Welzijnsvereniging
Kollegeplein 5
8530 Harelbeke

Meerjarenplan 2026-2031

Voorzitter: Lynn Callewaert
Algemeen directeur: Jeroen Trybou
Financieel directeur: Rudy Eggermont





Inhoudsopgave

Inhoudsopgave 2
1 Inleiding 4
2 Strategische nota 2026-2031 5
2.1 Beleidsverklaring 5
2.1.1 Het geplande beleid 5
2.1.2 Het beschikbaar budgettair resultaat 7
2.1.3 De autofinancieringsmarge 7
2.1.4 De financiële schuld 7
2.1.5 De investeringsuitgaven voor materiële en immateriële vaste activa 8
2.1.6 De personeelsuitgaven 9
2.1.7 De ontvangsten uit algemene en specifieke werkingssubsidies 10
2.1.8 Aantal inwoners in Harelbeke 10
2.2 Overzicht van alle beleidsdoelstellingen 11
2.2.1 Beleidsdoelstelling 1 - We versterken onze excellente residentiële zorg 11
2.2.2 Beleidsdoelstelling 2 - We maken het mogelijk om langer actief, gelukkig en kwaliteitsvol in de eigen vertrouwde thuisomgeving ouder te worden 12
2.2.3 Beleidsdoelstelling 3 – We gaan voor een performant, slagkrachtig en toekomstbestendig Zorgbedrijf Harelbeke 12
2.3 Beschrijving prioritaire actieplannen 14
2.3.1 Actieplan AP1.1 – We investeren in een kwalitatieve en toekomstbestendige infrastructuur van de woonzorgcentra en assistentiewoningen 14
2.3.2 Actieplan AP1.2 - We versterken de kwaliteit van leven en kwaliteit van zorg in de residentiële zorg 14
2.3.3 Actieplan AP2.2 - We versterken de buurtgerichte werking en ontwikkelen onze lokale dienstencentra daarin 15
2.3.4 Actieplan AP2.3 – We versterken kwaliteitsvolle en integrale zorg op maat 16
2.3.5 Actieplan AP3.1 – We versterken het profiel van het zorgbedrijf als waarden gedreven organisatie 16
2.3.6 Actieplan AP3.2 – We implementeren een aantrekkelijk en performant HR-beleid voor medewerkers en vrijwilligers 17
2.3.7 Actieplan AP3.3 – We ontwikkelen een performant financieel-administratief beleid 17
2.3.8 Actieplan AP3.4 – We ontwikkelen structurele en projectmatige initiatieven rond kwaliteitsmeting, kwaliteitsverbetering en innovatie 18
2.4 Overzicht van alle beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties 19
3 Financiële nota 2026-2031 20
3.1 Het financieel doelstellingenplan (M1) 21
3.2 De staat van het financieel evenwicht (M2) – alternatief schema 22

3.2.1 Algemene toelichting 23
3.2.2 Toelichting alternatief schema M2 – budgettair resultaat 23
3.3 Het overzicht van de kredieten (M3) 28
4 Toelichting van het meerjarenplan 2026-2031 29
4.1 Inleiding 29
4.2 Ontvangsten en uitgaven naar functionele aard (T1) 30
4.3 Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) 31
4.4 Evolutie van de financiële schulden (T3) 37
4.5 De investeringen 38
4.6 Personeelsinzet 43
4.7 Uitgaven voor pensioenen 44
4.7.1 Gesolidariseerd pensioenfonds statutairen 44
4.7.2 Pensioenfonds 45
4.7.3 Tweede pensioenpijler 45
4.8 Overzicht van de financiële risico's 47
4.8.1 Risico's inzake schuldbeheer 47
4.8.2 Debiteurenrisico 48
4.8.3 Risico op fraude 49
4.8.4 Juridische risico's 49
4.8.5 Risico's m.b.t. de evolutie van bepaalde ontvangsten uit exploitatie 49
4.8.6 Risico's m.b.t. de evolutie van bepaalde exploitatie-uitgaven 50
4.8.7 Risico's door verplichtingen tegenover verbonden partijen 52
4.8.8 Mondiale risico's 52
4.9 Plaats waar de documentatie beschikbaar is 53
4.10 Overzicht van de verbonden entiteiten 53
4.11 Beschrijving van de grondslagen en assumpties gehanteerd bij de opmaak van het meerjarenplan 53
4.11.1 Exploitatie-uitgaven 53
4.11.2 Exploitatie-ontvangsten 55
4.11.3 Investeringen 56
4.11.4 Financiering 56

1 Inleiding

Met dit beleidsrapport bezorgen we u het nieuwe meerjarenplan van Zorgbedrijf Harelbeke voor de periode 2026-2031. Dit rapport is opgemaakt volgens de gewijzigde regelgeving voor de beheers- en beleidscyclus van lokale besturen: BBC3.0. Uit een evaluatie van de BBC-beleidsrapporten bleek dat er verbeteringen mogelijk en wenselijk waren qua leesbaarheid en bruikbaarheid van de rapporten. Om tegemoet te komen aan deze verzuchtingen werden vorm en vooral inhoud van de beleidsrapporten voor meerjarenplan en jaarrekening aangepast. Hierna volgt een overzicht van de belangrijkste aanpassingen.

Om te beginnen moet elk beleidsrapport digitaal doorzoekbaar zijn. U kan zoeken in dit rapport met de toetsencombinatie Crtl-F. Daarnaast wordt in een aantal schema's geen opsplitsing meer gemaakt tussen exploitatie, investeringen en financiering (bijv. in de strategische nota en het financieel doelstellingenplan). Zo behoudt u een beter overzicht over het totaal van uitgaven en ontvangsten van een beleidsdoelstelling of actieplan.

De grootste vernieuwingen betreffen de inhoud van het beleidsrapport en bijhorende documentatie. Zo worden een aantal nieuwe onderdelen toegevoegd aan het beleidsrapport, die u een beter overzicht geven van de financiële kerncijfers en het geplande beleid van de organisatie, nl. de beleidsverklaring en een globaal overzicht van alle investeringen met omschrijving van de investering en de geraamde uitgaven en ontvangsten. In de documentatie vindt u voortaan een overzicht van alle uitgaven en ontvangsten per beleidsveld, en opgesplitst voor exploitatie, investeringen en financiering.

Het overzicht van de personeelsinzet en de verbonden entiteiten verschuift van de documentatie naar de toelichting bij het meerjarenplan.

2 Strategische nota 2026-2031

2.1 Beleidsverklaring

2.1.1 Het geplande beleid

Inleiding

Zorgbedrijf Harelbeke werd in 2018 opgericht en bestaat straks 8 jaar. De wereld rondom ons evolueert snel en ook het zorgbedrijf dient zich verder te ontwikkelen. Zorgbedrijf Harelbeke staat voor een bijzonder uitdagende toekomst. We zien deze toekomst evenwel niet als een bedreiging maar als een kans. Een kans om als organisatie te groeien en het in de toekomst nog beter te doen.

De titel 'Goesting in geluk' vat dit voor ons samen. Deze slagzin is het resultaat van een kwaliteitsproject waarbij medewerkers zelf hebben omschreven waar we als organisatie voor willen staan. Enerzijds geeft het onze doelstelling aan: geluk als gedeelde doelstelling waar we samen aan willen werken. Anderzijds geeft het ook aan wat we hiervoor nodig hebben: gemotiveerde medewerkers met goesting.

Het meerjarenplan gaat hier meer concreet op in. We formuleren drie ambities voor de toekomst waar we de komende jaren via concrete actieplannen en acties aan zullen werken.

Een uitdagende toekomst

De komende jaren zet de vergrijzing en verzilvering zich ook in Harelbeke door met een sterke groei van senioren. Bovendien veranderen verwachtingen van senioren waardoor onze dienstverlening mee moet evolueren. Een adequaat antwoord hierop bestaat uit enerzijds residentiële zorg (als het thuis omwille van diverse redenen niet meer kan), respijtzorg (als er nood is aan tijdelijke ondersteuning) en ondersteuning in de vertrouwde thuisomgeving en zorgzame buurten.

Tegenover deze uitdaging staan twee belangrijke knelpunten die steeds nadrukkelijk aanwezig zijn.

Een eerste knelpunt betreft de arbeidsmarkt. In de regio kampen heel wat voorzieningen met niet-ingevulde vacatures. Helaas is het zo dat ouderenzorgorganisaties niet steeds als een aantrekkelijke werkgever worden ervaren. Nochtans hebben we als werkgever heel wat te bieden: naast een competitieve verloning gaat het immers om zinvolle jobs die voldoening geven. Bovendien spiegelt de vergrijzing zich ook binnen ons eigen personeelsbestand. Het is onze ambitie hier in de komende periode een coherent beleidsantwoord en creatieve oplossingen voor te vinden.

Een tweede knelpunt betreft de financiële context. Onze financieringsbronnen staan onder druk. Een goed antwoord op de vergrijzing vraagt investeringen. Om dit mogelijk te maken zal er kritisch moeten stilgestaan worden bij de huidige werking. Doelmatigheid ('doen we de juiste dingen') en een efficiënte inzet van middelen ('doen we de dingen juist') zijn hierbij belangrijk. Dit vraagt een cultuuromslag waarbij we als welzijnsvereniging verder zullen moeten evolueren naar sociaal ondernemerschap.

Onze drie strategische ambities

Om tegemoet te komen aan deze uitdagende context staan in ons strategisch meerjarenplan 3 ambities centraal. Ze vormen ons kompas voor de toekomst. Deze ambities staan niet los van elkaar maar zijn met elkaar verweven. Ze versterken elkaar en worden samen vormgegeven. Vaak is de één ook een noodzakelijke voorwaarde voor de ander.

Een eerste ambitie focust zich op het residentieel aanbod waarbij we verder willen groeien om zo beter aan te sluiten bij de noden en verwachtingen van de senioren in Harelbeke. We zetten hierbij in op het uitbouwen van een complementair aanbod van assistentiewoningen die ingebed zijn in ons zorgcontinuüm en campussen. Daarnaast vormt het realiseren van een vervangingsnieuwbouw voor WZC Ceder aan de Leie een prioriteit. Inhoudelijk zetten we in op groei door structureel in te zetten op het verbeteren van kwaliteit van wonen, leven en zorg in al zijn aspecten.

Een tweede ambitie richt zich op de ondersteuning van senioren in de eigen thuisomgeving en buurt zodat ze langer actief, gelukkig en kwaliteitsvol in hun vertrouwde thuisomgeving kunnen leven. Dit vormt een onmisbare schakel in het antwoord dat we ten aanzien van de uitdaging van vergrijzing kunnen bieden. Helaas wordt deze dienstverlening slechts in beperkte mate gefinancierd door de Vlaamse overheid. Dat brengt met zich mee dat we onze werking en dienstverlening moeten herdenken en heruitvinden.

Een derde ambitie richt zich op het versterken van de interne werking. Groei tot een performante organisatie met een verdere professionalisering van de organisatie. We bouwen hierbij aan een sterke organisatie die onze medewerkers ondersteunt bij het realiseren van onze kernopdracht. We scherpen hierbij onze identiteit als waardengedreven organisatie aan en implementeren een aantrekkelijk en performant HR-beleid voor medewerkers en vrijwilligers. Zorgbedrijf Harelbeke wordt hierbij als sterk merk verder uitgebouwd.

Samenwerking als hefboom voor de toekomst

Kwaliteitsvolle ouderenzorg en seniorenbeleid kan enkel gerealiseerd worden door goed samen te werken met partners. Ouderenzorg evolueert steeds meer naar een netwerk waarbij er samengewerkt wordt met verschillende actoren. Samen wordt verantwoordelijkheid opgenomen voor geïntegreerde en persoonsgerichte zorg en dienstverlening. Deze benadering maakt het mogelijk om nog beter in te spelen op de complexe en veranderende noden van senioren. Door samen te werken en kennis, ervaring en middelen te bundelen ontstaat een krachtig netwerk. Een krachtig netwerk waarin kwaliteitsvolle dienstverlening, efficiëntie en warme zorg hand in hand gaan. We willen daarom nagaan in welke mate we intensiever en structureel kunnen gaan samenwerken en dit als hefboom om een beloftevolle toekomst verder te ontwikkelen.

Jeroen Trybou	Lynn Callewaert
Algemeen directeur	voorzitter

2.1.2 Het beschikbaar budgettair resultaat

Jaar	Geraamde beschikbaar budgettair resultaat inclusief de ramingen niet verwerkt in het meerjarenplan 2025
2026	8.951.212,04
2027	9.086.850,38
2028	7.171.420,21
2029	7.468.393,56
2030	7.523.471,40
2031	3.007.413,61

Het beschikbaar budgettair resultaat van een boekjaar bestaat uit de som van:

Het gecumuleerd budgettair resultaat van het vorig boekjaar + het budgettair resultaat van het boekjaar.

Dit meerjarenplan vertrekt dus voor het jaar 2026 van het gecumuleerd budgettair resultaat van het boekjaar 2025. Dit gecumuleerd budgettair resultaat wordt op basis van de aanpassing 2024/1 van het meerjarenplan 2020-2025, de kredietoverdrachten van 2024 naar 2025, en de jaarrekening 2024 geraamd op 10.188.109,68 euro. In 2025 gebeurde er geen aanpassing meer van het meerjarenplan 2020-2025, en in het bijzonder van de ramingen voor 2025.

Nu we het einde van het lopende boekjaar 2025 naderen, beschikken we over meer actuele cijfers voor dit boekjaar: we ramen dat het budgettair resultaat van 2025 567.724,98 euro hoger ligt dan geraamd in de laatste aanpassing van het meerjarenplan 2020-2025.

Om de leden van de algemene vergadering en de raad van bestuur het meest actuele beeld van het financieel evenwicht te bieden, verwerken we deze meer actuele cijfers in het schema M2, volgens het door Agentschap Binnenlands Bestuur aangereikte alternatieve schema M2. U vindt dit schema in de financiële nota bij de staat van het financieel evenwicht, samen met een gedetailleerde toelichting van de ramingen.

2.1.3 De autofinancieringsmarge

Jaar	Geraamde autofinancieringsmarge
2026	385.250,38
2027	676.138,34
2028	685.596,83
2029	547.311,35
2030	421.558,84
2031	209.611,21

Waar het meerjarenplan 2020-2025 in 2025 eindigde met een negatieve autofinancieringsmarge, voorzien we nu voor alle jaren van het meerjarenplan 2026-2031 een positieve autofinancieringsmarge. Dit resultaat wordt behaald doordat we zo weinig mogelijk leningen opnemen, en de in het verleden opgebouwde reserves maximaal aanspreken. Daarnaast startten we in de loop van 2025 een efficiëntie-oefening op om het exploitatieresultaat vanaf 2026 positief te houden. Aangezien 78% van de exploitatie-uitgaven personeelsuitgaven zijn, ligt daar dan ook de grootste inspanning.

De berekening van de autofinancieringsmarge vindt u in de financiële nota, bij de staat van het financieel evenwicht.

