



Welzijnsvereniging

KOLLEGEPLEIN 5, 8530 HARELBEKE

ouden van onze **Zorg**

Meerjarenplan 2020-2025 Aanpassing 2020/1

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

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Inhoudsopgave | 2 |
| 1 Inleiding | 5 |
| 2 Overzicht van de aanpassing van het meerjarenplan 2020-2025 | 6 |
| 3 Motivering van de wijzigingen van het meerjarenplan | 8 |
| 3.1 Algemeen | 8 |
| 3.2 Exploitatie | 9 |
| 3.2.1 Uitgaven personeel | 9 |
| 3.2.2 Werkingsuitgaven | 10 |
| 3.2.3 Exploitatie ontvangsten | 13 |
| 3.3 Investeringsprojecten | 19 |
| 3.3.1 Investeringsproject 2020/WONEN-ZORG (prioritair actieplan AP1.1) | 19 |
| 3.3.2 Investeringsproject 2020/RENOV LEIE (prioritair actieplan AP1.2) | 19 |
| 3.3.3 Investeringsproject 2020/RENOV GAW (prioritair actieplan AP 1.3) | 20 |
| 3.3.4 Investeringsproject 2020/ZORGSITE (prioritair actieplan AP1.4) | 20 |
| 3.3.5 Investeringsproject 2020/BUURTZORG (prioritair actieplan AP1.5) | 21 |
| 3.3.6 Investeringsproject 2020/ZORG (niet prioritair beleid zorgdiensten) | 21 |
| 3.3.7 Investeringsproject 2020/OD (niet prioritair beleid ondersteunende diensten) | 23 |
| 3.4 Financiering | 24 |
| 3.4.1 Uitgaven | 24 |
| 3.4.2 Ontvangsten | 24 |
| 4 Strategische nota 2020-2025 | 25 |
| 4.1 Inleiding | 25 |
| 4.2 Overzicht beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties | 25 |
| 4.3 Overzicht van de beleidsdoelstellingen waarin geen prioritaire actieplannen kaderen | 25 |
| 4.4 Strategische nota | 26 |
| Strategische doelstelling: Houden van onze zorg | 26 |
| Beleidsdoelstelling: BD 1 - Aanbod van onze zorg behouden | 27 |
| Actieplan AP1.1: Aspecten wonen, leven en zorg binnen de zorgdiensten (Prioritair) | 27 |
| Actieplan AP1.2: Renovatie woonzorgcentrum Ceder aan de Leie (Prioritair) | 28 |
| Actieplan AP1.3: Renovatie GAW De Beiaard (Prioritair) | 30 |
| Actieplan AP1.4: Toekomst zorgsite Ceder a/d Leie/De Beiaard/De Parette (Prioritair) | 31 |

| | |
|--|----|
| Actieplan AP1.5: Buurtgerichte zorg (Prioritair) | 32 |
| Beleidsdoelstelling: BD 2 - Mensen houden van onze zorg | 34 |
| Totaal van de niet prioritaire actieplannen | 34 |
| Actieplan AP2.1: Cliëntenbeleid | 35 |
| Actieplan AP2.2: Medewerkersbeleid | 36 |
| Actieplan AP2.3: Vrijwilligersbeleid | 38 |
| Beleidsdoelstelling: BD 3 - Onze zorg op langere termijn behouden | 39 |
| Actieplan AP3.2: Innovatie in de arbeidsorganisatie (Prioritair) | 39 |
| Totaal van de niet prioritaire actieplannen | 41 |
| Actieplan AP3.1: Innovatie in de dienstverlening | 42 |
| Actieplan AP3.3: Marketingstrategie | 43 |
| Beleidsdoelstelling: BD 4 - Duurzame groei en ontwikkeling | 44 |
| Actieplan AP4.1: Integrale kwaliteitszorg (Prioritair) | 45 |
| Totaal van de niet prioritaire actieplannen | 46 |
| Actieplan AP4.2: Promotiestrategie | 47 |
| Actieplan AP4.3: Ecologisch beleid | 48 |
| Actieplan AP4.4: Managementrapportering | 49 |
| Actieplan AP4.5: Organisatiebeheersingssysteem | 50 |
| Actieplan AP4.6: Decentraal budgethouderschap | 51 |
| Actieplan AP4.7: Efficiëntiewinsten | 52 |
| Actieplan AP4.8: Facility management | 54 |
| Actieplan AP4.9: Aankoopbeleid | 55 |
| 5 Financiële nota 2020-2025 | 57 |
| 5.1 Het doelstellingenplan (M1) | 58 |
| 5.2 De staat van het financieel evenwicht (M2) | 61 |
| 5.3 Het overzicht van de kredieten (M3) | 63 |
| 6 Toelichting van het meerjarenplan 2020-2025 | 64 |
| 6.1 Inleiding | 64 |
| 6.2 Overzicht van ontvangsten en uitgaven naar functionele aard (T1) | 65 |
| 6.3 Overzicht van de ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) | 67 |
| 6.4 De investeringsprojecten (T3) | 73 |
| 6.4.1 2020/WONEN-ZORG: Invulling wonen, leven en zorg (Actieplan: AP1.1) – T3 | 73 |
| 6.4.2 2020/RENOV LEIE: Renovatie Ceder aan de Leie (Actieplan: AP1.2) – T3 | 75 |
| 6.4.3 2020/RENOV GAW: Renovatie GAW De Beiaard (Actieplan: AP1.3) – T3 | 77 |
| 6.4.4 2020/ZORGSITE: Invulling zorgsite Ceder/Parette/Beiaard (Actieplan: AP1.4) - T3 | 79 |
| 6.4.5 2020/BUURTZORG: Investeringsprojecten buurtgerichte zorg (Actieplan: AP1.5) – T3 | 81 |
| 6.5 Overzicht van de evolutie van de financiële schulden (T4) | 83 |
| 6.6 Overzicht van de financiële risico's | 84 |
| 6.6.1 Risico's inzake schuldbeheer | 84 |

| | | |
|-------|---|----|
| 6.6.2 | Debiteurenrisico | 86 |
| 6.6.3 | Risico op fraude | 86 |
| 6.6.4 | Juridische risico's | 86 |
| 6.6.5 | Risico's inzake de evolutie van bepaalde ontvangsten uit exploitatie | 87 |
| 6.6.6 | Risico's inzake de evolutie van bepaalde exploitatie-uitgaven | 88 |
| 6.6.7 | Risico's inzake verplichtingen tegenover verbonden partijen | 89 |
| 6.7 | Plaats waar de documentatie beschikbaar is | 89 |
| 6.8 | Beschrijving van de grondslagen en assumpties bij de aanpassing van het meerjarenplan | 90 |
| 6.8.1 | Algemeen | 90 |
| 6.8.2 | Exploitatie | 90 |
| 6.8.3 | Investerings | 92 |
| 6.8.4 | Financiering | 92 |

1 Inleiding

Een jaar geleden schreven we in de inleiding bij het meerjarenplan 2020 – 2025 de ambitie neer om met Zorgbedrijf Harelbeke een nieuw en sterker zorgverhaal te realiseren. We zouden daarbij rekening moeten houden met evoluerende omstandigheden en veranderende zorg- en ondersteuningsvragen van ouderen. Zo stond het er ...

Niemand kon toen vermoeden hoe profetisch die woorden wel zouden blijken: we werden al vroeg in het jaar overdonderd door onwaarschijnlijke omstandigheden die aanleiding gaven tot ongekende zorg en ondersteuningsvragen.

We realiseerden in geen tijd een nieuw zorgverhaal, maar helaas niet het zorgverhaal dat onze vele *'Dromen voor Zorg'* in zich dragen. Het nieuwe zorgverhaal ontwikkelde zich binnen de contouren van het coronavirus en COVID-19. Gelukkig leverden al onze medewerkers, in om het even welke dienst, in om het even welke functie, fenomenale prestaties. Prestaties die ons als zorgorganisatie toelieten om ons maximaal wendbaar te tonen.

Woorden schieten tekort om onze medewerkers te bedanken voor wat zij de voorbije lange maanden gedaan hebben, en vandaag nog steeds doen!

Deze aanpassing van het meerjarenplan is door de pandemie helemaal niet wat wij voor ogen hadden. Crisisbeheer maakte dat wij in 2020 onze *'Dromen voor Zorg'* moesten opbergen, en wellicht zal ook 2021 nog grotendeels in het teken staan van COVID-19.

Maar wij laten onze *'Dromen voor Zorg'* niet varen. Hoewel de aangepaste budgettaire context het realiseren van de ambities uit het meerjarenplan danig bemoeilijkt, blijven wij geloven in ons streven naar het *'Houden van onze Zorg'*. De prestaties die onze medewerkers geleverd hebben en de wendbaarheid die onze organisatie daardoor heeft kunnen tonen, sterken ons in die overtuiging.

De *'Dromen voor Zorg'* in ons meerjarenplan zijn de zorgdromen van onze zorgvragers en hun familie en naasten. Het zijn de dromen van onze vrijwilligers en medewerkers. Meer dan ooit hebben zij recht op onze vastberadenheid en onze volharding om die dromen waar te maken.

De weg is langer geworden, bezaaid met (budgettaire) hindernissen, maar de *'Dromen voor Zorg'* moeten en zullen we omzetten in het *'Houden van onze Zorg'*.

Gerdy Haes
algemeen directeur

Lynn Callewaert
voorzitter

2 Overzicht van de aanpassing van het meerjarenplan 2020-2025

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- een overzicht van ontvangsten en uitgaven naar functionele aard (schema T1),
- een overzicht van ontvangsten en uitgaven naar economische aard (schema T2),
- de investeringsprojecten (schema T3),
- een overzicht van de evolutie van de financiële schulden (schema T4),
- een overzicht met een omschrijving van de financiële risico's die het bestuur loopt, en van de middelen en mogelijkheden waarover het bestuur beschikt of kan beschikken om die risico's te dekken;
- een verwijzing naar de plaats waar de documentatie beschikbaar is;
- een beschrijving van de grondslagen en assumpties die gehanteerd werden voor de opmaak van het meerjarenplan, en de eventuele wijzigingen daarvan ten opzichte van het vorige beleidsrapport.

3 Motivering van de wijzigingen van het meerjarenplan

3.1 Algemeen

Het meerjarenplan 2020-2025, dat de algemene vergadering van het zorgbedrijf in december 2019 goedkeurde, was ambitieus en formuleerde een nieuw en sterker zorgverhaal onder de noemer "Houden van onze zorg". Vanaf januari 2020 ging het management van het zorgbedrijf met volle energie aan de slag om dit goedgekeurde meerjarenplan uit te voeren. Helaas doorkruiste de uitbraak van de COVID-19-pandemie vanaf maart 2020 dit meerjarenplan op drastische wijze. Zo moest de uitvoering van het meerjarenplan tijdelijk stilgelegd worden omdat de werking van het zorgbedrijf gericht werd op het beheersen van de COVID-19-epidemie. Naarmate de omvang van de crisis in de loop van 2020 almaar groter bleek te worden, kwamen ook de assumpties en grondslagen waarop het meerjarenplan gebouwd werd, onder druk te staan.

Nu we in het najaar 2020 nog midden in de 2^{de} golf van de epidemie zitten, blijven heel wat onzekerheden bestaan, zoals:

- in welke mate zal het zorgbedrijf nog verder getroffen worden door deze 2^{de} golf?
- moeten we ons schrap zetten voor een 3^{de} golf in 2021?
- wanneer zal een vaccin beschikbaar zijn?
- wanneer zal een vaccin voldoende verspreid zijn zodat de dienstverlening genormaliseerd kan worden?
- welke impact heeft de COVID-19-pandemie op de demografische ontwikkeling in onze regio?
- wat zijn de gevolgen van de COVID-19-crisis en bijhorende economische crisis voor de financiering van het zorgbedrijf?

Het is daardoor nagenoeg onmogelijk om nu al in te schatten in welke mate het meerjarenplan 2020-2025 voor de komende jaren aangepast moet worden. Niettegenstaande dat, hebben we in voorliggende aanpassing van het meerjarenplan waar mogelijk de nodige wijzigingen voorzien. In het hoofdstuk "[Beschrijving van de grondslagen en assumpties](#)" vindt u een volledig overzicht van de uitgangspunten die aan de basis liggen van deze aanpassing van het meerjarenplan.

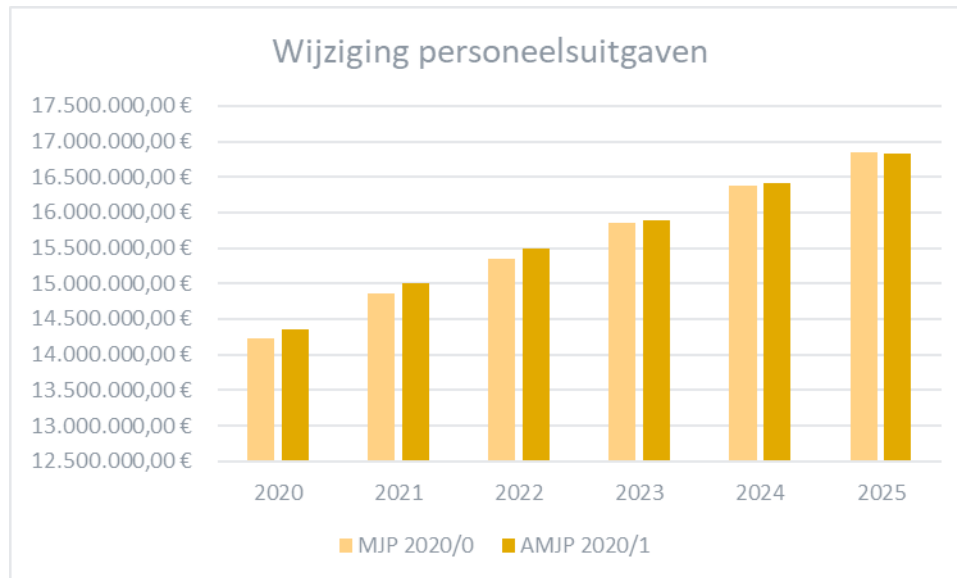
Uit deze eerste aanpassing van het meerjarenplan blijkt duidelijk dat de COVID-19-epidemie het resultaat van het zorgbedrijf aanzienlijk naar beneden haalt. Waar de autofinancieringsmarge van het origineel meerjarenplan 2020-2025 in totaliteit over de gehele beleidsperiode positief bleef met 183.697,89 EUR, daalt dit totaalbedrag in deze aanpassing naar -1.080.731,87 EUR. Hoewel de BBC-regelgeving geen norm inzake de autofinancieringsmarge voorziet voor welzijnsverenigingen, is een dergelijk negatief resultaat op langere termijn niet wenselijk voor het zorgbedrijf. Daarom zal er in 2021, wanneer er meer duidelijkheid omtrent de impact van de COVID-19-epidemie verwacht wordt, een nieuwe en grondige bijsturing van het meerjarenplan moeten gebeuren waarbij een duurzaam positief resultaat wordt nagestreefd. In voorliggende aanpassing wordt het meerjarenplan niet inhoudelijk bijgestuurd, wel worden de planning en ramingen van uitgaven en ontvangsten aangepast.

Hierna vindt u een overzicht van de belangrijkste wijzigingen, opgedeeld per type krediet.

3.2 Exploitatie

3.2.1 Uitgaven personeel

De personeelsuitgaven bedragen 79% van de exploitatie uitgaven van het zorgbedrijf. Ten opzichte van het origineel meerjarenplan stijgen deze uitgaven met 0,53% in deze aanpassing van het meerjarenplan, en dit ondanks het vertraagde indexeringsritme en de verrekening van de korting 2^{de} pensioenpijler op de responsabiliseringsbijdrage (zie ook [Beschrijving van de grondslagen en assumpties gehanteerd bij de opmaak van het meerjarenplan](#)).



Ten eerste is er het nieuwe sectoraal akkoord, afgesloten in 2020, dat een koopkrachtstijging van 1,1% voorziet voor het personeel vanaf 2020. Concreet houdt dit volgende wijzigingen in voor het zorgbedrijf:

- een stijging van de werkgeversbijdrage voor maaltijdcheques van 1,50 EUR per cheque,
- een stijging van de werkgeversbijdrage 2^{de} pensioenpijler van 2% naar 2,5% in 2020.

