



Welzijnsvereniging

KOLLEGEPLEIN 5, 8530 HARELBEKE

# ouden van onze **Zorg**

## **Meerjarenplan 2020-2025 Aanpassing 2022/1**

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

## Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Overzicht van de aanpassing 2022/1 van het meerjarenplan 2020-2025	5
3	Motivering van de wijzigingen van het meerjarenplan	7
3.1	Algemeen	7
3.2	Exploitatie	8
3.3	Investeringen	18
3.4	Financiering	24
4	Strategische nota 2020-2025	25
4.1	Inleiding	25
4.2	Overzicht beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties	25
4.3	Overzicht van de beleidsdoelstellingen waarin geen prioritaire actieplannen kaderen	25
4.4	Strategische nota	26
5	Financiële nota 2020-2025	65
5.1	Het doelstellingenplan (M1)	66
5.2	De staat van het financieel evenwicht (M2)	69
5.3	Het overzicht van de kredieten (M3)	71
6	Toelichting van het meerjarenplan 2020-2025	72
6.1	Inleiding	72
6.2	Overzicht van ontvangsten en uitgaven naar functionele aard (T1)	73
6.3	Overzicht van de ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2)	75
6.4	De investeringsprojecten (T3)	81
6.5	Overzicht van de evolutie van de financiële schulden (T4)	91
6.6	Overzicht van de financiële risico's	92
6.7	Plaats waar de documentatie beschikbaar is	98
6.8	Beschrijving van de grondslagen en assumpties gehanteerd bij de aanpassing van het meerjarenplan	99

# 1 Inleiding

## 'Houden van onze zorg' vergt ook 'houvast'.

Bij de goedkeuring van de aanpassing van het meerjarenplan een jaar geleden stelde de algemene vergadering vast dat bij '*Houden van onze Zorg*', ook *houvast* hoorde.

Er was de hoop op *financiële houvast* door meer zekerheid over de evolutie van de cijfers bij een genormaliseerde werking na de coronacrisis. En er was de opdracht aan het directiecomité om voor *strategische houvast* te zorgen met een planningsdocument dat een concreet en hoopvol perspectief moest bieden.

*Strategische houvast* kwam er, *financiële houvast* helaas niet.

### Strategische houvast

De leden van het directiecomité presenteerden in september het planningsdocument dat voor de periode van 2023 tot en met 2025 concreet uitvoering geeft aan het meerjarenplan. In deze aanpassing van het meerjarenplan zien we die vernieuwde aanpak terug in de projectplanning bij de actieplannen.

Al in februari 2023 volgt een eerste evaluatie van de beleidsuitvoering tijdens een extra opvolgingsmoment waartoe de algemene vergadering besliste. Omdat we nog steeds overtuigd zijn dat een sterk resultaatgerichte aanpak, aansturing en opvolging essentieel zijn voor *strategische houvast*.

### Financiële houvast

Hoewel waakzaamheid geboden blijft, kwamen we in de loop van 2022 steeds meer tot de normale werking waar iedereen zo naar verlangde. De gehoopte grotere budgettaire zekerheid volgde helaas niet.

Over de uitzonderlijk hoge inflatie is al heel veel gezegd en geschreven. Ook doorheen deze aanpassing van het meerjarenplan loopt de impact van de inflatie als een rode draad. Dat de autofinancieringsmarge over de volledige beleidsperiode positief blijft, kan en mag daarbij geen geruststelling zijn. We zien immers dat al vanaf 2023, in tegenstelling tot de vorige aanpassing, het exploitatiesaldo negatief is en dat de autofinancieringsmarge verder ongunstig evolueert.

### Vasthouden aan onze ambities

We houden vast aan onze ambities zoals vervat in de titel van ons meerjarenplan 2020 – 2025: '*Houden van onze Zorg*'.

Een titel die door de dubbele betekenis nog steeds onze zorgambitie perfect samenvat:

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

Ons streven naar *strategische houvast* situeren we met de projectplanning vooral bij de eerste betekenis van de titel. Op het *financiële houvast* hebben we zelf duidelijk minder impact. Dit mag evenwel geen excuus zijn om niet actief op zoek te gaan naar opportuniteiten voor efficiëntiewinsten en om deze te benutten.

Want hoewel we *strategische en financiële houvast* in dit voorwoordje gescheiden benaderen, zijn deze onlosmakelijk met elkaar verbonden. De budgettaire situatie zal onvermijdelijk onze projectplanning beïnvloeden. En dus een impact hebben op het '*Houden van onze Zorg*', in elke betekenis.

*Gerdy Haes*  
*algemeen directeur*

*Lynn Callewaert*  
*voorzitter*

## 2 Overzicht van de aanpassing 2022/1 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

Eind 2021 legden we de beleidsorganen van Zorgbedrijf Harelbeke een aanpassing van het meerjarenplan voor, waarin we de hoop uitdrukten in 2022 meer zekerheid te krijgen omtrent de evolutie van onze ontvangsten en uitgaven, minder tijd aan crisismanagement te besteden en meer tijd aan de uitvoering van het meerjarenplan. Wat de werking betreft werd die hoop grotendeels vervuld: in de loop van 2022 konden we stap voor stap terugkeren naar een meer genormaliseerde werking, zij het in een sfeer van voorzichtigheid en alertheid voor eventuele nieuwe opflakkingen van het coronavirus. Het directiecomité en de beleidsmedewerkers verantwoordelijk voor de uitvoering van de actieplannen startten in januari een intensief traject op om een concrete en realistische, niettemin ambitieuze, planning op te maken voor de uitvoering van de actieplannen, en dit voor de resterende looptijd van het meerjarenplan. Het resultaat van deze projectplanning is opgenomen in de strategische nota, en zal als uitvoeringsindicator gebruikt worden bij de beleidsevaluatie.

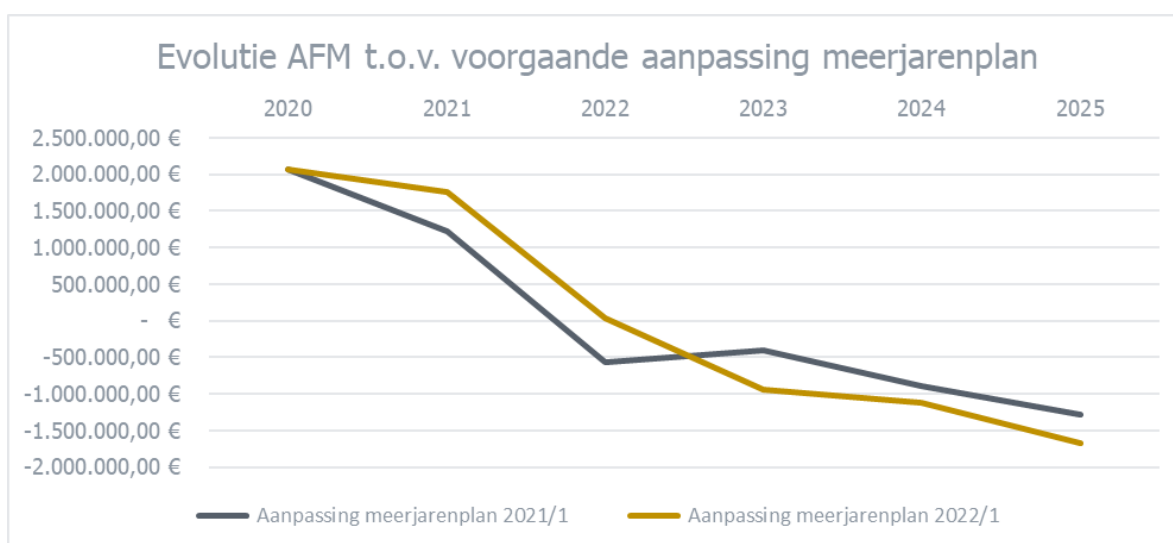
Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt voor zorgmedewerkers verbeterde de instroom van medewerkers in 2022. Helaas neutraliseert de huidige uitval van zorgmedewerkers deze positieve evolutie, waardoor het moeilijk blijft, en continue inspanningen vergt van leidinggevenden en HR-medewerkers om voldoende medewerkers op de werkvloer te hebben en te houden. De invoering van het IFIC-loonmodel in onze woonzorgcentra en het centrum voor dagverzorging zien we alvast als een stap vooruit, omdat hiermee de loonkloof tussen private voorzieningen en publieke voorzieningen gedicht wordt. Uiteraard houdt dit model een fikse stijging in van de personeelskosten van het zorgbedrijf (+4,60%), die weliswaar gefinancierd wordt door de Vlaamse overheid, maar waarvan we een jaar geleden geen duidelijke inschatting konden maken. Vandaag is die duidelijkheid er al veel meer: we kennen de impact op de personeelsuitgaven, en krijgen stilaan zicht op de manier waarop de financiering geregeld wordt en zal worden. Zo bedroegen de meerkosten voor het 2<sup>de</sup> semester 2021 313.757 euro, waarvan 97,33% terugbetaald werd in oktober II.

Waar we bij de voorgaande aanpassing van het meerjarenplan nog rekening hielden met een beperkt hogere inflatie en een al bij al stabiele economische omgeving, worden we sinds het voorjaar geconfronteerd met een historisch hoge inflatie, instabiele energiemarkten en negatieve economische vooruitzichten, dat alles voornamelijk ten gevolge van de oorlog in Oekraïne. Het is deze uitzonderlijke hoge inflatie die de belangrijkste wijzigingen in deze aanpassing van het meerjarenplan stuurt, en het financieel evenwicht van het zorgbedrijf negatief beïnvloedt. Inhoudelijk wordt het meerjarenplan niet gewijzigd.

Wanneer we in dit beleidsrapport een aanpassing van het meerjarenplan voorleggen waarin de autofinancieringsmarge (AFM) voor de gehele beleidsperiode opnieuw positief is, nl. 127.641,27 euro, mag hieruit dan ook niet geconcludeerd worden dat de financiële situatie van het zorgbedrijf gelijk gebleven is, ondanks het moeilijke economische klimaat. Immers, gegeven dat de jaarrekening 2021 afgesloten werd met een autofinancieringsmarge die 528.569 euro beter was dan geraamd, moeten we concluderen dat de geraamde autofinancieringsmarge voor de periode 2022-2025 gedaald is met

524.670 euro. Onderstaande tabel en grafiek tonen aan dat de cijfers voor 2023 e.v. in deze aanpassing van het meerjarenplan nog meer in het rood gaan dan vorig jaar geraamd werd.

Autofinancieringsmarge per jaar	Aanpassing meerjarenplan 2022/1	Aanpassing meerjarenplan 2021/1
<b>2020</b>	2.066.699,04 €	2.066.699,04 €
<b>2021</b>	1.750.209,14 €	1.221.640,15 €
<b>2022</b>	42.022,86 €	- 565.320,52 €
<b>2023</b>	- 944.167,97 €	- 411.610,24 €
<b>2024</b>	- 1.118.887,78 €	- 898.936,87 €
<b>2025</b>	- 1.668.234,02 €	- 1.286.779,65 €
<b>TOTAAL MEERJARENPLAN</b>	<b>127.641,27 €</b>	<b>125.691,91 €</b>



In deze aanpassing van het meerjarenplan verwerken we het resultaat van de jaarrekening 2021, vastgesteld door de algemene vergadering van 29 juni 2022, en goedgekeurd op 21 oktober 2022 door de gouverneur van de provincie West-Vlaanderen. In voorliggend beleidsrapport worden voor het jaar 2021 de cijfers van de jaarrekening opgenomen i.p.v. de oorspronkelijke kredietramingen. Aangezien de verschillen tussen de ramingen 2021 en de uiteindelijke rekeningcijfers 2021 uitvoerig toegelicht werden in het beleidsrapport van de jaarrekening 2021, gaan we in dit rapport niet in op deze verschillen.

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

## 3.2 Exploitatie

De voornaamste oorzaak voor de dalende autofinancieringsmarge in deze aanpassing van het meerjarenplan vinden we in de daling van het exploitatiesaldo. Om per boekjaar een positieve autofinancieringsmarge te bereiken, moet het exploitatiesaldo per jaar minstens even groot zijn als de geraamde aflossingen van de openstaande leningen. In onderstaande tabel zien we echter dat het exploitatiesaldo, in tegenstelling tot voorgaande aanpassing, nu al vanaf 2023 negatief is, dit ten gevolge van de exploitatie-uitgaven die sterker stijgen dan de exploitatie-ontvangsten.



Exploitatiesaldo	Aanpassing meerjarenplan 2022/1*	Aanpassing meerjarenplan 2021/1*
<b>2020</b>	2.892.730 €	2.892.730 €
<b>2021</b>	2.580.313 €	2.051.744 €
<b>2022</b>	858.551 €	251.207 €
<b>2023</b>	-168.780 €	363.778 €
<b>2024</b>	-218.554 €	-81.103 €
<b>2025</b>	-576.885 €	-397.931 €

\* in deze aanpassing is het resultaat verwerkt van de goedgekeurde jaarrekening van voorgaande boekjaren

Onderstaande overzichtstabel toont voor de periode 2022-2025 de verschillen van de exploitatiekredieten tussen de huidige aanpassing van het meerjarenplan en het aangepaste meerjarenplan dat vastgesteld en goedgekeurd werd eind 2021.

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1 - EXPLOITATIE</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	22.205.881,32 €	23.249.858,03 €	23.959.387,45 €	24.402.587,20 €
<i>Uitgaven</i>	21.347.330,46 €	23.418.638,00 €	24.177.941,23 €	24.979.472,22 €
<i>SALDO</i>	858.550,86 €	- 168.779,97 €	- 218.553,78 €	- 576.885,02 €
<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1 - EXPLOITATIE</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	20.416.698,40 €	21.008.764,54 €	21.276.548,40 €	21.602.114,97 €
<i>Uitgaven</i>	20.165.490,92 €	20.644.986,78 €	21.357.651,27 €	22.000.045,62 €
<i>SALDO</i>	251.207,48 €	363.777,76 €	- 81.102,87 €	- 397.930,65 €
<b>WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2021/1</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	1.789.182,92 €	2.241.093,49 €	2.682.839,05 €	2.800.472,23 €
<i>Uitgaven</i>	1.181.839,54 €	2.773.651,22 €	2.820.289,96 €	2.979.426,60 €

Ten aanzien van het eind 2021 aangepaste meerjarenplan 2020-2025 (AMJP 2021/1) zien we in de huidige aanpassing van het meerjarenplan (AMJP2022/1) voor alle jaren een aanzienlijke stijging van de geraamde ontvangsten en uitgaven voor exploitatie, waarbij de stijging van de uitgaven voor de jaren 2023 e.v. hoger ligt dan de stijging van de ontvangsten. In de voorliggende cijfers noteren we voor de periode 2022-2025 een globale stijging van de uitgaven met 11,59%, terwijl de geraamde ontvangsten slechts met 11,28% stijgen, wat een tekort betekent van 290.835 euro. Waar bijna alle uitgaven van het zorgbedrijf onderhevig zijn aan de stijgende inflatie, wordt de OCMW-toelage slechts geïndexeerd à rato van 2,75% per jaar, zoals vastgelegd in de beheersovereenkomst tussen stad en OCMW Harelbeke en Zorgbedrijf Harelbeke. De OCMW-toelage, die 20% uitmaakt van de jaarlijkse exploitatie-ontvangsten, stijgt hierdoor in 2023 met 119.976 euro. Was de stijging van deze toelage gekoppeld geweest aan de effectieve inflatie, had de toelage met 535.311 euro moeten verhogen in 2023 (inflatiecijfer oktober 2022 – 12,27%).

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

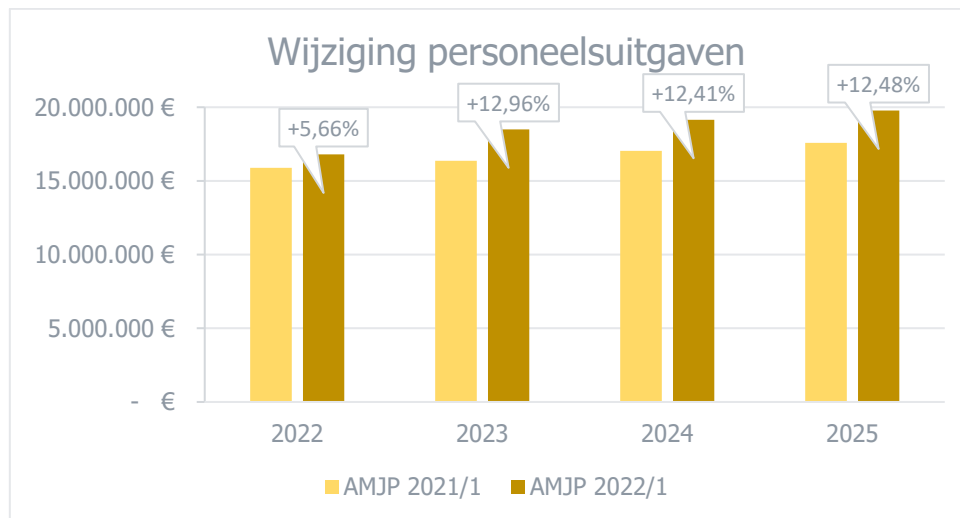
Voor de beschrijving van de grondslagen en aannames die gebruikt werden bij het opstellen van de ramingen inzake de exploitatiekredieten, zie ook [Grondslagen en assumpties: exploitatie-uitgaven](#) en [Grondslagen en assumpties: Exploitatie-ontvangsten](#).

### 3.2.1 Uitgaven personeel

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

AANPASSING MEERJARENPLAN 2022 - Personeel				
	2022	2023	2024	2025
<i>Uitgaven</i>	16.793.787,81 €	18.496.527,94 €	19.145.244,82 €	19.776.861,40 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1 - Personeel				
	2022	2023	2024	2025
<i>Uitgaven</i>	15.894.161,38 €	16.374.778,77 €	17.031.326,26 €	17.583.190,18 €
WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2021/1				
	2022	2023	2024	2025
<i>Uitgaven</i>	899.626,43 €	2.121.749,17 €	2.113.918,56 €	2.193.671,22 €

Ten opzichte van het aangepaste meerjarenplan 2021/1 stijgen de geraamde personeelsuitgaven in 2022 met 5,66%. Vanaf het boekjaar 2023 stijgen deze uitgaven tegenover het meerjarenplan 2021/1 gemiddeld met 12,62%.