2.1.4 De financiële schuld

De totale schuld wordt op 1/1/2026 geraamd op 17,38 miljoen euro (waarvan 88,5% aandeel van de kredietinstellingen en 11,5% aandeel werkkapitaal OCMW Harelbeke). Wanneer we daarvan de

openstaande schuld van de VIPA-subsidielening, zijnde 5.048.285,35 euro, in mindering brengen, bedraagt de netto openstaande schuld op 1/1/2026 12,3 miljoen euro.

Deze geraamde totale schuld evolueert van 17,38 miljoen euro op 1/1/2026 naar 22,4 miljoen euro per 31/12/2031. De financiële schulden dalen in de jaren 2026-2027. In 2028 stijgen ze met 1,35 miljoen euro. Dit is het gevolg van de in 2028 voorziene opname van een lening van 2.750.000 euro ter medefinanciering van de bouw van GAW De Vlinder.

In de periode 2029-2030 daalt de bruto totale schuld terug om dan in 2031 een forse sprong voorwaarts te maken. Dit is te wijten aan de opname van een lening ten bedrage van 11.000.000 euro voor de medefinanciering van het bouwproject Ceder aan de Leie 2.0.

Onze schuldgraad (schuld/exploitatieopbrengsten) bedraagt eind 2026 62,4%. Deze schuldgraad daalt dan in de volgende jaren om uiteindelijk eind 2031 te stijgen naar 78,4%.

Eind oktober 2025 bedroeg de gewogen gemiddelde rentevoet van onze uitstaande schuld bij financiële instellingen 2,47%; wat positief te noemen is. Dit is een gevolg van het actief beheer van onze schuldportefeuille. Op regelmatige basis worden de uitstaande schulden doorgelicht en getoetst aan de nieuwe marktvooruitzichten. Op dat moment bestuderen we verschillende scenario's van schuldherschikking en wordt een eventuele herschikking voorgelegd aan het bestuur.

	Financiële schuld op 31/12 van het boekjaar	Nieuwe leningen
2026	16.033.693,01	0,00
2027	14.661.405,63	0,00
2028	16.011.937,69	2.750.000,00
2029	14.514.531,04	0,00
2030	12.988.404,59	0,00
2031	22.432.753,59	11.000.000,00

2.1.5 De investeringsuitgaven voor materiële en immateriële vaste activa

De investeringsuitgaven van Zorgbedrijf Harelbeke bestaan uitsluitend uit materiële en immateriële vaste activa, zoals blijkt uit het toelichtingsschema T2 – Ontvangsten en uitgaven naar economische aard.

	Investeringen materiële vaste activa	Investeringen in immateriële vaste activa	Totaal investeringsuitgaven
2026	2.152.873,00	37.000,00	2.189.873,00
2027	485.000,00	55.500,00	540.500,00
2028	5.246.027,00	105.000,00	5.351.027,00
2029	250.338,00	0,00	250.338,00
2030	355.981,00	10.500,00	366.481,00
2031	15.635.669,00	90.000,00	15.725.669,00
Totaal	24.125.888,00	298.000,00	24.423.888,00

Het overgrote deel, nl. 99%, van alle investeringsuitgaven betreft investeringen in materiële vaste activa. Daarvan gaat 92% naar terreinen en gebouwen. Het zwaartepunt van deze investeringen ligt in:

- 2026: afwerking van de opfrissingswerken WZC Ceder aan de Leie en GAW De Beiaard
- 2026: klimatisatie De Vlinder
- 2028: nieuwbouw assistentiewoningen op de site De Vlinder
- 2031: eerste fase van de nieuwbouw voor WZC Ceder aan de Leie

	Investeringen terreinen en gebouwen	Investeringen roerende goederen	Totaal investeringen materiële vaste activa
2026	1.866.700,00	286.173,00	2.152.873,00
2027	416.000,00	69.000,00	485.000,00
2028	5.000.000,00	246.027,00	5.246.027,00
2029	100.000,00	150.338,00	250.338,00
2030	110.000,00	245.981,00	355.981,00
2031	15.000.000,00	635.669,00	15.635.669,00
Totaal	22.492.700,00	1.633.188,00	24.125.888,00

U vindt een gedetailleerd overzicht van alle individuele investeringen in de toelichting bij het meerjarenplan, onder het hoofdstuk De investeringen.

2.1.6 De personeelsuitgaven

De personeelsuitgaven bedragen 80% van de jaarlijkse operationele uitgaven van het zorgbedrijf.

	Vastbenoemd personeel	Contractueel personeel	Andere personeelskosten	Totaal bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen
2026	2.418.487,14	16.282.785,74	593.390,98	19.294.663,86
2027	2.507.682,93	16.715.565,88	598.644,23	19.821.893,04
2028	2.591.976,39	17.185.296,63	604.097,95	20.381.370,97
2029	2.657.921,39	17.680.581,02	609.578,61	20.948.081,02
2030	2.820.714,86	18.164.665,40	615.196,38	21.600.576,64
2031	2.894.830,66	18.784.298,67	621.497,09	22.300.626,42

Eind 2025 heeft Zorgbedrijf Harelbeke nog 14 (13,35 VTE) statutair benoemde medewerkers in dienst, vooral in de ondersteunende diensten. De overige 290 medewerkers (235,77 VTE) werken in contractueel verband. In de toelichting bij het meerjarenplan vindt u het overzicht van de personeelsinzet.

Onder de rubrieken "Vastbenoemd personeel" en "Contractueel personeel" vallen de uitgaven voor lonen en werkgeversbijdragen voor wettelijke en bovenwettelijke verzekeringen. De hospitalisatieverzekering voor medewerkers, en de tweede pensioenpijler voor contractuele medewerkers behoren tot de bovenwettelijke verzekeringen. De responsabiliseringsbijdrage voor de pensioenen van statutaire medewerkers rekenen we ook mee onder de rubriek "Vastbenoemd personeel". Meer detail over de uitgaven voor pensioenen vindt u in de toelichting bij dit rapport.

Op basis van de BBC3.0 regelgeving worden volgende uitgaven geregistreerd onder de rubriek "Andere personeelskosten":

- Verzekering arbeidsongevallen,
- Externe preventiediensten en medische kosten,
- Fietsvergoeding,
- Sociaal abonnement,
- Vakbondspremies,
- Maaltijdcheques.

Op welke basis de bovenstaande bedragen geraamd zijn, leest u in de grondslagen en assumpties voor exploitatie-uitgaven.

2.1.7 De ontvangsten uit algemene en specifieke werkingssubsidies

Zorgbedrijf Harelbeke betrekt 34% van de exploitatie-ontvangsten uit werkingssubsidies. Dit zijn algemene werkingssubsidies en specifieke werkingssubsidies. Deze laatste subsidies worden verstrekt voor een welbepaald doel of opdracht.

	Algemene werkingssubsidies	Specifieke werkingssubsidies	Totaal werkingssubsidies
2026	5.394.323,23	3.465.744,46	8.860.067,69
2027	5.492.461,60	3.529.859,35	9.022.320,95
2028	5.518.942,62	3.595.256,54	9.114.199,16
2029	5.621.588,92	3.661.961,65	9.283.550,57
2030	5.720.795,24	3.730.000,92	9.450.796,16
2031	5.859.981,56	3.799.400,93	9.659.382,49

De algemene werkingssubsidies worden verstrekt door de Vlaamse overheid en door het OCMW Harelbeke.

Algemene werkingssubsidies	Verstrekt door de Vlaamse overheid als tegemoetkoming in de responsabiliseringsbijdrage	Verstrekt door het OCMW in het kader van de beleidstoelage
2026	377.310,00	5.017.013,23
2027	401.068,00	5.091.393,60
2028	349.182,00	5.169.760,62
2029	369.363,00	5.252.225,92
2030	381.891,00	5.338.904,24
2031	434.029,00	5.425.952,56

De Vlaamse overheid verstrekt aan Zorgbedrijf Harelbeke specifieke werkingssubsidies voor:

- Financiering zorg in woonzorgcentra en centrum voor dagverzorging;
- Werkingstoelage voor erkende lokale dienstencentra, centrum voor dagverzorging, en vrijwilligerswerking;
- Lonen en barema-aanpassingen in de woonzorgvoorzieningen en dienstenchequeonderneming.

Specifieke werkingssubsidies	Verstrekt door de federale overheid voor Sociale Maribel	Verstrekt door de Vlaamse overheid
2026	711.000,00	2.754.744,46
2027	725.220,00	2.804.639,35
2028	739.724,40	2.855.532,14
2029	754.518,89	2.907.442,76
2030	769.609,26	2.960.391,66
2031	785.001,45	3.014.399,48

2.1.8 Aantal inwoners in Harelbeke

Op 1 januari 2025 telde de stad Harelbeke 30.311 inwoners.[1]

[1] Bron: statbel.fgov.be

2.2 Overzicht van alle beleidsdoelstellingen

Zorgbedrijf Harelbeke formuleert voor het meerjarenplan 2026-2031 drie beleidsdoelstellingen:

- We versterken onze excellente residentiële zorg;
- We maken het mogelijk om langer actief, gelukkig en kwaliteitsvol in de eigen vertrouwde thuisomgeving ouder te worden;
- We gaan voor een performant, slagkrachtig en toekomstbestendig Zorgbedrijf Harelbeke.

2.2.1 Beleidsdoelstelling 1 - We versterken onze excellente residentiële zorg

Residentiële ouderenzorg is een belangrijke kerntaak voor Zorgbedrijf Harelbeke. Het zorgbedrijf heeft de ambitie om daarin te groeien. Onze ambitie is om:

- Het aanbod aan residentiële zorg verder te ontwikkelen zodat we zo goed als mogelijk een antwoord bieden op de vergrijzingsuitdaging;
- Inhoudelijk te groeien door de kwaliteit van wonen-leven-zorg te verbeteren in de residentiële woonzorgvoorzieningen.

Het residentieel aanbod van Zorgbedrijf Harelbeke bestaat op vandaag uit:

- Woonzorgcentrum (WZC) De Vlinder (120 erkenningen),
- Centrum voor kortverblijf (CKV) De Vlinder (3 erkenningen),
- Woonzorgcentrum Ceder aan de Leie (123 erkenningen),
- Groep van assistentiewoningen (GAW) De Beiaard (47 assistentiewoningen).

Harelbeke heeft in belangrijke mate minder residentieel aanbod dan in de regio. Dit tekort neemt de komende jaren gradueel toe omwille van de vergrijzing. Een belangrijk deel van deze doelgroep heeft een intensieve zorgvraag die enkel kan worden ondervangen in een thuisvervangende omgeving. Dit brengt met zich mee dat extra capaciteit aan residentiële zorg noodzakelijk is, wat evenwel enkel mogelijk is als de Vlaamse overheid hiervoor nieuwe ruimte creëert. Het regeerakkoord van de huidige Vlaamse regering voorziet dit, waarbij de Vlaamse overheid aangeeft te voorzien in 'bijkomende capaciteit binnen de woonzorg'. Het is te verwachten dat de werkingsgebieden met een lage invullingsgraad voorrang krijgen.

Omdat de bestaande (en eventuele extra) capaciteit woonzorg onmogelijk zal volstaan om tegemoet te komen aan de hoge vraag (nood) is het belangrijk om daarnaast een alternatief aanbod van GAW te gaan ontwikkelen. Bovendien is er een sterke nood aan alternatieve woon(zorg)vormen die zich situeren tussen thuiszorg en woonzorgcentra. In het bijzonder voor kwetsbare ouderen (bijv. omwille van eenzaamheid).

Concreet investeren we in de bestaande infrastructuur van de woonzorgcentra en assistentiewoningen door opfrissingswerken uit te voeren (WZC Ceder aan de Leie en GAW De Beiaard), door klimatisatie in te bouwen in WZC en CKV De Vlinder, en door digitale zorgondersteuning te voorzien.

Daarnaast plannen en bouwen we assistentiewoningen op de site De Vlinder, en indien mogelijk ook op de toekomstige site van WZC Ceder aan de Leie. Tenslotte starten we dit meerjarenplan met de nieuwbouw ter vervanging van WZC Ceder aan de Leie.

Om de kwaliteit van wonen-leven-zorg te verbeteren zetten we in op meerdere initiatieven:

- We implementeren het werken vanuit "de bedoeling";
- We garanderen smaakvolle, gezonde en persoonsgerichte maaltijdzorg;
- We verhogen de kwaliteit van zorg en van de zorgregistratie;
- We verhogen inspraak en participatie, en meten de tevredenheid en kwaliteit van leven. Op basis van de verkregen resultaten sturen we bij;
- We zetten in op mantelzorg binnen de woonzorgcentra.

2.2.2 Beleidsdoelstelling 2 - We maken het mogelijk om langer actief, gelukkig en kwaliteitsvol in de eigen vertrouwde thuisomgeving ouder te worden

Als zorgbedrijf zetten we op diverse manieren in om mensen op een kwaliteitsvolle manier, gelukkig, thuis te laten wonen. Dit geniet voor vele senioren de absolute voorkeur en is vanuit maatschappelijk oogpunt (bijvoorbeeld de betaalbaarheid van ouderenzorg) belangrijk. Het zorgbedrijf heeft een uitgebreide traditie en ervaring in deze dienstverlening.

Deze opdracht omvat een belangrijke kerntaak voor Zorgbedrijf Harelbeke. Het zorgbedrijf heeft de ambitie om daarin te groeien door:

- Het bestaande aanbod verder te ontwikkelen zodat we zo goed als mogelijk een antwoord bieden op de vergrijzingsuitdaging;
- Inhoudelijk te groeien door de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren.

Het aanbod bestaat op vandaag uit:

- Respijtzorg in het:
    - Centrum voor kortverblijf De Vlinder (3 erkenningen),
    - Centrum voor dagverzorging De Vlinder (15 plaatsen – 6 erkenningen),
- Ondersteuning thuis:
    - Maaltijden aan huis,
    - Dienstenchequeonderneming,
- Ondersteuning in de buurt:
    - Lokale dienstencentra,
    - Buurtgerichte zorg,
- Zorgcoördinatie.

Hiervoor kwam al aan bod dat er in Harelbeke een beduidend lager aanbod is aan residentiële woonzorgvoorzieningen dan in de regio. Een tekort dat omwille van de vergrijzing, de komende jaren gradueel toeneemt. Noch de bestaande, noch de eventueel extra voorziene capaciteit woonzorg zal volstaan om tegemoet te komen aan de hoge vraag (nood). Alleen al daarom is het belangrijk om onze dienstverlening in de thuisomgeving te versterken en waar mogelijk uit te breiden. Bovendien komen we hiermee ook tegemoet aan de wensen van ouderen en hun omgeving.

Binnen onze woonzorgvoorzieningen verhogen we ons aanbod aan respijtzorg, door nachtopvang aan te bieden, een aanbod voor zelfredzame partners in de woonzorgcentra uit te werken, in te zetten op palliatieve werking en door de capaciteit en werking van het centrum voor dagverzorging te versterken.

