



Welzijnsvereniging

KOLLEGEPLEIN 5, 8530 HARELBEKE

houden van onze **Zorg**

Meerjarenplan 2020-2025 Aanpassing 2021/1

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

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
2	Overzicht van de aanpassing 2021/1 van het meerjarenplan 2020-2025	7
3	Motivering van de wijzigingen van het meerjarenplan	9
3.1	Algemeen	9
3.2	Toewijzing personeelskosten aan actieplannen	11
3.3	Nieuwe actie A1.5.3 Zorgzame buurten	11
3.5	Exploitatie	13
3.5.1	Uitgaven personeel	13
3.5.3	Werkingsuitgaven	17
3.5.4	Exploitatie-ontvangsten	20
3.6	Investeringsprojecten	23
3.6.1	Investeringsproject 2020/WONEN-ZORG (prioritair actieplan AP1.1)	24
3.6.2	Investeringsproject 2020/RENOV LEIE (prioritair actieplan AP1.2)	25
3.6.3	Investeringsproject 2020/RENOV GAW (prioritair actieplan AP 1.3)	25
3.6.4	Investeringsproject 2020/ZORGSITE (prioritair actieplan AP1.4)	26
3.6.5	Investeringsproject 2020/BUURTZORG (prioritair actieplan AP1.5)	26
3.6.6	Investeringsproject 2020/ZORG (niet prioritair beleid zorgdiensten)	27
3.6.7	Investeringsproject 2020/OD (niet prioritair beleid ondersteunende diensten)	29
3.7	Financiering	30
3.7.1	Uitgaven	30
3.7.2	Ontvangsten	30
4	Strategische nota 2020-2025	31
4.1	Inleiding	31
4.2	Overzicht beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties	31
4.3	Overzicht van de beleidsdoelstellingen waarin geen prioritaire actieplannen kaderen	31
4.4	Strategische nota	32
	Strategische doelstelling: Houden van onze zorg	32
	Beleidsdoelstelling: BD 1 - Aanbod van onze zorg behouden	33

Actieplan AP1.1: Aspecten wonen, leven en zorg binnen de zorgdiensten (Prioritair)	33
Actieplan AP1.2: Renovatie woonzorgcentrum Ceder aan de Leie (Prioritair)	34
Actieplan AP1.3: Renovatie GAW De Beiaard (Prioritair)	36
Actieplan AP1.4: Toekomst zorgsite Ceder a/d Leie/De Beiaard/De Parette (Prioritair)	37
Actieplan AP1.5: Buurtgerichte zorg (Prioritair)	39
Totaal van de niet prioritaire actieplannen	40
Beleidsdoelstelling: BD 2 - Mensen houden van onze zorg	41
Totaal van de niet prioritaire actieplannen	41
Actieplan AP2.1: Cliëntenbeleid	42
Actieplan AP2.2: Medewerkersbeleid	43
Actieplan AP2.3: Vrijwilligersbeleid	45
Beleidsdoelstelling: BD 3 - Onze zorg op langere termijn behouden	47
Actieplan AP3.2: Innovatie in de arbeidsorganisatie (Prioritair)	47
Totaal van de niet prioritaire actieplannen	49
Actieplan AP3.1: Innovatie in de dienstverlening	50
Actieplan AP3.3: Marketingstrategie	51
Beleidsdoelstelling: BD 4 - Duurzame groei en ontwikkeling	53
Actieplan AP4.1: Integrale kwaliteitszorg (Prioritair)	53
Totaal van de niet prioritaire actieplannen	55
Actieplan AP4.2: Promotiestrategie	55
Actieplan AP4.3: Ecologisch beleid	56
Actieplan AP4.4: Managementrapportering	58
Actieplan AP4.5: Organisatiebeheersingssysteem	59
Actieplan AP4.6: Decentraal budgethouderschap	60
Actieplan AP4.7: Efficiëntiewinsten	62
Actieplan AP4.8: Facility management	63
Actieplan AP4.9: Aankoopbeleid	65
5 Financiële nota 2020-2025	67
5.1 Het doelstellingenplan (M1)	68
5.2 De staat van het financieel evenwicht (M2)	71
5.3 Het overzicht van de kredieten (M3)	73
6 Toelichting van het meerjarenplan 2020-2025	74
6.1 Inleiding	74
6.2 Overzicht van ontvangsten en uitgaven naar functionele aard (T1)	75
6.3 Overzicht van de ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2)	77

6.4	De investeringsprojecten (T3)	83
6.4.1	Investeringsproject: 2020/WONEN-ZORG: Invulling wonen, leven en zorg (Actieplan: AP1.1) – T3	83
6.4.2	Investeringsproject: 2020/RENOV LEIE: Renovatie Ceder aan de Leie (Actieplan: AP1.2) – T3	85
6.4.3	Investeringsproject: 2020/RENOV GAW: Renovatie GAW De Beiaard (Actieplan: AP1.3) – T3	87
6.4.4	Investeringsproject: 2020/ZORGSITE: Invulling zorgsite Ceder/Parette/Beiaard (Actieplan: AP1.4) - T3	89
6.4.5	Investeringsproject: 2020/BUURTZORG: Investerings buurtgerichte zorg (Actieplan: AP1.5) – T3	91
6.5	Overzicht van de evolutie van de financiële schulden (T4)	93
6.6	Overzicht van de financiële risico's	94
6.6.1	Risico's inzake schuldbeheer	94
6.6.2	Debiteurenrisico	96
6.6.3	Risico op fraude	96
6.6.4	Juridische risico's	96
6.6.5	Risico's inzake de evolutie van bepaalde ontvangsten uit exploitatie	97
6.6.6	Risico's inzake de evolutie van bepaalde exploitatie-uitgaven	97
6.6.7	Risico's inzake verplichtingen tegenover verbonden partijen	99
6.6.8	Risico's inzake kosten vergrijzing van de bevolking	99
6.7	Plaats waar de documentatie beschikbaar is	100
6.8	Beschrijving van de grondslagen en assumpties gehanteerd bij de aanpassing van het meerjarenplan	100
6.8.1	Algemeen	100
6.8.2	Exploitatie-uitgaven	101
6.8.3	Exploitatie-ontvangsten	102
6.8.4	Investerings	103
6.8.5	Financiering	104

1 Inleiding

Net als een jaar geleden, presenteren we ook nu een ontwerp tot aanpassing van het meerjarenplan in grote onzekerheid.

Het coronavirus blijft onze werking beheersen en bemoeilijken. Hoe deze pandemie zal evolueren laat zich niet voorspellen. De impact op onze medewerkersbezetting is enorm: de hardnekkigheid van het virus in al zijn varianten zorgt voor ongeziene uitval van collega's, direct (door besmettingen en quarantainemaatregelen) en indirect (door vermoeidheid, fysiek en mentaal). Een sowieso al uiterst krappe arbeidsmarkt komt daardoor onder nog grotere druk te staan.

Toch hield onze organisatie ook in 2021 wonderbaarlijk stand.

De geslaagde vaccinatiecampagne in de zorg was onmiskenbaar een gamechanger die ons (vooralsnog) verlostte van nieuwe grote uitbraken en cohortafdelingen. Maar wonderbaarlijk was bovenal, eens te meer, de wendbaarheid van alle mensen die zich op gelijk welke manier inzetten voor Zorgbedrijf Harelbeke. Onze medewerkers voorop: hun doorzettingsvermogen, hun wilskracht en hun hart voor de zorg hielden ons staande. Hun volgehouden discipline om alle mogelijke maatregelen strikt op te volgen, versterkte het effect van de vaccinaties.

Maar we mogen ons niet laten verblinden. Er is ontegensprekelijk sprake van verregaande vermoeidheid bij iedereen. De onzekerheid over de nabije toekomst, over de komende jaren, dreigt die vermoeidheid te doen omslaan in moedeloosheid. Mensen stuiten op hun limieten: je hart voor zorg mag nog zo groot zijn, doorzettingsvermogen en wilskracht zijn niet oneindig.

Zoals de vaccins nood hadden aan een booster, hebben ook onze medewerkers, en bij uitbreiding alle mensen die zich inzetten voor onze organisatie nood aan een booster. Een bepaalde mate van houvast kan voor hen de booster zijn die ze nodig hebben. Concreet vooruitzicht op verandering die de huidige gang van zaken doorbreekt, kan het verschil maken tussen ten onder gaan en doorgaan.

Het is onze opdracht als bestuurders en als directiecomité, ja onze plicht zelfs, om samen dat perspectief te bieden door op korte termijn werk te maken van concrete plannen en vooruitzichten. Waar de vaststelling doorheen dit ontwerp tot aanpassing van het meerjarenplan nu nog is dat er inhoudelijk niets wijzigt, zijn we het aan iedereen die bij Zorgbedrijf Harelbeke betrokken is verplicht daar de komende maanden verandering in te brengen. Wachten op meer zekerheid kan en mag geen reden of excuus zijn om nu niet het engagement aan te gaan om wél actief bij te sturen, om wél actief te zorgen voor een concreet en hoopvol perspectief.

Daarom koppelen we aan dit ontwerp tot aanpassing van het meerjarenplan de verbintenis dat we bij de eerstvolgende opvolgingsrapportering aan de algemene vergadering ook een planningsdocument zullen voorleggen dat voor de periode van 2023 tot en met 2025 concreet uitvoering geeft aan het meerjarenplan.

Niet in de algemene termen die maken dat onze strategische nota bij het meerjarenplan nu eerder leest als een visietekst, maar wel in de vorm van SMART-doelstellingen met daaraan indicatoren gekoppeld die toelaten de beleidsuitvoering op te volgen. Die SMART-doelstellingen moeten voor iedereen als het ware zichtbaar maken wat er de komende jaren voor hen concreet kan en zal veranderen. Het traject 'managementrapportering' waarnaar het ontwerp tot aanpassing van het meerjarenplan verwijst, biedt daartoe een uitgelezen kans.

De verbintenis om een concreet planningsdocument "pas" voor te leggen bij de eerstvolgende opvolgingsrapportering aan de algemene vergadering moet de ruimte bieden voor grondig denkwerk. Denkwerk over hoe we bij de uitvoering van het meerjarenplan de identiteit en de bedoeling van het zorg- en ondersteuningsverhaal vormgeven en blijvend vooropstellen, over hoe onze meer bedrijfsmatige aspecten hierin kunnen ondersteunen, en over hoe we ondertussen onze strategische doelstellingen op de lange(re) termijn niet uit het oog verliezen.

Om al meteen een voorzet te geven, lijkt het onmogelijk dat zaken zouden ontbreken in die planning zoals de opfrissingswerken in woonzorgcentrum Ceder aan de Leie, de aanleg van belevingsgerichte tuinen op zorgcampus De Vlinder, stappen in het traject naar buurtgerichte zorg, en bouwstenen voor de evolutie naar geïntegreerde teams op de zorgafdelingen waarbinnen medewerkers een gepersonaliseerde rol opnemen, zowel inzake inhoud (op basis van interesses en competenties) als modaliteiten (op basis van persoonlijke wensen).

Evenmin kunnen we ons voorstellen dat ondersteunende initiatieven zouden ontbreken, zoals een structureel opleidingstraject voor het zorgen voor en het omgaan met mensen met dementie, een aangepast opname- en wachtlijstbeheer, en vanuit mens & organisatie de concrete planning van de opmaak van aangepaste functie- en competentieprofielen, van een onthaalbeleid om de schaarse nieuwe medewerkers zich door hun leidinggevende en hun collega's echt welkom te laten voelen, van een aanwezigheidsbeleid om ziekteverzuim terug te dringen, van het voorzien van een toegankelijke en gebruiksvriendelijke planningstool, enzovoort. Stuk voor stuk uit te werken ondersteunende zaken met de noden en de wensen van de zorg voorop.

Alleen al hieruit blijkt dat de termijn tot de eerstvolgende opvolgingsrapportering voor grondig denkwerk en voor de opmaak van een concreet planningsdocument zeer ambitieus is. Dit engagement, deze opdracht stelt het directiecomité voor een grote uitdaging en verantwoordelijkheid, waarbij zowel in de planningsfase als tijdens de uitvoering veel meer dan nu een sterk resultaatgerichte aanpak, aansturing en opvolging essentieel zullen zijn.

Dat we in tegenstelling tot een jaar geleden een ontwerp tot aanpassing van het meerjarenplan kunnen presenteren waar het dieprode cijfer van de negatieve autofinancieringsmarge nu plaats heeft gemaakt voor een positieve autofinancieringsmarge, hoe miniem ook, maakt dat we, ondanks alle onzekerheden, de ruimte hebben om voorzichtig vooruit te kijken.

Die ruimte moeten we benutten om te zorgen voor concrete vooruitzichten, voor een hoopgevend perspectief, voor houvast voor iedereen. Het is de uitdaging die we met de goedkeuring van deze aanpassing van het meerjarenplan erkennen, het is het engagement waartoe we ons als bestuurders en als directiecomité met de goedkeuring van deze aanpassing van het meerjarenplan verbinden.

Gerdy Haes
algemeen directeur

Lynn Callewaert
voorzitter

2 Overzicht van de aanpassing 2021/1 van het meerjarenplan 2020-2025

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3 Motivering van de wijzigingen van het meerjarenplan

3.1 Algemeen

Bij de opmaak van de aanpassing van het meerjarenplan in 2020 was het nagenoeg onmogelijk in te schatten in welke mate het meerjarenplan 2020-2025 aangepast moest worden voor de volgende jaren. We vreesden vooral dat de leegstand ten gevolge van de COVID-19-epidemie de ontvangsten van het zorgbedrijf in belangrijke mate zou doen dalen, en hielden rekening met nieuwe uitbraken in de woonzorgcentra in afwachting van de vaccinatie van bewoners en medewerkers. Tegelijkertijd overheerste de overtuiging dat we eind 2021 de COVID-19-crisis achter ons konden laten.

Ondertussen heeft iedere Belg van 12 jaar en ouder de kans gekregen om zich te laten vaccineren, en is de oorspronkelijk vooropgestelde vaccinatiegraad van 70% overschreden. In het zorgbedrijf draait de dienstverlening weer op volle toeren, zij het met nog een aantal beperkingen. Maar de bladzijde omdraaien zit er vandaag nog niet in. De zeer besmettelijke delta- en omikronvarianten van het coronavirus en de mettertijd afnemende bescherming door de vaccins stellen alles weer op scherp. Elke dag wordt duidelijker dat we 2021 zullen afsluiten in de heftige 4^{de} golf van de pandemie, en dat we ook komende jaren moeten klaar staan om nieuwe golven van de epidemie op te vangen. Crisismanagement was in 2021 nog teveel aan de orde, en zal dat ook de komende jaren blijven, hopelijk in steeds mindere mate. We weten nu ook dat niet de dalende ontvangsten door leegstand het grote risico vormen, maar veeleer het gebrek aan medewerkers op de werkvloer. Wat we eind 2020 evenmin zagen, waren de secundaire gevolgen van de COVID-19-pandemie voor het zorgbedrijf: wijzigingen in de verloning van zorgmedewerkers en stijgende inflatie.

Die laatste factoren zorgen ervoor dat we deze aanpassing van het meerjarenplan met minstens evenveel vraagtekens moeten opmaken als de voorgaande aanpassing:

- Zullen we erin slagen voldoende zorgmedewerkers aan te trekken om de nodige en gewenste personeelsbezetting te garanderen in de zorgafdelingen?
- Wat is de impact van de nieuwe IFIC-verloningsvoorwaarden voor de Vlaamse publieke zorg op de loonstructuren binnen het zorgbedrijf?
- Wat zal de financiële impact van de IFIC-verloningsvoorwaarden zijn voor het zorgbedrijf, wetende dat 80% van de exploitatie-uitgaven van het zorgbedrijf personeelskosten zijn?
- Zal de stijgende inflatie verder doorstijgen of afremmen vanaf 2022?
- Zullen de schaarste van materialen en de daaruit voortvloeiende prijsstijgingen de huidige en toekomstige renovatie- en/of bouwplannen van het zorgbedrijf doorkruisen?

Met zoveel vraagtekens in het achterhoofd is het niet makkelijk om ver vooruit te plannen. Nochtans is dat precies wat we willen doen, want we hebben nog heel wat "Dromen voor zorg" van zorgvragers, familie en medewerkers te realiseren. Het betekent wel dat we vandaag geen volledige "post-corona"-versie kunnen voorleggen van het meerjarenplan. In 2022 hopen we meer zekerheid te krijgen omtrent de evolutie van onze ontvangsten en uitgaven. Tegelijkertijd hopen we dat crisismanagement in 2022 steeds minder aan de orde is, en de uitvoering van het meerjarenplan des te meer.

Om de uitvoering van het meerjarenplan adequaat te kunnen opvolgen, werd het traject "Indicatoren managementrapportering" dit najaar opgestart onder begeleiding van BDO. De eerste fase van dit project leidde tot het inzicht dat de huidige doelstellingen en actieplannen een meer concrete invulling moeten krijgen, om de uitvoering ervan te kunnen opvolgen. Daarom werd beslist het traject "Indicatoren managementrapportering" in 2 luiken uiteen te halen:

- een luik dat zich toespitst op het concretiseren van bestaande doelstellingen en actieplannen, waarna beleidsindicatoren opgesteld kunnen worden m.b.t. de uitvoering van de actieplannen;
- een luik dat erop gericht is om een aantal beheersindicatoren te ontwikkelen om op te volgen of middelen efficiënt ingezet worden, en of de beoogde output bereikt werd.

Deze twee deeltrajecten worden in de eerste helft van 2022 afgerond, en zullen hun weerslag vinden in een grondige herziening van de strategische nota die opgemaakt wordt in het najaar van 2022. In afwachting daarvan worden de acties die de voorbije maanden al opgestart werden, verder uitgevoerd, dit om niet nog meer vertraging op te lopen dan al gebeurde ten gevolge van de COVID-19-pandemie. Vanuit die logica leggen we nu een inhoudelijk ongewijzigde strategische nota voor, en bereiden een grondige herziening van de strategische nota in 2022 voor, met doelstellingen en actieplannen die specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch en tijdsgebonden geformuleerd zijn, en waaraan beleidsindicatoren gekoppeld zijn. In voorliggende strategische nota blijven de wijzigingen dan ook beperkt tot aanpassingen van de geraamde uitgaven en ontvangsten. Hierop wordt een uitzondering gemaakt: het toevoegen van een nieuwe actie onder het prioritaire actieplan AP1.5 Buurtgerichte zorg.

