



Welzijnsvereniging

KOLLEGEPLEIN 5, 8530 HARELBEKE

# ouden van onze **Zorg**

## **Meerjarenplan 2020-2025**

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

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1 Inleiding	4
Algemeen	4
Een nieuw zorgverhaal: groeien door verbeteren	4
Het vertrouwde zorgcontinuüm in andere omstandigheden	5
De identiteit van het zorgverhaal voorop!	6
2 Overzicht van meerjarenplan 2020-2025	7
3 Strategische nota 2020-2025	9
3.1 Strategische nota	9
Strategische doelstelling: Houden van onze zorg	9
Beleidsdoelstelling: BD 1 - Aanbod van onze zorg behouden	10
Actieplan AP1.1: Aspecten wonen, leven en zorg binnen de zorgdiensten (Prioritair)	11
Actieplan AP1.2: Renovatie woonzorgcentrum Ceder aan de Leie (Prioritair)	14
Actieplan AP1.3: Renovatie GAW De Beiaard (Prioritair)	19
Actieplan AP1.4: Toekomst zorgsite Ceder a/d Leie/De Beiaard/De Parette (Prioritair)	20
Actieplan AP1.5: Buurtgerichte zorg (Prioritair)	22
Beleidsdoelstelling: BD 2 - Mensen houden van onze zorg	24
Totaal van de niet prioritaire actieplannen	24
Actieplan AP2.1: Cliëntenbeleid	25
Actieplan AP2.2: Medewerkersbeleid	27
Actieplan AP2.3: Vrijwilligersbeleid	28
Beleidsdoelstelling: BD 3 - Onze zorg op langere termijn behouden	29
Actieplan AP3.2: Innovatie in de arbeidsorganisatie (Prioritair)	30
Totaal van de niet prioritaire actieplannen	33
Actieplan AP3.1: Innovatie in de dienstverlening	33
Actieplan AP3.3: Marketingstrategie	35
Beleidsdoelstelling: BD 4 - Duurzame groei en ontwikkeling	37
Actieplan AP4.1: Integrale kwaliteitszorg (Prioritair)	37
Totaal van de niet prioritaire actieplannen	39
Actieplan AP4.2: Promotiestrategie	39
Actieplan AP4.3: Ecologisch beleid	41

Actieplan AP4.4: Managementrapportering	42
Actieplan AP4.5: Organisatiebeheersingssysteem	43
Actieplan AP4.6: Decentraal budgethouderschap	44
Actieplan AP4.7: Efficiëntiewinsten	45
Actieplan AP4.8: Facility management	47
Actieplan AP4.9: Aankoopbeleid	49
3.2 Overzicht beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties	50
4 Financiële nota 2020-2025	51
4.1 Het doelstellingenplan (M1)	52
4.2 De staat van het financieel evenwicht (M2)	55
4.3 Het overzicht van de kredieten (M3)	57
5 Toelichting van het meerjarenplan 2020-2025	58
5.1 Inleiding	58
5.2 Overzicht van ontvangsten en uitgaven naar functionele aard (T1)	59
5.3 Overzicht van de ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2)	61
5.4 De investeringsprojecten (T3)	67
5.4.1 Investeringsproject: 2020/WONEN-ZORG: Invulling wonen, leven en zorg(Actieplan: AP1.1) – T3	67
5.4.2 Investeringsproject: 2020/RENOV LEIE: Renovatie Ceder aan de Leie (Actieplan: AP1.2) – T3	69
5.4.3 Investeringsproject: 2020/RENOV GAW: Renovatie GAW De Beiaard (Actieplan: AP1.3) – T3	71
5.4.4 Investeringsproject: 2020/ZORGSITE: Invulling zorgsite Centrum (Actieplan: AP1.4) - T3	73
5.4.5 Investeringsproject: 2020/BUURTZORG: Investering buurtgerichte zorg (Actieplan: AP1.5) – T3	75
5.5 Overzicht van de evolutie van de financiële schulden – T4	77
5.6 Overzicht van de financiële risico's	78
5.6.1 Risico's inzake schuldbeheer	78
5.6.2 Debiteurenrisico	80
5.6.3 Risico op fraude	80
5.6.4 Juridische risico's	80
5.6.5 Risico's inzake de evolutie van bepaalde ontvangsten uit exploitatie	81
5.6.6 Risico's inzake de evolutie van bepaalde exploitatie-uitgaven	81
5.6.7 Risico's inzake verplichtingen tegenover verbonden partijen	82
5.7 Plaats waar de documentatie beschikbaar is	83
5.8 Beschrijving van de grondslagen en assumpties gehanteerd bij de opmaak van het meerjarenplan	83
5.8.1 Algemeen	83
5.8.2 Exploitatie	83
5.8.3 Investerings	85
5.8.4 Financiering	85

# 1 Inleiding

## Algemeen

Wanneer we terugkijken op het meerjarenplan 2014 – 2019, zien we in die periode de voorwaarden vorm krijgen die ons nu in staat stellen om verder onze rol als zorg- en welzijnsactor<sup>1</sup> op te nemen, zelfs bij een stijgende en veranderende nood aan zorg en ondersteuning.

Die voorwaarden situeren zich zowel op infrastructureel als op organisatorisch vlak. Zo geeft zorgcampus De Vlinder nu verder invulling aan het zorgcontinuüm dat we aanbieden. Daarnaast biedt onze structuur als welzijnsvereniging kansen om invulling te geven aan sociaal ondernemerschap, volgens de principes van goed bestuur en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

In 2019 kreeg de inhoud van het meerjarenplan 2020 – 2025 vorm doorheen een participatief traject, waarbij uiteraard de bestuurders en het management hun inbreng hadden. Meest in het oog springend waren evenwel de *'Dromen voor Zorg'* die onze medewerkers formuleerden: meer dan 400 heel uiteenlopende voorstellen, waarvan er heel wat hun weerslag krijgen in dit meerjarenplan, hetzij als concrete maatregel, hetzij als inspiratiebron.

Het meerjarenplan 2020 – 2025 ambieert de gecreëerde voorwaarden te benutten door het zorgcontinuüm te onderbouwen met een nieuw en sterker zorgverhaal. Op die manier sluit het meerjarenplan ook naadloos aan bij de beleidsnota van de nieuwe minister van Welzijn, Volksgezondheid, Gezin en Armoedebestrijding. Ook in ons meerjarenplan draait het om zorgen voor mensen, om zorgen voor elkaar en om zorgen voor jezelf.

De titel *'Houden van onze Zorg'* vat door de dubbele betekenis onze zorgambitie met dit meerjarenplan perfect samen:

- *liefhebben: van iemand/ iets houden*
- *blijvend bezitten; = behouden.*

## Een nieuw zorgverhaal: groeien door verbeteren

De bouw van zorgcampus De Vlinder en de oprichting van het zorgbedrijf stelden vooral de ondersteunende diensten voor grote uitdagingen.

---

<sup>1</sup> Waar we doorheen dit meerjarenplan de term 'zorg' gebruiken in de verwijzing naar dienstverlening, bedoelen we steeds een combinatie van zorg en andere ondersteuning (tenzij uitdrukkelijk anders vermeld). We gaan uit van de samenhang en het samenspel tussen zorg, wonen en welzijn als bepalende factoren voor de levenskwaliteit van ouderen. Uitgangspunt daarbij is dat kwaliteitsvol en menswaardig ouder worden, niet enkel afhangt van de gezondheidstoestand. Ook bijvoorbeeld de woonsituatie, mogelijkheden op vlak van mobiliteit, de manier waarop de omgeving rekening houdt met zijn wensen en mogelijkheden, de wijze waarop men als oudere een betekenisvolle rol kan spelen in de samenleving, enzovoort zijn bepalend. Kortom, we hebben oog voor de complexiteit van de zorg- en ondersteuningsvragen.

Een nieuw centrum voor dagverzorging, een nieuw lokaal dienstencentrum en 60 bijkomende woongelegenheden in het woonzorgcentrum betekenden immers niet enkel het realiseren van nieuwe infrastructuur. Er waren ook heel wat aankopen nodig om alles in te richten, we startten nieuwe logistieke processen op en aanwervingsprocedures voor extra medewerkers volgden elkaar in sneltempo op.

De verzelfstandiging van de zorg- en ondersteunende diensten van het OCMW in het Zorgbedrijf Harelbeke was vooral juridisch – administratief complex, en nam heel wat tijd in beslag.

Vandaag genieten we van de voordelen van beide realisaties. Maar we stellen ook vast dat de vele aandacht die we besteedden aan de bouw van de zorgcampus en aan de oprichting van het zorgbedrijf, maakte dat de focus toch wel minder op onze zorg en ondersteuning lag: minder op onze dienstverlening zelf dus, nochtans onze kernopdracht.

Met dit meerjarenplan gaan we de uitdaging aan om ons zorgverhaal een nieuwe inhoud te geven, om het uitgesproken terug op het voorplan te zetten, en om er consequent uitvoering aan te geven om ons zorgcontinuüm te onderbouwen. Daarmee maken we ook de vaakst geformuleerde 'Droom voor Zorg' van onze medewerkers waar: *"Laat het over zorg gaan: zorg voor de ouderen als cliënten, en zorg voor ons als medewerkers"*.

Zo ambiëren we te groeien door te verbeteren!

Door verbetering te richten op zowel cliënten en hun omgeving<sup>2</sup>, als op medewerkers en vrijwilligers, zorgen we dat mensen gaan *houden van onze zorg*.

Op die manier worden we een sterk zorgmerk, blijft Zorgbedrijf Harelbeke een onmisbare schakel bij het geven van antwoorden op de toenemende en veranderende zorg- en ondersteuningsvragen van ouderen, en ontstaat een breed draagvlak dat ons ook op termijn verzekert van het *houden van onze zorg*.

## Het vertrouwde zorgcontinuüm in andere omstandigheden

Het eerste meerjarenplan voor Zorgbedrijf Harelbeke heeft de ambitie om blijvend in te spelen op de zorg- en welzijnsbehoeften van ouderen. Ons vertrouwde zorgcontinuüm (uitgebouwd onder de vroegere OCMW – structuur) biedt daartoe een goede basis, maar we moeten daarbij oog hebben voor reeds gewijzigde en nog verder evoluerende omstandigheden.

Ook Zorgbedrijf Harelbeke ontsnapt niet aan de budgettaire grenzen waarmee lokale besturen in het algemeen, en publieke zorgactoren in het bijzonder te maken hebben. Tegenover de toenemende en veranderende zorg- en ondersteuningsvragen van ouderen, zal voor het zorgbedrijf een strakker budgettair kader staan, ondanks de inspanningen vanuit de Stad en het OCMW via hun beleidsbijdrage aan de zorg.

Een bedrijfsplan moet maken dat we desondanks met ons zorgcontinuüm blijvend kwalitatief kunnen inspelen op de evoluerende en toenemende zorg- en welzijnsbehoeften van ouderen. Het moet dus bijdragen aan het *houden van onze zorg*.