Onze buurtgerichte werking versterken we en in deze werking ontwikkelen we de bestaande lokale dienstencentra. Daartoe ontwikkelen we een visie op de rol van de lokale dienstencentra en van de wijkhuisjes in de buurtgerichte werking. In het vorig meerjarenplan startten we de ontwikkeling van zorgzame buurten in samenwerking met lokale partners. We zetten hier volop verder op in.

We zetten in op kwaliteitsvolle en integrale zorg op maat. Hiervoor plannen we verschillende initiatieven op vlak van preventie en ondersteuning in de thuisomgeving, en dit voor zorgvragers en hun netwerk.

2.2.3 Beleidsdoelstelling 3 – We gaan voor een performant, slagkrachtig en toekomstbestendig Zorgbedrijf Harelbeke

Het zorgbedrijf werd in 2018 opgericht en bestaat straks 8 jaar. De wereld rondom ons evolueert snel en ook het zorgbedrijf dient zich verder te ontwikkelen. Uit de interne en externe analyse blijkt dat de werking van onze organisatie als 'bedrijf' kan worden versterkt. We bouwen aan een sterke organisatie die medewerkers ondersteunt bij het realiseren van de kernopdracht van Zorgbedrijf Harelbeke.

Om te beginnen versterken we het profiel van het zorgbedrijf als een waardengedreven organisatie. Dit ondersteunt de implementatie van een aantrekkelijk en performant HR-beleid, zowel voor medewerkers als voor vrijwilligers.

We verhogen de performantie van het financieel-administratief beleid door veilige digitalisering en automatisering, en voeren een strategisch aankoopbeleid in dat de kosten drukt en de kwaliteit verhoogt. We verduurzamen daarbij onze keuzes m.b.t. mobiliteit, infrastructuur, voedselverspilling, enz.

De kwaliteit van de werking wordt opgevolgd, en we werken mee aan projecten voor innovatie en continue verbetering.

We blijven verankerd in een breed netwerk in Harelbeke, de eerstelijnszone en de regio, en zoeken actieve samenwerking met deze partners.

2.3 Beschrijving prioritaire actieplannen

2.3.1 Actieplan AP1.1 – We investeren in een kwalitatieve en toekomstbestendige infrastructuur van de woonzorgcentra en assistentiewoningen

Omschrijving

We investeren in de residentiële infrastructuur opdat deze blijft voldoen aan de huidige en toekomstige verwachtingen inzake kwalitatief wonen. We volgen de ontwikkeling van nieuwe woonzorgvormen op. Waar mogelijk anticiperen we in onze infrastructuur nu al op toekomstige evoluties in het zorglandschap.

Te realiseren doelen

- Er is eind 2026 een comfortabel binnenklimaat in De Vlinder dankzij de installatie van klimatisatie
- De opfrissingswerken in GAW De Beiaard zijn in 2026 afgewerkt
- De opfrissingswerken in Ceder aan de Leie zijn afgewerkt eind 2027
- Er is eind 2027 een beslissing genomen over de bouw van een nieuw woonzorgcentrum Ceder aan de Leie 2.0 (werktitel)
- Op de site De Vlinder zijn assistentiewoningen gebouwd (start werken = 2027). Deze zijn in gebruik vanaf 2029
- Eind 2031 zijn de bouwwerken voor woonzorgcentrum Ceder aan de Leie 2.0 volop in uitvoering
- Er zijn plannen voor assistentiewoningen op de site Ceder aan de Leie 2.0
- Er zijn slimme digitale oplossingen aanwezig die de zorg versterken

Beleidsdoelstelling

Beleidsdoelstelling 1 – We versterken onze excellente residentiële zorg

Financieel

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	1.786.700	220.000	5.000.000	100.000	100.000	15.175.000
Ontvangsten	0	0	2.750.000	0	0	11.000.000

2.3.2 Actieplan AP1.2 - We versterken de kwaliteit van leven en kwaliteit van zorg in de residentiële zorg

Omschrijving

We stellen onze werking (wonen-leven-zorg) en organisatie op continue wijze in vraag en gaan creatief op zoek naar praktische en structurele oplossingen voor de uitdagingen die zich stellen. Leidende principes zijn kwaliteitsvolle dienstverlening, efficiëntie (i.f.v. betaalbaarheid) en werkbaar werk (bv. innovatieve arbeidsorganisatie). We durven kritisch stilstaan bij bestaande principes en praktijken en zien verandering als een kans om te groeien en het nog beter te doen. We hebben oog voor wat beter kan en waarderen wat goed loopt. We vertrekken vanuit een positieve ingesteldheid.

Te realiseren doelen

- Verduurzamen van het opgestarte kwaliteitstraject "Goesting in geluk" in de woonzorgcentra;
- Overschakelen in de woonzorgcentra van vooraf geportioneerde maaltijden naar maaltijden verdeeld in bulk;
- Beschikken over een actueel beleid op alle zorginhoudelijke domeinen;
- Beschikken over een continu geactualiseerd kwaliteitshandboek dat gekend en toegepast wordt;
- Beschikken over een vernieuwd elektronisch zorgdossier;

- Optimaliseren van de zorgregistratie om de communicatie tussen zorgmedewerkers onderling en met bewoner en familie te versterken;
- Integreren van de kwaliteitsopvolging in de HR-processen;
- De tevredenheid over en de kwaliteit van leven wordt systematisch gemeten (minstens elke 3 jaar) en de resultaten worden gebruikt om de werking bij te sturen;
- Er zijn nieuwe initiatieven ontwikkeld om de individuele en collectieve participatie te verhogen, en in het bijzonder voor bewoners met dementie;
- Er is een beleid over de rol van mantelzorg in de woonzorgcentra, dat inzet op actieve betrokkenheid en participatie van mantelzorgers in het zorgproces en de dagelijkse werking.

Beleidsdoelstelling

Beleidsdoelstelling 1 – We versterken onze excellente residentiële zorg

Financieel

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	30.000	100.000	0	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0

2.3.3 Actieplan AP2.2 - We versterken de buurtgerichte werking en ontwikkelen onze lokale dienstencentra daarin

Omschrijving

De stad Harelbeke telt drie deelgemeenten. Naast Harelbeke zelf zijn dit nog Bavikhove en Hulste. Harelbeke wordt verder onderverdeeld in negen wijken. Het zorgbedrijf heeft met de dienstencentra, het dorpshuis en de wijkhuisjes al een aanwezigheid in de wijken en de eerste stappen richting buurtgerichte zorg werden gezet. Er is daarnaast ook de dienstverlening aan huis (maaltijden en poetsdienst) en zorgcoördinatie (op individueel niveau). We staan stil bij de doelmatigheid van onze dienstverlening in de buurt en de wijze waarop we dit organiseren (efficiëntie). We stemmen onze dienstverlening af op vraag en aanbod in de wijken van Harelbeke, om zo bij te dragen tot zorgzame buurten.

Te realiseren doelen

- De lokale dienstencentra en de woonzorgcentra zijn ingekapseld in de buurt en dragen zo bij tot zorgzame buurten;
- Er is een visie over de rol van de lokale dienstencentra in de buurtgerichte werking;
- Er is een visie over de rol van de wijkhuisjes in de buurtgerichte werking;
- De activiteit van de buurtrestaurants is verhoogd en is gelinkt aan de andere dienstverlening van het zorgbedrijf;
- Er is een visie ontwikkeld over het toekomstig aanbod op de site Vrijdomkaai.

Beleidsdoelstelling

Beleidsdoelstelling 2 - We maken het mogelijk om langer actief, gelukkig en kwaliteitsvol in de eigen vertrouwde thuisomgeving ouder te worden

Financieel

Geen financiële gegevens.

2.3.4 Actieplan AP2.3 – We versterken kwaliteitsvolle en integrale zorg op maat

Omschrijving

We helpen zorgbehoevende ouderen met het formuleren van een gepast zorgaanbod op maat en leiden mensen naar de juiste interne en externe diensten toe. Daarbij houden we rekening met zowel het zorginhoudelijke aspect als met welzijnsaspecten. We maken de koppeling met de zorgzame buurten.

Te realiseren doelen

- Medewerkers weten dat ze een signaalfunctie hebben, en passen dit toe
- Een plan voor mantelzorg in de thuisomgeving wordt ontwikkeld en uitgevoerd, zodat mantelzorg gefaciliteerd wordt en daarbij de zorgtaak voor mantelzorgers haalbaar is;
- Medewerkers uit buurtzorg en residentiële zorg met expertise inzake dementie werken aan initiatieven voor een dementievriendelijke leefomgeving en sterke ondersteuning van familie en mantelzorgers;
- Aansluiten bij de Tegek!?-campagne rond geestelijke gezondheid bij ouderen;
- Actief samenwerken met partners in gerichte initiatieven ter bevordering van zelfredzaamheid, vitaliteit en participatie van thuiswonende ouderen;
- De dienstverlening huishoudhulp met dienstencheques is duurzaam bestendigd in Harelbeke

Beleidsdoelstelling

Beleidsdoelstelling 2 - We maken het mogelijk om langer actief, gelukkig en kwaliteitsvol in de eigen vertrouwde thuisomgeving ouder te worden

Financieel

Geen financiële gegevens

2.3.5 Actieplan AP3.1 – We versterken het profiel van het zorgbedrijf als waardengedreven organisatie

Omschrijving

In samenwerking met onze stakeholders wordt de identiteit van het zorgbedrijf (missie, visie en kernwaarden) scherper gesteld en geïmplementeerd in de dagelijkse werking en de interne en externe communicatie. Deze identiteit vormt het fundament van onze gedeelde overtuigingen en gedrag. Ze bepalen het waarom van ons handelen en geven richting aan onze keuzes. Hiermee maken we het verschil voor onze stakeholders. Deze identiteit draagt bij tot onze kernopdracht (kwaliteitsvolle dienstverlening voor cliënten en hun netwerk) en versterkt ons HR-beleid (voor medewerkers).

Te realiseren doelen

- Missie en visie zijn geactualiseerd
- Medewerkers kennen onze kernwaarden en handelen ernaar

Beleidsdoelstelling

Beleidsdoelstelling 3 – We gaan voor een performant, slagkrachtig en toekomstbestendig Zorgbedrijf Harelbeke

Financieel

Geen financiële gegevens.

2.3.6 Actieplan AP3.2 – We implementeren een aantrekkelijk en performant HR-beleid voor medewerkers en vrijwilligers

Omschrijving

Zorgbedrijf Harelbeke wil een goede werkgever zijn voor zowel huidige als toekomstige medewerkers en vrijwilligers, en investeren in een aantrekkelijk en performant HR-beleid in al zijn dimensies en facetten. Tevreden medewerkers en vrijwilligers met goesting in geluk dragen direct bij tot de tevredenheid en het geluk van onze cliënten en hun netwerk.

Te realiseren doelen

- De gewenste identiteit als werkgever is bepaald en wordt uitgedragen;
- Medewerkers fungeren spontaan als ambassadeur van het zorgbedrijf;
- De competentieprofielen zijn geactualiseerd, en vormen de basis voor assessment, evaluatie en (loopbaan)ontwikkeling;
- Elke medewerker heeft een persoonlijk groei- en ontwikkelingsplan;
- Er is een begeleidings- en ondersteuningsprogramma geïmplementeerd voor leidinggevenden;
- Het aanwezigheids- en verzuimbeleid is geëvalueerd en bijgestuurd en biedt ondersteuning aan leidinggevenden en medewerkers;
- Het onthaal- en inscholingsbeleid wordt uitgevoerd;
- De samenwerking met scholen door middel van stage en projectwerking is versterkt;
- De inzet van jobstudenten, weekendwerkers, enz. verloopt kwaliteitsvol door een aangepaste begeleiding en omkadering;
- Er is een beleid ontwikkeld om medewerkers via tewerkstellingsmaatregelen in het zorgbedrijf te laten werken;
- De visie over de vrijwilligerswerking is geactualiseerd;
- Initiatieven lopen om vrijwilligers en mantelzorgers te rekruteren;
- De motivatie en het welbevinden van medewerkers is verhoogd, wat blijkt uit tevredenheidsbevragingen, risicoanalyses en focusgroepen.
- Het arbeidsreglement en de rechtspositieregeling zijn geactualiseerd in samenwerking met medewerkers en sociale partners;
- Diverse HR-indicatoren worden actief gemonitord.

Beleidsdoelstelling

Beleidsdoelstelling 3 – We gaan voor een performant, slagkrachtig en toekomstbestendig Zorgbedrijf Harelbeke

Financieel

Geen financiële gegevens.

2.3.7 Actieplan AP3.3 – We ontwikkelen een performant financieel-administratief beleid

Omschrijving

Het zorgbedrijf gaat een uitdagende financiële toekomst tegemoet. Naast het verhogen van de efficiëntie en doelmatigheid betekent dit ook dat het financieel administratief beleid en de bijhorende processen dienen te worden versterkt.

We nemen structurele en projectmatige initiatieven om de efficiëntie te verbeteren en de doelmatigheid van de dienstverlening te verhogen. We staan stil bij de wijze waarop we ons organiseren en zetten in

op lean management om verspilling te verminderen en processen te stroomlijnen. We versterken de kostenbewuste cultuur en zoeken actief innovatieve en creatieve oplossingen.

Te realiseren doelen

- We voeren een strategisch aankoopplan uit dat de totale kost verlaagt en de kwaliteit van zorg verhoogt;
- Een slim voorraadbeheer is geïmplementeerd, waardoor verbruikspatronen geanalyseerd worden, en bestellingen en leveringen zijn daarop afgestemd;
- Het decentraal budgethouderschap is stapsgewijs geïmplementeerd;
- Administratieve processen worden maximaal gedigitaliseerd en waar mogelijk geautomatiseerd;
- We voldoen aan de NIS2-normering inzake digitale veiligheid.

Beleidsdoelstelling

Beleidsdoelstelling 3 – We gaan voor een performant, slagkrachtig en toekomstbestendig Zorgbedrijf Harelbeke

Financieel

Geen financiële gegevens.

2.3.8 Actieplan AP3.4 – We ontwikkelen structurele en projectmatige initiatieven rond kwaliteitsmeting, kwaliteitsverbetering en innovatie

Omschrijving

Zorgbedrijf Harelbeke draagt kwaliteit hoog in het vaandel. Het is belangrijk dat we kwaliteit meetbaar in kaart brengen en continue onze werking blijven in vraag stellen om onze kwaliteit op een hoger niveau te brengen.

Te realiseren doelen

- Indicatoren voor de structurele opvolging van kwaliteit en performantie van de werking zijn ingevoerd;
- Indicatoren worden actief gebruikt om de werking te evalueren en waar nodig bij te sturen;
- Het kwaliteitshandboek en doe-boek is geactualiseerd;
- Procedures sluiten aan bij de praktijk en bij nieuwe wetenschappelijke inzichten
- Medewerkers kennen de procedures en passen ze toe, opdat fouten en misverstanden tot een minimum worden herleid;
- Actief meewerken aan wetenschappelijke projecten om in te spelen op mogelijke opportuniteiten van innovatie in de zorg.