De stijging van de personeelskosten is voornamelijk een gevolg van de **hoge inflatie**. In de voorgaande aanpassing van het meerjarenplan was al rekening gehouden met een stijgende inflatie, maar uiteraard niet in de extreme vorm waarmee we dit jaar geconfronteerd werden. Zo moeten we voor het jaar 2022 niet één overschrijding van de spilindex verrekenen, maar welgeteld vijf overschrijdingen. Ook voor 2023 rekenen we nog met 3 overschrijdingen van de spilindex. [Zie assumpties voor meer detail](#).

In deze aanpassing van het meerjarenplan is geen wijziging van de personeelsformatie voorzien t.o.v. het bestaande meerjarenplan. Wel werden de kredieten voor de nieuwe aanwervingen voorzien in 2022 verlaagd, en zo aangepast aan de realiteit van een nog steeds **krappe arbeidsmarkt** voor zorgpersoneel en een deskundige aankopen en overheidsopdrachten (aankoper). Voor deze laatste functie wordt de indiensttreding maar verwacht vanaf 2023, en wordt het krediet om die reden geschrapt in 2022. Voor het zorgpersoneel wordt nog een buffer aangehouden van 30.000 euro per woonzorgcentrum voor VIA6-aanwervingen.

Vanaf 2022 worden medewerkers in de zorg en in bepaalde ondersteunende functies voor de woonzorgcentra en het centrum voor dagverzorging vergoed volgens het **IFIC-loonmodel**, waardoor de loonkloof met soortgelijke functies in de privésector gedicht is. Deze stijging, ten belope van 4,60%

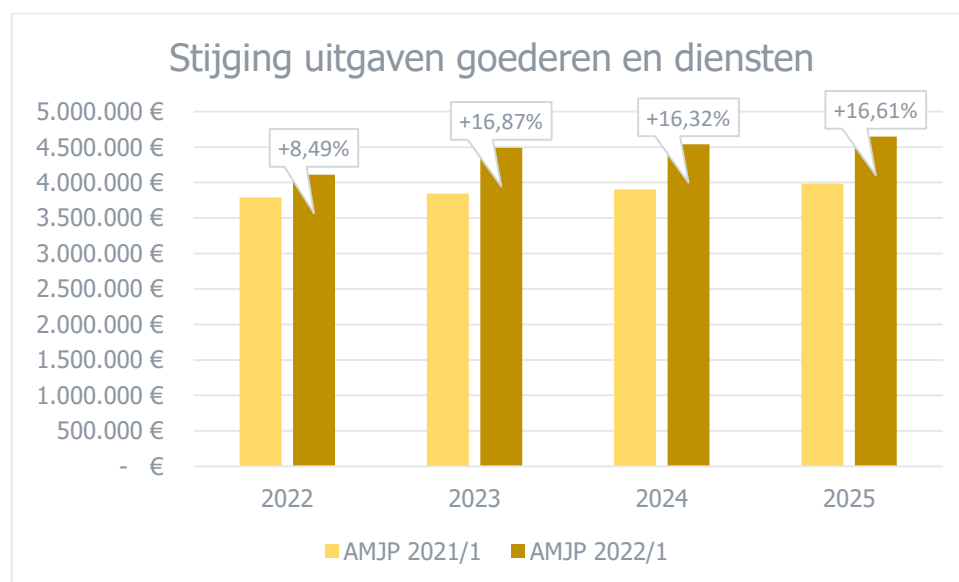
op de totale loonmassa (berekingsbasis 2021), was al gedeeltelijk (met 3%) voorzien in de jaren 2022-2025 van de vorige aanpassing van het meerjarenplan. We trekken in deze aanpassing dit percentage jaarlijks op tot 4,6% en voorzien extra krediet in 2022 voor de regularisatie voor het 2<sup>de</sup> semester 2021.

Waar we in voorgaande aanpassingen van het meerjarenplan de ramingen voor de responsabiliseringsbijdrage telkens moesten verhogen, was dat dit jaar niet nodig, op basis van de prognose van de Federale Pensioendienst van 14 juli 2022. Alleen het krediet voor 2022 is met 8.090 euro opgetrokken tot 221.150 euro en zo aangepast aan de ontvangen factuur.

### 3.2.2 Uitgaven goederen en diensten

De uitgaven voor goederen en diensten maken 19% uit van de exploitatie-uitgaven van het zorgbedrijf. Dit gaat zowel om aankopen van goederen gebruikt voor de dienstverlening, als om algemene kosten zoals energie, onderhoudskosten, verzekeringen enz. In globaliteit stijgen deze werkingsuitgaven over de periode 2022-2025 met 2.268.856 euro of 14,62% t.o.v. de vorige aanpassing van het meerjarenplan.

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022 – Goederen en diensten</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Uitgaven</i>	4.109.872,44 €	4.490.586,87 €	4.540.560,49 €	4.645.807,26 €
<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1 – Goederen en diensten</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Uitgaven</i>	3.788.138,26 €	3.842.436,73 €	3.903.362,73 €	3.984.033,16 €
<b>WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2021/1</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Uitgaven</i>	<b>321.734,18 €</b>	<b>648.150,14 €</b>	<b>637.197,76 €</b>	<b>661.774,10 €</b>



Ook in de werkingsuitgaven laat de hoge inflatie zich voelen. Voor het jaar 2022 worden de kredieten bijgestuurd aan de hand van de reële uitgaven, voor de daaropvolgende jaren wordt over het algemeen een indexeringspercentage van resp. 8% (2023), 4% (2024) en 3% (2025) gehanteerd.

De aanpassing van de uitgaven voor gas en elektriciteit baseert zich voor 2022 en 2023 op de budgetramingen aangeboden door het Vlaams Energiebedrijf (VEB). Voor 2024 en 2025 wordt gerekend

met een verdere indexatie van resp. 5% en 2%. Op basis van deze prognoses moet het zorgbedrijf rekenen met een globale stijging van de uitgaven voor elektriciteit met 84,91% en voor gas met 240,76%. Het aandeel van deze uitgaven in de werkingsuitgaven stijgt dan ook van 8,43% naar 16,70%.

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022 - Elektriciteit en gas</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Elektriciteit</i>	332.248,00 €	384.851,00 €	404.093,55 €	412.175,44 €
<i>Gas</i>	321.343,00 €	357.441,00 €	375.313,05 €	382.819,33 €
<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2021 - Elektriciteit en gas</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Elektriciteit</i>	179.050,00 €	196.692,50 €	216.086,13 €	237.405,35 €
<i>Gas</i>	90.860,00 €	99.946,00 €	109.940,60 €	120.934,68 €
<b>WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2021/1</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Elektriciteit</i>	153.198,00 €	188.158,50 €	188.007,42 €	174.770,09 €
<i>Gas</i>	230.483,00 €	257.495,00 €	265.372,45 €	261.884,65 €
<b>PROCENTUELE STIJGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2021/1</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Elektriciteit</i>	85,56%	95,66%	87,01%	73,62%
<i>Gas</i>	253,67%	257,63%	241,38%	216,55%

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

<b>Wijziging t.o.v. AMJP 2021/1</b>				
<b>Werkingsuitgaven</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Incontinentiemateriaal	8.946,50 €	11.597,89 €	11.384,33 €	10.303,14 €
Medisch en steriel materiaal	- 13.185,00 €	- 12.548,25 €	- 13.571,71 €	- 15.222,14 €
Voedingswaren - algemeen	- 13.593,35 €	- 10.815,13 €	- 6.446,24 €	- 5.926,17 €
Dranken	- 10.120,85 €	- 7.878,08 €	- 4.845,80 €	- 3.432,86 €
Andere kosten onderhoud en herstelling gebouwen	- 17.333,50 €	- 22.030,00 €	- 17.015,00 €	- 20.760,00 €
Verzekering burgerlijke aansprakelijkheid	- 10.172,62 €	- 7.221,72 €	- 7.263,06 €	- 7.543,81 €
Onderhoud en herstellingen telefonie	- 3.685,72 €	- 3.393,91 €	- 3.793,26 €	- 5.647,31 €
Onderhoud en herstellingen C.V. + klimatisatie	26.991,00 €	5.577,16 €	7.504,47 €	7.541,66 €
Onderhoud en herstellingen keukeninstallaties	6.867,95 €	2.978,18 €	3.878,15 €	4.276,71 €
Onderhoud en herstellingen niet-medische installaties	4.406,28 €	4.032,06 €	4.822,80 €	4.975,67 €
Onderhoud en herstellingen computermateriaal	- 39.801,90 €	- 24.063,59 €	- 25.015,95 €	- 18.952,42 €
Huisvuil- en containerkosten	6.715,08 €	9.347,38 €	11.435,76 €	12.814,51 €
Aankopen voeding uitgegeven keuken	34.701,45 €	88.600,20 €	112.319,15 €	114.565,53 €
Aankopen niet-voeding uitgegeven keuken	- 26.964,60 €	- 21.421,09 €	- 19.340,35 €	- 19.727,17 €
Uitgegeven was en linnen	- 26.824,00 €	- 18.211,57 €	- 12.655,59 €	- 10.879,11 €
Uitgegeven schoonmaak	- 4.294,25 €	- 4.561,84 €	- 3.161,64 €	- 3.565,71 €
Kosten voor werving en selectie	- 38.360,00 €	- €	- €	- €
Aankoop software en informaticamateriaal	12.780,00 €	4.115,00 €	14.389,00 €	11.420,00 €
Kosten bijstand ICT	9.174,00 €	17.649,00 €	16.318,00 €	11.003,00 €
Huur hard & software	- 587,00 €	15.648,00 €	19.257,00 €	61.214,00 €
Uitzendkrachten en personen ter beschikking	168.304,29 €	96.720,71 €	2.000,00 €	12.000,00 €

Het verbruik van **incontinentie-, medisch en steriel materiaal** en de uitgaven voor **uitgegeven schoonmaak** zijn bijgestuurd op basis van het verbruik in 2022, en doorgerekend naar volgende jaren.

In de cafetaria's van de lokale dienstencentra en woonzorgcentra zien we in 2022, in tegenstelling tot de verwachtingen, nog geen herstel van de omzet naar het niveau van 2019 en voorgaande jaren: we rekenen voor 2022 op een herstel tot 70% van de omzet van voor corona. Bijgevolg dienen we dan ook de uitgaven voor **voedingswaren en dranken** naar beneden te herzien.

Bij de uitgaven voor **onderhoud en herstellingen gebouwen** worden de uitgaven die onderdeel vormen van de renovatie van GAW De Beiaard verplaatst naar dit project binnen het investeringsbudget.

Dankzij de eind 2021 besliste gunning van de overheidsopdracht "Verzekeringen personen en materiële schade" kunnen de **verzekeringspremies** in totaal met meer dan 20% naar beneden herzien worden.

De telefoons van de dienst HR en personeelszaken, en van de aankoopdienst werden het voorbije jaar omgezet naar Teams, wat zich vertaalt in een daling van de **onderhoudskosten voor telefonie**.

Daarentegen zien we bij het **onderhoud van installaties en machines** een flinke stijging van de geraamde uitgaven, ten gevolge van de gestegen materiaalprijzen en loonkosten. Bovendien dienden in 2022 de rookgasventilatoren in WZC De Vlinder vervangen te worden (meeruitgave van 15.500 euro). Daarnaast werden met de aanschaf van de nieuwe vaatwasmachines, wasmachines en droogkasten nieuwe onderhoudscontracten afgesloten vanaf 2022. De huisvuil- en containerkosten worden verhoogd met de onderhoudscontracten voor de containers.

Het onderhoud en herstellingen van computermateriaal wordt bijgestuurd op basis van de inventaris van lopende onderhoudscontracten. Daarnaast stijgen de geraamde uitgaven voor **hard- en software** met 192.380 euro over de periode 2022-2025. Naast de indexaanpassing betreffen de grootste wijzigingen: bijsturen van het vervangingsplan laptops en dockingstations, de uitbreiding van de office365 licenties voor verplegend personeel, de verplichte upgrade van software voor facility en ouderenzorg, mogelijke nieuwe huur HR-software, de huur van een nieuwe helpdesktool en het schrappen van de niet afgenomen modules HR-software conform de overeenkomst met de leverancier.

Voor voeding geleverd via de **centrale keuken** wordt een meeruitgave van in totaal 350.186 over vier jaar geraamd, in hoofdzaak door een indexaanpassing van 10% in 2023. De levering van niet-voeding door de centrale keuken wordt naar beneden herzien, in overeenstemming met het resultaat van de jaarrekening 2021. Door het niet langer bestellen van plastic lepeltjes en door een nieuwe manier van aanrekenen van verbruiksgoederen voor het bewaren en bereiden van voeding, kan het krediet met gemiddeld 21.863 euro per jaar verlaagd worden.

Met de aanpassing van het meerjarenplan werden in 2021 de ramingen voor **uitgegeven was en linnen** in de woonzorgcentra globaal met 21% opgetrokken, omwille van de corona-hygiënemaatregelen. Deze lieten niet toe dat kledij en linnen van besmette bewoners door familie of mantelzorgers werd gewassen. Dit wasgoed diende behandeld door de wasserij. Op basis van de uitgaven van 2022 besluiten we dat deze verhoging te ruim berekend is, en met een derde verminderd kan worden.

De kosten voor **werving en selectie** zijn jaarlijks geraamd op 63.360 euro, dit omvat zowel de uitgaven voor de publicatie van de vacatures als voor de effectieve selectieprocedures met externe partners. In 2022 wordt de raming verlaagd tot het niveau van de effectieve en nog geplande uitgaven.

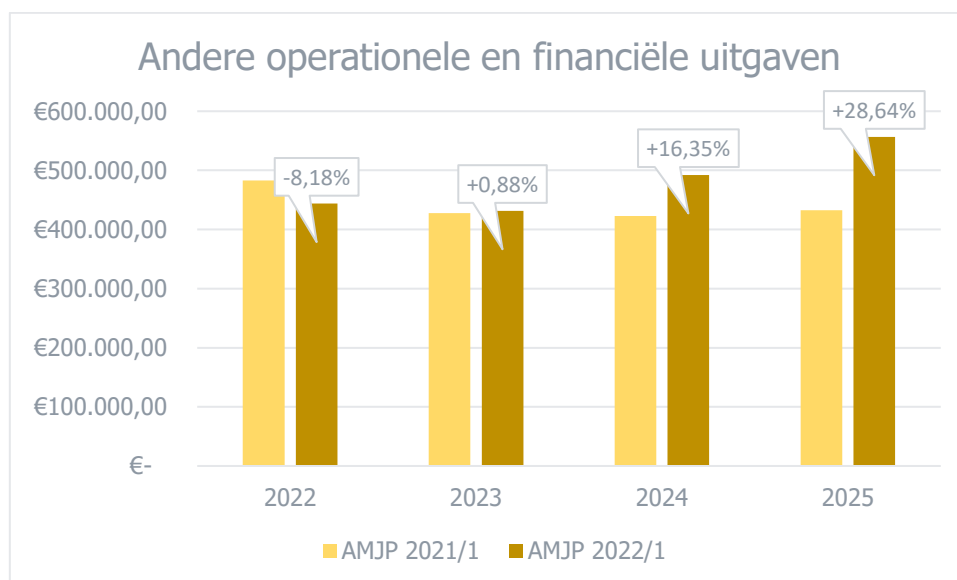
In 2022 en 2023 voorzien we resp. 168.304 en 96.721 euro extra voor medewerkers met een interim- of projectstaffing-contract in de woonzorgcentra. Hiervan is 90.000 euro voorzien voor de tijdelijke vervanging van een directeur. Er wordt alleen beroep gedaan op **externe medewerkers** om de strikt

noodzakelijke bezetting te garanderen, wanneer er met de eigen medewerkers geen oplossing kan gevonden worden.

### 3.2.3 Andere operationele uitgaven en financiële uitgaven

De andere operationele uitgave en de financiële uitgaven betreffen 2% van de exploitatie-uitgaven van het zorgbedrijf. Voor het jaar 2022 noteren we hier een daling met 8,18%, voor de volgende jaren evenwel een stijging gaande van 0,88% tot 28,64%.

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1 - Andere operationele en financiële uitgaven</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Uitgaven</i>	443.670,21 €	431.523,19 €	492.135,92 €	556.803,56 €
<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1 - Andere operationele en financiële uitgaven</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Uitgaven</i>	483.191,28 €	427.771,28 €	422.962,28 €	432.822,28 €
<b>WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2021/1</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Uitgaven</i>	- 39.521,07 €	3.751,91 €	69.173,64 €	123.981,28 €



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

- de ramingen belastingen Beltrami-site,
- de ramingen intrestlasten leningen,
- de ramingen negatieve intresten voor tegoeden aangehouden op Belfius-spaarrekening.

Bij de opmaak van de vorige aanpassing van het meerjarenplan was het zorgbedrijf nog geen eigenaar van de Beltrami-site en had het zorgbedrijf nog geen volledig zicht op de mogelijke heffingen wegens leegstand of verwaarlozing die uit het eigenaarschap konden voortvloeien. Daarom werd hiervoor, naast een raming voor de onroerende voorheffing, voorzichtigheidshalve een jaarlijkse raming ingeschreven van 16.800 euro in 2022 en 19.200 in 2023 en volgende jaren. Ondertussen kon de directie facility wel een gedetailleerd overzicht opmaken van de verwachte heffingen wegens leegstand, verwaarlozing, enz. en worden de ramingen in die zin aangepast.

<b>Belastingen en heffingen Beltrami-site</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Onroerende voorheffing</b>	19.173,55 €	19.173,55 €	19.173,55 €	19.173,55 €
<b>Heffingen leegstand, verwaarlozing enz.</b>	5.625,00 €	8.025,00 €	29.325,00 €	57.553,79 €
<b>TOTAAL</b>	26.820,55 €	29.221,55 €	50.522,55 €	78.752,34 €

De intrestlasten voor de bouwlening van de site De Vlinder worden in 2022 met 30.000 euro verlaagd. Het bedrag werd bij vorige aanpassing te hoog geraamd door een materiële vergissing. Dit verklaart mede de daling van de uitgaven in 2022. Voor de jaren 2023 t.e.m. 2025 worden de ramingen van de intrestlasten van nieuw opgenomen leningen verhoogd van 2% naar 4%, dit omwille van de stijgende rente op de financiële markten.

