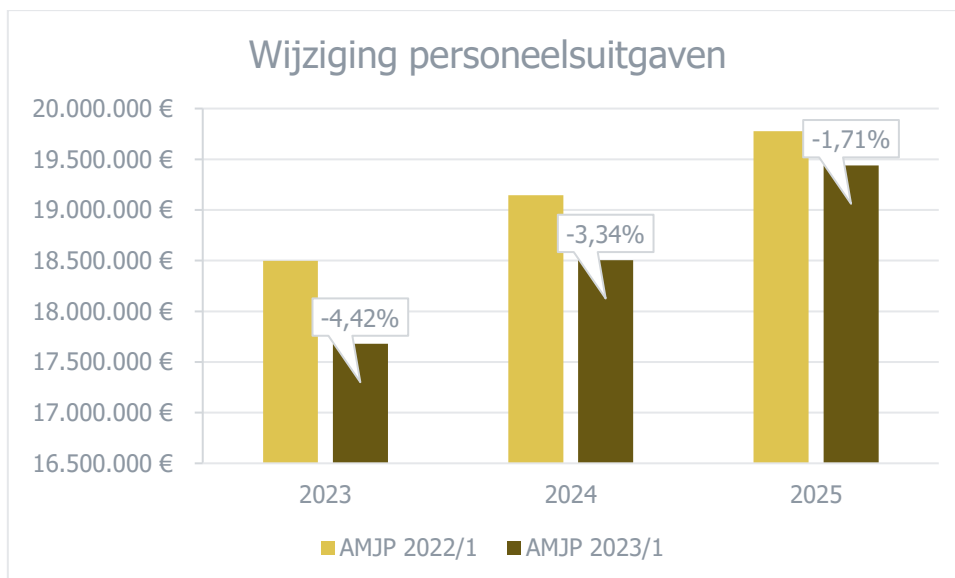
Voor de beschrijving van de grondslagen en aannames die gebruikt werden bij het opstellen van de ramingen van de exploitatiekredieten, zie ook [Grondslagen en assumpties: exploitatie-uitgaven](#) en [Grondslagen en assumpties: Exploitatie-ontvangsten](#).

3.2.1 Uitgaven personeel

De personeelsuitgaven bedragen 78% van de exploitatie-uitgaven van het zorgbedrijf. Dat houdt in dat wijzigingen inzake verloning, zoals indexaanpassingen, grote impact hebben op de exploitatie-uitgaven.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1 - Personeel				
	2023	2024	2025	2026
<i>Uitgaven</i>	17.679.432,42 €	18.505.250,29 €	19.439.593,07 €	19.982.766,96 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1 - Personeel				
	2023	2024	2025	2026
<i>Uitgaven</i>	18.496.527,94 €	19.145.244,82 €	19.776.861,40 €	- €
WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2022/1				
	2023	2024	2025	2026
<i>Uitgaven</i>	- 817.095,52 €	- 639.994,53 €	- 337.268,33 €	19.982.766,96 €

Ten opzichte van het aangepaste meerjarenplan 2022/1 dalen de geraamde personeelsuitgaven in 2023 met 4,42%, in 2024 met 3,34% en in 2025 met 1,71%.



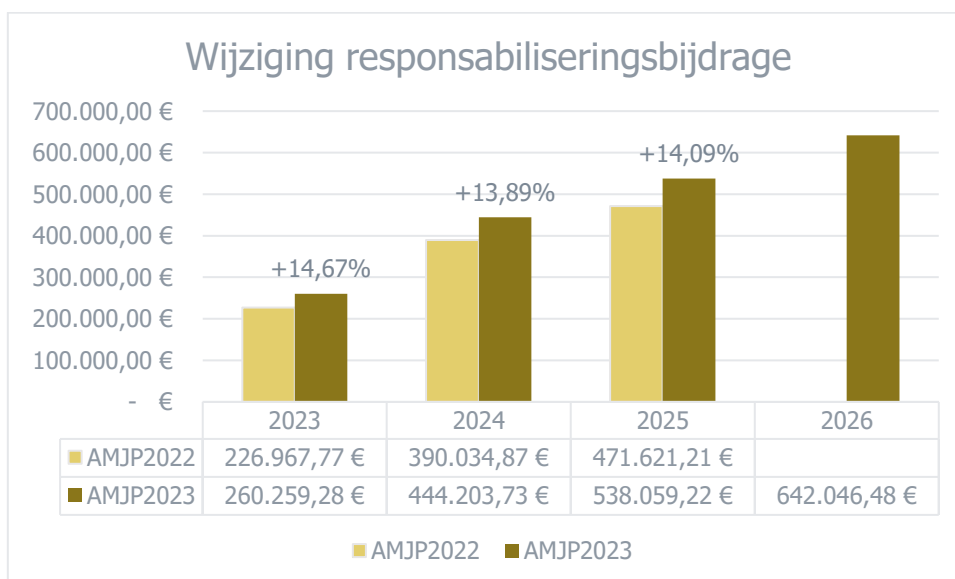
De daling van de personeelskosten in deze aanpassing van het meerjarenplan is een gevolg van de lager dan verwachte inflatie in 2023. Waar we in voorgaande aanpassing van het meerjarenplan nog rekenden met drie overschrijdingen van de spilindex in 2023, zal er uiteindelijk maar een indexaanpassing van de lonen zijn eind 2023. [Zie assumpties voor meer detail.](#)

De voorziene kredieten voor volgende nieuwe aanwervingen voorzien in 2023 werden geschrapt, en zo aangepast aan de realiteit van de knappe arbeidsmarkt:

- Aanwerving deskundige aankopen en overheidsopdrachten (aankoper),
- Aanwervingen zorgpersoneel VIA6.

Deze middelen blijven wel behouden vanaf 2024.

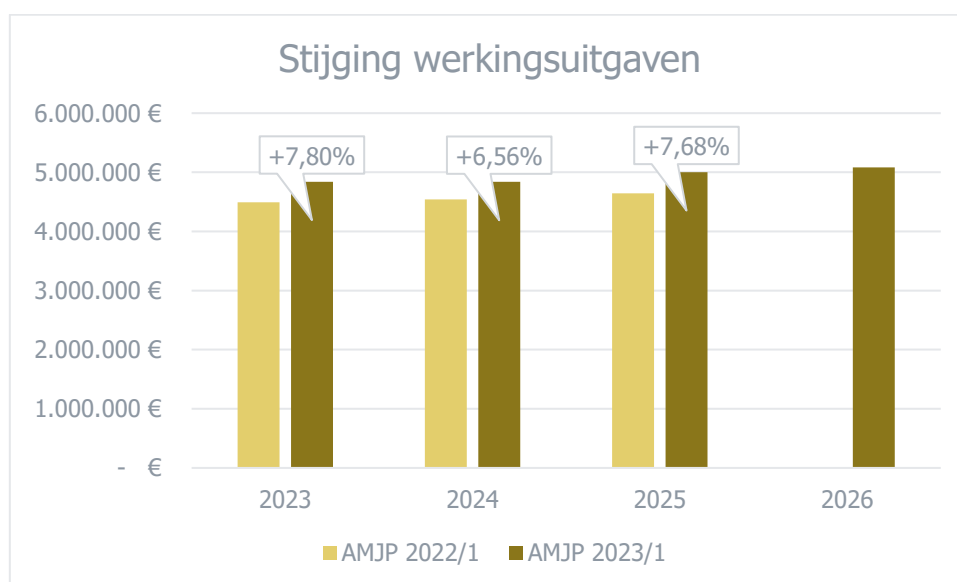
Waar we in voorgaande aanpassing van het meerjarenplan de raming voor de responsabiliseringsbijdrage beperkt moesten verhogen, voorzien we dit keer een grotere aanpassing, op basis van de prognose van 27 oktober 2023 van de Federale Pensioendienst, nl. een stijging van de uitgaven met 14%, na aftrek van de korting tweede pensioenpijler.



3.2.2 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 stijgen deze werkingsuitgaven over de periode 2023-2025 met 1.005.194,87 euro of 7,35% t.o.v. de vorige aanpassing van het meerjarenplan.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1 - Werkingsuitgaven				
	2023	2024	2025	2026
<i>Uitgaven</i>	4.840.939,69 €	4.838.484,00 €	5.002.725,80 €	5.081.299,27 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1 - Werkingsuitgaven				
	2023	2024	2025	2026
<i>Uitgaven</i>	4.490.586,87 €	4.540.560,49 €	4.645.807,26 €	- €
WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2022/1				
	2023	2024	2025	2026
<i>Uitgaven</i>	350.352,82 €	297.923,51 €	356.918,54 €	5.081.299,27 €



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 werkingsuitgaven	2023	2024	2025
Farmaceutica en geneesmiddelen	€ -19.677,20	€ -18.990,28	€ -18.012,29
Voedingswaren en dranken	€ 27.730,70	€ 55.764,44	€ 55.882,83
Aankoop schoonmaakproducten- en materiaal	€ 31.250,04	€ 22.968,06	€ 22.896,09
Huur van lokalen	€ 41.630,00	€ 42.748,70	€ 44.098,16
Elektriciteit	€ -2.572,00	€ -85.093,55	€ -61.525,44
Gasverbruik	€ -30.941,00	€ -95.513,05	€ -75.089,33
Water	€ 6.372,60	€ 13.991,26	€ 17.443,27
Onderhoud en herstellingen meubilair	€ 13.300,00	€ 8.304,80	€ 8.603,77
Onderhoudskosten tuinen en parken	€ 2.176,20	€ 5.695,00	€ 34.818,15
Uitgegeven was en linnen	€ -36.706,96	€ -40.276,34	€ -40.001,87

Wijzigingen werkingsuitgaven	2023	2024	2025
Overige externe diensten	€ 33.480,88	€ 54.419,85	€ -5.784,36
Uitbesteed vervoer	€ 11.067,46	€ 11.636,96	€ 11.730,01
Onthaal, recepties, interne vergaderingen en waardering personeel	€ 3.147,37	€ 31.130,00	€ 29.905,00
Kosten van brandbeveiliging en signalisatie	€ 2.823,75	€ 10.142,52	€ 19.651,01
Kosten voor werving en selectie	€ -43.360,00	€ -43.360,00	€ -43.360,00
Overige algemene kosten	€ -11.133,65	€ -12.495,72	€ -13.486,74
Aankopen decoratiematerialen	€ 255,69	€ 24.260,00	€ 20.900,00
Buurtgerichte werking		€ 15.000,00	€ 15.270,00
Telefoon, GSM, telegram, telex, fax, internet	€ -13.020,00	€ -13.966,80	€ -14.561,08
Aankoop software en informaticamateriaal	€ 16.140,80	€ 39.323,23	€ -301,89
Huur hard & software	€ 9.918,43	€ -23.248,37	€ 57.553,98
Uitzendkrachten en personen ter beschikking gesteld	€ 188.357,29	€ 212.907,77	€ 218.320,28

Het verbruik van **geneesmiddelen, water, uitgegeven was en schoonmaakproducten** is bijgestuurd op basis van het verbruik in 2023, en doorgerekend naar volgende jaren.

In de cafetaria's van de lokale dienstencentra zien we in 2023 een herstel van de omzet naar het niveau van 2019 en voorgaande jaren. Bijgevolg dienen we dan ook de uitgaven voor **voedingswaren en dranken** naar boven te herzien. Bovendien bieden we bewoners van de woonzorgcentra sinds midden 2023 gratis een selectie van frisdranken en alcoholvrije dranken aan op de afdelingen.

Vanaf 2023 wordt de beheerstoelage die de stad en het OCMW Harelbeke betalen aan het zorgbedrijf, uitgesplitst omwille van btw-technische redenen. In deze toelage zit een vergoeding verwerkt voor het gebruik door het zorgbedrijf van lokalen in eigendom van de stad of het OCMW Harelbeke. Deze vergoeding voor **huur van lokalen** wordt vanaf 2023 niet meer in mindering gebracht van de ontvangen beheerstoelage, maar geboekt als een uitgave.

Waar we eind 2022 nog uitgaven van sterk verhoogde energieprijzen, is de prijs van **elektriciteit en gas** in 2023 stelselmatig gedaald. De gasprijs komt in september 2023 terug op het prijsniveau van 2020, terwijl de elektriciteitsprijs nog licht verhoogt. Deze prijsdalingen zijn verwerkt in de prognoses die het Vlaams Energiebedrijf in juni ter beschikking stelde, en waaraan de geraamde uitgaven dan ook aangepast worden.

De geraamde uitgaven voor **onderhoud en herstellingen meubilair** betreffen in hoofdzaak de hooglaagbedden in de woonzorgcentra. Deze ramingen werden aangepast aan de lopende onderhoudscontracten. Dat de uitgave in 2023 opmerkelijk hoger ligt t.o.v. de andere jaren valt te verklaren doordat het geplande onderhoud voor 2022 met vertraging werd uitgevoerd en gefactureerd begin 2023, waardoor we dit jaar een dubbele uitgave zien.

Na de aanleg van het Vlinderbos in 2024, zal het onderhoud van deze belevingstuin meer werk vergen dan nu het geval is voor de buitenomgeving van De Vlinder, die in voornamelijk uit grasvelden bestaat. Daarom worden de voorzienbare kredieten voor **tuinonderhoud** vanaf 2025 opgetrokken met de door de tuinontwerper geraamde onderhoudskosten.

De consultancy-opdracht voor de overheidsopdracht HR-software, die loopt van oktober 2023 tot mei 2024 verklaart de volledige stijging van de kredieten voor overige **externe diensten**.