In 2020 stijgt de werkgeversbijdrage 2^{de} pensioenpijler met 46.748,99 EUR. De kosten voor maaltijdcheques stijgen jaarlijks gemiddeld met 87.500,00 EUR.

Daarnaast stapten 10 medewerkers in het opleidingstraject verpleegkundigen. De vervanging van deze medewerkers betekenen meerkosten voor het zorgbedrijf, waarvoor we wel subsidies mogen inschrijven.

Tenslotte laat de COVID-19-pandemie zich ook voelen in de loonkosten: er waren meer medewerkers nodig in de woonzorgcentra om het extra werk op te vangen, en afwezige medewerkers te vervangen. Waar mogelijk werden de medewerkers uit de dienstencentra en het centrum voor dagverzorging ingezet, maar dit volstond niet. Bijkomende inzet van jobstudenten en contractueel personeel was nodig.

Anderzijds werd de stijging van de loonkost in 2020 getemperd doordat medewerkers uit dienst of langdurig afwezig wegens ziekte vervangen werden door nieuwkomers met minder anciënniteit. Ook de tijdelijke sluiting van de dienstencheque onderneming in het voorjaar 2020 werd verrekend. Tijdens deze periode werden de betrokken medewerkers in tijdelijke werkloosheid geplaatst.

Voor het jaar 2020 werd de responsabiliseringsbijdrage aangepast aan het effectief gefactureerde bedrag van 230.169,41 EUR, incl. de korting van 57.470,95 EUR voor de werkgeversbijdrage 2^{de} pensioenpijler contractuelen. De ramingen voor de responsabiliseringsbijdrage werden geactualiseerd

op basis van de prognose die de Federale Pensioendienst in juli 2020 bezorgde. Voor de jaren 2021-2025 bevatte deze prognose een totale stijging van 79.420 EUR.

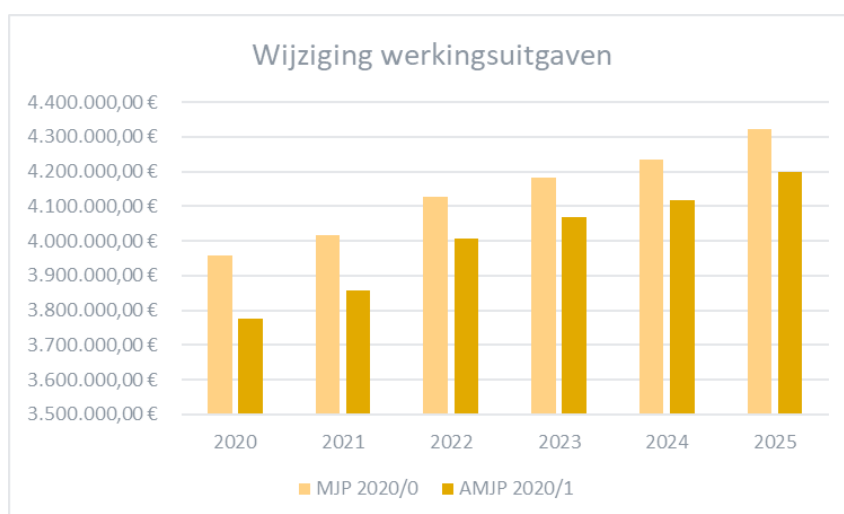
| Financieel jaar | Raming MJP 2020/0 | Raming Federale Pensioendienst 2020 |
|-----------------|-----------------------|-------------------------------------|
| 2021 | 290.979,00 € | 324.051,00 € |
| 2022 | 308.475,00 € | 335.513,00 € |
| 2023 | 393.057,00 € | 380.029,00 € |
| 2024 | 484.919,00 € | 508.919,00 € |
| 2025 | 526.308,00 € | 534.646,00 € |
| Totaal | 2.003.738,00 € | 2.083.158,00 € |

Tegelijkertijd werd in deze aanpassing, conform het schrijven van de Federale Pensioendienst, ook de verwachte korting 2^{de} pensioenpijler verrekend. Per saldo betekent dit een verlaging van de geraamde bedragen voor de responsabiliseringsbijdrage van 594.256,82 over het volledige meerjarenplan.

| Financieel jaar | MJP 2020/0 | Aanpassing MJP 2020/1 |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| 2020 | 187.918,00 € | 230.169,41 € |
| 2021 | 290.979,00 € | 212.361,49 € |
| 2022 | 308.475,00 € | 192.958,02 € |
| 2023 | 393.057,00 € | 231.278,75 € |
| 2024 | 484.919,00 € | 355.566,81 € |
| 2025 | 526.308,00 € | 375.064,71 € |
| Totaal | 2.191.656,00 € | 1.597.399,18 € |

3.2.2 Werkingsuitgaven

De werkingsuitgaven voor 2020 en 2021 werden in deze aanpassing specifiek herzien in het kader van de COVID-19-pandemie, ervan uitgaande dat hoogstens een kwartaal van beide jaren een genormaliseerde dienstverlening kent. Voor de jaren 2022 t.e.m. 2025 werd geen globale herziening van de werkingsuitgaven doorgevoerd. Dit zal deel uitmaken van het traject voor de opmaak van de herziening van het meerjarenplan in 2021. Wel werden de ICT-kosten en onderhoudskosten al bijgestuurd. In globaliteit dalen de werkingsuitgaven over het volledige meerjarenplan met 811.391,60 EUR wat neerkomt op een daling met 3,38%.



De COVID-19-crisis heeft een grote impact op de werking van het zorgbedrijf en dat vertaalt zich ook in de werkingsuitgaven. Zo werden de uitgaven voor drank, voedingswaren, elektriciteit en gas naar beneden herzien, omwille van de sluiting van de dienstencentra en het verplichte telewerk. De daling van de opleidingskosten in 2020 wordt evenwel toegevoegd aan het krediet voor 2021. Een overzicht van de belangrijkste dalingen van de werkingsuitgaven omwille van COVID-19 vindt u hierna.

| Verlaging werkingsuitgaven ten gevolge van COVID-19 | | | |
|--|--|----------------------|----------------------|
| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | |
| AR | Omschrijving | 2020 | 2021 |
| 601010 | Voedingswaren - algemeen | 17.725,00 € | 18.610,00 € |
| 601020 | Dranken | 22.200,00 € | 25.025,00 € |
| 611000 | Elektriciteit | 128.395,00 € | 134.814,75 € |
| 611100 | Gasverbruik | 75.560,00 € | 79.338,00 € |
| 614210 | Kosten cursussen en externe vergaderingen, opleiding en bijscholing | 16.689,00 € | 73.100,00 € |
| 614320 | Onthaal, recepties, interne vergaderingen en uitgaven waardering personeel | 34.306,00 € | 18.100,00 € |
| 614600 | Publiciteit en promotiemateriaal | 500,00 € | 8.415,00 € |
| 614610 | Drukwerk en kopieerkosten | 12.000,00 € | 15.000,00 € |
| 616220 | Vergoedingen lesgevers en voordrachten | 5.850,00 € | 6.150,00 € |
| Totaal | | 313.225,00 € | 378.552,75 € |
| INITIEEL MEERJARENPLAN | | | |
| AR | Omschrijving | 2020 | 2021 |
| 601010 | Voedingswaren - algemeen | 40.876,70 € | 41.694,25 € |
| 601020 | Dranken | 74.220,30 € | 75.704,72 € |
| 611000 | Elektriciteit | 173.263,88 € | 181.927,04 € |
| 611100 | Gasverbruik | 91.850,21 € | 96.442,75 € |
| 614210 | Kosten cursussen en externe vergaderingen, opleiding en bijscholing | 39.600,00 € | 49.500,00 € |
| 614320 | Onthaal, recepties, interne vergaderingen en uitgaven waardering personeel | 48.389,12 € | 46.257,21 € |
| 614600 | Publiciteit en promotiemateriaal | 11.385,00 € | 8.415,00 € |
| 614610 | Drukwerk en kopieerkosten | 28.462,50 € | 29.031,75 € |
| 616220 | Vergoedingen lesgevers en voordrachten | 17.745,75 € | 14.863,72 € |
| Totaal | | 525.793,46 € | 543.836,44 € |
| WIJZIGING T.O.V. INITIEEL MEERJARENPLAN | | | |
| AR | Omschrijving | 2020 | 2021 |
| 601010 | Voedingswaren - algemeen | -23.151,70 € | -23.084,25 € |
| 601020 | Dranken | -52.020,30 € | -50.679,72 € |
| 611000 | Elektriciteit | -44.868,88 € | -47.112,29 € |
| 611100 | Gasverbruik | -16.290,21 € | -17.104,75 € |
| 614210 | Kosten cursussen en externe vergaderingen, opleiding en bijscholing | -22.911,00 € | 23.600,00 € |
| 614320 | Onthaal, recepties, interne vergaderingen en uitgaven waardering personeel | -14.083,12 € | -28.157,21 € |
| 614600 | Publiciteit en promotiemateriaal | -10.885,00 € | 0,00 € |
| 614610 | Drukwerk en kopieerkosten | -16.462,50 € | -14.031,75 € |
| 616220 | Vergoedingen lesgevers en voordrachten | -11.895,75 € | -8.713,72 € |
| Totaal | | -212.568,46 € | -165.283,69 € |

Anderzijds gaan de uitgaven voor medisch en steriel materiaal, schoonmaakproducten, beschermingsmateriaal, en uitgegeven was aanzienlijk de hoogte in.

| Verhoging werkingsuitgaven ten gevolge van COVID-19 | | | |
|--|--|---------------------|---------------------|
| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | |
| AR | Omschrijving | 2020 | 2021 |
| 600300 | Medisch en steriel materiaal | 66.676,00 € | 63.905,00 € |
| 601110 | Aankoop schoonmaakproducten en -materiaal | 113.710,00 € | 111.925,00 € |
| 601250 | Aankoop arbeidskledij en veiligheidsschoenen | 136.225,00 € | 105.725,00 € |
| 614040 | Uitgegeven was en linnen | 208.050,00 € | 208.050,00 € |
| Totaal | | 524.661,00 € | 489.605,00 € |
| INITIEEL MEERJARENPLAN | | | |
| AR | Omschrijving | 2020 | 2021 |
| 600300 | Medisch en steriel materiaal | 51.480,00 € | 52.509,60 € |
| 601110 | Aankoop schoonmaakproducten en -materiaal | 74.690,55 € | 74.123,79 € |
| 601250 | Aankoop arbeidskledij en veiligheidsschoenen | 6.806,25 € | 6.806,25 € |
| 614040 | Uitgegeven was en linnen | 182.620,31 € | 186.272,73 € |
| Totaal | | 315.597,11 € | 319.712,37 € |
| WIJZIGING T.O.V. INITIEEL MEERJARENPLAN | | | |
| AR | Omschrijving | 2020 | 2021 |
| 600300 | Medisch en steriel materiaal | 15.196,00 € | 11.395,40 € |
| 601110 | Aankoop schoonmaakproducten en -materiaal | 39.019,45 € | 37.801,21 € |
| 601250 | Aankoop arbeidskledij en veiligheidsschoenen | 129.418,75 € | 98.918,75 € |
| 614040 | Uitgegeven was en linnen | 25.429,69 € | 21.777,27 € |
| Totaal | | 209.063,89 € | 169.892,63 € |

Het ereloon voor de coördinerende raadgevende arts (CRA) werd verhoogd conform de gewijzigde financiering in het kader van COVID-19 (uitbreiding naar woongelegenheden zonder bijkomende erkenning).

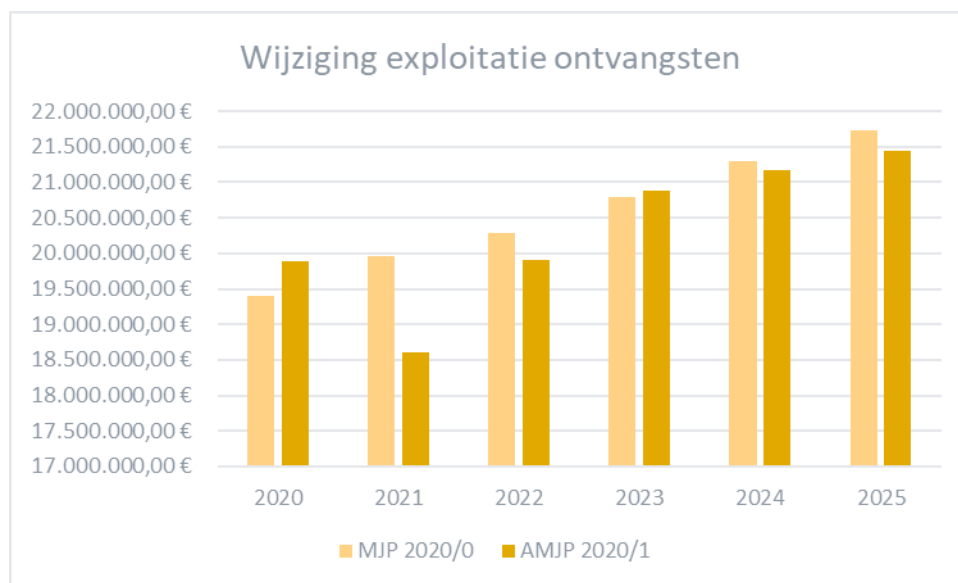
Wegens de langdurige ziekte van een directeur wonen en zorg werd een interim directeur aangesteld via een dienstverleningsovereenkomst met Poolstok cvba (beslissing bekrachtigd door de raad van bestuur 26 augustus 2020). Om de COVID-19-uitbraken te beheersen werden verpleegkundigen uit ziekenhuizen en thuisverpleging ingezet. Bijgevolg wordt het krediet voor ter beschikking gesteld personeel verhoogd met 116.758 EUR in 2020, en 91.758 EUR in 2021.

Daarnaast werden nog een aantal uitgaven herzien na analyse van de gerealiseerde uitgaven in de periode 2018-2020. Het betreft hier enerzijds een herschikking van onderhoudskosten, en anderzijds een aanpassing van de ICT-kosten. Volgende tabel geeft de aanpassingen weer die opgenomen werden in deze aanpassing van het meerjarenplan.

| Herziening uitgaven na analyse | | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Omschrijving | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Onderhoud medische installaties, machines en uitrusting | 10.388,69 € | 10.596,46 € | 10.808,38 € | 11.024,55 € | 11.245,05 € | 11.469,94 € |
| Onderhoud en herstellingen keukeninstallaties | 13.722,60 € | 8.608,08 € | 9.565,75 € | 9.757,06 € | 9.952,20 € | 10.151,24 € |
| Onderhoud en herstellingen computermateriaal | 20.702,00 € | -13.884,40 € | -14.161,91 € | -14.643,95 € | -14.734,23 € | -15.028,47 € |
| Andere kosten onderhoud en herstelling gebouwen | -15.235,00 € | -12.360,90 € | 3.075,00 € | 5.550,00 € | 3.075,00 € | -5.835,00 € |
| Andere kosten onderhoud en herstellingen medische installaties, machines en uitrusting | -13.852,52 € | -13.891,97 € | -13.932,21 € | -13.973,26 € | -14.015,12 € | -14.057,83 € |
| Uitgegeven schoonmaak | -13.098,40 € | -15.518,30 € | -7.272,97 € | -3.796,45 € | -7.080,02 € | -8.935,66 € |
| Overige externe diensten | -21.900,26 € | -8.714,96 € | -5.765,00 € | -5.765,00 € | -4.765,00 € | -4.765,00 € |
| Aankoop software en informaticamateriaal | -65.397,00 € | -46.664,80 € | -55.119,06 € | -56.271,44 € | -57.447,63 € | -56.646,32 € |
| Kosten bijstand ICT | -24.738,60 € | -14.100,80 € | -18.437,38 € | -11.834,48 € | -19.290,35 € | -19.757,22 € |
| Huur hard & software | -52.792,01 € | -82.452,80 € | -83.050,30 € | -84.835,56 € | -86.655,65 € | -88.513,67 € |
| Totaal | -162.200,50 € | -188.384,39 € | -174.289,70 € | -164.788,53 € | -179.715,75 € | -191.917,99 € |

3.2.3 Exploitatie ontvangsten

Over het hele meerjarenplan gezien dalen de exploitatie ontvangsten met 1,29%. De daling is het grootst in de jaren 2021 en 2022.