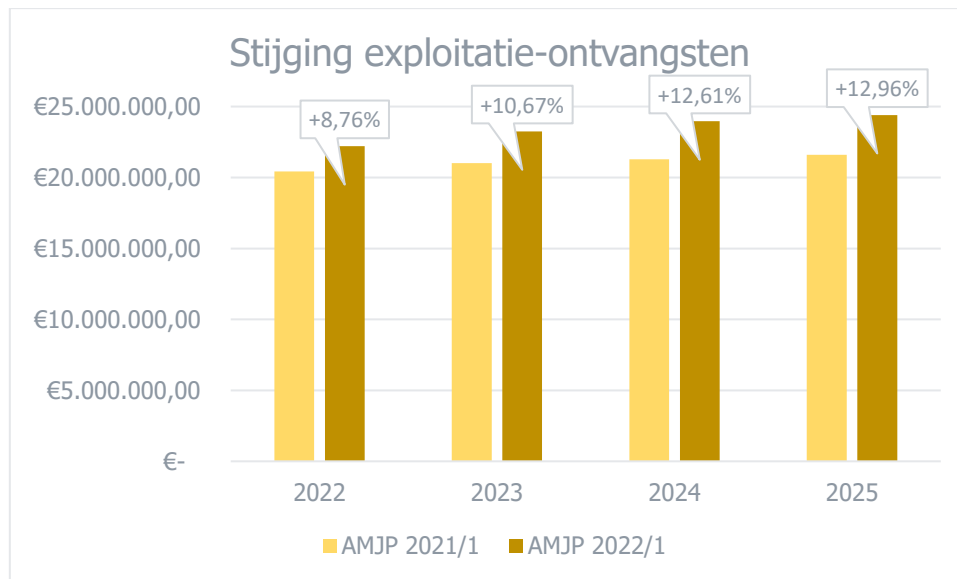
Doordat het zorgbedrijf vanaf 2022 gebruik maakt van een rekening bij de Deposito- en Consignatiekas om gratis liquiditeiten aan te houden (beslissing raad van bestuur van 27 april 2022), kan de raming voor negatieve intresten voor tegoeden op spaarrekening in 2022 verminderd worden met 7.700 euro, en voor de volgende jaren met 8.500 euro per jaar. Bovendien mogen we verwachten dat de banken het regime van negatieve intresten voor aangehouden liquiditeiten zullen terugdraaien nu de Europese Centrale Bank (ECB) recent al enkele renteverhogingen doorvoerde om de inflatie in te dammen.

### 3.2.4 Exploitatie-ontvangsten

Over de volledige periode 2022-2025 stijgen de exploitatie-ontvangsten met 9.513.587,69 euro, wat neerkomt op een globale stijging met 11,28%.

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1 - Exploitatie-ontvangsten</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	22.205.881,32 €	23.249.858,03 €	23.959.387,45 €	24.402.587,20 €
<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1 - Exploitatie-ontvangsten</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	20.416.698,40 €	21.008.764,54 €	21.276.548,40 €	21.602.114,97 €
<b>WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2021/1</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	1.789.182,92 €	2.241.093,49 €	2.682.839,05 €	2.800.472,23 €

Waar de stijging van de exploitatie-ontvangsten in vorige aanpassing meerjarenplan met globaal 2,36% vrij beperkt bleef, zien we in deze aanpassing een stijging van 8,76% in 2022 tot 12,96% in 2025.



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

Voor de jaren 2023 tot 2025 ligt de stijging van de exploitatie-ontvangsten onder deze van de uitgaven, wat, zoals hiervoor aangeduid, resulteert in een daling van het exploitatiesaldo, en bijgevolg de autofinancieringsmarge. In 2022 daarentegen stijgen de exploitatie-ontvangsten met 8,76% aanzienlijk meer dan de exploitatie-uitgaven (5,86%) ten gevolge van de subsidie voor het invoeren van het IFIC-loonmodel in de woonzorgcentra en het centrum voor dagverzorging. In wat volgt wordt dit in meer detail toegelicht.

Onderstaande tabel geeft de belangrijkste wijzingen in de ramingen van de exploitatie-ontvangsten weer.

<b>Wijzigingen t.o.v. AMJP 2021/1</b>				
<b>Exploitatie-ontvangsten</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Opbrengsten maaltijden	-31.521,09 €	-30.549,14 €	-29.493,67 €	-28.350,43 €
Opbrengsten cafetaria	-77.614,01 €	-79.166,30 €	-76.347,10 €	-73.295,42 €
Aandeel gebruikers/residenten/cliënten PH & WM	300.154,31 €	559.402,98 €	900.009,15 €	928.504,23 €
Basistegemoetkoming zorg	441.352,02 €	941.792,66 €	998.469,82 €	1.075.006,91 €
Subsidies loon- en barema-aanpassingen	1.145.174,28 €	903.340,15 €	916.868,95 €	930.566,33 €
Overige werkingssubsidies - tewerkstelling	74.297,44 €	-20.785,90 €	20.000,00 €	2.500,00 €
Dienstencheques	0,00 €	59.085,00 €	99.394,10 €	123.460,73 €
Werkingsstoelagen (DC, TZ, KV en DVC)	26.760,32 €	13.791,25 €	13.265,73 €	12.866,33 €
Overige specifieke werkingssubsidies	47.151,77 €	7.551,42 €	7.378,90 €	7.202,89 €
Overige operationele opbrengsten	20.000,00 €	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €

Waar we bij de opmaak van de aanpassing meerjarenplan 2021/1 nog uitgaven van een herstel van de omzet van de cafetaria's en de restaurants van de lokale dienstencentra, stellen we in de eerste 3 kwartalen van 2022 vast dat de omzet nog duidelijk lager ligt. Om die reden verlagen we de ontvangsten van de **maaltijden** voor de periode 2022-2025 met gemiddeld 26,1%.



De ontvangsten van de **cafetaria's** verlagen we in 2022 om dezelfde reden met 26,45%. Voor de periode 2023-2025 dalen de ramingen met gemiddeld 25%, waarbij deze daling het resultaat van meerdere factoren is: een daling van de omzet vergelijkbaar met 2022, een stijging door jaarlijkse indexering van de prijzen in februari, een daling door de invoering van de btw-plicht op de ontvangsten van de cafetaria. Krachtens een beslissing van de centrale btw-administratie van 30 mei 2022 is Zorgbedrijf Harelbeke btw-plichtig voor de ontvangsten gerealiseerd in de cafetaria's van de lokale dienstencentra (LDC), omdat deze omzet in LDC De Vlinder en LDC De Parette de drempel van 80.000 euro per jaar overschrijdt, en omdat Dorpshuis De Rijstpekker geen erkend lokaal dienstencentrum is. Alleen al de toepassing van de btw-plicht houdt bij gelijkblijvende prijzen voor het zorgbedrijf een daling van de ontvangsten met 17,36% in.

De **bewoners- en gebruikersfacturatie** stijgt uitsluitend ten gevolge van de indexering van de prijzen in de woonzorgcentra en de groep van assistentiewoningen, aangezien we voor alle zorgvoorzieningen een daling van de bezetting voorzien t.o.v. de voorgaande aanpassing van het meerjarenplan. Bij de woonzorgcentra houden we rekening met de dalende wachtlijstcijfers en verlagen de bezetting daarom lichtjes van 96,70% naar 96,50%. In het centrum voor dagverzorging en de groep van assistentiewoningen worden we al in 2022 geconfronteerd met lagere bezettingen, en daarom voorzien we hiervoor de grootste dalingen van de bezettingsgraad: van 99% naar 90% voor de assistentiewoningen, en van 80% naar 60% in het centrum voor dagverzorging.

De ontvangsten **basistegemoetkoming zorg** (BTZ) voor de woonzorgcentra en het centrum voor dagverzorging stijgen in totaal met 3.456.621,41 euro, opnieuw in hoofdzaak door de verwachte indexstijgingen, aangezien de bezetting in de woonzorgcentra 0,20% lager ingeschat wordt, en in het centrum voor dagverzorging 20% lager voor gebruikers met een zwaar zorgprofiel. Voor de berekeningen voor 2023 e.v. werd voor de woonzorgcentra uitgegaan van een basistegemoetkoming zorg 2023 van 85,48 euro en van 56,96 euro voor het centrum voor dagverzorging.

De grootste wijziging van de exploitatie-ontvangsten betreft de **subsidies voor loon- en barema-aanpassingen**: dit betreft de financiering van de VIA5 maatregelen en de invoering van het IFIC-loonmodel voor de woonzorgcentra en het centrum voor dagverzorging. Op deze rubriek noteren we een totaal meerontvangst van 3.456.621 euro voor de periode 2022-2025, enerzijds door een interne verschuiving (VIA5-middelen) en anderzijds door een nieuwe ontvangst (IFIC-subsidie):

- De jaarlijkse subsidie voor de VIA5-maatregelen (verhoging bijdrage 2<sup>de</sup> pensioenpijler contractuelen en maaltijdcheques vanaf 2020) wordt verschoven van de algemene werkingssubsidies naar de specifieke werkingssubsidies na een technische opmerking bij de jaarrekening 2021. Deze subsidie bedraagt 232.000 euro per jaar.
- In 2022 werd het IFIC-loonmodel met terugwerkende kracht tot 1 juli 2021 ingevoerd, wat gefinancierd wordt via de VIA6-kwaliteitsmaatregelen. Voorlopig wordt deze verhoging van de personeelsuitgaven gefinancierd via een aparte subsidie, die nu voor het eerst in het meerjarenplan wordt opgenomen. Op basis van de afrekening voor 2021 en het ontvangen voorschot voor 2022 ramen we deze nieuwe subsidie als volgt:

<b>RAMING IFIC-FINANCIERING</b>	
<b>2022</b>	932.678,98 €
<b>2023</b>	671.540,12 €
<b>2024</b>	684.868,82 €
<b>2025</b>	698.566,30 €
<b>TOTAAL</b>	2.987.654,22 €

De wijzigingen in de **overige tewerkstellingssubsidies** betreffen aanpassingen van de ramingen voor Vlaamse ondersteuningspremies en opleidingsprojecten zorgkundigen en verpleegkundigen. Voor

medewerkers die aan deze laatste projecten deelnemen wordt de vervanging gefinancierd. De ramingen zijn gebaseerd op de effectieve vervangingen van de betrokken medewerkers.

De raming voor ontvangsten **dienstencheques** worden geïndexeerd voor de jaren 2023 t.e.m. 2025.

De **werkingstoelages** voor de erkende lokale dienstencentra zijn in 2022 met 5.576 euro gestegen tot 38.841 euro per lokaal dienstencentrum. Ook de werkingstoelage van het centrum voor dagverzorging werd aangepast aan het voor 2022 geldende subsidiebedrag.

Onder de rubriek **overige specifieke werkingssubsidies** worden in 2022 nog een aantal COVID-19-subsidies opgenomen: 24.401 euro voor ventilatiemaatregelen en zelftests en 19.680 euro voor extra inzet van jobstudenten.

Sinds april 2022 ontvangt Zorgbedrijf Harelbeke inkomsten uit een overeenkomst voor bezetting ter bede van een loods op de Beltrami-site (beslissing raad van bestuur van 30 maart 2022). Deze niet voorziene ontvangsten worden bijkomend ingeschreven als **overige operationele opbrengst** in het meerjarenplan, in 2022 voor 20.000 euro en in 2023 voor 15.000 euro.

### 3.3 Investerings

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

Langs ontvangstenzijde worden in 2022 en 2023 de aangevraagde investeringssubsidies "Vlaamse veerkracht" geschrapt, omdat er geen middelen meer beschikbaar zijn voor de door het zorgbedrijf ingediende projecten. De ingediende dossiers staan nu op een wachtlijst voor het geval dat er toegezegde subsidies alsnog zouden vrijkomen.

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1 - INVESTERINGEN</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	737.428,00 €	737.019,00 €	804.534,29 €	728.595,00 €
<i>Uitgaven</i>	474.136,33 €	1.624.817,02 €	2.354.633,19 €	1.463.365,00 €
<i>SALDO</i>	263.291,67 €	- 887.798,02 €	- 1.550.098,90 €	- 734.770,00 €
<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1 - INVESTERINGEN</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	757.140,00 €	785.169,00 €	804.534,29 €	728.595,00 €
<i>Uitgaven</i>	1.486.897,23 €	1.848.158,74 €	2.158.765,21 €	869.902,85 €
<i>SALDO</i>	- 729.757,23 €	- 1.062.989,74 €	- 1.354.230,92 €	- 141.307,85 €
<b>WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2021/1</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	- 19.712,00 €	- 48.150,00 €	- €	- €
<i>Uitgaven</i>	- 1.012.760,90 €	- 223.341,72 €	195.867,98 €	593.462,15 €

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

zorgdiensten, die niet gekoppeld zijn aan prioritair beleid. De investeringen voor ondersteunende diensten, die niet gekoppeld zijn aan prioritair beleid, staan samen in het project 2020/OD.

Per investeringsproject ziet u een tabel met de nieuwe bedragen na aanpassing 2022/1 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. Voor de prioritaire investeringsprojecten zijn deze wijzigingen hoofdzakelijk een gevolg van de concrete uitwerking van de projectplannen die in september 2022 aan de algemene vergadering en raad van bestuur werden voorgesteld.

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

De kredieten voor een bewegingstrainer (5.300 euro) werden overgedragen van 2021 naar 2022.

De aanleg van het **terras met aangepaste toegang voor het centrum voor dagverzorging** wordt van 2022 verschoven naar 2023-2024. Daarbij wordt het totaal krediet van 60.000 euro (inclusief terrasmeubilair) verhoogd tot 74.500 euro, waarvan 32.000 euro besteed wordt in 2023 en 42.500 euro in 2024.

De aanschaf van **verduisterende en glasgordijnen voor WZC De Vlinder**, geraamd op resp. 35.000 en 75.000 euro, wordt van 2022 naar 2023 verschoven.

De uitgaven voor de **klimatisatie van De Vlinder** worden in totaal verhoogd met 56.000 euro tot 296.750 euro. Hiervan wordt in 2022 25.000 voorzien voor een haalbaarheidsstudie. Het overige budget voor de effectieve uitvoering van de werken wordt volledig op het boekjaar 2023 geraamd.

Het dossier voor de bijkomende aankoop van **55 relaxen voor de kamers van bewoners** wordt weliswaar opgestart in 2022, maar de levering wordt pas voorzien in 2023. Daarom wordt het krediet van 55.000 euro van 2022 naar 2023 verschoven, en opgetrokken tot 82.500 euro, op basis van de offerte van de leverancier.

De aankoop van de **duofiets voor De Vlinder** wordt van 2024 naar 2023 vooruit geschoven.

Waar oorspronkelijk 51.500 euro voorzien was voor de **aanleg van een bewonerstuin in De Vlinder**, wordt dit budget op basis van de uitgewerkte projectplannen aanzienlijk opgetrokken met 24.500 euro in 2023 en met 239.000 euro in 2024. Dit brengt de totale geraamde uitgave voor dit project op 315.000 euro.

AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1						
	JR 2020	JR 2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	6.625,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	28.623,57 €	0,00 €	40.057,02 €	590.750,00 €	281.500,00 €	0,00 €
<i>Saldo</i>	-28.623,57 €	6.625,00 €	-40.057,02 €	-590.750,00 €	-281.500,00 €	0,00 €
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 €
WIJZIGINGEN T.O.V. 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 €	-5.300,00 €	-275.192,98 €	370.250,00 €	271.500,00 €	0,00 €

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

Op basis van de projectplanning uitgewerkt in het voorjaar 2022, worden de kredieten verder doorgeschoven naar het laatste jaar van het lopende meerjarenplan en naar het volgende meerjarenplan. Volgens de huidige ramingen zal 60% van het project uitgevoerd zijn eind 2025, en zal dan de helft van de kamers opgefrist zijn. De rest van de werken zal in het volgende meerjarenplan uitgevoerd worden. Daardoor dalen de geraamde uitgaven in het huidig meerjarenplan met 654.575 euro.

In februari 2022 besliste de raad van bestuur om 3.522,61 euro niet aangewende kredieten 2021 over te dragen naar 2022.

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
	<b>JR 2020</b>	<b>JR 2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	2.117,50 €	49.808,09 €	44.000,00 €	349.500,00 €	1.012.000,00 €	773.500,00 €
<i>Saldo</i>	-2.117,50 €	-49.808,09 €	-44.000,00 €	-349.500,00 €	-1.012.000,00 €	-773.500,00 €
<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1</b>						
	<b>JR 2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<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 €
<b>WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2021/1</b>						
	<b>JR 2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	0,00 €	-3.522,61 €	-369.879,23 €	-661.482,74 €	-50.113,52 €	430.423,15 €

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

Bij beslissing van de raad van bestuur werd een niet aangewend krediet van 12.293,11 euro overgedragen van 2021 naar 2022.

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
	<b>JR 2020</b>	<b>JR 2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	16.633,52 €	30.706,89 €	11.200,00 €	105.300,00 €	350.300,00 €	374.300,00 €
<i>Saldo</i>	-16.633,52 €	-30.706,89 €	-11.200,00 €	-105.300,00 €	-350.300,00 €	-374.300,00 €
<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1</b>						
	<b>JR 2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<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 €
<b>WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2021/1</b>						
	<b>JR 2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	0,00 €	-12.293,11 €	-96.800,00 €	-64.700,00 €	37.300,00 €	74.300,00 €

Mede omdat er in 2022 nog geen beslissing is over de toekomst van de site, is een deel van de uit te voeren werken doorgeschoven van 2022 en 2023 naar de periode 2024-2026. Voor het huidige meerjarenplan betekent dit een daling van de uitgavenkredieten met 62.193 euro.

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

In dit investeringsproject werd 10.244,15 euro krediet overgedragen van 2021 naar 2022, dit omdat de zorgstrategische studie door Möbius in januari 2022 werd opgeleverd.

Ten laatste eind 2022 moet de raad van bestuur een beslissing nemen over de toekomst van WZC Ceder aan de Leie, aangezien het gebouw niet meer voldoet aan de erkenningsvoorwaarden voor woonzorgcentra. Om de bestuurders toe te laten een gefundeerde beslissing te nemen werden er in 2021 en 2022 resp. een zorgstrategische studie en een business case renovatie versus nieuwbouw door Möbius uitgevoerd en voorgesteld aan de raad van bestuur.

Wanneer de raad van bestuur ervoor kiest om de bestaande zorgsite te renoveren, dan wel een nieuwe zorgsite te ontwikkelen, dan moet onderzocht worden wat de meest voordelige en adequate financieringsvorm voor het toekomstig investeringsproject is. Hiervoor wordt bijkomend 75.000 euro voorzien in het boekjaar 2023.