Het krediet voor **uitbesteed vervoer** (minder mobiele centrale) werd in 2022 niet opnieuw opgetrokken naar het niveau van voor de corona-pandemie. Dit wordt nu rechtgezet. Uiteraard speelt hier ook de stijging van de kilometervergoeding van de vrijwillige chauffeurs.

Waar er in 2023 slechts krediet voorzien was voor een personeelsevent ("after work event") wordt er vanaf 2024 ingezet op twee evenementen per jaar als **waardering** naar de medewerkers toe. De kredieten worden aan deze beleidskeuze aangepast. Bovendien worden er feestelijke evenementen gepland voor het 30-jarig jubileum van LDC De Parette en WZC Ceder aan de Leie, en voor de opening van het Vlinderbos.

Vanaf 2024 tot 2026 worden alle aanwezige ionische detectoren in WZC Ceder aan de Leie vervangen door optische detectoren, waardoor de kredieten voor **brandbeveiliging** gedurende deze jaren opgetrokken moeten worden.

Gegeven het beperkte rendement van job advertenties in dagbladen, wordt er alleen nog krediet voorzien voor de vacature-websites (VDAB en Jobtoolz) en voor begeleiding bij **aanwervings- en selectie**procedures.

Door het toevoegen van een aantal nieuwe algemene rekeningen in het boekhoudplan, zoals voor kosten voor palliatieve werking en buurtwerking, kan het aantal uitgaven onder de algemene noemer **overige algemene kosten** naar beneden herzien worden. De kredieten voor **aankopen decoratiematerialen** en **buurtgerichte werking** zijn dan ook geen nieuwe kredieten, maar uitsplitsingen van kredieten die voordien onder overige algemene kosten en kosten van de uitgegeven keuken vielen.

Door de invoering van Teams en Teams-telefonie zijn de kosten voor **telefonie** significant gedaald. Dit wordt vanaf nu verwerkt in de voorziene kredieten.

Het krediet voor **aankopen van software en informaticamateriaal** wordt voor boekjaar 2023 verhoogd tot het reële verbruik van dat jaar, o.a. omwille van de onverwachte aankoop van scanners voor de afdelingen van de woonzorgcentra en omwille van het aanleggen van een voorraad dwaaldetectie-polsbanden na recente leveringsproblemen. Ook in 2024 wordt de raming naar boven aangepast voor o.a. de vervanging van de server van het oproepsysteem, en voor het vervangingsplan van laptops en dockingstations. Voor het actieplan AP4.6 - Decentraal budgethouderschap wordt 12.000 euro verschoven van huur software naar aankoop software.

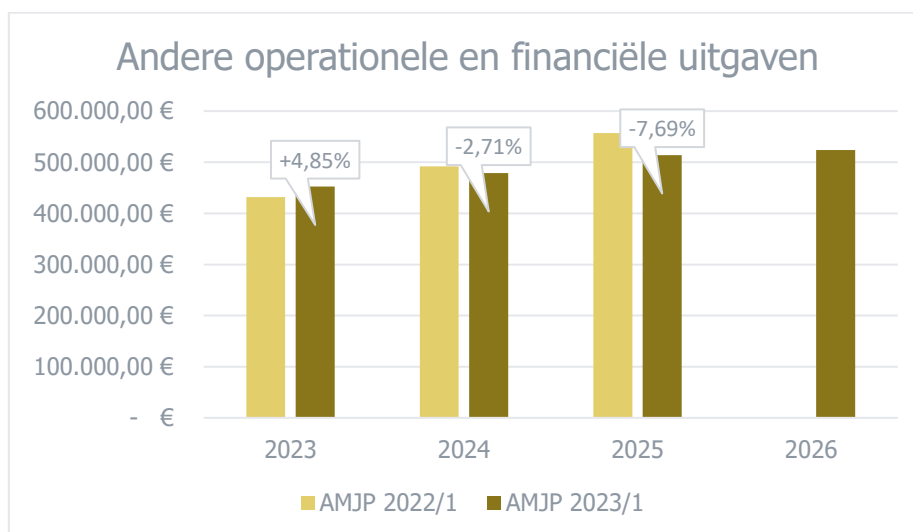
In 2023 werd de facturatie van softwareovereenkomsten grondig nagekeken, waardoor de verdeling van kosten tussen het OCMW en Zorgbedrijf Harelbeke herzien kon worden in het voordeel van het zorgbedrijf. Hierdoor zal het zorgbedrijf in 2024 minder betalen voor de **huur van software**. Vanaf 2025 voorzien we kredieten voor de huur van een nieuwe HR-toepassing. Voorzichtigheidshalve werd hiervoor vanaf 2025 125.000 euro per jaar voor hosting ingeschreven.

De kosten voor **uitzendkrachten en ter beschikking gesteld personeel** stijgen veruit het meest van alle uitgaven voor goederen en diensten. Van deze stijging is ca. 130.000 euro per jaar geen echte meeruitgave, maar wel een gevolg van de opsplitsing van de beheerstoelage. Het betreft hier de vergoeding die het zorgbedrijf aan de stad betaalt voor de ICT-dienst. Daarnaast voorzien we wel bijkomend budget voor interim zorgpersoneel voor de woonzorgcentra, ter vervanging van afwezige zorgmedewerkers wanneer die afwezigheid de erkenningsvoorwaarden en/of de kwaliteit van zorg in het gedrang brengt.

3.2.3 Andere operationele uitgaven en financiële uitgaven

De andere operationele uitgave en de financiële uitgaven betreffen 2% van de exploitatie-uitgaven van het zorgbedrijf. Voor het jaar 2023 noteren we hier een stijging met 4,85%, voor de volgende jaren evenwel een daling gaande van 2,71% tot 7,69%.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1 - Andere operationele en financiële uitgaven				
	2023	2024	2025	2026
<i>Uitgaven</i>	452.456,23 €	478.792,06 €	513.987,27 €	523.680,06 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1 - Andere operationele en financiële uitgaven				
	2023	2024	2025	2026
<i>Uitgaven</i>	431.523,19 €	492.135,92 €	556.803,56 €	- €
WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2022/1				
	2023	2024	2025	2026
<i>Uitgaven</i>	20.933,04 €	- 13.343,86 €	- 42.816,29 €	523.680,06 €



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

- de ramingen voor roerende voorheffing,
- de ramingen belastingen Beltrami-site,
- de ramingen intrestlasten leningen.

Wijzigingen andere operationele en financiële uitgaven	2023	2024	2025
Roerende voorheffing	€ 45.675,00	€ 41.065,00	€ 36.910,00
Overige werkingsbelastingen	€ -53,33	€ -13.143,70	€ -57.674,88
Onroerende voorheffing	€ -55,63	€ -14.305,15	€ -18.831,81
Intresten van leningen	€ -28.137,00	€ -30.535,00	€ -7.374,00

In 2022 ging de rente weer stijgen, na jaren van uiterst lage tot zelfs negatieve rentevoeten. Waar we amper 3.316 euro aan intresten ontvingen op spaar- en termijnrekeningen in 2022, loopt dat bedrag halverwege 2023 al op tot 80.000 euro. Op deze inkomsten wordt 30% roerende voorheffing ingehouden. In lijn met de verhoging van de intresten op beleggingen, worden de kredieten voor **roerende voorheffing** opgetrokken.

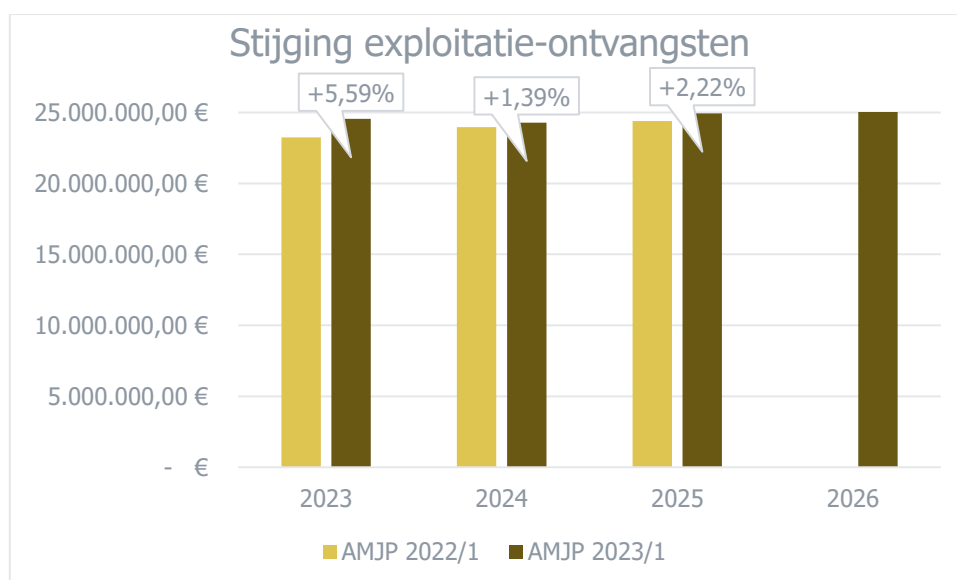
Doordat de sloop van de gebouwen op de Beltrami-site vervroegd moest opgestart worden dit jaar, voorzien we vanaf 2024, na uitvoering van de sloopwerken, het wegvallen van de meeste heffingen voor leegstand en verwaarlozing voorzien als **overige werkingsbelastingen**. Hetzelfde geldt voor de **onroerende voorheffing**.

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

3.2.4 Exploitatie-ontvangsten

Over de periode 2023-2025 stijgen de exploitatie-ontvangsten met 2.173.423 euro, wat neerkomt op een globale stijging met 3,04% t.o.v. de vorige aanpassing van het meerjarenplan.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1 - Exploitatie-ontvangsten				
	2023	2024	2025	2026
Ontvangsten	24.550.011,23 €	24.291.734,35 €	24.943.509,67 €	25.320.491,68 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1 - Exploitatie-ontvangsten				
	2023	2024	2025	2026
Ontvangsten	23.249.858,03 €	23.959.387,45 €	24.402.587,20 €	- €
WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2022/1				
	2023	2024	2025	2026
Ontvangsten	1.300.153,20 €	332.346,90 €	540.922,47 €	25.320.491,68 €



Vanzelfsprekend hebben we langs ontvangstenzijde hetzelfde algemeen indexatieritme gevolgd dat we hanteren voor de exploitatie-uitgaven, wat de stijging ten dele verklaart. Een belangrijk deel van de exploitatie-ontvangsten, nl. 62,50%, volgt immers de inflatie door indexatieregelingen: hetzij jaarlijks zoals de dagprijzen in de woonzorgvoorzieningen, hetzij met elke overschrijding van de spilindex zoals de basistegemoetkoming (BTZ) en de dienstencheques.

Onderstaande tabel geeft de belangrijkste wijzingen in de ramingen van de exploitatie-ontvangsten weer ten opzichte van de vorige aanpassing van het meerjarenplan.

Wijzigingen exploitatie-ontvangsten	2023	2024	2025
Overige opbrengsten uit verkoop	€ -22.457,44	€ -22.402,04	€ -24.600,00
Bewoners- en gebruikersfacturatie	€ 155.694,28	€ -175.732,52	€ -14.364,52
Basistegemoetkoming zorg	€ -115.963,38	€ -106.131,89	€ -71.049,14
Opbrengsten aangerekende wasserijkosten	€ -13.587,30	€ -14.628,09	€ -13.431,03

Wijzigingen exploitatie-ontvangsten	2023	2024	2025
Opbrengsten aangerekende andere kosten	€ -26.634,55	€ -27.894,63	€ -26.233,02
Opbrengsten verhuur lokalen	€ 60.754,55	€ 62.378,87	€ 64.049,15
Overige opbrengsten uit verhuring en verpachting	€ 160.367,05	€ 164.748,71	€ 169.251,00
Toelage OCMW in de werking	€ -143.584,00	€ -147.533,00	€ -151.590,00
Tegemoetkoming in de responsabiliseringsbijdrage (Vlaams)	€ 13.313,50	€ 61.712,00	€ 89.911,00
Sociale Maribel	€ -24.900,80	€ -95.766,15	€ -83.356,18
Subsidies loon- en barema-aanpassingen	€ 715.336,90	€ 222.868,80	€ 232.014,92
Subsidies 3e luik	€ 239.979,00	€ 204.939,00	€ 204.939,00
Subsidies eindeloopbaan		€ 71.673,72	€ 63.119,48
Overige werkingssubsidies - tewerkstelling	€ 114.619,63	€ 162.994,00	€ 168.930,00
Dienstencheques	€ -163.664,00	€ -247.764,75	€ -268.101,84
Werkingsstoelagen voorzieningen buurtgerichte zorg	€ 12.170,57	€ 12.591,62	€ 14.419,42
Overige specifieke werkingssubsidies	€ 159.845,04	€ 59.354,94	€ 61.823,24
Intresten termijnbeleggingen	€ 152.700,00	€ 137.450,00	€ 123.190,00

De daling van de ontvangsten uit **overige opbrengsten uit verkoop**, situeert zich in het actieplan [AP4.7 – Efficiëntiewinsten](#), en wordt in de strategische nota toegelicht.