Nochtans kunnen we ook op nieuwe inkomsten rekenen, namelijk een jaarlijkse toelage uit de VIA5-middelen voor de financiering van het in 2020 afgesloten sectoraal akkoord. Deze toelage ontvangt het zorgbedrijf voor het zorgpersoneel, omdat woonzorg en thuiszorg VIA-activiteiten zijn. Op basis van de informatie aangeleverd door de GSD-V bedraagt deze toelage 231.766,77 EUR voor het jaar 2020. Voor de overige jaren van het meerjarenplan zal het zorgbedrijf een gelijkaardig bedrag ontvangen, op voorwaarde dat de tewerkstelling in deze dienstverlening gelijk blijft. Deze bedragen werden dan ook ingeschreven voor de jaren 2021 tot en met 2025.

De Vlaamse dotatie voor de responsabiliseringsbijdrage werd verhoogd tot de bedragen die de Vlaamse overheid publiceerde in oktober 2020 op haar [website](#). Bij de opmaak van het originele meerjarenplan had Vlaanderen nog geen raming gepubliceerd voor het zorgbedrijf, en werd er uitgegaan van 50% van de te betalen responsabiliseringsbijdrage die de Federale Pensioendienst had geraamd. De Vlaamse dotatie houdt geen rekening met de eventuele korting die een bestuur kan genieten voor de werkgeversbijdrage 2^{de} pensioenpijler.

| Jaar | Meerjarenplan 2020/0 | Aanpassing MJP 2020/1 | Wijziging |
|---------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| 2020 | 93.959,00 € | 162.025,50 € | 72% |
| 2021 | 145.489,50 € | 167.756,50 € | 15% |
| 2022 | 154.237,50 € | 190.014,50 € | 23% |
| 2023 | 196.528,50 € | 254.459,50 € | 29% |
| 2024 | 242.459,50 € | 267.323,00 € | 10% |
| 2025 | 263.154,00 € | 268.413,50 € | 2% |
| Totaal | 1.095.828,00 € | 1.309.992,50 € | 20% |

Daarnaast schrijven we in deze aanpassing van het meerjarenplan ook bijkomende middelen in voor de vervanging van personeelsleden die zich inschreven in het opleidingsproject voor verpleegkundigen (project 600). Voor de jaren 2021 tot en met 2023 werden de volledige bijkomende middelen ingeschreven, voor het jaar 2020 slechts 138.000 EUR (i.p.v. 176.666 EUR), omdat de betrokken werknemers niet volledig vervangen konden worden wegens de krapte op de arbeidsmarkt.

De COVID-19-steunmaatregelen van de Vlaamse overheid voor de woonzorgcentra werden ingeschreven, verdeeld over verschillende begrotingsposten:

- de compensatie van leegstand voor dagprijs en basistegemoetkoming zorg werden meegeteld bij de kredieten voor dagprijs en basistegemoetkoming zorg
- de compensatie voor extra personeelsinzet en uitgaven voor beschermingsmateriaal werden ingeschreven als specifieke werkingssubsidies.

In totaal bevat deze aanpassing volgende bedragen aan steunmaatregelen.

| Soort steun | Geraamd bedrag 2020 | Geraamd bedrag 2021 |
|--|-----------------------|---------------------|
| Compensatie dagprijs leegstand | 357.356,47 € | 120.878,09 € |
| Compensatie basistegemoetkoming zorg leegstand | 566.038,25 € | 185.088,21 € |
| Projectsteun | 10.000,00 € | 0,00 € |
| E-VIPA (beschermingsmateriaal, infrastructuuradaptaties,...) | 75.000,00 € | 0,00 € |
| Personeelondersteuning | 197.257,50 € | 61.500,00 € |
| Crisismanagement | 9.994,60 € | 0,00 € |
| Extra vergoeding dienstencheques | 26.000,00 € | 0,00 € |
| TOTAAL | 1.241.646,82 € | 367.466,30 € |

Niettegenstaande de aanzienlijke inspanningen van de Vlaamse regering om de impact van de COVID-19-crisis te verzachten, kan dit de daling van de inkomsten vanaf 2021 niet compenseren. Zowel in de thuiszorg, bij de lokale dienstencentra en de dienstencheque onderneming, als in de woonzorgcentra dalen de geraamde inkomsten significant.

Midden maart 2020 sloten de dienstencentra, waardoor de inkomsten uit de restaurants en cafetaria's wegvielen. Uitgezonderd een kortstondige heropening van de cafetaria's in september voor bewoners en bezoekers van de woonzorgcentra, en van het Dorpshuis De Rijstpekker, bleven de cafetaria's en restaurants gesloten voor de rest van 2020. We verwachten hierin geen verandering in het eerste semester van 2021, om contacten tussen bewoners van de woonzorgcentra en bezoekers van de dienstencentra te vermijden.

| DALING INKOMSTEN DIENSTENCENTRA EN CAFETARIA WZC | | | |
|---|---|----------------------|----------------------|
| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | |
| AR | Omschrijving | 2020 | 2021 |
| 700100 | Opbrengsten maaltijden | 25.650,00 € | 31.750,00 € |
| 700200 | Opbrengsten cafetaria | 59.000,00 € | 70.150,00 € |
| 701300 | Activiteiten dienstencentra en buurtwerking | 19.882,00 € | 22.500,00 € |
| 701900 | Overige opbrengsten dienstprestaties | 9.213,00 € | 12.313,00 € |
| Totaal | | 113.745,00 € | 136.713,00 € |
| INITIEEL MEERJARENPLAN | | | |
| AR | Omschrijving | 2020 | 2021 |
| 700100 | Opbrengsten maaltijden | 107.304,00 € | 109.450,08 € |
| 700200 | Opbrengsten cafetaria | 282.030,00 € | 287.670,60 € |
| 701300 | Activiteiten dienstencentra en buurtwerking | 48.882,00 € | 49.859,64 € |
| 701900 | Overige opbrengsten dienstprestaties | 26.430,00 € | 26.793,60 € |
| Totaal | | 464.646,00 € | 473.773,92 € |
| WIJZIGING T.O.V. INITIEEL MEERJARENPLAN | | | |
| AR | Omschrijving | 2020 | 2021 |
| 700100 | Opbrengsten maaltijden | -81.654,00 € | -77.700,08 € |
| 700200 | Opbrengsten cafetaria | -223.030,00 € | -217.520,60 € |
| 701300 | Activiteiten dienstencentra en buurtwerking | -29.000,00 € | -27.359,64 € |
| 701900 | Overige opbrengsten dienstprestaties | -17.217,00 € | -14.480,60 € |
| Totaal | | -350.901,00 € | -337.060,92 € |

De opbrengsten uit dienstencheques werden voor 2020 en 2021 naar beneden herzien met resp. 164.000 EUR en 78.280 EUR. Dat is een daling met 22,97% in 2020 en met 10% in 2021. Hoewel het dienstenchequepersoneel vanaf mei weer aan de slag kon, daalt de omzet door medewerkers of klanten die in quarantaine of isolatie moeten gaan en door annuleringen vanwege klanten die besmetting met corona vrezden.

Naast de toelage van het OCMW zijn de inkomsten uit de woonzorgcentra de belangrijkste bron van inkomsten voor het zorgbedrijf. Waar deze inkomsten in 2020 door de COVID-19 steunmaatregelen van de Vlaamse overheid gegarandeerd blijven, moeten we deze vanaf 2021 in negatieve zin herzien. De daling van de inkomsten wordt veroorzaakt door een verhoogde leegstand en door een daling van de basistegemoetkoming zorg.

In het 2^{de} kwartaal van 2020 kenden beide woonzorgcentra een sterke daling van de bezetting ten gevolge van de opgelegde opnamestop en COVID-19 uitbraken. Bij het opstarten van nieuwe opnames bleek al gauw dat de leegstand in WZC De Vlinder relatief snel weggewerkt kon worden, wat niet het geval was in WZC Ceder aan de Leie.

| Periode | Ceder aan de Leie | De Vlinder |
|-------------|-------------------|---------------|
| Q1 | 97,36% | 97,90% |
| Q2 | 88,44% | 86,50% |
| Q3 | 82,36% | 96,93% |
| 2020 | 89,36% | 93,79% |

Zoals vermeld in de grondslagen en assumpties van deze aanpassing van het meerjarenplan, houden we ook in de winter 2020-2021 rekening met bijkomende uitbraken van COVID-19, en met een vertraagd herstel van de bezetting, vooral in Ceder aan de Leie. Waar deze leegstand tot en met 31 maart 2021 nog gecompenseerd wordt door steunmaatregelen van de Vlaamse overheid, zal deze vanaf 1 april 2021 volledig ten laste van het zorgbedrijf komen.

Bijkomend daalt de basistegemoetkoming zorg voor facturatiejaar 2021 tot 71,05 EUR, ondanks 19 bijkomende erkenningen vanaf 1/10/2019 en 1/1/2020. Deze daling is te wijten aan een daling van de anciënniteit van het gefinancierde personeel en aan een verschuiving in de zorggraad. Een analyse van de overlijdens in het 2^{de} kwartaal 2020 toonde aan dat deze zich vooral situeren bij de zware zorgprofielen Cd en B, die vanzelfsprekend het meest gefinancierd worden. Hierdoor daalt het aandeel van deze zorgprofielen in het totaal te financieren zorgprofielen, wat leidt tot een lagere financiering. Aangezien de zorggraad in de woonzorgcentra ook in het 2^{de} semester 2020 en 1^{ste} semester 2021 waarschijnlijk niet op een pre-corona niveau zal komen, dreigt de basistegemoetkoming zorg voor facturatiejaar 2022 nog lager uit te vallen.

De combinatie van de lagere personeelsanciënniteit, samen met de gewijzigde zorggraad en verhoogde leegstand ten gevolge van COVID-19 zal de komende jaren verder negatief wegen op het resultaat van het zorgbedrijf.

| WIJZIGING INKOMSTEN WZC DE VLINDER | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Aanpassing meerjarenplan 2020/1 Uitbraak najaar 2020 en uitbreiding compensatieregels | | | | | | |
| De Vlinder 09531 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Dagprijs (701000) | 2.703.887,97 € | 2.493.834,66 € | 2.598.134,62 € | 2.749.492,83 € | 2.796.701,13 € | 2.816.772,85 € |
| OCMW-toelage (701100) | 1.447,57 € | 5.000,00 € | 5.250,00 € | 5.512,50 € | 5.788,13 € | 6.077,53 € |
| Basistegemoetkoming Zorg (701200) | 3.257.701,59 € | 2.925.430,47 € | 3.025.834,56 € | 3.198.358,36 € | 3.249.882,59 € | 3.273.413,16 € |
| Subsidies BAF (3de luik) (740530) | 183.880,16 € | 95.104,50 € | 95.104,50 € | 95.104,50 € | 95.104,50 € | 95.104,50 € |
| Subsidies eindeloopbaan (740540) | 167.432,48 € | 162.263,39 € | 162.263,39 € | 162.263,39 € | 162.263,39 € | 162.263,39 € |
| Totaal | 6.314.349,77 € | 5.681.633,02 € | 5.886.587,06 € | 6.210.731,57 € | 6.309.739,74 € | 6.353.631,43 € |
| Initieel meerjarenplan | | | | | | |
| De Vlinder 09531 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Dagprijs (701000) | 2.638.552,24 € | 2.680.195,50 € | 2.738.106,05 € | 2.797.247,72 € | 2.863.870,72 € | 2.912.608,91 € |
| OCMW-toelage (701100) | 14.000,00 € | 14.700,00 € | 15.435,00 € | 16.206,75 € | 17.017,09 € | 17.867,94 € |
| Basistegemoetkoming Zorg (701200) | 3.113.585,02 € | 3.167.179,52 € | 3.230.523,11 € | 3.295.133,57 € | 3.370.244,56 € | 3.428.256,97 € |
| Subsidies BAF (3de luik) (740530) | 98.244,50 € | 98.244,50 € | 98.244,50 € | 98.244,50 € | 98.244,50 € | 98.244,50 € |
| Subsidies eindeloopbaan (740540) | 174.006,35 € | 174.006,35 € | 174.006,35 € | 174.006,35 € | 174.006,35 € | 174.006,35 € |
| Totaal | 6.038.388,11 € | 6.134.325,87 € | 6.256.315,01 € | 6.380.838,89 € | 6.523.383,22 € | 6.630.984,67 € |
| Wijziging t.o.v. initieel meerjarenplan | | | | | | |
| De Vlinder 09531 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Dagprijs (701000) | 65.335,73 € | - 186.360,84 € | - 139.971,43 € | - 47.754,89 € | - 67.169,59 € | - 95.836,06 € |
| OCMW-toelage (701100) | - 12.552,43 € | - 9.700,00 € | - 10.185,00 € | - 10.694,25 € | - 11.228,97 € | - 11.790,41 € |
| Basistegemoetkoming Zorg (701200) | 144.116,57 € | - 241.749,05 € | - 204.688,55 € | - 96.775,21 € | - 120.361,97 € | - 154.843,81 € |
| Subsidies BAF (3de luik) (740530) | 85.635,66 € | - 3.140,00 € | - 3.140,00 € | - 3.140,00 € | - 3.140,00 € | - 3.140,00 € |
| Subsidies eindeloopbaan (740540) | - 6.573,87 € | - 11.742,97 € | - 11.742,97 € | - 11.742,97 € | - 11.742,97 € | - 11.742,97 € |
| Wijziging | 275.961,66 € | - 452.692,85 € | - 369.727,95 € | - 170.107,32 € | - 213.643,48 € | - 277.353,24 € |
| Bezetting aangepast Q4 2020 naar 92% - 2021: 89% - 2022: 93% - 2023 e.v.: 96,70% (pre-corona bezetting) Indexering dagprijs en basistegemoetkoming zorg: 2% op 1/1/2022 - 1/3/2023 - 1/5/2024 - 1/7/2025 (cfr. lonen) Basistegemoetkoming zorg op basis van eerste berekening 10/2020: 71,05 (t.o.v. 72,78 2de semester 2020) Aanvullende financiering (BAF) hoger bedrag in 2020 vertraagde eindafrekening 2017-2018 door VSB Totaal geraamde ontvangsten compensatie corona facturatie 2020: 316.259,61 EUR (122.226,06 EUR dagprijs en 194.033,55 basistegemoetkoming zorg) Totaal geraamde ontvangsten compensatie corona facturatie 2021: 145.478,62 EUR (58.961,03 EUR dagprijs en 86.517,59 EUR) | | | | | | |