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
	<b>JR 2020</b>	<b>JR 2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	0,00 €	39.756,08 €	60.244,15 €	75.000,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Saldo</i>	0,00 €	-39.756,08 €	-60.244,15 €	-75.000,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1</b>						
	<b>JR 2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<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 €
<b>WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2021/1</b>						
	<b>JR 2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	0,00 €	-10.244,15 €	10.244,15 €	75.000,00 €	0,00 €	0,00 €

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

AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1						
	JR 2020	JR 2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Uitgaven	0,00 €	0,00 €	10.000,00 €	50.000,00 €	33.900,00 €	0,00 €
Saldo	0,00 €	0,00 €	-10.000,00 €	-50.000,00 €	-33.900,00 €	0,00 €
AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1						
	JR 2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Uitgaven	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €	0,00 €
Saldo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-30.000,00 €	0,00 €
WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2021/1						
	JR 2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Uitgaven	0,00 €	0,00 €	10.000,00 €	50.000,00 €	3.900,00 €	0,00 €

In dit investeringsproject stijgen de kredieten in totaal met 63.900 euro. Om te beginnen wordt er in 2022 10.000 euro begroot voor de aanpassing van de verwarming in 4 wijkhuisjes die nog elektrisch verwarmen. Het wijkhuisje 't Ooste wordt daarbij prioritair aangepakt.

In 2023 wordt 50.000 euro voorzien voor nieuwe en meer performante software voor de buurtgerichte zorg. Uit het traject managementrapportering is gebleken dat de gebruikte software weinig rapporteringsmogelijkheden biedt, en dus ook niet toelaat efficiënt en adequaat te rapporteren over de werking. Bovendien is de software niet afgestemd op de nieuwe manier van werken die de directie buurtgerichte zorg en zorgcoördinatie wil uitbouwen.

Voor de opfrissing van de wijkhuisjes in 2024 wordt de raming met 13% opgetrokken, conform de recente stijging van de prijzen voor bouwmaterialen.

### 3.3.6 Investeringsproject 2020/ZORG (niet prioritair beleid zorgdiensten)

In het lopende meerjarenplan worden de kredieten binnen dit investeringsproject verlaagd met 97.373 euro. 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:

- aanpassingswerken Dorpshuis De Rijstpekker na controlebezoek brandweer (2023),
- vernieuwen hoog-laagsysteem keuken centrum voor dagverzorging De Vlinder (2024),
- vervanging alle (i.p.v. de helft) visco-elastische matrassen in WZC Ceder aan de Leie (2023).

#### Verschuivingen:

- vervanging koelkast leskeuken LDC De Vlinder (naar volgend meerjarenplan),
- aankoop 4 bedpanspoelers WZC Ceder aan de Leie (naar volgend meerjarenplan),
- mobiele keuken WZC Ceder aan de Leie (2022 naar 2023),
- opfrissing De Parette (helft budget van 2022 naar 2023 met verhoging 60%),
- 4 kleine schrobzuigmachines WZC De Vlinder (naar volgend meerjarenplan),
- bijkomend meubilair WZC De Vlinder (tafels en stoelen) (2023 naar 2024),
- herinrichting personeelsruimte De Passerelle in WZC Ceder aan de Leie (verschoven van 2022 naar 2023 en opgenomen in project renovatie WZC Ceder aan de Leie).

**Geschrapte investeringen:**

- aankoop slimme sleutelkasten WZC Ceder aan de Leie en De Vlinder,
- aanleg extra petanquebaan De Vlinder,
- overkapping terras medewerkersruimte De Vlinder,
- vervanging foodtrailer,
- elektrische laadpalen De Vlinder.

Van de niet aangewende uitgavenkredieten 2021 werd 17.139,50 overgedragen naar 2022.

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
	<b>JR 2020</b>	<b>JR 2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	728.595,24 €	819.418,24 €	733.065,00 €	737.019,00 €	804.534,29 €	728.595,00 €
<i>Uitgaven</i>	74.489,60 €	142.615,63 €	154.531,64 €	236.549,00 €	266.723,19 €	113.848,00 €
<i>Saldo</i>	654.105,64 €	676.802,61 €	578.533,36 €	500.470,00 €	537.811,10 €	614.747,00 €
<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1</b>						
	<b>JR 2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<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 €
<b>WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2021/1</b>						
	<b>JR 2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	-11.797,68 €	-24.075,00 €	-48.150,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	0,00 €	-19.084,34 €	-93.386,36 €	58.573,00 €	-53.818,50 €	10.343,00 €

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

De totale kredieten binnen dit investeringsproject worden verlaagd met 294.994 euro. 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:**

- valbeveiliging dak voor nieuwe luchtgroepen keuken (2022).

**Verschuivingen:**

- vervanging tablets zorgdossier (naar volgend meerjarenplan),
- koppeling boekhoudsoftware en facilitysoftware (van 2023 naar 2024),
- dwaaldetectie nooddeuren (van 2022 naar 2024),
- nieuwe planningstool werkschema's (van 2022 naar 2023 met halvering krediet),
- telefoons buurtgerichte zorg (van 2022 naar 2023),
- nieuwe HR-software (gespreid over 2 jaar 2024-2025 i.p.v. 2024),
- extra licenties zorgdossier (2022 naar 2024)
- instandhoudingswerken site Beltrami (naar volgend meerjarenplan).

**Geschrapte investeringen:**

- module facilitysoftware voor meerjarenplanning onderhoud (2024).

In februari 2021 besliste de raad van bestuur om 111.188,25 euro niet in 2021 aangewende kredieten over te dragen naar 2022.

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
	<b>JR 2020</b>	<b>JR 2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	4.363,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	46.282,33 €	2.610.585,75 €	154.103,52 €	217.718,02 €	410.210,00 €	201.717,00 €
<i>Saldo</i>	-46.282,33 €	-2.610.585,75 €	-149.740,52 €	-217.718,02 €	-410.210,00 €	-201.717,00 €
<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1</b>						
	<b>JR 2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<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 €
<b>WIJZIGINGEN T.O.V. MEERJARENPLAN 2021/1</b>						
	<b>JR 2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	0,00 €	4.363,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Uitgaven</i>	0,00 €	-111.761,93 €	-197.746,48 €	-50.981,98 €	-12.900,00 €	78.396,00 €

### 3.4 Financiering

In tegenstelling tot voorgaande aanpassing van het meerjarenplan zien we nu zowel langs uitgavenzijde als langs ontvangstenzijde wijzigingen in de financieringskredieten.

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1 - FINANCIERING</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	13.975,10 €	1.650.000,00 €	2.400.000,00 €	1.550.000,00 €
<i>Uitgaven</i>	1.545.123,00 €	1.503.983,00 €	1.628.929,00 €	1.819.944,00 €
<i>SALDO</i>	-1.531.147,90 €	146.017,00 €	771.071,00 €	-269.944,00 €
<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2021/1 - FINANCIERING</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	13.975,10 €	1.900.000,00 €	2.300.000,00 €	500.000,00 €
<i>Uitgaven</i>	1.545.123,00 €	1.503.983,00 €	1.546.429,00 €	1.617.444,00 €
<i>SALDO</i>	-1.531.147,90 €	396.017,00 €	753.571,00 €	-1.117.444,00 €
<b>WIJZIGING T.O.V. MEERJARENPLAN 2021/1</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0,00 €	-250.000,00 €	100.000,00 €	1.050.000,00 €
<i>Uitgaven</i>	0,00 €	0,00 €	82.500,00 €	202.500,00 €

De opname van nieuwe leningen wordt bijgesteld in functie van het aangepaste investeringsplan. Waar het zorgbedrijf in het bestaande meerjarenplan tot nu toe de investeringsuitgaven uit eigen middelen heeft gefinancierd, voorzien we vanaf 2023 de opname van nieuwe leningen om de investeringsuitgaven te financieren. Dit betekent over de totale periode een stijging van de financieringsontvangsten met 900.000 euro.

De opname van de nieuwe leningen wordt telkens in de loop van het boekjaar voorzien, waar dat tot nu toe aan het einde van het boekjaar was. Dit verklaart waarom de financieringsuitgaven (dit zijn de aflossingen van leningen) toenemen met 285.000 euro.



## 4 Strategische nota 2020-2025

### 4.1 Inleiding

Nadat de uitvoering van het meerjarenplan in de periode 2020-2021 grotendeels stil lag omwille van de coronacrisis, maakte het directiecomité in de eerste helft 2022 een projectplanning op, om met concrete en realistische verwezenlijkingen het meerjarenplan 2020-2025 ten uitvoer te brengen. Deze projectplanning, die geen inhoudelijke wijziging van het meerjarenplan inhoudt, werd aan de raad van bestuur en de algemene vergadering voorgesteld op 21 september 2022. Voortaan worden de geplande realisaties eveneens per actieplan opgenomen in de strategische nota onder de hoofding "Planning".

Het is deze concrete projectplanning die, naast eventuele actualiseringen van prijzen, aan de basis ligt van de wijzigingen van de geraamde uitgaven van de actieplannen. Per actieplan wordt in dit hoofdstuk aangeduid hoe de ramingen gewijzigd worden en waarom. De cijfers in de kolommen 2020 en 2021 van het financieel overzicht per actieplan zijn de cijfers van de goedgekeurde jaarrekeningen 2020 en 2021. De in de tabel vermelde wijzigingen voor het boekjaar 2021 slaan op de verschillen tussen de definitieve bedragen van de jaarrekening 2021 en de geraamde bedragen uit de aanpassing 2021/1 van het meerjarenplan. Deze verschillen werden toegelicht in het beleidsrapport van de jaarrekening 2021. Deze toelichting wordt hier niet meer hernomen.

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

### 4.2 Overzicht beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties

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

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

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

### 4.3 Overzicht van de beleidsdoelstellingen waarin geen prioritaire actieplannen kaderen

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

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

## 4.4 Strategische nota

### Strategische doelstelling: Houden van onze zorg

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	163.032 €	182.978 €	190.015 €	304.460 €	317.323 €	318.414 €
<i>Uitgaven</i>	596.820 €	550.772 €	454.510 €	622.449 €	775.254 €	813.224 €
<i>Saldo</i>	-433.788 €	-367.794 €	-264.495 €	-317.990 €	-457.931 €	-494.811 €
<b>INVESTERINGEN</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	51.298 €	4.470 €	8.424 €	75.939 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	60.353 €	140.715 €	210.715 €	1.199.058 €	1.869.816 €	1.147.800 €
<i>Saldo</i>	-60.353 €	-89.417 €	-206.245 €	-1.190.634 €	-1.793.877 €	-1.147.800 €

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 2022/1</i>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	459 €	297 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	116.338 €	90.617 €	25.533 €	42.200 €	28.368 €	17.000 €
<i>Saldo</i>	-115.879 €	-90.320 €	-25.533 €	-42.200 €	-28.368 €	-17.000 €
<b>INVESTERINGEN</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	6.625 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	47.375 €	120.271 €	165.501 €	1.170.550 €	1.677.700 €	1.147.800 €
<i>Saldo</i>	-47.375 €	-113.646 €	-165.501 €	-1.170.550 €	-1.677.700 €	-1.147.800 €

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

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

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

### Situering

#### Algemeen

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

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

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

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

## Planning

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

Realisaties – Buitenomgeving De Vlinder	Realisatiedatum
Behoeftebepaling en opdrachtomschrijving afgewerkt	31/10/2022
Overheidsopdracht tot aanstellen van ontwerper afgehandeld	28/02/2023
Ontwerp buitenomgeving klaar	30/04/2023
Omgevingsvergunning goedgekeurd	30/09/2023
Overheidsopdracht tot aanstellen van een aannemer afgehandeld	30/09/2023
Het gazon rond De Vlinder omgevormd tot een belevingstuin	30/05/2024
Het centrum voor dagverzorging beschikt over een volwaardig terras	30/05/2024

Realisaties – Klimatisatie De Vlinder	Realisatiedatum
Haalbaarheidsstudie uitgevoerd en voorontwerp klaar	30/09/2022
Plaatsingsprocedure opgestart	30/11/2022
Aannemer aangesteld	30/04/2023
Werken gestart	1/9/2023
De klimatisatie in De Vlinder geïnstalleerd en operationeel	31/12/2023
De klimatisatie in De Vlinder in gebruik	Vanaf 2 <sup>de</sup> kwartaal 2024

## Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	2.500 €	8.200 €	13.200 €	11.000 €
Saldo	0 €	0 €	-2.500 €	-8.200 €	-13.200 €	-11.000 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	6.625 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	28.624 €	0 €	40.057 €	590.750 €	281.500 €	0 €
Saldo	-28.624 €	6.625 €	-40.057 €	-590.750 €	-281.500 €	0 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	-10.000 €	-12.600 €	-19.700 €	-6.700 €	-8.900 €
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	-5.300 €	-275.193 €	370.250 €	271.500 €	0 €

Volgende wijzigingen worden doorgevoerd in de exploitatie-uitgaven van het actieplan:

- de uitgaven in 2022 voor onderzoek naar aspecten van wonen, leven en zorg worden geschrapt;
- de aankoop van nieuw servies in de woonzorgcentra wordt verschoven naar volgend meerjarenplan;
- de aankoop van dementiemateriaal wordt uitgesteld tot de nieuwe referentiepersonen dementie in dienst zijn, het voorziene krediet in 2022 wordt geschrapt, het krediet van 2023 gehalveerd;
- in 2023 en 2024 worden de wielen van de karren vervangen door zachtere wielen (geluidsdemping);
- er wordt jaarlijks een krediet van 1.000 euro voorzien voor acties ter verbetering van oriëntatie en zintuigelijk comfort
- de huur van nieuwe hard- of software voor persoonsgerichte zorg wordt verschoven naar volgend meerjarenplan.

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 oprisingswerken en renovatie.

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

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

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

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

## Planning

Realisaties – Opfrissing site Ceder aan de Leie/De Parette	Realisatiedatum
Projectorganisatie uitgewerkt en begroting geactualiseerd	31/12/2022
60% van de opfrissing WZC Ceder aan de Leie gerealiseerd	31/12/2025
<i>opfrissing centrale inkom afgerond</i>	31/12/2022
<i>ergolokaal is opgefrist</i>	31/12/2023
<i>gemeenschappelijke badkamers zijn gerenoveerd</i>	31/12/2023
<i>de refter is een aangename ontspanningsruimte geworden</i>	31/12/2023
<i>de liften zijn gemoderniseerd</i>	31/12/2023
<i>er zijn 30 bewonerskamers afgewerkt</i>	31/12/2024
<i>de gangen van één afdeling zijn opgefrist</i>	31/12/2024
<i>4 leefruimtes werden gezellig en huiselijk ingericht</i>	31/12/2024
<i>het leidingwerk (sanitair, verwarming) is vernieuwd</i>	31/12/2024
<i>de brandcentrale werd vernieuwd</i>	31/12/2024
<i>de gangen van één afdeling zijn opgefrist</i>	31/12/2025
<i>er zijn 30 bewonerskamers afgewerkt</i>	31/12/2025
<i>de dakgoten zijn vernieuwd</i>	31/12/2025
Opfrissingswerken WZC Ceder aan de Leie gerealiseerd	31/12/2026
<i>er zijn 60 bewonerskamers afgewerkt</i>	31/12/2026
<i>4 leefruimtes werden gezellig en huiselijk ingericht</i>	31/12/2026
<i>het ventilatiesysteem is vernieuwd</i>	31/12/2026
Beperkte opfrissing in LDC De Parette gerealiseerd	31/12/2026

## Financieel

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	700 €	0 €	0 €	0 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	-700 €	0 €	0 €	0 €
<b>INVESTERINGEN</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	2.118 €	49.808 €	44.000 €	349.500 €	1.012.000 €	773.500 €
<i>Saldo</i>	-2.118 €	-49.808 €	-44.000 €	-349.500 €	-1.012.000 €	-773.500 €
<b>WIJZIGINGEN</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	700 €	0 €	0 €	0 €
<b>INVESTERINGEN</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	-3.523 €	-369.879 €	-661.483 €	-50.114 €	430.423 €

In 2022 wordt 700 euro exploitatiekrediet voorzien voor de aankoop van een grote tafel in de leefruimte van afdeling De Bries.

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 m<sup>2</sup>) per wooneenheid.

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

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

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

## Planning

Realisaties – Opfrissing GAW De Beiaard	Realisatiedatum
Opfrissingswerken GAW De Beiaard gerealiseerd	31/12/2026
<i>het buitenschrijnwerk is geschilderd</i>	31/12/2023
<i>de helft van de keukens is vernieuwd</i>	31/12/2024
<i>de dakgoten zijn vernieuwd</i>	31/12/2024
<i>de helft van de keukens is vernieuwd</i>	31/12/2025
<i>de gangen zijn geschilderd</i>	31/12/2025
<i>de bijkomende lift is geplaatst</i>	31/12/2026

## Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1						
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	16.634 €	30.707 €	11.200 €	105.300 €	350.300 €	374.300 €
<i>Saldo</i>	-16.634 €	-30.707 €	-11.200 €	-105.300 €	-350.300 €	-374.300 €
WIJZIGINGEN						
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	-12.293 €	-96.800 €	-64.700 €	37.300 €	74.300 €

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

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

## Planning

Realisaties – Toekomst zorgsite Ceder aan de Leie	Realisatiedatum
Oplevering zorgstrategische studie	30/01/2022
Oplevering business case renovatie vs. nieuwbouw	30/11/2022
Oplevering financiële studie financiering van de mogelijke scenario's	31/12/2024

## Financieel

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	39.756 €	60.244 €	75.000 €	0 €	0 €
<i>Saldo</i>	0 €	-39.756 €	-60.244 €	-75.000 €	0 €	0 €
<b>WIJZIGINGEN</b>						
INVESTERINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	-10.244 €	10.244 €	75.000 €	0 €	0 €

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

## **Actieplan AP1.5: Buurtgerichte zorg (Prioritair)**

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

**waardoor:**

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

### **Situering**

Een recente omgevingsanalyse<sup>1</sup> deelt Harelbeke op in negen wijken. Uit deze analyse blijkt enerzijds dat de wijken een toch wel verschillend profiel hebben (zoals bijvoorbeeld inzake verouderingsgraad, grijze druk, interne vergrijzing, samenstelling van huishoudens, enzovoort), maar dat er anderzijds in alle wijken toch een min of meer gelijkaardige dienstverlening is uitgebouwd die zich vooral richt op animatie en ontmoeting. Al in 2011 beoordeelde Samenlevingsopbouw West-Vlaanderen in een onderzoek naar het buurtwerk in Harelbeke deze aanpak als waardevol, maar met enkele knelpunten: vooral gericht op senioren en niet op de buurt/de wijk, het minder bereiken van kwetsbare groepen en zorg- en hulpverleners die weinig effectief aanwezig zijn in de buurten.

De wijkenstructuur is een opportuniteit om met de expertise die binnen het zorgbedrijf aanwezig is de dienstverlening (minstens) inhoudelijk uit te breiden door in te zetten op buurtzorg en actief zorgzame buurten, om mensen de kans te geven langer in hun eigen thuisomgeving te blijven wonen en zo de maatschappelijke kost te beperken.