Voor deze aanpassing van het meerjarenplan is het alvast een opsteker dat we in 2021 de jaarrekening 2020 konden afsluiten met een positief budgettaire resultaat van 2.409.608 euro i.p.v. de voorziene 1.146.579 euro, en met een positieve autofinancieringsmarge van 2.066.699 euro (tegenover een raming van 928.309 euro). De uitgebreide coronasteunmaatregelen van de Vlaamse overheid waren hierin een belangrijke factor. Financiële steun waarop we ook in 2021 nog kunnen rekenen, wat zich mede vertaalt in het positieve budgettaire resultaat van het boekjaar 2021. Anderzijds moeten we vanuit het voorzichtigheidsprincipe de personeelsuitgaven vanaf 2022 optrekken om de impact van de stijgende inflatie en de verhoogde loonkost door de invoering van VIA6 en het IFIC-loonmodel, te verwerken. Die verwachte stijging van de loonkost is groter dan de verwachte stijging van de ontvangsten, waardoor het exploitatiesaldo in deze aanpassing van het meerjarenplan vanaf 2022 lager ligt dan in de voorgaande aanpassing van het meerjarenplan.

Exploitatiesaldo	Aanpassing meerjarenplan 2021/1*	Aanpassing meerjarenplan 2020/1
2020	2.892.730,00 €	1.754.341,00 €
2021	2.051.744,00 €	-256.754,00 €
2022	251.207,00 €	409.397,00 €
2023	363.778,00 €	924.263,00 €
2024	-81.103,00 €	628.310,00 €
2025	-397.931,00 €	414.446,00 €

* in deze aanpassing is het resultaat van de rekening 2020 verwerkt

Rekening houdende met al deze gegevens kunnen we in dit beleidsrapport een aanpassing van het meerjarenplan voorleggen waarin de autofinancieringsmarge voor de gehele beleidsperiode opnieuw positief is, nl. 125.691,91 euro.

Hierna vindt u een overzicht van de belangrijkste wijzigingen.

3.2 Toewijzing personeelskosten aan actieplannen

In het oorspronkelijke meerjarenplan werden heel wat personeelsuitgaven gekoppeld aan actieplannen. Deze keuze werd ingegeven doordat een belangrijk deel van de acties van het meerjarenplan geen aankopen of investeringen betreffen, maar wel studiewerk en het uitwerken en uitvoeren van veranderingstrajecten ter verbetering van de dienstverlening en werking van het zorgbedrijf. De loonkost gekoppeld aan een actie werd gezien als een indicator van de inspanning die het zorgbedrijf leverde tot realisatie van de actie.

Een dergelijke inspanningsindicator levert echter te weinig informatie over het effectief geleverde werk, en het gewenste en bereikte resultaat van de actie. Toen in 2020 en 2021 medewerkers ten gevolge van de COVID-19-pandemie veel minder tijd konden besteden aan de uitvoering van het meerjarenplan, bleek dit moeilijk aan te passen in de loonsoftware, en dus ook in de toewijzing van de loonkost aan de actie.

Tegelijkertijd startte het zorgbedrijf in het najaar 2021 een traject op om beleids- en managementindicatoren te (leren) ontwikkelen als onderdeel van het meerjarenplan. Met die ontwikkelde indicatoren wil de directie het gevoerde beleid adequaat kunnen opvolgen. De indicatoren zullen gebruikt worden om te rapporteren over de uitvoering van het meerjarenplan. Dit opleidingstraject wordt afgerond in het 1^{ste} semester 2022. Bij de aanpassing van het meerjarenplan 2022 zullen deze ontwikkelde indicatoren toegevoegd worden aan de strategische nota.

Om bovenstaande redenen werd beslist om vanaf het boekjaar 2022 geen loonkost meer te koppelen aan acties en actieplannen. Dit komt tot uiting in de wijzigingen van de [strategische nota](#).

Voor 2 acties wordt een uitzondering gemaakt:

- Actie A1.5.3 – Zorgzame buurten: om efficiënt te rapporteren naar de subsidiërende overheid toe worden de personeelskosten die het zorgbedrijf mee financiert gekoppeld aan de actie;
- Actie A4.9.2 – Vaststellen en toepassen van het aankoopbeleid: de aanwerving van een tactisch aankoper voor optimalisering aankopen en overheidsopdrachten.

3.3 Nieuwe actie A1.5.3 Zorgzame buurten

De Vlaamse minister van Welzijn, Volksgezondheid, Gezin en Armoedebestrijding, Wouter Beke, wil lokale besturen, buurtwerk, welzijns- en zorgorganisaties en zorgraden van eerstelijnszones ondersteunen en inspireren bij het ontwikkelen van [zorgzame buurten](#) in Vlaanderen en Brussel. Daarom werd een projectoproep gelanceerd waarop voornoemde besturen en organisaties kunnen intekenen om financiële ondersteuning en intensieve begeleiding te krijgen bij het ontwikkelen van zorgzame buurten in hun werkgebied. Winnende projecten worden gedurende 2 jaar begeleid om tot een succesvolle zorgzame buurt te komen.

Zorgbedrijf Harelbeke en Huis van Welzijn Harelbeke dienen samen het project “Hallo Buurt!” in voor deze projectoproep. Beide partners ervaren een veranderende hulp- en zorgvraag bij hun doelgroep. Hulp- en zorgverlening dient dichtbij, in de leefomgeving van cliënten georganiseerd te worden, problematieken zijn vaker verdoken en complexer van aard. Er is een gedeelde nood aan een aangepaste aanpak en methodiek.

Beide organisaties willen de krachten bundelen in het zoeken naar een passend antwoord om aan de veranderende noden en behoeften van de Harelbeekse burgers te beantwoorden. Het project Hallo Buurt! wil een mobiele, outreachende dienstverlening uitwerken die de buurt in trekt en mensen in hun eigen leefomgeving aanspreekt en aantrekt. Samen met andere (zorg)partners (Samenlevingsopbouw,

mutualiteiten) zal er een netwerk uitgebouwd worden om het aanbod van professionele diensten breder bekend te maken en de toegang tot dit aanbod te vergroten. Door middel van een buurtmobiel (bestelwagen) ingericht als 'zorgwinkel' wordt het aanbod van beide partners tot bij de mensen gebracht. Daarnaast wordt er ingezet op het stimuleren van de buurt zelf tot informele zorg via kleine acties, om zo het 'kleine helpen' in de wijk te realiseren.

"Hallo Buurt!" richt zich op de wijk Zandberg in Harelbeke. Dit is een wijk waar zowel Zorgbedrijf Harelbeke als Huis van Welzijn Harelbeke weinig voeling mee hebben. Er is weinig tot geen formeel zorgaanbod aanwezig in de wijk, buurtbewoners geraken niet tot in centrum van Harelbeke, waar wel een uitgebreid aanbod van hulp- en dienstverlening is. Er zijn sleutelfiguren aanwezig in de buurt die kunnen aangespoord en gestimuleerd worden om hun schouders mee onder een project zorgzame buurten te zetten: basisschool, buurthuis, kinderopvang, Groep Ubuntu, wijkagent, moskee Bader. De buurt kenmerkt zich door een diversiteit in nationaliteiten, meer dan in andere wijken in Harelbeke. Er is weinig verbondenheid tussen de buurtbewoners. Buurtbewoners kennen elkaars noden en behoeften te weinig, maken niet de verbinding met het aanbod aanwezig in het Centrum. Wijk Zandberg kent een mix van jongere en oudere inwoners (intergenerationeel) en een mix van culturen (multicultureel).

Deze veranderingen wil het project op lang termijn teweeg brengen:

- Het vergroten van de toegang tot het formeel, professioneel zorg- en dienstverleningsaanbod:
 - Zorgbedrijf Harelbeke, Huis van Welzijn, (kern)partners zijn beter bekend in de buurt;
 - Meer mensen maken gebruik van het zorg- en hulpaanbod;
 - Rechten worden gedetecteerd en meer opgenomen;
 - Professionele diensten zijn beter op elkaar afgestemd en brengen een éénduidig verhaal naar de hulpvrager;
- Het stimuleren van de buurt om kleinschalige activiteiten op te zetten, ontmoeting te creëren:
 - Er is meer verbondenheid in de buurt, buurtbewoners kennen elkaar;
 - Buurtbewoners met verschillende culturele achtergrond zijn dichterbij elkaar gebracht.
 - Stille, verdoken hulpvragers worden gedetecteerd en toegeleid naar professionele hulp;
 - Een buurtnetwerk als eerste vangnet voor wie een hulpvraag heeft, klein of groot.

Huis van Welzijn en Zorgbedrijf Harelbeke staan aan het roer van het project. Er wordt een stuurgroep samengesteld bestaande uit de schepen van Welzijn/Voorzitter Zorgbedrijf Harelbeke, het departementshoofd Huis van Welzijn, de algemeen directeur Zorgbedrijf Harelbeke, de beleidsmedewerker sociaal beleid en dienstverlening, de directeur buurtgerichte zorg en zorgcoördinatie. De stuurgroep heeft als opdracht het uittekenen van de krijtlijnen van het project, en de opvolging en evaluatie ervan.

Naast de stuurgroep wordt een werkgroep samengesteld bestaande uit een projectmedewerker Huis van Welzijn, een buurtwerker Samenlevingsopbouw, de buurtzorgregisseur, een netwerkcoördinator C.M. zone Kortrijk, een netwerkcoördinator zorg Bond Moyson. De opdracht van de werkgroep bestaat eruit concrete acties vorm te geven, uit te werken en uit te voeren. Met de projectmiddelen beogen de partners een extra medewerker aan te werven, die het project leidt onder aansturing van de beleidsmedewerker sociaal beleid en dienstverlening. Deze medewerker trekt de werkgroep, neemt deel aan de begeleiding, kennisdeling en intervisie vanuit de Koning Boudewijnstichting en verzorgt de terugkoppeling naar de werk- en stuurgroep Hallo Buurt!. Bij het uitwerken van concrete acties willen de partners de inbreng vragen van partners aanwezig in de buurt en het werkveld, bij die materie waar deze laatste expertise in hebben opgebouwd. Er wordt tevens een focusgroep samengesteld die de acties mee vorm geeft en waaraan de ideeën voorgelegd worden. Tot slot willen de partners een

jaarlijkse terugkoppeling maken naar de adviesraden, de Raadscommissie, het Vast Bureau en de raad van bestuur van Zorgbedrijf Harelbeke.

Het ingediende project start op 1 maart 2022 en loopt tot 2024. Pas in februari 2022 wordt beslist of het ingediende project "Hallo buurt" geselecteerd wordt door de Vlaamse Overheid, en dus uitgevoerd kan worden. Het streefdoel is alvast om de maximale projectsubsidie van 100.000,00 euro te ontvangen. Dit betekent dat de partners in het project hetzelfde bedrag moeten cofinancieren. Het zorgbedrijf wil over de looptijd van het project 50.000,00 euro cofinancieren, dit is de helft van de noodzakelijke cofinanciering. De andere helft wil het Huis van Welzijn Harelbeke dragen. Bij het zorgbedrijf bestaat de cofinanciering uit de inzet van 0,2 VTE centrumleider (B1-B3) en 0,25 VTE buurtzorgregisseur (B1-B3). Met de projectsubsidie wordt een nieuwe medewerker aangeworven door het Huis van Welzijn.

3.4 Exploitatie

Onderstaande overzichtstabel geeft de verschillen weer tussen de huidige aanpassing van het meerjarenplan en het aangepaste meerjarenplan dat vastgesteld en goedgekeurd werd eind 2020.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021 - EXPLOITATIE					
	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	20.096.497,09 €	20.416.698,40 €	21.008.764,54 €	21.276.548,40 €	21.602.114,97 €
<i>Uitgaven</i>	18.044.753,22 €	20.165.490,92 €	20.644.986,78 €	21.357.651,27 €	22.000.045,62 €
<i>SALDO</i>	2.051.743,87 €	251.207,48 €	363.777,76 €	-81.102,87 €	-397.930,65 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2020 - EXPLOITATIE					
	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	18.613.152,80 €	19.900.875,71 €	20.884.487,12 €	21.166.221,98 €	21.434.981,33 €
<i>Uitgaven</i>	18.869.906,39 €	19.491.479,13 €	19.960.224,32 €	20.537.911,72 €	21.020.535,64 €
<i>SALDO</i>	-256.753,59 €	409.396,58 €	924.262,80 €	628.310,26 €	414.445,69 €
WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2020/1					
	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	1.483.344,29 €	515.822,69 €	124.277,42 €	110.326,42 €	167.133,64 €
<i>Uitgaven</i>	-825.153,17 €	674.011,79 €	684.762,46 €	819.739,55 €	979.509,98 €

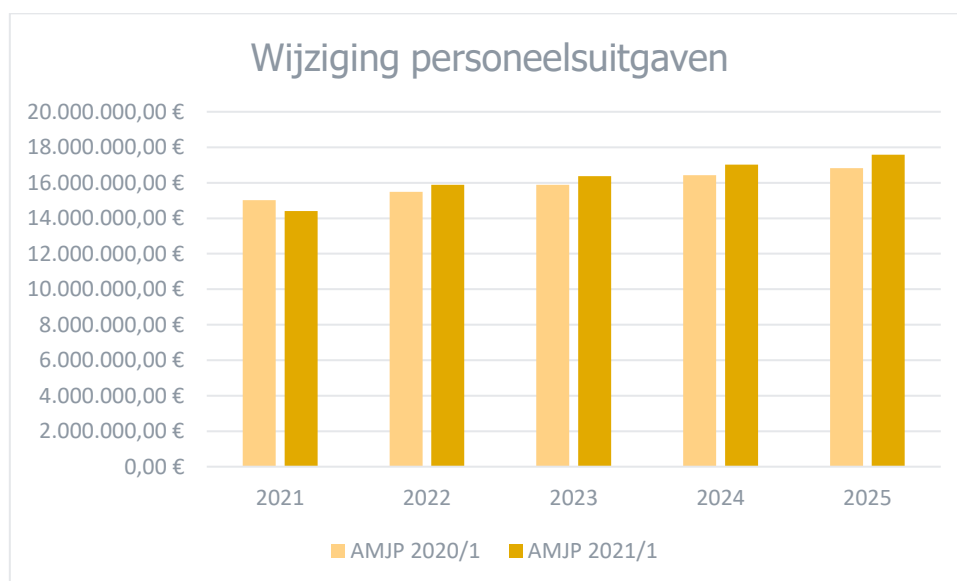
Ten opzichte van het eind 2020 aangepaste meerjarenplan 2020-2025 zien we voor alle jaren een stijging van de ontvangsten. Een meer gedetailleerd overzicht van deze wijzigingen vindt u bij [Exploitatie-ontvangsten](#). Alleen voor het lopende boekjaar, 2021, dalen de exploitatie-uitgaven. Daarentegen ramen we aanzienlijke stijgingen van de exploitatie-uitgaven in de volgende jaren. De gedetailleerde beschrijvingen van de wijzigingen inzake exploitatie-uitgaven volgt hierna.

3.4.1 Uitgaven personeel

De personeelsuitgaven bedragen 80% van de exploitatie-uitgaven van het zorgbedrijf. Dat houdt in dat wijzigingen inzake verloning, zoals indexaanpassingen, grote impact hebben de exploitatie-uitgaven. Voor de beschrijving van de grondslagen en aannames die gebruikt werden bij het opstellen van de ramingen inzake personeelsuitgaven, zie ook [Grondslagen en assumpties: exploitatie-uitgaven](#).

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021 - Personeel					
	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Uitgaven</i>	14.397.638,39 €	15.894.161,38 €	16.374.778,77 €	17.031.326,26 €	17.583.190,18 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2020 - Personeel					
	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Uitgaven</i>	15.013.311,52 €	15.484.636,60 €	15.891.895,93 €	16.419.260,00 €	16.820.768,47 €
WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2020/1					
	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Uitgaven</i>	-615.673,13 €	409.524,78 €	482.882,84 €	612.066,26 €	762.421,71 €

Ten opzichte van het aangepaste meerjarenplan 2020/1 dalen de geraamde personeelsuitgaven in 2021 met 4%. Vanaf het boekjaar 2022 stijgen deze uitgaven tegenover het meerjarenplan 2020/1 gaande van 2,64% in 2022 tot 4,53% in 2025.



Een eerste belangrijke factor in de algemene stijging van de personeelsuitgaven in de **stijgende inflatie** vanaf 2021. In vergelijking met het meerjarenplan 2020/1 is een extra loonindexering voorzien vanaf oktober 2021, en wordt vanaf 2022 een jaarlijkse indexaanpassing voorzien bij het begin van het jaar. Waar we voorheen nog uitgaven van indexering om de 15 maanden, is dit interval nu ingekort tot 12 maanden voor de periode 2022-2025.

Hoewel de spilindex in augustus 2021 vroeger dan voorzien overschreden werd, en de lonen vanaf oktober 2021 bijgevolg aangepast moesten worden aan de nieuwe index, voorzien we voor 2021 toch een daling van de personeelsuitgaven ten opzichte van de ramingen gemaakt in 2020. Deze daling is volledig toe te schrijven aan de **grote krapte aan zorgmedewerkers op de arbeidsmarkt**. Als publieke lokale zorgvoorziening bevindt het zorgbedrijf zich in 2021 op deze arbeidsmarkt in een concurrentieel zwakkere positie t.o.v. de privésector. In deze laatste sector wordt nl. sinds juli 2021 het IFIC-loonmodel gehanteerd dat een meer marktconforme verloning voor zorgmedewerkers voorziet, en dat bovendien ten gevolge van de coronacrisis nog versterkt werd met budgetten van de federale en Vlaamse overheid voor herwaardering van de lonen in de zorg.

Sinds 24 november zijn ook de IFIC-protocollen die de Vlaamse regering, VVSG en de vakbonden sloten, goedgekeurd. De uitrol is voorzien vanaf 1 januari 2022 voor nieuwe medewerkers in dienst vanaf 2022.