| WIJZIGING INKOMSTEN WZC CEDER AAN DE LEIE | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Aanpassing meerjarenplan 2020/1 Uitbraak najaar 2020 en uitbreiding compensatieregels | | | | | | |
| Ceder aan de Leie 09532 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Dagprijs (701000) | 2.399.212,83 € | 2.181.275,99 € | 2.340.311,65 € | 2.521.996,10 € | 2.562.181,54 € | 2.580.199,76 € |
| OCMW-toelage (701100) | 5.640,16 € | 8.500,00 € | 8.925,00 € | 9.371,25 € | 9.839,81 € | 10.331,80 € |
| Basistegemoetkoming Zorg (701200) | 3.202.808,51 € | 2.809.891,91 € | 2.993.298,70 € | 3.225.116,67 € | 3.277.071,98 € | 3.300.799,41 € |
| Subsidies BAF (3de luik) (740530) | 183.880,16 € | 95.104,50 € | 95.104,50 € | 95.104,50 € | 95.104,50 € | 95.104,50 € |
| Subsidies eindloopbaan (740540) | 167.432,48 € | 162.263,39 € | 162.263,39 € | 162.263,39 € | 162.263,39 € | 162.263,39 € |
| Totaal | 5.958.974,14 € | 5.257.035,79 € | 5.599.903,24 € | 6.013.851,90 € | 6.106.461,22 € | 6.148.698,86 € |
| Initieel meerjarenplan | | | | | | |
| Ceder aan de Leie 09532 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Dagprijs (701000) | 2.437.510,48 € | 2.471.057,55 € | 2.520.387,54 € | 2.570.570,67 € | 2.628.773,78 € | 2.673.801,43 € |
| OCMW-toelage (701100) | 8.500,00 € | 8.925,00 € | 9.371,25 € | 9.839,81 € | 10.331,80 € | 10.848,39 € |
| Basistegemoetkoming Zorg (701200) | 3.139.634,10 € | 3.193.676,98 € | 3.257.550,52 € | 3.322.701,53 € | 3.398.440,92 € | 3.456.938,68 € |
| Subsidies BAF (3de luik) (740530) | 98.244,50 € | 98.244,50 € | 98.244,50 € | 98.244,50 € | 98.244,50 € | 98.244,50 € |
| Subsidies eindloopbaan (740540) | 174.006,35 € | 174.006,35 € | 174.006,35 € | 174.006,35 € | 174.006,35 € | 174.006,35 € |
| Totaal | 5.857.895,43 € | 5.945.910,38 € | 6.059.560,16 € | 6.175.362,86 € | 6.309.797,35 € | 6.413.839,35 € |
| Wijziging t.o.v. initieel meerjarenplan | | | | | | |
| Ceder aan de Leie 09532 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Dagprijs (701000) | - 38.297,65 € | - 289.781,56 € | - 180.075,89 € | - 48.574,58 € | - 66.592,24 € | - 93.601,67 € |
| OCMW-toelage (701100) | - 2.859,84 € | - 425,00 € | - 446,25 € | - 468,56 € | - 491,99 € | - 516,59 € |
| Basistegemoetkoming Zorg (701200) | 63.174,41 € | - 383.785,07 € | - 264.251,82 € | - 97.584,86 € | - 121.368,94 € | - 156.139,27 € |
| Subsidies BAF (3de luik) (740530) | 85.635,66 € | - 3.140,00 € | - 3.140,00 € | - 3.140,00 € | - 3.140,00 € | - 3.140,00 € |
| Subsidies eindloopbaan (740540) | - 6.573,87 € | - 11.742,97 € | - 11.742,97 € | - 11.742,97 € | - 11.742,97 € | - 11.742,97 € |
| Wijziging | 101.078,71 € | - 688.874,59 € | - 459.656,92 € | - 161.510,96 € | - 203.336,13 € | - 265.140,49 € |
| Bezetting aangepast Q4 2020 naar 80% - 2021: 85% - 2022: 92% - 2023 e.v.: 97,50% (pre-corona bezetting) Indexering dagprijs en basistegemoetkoming zorg: 2% op 1/1/2022 - 1/3/2023 - 1/5/2024 - 1/7/2025 (cfr. lonen) Basistegemoetkoming zorg op basis van eerste berekening 10/2020: 71,05 (t.o.v. 72,78 2de semester 2020) Aanvullende financiering (BAF) hoger bedrag in 2020 vertraagde eindafrekening 2017-2018 door VSB Totaal geraamde ontvangsten compensatie corona in facturatie 2020: 559.917,94 EUR (213.011,78 EUR dagprijs en 346.906,16 basistegemoetkoming zorg) Totaal geraamde ontvangsten compensatie corona in facturatie 2021: 160.487,68 EUR (61.917,06 EUR dagprijs en 98.570,62 basistegemoetkoming zorg) | | | | | | |

3.3 Investerings

Door de COVID-19-epidemie konden heel wat geplande investeringen in 2020 niet doorgaan. Oorzaken waren: interne of externe technici werden tijdelijk enkel toegelaten voor dringende herstellingen, bepaalde leveringen liepen vertraging op, personeel van de eigen technische dienst diende aanpassingen uit te voeren i.h.k.v. de COVID-19 beheersing. Bij de investeringsuitgaven zien we nu vooral een verschuiving van de bestedingen tussen de jaren van het meerjarenplan. Over het volledige meerjarenplan dalen de investeringsuitgaven met 11.485,62 EUR. In wat volgt bespreken we de belangrijkste wijzigingen per investeringsproject.

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

Door de COVID-19-uitbraken en beheersmaatregelen konden verschillende investeringen voorzien in het actieplan AP1.1 – Aspecten wonen, leven en zorg binnen de zorgdiensten, niet uitgevoerd worden in 2020. Deze blijven wel behouden, maar worden in de volgende jaren uitgevoerd. Zo wordt de aanschaf van glas- en verduisterende gordijnen voor De Vlinder opgeschoven naar 2021. De klimatisatie van De Vlinder, en aanvulling van relaxen voor bewonerskamers wordt nu voorzien voor 2022 i.p.v. 2021.

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|---|--------------|--------------|---------------|--------------|-------------|-------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | 28.594,00 € | 77.000,00 € | 238.000,00 € | 51.600,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Saldo</i> | -28.594,00 € | -77.000,00 € | -238.000,00 € | -51.600,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| INITIEEL MEERJARENPLAN | | | | | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | 98.500,00 € | 87.500,00 € | 158.000,00 € | 51.600,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Saldo</i> | -98.500,00 € | -87.500,00 € | -158.000,00 € | -51.600,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| WIJZIGINGEN T.O.V. INTIEEL MEERJARENPLAN | | | | | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | -69.906,00 € | -10.500,00 € | 80.000,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |

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

Bij het heropstarten van de opnames in de zomer 2020 stellen we vast dat het in WZC Ceder aan de Leie moeilijker is om de leegstand weg te werken. Hierin speelt zeker ook het verouderde interieur een rol. Daarom blijft het van belang om te investeren in de opfrissing en renovatie van dit woonzorgcentrum, niettegenstaande de beperkingen veroorzaakt door de COVID-19-beheersmaatregelen. Deze laatste leiden er wel toe dat de geplande werken voor de periode 2020-2021 doorschuiven naar 2022 en 2023. In totaal vermindert het uitgavenbudget voor dit project met 23.646 EUR.

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | 5.759,00 € | 216.182,00 € | 300.739,00 € | 879.004,00 € | 1.236.595,00 € | 1.031.084,00 € |
| <i>Saldo</i> | -5.759,00 € | -216.182,00 € | -300.739,00 € | -879.004,00 € | -1.236.595,00 € | -1.031.084,00 € |
| INITIEEL MEERJARENPLAN | | | | | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | 205.000,00 € | 345.000,00 € | 20.000,00 € | 772.069,00 € | 1.262.940,00 € | 1.088.000,00 € |
| <i>Saldo</i> | -205.000,00 € | -345.000,00 € | -20.000,00 € | -772.069,00 € | -1.262.940,00 € | -1.088.000,00 € |
| WIJZIGINGEN T.O.V. INTIEEL MEERJARENPLAN | | | | | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | -199.241,00 € | -128.818,00 € | 280.739,00 € | 106.935,00 € | -26.345,00 € | -56.916,00 € |

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

Het renovatieplan voor de assistentiewoningen werd herschikt: meer investeringen schuiven op naar de 2^{de} helft van het meerjarenplan.

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|---|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | 25.000,00 € | 62.000,00 € | 83.837,00 € | 170.837,00 € | 472.174,00 € | 227.000,00 € |
| <i>Saldo</i> | -25.000,00 € | -62.000,00 € | -83.837,00 € | -170.837,00 € | -472.174,00 € | -227.000,00 € |
| INITIEEL MEERJARENPLAN | | | | | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | 70.000,00 € | 151.500,00 € | 20.500,00 € | 301.500,00 € | 446.174,00 € | 51.800,00 € |
| <i>Saldo</i> | -70.000,00 € | -151.500,00 € | -20.500,00 € | -301.500,00 € | -446.174,00 € | -51.800,00 € |
| WIJZIGINGEN T.O.V. INTIEEL MEERJARENPLAN | | | | | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | -45.000,00 € | -89.500,00 € | 63.337,00 € | -130.663,00 € | 26.000,00 € | 175.200,00 € |

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

De toekomststudie voor de zorgsite Ceder aan de Leie, De Parette en De Beiaard verschuift van 2020-2021 naar 2022.

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0,00 € | 0,00 € | 50.000,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Saldo</i> | 0,00 € | 0,00 € | -50.000,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |

| INITIEEL MEERJARENPLAN | | | | | | |
|---|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | 10.000,00 € | 40.000,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Saldo</i> | -10.000,00 € | -40.000,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| WIJZIGINGEN T.O.V. INTIEEL MEERJARENPLAN | | | | | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | -10.000,00 € | -40.000,00 € | 50.000,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |

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

De voorziene investeringen in de wijkhuisjes worden een jaar opgeschoven, van resp. 2021 en 2024 naar 2022 en 2025.

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|---|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0,00 € | 0,00 € | 30.000,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 30.000,00 € |
| <i>Saldo</i> | 0,00 € | 0,00 € | -30.000,00 € | 0,00 € | 0,00 € | -30.000,00 € |
| INITIEEL MEERJARENPLAN | | | | | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0,00 € | 30.000,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 30.000,00 € | 0,00 € |
| <i>Saldo</i> | 0,00 € | -30.000,00 € | 0,00 € | 0,00 € | -30.000,00 € | 0,00 € |
| WIJZIGINGEN T.O.V. INTIEEL MEERJARENPLAN | | | | | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0,00 € | -30.000,00 € | 30.000,00 € | 0,00 € | -30.000,00 € | 30.000,00 € |

3.3.6 Investeringsproject 2020/ZORG (niet prioritair beleid zorgdiensten)

De investeringen voor het niet prioritair beleid in de zorgdiensten stijgen in totaal met 11.535,47 EUR.

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 728.595,00 € | 733.128,00 € | 769.150,60 € | 740.999,60 € | 804.604,80 € | 728.595,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | 106.969,47 € | 193.846,00 € | 255.829,00 € | 144.957,00 € | 278.799,00 € | 79.591,00 € |
| <i>Saldo</i> | 621.625,53 € | 539.282,00 € | 513.321,60 € | 596.042,60 € | 525.805,80 € | 649.004,00 € |
| INITIEEL MEERJARENPLAN | | | | | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 729.465,00 € | 730.095,00 € | 757.846,00 € | 736.598,00 € | 822.474,00 € | 728.595,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | 199.811,00 € | 158.618,00 € | 144.500,00 € | 110.611,00 € | 353.725,00 € | 81.191,00 € |
| <i>Saldo</i> | 529.654,00 € | 571.477,00 € | 613.346,00 € | 625.987,00 € | 468.749,00 € | 647.404,00 € |
| WIJZIGINGEN T.O.V. INTIEEL MEERJARENPLAN | | | | | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | -870,00 € | 3.033,00 € | 11.304,60 € | 4.401,60 € | -17.869,20 € | 0,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | -92.841,53 € | 35.228,00 € | 111.329,00 € | 34.346,00 € | -74.926,00 € | -1.600,00 € |

Ook hier betreffen de meeste aanpassingen verschuivingen tussen de verschillende jaren van het meerjarenplan. In 2020 werden een aantal bijkomende investeringen gedaan omwille van de COVID-19-epidemie. Een meevaller was dan weer dat er geen dure werken nodig waren om de hoogspanningscabine van Ceder aan de Leie aan te passen voor de installatie van de zonnepanelen. Hieronder vindt u een detail van de aanpassingen binnen dit investeringsproject.

Verschuivingen naar later jaar:

- Vernieuwen dakdichting dak ergolokaal Ceder aan de Leie (2021)
- Aankoop hoog-laagbaden Ceder aan de Leie (2021)
- Vervanging onderhoudskarren Ceder aan de Leie (2021)
- Aankoop luchtontvochtigers badkamers Ceder aan de Leie (2021)
- Aankoop vrijstaande kappersstoel Ceder aan de Leie (2021)
- Aankoop bureaustoelen, extra tafels en stoelen WZC De Vlinder (2021)
- Aankoop bureaustoelen Ceder aan de Leie (2021)
- Uitrusting foodtrailer (2021)
- Light renovatie LDC De Parette (2022)
- Energiebesparende maatregelen De Vlinder (2022)
- Aankoop vacumeertoestellen WZC De Vlinder (2022)
- Vervanging AED Defibrillator De Vlinder (2022)
- Aankoop slimme sleutelkast De Vlinder en Ceder aan de Leie (2022)
- Nieuwe vaatwasmachine LDC De Parette (2023)
- Nieuwe brievenbussen kamers WZC De Vlinder (2023)

Investeringen vooruitgebracht in de tijd:

- Energiebesparende maatregelen GAW De Beiaard (van 2024 naar 2022-2023)
- Aankoop stofzuiger De Vlinder (van 2021 naar 2020)
- Aankoop eetbladen nachtkastjes WZC De Vlinder (van 2021 naar 2020)
- Aankoop kleine schrobzuigmachines voor kamers De Vlinder (van 2023 naar 2022)

Nieuwe investeringen:

- Vernieuwen brandcentrale Dorpshuis De Rijstpekker (2020)
- Afzuiging kledkamers LDC De Parette (2020)
- Afzuiging berging LDC De Vlinder (2020)
- Aankoop therapeutische arm- en beentrainer De Vlinder (2020)
- Karren voor intern transport De Vlinder en Ceder aan de Leie (2020)
- Aanpassen vast meubilair woonkamers tot kitchenettes (overdracht van 2019 naar 2020)
- Afrekening project koeling Ceder aan de Leie (overdracht van 2019 naar 2020)
- Aanpassingen algemeen laagspanningsbord GAW De Beiaard (2021)
- Herinrichten personeelsruimte De Passerelle (2021)
- Loopvlak achtergevel blok E De Vlinder (veiligheid) (overdracht van 2019 naar 2021)

Geschrapte investeringen:

- Aanpassingswerken hoogspanningscabine Ceder aan de Leie (-48.130)
- Onderhoud noodgenerator (overgezet naar exploitatie) (-8.000)

De investeringsontvangsten bestaan uitsluitend uit VIPA-subsidies, waarvan het overgrote deel bestaat uit de VIPA-subsidies voor de bouw van De Vlinder (728.595,00 EUR). Hieraan verandert er niets. De klimaatsubsidies worden verschoven in de tijd, conform de verschuivingen van de bijhorende investeringen.

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

Net zoals bij de andere investeringsprojecten worden uitgaven verschoven tussen de jaren.

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | 126.463,63 € | 354.000,00 € | 89.850,00 € | 228.697,00 € | 132.479,00 € | 105.613,00 € |
| <i>Saldo</i> | -126.463,63 € | -354.000,00 € | -89.850,00 € | -228.697,00 € | -132.479,00 € | -105.613,00 € |
| INITIEEL MEERJARENPLAN | | | | | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | 266.106,00 € | 176.200,00 € | 231.850,00 € | 153.197,00 € | 127.479,00 € | 80.613,00 € |
| <i>Saldo</i> | -266.106,00 € | -176.200,00 € | -231.850,00 € | -153.197,00 € | -127.479,00 € | -80.613,00 € |
| WIJZIGINGEN T.O.V. INTIEEL MEERJARENPLAN | | | | | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| <i>Uitgaven</i> | -139.642,37 € | 177.800,00 € | -142.000,00 € | 75.500,00 € | 5.000,00 € | 25.000,00 € |

Verschuivingen naar een later jaar:

- Uitbreiding kassasoftware (o.m. witte kassa) (2021)
- Vervanging extractiegroep centrale keuken (2021)
- Machine voor onkruidbestrijding (2022)
- Vervanging transportband centrale keuken (2022)
- Vaatwasmachine centrale keuken (2021)
- Mixer en omgekeerde osmose toestel (2021)
- Ovens voor uitvoer maaltijden (2023)
- Aankoop smartphones Ultimo Go (2021)
- Vervanging servers (2021)
- Vervanging 2 Renault Kangoo centrale keuken (2023)

Investeringen vooruitgebracht in de tijd:

- Vernieuwen plafond centrale keuken (van 2021 naar 2020)

Nieuwe investeringen:

- Aankoop HRM software (overdracht van 2019 naar 2020) (+60.000)
- Aankoop BBC-modules voor digitalisering (overdracht van 2019 naar 2020)
- Uitbreiding software gebouwbeheersysteem (2020)
- Aankoop grote stelling (2021)
- Aankoop afvalbakken voor gescheiden afvalinzameling (2020)
- Dwaaldetectie voor nooddeuren De Vlinder (overdracht van 2019 naar 2022)
- Verhoging investeringen voor uitrol Zorgdossier (2021) (+41.000)
- Aankoop tablets voor zorgdossier (2025) (+25.000)

Geschrapte investeringen:

- Aanpassingswerken voor gescheiden afvalinzameling centrale keuken (-125.000)
- Vervanging Televic server

3.4 Financiering

3.4.1 Uitgaven

Er zijn geen wijzigingen voorzien in de financieringsuitgaven.