Beleidsdoelstelling

Beleidsdoelstelling 3 – We gaan voor een performant, slagkrachtig en toekomstbestendig Zorgbedrijf Harelbeke

Financieel

Geen financiële gegevens.

2.4 Overzicht van alle beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties

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

Strategisch Meerjarenplan 2026-2031 | Harelbeke

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

Dit overzicht maakt ook deel uit van de documentatie bij het meerjarenplan. Het wordt aan de bestuurders en leden van de algemene vergadering via de Cobra-toepassing digitaal ter beschikking gesteld, als bijlage bij het agendapunt van de zitting van 17 december 2025.

3 Financiële nota 2026-2031

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 per beleidsdoelstelling een overzicht van de totaal geraamde ontvangsten en uitgaven. Daarbij is er geen onderscheid tussen prioritaire of niet prioritaire beleidsdoelstellingen.

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 nieuwe kredieten voor 2026.

3.1 Het financieel doelstellingenplan (M1)

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
BD 1 - Versterken excellente residentiële zorg						
Uitgaven	1.816.700	320.000	5.000.000	100.000	100.000	15.175.000
Ontvangsten	0	0	2.750.000	0	0	11.000.000
Verrichtingen zonder beleidsdoelstellingen (totaal)						
Uitgaven	26.404.920	26.436.691	27.151.692	27.787.880	28.606.355	29.671.785
Ontvangsten	26.416.997	26.892.329	27.486.262	28.184.853	28.761.433	29.330.727
Totalen						
Uitgaven	28.221.620	26.756.691	32.151.692	27.887.880	28.706.355	44.846.785
Ontvangsten	26.416.997	26.892.329	30.236.262	28.184.853	28.761.433	40.330.727

3.2 De staat van het financieel evenwicht (M2) – alternatief schema

Budgettair resultaat		2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Exploitatiesaldo	(a-b)	**1.002.498**	**1.319.831**	**1.356.470**	**1.316.123**	**1.219.090**	**1.036.667**
a. Ontvangsten		25.688.402	26.163.734	26.757.667	27.456.258	28.032.838	28.602.132
b. Uitgaven		24.685.904	24.843.904	25.401.198	26.140.135	26.813.747	27.565.465
II. Investeringssaldo	(a-b)	**-1.461.278**	**188.095**	**-4.622.432**	**478.257**	**362.114**	**-14.997.074**
a. Ontvangsten		728.595	728.595	728.595	728.595	728.595	728.595
b. Uitgaven		2.189.873	540.500	5.351.027	250.338	366.481	15.725.669
III. Saldo exploitatie en investeringen	(I+II)	**-458.780**	**1.507.926**	**-3.265.962**	**1.794.380**	**1.581.204**	**-13.960.407**
IV. Financieringssaldo	(a-b)	**-1.345.843**	**-1.372.287**	**1.350.532**	**-1.497.407**	**-1.526.126**	**9.444.349**
a. Ontvangsten				2.750.000			11.000.000
b. Uitgaven		1.345.843	1.372.287	1.399.468	1.497.407	1.526.126	1.555.651
V. Budgettair resultaat van het boekjaar	(III+IV)	**-1.804.623**	**135.638**	**-1.915.430**	**296.973**	**55.078**	**-4.516.058**
VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar		**10.755.835**	**8.951.212**	**9.086.850**	**7.171.420**	**7.468.394**	**7.523.471**
A. Op basis van 'meerjarenplan voor vorig boekjaar'		10.188.110					
B. Ramingen niet verwerkt in meerjarenplan voor vorig boekjaar		567.725					
1. Ramingen inzake exploitatie		1.211.544					
2. Ramingen inzake investeringen		719.251					
3. Ramingen inzake financiering		-1.363.070					
VII. Gecumuleerd budgettair resultaat	(V+VI)	**8.951.212**	**9.086.850**	**7.171.420**	**7.468.394**	**7.523.471**	**3.007.414**
VIII. Onbeschikbare gelden							
IX. Beschikbaar budgettair resultaat	(VII-VIII)	**8.951.212**	**9.086.850**	**7.171.420**	**7.468.394**	**7.523.471**	**3.007.414**

Autofinancieringsmarge		2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Exploitatiesaldo		1.002.498	1.319.831	1.356.470	1.316.123	1.219.090	1.036.667
II. Netto periodieke aflossingen	(a-b)	**617.248**	**643.692**	**670.873**	**768.812**	**797.531**	**827.056**
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen		1.345.843	1.372.287	1.399.468	1.497.407	1.526.126	1.555.651
b. Periodieke terugvordering leningen		728.595	728.595	728.595	728.595	728.595	728.595
III. Autofinancieringsmarge	(I-II)	**385.250**	**676.138**	**685.597**	**547.311**	**421.559**	**209.611**

Gecorrigeerde autofinancieringsmarge		2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Autofinancieringsmarge		385.250	676.138	685.597	547.311	421.559	209.611
II. Correctie op de periodieke aflossingen	(a-b)	**-44.520**	**89.592**	**226.555**	**216.452**	**364.964**	**516.579**
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen		1.345.843	1.372.287	1.399.468	1.497.407	1.526.126	1.555.651
b. Gecorrigeerde aflossingen o.b.v. de financiële schulden		1.390.363	1.282.695	1.172.912	1.280.955	1.161.162	1.039.072
III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge	(I+II)	**340.730**	**765.730**	**912.152**	**763.763**	**786.523**	**726.190**

3.2.1 Algemene toelichting

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, 1ste en 2de lid).

De autofinancieringsmarge is positief over het volledige meerjarenplan 2026-2031 van het zorgbedrijf. Ook al geldt er geen norm voor de autofinancieringsmarge van welzijnsverenigingen, toch streven we ernaar de autofinancieringsmarge over de periode van het meerjarenplan groter dan of gelijk aan nul te houden. In dit meerjarenplan wordt deze eigen norm behaald.

Met BBC2020 werd 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.

3.2.2 Toelichting alternatief schema M2 – budgettair resultaat

In 2025 werd het meerjarenplan 2020-2025 niet aangepast. De laatste aanpassing van dit meerjarenplan gebeurde in 2024. Eind 2025, bij de opmaak van het meerjarenplan 2026-2031, beschikken we over gegevens die erop wijzen dat het beschikbaar budgettair resultaat van 2025 afwijkt van het in 2024 geraamde

resultaat. Om de bestuurders en de leden van de Algemene Vergadering de meeste actuele gegevens aan te reiken, gebruiken we voor de weergave van het beschikbaar budgettair resultaat het alternatieve schema M2, dat toelaat om de raming van het beschikbaar budgettair resultaat 2025 te verfijnen.

Op basis van de jaarrekening 2024 en het meerjarenplan 2025 (na overdracht van de investeringskredieten 2024) bedraagt het geraamde budgettair resultaat van 2025, 10.118.110 euro. Op basis van de actuele cijfers ramen we dit resultaat nu 567.725 euro hoger in. Hierna lichten we deze geactualiseerde raming toe.

Detail aangepaste raming gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar	
VI Gecumuleerd resultaat vorig boekjaar (2025)	**10.755.834,66**
A. Op basis van "meerjarenplan vorig boekjaar"	**10.188.109,68**
B. Ramingen niet verwerkt in meerjarenplan vorig boekjaar	**567.724,98**
1. Ramingen inzake exploitatie 2025	**1.211.543,95**
* Niet aangewende uitgaven goederen en diensten	270.532,66
* Overschreden kredieten uitgaven goederen en diensten	-180.741,61
* Niet aangewende personeelsuitgaven	933.665,50
* Overschreden kredieten personeelsuitgaven	-27.063,19
* Niet aangewende andere exploitatie-uitgaven	96.642,75
* Overschreden kredieten andere exploitatie-uitgaven	0,00
* Nieuwe ontvangstenkredieten of hoger dan geraamd	398.073,31
* Lagere ontvangstenkredieten dan geraamd	-279.565,47
2. Ramingen inzake investeringen 2025	**719.251,33**
* Niet uitgevoerde uitgavenkredieten of lager dan geraamd	1.614.882,71
* Hogere uitgavenkredieten dan geraamd	-864.368,18
* Niet gerealiseerde ontvangstenkredieten of lager dan geraamd	-31.263,20
* Nieuwe ontvangstenkredieten of hoger dan geraamd	0,00
3. Ramingen inzake financiering 2025	**-1.363.070,30**
* Minderuitgaven aflossingen leningen	186.929,70
* Minderontvangsten voorziene nieuw aan te gane leningen	-1.550.000,00

Toelichting ramingen niet verwerkt in meerjarenplan vorig boekjaar
Exploitatie
Niet aangewende uitgaven goederen en diensten (+ 270.532,66 euro)
- Onderhoud warmtekoppeling WZC Ceder aan de Leie niet meer uitgevoerd in 2025: 31.900 euro - Gasprijs lager dan geraamd: 10.620 euro - Minder selecties voor aanwervingen en lagere prijs: 15.000 euro - Lager afname keuken (geproduceerde maaltijden en bijbestellingen): 25.160 euro - Minder uitgaven kwaliteitstraject woonzorgcentra: 28.000 euro - Uitzendkrachten WZC Ceder aan de Leie: 65.000 euro - Kosten bijstand ICT: 60.743 euro
Overschreden kredieten uitgaven goederen en diensten (-180.741,61 euro)
- Herstelling riolering GAW De Beiaard: 9.500 euro - Uitbreiding onderhoudscontract woonzorgcentra: 17.516 euro - Consultancy geregistreerd kassasysteem lokale dienstencentra: 16.850 euro - Uitzendkrachten WZC De Vlinder: 65.000 euro - Weddecentrale: 45.725 euro (verschuiving van kosten bijstand ICT) - Kost onthaal personeel Huis van Welzijn: 15.315 euro (aanpassing beheersovereenkomst)
Niet aangewende personeelsuitgaven (+ 933.665,50 euro)
- Bezoldigingen en werkgeversbijdragen contractueel personeel: 575.396 euro Bij de opmaak van de aanpassingen 2024/1 van het meerjarenplan werden de personeelsuitgaven voorzichtigheidshalve voldoende ruim ingeschat (o.a. ten gevolge van prestaties vorige softwareleverancier) - Tweede pensioenpijler contractueel personeel: 25.240 euro - Responsabiliseringsbijdrage lager dan prognose Federale Pensioendienst: 179.266 euro
Overschreden kredieten personeelsuitgaven (- 27.063,19 euro)
- Sectoraal akkoord koopkrachtmaatregelen dienstenchequeonderneming
Niet aangewende andere exploitatie-uitgaven (+ 96.642,75 euro)
- Lagere intrestlasten wegens niet opnemen nieuwe lening in 2025: 62.267 euro - Roerende voorheffing wegens verlaagde intresten termijnbeleggingen: 13.400 euro - Wegvallen leegstandsbelasting Beltrami-site: 16.300 euro - Bezwaar onroerende voorheffing: 4.375 euro
Nieuwe of hoger dan geraamde ontvangsten (+398.073,31 euro)
- Laattijdige afrekening van de eindeloopbaansubsidies woonzorgcentra 07/23-06/24: 150.000 euro - Basistegemoetkoming zorg woonzorgcentra 2,5% hoger dan geraamd: 180.000 euro - Hoger aantal verblijfsdagen in WZC De Vlinder 98,80% i.p.v. 98%: 17.000 euro

- Voordeel in natura na schrappen functie huisbewaarder GAW De Beiaard: 5.000 euro
- Verhoging dienstencheques na sectoraal akkoord: 18.705 euro
- Recuperatie arbeidsongeval: 12.000 euro

Lagere ontvangsten dan geraamd (- 279.565,47 euro)

- Aantal verblijfsdagen 0,75% lager dan geraamd: 126.000 euro
- Minder dan 12,50 gasten per dag aanwezig tot en met Q3 2025: 6.000 euro
- Aanpassing beheersovereenkomst – vergoeding onthaal De Parette: 86.000 euro
- Tussenkomst Vlaamse overheid responsabiliseringsbijdrage: 50.000
  Doordat de effectieve responsabiliseringsbijdrage voor het jaar 2024 lager is dan voorzien, ligt de dotatie hiervoor logischerwijze ook een stuk lager.

Investeringen

Niet uitgevoerde uitgavenkredieten of lager dan geraamd (+1.614.882,71 euro)

Het overgrote deel (nl. ca. 1.219.000 euro) situeert zich bij de twee grootste investeringsprojecten; met name de opfrissing van GAW De Beiaard en van WZC Ceder aan de Leie. Omwille van onder meer budgettaire redenen wordt voor die 2 projecten het voorziene investeringsplan beperkt tot de strikt noodzakelijke investeringen.
Verder liggen de geraamde kredieten van een aantal investeringen, na een actualisatie van het vervangingsplan, lager dan voorzien of worden ze niet meer uitgevoerd.
Tenslotte worden bestaande kredieten voor een bedrag van 231.432 euro overgeheveld naar het meerjarenplan 2026-2031. Dit gaat enerzijds over de klimatisatie en het plaatsen van zonwering op de afdelingen WZC De Vlinder (ca. 116.000 euro) en anderzijds over energiebesparende maatregelen WZC Ceder a/d Leie (115.297 euro)

Hogere uitgavenkredieten dan geraamd (- 864.368,18 euro)

Een belangrijk deel betreft het voorzien van een krediet ten bedrage van 340.000 euro voor de mogelijke aankoop van een vastgoed met integratiepotentieel bij de site Beltrami.
Verder zijn nog andere niet voorziene kredieten opgenomen zoals het vernieuwen van de kameroproepen en alarmen in de woonzorgcentra en de camerabewaking buiten aan de GAW De Beiaard en het WZC Ceder a/d Leie.
Tenslotte zijn er ook nog aantal investeringsprojecten waarvan het voorziene krediet dient opgetrokken te worden. Dit is onder meer het geval bij het vervangingsplan keukeninstallaties waar omwille van ergonomische redenen de vloer voor het kookblok werd vernieuwd en er ook 2 ingebouwde kookketels voorzien voor een efficiëntere werking.
Om ergonomische redenen wordt ook de aankoop van een lichtgewicht podiumsysteem voor het lokaal dienstencentrum De Parette voorzien (7.000 euro).
Verder dienen er, om in orde te zijn met de toekomstige nieuwe wetgeving hieromtrent, ook extra laadpalen voorzien te worden op de sites Ceder aan de Leie en De Vlinder.
Tenslotte dienen er extra kredieten voorzien te worden voor het herstellen van het steentapijt WZC De Vlinder en voor de moderniseringswerken van de lift Huis van Welzijn.

Niet gerealiseerde ontvangstenkredieten of lager dan geraamd (- 31.263,20 euro)

Dit gaat over de lagere klimaatsubsidies VIPA voor het WZC De Vlinder en het WZC Ceder a/d Leie die gekoppeld zijn aan de lagere investeringsuitgaven.