Bovendien wordt het steeds duidelijker dat de toegenomen complexiteit van zorg- en ondersteuningsvragen enkel in ketens, in samenwerking en in netwerken van zorg en ondersteuning

---

<sup>2</sup> In dit meerjarenplan verwijst de term 'cliënt(en)' verder steeds naar de cliënt en zijn omgeving, tenzij uitdrukkelijk anders vermeld.

een passend antwoord zal vinden. Ketens, samenwerking en netwerken zullen daarbij inhoudelijk en geografisch bestaande grenzen moeten overschrijden.

Een strategisch plan moet Zorgbedrijf Harelbeke toelaten zich te profileren en te positioneren als zorg- en welzijnsactor. Wanneer we erin slagen muren te slopen, en er een samenspel met vele partners ontstaat, kunnen we het best passende en meest efficiënte antwoord bieden op ieders vraag naar zorg en ondersteuning. Dergelijke oefening moet ons voorbereiden op, en in staat stellen tot het ook op langere termijn *houden van onze zorg*.

## **De identiteit van het zorgverhaal voorop!**

De aangehaalde uitdagingen met het oog op het *houden van onze zorg* gaan we verder duiden bij de 4 beleidsdoelstellingen en de 20 actieplannen die deze strategische nota bij het meerjarenplan 2020 – 2025 vormen. We doen dat zonder uitgebreide theoretische uiteenzettingen op te nemen. Daarvoor verwijzen we de lezer graag naar andere bronnen.

We benaderen de 4 beleidsdoelstellingen als onderscheiden aspecten, wetende nochtans dat het in realiteit gaat om niet te scheiden en zelfs elkaar versterkende aspecten. Het is dus belangrijk om de onderscheiden delen als één geheel te beschouwen en te lezen.

De beleidsdoelstellingen 1 en 2 gaan over de zorg- en ondersteuningsambitie van Zorgbedrijf Harelbeke. De bedrijfsmatige aanpak en de strategische positionering komen aan bod in de beleidsdoelstellingen 3 en 4.

Hiermee stellen we de identiteit van het zorg- en ondersteuningsverhaal (letterlijk) voorop. De meer bedrijfsmatige werking wordt dan specifiek afgestemd op de identiteit van de zorg- en ondersteuningsambitie. We kaderen dit in een logische redenering met eerst focus op onze kernopdracht, maar ook in een strategische aanpak ten aanzien van mensen bij wie een koppeling van de termen 'zorg' en 'bedrijf' toch wel moeilijk blijkt te liggen.

Het Vlaamse welzijns- en ouderenbeleid, en de missie, de visie en de dienstverlening van het Zorgbedrijf Harelbeke vormen het vertrekpunt van deze nota. Het positioneren van Zorgbedrijf Harelbeke als betrouwbare zorg- en ondersteuningspartner, als ideale zorgwerkgever (ook voor vrijwilligers), als performante sociaal ondernemer en als wendbare zorg- en ondersteuningsorganisatie, in de eigen stad én in de regio, de ambitie!

Samen ambiëren we hiermee het *houden van onze zorg*.

*Gerdy Haes*  
*algemeen directeur*

*Lynn Callewaert*  
*voorzitter*

## 2 Overzicht van meerjarenplan 2020-2025

Meerjarenplan 2020-2025 bestaat uit volgende onderdelen:

- de strategische nota van het meerjarenplan
- de financiële nota van het meerjarenplan
- de toelichting van het meerjarenplan

De documentatie bij 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 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 het meerjarenplan bevat:

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

In de **toelichting** van het meerjarenplan vindt u 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. 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.



### 3 Strategische nota 2020-2025

#### 3.1 Strategische nota

##### Strategische doelstelling: Houden van onze zorg

Exploitatie						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	934	1.170	1.454	51.620	51.620	51.679
Uitgaven	655.632	958.195	1.103.045	1.297.766	1.407.688	1.473.817
Saldo	-654.698	-957.025	-1.101.591	-1.246.147	-1.356.068	-1.422.138
Investerings						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	870	1.500	29.251	8.003	93.879	0
Uitgaven	397.500	711.100	397.002	1.155.975	1.970.284	1.139.800
Saldo	-396.630	-709.600	-367.751	-1.147.972	-1.876.405	-1.139.800
Financiering						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

##### 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.

## 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**.

Exploitatie						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	378	579	779	957	957	957
<i>Uitgaven</i>	91.806	165.536	218.866	295.790	298.686	306.787
Saldo	-91.429	-164.957	-218.086	-294.834	-297.729	-305.830
Investerings						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	383.500	654.000	198.500	1.125.169	1.739.114	1.139.800
Saldo	-383.500	-654.000	-198.500	-1.125.169	-1.739.114	-1.139.800
Financiering						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

## **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

Ook wij hebben er de mond van vol: "*Onze cliënt, onze gebruiker, onze bewoner staat centraal*".

Maar is dat vandaag wel écht zo?

In brochures en op websites stellen zorgvoorzieningen, ongeacht of het gaat om een dienstencentrum, een groep van assistentiewoningen, een woonzorgcentrum, een centrum voor dagverzorging, ... zich steevast voor als plekken waar het goed is. Wanneer we onze eigen website bekijken is dat niet anders. Maar doorstaat die publiciteit voor onze dienstverlening de toets van de praktijk wel?

Een zorgvoorziening moet vandaag meer zijn dan een plaats waar men goede verzorging krijgt!

Wanneer we als welzijnsvereniging onze cliënt voluit als persoon willen erkennen en in zijn waarde laten, dan moeten we af van de vroegere neiging bij zorgvoorzieningen om bij het bepalen van 'de kern van het bestaan' de zorgvraag te eng, te klinisch of te technisch te interpreteren of te vertalen.

Het is onze plicht om de term 'zorg' in te vullen (zoals vermeld in de inleiding) 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.

Het aantal personen met dementie in België wordt geraamd op 202.000. De voorspelling is dat tegen 2060 dat aantal zal verdubbelen. Dementie is dus meer dan ooit een uitdaging. Niet alleen voor de zorgsector, maar voor de hele samenleving. De ziekte heeft impact op mantelzorgers, op de wijze waarop we thuiszorg en residentiële zorg organiseren, op competenties, attitudes en expertise die we verwachten van zorgverleners, op de infrastructuur van zorgvoorzieningen, enzovoort.

Deze tendens is nu al duidelijk voelbaar: in onze woonzorgcentra zien we dat 65% van de bewoners te maken heeft met één of andere vorm van geheugenproblematiek. We zien ook een hoog aantal personen met dementie op onze wachtlijsten.

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.

## Richtinggevende vragen

Zonder een voorafname te doen op verdere uitwerking van dit actieplan, formuleren we al enkele richtinggevende vragen die hoogstwaarschijnlijk beantwoord zullen moeten worden:

- Welke doelgroep hebben we voor ogen voor onze woonzorgcentra?
- Wat betekent deze keuze voor de samenstelling van onze afdelingen? Werken we verder met heterogeen samengestelde afdelingen, of gaan we voor homogene afdelingen, of voor een combinatie van beide? Welke zorgzwaarte stellen we voorop?
- Welke aanpassingen zijn er desgevallend nodig op vlak van (huiselijke) inrichting, aanleg van de buitenomgeving, organisatie van de werking, medewerkersbeleid, enzovoort?
- Wat betekent een eventueel doelgroepspecifiek beleid in de woonzorgcentra voor bijvoorbeeld het centrum voor dagverzorging, het centrum voor kortverblijf, de thuiszorg, enzovoort?
- Hoe zorgen we er voor dat mensen met een zorgvraag die niet tot de specifieke doelgroep behoren, toch verzekerd zijn van zorg en ondersteuning?
- ...

Een denkpiste kan zijn om de infrastructuur van woonzorgcentrum De Vlinder aan te wenden om een doelgroepspecifiek beleid uit te bouwen voor mensen met dementie, waarbij we bijvoorbeeld inzetten op gespecialiseerde medewerkers, een aangepaste werking en inrichting van de afdelingen, de aanleg van zorgtuinen, enzovoort.

Aansluitend zouden we er kunnen voor opteren om woonzorgcentrum Ceder aan de Leie voor te behouden (al dan niet gedeeltelijk) voor mensen met andere zorgvragen, en de werking en de inrichting daaraan aan te passen, eventueel in functie van de conclusies uit de haalbaarheids- en wenselijkheidsstudie uit actieplan 1.4 en/ of het strategisch plan uit actieplan 3.3. Deze keuze zal ook al van belang zijn om het renovatieplan voor woonzorgcentrum Ceder aan de Leie te ontwerpen (zoals vermeld in actieplan 1.2).

Sowieso zullen keuzes voor de woonzorgcentra, in het kader van ons zorgcontinuüm, een impact hebben op de verdere ontwikkeling van andere dienstverlening, zoals bijvoorbeeld de buurtgerichte zorg (actieplan 1.5).

Dergelijke vragen en denkpistes zullen onder dit actieplan uitwerking, invulling en toepassing moeten krijgen. Het mag duidelijk zijn dat we met deze oefening als welzijnsvereniging, als Zorgbedrijf Harelbeke de kern van ons bestaan vorm zullen geven en onze identiteit zullen bepalen.

*Of hoe existentieel kan een actieplan zijn?*

## Financieel

<b>Exploitatie</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	1.980	22.869	9.900	37.620	29.700	29.700
Saldo	-1.980	-22.869	-9.900	-37.620	-29.700	-29.700
<b>Investerings</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	98.500	87.500	158.000	51.600	0	0
Saldo	-98.500	-87.500	-158.000	-51.600	0	0
<b>Financiering</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

## **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).

Bij de voorstelling van het nieuwe woonzorgdecreet wijst de Vlaamse overheid ook nog op een aantal maatschappelijke trends die ons ertoe dwingen na te denken over het toekomstig te realiseren en te organiseren woonzorgaanbod.

Zo nemen de zorgzwaarte en de leeftijd van de bewoners in de residentiële ouderenzorg toe, en zullen die blijven stijgen. Bovendien maken medische vooruitgang, assistieve technologie en innovatieve organisatievormen thuiszorg meer en meer haalbaar, zelfs voor mensen met meervoudige chronische aandoeningen.

Door het stijgen van de zorgzwaarte zal de groep van passieve bewoners naar alle waarschijnlijkheid ook toenemen. Bijgevolg zal de focus op kwaliteit van leven nog aan belang winnen. Een aantrekkelijke en huiselijke woonomgeving is daar een essentieel onderdeel van.

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.

Ze verwachten een mooi uitzicht (vanuit zithouding), netjes (periodiek) geschilderde kamers, grotere kamers, mogelijkheden om naar buiten te gaan, dagelijkse animatie, lekker en gevarieerd eten, ... Waar vroeger gewoon een plaatsje in het woonzorgcentrum hebben al voldoende was, merken we nu dat de bewoner terecht veeleisender geworden is als het gaat om kwaliteit van dienstverlening en van infrastructuur.

Dit geldt zeker voor Zorgbedrijf Harelbeke, aangezien ze nu de kans hebben om te kiezen tussen twee woonzorgcentra, een nieuw en een ouder.