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

---

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

er worden op toegezien dat zorgintegratie niet leidt tot een nog zwaardere belasting voor de cliënten en de mantelzorgers.

## Planning

<b>Realisaties – Definiëren van de doelgroep (buurtanalyse)</b>	<b>Realisatiedatum</b>
Kwantitatieve buurtanalyse van alle wijken uitgeschreven	30/09/2022
Kwalitatieve gegevens in de wijken verzameld	31/10/2022
Een buurtanalyse van een prioritaire wijk per dienstencentrum opgemaakt volgens richtlijnen woonzorgdecreet	31/12/2022
Nieuwe kwantitatieve gegevens verzameld voor buurtanalyse	31/01/2024
Nieuwe kwalitatieve gegevens verzameld voor buurtanalyse	31/07/2024
Nieuwe buurtanalyse ingediend volgens richtlijnen woonzorgdecreet	31/12/2025

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

<b>Realisaties – Aanbod voor de individuele zorgvrager evalueren en linken aan functies buurtgerichte zorg (microniveau)</b>	<b>Realisatiedatum</b>
Bestaand aanbod voor individuele zorgvragen geëvalueerd en gelinkt aan functies buurtgerichte zorg – onderzoek naar methoden om vroegtijdig connectie te maken met (stille) individuele zorgvrager – onderzoek naar levensdomeinen van kwaliteit van leven en de rol die medewerkers buurtgerichte zorg hierin kan opnemen	31/03/2023
Rollen in kaart gebracht die de verschillende medewerkers en vrijwilligers kunnen opnemen in het bestaand aanbod op microniveau – rollen gelinkt aan functies buurtgerichte zorg	31/12/2023
Implementatie methoden voor vroegtijdige connectie met individuele zorgvrager in de prioritaire wijken	31/12/2023
Onderzoek naar rol burens in buurtgerichte zorg op microniveau en de ondersteunende rol daarbij van medewerkers buurtgerichte zorg	31/12/2024
Inzet medewerkers in de rol zoals bepaald in de actieplannen voor de buurt	31/12/2024
Evaluatie van de verworven inzichten om een specifiek beleidsplan te kunnen opmaken	31/12/2025

<b>Realisaties – Aanbod lokale dienstencentra evalueren en bijsturen</b>	<b>Realisatiedatum</b>
Bepaald tot welke functies van buurtgerichte zorg het aanbod van de lokale dienstencentra behoort	31/03/2023
Afweging gemaakt tussen aanbod in de buurt en aanbod in het lokaal dienstencentrum	31/12/2023

<b>Realisaties – Bestaand aanbod voor individuele zorgvrager in residentiële setting evalueren</b>	<b>Realisatiedatum</b>
Evaluatie van bestaand aanbod voor individuele zorgvrager in residentiële setting – onderzoek naar rollen die door medewerkers opgenomen worden of kunnen worden, met link met sterktes/vaardigheden van medewerkers	31/12/2023
Onderzoek naar methodes om centrum voor dagverzorging, groep van assistentiewoningen en woonzorgcentra te betrekken in buurtgerichte werking - bestaande samenwerkingen en opportuniteiten in kaart brengen	31/12/2024
Onderzoek naar rol voor zorgcoördinatoren binnen buurtgerichte zorg op microniveau voor personen in een residentiële setting	31/12/2024

<b>Realisaties – Doelstellingen aanbod in de wijkhuisjes</b>	<b>Realisatiedatum</b>
Bepalen doelstellingen voor inzetten wijkhuisjes in buurtgerichte zorg	31/12/2023
Uitvoering vooropgestelde plannen	31/12/2024
Beleidsadviezen inzake rol van de buurthuisjes in buurtgerichte zorg opgesteld aan de hand van de buurtanalyse	31/12/2024

<b>Realisaties – Pilotproject Hallo buurt!</b>	<b>Realisatiedatum</b>
Buurtanalyse en impactanalyse ingediend	1/10/2022
Projectmedewerker in dienst	1/10/2022
Projectmedewerker kent de buurt en heeft deur-aan-deur bevraging uitgevoerd	31/01/2023
Opmaken actieplan	28/02/2023
Uitvoeren actieplan	Vanaf 02/2023
Indienen van tussentijdse evaluatie, aanpassingen buurtanalyse en impactanalyse	30/06/2023
Eventueel bijsturen actieplan	30/06/2023

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

## Financieel

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	459 €	297 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	116.338 €	90.617 €	22.333 €	34.000 €	15.168 €	6.000 €
<i>Saldo</i>	-115.879 €	-90.320 €	-22.333 €	-34.000 €	-15.168 €	-6.000 €
<b>INVESTERINGEN</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	10.000 €	50.000 €	33.900 €	0 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	-10.000 €	-50.000 €	-33.900 €	0 €
<b>WIJZIGINGEN</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	-75 €	-372 €	-372 €	-372 €	-372 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	-7.990 €	-4.510 €	2.990 €	4.990 €	-10 €
<b>INVESTERINGEN</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	-30.000 €	10.000 €	50.000 €	3.900 €	0 €

In deze aanpassing van het meerjarenplan wordt vanaf 2022 t.e.m. 2024 een vormingsbudget voorzien ter ondersteuning van de nieuwe manier van buurtgericht werken.

Het krediet voor het opstellen van een referentiekader zorgzame buurten wordt van 2022 naar 2023 verschoven.

De personeelskost die ingeschreven staat als cofinanciering van het project Zorgzame buurten (Hallo buurt!) valt onder dit actieplan.

Bij de exploitatie-ontvangsten wordt een foutieve koppeling van inhouding maaltijdcheques aan dit actieplan geschrapt.

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

### **Totaal van de niet prioritaire actieplannen van beleidsdoelstelling BD 1**

Beleidsdoelstelling BD 1 bevat geen niet prioritaire actieplannen.

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

Beleidsdoelstelling 2 bevat geen prioritaire actieplannen.

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	162.387 €	182.504 €	190.015 €	254.460 €	267.323 €	268.414 €
<i>Uitgaven</i>	380.693 €	362.908 €	368.995 €	378.692 €	518.429 €	616.380 €
<i>Saldo</i>	-218.306 €	-180.403 €	-178.980 €	-124.232 €	-251.106 €	-347.967 €
<b>INVESTERINGEN</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<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 van beleidsdoelstelling BD 2**

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	162.387 €	182.504 €	190.015 €	254.460 €	267.323 €	268.414 €
<i>Uitgaven</i>	380.693 €	362.908 €	368.995 €	378.692 €	518.429 €	616.380 €
<i>Saldo</i>	-218.306 €	-180.403 €	-178.980 €	-124.232 €	-251.106 €	-347.967 €
<b>INVESTERINGEN</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<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.

### Planning

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

<b>Realisaties – Inspraak en participatie (Trialoog WZC Ceder aan de Leie)</b>	<b>Realisatiedatum</b>
Bewoners, familie en medewerkers hebben minstens 3 verbeterpunten bepaald om aan te pakken	30/11/2022
Minstens een werkgroep opgericht met bewoners, familie en medewerkers om verbeterpunten aan te pakken	1/1/2023
Introductie Trialoog op de afdelingen	31/12/2023

<b>Realisaties – Bewustzijn en expertise dementie</b>	<b>Realisatiedatum</b>
Elk WZC heeft een voltijds referentiepersoon dementie	31/12/2022
Op kantelmomenten worden systematisch gesprekken gevoerd met familie van bewoners met dementie	Vanaf 30/09/2023
Er wordt jaarlijks een info-avond rond dementie georganiseerd	Vanaf 31/10/2023
Er is een uitgewerkt advies voor een dementievriendelijke woonomgeving in WZC Ceder aan de Leie	31/12/2023
Adviezen dementievriendelijke woonomgeving WZC Ceder aan de Leie toegepast	31/12/2024

## **Financieel**

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	21 €	21 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	10.045 €	8.446 €	0 €	22.635 €	1.940 €	1.940 €
<i>Saldo</i>	-10.023 €	-8.425 €	0 €	-22.635 €	-1.940 €	-1.940 €
<b>WIJZIGINGEN</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	5 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	1.187 €	-5.000 €	22.635 €	1.940 €	1.940 €

Het krediet voor het uitwerken van een advies klantenstrategie uit 2022 wordt geschrapt. In 2023 wordt 19.740 euro voorzien voor het BelRAI-project. Naast de BelRAI-licenties zelf worden aangepaste gebruikerslicenties voor tablets, en de mobiele app van het elektronisch zorgdossier aangekocht.

Vanaf 2023 zijn er jaarlijks middelen beschikbaar voor het uitvoeren van acties die voortvloeien uit het Trialoog-project in WZC Ceder aan de Leie.

In uitvoering van het projectplan "Bewustzijn en expertise dementie" worden uitgaven gepland voor info-avonden omtrent dementie voor familieleden van bewoners van de woonzorgcentra.



## Actieplan AP2.2: Medewerkersbeleid

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

### Situering

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

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

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

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

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

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

### Planning

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

Realisaties	Voor actieplan
Leiderschapstraject hoofdverpleegkundigen	AP3.2 – Innovatie arbeidsorganisatie
Aanpassingen arbeidsreglement (o.a. in functie van nieuwe shiften)	AP3.2 – Innovatie arbeidsorganisatie
Vorming voorzien voor nieuwe manier van werken buurtgerichte zorg	AP1.5 – Buurtgerichte zorg

## Financieel

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	162.263 €	182.398 €	190.015 €	254.460 €	267.323 €	268.414 €
<i>Uitgaven</i>	339.337 €	327.189 €	355.935 €	337.870 €	498.888 €	596.876 €
<i>Saldo</i>	-177.074 €	-144.790 €	-165.920 €	-83.411 €	-231.565 €	-328.463 €
<b>WIJZIGINGEN</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	14.421 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	-24.347 €	-5.694 €	-8.370 €	-8.400 €	1.501 €

In het actieplan werden volgende wijzigingen doorgevoerd:

- aanpassen van het vormingsbudget 2022 aan de gerealiseerde en geplande opleidingen (- 23.900 euro);
- verhogen van het vormingsbudget 2023, 2024 en 2025 met resp. 15.019, 12.900 en 26.458 euro;
- verlagen van de uitgaven voor teambuilding in 2022, aangezien slechts enkele teams nog in 2022 op teambuilding konden gaan;
- de uitgaven voor events voor medewerkers worden afgestemd op de kostprijs van de "After work party 2022";
- toevoegen van de uitgaven voor de consumptiecheques toegekend begin 2022 (+ 33.400 euro);
- aanpassen van de responsabiliseringsbijdrage betaald in 2022 voor boekjaar 2021 aan de definitieve afrekening (+8.089 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.

## Planning

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

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

## Financieel

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	103 €	86 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	31.311 €	27.273 €	13.060 €	18.187 €	17.602 €	17.564 €
<i>Saldo</i>	-31.208 €	-27.188 €	-13.060 €	-18.187 €	-17.602 €	-17.564 €
<b>WIJZIGINGEN</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	86 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	13.428 €	-10.286 €	-2.832 €	-3.670 €	-3.881 €

In 2022 werd de organisatie van de coördinatie en opvolging van het vrijwilligerswerk hertekend: vrijwilligers worden voortaan door vrijwilligersverantwoordelijken op de werkvloer begeleid, waarbij organisatiebrede afspraken en principes gelden inzake onthaal, begeleiding en waardering van de vrijwilligers. Hierbij werd een aangepaste manier van budgetopmaak en -opvolging voor de vrijwilligerswerking opgezet. Door deze verbeterde opvolging door de teamondersteuners buurtgerichte zorg en zorgcoördinatie kunnen de geraamde uitgaven voor de vrijwilligerswerking vanaf 2023 verlaagd worden met gemiddeld 3.460 euro.

In 2022 dalen de geraamde uitgaven nog meer doordat het krediet voor consultancy inzake de vrijwilligerswerking geschrapt wordt.

## 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 2022/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	13.228 €	13.417 €	13.417 €	51.462 €	72.284 €	42.881 €
Saldo	-13.228 €	-13.417 €	-13.417 €	-51.462 €	-72.284 €	-42.881 €
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 hefboomen om te komen tot motivatie en betrokkenheid bij medewerkers.

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

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

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

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

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

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

## Planning

Realisaties – Andere organisatievormen	Realisatiedatum
Continu aanbod gestart zinvolle vrijetijdsbesteding voor bewoners door spreiding medewerkers wonen en leven, kine en ergo	30/09/2022
Evaluatie continu aanbod zinvolle vrijetijdsbesteding	31/05/2023
Marktverkenning uitgevoerd (3 goede praktijkvoorbeelden WZC bezocht en 3 gesprekken met externe partners om begeleidingsproces op te starten)	31/03/2023
Definitieve keuze organisatievorm en externe begeleider	30/06/2023
Groep nieuwe shiften uitgewerkt	31/12/2022
Nieuwe shiften uitgetest op een afdeling	31/03/2023
Nieuwe shiften ingevoerd in de woonzorgcentra	30/06/2023
Zorg helpt woonleefteam op structurele basis	30/06/2023
Leiderschapstraject hoofdverpleegkundigen opgestart	30/09/2023
Evolutie naar één multidisciplinair team zorg – wonen en leven – onderhoud	30/06/2023
Opname medewerkers keuken in multidisciplinair team	31/12/2030

## Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	0 €	22.500 €	35.000 €	12.500 €
Saldo	0 €	0 €	0 €	-22.500 €	-35.000 €	-12.500 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	-9.900 €	2.700 €	15.200 €	2.600 €

Op basis van de concrete projectplanning verhogen de geraamde uitgaven in totaal met 10.600 euro. Waar oorspronkelijk een algemeen budget voor een toekomststudie innovatie in de arbeidsorganisatie voorzien was, wordt nu specifiek ingezet op een begeleidingstraject door een externe partner (50.000 euro) en op een vormingstraject voor hoofdverpleegkundigen (20.000 euro).

## Totaal van de niet prioritaire actieplannen van beleidsdoelstelling BD 3

AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	13.228 €	13.417 €	13.417 €	28.962 €	37.284 €	30.381 €
Saldo	-13.228 €	-13.417 €	-13.417 €	-28.962 €	-37.284 €	-30.381 €
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 AP3.1: Innovatie in de dienstverlening

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

### Situering

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

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

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

### Planning

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

### Financieel

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<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 €
<b>WIJZIGINGEN</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	-4.950 €	-4.950 €

De kredieten voor het uitwerken van innovatieve zorgtrajecten worden, conform de projectplanning, geschrapt in dit meerjarenplan.

### **Actieplan AP3.3: Marketingstrategie**

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

#### **Situering**

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

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

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

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

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

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



## Planning

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

## Financieel

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	13.228 €	13.417 €	13.417 €	28.962 €	37.284 €	30.381 €
<i>Saldo</i>	-13.228 €	-13.417 €	-13.417 €	-28.962 €	-37.284 €	-30.381 €
<b>WIJZIGINGEN</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	-2.248 €	570 €	570 €	0 €

Aan dit actieplan zijn de lidgelden van W13 gekoppeld (lidgeld wordt gedeeld tussen OCMW Harelbeke en het zorgbedrijf volgens de beslissing van de raad van bestuur van 18 september 2019). Bijkomend voorzien we middelen voor de uitbreiding van het lidmaatschap of voor deelname aan eventuele andere initiatieven of partnerschappen.

De kredieten 2022-2024 die oorspronkelijk voorzien waren voor het opmaken van een marketingplan, zullen ingezet worden bij de uitvoering van het strategisch communicatieplan in 2023 en 2024.

## 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 2022/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ontvangsten</i>	186 €	176 €	0 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
<i>Uitgaven</i>	86.561 €	83.831 €	46.565 €	150.095 €	156.172 €	136.963 €
<i>Saldo</i>	-86.375 €	-83.654 €	-46.565 €	-100.095 €	-106.172 €	-86.963 €
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 €	45.214 €	28.508 €	192.116 €	0 €
<i>Saldo</i>	-12.979 €	24.229 €	-40.744 €	-20.084 €	-116.177 €	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.

### **Planning**

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

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

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

### **Financieel**

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	129 €	124 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	60.345 €	50.675 €	0 €	6.975 €	6.975 €	6.975 €
<i>Saldo</i>	-60.216 €	-50.551 €	0 €	-6.975 €	-6.975 €	-6.975 €
<b>WIJZIGINGEN</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	-24 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	-15.729 €	-8.175 €	1.000 €	-980 €	1.000 €

Naar aanleiding van de opmaak van het concrete projectplan voor dit actieplan werden de geraamde kredieten als volgt aangepast:

- het krediet voor software voor kwaliteitsmanagement (2022) en bijhorende consultancy (2022 en 2024) wordt geschrapt,
- er wordt voortaan jaarlijks krediet voorzien voor acties kwaliteitszorg.

## Totaal van de niet prioritaire actieplannen van beleidsdoelstelling BD 4

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	57 €	53 €	0 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
<i>Uitgaven</i>	26.216 €	33.156 €	46.565 €	143.120 €	149.197 €	129.988 €
<i>Saldo</i>	-26.160 €	-33.103 €	-46.565 €	-93.120 €	-99.197 €	-79.988 €
<b>INVESTERINGEN</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	44.673 €	4.470 €	8.424 €	75.939 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	12.979 €	20.444 €	45.214 €	28.508 €	192.116 €	0 €
<i>Saldo</i>	-12.979 €	24.229 €	-40.744 €	-20.084 €	-116.177 €	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!

## Planning

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

Realisaties – zie ook AP4.5 - Organisatiebeheersingssysteem	Realisatiedatum
Strategisch communicatieplan en werkgeversmerk opgemaakt	31/12/2023
Communicatie volgens strategisch communicatieplan en werkgeversmerk	Vanaf 1/1/2024

## Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	57 €	53 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	26.358 €	28.441 €	100 €	9.925 €	4.975 €	4.975 €
Saldo	-26.301 €	-28.388 €	-100 €	-9.925 €	-4.975 €	-4.975 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	-65 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	-1.261 €	-900 €	0 €	0 €	0 €

De uitgavenkredieten voor consultancy en publiciteits- en promotiemateriaal in de periode 2023-2025 worden niet gewijzigd. Het krediet 2022 wordt aangepast aan de uitgevoerde en geplande uitgaven.