Financiering
Minderuitgaven aflossingen leningen (+ 186.929,70 euro)
Daling van de voorziene aflossingen van de leningen door het wegvallen van de voorziene op te nemen lening voor het jaar 2025.
Minderontvangsten voorziene nieuw aan te gane leningen (- 1.550.000 euro)
Bij de opmaak van de aanpassing van het meerjarenplan 2024/1 voorzagen we voor 2025 nog een lening op te nemen voor een bedrag van 1.550.000 euro. Door aanpassingen van de kredieten van de investeringsprojecten wordt de financiering van deze investeringen gedaan met eigen middelen en wordt bijgevolg deze lening geschrapt.

3.3 Het overzicht van de kredieten (M3)

	Boekjaar 2026	
	Uitgaven	Ontvangsten
Kredieten ZORG Harelbeke		
Exploitatie	**24.685.904**	**25.688.402**
Investeringen	**2.189.873**	**728.595**
Financiering	**1.345.843**	**0**
Leningen en leasings	**1.345.843**	**0**
Toegestane leningen en betalingsuitstel	**0**	**0**
Overige financieringstransacties	**0**	**0**

4 Toelichting van het meerjarenplan 2026-2031

4.1 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.

4.2 Ontvangsten en uitgaven naar functionele aard (T1)

Beleidsdomein	2026	2027	2028	2029	2030	2031
ALGEMENE FINANCIERING						
Uitgaven	1.748.147	1.740.455	1.761.011	1.904.642	1.893.756	1.882.923
Ontvangsten	5.533.823	5.626.032	8.397.584	5.740.303	5.824.584	16.953.846
ONDERSTEUNENDE DIENSTEN						
Uitgaven	6.613.441	6.553.369	6.734.342	6.897.353	7.069.110	7.308.777
Ontvangsten	839.724	703.217	716.979	731.017	745.336	759.940
ZORGDIENSTEN						
Uitgaven	19.860.032	18.462.867	23.656.340	19.085.885	19.743.490	35.655.085
Ontvangsten	20.043.449	20.563.081	21.121.699	21.713.533	22.191.513	22.616.941
Algemeen totaal						
Uitgaven	28.221.620	26.756.691	32.151.692	27.887.880	28.706.355	44.846.785
Ontvangsten	26.416.997	26.892.329	30.236.262	28.184.853	28.761.433	40.330.727

4.3 Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2)

EXPLOITATIE	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Totaal exploitatie-uitgaven	**24.685.904**	**24.843.904**	**25.401.198**	**26.140.135**	**26.813.747**	**27.565.465**
A. Operationele uitgaven	**24.335.595**	**24.528.431**	**25.093.068**	**25.787.149**	**26.501.322**	**27.294.371**
1. Goederen en diensten	4.985.231	4.650.064	4.654.429	4.780.888	4.841.531	4.933.476
2. Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	19.294.664	19.821.893	20.381.371	20.948.081	21.600.577	22.300.626
a. Politiek personeel	0	0	0	0	0	0
b. Vastbenoemd niet-onderwijzend personeel	2.418.487	2.507.683	2.591.976	2.657.921	2.820.715	2.894.831
c. Niet-vastbenoemd niet-onderwijzend personeel	16.282.786	16.715.566	17.185.297	17.680.581	18.164.665	18.784.299
d. Onderwijzend personeel ten laste van het bestuur	0	0	0	0	0	0
e. Onderwijzend personeel ten laste van andere overheden	0	0	0	0	0	0
f. Andere personeelskosten	593.391	598.644	604.098	609.579	615.196	621.497
g. Pensioenen en soortgelijke verplichtingen	0	0	0	0	0	0
3. Individuele hulpverlening door het OCMW	0	0	0	0	0	0
4. Toegestane werkingssubsidies	0	0	0	0	0	0
- aan de districten	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0
- aan andere verenigingen of vennootschappen voor maatschappelijk welzijn	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	55.700	56.474	57.267	58.181	59.214	60.269
B. Financiële uitgaven	**350.309**	**315.473**	**308.130**	**352.986**	**312.425**	**271.094**
1. Rente, commissies en kosten verbonden aan schulden	345.279	311.813	304.408	349.201	308.576	267.180
- aan financiële instellingen	345.279	311.813	304.408	349.201	308.576	267.180
- aan andere entiteiten	0	0	0	0	0	0
2. Andere financiële uitgaven	5.030	3.660	3.722	3.785	3.849	3.914
C. Rechthebbenden uit het overschot van het boekjaar	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

EXPLOITATIE	2026	2027	2028	2029	2030	2031
II. Totaal exploitatieontvangsten	**25.688.402**	**26.163.734**	**26.757.667**	**27.456.258**	**28.032.838**	**28.602.132**
A. Operationele ontvangsten	**25.539.752**	**26.020.831**	**26.619.506**	**27.327.834**	**27.919.145**	**28.498.166**
1. Ontvangsten uit de werking	16.474.544	16.943.271	17.449.965	17.988.837	18.412.797	18.783.123
a. Ontvangsten uit retributies	5.650	5.763	5.878	5.996	6.116	6.238
b. Andere ontvangsten uit de werking	16.468.894	16.937.508	17.444.087	17.982.842	18.406.681	18.776.885
2. Fiscale ontvangsten en boetes	0	0	0	0	0	0
a. Aanvullende belastingen	0	0	0	0	0	0
- Opcentiemen op de onroerende voorheffing	0	0	0	0	0	0
- Aanvullende belasting op de personenbelasting	0	0	0	0	0	0
- Andere aanvullende belastingen	0	0	0	0	0	0
b. Andere belastingen	0	0	0	0	0	0
c. Boetes	0	0	0	0	0	0
3. Werkingssubsidies	8.860.068	9.022.321	9.114.199	9.283.551	9.450.796	9.659.382
a. Algemene werkingssubsidies	5.394.323	5.492.462	5.518.943	5.621.589	5.720.795	5.859.982
- Gemeentefonds	0	0	0	0	0	0
- Andere algemene werkingssubsidies	5.394.323	5.492.462	5.518.943	5.621.589	5.720.795	5.859.982
- van de federale overheid	0	0	0	0	0	0
- van de Vlaamse overheid	377.310	401.068	349.182	369.363	381.891	434.029
- van de provincie	0	0	0	0	0	0
- van de gemeente	0	0	0	0	0	0
- van het OCMW	5.017.013	5.091.394	5.169.761	5.252.226	5.338.904	5.425.953
- van andere entiteiten	0	0	0	0	0	0
b. Specifieke werkingssubsidies	3.465.744	3.529.859	3.595.257	3.661.962	3.730.001	3.799.401
- van de federale overheid	711.000	725.220	739.724	754.519	769.609	785.001
- van de Vlaamse overheid	2.754.744	2.804.639	2.855.532	2.907.443	2.960.392	3.014.399
- van de provincie	0	0	0	0	0	0
- van de gemeente	0	0	0	0	0	0
- van het OCMW	0	0	0	0	0	0
- van andere entiteiten	0	0	0	0	0	0
4. Recuperatie individuele hulpverlening	0	0	0	0	0	0
5. Andere operationele ontvangsten	205.140	55.240	55.342	55.446	55.552	55.660
B. Financiële ontvangsten	**148.650**	**142.903**	**138.161**	**128.424**	**113.693**	**103.967**
C. Tussenkomst door derden in het tekort van het boekjaar	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

INVESTERINGEN	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Totaal investeringsuitgaven	**2.189.873**	**540.500**	**5.351.027**	**250.338**	**366.481**	**15.725.669**
A. Investeringen in financiële vaste activa	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. Verenigingen of vennootschappen voor maatschappelijk welzijn	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
B. Investeringen in materiële vaste activa	**2.152.873**	**485.000**	**5.246.027**	**250.338**	**355.981**	**15.635.669**
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	2.152.873	485.000	5.246.027	250.338	355.981	15.635.669
a. Terreinen en gebouwen	1.866.700	416.000	5.000.000	100.000	110.000	15.000.000
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	286.173	69.000	246.027	150.338	245.981	635.669
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0	0
C. Investeringen in immateriële vaste activa	**37.000**	**55.500**	**105.000**	**0**	**10.500**	**90.000**
D. Toegestane investeringssubsidies	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
- aan de districten	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0
- aan andere verenigingen of vennootschappen voor maatschappelijk welzijn	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 niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigden	0	0	0	0	0	0

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

INVESTERINGEN	2026	2027	2028	2029	2030	2031
II. Totaal investeringsontvangsten	**728.595**	**728.595**	**728.595**	**728.595**	**728.595**	**728.595**
A. Verkoop van financiële vaste activa	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. Verenigingen of vennootschappen voor maatschappelijk welzijn	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	0	0	0	0	0	0
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0	0
C. Verkoop van immateriële vaste activa	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
D. Investeringssubsidies en -schenkingen	**728.595**	**728.595**	**728.595**	**728.595**	**728.595**	**728.595**
- van de federale overheid	0	0	0	0	0	0
- van de Vlaamse overheid	728.595	728.595	728.595	728.595	728.595	728.595
- van de provincie	0	0	0	0	0	0
- van de gemeente	0	0	0	0	0	0
- van het OCMW	0	0	0	0	0	0
- van andere entiteiten	0	0	0	0	0	0

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

FINANCIERING	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Totaal financieringsuitgaven	**1.345.843**	**1.372.287**	**1.399.468**	**1.497.407**	**1.526.126**	**1.555.651**
A. Vereffening van financiële schulden	**1.345.843**	**1.372.287**	**1.399.468**	**1.497.407**	**1.526.126**	**1.555.651**
1. Periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	1.345.843	1.372.287	1.399.468	1.497.407	1.526.126	1.555.651
2. Niet-periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	0	0	0	0	0	0
B. Vereffening van niet-financiële schulden	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
C. Toegestane leningen en betalingsuitstel	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
1. Toegestane leningen	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0
- aan andere verenigingen of vennootschappen voor maatschappelijk welzijn	0	0	0	0	0	0
- aan de politiezone	0	0	0	0	0	0
- aan de hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0
- aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigden	0	0	0	0	0	0
2. Toegestaan betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0
D. Vooruitbetalingen	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
E. Kapitaalsverminderingen	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) – vervolg

FINANCIERING	2026	2027	2028	2029	2030	2031
II. Totaal financieringsontvangsten	**0**	**0**	**2.750.000**	**0**	**0**	**11.000.000**
A. Aangaan van financiële schulden	**0**	**0**	**2.750.000**	**0**	**0**	**11.000.000**
1. opname van leningen en leasings bij financiële instellingen	0	0	2.750.000	0	0	11.000.000
2. opname van leningen en leasings bij andere entiteiten	0	0	0	0	0	0
B. Aangaan van niet-financiële schulden	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
C. Toegestane leningen en betalingsuitstel	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
1. Terugvordering van toegestane leningen	0	0	0	0	0	0
a. Periodieke terugvorderingen	0	0	0	0	0	0
b. Niet-periodieke terugvorderingen	0	0	0	0	0	0
2. Vereffening van betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0
D. Vereffening van vooruitbetalingen	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
E. Kapitaalsvermeerderingen	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
F. Bijdragen en schenkingen niet gekoppeld aan operationele activiteiten of aan de verwerving van vaste activa	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

BUDGETTAIR RESULTAAT VAN HET BOEKJAAR	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Exploitatiesaldo	1.002.498	1.319.831	1.356.470	1.316.123	1.219.090	1.036.667
II. Investeringssaldo	-1.461.278	188.095	-4.622.432	478.257	362.114	-14.997.074
III. Saldo van exploitatie en investeringen	**-458.780**	**1.507.926**	**-3.265.962**	**1.794.380**	**1.581.204**	**-13.960.407**
IV. Financieringssaldo	-1.345.843	-1.372.287	1.350.532	-1.497.407	-1.526.126	9.444.349
V. Budgettair resultaat van het boekjaar	**-1.804.623**	**135.638**	**-1.915.430**	**296.973**	**55.078**	**-4.516.058**

4.4 Evolutie van de financiële schulden (T3)

Geraamde financiële schulden	2026	2027	2028	2029	2030	2031
A. Financiële schulden op 1 januari	**17.379.536**	**16.033.693**	**14.661.406**	**16.011.938**	**14.514.531**	**12.988.405**
1. Obligatieleningen	0	0	0	0	0	0
2. Leasingschulden en soortgelijke schulden	279.779	259.015	237.982	216.677	195.096	173.236
3. Schulden aan kredietinstellingen	15.099.757	13.774.678	12.423.423	13.795.260	12.319.435	10.815.169
4. Andere leningen	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
B. Nieuwe leningen en leasings	**0**	**0**	**2.750.000**	**0**	**0**	**11.000.000**
1. Obligatieleningen	0	0	0	0	0	0
2. Leasingschulden en soortgelijke schulden	0	0	0	0	0	0
3. Schulden aan kredietinstellingen	0	0	2.750.000	0	0	11.000.000
4. Andere leningen	0	0	0	0	0	0
C. Aflossingen	**1.345.843**	**1.372.287**	**1.399.468**	**1.497.407**	**1.526.126**	**1.555.651**
1. Obligatieleningen	0	0	0	0	0	0
2. Leasingschulden en soortgelijke schulden	20.764	21.033	21.305	21.581	21.860	22.144
3. Schulden aan kredietinstellingen	1.325.079	1.351.255	1.378.163	1.475.826	1.504.266	1.533.507
4. Andere leningen	0	0	0	0	0	0
D. Financiële schulden op 31 december (A+B-C)	**16.033.693**	**14.661.406**	**16.011.938**	**14.514.531**	**12.988.405**	**22.432.754**
1. Obligatieleningen	0	0	0	0	0	0
2. Leasingschulden en soortgelijke schulden	259.015	237.982	216.677	195.096	173.236	151.092
3. Schulden aan kredietinstellingen	13.774.678	12.423.423	13.795.260	12.319.435	10.815.169	20.281.661
4. Andere leningen	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000

4.5 De investeringen

Hieronder vindt u het overzicht van alle investeringen in detail. Slechts een investeringsproject loopt langer dan het huidige meerjarenplan:

Subproject	Beleids-item	Omschrijving beleidsitem	Actieplan	Omschrijving subproject	2026	2027	2028	2029	2030	2031
LEIE 15	09533	WZC Ceder 2.0	AP1.1	Bouw Ceder a/d Leie 2.0	0,00	0,00	0,00	100.000,00	100.000,00	15.000.000,00

De totale kost wordt op 32 miljoen euro geraamd, waarvan nog 16,8 miljoen gerealiseerd wordt in 2032.