In 2023 verhoogt de raming voor de ontvangsten uit de **bewoners- en gebruikersfacturatie** van de zorgvoorzieningen door de betere bezetting in de assistentiewoningen De Beiaard en het centrum voor dagverzorging De Vlinder. Daarnaast wordt de raming van de dagprijs aangepast die betaald wordt door bewoners van de woonzorgcentra: voortaan worden de dagen waarop bewoners opgenomen zijn in het ziekenhuis ook meegerekend, aangezien deze afwezigheidsdagen aangerekend worden aan bewoners, zij het met een korting voor de niet afgenomen diensten. In 2024 dalen hoofdzakelijk de ramingen voor de woonzorgcentra. Ten eerste houden we rekening met een lagere bezettingsgraad in WZC Ceder aan de Leie (zie hiervoor de [assumpties](#)). Ten tweede schrappen we de tijdelijke verschuiving van drie erkenningen van WZC Ceder aan de Leie naar WZC De Vlinder die in vorige aanpassing van het meerjarenplan voorzien was omwille van de oprisingswerken in WZC Ceder aan de Leie. De projectplanning van deze werken is herzien, en voorziet geen leegstand meer van telkens vier kamers voor werken in de eerstkomende jaren. Tenslotte speelt in deze raming ook de lager dan verwachte inflatie in 2023, waardoor de dagprijs in 2024 minder hoog zal zijn dan oorspronkelijk geraamd.

De ontvangsten **basistegemoetkoming zorg** dalen doordat we voor WZC Ceder aan de Leie nog slechts uitgaan van een bezetting van 95,30% tegenover 96,50% in vorige aanpassing van het meerjarenplan. Voor WZC De Vlinder daarentegen verhogen we de geraamde bezettingsgraad van 96,50% naar 97%. Daarnaast weegt de daling van de zorggraad in WZC Ceder aan de Leie door in de basistegemoetkoming zorg: doordat de zorggraad in de woonzorgcentra in de afgelopen referentieperiode slechts 82,3% bedraagt tegenover 83,66% in de referentieperiode daarvoor, wordt er minder personeel gefinancierd vanaf 2024.

De ontvangsten voor **doorgerekende medische en wasserijkosten** dalen in lijn met de daling van de corresponderende uitgaven.

De aanpassing van de **opbrengsten andere aangerekende kosten** betreft de rechtzetting van een materiële vergissing uit het originele meerjarenplan, ten gevolge van wijzigingen in het boekhoudplan.

Vanaf 2023 wordt de beheerstoelage die het OCMW Harelbeke betaalt aan het zorgbedrijf, uitgesplitst omwille van btw-technische redenen. In deze toelage zit een vergoeding verwerkt voor het gebruik door de stad of het OCMW van lokalen in eigendom van het zorgbedrijf. Deze vergoeding wordt vanaf 2023

niet meer geboekt als beheerstoelage, maar geboekt als **opbrengsten uit verhuur**. Om dezelfde reden daalt de raming van de **OCMW-toelage**.

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 ramingen in deze aanpassing van het meerjarenplan zijn de ramingen gepubliceerd in oktober 2023 door het Agentschap Binnenlands Bestuur.

Op basis van het betaalde voorschot **Sociale Maribel** over het eerste kwartaal 2023, een voorschot dat lager uitvalt dan in vorige aanpassing van het meerjarenplan geraamd, worden de kredieten naar beneden herzien voor het lopende boekjaar en volgende jaren.

In 2023 ontvingen we een aantal uitzonderlijke **subsidiebedragen voor loon- en barema-aanpassingen**, waardoor het krediet met 715.337 euro opgetrokken wordt. Zo werd de VIA5-toelage voor zowel het jaar 2022 als het jaar 2023 uitbetaald (+208.649,97 euro), werd een eenmalig verhoogde toelage VIA6-eindejaarspremie gestort (+132.370,07) en besliste de Vlaamse regering in juli 2023 een subsidie toe te kennen aan woonzorgcentra voor de inzet van jobstudenten als ondersteuningspersoneel tijdens de zomermaanden (+79.163 euro). Nadat we het saldo 2021-2022 van de financiering voor de IFIC-barema's ontvingen (+137.919,03) werd bevestigd dat we deze raming ook voor de volgende boekjaren mogen inschrijven.

De **subsidies derde luik** worden voor de periode 2023-2025 jaarlijks met meer dan 200.000 euro opgetrokken. Ten eerste wordt de aanvullende financiering voor zorgpersoneel opnieuw begroot (+105.278 euro), wat niet gebeurde bij vorige aanpassing van het meerjarenplan, op basis van de toenmalige Probis-rapportering over de financiering van de woonzorgcentra. Daarnaast worden nu ook de middelen derde luik die het Fonds Sociale Maribel betaalt (+100.000 euro), ingeschreven bij de ramingen.

Op basis van de Probis-rapportering over de financiering van de woonzorgcentra bedragen de **subsidies eindeloopbaan** voor 2024 368.402 euro, de ramingen werden in die zin naar boven aangepast.

Onder de noemer **overige werkingssubsidies – tewerkstelling** worden de toelagen ingeschreven voor de vervanging van medewerkers die een opleidingstraject in de zorg volgen. Waar we tot nu toe alleen maar subsidies inschreven voor opleidingstrajecten in uitvoering, ramen we deze ontvangst nu ook voor toekomstige jaren op basis van te verwachten inschrijvingen bij volgende oproepen.

Aangezien er nauwelijks nieuwe medewerkers instromen in de **dienstenchequeonderneming**, kunnen pensioneringen (vijf medewerkers in 2023 en vier in 2024) en langdurig ziekteverzuim niet opgevangen worden. Daarom herzien we de ontvangsten van deze dienstverlening naar beneden.

De ramingen van de **werkingstoelagen voor de voorzieningen buurtgerichte zorg** worden aangepast aan de geïndexeerde bedragen gepubliceerd door het Departement Zorg.

Zoals hierboven al besproken worden onderlinge verrekeningen in de toelage van het OCMW om btw-technische redenen voortaan uitgesplit. De tussenkomst in het analytisch verlies van Dorpshuis De Rijstpekker wordt voortaan geboekt onder de **overige specifieke werkingssubsidies**. In 2023 verhogen we deze ramingen eveneens met de nogmaals toegekende Vlaamse energiesubsidies voor woonzorgvoorzieningen (44.772 per woonzorgcentrum, 2.500 per erkend lokaal dienstencentrum en 8.583 voor het centrum voor dagverzorging).

Waar we in voorgaande aanpassing van het meerjarenplan geen **intresten van termijnbeleggingen** inschreven, pasten de financiële instellingen hun beleggingstarieven ondertussen aan in lijn met de

stijgende rente op de financiële markten. In 2023 ontvingen we alleen al in de eerste jaarhelft 80.000 euro aan intresten. We passen de ramingen dan ook in die zin aan.

3.3 Investerings

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

De voorziene investeringsuitgaven uit de vorige aanpassing van het meerjarenplan zijn grondig doorgelicht, en aangepast zowel qua bedragen als qua planningsperiode.

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

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1 - INVESTERINGEN				
	2023	2024	2025	2026
<i>Ontvangsten</i>	738.228,00 €	803.736,00 €	728.595,00 €	728.595,00 €
<i>Uitgaven</i>	659.644,89 €	2.878.576,64 €	1.549.379,65 €	1.461.838,83 €
<i>SALDO</i>	78.583,11 €	- 2.074.840,64 €	- 820.784,65 €	- 733.243,83 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1 - INVESTERINGEN				
	2023	2024	2025	2026
<i>Ontvangsten</i>	737.019,00 €	804.534,29 €	728.595,00 €	- €
<i>Uitgaven</i>	1.624.817,02 €	2.354.633,19 €	1.463.365,00 €	- €
<i>SALDO</i>	- 887.798,02 €	- 1.550.098,90 €	- 734.770,00 €	- €
WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2022/1				
	2023	2024	2025	2026
<i>Ontvangsten</i>	1.209,00 €	- 798,29 €	- €	728.595,00 €
<i>Uitgaven</i>	- 965.172,13 €	523.943,45 €	86.014,65 €	1.461.838,83 €

Investeringsuitgaven en – ontvangsten worden gegroepeerd in investeringsprojecten. Per prioritair actieplan waaraan investeringen gekoppeld zijn, is er een apart investeringsproject voorzien. Zo zijn er vijf prioritaire investeringsprojecten, telkens gekoppeld aan een van de prioritaire actieplannen onder beleidsdoelstelling BD 1 – Aanbod van onze zorg behouden. Daarnaast zijn er twee 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 2023/1 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.

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

De resterende kredieten uit 2022 voor klimatisatie van De Vlinder (25.000 euro) werden overgedragen naar 2023.

De uitgaven voor de **klimatisatie van De Vlinder** worden in 2023 verlaagd tot 16.750 euro, de kosten van de haalbaarheidsstudie. Uit deze studie bleek dat het viervoudige van het voorziene budget nodig zou zijn voor het installeren van klimatisatie in De Vlinder met maximaal hergebruik van bestaande infrastructuur. Deze investering wordt in de huidige beleidsperiode dan ook geschrapt. In 2024 voorzien

we een beperkt budget voor het installeren van veilige vliegenramen bij de terrasdeuren van de afdelingen, en voor bijkomende mobiele airco's. In 2025 is een budget van 52.000 euro voorzien voor het plaatsen van bijkomende zonnewering.

Op basis van de projectplanning voor de **aanleg van het Vlinderbos** wordt het krediet voor 2023 met 54.340 euro verlaagd, en het krediet voor 2024 met 119.110 euro verhoogd. Zodoende stijgt het globale krediet voor deze investering met 64.770 euro.

De aanleg van het **terras met aangepaste toegang voor het centrum voor dagverzorging** blijft behouden in 2023-2024. Daarbij wordt het totaal krediet van 74.500 euro (inclusief terrasmeubilair) verlaagd tot 51.500 euro, o.a. door hergebruik van materialen.

De aanschaf van **verduisterende en glasgordijnen voor WZC De Vlinder**, geraamd op resp. 35.000 en 75.000 euro, wordt van 2023 naar 2024 verschoven. Het krediet voor verduisterende gordijnen wordt daarbij met 5.000 euro opgetrokken tot 40.000 euro, terwijl voor de glasgordijnen maar 40.000 euro meer voorzien wordt (-35.000 euro).

De bijkomende aankoop van **55 relaxen voor de kamers van bewoners** wordt gerealiseerd in 2023. Het voorziene krediet van 82.500 wordt met 12.082 euro verlaagd, op basis van de factuur van de leverancier.

De aankoop van de **duofiets voor De Vlinder** met berging wordt gerealiseerd in 2023. Het krediet wordt met 3.368 euro verlaagd op basis van de effectieve kost.

Voor WZC Ceder aan de Leie wordt een budget van 9.020 euro voorzien voor een investering ten gunste van de bewoners, met de middelen van de historische feestkas. In 2024 zal het woonleefteam samen met de bewoners de concrete investering beslissen.

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 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1						
	JR 2020	JR 2021	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 €	40.057,02 €	590.750,00 €	281.500,00 €	0,00 €
<i>Saldo</i>	-28.623,57 €	6.625,00 €	-40.057,02 €	-590.750,00 €	-281.500,00 €	0,00 €
WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2022/1						
	JR 2020	JR 2021	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 €	-25.000,00 €	-465.649,91 €	221.720,00 €	52.000,00 €

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

De projectplanning van dit project werd grondig herzien. In 2024 wordt niet meer ingezet op het oprissen van de kamers, maar wel op het oprissen van de badkamers, het inrichten van een gezellige zithoek op de afdelingen (i.s.m. het Trialoogproject) en op het oprissen van de gangen. De kamers komen dan in 2025 en 2026 aan bod. Door in 2024 nieuw meubilair te voorzien voor de kamers (relaxzetels, bedden en nachttafels) willen we het comfort voor bewoners alvast verbeteren. De wijzigingen t.o.v. de vorige aanpassing van het meerjarenplan zijn het resultaat van de gewijzigde projectplanning.

In februari 2023 besliste de raad van bestuur om 6.566,63 euro niet aangewende kredieten 2022 over te dragen naar 2023.

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 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1						
	JR 2020	JR 2021	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 €	44.000,00 €	349.500,00 €	1.012.000,00 €	773.500,00 €
<i>Saldo</i>	-2.117,50 €	-49.808,09 €	-44.000,00 €	-349.500,00 €	-1.012.000,00 €	-773.500,00 €
WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2022/1						
	JR 2020	JR 2021	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 €	-6.566,63 €	-220.345,00 €	-548,25 €	77.815,85 €

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

Bij beslissing van de raad van bestuur werd een niet aangewend krediet van 6.165,93 euro overgedragen van 2022 naar 2023.

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 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1						
	JR 2020	JR 2021	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 €	11.200,00 €	105.300,00 €	350.300,00 €	374.300,00 €
<i>Saldo</i>	-16.633,52 €	-30.706,89 €	-11.200,00 €	-105.300,00 €	-350.300,00 €	-374.300,00 €
WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2022/1						
	JR 2020	JR 2021	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 €	-6.165,93 €	-78.564,86 €	-309.109,43 €	-13.921,20 €

Mede omdat er nog geen beslissing is over de toekomst van de site, is een deel van de uit te voeren werken doorgeschoven naar de periode 2025-2026. Voor het huidige meerjarenplan betekent dit een daling van de uitgavenkredieten met 407.761,42 euro.