Voor medewerkers in dienst op 31 december 2021 gebeurt de uitrol in het voorjaar 2022, met terugwerkende kracht tot 1 juli 2021. In de IFIC-protocollen is vastgelegd welke functies in aanmerking komen voor het **IFIC-loonmodel**, en daaruit blijkt dat niet alle functies in de woonzorgcentra, laat staan in het zorgbedrijf, onder het nieuwe verloningsmodel vallen. Zo ontstaat het risico dat de loonspanning tussen zorgdirecteuren en leidinggevenden in de verpleging onder druk komt te staan. Wil men dit bijsturen, ontstaat het risico dat elders in de organisatie een nieuw onevenwicht in loonspanning ontstaat. Zodoende moet men er rekening mee houden dat de invoering van het IFIC-loonmodel gevolgen kan hebben voor de volledige verloningsstructuur van het zorgbedrijf.

Aangezien de effectieve impact van **het IFIC-loonmodel** op de verloning van de verschillende functieschalen bij de opmaak van dit rapport nog niet gekend is, hebben we de loonuitgaven voor betrokken medewerkers verhoogd met 3% vanaf 2022.

De uitvoering van de **kwaliteitsmaatregelen van het VIA6-akkoord** wordt volledig verrekend vanaf 2022. Zoals beslist door de raad van bestuur op 22 september 2021, voorzien we vanaf 2022 een uitbreiding van het personeelskader in de woonzorgcentra met 6 VTE volgens onderstaande verdeling:

Functie	Raming loonkost/jaar (niveau loonkost 2021)
Kinesist (1 VTE)	58.000 euro
Ergotherapeut (1 VTE)	55.500 euro
Verpleegkundige (1 VTE)	61.000 euro
Zorgkundige (1 VTE)	50.500 euro
Onderhoud (0,5 VTE)	20.000 euro
Referent dementie (1,5 VTE)	95.000 euro
Totaal 6 VTE	340.000 euro

Daarvan zijn 1 VTE kinesitherapeut en 1 VTE ergotherapeut al in 2021 aangeworven. Deze extra loonkost werd verwerkt in de raming voor 2021.

Het **VIA6-deelakkoord inzake koopkrachtmaatregelen** voor de publieke sector van 22 december 2020 voorziet vanaf 2021 een stijging van de eindejaarspremie voor alle medewerkers uitgezonderd de medewerkers van de dienstenchequeonderneming. Het forfaitaire gedeelte van de eindejaarspremie wordt verhoogd tot 1.288,43 euro en het variabel gedeelte tot 3,6% van het jaarsalaris. Per jaar betekent dit een stijging van de loonkost van minstens 130.000 euro. De ramingen werden in deze zin aangepast.

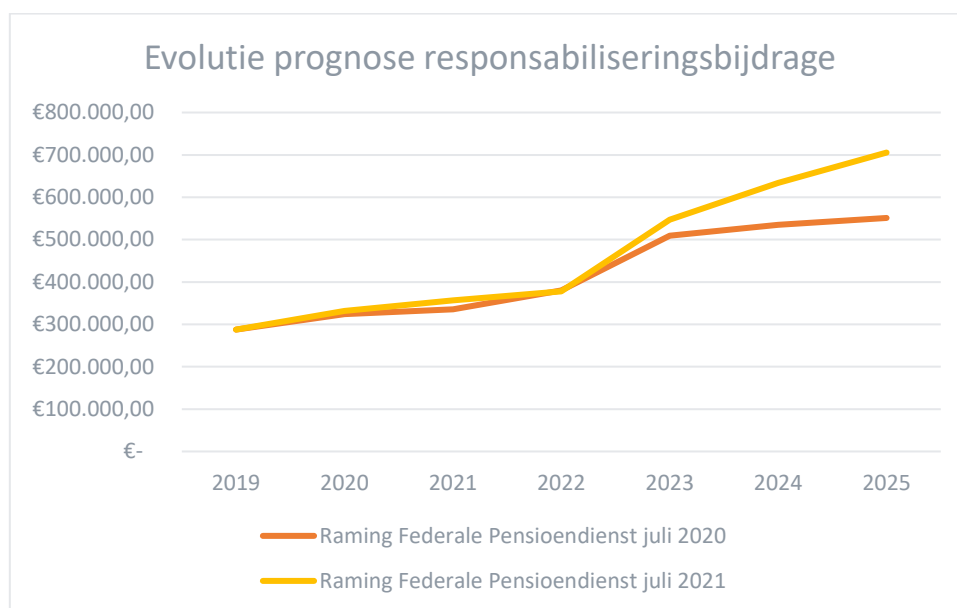
Daarnaast blijft ook het aantrekken van nieuwe medewerkers voor de **dienstenchequeonderneming** een pijnpunt, waardoor we er moeilijk in slagen vervanging te vinden voor langdurig afwezig medewerkers of medewerkers die de organisatie verlaten. Daarom werden de personeelsuitgaven voor dienstenchequemedewerkers voor het volledige meerjarenplan naar beneden herzien.

In 2022 wordt de aanwerving van een **deskundige aankopen en overheidsopdrachten** voorzien, die zelfstandig aankoopdossiers en plaatsingsprocedures kan opnemen (naast de directeur), waarmee we de directie facility kunnen versterken op het vlak van tactische aankoop en overheidsopdrachten. Door het vergroten van de aankoopcapaciteit kunnen we nog meer inzetten op voordelig en kwalitatief hoogwaardig aankopen. Bij de jaarlijkse aankoopuitgaven is er nog een belangrijk volume (€ 1.850.000 – € 2.775.000) waar potentieel zit voor betere tarieven, betere dienstverlening of betere kwaliteit.

Een laatste belangrijke component van de personeelsuitgaven van het zorgbedrijf is de **responsabiliseringsbijdrage**. Op basis van de prognose van juli 2021 van de Federale Pensioendienst herzien we de geraamde uitgaven naar boven. Voor het financieel jaar 2021 is de responsabiliseringsbijdrage aangepast aan het effectief gefactureerde bedrag van 224.118,19 euro, wat

neerkomt op een stijging van 11.756,70 euro of 5,5%. Hierin is een vermindering van 107.624,60 euro voor de vermindering 2^{de} pensioenpijler inbegrepen.

Voor de volgende jaren voorziet de Federale Pensioendienst in zijn prognose een sterkere stijging van de responsabiliseringsbijdrage dan voorspeld werd in 2020. Waar de prognose van 2020 nog een afvlakking van de curve voorzag vanaf 2023, voorspelt de meest recente prognose een verdere stijging van de responsabiliseringsbijdrage. Ten eerste raamt men het deficit tussen pensioenbijdragen op de lonen en de pensioenlast zelf groter. Daarnaast wordt in de recente prognose vanaf 2023 een hogere responsabiliseringscoëfficiënt voorzien: waar deze in 2021 nog op 50% ligt, gaat de prognose uit van een responsabiliseringscoëfficiënt van 69% in 2023 die doorstijgt tot 77% in 2025.



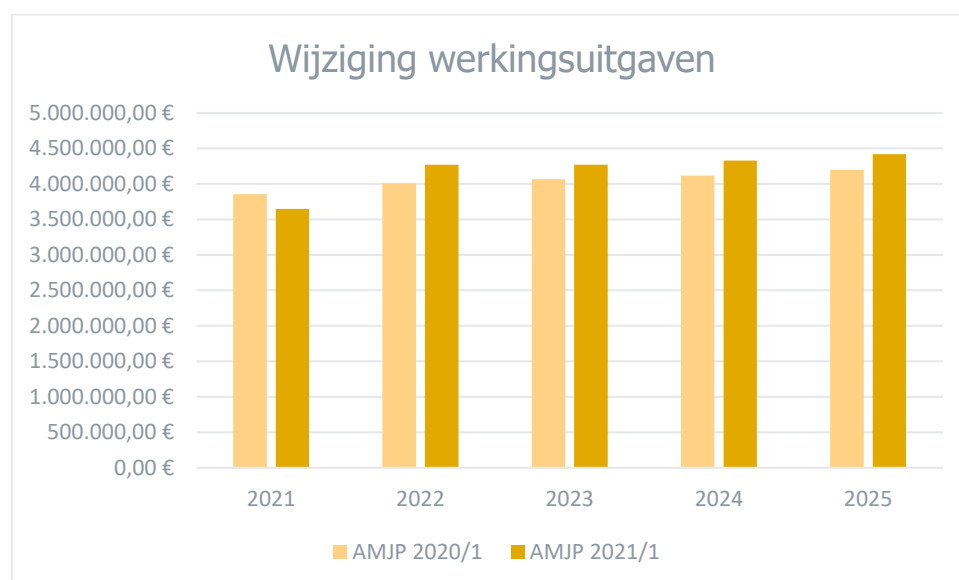
De Federale Pensioendienst houdt in zijn prognose geen rekening met de vermindering voor de 2^{de} pensioenpijler. In de ramingen van het meerjarenplan wordt deze vermindering, conform het schrijven van de Federale Pensioendienst, wel verrekend. Onderstaande tabel geeft de nieuwe geraamde bedragen weer voor de periode 2021-2025, rekening houdende met de vermindering 2^{de} pensioenpijler.

Financieel jaar	Loonjaar	Raming AMJP 2020/1	Raming AMJP 2021/1	Wijziging	%
2021	2020	212.361,49 €	224.118,19 €	11.756,70 €	5,54%
2022	2021	192.958,02 €	213.060,45 €	20.102,43 €	10,42%
2023	2022	231.278,75 €	226.967,77 €	-4.310,98 €	-1,86%
2024	2023	355.566,81 €	390.034,87 €	34.468,06 €	9,69%
2025	2024	375.064,71 €	471.621,21 €	96.556,50 €	25,74%
Totaal		1.367.229,77 €	1.525.802,48 €	158.572,71 €	11,60%

3.4.3 Werkingsuitgaven

Een vijfde van de exploitatie-uitgaven van het zorgbedrijf betreft uitgaven voor de werking. Dit gaat zowel om aankopen van goederen gebruikt voor de dienstverlening, als om algemene kosten zoals energie, onderhoudskosten, belastingen, verzekeringen enz. In globaliteit stijgen de werkingsuitgaven over de periode 2021-2025 met 681.648,15 euro of 3,36% t.o.v. de vorige aanpassing van het meerjarenplan.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021 - Werkingsuitgaven					
	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Uitgaven</i>	3.647.114,83 €	4.271.329,54 €	4.270.208,01 €	4.326.325,01 €	4.416.855,44 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2020 - Werkingsuitgaven					
	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Uitgaven</i>	3.856.594,87 €	4.006.842,53 €	4.068.328,39 €	4.118.651,72 €	4.199.767,17 €
WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2020/1					
	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Uitgaven</i>	-209.480,04 €	264.487,01 €	201.879,62 €	207.673,29 €	217.088,27 €



Bij de aanpassing meerjarenplan 2020/1 werden de werkingsuitgaven specifiek herzien in het kader van de COVID-19-pandemie. In de voorliggende aanpassing van het meerjarenplan focussen we enerzijds op het bijsturen van de uitgaven voor het lopende jaar, en anderzijds op een aantal uitgaven waarvoor wijzigingen voorzien zijn in de komende jaren.

Ook in de werkingsuitgaven gaan we uit van een jaarlijkse globale indexering van 2% voor de periode 2022-2025. Voor de uitgaven voor geneesmiddelen en medisch materiaal wordt met een jaarlijks stijging van 5% gerekend, en voor de energieproducten met een jaarlijkse stijging van 10%.

Onderstaande tabel bevat de voornaamste wijzigingen in de werkingsuitgaven. De verschillende posten worden onder de tabel toegelicht.

Wijziging t.o.v. MJP 2020/1					
Werkingsuitgaven	2021	2022	2023	2024	2025
Arbeidskledij	-93.178,00 €	-1.229,95 €	487,17 €	-3.660,78 €	669,36 €
Schoonmaakproducten	-38.575,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Verfmateriaal	-19.200,00 €	-21.199,00 €	-9.249,00 €	-18.999,00 €	-18.999,00 €
Huur niet-medische installaties en uitrusting	7.827,74 €	7.672,04 €	8.459,54 €	8.999,54 €	9.172,04 €
Onderhoud C.V., installaties, brandpreventie	26.210,47 €	11.575,05 €	13.964,01 €	13.260,45 €	13.992,90 €
Elektriciteit	28.185,25 €	-11.973,43 €	-3.882,05 €	5.482,84 €	16.271,85 €
Gas	3.262,00 €	-10.404,84 €	-6.382,11 €	-1.703,94 €	3.707,93 €
Internetradio	2.555,00 €	2.211,72 €	2.317,26 €	2.397,90 €	2.403,66 €
Uitgegeven schoonmaak	13.520,43 €	4.222,01 €	1.015,47 €	4.113,82 €	5.658,10 €
Uitgegeven was en linnen	850,00 €	25.168,82 €	27.823,88 €	30.596,56 €	33.491,21 €
Uitzendkrachten	-5.858,00 €	30.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	10.000,00 €
Ereloon geneesheer	7.768,00 €	6.742,60 €	7.837,46 €	8.914,20 €	9.972,48 €
Aankoop hard- en software	624,00 €	18.669,00 €	-26.740,00 €	-6.713,00 €	-25.051,00 €
Kosten bijstand ICT	-215,00 €	22.353,00 €	9.428,00 €	4.509,00 €	4.648,00 €
Telefonie, GSM, internet	1.099,00 €	16.247,05 €	16.579,96 €	16.979,97 €	16.535,29 €
Onderhoud en herstellingen telefonie	-1.136,65 €	6.679,07 €	6.418,57 €	6.113,15 €	7.388,96 €
Debetintresten bankrekeningen	9.943,00 €	10.252,50 €	10.252,50 €	10.252,50 €	10.252,50 €
Onroerende voorheffing	-31.561,83 €	18.630,78 €	18.621,41 €	18.611,85 €	18.602,09 €
Overige werkingsbelastingen	506,00 €	17.408,17 €	19.847,93 €	19.897,20 €	19.950,93 €

Omdat de marktprijzen voor **persoonlijk beschermingsmateriaal en ontsmettings- en schoonmaakmiddelen** in de loop van 2020 opnieuw een meer normaal peil bereikten, en omwille van de ruime voorraden die aangelegd werden in 2020 kunnen de ramingen voor deze producten terug verminderd worden met 131.753 euro in 2021.

Het **verfmateriaal** voorzien voor de volledige heropfrissing van WZC Ceder aan de Leie wordt overgezet naar de investeringsuitgaven. Voortaan wordt een jaarlijks budget voorzien van 6.000 euro voor materiaal voor het herschilderen van vrijgekomen kamers, wat onderdeel wordt van de reguliere facility werking.

Voor de woonzorgcentra wordt extra budget voorzien voor het huren van **alternerende matrassen**.

De **onderhoudskosten** van installaties, centrale verwarming, enz. werden aangepast aan de opgemaakte inventaris van onderhoudswerken en onderhoudscontracten.

De **uitgaven voor elektriciteit** worden in 2021 met 25% verhoogd om de stijgende energieprijzen op te vangen. Vanaf 2022 is een jaarlijkse indexatie met 10% verrekend.

De wijziging van de ramingen voor gas zijn een combinatie van twee evoluties: enerzijds de sterk stijgende **gasprijzen** vanaf 2021 en anderzijds de aansluiting van WZC Ceder aan de Leie op het warmtenet eind 2020, dat de voornaamste verwarmingsbron wordt van dit WZC. Hierdoor zal de gasinstallatie in WZC Ceder aan de Leie alleen nog dienst doen bij piekverbruik of als back-up, en zal het verbruik in verhouding aanzienlijk afnemen.

Op de site De Vlinder werd een **internetradio** geïnstalleerd voor omgevingsmuziek, ter vervanging van de kabelradio die stop gezet werd door Telenet.

De toevoeging van de kosten voor ruitenwas in GAW De Beiaard verklaart de stijging van de kosten voor **uitgegeven schoonmaak**. Waar er in 2020 verschillende reinigingsbeurten wegvielen omwille van de coronamaatregelen, kon het schoonmaakregime in alle gebouwen in 2021 weer grotendeels hervat worden. Daarnaast werd in 2021 de uitgave voorzien voor het reinigen van de vetputten en het reinigen van de extractie- en pulsiekanalisatie (centrale keuken).

Bij de vorige aanpassing meerjarenplan werden de kosten voor **uitgegeven was en linnen** verhoogd voor de jaren 2020 en 2021, rekening houdende met de strikte hygiënemaatregelen ter bekamping van de corona-epidemie. Die verhoging wordt nu doorgetrokken naar de volgende jaren van het meerjarenplan, ervan uitgaande dat ook de komende jaren verhoogde hygiënemaatregelen van toepassing zullen blijven.

In 2021 diende het zorgbedrijf herhaaldelijk een beroep doen op **uitzendkrachten** voor vervangingen van zorgmedewerkers. Waar dit budget ruim voldoende voorzien was in 2021 voor de specifieke afwezigheid van een medewerker, was er geen algemeen budget voorzien voor uitzendkrachten om tijdelijke personeelstekorten op te vangen die niet in huis geregeld kunnen worden. Vanaf 2022 wordt dit nu wel voorzien.

De Vlaamse Regering besliste in maart 2021 om de **vergoeding voor de coördinerende en raadgevende arts** structureel uit te breiden naar alle erkende woongelegenheden in het woonzorgcentrum. Tot voor de corona-epidemie beperkte die vergoeding zich tot de woongelegenheden met bijkomende erkenning (de "RVT-bedden"). Als steunmaatregel voor de corona-epidemie werd de vergoeding tijdelijk uitgebreid naar alle woongelegenheden, een maatregel die nu bestendig wordt in een aanpassing van de basistegemoetkoming zorg.

Zoals aangekondigd bij de vorige aanpassing van het meerjarenplan werd er in het najaar 2021 een grondige doorlichting van het **ICT-budget** gedaan, waardoor de ramingen naar beneden aangepast konden worden. Inzake aankopen worden een aantal vervangingsaankopen naar beneden bijgesteld en gegroepeerd in de tijd. De vervanging van laptops en dockingstations neemt de grootste hap uit dit budget. De stijging van de uitgaven voor ICT-bijstand worden verklaard door de overschakeling van het facility-pakket Ultimo naar een cloud-omgeving, de upgrades van de notulerings-toepassing Cobra en de levering van een oproepsysteem met dwaaldetectiebadges.

Vanaf 2022 zullen medewerkers buurtgerichte zorg steeds meer aanwezig zijn in de buurten zelf, en daarom wordt hen een smartphone ter beschikking gesteld. Evenzo wordt de medewerkers van de dienstenchequeonderneming een GSM aangeboden, voor het verwerken van hun werkplanning en voor registratie van prestaties. Deze uitbreiding zorgt voor een aanzienlijke stijging van de geraamde **telefonie-uitgaven** met 383%.