Immateriële vaste activa - Aankoop software										
Subproject	**Beleids-item**	**Omschrijving beleidsitem**	**Actie-plan**	**Omschrijving subproject**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
ICT 1	01192	ICT-dienst		VMWare Hypervisor licenties renewal	0,00	10.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ICT 2	01192	ICT-dienst		Licenties Microsoft & andere renewal	0,00	30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COM 1	01196	Communicatie		Vernieuwen website Zorgbedrijf Harelbeke	0,00	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VLINDER 12	09531	WZC De Vlinder		WL3 wifi telefoons vervangen door WL4	3.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VLINDER 23	09531	WZC De Vlinder		Wifi licenties Extreme verlengen met 5 jaar	0,00	0,00	52.500,00	0,00	0,00	0,00
VLINDER 24	09531	WZC De Vlinder		Vervangen VMWare Hypervisor licenties	0,00	0,00	0,00	0,00	10.500,00	0,00
VLINDER 25	09531	WZC De Vlinder		Licenties Microsoft Server renewal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	40.000,00
VLINDER 26	09531	WZC De Vlinder		Vervangen toegangscontrole	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50.000,00
VLINDER 27	09531	WZC De Vlinder	AP1.2	Elektronisch zorgdossier	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LEIE 6	09532	WZC Ceder a/d Leie		WL3 wifi telefoons vervangen door WL4	3.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LEIE 7	09532	WZC Ceder a/d Leie		Wifi licenties Extreme verlengen met 5 jaar	0,00	0,00	52.500,00	0,00	0,00	0,00
LEIE 16	09532	WZC Ceder a/d Leie	AP1.2	Elektronisch zorgdossier	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAAL					**37.000,00**	**55.500,00**	**105.000,00**	**0,00**	**10.500,00**	**90.000,00**

Materiële vaste activa - Meubilair en informaticamateriaal										
Subproject	**Beleids-item**	**Omschrijving beleidsitem**	**Actieplan**	**Omschrijving subproject**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
ICT 3	01192	ICT-dienst		Vervangen Firewall	0,00	12.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DORPSH 3	09512	Dorpshuis De Rijstpekker Hulste		Vernieuwen van 50 klaptafels	0,00	46.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VLINDER 1	09531	WZC De Vlinder		Vervanging visco-elastische matrassen	40.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VLINDER 22	09531	WZC De Vlinder		Vervangen servers en storage	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	90.000,00
VLINDER 14	09531	WZC De Vlinder		Telenet broadcast center vervangen	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VLINDER 15	09531	WZC De Vlinder		Telefooncentrale upgrades	8.750,00	0,00	15.000,00	0,00	0,00	0,00
VLINDER 16	09531	WZC De Vlinder		Vervangen camerabewaking	0,00	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VLINDER 17	09531	WZC De Vlinder		Core switches vervangen	0,00	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VLINDER 18	09531	WZC De Vlinder		Automatiseren dubbele toegangsdeuren (4) op de afdelingen	0,00	0,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00
VLINDER 19	09531	WZC De Vlinder		UPS batterij (noodvoeding) vervangen	0,00	0,00	0,00	7.000,00	0,00	0,00
VLINDER 20	09531	WZC De Vlinder	AP1.1	Televic kameroproepsysteem vervangen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	150.000,00
VLINDER 21	09531	WZC De Vlinder	AP1.1	Dwaaldetectie vervangen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25.000,00
VLINDER 13	09531	WZC De Vlinder	AP1.1	Tablets zorg vervangen	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LEIE 8	09532	WZC Ceder a/d Leie		UPS batterij (noodvoeding) vervangen	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.000,00
LEIE 10	09532	WZC Ceder a/d Leie		Telenet broadcast center vervangen	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LEIE 11	09532	WZC Ceder a/d Leie		Telefooncentrale upgrades	8.750,00	0,00	15.000,00	0,00	0,00	0,00
LEIE 12	09532	WZC Ceder a/d Leie		Core switches vervangen	0,00	0,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00
LEIE 9	09532	WZC Ceder a/d Leie	AP1.1	Tablets zorg vervangen	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAAL					**91.500,00**	**69.000,00**	**60.000,00**	**7.000,00**	**0,00**	**269.000,00**

Materiële vaste activa - Terreinen, gebouwen en uitrusting gebouwen										
Subproject	**Beleids-item**	**Omschrijving beleidsitem**	**Actieplan**	**Omschrijving subproject**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
DORPSH 2	09512	Dorpshuis De Rijstpekker Hulste		Vernieuwen vloeren vergaderzalen	0,00	8.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GAW 1	09520	GAW De Beiaard	AP1.1	Opfrissing en renovatie De Beiaard	99.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GAWVL 1	09521	Assistentiewoningen De Vlinder	AP1.1	Bouw GAW De Vlinder	0,00	50.000,00	5.000.000,00	0,00	0,00	0,00
VLINDER 4	09531	WZC De Vlinder		Herstellen steentapijt	0,00	12.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VLINDER 5	09531	WZC De Vlinder		Extra fietsenberging De Vlinder + stalling scootmobiels	0,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VLINDER 6	09531	WZC De Vlinder		Moderniseringswerken lift fase 1	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00	0,00
VLINDER 2	09531	WZC De Vlinder	AP1.1	Klimatisatie De Vlinder	1.000.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VLINDER 3	09531	WZC De Vlinder	AP1.1	Plaatsen van bijkomende zonwering De Vlinder	100.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VLINDER 7	09531	WZC De Vlinder	AP1.2	Omschakeling geportioneerde maaltijdbedeling naar bedeling in bulk	0,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LEIE 2	09532	WZC Ceder a/d Leie	AP1.2	Omschakeling geportioneerde maaltijdbedeling naar bedeling in bulk	0,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LEIE 3	09532	WZC Ceder a/d Leie		Verbouwen carport tot fietsenberging Ceder Leie + stalling scootmobiels	0,00	25.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LEIE 1	09532	WZC Ceder a/d Leie	AP1.1	Energiebesparende maatregelen Ceder aan de Leie -> relighting	110.700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LEIE 5	09532	WZC Ceder a/d Leie	AP1.1	Opfrissing Ceder aan de Leie	457.000,00	170.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LEIE 15	09533	WZC Ceder 2.0	AP1.1	Bouw Ceder a/d Leie 2.0	0,00	0,00	0,00	100.000,00	100.000,00	15.000.000,00

Materiële vaste activa - Terreinen, gebouwen en uitrusting gebouwen										
Subproject	**Beleids-item**	**Omschrijving beleidsitem**	**Actieplan**	**Omschrijving subproject**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
DVC 1	09541	Dagverzorging De Vlinder		Tuinkamer glasoase (of veranda)	100.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAAL					**1.866.700,00**	**416.000,00**	**5.000.000,00**	**100.000,00**	**110.000,00**	**15.000.000,00**

Materiële vaste activa - Machines, installaties en uitrusting										
Subproject	**Beleids-item**	**Omschrijving beleidsitem**	Actieplan	**Omschrijving subproject**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
SECRETAR 1	01100	Secretariaat		Waterkraan Twin Classic Aqualex (spuit)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.339,00
KEUKEN 1	01195	Keuken		Vervangingsplan Ultimo niet-medisch	0,00	0,00	0,00	25.084,00	24.616,00	0,00
HVW 1	01920	Huis van Welzijn		Vervangingsplan Ultimo niet-medisch	3.068,00	0,00	0,00	0,00	2.715,00	1.776,00
DCP 1	09511	Dienstencentrum De Parette		Vervangingsplan Ultimo niet-medisch	3.132,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8.290,00
DCP 2	09511	Dienstencentrum De Parette		Grotere TV voor cafetaria (>= 65")	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DORPSH 1	09512	Dorpshuis De Rijstpekker Hulste		Vervangingsplan Ultimo niet-medisch	7.956,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.977,00
DCV 1	09513	Dienstencentrum De Vlinder		Vervangingsplan Ultimo niet-medisch	0,00	0,00	10.978,00	0,00	10.170,00	9.612,00
DCV 2	09513	Dienstencentrum De Vlinder		Grotere TV voor cafetaria (>= 65")	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GAW 2	09520	GAW De Beiaard		Vervangingsplan Ultimo niet-medisch	5.213,00	0,00	0,00	0,00	6.386,00	0,00
VLINDER 8	09531	WZC De Vlinder		Vervangingsplan Ultimo medisch	0,00	0,00	21.861,00	0,00	28.417,00	110.142,00
VLINDER 9	09531	WZC De Vlinder		Vervangingsplan Ultimo niet-medisch	4.935,00	0,00	40.622,00	0,00	10.598,00	22.266,00
VLINDER 10	09531	WZC De Vlinder		Vernieuwen TV's kamers (smarttv)	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Materiële vaste activa - Machines, installaties en uitrusting										
Subproject	**Beleids-item**	**Omschrijving beleidsitem**	Actieplan	**Omschrijving subproject**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
VLINDER 11	09531	WZC De Vlinder		Aankoop 4 kleine schrobzuigmachines kamers	0,00	0,00	0,00	23.000,00	0,00	0,00
LEIE 13	09532	WZC Ceder a/d Leie		Vervangingsplan Ultimo medisch	0,00	0,00	0,00	0,00	42.550,00	71.946,00
LEIE 14	09532	WZC Ceder a/d Leie		Vervangingsplan Ultimo niet-medisch	0,00	0,00	38.282,00	0,00	26.682,00	41.002,00
LEIE 4	09532	WZC Ceder a/d Leie		Vernieuwen TV's kamers (smarttv)	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DVC 2	09541	Dagverzorging De Vlinder		Vervangingsplan Ultimo niet-medisch	5.169,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.595,00
TOTAAL					**133.473,00**	**0,00**	**111.743,00**	**48.084,00**	**152.134,00**	**270.945,00**

Materiële vaste activa - Rollend materieel										
Subproject	**Beleids-item**	**Omschrijving beleidsitem**	**Actieplan**	**Omschrijving subproject**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
TD 1	01193	Technische dienst		Vervangen wagens Ford Connect en Ford Transit	0,00	0,00	74.284,00	54.122,00	0,00	0,00
KEUKEN 2	01195	Keuken		Vervangen wagen IVECO Daily - bestelwagen Keuken	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	95.724,00
BUURT 1	09592	Buurtgerichte zorg		Vervangen wagen Ford Custom 1-VXB-714	0,00	0,00	0,00	41.132,00	0,00	0,00
MMC 1	09595	Minder mobielen vervoer		Vervangen Renault Kangoo en minibus	61.200,00	0,00	0,00	0,00	93.847,00	0,00
TOTAAL					**61.200,00**	**0,00**	**74.284,00**	**95.254,00**	**93.847,00**	**95.724,00**

4.6 Personeelsinzet

Op 30 september 2025 bestond het personeel van Zorgbedrijf Harelbeke in totaal uit 249,12 VTE contractueel of statutair in dienst. Dit betreft 304 individuele medewerkers.

Diensten	Aantal medewerkers	Aantal contractuele VTE
Algemene directie	**1**	**1,00**
Interne dienst welzijn en preventie	**1**	**1,00**
Directie financiën	**3**	**2,80**
Directie HR en personeelszaken	**5**	**4,70**
Directie organisatiebeheersing	**13**	**11,00**
Organisatiebeheersing	*1*	*0,80*
Communicatie	*1*	*1,00*
Zorgadministratie en onthaal	*11*	*9,20*
Buurtzorg en zorgbegeleiding	**59**	**39,64**
Directeur buurtzorg en zorgbegeleiding	*1*	*1,00*
Stafmedewerker buurtzorg en dienstencentra	*1*	*1,00*
Assistentiewoningen	*2*	*1,00*
Opnamebegeleider	*2*	*2,00*
Zorgbegeleider en buurtzorgbegeleider	*4*	*2,80*
Centrum voor dagverzorging	*7*	*4,90*
Dienstencentra	*14*	*9,63*
Poetsdienst DCO TL/ZB	*29*	*17,32*
Aankoop en facility	**70**	**57,36**
Directeur aankoop en facility	*1*	*1,00*
Aankoper	*1*	*1,00*
Team aankoop en facility	*2*	*1,50*
Technische dienst	*10*	*10,00*
Coördinator magazijn en linnen	*1*	*1,00*
Teamleider hoteldiensten	*1*	*1,00*
Team onderhoud algemeen	*4*	*1,90*
Team keuken	*21*	*18,16*
Afdelingsteams onderhoud WZC	*29*	*21,80*
WZC Ceder aan de Leie	**76**	**65,72**
Directeur WZC Ceder aan de Leie	*1*	*1,00*
Referentiepersonen dementie/kwaliteit	*2*	*2,00*
Woonleefteam CL	*11*	*8,70*
Hoofdverpleegkundige/teamleiders CL	*4*	*4,00*
Afdelingsteam zorg nacht CL	*12*	*7,46*
Afdelingsteam zorg Bloesem CL	*13*	*11,75*
Afdelingsteam zorg Loft CL	*11*	*10,13*
Afdelingsteam zorg Parel CL	*12*	*9,63*
Afdelingsteam zorg Bries CL	*12*	*11,05*

Diensten	Aantal medewerkers	Aantal contractuele VTE
WZC De Vlinder	**79**	**65,90**
Directeur WZC De Vlinder	*1*	*1,00*
Referentiepersonen dementie/kwaliteit	*1*	*1,00*
Woonleefteam VL	*11*	*8,45*
Hoofdverpleegkundige/teamleiders VL	*4*	*4,00*
Afdelingsteam zorg nacht VL	*12*	*8,35*
Afdelingsteam zorg Satijn VL	*12*	*9,95*
Afdelingsteam zorg Glas VL	*13*	*10,30*
Afdelingsteam zorg Vuur VL	*15*	*12,40*
Afdelingsteam zorg Rots VL	*11*	*10,45*
TOTAAL	**304**	**249,12**

4.7 Uitgaven voor pensioenen

4.7.1 Gesolidariseerd pensioenfonds statutairen

De financiering van het wettelijk pensioen (eerste pijler) van de vast benoemde personeelsleden verloopt via een herverdelingssysteem waarbij pensioenbijdragen van de actieve personeelsleden aangewend worden voor de betaling van de pensioenen van de gepensioneerden op dat moment. Dit in tegenstelling tot het kapitalisatiesysteem, waarbij de pensioenbijdragen per individu gekapitaliseerd worden en pas aangewend worden vanaf pensionering van dat individu. Dit repartitiesysteem, beheerd door de RSZPPO, brengt met zich mee dat de pensioenbijdragevoeten van de actieven afhankelijk zijn van de pensioenkost van de gepensioneerden op dat moment. Eventuele reserves kunnen ingezet worden om korte termijnschommelingen op te vangen. Door allerhande factoren, waaronder de vergrijzing van de bevolking en de langere gemiddelde levensverwachting, blijkt dat de pensioenbijdragen fors moeten stijgen om het bestaande pensioenstelsel aan te kunnen houden.

De wettelijke bijdragevoeten zijn de afgelopen jaren gestegen van 41,5% (2020-2021) naar 43% in 2022 en 44% in 2023 en sinds 2024 bedraagt de bijdragevoet 45%. De Federale pensioendienst gaat voor zijn simulaties van de responsabiliseringsbijdragen 2026-2030 uit van een constante bijdragevoet van 45%.