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

Het krediet voor de studie die de financieringsopties uitwerkt voor de beschikbare investeringsscenario's voor de zorgsite centrum, wordt verminderd met 5.000 euro. Aangezien de beslissing omtrent het uiteindelijke investeringsscenario pas in de volgende beleidsperiode genomen wordt, wordt de oplevering van de studie verplaatst naar 2024. De kredieten worden daarom gesplitst over twee boekjaren.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Uitgaven	0,00 €	39.756,08 €	59.326,32 €	49.000,00 €	21.000,00 €	0,00 €
Saldo	0,00 €	-39.756,08 €	-59.326,32 €	-49.000,00 €	-21.000,00 €	0,00 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1						
	JR 2020	JR 2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Uitgaven	0,00 €	39.756,08 €	60.244,15 €	75.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo	0,00 €	-39.756,08 €	-60.244,15 €	-75.000,00 €	0,00 €	0,00 €
WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2022/1						
	JR 2020	JR 2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Uitgaven	0,00 €	0,00 €	-917,83 €	-26.000,00 €	21.000,00 €	0,00 €

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

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Uitgaven	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8.574,66 €	15.000,00 €	10.000,00 €
Saldo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-8.574,66 €	-15.000,00 €	-10.000,00 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1						
	JR 2020	JR 2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Uitgaven	0,00 €	0,00 €	10.000,00 €	50.000,00 €	33.900,00 €	0,00 €
Saldo	0,00 €	0,00 €	-10.000,00 €	-50.000,00 €	-33.900,00 €	0,00 €
WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2022/1						
	JR 2020	JR 2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Uitgaven	0,00 €	0,00 €	-10.000,00 €	-41.425,34 €	-18.900,00 €	10.000,00 €

Het niet bestede krediet 2022 voor de wijkhuisjes werd overgedragen naar 2023. In dit investeringsproject dalen de kredieten in totaal met 60.325,34 euro. Het verschuiven van de aankoop van nieuwe software voor de buurtgerichte zorg naar de volgende beleidsperiode maakt daarvan de hoofdmoot uit. Voor het overige gaat het om een herschikken van de projectplanning voor de wijkhuisjes.

3.3.6 Investeringsproject 2020/ZORG (niet prioritair beleid zorgdiensten)

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	728.595,24 €	819.418,24 €	728.595,24 €	738.228,00 €	803.736,00 €	728.595,00 €
Uitgaven	74.489,60 €	142.615,63 €	122.987,50 €	92.832,08 €	352.358,32 €	164.718,00 €
Saldo	654.105,64 €	676.802,61 €	605.607,74 €	645.395,92 €	451.377,68 €	563.877,00 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1						
	JR 2020	JR 2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	728.595,24 €	819.418,24 €	733.065,00 €	737.019,00 €	804.534,29 €	728.595,00 €
Uitgaven	74.489,60 €	142.615,63 €	154.531,64 €	236.549,00 €	266.723,19 €	113.848,00 €
Saldo	654.105,64 €	676.802,61 €	578.533,36 €	500.470,00 €	537.811,10 €	614.747,00 €
WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2022/1						
	JR 2020	JR 2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0,00 €	0,00 €	-4.469,76 €	1.209,00 €	-798,29 €	0,00 €
Uitgaven	0,00 €	0,00 €	-31.544,14 €	-143.716,92 €	85.635,13 €	50.870,00 €

Van de niet aangewende uitgavenkredieten 2022 werd 31.276,07 euro overgedragen naar 2023, en 4.470 euro kredieten voor ontvangsten.

In het lopende meerjarenplan worden de kredieten binnen dit investeringsproject verlaagd met 38.756 euro.

Naast een aantal bijstellingen van de ramingen op basis van geüpdatete gegevens betreffen de wijzigingen van de uitgaven een reeks verschuivingen in de tijd.

Verschuivingen:

- opfrissing De Parette (van 2023-2024 naar 2025-2026),
- aanpassingswerken Dorpshuis De Rijstpekker na controlebezoek brandweer (van 2023 naar 2024),
- energiebesparende maatregelen WZC De Vlinder en WZC Ceder aan de Leie (van 2023 naar 2024),
- vervangingsplan medische en niet-medische installaties WZC De Vlinder en WZC Ceder aan de Leie (van 2024 naar 2025 en 2026),
- vervanging visco-elastische matrassen en uitbreiding wisseldrukmatrassen WZC Ceder aan de Leie (van 2023 naar 2024, gekoppeld aan de aankoop van nieuwe bedden),
- laadpalen elektrische dienstwagens (van 2023 naar 2024).

Geschrapte investeringen:

- aankoop 2 tafels en 8 stoelen voor De Vlinder
- vrijstaande kappersstoel WZC Ceder aan de Leie.

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

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
	JR 2020	JR 2021	JR 2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Uitgaven	46.282,33 €	2.610.585,75 €	43.353,25 €	228.247,92 €	934.356,00 €	110.967,00 €
Saldo	-46.282,33 €	-2.610.585,75 €	-43.353,25 €	-228.247,92 €	-934.356,00 €	-110.967,00 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1						
	JR 2020	JR 2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0,00 €	0,00 €	4.363,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Uitgaven	46.282,33 €	2.610.585,75 €	154.103,52 €	217.718,02 €	410.210,00 €	201.717,00 €
Saldo	-46.282,33 €	-2.610.585,75 €	-149.740,52 €	-217.718,02 €	-410.210,00 €	-201.717,00 €
WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2022/1						
	JR 2020	JR 2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0,00 €	0,00 €	-4.363,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Uitgaven	0,00 €	0,00 €	-110.750,27 €	10.529,90 €	524.146,00 €	-90.750,00 €

In februari 2022 besliste de raad van bestuur om 105.395,79 euro niet in 2022 aangewende kredieten over te dragen naar 2023.

De totale kredieten binnen dit investeringsproject worden verlaagd met 333.176 euro. Naast een aantal bijsturingen van de ramingen op basis van geüpdatete gegevens betreffen de wijzigingen van de uitgaven zowel nieuwe investeringen als een reeks verschuivingen in de tijd.

Nieuwe investeringen:

- Nieuwe vergadertafel en bureelmeubilair (2023),
- Sloop gebouwen (incl. coördinatie) Beltrami-site (2023-2024),
- Nieuwe HR-software (2024).

Verschuivingen:

- Vervangingsplan keukeninstallaties (gedeeltelijk van 2023 naar 2024),
- Vernieuwen MS-licenties (naar 2025),
- Aankoop tablet en smartphones facility (van 2023 naar 2024),
- Vervangen servers (backup – firewall – cloud) (gedeeltelijk van 2023 naar 2024),
- Upgrade wifi omgeving woonzorgcentra (van 2023 naar 2024),
- koppeling boekhoudsoftware en facility software (van 2024 naar 2025),

Geschrapte investeringen:

- dwaaldetectie nooddeuren De Vlinder (bij openen reeds akoestisch signaal en melding op telefonie),
- planningstool dienstencheque onderneming,
- GSM voor dienstencheque medewerkers.

3.4 Financiering

Zowel langs uitgavenzijde als langs ontvangstenzijde wijzigen de financieringskredieten.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1 - FINANCIERING				
	2023	2024	2025	2026
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	3.500.000,00 €	1.550.000,00 €	1.450.000,00 €
<i>Uitgaven</i>	1.487.521,00 €	1.556.652,00 €	1.658.935,00 €	1.507.857,00 €
<i>SALDO</i>	-1.487.521,00 €	1.943.348,00 €	-108.935,00 €	-57.857,00 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1 - FINANCIERING				
	2023	2024	2025	2026
<i>Ontvangsten</i>	1.650.000,00 €	2.400.000,00 €	1.550.000,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	1.503.983,00 €	1.628.929,00 €	1.819.944,00 €	0,00 €
<i>SALDO</i>	146.017,00 €	771.071,00 €	-269.944,00 €	0,00 €
WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2022/1				
	2023	2024	2025	2026
<i>Ontvangsten</i>	-1.650.000,00 €	1.100.000,00 €	0,00 €	1.450.000,00 €
<i>Uitgaven</i>	-16.462,00 €	-72.277,00 €	-161.009,00 €	1.507.857,00 €

De opname van nieuwe leningen wordt bijgestuurd in functie van het aangepaste investeringsplan. Waar het zorgbedrijf in het bestaande meerjarenplan voorzag om vanaf 2023 jaarlijks een krediet op te nemen ten belope van de investeringsuitgaven, voorzien we in deze aanpassing van het meerjarenplan pas een eerste opname van nieuwe leningen vanaf 2024, en dit voor het totaal van de investeringsuitgaven van 2023 en 2024. Voor de daarop volgende jaren worden de investeringsuitgaven jaarlijks gefinancierd door de opname van nieuwe leningen.

Voor de periode 2023-2025 betekent dit een daling van de financieringsontvangsten met 550.000 euro.

De opname van de nieuwe leningen wordt telkens halverwege het boekjaar voorzien. De aflossingsschema's zijn aangepast aan de bestaande en nieuw op te nemen leningen.

4 Strategische nota 2020-2025

4.1 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. 2022 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 2022 slaan op de verschillen tussen de definitieve bedragen van de jaarrekening 2022 en de geraamde bedragen uit de aanpassing 2022/1 van het meerjarenplan. Deze verschillen werden toegelicht in het beleidsrapport van de jaarrekening 2022. 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.

4.2 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>

4.3 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](#).

4.4 Strategische nota

Strategische doelstelling: Houden van onze zorg

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	163.032 €	182.978 €	191.302 €	293.031 €	355.314 €	385.129 €
Uitgaven	596.820 €	550.772 €	367.352 €	580.127 €	881.688 €	959.379 €
Saldo	-433.788 €	-367.794 €	-176.050 €	-287.096 €	-526.374 €	-574.250 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	51.298 €	0 €	9.633 €	75.141 €	0 €
Uitgaven	60.353 €	140.715 €	153.108 €	361.202 €	1.788.177 €	1.283.695 €
Saldo	-60.353 €	-89.417 €	-153.108 €	-351.569 €	-1.713.036 €	-1.283.695 €

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 2023/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	459 €	297 €	51 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	116.338 €	90.617 €	11.929 €	53.716 €	30.519 €	17.000 €
Saldo	-115.879 €	-90.320 €	-11.878 €	-53.716 €	-30.519 €	-17.000 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	6.625 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	47.375 €	120.271 €	116.851 €	338.565 €	1.591.862 €	1.273.695 €
Saldo	-47.375 €	-113.646 €	-116.851 €	-338.565 €	-1.591.862 €	-1.273.695 €

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	Advies dementievriendelijk wonen en opfrissingswerken
Er worden jaarlijks acties ondernomen die ervoor zorgen dat bewoners zich beter kunnen oriënteren	Vanaf 30/06/2023	In uitvoering advies dementievriendelijk wonen

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	1/12/2023	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2023
Het gazon rond De Vlinder omgevormd tot een belevingstuin	31/05/2024	
Het centrum voor dagverzorging beschikt over een volwaardig terras	31/05/2024	

Realisaties – Klimatisatie De Vlinder	Realisatiedatum	Status
Haalbaarheidsstudie uitgevoerd en voorontwerp klaar	21/07/2023	Nieuwe realisatiedatum 30/09/2023
Plaatsingsprocedure opgestart	25/10/2023	Project tijdelijk stopgezet
Aannemer aangesteld	19/02/2024	
Werken gestart	6/05/2024	
De klimatisatie in De Vlinder geïnstalleerd en operationeel	28/06/2024	
De klimatisatie in De Vlinder in gebruik	1/07/2024	

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	612 €	8.200 €	13.200 €	11.000 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	-612 €	-8.200 €	-13.200 €	-11.000 €
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 €	125.100 €	503.220 €	52.000 €
<i>Saldo</i>	-28.624 €	6.625 €	-15.057 €	-125.100 €	-503.220 €	-52.000 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	-1.888 €	0 €	0 €	0 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	1.888 €	0 €	0 €	0 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	-25.000 €	-465.650 €	221.720 €	52.000 €

Midden 2023 bleek uit de haalbaarheidsstudie voor de klimatisatie WZC De Vlinder dat het geraamde budget van 296.750 euro voor de werken inclusief de haalbaarheidsstudie volledig ontoereikend is. Het opzet om in de gangen en leefruimtes een koele temperatuur te voorzien, blijkt niet haalbaar met het opwaarderen van de aanwezige technieken alleen. In de leefruimtes en gangen is hoogstens een koelend effect haalbaar via het koelen van de ventilatielucht en het koelen via de vloerverwarming. De kamers en kantoren kunnen wel tot een comfortabele temperatuur gekoeld worden door een combinatie van convectoren en diepe koeling van de ventilatielucht. De kostprijs voor deze investering (zonder de kosten voor de haalbaarheidsstudie) raamt men op 960.960 euro. Aangezien de kostprijs vier keer hoger ligt dan oorspronkelijk geraamd, en er geen volledige zekerheid is dat de voorgestelde investering het gewenste effect oplevert, wordt het project tijdelijk stopgezet.

Het beschikbare budget wordt geheroriënteerd naar zonnewering en vliegendeuren voor de afdelingen van WZC De Vlinder. Na de plaatsing van de zonnewering wordt de detailstudie voor de klimatisatie hernomen, om naar een definitieve oplossing toe te werken vanaf 2026.