Sinds 2021 rekent Belfius **negatieve rente** aan op de Treasury-rekeningen. De rentevoet bedraagt respectievelijk:

Soort rekening	Intrestvoet
Belfius Treasury+	Tot 1 miljoen: 0% Tranche > 1 miljoen: -0,5%
Belfius Treasury+ Special	Tot 5 miljoen: 0,01% Tranche > 5 miljoen: -0,4%

Jaarlijks betekent dit een extra uitgave van circa 10.000 euro.

In 2021 ontving het zorgbedrijf de teruggave van de ten onrechte geïnde **onroerende voorheffing** 2019 voor de site Ceder aan de Leie/GAW De Beiaard, na aanvaarding van het ingediende bezwaarschrift. Dit verklaart het negatieve uitgavenkrediet voor 2021. Vanaf 2022 betaalt het

zorgbedrijf onroerende voorheffing voor de Beltrami site, de nodige kredieten worden ingeschreven in het meerjarenplan.

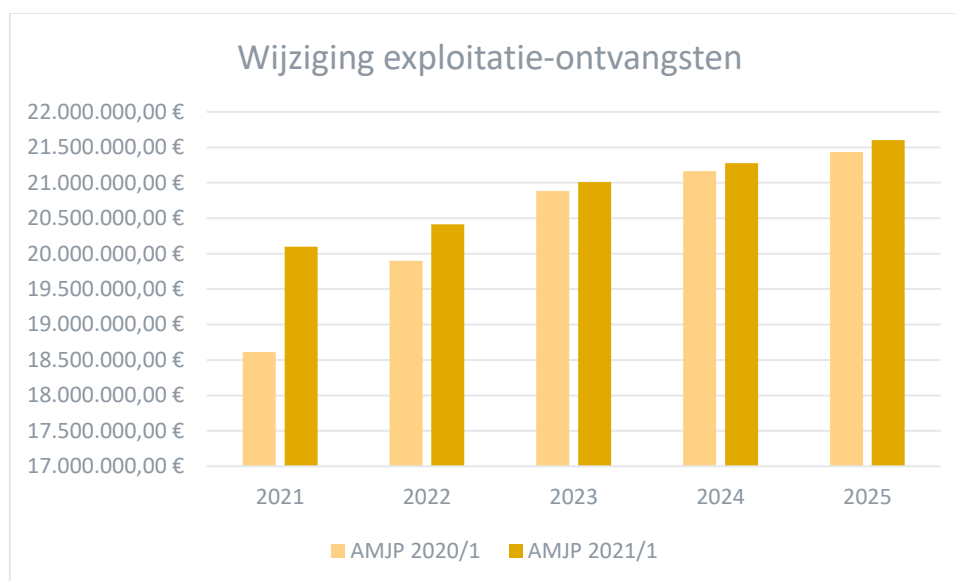
Aangezien het zorgbedrijf de eerstkomende jaren de Beltrami site niet zal bebouwen, wordt eveneens een raming opgenomen onder de overige belastingen voor **leegstandsheffing**, en dit vanaf 2022.

3.4.4 Exploitatie-ontvangsten

Waar de exploitatie-ontvangsten in de vorige aanpassing van het meerjarenplan met 1,29% naar beneden herzien werden, kunnen we deze ontvangsten in de voorliggende aanpassing van het meerjarenplan weer in positieve zin bijsturen. Over de volledige periode 2021-2025 stijgen de exploitatie-ontvangsten met 2.400.904,46 euro, een stijging van 2,36% t.o.v. het aangepaste meerjarenplan 2020/1.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021 - Exploitatie-ontvangsten					
	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	20.096.497,09 €	20.416.698,40 €	21.008.764,54 €	21.276.548,40 €	21.602.114,97 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2020 - Exploitatie-ontvangsten					
	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	18.613.152,80 €	19.900.875,71 €	20.884.487,12 €	21.166.221,98 €	21.434.981,33 €
WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2020/1					
	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	1.483.344,29 €	515.822,69 €	124.277,42 €	110.326,42 €	167.133,64 €

De stijging is het meest uitgesproken in 2021, in hoofdzaak dankzij de verlenging en versterking van de corona-steunmaatregelen in 2021 en de beter dan verwachte bezetting in de woonzorgcentra.



Eind 2020, bij de opmaak van de aanpassing van het meerjarenplan 2020/1, was er nog geen duidelijkheid omtrent de uitrol van de vaccinaties enerzijds, en de definitieve regeling van de coronasteunmaatregelen anderzijds. Daarom werden vooral de inkomsten van het jaar 2021, en in mindere mate 2022 in negatieve zin herzien.

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

Ondertussen blijkt dat 2021 minder negatief uitvalt wat betreft de ontvangsten van het zorgbedrijf, en kunnen we de ramingen voor de ontvangsten opnieuw naar boven herzien. Tegelijkertijd tekenen zich in 2021 een aantal keerpunten af met belangrijke impact op de ontvangsten van het zorgbedrijf: de invoering van het luik kwaliteitsmaatregelen van het VIA6-akkoord en de mogelijke start van een periode van hogere inflatie. In wat volgt gaan we in detail in op de voornaamste wijzigingen van de exploitatie-ontvangsten van het zorgbedrijf.

Wijziging t.o.v. MJP 2020/1					
Exploitatie-ontvangsten	2021	2022	2023	2024	2025
Aandeel gebruikers/residenten/cliënten PH & WM	196.590,29 €	182.817,02 €	67.862,42 €	58.899,00 €	114.035,74 €
Basistegemoetkoming zorg	396.029,31 €	640.547,47 €	528.643,32 €	548.887,46 €	564.737,92 €
Dienstencheques	0,00 €	-86.345,60 €	-94.637,51 €	-103.160,91 €	-111.921,08 €
Onttrekking uit pensioenfondsen	0,00 €	-150.000,00 €	-150.000,00 €	-150.000,00 €	-150.000,00 €
Overige algemene werkingssubsidies	154.332,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Overige opbrengsten dienstprestaties	-5.354,00 €	-11.241,27 €	-11.053,10 €	-10.669,16 €	-10.489,55 €
Overige specifieke werkingssubsidies	609.565,48 €	-1.699,15 €	-1.733,15 €	-1.767,84 €	-1.803,15 €
Recuperaties schadevergoedingen	27.503,09 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Subsidies 3e luik	1.579,00 €	0,00 €	-134.573,00 €	-134.573,00 €	-134.573,00 €
Subsidies eindeloopbaan	6.375,90 €	-15.434,86 €	-21.616,70 €	-27.798,54 €	-33.980,38 €
Terug RIZIV (para)medische kosten	-4.021,93 €	-22.582,93 €	-22.694,59 €	-22.808,48 €	-22.924,65 €
Toelage OCMW in de werking	0,00 €	-19.732,00 €	-20.275,00 €	-20.832,00 €	-21.405,00 €

Waar we bij de opmaak van de aanpassing meerjarenplan 2020/1 nog uitgingen van een voorzichtig herstel van de bezetting in de woonzorgcentra over de periode 2021-2022, kunnen we er vandaag vanuit gaan dat de bezetting in de woonzorgcentra zich vanaf 2022 weer op een niveau van 97% situeert. Dit verklaart de sterke stijging van de verwachte ontvangsten uit de **bewoners- en gebruikersfacturatie** in 2021 en 2022. De stijgingen in 2023 e.v. is toe te schrijven aan indexatie.

Bij de wijzigingen van de ramingen **basistegemoetkoming zorg (BTZ)** komen een aantal factoren samen die de significante stijging van de inkomsten verklaren:

- Het definitieve tarief van de BTZ voor 2021 lag uiteindelijk iets hoger dan geraamd eind 2020: 71,68 euro tegenover 71,05 euro, en bovendien werd de BTZ geïndexeerd vanaf september 2021 ten gevolge van de niet voorziene indexsprong van augustus;
- De geraamde bezetting van resp. 89% en 85% voor 2021 in WZC De Vlinder en WZC Ceder aan de Leie ligt lager dan de bezetting die effectief zal gerealiseerd worden in 2021. In de periode januari tot november 2021 wordt in beide woonzorgcentra een bezetting gehaald van 93%. We gaan er dan ook vanuit dat we vanaf november 2021 opnieuw bezettingscijfers van 97% zullen halen;
- Vanaf 1 juli 2021 worden middelen van het luik kwaliteitsmaatregelen van het VIA6-akkoord via de BTZ gestort aan de woonzorgcentra. Dit betekende voor het zorgbedrijf een stijging van de BTZ met 3,73 euro, wat voor 2021 een geraamde meeropbrengst oplevert van 167.000,00 euro, en voor de volgende jaren 334.000,00 euro bij een bezettingsgraad van 97,50% en een zorggraad van 84,5%.

Daarnaast dient opgemerkt dat in de aanpassing meerjarenplan 2020/1 de compensatie basistegemoetkoming zorg (BTZ) bij leegstand door corona mee verwerkt werd in de raming basistegemoetkoming zorg. Volgens de boekingsinstructies die we daarna ontvingen, moeten de coronasteunmaatregelen als specifieke werkingssubsidies geboekt worden en mogen ze niet bij de gewone ontvangsten BTZ geteld worden. Dat betekent een verschuiving van 185.088,21 euro van de

post basistegemoetkoming zorg naar de rekening overige specifieke werkingssubsidies in de raming 2021. Dit verklaart waarom de stijging van de inkomsten uit de basistegemoetkoming zorg in 2021 minder uitgesproken is dan de daaropvolgende jaren, ondanks de significant hogere bezettingsgraad en de gestegen BTZ.

De basistegemoetkoming zorg zal in 2022 77,84 euro bedragen voor de woonzorgcentra en het centrum voor kortverblijf, en 52,62 euro voor het centrum voor dagverzorging.

Bij de vorige aanpassing van het meerjarenplan voorzagen we een daling met 10% van de inkomsten uit **dienstencheques** in 2021 tegenover het oorspronkelijke meerjarenplan. Die daling blijkt terecht door de krapte op de arbeidsmarkt voor huishoudhulp en het aanzienlijke ziekteverzuim in de sector. Omdat er geen aanwijzingen zijn dat deze trend de eerstkomende jaren zal keren, wordt de daling ook doorgetrokken naar de jaren 2022 en volgende.

Waar we tot nu toe uitgingen van een **activering van het collectief pensioenfonds** voor de statutaire medewerkers, voor een bedrag van 600.000,00 euro over de periode 2021-2025, schrappen we deze inkomst volledig in voorliggende aanpassing van het meerjarenplan. Door het goede resultaat van de jaarrekening 2020 en een sneller dan verwacht herstel van de inkomsten uit de residentiële ouderenzorg, beschikt het zorgbedrijf voorlopig over voldoende werkingmiddelen om de responsabiliseringsbijdrage te betalen. Bovendien is het fonds belegd aan een interessante rentevoet zoals blijkt uit onderstaande tabel.

Situatie 31/12/2020: 1.039.685,70 €	Rentevoet	Aandeel in de portefeuille
470.135,07 €	3,75%	45,22%
221.213,01 €	3,25%	21,28%
346.845,01 €	2,25%	33,36%
817,35 €	1,50%	0,08%
664,51 €	0,75%	0,06%
10,75 €	0,05%	0,00%

Gegeven de uitzonderlijk lage creditrente en de negatieve rente die aangerekend worden op tegoeden aangehouden op bankrekeningen, spreekt het voor zich eerst deze bancaire tegoeden aan te spreken, alvorens het collectieve pensioenfonds te gebruiken.

De stijging van de overige algemene werkingssubsidies betreft **de VIA6-middelen** die ontvangen werden ter financiering van de verhoogde eindejaarstoelage.

Door de **bepanking van de activiteiten buurtgericht zorg** noteren we een daling van de overige opbrengsten uit dienstprestaties.

De stijging van de overige specifieke werkingssubsidies met 609.565,48 euro in 2021 is voor rekening van de uitgebreide **coronasteunmaatregelen** die in 2021 voorzien werden. Deze bedroegen 561.124,03 euro voor de eerste drie kwartalen 2021.

STEUNMAATREGELN		
Compensatie	Periode	Bedrag
Compensatie basistegemoetkoming zorg WZC en CKV	1/1 - 30/9/2021	299.685,02 €
Compensatie dagprijs WZC en CKV	1/1 - 30/9/2021	123.487,07 €
Compensatie basistegemoetkoming zorg CDV	1/1 - 30/9/2021	1.131,03 €
Compensatie dagprijs CDV	1/1 - 30/9/2021	10.040,91 €
Vergoeding extra personeelsinzet	1/1 - 30/9/2021	126.780,00 €
Totaal		561.124,03 €

In 2021 ontvangt het zorgbedrijf een **schadevergoeding** van Belfius verzekering voor het schadegeval uit 2019 met de hydrant in WZC Ceder aan de Leie, waardoor brandwerende deuren vervangen moeten worden.

Op basis van advies aangeleverd door Probis Consult in het najaar 2021, schrappen we de **aanvullende financiering** voor boven norm zorgpersoneel vanaf 2023. Dit betekent een jaarlijkse minder ontvangst van 134.573,00 euro. Dit is een gevolg van de VIA6-kwaliteitsmaatregelen waarbij de financieringsnormen voor de woonzorgcentra gelijk getrokken worden voor alle woongelegenheden tot het niveau van woongelegenheden met een bijkomende erkenning. Deze maatregelen voorzien eveneens een stijging van de financiering van het boven norm personeel en een verbeterde financiering voor bewoners met dementie. De aanvullende financiering voor het ondersteunend personeel boven norm blijft behouden (55.636,00 euro per jaar).

De **subsidies eindeloopbaan** dalen naarmate minder zorgmedewerkers in aanmerking komen voor vrijstelling van arbeidsprestaties en eindeloopbaanmaatregelen.

Ten gevolge van de VIA6-kwaliteitsmaatregelen is het onderscheid in de financiering van woongelegenheden met en zonder bijkomende erkenning in de woonzorgcentra opgeheven. Dat betekent dat de kinesitherapie van alle bewoners die daar op basis van hun zorggraad recht op hebben, vergoed wordt vanuit de basistegemoetkoming zorg. Voorheen werd die kinesitherapie voor bewoners in een woongelegenheden zonder bijkomende erkenning gefinancierd via het **RIZIV**. De geraamde ontvangsten werden in die zin naar beneden herzien.

Vanaf 2022 houden we rekening met een daling van circa 20.000 euro van de **OCMW-beheerstoelage** ten gevolge van de aanwerving van een extra ICT-medewerker door de stad Harelbeke. In artikel 4 van de bijlage bij de beheersovereenkomst tussen stad, OCMW en Zorgbedrijf Harelbeke werd afgesproken dat indien het aantal VTE die in een gezamenlijke dienst werken wijzigt, deze aanpassing ook vertaald wordt in de beheerstoelage.

De bezoldiging van de ICT-dienst wordt gedragen door de stad. Hiervan wordt 40% van de loonkost verrekend in de beheerstoelage. In het voorjaar van 2021 startte er een bijkomende technisch medewerker op ICT. Daarom heeft de stad voorgesteld om de bijkomende loonkost van de technisch medewerker (49.330 euro voor 2022) voor 40% te verrekenen op de beheerstoelage.

3.5 Investerings

Dit onderdeel biedt een overzicht van de belangrijkste wijzigingen in de investeringsprojecten. Per prioritair actieplan waaraan investeringen gekoppeld zijn, is er een aparte investeringsenveloppe voorzien. Zo zijn er 5 prioritaire investeringsenveloppen, telkens gekoppeld aan een van de prioritair actieplannen onder beleidsdoelstelling 1 – Aanbod van onze zorg behouden.

Daarnaast zijn er 2 investeringsprojecten gemaakt voor het niet prioritaire beleid. Het project 2020/ZORG bevat alle investeringen voor zorgdiensten, die niet gekoppeld zijn aan prioritair beleid. De investeringen voor ondersteunende diensten, die niet gekoppeld zijn aan prioritair beleid, staan samen in het project 2020/OD.

Per investeringsproject ziet u een tabel met de nieuwe bedragen na aanpassing 2021/1 van het meerjarenplan 2020-2025, en de vergelijking met de vorige aanpassing van het meerjarenplan. In de tekst bij de tabel worden de belangrijkste wijzigingen toegelicht.

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

Door de COVID-19-uitbraken en beheersmaatregelen konden ook in 2021 verschillende investeringen voorzien in het actieplan AP1.1 – Aspecten wonen, leven en zorg binnen de zorgdiensten niet uitgevoerd worden. Ze blijven wel behouden, met een later uitvoeringsjaar.

Zo wordt de **aankoop van glas- en verduisterende gordijnen** voor WZC De Vlinder opgeschoven naar 2022. De klimatisatie van De Vlinder wordt zoals voorzien opgestart in 2022, maar zal pas ten volle uitgevoerd zijn in 2023. Voor beide projecten wordt het krediet verhoogd op basis van aangepaste ramingen.

Voor de aanleg van **de toegang en het terras van het centrum voor dagverzorging** wordt 20.000 euro extra budget voorzien in 2022, waarvan de helft voor de aanleg van het terras zelf (totaal budget 50.000) en de andere helft voor de aankoop van terrasmeubilair.

De aanleg van de **bewonerstuin voor De Vlinder** wordt met een jaar opgeschoven naar 2023. Tegelijk wordt het budget opgetrokken van 40.000 naar 51.500 euro zodat ook meer zitbanken kunnen voorzien worden.