### 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

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	790 €	0 €	1.400 €	0 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	-790 €	0 €	-1.400 €	0 €
<b>INVESTERINGEN</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	44.673 €	4.470 €	8.424 €	75.939 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	20.444 €	15.448 €	23.508 €	182.116 €	0 €
<i>Saldo</i>	0 €	24.229 €	-10.978 €	-15.084 €	-106.177 €	0 €
<b>WIJZIGINGEN</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	-1.260 €	0 €	1.400 €	0 €
<b>INVESTERINGEN</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	-11.129 €	0 €	612 €	0 €

De voor 2022 geplande exploitatie-uitgaven voor het opstellen van EPC-certificaten voor WZC Ceder aan de Leie en Dorpshuis De Rijstpekker verschuiven naar 2024.

De wijzigingen van de investeringsuitgaven en -ontvangsten vallen onder investeringsproject 2020/ZORG en 2020/OD. In 2022 worden de kredieten aangepast aan de gerealiseerde uitgaven: kleine verhoging van de uitgaven voor LED-verlichting in GAW De Beiaard (+306), verlaging van de uitgaven voor het plaatsen van extra fietsbeugels (-2.554 euro) en voor herbruikbare recipiënten maaltijden (-8.881). Bij vorige aanpassing van het meerjarenplan werd nog aangenomen dat ook voor maaltijden aan huis wegwerpmaterialen vervangen moesten worden door herbruikbare recipiënten. Ondertussen hebben we zekerheid dat dit voor deze specifieke dienstverlening niet nodig is, en komt het voorziene krediet weer vrij.

In 2024 worden de uitgaven voor energiebesparende maatregelen in De Parette verhoogd op basis van aangepaste ramingen (+3.067), en wordt het krediet voor herbruikbare recipiënten uitvoermaaltijden geschrapt (-2.455).

## Actieplan AP4.4: Managementrapportering

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

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

### Situering

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

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

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

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

### Planning

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

### Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	4.379 €	12.250 €	4.000 €	1.000 €	1.000 €
Saldo	0 €	-4.379 €	-12.250 €	-4.000 €	-1.000 €	-1.000 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	-4.621 €	12.250 €	4.000 €	1.000 €	1.000 €

De uitgaven voor het traject "Indicatoren managementrapportering" onder begeleiding van BDO werden in 2021 toegevoegd aan dit actieplan.

Na de eerste groepssessies en individuele gesprekken in 2021, werd geconcludeerd dat een grondige SMART herformulering van de actieplannen en acties tot projectplannen nodig was, opdat uitvoeringsindicatoren gekoppeld kunnen worden aan de actieplannen. Deze keuze betekende dat de origineel gebudgetteerde uren van het traject in 2021 grotendeels aan de deelopdracht voor het opmaken van projectplannen besteed moest worden. Bijgevolg moet de bestaande opdracht "Indicatoren managementrapportering" in 2022 uitgebreid worden om de deelopdracht managementindicatoren af te werken, en wordt een krediet voorzien in 2022 van 12.250 euro. Voor de jaren 2023 e.v. wordt nog een beperkt budget voorzien voor opvolging en bijsturing van de in 2022 en 2023 opgestelde indicatoren.

### **Actieplan AP4.5: Organisatiebeheersingssysteem**

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

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

#### **Situering**

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

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

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

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

Een goed kader voor organisatiebeheersing moet er voor zorgen dat we verantwoordelijkheid en vertrouwen kunnen geven aan medewerkers. Het kader dekt immers de risico's af die hiermee gepaard kunnen gaan. Dergelijke autonomie en verantwoordelijkheid voor medewerkers getuigt van respect en



geloof in de medewerkers, en versterkt hun jobtevredenheid. Zo past dit actieplan binnen onze ambities inzake arbeidsorganisatie.

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

## Planning

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

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

## Financieel

AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	8.800 €	22.500 €	15.500 €	15.500 €
Saldo	0 €	0 €	-8.800 €	-22.500 €	-15.500 €	-15.500 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	0 €	3.800 €	17.500 €	10.500 €	10.500 €

Op basis van het begin 2022 opgemaakte projectplan worden de kredieten van het actieplan AP4.5 - Organisatiebeheersing opgetrokken met in totaal 42.300 euro.

Bij de vorige aanpassing van het meerjarenplan werd al een budget voorzien voor externe begeleiding inzake organisatiebeheersing, met name voor ad hoc consultancy opdrachten in functie van het aanpassen en/of ontwikkelen van elementen van het organisatiebeheersingssysteem. Dit krediet wordt verlaagd met 7.200 euro, waarvan 4.500 euro ingeschreven wordt voor documentatie en abonnementen voor het opvolgen van regel- en wetgeving, volgens een door het directiecomité vastgelegd afsprakenkader.

De grootste wijziging van de uitgavenkredieten betreft de opmaak van een strategisch intern communicatieplan (+25.000 euro) en de uitvoering van dit plan (+20.000 euro).

## **Actieplan AP4.6: Decentraal budgethouderschap**

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

**waardoor**

**beschikbare middelen efficiënt en effectief kunnen worden ingezet;**

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

**zij gefundeerde voorstellen kunnen formuleren;**

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

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

### **Situering**

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

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

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

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

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

## Planning

Realisaties – Decentraal budgethouderschap	Realisatiedatum
Toegang tot boekhouding voor aangeduide medewerkers beschikbaar via BEO	31/12/2022
Digitale validatie en archivering aankoopfacturen	30/06/2022
E-facturatie voor aankoopfacturen beschikbaar	30/11/2022
Decentrale input van geselecteerde medewerkers voor aanpassing meerjarenplan	Vanaf 01/06/2022
Bevoegdheidsverdeling aankopen beschikbaar	31/12/2022
Info raamcontracten beschikbaar	31/12/2023
Uitgewerkt raamwerk decentraal budgethouderschap	31/12/2023
IT-tools voor bestelaanvragen – budgetvoorstellen – rapportering beschikbaar	31/12/2024
IT-tools getest door bestaande budgethouders	31/12/2025
Implementatieplan opgemaakt	31/12/2025
Beleidsindeling en huishoudelijk reglement aangepast aan decentraal budgethouderschap	31/12/2025

## Financieel

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	20.000 €	0 €
<i>Saldo</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	-20.000 €	0 €
<b>INVESTERINGEN</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<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 €
<b>WIJZIGINGEN</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	20.000 €	0 €
<b>INVESTERINGEN</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Tot nu toe bleven de uitgaven voor dit actieplan beperkt tot de aanschaf van BEO-webmodule die budgethouders en leden van het directiecomité laagdrempelige toegang verleent tot voor hen relevante delen van de boekhouding. De tool voor digitale validatie van facturen is in eigen beheer ontwikkeld binnen de bestaande Office-licenties, en vergt zodoende geen meeruitgave.

In het kader van het verder decentraliseren van het budgethouderschap voorzien we in 2024 een krediet van 20.000 euro voor het ontwikkelen van bijkomende tools om het budgethouderschap voor betrokken medewerkers te faciliteren. Naast eigenaarschap is efficiëntie immers een belangrijk criterium voor het succesvol uitrollen van het budgethouderschap in het volgende meerjarenplan.

## **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 2022/1						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
Uitgaven	0 €	0 €	0 €	9.000 €	9.000 €	9.000 €
Saldo	0 €	0 €	0 €	41.000 €	41.000 €	41.000 €
WIJZIGINGEN						
EXPLOITATIE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Uitgaven	0 €	-1.500 €	-4.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €

In het actieplan AP4.7 – Efficiëntiewinsten zijn middelen voorzien voor ICT-toepassingen die toelaten om documenten op betrouwbare manier digitaal te ondertekenen. Aangezien de invoering daarvan in 2022 vertraging opliep, is het budget verschoven naar 2023. Daarnaast is op basis van de ontvangen offertes gebleken dat de origineel geraamde licentiekost van 4.000 euro per jaar te laag geraamd is. Derhalve trekken we dit krediet op tot 9.000 euro, conform de ontvangen offertes.

### 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 management<sup>2</sup>. We willen deze discipline verder uitbouwen om nog meer een ondersteunende bijdrage te leveren aan, en een toegevoegde waarde te realiseren voor de primaire zorgprocessen binnen de organisatie. Het spreekt voor zich dat de ontwikkeling van het facility management ook kan bijdragen aan het realiseren van efficiëntiewinsten.

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

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

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

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

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	-142 €	0 €	2.500 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
<i>Saldo</i>	142 €	0 €	-2.500 €	-5.000 €	-5.000 €	-5.000 €
<b>INVESTERINGEN</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	6.699 €	0 €	29.766 €	5.000 €	10.000 €	0 €
<i>Saldo</i>	-6.699 €	0 €	-29.766 €	-5.000 €	-10.000 €	0 €
<b>WIJZIGINGEN</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	-2.500 €	-5.000 €	0 €	0 €	0 €
<b>INVESTERINGEN</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	0 €	516 €	-30.000 €	-1.000 €	0 €

In de exploitatieramingen wordt het bedrag voor ad hoc ondersteuning bij het gebruik van de facility-toepassing Ultimo in 2022 met twee derde op basis van uitgevoerde en geplande interventies.

De grootste wijzigingen vinden we terug in de investeringsuitgaven in de investeringsprojecten 2020/OD en 2020/ZORG. De investeringen voor slimme sleutelkasten in de beide woonzorgcentra worden in 2023 geschrapt (investeringsproject 2020/ZORG). De koppeling tussen de Ultimo facility toepassing en de boekhouding verschuift van 2023 naar 2024, conform de planning van het actieplan AP4.6 – Decentraal budgethouderschap. De aanschaf in 2024 van de Ultimo-module voor het opmaken en opvolgen van een meerjarige onderhoudsplanning vervalt omdat deze module niet langer aangeboden wordt door de leverancier. In 2022 wordt het uitgavenkrediet voor vacumeertoestellen in WZC De Vlinder aangepast aan de ontvangen facturen.

## Actieplan AP4.9: Aankoopbeleid

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

### Situering

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

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

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

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

### Planning

Realisaties	Realisatiedatum
Aanwerving aankoper	1/1/2023
Info overheidsopdrachten beschikbaar (AP4.6 – Decentraal budgethouderschap)	31/12/2023
Plan van aanpak overheidsopdrachten opgesteld	31/12/2023
Uitvoering plan van aanpak overheidsopdrachten	Vanaf 1/1/2024

## Financieel

<b>AANPASSING MEERJARENPLAN 2022/1</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	336 €	22.125 €	92.695 €	92.322 €	94.513 €
<i>Saldo</i>	0 €	-336 €	-22.125 €	-92.695 €	-92.322 €	-94.513 €
<b>WIJZIGINGEN</b>						
<b>EXPLOITATIE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Ontvangsten</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Uitgaven</i>	0 €	-1.164 €	-41.875 €	28.695 €	28.322 €	30.513 €

In dit actieplan is naast de aanwerving van een deskundige aankoper en overheidsopdrachten (aankoper), een budget voorzien voor juridisch advies op afroep bij overheidsopdrachten en contractbeheer, wegens het ontbreken van een jurist met relevante expertise binnen het zorgbedrijf. De ramingen voor deze uitgaven trekken we in deze aanpassing van het meerjarenplan op met 12.000 euro in totaal, tot 6.500 in 2022, 5.500 in 2023 en 3.000 in 2024 en 2025.

De andere wijzigingen betreffen de loonkost voor de aankoper: de aanwervingsprocedure werd opgestart in het 4<sup>de</sup> kwartaal 2022, waardoor gerekend wordt met een indiensttreding in 2023. Daarom schrappen we de geraamde uitgaven voor 2022. In 2023 e.v. verhogen we de geraamde uitgaven conform IFIC-barema 15 en de stijgende inflatie. Daarbij zetten we een materiële vergissing uit het vorige meerjarenplan recht, waarin de patronale bijdrage, het vakantiegeld en de eindejaarspremie van de aankoper niet gekoppeld werd aan het actieplan.



## 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 2022, en de nieuwe kredieten voor 2023.

## 5.1 Het doelstellingenplan (M1)

<b>Prioritaire beleidsdoelstelling BD 1 - Aanbod van onze zorg behouden</b>	<b>REK 2020</b>	<b>REK 2021</b>	<b>MJP 2022</b>	<b>MJP 2023</b>	<b>MJP 2024</b>	<b>MJP 2025</b>
Exploitatie						
Uitgaven	116.338	90.617	25.533	42.200	28.368	17.000
Ontvangsten	459	297	0	0	0	0
Saldo	-115.879	-90.320	-25.533	-42.200	-28.368	-17.000
Investerings						
Uitgaven	47.375	120.271	165.501	1.170.550	1.677.700	1.147.800
Ontvangsten	0	6.625	0	0	0	0
Saldo	-47.375	-113.646	-165.501	-1.170.550	-1.677.700	-1.147.800
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
<b>Prioritaire beleidsdoelstelling BD 3 - Onze zorg op langere termijn behouden</b>	<b>REK 2020</b>	<b>REK 2021</b>	<b>MJP 2022</b>	<b>MJP 2023</b>	<b>MJP 2024</b>	<b>MJP 2025</b>
Exploitatie						
Uitgaven	13.228	13.417	13.417	51.462	72.284	42.881
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-13.228	-13.417	-13.417	-51.462	-72.284	-42.881
Investerings						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

## Het doelstellingenplan (M1) - vervolg

<b>Prioritaire beleidsdoelstelling BD 4 - Duurzame groei en ontwikkeling</b>	<b>REK 2020</b>	<b>REK 2021</b>	<b>MJP 2022</b>	<b>MJP 2023</b>	<b>MJP 2024</b>	<b>MJP 2025</b>
Exploitatie						
Uitgaven	86.561	83.831	46.565	150.095	156.172	136.963
Ontvangsten	186	176	0	50.000	50.000	50.000
Saldo	-86.375	-83.654	-46.565	-100.095	-106.172	-86.963
Investerings						
Uitgaven	12.979	20.444	45.214	28.508	192.116	0
Ontvangsten	0	44.673	4.470	8.424	75.939	0
Saldo	-12.979	24.229	-40.744	-20.084	-116.177	0
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
<b>Niet-prioritaire beleidsdoelstellingen</b>	<b>REK 2020</b>	<b>REK 2021</b>	<b>MJP 2022</b>	<b>MJP 2023</b>	<b>MJP 2024</b>	<b>MJP 2025</b>
Exploitatie						
Uitgaven	380.693	362.908	368.995	378.692	518.429	616.380
Ontvangsten	162.387	182.504	190.015	254.460	267.323	268.414
Saldo	-218.306	-180.403	-178.980	-124.232	-251.106	-347.967
Investerings						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

## Het doelstellingenplan (M1) - vervolg

<b>Verrichtingen zonder beleidsdoelstellingen</b>	<b>REK 2020</b>	<b>REK 2021</b>	<b>MJP 2022</b>	<b>MJP 2023</b>	<b>MJP 2024</b>	<b>MJP 2025</b>
Exploitatie						
Uitgaven	16.974.710	17.204.535	20.892.820	22.796.189	23.402.687	24.166.248
Ontvangsten	20.301.228	20.152.642	22.015.867	22.945.399	23.642.064	24.084.174
Saldo	3.326.518	2.948.107	1.123.046	149.210	239.377	-82.074
Investerings						
Uitgaven	107.793	2.732.758	263.421	425.759	484.817	315.565
Ontvangsten	728.595	774.745	732.958	728.595	728.595	728.595
Saldo	620.802	-1.958.013	469.537	302.836	243.778	413.030
Financiering						
Uitgaven	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.628.929	1.819.944
Ontvangsten	511.055	490.209	13.975	1.650.000	2.400.000	1.550.000
Saldo	-1.043.571	-1.068.490	-1.531.148	146.017	771.071	-269.944
<b>Totalen</b>	<b>REK 2020</b>	<b>REK 2021</b>	<b>MJP 2022</b>	<b>MJP 2023</b>	<b>MJP 2024</b>	<b>MJP 2025</b>
Exploitatie						
Uitgaven	17.571.530	17.755.307	21.347.330	23.418.638	24.177.941	24.979.472
Ontvangsten	20.464.260	20.335.620	22.205.881	23.249.858	23.959.387	24.402.587
Saldo	2.892.730	2.580.313	858.551	-168.780	-218.554	-576.885
Investerings						
Uitgaven	168.147	2.873.472	474.136	1.624.817	2.354.633	1.463.365
Ontvangsten	728.595	826.043	737.428	737.019	804.534	728.595
Saldo	560.449	-2.047.429	263.292	-887.798	-1.550.099	-734.770
Financiering						
Uitgaven	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.628.929	1.819.944
Ontvangsten	511.055	490.209	13.975	1.650.000	2.400.000	1.550.000
Saldo	-1.043.571	-1.068.490	-1.531.148	146.017	771.071	-269.944

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

Budgettair resultaat		REK 2020	REK 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	(a-b)	<b>2.892.730</b>	<b>2.580.313</b>	<b>858.551</b>	<b>-168.780</b>	<b>-218.554</b>	<b>-576.885</b>
a. Ontvangsten		20.464.260	20.335.620	22.205.881	23.249.858	23.959.387	24.402.587
b. Uitgaven		17.571.530	17.755.307	21.347.330	23.418.638	24.177.941	24.979.472
<b>II. Investeringsaldo</b>	(a-b)	<b>560.449</b>	<b>-2.047.429</b>	<b>263.292</b>	<b>-887.798</b>	<b>-1.550.099</b>	<b>-734.770</b>
a. Ontvangsten		728.595	826.043	737.428	737.019	804.534	728.595
b. Uitgaven		168.147	2.873.472	474.136	1.624.817	2.354.633	1.463.365
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	(I+II)	<b>3.453.179</b>	<b>532.883</b>	<b>1.121.843</b>	<b>-1.056.578</b>	<b>-1.768.653</b>	<b>-1.311.655</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	(a-b)	<b>-1.043.571</b>	<b>-1.068.490</b>	<b>-1.531.148</b>	<b>146.017</b>	<b>771.071</b>	<b>-269.944</b>
a. Ontvangsten		511.055	490.209	13.975	1.650.000	2.400.000	1.550.000
b. Uitgaven		1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.628.929	1.819.944
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	(III+IV)	<b>2.409.608</b>	<b>-535.606</b>	<b>-409.305</b>	<b>-910.561</b>	<b>-997.582</b>	<b>-1.581.599</b>
VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar		6.706.572	9.116.180	8.580.574	8.171.269	7.260.708	6.263.126
<b>VII. Gecumuleerd budgettair resultaat</b>	(V+VI)	<b>9.116.180</b>	<b>8.580.574</b>	<b>8.171.269</b>	<b>7.260.708</b>	<b>6.263.126</b>	<b>4.681.527</b>
VIII. Onbeschikbare gelden		0	0	0	0	0	0
<b>IX. Beschikbaar budgettair resultaat</b>	(VII-VIII)	<b>9.116.180</b>	<b>8.580.574</b>	<b>8.171.269</b>	<b>7.260.708</b>	<b>6.263.126</b>	<b>4.681.527</b>