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 verhuiskwerk 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 – Opfrissing site Ceder aan de Leie/De Parette	Realisatiedatum	Status
Projectorganisatie uitgewerkt en begroting geactualiseerd	31/12/2022	Gerealiseerd
60% van de opfrissing WZC Ceder aan de Leie gerealiseerd	31/12/2025	In uitvoering
<i>opfrissing centrale inkom afgerond</i>	31/12/2022	Gerealiseerd
<i>ergolokaal is opgefrist</i>	31/12/2023	Gerealiseerd
<i>gemeenschappelijke badkamers zijn gerenoveerd</i>	31/12/2023	Nieuwe realisatiedatum 20/7/2024
<i>de refter is een aangename ontspanningsruimte geworden</i>	31/12/2023	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2025
<i>de liften zijn gemoderniseerd</i>	31/12/2023	Nieuwe realisatiedatum 20/7/2024
<i>er zijn 30 bewonerskamers afgewerkt</i>	31/12/2024	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2026
<i>de plafonds en de verlichting in de gangen van de afdelingen zijn vernieuwd</i>	31/12/2024	Nieuwe realisatiedatum 1/9/2024
<i>4 leefruimtes werden gezellig en huiselijk ingericht</i>	31/12/2024	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2025
<i>het leidingwerk (sanitair, verwarming) is vernieuwd</i>	31/12/2024	In uitvoering
<i>de brandcentrale werd vernieuwd</i>	31/12/2024	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2025
<i>de kamerdeuren zijn vernieuwd en de gangen van de afdelingen zijn geschilderd</i>	31/12/2025	
<i>er zijn 30 bewonerskamers afgewerkt</i>	31/12/2025	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2026
<i>de dakgoten zijn vernieuwd</i>	31/12/2025	
Opfrissingswerken WZC Ceder aan de Leie gerealiseerd	31/12/2026	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2027
<i>er zijn 60 bewonerskamers afgewerkt</i>	31/12/2026	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2027
<i>4 leefruimtes werden gezellig en huiselijk ingericht</i>	31/12/2026	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2025
<i>het ventilatiesysteem is vernieuwd</i>	31/12/2026	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2027
Beperkte opfrissing in LDC De Parette gerealiseerd	31/12/2026	

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
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 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	2.118 €	49.808 €	37.433 €	129.155 €	1.011.452 €	851.316 €
<i>Saldo</i>	-2.118 €	-49.808 €	-37.433 €	-129.155 €	-1.011.452 €	-851.316 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	-700 €	0 €	0 €	0 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	700 €	0 €	0 €	0 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	-6.567 €	-220.345 €	-548 €	77.816 €

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 – Opfrissing GAW De Beiaard	Realisatiedatum	Status
Opfrissingswerken GAW De Beiaard gerealiseerd	31/12/2026	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2027
<i>de verlichting is vernieuwd</i>	31/12/2022	Gerealiseerd
<i>het buitenschrijnwerk is geschilderd</i>	31/12/2023	In uitvoering Nieuwe realisatiedatum 20/7/2024
<i>de helft van de keukens is vernieuwd</i>	31/12/2024	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2025
<i>de dakgoten zijn vernieuwd</i>	31/12/2024	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2025
<i>de helft van de keukens is vernieuwd</i>	31/12/2025	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2026
<i>de gangen zijn geschilderd</i>	31/12/2025	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2026
<i>de bijkomende lift is geplaatst</i>	31/12/2026	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2027

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
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 €	26.735 €	41.191 €	360.379 €
<i>Saldo</i>	-16.634 €	-30.707 €	-5.034 €	-26.735 €	-41.191 €	-360.379 €
WIJZIGINGEN						
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	-6.166 €	-78.565 €	-309.109 €	-13.921 €

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	31/12/2024	In uitvoering

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	39.756 €	59.326 €	49.000 €	21.000 €	0 €
Saldo	0 €	-39.756 €	-59.326 €	-49.000 €	-21.000 €	0 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	-918 €	-26.000 €	21.000 €	0 €

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	In uitvoering
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	
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	In uitvoering
Implementatie methoden voor vroegtijdige connectie met individuele zorgvrager in de prioritaire wijken	30/06/2024	
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	In uitvoering
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	
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	Nieuwe realisatiedatum nog niet bepaald
Uitvoering vooropgestelde plannen	31/12/2024	Nieuwe realisatiedatum nog niet bepaald
Beleidsadviezen inzake rol van de buurthuisjes in buurtgerichte zorg opgemaakt aan de hand van de buurtanalyse	31/12/2024	Nieuwe realisatiedatum nog niet bepaald

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	31/01/2023	Gerealiseerd
Opmaken actieplan	28/02/2023	Gerealiseerd
Uitvoeren actieplan	Vanaf 02/2023	In uitvoering
Indienen van tussentijdse evaluatie, aanpassingen buurtanalyse en impactanalyse	30/06/2023	Gerealiseerd
Eventueel bijsturen actieplan	30/06/2023	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2023

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	Nieuwe realisatiedatum nog niet bepaald
IT-programma beschikbaar voor gebruik	31/12/2023	Nieuwe realisatiedatum nog niet bepaald

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	459 €	297 €	51 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	116.338 €	90.617 €	11.317 €	45.516 €	17.319 €	6.000 €
<i>Saldo</i>	-115.879 €	-90.320 €	-11.266 €	-45.516 €	-17.319 €	-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 €	15.000 €	10.000 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	0 €	-8.575 €	-15.000 €	-10.000 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	51 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	-11.016 €	11.516 €	2.151 €	0 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	-10.000 €	-41.425 €	-18.900 €	10.000 €

De personeelskost die ingeschreven staat als cofinanciering van het project Zorgzame buurten (Hallo buurt!) valt onder dit actieplan. Deze wordt verschoven tussen de jaren door een herschikking van het ingezette personeel.

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 2023/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	162.387 €	182.504 €	191.252 €	267.773 €	329.035 €	358.325 €
<i>Uitgaven</i>	380.693 €	362.908 €	318.928 €	452.528 €	697.593 €	734.127 €
<i>Saldo</i>	-218.306 €	-180.403 €	-127.677 €	-184.755 €	-368.558 €	-375.802 €

Totaal van de niet prioritaire actieplannen van beleidsdoelstelling BD 2

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	162.387 €	182.504 €	191.252 €	267.773 €	329.035 €	358.325 €
<i>Uitgaven</i>	380.693 €	362.908 €	318.928 €	452.528 €	697.593 €	734.127 €
<i>Saldo</i>	-218.306 €	-180.403 €	-127.677 €	-184.755 €	-368.558 €	-375.802 €

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	31/12/2023	In uitvoering Nieuwe realisatiedatum 1/5/2024

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 31/10/2023	Nieuwe realisatiedatum 30/5/2024
Er is een uitgewerkt advies voor een dementievriendelijke woonomgeving in WZC Ceder aan de Leie	31/12/2023	
Adviezen dementievriendelijke woonomgeving WZC Ceder aan de Leie toegepast	31/12/2024	

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	21 €	21 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	10.045 €	8.446 €	0 €	24.343 €	6.350 €	3.340 €
<i>Saldo</i>	-10.023 €	-8.425 €	0 €	-24.343 €	-6.350 €	-3.340 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	1.708 €	4.410 €	1.400 €

In uitvoering van het Trialoogproject worden extra middelen voorzien in 2024 voor decoratiematerialen, voor het inrichten van een gezellige zithoek op de afdelingen.

Aangezien voor de registraties in het elektronisch zorgdossier voor elke afdeling acht tablets voorzien zijn, worden de ICT-kosten voor onderhoud en herstellingen opgetrokken.

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	Start voorjaar 2025
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 2023/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	162.263 €	182.398 €	191.252 €	267.773 €	329.035 €	358.325 €
<i>Uitgaven</i>	339.337 €	327.189 €	304.579 €	413.515 €	646.226 €	681.214 €
<i>Saldo</i>	-177.074 €	-144.790 €	-113.327 €	-145.742 €	-317.191 €	-322.890 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	1.237 €	13.313 €	61.712 €	89.911 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	-51.356 €	75.645 €	147.338 €	84.338 €

In het actieplan werden volgende wijzigingen doorgevoerd:

- aanpassen van het vormingsbudget 2023 aan de gerealiseerde en geplande opleidingen (min 7.000 euro);
- verhogen van het vormingsbudget 2024 met 15.000 euro;
- de uitgaven voor events voor medewerkers worden opgetrokken zodat jaarlijks twee events georganiseerd kunnen worden (+15.000 in 2024 en +16.000 euro in 2025);
- aanpassen van de responsabiliseringsbijdrage betaald in 2023 voor boekjaar 2022 aan de definitieve afrekening (+33.291,51 euro);
- optrekken van de ramingen van de responsabiliseringsbijdrage in 2024 en 2025 (+ 54.168,86 euro en +66.438,01 euro)
- verhogen van de Vlaamse dotatie responsabiliseringsbijdrage op basis van de raming gepubliceerd door het Agentschap Binnenlands bestuur (+13.313,5 in 2023, +61.712 in 2024 en +89.911 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 2023/1						
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 €	14.670 €	45.017 €	49.573 €
<i>Saldo</i>	-31.208 €	-27.188 €	-14.349 €	-14.670 €	-45.017 €	-49.573 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	1.289 €	-3.517 €	27.415 €	32.009 €

De voornaamste wijziging in dit actieplan is van boekhoud technische aard. Vanaf boekjaar 2024 worden de uitgaven voor gratis consumpties van vrijwilligers budgettair verwerkt op dit actieplan. Voor het zorgbedrijf betekent dit dus geen meeruitgave.

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 2023/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	13.228 €	13.417 €	13.669 €	23.530 €	43.930 €	86.840 €
Saldo	-13.228 €	-13.417 €	-13.669 €	-23.530 €	-43.930 €	-86.840 €

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 ontplooien 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	31/05/2023	In uitvoering Nieuwe realisatiedatum 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 1/1/2024	In uitvoering
Groep nieuwe shiften uitgewerkt	1/11/2024	In uitvoering (met vakbond)
Nieuwe shiften uitgetest op een afdeling	31/03/2023	Nog niet opgestart
Nieuwe shiften ingevoerd in de woonzorgcentra	1/09/2024	
Zorg helpt woonleefteam op structurele basis	30/06/2023	In uitvoering
Leiderschapstraject hoofdverpleegkundigen opgestart	30/09/2023	Start 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 2023/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	0 €	0 €	20.000 €	70.000 €
Saldo	0 €	0 €	0 €	0 €	-20.000 €	-70.000 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	0 €	-22.500 €	-15.000 €	57.500 €

De projectplanning is herzien: waar oorspronkelijk gepland was om zowel de externe begeleiding als het leiderschapstraject voor hoofdverpleegkundigen te starten in 2023, verschuift dit naar resp. 2024 en 2025. Op basis van deze projectplanning worden de uitgaven herschikt. Na verkenning van de markt, worden de geraamde uitgaven in de periode 2023-2025 met 20.000 euro verhoogd, telkens 10.000 euro voor de externe begeleiding en het leiderschapstraject.

Totaal van de niet prioritaire actieplannen van beleidsdoelstelling BD 3

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	13.228 €	13.417 €	13.669 €	23.530 €	23.930 €	16.840 €
Saldo	-13.228 €	-13.417 €	-13.669 €	-23.530 €	-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

De kredieten voor het uitwerken van innovatieve zorgtrajecten werden, conform de projectplanning, geschrapt in de vorige aanpassing van het meerjarenplan.

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 2023/1						
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 €	23.530 €	23.930 €	16.840 €
<i>Saldo</i>	-13.228 €	-13.417 €	-13.669 €	-23.530 €	-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 €	252 €	-5.432 €	-13.354 €	-13.541 €

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). De middelen voorzien voor een eventuele uitbreiding van dit lidmaatschap worden geschrapt.

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 2023/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	186 €	176 €	0 €	25.258 €	26.279 €	26.804 €
<i>Uitgaven</i>	86.561 €	83.831 €	22.825 €	50.354 €	109.646 €	121.413 €
<i>Saldo</i>	-86.375 €	-83.654 €	-22.825 €	-25.095 €	-83.367 €	-94.608 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	44.673 €	0 €	9.633 €	75.141 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	12.979 €	20.444 €	36.257 €	22.637 €	196.314 €	10.000 €
<i>Saldo</i>	-12.979 €	24.229 €	-36.257 €	-13.004 €	-121.173 €	-10.000 €

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

Vanuit een geïntegreerde visie op organisatiebeheersing is kwaliteitszorg sinds 2022 ondergebracht bij de directie organisatiebeheersing. In het najaar 2022 werd een traject opgestart tussen deze directie en de directeuren woonzorgcentra om de kwaliteitszorg te versterken en beter in te bedden in de werking van de woonzorgcentra. In overleg tussen de teamondersteuner kwaliteit en innovatie en de betrokken directeuren wordt de jaarlijkse kwaliteitsplanning voor de woonzorgcentra opgemaakt en periodiek bijgestuurd. Binnen deze overlegstructuur wordt de uitvoering van de kwaliteitsplanning maandelijks nauw opgevolgd, en wordt de uitwerking van het projectplan "Integrale kwaliteitszorg" verder geconcretiseerd.

Binnen de directie buurtgerichte zorg wordt de kwaliteitszorg nu gecoördineerd door de directeur, en per zorgvoorziening opgenomen door de centrumleiders lokale dienstencentra, de verantwoordelijke van het centrum voor dagverzorging, de woonassistent GAW, de verantwoordelijke dienstenchequeonderneming en de teamondersteuners buurtgerichte zorg en zorgcoördinatie.

In dit meerjarenplan ligt de focus van de teamondersteuner kwaliteit en innovatie op de kwaliteitszorg in de woonzorgcentra, maar vanaf volgend meerjarenplan wordt die ondersteuning uitgebreid naar alle zorgvoorzieningen.

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
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 €	-6.975 €	-4.975 €	-4.975 €

Het vertrek in september van de teamondersteuner kwaliteit en innovatie wordt aangegrepen om zowel de functie van een kwaliteitscoördinator als het algemene kwaliteitsbeleid in de zorg grondig te herdenken. Daarom wordt het krediet voorzien voor een instrument voor kwaliteitszorg voorlopig geschrapt. De middelen voor kwaliteitsacties daarentegen worden opgetrokken met 1.000 euro per jaar.