In 2024 is een **aankoop van een rolwagenfiets** voorzien voor De Vlinder. In 2023 wordt hiervoor alvast een berging gebouwd. De geraamde kostprijs voor beide nieuwe investeringen bedraagt respectievelijk 10.000 en 8.500 euro. Voor WZC Ceder aan de Leie was een aankoop van een duofiets voorzien in 2021. De aankoop wordt verschoven naar 2022, omdat in het 1^{ste} kwartaal 2022 eerst de noodzakelijke toegankelijke berging moet voorzien worden. Tegelijk wordt het oorspronkelijke krediet van 7.500 euro opgetrokken naar 10.000 euro. Voor deze aankoop ontving het zorgbedrijf een schenking van 6.625 euro, vanwege de Huisartsenkring, Lions Club Harelbeke, dr. Veys en wasserij Dumoulin.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1						
	JR 2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	6.625,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	28.623,57 €	5.300,00 €	315.250,00 €	220.500,00 €	10.000,00 €	0,00 €
<i>Saldo</i>	-28.623,57 €	1.325,00 €	-315.250,00 €	-220.500,00 €	-10.000,00 €	0,00 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2020/1						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	28.593,69 €	77.000,00 €	238.000,00 €	51.600,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Saldo</i>	-28.593,69 €	-77.000,00 €	-238.000,00 €	-51.600,00 €	0,00 €	0,00 €
WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2020/1						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	6.625,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	29,88 €	-71.700,00 €	77.250,00 €	168.900,00 €	10.000,00 €	0,00 €

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

De kredieten in dit project verminderen voor de periode 2021-2025 met 780.221,05 euro omdat een aantal werken worden doorgeschoven naar het volgende meerjarenplan. Ook hier ligt de oorzaak in belangrijke mate bij de beheersmaatregelen van de COVID-19-pandemie die tot midden 2021 niet toelieten opfrissings- of renovatiewerken op te starten op plaatsen waar contact met bewoners mogelijk was.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1						
	JR 2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	2.117,50 €	53.330,70 €	413.879,23 €	1.010.982,74 €	1.062.113,52 €	343.076,85 €
<i>Saldo</i>	-2.117,50 €	-53.330,70 €	-413.879,23 €	-1.010.982,74 €	-1.062.113,52 €	-343.076,85 €
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>	5.758,50 €	216.182,13 €	300.739,13 €	879.003,57 €	1.236.595,42 €	1.031.083,84 €
<i>Saldo</i>	-5.758,50 €	-216.182,13 €	-300.739,13 €	-879.003,57 €	-1.236.595,42 €	-1.031.083,84 €
WIJZIGINGEN T.O.V. 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>	-3.641,00 €	-162.851,43 €	113.140,10 €	131.979,17 €	-174.481,90 €	-688.006,99 €

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

Het renovatieplan voor de assistentiewoningen werd herschikt door een aantal investeringen te verschuiven naar latere jaren. Het totale krediet van dit project daalt in deze aanpassing van het meerjarenplan met 90.214,48 euro.

Het niet verbruikte krediet van 2020 ten bedrage van 8.366,48 werd overgedragen naar 2021 bij beslissing van de raad van bestuur op 24 februari 2021.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1						
	JR 2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	16.633,52 €	43.000,00 €	108.000,00 €	170.000,00 €	313.000,00 €	300.000,00 €
<i>Saldo</i>	-16.633,52 €	-43.000,00 €	-108.000,00 €	-170.000,00 €	-313.000,00 €	-300.000,00 €
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 €
WIJZIGINGEN T.O.V. 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>	-8.366,48 €	-19.000,00 €	24.163,00 €	-837,00 €	-159.174,00 €	73.000,00 €

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

Met de beslissingen van 27 januari en 24 februari 2021 gaf de raad van bestuur opdracht aan de algemeen directeur en het directiecomité om de procedure op te starten voor het aanstellen van dienstverleners voor een financieel en technische haalbaarheidsstudie inzake de renovatie van WZC Ceder aan de Leie en GAW De Beiaard, en voor een zorgstrategische studie. Tijdens de uitvoering van deze procedure werd vastgesteld dat een verhoging van de kredieten noodzakelijk zou zijn om voor beide studies tot kwalitatieve resultaten te komen. Op 28 april 2021 besprak de raad van bestuur van de beslissing die het directiecomité diende te nemen inzake de gunning van de zorgstrategische studie. De raad van bestuur benadrukte daarbij veel belang te hechten aan een kwalitatief hoogstaand onderzoeksrapport in verband met de zorgstrategie. Het volledig aanwenden van het in het meerjarenplan opgenomen budget voor de studie inzake zorgstrategie, en derhalve later het voorzien van een bijkomend investeringskrediet voor het financieel – technische luik binnen het actieplan was voor de raad van bestuur zeker de optie die voorkeur genoot. Het directiecomité besliste dan ook op 21 mei 2021 om de opdracht voor de zorgstrategische studie te gunnen aan Möbius via de aankoopcentrale Poolstok cvba, voor een bedrag van 41.322,50 euro (excl. BTW).

Met voornoemde beslissing werd het volledige verbintenis-krediet aangewend in dit investeringsproject, en dient er dus een verhoging van het krediet voorzien te worden om in 2022 een studie te kunnen gunnen inzake de technische en financiële haalbaarheid van een renovatie van WZC Ceder aan de Leie en GAW De Beiaard. Voorlopig wordt er hiervoor een extra raming van 50.000 euro voorzien. Gegeven dat een dergelijke studie dienstverleners vereist met een gespecialiseerde expertise, is de kans reëel dat tijdens de aanstellingsprocedure zal blijken dat ook deze raming naar boven toe herzien moet worden.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1						
	JR 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 €	50.000,23 €	50.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Saldo</i>	0,00 €	-50.000,23 €	-50.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
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 €
WIJZIGINGEN T.O.V. 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 €	50.000,23 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

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

In dit project zijn de kredieten opgenomen voor investeringen in de wijkhuisjes. De bedragen voorzien voor 2022 en 2025, telkens 30.000 euro, worden verschoven naar resp. 2024 en 2026. Dat laatste boekjaar valt evenwel buiten de termijn van dit meerjarenplan, en wordt daarom niet weergegeven in het onderstaande overzicht.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1						
	JR 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 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €	0,00 €
<i>Saldo</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-30.000,00 €	0,00 €
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 €
WIJZIGINGEN T.O.V. 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 €	30.000,00 €	-30.000,00 €

3.5.6 Investeringsproject 2020/ZORG (niet prioritair beleid zorgdiensten)

In deze aanpassing van het meerjarenplan stijgen de investeringsuitgaven voor de periode 2021-2025 met 31.802,12 euro, en de investeringsontvangsten met 130.172,92 euro. In dit project werd 26.816,54 euro overgedragen van boekjaar 2020 naar boekjaar 2021 door de beslissing van de raad van bestuur van 24 februari 2021.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1						
	JR 2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	728.595,24 €	831.215,92 €	757.140,00 €	785.169,00 €	804.534,29 €	728.595,00 €
<i>Uitgaven</i>	74.489,60 €	161.699,97 €	247.918,00 €	177.976,00 €	320.541,69 €	103.505,00 €
<i>Saldo</i>	654.105,64 €	669.515,95 €	509.222,00 €	607.193,00 €	483.992,60 €	625.090,00 €
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 €
WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2020/1						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,24 €	98.087,92 €	-12.010,60 €	44.169,40 €	-70,51 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	-32.479,87 €	-32.146,03 €	-7.911,00 €	33.019,00 €	41.742,69 €	23.914,00 €

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

Nieuwe investeringen:

- Aankoop bijkomende parasols terras LDC De Vlinder (2021)
- Aanleg extra petanqueplein LDC De Vlinder (2023)
- Aankoop bijkomend terrasmeubilair LDC De Vlinder (2022)
- Vervanging TV cafetaria LDC De Vlinder door een groter exemplaar (2024)
- Vervanging koelkast leskeuken LDC De Vlinder (2024)
- Vervanging ijsblokjesmachine LDC De Vlinder (2025)

- Vervanging bakgoot Dorpshuis De Rijstpekker (2022)
- Vervanging wasmachine en droogkast WZC Ceder aan de Leie (2021 – De Bloesem, 2023 en 2025 overige afdelingen)
- Vervangen nooddeuren WZC Ceder aan de Leie (2021)
- Mobiele keuken WZC Ceder aan de Leie (2022)
- Berging voor duofietsen WZC Ceder aan de Leie (2022)
- Terras aan voorgevel WZC Ceder aan de Leie (2022)
- Plaatsen laadpalen voor elektrische dienstvoertuigen beide sites (2023 Ceder aan de Leie en 2024 De Vlinder)
- Vervanging wisseldrukmatrassen WZC De Vlinder (2025)
- Overkapping terras medewerkers WZC De Vlinder (2023)
- Optimaliseren sturing zonnepanelen en vervangen visualisatie (2021)
- Vervanging waskarren Vuur- en Glasvlinder (2021)

Verschuivingen in de tijd:

- Vervanging AED Defibrillator in Dorpshuis De Rijstpekker (van 2025 naar 2023)
- Vervanging vaatwasmachine in Dorpshuis De Rijstpekker (van 2024 naar 2026)
- Energiebesparende maatregelen in GAW De Beiaard (gedeeltelijk van 2022 naar 2021 en gedeeltelijk van 2023 naar 2026)
- Vervanging droogkast in GAW De Beiaard (van 2025 naar 2026)
- Vervanging actieve tilliften WZC Ceder aan de Leie (van 2022 naar 2023 en van 2024 naar 2025)
- Vervanging elektrische douchestoelen WZC Ceder aan de Leie (van 2023 naar 2022 en 2025)
- Bijkomende elektrische douchestoel WZC Ceder aan de Leie (van 2023 naar 2022)
- Aankoop luchtontvochtigers badkamers WZC Ceder aan de Leie (van 2021 naar 2022)
- Aankoop vrijstaande kappersstoel WZC Ceder aan de Leie (van 2021 naar 2024)
- Aankoop slimme sleutelkast WZC Ceder aan de Leie en WZC De Vlinder (van 2022 naar 2023)
- Vervanging visco-elastische matrassen WZC Ceder aan de Leie (van 2025 naar 2023)
- Aankoop wisseldrukmatrassen WZC Ceder aan de Leie (van 2023 naar 2022)
- Vervanging badlift met weegschaal WZC Ceder aan de Leie (van 2021 naar 2022 en van 2023 naar 2024)
- Vervanging hoog-laagbaden WZC Ceder aan de Leie (van 2021 naar 2022)
- Light-versie renovatie LDC De Parette (van 2021 naar 2022 en van 2024 naar 2025)
- Vervanging AED-defibrillator LDC De Parette (van 2023 naar 2022)
- Vervanging kookplaat en friteuse LDC De Parette (van 2023 naar 2025)
- Vervanging vaatwasmachine LDC De Parette (van 2023 naar 2022)
- Vervanging Renault Kangoo MMC (van 2022 naar 2024)
- Vervanging foodtrailer (van 2021 naar 2023)
- Vervanging vaatwasmachines WZC De Vlinder (van 2024 naar 2025)
- Aankoop 4 kleine schrobzuigmachines kamers WZC De Vlinder (van 2022 naar 2023)
- Energiebesparende maatregelen WZC De Vlinder (van 2022 naar 2023-2024)
- Vervanging verzorgingskarren WZC De Vlinder (van 2021 naar 2023)

Geschrapte investeringen:

- Aanpassing algemeen laagspanningsbord (2021)
- Aankoop ToverTV in WZC Ceder aan de Leie en WZC De Vlinder (2025)

De stijging van de **investeringsontvangsten** bestaat uit:

- Verkoop van de gasinstallatie Remeha WZC Ceder aan de Leie aan Fluvius (46.150,00 euro)
- Creditnota's ontvangen WZC De Vlinder voor niet uitgevoerde werken (11.797,92 euro)
- Nieuw aan te vragen investeringssubsidies in het kader van het Vlaamse relanceplan "Vlaamse veerkracht" (72.225,00 euro)

Daarnaast worden de klimaatsubsidies herschikt volgens het meest recente uitbetalingsschema, dat een grotere schijfbetaling voorziet in 2021.

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

In deze aanpassing van het meerjarenplan stijgen de investeringsuitgaven voor de periode 2021-2025 met 2.978.689,68 euro. Daarvan zijn 78.503,21 euro overdrachten van het vorig boekjaar (beslissing raad van bestuur van 24 februari 2021).

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1						
	JR 2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	46.282,33 €	2.722.347,68 €	351.850,00 €	268.700,00 €	423.110,00 €	123.321,00 €
<i>Saldo</i>	-46.282,33 €	-2.722.347,68 €	-351.850,00 €	-268.700,00 €	-423.110,00 €	-123.321,00 €
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 €
WIJZIGINGEN T.O.V. 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>	-80.181,30 €	2.368.347,68 €	262.000,00 €	40.003,00 €	290.631,00 €	17.708,00 €

De belangrijkste stijging is uiteraard voor rekening van de aankoop van de Beltrami site in 2021 voor een bedrag van 2.325.000,00 euro. Voor deze site voorzien we ook 150.000,00 euro voor instandhoudingswerken.

Bij de **nieuwe investeringen** zijn de belangrijkste uitgaven:

- Aankoop van herbruikbare recipiënten voor uitvoermaaltijden (2022 en 2024)
- Aankoop nieuwe software voor de werking buurtgerichte zorg en zorgcoördinatie (2023)
- Aankoop van GSM's voor dienstenchequepersoneel (2022)
- Aankoop planningstool HR (2022)
- Aankoop nieuwe software HR (2024)
- Installatie van brandwerende compartimentering in de centrale keuken (2021-2022)

Daarnaast worden een aantal investeringsuitgaven **verschoven in de tijd**:

- Uitbreiding modules Ultimo facility software (van 2022 naar 2023 en 2024)
- Vervangingen van toestellen centrale keuken (met een of 2 jaar verder opgeschoven in de tijd)
- Vervanging Ford Connect (van 2025 naar 2026)

De ramingen voor de vervanging van de wagens Renault Kangoo, gebruikt voor de maaltijdbedeling, worden opgetrokken met 9.000,00 euro per wagen omdat we nu uitgaan van de **aankoop van elektrische wagens**.

Het krediet 2021 voor de vervanging van de **industriële vaatwasmachine** in de centrale keuken wordt opgetrokken met 21.624,46 euro. Dit krediet ging oorspronkelijk uit van een BTW-percentage van 6%, waar dit 21% hoort te zijn.

3.6 Financiering

3.6.1 Uitgaven

Er zijn geen wijzigingen voorzien in de financieringsuitgaven.

3.6.2 Ontvangsten

De ontvangsten van vooruitbetaalde investeringssubsidies door het OCMW worden voor het jaar 2021 verlaagd met 9.790,90 euro tot 490.209,10 euro omdat de verkoop van een laatste stukje landbouwgrond aan de aanpalende eigenaar onzeker geworden is in 2021. Het krediet van 13.975,10 euro voor die verkoop wordt ingeschreven in 2022.

Het totaal bedrag aan op te nemen leningen wordt niet opgetrokken, ondanks de belangrijke investering in de Beltrami site. Het zorgbedrijf kan deze aankoop financieren uit eigen middelen mede dankzij het goede resultaat van het boekjaar 2020.

De opname van een nieuwe lening van 400.000,00 euro in 2022 wordt verschoven naar begin 2023.

4 Strategische nota 2020-2025

4.1 Inleiding

Ook bij deze aanpassing wordt het meerjarenplan inhoudelijk niet herzien. Wel wordt een nieuwe actie toegevoegd onder actieplan AP1.5 – Buurtgerichte zorg. Een beschrijving van de actie vindt u in het overzicht van de wijzigingen van het meerjarenplan onder [Nieuwe actie A1.5.3 Zorgzame buurten](#).

Op financieel vlak werden wel een aantal aanpassingen doorgevoerd, waaronder het verschuiven van investeringen, het verwijderen van de koppeling met de lonen vanaf 2022, het toevoegen van nieuwe uitgaven, enz. Per actieplan wordt aangeduid welke ramingen gewijzigd worden en waarom.

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

De cijfers in de kolom 2020 zijn de cijfers van de goedgekeurde jaarrekening 2020 en niet de geraamde bedragen uit de voorgaande aanpassing van het meerjarenplan.

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 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	163.032 €	168.632 €	190.386 €	304.831 €	317.695 €	318.785 €
<i>Uitgaven</i>	596.820 €	605.270 €	549.208 €	568.261 €	711.032 €	776.911 €
<i>Saldo</i>	-433.788 €	-436.638 €	-358.822 €	-263.430 €	-393.337 €	-458.125 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	51.298 €	4.470 €	8.424 €	75.939 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	60.353 €	172.075 €	942.956 €	1.459.991 €	1.607.617 €	643.077 €
<i>Saldo</i>	-60.353 €	-120.777 €	-938.486 €	-1.451.567 €	-1.531.678 €	-643.077 €

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 2021/1</i>						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	459 €	372 €	372 €	372 €	372 €	372 €
<i>Uitgaven</i>	116.338 €	108.607 €	41.943 €	58.910 €	30.078 €	25.910 €
<i>Saldo</i>	-115.879 €	-108.235 €	-41.571 €	-58.538 €	-29.706 €	-25.538 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	6.625 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	47.375 €	151.631 €	887.129 €	1.401.483 €	1.415.114 €	643.077 €
<i>Saldo</i>	-47.375 €	-145.006 €	-887.129 €	-1.401.483 €	-1.415.114 €	-643.077 €

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 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	10.000 €	15.100 €	27.900 €	19.900 €	19.900 €
<i>Saldo</i>	0 €	-10.000 €	-15.100 €	-27.900 €	-19.900 €	-19.900 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	6.625 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	28.624 €	5.300 €	315.250 €	220.500 €	10.000 €	0 €
<i>Saldo</i>	-28.624 €	1.325 €	-315.250 €	-220.500 €	-10.000 €	0 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	-5.094 €	5.100 €	0 €	0 €	0 €
<i>Saldo</i>	0 €	5.094 €	-5.100 €	0 €	0 €	0 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	6.625 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	-71.700 €	77.250 €	168.900 €	10.000 €	0 €

Het budget voor volgende acties wordt verschoven van 2021 naar 2022:

- Ereloon tuinarchitect aanleg tuin De Vlinder
- Onderzoek aspecten wonen en leven
- Advies dementievriendelijk wonen

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

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

Woonzorgcentrum Ceder aan de Leie werd gerenoveerd,

waardoor de infrastructuur

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

Situering

Algemeen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	2.118 €	53.331 €	413.879 €	1.010.983 €	1.062.114 €	343.077 €
<i>Saldo</i>	-2.118 €	-53.331 €	-413.879 €	-1.010.983 €	-1.062.114 €	-343.077 €
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 €	-162.851 €	113.140 €	131.979 €	-174.481 €	-688.007 €

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 oprisings- 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 2021/1						
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>	16.634 €	43.000 €	108.000 €	170.000 €	313.000 €	300.000 €
<i>Saldo</i>	-16.634 €	-43.000 €	-108.000 €	-170.000 €	-313.000 €	-300.000 €
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>	0 €	-19.000 €	24.163 €	-837 €	-159.174 €	73.000 €

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 2021/1						
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>	0 €	50.000 €	50.000 €	0 €	0 €	0 €
<i>Saldo</i>	0 €	-50.000 €	-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 €	-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 €	50.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €

In de exploitatie-uitgaven 2022 wordt 4.950,00 euro geschrapt, terwijl 50.000,00 euro toegevoegd wordt aan de investeringen 2022. De exploitatie-uitgave was het bedrag dat in eerste instantie voorzien was voor een zorgstrategische studie. Nadat de raad van bestuur begin 2021 de algemeen directeur de opdracht gaf om de procedures op te starten voor de aanstelling van de dienstverleners voor de uitvoering van de zorgstrategische studie en de financieel-technische haalbaarheidsstudie, bleek dat het geraamde budget van 4.950,00 euro ruimschoots onvoldoende was voor kwalitatieve studies, en dat voor elke studie afzonderlijk een minimaal investeringsbudget nodig was van 50.000,00 euro. Meer details vindt u in de bespreking van de wijzigingen van [Investeringsproject 2020/ZORGSITE \(prioritair actieplan AP1.4\)](#).