Autofinancieringsmarge		REK 2020	REK 2021	MJP 2022	MJP 2023	MJP 2024	MJP 2025
<b>I. Exploitatiesaldo</b>		<b>2.892.730</b>	<b>2.580.313</b>	<b>858.551</b>	<b>-168.780</b>	<b>-218.554</b>	<b>-576.885</b>
<b>II. Netto periodieke aflossingen</b>	(a-b)	<b>826.031</b>	<b>830.103</b>	<b>816.528</b>	<b>775.388</b>	<b>900.334</b>	<b>1.091.349</b>
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen		1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.628.929	1.819.944
b. Periodieke terugvordering leningen		728.595	728.595	728.595	728.595	728.595	728.595
<b>III. Autofinancieringsmarge</b>	(I-II)	<b>2.066.699</b>	<b>1.750.209</b>	<b>42.023</b>	<b>-944.168</b>	<b>-1.118.888</b>	<b>-1.668.234</b>

<b>Gecorrigeerde autofinancieringsmarge</b>	<b>REK 2020</b>	<b>REK 2021</b>	<b>MJP 2022</b>	<b>MJP 2023</b>	<b>MJP 2024</b>	<b>MJP 2025</b>
<b>I. Autofinancieringsmarge</b>	<b>2.066.699</b>	<b>1.750.209</b>	<b>42.023</b>	<b>-944.168</b>	<b>-1.118.888</b>	<b>-1.668.234</b>
<b>II. Correctie op de periodieke aflossingen</b> (a-b)	<b>-223.216</b>	<b>-94.773</b>	<b>16.347</b>	<b>98.817</b>	<b>212.082</b>	<b>341.411</b>
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.628.929	1.819.944
b. Aangewezen aflossingen o.b.v. de financiële schulden	1.777.842	1.653.472	1.528.776	1.405.166	1.416.847	1.478.533
<b>III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge</b> (I+II)	<b>1.843.483</b>	<b>1.655.436</b>	<b>58.370</b>	<b>-845.351</b>	<b>-906.806</b>	<b>-1.326.823</b>

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

De autofinancieringsmarge over het volledige meerjarenplan van het zorgbedrijf bedraagt 127.641,27 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)

	2022		2023	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
<b>Kredieten ZORG Harelbeke</b>				
Exploitatie	21.347.330	22.205.881	23.418.638	23.249.858
Investerings	474.136	737.428	1.624.817	737.019
Financiering	1.545.123	13.975	1.503.983	1.650.000
<i>Leningen en leasings</i>	<i>1.545.123</i>	<i>0</i>	<i>1.503.983</i>	<i>1.650.000</i>
<i>Toegestane leningen en betalingsuitstel</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Overige financieringstransacties</i>	<i>0</i>	<i>13.975</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

In deze aanpassing van het meerjarenplan worden zowel de kredieten van het boekjaar 2022 gewijzigd als de kredieten voor het jaar 2023 vastgesteld. Hieronder geven we de verschillen weer tussen de oorspronkelijk vastgestelde kredieten voor 2022 en de gewijzigde kredieten in de voorliggende aanpassing van het meerjarenplan.

#### Vaststelling van de wijziging van de kredieten 2022

	Gewijzigde kredieten 2022		Wijziging t.o.v. oorspronkelijke vaststelling kredieten 2022	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
<b>Kredieten ZORG Harelbeke</b>				
Exploitatie	21.347.330	22.205.881	1.181.840	1.789.183
Investerings	474.136	737.428	-1.012.761	-19.712
Financiering	1.545.123	13.975	0	0
<i>Leningen en leasings</i>	<i>1.545.123</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Toegestane leningen en betalingsuitstel</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Overige financieringstransacties</i>	<i>0</i>	<i>13.975</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

## 6 Toelichting van het meerjarenplan 2020-2025

### 6.1 Inleiding

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

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



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

<b>ALGEMENE FINANCIERING</b>	<b>REK 2020</b>	<b>REK 2021</b>	<b>MJP 2022</b>	<b>MJP 2023</b>	<b>MJP 2024</b>	<b>MJP 2025</b>
Exploitatie						
Uitgaven	475.328	450.742	404.620	397.419	436.676	473.058
Ontvangsten	4.728.342	4.857.635	4.553.991	4.737.948	4.874.038	5.001.745
Saldo	4.253.014	4.406.893	4.149.371	4.340.529	4.437.362	4.528.687
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	1.628.929	1.819.944
Ontvangsten	0	0	0	1.650.000	2.400.000	1.550.000
Saldo	-1.554.626	-1.558.699	-1.545.123	146.017	771.071	-269.944
<b>ONDERSTEUNENDE DIENSTEN</b>	<b>REK 2020</b>	<b>REK 2021</b>	<b>MJP 2022</b>	<b>MJP 2023</b>	<b>MJP 2024</b>	<b>MJP 2025</b>
Exploitatie						
Uitgaven	4.559.433	4.595.448	5.545.926	6.230.939	6.548.242	6.816.204
Ontvangsten	455.118	408.976	568.335	546.169	531.591	532.007
Saldo	-4.104.315	-4.186.472	-4.977.592	-5.684.770	-6.016.651	-6.284.198
Investerings						
Uitgaven	46.282	2.610.586	154.104	267.718	410.210	201.717
Ontvangsten	0	0	4.363	0	0	0
Saldo	-46.282	-2.610.586	-149.741	-267.718	-410.210	-201.717
Financiering						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	0	0	0	0	0	0

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

<b>ZORGDIENTEN</b>	<b>REK 2020</b>	<b>REK 2021</b>	<b>MJP 2022</b>	<b>MJP 2023</b>	<b>MJP 2024</b>	<b>MJP 2025</b>
Exploitatie						
Uitgaven	12.536.769	12.709.117	15.396.784	16.790.280	17.193.023	17.690.210
Ontvangsten	15.280.800	15.069.009	17.083.556	17.965.741	18.553.757	18.868.836
Saldo	2.744.031	2.359.891	1.686.771	1.175.461	1.360.734	1.178.626
Investerings						
Uitgaven	121.864	262.887	320.033	1.357.099	1.944.423	1.261.648
Ontvangsten	728.595	826.043	733.065	737.019	804.534	728.595
Saldo	606.731	563.157	413.032	-620.080	-1.139.889	-533.053
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)

<b>I. Exploitatie-uitgaven</b>	<b>REK 2020</b>	<b>REK 2021</b>	<b>MJP 2022</b>	<b>MJP 2023</b>	<b>MJP 2024</b>	<b>MJP 2025</b>
<b>A. Operationele uitgaven</b>	<b>17.094.880</b>	<b>17.303.149</b>	<b>20.941.193</b>	<b>23.019.611</b>	<b>23.739.667</b>	<b>24.504.831</b>
1. Goederen en diensten	3.055.780	3.080.821	4.109.872	4.490.587	4.540.560	4.645.807
2. Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	14.036.043	14.250.332	16.793.788	18.496.528	19.145.245	19.776.861
<i>a. Politiek personeel</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Vastbenoemd niet-onderwijzend personeel</i>	2.236.036	2.156.200	2.327.328	2.320.465	2.500.802	2.645.184
<i>c. Niet-vastbenoemd niet-onderwijzend personeel</i>	11.262.669	11.574.701	13.879.394	15.609.414	16.072.175	16.555.337
<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	519.431	587.065	566.649	572.268	576.341
<i>g. Pensioenen</i>	0	0	0	0	0	0
3. Individuele hulpverlening door het OCMW	0	0	0	0	0	0
4. Toegestane werkingsubsidies	0	0	0	0	0	0
- aan de districten	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen 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
5. Andere operationele uitgaven	3.057	-28.004	37.533	32.496	53.862	82.163
<b>B. Financiële uitgaven</b>	<b>476.649</b>	<b>452.158</b>	<b>406.138</b>	<b>399.027</b>	<b>438.274</b>	<b>474.641</b>
1. Rente, commissies en kosten verbonden aan schulden	474.039	436.479	399.433	393.122	432.369	468.736
- aan financiële instellingen	474.039	436.479	399.433	393.122	432.369	468.736
- aan andere entiteiten	0	0	0	0	0	0
2. Andere financiële uitgaven	2.610	15.678	6.705	5.905	5.905	5.905
<b>C. Rechthebbenden uit het overschot van het boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

<b>II. Exploitatieontvangsten</b>	<b>REK 2020</b>	<b>REK 2021</b>	<b>MJP 2022</b>	<b>MJP 2023</b>	<b>MJP 2024</b>	<b>MJP 2025</b>
<b>A. Operationele ontvangsten</b>	<b>20.448.699</b>	<b>20.318.807</b>	<b>22.190.609</b>	<b>23.234.349</b>	<b>23.943.639</b>	<b>24.386.594</b>
1. Ontvangsten uit de werking	12.017.052	12.291.497	14.039.807	15.402.760	16.043.813	16.338.013
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	7.930.338	8.051.332	7.750.786	7.834.023	7.982.777
<i>a. Algemene werkingssubsidies</i>	4.727.577	4.853.593	4.552.781	4.737.202	4.873.341	5.001.097
- <i>Gemeentefonds</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>Andere algemene werkingssubsidies</i>	4.727.577	4.853.593	4.552.781	4.737.202	4.873.341	5.001.097
- <i>van de federale overheid</i>	0	0	0	0	0	0
- <i>van de Vlaamse overheid</i>	576.526	588.388	190.015	254.460	267.323	268.414
- <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	3.076.745	3.498.552	3.013.585	2.960.682	2.981.681
- <i>van de federale overheid</i>	1.046.140	1.110.145	702.701	716.265	716.265	716.265
- <i>van de Vlaamse overheid</i>	2.538.362	1.954.965	2.795.851	2.297.320	2.244.417	2.265.416
- <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	0	0	0	0
4. Recuperatie individuele hulpverlening	0	0	0	0	0	0
5. Andere operationele ontvangsten	109.569	96.972	99.470	80.803	65.803	65.803
<b>B. Financiële ontvangsten</b>	<b>15.561</b>	<b>16.812</b>	<b>15.272</b>	<b>15.509</b>	<b>15.748</b>	<b>15.994</b>
<b>C. Tussenkost door derden in het tekort van het boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Exploitatiesaldo</b>	<b>2.892.730</b>	<b>2.580.313</b>	<b>858.551</b>	<b>-168.780</b>	<b>-218.554</b>	<b>-576.885</b>

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

<b>I. Investeringsuitgaven</b>	<b>REK 2020</b>	<b>REK 2021</b>	<b>MJP 2022</b>	<b>MJP 2023</b>	<b>MJP 2024</b>	<b>MJP 2025</b>
<b>A. Investeringsuitgaven in financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<b>B. Investeringsuitgaven in materiële vaste activa</b>	<b>130.493</b>	<b>2.833.716</b>	<b>362.639</b>	<b>1.478.083</b>	<b>2.219.633</b>	<b>1.278.365</b>
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	130.493	508.716	357.639	1.478.083	2.219.633	1.278.365
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	<i>46.844</i>	<i>212.598</i>	<i>160.698</i>	<i>913.858</i>	<i>1.887.391</i>	<i>1.147.800</i>
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>c. Roerende goederen</i>	<i>83.649</i>	<i>296.118</i>	<i>196.941</i>	<i>564.225</i>	<i>332.242</i>	<i>130.565</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	5.000	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	<i>0</i>	<i>2.325.000</i>	<i>5.000</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>
<b>C. Investeringsuitgaven in immateriële vaste activa</b>	<b>37.653</b>	<b>39.756</b>	<b>111.497</b>	<b>146.734</b>	<b>135.000</b>	<b>185.000</b>
<b>D. Toegestane investeringssubsidies</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- <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

<b>II. Investeringsontvangsten</b>	<b>REK 2020</b>	<b>REK 2021</b>	<b>MJP 2022</b>	<b>MJP 2023</b>	<b>MJP 2024</b>	<b>MJP 2025</b>
<b>A. Verkoop van financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<b>B. Verkoop van materiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>46.150</b>	<b>4.363</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	46.150	4.363	0	0	0
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	46.150	0	0	0	0
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	0	4.363	0	0	0
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>e. Erfgoed</i>	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<b>C. Investeringsen in immateriële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D. Investeringsubsidies en -schenkingen</b>	<b>728.595</b>	<b>779.893</b>	<b>733.065</b>	<b>737.019</b>	<b>804.534</b>	<b>728.595</b>
- van de federale overheid	0	0	0	0	0	0
- van de Vlaamse overheid	728.595	773.268	733.065	737.019	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
<b>III. Investeringsaldo</b>	<b>560.449</b>	<b>-2.047.429</b>	<b>263.292</b>	<b>-887.798</b>	<b>-1.550.099</b>	<b>-734.770</b>
<b>Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>3.453.179</b>	<b>532.883</b>	<b>1.121.843</b>	<b>-1.056.578</b>	<b>-1.768.653</b>	<b>-1.311.655</b>

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

<b>I. Financieringsuitgaven</b>	<b>REK 2020</b>	<b>REK 2021</b>	<b>MJP 2022</b>	<b>MJP 2023</b>	<b>MJP 2024</b>	<b>MJP 2025</b>
<b>A. Vereffening van financiële schulden</b>	<b>1.554.626</b>	<b>1.558.699</b>	<b>1.545.123</b>	<b>1.503.983</b>	<b>1.628.929</b>	<b>1.819.944</b>
1. Periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.628.929	1.819.944
2. Niet-periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	0	0	0	0	0	0
<b>B. Vereffening van niet-financiële schulden</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. Toegestane leningen en betalingsuitstel</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Toegestane leningen	0	0	0	0	0	0
- aan autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0
- aan autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0
- aan andere OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
- aan de politiezone	0	0	0	0	0	0
- aan de hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0
- aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigden	0	0	0	0	0	0
2. Toegestaan betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0
<b>D. Vooruitbetalingen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E. Kapitaalsverminderingen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

<b>II. Financieringsontvangsten</b>	<b>REK 2020</b>	<b>REK 2021</b>	<b>MJP 2022</b>	<b>MJP 2023</b>	<b>MJP 2024</b>	<b>MJP 2025</b>
<b>A. Aangaan van financiële schulden</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.650.000</b>	<b>2.400.000</b>	<b>1.550.000</b>
- opname van leningen en leasings bij financiële instellingen	0	0	0	1.650.000	2.400.000	1.550.000
- opname van leningen en leasings bij andere entiteiten	0	0	0	0	0	0
<b>B. Aangaan van niet-financiële schulden</b>	<b>511.055</b>	<b>490.209</b>	<b>13.975</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. Vereffening van toegestane leningen en betalingsuitstel</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Terugvordering van toegestane leningen	0	0	0	0	0	0
a. Periodieke terugvorderingen	0	0	0	0	0	0
b. Niet-periodieke terugvorderingen	0	0	0	0	0	0
2. Vereffening van betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0
<b>D. Vereffening van vooruitbetalingen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E. Kapitaalsvermeerderingen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>F. Bijdragen en schenkingen niet gekoppeld aan operationele activiteiten of aan de verwerving van vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Financieringssaldo</b>	<b>-1.043.571</b>	<b>-1.068.490</b>	<b>-1.531.148</b>	<b>146.017</b>	<b>771.071</b>	<b>-269.944</b>
<b>Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>2.409.608</b>	<b>-535.606</b>	<b>-409.305</b>	<b>-910.561</b>	<b>-997.582</b>	<b>-1.581.599</b>



## 6.4 De investeringsprojecten (T3)

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

<i>I. UITGAVEN</i>	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP	
<b>A. Investeringsprojecten in financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<b>B. Investeringsprojecten in materiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>28.624</b>	<b>0</b>	<b>912.307</b>	<b>0</b>	<b>940.931</b>
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	28.624	0	912.307	0	940.931
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	0	0	684.250	0	684.250
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	28.624	0	228.057	0	256.681
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>e. Erfgoed</i>	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<b>C. Investeringsprojecten in immateriële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D. Toegestane investeringssubsidies</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

2020/WONEN-ZORG – T3 – vervolg

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

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

<i>I. UITGAVEN</i>	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP	
<b>A. Investeringsprojecten in financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<b>B. Investeringsprojecten in materiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>51.926</b>	<b>0</b>	<b>2.179.000</b>	<b>0</b>	<b>2.230.926</b>
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	51.926	0	2.179.000	0	2.230.926
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	51.926	0	2.179.000	0	2.230.926
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>e. Erfgoed</i>	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<b>C. Investeringsprojecten in immateriële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D. Toegestane investeringssubsidies</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

2020/RENOV LEIE – T3 – vervolg

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

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

<i>I. UITGAVEN</i>	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP	
<b>A. Investeringsen in financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<b>B. Investeringsen in materiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>47.340</b>	<b>0</b>	<b>841.100</b>	<b>0</b>	<b>888.440</b>
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	47.340	0	841.100	0	888.440
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	47.340	0	841.100	0	888.440
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>e. Erfgoed</i>	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<b>C. Investeringsen in immateriële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D. Toegestane investeringssubsidies</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

2020/RENOV GAW – T3 – vervolg

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

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

<i>I. UITGAVEN</i>	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP	
<b>A. Investerings in financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<b>B. Investerings in materiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>e. Erfgoed</i>	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<b>C. Investerings in immateriële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>39.756</b>	<b>0</b>	<b>135.244</b>	<b>0</b>	<b>175.000</b>
<b>D. Toegestane investeringssubsidies</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

2020/ZORGSITE – T3 – vervolg

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



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

<i>I. UITGAVEN</i>	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP	
<b>A. Investerings in financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<b>B. Investerings in materiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>43.900</b>	<b>0</b>	<b>43.900</b>
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	0	0	43.900	0	43.900
<i>a. Terreinen en gebouwen</i>	0	0	0	43.900	0	43.900
<i>b. Wegen en andere infrastructuur</i>	0	0	0	0	0	0
<i>c. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>d. Leasing en soortgelijke rechten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>e. Erfgoed</i>	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>a. Onroerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>b. Roerende goederen</i>	0	0	0	0	0	0
<b>C. Investerings in immateriële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>50.000</b>	<b>0</b>	<b>50.000</b>
<b>D. Toegestane investeringssubsidies</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

2020/BUURTZORG – T3 – vervolg

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

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

<b>Financiële schulden op 31 december</b>	<b>REK 2020</b>	<b>REK 2021</b>	<b>MJP 2022</b>	<b>MJP 2023</b>	<b>MJP 2024</b>	<b>MJP 2025</b>
<b>A. Financiële schulden op lange termijn</b>	<b>19.109.695</b>	<b>17.564.573</b>	<b>16.060.589</b>	<b>16.081.660</b>	<b>16.661.716</b>	<b>16.735.873</b>
1. Financiële schulden op 1 januari	20.668.394	19.109.695	17.564.573	16.060.589	16.081.660	16.661.716
2. Nieuwe leningen	0	0	0	1.650.000	2.400.000	1.550.000
3. Aflossingen	0	0	0	0	0	0
4. Overboekingen	-1.558.699	-1.545.123	-1.503.983	-1.628.929	-1.819.944	-1.475.843
5. Andere mutaties	0	0	0	0	0	0
<b>B. Financiële schulden op lange termijn die binnen het jaar vervallen</b>	<b>1.558.699</b>	<b>1.545.123</b>	<b>1.503.983</b>	<b>1.628.929</b>	<b>1.819.944</b>	<b>1.475.843</b>
1. Financiële schulden op 1 januari	1.554.626	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.628.929	1.819.944
2. Aflossingen	-1.554.626	-1.558.699	-1.545.123	-1.503.983	-1.628.929	-1.819.944
3. Overboekingen	1.558.699	1.545.123	1.503.983	1.628.929	1.819.944	1.475.843
4. Andere mutaties	0	0	0	0	0	0
<b>C. Financiële schulden op korte termijn</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totaal financiële schulden</b>	<b>20.668.394</b>	<b>19.109.695</b>	<b>17.564.572</b>	<b>17.710.589</b>	<b>18.481.660</b>	<b>18.211.716</b>

## 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. Het valt te verwachten dat, gezien o.m. de hoge inflatie, in de komende periode een stijging van het renterisico zeer aannemelijk is. Uit onderstaande tabel van de renteherzieningsdata blijkt dat 99,80 % van de huidige schuld niet meer herzien zal worden en is er bijgevolg maar heel weinig risico op bijkomende intrestlasten.