Totaal van de niet prioritaire actieplannen van beleidsdoelstelling BD 4

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	57 €	53 €	0 €	25.258 €	26.279 €	26.804 €
<i>Uitgaven</i>	26.216 €	33.156 €	22.825 €	50.354 €	107.646 €	119.413 €
<i>Saldo</i>	-26.160 €	-33.103 €	-22.825 €	-25.095 €	-81.367 €	-92.608 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	44.673 €	0 €	9.633 €	75.141 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	12.979 €	20.444 €	36.257 €	22.637 €	196.314 €	10.000 €
<i>Saldo</i>	-12.979 €	24.229 €	-36.257 €	-13.004 €	-121.173 €	-10.000 €

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	31/12/2023	In uitvoering
Implementatie strategisch communicatieplan en werkgeversmerk	Vanaf 1/1/2024	

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	57 €	53 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	26.358 €	28.441 €	0 €	9.925 €	4.975 €	4.975 €
<i>Saldo</i>	-26.301 €	-28.388 €	0 €	-9.925 €	-4.975 €	-4.975 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	-100 €	0 €	0 €	0 €

De uitgavenkredieten voor consultancy en publiciteits- en promotiemateriaal in de periode 2023-2025 worden niet gewijzigd.

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 2023/1						
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 €	9.633 €	75.141 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	20.444 €	6.491 €	22.637 €	191.314 €	0 €
<i>Saldo</i>	0 €	24.229 €	-6.491 €	-13.004 €	-116.173 €	0 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	-3 €	0 €	0 €	0 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	-4.470 €	1.209 €	-798 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	-8.957 €	-871 €	9.198 €	0 €

De wijzigingen van de investeringsuitgaven en -ontvangsten vallen onder investeringsproject 2020/ZORG, en zijn het gevolg van de gewijzigde planning van de energiebesparende werken in WZC De Vlinder en WZC Ceder aan de Leie (relighting – aanpakken sluipverbruik – frequentieregeling ventilatie).

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	
Permanent beschikbaar dashboard managementrapportering	31/12/2025	

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	4.379 €	9.774 €	0 €	6.150 €	3.550 €
Saldo	0 €	-4.379 €	-9.774 €	0 €	-6.150 €	-3.550 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	-2.476 €	-4.000 €	5.150 €	2.550 €

De kredieten voor externe begeleiding worden geschrapt in 2023. In 2024 is de aankoop gepland van een rapporteringsmodule voor leveranciersbeheer en kredietrealisatie, waarvoor een jaarlijkse onderhoudskost wordt voorzien.

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 informatiekanaal door de medewerkers. Informatie wordt op gestructureerde manier bewaard en gedeeld en medewerkers beheersen de gebruiksmogelijkheden van de bestaande informatiekanaal. De bestaande informatiekanaal met externen worden geëvalueerd op efficiëntie en wettelijkheid. Zo nodig worden nieuwe informatiekanaal 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	In uitvoering
Implementatieplan 2024-2025 kader organisatiebeheersing vastgelegd	30/06/2024	
Uitvoering implementatieplan	31/12/2025	
Intern strategisch communicatieplan opgemaakt	31/12/2023	In uitvoering
Implementeren strategisch communicatieplan	Vanaf 1/1/2024	

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

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	3.795 €	25.800 €	16.500 €	11.500 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	-3.795 €	-25.800 €	-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 €	-5.005 €	3.300 €	1.000 €	-4.000 €

De middelen voor ad hoc consultancy opdrachten in functie van het opzetten van het organisatiebeheersingssysteem worden verplaatst naar het traject voor de opmaak en uitvoering van een strategisch intern communicatieplan.

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;

verantwoordelijk 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 gevalideerd door directiecomité	30/06/2023	Nieuwe realisatiedatum 30/06/2024
Info raamcontracten beschikbaar	31/12/2023	Nieuwe realisatiedatum 1/09/2024
Uitgewerkte kadernota decentraal budgethouderschap gevalideerd door directiecomité	31/12/2023	In uitvoering – goedkeuring 30/06/2024
Ontwerp toewijzing budgetsleutels:		
✓ eerste ontwerp in projectgroep	30/9/2024	
✓ Validering directiecomité	31/12/2024	
IT-tools voor decentrale budgetvoorstellen worden gebruikt bij opmaak meerjarenplan 2026-2031	30/09/2025	
IT-tools voor bestelaanvragen – budgetvoorstellen – rapportering beschikbaar	31/12/2024	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2025
IT-tools getest door bestaande budgethouders	31/12/2025	
Implementatieplan opgemaakt	31/12/2025	
Beleidsindeling en huishoudelijk reglement aangepast aan decentraal budgethouderschap	31/12/2025	

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	0 €	0 €	12.000 €	8.000 €
Saldo	0 €	0 €	0 €	0 €	-12.000 €	-8.000 €
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 €	-8.000 €	8.000 €
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 gespreid over 2024 en 2025 na aanpassing van de projectplanning.

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 2023/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	25.258 €	26.279 €	26.804 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	9.000 €	9.000 €	9.000 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	0 €	16.258 €	17.279 €	17.804 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	-24.742 €	-23.721 €	-23.196 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

In het actieplan AP4.7 – Efficiëntiewinsten werden bij de opmaak van het meerjarenplan vanaf boekjaar 2023 jaarlijks 50.000 euro ontvangsten ingeschreven, omdat bij de opmaak van het meerjarenplan nog geen uitsluitel was over de wijze waarop het zorgbedrijf het exploitatiesaldo wilde verbeteren. Ondertussen is er een beleid uitgewerkt dat zowel de ontvangsten als uitgaven betreft. Hierbij blijft het oorspronkelijk doel behouden om het exploitatiesaldo op structurele basis jaarlijks met 50.000 euro te verbeteren. Aangezien het verminderen van uitgaven in de boekhouding niet geregistreerd kan worden, worden daarom in dit actieplan alleen de kredieten voor ontvangsten verlaagd, en worden de kredieten voor uitgaven niet aangepast.

In het voorjaar 2023 werden de prijzen in de cafetaria's aangepast nadat ze sinds 2016 niet meer aangepast werden aan de index. In plaats van de bestaande prijzen te indexeren, werd beslist om de volledige prijslijst te herzien, en prijzen te hanteren die in de lijn liggen van de prijzen gehanteerd door de horeca in Harelbeke. De meeropbrengst van deze prijsaanpassing wordt geraamd op ca. 25.000 euro per jaar.

Langs uitgavenzijde wordt de focus gelegd op het beheersen van de personeelsuitgaven, waarbij vervangingen van medewerkers die geen zorgfunctie hebben, niet automatisch gebeuren. Door het herschikken van de takenpakketten wordt ernaar gestreefd om medewerkers die uit dienst gaan slechts gedeeltelijk of helemaal niet te vervangen. Op deze manier werd al een voltijds equivalent niet vervangen.

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 2023/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	-142 €	0 €	0 €	2.500 €	2.600 €	2.700 €
Saldo	142 €	0 €	0 €	-2.500 €	-2.600 €	-2.700 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	6.699 €	0 €	29.766 €	0 €	5.000 €	10.000 €
Saldo	-6.699 €	0 €	-29.766 €	0 €	-5.000 €	-10.000 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	-2.500 €	-2.500 €	-2.400 €	-2.300 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	0 €	-5.000 €	-5.000 €	10.000 €

In de exploitatieramingen wordt het bedrag voor ad hoc ondersteuning bij het gebruik van de facility-toepassing Ultimo vanaf 2023 gehalveerd.

Bij investeringen situeert de wijziging zich in investeringsproject 2020/OD, waar de aankoop van bijkomende smartphones en een tablet verschuift van 2023 naar 2024. De koppeling van de facility software Ultimo met de boekhouding, oorspronkelijk gepland in 2024, wordt nu ingeschreven in 2025.

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). Leidinggevenden 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	1/1/2023	Nieuwe realisatiedatum 1/4/2024
Info overheidsopdrachten beschikbaar (AP4.6 – Decentraal budgethouderschap)	31/12/2023	1/9/2024
Plan van aanpak overheidsopdrachten opgesteld	31/12/2023	Nieuwe realisatiedatum 31/12/2024
Uitvoering plan van aanpak overheidsopdrachten	Vanaf 1/1/2024	Nieuwe realisatiedatum Vanaf 1/1/2025

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2023/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	336 €	8.470 €	3.129 €	55.021 €	79.688 €
Saldo	0 €	-336 €	-8.470 €	-3.129 €	-55.021 €	-79.688 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	-13.655 €	-89.566 €	-37.301 €	-14.825 €

De aanwerving van een deskundige aankopen en overheidsopdrachten (aankoper) kon niet gerealiseerd worden in 2023, de voorziene kredieten worden dan ook geschrapt in dat boekjaar. Ook in 2024 verlagen we de kredieten hiervoor, omdat de aanwerving nu maar voorzien wordt vanaf het tweede kwartaal 2024.

5 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 2023, en de nieuwe kredieten voor 2024.

5.1 Het doelstellingenplan (M1)

Prioritaire beleidsdoelstelling BD 1 - Aanbod van onze zorg behouden	REK 2020	REK 2021	REK 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	116.338	90.617	11.929	53.716	30.519	17.000
Ontvangsten	459	297	51	0	0	0
Saldo	-115.879	-90.320	-11.878	-53.716	-30.519	-17.000
Investerings						
Uitgaven	47.375	120.271	116.851	338.565	1.591.862	1.273.695
Ontvangsten	0	6.625	0	0	0	0
Saldo	-47.375	-113.646	-116.851	-338.565	-1.591.862	-1.273.695
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	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	13.228	13.417	13.669	23.530	43.930	86.840
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-13.228	-13.417	-13.669	-23.530	-43.930	-86.840
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	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	86.561	83.831	22.825	50.354	109.646	121.413
Ontvangsten	186	176	0	25.258	26.279	26.804
Saldo	-86.375	-83.654	-22.825	-25.095	-83.367	-94.608
Investerings						
Uitgaven	12.979	20.444	36.257	22.637	196.314	10.000
Ontvangsten	0	44.673	0	9.633	75.141	0
Saldo	-12.979	24.229	-36.257	-13.004	-121.173	-10.000
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	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	380.693	362.908	318.928	452.528	697.593	734.127
Ontvangsten	162.387	182.504	191.252	267.773	329.035	358.325
Saldo	-218.306	-180.403	-127.677	-184.755	-368.558	-375.802
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	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	16.974.710	17.204.535	20.692.360	22.392.701	22.940.839	23.996.927
Ontvangsten	20.301.228	20.152.642	22.310.792	24.256.980	23.936.421	24.558.381
Saldo	3.326.518	2.948.107	1.618.432	1.864.279	995.582	561.454
Investerings						
Uitgaven	107.793	2.732.758	130.084	298.443	1.090.400	265.685
Ontvangsten	728.595	774.745	732.958	728.595	728.595	728.595
Saldo	620.802	-1.958.013	602.875	430.152	-361.805	462.910
Financiering						
Uitgaven	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.487.521	1.556.652	1.658.935
Ontvangsten	511.055	490.209	13.975	0	3.500.000	1.550.000
Saldo	-1.043.571	-1.068.490	-1.531.147	-1.487.521	1.943.348	-108.935
Totalen	REK 2020	REK 2021	REK 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	17.571.530	17.755.307	21.059.713	22.972.828	23.822.526	24.956.306
Ontvangsten	20.464.260	20.335.620	22.502.094	24.550.011	24.291.734	24.943.510
Saldo	2.892.730	2.580.313	1.442.382	1.577.183	469.208	-12.796
Investerings						
Uitgaven	168.147	2.873.472	283.192	659.645	2.878.577	1.549.380
Ontvangsten	728.595	826.043	732.958	738.228	803.736	728.595
Saldo	560.449	-2.047.429	449.767	78.583	-2.074.841	-820.785
Financiering						
Uitgaven	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.487.521	1.556.652	1.658.935
Ontvangsten	511.055	490.209	13.975	0	3.500.000	1.550.000
Saldo	-1.043.571	-1.068.490	-1.531.147	-1.487.521	1.943.348	-108.935

5.2 De staat van het financieel evenwicht (M2)

Budgettair resultaat	REK 2020	REK 2021	REK 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026
I. Exploitatiesaldo (a-b)	2.892.730	2.580.313	1.442.382	1.577.183	469.208	-12.796	-267.255
a. Ontvangsten	20.464.260	20.335.620	22.502.094	24.550.011	24.291.734	24.943.510	25.320.492
b. Uitgaven	17.571.530	17.755.307	21.059.713	22.972.828	23.822.526	24.956.306	25.587.746
II. Investeringsaldo (a-b)	560.449	-2.047.429	449.767	78.583	-2.074.841	-820.785	-733.244
a. Ontvangsten	728.595	826.043	732.958	738.228	803.736	728.595	728.595
b. Uitgaven	168.147	2.873.472	283.192	659.645	2.878.577	1.549.380	1.461.839
III. Saldo exploitatie en investeringen (I+II)	3.453.179	532.883	1.892.149	1.655.766	-1.605.633	-833.581	-1.000.498
IV. Financieringsaldo (a-b)	-1.043.571	-1.068.490	-1.531.147	-1.487.521	1.943.348	-108.935	-57.857
a. Ontvangsten	511.055	490.209	13.975	0	3.500.000	1.550.000	1.450.000
b. Uitgaven	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.487.521	1.556.652	1.658.935	1.507.857
V. Budgettair resultaat van het boekjaar (III+IV)	2.409.608	-535.606	361.001	168.245	337.715	-942.516	-1.058.355
VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar	6.706.572	9.116.180	8.580.574	8.941.575	9.109.820	9.447.535	8.505.019
VII. Gecumuleerd budgettair resultaat (V+VI)	9.116.180	8.580.574	8.941.575	9.109.820	9.447.535	8.505.019	7.446.664
VIII. Onbeschikbare gelden	0	0	0	0	0	0	0
IX. Beschikbaar budgettair resultaat (VII-VIII)	9.116.180	8.580.574	8.941.575	9.109.820	9.447.535	8.505.019	7.446.664