3.4.2 Ontvangsten

Langs ontvangstenzijde worden de financieringskredieten voor vooruitbetaalde investeringssubsidies aangepast. Waar oorspronkelijk verwacht werd dat de verkoop van landbouwgronden door het OCMW, voor investeringen in de ouderenzorg, volledig in 2020 gerealiseerd kon worden, wordt dit nu verspreid over 2 jaar.

In 2020 werd het voorziene bedrag verlaagd met 490.823 EUR tot 511.055 EUR, wat overeenkomt met de realisaties van dat jaar.

Op basis van de schattingen van de afdeling Vastgoedtransacties van de Vlaamse Belastingdienst schrijft het OCMW voor 2021 een opbrengst van 500.000 EUR in uit verkopen van landbouwgrond. Omdat deze ontvangsten doorgestort worden aan het zorgbedrijf als vooruitbetaalde investeringssubsidies, past ook het zorgbedrijf de financieringsontvangsten in die zin aan.

4 Strategische nota 2020-2025

4.1 Inleiding

Zoals hierboven al aangeduid, wordt het meerjarenplan 2020-2025 niet inhoudelijk herzien in deze aanpassing. Dit zal gebeuren in de loop van 2021 wanneer onze aandacht minder opgeslorpt wordt door de COVID-19-pandemie, en er meer duidelijkheid is over het hernemen van een genormaliseerde dienstverlening.

Op financieel vlak werden wel een aantal aanpassingen doorgevoerd, door aanpassing van de personeelsbegroting, verschuivingen in de investeringskalender enz. Per actieplan wordt aangeduid welke ramingen gewijzigd worden.

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

4.2 Overzicht beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties

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

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

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

4.3 Overzicht van de beleidsdoelstellingen waarin geen prioritaire actieplannen kaderen

Er is slechts een beleidsdoelstelling waarin geen prioritaire actieplannen kaderen, namelijk:

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

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

4.4 Strategische nota

Strategische doelstelling: Houden van onze zorg

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 162.937 € | 168.881 € | 191.439 € | 305.983 € | 318.846 € | 319.996 € |
| <i>Uitgaven</i> | 695.005 € | 874.614 € | 1.005.629 € | 1.119.317 € | 1.261.797 € | 1.308.207 € |
| <i>Saldo</i> | -532.068 € | -705.733 € | -814.190 € | -813.334 € | -942.951 € | -988.211 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 4.533 € | 40.556 € | 12.405 € | 76.010 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 78.532 € | 360.182 € | 871.341 € | 1.168.910 € | 1.866.613 € | 1.288.084 € |
| <i>Saldo</i> | -78.532 € | -355.649 € | -830.786 € | -1.156.505 € | -1.790.604 € | -1.288.084 € |
| FINANCIERING | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |

De strategische doelstelling bevat 4 beleidsdoelstellingen:

Beleidsdoelstelling 1 (Prioritair)

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

Beleidsdoelstelling 2

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

Beleidsdoelstelling 3 (Prioritair)

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

Beleidsdoelstelling 4 (Prioritair)

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

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

Beleidsdoelstelling: BD 1 - Aanbod van onze zorg behouden

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

| <i>AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1</i> | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 340 € | 522 € | 704 € | 862 € | 862 € | 862 € |
| <i>Uitgaven</i> | 79.631 € | 140.453 € | 194.082 € | 253.299 € | 254.400 € | 260.555 € |
| <i>Saldo</i> | -79.291 € | -139.931 € | -193.378 € | -252.437 € | -253.538 € | -259.693 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 59.352 € | 355.182 € | 702.576 € | 1.101.441 € | 1.708.769 € | 1.288.084 € |
| <i>Saldo</i> | -59.352 € | -355.182 € | -702.576 € | -1.101.441 € | -1.708.769 € | -1.288.084 € |

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

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

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

Situering

Algemeen

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

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

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

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

Financieel

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 15.094 € | 10.000 € | 27.900 € | 19.900 € | 19.900 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | -15.094 € | -10.000 € | -27.900 € | -19.900 € | -19.900 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 28.594 € | 77.000 € | 238.000 € | 51.600 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | -28.594 € | -77.000 € | -238.000 € | -51.600 € | 0 € | 0 € |
| WIJZIGINGEN | | | | | | |
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | -1.980 € | -7.775 € | 100 € | -9.720 € | -9.800 € | -9.800 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | -69.906 € | -10.500 € | 80.000 € | 0 € | 0 € | 0 € |

De wijzigingen in de exploitatie-uitgaven zijn een gevolg van wijzigingen in het aankoopplan voor dementiemateriaal.

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

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

Woonzorgcentrum Ceder aan de Leie werd gerenoveerd,

waardoor de infrastructuur

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

Situering

Algemeen

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

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

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

Volgens onze visie bepalen de zorg- en welzijnsbehoeften van onze bewoners wat wij doen. Tegen deze achtergrond stellen we vast dat de hedendaagse verwachtingen van bewoners en hun omgeving inzake

comfort hoger liggen dan hetgeen we nu met de huidige infrastructuur kunnen aanbieden. Dat blijkt ook uit de lagere bezettingscijfers voor Ceder aan de Leie in 2020.

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

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

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

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

Met 'renovatie' bedoelen we dan alle werken waarvoor geen stedenbouwkundige vergunning vereist is, en waarbij bewoning (ondanks hinder) mogelijk blijft. Hier waarderen we het gebouw maximaal op binnen de bestaande contouren, maar voeren we geen 'structurele' werken uit, en is er ook geen sprake van uitbreiding. Dergelijke renovatie maakt dus niet dat we met het woonzorgcentrum zullen voldoen aan de nieuwe infrastructuurnormen (zie actieplan 1.4).

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

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 5.759 € | 216.182 € | 300.739 € | 879.004 € | 1.236.595 € | 1.031.084 € |
| <i>Saldo</i> | -5.759 € | -216.182 € | -300.739 € | -879.004 € | -1.236.595 € | -1.031.084 € |
| WIJZIGINGEN | | | | | | |
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | -199.241 € | -128.818 € | 280.739 € | 106.935 € | -26.345 € | -56.916 € |

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

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

De groep van assistentiewoningen De Beiaard werd gerenoveerd,

waardoor de infrastructuur

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

Situering

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

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

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

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

Financieel

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 25.000 € | 62.000 € | 83.837 € | 170.837 € | 472.174 € | 227.000 € |
| <i>Saldo</i> | -25.000 € | -62.000 € | -83.837 € | -170.837 € | -472.174 € | -227.000 € |
| WIJZIGINGEN | | | | | | |
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | -45.000 € | -89.500 € | 63.337 € | -130.663 € | 26.000 € | 175.200 € |

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

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

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

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

Situering

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

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

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

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

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

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

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

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

Financieel

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 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 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | -4.950 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 50.000 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | -50.000 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| WIJZIGINGEN | | | | | | |
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | -10.000 € | -40.000 € | 50.000 € | 0 € | 0 € | 0 € |

De toekomststudie voor de zorgsite Ceder aan de Leie, De Parette en De Beiaard verschuift van 2020-2021 naar 2022 omwille van de COVID-19-pandemie.

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 omgevingsanalyse¹ 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.

¹ In 2017 uitgevoerd door het Steunpunt Data & Analyse van de provincie West – Vlaanderen.

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.

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

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

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

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

Financieel

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 340 € | 522 € | 704 € | 862 € | 862 € | 862 € |
| <i>Uitgaven</i> | 79.631 € | 125.359 € | 179.132 € | 225.399 € | 234.500 € | 240.655 € |
| <i>Saldo</i> | -79.291 € | -124.837 € | -178.428 € | -224.537 € | -233.638 € | -239.793 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 30.000 € | 0 € | 0 € | 30.000 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | -30.000 € | 0 € | 0 € | -30.000 € |
| WIJZIGINGEN | | | | | | |
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | -38 € | -57 € | -75 € | -95 € | -95 € | -95 € |
| <i>Uitgaven</i> | -10.195 € | -17.308 € | -24.884 € | -32.771 € | -34.486 € | -36.432 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | -30.000 € | 30.000 € | 0 € | -30.000 € | 30.000 € |

De exploitatieramingen worden aangepast door wijzigingen in de toewijzing van taken en in de personeelsbegroting.

Het investeringsplan wordt herschikt, omwille van vertragingen ten gevolge van de COVID-19-epidemie.

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

Beleidsdoelstelling 2 bevat geen prioritaire actieplannen.

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 162.380 € | 168.170 € | 190.440 € | 254.767 € | 267.630 € | 268.839 € |
| <i>Uitgaven</i> | 511.456 € | 625.819 € | 650.680 € | 657.292 € | 792.630 € | 867.638 € |
| <i>Saldo</i> | -349.077 € | -457.649 € | -460.241 € | -402.525 € | -525.000 € | -598.799 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |

Totaal van de niet prioritaire actieplannen

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 162.380 € | 168.170 € | 190.440 € | 254.767 € | 267.630 € | 268.839 € |
| <i>Uitgaven</i> | 511.456 € | 625.819 € | 650.680 € | 657.292 € | 792.630 € | 867.638 € |
| <i>Saldo</i> | -349.077 € | -457.649 € | -460.241 € | -402.525 € | -525.000 € | -598.799 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |

Actieplan AP2.1: Cliëntenbeleid

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

waardoor we tevreden cliënten hebben en houden,

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

Situering

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

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

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

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

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

Financieel

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 24 € | 59 € | 71 € | 71 € | 71 € | 71 € |
| <i>Uitgaven</i> | 10.011 € | 29.753 € | 30.280 € | 31.776 € | 32.295 € | 32.825 € |
| <i>Saldo</i> | -9.988 € | -29.694 € | -30.209 € | -31.706 € | -32.224 € | -32.754 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| WIJZIGINGEN | | | | | | |
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 35 € | 24 € | 24 € | 24 € | 24 € |
| <i>Uitgaven</i> | -4.764 € | 19.654 € | 9.687 € | 10.080 € | 10.176 € | 10.273 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |

De ramingen voor exploitatie worden gewijzigd omwille van de wijzigingen in de personeelsbegroting en van een gewijzigde taaktoewijzing.

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

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 162.262 € | 167.993 € | 190.251 € | 254.578 € | 267.441 € | 268.650 € |
| <i>Uitgaven</i> | 470.290 € | 555.342 € | 570.980 € | 577.593 € | 711.156 € | 784.598 € |
| <i>Saldo</i> | -308.028 € | -387.349 € | -380.730 € | -323.015 € | -443.715 € | -515.948 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| WIJZIGINGEN | | | | | | |
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 162.026 € | 167.757 € | 190.015 € | 254.460 € | 267.323 € | 268.414 € |
| <i>Uitgaven</i> | 66.574 € | -63.491 € | -92.298 € | -134.133 € | -98.855 € | -116.140 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |

Aangezien de responsabiliseringsbijdrage toegewezen wordt aan dit actieplan, hebben we in deze aanpassing ook de Vlaamse dotatie voor de responsabiliseringsbijdrage toegevoegd aan het actieplan om een meer evenwichtig beeld te schetsen.

Langs uitgavenzijde wordt de korting 2^{de} pensioenpijler in rekening gebracht bij de ramingen voor de responsabiliseringsbijdrage.

Daarnaast worden de uitgaven voor vorming verschoven tussen 2020 en 2021. Omwille van COVID-19 moest vorming geschrapt worden in 2020. Het niet verbruikte krediet van 2020 wordt evenwel toegevoegd aan de ramingen voor 2021.

Omwille van de contactbeperkingen worden de kredieten voor onthaal, recepties en interne vergaderingen verlaagd in 2020 en 2021.

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

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 94 € | 118 € | 118 € | 118 € | 118 € | 118 € |
| <i>Uitgaven</i> | 31.156 € | 40.725 € | 49.420 € | 47.923 € | 49.179 € | 50.215 € |
| <i>Saldo</i> | -31.061 € | -40.607 € | -49.302 € | -47.805 € | -49.061 € | -50.097 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| WIJZIGINGEN | | | | | | |
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | -5.420 € | -5.581 € | 1.823 € | 1.718 € | 1.574 € | 1.448 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |

De opstart van de nieuwe tool voor de vrijwilligersdatabank verschuift naar 2021. De nieuwe databank zal wel een hogere onderhoudskost hebben.

Door de contactbeperkingen worden de kosten voor onthaal, interne vergaderingen en recepties verlaagd in 2020 en 2021.

Beleidsdoelstelling: BD 3 - Onze zorg op langere termijn behouden

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

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 59 € | 83 € | 142 € | 142 € | 83 € |
| <i>Uitgaven</i> | 13.228 € | 36.511 € | 53.511 € | 87.276 € | 94.237 € | 59.821 € |
| <i>Saldo</i> | -13.228 € | -36.452 € | -53.428 € | -87.134 € | -94.095 € | -59.738 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |

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

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

waardoor we

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

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

Situering

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

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

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

Het organogram van Zorgbedrijf Harelbeke toont duidelijk hoe onze organisatie nu een traditionele, functionele arbeidsdeling kent op basis van specialisatie. Door 'verkokering' dreigt voor iedereen het verhaal van het bos en de bomen. Controle en overzicht over het zorgproces gaan verloren,

betrokkenheid komt op de helling te staan, coördinatie vergt enorm veel energie, frustratie en stress loeren om de hoek.

Om het zorgsysteem minder complex te maken willen we evolueren van die functionele naar een stroomsgewijze arbeidsdeling op basis van processen, waarbij herontwerp gebeurt in functie van wie onze cliënten zijn en wat onze cliënten vragen. In actieplan 1.1 gaven we al aan dat Zorgbedrijf Harelbeke voor een strategische keuze staat om te bepalen voor welke doelgroepen het een rol wil blijven spelen in het aanbieden van geïntegreerde zorg.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Financieel

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 12 € | 59 € | 118 € | 118 € | 59 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 3.359 € | 27.946 € | 56.479 € | 57.693 € | 29.822 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | -3.347 € | -27.887 € | -56.360 € | -57.575 € | -29.763 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| WIJZIGINGEN | | | | | | |
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | -19 € | -109 € | -330 € | -492 € | -326 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 19 € | 109 € | 331 € | 492 € | 326 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |

De wijzigingen worden verklaard door de aanpassing van de personeelsbegroting.

Totaal van de niet prioritaire actieplannen

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 47 € | 24 € | 24 € | 24 € | 24 € |
| <i>Uitgaven</i> | 13.228 € | 33.152 € | 25.565 € | 30.797 € | 36.544 € | 29.999 € |
| <i>Saldo</i> | -13.228 € | -33.105 € | -25.541 € | -30.774 € | -36.520 € | -29.975 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| FINANCIERING | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |

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

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 47 € | 24 € | 24 € | 24 € | 24 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 19.802 € | 10.093 € | 10.619 € | 15.715 € | 15.892 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | -19.755 € | -10.070 € | -10.595 € | -15.691 € | -15.868 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| WIJZIGINGEN | | | | | | |
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 47 € | 24 € | -23 € | -23 € | -23 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 19.802 € | 10.093 € | -11.077 € | -11.354 € | -11.610 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |

De geraamde exploitatie uitgaven en ontvangsten wijzigen ten gevolge van een herschikking van de toegewezen arbeidstijd van betrokken medewerker(s). Zoals hierboven aangeduid maakt dit actieplan deel uit van een geheel van actieplannen waarmee het zorgbedrijf zichzelf wil ontwikkelen tot een vernieuwende pionier in de ouderenzorg. In deze aanpassing van het meerjarenplan zien we de uitvoering ervan nog meer als een organisch geheel, en daarom werd de tijdsbesteding in die zin gespreid over de verschillende jaren van het meerjarenplan.