Jaar	Aantal kredieten	Resterende schuld (14/11/2022)	% totale schuld
2023-Q1	1	684,75	0,00%
2024-Q1	3	22 290,00	0,14%
Niet meer herzien	17	15 868 107,77	99,86%
<b>TOTAAL</b>	<b>21</b>	<b>15 891 082,52</b>	<b>100,00%</b>

De indekkingsmogelijkheden bij een dreigende renteverhoging worden stelselmatig opgevolgd.

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

## Aflossingsrisico

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

	<b>Resterende schuld (14/11/2022)</b>	<b>Aantal kredieten</b>
<b>Kredieten Eigen Aandeel</b>	455 000,00	1
<b>Kredieten Gewaarborgd</b>	15 436 082,52	20
<b>SCHULD TOTAAL</b>	<b>15 891 082,52</b>	<b>21</b>

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 een opname van leningen bij financiële instellingen voorzien ten bedrage van 5,6 miljoen euro. Deze nieuwe leningen zijn gespreid over 3 jaar en dienen voornamelijk om de opfrissing 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. Doordat we sedert de oprichting van het zorgbedrijf geen nieuwe leningen hebben opgenomen, is onze openstaande leningsschuld sedert 2018 met meer dan 6,5 miljoen gedaald.

Vermits de opname van deze leningen zich ook situeert in de 2<sup>e</sup> helft van deze meerjarenplanning 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 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. Doordat het beschikbaar budgettair resultaat in 2025 lager ligt dan 5,27 miljoen euro, houdt dit in dat we dan een kleine 600.000 euro van dat werkkapitaal als financieringsbron hebben aangewend. 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 o.m. aan de mogelijkheid om wettelijke hypotheek te leggen en het werken met dwangbevelen). Om het risico om wanbetalingen te beperken werd in de loop van 2019 en 2020 door een externe firma onderzocht welke juridische mogelijkheden we als zorgbedrijf hebben om op te treden tegen wanbetalers.

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

### 6.6.3 Risico op fraude

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

Waarschijnlijkheid: gemiddeld - gevolgen: relatief beperkt. Hoewel niet altijd uitgeschreven en geformaliseerd, bestaan er heel wat controlemaatregelen om dergelijke risico's te beperken. Zo is er 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 vooral bij de ontvangsten uit de residentiële ouderenzorg. Deze bedragen 67,5% van de exploitatie-ontvangsten van het zorgbedrijf.

Door de dalende wachtlijstcijfers werden de bezettingscijfers in de woonzorgcentra lichtjes verlaagd. In het centrum voor dagverzorging en de groep van assistentiewoningen werden we reeds dit jaar geconfronteerd met lagere bezettingen, en daarom voorzien we hier de grootste dalingen van de bezettingsgraad in vergelijking met de vorige aanpassing van het meerjarenplan.

We worden nog altijd geconfronteerd met de krapte op de arbeidsmarkt voor zorgmedewerkers. De overheid heeft door de invoering van het IFIC-loonmodel de verloning van zorgmedewerkers opgevoerd. Op korte termijn levert dit geen extra handen op de werkvloer op. Door dit nijpende tekort aan zorgmedewerkers ontstaat het risico dat bedden gesloten moeten worden en bijgevolg ook op daling van de ontvangsten uit de residentiële ouderenzorg. Het zorgbedrijf diende daarom dan ook in 2022 in externe projectstaffing te voorzien en probeert om de work-life balance van zorgmedewerkers te verbeteren, om zodoende een meer aantrekkelijke werkgever te zijn/blijven voor zorgmedewerkers.

Ook een wijziging van de regelgeving ouderenzorg houdt een risico in voor het zorgbedrijf. O.m. door de betoelaging van het IFIC-loonmodel, zijn in 2022 ca. 60% van de inkomsten van onze WZC afkomstig uit 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.

Naast het inflatierisico (zie 6.6.9) vormt de betaling van de pensioenbijdragen voor de statutaire ambtenaren en de responsabiliseringsbijdrage één van de grootste risico's voor het zorgbedrijf. Door de overdracht van het gros van de vastbenoemde personeelsleden van het OCMW naar het Zorgbedrijf Harelbeke en de daarbij horende overdracht van de lopende pensioenlasten, staat het zorgbedrijf zelf volledig in voor de financiering van de pensioenen van zijn statutaire ambtenaren. Concreet int het Pensioenfonds een basisbijdrage (die bestaat uit een persoonlijke bijdrage van 7,5% ingehouden op het salaris van de statutaire ambtenaren die nog in dienst zijn bij de lokale besturen en een werkgeversbijdrage van momenteel 34% op het brutosalaris van de nog in dienst zijnde statutairen).

De wettelijke pensioenbijdragevoeten voor de statutaire 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 2021-2027 gaat men uit van een stijging naar 43% vanaf het jaar 2023 en 45% vanaf het jaar 2024.

Een responsabiliseringsbijdrage is verschuldigd wanneer de pensioenlast van de gewezen statutaire 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 14 juli 2022) voor het Zorgbedrijf Harelbeke voor de periode 2021-2027 gaat men uit van volgende responsabiliseringscoëfficiënten : 2021-2022 : 50%, 2023 : 64%, 2024 : 75%, 2025 : 78%, 2026 : 81% en 2027 : 84%. 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. 1,1 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 optimaal mogelijk aan te wenden zodat het ook nog voor volgend meerjarenplan bruikbaar wordt. 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 dit 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 deze 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 werd in aanvang grotendeels gefinancierd met eigen middelen en middelen die beschikbaar komen doordat bepaalde investeringsprojecten niet meer in deze meerjarenplanning gerealiseerd kunnen worden. Er werden 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 (momenteel gaat dit over een bedrag van 3.271.216,50 €) 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. Wel hebben we nu zicht op de te verwachten heffingen wegens leegstand, verwaarlozing, enz... en werden de ramingen in die zin aangepast.

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

## 6.6.9 Inflatierisico

De prijzen van veel goederen en diensten stijgen de laatste maanden systematisch waardoor in België de inflatie voor oktober 2022 afklokte op maar liefst 12,27%. Dat is het hoogste peil sinds 1975 toen de inflatie uitkwam op 12,50%. Deze hoge inflatiecijfers zijn voor een groot deel te wijten aan de hoge energieprijzen. De inflatie van energie bedraagt momenteel 63,03% en levert een bijdrage van 5,95 procentpunt aan de totale inflatie. In deze aanpassing van de meerjarenplanning hebben we dan ook onze uitgaven voor gas (+ ca. 240 %) en elektriciteit (+ ca. 85 %) substantieel moeten verhogen. Voor de jaren 2022 en 2023 hebben we ons gebaseerd op de budgetramingen van het Vlaams Energiebedrijf (VEB). Voor 2024 en 2025 wordt gerekend met een verdere indexatie van resp. 5% en 2%. In absolute cijfers houdt dit voor de jaren 2022-2025 een geraamde meerkost voor onze gas en elektriciteit in van 1,7 miljoen euro. Naast de energie is ook de inflatie van voeding de laatste maanden sterk gestegen.

De stijgende inflatie heeft voor het zorgbedrijf ook gevolgen op onze grootste kostencomponent; met name de lonen. De voorthollende inflatie heeft er toe geleid dat we voor het jaar 2022 geconfronteerd worden met maar liefst 5 overschrijdingen van de spilindex; wat ongezien is. Ook voor het jaar 2023 voorzien we nog 3 overschrijdingen van de spilindex. Dit heeft een serieuze impact op onze personeelsuitgaven. De stijgingen van de loonkosten worden deels gecompenseerd door de gelijklopende indexering van de basistegemoetkoming zorg. De jaarlijkse stijging van de OCMW-toelage daarentegen blijft vastgesteld op 2,75% en is onafhankelijk van de inflatie. De prijzen voor de dienstverlening worden wel geïndexeerd, maar die indexering gebeurt in principe slechts jaarlijks vanaf februari. Omwille van de hoge inflatie werden in 2022 de prijzen voor de dienstverlening halfjaarlijks geïndexeerd. Bij sterk stijgende inflatie zoals we die nu kennen, wordt de stijging van de uitgaven dus niet volledig gedekt door een gelijklopende stijging van de ontvangsten. Het niet volledig kunnen compenseren van deze hoge inflatiecijfers heeft o.m. tot gevolg dat onze autofinancieringsmarge de komende jaren in het rood komt te staan. De autofinancieringsmarge over het volledige meerjarenplan van het zorgbedrijf blijft hierbij wel beperkt positief (127.641,27 euro)

Kortom; we zitten momenteel in budgettair sombere tijden en de kans is niet denkbeeldig dat deze periode nog een hele tijd gaat aanslepen.

Waarschijnlijkheid: groot - gevolgen: groot.

Afsluitend kunnen we stellen dat, naast een aantal nieuw ontstane risico's (o.m. de oorlog in Oekraïne en de energiecrisis) waarvan de duurtijd en de toekomstige globale impact moeilijk in te schatten vallen, 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 21 december 2022.

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

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

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

### 6.8.1 Algemeen

Op financieel vlak zijn de wijzigingen van de assumpties en grondslagen tegenover de vorige aanpassing van het meerjarenplan hoofdzakelijk terug te brengen tot de sterk gewijzigde economische context waarin het zorgbedrijf ageert: de economische onzekerheid ten gevolge van de oorlog in Oekraïne en de daaruit voortvloeiende instabiliteit op de markten voor energie en voeding drijven de inflatie, en dus de kosten voor het zorgbedrijf steil omhoog.

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

### 6.8.2 Exploitatie-uitgaven

Gegeven de krapte op de arbeidsmarkt voor zorgmedewerkers worden de ramingen voor de personeelsuitgaven opgemaakt op basis van het effectieve personeelskader in dienst, aangevuld met geplande nieuwe aanwervingen volgens de vorige aanpassing meerjarenplan. Voor de nieuwe aanwervingen in het kader van het luik kwaliteit van het VIA6-akkoord wordt gerekend met mogelijke indiensttreding in het 4<sup>de</sup> kwartaal 2022, voor de aankoper is dat 1 januari 2023.

Het effectieve loon van het huidige personeel wordt aangevuld met baremaverhogingen ten gevolge van anciënniteit en functionele loopbaan. Waar we bij vorige aanpassing van het meerjarenplan nog geen zekerheid hadden over de impact van het IFIC-loonmodel, kunnen we de personeelsuitgaven voor de geactiveerde functies nu berekenen op basis van de IFIC-baremaschalen.

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

Bovenop de statutaire of contractuele personeelsbezetting wordt met de inzet van jobstudenten gerekend, zowel in de vakantieperiodes als op weekend- of feestdagen. Gegeven dat de inzet van jobstudenten sinds 2020 jaar na jaar toeneemt, wordt voor de uitgaven voor jobstudenten gerekend op basis van de prestaties geleverd in de periode januari – juli 2022.

Ten opzichte van voorgaande aanpassing van het meerjarenplan is het indexatieritme de grondslag die het meest wijzigt. Om het indexatieritme te bepalen, baseren we ons op de inflatievooruitzichten gepubliceerd door het Federaal Planbureau. Waar in de vorige aanpassing van het meerjarenplan slechts één aanpassing van de lonen aan de spilindex was voorzien voor 2022, gebeurt dit door de stijgende inflatie in 2022 vijf keer. Volgens de prognoses gepubliceerd door het Federaal Planbureau op 4 oktober 2022 zal de spilindex in december 2022 opnieuw overschreden zijn, en zullen de lonen opnieuw stijgen met 2% in februari 2023. Het Federaal Planbureau voorziet nog twee bijkomende indexaanpassingen van de lonen in 2023: mei 2023 en augustus 2023. Voor de jaren 2024 e.v. baseren we ons op de prognose dat de sterk stijgende trend van de inflatie vanaf midden 2023 stilaan zal afnemen. We rekenen voor 2024 en 2025 telkens nog met een indexaanpassing per jaar, met name in januari.

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 2021/1	Aanpassing meerjarenplan 2022/1
-	1/2/2022
1/3/2022	1/4/2022
-	1/6/2022
-	1/9/2022
-	1/12/2022
1/1/2023	1/2/2023
-	1/5/2023
-	1/8/2023
1/1/2024	1/1/2024
1/1/2025	1/1/2025

De responsabiliseringsbijdrage is opgenomen op basis van de prognose van 8 juli 2021 van de Federale Pensioendienst, verminderd met 50% van de geraamde bijdragen voor de 2<sup>de</sup> pensioenpijler voor contractuele medewerkers. Een controle op basis van de prognose van 14 juli 2022 toonde aan dat de ramingen ongewijzigd kunnen blijven.

De werkingsuitgaven van 2022 zijn ingeschreven op basis van een extrapolatie van de gerealiseerde en geplande cijfers in het lopende boekjaar. Voor de jaren 2023 en volgende gaan we over het algemeen uit van een gemiddelde stijging van de werkingsuitgaven met 8% in 2023, 6% in 2024 en 4% in 2025.

De energiekosten zijn hierop een belangrijke uitzondering: deze worden voor 2022 en 2023 geraamd op basis van de simulatie van 1 oktober 2022 van het Vlaams Energiebedrijf (VEB). Voor de jaren 2024 en 2025 werden deze bedragen respectievelijk verhoogd met 5% en 2%.

De intrestlasten van de leningen worden volledig verwerkt volgens de leningsvooruitzichten die Belfius aanreikt. Aangezien 99,80% 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 4% gewerkt, bij een looptijd van 20 jaar.

### 6.8.3 Exploitatie-ontvangsten

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

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

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

De exploitatie-ontvangsten uit de residentiële ouderenzorg zijn in 2022 voor de woonzorgcentra gebaseerd op een bezettingsgraad van 95% in WZC Ceder aan de Leie, en 96,50% in WZC De Vlinder. Vanaf 2023 rekenen we in beide woonzorgcentra met een bezettingsgraad van 96,50%. Dat is een daling met 0,20% tegenover de raming van vorige aanpassing van het meerjarenplan, omwille van het dalend aantal kandidaat-bewoners op de wachtlijst voor de woonzorgcentra. In het centrum voor dagverzorging gaan we uit van een bezetting van 60% van de totale capaciteit, en van 80% van de capaciteit voor gebruikers met een zwaar zorgprofiel. In GAW De Beiaard noteren we vanaf 2022 enige leegstand. Voorzichtigheidshalve verlagen we daarom het bezettingspercentage in de assistentiewoningen tot 90% voor de opmaak van de ramingen.

De geraamde dagprijzen worden na de uitzonderlijke, eenmalige tussentijdse indexering van augustus 2022, jaarlijks geïndexeerd vanaf februari 2023 met 5% in 2023, 6% in 2024 en 2% in 2025.

De basistegemoetkoming zorg voor woonzorgcentra en centrum voor dagverzorging wordt geïndexeerd vanaf de maand die volgt op een overschrijding van de spilindex, en volgt zodoende het stijgingspatroon van de personeelsuitgaven. Als basis van de ramingen gebruiken we de prognose in september 2022 aangeleverd door consultancy-leverancier Probis: 85,48 euro per dag per bewoner voor de woonzorgcentra en 56,96 euro per dag per gebruiker met een zwaar zorgprofiel voor het centrum voor dagverzorging.

In de basistegemoetkoming zorg voor de woonzorgcentra is de verhoging van de financieringsnorm voor bewoners met een zwaar zorgprofiel voorzien, alsook een verhoging van de vergoeding voor zorgpersoneel boven norm. Beide vloeien voort uit de kwaliteitsmaatregelen van het VIA6-akkoord afgesloten in 2021. We gaan er vanuit dat de aparte aanvullende financiering voor boven norm zorgpersoneel hierdoor vervalt vanaf 2023, zoals ons werd meegedeeld door de Probis consultant bij de bespreking van het rapport over het referentiejaar 2020-2021.

De ontvangsten gerealiseerd in de cafetaria's van de lokale dienstencentra in de periode januari-augustus 2022 zijn geëxtrapoleerd naar de volgende jaren van het meerjarenplan. Daarbij wordt de invoering van btw op de ontvangsten en een jaarlijkse indexering van de prijzen verrekend.

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

De financiering voor de invoering van het IFIC-loonmodel in de woonzorgcentra en het centrum voor dagverzorging wordt geraamd op basis van het ontvangen voorschot voor het boekjaar 2022, en in de volgende jaren geïndexeerd zoals de personeelsuitgaven.

#### **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.

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 vaste kapitaalsaflossingen.

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, voor een bedrag dat de geraamde investeringsuitgaven benadert.

Voor het boekjaar 2022 is een financieringsontvangst van 13.975,10 euro ingeschreven voor vooruitbetaalde investeringssubsidies. Het OCMW Harelbeke heeft in 2022 voor dat bedrag activa verkocht, waarvan de opbrengst besteed moet worden aan ouderzorg.