Deze keuzemogelijkheid heeft ook een significante weerslag op onze wachtlijsten, waarbij een onderscheid gemaakt wordt tussen een lijst voor potentiële bewoners uit een thuissituatie (thuiszorglijst) en een lijst voor kandidaat - bewoners vanuit het ziekenhuis.

Op de thuiszorglijst stonden midden 2019 36 personen:

- 47,22% heeft een voorkeur voor woonzorgcentrum De Vlinder;
- 5,56% heeft een voorkeur voor woonzorgcentrum Ceder aan de Leie;
- 36,11% heeft nog geen voorkeur;
- 11,11% koppels.

Op de ziekenhuislijst stonden midden 2019 26 personen:

- 46,15% heeft een voorkeur voor woonzorgcentrum De Vlinder;
- 3,85% heeft een voorkeur voor woonzorgcentrum Ceder aan de Leie;
- 38,46% heeft nog geen keuze gemaakt;
- 11,54% koppels.

De wachtlijsten zijn uiteraard onderhevig aan veranderingen en zijn steeds in beweging.

Voor kandidaat - bewoners die nog twijfelen aan hun keuze voor een bepaald woonzorgcentrum, volgen veelal één of meerdere rondleidingen in de woonzorgcentra om hen te helpen een definitieve keuze te maken. De opnameverantwoordelijken zien dat steeds meer bewoners, na een rondleiding in Ceder aan de Leie, terughoudend zijn voor een opname in dit woonzorgcentrum omwille van de donkere gangen en kamers, de verouderde kamers, het weinige daglicht, ... Maar uiteindelijk opteren ze noodgedwongen toch voor Ceder aan de Leie omwille van een ernstige thuissituatie. Daarmee kent de ingrijpende verhuis naar het woonzorgcentrum eigenlijk al meteen een valse start. Anderen haken zelfs helemaal af, en houden dus liever een benarde thuissituatie nog wat langer aan in afwachting van een plaats in woonzorgcentrum De Vlinder of een ander woonzorgcentrum.

Er komt vaak veel overtuigingskracht aan te pas om plaatsen in Ceder aan de Leie ingevuld te krijgen, ondanks de jarenlange traditie van kwalitatief hoogstaande zorg in het woonzorgcentrum. De infrastructuur zou de kwaliteit van zorg net moeten accentueren. Nu stellen we helaas het tegenovergestelde vast.

Wanneer we vervolgens kijken naar de leegstandcijfers<sup>3</sup> voor 2018, dan hadden we in Ceder aan de Leie 37 nieuwe opnames die een leegstand veroorzaakten van 379 dagen, of een gemiddelde van 10,25 dagen per opname:

- 12 opnames betroffen het invullen van een koppelkamer en deze veroorzaakten 188 dagen leegstand, wat bijna de helft van het aantal dagen leegstand uitmaakt;
- voor 6 opnames in een éénpersoonskamer waren 9 à 12 dagen nodig per opname om de kamer ingevuld te krijgen;
- daarnaast waren er nog 10 opnames in een eenpersoonskamer die 7 à 8 dagen in beslag namen;
- de overige 9 opnames kenden een opnametermijn van 3 tot 6 dagen.

In De Vlinder (waar er geen koppelkamers zijn) waren er in 2018 73 opnames (opnames centrum voor kortverblijf inbegrepen) die een leegstand van 310 dagen veroorzaakten, of een gemiddelde van 4,25 dagen per opname.

---

<sup>3</sup> Na overlijden van een bewoner dient een nieuwe bewoner opgenomen te worden. De dagen die hiervoor nodig zijn, en waar de kamer dus leeg staat, vormen de leegstandcijfers. Het streefdoel hierbij is momenteel maximum 5 dagen.

De leegstand in Ceder aan de Leie ligt ook in 2019 dubbel zo hoog als in De Vlinder. Veel heeft te maken met het vinden van koppels voor de koppelkamers, waarvan er in Ceder aan de Leie 6 beschikbaar zijn. Verder verklaart ook het niet vinden van mensen met een geschikt zorgprofiel een langere leegstand (overeenkomstig onze vooropgestelde verhouding van 80% zwaar zorgbehoevende bewoners ten opzichte van 20% bewoners met een lage zorgbehoefte). Zo merken we specifiek voor Ceder aan de Leie dat het niet gemakkelijk is om binnen het streefdoel van 5 dagen mensen met een laag zorgprofiel te vinden.

Dat we potentiële bewoners over de streep moeten trekken voor een opname in woonzorgcentrum Ceder aan de Leie, heeft dus een invloed op de leegstand, wat dan weer financiële implicaties inhoudt. Ook om de leegstand zoveel mogelijk binnen de 5 dagen te houden, en bijgevolg de financiering te maximaliseren, is een grondige investering in de infrastructuur belangrijk en kunnen we eventueel ook opteren voor flexibele tweepersoonskamers die we naargelang de noodzaak van potentiële bewoners als eenpersoonskamers kunnen inzetten.

Ook de programmatiecijfers ondersteunen de noodzaak om verder de kaart te trekken van woonzorgcentrum Ceder aan de Leie. Het programmatiecijfer geeft aan dat er in Harelbeke met zijn specifieke (evoluerende) ouderenpopulatie, nood is aan 382 woongelegenheden. Momenteel zijn er slechts 243 woongelegenheden beschikbaar in Harelbeke (120 in De Vlinder en 123 in Ceder aan de Leie). De capaciteit in woonzorgcentrum Ceder aan de Leie is en blijft dus meer dan nodig.

In deze context is ook een verwijzing naar de zesde staatshervorming, waardoor Vlaanderen de volledige bevoegdheid kreeg voor de ouderenzorg, belangrijk.

Er zijn plannen om in het kader van de Vlaamse Sociale Bescherming, naar analogie met de sector voor personen met een beperking, in de toekomst ook in de sector van de ouderenzorg de persoonsvolgende financiering in te voeren.

Door de huidige organisatiegebonden financiering krijgen zorgaanbieders nu zowat alle publieke middelen rechtstreeks toegekend vanuit de Vlaamse overheid. Voorzieningen bedenken wat het beste is voor de zorgvrager en plannen de mogelijke stromen van middelen.

Een persoonsvolgende financiering daarentegen, die de publieke middelen in handen van de zorgvrager legt, zorgt voor een heel ander uitgangspunt. De zorgvrager krijgt het geld, cash of via een voucher, als een rugzakje mee en kan daar zorg mee aankopen. Bijgevolg zal het belangrijk zijn om continu in te zetten op kwaliteit van zorg en om ons te onderscheiden van andere woonzorgcentra, willen we voor cliënten aantrekkelijk blijven. Infrastructuur is daarbij een belangrijke pijler. Dit is immers het eerste wat mensen zien bij een bezoek aan het woonzorgcentrum en heeft, zoals reeds eerder gezegd, zelfs ook een invloed op hoe (potentiële) bewoners onze zorg percipiëren en beoordelen.

Het spreekt voor zich, zoals eerder aangegeven, dat de opfrissing en renovatie van woonzorgcentrum Ceder aan de Leie onlosmakelijk verbonden is met actieplan 1.1 in verband met de aspecten wonen, leven en zorg.

Wanneer we verder ook in Ceder aan de Leie mensen met dementie willen opnemen, zal de infrastructuur in ons streven naar een dementievriendelijke organisatie prioriteit moeten krijgen. Uit studies blijkt immers dat mensen met dementie meer dan wie ook afhankelijk zijn van de kwaliteit van de materiële en sociale omgeving. Is die aangepast aan hun specifieke noden, dan kan deze het functioneren en het welbevinden in belangrijke mate ondersteunen. Een dementievriendelijke woonomgeving gaat dan ook gepaard met beduidend minder moeilijk hanteerbaar gedrag, en dus met beter werkbaar werk voor het zorgteam en een meer kwalitatieve omgeving voor de bewoners.



Toegankelijkheid in al zijn facetten is een belangrijk onderdeel van onze missie en visie en is onlosmakelijk verbonden met het kunnen maken van eigen keuzes, het verhogen van de autonomie, de veiligheid en het welzijn van onze bewoners en bijgevolg met de menselijke waardigheid. De huidige infrastructuur vertoont helaas een groot aantal hiaten op het gebied van toegankelijkheid in de ruime zin van het woord.

### Aanpak

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 verhuisswerk 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).

Concreet komt het erop neer dat we in de periode 2020-2025 alle noodzakelijke investeringen zullen doen, waarmee we het gebouw nog minstens 10 jaar kunnen inzetten als woonzorgcentrum en waarmee we invulling kunnen geven aan de aspecten wonen, leven en zorg (actieplan 1.1).

## Financieel

<b>Exploitatie</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
<b>Investeringsen</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	205.000	345.000	20.000	772.069	1.262.940	1.088.000
Saldo	-205.000	-345.000	-20.000	-772.069	-1.262.940	-1.088.000
<b>Financiering</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

## 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 m<sup>2</sup>) per woongelegenheid.

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).

### Financieel

Exploitatie						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Investerings						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Uitgaven	70.000	151.500	20.500	301.500	446.174	51.800
Saldo	-70.000	-151.500	-20.500	-301.500	-446.174	-51.800
Financiering						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

## **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 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.

De specifieke normen inzake infrastructuur vertrekken vanuit een aantal cliëntgerichte basisprincipes. Hierbij staat het creëren van een voor de cliënt (bewoner) comfortabele en aangepaste woon- en zorgomgeving centraal.

Het spreekt voor zich dat deze erkenningsnormen evolueren in functie van de visie op ouderenzorg. Zo gelden er nu bijvoorbeeld voor de woonzorgcentra en de groepen van assistentiewoningen nieuwe infrastructuurnormen.

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.

## **Financieel**

<b>Exploitatie</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	4.950	0	0	0
Saldo	0	0	-4.950	0	0	0
<b>Investerings</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	10.000	40.000	0	0	0	0
Saldo	-10.000	-40.000	0	0	0	0
<b>Financiering</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

## **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 omgevingsanalyse<sup>4</sup> 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 buurten, om mensen de kans te geven langer in hun eigen thuisomgeving te blijven wonen en zo de maatschappelijke kost te beperken.

Uit onderzoek is immers gebleken dat mensen naarmate ze ouder worden de wijk en de buurt belangrijker gaan vinden. Ook wanneer de eigen woning geen optie meer is, willen zij in hun vertrouwde leefomgeving blijven, ingebed in hun eigen gemeenschap. We kennen dit als 'Ageing in Place'. We hanteren hierbij de omschrijvingen<sup>5</sup> uit het boek "*Buurtgerichte Zorg. De 'actief zorgzame buurt' als toekomstmodel voor Vlaanderen en Brussel*"<sup>6</sup>.

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.