Actieplan AP3.3: Marketingstrategie

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

Situering

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

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

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

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

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

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

Financieel

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 13.228 € | 13.350 € | 15.472 € | 20.178 € | 20.829 € | 14.108 € |
| <i>Saldo</i> | -13.228 € | -13.350 € | -15.472 € | -20.178 € | -20.829 € | -14.108 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| WIJZIGINGEN | | | | | | |
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 132 € | 57 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |

De wijziging betreft een kleine aanpassing van de geraamde lidgelden voor W13.

Beleidsdoelstelling: BD 4 - Duurzame groei en ontwikkeling

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

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 217 € | 130 € | 213 € | 50.213 € | 50.213 € | 50.213 € |
| <i>Uitgaven</i> | 90.689 € | 71.832 € | 107.356 € | 121.450 € | 120.530 € | 120.194 € |
| <i>Saldo</i> | -90.473 € | -71.702 € | -107.144 € | -71.237 € | -70.317 € | -69.982 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 4.533 € | 40.556 € | 12.405 € | 76.010 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 19.180 € | 5.000 € | 168.765 € | 67.469 € | 157.844 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | -19.180 € | -467 € | -128.209 € | -55.064 € | -81.834 € | 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. 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

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 142 € | 71 € | 94 € | 94 € | 94 € | 94 € |
| <i>Uitgaven</i> | 61.125 € | 37.821 € | 46.313 € | 48.319 € | 50.980 € | 49.706 € |
| <i>Saldo</i> | -60.983 € | -37.750 € | -46.219 € | -48.225 € | -50.885 € | -49.612 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| WIJZIGINGEN | | | | | | |
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | -71 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | -1.192 € | -28.713 € | -813 € | -1.012 € | -1.178 € | -1.337 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |

De aanpassing zijn het gevolg van het herschikken van de tijdsinzet van betrokken medewerkers(s) omwille van een meer vervlochten aanpak van de actieplannen inzake innovatie en kwaliteit van de dienstverlening.

Totaal van de niet prioritaire actieplannen

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 75 € | 59 € | 118 € | 50.118 € | 50.118 € | 50.118 € |
| <i>Uitgaven</i> | 29.565 € | 34.011 € | 61.043 € | 73.131 € | 69.550 € | 70.488 € |
| <i>Saldo</i> | -29.490 € | -33.952 € | -60.925 € | -23.013 € | -19.432 € | -20.370 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 4.533 € | 40.556 € | 12.405 € | 76.010 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 19.180 € | 5.000 € | 168.765 € | 67.469 € | 157.844 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | -19.180 € | -467 € | -128.209 € | -55.064 € | -81.834 € | 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

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 75 € | 59 € | 118 € | 118 € | 118 € | 118 € |
| <i>Uitgaven</i> | 26.565 € | 26.511 € | 53.543 € | 65.631 € | 62.050 € | 62.988 € |
| <i>Saldo</i> | -26.490 € | -26.452 € | -53.425 € | -65.513 € | -61.932 € | -62.870 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| WIJZIGINGEN | | | | | | |
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 15 € | -1 € | -2 € | -2 € | -2 € | -2 € |
| <i>Uitgaven</i> | 644 € | -281 € | -1.090 € | -1.279 € | -1.550 € | -1.760 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |

Wijzigingen ten gevolge van herberekening personeelsbegroting.

Actieplan AP4.3: Ecologisch beleid

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

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

Situering

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

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

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

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

Financieel

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 4.533 € | 40.556 € | 12.405 € | 76.010 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 4.750 € | 0 € | 100.165 € | 67.469 € | 157.844 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | -4.750 € | 4.533 € | -59.609 € | -55.064 € | -81.834 € | 0 € |
| WIJZIGINGEN | | | | | | |
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | -870 € | 3.033 € | 11.305 € | 4.402 € | -17.869 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 3.250 € | -9.500 € | -77.337 € | 36.663 € | -73.326 € | 0 € |

Mede ten gevolge van de COVID-19-pandemie werd het investeringsplan bijgesteld. Dit verklaart de wijzigingen van investeringsuitgaven en gekoppelde VIPA klimaatsubsidies. Voor meer detail zie [Investeringsproject 2020/ZORG \(niet prioritair beleid zorgdiensten\)](#).

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 2022 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

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 6.280 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | -6.280 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| WIJZIGINGEN | | | | | | |
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 6.280 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |

In het oorspronkelijke meerjarenplan waren er geen uitgaven of ontvangsten gekoppeld aan dit actieplan. De software aanpassingen waren al voorzien in het vorige meerjarenplan. Door een laattijdige levering werd de aanschaf van bijkomende modules van de boekhoudsoftware verplaatst naar 2020.

Actieplan AP4.7: Efficiëntiewinsten

**Er werden reële, significante en meetbare efficiëntiewinsten gerealiseerd,
waardoor we**

met minder middelen een betere dienstverlening tot stand te brengen;

**en binnen de huidige financieel-economische context toch kunnen blijven inspelen op de
evoluerende sociale, demografische en ecologische uitdagingen (ook op lange termijn).**

Situering

De financiële nota van het originele meerjarenplan toonde over de volledige duur van het meerjarenplan een positieve autofinancieringsmarge. We stelden 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. Door de uitbraak van de COVID-19-pandemie en de gevolgen daarvan, wordt de autofinancieringsmarge in deze aanpassing van het meerjarenplan negatief over het totaal van het meerjarenplan.

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

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 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 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 50.000 € | 50.000 € | 50.000 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| WIJZIGINGEN | | | | | | |
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 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

Binnen onze organisatie zetten we de voorbije jaren de eerste stappen met betrekking tot facility management². We willen deze discipline verder uitbouwen om nog meer een ondersteunende bijdrage te leveren aan, en een toegevoegde waarde te realiseren voor de primaire zorgprocessen binnen de organisatie. Het spreekt voor zich dat de ontwikkeling van het facility management ook kan bijdragen aan het realiseren van efficiëntiewinsten.

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

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

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

² We definiëren 'facility management' als de discipline die zich bezighoudt met het besturen en beheersen van de ondersteunende activiteiten ten behoeve van het primaire proces van een organisatie, alsmede ten behoeve van de overige ondersteunende activiteiten.

Het betreft ondersteunende activiteiten die nodig zijn zowel op het strategische niveau van de organisatie om haar doelstellingen te kunnen realiseren als op het praktische niveau van de individuele werknemers.

Financieel

| AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1 | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 3.000 € | 7.500 € | 7.500 € | 7.500 € | 7.500 € | 7.500 € |
| <i>Saldo</i> | -3.000 € | -7.500 € | -7.500 € | -7.500 € | -7.500 € | -7.500 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | 8.150 € | 5.000 € | 68.600 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Saldo</i> | -8.150 € | -5.000 € | -68.600 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| WIJZIGINGEN | | | | | | |
| EXPLOITATIE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | -4.425 € | 75 € | 75 € | 75 € | 75 € | 75 € |
| INVESTERINGEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <i>Ontvangsten</i> | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| <i>Uitgaven</i> | -4.350 € | -42.600 € | 47.600 € | 0 € | 0 € | 0 € |

De uitgaven voor Ultimo werden naar beneden herzien voor 2020, mede dankzij een ontvangen creditnota voor een interventie uit 2019.

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

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

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

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

Financieel

Geen financiële gegevens.

5 Financiële nota 2020-2025

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

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

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

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

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

Het overzicht van de kredieten (schema M3) bevat de aangepaste kredieten voor 2020, en de nieuwe kredieten voor 2021.

5.1 Het doelstellingenplan (M1)

| Prioritaire beleidsdoelstelling BD 1 - Aanbod van onze zorg behouden | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Exploitatie | | | | | | |
| Uitgaven | 79.631 | 140.453 | 194.082 | 253.299 | 254.400 | 260.555 |
| Ontvangsten | 340 | 522 | 704 | 862 | 862 | 862 |
| Saldo | -79.291 | -139.931 | -193.378 | -252.437 | -253.538 | -259.693 |
| Investerings | | | | | | |
| Uitgaven | 59.352 | 355.182 | 702.576 | 1.101.441 | 1.708.769 | 1.288.084 |
| Ontvangsten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Saldo | -59.352 | -355.182 | -702.576 | -1.101.441 | -1.708.769 | -1.288.084 |
| Financiering | | | | | | |
| Uitgaven | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ontvangsten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Saldo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Prioritaire beleidsdoelstelling BD 3 - Onze zorg op langere termijn behouden | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Exploitatie | | | | | | |
| Uitgaven | 13.228 | 36.511 | 53.511 | 87.276 | 94.237 | 59.821 |
| Ontvangsten | 0 | 59 | 83 | 142 | 142 | 83 |
| Saldo | -13.228 | -36.452 | -53.428 | -87.134 | -94.095 | -59.738 |
| Investerings | | | | | | |
| Uitgaven | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ontvangsten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Saldo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Financiering | | | | | | |
| Uitgaven | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ontvangsten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Saldo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Het doelstellingenplan (M1) - vervolg

| Prioritaire beleidsdoelstelling BD 4 - Duurzame groei en ontwikkeling | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Exploitatie | | | | | | |
| Uitgaven | 90.689 | 71.832 | 107.356 | 121.450 | 120.530 | 120.194 |
| Ontvangsten | 217 | 130 | 213 | 50.213 | 50.213 | 50.213 |
| Saldo | -90.473 | -71.702 | -107.144 | -71.237 | -70.317 | -69.982 |
| Investerings | | | | | | |
| Uitgaven | 19.180 | 5.000 | 168.765 | 67.469 | 157.844 | 0 |
| Ontvangsten | 0 | 4.533 | 40.556 | 12.405 | 76.010 | 0 |
| Saldo | -19.180 | -467 | -128.209 | -55.064 | -81.834 | 0 |
| Financiering | | | | | | |
| Uitgaven | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ontvangsten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Saldo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Niet-prioritaire beleidsdoelstellingen | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Exploitatie | | | | | | |
| Uitgaven | 511.456 | 625.819 | 650.680 | 657.292 | 792.630 | 867.638 |
| Ontvangsten | 162.380 | 168.170 | 190.440 | 254.767 | 267.630 | 268.839 |
| Saldo | -349.077 | -457.649 | -460.241 | -402.525 | -525.000 | -598.799 |
| Investerings | | | | | | |
| Uitgaven | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ontvangsten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Saldo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Financiering | | | | | | |
| Uitgaven | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ontvangsten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Saldo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Het doelstellingenplan (M1) - vervolg

| Verrichtingen zonder beleidsdoelstellingen | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Exploitatie | | | | | | |
| Uitgaven | 17.435.809 | 17.995.292 | 18.485.850 | 18.840.908 | 19.276.115 | 19.712.328 |
| Ontvangsten | 19.722.218 | 18.444.272 | 19.709.437 | 20.578.504 | 20.847.376 | 21.114.985 |
| Saldo | 2.286.409 | 448.980 | 1.223.587 | 1.737.596 | 1.571.261 | 1.402.657 |
| Investerings | | | | | | |
| Uitgaven | 214.253 | 542.846 | 176.914 | 306.185 | 253.434 | 185.204 |
| Ontvangsten | 728.595 | 728.595 | 728.595 | 728.595 | 728.595 | 728.595 |
| Saldo | 514.342 | 185.749 | 551.681 | 422.410 | 475.161 | 543.391 |
| Financiering | | | | | | |
| Uitgaven | 1.554.627 | 1.558.699 | 1.545.123 | 1.503.983 | 1.546.429 | 1.617.444 |
| Ontvangsten | 511.055 | 500.000 | 400.000 | 1.500.000 | 2.300.000 | 500.000 |
| Saldo | -1.043.572 | -1.058.699 | -1.145.123 | -3.983 | 753.571 | -1.117.444 |
| Totalen | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Exploitatie | | | | | | |
| Uitgaven | 18.130.813 | 18.869.906 | 19.491.479 | 19.960.224 | 20.537.912 | 21.020.536 |
| Ontvangsten | 19.885.155 | 18.613.153 | 19.900.876 | 20.884.487 | 21.166.222 | 21.434.981 |
| Saldo | 1.754.341 | -256.754 | 409.397 | 924.263 | 628.310 | 414.446 |
| Investerings | | | | | | |
| Uitgaven | 292.785 | 903.028 | 1.048.255 | 1.475.095 | 2.120.047 | 1.473.288 |
| Ontvangsten | 728.595 | 733.128 | 769.151 | 741.000 | 804.605 | 728.595 |
| Saldo | 435.810 | -169.900 | -279.105 | -734.095 | -1.315.443 | -744.693 |
| Financiering | | | | | | |
| Uitgaven | 1.554.627 | 1.558.699 | 1.545.123 | 1.503.983 | 1.546.429 | 1.617.444 |
| Ontvangsten | 511.055 | 500.000 | 400.000 | 1.500.000 | 2.300.000 | 500.000 |
| Saldo | -1.043.572 | -1.058.699 | -1.145.123 | -3.983 | 753.571 | -1.117.444 |

5.2 De staat van het financieel evenwicht (M2)

| Budgettair resultaat | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| I. Exploitatiesaldo (a-b) | 1.754.341 | -256.754 | 409.397 | 924.263 | 628.310 | 414.446 |
| a. Ontvangsten | 19.885.155 | 18.613.153 | 19.900.876 | 20.884.487 | 21.166.222 | 21.434.981 |
| b. Uitgaven | 18.130.813 | 18.869.906 | 19.491.479 | 19.960.224 | 20.537.912 | 21.020.536 |
| II. Investeringsaldo (a-b) | 435.810 | -169.900 | -279.105 | -734.095 | -1.315.443 | -744.693 |
| a. Ontvangsten | 728.595 | 733.128 | 769.151 | 741.000 | 804.605 | 728.595 |
| b. Uitgaven | 292.785 | 903.028 | 1.048.255 | 1.475.095 | 2.120.047 | 1.473.288 |
| III. Saldo exploitatie en investeringen (I+II) | 2.190.151 | -426.654 | 130.292 | 190.168 | -687.132 | -330.247 |
| IV. Financieringsaldo (a-b) | -1.043.572 | -1.058.699 | -1.145.123 | -3.983 | 753.571 | -1.117.444 |
| a. Ontvangsten | 511.055 | 500.000 | 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 |
| V. Budgettair resultaat van het boekjaar (III+IV) | 1.146.579 | -1.485.353 | -1.014.831 | 186.185 | 66.439 | -1.447.691 |
| VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar | 6.706.572 | 7.853.152 | 6.367.799 | 5.352.968 | 5.539.153 | 5.605.591 |
| VII. Gecumuleerd budgettair resultaat (V+VI) | 7.853.152 | 6.367.799 | 5.352.968 | 5.539.153 | 5.605.591 | 4.157.900 |
| VIII. Onbeschikbare gelden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| IX. Beschikbaar budgettair resultaat (VII-VIII) | 7.853.152 | 6.367.799 | 5.352.968 | 5.539.153 | 5.605.591 | 4.157.900 |

| Autofinancieringsmarge | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| I. Exploitatiesaldo | 1.754.341 | -256.754 | 409.397 | 924.263 | 628.310 | 414.446 |
| II. Netto periodieke aflossingen (a-b) | 826.032 | 830.104 | 816.528 | 775.388 | 817.834 | 888.849 |
| 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 |
| III. Autofinancieringsmarge (I-II) | 928.309 | -1.086.858 | -407.131 | 148.875 | -189.524 | -474.403 |

| Gecorrigeerde autofinancieringsmarge | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| I. Autofinancieringsmarge | 928.309 | -1.086.858 | -407.131 | 148.875 | -189.524 | -474.403 |
| II. Correctie op de periodieke aflossingen (a-b) | -223.215 | -94.772 | 16.347 | 66.817 | 109.582 | 120.311 |
| 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 |
| III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge (I+II) | 705.095 | -1.181.630 | -390.784 | 215.692 | -79.942 | -354.092 |

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

De autofinancieringsmarge over het volledige meerjarenplan van het zorgbedrijf bedraagt -1.080.731,88 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. Door de gevolgen van de COVID-19-pandemie op de financiering van de woonzorgcentra en op de uitgaven van het zorgbedrijf, halen we dit streefdoel niet in deze aanpassing van het meerjarenplan. Toch laten we het doel om een positieve autofinancieringsmarge te behalen over de looptijd van het meerjarenplan niet los. Wanneer het in 2021 meer duidelijk is wat de financiële impact van de COVID-19-pandemie is, en er meer zekerheid is over mogelijke oplossingen, zal een nieuwe aanpassing van het meerjarenplan voorgelegd worden.