Bij de opmaak van deze meerjarenplanning zijn er nog 14 actieve statutairen in dienst. In uitvoering van artikel 26 van de statuten van het zorgbedrijf kan onze welzijnsvereniging geen nieuwe personeelsleden in statutair dienstverband aanwerven of benoemen. Dit heeft tot gevolg dat de verhouding tussen het aantal actieve statutairen en de gepensioneerden in principe steeds verder daalt.

Logischerwijze neemt de te betalen responsabiliseringsbijdrage steeds verder toe. 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 (=deficit) wordt dan vermenigvuldigd met een responsabiliseringscoëfficiënt en het resultaat vormt het bedrag van de responsabiliseringsbijdrage.

	Geraamde responsabiliseringsbijdrage	Geraamde dotatie Vlaamse overheid
2026	802.136,00	377.310,00
2027	851.664,00	401.068,00
2028	900.886,00	349.182,00
2029	931.442,00	369.363,00
2030	1.058.607,00	381.891,00
2031	1.096.424,00	434.029,00

Meer uitleg over de responsabiliseringsbijdrage vindt u bij de financiële risico's.

4.7.2 Pensioenfonds

Op 1/1/2004 sloot het OCMW Harelbeke met Belfius Insurance NV een collectieve levensverzekering voor de statutaire personeelsleden af. Door de overdracht van de statutaire personeelsleden naar het zorgbedrijf, werd deze overeenkomst beëindigd op 1/1/2019 en vervangen door een nieuwe overeenkomst vanaf 1 januari 2019 voor het beheer van een collectieve levensverzekering voor de statutaire personeelsleden van het Zorgbedrijf Harelbeke met polisnummer 91003186.

Deze overeenkomst beoogt via het beheer van een collectieve pensioenfonds reserves op te bouwen om een deel van onze toekomstige pensioenverplichtingen te financieren en het effect van de verwachte stijging van deze verplichtingen te verzachten.

Dit fonds werd (samen met de pensioenlasten) overgedragen naar het zorgbedrijf en bedraagt momenteel een goede 1,2 miljoen euro. Vermits 99,8 % van dit fonds een gegarandeerde opbrengst van minimaal 2,25% (waarvan bijna de helft van dit fonds een gegarandeerde intrestvoet van 3,75% heeft) is het aangewezen om dit fonds zo lang mogelijk aan te houden.

Sinds de oprichting van het zorgbedrijf werden er nog geen onttrekkingen of bijkomende stortingen gedaan. In deze meerjarenplanning werden er ook geen stortingen in of onttrekkingen uit het pensioenfonds ingeschreven

De jaarlijkse intresten en eventuele winstdeelnemingen van dit fonds worden ook gekapitaliseerd. Dit wordt jaarlijks verwerkt in de boekhouding op een rekening klasse 0. Met de invoering van BBC3.0 zijn er nieuwe rekeningen ingevoerd in rubriek 04 van het Minimum Algemeen Rekeningstelsel. Met name 040/1 Fonds voor pensioenen politiek en statutair personeel en MAR 042/3 Fonds voor werkgeversbedragen wettelijke verzekeringen. Deze algemene rekeningen van rubriek 04 (aandeel van de herverzekeraar in de pensioenverplichtingen van het bestuur) behoren uitsluitend tot de algemene boekhouding. Vermits het meerjarenplan enkel gebaseerd is op de budgettaire stromen, komen de saldi van dit pensioenfonds niet tot uiting in de schema's van de financiële nota van het meerjarenplan, maar wel in deze van de jaarrekening.

4.7.3 Tweede pensioenpijler

Met ingang van 1/1/2018 voerde het Zorgbedrijf Harelbeke een aanvullend pensioenstelsel in voor de contractuele personeelsleden. Deze groepsverzekeringsovereenkomst werd beheerd door een consortium opgericht door Ethias en Belfius als pensioenverzekeraar. Bij beslissing van de Raad van Bestuur dd. 26/2/2020 werd het toezeggingspercentage voor de contractuele medewerkers verhoogd naar 2% in 2020 en 3% in 2021.

In de loop van 2021 heeft het consortium Belfius-Ethias deze overeenkomst opgezegd. Eind 2021 werd het pensioenfonds OFP Prolocus opgericht, waartoe het zorgbedrijf, net als de meeste lokale besturen, is toegetreden. Naast het toezeggingspercentage wordt er door Prolocus gedurende vijf jaar een

bijdrage gevraagd voor het aanleggen van een buffer voor het garanderen van een minimumrendement. Momenteel is het nog niet duidelijk wat er met de aangelegde buffer zal gebeuren na deze vijf jaar.

De tabel hieronder geeft de geraamde jaarlijkse bijdragen weer.

Evolutie 2de pensioenpijler	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Geraamde bijdragen	336.791,39	345.818,83	355.635,15	365.332,21	375.435,38	388.425,35

4.8 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.

Omzendbrief KBBJ/ABB 2025/1 benadrukt dat de beschrijving van de financiële risico's en van de middelen en mogelijkheden waarover het bestuur beschikt of kan beschikken om die risico's te beheersen of in te dekken, een belangrijk onderdeel vormt van de toelichting bij het meerjarenplan.

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 potentiële omvang (bedrag, impact, budgettair gevolg) als het risico zich voltrekt;
- de middelen waarover het beschikt om het risico geheel of gedeeltelijk af te dekken.

4.8.1 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. Bovendien kan je in onderstaande tabel de renteherzieningsdata terugvinden. Hieruit blijkt dat 80 % van de schuld niet meer herzien zal worden.

Jaar	Aantal Kredieten	Resterende schuld (27/10//2025)	% totale schuld
2025-Q3	1	3.000.000,00	20,79%
Niet meer herzien	9	11.428 532,08	79,21%
TOTAAL	10	14.428 532,08	100,00%

Aangezien het merendeel van de huidige kredietportefeuille bestaat uit vaste rentevoeten en dat de herziening van de lening van 3.000.000 euro pas in 2034 zal gebeuren, is dit risico niet echt van toepassing.

In het huidige meerjarenplan zijn volgende leningsopnames gebudgetteerd:

- 2026: nihil
- 2027: nihil
- 2028: € 2.750.000
- 2029: nihil
- 2030: nihil
- 2031: € 11.000.000

De voorziene leningen dienen ter medefinanciering van twee voorziene investeringsprojecten; met name de bouw van GAW De Vlinder en de bouw van het WZC Ceder a/d Leie 2.0.

Aflossingsrisico

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

	Resterende schuld (27/10/2025)	Aantal kredieten
Kredieten Eigen Aandeel	3.280.000,00	2
Kredieten Gewaarborgd	11.428.532,08	8
SCHULD TOTAAL	14.428.532,08	10

Uit bovenstaande tabel blijkt dat eind oktober 2025 circa 77% van al de uitstaande kredieten bij financiële instellingen gewaarborgd zijn. De openstaande schuld aan financiële instellingen bedraagt op 27/10/2025 bruto 14.428.532,08 euro. Wanneer daarvan de openstaande schuld van de VIPA-subsidielening, zijnde 5.591.792,26 euro, in mindering gebracht wordt, bedraagt de netto openstaande schuld 8,8 miljoen euro.

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.

Liquiditeits- en herfinancieringsrisico

Het liquiditeitsrisico bestaat erin dat het zorgbedrijf, bij tijdelijk gebrek aan liquide middelen niet zou kunnen voldoen aan de aangegane verplichtingen op de voorziene tijdstippen.

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

In de meerjarenplanning 2026-2031 is een opname van leningen bij financiële instellingen voorzien ten bedrage van 13,75 miljoen euro. Vermits de opname van de grootste lening pas voorzien wordt in het jaar 2031 is de impact van de bijkomende aflossingen en intrestlasten in deze meerjarenplanning eerder beperkt. Het is dan ook weinig waarschijnlijk dat we onvoldoende financiering op de markt zouden vinden.

4.8.2 Debiteurenrisico

Dit risico bestaat erin dat een debiteur niet voldoet aan zijn/haar verplichtingen.

Sinds de oprichting van het zorgbedrijf op 1/1/2018 zijn er nog maar heel weinig vorderingen geweest die niet betaald geraakten (bv. wegens het 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- tot 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. Bij onze cliënten van de thuiszorgdiensten zijn de facturen eerder klein qua bedrag waardoor het risico hier eerder beperkt is.

We dienen hierbij op te merken dat we als welzijnsvereniging over minder wettelijke invorderingsmogelijkheden beschikken dan als OCMW (we denken hierbij onder meer aan de mogelijkheid om wettelijke hypotheken te leggen en het werken met dwangbevelen). Om het risico van 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 2/3e van onze werkingsinkomsten komen van andere overheden (basistegemoetkoming zorg, dienstencheques, toelage OCMW, tewerkstellingssubsidies, ...). De waarschijnlijkheid dat zij zich niet houden aan hun verplichtingen is eerder laag.

4.8.3 Risico op fraude

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

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.

Voor IT is er een volledige integratie met de stad/OCMW (1 ICT-dienst) en werd er op vlak van informatieveiligheid een gezamenlijke informatieveiligheidscel opgericht en beschikken we over een uitgewerkt informatieveiligheidsbeleid. Blijvend investeren in een goede organisatiebeheersing is dan ook een must.

4.8.4 Juridische risico's

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

Waarschijnlijkheid: laag. Tot op heden werden er nog geen rechtszaken tegen of door het zorgbedrijf aangespannen. Ook is het zo dat er voor disputen met betrekking tot de burgerlijke aansprakelijkheid steeds indekking is via een polis burgerlijke aansprakelijkheid.

Gevolgen: gemiddeld. 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.

4.8.5 Risico's m.b.t. de evolutie van bepaalde ontvangsten uit exploitatie

Dit is het risico dat bepaalde belangrijke exploitatieontvangsten kunnen verminderen of wegvallen. Dit risico situeert zich voor het zorgbedrijf vooral bij de ontvangsten uit de residentiële ouderenzorg. Deze bedragen ongeveer 2/3e van de exploitatie-ontvangsten van het zorgbedrijf. De bezetting in de

woonzorgcentra en het centrum voor dagverzorging zitten opnieuw op het niveau van voor de coronaperiode. Langs vraagzijde blijkt het risico op daling van de ontvangsten m.a.w. zeer laag te zijn.

We worden nog altijd geconfronteerd met de krapte op de arbeidsmarkt voor zorgmedewerkers. De overheid heeft door de invoering van het IFIC-loonmodel de verloning van zorgmedewerkers opgewaardeerd. 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 dient dan ook extra budgetten voor uitzendkrachten te voorzien en probeert om de work-life balance van zorgmedewerkers te verbeteren, om zodoende een meer aantrekkelijke werkgever te zijn/blijven voor zorgmedewerkers.

De subsidiëring rond de ingevoerde IFIC-verloning is nog steeds niet transparant. Naast de reeds doorgevoerde IFIC-verloning, weten we ook nog niet welke subsidiëring toekomstige personeelsleden zullen krijgen en of er nog andere personeelscategorieën al dan niet gesubsidieerd zullen kunnen overstappen. Momenteel zitten we in het Zorgbedrijf Harelbeke met een loonspanning tussen administratieve functies en bepaalde IFIC-functies.

Het is de intentie van de Vlaamse Overheid om de IFIC-financiering te integreren in de Basistegemoetkoming Zorg (BTZ). Hoe dit zal gebeuren, is nog helemaal onduidelijk en zal een effect (nadelig?) hebben op onze ontvangsten.

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

Ook een wijziging van de regelgeving ouderenzorg houdt een risico in voor het zorgbedrijf. Een substantieel deel van de inkomsten van onze WZC zijn immers afkomstig van subsidiëring. Op dat vlak gebeurt vanaf 2024 de berekening van de basistegemoetkoming zorg volledig op Vlaams niveau. (eCalcura-toepassing). Waar we voorheen onder het campusbesluit vielen, gebeurt de berekening van de basistegemoetkoming zorg vanaf 2025 per woonzorgcentra. Dit heeft als gevolg dat de verschilpunten tussen WZC De Vlinder en WZ Ceder aan de Leie (op vlak van o.a. personeelsbezetting, anciënniteit van medewerkers en zorggraad van bewoners) niet langer onderling gecompenseerd kunnen worden.

Waar deze inkomsten initieel alleen risico liepen door een wijziging van de financiering door de Vlaamse overheid, hebben we in de loop van de afgelopen jaren ook gemerkt dat een verminderde bezettingsgraad of een verschuiving in de zorgzwaarte een belangrijke negatieve impact kan hebben op deze ontvangstenstroom.

In het Vlaamse beleid ouderenzorg is een duidelijke tendens naar een vraaggestuurd 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.

4.8.6 Risico's m.b.t. 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.

Een van de belangrijkste zaken met grote impact op onze exploitatie-uitgaven is zeker het inflatierisico. Door de koppeling van de stijging van het algemeen prijspeil aan de loonkost door middel van het automatisch indexeringsmechanisme kan de loonkost snel oplopen bij toenemende inflatie.

Door de coronacrisis liep de inflatie in 2022 op tot meer dan 9%. De motor achter deze sterk oplopende inflatie waren de gestegen energieprijzen. In de loop van 2023 zakten de energieprijzen terug, maar de consumptiegoederen en voedselprijzen stegen sterk in 2023 waardoor het inflatiecijfer met iets meer dan 4% toch aanzienlijk bleef. In de jaren nadien zakte het inflatiecijfer terug naar meer normale niveaus. De centrale banken streven een inflatie na van 2 %. De verwachting van het planbureau is dat inflatie in de loop van 2026 zou verder afnemen. De volgende overschrijding van de spilindex wordt verwacht in januari 2026. Vermits 80% van onze operationele uitgaven personeelsuitgaven zijn vormt een hogere inflatie een hoger risico. Dergelijke stijgingen van de loonkost worden slechts gedeeltelijk en vaak ook uitgesteld afgedekt door indexeringen van de ontvangsten.

Naast het inflatierisico vormt de betaling van de pensioenbijdragen voor de statutaire ambtenaren en de responsabiliseringsbijdrage één van de grootste risico's voor het zorgbedrijf. De lokale besturen zijn het enige bestuursniveau dat instaat voor de financiering van de pensioenen van haar gewezen statutair personeel. 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.

De wettelijke pensioenbijdragevoeten voor de vastbenoemde personeelsleden zijn de laatste 10 jaar gevoelig gestegen van 27,5 % naar 41,5 % (periode 2019-2021 waarvan telkens 7,5% werknemersaandeel). In 2022 bedroeg dit 43% en 44% in 2023 en sinds 2024 bedraagt de bijdragevoet 45%. De Federale pensioendienst gaat voor zijn simulaties van de responsabiliseringsbijdragen 2026-2030 uit van een constante bijdragevoet van 45%.