---

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

*5 "Buurtgerichte Zorg is 1/ vooral een sociaal model dat het welzijn van alle buurtbewoners beoogt en de versterking van de sociale cohesie, stimuleert 2/ de aanpassing van woningen en openbare ruimte, zodat mensen langer thuis kunnen blijven wonen, en bundelt (3) alle krachten op lokaal vlak om de best mogelijke hulp en zorg te bieden. Dit kan enkel mits een goede samenwerking tussen alle professionele actoren, samen met de informele zorgverleners: burens, vrijwilligers en mantelzorgers." - "Een 'actief zorgzame buurt' is een buurt waar 1/ mensen zich thuis voelen, waar ontmoetingsplekken zijn, waar ze sociale contacten hebben, 2/ bewoners elkaar helpen, en daar ook in gestimuleerd en ondersteund worden, 3/ er voor elke bewoner een aanspreekpunt is voor informatie of hulp, 4/ alle mensen die informele of formele hulp en zorg nodig hebben, die ook kunnen krijgen, 5/ huisvesting en publieke ruimte zijn aangepast aan ouderen en zorgbehoevenden, en 6/ professionele hulp- en zorgverstrekkers hun aanbod afstemmen op elkaar, op de noden in de buurt, en op de individuele noden van elke buurtbewoner."*

*6 Bekaert A., e.a., VVDC & Kenniscentrum Woonzorg, Brussel, 2016.*

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.

Een concreet idee kan zijn om medewerkers de buurt in, en de straat op te sturen om actief op zoek te gaan naar verdoken gevolgen van kwetsbaarheid. Als brugfiguur of als casemanager zouden zij een steun en toeverlaat kunnen worden van mensen, én hun omgeving, die we niet (meer) zien in bijvoorbeeld het dienstencentrum, om hen te begeleiden naar inclusie.

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.

## **Financieel**

<b>Exploitatie</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	378	579	779	957	957	957
<i>Uitgaven</i>	89.826	142.667	204.016	258.170	268.986	277.087
Saldo	-89.449	-142.088	-203.236	-257.214	-268.029	-276.130
<b>Investerings</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	30.000	0	0	30.000	0
Saldo	0	-30.000	0	0	-30.000	0
<b>Financiering</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

**Beleidsdoelstelling: BD 2 - Mensen houden van onze zorg**Gedreven door menselijke waardigheid zorgen we dat mensen **houden van onze zorg**.

<b>Exploitatie</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	354	378	401	283	283	401
<i>Uitgaven</i>	455.067	675.239	731.468	779.626	879.736	972.056
Saldo	-454.713	-674.861	-731.067	-779.343	-879.453	-971.655
<b>Investerings</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
<b>Financiering</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

**Totaal van de niet prioritaire actieplannen**

<b>Exploitatie</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	354	378	401	283	283	401
<i>Uitgaven</i>	455.067	675.239	731.468	779.626	879.736	972.056
Saldo	-454.713	-674.861	-731.067	-779.343	-879.453	-971.655
<b>Investerings</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
<b>Financiering</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0



## **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.

Nu zien we nog te vaak één structuur voor 'dé cliënt'. Maar 'dé cliënt' bestaat natuurlijk niet. We hebben te maken met een heel gevarieerde mix aan zorg- en ondersteuningsvragen. Wanneer we die variatie ongemoeid laten, hanteren we eenzelfde organisatiemodel ten aanzien van zoveel heterogeniteit. Dergelijk aanbodgericht gebrek aan empathie veroorzaakt veel 'lekkage' in de zorg: inspanningen die hun doel niet bereiken en zorgnoden die onbeantwoord achterblijven.

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.

## Financieel

<b>Exploitatie</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	24	24	47	47	47	47
<i>Uitgaven</i>	14.775	10.099	20.593	21.696	22.119	22.552
Saldo	-14.751	-10.075	-20.546	-21.648	-22.072	-22.504
<b>Investerings</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
<b>Financiering</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

## 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 vormingsbeleid, het aanwezigheidsbeleid, het waarderingsbeleid, het onthaalbeleid, het preventie- en welzijnsbeleid, het uurroosterbeleid, enzovoort.

We voorzien dit zowel voor de verschillende zorgdiensten, als voor de ondersteunende diensten. Voor onze dienst 'medewerker & organisatie' 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.

### Financieel

Exploitatie						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	236	236	236	118	118	236
<i>Uitgaven</i>	403.716	618.833	663.278	711.726	810.011	900.738
Saldo	-403.480	-618.597	-663.042	-711.608	-809.893	-900.502
Investerings						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Financiering						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

## 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 ontplooiën 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.

### Financieel

Exploitatie						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	94	118	118	118	118	118
<i>Uitgaven</i>	36.576	46.306	47.597	46.205	47.605	48.767
Saldo	-36.481	-46.188	-47.479	-46.087	-47.487	-48.649
Investerings						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Financiering						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

**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**.

<b>Exploitatie</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	12	59	165	165	106
<i>Uitgaven</i>	13.096	16.670	43.527	98.683	106.083	71.757
Saldo	-13.096	-16.659	-43.468	-98.518	-105.918	-71.651
<b>Investerings</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
<b>Financiering</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

## **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**

#### Algemeen

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. Zo geeft bijvoorbeeld de Werkbaarheidsmonitor van de Stichting Innovatie en Arbeid aan dat slechts iets meer dan de helft van de medewerkers in de woonzorgcentra de job als werkbaar ervaart. Daarmee scoort deze groep medewerkers het minst goed binnen de volledige zorgsector. 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.

#### Anders organiseren voor een andere ervaring<sup>7</sup>

We stellen vast dat de zorg over het algemeen nog altijd sterk is opgebouwd op basis van een sectorgebonden aanbod. Specialisatie binnen die sectoren zorgt voor een nog verder gefragmenteerd zorglandschap. Dit speelt tussen organisaties, maar ook binnen individuele zorgorganisaties heeft deze "verkokering" zich doorgezet. Binnen een woonzorgcentrum bijvoorbeeld krijgt de bewoner al te vaak te maken met telkens weer de eigen kijk van een andere 'afdeling' (zorgkundigen, keukenpersoneel, animatie, onderhoud, enzovoort).

De functionele arbeidsdeling overheerst, waarbij de activiteiten volgens specialisme ondergebracht zijn in afzonderlijke sectoren, organisaties, afdelingen en beroepen. Bij personen met een chronische zorgbehoefte worden de interacties en afhankelijkheden tussen de vele zorgprocessen en activiteiten zo groot, zowel in aantal als in complexiteit, dat het leveren van kwaliteitsvolle geïntegreerde zorg een schier onmogelijke opdracht wordt.

<sup>7</sup> Mede op basis van Van Hootehem G. en Dessers E. (2017). *Onbezorgd. Naar een geïntegreerd gezondheidssysteem*. België: Acco.

Het maakt dat mensen met meervoudige zorgnoden al snel door de bomen het bos niet meer zien. Bovendien dreigt de zorg zich te beperken tot de strikte gezondheidsaspecten, wat niet in overeenstemming is met de invulling van de term 'zorg' die wij ambiëren.

Zorg- en hulpverleners zijn door die fragmentatie overgeleverd aan eindeloze pogingen tot coördinatie. Ook zij zien door de bomen het bos niet meer: ze hebben geen overzicht over de zorgprocessen waarin ze betrokken zijn. Dat kan leiden tot stress en frustratie.

Bij een sterke functionele arbeidsdeling wordt de coördinatie tussen de activiteiten al snel problematisch. De introductie van extra coördinatiemechanismen kan in bepaalde gevallen wel leiden tot een meer geïntegreerde zorg, maar de onderliggende fragmentatie in de arbeidsdeling wordt ongemoeid gelaten. Bovendien zorgt dit dan weer voor een bijkomende belasting die maakt dat die tijd niet in de zorg zelf kan geïnvesteerd worden. Om ervoor te zorgen dat al die zorg- en hulpverleners toch nog enigszins met elkaar samenwerken, en de betrokken persoon met een zorgbehoefte niet helemaal uit het oog verliezen, moet er veel vergaderd, ge-e-mailed, gecontroleerd en gerapporteerd worden.

Het organogram van Zorgbedrijf Harelbeke toont duidelijk hoe ook 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.

Zo ontstaan betrokkenheid en eigenaarschap. Een voorbeeld op basis van het organogram kan zijn dat een team bij de opname van een nieuwe bewoner in het woonzorgcentrum de begeleiding voor, tijdens en na het opnamegebeuren op zich neemt, in plaats van dit proces te spreiden over los van elkaar staande diensten (i.c. de intake en de opnameformaliteiten onder de thuiszorg, en de eigenlijke opname onder de woonzorgcentra met daarbinnen ook nog eens de onderscheiden segmenten zoals de afdeling, de animatie, enzovoort).

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 hefbomen om te komen tot motivatie en betrokkenheid bij medewerkers.

## Via participatie de organisatiecultuur veranderen

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'.

Het vertrouwen van de medewerkers krijgen en behouden is de sleutel tot succes. Ze zullen snel het ballonnetje doorprikken van de reeds genomen beslissing die overgoten wordt met een 'democratisch sausje' van schijnparticipatie.

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

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

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

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

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

## **Financieel**

<b>Exploitatie</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	12	59	118	118	59
<i>Uitgaven</i>	0	3.378	28.055	56.809	58.185	30.148
Saldo	0	-3.366	-27.996	-56.691	-58.067	-30.089
<b>Investerings</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
<b>Financiering</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0



## Totaal van de niet prioritaire actieplannen

Exploitatie						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	47	47	47
<i>Uitgaven</i>	13.096	13.293	15.472	41.874	47.898	41.609
Saldo	-13.096	-13.293	-15.472	-41.827	-47.850	-41.562
Investerings						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Financiering						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

### 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).

## Financieel

<b>Exploitatie</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	47	47	47
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	21.696	27.069	27.502
Saldo	0	0	0	-21.648	-27.022	-27.454
<b>Investerings</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
<b>Financiering</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

## **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 sectoroverschrijdende 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 langetermijndoelstelling van een sectoroverschrijdende en ontschotte langdurige zorg én ondersteuning (welzijn). Geïntegreerde zorg moet daarbij vraaggestuurd 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:

*W13 versterkt samen met de deelgenoten de samenwerking als publieke zorgactor met aandacht voor de lokale autonomie.*

*AP01 Organisatienetwerk : W13 installeert een organisatienetwerk publieke zorg.*

*A0101 specifiek personeel : W13 ondersteunt ten dienste van de deelgenoten de aanwerving van gespecialiseerd personeel.*

*A0102 vlinders : W13 onderzoekt de haalbaarheid van het werken met 'vlinders' voor de verschillende publieke zorgactoren.*

*A0103 samenaankopen : W13 faciliteert en/of organiseert samenaankopen.*

*A0104 gezamenlijke vorming : W13 organiseert gezamenlijke vorming en trefmomenten voor de medewerkers van de deelgenoten.*

*A0105 expertisedeling : W13 faciliteert expertisedeling tussen de deelgenoten.*

*A0106 thema afstemmen : W13 faciliteert thematische afstemming van het zorgaanbod tussen de deelgenoten.*

*A0107 kortverblijven : W13 pakt de 'problematiek' van kortverblijven aan.*

*A0108 versterkt werken : W13 onderzoekt de wenselijkheid, haalbaarheid en mogelijke modellen van versterkte samenwerking tussen de verschillende publieke zorgactoren over alle domeinen heen (van maaltijdbedeling over thuiszorg tot residentiële zorg)*

*A0109 innovatie concepten : W13 ontwikkelt samen met de deelgenoten innovatieve concepten om het publieke zorgaanbod relevant te houden.*

*A0110 belangenbehartiging : W13 behartigt de belangen van de publieke zorgactoren.*

*A0111 afstemming : W13 gaat in dialoog met de private zorgsector in het kader van afstemming.*

## **Financieel**

<b>Exploitatie</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Uitgaven	13.096	13.293	15.472	20.178	20.829	14.108
Saldo	-13.096	-13.293	-15.472	-20.178	-20.829	-14.108
<b>Investerings</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
<b>Financiering</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

## 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.

Exploitatie						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	202	202	214	50.214	50.214	50.214
Uitgaven	95.662	100.751	109.184	123.667	123.183	123.216
Saldo	-95.461	-100.549	-108.969	-73.453	-72.968	-73.002
Investerings						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	870	1.500	29.251	8.003	93.879	0
Uitgaven	14.000	57.100	198.502	30.806	231.170	0
Saldo	-13.130	-55.600	-169.251	-22.803	-137.291	0
Financiering						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

## 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. Het zijn veelal werkinstructies die bijvoorbeeld beschrijven hoe we het onthaal van een nieuwe bewoner organiseren, hoe we infecties voorkomen, hoe we ons geneesmiddelenmanagement organiseren, hoe we de planning van de schoonmaak opstellen, enzovoort. Ook zaken zoals het beleid rond dementiezorg, omgaan met gedragsproblemen, valpreventie, vroegtijdige zorgplanning komen aan bod.