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.

5.3 Het overzicht van de kredieten (M3)

| | 2020 | | 2021 | |
|--|------------|-------------|------------|-------------|
| | Uitgaven | Ontvangsten | Uitgaven | Ontvangsten |
| Kredieten ZORG Harelbeke | | | | |
| Exploitatie | 18.130.813 | 19.885.155 | 18.869.906 | 18.613.153 |
| Investerings | 292.785 | 728.595 | 903.028 | 733.128 |
| Financiering | 1.554.627 | 511.055 | 1.558.699 | 500.000 |
| <i>Leningen en leasings</i> | 1.554.627 | 0 | 1.558.699 | 0 |
| <i>Toegestane leningen en betalingsuitstel</i> | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Overige financieringstransacties</i> | 0 | 511.055 | 0 | 500.000 |

6 Toelichting van het meerjarenplan 2020-2025

6.1 Inleiding

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

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

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

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ALGEMENE FINANCIERING | | | | | | |
| Exploitatie | | | | | | |
| Uitgaven | 474.967 | 438.569 | 431.438 | 373.362 | 368.226 | 377.871 |
| Ontvangsten | 4.545.466 | 4.665.411 | 4.804.988 | 4.990.078 | 5.126.900 | 5.255.480 |
| Saldo | 4.070.499 | 4.226.842 | 4.373.551 | 4.616.716 | 4.758.674 | 4.877.609 |
| 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 |
| ONDERSTEUNENDE DIENSTEN | | | | | | |
| Exploitatie | | | | | | |
| Uitgaven | 4.677.829 | 4.798.354 | 4.995.520 | 5.199.576 | 5.408.788 | 5.528.865 |
| Ontvangsten | 436.004 | 434.745 | 592.641 | 601.269 | 610.070 | 619.047 |
| Saldo | -4.241.825 | -4.363.609 | -4.402.879 | -4.598.307 | -4.798.718 | -4.909.818 |
| Investerings | | | | | | |
| Uitgaven | 126.464 | 354.000 | 89.850 | 228.697 | 132.479 | 105.613 |
| Ontvangsten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Saldo | -126.464 | -354.000 | -89.850 | -228.697 | -132.479 | -105.613 |
| 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

| ZORGDIENTEN | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Exploitatie | | | | | | |
| Uitgaven | 12.978.018 | 13.632.983 | 14.064.521 | 14.387.286 | 14.760.898 | 15.113.800 |
| Ontvangsten | 14.903.685 | 13.512.996 | 14.503.246 | 15.293.140 | 15.429.251 | 15.560.455 |
| Saldo | 1.925.667 | -119.987 | 438.725 | 905.853 | 668.354 | 446.655 |
| Investerings | | | | | | |
| Uitgaven | 166.322 | 549.028 | 958.405 | 1.246.398 | 1.987.568 | 1.367.675 |
| Ontvangsten | 728.595 | 733.128 | 769.151 | 741.000 | 804.605 | 728.595 |
| Saldo | 562.273 | 184.100 | -189.255 | -505.398 | -1.182.964 | -639.080 |
| Financiering | | | | | | |
| Uitgaven | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ontvangsten | 511.055 | 500.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Saldo | 511.055 | 500.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |

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

| I. Exploitatie-uitgaven | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| A. Operationele uitgaven | 17.654.586 | 18.430.322 | 19.058.913 | 19.585.701 | 20.168.491 | 20.641.437 |
| 1. Goederen en diensten | 3.296.124 | 3.414.701 | 3.571.619 | 3.691.106 | 3.746.488 | 3.817.880 |
| 2. Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen | 14.355.284 | 15.013.312 | 15.484.637 | 15.891.896 | 16.419.260 | 16.820.768 |
| <i>a. Politiek personeel</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>b. Vastbenoemd niet-onderwijzend personeel</i> | 2.179.011 | 1.985.415 | 1.914.476 | 1.834.221 | 1.912.250 | 1.910.212 |
| <i>c. Niet-vastbenoemd niet-onderwijzend personeel</i> | 11.588.709 | 12.429.935 | 12.967.498 | 13.453.182 | 13.900.484 | 14.300.451 |
| <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> | 587.564 | 597.961 | 602.662 | 604.493 | 606.527 | 610.106 |
| <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 | 3.179 | 2.310 | 2.657 | 2.700 | 2.744 | 2.788 |
| B. Financiële uitgaven | 476.227 | 439.584 | 432.566 | 374.523 | 369.420 | 379.099 |
| 1. Rente, commissies en kosten verbonden aan schulden | 473.989 | 436.269 | 429.056 | 370.973 | 365.830 | 375.467 |
| - <i>aan financiële instellingen</i> | 473.989 | 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 | 2.238 | 3.315 | 3.510 | 3.550 | 3.590 | 3.632 |
| C. Rechthebbenden uit het overschot van het boekjaar | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

| II. Exploitatieontvangsten | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| A. Operationele ontvangsten | 19.869.437 | 18.597.488 | 19.885.721 | 20.869.023 | 21.150.444 | 21.418.858 |
| 1. Ontvangsten uit de werking | 12.733.317 | 11.572.604 | 12.582.931 | 13.399.264 | 13.619.000 | 13.728.204 |
| 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 | 7.031.346 | 6.953.764 | 7.082.802 | 7.249.729 | 7.311.454 | 7.470.663 |
| <i>a. Algemene werkingssubsidies</i> | 4.544.843 | 4.664.762 | 4.804.313 | 4.989.377 | 5.126.173 | 5.254.702 |
| - <i>Gemeentefonds</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - <i>Andere algemene werkingssubsidies</i> | 4.544.843 | 4.664.762 | 4.804.313 | 4.989.377 | 5.126.173 | 5.254.702 |
| - <i>van de federale overheid</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - <i>van de Vlaamse overheid</i> | 393.792 | 399.557 | 421.815 | 486.360 | 499.323 | 500.614 |
| - <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> | 4.151.051 | 4.265.205 | 4.382.498 | 4.503.017 | 4.626.850 | 4.754.088 |
| - <i>van andere entiteiten</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>b. Specifieke werkingssubsidies</i> | 2.486.504 | 2.289.002 | 2.278.490 | 2.260.352 | 2.185.281 | 2.215.961 |
| - <i>van de federale overheid</i> | 667.700 | 684.282 | 697.968 | 711.927 | 726.166 | 740.689 |
| - <i>van de Vlaamse overheid</i> | 1.818.804 | 1.602.220 | 1.572.222 | 1.537.625 | 1.448.315 | 1.464.472 |
| - <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> | 0 | 2.500 | 8.300 | 10.800 | 10.800 | 10.800 |
| 4. Recuperatie individuele hulpverlening | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. Andere operationele ontvangsten | 104.774 | 71.120 | 219.988 | 220.031 | 219.991 | 219.991 |
| B. Financiële ontvangsten | 15.718 | 15.665 | 15.155 | 15.464 | 15.778 | 16.124 |
| C. Tussenkost door derden in het tekort van het boekjaar | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| III. Exploitatiesaldo | 1.754.341 | -256.754 | 409.397 | 924.263 | 628.310 | 414.446 |

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

| I. Investeringsuitgaven | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| A. Investerings in financiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1. Extern verzelfstandigde agentschappen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. OCMW-verenigingen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Andere financiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. Investerings in materiële vaste activa | 209.855 | 895.528 | 975.405 | 1.472.395 | 2.118.797 | 1.433.288 |
| 1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa | 209.855 | 895.528 | 975.405 | 1.472.395 | 2.118.797 | 1.433.288 |
| <i>a. Terreinen en gebouwen</i> | <i>92.951</i> | <i>357.682</i> | <i>698.991</i> | <i>1.172.410</i> | <i>1.906.329</i> | <i>1.288.084</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>116.904</i> | <i>537.846</i> | <i>276.414</i> | <i>299.985</i> | <i>212.468</i> | <i>145.204</i> |
| <i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>e. Erfgoed</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| 2. Andere materiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>a. Onroerende goederen</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>b. Roerende goederen</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| C. Investerings in immateriële vaste activa | 82.930 | 7.500 | 72.850 | 2.700 | 1.250 | 40.000 |
| D. Toegestane investeringssubsidies | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - aan de districten | 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 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - aan besturen van de eredienst | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - aan andere begunstigden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| I. Investeringsontvangsten | | | | | | |
| A. Verkoop van financiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1. Extern verzelfstandigde agentschappen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. OCMW-verenigingen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Andere financiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. Verkoop van materiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>a. Terreinen en gebouwen</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>b. Wegen en andere infrastructuur</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>c. Roerende goederen</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>e. Erfgoed</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Andere materiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>a. Onroerende goederen</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>b. Roerende goederen</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. Investeringen in immateriële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D. Investeringssubsidies en -schenkingen | 728.595 | 733.128 | 769.151 | 741.000 | 804.605 | 728.595 |
| - van de federale overheid | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - van de Vlaamse overheid | 728.595 | 733.128 | 769.151 | 741.000 | 804.605 | 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 |
| III. Investeringsaldo | 435.810 | -169.900 | -279.105 | -734.095 | -1.315.443 | -744.693 |
| Saldo exploitatie en investeringen | 2.190.151 | -426.654 | 130.292 | 190.168 | -687.132 | -330.247 |

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

| I. Financieringsuitgaven | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| A. Vereffening van financiële schulden | 1.554.627 | 1.558.699 | 1.545.123 | 1.503.983 | 1.546.429 | 1.617.444 |
| 1. Periodieke aflossingen van opgenome leningen en leasing | 1.554.627 | 1.558.699 | 1.545.123 | 1.503.983 | 1.546.429 | 1.617.444 |
| 2. Niet-periodieke aflossingen van opgenome leningen en leasing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. Vereffening van niet-financiële schulden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. Toegestane leningen en betalingsuitstel | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 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 hulpverleningzone | 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 |
| D. Vooruitbetalingen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| E. Kapitaalsverminderingen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

| II. Financieringsontvangsten | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|
| A. Aangaan van financiële schulden | 0 | 0 | 400.000 | 1.500.000 | 2.300.000 | 500.000 |
| - 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. Aangaan van niet-financiële schulden | 511.055 | 500.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. Vereffening van toegestane leningen en betalingsuitstel | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 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 |
| D. Vereffening van vooruitbetalingen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| E. Kapitaalsvermeerderingen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| F. Bijdragen en schenkingen niet gekoppeld aan operationele activiteiten of aan de verwerving van vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | | | |
| III. Financieringssaldo | -1.043.572 | -1.058.699 | -1.145.123 | -3.983 | 753.571 | -1.117.444 |
| Budgettair resultaat van het boekjaar | 1.146.579 | -1.485.353 | -1.014.831 | 186.185 | 66.439 | -1.447.691 |

6.4 De investeringsprojecten (T3)

6.4.1 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 | |
| <i>I. UITGAVEN</i> | | | | | | |
| A. Investeringsprojecten in financiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1. Extern verzelfstandigde agentschappen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. OCMW-verenigingen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Andere financiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. Investeringsprojecten in materiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 395.194 | 0 | 395.194 |
| 1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 395.194 | 0 | 395.194 |
| <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 | 160.594 | 0 | 160.594 |
| <i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>e. Erfgoed</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Andere materiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>a. Onroerende goederen</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>b. Roerende goederen</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. Investeringsprojecten in immateriële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D. Toegestane investeringssubsidies | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

2020/WONEN-ZORG – T3 – vervolg

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

6.4.2 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 | |
| <i>I. UITGAVEN</i> | | | | | | |
| A. Investerings in financiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1. Extern verzelfstandigde agentschappen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. OCMW-verenigingen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Andere financiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. Investerings in materiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 3.669.363 | 0 | 3.669.363 |
| 1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 3.669.363 | 0 | 3.669.363 |
| <i>a. Terreinen en gebouwen</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>3.669.363</i> | <i>0</i> | <i>3.669.363</i> |
| <i>b. Wegen en andere infrastructuur</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>c. Roerende goederen</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>e. Erfgoed</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| 2. Andere materiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>a. Onroerende goederen</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>b. Roerende goederen</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| C. Investerings in immateriële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D. Toegestane investeringssubsidies | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

2020/RENOV LEIE – T3 – vervolg

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

6.4.3 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 | |
| <i>I. UITGAVEN</i> | | | | | | |
| A. Investerings in financiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1. Extern verzelfstandigde agentschappen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. OCMW-verenigingen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Andere financiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. Investerings in materiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 1.040.848 | 0 | 1.040.848 |
| 1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 1.040.848 | 0 | 1.040.848 |
| <i>a. Terreinen en gebouwen</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>1.040.848</i> | <i>0</i> | <i>1.040.848</i> |
| <i>b. Wegen en andere infrastructuur</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>c. Roerende goederen</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>e. Erfgoed</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| 2. Andere materiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>a. Onroerende goederen</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>b. Roerende goederen</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| C. Investerings in immateriële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D. Toegestane investeringssubsidies | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

2020/RENOV GAW – T3 – vervolg

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

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

| | Reeds gerealiseerd | | Nog te realiseren | | | Totaal |
|---|--------------------|----------|-------------------|---------------|----------|---------------|
| | vóór MJP | in MJP | vóór MJP | in MJP | na MJP | |
| <i>I. UITGAVEN</i> | | | | | | |
| A. Investerings in financiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1. Extern verzelfstandigde agentschappen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. OCMW-verenigingen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Andere financiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. Investerings in materiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>a. Terreinen en gebouwen</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>b. Wegen en andere infrastructuur</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>c. Roerende goederen</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>e. Erfgoed</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Andere materiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>a. Onroerende goederen</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>b. Roerende goederen</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. Investerings in immateriële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 50.000 | 0 | 50.000 |
| D. Toegestane investeringssubsidies | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

2020/ZORGSITE – T3 – vervolg

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

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

| | Reeds gerealiseerd | | Nog te realiseren | | | Totaal |
|---|--------------------|----------|-------------------|---------------|----------|---------------|
| | vóór MJP | in MJP | vóór MJP | in MJP | na MJP | |
| <i>I. UITGAVEN</i> | | | | | | |
| A. Investerings in financiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1. Extern verzelfstandigde agentschappen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. OCMW-verenigingen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Andere financiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. Investerings in materiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 60.000 | 0 | 60.000 |
| 1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 60.000 | 0 | 60.000 |
| <i>a. Terreinen en gebouwen</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>60.000</i> | <i>0</i> | <i>60.000</i> |
| <i>b. Wegen en andere infrastructuur</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>c. Roerende goederen</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>e. Erfgoed</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| 2. Andere materiële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>a. Onroerende goederen</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>b. Roerende goederen</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| C. Investerings in immateriële vaste activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D. Toegestane investeringssubsidies | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

2020/BUURTZORG – T3 – vervolg

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

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

| Financiële schulden op 31 december | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| A. Financiële schulden op lange termijn | 19.109.695 | 17.564.572 | 16.460.589 | 16.414.160 | 17.096.716 | 16.202.242 |
| 1. Financiële schulden op 1 januari | 20.668.394 | 19.109.695 | 17.564.572 | 16.460.589 | 16.414.160 | 17.096.716 |
| 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 | -1.394.474 |
| 5. Andere mutaties | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. Financiële schulden op lange termijn die binnen het jaar vervallen | 1.558.698 | 1.545.122 | 1.503.982 | 1.546.428 | 1.617.443 | 1.394.473 |
| 1. Financiële schulden op 1 januari | 1.554.626 | 1.558.698 | 1.545.122 | 1.503.982 | 1.546.428 | 1.617.443 |
| 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 | 1.394.474 |
| 4. Andere mutaties | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. Financiële schulden op korte termijn | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Totaal financiële schulden | 20.668.393 | 19.109.694 | 17.964.571 | 17.960.588 | 18.714.159 | 17.596.715 |

6.6 Overzicht van de financiële risico's

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

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

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

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

6.6.1 Risico's inzake schuldbeheer

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

Renterisico

Dit risico bestaat erin dat het zorgbedrijf ten gevolge van stijgende rentevoeten een hogere vergoeding moet betalen op zijn openstaande schuld. De COVID-19-crisis zou kunnen leiden tot een stijging van het renterisico. Volgens economen zal dit risico, door het economisch steunbeleid van de centrale banken heel beperkt zijn. Bovendien kan je in onderstaande tabel de renteherzieningsdata terugvinden. Hieruit blijkt dat 96,6 % van de schuld niet meer herzien zal worden).

| Jaar- | Aantal Kredieten | Resterende schuld (27/10/2020) | % totale schuld |
|-------------------|------------------|--------------------------------|-----------------|
| 2020-Q4 | 2 | 601 737,50 | 3,17% |
| 2023-Q1 | 1 | 2 053,95 | 0,01% |
| 2024-Q1 | 3 | 44 580,00 | 0,23% |
| Niet meer herzien | 26 | 18 352 378,83 | 96,59% |
| TOTAAL | 32 | 19 000 750,28 | 100,00% |

De indekkingsmogelijkheden bij een dreigende renteverhoging worden stelselmatig opgevolgd.