Autofinancieringsmarge	REK 2020	REK 2021	REK 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026
I. Exploitatiesaldo	2.892.730	2.580.313	1.442.382	1.577.183	469.208	-12.796	-267.255
II. Netto periodieke aflossingen (a-b)	826.031	830.103	816.527	758.926	828.057	930.340	779.262
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.487.521	1.556.652	1.658.935	1.507.857
b. Periodieke terugvordering leningen	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	818.257	-358.849	-943.136	-1.046.517

Gecorrigeerde autofinancieringsmarge	REK 2020	REK 2021	REK 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026
I. Autofinancieringsmarge	2.066.699	1.750.209	625.854	818.257	-358.849	-943.136	-1.046.517
II. Correctie op de periodieke aflossingen (a-b)	-223.216	-94.773	16.347	82.355	270.488	217.303	74.940
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.487.521	1.556.652	1.658.935	1.507.857
b. Aangewezen aflossingen o.b.v. de financiële schulden	1.777.842	1.653.472	1.528.776	1.405.166	1.286.164	1.441.632	1.432.917
III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge (I+II)	1.843.483	1.655.436	642.201	900.612	-88.361	-725.833	-971.577

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 3.959.034,02 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 het boekjaar 2026 mee beschouwen blijft de totale autofinancieringsmarge met 2.912.517,41 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. Doordat het zorgbedrijf in de periode 2020-2023 geen nieuwe leningen opnam, en dus de openstaande schuld afbouwde, ligt de gecorrigeerde autofinancieringsmarge vanaf 2022 hoger dan de autofinancieringsmarge. Naarmate het zorgbedrijf nieuwe leningen opneemt zal dit positieve verschil weer verdwijnen.

5.3 Het overzicht van de kredieten (M3)

Kredieten ZORG Harelbeke	2023		2024	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
Exploitatie	22.972.828	24.550.011	23.822.526	24.291.734
Investerings	659.645	738.228	2.878.577	803.736
Financiering	1.487.521	0	1.556.652	3.500.000
<i>Leningen en leasings</i>	<i>1.487.521</i>	<i>0</i>	<i>1.556.652</i>	<i>3.500.000</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>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

In deze aanpassing van het meerjarenplan worden zowel de kredieten van het boekjaar 2023 gewijzigd als de kredieten voor het jaar 2024 vastgesteld. Hieronder geven we de verschillen weer tussen de oorspronkelijk vastgestelde kredieten voor 2023 en de gewijzigde kredieten in de voorliggende aanpassing van het meerjarenplan.

Vaststelling van de wijziging van de kredieten 2023

Kredieten ZORG Harelbeke	Gewijzigde kredieten 2023		Wijziging t.o.v. oorspronkelijke vaststelling kredieten 2023	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
Exploitatie	22.972.828	24.550.011	-445.810	1.300.153
Investerings	659.645	738.228	-965.172	1.209
Financiering	1.487.521	0	-16.462	-1.650.000
<i>Leningen en leasings</i>	<i>1.487.521</i>	<i>0</i>	<i>-16.462</i>	<i>-1.650.000</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>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

6 Toelichting van het meerjarenplan 2020-2025

6.1 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.

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

ALGEMENE FINANCIERING	REK 2020	REK 2021	REK 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	475.328	450.742	405.800	421.947	454.265	510.228
Ontvangsten	4.728.342	4.857.635	4.557.975	4.764.031	4.929.220	5.066.608
Saldo	4.253.014	4.406.893	4.152.176	4.342.084	4.474.955	4.556.379
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	1.487.521	1.556.652	1.658.935
Ontvangsten	0	0	0	0	3.500.000	1.550.000
Saldo	-1.554.626	-1.558.699	-1.545.123	-1.487.521	1.943.348	-108.935
ZORGDIENTEN						
Exploitatie						
Uitgaven	12.536.769	12.709.117	15.195.092	16.231.053	17.065.619	17.888.857
Ontvangsten	15.280.800	15.069.009	17.365.901	19.040.932	18.758.610	19.262.735
Saldo	2.744.031	2.359.891	2.170.808	2.809.880	1.692.991	1.373.878
Investerings						
Uitgaven	121.864	262.887	239.838	431.397	2.034.221	1.438.413
Ontvangsten	728.595	826.043	728.595	738.228	803.736	728.595
Saldo	606.731	563.157	488.757	306.831	-1.230.485	-709.818
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	511.055	490.209	13.975	0	0	0
Saldo	511.055	490.209	13.975	0	0	0

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

ONDERSTEUNENDE DIENSTEN						
Exploitatie						
Uitgaven	4.559.433	4.595.448	5.458.821	6.319.829	6.302.642	6.557.221
Ontvangsten	455.118	408.976	578.219	745.048	603.904	614.167
Saldo	-4.104.315	-4.186.472	-4.880.602	-5.574.781	-5.698.738	-5.943.054
Investerings						
Uitgaven	46.282	2.610.586	43.353	228.248	844.356	110.967
Ontvangsten	0	0	4.363	0	0	0
Saldo	-46.282	-2.610.586	-38.990	-228.248	-844.356	-110.967
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

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

I. Exploitatie-uitgaven	REK 2020	REK 2021	REK 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026
A. Operationele uitgaven	17.094.880	17.303.149	20.653.476	22.603.133	23.415.916	24.489.593	25.107.748
1. Goederen en diensten	3.055.780	3.080.821	4.098.965	4.840.940	4.838.484	5.002.726	5.081.299
2. Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	14.036.043	14.250.332	16.548.364	17.679.432	18.505.250	19.439.593	19.982.767
<i>a. Politiek personeel</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>b. Vastbenoemd niet-onderwijzend personeel</i>	2.236.036	2.156.200	2.261.692	2.294.438	2.385.455	2.530.044	2.684.607
<i>c. Niet-vastbenoemd niet-onderwijzend personeel</i>	11.262.669	11.574.701	13.734.734	14.849.780	15.564.274	16.352.651	16.738.411
<i>d. Onderwijzend personeel ten laste van het bestuur</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>e. Onderwijzend personeel ten laste van andere overheden</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>f. Andere personeelskosten</i>	537.339	519.431	551.938	535.215	555.521	556.898	559.749
<i>g. Pensioenen</i>	0	0	0	0	0	0	0
3. Individuele hulpverlening door het OCMW	0	0	0	0	0	0	0
4. Toegestane werkingssubsidies	0	0	0	0	0	0	0
- <i>aan de districten</i>	0	0	0	0	0	0	0
- <i>aan de eigen autonome provinciebedrijven (APB)</i>	0	0	0	0	0	0	0
- <i>aan de eigen autonome gemeentebedrijven (AGB)</i>	0	0	0	0	0	0	0
- <i>aan welzijnsverenigingen</i>	0	0	0	0	0	0	0
- <i>aan andere OCMW-verenigingen</i>	0	0	0	0	0	0	0
- <i>aan de politiezone</i>	0	0	0	0	0	0	0
- <i>aan de hulpverleningszone</i>	0	0	0	0	0	0	0
- <i>aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)</i>	0	0	0	0	0	0	0
- <i>aan besturen van de eredienst</i>	0	0	0	0	0	0	0
- <i>aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen</i>	0	0	0	0	0	0	0
- <i>aan andere begunstigden</i>	0	0	0	0	0	0	0
5. Andere operationele uitgaven	3.057	-28.004	6.147	82.761	72.182	47.274	43.682
B. Financiële uitgaven	476.649	452.158	406.237	369.695	406.610	466.713	479.998
1. Rente, commissies en kosten verbonden aan schulden	474.039	436.479	399.432	364.985	401.830	461.362	474.574
- <i>aan financiële instellingen</i>	474.039	436.479	399.432	364.985	401.830	461.362	474.574
- <i>aan andere entiteiten</i>	0	0	0	0	0	0	0
2. Andere financiële uitgaven	2.610	15.678	6.805	4.710	4.780	5.351	5.424
C. Rechthebbenden uit het overschot van het boekjaar	0	0	0	0	0	0	0

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

II. Exploitatieontvangsten	REK 2020	REK 2021	REK 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026
A. Operationele ontvangsten	20.448.699	20.318.807	22.485.176	24.383.679	24.140.267	24.806.499	25.195.210
1. Ontvangsten uit de werking	12.017.052	12.291.497	14.166.879	15.600.418	15.936.358	16.426.790	16.643.925
2. Fiscale ontvangsten en boetes	0	0	0	0	0	0	0
<i>a. Aanvullende belastingen</i>	0	0	0	0	0	0	0
- <i>Opcentiemen op de onroerende voorheffing</i>	0	0	0	0	0	0	0
- <i>Aanvullende belasting op de personenbelasting</i>	0	0	0	0	0	0	0
- <i>Andere aanvullende belastingen</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>b. Andere belastingen en boetes</i>	0	0	0	0	0	0	0
3. Werkingssubsidies	8.322.078	7.930.338	8.217.152	8.674.240	8.139.438	8.315.238	8.495.533
<i>a. Algemene werkingssubsidies</i>	4.727.577	4.853.593	4.554.018	4.606.931	4.787.520	4.939.418	5.192.038
- <i>Gemeentefonds</i>	0	0	0	0	0	0	0
- <i>Andere algemene werkingssubsidies</i>	4.727.577	4.853.593	4.554.018	4.606.931	4.787.520	4.939.418	5.192.038
- <i>van de federale overheid</i>	0	0	0	0	0	0	0
- <i>van de Vlaamse overheid</i>	576.526	588.388	191.252	267.773	329.035	358.325	381.890
- <i>van de provincie</i>	0	0	0	0	0	0	0
- <i>van de gemeente</i>	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
- <i>van andere entiteiten</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>b. Specifieke werkingssubsidies</i>	3.594.502	3.076.745	3.663.135	4.067.309	3.351.918	3.375.820	3.303.495
- <i>van de federale overheid</i>	1.046.140	1.110.145	968.740	698.069	627.338	639.885	652.682
- <i>van de Vlaamse overheid</i>	2.538.362	1.954.965	2.692.020	3.369.240	2.724.580	2.735.935	2.650.813
- <i>van de provincie</i>	0	0	0	0	0	0	0
- <i>van de gemeente</i>	0	0	0	0	0	0	0
- <i>van het OCMW</i>	0	0	0	0	0	0	0
- <i>van andere entiteiten</i>	10.000	11.635	2.375	0	0	0	0
4. Recuperatie individuele hulpverlening	0	0	0	0	0	0	0
5. Andere operationele ontvangsten	109.569	96.972	101.144	109.021	64.472	64.472	55.752
B. Financiële ontvangsten	15.561	16.812	16.918	166.332	151.467	137.010	125.282
C. Tussenkost door derden in het tekort van het boekjaar	0	0	0	0	0	0	0
III. Exploitatiesaldo	2.892.730	2.580.313	1.442.382	1.577.183	469.208	-12.796	-267.255

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

I. Investeringsuitgaven	REK 2020	REK 2021	REK 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026
A. Investerings in financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
B. Investerings in materiële vaste activa	130.493	2.833.716	211.959	503.145	2.607.577	1.474.380	1.461.839
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	130.493	508.716	208.258	479.345	2.328.377	1.474.380	1.461.839
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	<i>46.844</i>	<i>212.598</i>	<i>81.181</i>	<i>266.627</i>	<i>1.700.929</i>	<i>1.284.415</i>	<i>1.143.835</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>c. Roerende goederen</i>	<i>83.649</i>	<i>296.118</i>	<i>127.078</i>	<i>212.718</i>	<i>627.448</i>	<i>189.965</i>	<i>318.004</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>e. Erfgoed</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	23.800	279.200	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	<i>0</i>	<i>2.325.000</i>	<i>3.701</i>	<i>23.800</i>	<i>279.200</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>
C. Investerings in immateriële vaste activa	37.653	39.756	71.233	156.500	271.000	75.000	0
D. Toegestane investeringssubsidies	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>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>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>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>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>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>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>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>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>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>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>

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

II. Investeringsontvangsten	REK 2020	REK 2021	REK 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026
A. Verkoop van financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	0	46.150	4.363	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	46.150	4.363	0	0	0	0
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	46.150	0	0	0	0	0
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	0	4.363	0	0	0	0
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>e. Erfgoed</i>	0	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>b. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0	0
C. Investerings in immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
D. Investeringsubsidies en -schenkingen	728.595	779.893	728.595	738.228	803.736	728.595	728.595
- van de federale overheid	0	0	0	0	0	0	0
- van de Vlaamse overheid	728.595	773.268	728.595	738.228	803.736	728.595	728.595
- van de provincie	0	0	0	0	0	0	0
- van de gemeente	0	0	0	0	0	0	0
- van het OCMW	0	0	0	0	0	0	0
- van andere entiteiten	0	6.625	0	0	0	0	0
III. Investeringsaldo	560.449	-2.047.429	449.767	78.583	-2.074.841	-820.785	-733.244
Saldo exploitatie en investeringen	3.453.179	532.883	1.892.149	1.655.766	-1.605.633	-833.581	-1.000.498