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.

## Financieel

<b>Exploitatie</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	142	142	94	94	94	94
<i>Uitgaven</i>	62.317	66.534	47.126	49.331	52.158	51.043
Saldo	-62.175	-66.392	-47.032	-49.237	-52.064	-50.949
<b>Investerings</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
<b>Financiering</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

## Totaal van de niet prioritaire actieplannen

Exploitatie						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	60	60	120	50.120	50.120	50.120
Uitgaven	33.346	34.217	62.058	74.335	71.025	72.173
Saldo	-33.286	-34.157	-61.938	-24.216	-20.905	-22.053
Investerings						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	870	1.500	29.251	8.003	93.879	0
Uitgaven	14.000	57.100	198.502	30.806	231.170	0
Saldo	-13.130	-55.600	-169.251	-22.803	-137.291	0
Financiering						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

### 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!

## Financieel

<b>Exploitatie</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	60	60	120	120	120	120
<i>Uitgaven</i>	25.921	26.792	54.633	66.910	63.600	64.748
Saldo	-25.861	-26.732	-54.513	-66.791	-63.480	-64.628

  

<b>Investeringsen</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

  

<b>Financiering</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0



## 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 (implementeren van energiebesparende maatregelen, het investeren in een afvalverwerkingsinstallatie waarbij van keukenafval groene stroom wordt gemaakt, ...), 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

Exploitatie						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Investerings						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	870	1.500	29.251	8.003	93.879	0
Uitgaven	1.500	9.500	177.502	30.806	231.170	0
Saldo	-630	-8.000	-148.251	-22.803	-137.291	0
Financiering						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

## **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.

Binnen het ruimere managementrapporteringssysteem leggen we vanaf 2021 een vernieuwd jaarverslag voor aan de bestuursorganen over het voorbije werkingsjaar onder het nieuwe meerjarenplan 2020 – 2025.

### **Financieel**

Geen financiële gegevens.

## **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.

### **Financieel**

Geen financiële gegevens.

## **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.

### **Financieel**

Geen financiële gegevens.

## **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 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.

## Financieel

<b>Exploitatie</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	50.000	50.000	50.000
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	50.000	50.000	50.000

  

<b>Investerings</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

  

<b>Financiering</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

## 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

#### Algemeen

Binnen onze organisatie zetten we de voorbije jaren de eerste stappen met betrekking tot facility management<sup>8</sup>. 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.

#### Enkele concrete, richtinggevende maatregelen

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.

---

<sup>8</sup> 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

<b>Exploitatie</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	7.425	7.425	7.425	7.425	7.425	7.425
Saldo	-7.425	-7.425	-7.425	-7.425	-7.425	-7.425
<b>Investerings</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	12.500	47.600	21.000	0	0	0
Saldo	-12.500	-47.600	-21.000	0	0	0
<b>Financiering</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Uitgaven</i>	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0



## **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 aankoop & facility management). Leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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.

### **Financieel**

Geen financiële gegevens.

## 3.2 Overzicht beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties

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

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

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

## 4 Financiële nota 2020-2025

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

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

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

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

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

*Het overzicht van de kredieten* (schema M3) bevat de kredieten voor 2020, het eerste boekjaar van het meerjarenplan.

## 4.1 Het doelstellingenplan (M1)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Prioritaire beleidsdoelstelling BD 1 - Aanbod van onze zorg behouden</b>						
Exploitatie						
Uitgaven	91.806	165.536	218.866	295.790	298.686	306.787
Ontvangsten	378	579	779	957	957	957
Saldo	-91.429	-164.957	-218.086	-294.834	-297.729	-305.830
Investerings						
Uitgaven	383.500	654.000	198.500	1.125.169	1.739.114	1.139.800
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-383.500	-654.000	-198.500	-1.125.169	-1.739.114	-1.139.800
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
<b>Prioritaire beleidsdoelstelling BD 3 - Onze zorg op langere termijn behouden</b>						
Exploitatie						
Uitgaven	13.096	16.670	43.527	98.683	106.083	71.757
Ontvangsten	0	12	59	165	165	106
Saldo	-13.096	-16.659	-43.468	-98.518	-105.918	-71.651
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

<b>Prioritaire beleidsdoelstelling BD 4 - Duurzame groei en ontwikkeling</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Exploitatie						
Uitgaven	95.662	100.751	109.184	123.667	123.183	123.216
Ontvangsten	202	202	214	50.214	50.214	50.214
Saldo	-95.461	-100.549	-108.969	-73.453	-72.968	-73.002
Investerings						
Uitgaven	14.000	57.100	198.502	30.806	231.170	0
Ontvangsten	870	1.500	29.251	8.003	93.879	0
Saldo	-13.130	-55.600	-169.251	-22.803	-137.291	0
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
<b>Niet-prioritaire beleidsdoelstellingen</b>						
Exploitatie						
Uitgaven	455.067	675.239	731.468	779.626	879.736	972.056
Ontvangsten	354	378	401	283	283	401
Saldo	-454.713	-674.861	-731.067	-779.343	-879.453	-971.655
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

<b>Verrichtingen zonder beleidsdoelstellingen</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Exploitatie						
Uitgaven	17.522.468	17.908.554	18.364.849	18.729.243	19.210.299	19.688.679
Ontvangsten	19.397.653	19.964.581	20.279.393	20.736.535	21.248.890	21.673.139
Saldo	1.875.185	2.056.028	1.914.544	2.007.292	2.038.591	1.984.460
Investerings						
Uitgaven	451.917	277.718	177.848	233.002	250.034	161.804
Ontvangsten	728.595	728.595	728.595	728.595	728.595	728.595
Saldo	276.678	450.877	550.747	495.593	478.561	566.791
Financiering						
Uitgaven	1.554.627	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.546.429	1.617.444
Ontvangsten	1.001.878	0	400.000	1.500.000	2.300.000	500.000
Saldo	-552.749	-1.558.699	-1.145.123	-3.983	753.571	-1.117.444
<b>Totalen</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Exploitatie						
Uitgaven	18.178.100	18.866.749	19.467.894	20.027.009	20.617.987	21.162.496
Ontvangsten	19.398.587	19.965.751	20.280.848	20.788.154	21.300.510	21.724.818
Saldo	1.220.487	1.099.002	812.954	761.145	682.523	562.322
Investerings						
Uitgaven	849.417	988.818	574.850	1.388.977	2.220.318	1.301.604
Ontvangsten	729.465	730.095	757.846	736.598	822.474	728.595
Saldo	-119.952	-258.723	182.996	-652.379	-1.397.844	-573.009
Financiering						
Uitgaven	1.554.627	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.546.429	1.617.444
Ontvangsten	1.001.878	0	400.000	1.500.000	2.300.000	500.000
Saldo	-552.749	-1.558.699	-1.145.123	-3.983	753.571	-1.117.444

## 4.2 De staat van het financieel evenwicht (M2)

<b>Budgettair resultaat</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>I. Exploitatiesaldo</b> (a-b)	<b>1.220.487</b>	<b>1.099.002</b>	<b>812.954</b>	<b>761.145</b>	<b>682.523</b>	<b>562.322</b>
a. Ontvangsten	19.398.587	19.965.751	20.280.848	20.788.154	21.300.510	21.724.818
b. Uitgaven	18.178.100	18.866.749	19.467.894	20.027.009	20.617.987	21.162.496
<b>II. Investeringsaldo</b> (a-b)	<b>-119.952</b>	<b>-258.723</b>	<b>182.996</b>	<b>-652.379</b>	<b>-1.397.844</b>	<b>-573.009</b>
a. Ontvangsten	729.465	730.095	757.846	736.598	822.474	728.595
b. Uitgaven	849.417	988.818	574.850	1.388.977	2.220.318	1.301.604
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b> (I+II)	<b>1.100.535</b>	<b>840.279</b>	<b>995.950</b>	<b>108.766</b>	<b>-715.321</b>	<b>-10.687</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b> (a-b)	<b>-552.749</b>	<b>-1.558.699</b>	<b>-1.145.123</b>	<b>-3.983</b>	<b>753.571</b>	<b>-1.117.444</b>
a. Ontvangsten	1.001.878	0	400.000	1.500.000	2.300.000	500.000
b. Uitgaven	1.554.627	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.546.429	1.617.444
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b> (III+IV)	<b>547.786</b>	<b>-718.420</b>	<b>-149.173</b>	<b>104.783</b>	<b>38.250</b>	<b>-1.128.131</b>
VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar	4.800.676	5.348.462	4.630.043	4.480.869	4.585.652	4.623.902
<b>VII. Gecumuleerd budgettair resultaat</b> (V+VI)	<b>5.348.462</b>	<b>4.630.043</b>	<b>4.480.869</b>	<b>4.585.652</b>	<b>4.623.902</b>	<b>3.495.771</b>
VIII. Onbeschikbare gelden	0	0	0	0	0	0
<b>IX. Beschikbaar budgettair resultaat</b> (VII-VIII)	<b>5.348.462</b>	<b>4.630.043</b>	<b>4.480.869</b>	<b>4.585.652</b>	<b>4.623.902</b>	<b>3.495.771</b>

<b>Autofinancieringsmarge</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>1.220.487</b>	<b>1.099.002</b>	<b>812.954</b>	<b>761.145</b>	<b>682.523</b>	<b>562.322</b>
<b>II. Netto periodieke aflossingen</b> (a-b)	<b>826.032</b>	<b>830.104</b>	<b>816.528</b>	<b>775.388</b>	<b>817.834</b>	<b>888.849</b>
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	1.554.627	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.546.429	1.617.444
b. Periodieke terugvordering leningen	728.595	728.595	728.595	728.595	728.595	728.595
<b>III. Autofinancieringsmarge</b> (I-II)	<b>394.455</b>	<b>268.898</b>	<b>-3.574</b>	<b>-14.243</b>	<b>-135.311</b>	<b>-326.527</b>

<b>Gecorrigeerde autofinancieringsmarge</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>I. Autofinancieringsmarge</b>	<b>394.455</b>	<b>268.898</b>	<b>-3.574</b>	<b>-14.243</b>	<b>-135.311</b>	<b>-326.527</b>
<b>II. Correctie op de periodieke aflossingen</b> (a-b)	<b>-223.215</b>	<b>-94.772</b>	<b>16.347</b>	<b>66.817</b>	<b>109.582</b>	<b>120.311</b>
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	1.554.627	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.546.429	1.617.444
b. Aangewezen aflossingen o.b.v. de financiële schulden	1.777.842	1.653.471	1.528.776	1.437.166	1.436.847	1.497.133
<b>III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge</b> (I-II)	<b>171.240</b>	<b>174.126</b>	<b>12.773</b>	<b>52.574</b>	<b>-25.729</b>	<b>-206.216</b>

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.