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

Aflossingsrisico

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

| | Resterende schuld (27/10/2020) | Aantal kredieten |
|-------------------------|---|-----------------------------|
| Kredieten Eigen Aandeel | 630 000,00 | 1 |
| Kredieten Gewaarborgd | 18 370 750,28 | 31 |
| SCHULD TOTAAL | 19 000 750,28 | 32 |

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 verschaffer van kredieten of subsidies aan andere organisaties. Omgekeerd lijkt ook het risico dat de financiële instelling(en) zodanig in de problemen zouden komen dat we niet meer over onze (belegde) gelden zouden kunnen beschikken heel gering.

Waarschijnlijkheid: zeer laag – gevolgen: hoog.

Liquiditeits- en herfinancieringsrisico

Dit gaat over het risico om onvoldoende financiering te vinden in de markt. In deze 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^e 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.

6.6.2 Debiteurenrisico

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

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

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

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

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

6.6.3 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.

6.6.4 Juridische risico's

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

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

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

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

Voor de komende jaren denken we hierbij voornamelijk aan de ontvangsten van de residentiële ouderenzorg. Waar deze inkomsten bij de opmaak van het meerjarenplan alleen risico liepen door een eventuele wijziging van de financiering door de Vlaamse overheid, komen deze nu in gevaar ten gevolge van de COVID-19-epidemie, en dan vooral vanaf het financieel jaar 2021. In 2020 ontvangt het zorgbedrijf immers compensatie voor leegstand voor zowel dagprijs als basistegemoetkoming zorg.

Door de uitbraak van COVID-19 en de daaraan gekoppelde beheersmaatregelen daalde de bezettingsgraad in de woonzorgcentra beneden het vastgelegde streefdoel van 97,50% bezetting. Gemiddeld daalde de bezetting na het 2^{de} kwartaal 2020 met 11%. In WZC De Vlinder kon deze bezetting in een kwartaal weer opgehaald worden, wat niet het geval was in WZC Ceder aan de Leie, mede door de staat van de infrastructuur. Bovendien moeten we ook voor de winter 2020-2021 nog rekening houden met COVID-19-uitbraken, ook al wordt al het mogelijke gedaan om het besmettingsgevaar te minimaliseren. Daarnaast aarzelen potentiële bewoners en hun familie om een opname te overwegen door de negatieve berichtgeving over de woonzorgsector in het afgelopen jaar. Daarom moeten we zowel in 2020 als in 2021 rekening houden met een lagere bezettingsgraad in de woonzorgcentra, en dus met een lager aantal te factureren dagen.

Naast de lagere bezetting, detecteren we een verschuiving in de zorgzwaarte. Deze factor beïnvloedt de hoogte van de basistegemoetkoming zorg. COVID-19 treft ouderen met een zware zorgbehoefte harder, wat zich vertaalt in een hogere overlijdensgraad bij de zorgprofielen Cd en (in mindere mate) B. Hierdoor daalt ook de te financieren personeelskost in de basistegemoetkoming zorg. Bijkomend daalt de te financieren personeelskost ook ten gevolge van de gedaalde anciënniteit van zorgkundigen, reactiveringspersoneel, kinesisten en ergotherapeuten.

Zo stellen we vast dat de basistegemoetkoming zorg voor facturatiejaar 2021 daalt tot 71,05 EUR volgens de voorlopige berekening van oktober 2020 door het Agentschap Zorg en Gezondheid, ondanks de stijging van de bijkomende erkenningen (18 vanaf 1/10/2019 en 1 vanaf 1/1/2020). Deze berekening is gebaseerd op de periode 1/7/2019 – 30/6/2020, en betreft dus slechts 1 kwartaal met gewijzigde zorggraad. Het risico dat de basistegemoetkoming zorg voor het facturatiejaar 2022, gebaseerd op de periode 1/7/2020 – 30/2021, nog lager ligt, is zeer reëel.

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

Ook een wijziging van de regelgeving ouderenzorg houdt een risico in voor het zorgbedrijf. Circa 54% van de inkomsten van onze WZC zijn immers afkomstig van subsidiëring. In het Vlaamse beleid ouderenzorg is een duidelijke tendens naar een vraag-gestuurd en gediversifieerd aanbod merkbaar. Momenteel weten we nog niet welke financiële impact de wijziging van de regelgeving en de overstap naar een meer persoonsgebonden financiering zal teweegbrengen. We weten niet wanneer de financieringsregelgeving aangepast wordt.

Waarschijnlijkheid: groot - gevolgen: groot.

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

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

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 wettelijke pensioenbijdragevoeten voor de vastbenoemde personeelsleden zijn de laatste 10 jaar gevoelig gestegen van 27,5 % naar 41,5 % in 2019 (waarvan telkens 7,5% werknemersaandeel). Uit de simulatie van de pensioendienst voor de periode 2020-2025 gaat men uit van een stijging naar 43% vanaf het jaar 2022.

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

De responsabiliseringscoëfficiënt is een (tijdelijke) korting die deficitaire besturen genieten op hun deficit. Momenteel bedraagt die 50% op de resterende pensioenlast die niet gedekt wordt door de betaling van de basisbijdragevoet.

Uit de simulatie van de pensioendienst (opgemaakt op 6 juli 2020) voor het Zorgbedrijf Harelbeke voor de periode 2020-2025 gaat men uit van volgende responsabiliseringscoëfficiënten : 2020-2021 : 50%, 2022 : 56%, 2023 : 73%, 2024 : 75% en 2025 : 77%. Volgens de prognose zal aldus de te betalen responsabiliseringsbijdrage vanaf 2023 het half miljoen euro op jaarbasis overschrijden.

Onze financiën staan bijgevolg onder druk door de almaar stijgende pensioenlasten. De Vlaamse overheid voorziet voor de periode 2020-2025 in een structurele financiële tussenkomst. Deze dotatie bedraagt de helft van de responsabiliseringsbijdrage die we als welzijnsvereniging moeten betalen.

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.

6.6.7 Risico's inzake verplichtingen tegenover verbonden partijen

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

De risico's bij die gelieerde entiteiten kunnen immers een impact hebben op de financiën van het moederbestuur. Het Zorgbedrijf Harelbeke heeft deelbewijzen in Poolstok en TMVS Farys. Bij Poolstok heeft het zorgbedrijf aandelen voor een nominale waarde van 1.809,67 EUR. Vermits volgens de statuten de aansprakelijkheid beperkt is ten belope van deze inbreng, zijn de gevolgen van 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 39 van de statuten van TMVS Farys vermeldt dat bij ontbinding het overgedragen verlies of exploitatieverlies wordt verdeeld onder de deelnemers en dit volgens hun aandeel in het kapitaal. Het geplaatst kapitaal van TMVS bedroeg in de jaarrekening 2019 1.120.836,00 EUR; het aandeel van het zorgbedrijf in dit kapitaal bedraagt ca. 0,45% en heeft dus een heel beperkte mogelijke impact.

Naast het nieuw ontstane risico van de COVID-19-crisis (waarvan de toekomstige globale impact moeilijk in te schatten valt), moeten we er ons als lokaal bestuur wel van bewust zijn dat, vermits we in een onzekere omgeving opereren, het onmogelijk is om alle financiële risico's volledig te ondervangen.

6.7 Plaats waar de documentatie beschikbaar is

De documentatie met achtergrondinformatie wordt via de Cobra-toepassing digitaal ter beschikking gesteld van de raadsleden, als bijlagen bij het agendapunt van de zitting van 16 december 2020.

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

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

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

6.8.1 Algemeen

De opmaak van het meerjarenplan 2020-2025 was gebaseerd op de aangepaste cijfers van het budget 2019, aangevuld en/of aangepast volgens de geplande acties en actieplannen, en reeds aangegane verbintenissen. Daarbij werd uitgegaan van een vrij constante bezetting in de woonzorgcentra en het centrum voor dagverzorging. Ook qua personeel ging het originele meerjarenplan uit van een vrij constante bezetting. Inzake de aangeboden dienstverlening werden geen radicale wijzigingen ingerekend.

De uitbraak van de COVID-19-pandemie en de daarmee gepaard gaande beheersmaatregelen, hebben deze algemene uitgangspunten op losse schroeven gezet: bepaalde dienstverlening werd tijdelijk verplicht stopgezet (lokale dienstencentra, centrum voor dagverzorging), de oversterfte bij de WZC-bewoners en kandidaat WZC-bewoners zetten de bezettingscijfers onder druk, door de beheersmaatregelen krimpt de economie, enz. Bij gevolg zullen de geraamde ontvangsten en uitgaven in het originele meerjarenplan grondig bijgestuurd moeten worden.

Doordat we ons evenwel nog middenin de COVID-19-pandemie bevinden, is het bijzonder moeilijk in te schatten in welke mate en voor welke periode de cijfers aangepast moeten worden. Niettemin hebben we in deze eerste aanpassing van het meerjarenplan alvast getracht de cijfers zo volledig mogelijk bij te sturen, op basis van de informatie en prognoses waarover we nu al beschikken, hoe onvolledig en voorwaardelijk ook. Algemeen gaan we ervan uit dat een enigszins genormaliseerde dienstverlening maar mogelijk is vanaf september 2021, uitgaande van een doorgedreven vaccinatiecampagne bij de bevolking in het 2^{de} en 3^{de} kwartaal 2021.

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

6.8.2 Exploitatie

Algemeen geldt voor de exploitatie ontvangsten een indexering van 2%, volgens een ritme gebaseerd op de prognoses van het Federaal Planbureau. Er wordt een overschrijding van de spilindex voorzien op: 1/1/2022, 1/3/2023, 1/5/2024, 1/7/2025.

Volgende geraamde ontvangsten wijken hiervan af:

- stadstoelage: jaarlijkse stijging met 2,75% volgens afspraak,
- subsidie responsabiliseringsbijdrage: 50% van de jaarlijks geraamde responsabiliseringsbijdrage zoals weergegeven in de ramingen van de Vlaamse overheid,
- aanvullende financiering en financiering eindloopbaan voor de woonzorgcentra: niet geïndexeerd.

De exploitatie-ontvangsten inzake residentiële ouderenzorg houden rekening met een verlaagde bezetting en gewijzigde zorggraad ten gevolge van de COVID-19-epidemie. Ze gaan uit van een bijkomende uitbraak in elk van de woonzorgcentra met een mogelijke tijdelijke opnamestop. Vertrekcijfer voor 2021 en volgende jaren is een basistegemoetkoming zorg van 71,05 EUR per dag/bewoner. Vanaf 2023 voorzien we een herstelde bezetting en zorggraad. Voor de jaren 2020 en 2021 worden de voorziene steunmaatregelen van de Vlaamse overheid meegerekend.

De inkomsten uit de dienstencentra werden gereduceerd tot de ontvangsten van een kwartaal voor de jaren 2020 en 2021. Vanaf 2022 verwachten we een herstel van de inkomsten naar pre-corona niveau.

De voorziene Vlaamse subsidie voor de responsabiliseringsbijdrage is ingeschreven volgens de cijfers gepubliceerd op de website van Agentschap Binnenlands Bestuur (zie [ramingen Vlaamse overheid](#)).

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 0,875 VTE per jaar.

De vervanging van medewerkers die deelnemen aan het opleidingsproject verpleegkundige (project 600) wordt in 2021 en volgende jaren volledig ingeschreven. In 2020 werd dit beperkt tot de effectief gerealiseerde vervangingen.

Bij de opmaak van het meerjarenplan 2020-2025 werd uitgegaan van een jaarlijkse indexatie van de lonen van 2%. Door de COVID-19-crisis lijkt een jaarlijkse overschrijding van de spilindex niet meer realistisch. In de "Economische vooruitzichten 2020-2025" gepubliceerd door het Federaal Planbureau op 23 juni 2020, wordt geen overschrijding van de spilindex voorzien in 2021. Het Federaal Planbureau bevestigt dit in de inflatievooruitzichten van 3 november 2020. Op basis van de prognoses uit de "Economische vooruitzichten 2020-2025", gaan we uit van 4 momenten waarop de spilindex nog overschreden wordt in de periode 2021-2025: 1/1/2022, 1/3/2023, 1/5/2024 en 1/7/2025. Deze indexaanpassingen werden verwerkt in de personeelsbegroting.

De responsabiliseringsbijdrage is opgenomen op basis van de prognose die we op 6 juli 2020 ontvingen van de Federale Pensioendienst.

Ten gevolge van de beslissing van de raad van bestuur van 30 oktober 2019 werd een aangepaste 2de pensioenpijler voor alle contractuele medewerkers verwerkt in het meerjarenplan. Voor 2020 was de werkgeversbijdrage 2% van de loonmassa van betrokken personeelsleden, vanaf jaar 2021 verhoogt dit percentage tot 3%. Ten gevolge van het sectoraal akkoord, wordt de minimumbijdrage voor de 2^{de} pensioenpijler op 2,5% gebracht. Dit betekent dat het zorgbedrijf voor het jaar 2020 de bijdrage voor de 2^{de} pensioenpijler moet optrekken. Vanaf 2021 ligt het goedgekeurde bijdragepercentage van 3% boven het minimum percentage, zodat er geen aanpassing nodig is voor 2021 en volgende jaren.

Ook het andere luik van de uitvoering van het sectoraal akkoord, de verhoging van de werkgeversbijdrage van de maaltijdcheques met 1,50 EUR, werd in deze aanpassing verwerkt.

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.

De werkingsuitgaven van 2020 en 2021 worden gebaseerd op de gerealiseerde cijfers van 2020. We houden voor beide werkingsjaren rekening met drie kwartalen beheerst door coronamaatregelen. Dit betekent significant hogere uitgaven voor preventie en bescherming, en verlaagde uitgaven voor de dienstencentra op het niveau van een kwartaal met genormaliseerde werking. Vanaf 2022 voorzien we genormaliseerde werkingsuitgaven die grotendeels gebaseerd zijn op de cijfers van het originele meerjarenplan. Op deze werkingsuitgaven, uitgezonderd de intrestlasten, wordt een jaarlijkse indexering van 2% toegepast. Inzake kosten voor huur en onderhoud van software ramen we een daling van de uitgaven: na analyse van de originele cijfers leek de verwachte stijging overschat.

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.

6.8.3 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. Omwille van de COVID-19-maatregelen moest dit plan grondig bijgestuurd worden, wat vertaald werd in de investeringskredieten. Daarbij lag de focus vooral op de jaren 2021-2022. Er zijn nog teveel onzekerheden om al volledig uitsluitel te kunnen geven over de planning vanaf 2023.

6.8.4 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 511.055 EUR ingeschreven voor vooruitbetaalde investeringssubsidies, en voor 2021 500.000 EUR. Het bedrag voor 2020 is reeds gerealiseerd. Het OCMW Harelbeke voorziet in 2021 bijkomend voor 500.000 EUR 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.