Actieplan AP1.5: Buurtgerichte zorg (Prioritair)

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

waardoor:

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

Situering

Een recente 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.

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.

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

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	459 €	372 €	372 €	372 €	372 €	372 €
<i>Uitgaven</i>	116.338 €	98.607 €	26.843 €	31.010 €	10.178 €	6.010 €
<i>Saldo</i>	-115.879 €	-98.235 €	-26.471 €	-30.638 €	-9.806 €	-5.638 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	30.000 €	0 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	-30.000 €	0 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	-150 €	-332 €	-490 €	-490 €	-490 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	-26.752 €	-152.289 €	-194.389 €	-224.322 €	-234.645 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	-30.000 €	0 €	30.000 €	-30.000 €

In dit actieplan bestaan de verminderingen qua exploitatiekredieten vanaf 2021 volledig uit het niet langer toewijzen van loonkosten aan actieplannen.

De personeelskost die ingeschreven staat als cofinanciering van het project [Zorgzame buurten](#) valt onder dit actieplan.

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

Totaal van de niet prioritaire actieplannen

Beleidsdoelstelling 1 bevat geen niet prioritaire actieplannen.

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

Beleidsdoelstelling 2 bevat geen prioritaire actieplannen.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	162.387 €	167.994 €	190.015 €	254.460 €	267.323 €	268.414 €
<i>Uitgaven</i>	380.693 €	372.640 €	389.975 €	367.259 €	528.560 €	616.820 €
<i>Saldo</i>	-218.306 €	-204.647 €	-199.960 €	-112.800 €	-261.237 €	-348.406 €
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 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	162.387 €	167.994 €	190.015 €	254.460 €	267.323 €	268.414 €
<i>Uitgaven</i>	380.693 €	372.640 €	389.975 €	367.259 €	528.560 €	616.820 €
<i>Saldo</i>	-218.306 €	-204.647 €	-199.960 €	-112.800 €	-261.237 €	-348.406 €
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 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	21 €	16 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	10.045 €	7.259 €	5.000 €	0 €	0 €	0 €
Saldo	-10.023 €	-7.242 €	-5.000 €	0 €	0 €	0 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Saldo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	-43 €	-71 €	-71 €	-71 €	-71 €
Uitgaven	0 €	-22.494 €	-25.280 €	-31.776 €	-32.295 €	-32.825 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Het budget voor de toekomststudie cliëntenbeleid (5.000,00 euro) wordt van 2021 naar 2022 verschoven. De andere wijzigingen betreffen het niet langer toewijzen van personeelskosten aan het actieplan.

Actieplan AP2.2: Medewerkersbeleid

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

Situering

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

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

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

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

Zo ambiëren we met het medewerkersbeleid onder andere de (verdere) uitwerking van het 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 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	162.263 €	167.977 €	190.015 €	254.460 €	267.323 €	268.414 €
<i>Uitgaven</i>	339.337 €	351.536 €	361.629 €	346.240 €	507.288 €	595.375 €
<i>Saldo</i>	-177.074 €	-183.559 €	-171.615 €	-91.781 €	-239.965 €	-326.961 €
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 €	-16 €	-236 €	-118 €	-118 €	-236 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	-203.806 €	-209.351 €	-231.353 €	-203.868 €	-189.223 €
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 €

Naast het loskoppelen van loonkosten aan het actieplan werden volgende wijzigingen doorgevoerd:

- Verhoging uitgavenkrediet 2021 veiligheidsschoenen centrale keuken met 4.000,00 euro;
- Schrappen budget veiligheidsschoenen voor dienstenchequeonderneming (1.875,00 euro per jaar);
- Budget voorzien voor opleiding leidinggevende vaardigheden in 2021 (5.000,00 euro);
- Vormingen die niet konden doorgaan in 2021 wegens COVID-19 en krapte op de werkvloer worden verschoven naar 2022 (33.100,00 euro)

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 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	103 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	31.311 €	13.845 €	23.346 €	21.019 €	21.272 €	21.445 €
Saldo	-31.208 €	-13.845 €	-23.346 €	-21.019 €	-21.272 €	-21.445 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Saldo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	-118 €	-118 €	-118 €	-118 €	-118 €
Uitgaven	0 €	-26.880 €	-26.074 €	-26.904 €	-27.907 €	-28.770 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Vanaf 2021 werd de vrijwilligerswerking hertekend: i.p.v. een vrijwilligerscoördinator voor de volledige organisatie aan te stellen, gebeurt de coördinatie van het vrijwilligerswerk dichterbij de vrijwilliger, nl. op de afdeling, in het dienstencentrum, enz. waar de vrijwilliger effectief aan de slag gaat. Zo kan er meer op maat van de vrijwilliger en de afdelingen gewerkt worden. De buurtzorgregisseur is verantwoordelijk voor de coherentie in het beleid en de afstemming tussen de verschillende afdelingen.

Deze nieuwe werking werd midden 2021 opgestart, en begin oktober werden er feestmomenten voor de vrijwilligers georganiseerd ter vervanging van het gekende vrijwilligersfeest. Het budget voor deze festiviteiten werd opgetrokken in 2021 met 1.100 euro. Vanaf 2022 wordt een extra budget van 6.275,00 euro per jaar voorzien voor festiviteiten en persoonlijke attenties.

Het traject "Vrijwilligersvriendelijke organisatie" wordt verschoven naar 2022 (- 2.475,00 euro in 2021).

Er worden vanaf 2021 geen loonkosten meer gekoppeld aan dit actieplan.

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 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	13.228 €	13.417 €	25.565 €	48.192 €	61.464 €	45.231 €
Saldo	-13.228 €	-13.417 €	-25.565 €	-48.192 €	-61.464 €	-45.231 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Saldo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Actieplan 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 hefbomen 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 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	9.900 €	19.800 €	19.800 €	9.900 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	-9.900 €	-19.800 €	-19.800 €	-9.900 €
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 €	-12 €	-59 €	-118 €	-118 €	-59 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	-3.359 €	-18.046 €	-36.679 €	-37.893 €	-19.922 €
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 van de ramingen voor dit actieplan slaan uitsluitend op loonkosten die niet langer gekoppeld worden aan het actieplan. De kredieten voor het uitvoeren van de toekomststudie innovatie in de arbeidsorganisatie blijven ongewijzigd.

Totaal van de niet prioritaire actieplannen

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	13.228 €	13.417 €	15.665 €	28.392 €	41.664 €	35.331 €
<i>Saldo</i>	-13.228 €	-13.417 €	-15.665 €	-28.392 €	-41.664 €	-35.331 €
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 AP3.1: 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 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	4.950 €	4.950 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	-4.950 €	-4.950 €
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 €	-24 €	-24 €	-24 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	-19.802 €	-10.093 €	-10.619 €	-10.765 €	-10.942 €
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 enige wijziging van de kredieten betreft het schrappen van de loonkosten als indicator van de uitvoering van het actieplan. De kredieten voor het uitwerken van innovatieve zorgtrajecten blijven behouden.

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 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	13.228 €	13.417 €	15.665 €	28.392 €	36.714 €	30.381 €
<i>Saldo</i>	-13.228 €	-13.417 €	-15.665 €	-28.392 €	-36.714 €	-30.381 €
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 €	67 €	193 €	8.214 €	15.885 €	16.273 €
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 €

Aan dit actieplan zijn de lidgelden van W13 gekoppeld. Tot nu toe wordt dit lidgeld nog gedeeld tussen het OCMW Harelbeke en het zorgbedrijf (beslissing raad van bestuur van 18 september 2019). We voorzien dat het zorgbedrijf vanaf midden 2023 mogelijk een volledig lidmaatschap betaalt. Het krediet voor opmaak marketingplan (voorzien 2024) blijft ongewijzigd.

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 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	186 €	266 €	0 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
<i>Uitgaven</i>	86.561 €	110.606 €	91.725 €	93.900 €	90.930 €	88.950 €
<i>Saldo</i>	-86.375 €	-110.340 €	-91.725 €	-43.900 €	-40.930 €	-38.950 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	44.673 €	4.470 €	8.424 €	75.939 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	12.979 €	20.444 €	55.827 €	58.508 €	192.504 €	0 €
<i>Saldo</i>	-12.979 €	24.229 €	-51.357 €	-50.084 €	-116.564 €	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 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	129 €	148 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	60.345 €	66.404 €	8.175 €	5.975 €	7.955 €	5.975 €
<i>Saldo</i>	-60.216 €	-66.256 €	-8.175 €	-5.975 €	-7.955 €	-5.975 €
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 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	77 €	-94 €	-94 €	-94 €	-94 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	28.583 €	-38.138 €	-42.344 €	-43.025 €	-43.731 €

De loonkosten voorheen toegevoegd als uitvoeringsindicator zijn weggehaald van dit actieplan vanaf 2022. De projectuitgaven voor integrale kwaliteitszorg voorzien in 2021 worden doorgeschoven naar 2022. De andere ramingen inzake integrale kwaliteitszorg blijven behouden.

Totaal van de niet prioritaire actieplannen

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	57 €	118 €	0 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
<i>Uitgaven</i>	26.216 €	44.202 €	83.550 €	87.925 €	82.975 €	82.975 €
<i>Saldo</i>	-26.160 €	-44.084 €	-83.550 €	-37.925 €	-32.975 €	-32.975 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	44.673 €	4.470 €	8.424 €	75.939 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	12.979 €	20.444 €	55.827 €	58.508 €	192.504 €	0 €
<i>Saldo</i>	-12.979 €	24.229 €	-51.357 €	-50.084 €	-116.564 €	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 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	57 €	118 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	26.358 €	29.702 €	1.000 €	9.925 €	4.975 €	4.975 €
<i>Saldo</i>	-26.301 €	-29.584 €	-1.000 €	-9.925 €	-4.975 €	-4.975 €
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 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	59 €	-118 €	-118 €	-118 €	-118 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	3.191 €	-52.543 €	-55.706 €	-57.075 €	-58.013 €
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 €

Opnieuw betreffen de wijzigingen het schrappen van de personeelskosten als een uitvoeringsindicator vanaf 2022. De uitgavenkredieten voor consultancy en publiciteits- en promotiemateriaal worden niet gewijzigd.

Actieplan AP4.3: Ecologisch beleid

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

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

Situering

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

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

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

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

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	2.050 €	0 €	0 €	0 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	-2.050 €	0 €	0 €	0 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	44.673 €	4.470 €	8.424 €	75.939 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	20.444 €	26.577 €	23.508 €	181.504 €	0 €
<i>Saldo</i>	0 €	24.229 €	-22.107 €	-15.084 €	-105.564 €	0 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	2.050 €	0 €	0 €	0 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	40.140 €	-36.086 €	-3.981 €	-71 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	20.444 €	-73.588 €	-43.961 €	23.660 €	0 €

In 2022 worden nieuwe exploitatie-uitgaven geraamd voor het opstellen van EPC-certificaten voor De Parette, De Rijstpekker, GAW De Beiaard en WZC Ceder aan de Leie.

De wijzigingen van de investeringsuitgaven en -ontvangsten vallen onder [investeringsproject 2020/ZORG](#) en [2020/OD](#). Langs ontvangstenzijde worden de klimaatsubsidies herschikt volgens het nieuwe uitbetalingsschema, en worden de nieuw aan te vragen subsidies in het kader van het relanceplan Vlaamse Veerkracht toegevoegd.

De verhoogde uitbetaling van klimaatsubsidies in 2021 is een gevolg van het vervroegd uitvoeren van energiebesparende maatregelen in GAW De Beiaard (LED-verlichting). De andere energiebesparende maatregelen in de assistentiewoningen worden verschoven van 2022 en 2023 naar 2026. De energiebesparende maatregelen voor De Vlinder worden van 2022 verplaatst naar 2024. In Ceder aan de Leie gebeurt de omgekeerde beweging: uitgaven voorzien voor 2023 worden verplaatst naar 2022. In De Vlinder is de omschakeling naar energiezuinige verlichting de grootste uitgave. Hetzelfde geldt voor WZC Ceder aan de Leie. Daar wordt ook de frequentieregeling van de ventilatie en de pompen geoptimaliseerd en wordt in een monitoringsysteem geïnvesteerd.

De aankoop van een onkruidmachine wordt geschrapt omdat de testresultaten van onkruidbestrijding met een bestaande hogedrukreiniger met stoomfunctie voldoende bleken. Anderzijds wordt 12.000 euro voorzien in 2022 voor recycleerbare recipiënten voor de bedeling van de maaltijden aan huis.

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

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	9.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Saldo</i>	0 €	-9.000 €	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 €
<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 €	9.000 €	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 uitgaven voor het traject "Indicatoren managementrapportering" opgestart in 2021 onder begeleiding van BDO worden toegevoegd aan dit actieplan.

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

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	-5.000 €	-5.000 €	-5.000 €	-5.000 €
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 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
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 €

Vanaf 2022 wordt een budget voorzien voor externe begeleiding inzake organisatiebeheersing. Dit betreft enerzijds een lidmaatschap voor een ondersteuningsplatform waar lokale besturen en welzijnsverenigingen informatie en goede praktijken uitwisselen inzake organisatiebeheersing. Anderzijds wordt budgettaire ruimte gecreëerd voor ad hoc consultancy opdrachten in functie van het aanpassen en/of ontwikkelen van elementen van het organisatiebeheersingssysteem.

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 2021/1						
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>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Er zijn geen wijzigingen in de kredieten van dit actieplan. De uitrol van het programma voor digitale validatie van facturen gebeurt in eigen beheer en vergt geen bijkomende uitgaven.

Actieplan AP4.7: Efficiëntiewinsten

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

Situering

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

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

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

Een zorgdienst creëert waarde op het niveau van de individuele gebruiker die van de dienstverlening gebruik maakt, omdat ze tegemoet komt aan bepaalde noden en verwachtingen. Dat is de private waarde. Daarnaast scheppen zorgdiensten ook publieke waarde. Zo kan een woonzorgcentrum bijvoorbeeld bijdragen aan een comfortabel leven voor ouderen en biedt buurtgerichte zorg mensen de mogelijkheid om langer in hun eigen thuisomgeving te blijven wonen waardoor ook de maatschappelijke kost wordt beperkt.

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

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

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	1.500 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
<i>Saldo</i>	0 €	-1.500 €	-4.000 €	46.000 €	46.000 €	46.000 €
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 €	1.500 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
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 €

In het actieplan AP4.7 – Efficiëntiewinsten worden nieuwe middelen voorzien voor ICT-toepassingen die toelaten om documenten op betrouwbare manier digitaal te ondertekenen.

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

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.

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.

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	-142 €	2.500 €	7.500 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
<i>Saldo</i>	142 €	-2.500 €	-7.500 €	-5.000 €	-5.000 €	-5.000 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	6.699 €	0 €	29.250 €	35.000 €	11.000 €	0 €
<i>Saldo</i>	-6.699 €	0 €	-29.250 €	-35.000 €	-11.000 €	0 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	-5.000 €	0 €	-2.500 €	-2.500 €	-2.500 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	-5.000 €	-39.350 €	35.000 €	11.000 €	0 €

In de exploitatieramingen worden de bedragen voor optimalisatie van de facility-toepassing Ultimo met een derde verlaagd vanaf 2023. In 2021 verlaagt het bedrag met 5.000,00 euro in functie van de effectieve uitvoering van het project. Dit resulteert ook in de verschuiving van een aantal investeringsuitgaven in het investeringsproject 2020/OD: de aankoop van smartphones of tablets voor mobiel gebruik van het pakket wordt uitgesteld van 2021 naar 2023, en de module meerjarenplanning onderhoud verschuift van 2022 naar 2024. De koppeling van Ultimo met de boekhouding voor aanmaak bestelbonnen vervalt in 2022 en wordt nu geraamd in 2023.

Daarnaast worden de investeringen voor slimme sleutelkasten in de beide woonzorgcentra van 2022 naar 2023 verplaatst (investeringsproject 2020/ZORG).

Actieplan AP4.9: Aankoopbeleid

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

Situering

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

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

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

Als welzijnsvereniging zijn wij onderhevig aan de wetgeving overheidsopdrachten om onze aankopen tot stand te brengen. Momenteel is de kennis binnen onze organisatie met betrekking tot deze specifieke regels en procedures sterk gecentraliseerd (bij de directie aankoop & facility management). Leidinggevendenden hebben weinig tot geen zicht op deze regelgeving en op het aankoopproces, waardoor soms initiatieven genomen worden die dan bijgestuurd moeten worden of waardoor verwachtingen ontstaan die niet ingelost kunnen worden en zo aanleiding geven tot onbegrip en frustratie.

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

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

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

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

Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	1.500 €	64.000 €	64.000 €	64.000 €	64.000 €
<i>Saldo</i>	0 €	-1.500 €	-64.000 €	-64.000 €	-64.000 €	-64.000 €
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 €	1.500 €	64.000 €	64.000 €	64.000 €	64.000 €
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 €

Waar oorspronkelijk geen extra middelen voorzien waren in dit actieplan, wordt nu de aanwerving van een deskundige aankopen en overheidsopdrachten voorzien vanaf 2022. Gegeven dat de geplande renovatiewerken in Ceder aan de Leie uitgevoerd worden terwijl het gebouw volop in gebruik is, zal de projectplanning en opvolging van dit dossier aanzienlijk wat tijd vergen. Tegelijk wordt vastgesteld dat er nog opportuniteiten inzake contractbeheer en afdekking van contracten door overheidsopdrachten zijn, die nu niet gerealiseerd worden ten gevolge van tijdsgebrek bij de directie Facility. Daarom wordt de aanwerving van een deskundige aankopen en overheidsopdrachten voorzien ter ondersteuning van de directie Facility. Dit moet deze dienst in staat stellen om winsten te boeken zowel op financieel vlak (aankopen tegen scherpere prijzen, optimaal benutten bestaande contracten) als inzake kwaliteit van de aangekochte producten of dienstverlening.