De autofinancieringsmarge over het volledige meerjarenplan van het zorgbedrijf bedraagt 183.698,00 EUR. 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. Omdat de stadstoelage via enveloppefinanciering toegewezen is, wordt er in de eerste jaren van het meerjarenplan in ieder geval een positieve autofinancieringsmarge nagestreefd. De stadstoelage stijgt jaarlijks met 2,75% terwijl de geraamde personeelskost gemiddeld met 3,44% per jaar stijgt. De positieve autofinancieringsmarge uit de eerste jaren van het meerjarenplan moet dan de negatieve autofinancieringsmarge van de laatste jaren van het meerjarenplan compenseren.

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.



### 4.3 Het overzicht van de kredieten (M3)

	2020	
	Uitgaven	Ontvangsten
<b>Kredieten ZORG Harelbeke</b>		
Exploitatie	18.178.100	19.398.587
Investerings	849.417	729.465
Financiering	1.554.627	1.001.878
<i>Leningen en Leasings</i>	<i>1.554.627</i>	<i>1.001.878</i>
<i>Toegestane leningen en betalingsuitstel</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Overige financieringstransacties</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

## 5 Toelichting van het meerjarenplan 2020-2025

### 5.1 Inleiding

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

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

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

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>ALGEMENE FINANCIERING</b>						
Exploitatie						
Uitgaven	475.280	438.643	431.438	373.362	368.226	377.871
Ontvangsten	4.245.634	4.411.344	4.537.411	4.700.247	4.870.037	5.018.020
Saldo	3.770.354	3.972.701	4.105.974	4.326.885	4.501.811	4.640.150
Investerings						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Financiering						
Uitgaven	1.554.627	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.546.429	1.617.444
Ontvangsten	0	0	400.000	1.500.000	2.300.000	500.000
Saldo	-1.554.627	-1.558.699	-1.145.123	-3.983	753.571	-1.117.444
<b>ONDERSTEUNENDE DIENSTEN</b>						
Exploitatie						
Uitgaven	4.831.135	5.100.970	5.262.611	5.520.402	5.718.507	5.872.756
Ontvangsten	413.958	616.447	522.636	523.414	531.653	540.057
Saldo	-4.417.178	-4.484.524	-4.739.975	-4.996.989	-5.186.854	-5.332.699
Investerings						
Uitgaven	266.106	176.200	231.850	153.197	127.479	80.613
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-266.106	-176.200	-231.850	-153.197	-127.479	-80.613
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

**Overzicht ontvangsten en uitgaven naar functionele aard (T1) - vervolg**

<b>ZORGDIENTEN</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Exploitatie						
Uitgaven	12.871.685	13.327.135	13.773.846	14.133.245	14.531.254	14.911.869
Ontvangsten	14.738.996	14.937.961	15.220.801	15.564.493	15.898.820	16.166.740
Saldo	1.867.311	1.610.825	1.446.955	1.431.248	1.367.566	1.254.871
Investerings						
Uitgaven	583.311	812.618	343.000	1.235.780	2.092.839	1.220.991
Ontvangsten	729.465	730.095	757.846	736.598	822.474	728.595
Saldo	146.154	-82.523	414.846	-499.182	-1.270.365	-492.396
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	1.001.878	0	0	0	0	0
Saldo	1.001.878	0	0	0	0	0

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

<b>I. Exploitatie-uitgaven</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>A. Operationele uitgaven</b>	<b>17.701.755</b>	<b>18.427.009</b>	<b>19.035.328</b>	<b>19.652.487</b>	<b>20.248.567</b>	<b>20.783.397</b>
1. Goederen en diensten	3.477.861	3.572.808	3.691.301	3.804.152	3.863.330	3.939.883
2. Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	14.221.321	14.851.586	15.341.370	15.845.634	16.382.494	16.840.726
<i>a. Politiek personeel</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Vastbenoemd niet-onderwijzend personeel</i>	2.125.671	2.098.958	2.063.902	2.032.559	2.083.050	2.107.449
<i>c. Niet-vastbenoemd niet-onderwijzend personeel</i>	11.605.907	12.260.678	12.781.177	13.313.917	13.797.072	14.226.331
<i>d. Onderwijzend personeel ten laste van het bestuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>e. Onderwijzend personeel ten laste van andere overheden</i>	0	0	0	0	0	0
<i>f. Andere personeelskosten</i>	489.742	491.950	496.291	499.158	502.372	506.945
<i>g. Pensioenen</i>	0	0	0	0	0	0
3. Individuele hulpverlening door het OCMW	0	0	0	0	0	0
4. Toegestane werkingssubsidies	0	0	0	0	0	0
- <i>aan de districten</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>aan de eigen autonome provinciebedrijven (APB)</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>aan de eigen autonome gemeentebedrijven (AGB)</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>aan welzijnsverenigingen</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>aan andere OCMW-verenigingen</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>aan de politiezone</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>aan de hulpverleningszone</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>aan besturen van de eredienst</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>aan andere begunstigden</i>	0	0	0	0	0	0
5. Andere operationele uitgaven	2.574	2.615	2.657	2.700	2.744	2.788
<b>B. Financiële uitgaven</b>	<b>476.345</b>	<b>439.740</b>	<b>432.566</b>	<b>374.523</b>	<b>369.420</b>	<b>379.099</b>
1. Rente, commissies en kosten verbonden aan schulden	473.937	436.269	429.056	370.973	365.830	375.467
- <i>aan financiële instellingen</i>	473.937	436.269	429.056	370.973	365.830	375.467
- <i>aan andere entiteiten</i>	0	0	0	0	0	0
2. Andere financiële uitgaven	2.408	3.471	3.510	3.550	3.590	3.632
<b>C. Rechthebbenden uit het overschot van het boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

II. Exploitatieontvangsten	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>A. Operationele ontvangsten</b>	<b>19.384.033</b>	<b>19.950.900</b>	<b>20.265.693</b>	<b>20.772.690</b>	<b>21.284.732</b>	<b>21.708.694</b>
1. Ontvangsten uit de werking	12.895.128	13.108.458	13.375.079	13.672.155	13.982.550	14.226.080
2. Fiscale ontvangsten en boetes	0	0	0	0	0	0
<i>a. Aanvullende belastingen</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>Opcentiemen op de onroerende voorheffing</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>Aanvullende belasting op de personenbelasting</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>Andere aanvullende belastingen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Andere belastingen en boetes</i>	0	0	0	0	0	0
3. Werkingssubsidies	6.421.012	6.574.569	6.722.740	6.932.618	7.134.245	7.314.678
<i>a. Algemene werkingssubsidies</i>	4.363.826	4.531.876	4.660.330	4.850.600	5.022.875	5.173.367
- <i>Gemeentefonds</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>Andere algemene werkingssubsidies</i>	4.363.826	4.531.876	4.660.330	4.850.600	5.022.875	5.173.367
- <i>van de federale overheid</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>van de Vlaamse overheid</i>	212.775	266.671	277.832	347.583	396.025	419.279
- <i>van de provincie</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>van de gemeente</i>	4.151.051	4.265.205	4.382.498	4.503.017	4.626.850	4.754.088
- <i>van het OCMW</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>van andere entiteiten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Specifieke werkingssubsidies</i>	2.057.186	2.042.693	2.062.411	2.082.017	2.111.370	2.141.310
- <i>van de federale overheid</i>	669.000	682.380	696.028	709.948	724.147	738.630
- <i>van de Vlaamse overheid</i>	1.377.386	1.349.513	1.355.583	1.361.269	1.376.423	1.391.880
- <i>van de provincie</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>van de gemeente</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>van het OCMW</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>van andere entiteiten</i>	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
4. Recuperatie individuele hulpverlening	0	0	0	0	0	0
5. Andere operationele ontvangsten	67.894	267.874	167.874	167.917	167.936	167.936
<b>B. Financiële ontvangsten</b>	<b>14.554</b>	<b>14.852</b>	<b>15.155</b>	<b>15.464</b>	<b>15.778</b>	<b>16.124</b>
<b>C. Tussenkost door derden in het tekort van het boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Exploitatiesaldo</b>	<b>1.220.487</b>	<b>1.099.002</b>	<b>812.954</b>	<b>761.145</b>	<b>682.523</b>	<b>562.322</b>

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

I. Investeringsuitgaven	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>A. Investeringsen in financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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 vast activa	0	0	0	0	0	0
<b>B. Investeringsen in materiële vaste activa</b>	<b>819.317</b>	<b>942.118</b>	<b>552.000</b>	<b>1.386.277</b>	<b>2.219.068</b>	<b>1.261.604</b>
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	819.317	942.118	552.000	1.386.277	2.219.068	1.261.604
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	<i>375.750</i>	<i>615.000</i>	<i>377.252</i>	<i>1.159.475</i>	<i>2.010.000</i>	<i>1.139.800</i>
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>c. Roerende goederen</i>	<i>443.567</i>	<i>327.118</i>	<i>174.748</i>	<i>226.802</i>	<i>209.068</i>	<i>121.804</i>
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>e. Erfgoed</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
1. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>b. Roerende goederen</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>C. Investeringsen in immateriële vaste activa</b>	<b>30.100</b>	<b>46.700</b>	<b>22.850</b>	<b>2.700</b>	<b>1.250</b>	<b>40.000</b>
<b>D. Toegestane investeringsubsidies</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- <i>aan de districten</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>aan autonome gemeentebedrijven (AGB)</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>aan andere OCMW-verenigingen</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>aan de hulpverleningzone</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>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>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>aan andere begunstigen</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	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>A. Verkoop van financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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 vast activa	0	0	0	0	0	0
<b>B. Verkoop van materiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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
<b>C. Verkoop van immateriële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D. Investeringssubsidies en -schenkingen</b>	<b>729.465</b>	<b>730.095</b>	<b>757.846</b>	<b>736.598</b>	<b>822.474</b>	<b>728.595</b>
- van de federale overheid	0	0	0	0	0	0
- van de Vlaamse overheid	729.465	730.095	757.846	736.598	822.474	728.595
- van de provincie	0	0	0	0	0	0
- van de gemeente	0	0	0	0	0	0
- van het OCMW	0	0	0	0	0	0
- van andere entiteiten	0	0	0	0	0	0
<b>III. Investeringsaldo</b>	<b>-119.952</b>	<b>-258.723</b>	<b>182.996</b>	<b>-652.379</b>	<b>-1.397.844</b>	<b>-573.009</b>
<b>Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>1.100.535</b>	<b>840.279</b>	<b>995.950</b>	<b>108.766</b>	<b>-715.321</b>	<b>-10.687</b>



**Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg**

<b>I. Financieringsuitgaven</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>A. Vereffening van financiële schulden</b>	<b>1.554.627</b>	<b>1.558.699</b>	<b>1.545.123</b>	<b>1.503.983</b>	<b>1.546.429</b>	<b>1.617.444</b>
1. Periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	1.554.627	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.546.429	1.617.444
2. Niet-periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	0	0	0	0	0	0
<b>B. Vereffening van niet-financiële schulden</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. Toegestane leningen en betalingsuitstel</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Toegestane leningen	0	0	0	0	0	0
- aan autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0
- aan autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0
- aan andere OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
- aan de politiezone	0	0	0	0	0	0
- aan de hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0
- aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigden	0	0	0	0	0	0
2. Toegestaan betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0
<b>D. Vooruitbetalingen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E. Kapitaalsverminderingen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

II. Financieringsontvangsten	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>A. Aangaan van financiële schulden</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>400.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>2.300.000</b>	<b>500.000</b>
- opname van leningen en leasings bij financiële instellingen	0	0	400.000	1.500.000	2.300.000	500.000
- opname van leningen en leasings bij andere entiteiten	0	0	0	0	0	0
<b>B. Vereffening van niet-financiële schulden</b>	<b>1.001.878</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. Vereffening van toegestane leningen en betalingsuitstel</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Terugvordering van toegestane leningen	0	0	0	0	0	0
a. Periodieke terugvorderingen	0	0	0	0	0	0
b. Niet-periodieke terugvorderingen	0	0	0	0	0	0
2. Vereffening van betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0
<b>D. Vereffening van vooruitbetalingen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E. Kapitaalsvermeerderingen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>F. Bijdragen en schenkingen niet gekoppeld aan operationele activiteiten of aan de verwerving van vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Financieringssaldo</b>	<b>-552.749</b>	<b>-1.558.699</b>	<b>-1.145.123</b>	<b>-3.983</b>	<b>753.571</b>	<b>-1.117.444</b>
<b>Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>547.786</b>	<b>-718.420</b>	<b>-149.173</b>	<b>104.783</b>	<b>38.250</b>	<b>-1.128.131</b>

## 5.4 De investeringsprojecten (T3)

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

	Reeds Gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP	
<b>I. UITGAVEN</b>						
<b>A. Investeringsprojecten in financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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>B. Investeringsprojecten in materiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>395.600</b>	<b>0</b>	<b>395.600</b>
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	0	0	395.600	0	395.600
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	0	0	234.600	0	234.600
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	0	0	161.000	0	161.000
<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
<b>C. Investeringsprojecten in immateriële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D. Toegestane investeringssubsidies</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II. ONTVANGSTEN</b>						
<b>A. Verkoop van financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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>B. Verkoop van materiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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
<b>C. Verkoop van immateriële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D. Investeringssubsidies en -schenkingen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

	Reeds Gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP	
<b>I. UITGAVEN</b>						
<b>A. Investerings in financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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>B. Investerings in materiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.693.009</b>	<b>0</b>	<b>3.693.009</b>
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	0	0	3.693.009	0	3.693.009
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	0	0	3.693.009	0	3.693.009
<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
<b>C. Investerings in immateriële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D. Toegestane investeringssubsidies</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II. ONTVANGSTEN</b>						
<b>A. Verkoop van financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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>B. Verkoop van materiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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
<b>C. Verkoop van immateriële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D. Investeringsubsidies en -schenkingen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

	Reeds Gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP	
<b>I. UITGAVEN</b>						
<b>A. Investerings in financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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>B. Investerings in materiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.041.474</b>	<b>0</b>	<b>1.041.474</b>
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	0	0	1.041.474	0	1.041.474
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	0	0	1.041.474	0	1.041.474
<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
<b>C. Investerings in immateriële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D. Toegestane investeringssubsidies</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II. ONTVANGSTEN</b>						
<b>A. Verkoop van financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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>B. Verkoop van materiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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
<b>C. Verkoop van immateriële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D. Investeringsubsidies en -schenkingen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



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

	Reeds Gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP	
<b>I. UITGAVEN</b>						
<b>A. Investerings in financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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>B. Investerings in materiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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
<b>C. Investerings in immateriële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>50.000</b>	<b>0</b>	<b>50.000</b>
<b>D. Toegestane investeringssubsidies</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II. ONTVANGSTEN</b>						
<b>A. Verkoop van financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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>B. Verkoop van materiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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
<b>C. Verkoop van immateriële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D. Investeringsubsidies en -schenkingen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

	Reeds Gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP	
<b>I. UITGAVEN</b>						
<b>A. Investerings in financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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>B. Investerings in materiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>60.000</b>	<b>0</b>	<b>60.000</b>
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	0	0	60.000	0	60.000
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	0	0	60.000	0	60.000
<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
<b>C. Investerings in immateriële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D. Toegestane investeringssubsidies</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II. ONTVANGSTEN</b>						
<b>A. Verkoop van financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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>B. Verkoop van materiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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
<b>C. Verkoop van immateriële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D. Investeringsubsidies en -schenkingen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 5.5 Overzicht van de evolutie van de financiële schulden – T4

Financiële schulden op 31 december	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>A. Financiële schulden op lange termijn</b>	<b>19.109.694</b>	<b>17.564.571</b>	<b>16.460.588</b>	<b>16.414.159</b>	<b>17.096.715</b>	<b>17.596.715</b>
1. Financiële schulden op 1 januari	20.668.393	19.109.694	17.564.571	16.460.588	16.414.159	17.096.715
2. Nieuwe leningen	0	0	400.000	1.500.000	2.300.000	500.000
3. Aflossingen	0	0	0	0	0	0
4. Overboekingen	-1.558.699	-1.545.123	-1.503.983	-1.546.429	-1.617.444	0
5. Andere mutaties	0	0	0	0	0	0
<b>B. Financiële schulden op lange termijn die binnen het jaar vervallen</b>	<b>1.558.699</b>	<b>1.545.123</b>	<b>1.503.983</b>	<b>1.546.429</b>	<b>1.617.444</b>	<b>0</b>
1. Financiële schulden op 1 januari	1.554.627	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.546.429	1.617.444
2. Aflossingen	-1.554.627	-1.558.699	-1.545.123	-1.503.983	-1.546.429	-1.617.444
3. Overboekingen	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.546.429	1.617.444	0
4. Andere mutaties	0	0	0	0	0	0
<b>C. Financiële schulden op korte termijn</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totaal financiële schulden</b>	<b>20.668.393</b>	<b>19.109.694</b>	<b>17.964.571</b>	<b>17.960.588</b>	<b>18.714.159</b>	<b>17.596.715</b>

## 5.6 Overzicht van de financiële risico's

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

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

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

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

### 5.6.1 Risico's inzake schuldbeheer

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

#### Renterisico

Dit risico bestaat erin dat het zorgbedrijf ten gevolge van stijgende rentevoeten een hogere vergoeding moet betalen op zijn openstaande schuld. In onderstaande tabel kan je de renteherzieningsdata terugvinden. Hieruit blijkt dat 96% van de schuld niet meer herzien zal worden en dat voor het overige het zwaartepunt in 2023 komt te liggen (één grote lening).

Jaar- Trimester	Aantal Kredieten	Resterende schuld (20/11/2019)	% totale schuld
2020-Q1	1	794,12	0,00%
2020-Q2	1	16 196,07	0,08%
2023-Q1	1	2 738,55	0,01%
2023-Q3	1	665 000,00	3,23%
2024-Q1	3	55 725,00	0,27%
Niet meer herzien	32	19 817 393,28	96,40%
TOTAAL	39	20 557 847,02	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.

	<b>Resterende schuld (20/11/2019)</b>	<b>Aantal kredieten</b>
Kredieten Eigen Aandeel	665 000,00	1
Kredieten Gewaarborgd	19 892 847,02	38
<b>SCHULD TOTAAL</b>	<b>20 557 847,02</b>	<b>39</b>

Waarschijnlijkheid : laag - gevolgen : laag. Uit bovenstaande tabel kan je zien dat bijna 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 verschafter 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 meerjarenplanning is voor de komende 6 jaar een opname van leningen bij financiële instellingen voorzien ten bedrage van 4,7 miljoen euro. Deze nieuwe leningen zijn gespreid over 4 jaar en dienen voornamelijk 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<sup>e</sup> helft van deze meerjarenplanning (ondertussen daalt onze huidige openstaande schuld gevoelig); is de impact van de bijkomende aflossingen en intrestlasten eerder beperkt. Het is dan ook weinig waarschijnlijk dat we onvoldoende financiering op de markt zouden vinden.

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

Waarschijnlijkheid : zeer laag – gevolgen hoog.

## 5.6.2 Debiteurenrisico

Dit risico bestaat erin dat een debiteur niet voldoet aan zijn/haar verplichtingen. Waarschijnlijkheid: groot - gevolgen : eerder beperkt.

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

Dit risico wordt afgedekt door een strikte debiteurenopvolging. (5-6 wekelijkse globale bespreking van de openstaande vorderingen waarbij afspraken worden gemaakt over het aantal maningen, aangetekende schrijvens, solvabiliteitsonderzoeken, enz.). Uit de kwartaalrapporteringen blijkt ook het geringe aandeel van vervallen openstaande vorderingen. (minder dan 1 % van de prestatiefacturen van de woonzorgdiensten staan > 45 dagen open)

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

De concentratie van de te innen ontvangsten zit echter voor het overgrote deel bij andere overheden; nl. meer dan 2/3<sup>e</sup> van onze werkingsinkomsten komen van andere overheden (riziv-forfaits, dienstencheques, stadstoelage, tewerkstellingssubsidies, ..) De waarschijnlijkheid dat zij zich niet houden aan hun verplichtingen is eerder laag.

## 5.6.3 Risico op fraude

Dit risico bestaat erin dat fouten niet tijdig binnen de organisatie worden opgemerkt en dat er bijgevolg een mogelijkheid tot fraude bestaat. We denken hierbij om. 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 in de algemene kadernota een klokkenluidersregeling opgenomen bij vermoeden van fraude. Inzake IT is er een volledige integratie met de stad (1 ICT-dienst) en werd er op vlak van informatieveiligheid een gezamenlijke informatieveiligheidscel opgericht en beschikken we over een uitgewerkt informatieveiligheidsbeleid.

## 5.6.4 Juridische risico's

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

Waarschijnlijkheid : laag. Tot op heden werden er nog geen rechtszaken tegen of door het zorgbedrijf aangespannen. Gevolgen : gemiddeld. Om het risico op mogelijke betwistingen te beperken werd door een externe firma een analyse gemaakt van onze opnameovereenkomsten op hun juridische waterdichtheid.