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

I. Financieringsuitgaven	REK 2020	REK 2021	REK 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026
A. Vereffening van financiële schulden	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.487.521	1.556.652	1.658.935	1.507.857
1. Periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.487.521	1.556.652	1.658.935	1.507.857
2. Niet-periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	0	0	0	0	0	0	0
B. Vereffening van niet-financiële schulden	0	0	0	0	0	0	0
C. Toegestane leningen en betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0	0
1. Toegestane leningen	0	0	0	0	0	0	0
- aan autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0	0
- aan autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0	0
- aan andere OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0	0
- aan de politiezone	0	0	0	0	0	0	0
- aan de hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0	0
- aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)	0	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0	0
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigden	0	0	0	0	0	0	0
2. Toegestaan betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0	0
D. Vooruitbetalingen	0	0	0	0	0	0	0
E. Kapitaalsverminderingen	0	0	0	0	0	0	0

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

II. Financieringsontvangsten	REK 2020	REK 2021	REK 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026
A. Aangaan van financiële schulden	0	0	0	0	3.500.000	1.550.000	1.450.000
- opname van leningen en leasings bij financiële instellingen	0	0	0	0	3.500.000	1.550.000	1.450.000
- opname van leningen en leasings bij andere entiteiten	0	0	0	0	0	0	0
B. Aangaan van niet-financiële schulden	511.055	490.209	13.975	0	0	0	0
C. Vereffening van toegestane leningen en betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0	0
1. Terugvordering van toegestane leningen	0	0	0	0	0	0	0
a. Periodieke terugvorderingen	0	0	0	0	0	0	0
b. Niet-periodieke terugvorderingen	0	0	0	0	0	0	0
2. Vereffening van betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0	0
D. Vereffening van vooruitbetalingen	0	0	0	0	0	0	0
E. Kapitaalsvermeerderingen	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
III. Financieringssaldo	-1.043.571	-1.068.490	-1.531.147	-1.487.521	1.943.348	-108.935	-57.857
Budgettair resultaat van het boekjaar	2.409.608	-535.606	361.001	168.245	337.715	-942.516	-1.058.355

6.4 De investeringsprojecten (T3)

6.4.1 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	43.681	0	680.320	280.000	1.004.001
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	43.681	0	680.320	280.000	1.004.001
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	0	0	498.689	280.000	778.689
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	43.681	0	181.631	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

6.4.2 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. 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	89.359	0	1.991.923	535.048	2.616.329
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	89.359	0	1.991.923	535.048	2.616.329
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	89.359	0	1.991.923	535.048	2.616.329
<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. Investeringsprojecten 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. Investeringssubsidies en -schenkingen	0	0	0	0	0	0

6.4.3 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	52.374	0	428.305	268.887	749.566
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	52.374	0	428.305	268.887	749.566
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	52.374	0	428.305	268.887	749.566
<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

6.4.4 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	99.082	0	70.000	0	169.082
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

6.4.5 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	0	0	33.575	43.900	77.475
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	0	0	33.575	43.900	77.475
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	0	0	33.575	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. Investeringssubsidies en -schenkingen	0	0	0	0	0	0

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

Financiële schulden op 31 december	REK 2020	REK 2021	REK 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025	MJP 2026
A. Financiële schulden op lange termijn	19.109.695	17.564.573	16.077.052	14.520.400	16.361.465	16.403.608	16.303.820
1. Financiële schulden op 1 januari	20.668.394	19.109.695	17.564.573	16.077.052	14.520.400	16.361.465	16.403.608
2. Nieuwe leningen	0	0	0	0	3.500.000	1.550.000	1.450.000
3. Aflossingen	0	0	0	0	0	0	0
4. Overboekingen	-1.558.699	-1.545.123	-1.487.520	-1.556.652	-1.658.935	-1.507.857	-1.549.787
5. Andere mutaties	0	0	0	-1	0	0	0
B. Financiële schulden op lange termijn die binnen het jaar vervallen	1.558.699	1.545.123	1.487.520	1.556.652	1.658.935	1.507.857	1.549.787
1. Financiële schulden op 1 januari	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.487.520	1.556.652	1.658.935	1.507.857
2. Aflossingen	-1.554.626	-1.558.699	-1.545.123	-1.487.521	-1.556.652	-1.658.935	-1.507.857
3. Overboekingen	1.558.699	1.545.123	1.487.520	1.556.652	1.658.935	1.507.857	1.549.787
4. Andere mutaties	0	0	0	1	0	0	0
C. Financiële schulden op korte termijn	0	0	0	0	0	0	0
Totaal financiële schulden	20.668.394	19.109.695	17.564.573	16.077.052	18.020.400	17.911.465	17.853.608

6.6 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.

Tenslotte kunnen we stellen dat, naast een aantal nieuw ontstane risico's (o.m. 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 organisatie wel van bewust moeten zijn dat, vermits we in een onzekere omgeving opereren, het onmogelijk is om alle financiële risico's volledig te ondervangen.

6.6.1 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. In onderstaande tabel vindt u de renteherzieningsdata van de leningen terug. Hieruit blijkt dat 99,85 % van de schuld niet meer herzien zal worden.

Jaar	Aantal kredieten	Resterende schuld (1/1/2023)	% totale schuld
2023-Q1	1	684,75	0,01%
2024-Q1	3	33 435,00	0,14%
Niet meer herzien	16	15 789 786,17	99,85%
TOTAAL	20	15 812 760,92	100,00%

De indekkingsmogelijkheden bij een dreigende renteverhoging worden stelselmatig opgevolgd.

Waarschijnlijkheid: gemiddeld - gevolgen: eerder laag gezien het grootste deel van de portefeuille niet meer herzien wordt, zullen de gevolgen van een rentestijging niet zo gaan doorwegen.

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.

6.6.2 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 bewoners van de woonzorgcentra en assistentiewoningen. 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 hypotheek 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 twee derden 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.

6.6.3 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 (een ICT-dienst) en werd er op vlak van informatieveiligheid een gezamenlijke informatieveiligheidscel opgericht en beschikken we over een uitgewerkt informatieveiligheidsbeleid.

6.6.4 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.

6.6.5 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 67% 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 opgevaardeerd. 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 diende daarom dan ook in 2023 extra budgetten voor interim medewerkers 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. Iets meer dan de helft 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 verschilpunten tussen WZC De Vliender 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.

Waarschijnlijkheid: groot - gevolgen: groot.

6.6.6 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. Concreet int het Pensioenfonds een basisbijdrage (die bestaat uit een persoonlijke bijdrage van 7,5% ingehouden op het salaris van de statutaire ambtenaren die nog in dienst zijn bij de lokale besturen en een werkgeversbijdrage van momenteel 34% op het brutosalaris van de nog in dienst zijnde statutairen).

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 2020-2026 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 27 oktober 2023) voor Zorgbedrijf Harelbeke voor de periode 2020-2026 gaat men uit van volgende responsabiliseringscoëfficiënten :

- 2020-2021 : 50%,
- 2022 : 52,94%,
- 2023 : 70,47%,
- 2024 : 73,59%,
- 2025 : 77,43%,
- 2026 : 80,57%.

Volgens de prognose zal aldus de te betalen responsabiliseringsbijdrage vanaf 2023 het half miljoen euro op jaarbasis overschrijden.

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.

6.6.7 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.

6.6.8 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). Op 6 december 2022 heeft het zorgbedrijf een verzoek tot afwijking op de erkenningsvoorwaarde voor het glasoppervlak van de ramen ingediend. Op 10 januari 2023 werd deze afwijking door het Agentschap Zorg en Gezondheid toegestaan en dit tot aan de ingebruikname van een nieuwbouw of tot een grondige renovatie van het woonzorgcentrum Ceder a/d Leie.

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.

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.

6.7 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 20 december 2023.

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 investeringsubsidies,
- 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.

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

6.8.1 Algemeen

Op financieel vlak zijn de wijzigingen van de assumpties en grondslagen tegenover de vorige aanpassing van het meerjarenplan hoofdzakelijk terug te brengen tot bijstellingen inzake inflatie 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.

6.8.2 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 2023. Voor deze nieuwe aanwervingen wordt gerekend met mogelijke indiensttreding in de loop van 2024.

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

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 2023.

Ten opzichte van voorgaande aanpassing van het meerjarenplan is het indexatieritme de grondslag die het meest wijzigt. Om het indexatieritme te bepalen, baseren we ons op de inflatievooruitzichten gepubliceerd door het Federaal Planbureau, met name de maandelijkse inflatievooruitzichten, gepubliceerd op 5 september 2023, en de jaarlijks gepubliceerde economische vooruitzichten voor België, versie 15 juni 2023. Op basis van deze informatie voorzien we volgende indexaanpassingen:

Jaar	Overschrijding spilindex	Aanpassing lonen	Aanpassing basistegemoetkoming zorg
2023	9/2023	1/11/2023	1/10/2023
2024	2/2024	1/4/2024	1/3/2024
	6/2024	1/8/2024	1/7/2024
2025	12/2024	1/2/2025	1/1/2025
2026	2/2026	1/4/2026	1/3/2026

Waar in de vorige aanpassing van het meerjarenplan nog drie aanpassingen van de lonen aan de spilindex waren voorzien in 2023, gebeurt dit door de dalende inflatie in 2023 slechts een keer. Het Federaal Planbureau voorziet een verdere dalende trend in de inflatiestijgingen. Voor 2023 rekent het bureau nog met een inflatie van 3,9%, die in 2024 zal afnemen tot 3,3% en vanaf 2025 weer onder 2% valt. Op basis van deze vooruitzichten voorzien we in 2024 nog twee aanpassingen van de lonen aan de spilindex, en de daaropvolgende jaren een aanpassing per jaar.

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 2022/1	Aanpassing meerjarenplan 2023/1
1/2/2023	1/1/2023
1/5/2023	-
1/8/2023	1/11/2023
1/1/2024	1/4/2024
-	1/8/2024
1/1/2025	1/2/2025
-	1/4/2026

De responsabiliseringsbijdrage is opgenomen op basis van de prognose van 27 oktober 2023 van de Federale Pensioendienst, verminderd met 50% van de geraamde bijdragen voor de 2^{de} pensioenpijler voor contractuele medewerkers. In vergelijking met de prognose van 27 oktober 2022 is er, vnl. door de verhoging van de responsabiliseringscoëfficiënt, een stijging van de bruto ramingen.

De werkingsuitgaven van 2023 zijn ingeschreven op basis van een extrapolatie van de gerealiseerde en geplande cijfers in het lopende boekjaar. Voor de jaren 2024 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 2023 en 2024 geraamd op basis van de simulatie van 30 juni 2023 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 2023-2024. Gezien de volatiliteit van de energiemarkten hebben we voor de jaren 2025 en 2026 de ramingen 2023-2024 verhoogd met jaarlijks 10%.

De intrestlasten van de leningen worden volledig verwerkt volgens de leningsvooruitzichten die Belfius aanreikt. Aangezien 99,86% van 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), 3,75% (2025) en 3,5% (2026) gewerkt, bij een looptijd van 20 jaar.

6.8.3 Exploitatie-ontvangsten

De toelage die het zorgbedrijf ontvangt van de stad 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 doelstellingen 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 doorgerekend aan het zorgbedrijf.

De exploitatie-ontvangsten uit de residentiële ouderenzorg zijn vanaf 2023 voor de woonzorgcentra gebaseerd op een bezettingsgraad van 95,30% in WZC Ceder aan de Leie, en 97% in WZC De Vlinder. Dat is voor WZC Ceder aan de Leie een daling van 1,20% tegenover de raming van vorige aanpassing van het meerjarenplan, terwijl we in WZC De Vlinder een stijging van 0,50% hanteren. 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.

In GAW De Beiaard noteren we vanaf 2023 een herstel van de bezetting na de toegenomen leegstand uit 2022. Daarom verhogen we voor de opmaak van de ramingen het bezettingspercentage in de assistentiewoningen vanaf het 4^{de} kwartaal 2023 weer tot 99% tegenover 90% in het vorige meerjarenplan.

De geraamde dagprijzen worden jaarlijks geïndexeerd vanaf februari 2024 met 0,9% in 2024, 4% in 2025 en 1,8% in 2026.

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 2024 gebruiken we de prognose in september 2023 aangeleverd door consultancy-leverancier Probis: 88,01 euro per dag per bewoner voor de woonzorgcentra en 59,26 euro per dag per gebruiker met een zwaar zorgprofiel voor het centrum voor dagverzorging (index 08/2023).

Waar de berekening van de basistegemoetkoming zorg in het verleden gebeurde in RaaS-applicatie, door Vlaanderen overgenomen van de federale overheid na de zesde staatshervorming, zal dit vanaf 2024 volledig gebeuren 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 naar 84,55 euro (index 08/2023). Voor WZC De Vlinder zal de basistegemoetkoming zorg licht stijgen tot 88,98 euro (index 08/2023). Deze bedragen zijn de basis voor de ramingen vanaf 2025.

Bij de ontvangsten gerealiseerd in de cafetaria's van de lokale dienstencentra werd de tariefverhoging van april 2023 toegevoegd. Voor de volgende jaren van het meerjarenplan 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 het jaar 2026 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 2023, 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 IFIC vzw. 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.

6.8.4 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.

6.8.5 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 2024-2026 benadert.