Daarnaast voorzien we een jaarlijks krediet van 1.500 euro voor juridische bijstand bij contractbeheer en overheidsopdrachten, dit wegens het ontbreken van een jurist binnen het personeelskader van het zorgbedrijf.

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 2021, en de nieuwe kredieten voor 2022.

5.1 Het doelstellingenplan (M1)

Prioritaire beleidsdoelstelling BD 1 - Aanbod van onze zorg behouden	Rek 2020	MJP 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	116.338	108.607	41.943	58.910	30.078	25.910
Ontvangsten	459	372	372	372	372	372
Saldo	-115.879	-108.235	-41.571	-58.538	-29.706	-25.538
Investerings						
Uitgaven	47.375	151.631	887.129	1.401.483	1.415.114	643.077
Ontvangsten	0	6.625	0	0	0	0
Saldo	-47.375	-145.006	-887.129	-1.401.483	-1.415.114	-643.077
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Prioritaire beleidsdoelstelling BD 3 - Onze zorg op langere termijn behouden	Rek 2020	MJP 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	13.228	13.417	25.565	48.192	61.464	45.231
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-13.228	-13.417	-25.565	-48.192	-61.464	-45.231
Investerings						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

Het doelstellingenplan (M1) - vervolg

Prioritaire beleidsdoelstelling BD 4 - Duurzame groei en ontwikkeling	Rek 2020	MJP 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	86.561	110.606	91.725	93.900	90.930	88.950
Ontvangsten	186	266	0	50.000	50.000	50.000
Saldo	-86.375	-110.340	-91.725	-43.900	-40.930	-38.950
Investerings						
Uitgaven	12.979	20.444	55.827	58.508	192.504	0
Ontvangsten	0	44.673	4.470	8.424	75.939	0
Saldo	-12.979	24.229	-51.357	-50.084	-116.564	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	Rek 2020	MJP 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	380.693	372.640	389.975	367.259	528.560	616.820
Ontvangsten	162.387	167.994	190.015	254.460	267.323	268.414
Saldo	-218.306	-204.647	-199.960	-112.800	-261.237	-348.406
Investerings						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

Het doelstellingenplan (M1) - vervolg

Verrichtingen zonder beleidsdoelstellingen	Rek 2020	MJP 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	16.974.710	17.439.484	19.616.283	20.076.726	20.646.620	21.223.135
Ontvangsten	20.301.228	19.927.866	20.226.312	20.703.933	20.958.854	21.283.330
Saldo	3.326.518	2.488.382	610.029	627.208	312.234	60.195
Investerings						
Uitgaven	107.793	2.863.604	543.941	388.168	551.148	226.826
Ontvangsten	728.595	786.543	752.670	776.745	728.595	728.595
Saldo	620.802	-2.077.061	208.729	388.577	177.447	501.769
Financiering						
Uitgaven	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.546.429	1.617.444
Ontvangsten	511.055	490.209	13.975	1.900.000	2.300.000	500.000
Saldo	-1.043.571	-1.068.490	-1.531.148	396.017	753.571	-1.117.444
Totalen	Rek 2020	MJP 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	17.571.530	18.044.753	20.165.491	20.644.987	21.357.651	22.000.046
Ontvangsten	20.464.260	20.096.497	20.416.698	21.008.765	21.276.548	21.602.115
Saldo	2.892.730	2.051.744	251.207	363.778	-81.103	-397.931
Investerings						
Uitgaven	168.147	3.035.679	1.486.897	1.848.159	2.158.765	869.903
Ontvangsten	728.595	837.841	757.140	785.169	804.534	728.595
Saldo	560.449	-2.197.838	-729.757	-1.062.990	-1.354.231	-141.308
Financiering						
Uitgaven	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.546.429	1.617.444
Ontvangsten	511.055	490.209	13.975	1.900.000	2.300.000	500.000
Saldo	-1.043.571	-1.068.490	-1.531.148	396.017	753.571	-1.117.444

5.2 De staat van het financieel evenwicht (M2)

Budgettair resultaat		Rek 2020	MJP 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
I. Exploitatiesaldo	(a-b)	2.892.730	2.051.744	251.207	363.778	-81.103	-397.931
a. Ontvangsten		20.464.260	20.096.497	20.416.698	21.008.765	21.276.548	21.602.115
b. Uitgaven		17.571.530	18.044.753	20.165.491	20.644.987	21.357.651	22.000.046
II. Investeringsaldo	(a-b)	560.449	-2.197.838	-729.757	-1.062.990	-1.354.231	-141.308
a. Ontvangsten		728.595	837.841	757.140	785.169	804.534	728.595
b. Uitgaven		168.147	3.035.679	1.486.897	1.848.159	2.158.765	869.903
III. Saldo exploitatie en investeringen	(I+II)	3.453.179	-146.094	-478.550	-699.212	-1.435.334	-539.239
IV. Financieringsaldo	(a-b)	-1.043.571	-1.068.490	-1.531.148	396.017	753.571	-1.117.444
a. Ontvangsten		511.055	490.209	13.975	1.900.000	2.300.000	500.000
b. Uitgaven		1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.546.429	1.617.444
V. Budgettair resultaat van het boekjaar	(III+IV)	2.409.608	-1.214.583	-2.009.698	-303.195	-681.763	-1.656.683
VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar		6.706.572	9.116.180	7.901.597	5.891.899	5.588.704	4.906.941
VII. Gecumuleerd budgettair resultaat	(V+VI)	9.116.180	7.901.597	5.891.899	5.588.704	4.906.941	3.250.259
VIII. Onbeschikbare gelden		0	0	0	0	0	0
IX. Beschikbaar budgettair resultaat	(VII-VIII)	9.116.180	7.901.597	5.891.899	5.588.704	4.906.941	3.250.259

Autofinancieringsmarge		Rek 2020	MJP 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
I. Exploitatiesaldo		2.892.730	2.051.744	251.207	363.778	-81.103	-397.931
II. Netto periodieke aflossingen	(a-b)	826.031	830.104	816.528	775.388	817.834	888.849
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen		1.554.626	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)	2.066.699	1.221.640	-565.321	-411.610	-898.937	-1.286.780

Gecorrigeerde autofinancieringsmarge	Rek 2020	MJP 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
I. Autofinancieringsmarge	2.066.699	1.221.640	-565.321	-411.610	-898.937	-1.286.780
II. Correctie op de periodieke aflossingen (a-b)	-223.216	-94.773	16.347	98.817	109.582	120.311
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	1.554.626	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	1.653.472	1.528.776	1.405.166	1.436.847	1.497.133
III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge (I+II)	1.843.483	1.126.867	-548.973	-312.793	-789.355	-1.166.468

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 125.691,91 euro. Ook al geldt er geen norm inzake de autofinancieringsmarge voor welzijnsverenigingen, toch streven we ernaar de autofinancieringsmarge over de periode van het meerjarenplan groter dan of gelijk aan nul te houden. In deze aanpassing van het meerjarenplan wordt deze eigen norm behaald.

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)

	2021		2022	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
Kredieten ZORG Harelbeke				
Exploitatie	18.044.753	20.096.497	20.165.491	20.416.698
Investerings	3.035.679	837.841	1.486.897	757.140
Financiering	1.558.699	490.209	1.545.123	13.975
<i>Leningen en leasings</i>	1.558.699	0	1.545.123	0
<i>Toegestane leningen en betalingsuitstel</i>	0	0	0	0
<i>Overige financieringstransacties</i>	0	490.209	0	13.975

In deze aanpassing van het meerjarenplan worden zowel de kredieten van het boekjaar 2021 gewijzigd als de kredieten voor het jaar 2022 vastgesteld. Hieronder geven we de verschillen weer tussen de oorspronkelijk vastgestelde kredieten voor 2021 en de gewijzigde kredieten in de voorliggende aanpassing van het meerjarenplan.

Vaststelling van de wijziging van de kredieten 2021

	Gewijzigde kredieten 2021		Wijziging t.o.v. oorspronkelijke vaststelling kredieten 2021	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
Kredieten ZORG Harelbeke				
Exploitatie	18.044.753	20.096.497	-825.153	1.483.344
Investerings	3.035.679	837.841	2.132.650	104.713
Financiering	1.558.699	490.209	0	-9.791
<i>Leningen en leasings</i>	1.558.699	0	0	0
<i>Toegestane leningen en betalingsuitstel</i>	0	0	0	0
<i>Overige financieringstransacties</i>	0	490.209	0	-9.791

6 Toelichting van het meerjarenplan 2020-2025

6.1 Inleiding

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

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

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

ALGEMENE FINANCIERING	Rek 2020	MJP 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	475.328	448.342	442.503	384.478	379.454	389.044
Ontvangsten	4.728.342	4.822.984	4.785.046	4.969.468	5.105.658	5.233.565
Saldo	4.253.014	4.374.642	4.342.543	4.584.990	4.726.204	4.844.521
Investerings						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Financiering						
Uitgaven	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.546.429	1.617.444
Ontvangsten	0	0	0	1.900.000	2.300.000	500.000
Saldo	-1.554.626	-1.558.699	-1.545.123	396.017	753.571	-1.117.444
ONDERSTEUNENDE DIENSTEN	Rek 2020	MJP 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	4.559.433	4.733.040	5.414.816	5.618.580	5.886.558	6.075.403
Ontvangsten	455.118	431.180	443.066	450.994	459.795	468.772
Saldo	-4.104.315	-4.301.860	-4.971.749	-5.167.586	-5.426.763	-5.606.631
Investerings						
Uitgaven	46.282	2.722.348	351.850	268.700	423.110	123.321
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-46.282	-2.722.348	-351.850	-268.700	-423.110	-123.321
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	Rek 2020	MJP 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
Exploitatie						
Uitgaven	12.536.769	12.863.372	14.308.172	14.641.929	15.091.640	15.535.599
Ontvangsten	15.280.800	14.842.333	15.188.586	15.588.302	15.711.095	15.899.778
Saldo	2.744.031	1.978.961	880.414	946.373	619.455	364.179
Investerings						
Uitgaven	121.864	313.331	1.135.047	1.579.459	1.735.655	746.582
Ontvangsten	728.595	837.841	757.140	785.169	804.534	728.595
Saldo	606.731	524.510	-377.907	-794.290	-931.121	-17.987
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	511.055	490.209	13.975	0	0	0
Saldo	511.055	490.209	13.975	0	0	0

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

I. Exploitatie-uitgaven	Rek 2020	MJP 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
A. Operationele uitgaven	17.094.880	17.595.240	19.721.748	20.259.139	20.976.697	21.609.327
1. Goederen en diensten	3.055.780	3.225.649	3.788.138	3.842.437	3.903.363	3.984.033
2. Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	14.036.043	14.397.638	15.894.161	16.374.779	17.031.326	17.583.190
<i>a. Politiek personeel</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Vastbenoemd niet-onderwijzend personeel</i>	2.236.036	2.177.598	2.091.462	2.006.848	2.111.291	2.176.710
<i>c. Niet-vastbenoemd niet-onderwijzend personeel</i>	11.262.669	11.673.027	13.241.822	13.802.055	14.350.440	14.832.637
<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>	537.339	547.013	560.877	565.876	569.594	573.843
<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 begunstigen</i>	0	0	0	0	0	0
5. Andere operationele uitgaven	3.057	-28.047	39.448	41.923	42.008	42.103
B. Financiële uitgaven	476.649	449.513	443.743	385.848	380.954	390.719
1. Rente, commissies en kosten verbonden aan schulden	474.039	436.480	429.208	371.173	366.139	375.714
- <i>aan financiële instellingen</i>	474.039	436.480	429.208	371.173	366.139	375.714
- <i>aan andere entiteiten</i>	0	0	0	0	0	0
2. Andere financiële uitgaven	2.610	13.033	14.535	14.675	14.815	15.005
C. Rechthebbenden uit het overschot van het boekjaar	0	0	0	0	0	0

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

II. Exploitatieontvangsten	Rek 2020	MJP 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
A. Operationele ontvangsten	20.448.699	20.079.862	20.401.754	20.993.636	21.261.180	21.586.501
1. Ontvangsten uit de werking	12.017.052	12.143.228	13.361.137	13.950.666	14.181.784	14.363.446
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	8.322.078	7.837.995	6.977.041	6.979.394	7.015.821	7.159.480
<i>a. Algemene werkingssubsidies</i>	4.727.577	4.819.094	4.784.581	4.969.102	5.105.341	5.233.297
- <i>Gemeentefonds</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>Andere algemene werkingssubsidies</i>	4.727.577	4.819.094	4.784.581	4.969.102	5.105.341	5.233.297
- <i>van de federale overheid</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>van de Vlaamse overheid</i>	576.526	553.889	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	4.362.766	4.482.742	4.606.018	4.732.683
- <i>van andere entiteiten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Specifieke werkingssubsidies</i>	3.594.502	3.018.902	2.192.461	2.010.293	1.910.480	1.926.184
- <i>van de federale overheid</i>	1.046.140	705.022	697.968	711.927	726.166	740.689
- <i>van de Vlaamse overheid</i>	2.538.362	2.302.245	1.486.193	1.295.066	1.181.015	1.182.195
- <i>van de provincie</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>van de gemeente</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>van het OCMW</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>van andere entiteiten</i>	10.000	11.635	8.300	3.300	3.300	3.300
4. Recuperatie individuele hulpverlening	0	0	0	0	0	0
5. Andere operationele ontvangsten	109.569	98.639	63.575	63.575	63.575	63.575
B. Financiële ontvangsten	15.561	16.635	14.945	15.129	15.368	15.614
C. Tussenkost door derden in het tekort van het boekjaar	0	0	0	0	0	0
III. Exploitatiesaldo	2.892.730	2.051.744	251.207	363.778	-81.103	-397.931

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

	Rek 2020	MJP 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
I. Investeringsuitgaven						
A. Investeringsen in financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
B. Investeringsen in materiële vaste activa	130.493	2.934.425	1.385.047	1.785.459	1.896.515	809.903
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	130.493	609.425	1.235.047	1.785.459	1.896.515	809.903
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	<i>46.844</i>	<i>265.355</i>	<i>731.956</i>	<i>1.453.491</i>	<i>1.620.162</i>	<i>655.077</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>83.649</i>	<i>344.070</i>	<i>503.091</i>	<i>331.968</i>	<i>276.353</i>	<i>154.826</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	2.325.000	150.000	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	<i>0</i>	<i>2.325.000</i>	<i>150.000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>b. Roerende goederen</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
C. Investeringsen in immateriële vaste activa	37.653	101.253	101.850	62.700	262.250	60.000
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0	0
- <i>aan de districten</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
- <i>aan autonome provinciebedrijven (APB)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
- <i>aan autonome gemeentebedrijven (AGB)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
- <i>aan welzijnsverenigingen</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
- <i>aan andere OCMW-verenigingen</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
- <i>aan de politiezone</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
- <i>aan de hulpverleningszone</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
- <i>aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
- <i>aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
- <i>aan besturen van de eredienst</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
- <i>aan andere begunstigden</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

II. Investeringsontvangsten	Rek 2020	MJP 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
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	57.948	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	57.948	0	0	0	0
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	57.948	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	779.893	757.140	785.169	804.534	728.595
- van de federale overheid	0	0	0	0	0	0
- van de Vlaamse overheid	728.595	773.268	757.140	785.169	804.534	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	6.625	0	0	0	0
III. Investeringsaldo	560.449	-2.197.838	-729.757	-1.062.990	-1.354.231	-141.308
Saldo exploitatie en investeringen	3.453.179	-146.094	-478.550	-699.212	-1.435.334	-539.239

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

	Rek 2020	MJP 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
I. Financieringsuitgaven						
A. Vereffening van financiële schulden	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.546.429	1.617.444
1. Periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.546.429	1.617.444
2. Niet-periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	0	0	0	0	0	0
B. 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 hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0
- aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigden	0	0	0	0	0	0
2. Toegestaan betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0
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	Rek 2020	MJP 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
A. Aangaan van financiële schulden	0	0	0	1.900.000	2.300.000	500.000
- opname van leningen en leasings bij financiële instellingen	0	0	0	1.900.000	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	490.209	13.975	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	-1.043.571	-1.068.490	-1.531.148	396.017	753.571	-1.117.444
Budgettair resultaat van het boekjaar	2.409.608	-1.214.583	-2.009.698	-303.195	-681.763	-1.656.683

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	28.624	0	551.050	0	579.674
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	28.624	0	551.050	0	579.674
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	0	0	350.750	0	350.750
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	28.624	0	200.300	0	228.924
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>e. Erfgoed</i>	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
C. Investeringsprojecten in immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0	0

2020/WONEN-ZORG – T3 – vervolg

II. ONTVANGSTEN						
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	6.625	0	6.625

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. UITGAVEN						
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	2.118	0	2.883.383	0	2.885.501
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	2.118	0	2.883.383	0	2.885.501
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	<i>0</i>	<i>2.118</i>	<i>0</i>	<i>2.883.383</i>	<i>0</i>	<i>2.885.501</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. Investeringsprojecten in immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0	0

2020/RENOV LEIE – T3 – vervolg

II. ONTVANGSTEN						
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. UITGAVEN						
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	16.634	0	934.000	0	950.634
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	16.634	0	934.000	0	950.634
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	16.634	0	934.000	0	950.634
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>e. Erfgoed</i>	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
C. Investeringsprojecten in immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0	0

2020/RENOV GAW – T3 – vervolg

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

6.4.4 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. 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	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. Investeringsprojecten in immateriële vaste activa	0	0	0	100.000	0	100.000
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0	0

2020/ZORGSITE – T3 – vervolg

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

6.4.5 Investeringsproject: 2020/BUURTZORG: Investeringsen 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. Investeringsen in financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingsen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
B. Investeringsen in materiële vaste activa	0	0	0	30.000	0	30.000
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	0	0	30.000	0	30.000
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	0	0	30.000	0	30.000
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>e. Erfgoed</i>	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
C. Investeringsen in immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
D. Toegestane investeringsubsidies	0	0	0	0	0	0

2020/BUURTZORG – T3 – vervolg

II. ONTVANGSTEN						
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

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

Financiële schulden op 31 december	Rek 2020	MJP 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
A. Financiële schulden op lange termijn	19.109.695	17.564.572	16.060.589	16.414.160	17.096.716	16.202.242
1. Financiële schulden op 1 januari	20.668.394	19.109.695	17.564.572	16.060.589	16.414.160	17.096.716
2. Nieuwe leningen	0	0	0	1.900.000	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	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.546.429	1.617.444	1.394.474
1. Financiële schulden op 1 januari	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.546.429	1.617.444
2. Aflossingen	-1.554.626	-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	20.668.394	19.109.695	17.564.572	17.960.589	18.714.160	17.596.716

6.6 Overzicht van de financiële risico's

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

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

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

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

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 99,80 % van de schuld niet meer herzien zal worden.