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

Dit is het risico dat bepaalde belangrijke exploitatieontvangsten kunnen verminderen of wegvallen.

Voor de komende jaren denken we hierbij voornamelijk aan de financiering van de residentiële ouderenzorg. Circa 54% van de inkomsten van onze WZC zijn immers afkomstig van subsidiëring. Ouderenzorg is een Vlaamse bevoegdheid geworden waarbij er in het beleid een duidelijke tendens naar een vraag-gestuurd en gediversifieerd aanbod merkbaar is. Momenteel weten we nog niet welke financiële impact de wijziging van de regelgeving en de overstap naar een meer persoonsgebonden financiering met zich zal teweegbrengen. In de huidige overgangperiode stelt zich nog geen probleem inzake subsidiëring van onze ouderenzorg. We weten echter niet hoe lang de overgangperiode zal duren.

Waarschijnlijkheid: groot - Gevolgen : gemiddeld.

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

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

In deze meerjarenplanning stijgen de personeelslasten jaarlijks met gemiddeld 3,44% (waarvan 2% indexering en 1,44 % baremieke en anciënniteitsverhogingen) maar werd er, op basis van historische data en de krapte op de arbeidsmarkt inzake zorgpersoneel, uitgegaan van een realisatiepercentage van 98,5%. Voor goederen en diensten werd een bestedingsgraad van 99% voorzien.

Een van de grootste risico's voor het zorgbedrijf betreft de betaling van de pensioenbijdragen voor de statutaire ambtenaren en de responsabiliseringsbijdrage. 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 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). Op 22 november 2019 heeft de federale regering een ontwerpbesluit goedgekeurd dat de basisbijdragevoet voor het jaar 2022 optrekt naar 43% op de statutaire loonmassa van het personeel van lokale besturen, zo blijkt uit een persmededeling van de federale overheid.

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 eind augustus 2019) voor het Zorgbedrijf Harelbeke voor de periode 2020-2025 gaat men uit van volgende responsabiliseringscoëfficiënten : 2020-2021 : 50%, 2022 : 62,28%, 2023 : 72,57%, 2024 : 74,68% en 2025 : 76,41%. Volgens de prognose zal aldus de te betalen responsabiliseringsbijdrage op het einde van deze meerjarenplanning 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 2020-2024 in een structurele financiële tussenkomst. Deze dotatie bedraagt de helft van de responsabiliseringsbijdrage die we als welzijnsvereniging moeten betalen. Kanttekening hierbij is dat we dus niet zeker zijn van deze tussenkomst in het jaar 2025.

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 ca. 1 miljoen euro. Dit fonds zal in de loop van deze meerjarenplanning geactiveerd worden. 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 optimaal mogelijk aan te wenden zodat het ook nog gedeeltelijk bruikbaar wordt voor de volgende meerjarenplanning. In deze meerjarenplanning werd voorzichtigheidshalve een onttrekking uit het pensioenfonds ingeschreven ten bedrag van 600.000 euro.

Waarschijnlijkheid: groot - Gevolgen : gemiddeld.

### **5.6.7 Risico's inzake verplichtingen tegenover verbonden partijen**

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

De risico's bij die gelieerde entiteiten kunnen immers een impact hebben op de financiën van het moederbestuur. Het zorgbedrijf Harelbeke heeft deelbewijzen in Poolstok en TMVS Farys. Bij Poolstok heeft het zorgbedrijf Harelbeke 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 eventuele tussenkomst in de tekorten heel beperkt.

Bij TMVS Farys bezit het zorgbedrijf Harelbeke 5 aandelen voor een nominale waarde van 5.000 EUR. Artikel 40 van de statuten vermeldt hier dat bij ontbinding het overgedragen verlies of exploitatieverlies wordt verdeeld onder de deelnemers en dit volgens hun aandeel in het kapitaal. Het geplaatst kapitaal van TMVS bedroeg in de jaarrekening 2018 957.000,00 EUR; het aandeel van het zorgbedrijf in dit kapitaal bedraagt ca. 0,5% en heeft dus een heel beperkte mogelijke impact.

## 5.7 Plaats waar de documentatie beschikbaar is

De documentatie met achtergrondinformatie wordt via de Cobra-toepassing digitaal ter beschikking gesteld van de raadsleden, als bijlagen bij het agendapunt van de zitting van 18 december 2019.

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

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

## 5.8 Beschrijving van de grondslagen en assumpties gehanteerd bij de opmaak van het meerjarenplan

### 5.8.1 Algemeen

Als vertrekpunt voor de opmaak van het meerjarenplan hebben we ons gebaseerd op de aangepaste cijfers van het budget 2019. Deze werden aangevuld en/of aangepast rekening houdende met de geplande acties en actieplannen, en met reeds aangegane verbintenissen. Hierna volgt een meer gedetailleerde opsomming van de aannames en uitgangspunten die gehanteerd werden bij de opmaak van dit meerjarenplan.

### 5.8.2 Exploitatie

Algemeen geldt voor de exploitatie ontvangsten een jaarlijkse indexering van 2%, uitgezonderd voor volgende geraamde ontvangsten:

- stadstoelage: jaarlijkse stijging met 2,75% volgens afspraak,
- subsidie responsabiliseringsbijdrage: 50% van de jaarlijks geraamde responsabiliseringsbijdrage,
- aanvullende financiering en financiering eindeloopbaan voor de woonzorgcentra: niet geïndexeerd.

De exploitatie-ontvangsten inzake RIZIV-financiering zijn gebaseerd op de prognoses aangeleverd door Probis, rekening houdende met de omschakeling naar de VSB-regelgeving, en de bezettingsgraad en zorggraad van de bewoners en gasten.

De voorziene Vlaamse subsidie voor de responsabiliseringsbijdrage is ingeschreven ten belope van 50% van de responsabiliseringsbijdrage opgenomen in de exploitatie-uitgaven.

De toelage die het zorgbedrijf ontvangt van de stad Harelbeke, valt uiteen in een beleidstoelage en een beheerstoelage. Beiden komen op een zelfstandige manier tot stand en kunnen elkaar niet beïnvloeden, maar ze vormen financieel één geheel.

Het zorgbedrijf ontvangt een beleidsbijdrage van de Stad 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 bedraagt voor het boekjaar 2020 4.000.000,00 EUR en wordt jaarlijks geïndexeerd met 2,75%.

De bruto beleidsbijdrage bundelt drie financiële stromen die vóór de oprichting van het Zorgbedrijf rechtstreeks aan het OCMW werden gestort, namelijk:

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

De beheerstoelage bedraagt voor het boekjaar 2020 151.051,00 EUR en wordt jaarlijks geïndexeerd met 2,75%.

De personeelsuitgaven werden gebudgetteerd op basis van een volledige personeelsbezetting, volgens het personeelskader goedgekeurd door de raad van bestuur van 26 juni 2019. Het effectieve loon van het huidige personeel werd per jaar aangevuld met effectieve baremaverhogingen ten gevolge van anciënniteit en functionele loopbaan. Personeelsleden die tijdens de loop van het meerjarenplan met pensioen gaan, worden vervangen door contractuele medewerkers. Deze vervangingscontracten werden berekend met een startanciënniteit van 5 jaar, uitgezonderd voor de vervanging van hoofdverpleegkundigen. Daarvoor wordt met een startanciënniteit van 10 jaar gerekend.

Bovenop de volledige personeelsbezetting werden ook enkele reserve-contracten toegevoegd voor de vervanging van zieke personeelsleden in de centrale keuken, de poetsdienst en het onderhoud. In totaal komt dit op een extra geraamde personeelskost van 1,18 VTE per jaar.

Bij de berekening van de lonen werd een jaarlijkse indexering 2% op 1 januari meegerekend, uitgezonderd voor het boekjaar 2020. Voor 2020 werd de indexering maar gerekend vanaf het loon van maart, op basis van de prognoses van het Federaal Planbureau van oktober 2019. Ondertussen voorspelt de prognose van 3 december 2019 van het Federaal Planbureau slechts een aanpassing van de lonen van april.

De responsabiliseringsbijdrage werd opgenomen op basis van de prognose die we in juni 2019 ontvingen van de Federale Pensioendienst.

Ten gevolge van de beslissing van de raad van bestuur van 30 oktober werd een aangepaste 2de pensioenpijler voor alle contractuele medewerkers verwerkt in het meerjarenplan. Voor 2020 is de werkgeversbijdrage 2% van de loonmassa van betrokken personeelsleden, vanaf jaar 2021 verhoogt dit percentage tot 3%.

Op basis van de historische personeelsuitgaven, en de krapte op de arbeidsmarkt voor zorgpersoneel, werden de personeelsuitgaven voor een realisatiepercentage van 98,5% ingeschreven, uitgezonderd de responsabiliseringsbijdrage die voor 100% werd ingeschreven.

Op de werkingsuitgaven, uitgezonderd de intrestlasten, wordt een jaarlijkse indexering van 2% toegepast. Inzake kosten voor huur en onderhoud van software ramen we een sterkere stijging van de uitgaven, omwille van de verdere digitalisering van de werking, omwille van de vertraging bij de oplevering van de nieuwe HR-software, en omwille van de omschakeling naar BelRai voor inschaling van de zorgnood van bewoners of gasten.

De werkingsuitgaven werden ingeschreven voor een realisatiepercentage van 99%, op basis van historische gegevens, uitgezonderd de intrestlasten van de leningen, die uiteraard voor 100% verwerkt werden. De intrestlasten van bestaande leningen werden verwerkt volgens de leningvooruitzichten die Belfius aanreikt. Voor nieuw op te nemen leningen werd met een intrestvoet van 2% gewerkt, bij een looptijd van 20 jaar.

### **5.8.3 Investerings**

Langs ontvangstenzijde verwachten we enkel VIPA-subsidies: de VIPA-subsidie voor de bouw van de zorgsite De Vlinder, en VIPA-klimaatsubsidies voor energiebesparende maatregelen in LDC De Parette, GAW De Beiaard 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 het facility management programma, gebaseerd op aanschafwaarde en afschrijfduur.

### **5.8.4 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 een rentevoet van 2%.

In de eerste jaren van het meerjarenplan nemen we geen nieuwe leningen op, en zetten we overschotten van voorgaande jaren in. Vanaf eind 2022, gelijklopend met de verhoogde investeringsuitgaven omwille van de gestarte renovatie- en oprisingswerken, zal het zorgbedrijf wel nieuwe leningen opnemen. Zodoende behouden we een beschikbaar budgettair resultaat dat minstens op het niveau ligt van het geleende werkkapitaal en de vooruitbetaalde investeringssubsidies.

Voor het boekjaar 2020 is een financieringsontvangst van 1.001.878,00 EUR ingeschreven voor vooruitbetaalde investeringssubsidies. Het OCMW Harelbeke voorziet in 2020 voor dit bedrag activa te verkopen, waarvan de opbrengst besteed moet worden voor ouderenzorg. Dit bedrag wordt ook opgenomen in het meerjarenplan van de stad en OCMW Harelbeke, als een uitgave voor toegestane investeringssubsidies, zoals bevestigd door de financieel directeur van de stad.