Jaar	Aantal Kredieten	Resterende schuld (04/11/2021)	% totale schuld
2023-Q1	1	1 369,35	0,01%
2024-Q1	3	33 435,00	0,19%
Niet meer herzien	25	17 406 210,41	99,80%
TOTAAL	29	17 441 014,76	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 (04/11/2021))	Aantal kredieten
Kredieten Eigen Aandeel	525 000,00	1
Kredieten Gewaarborgd	16 916 014,76	28
SCHULD TOTAAL	17 441 014,76	29

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

Kredietrisico

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

Waarschijnlijkheid: zeer laag – gevolgen: hoog.

Liquiditeits- en herfinancieringsrisico

Dit gaat over het risico om onvoldoende financiering te vinden in de markt. In deze 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 3 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, toelage OCMW, 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 volledig integratie met de stad (1 ICT-dienst) en werd er op vlak van informatieveiligheid een gezamenlijke informatieveiligheidscel opgericht en beschikken we over een uitgewerkt informatieveiligheidsbeleid.

6.6.4 Juridische risico's

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

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

Gevolgen: gemiddeld. Om het risico op mogelijke betwistingen te beperken werd door een externe firma o.m. een analyse gemaakt van onze opnameovereenkomsten op hun juridische waterdichtheid.

Het meerjarenplan voorziet een aantal kredieten voor juridische bijstand bij opmaak van reglementen, overheidsopdrachten, overeenkomsten, enz. omdat het zorgbedrijf zelf geen juridische afdeling heeft. Hiermee wil het zorgbedrijf de juridische kwaliteit van betrokken reglementen, overeenkomsten, enz. verhogen, om juridische betwistingen te voorkomen, of minstens de eigen positie te versterken bij eventuele betwistingen of rechtszaken.

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

Dit is het risico dat bepaalde belangrijke exploitatieontvangsten kunnen verminderen of wegvallen. Dit risico situeert zich voor het zorgbedrijf bij de ontvangsten uit de residentiële ouderenzorg. Deze bedragen 66% van de exploitatie-ontvangsten van het zorgbedrijf.

Waar bij de opmaak van de vorige aanpassing van het meerjarenplan de vrees bestond dat de ontvangsten uit ouderenzorg zouden terugvallen door leegstand ten gevolge van de COVID-19-pandemie, is in 2021 gebleken dat de uitgebreide steunmaatregelen van de Vlaamse Overheid dit risico alvast voor 2021 goed afgedekt hebben.

Tegelijkertijd stellen we vast dat de bezetting in de woonzorgcentra en het centrum voor dagverzorging naar het einde van 2021 opnieuw richting pre-coronawaarden gaat. Langs vraagzijde blijkt het risico op daling van de ontvangsten m.a.w. zeer laag te zijn.

Wat de COVID-19-pandemie evenwel op scherp gesteld heeft, is de krapte op de arbeidsmarkt voor zorgmedewerkers. De overheid mag dan wel ten gevolge van de pandemie extra budgetten beschikbaar gesteld hebben om de verloning van zorgmedewerkers op te waarderen en om de werkdruk te verlagen, dit levert op korte termijn geen extra handen op de werkvloer op. Door dit nijpende tekort aan zorgmedewerkers ontstaat het risico dat bedden gesloten moeten worden, gewoon omdat de medewerkers ontbreken om de gepaste kwalitatieve zorg te bieden. Immers, 50% van de bewoners in de woonzorgcentra van het zorgbedrijf hebben een zeer zware zorggraad (C of Cd), waardoor de zorg voor hen zeer arbeidsintensief is. De combinatie van de arbeidsintensieve zorggraad van bewoners met de krapte op de arbeidsmarkt voor zorgpersoneel, verhoogt het risico op sluiting van bedden en bijgevolg ook op daling van de ontvangsten uit de residentiële ouderenzorg. Het zorgbedrijf is alvast gestart om maatregelen uit te werken om de work-life balance van zorgmedewerkers te verbeteren, om een meer aantrekkelijke werkgever te zijn/blijven voor zorgmedewerkers.

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

Ook een wijziging van de regelgeving ouderenzorg houdt een risico in voor het zorgbedrijf. Iets meer dan de helft van de inkomsten van onze WZC zijn immers afkomstig van subsidiëring. 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.

Over de periode 2023 – 2025 stijgen de loonlasten gemiddeld met 3,52% (waarvan 2% indexering en 1,52% baremieke en anciënniteitsverhogingen). Voor het lopende jaar werden de begrotingscijfers

aangepast op basis van de gerealiseerde boekingen. Voor de toekomstige jaren werd er, op basis van historische data en de krapte op de arbeidsmarkt inzake zorgpersoneel, uitgegaan van een realisatiepercentage van 96%.

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 2020-2026 gaat men uit van een stijging naar 43% vanaf het jaar 2022 en 45% vanaf het jaar 2023.

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 8 juli 2021) voor het Zorgbedrijf Harelbeke voor de periode 2020-2026 gaat men uit van volgende responsabiliseringscoëfficiënten : 2020-2022 : 50%, 2023 : 69%, 2024 : 74% en 2025-2026 : 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. Vermits 99% van dit fonds een gegarandeerde opbrengst van minimaal 3,25% (waarvan bijna de helft van dit fonds een gegarandeerde intrestvoet van 3,75% heeft) is het aangewezen om dit fonds zo lang mogelijk aan te houden. In deze aanpassing van de meerjarenplanning werd geen onttrekking uit het pensioenfonds ingeschreven.

Waarschijnlijkheid: groot - gevolgen: gemiddeld.

6.6.7 Risico's inzake verplichtingen tegenover verbonden partijen

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

De risico's bij die gelieerde entiteiten kunnen immers een impact hebben op de financiën van het moederbestuur. 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 aandeel van het zorgbedrijf in het kapitaal bedraagt ca. 0,45% en heeft dus een heel beperkte mogelijke impact.

6.6.8 Risico's inzake kosten vergrijzing van de bevolking

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

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

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

Deze aankoop wordt in aanvang grotendeels gefinancierd met eigen middelen en middelen die beschikbaar komen doordat bepaalde investeringsprojecten niet meer in deze meerjarenplanning gerealiseerd kunnen worden. Er worden zodoende voor de aankoop van deze grond geen bijkomende leningen aangegaan. Wanneer in 2022 op basis van de zorgstrategische studie en de financieel-technische haalbaarheidsstudie blijkt dat de Beltrami site moet ingezet worden voor nieuwbouw zullen de door het OCMW vooruitbetaalde investeringssubsidies ingezet worden voor de definitieve financiering van deze aankoop. Wordt beslist om op de bestaande site centrum te renoveren, kan de Beltrami-site opnieuw verkocht worden.

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

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

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

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 22 december 2021.

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

Zoals verwacht bij de opmaak van de aanpassing meerjarenplan 2020/1 was de dienstverlening van het zorgbedrijf enigszins genormaliseerd vanaf september 2021. Tegelijk hebben we de COVID-19-pandemie allesbehalve achter ons gelaten, wat zich vertaalt in hoge uitval van medewerkers door ziekte of quarantaine, en in het consequent opvolgen van risico-contacten via een doorgedreven testbeleid. De gevolgen hiervan op de dagelijkse werking van het zorgbedrijf laten zich dan ook stevig voelen, wat o.a. resulteert in een tragere uitvoering van het beleidsplan dan voorzien.

Op financieel vlak zijn de wijzigingen van de assumpties en grondslagen tegenover de vorige aanpassing van het meerjarenplan terug te brengen tot volgende elementen:

- een sneller dan voorzien herstel van de bezetting in de woonzorgcentra,
- de stijging van inflatie die zich manifesteert vanaf 2021,
- een gewijzigde aanpak van de personeelsbegroting,
- de maatregelen die voortvloeien uit het VIA6-akkoord voor de publieke zorg.

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

6.8.2 Exploitatie-uitgaven

De personeelsuitgaven werden opgemaakt vanuit de HR-software op basis het volledige personeelskader zoals goedgekeurd door de raad van bestuur van 26 juni 2019, aangevuld met de personeelsuitbreidingen goedgekeurd op 22 september in het kader van het luik kwaliteit van het VIA6-akkoord. 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 worden berekend met een startanciënniteit van 5 jaar, uitgezonderd voor de vervanging van hoofdverpleegkundigen. Daarvoor wordt een startanciënniteit van 10 gerekend. Deze aanpassing van het meerjarenplan gebruikt voor het eerst de budgetmodule van de nieuwe HR-software.

Bovenop de volledige personeelsbezetting worden ook enkele reserve-contracten toegevoegd voor de vervanging van zieke personeelsleden in de centrale keuken, de dienstencheque-onderneming en het onderhoud. Dit komt neer op een extra geraamde personeelskost van 0,875 VTE per jaar.

Ook de vervanging van medewerkers die deelnemen aan het opleidingsproject verpleegkundige (project 600) is ingeschreven. Het betreft 3,5 VTE zorgkundigen in WZC De Vlinder en 1 VTE zorgkundige in WZC Ceder aan de Leie.

In tegenstelling tot vorige aanpassing van het meerjarenplan hanteren we voor de personeelsuitgaven (uitgezonderd responsabiliseringsbijdrage) niet langer een algemeen realisatiepercentage van 98,5%. Een realisatiepercentage wordt toegepast omdat het budget uit de HR-software geen rekening houdt met eventueel ziekteverzuim of personeelsverloop. Op basis van een vergelijking tussen de effectieve lonen en de begroting uit de HR-software voor de periode 2019-2021 werd gezocht naar een meer gedifferentieerde aanpak. Er wordt nu gewerkt met een differentiatie per contractsoort en beleidsitem. De verloning van alle statutaire medewerkers wordt ingeschreven aan 100%. De loonuitgaven voor de contractuele medewerkers centrale keuken, woonzorgcentra, de lokale dienstencentra en de dienstenchequeonderneming worden geraamd volgens de realisatiepercentages uit voorgaande jaren en het lopende jaar, die schommelen tussen 90 en 94%. Van de andere contractuele medewerkers wordt het loon aan 100% overgenomen uit de budgetmodule. Met deze aanpak komen we op een realisatiepercentage van 96% van het budget aangeleverd vanuit de HR-software. We houden er rekening mee dat het gebruik van nieuwe HR-budgetsoftware mogelijk fouten en bugs bevat. Daarom werd de output van het budget afgezet tegenover historische gegevens, een opgave die bemoeilijkt werd doordat het lopende en het vorige jaar door de COVID-19-pandemie allesbehalve normale jaren waren qua personeelsinzet. Dat de budgetmodule van de HR-software zelf ook niet erg transparant is, is een bijkomende verzwarende factor.

Waar in de vorige aanpassing van het meerjarenplan geen overschrijding van de spilindex was voorzien voor 2021, gebeurde dit door de stijgende inflatie evenwel al in augustus 2021, waardoor de lonen vanaf oktober 2021 stegen met 2%. Volgens de prognoses gepubliceerd door het Federaal Planbureau op 9 november 2021 zal de spilindex in januari 2022 opnieuw overschreden zijn, en zullen de lonen opnieuw stijgen met 2% in maart 2022. Het Federaal Planbureau voorziet geen verdere indexaanpassing in 2022.

Voor de jaren 2023 e.v. verschillen de meningen tussen economen. Waar sommige analisten de stijgende inflatie als een tijdelijk fenomeen zien dat terug zal afvlakken in 2022, voorspellen andere economen dat de stijgende trend nog enige jaren zou kunnen aanhouden. Voorzichtigheidshalve werd in deze aanpassing van het meerjarenplan het indexatieritme van de lonen aangepast naar een jaarlijkse indexatie van 2%. In de vorige aanpassing werd uitgegaan van een indexatieschema met intervallen van 14 maanden. Onderstaande tabel geeft de verschillen in loonindexatie weer tussen de vorige en de

huidige aanpassing van het meerjarenplan. De datum betreft de indexatie van de lonen, niet het overschrijden van de spilindex.

Aanpassing meerjarenplan 2020/1	Aanpassing meerjarenplan 2021/1
-	1/10/2021
1/1/2022	1/3/2022
1/3/2023	1/1/2023
1/5/2024	1/1/2024
1/7/2025	1/1/2025

Bij de opmaak van dit beleidsrapport is het nog niet duidelijk wat de impact van het IFIC-loonmodel voor de publieke zorg zal betekenen voor de personeelsuitgaven van het zorgbedrijf. Voorzichtigheidshalve is ervoor gekozen alvast een algemene verhoging van de loonkost met 3% te voorzien voor de betrokken medewerkers van het zorgbedrijf.

De responsabiliseringsbijdrage is opgenomen op basis van de prognose van 8 juli 2021 van de Federale Pensioendienst.

De werkingsuitgaven van 2021 werden ingeschreven op basis van een extrapolatie van de gerealiseerde cijfers 2020-2021 omdat in beide werkjaren de dienstverlening en werking in belangrijke mate gedomineerd werd door de COVID-19-pandemie.

Voor de jaren 2022 en volgende gaan we uit van een meer genormaliseerde werking, zodat deze cijfers nauwer aansluiten bij de oorspronkelijk geraamde bedragen van het meerjarenplan. Er is een jaarlijkse indexering van 2% voorzien. De energiekosten zijn hierop een belangrijke uitzondering: deze worden jaarlijks aan 10% geïndexeerd.

De intrestlasten van de leningen worden volledig verwerkt volgens de leningsvooruitzichten die Belfius aanreikt. Aangezien meer dan 99,75% van de schuld niet meer herzien kan worden, hoeven we hier geen marge voor rentestijgingen in te calculeren. Voor nieuw op te nemen leningen wordt met een intrestvoet van 2% gewerkt, bij een looptijd van 20 jaar.

6.8.3 Exploitatie-ontvangsten

Algemeen geldt voor de exploitatie ontvangsten een jaarlijkse indexering van 2% zoals ook voorzien voor de exploitatie-uitgaven.

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 eindeloopbaan voor de woonzorgcentra: niet geïndexeerd.

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 bedroeg voor het boekjaar 2020 4.000.000,00 EUR en wordt jaarlijks geïndexeerd met 2,75%. Vanaf 2023 wordt 40% van de personeelskost van een nieuwe ICT-medewerker van de stad in mindering gebracht van de beheerstoelage.

De 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 exploitatie-ontvangsten inzake de residentiële ouderenzorg gaan vanaf 2022 opnieuw uit van een bezettingsgraad in de woonzorgcentra van 97%. In 2022 wordt rekening gehouden met het niet invullen van 3 erkenningen, o.a. door gedeeltelijke leegstand van koppelkamers, tijdelijke leegstand wegens schilderwerken, enz. Ze gaan uit van een jaarlijkse indexering van de dagprijzen en de basistegemoetkoming zorg, conform de uitgaven. Als basis gelden de huidige dagprijzen, alsook de basistegemoetkoming zorg die meegedeeld werd voor 2022: 77,84 euro voor de woonzorgcentra en het centrum voor kortverblijf, en 52,62 euro voor het centrum voor dagverzorging. In de basistegemoetkoming zorg 2022 zijn de extra middelen voor het luik kwaliteit van het VIA6-akkoord mee verwerkt. Wat de impact van deze kwaliteitsmaatregelen zal zijn op de basistegemoetkoming zorg vanaf 2023 kunnen we nog niet simuleren omdat de berekeningstools van consultancy-leverancier Probis nog in ontwikkeling zijn. Derhalve gaan we voor 2023 en volgende jaren uit van het geïndexeerde tarief van 2022. Omdat in het luik kwaliteitsmaatregelen van het VIA6-akkoord een verhoging van de financieringsnorm voorzien is voor bewoners met een zwaar zorgprofiel, en een verhoging van de vergoeding voor zorgpersoneel boven norm gaan we ervanuit dat vanaf 2023 de aanvullende financiering voor boven norm zorgpersoneel vervalt. Dit werd ons zo meegedeeld door de Probis consultant bij de bespreking van het rapport over het referentiejaar 2020-2021.

6.8.4 Investerings

Langs ontvangstenzijde verwachten we vooral 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.

Daarnaast is ook een raming opgenomen voor subsidie vanuit het relanceplan Vlaamse Veerkracht voor de klimatisatie van de site De Vlinder (woonzorgcentrum en administratie). Voor deze subsidie dient nog een aanvraagdossier opgemaakt, de subsidie is dan ook niet toegezegd.

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.

6.8.5 Financiering

De aflossingen van bestaande leningen zijn ingeschreven volgens de leningsvooruitzichten aangereikt door Belfius. Voor de nieuw op te nemen leningen, rekenen we met een looptijd van 20 jaar en 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 begin 2023, gelijklopend met de verhoogde investeringsuitgaven omwille van de gestarte renovatie- en opfrissingswerken, 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 investeringsubsidies.

Voor de boekjaren 2021 en 2022 is een financieringsontvangst van respectievelijk 490.209,10 euro en 13.975,10 euro ingeschreven voor vooruitbetaalde investeringsubsidies. Het OCMW Harelbeke voorziet om voor 504.184,20 euro activa te verkopen, waarvan de opbrengst besteed moet worden voor ouderenzorg. Hoewel dit bedrag in zijn totaliteit is opgenomen als investeringsuitgave in het meerjarenplan van stad en OCMW Harelbeke, spreiden we deze inkomst in het meerjarenplan van het zorgbedrijf over 2 jaren op basis van nieuwe informatie. Op 5 november 2021 deelde de financieel directeur van stad en OCMW Harelbeke mee dat een deel van de verkoop onzeker is geworden in 2021 door overlijden van de toekomstige koper van het betrokken perceel. De geraamde ontvangst van die verkoop wordt ingeschreven in 2022 i.p.v. 2021.