Een responsabiliseringsbijdrage is verschuldigd wanneer de pensioenlast van de gewezen vastbenoemde personeelsleden en/of hun rechthebbenden meer bedraagt dan de wettelijke basispensioenbijdragen die het bestuur voor zijn actieve statutaire personeelsleden betaalt. Het verschil (=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. Deze coëfficiënt blijft toenemen. Uit de simulatie van de pensioendienst (opgemaakt op 14 juli 2025) voor Zorgbedrijf Harelbeke voor de periode 2024-2030 gaat men uit van volgende responsabiliseringscoëfficiënten:

Responsabiliseringscoëfficiënt	2026	2027	2028	2029	2030
Prognose coëfficiënt	77,11%	78,57%	79,93%	81,47%	82,87%

Volgens deze prognose zal aldus de bruto te betalen responsabiliseringsbijdrage vanaf 2025 meer dan 900.000 euro bedragen. Concreet betekent de toepassing van dit systeem dan ook dat het zorgbedrijf de financiering van de pensioenen eerste pijler niet in eigen handen heeft. Andere overheden beslissen hierover. Er bestaat dan ook een risico dat de te betalen pensioenbijdragen sneller stijgen dan financieel draagbaar.

Tot op heden kregen we ook een korting op de responsabiliseringsbijdrage van 50% van de kostprijs van de 2e pensioenpijler. Om te vermijden dat dit bonus-malus systeem het financieel evenwicht van het pensioenfonds in het gedrang zou brengen, zal vanaf de responsabiliseringsbijdrage voor het jaar 2024 (berekening in 2025) de kortingen aangepast worden waardoor we nog ca. 11% zouden ontvangen. Bij de opmaak van deze meerjarenplanning kregen we het nieuws dat de federale overheid voor de periode 2026-2028 zou tussenkomen voor 30% van de kosten 2e pensioenpijler (i.p.v. voor ca. 11%).

Onze financiën staan bijgevolg onder druk door de almaar stijgende pensioenlasten. De Vlaamse overheid voorzag voor de periode 2020-2025 in een structurele financiële tussenkomst. Deze dotatie

bedraagt de helft van de responsabiliseringsbijdrage (voor aftrek van de korting voor de 2e pensioenpijler) die we als welzijnsvereniging moeten betalen. In deze meerjarenplanning voorzien we deze dotatie voor de volledige periode van de meerjarenplanning. Wel wordt, in het kader van besparingsmaatregelen van de Vlaamse overheid vanaf 2027 (budget 2028), de dotatie voor de responsabiliseringsbijdrage verlaagd naar 41% in plaats van 50% tussenkomst.

Volledigheidshalve dienen we ook aan te stippen dat de statuten van het zorgbedrijf bepalen dat er geen statutaire aanwervingen meer mogen gebeuren. Vanzelfsprekend zorgt dit er mede voor dat de responsabiliseringsbijdragen in de toekomst alleen maar zullen toenemen. Langs de andere kant dient gesteld te worden dat door niet langer te statutariseren, er evenwel ook gunstige effecten optreden als gevolg van de lagere patronale sociale lasten op de contractuele loonmassa en het wegvallen van het gedeelte loonkost voor langdurig afwezige (wegens ziekte) statutairen.

Om de financiering van de toekomstige pensioenverplichtingen mee te helpen dragen, werd reeds in 2004 door het OCMW een collectief pensioenfonds aangelegd. Dit fonds werd (samen met de pensioenlasten) overgedragen naar het zorgbedrijf en bedraagt momenteel een goede 1,2 miljoen euro. Vermits 99% van dit fonds een gegarandeerde opbrengst van minimaal 3,25% (waarvan bijna de helft van dit fonds een gegarandeerde intrestvoet van 3,75% heeft) is het aangewezen om dit fonds zo lang mogelijk aan te houden. In deze aanpassing van de meerjarenplanning werd geen onttrekking uit het pensioenfonds ingeschreven.

4.8.7 Risico's door verplichtingen tegenover verbonden partijen

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

De risico's bij die gelieerde entiteiten kunnen immers een impact hebben op de financiën van het moederbestuur. Het Zorgbedrijf Harelbeke heeft deelbewijzen in Poolstok en TMVS Farys. Bij Poolstok heeft het zorgbedrijf aandelen voor een nominale waarde van 1.809,67 EUR. Vermits volgens de statuten de aansprakelijkheid beperkt is ten belope van deze inbreng, zijn de gevolgen van eventuele tussenkomst in de tekorten heel beperkt.

Bij TMVS Farys bezit het Zorgbedrijf Harelbeke 5 aandelen voor een nominale waarde van 5.000 EUR. Artikel 39 van de statuten van TMVS Farys vermeldt dat bij ontbinding het overgedragen verlies of exploitatieverlies wordt verdeeld onder de deelnemers en dit volgens hun aandeel in het kapitaal. Het aandeel van het zorgbedrijf in het kapitaal bedraagt ca. 0,45% en heeft dus een heel beperkte mogelijke impact.

4.8.8 Mondiale risico's

De laatste jaren zijn er op mondiaal vlak een aantal gebeurtenissen geweest die ook op lokaal vlak grote impact hebben gehad. De coronacrisis heeft grote impact gehad op de ontvangsten en uitgaven van het zorgbedrijf en ook de oorlog in Oekraïne hebben de kosten voor energie, levensmiddelen, bouwmaterialen, … sterk beïnvloed. Ook andere beslissingen op mondiaal vlak (zoals de recente importheffingen door de Verenigde Staten…) zullen mogelijk van belang zijn. De risico's die hieruit volgen, zijn weinig beheersbaar door het zorgbedrijf.

4.9 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 17 december 2025.

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

- de omgevingsanalyse;
- het overzicht van alle beleidsdoelstellingen met bijhorende actieplannen en acties, telkens met de bijbehorende ramingen van ontvangsten en uitgaven voor exploitatie, investeringen en financiering;
- het overzicht per boekjaar van de toegestane werkings- en investeringssubsidies;
- per beleidsdomein, het overzicht van de beleidsvelden die er deel van uitmaken;
- een overzicht, per boekjaar, van de uitgaven en ontvangsten voor exploitatie, investeringen en financiering per beleidsveld;
- een overzicht van de jaarlijkse opbrengst van elke door het bestuur geheven soort retributie.

4.10 Overzicht van de verbonden entiteiten

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".

Het zorgbedrijf heeft deelbewijzen in Poolstok en TMVS Farys.

Poolstok (0466.540.504)

Zorgbedrijf Harelbeke heeft 73 aandelen voor een nominale waarde van 1.809,67 EUR.

Artikel 10 van de statuten vermeldt:

De aansprakelijkheid van de vennoten is beperkt ten belope van hun inbreng. Zij zijn hoofdelijk noch ondeelbaar aansprakelijk voor de schulden van de vennootschap.

TMVS Farys (0692.624.441)

Zorgbedrijf Harelbeke heeft 5 aandelen voor een nominale waarde van 5.000,00 EUR.

Artikel 39 van de statuten vermeldt dat bij ontbinding *overgedragen verlies of exploitatieverlies worden verdeeld onder de deelnemers volgens hun aandeel in het totaal aantal uitgegeven aandelen.*

4.11 Beschrijving van de grondslagen en assumpties gehanteerd bij de opmaak van het meerjarenplan

4.11.1 Exploitatie-uitgaven

Doordat het Federaal Planbureau een stabilisering en zelfs daling verwacht van het inflatiecijfer, hebben we in deze meerjarenplanning rekening gehouden met een **jaarlijks inflatiecijfer van 2%**. Dit lijkt ons redelijk realistisch gezien de doelstelling van de ECB en de ramingen van het Federaal Planbureau.

Bij stijging van de inflatie kan worden verwacht dat ook aan ontvangstenzijde er compensatie is doordat ook de opbrengsten van onze dienstverlening mee worden geïndexeerd.

De **werkgeversbijdragen bovenwettelijke verzekeringen** zoals de hospitalisatieverzekering voor medewerkers en de uitgaven voor externe preventiediensten en medische kosten voorzien we een jaarlijkse aanpassing met 2%.

Voor de berekening van de **responsabiliseringsbijdrage** voor de pensioenen van statutaire medewerkers gaan we uit van de simulaties van onze pensioenverzekeraar Belins die accurater zijn omdat die gebaseerd zijn op de individuele gegevens van de statutaire medewerkers van het zorgbedrijf. Logischerwijze is ook de jaarlijkse dotatie van Vlaanderen ook op deze ramingen gebaseerd.

Voor de opmaak van deze meerjarenplanning hebben we eerst het werkingsbudget 2025 geactualiseerd op basis van de stand van de kredieten en de nog te verwachten uitgaven voor de **aankopen van goederen en diensten**. Voor het gros van deze 60 en 61-rekeningen voorzien we ook een jaarlijkse toename met 2%. Uitzonderingen hierop vormen onder meer de ICT-uitgaven. Deze worden apart geraamd per algemene rekening en per leverancier omwille van de budgettaire uitsplitsing naar de diverse beleidsitems op basis van een 10-tal verdeelsleutels.

De uitgaven voor **energie** werden in deze meerjarenplanning ingeschreven op basis van de ramingen van het VEB (Vlaams Energiebedrijf)

Zoals al gezegd vormt het nijpend tekort aan zorgpersoneel op de arbeidsmarkt één van onze grootste uitdagingen. We blijven op allerlei manieren zoeken naar handen aan het bed. We hebben gemerkt dat de laatste 2 jaren de extra budgetten voor **uitzendkrachten** serieus aan het oplopen zijn. Omdat dit financieel moeilijk houdbaar is, voorzien we in deze meerjarenplanning een serieuze afbouw van de kredieten voor uitzendkrachten in de zorg. Waar we in 2026 voorzien nog ca. 300.000 euro voorzien voor de beide woonzorgcentra, wordt dit vanaf 2028 met 2/3e afgebouwd en constant op 100.000 euro geraamd.

De raming van de **personeelsuitgaven** gebeurde vanuit de loonsoftware, op basis van de personeelsbezetting eind juli 2025. De gebruikte startindex is 212,23. Er is vanaf 2026 een jaarlijkse indexstijging met 2% voorzien, telkens in mei.

Zoals bepaald in de statuten van het zorgbedrijf worden er geen nieuwe statutaire medewerkers aangeworven, en worden statutaire medewerkers die het zorgbedrijf verlaten vervangen door contractuele medewerkers.

De barema's en vergoedingen van kracht in juli 2025 werden gebruikt voor de personeelsbegroting, en blijven ongewijzigd gedurende het volledige meerjarenplan.

Een aantal functies die in het najaar 2025 ten einde liepen worden vanaf 1 januari 2026 niet meer ingevuld. Het betreft medewerkers die met pensioen gaan, en tijdelijke contracten op einddatum die niet verlengd worden:

- 0,80 VTE dienst HR: door de invoering van de nieuwe loonsoftware is de administratie van de loonverwerking significant gedaald;
- 0,50 VTE per lokaal dienstencentrum – 1,00 VTE technische dienst – 0,75 VTE keuken – 1 VTE onderhoud De Vlinder: wordt opgevangen door herschikkingen binnen de dienst en/of het takenpakket;
- 0,50 VTE onderhoud centrum voor dagverzorging: het onderhoud van het centrum voor dagverzorging wordt geïntegreerd in het onderhoud van WZC De Vlinder.

Bovenop de statutaire of contractuele personeelsbezetting wordt met de inzet van jobstudenten gerekend, zowel in de vakantieperiodes als op weekend- of feestdagen. We ramen dat deze inzet op basis van de prestaties geleverd in 2024, en passen hierop dan de reguliere loonindexeringen toe.

De **presentiegelden** worden op basis van de historiek van voorgaande jaren voor 2026 geraamd op 10.500 euro. Er wordt een jaarlijkse indexering met 2% voorzien. Stemgerechtigde leden van de raad van bestuur krijgen per zitting waarop ze aanwezig zijn, de helft van het maximale presentiegeld voor een raadslid (132,62 euro - bedrag vanaf 1 maart 2025).

4.11.2 Exploitatie-ontvangsten

In lijn met de jaarlijkse aanpassing met 2% van het gros van onze operationele uitgaven, hebben we dit logischerwijze ook toegepast op het merendeel van onze **werkingsopbrengsten**.

Voor de poetsdienst wordt er vanaf 2026 wel een klantenbijdrage voorzien van 60 euro per jaar.

Ook bij de werkingssubsidies werd waar mogelijk ook hetzelfde indexeringsritme toegepast. Voor bepaalde (personeel)subsidies (IFIC, Sociale Maribel, opleidingsprojecten…) is het niet altijd eenvoudig om deze correct in te schatten.

Een aantal uitzonderingen op de indexering met 2% zijn o.a.

- De beleidstoelage: hier werd in onderling overleg een besparingstraject afgesproken dat gradueel opgebouwd wordt over de jaren heen;
- De beheerstoelage: Vermits bij de opmaak van deze meerjarenplanning de nieuwe op te maken beheersovereenkomst nog niet gefinaliseerd was, werd dus nog de huidige beheersovereenkomst met de stad ingeschreven;
- De dotatie responsabiliseringsbijdrage (zie ook te betalen responsabiliseringsbijdrage);
- De intresten uit termijnbeleggingen worden geleidelijk afgebouwd doordat de meeste investeringen met eigen middelen gefinancierd worden.

De ontvangsten **basistegemoetkoming zorg** voor de woonzorgcentra worden berekend met een bezettingspercentage van 97,50% (vast verblijf) en 85% (kortverblijf). In 2026 rekenen we met 123 plaatsen vast verblijf in WZC Ceder aan de Leie, en met 120 plaatsen vast verblijf en 3 plaatsen kortverblijf in WZC De Vlinder. In de loop van 2026 plannen we, mits goedkeuring door het Departement Zorg, een verschuiving van de drie plaatsen kortverblijf van WZC De Vlinder naar WZC Ceder aan de Leie, en de verschuiving van zes plaatsen vast verblijf van WZC Ceder aan de Leie naar WZC De Vlinder na het ontdubbelen van drie tweepersoonskamers. We benutten hiervoor de drie ongebruikte kamers in WZC De Vlinder. In totaal blijft het aantal erkenningen ongewijzigd. Tweepersoonskamers bleven de voorbije jaren te lang leeg staan, met negatieve impact op de ontvangsten van het zorgbedrijf. De financiële impact van de verschuivingsmaatregelen is verwerkt in de ramingen vanaf 2027.

Woonzorgcentrum	Aantal erkenningen in 2026	Aantal erkenningen vanaf 2027
WZC Ceder aan de Leie	123 vast verblijf	117 vast verblijf 3 kortverblijf
WZC De Vlinder	120 vast verblijf 3 kort verblijf	126 vast verblijf
Totaal	**243 vast en 3 kortverblijf**	**243 vast en 3 kortverblijf**

Als basis voor de basistegemoetkoming zorg vertrekken we van de prognose in september 2025 aangeleverd door consultancy-leverancier Probis: 92,89 euro voor WZC Ceder aan de Leie en 93,18 euro voor WZC De Vlinder, uitgaande van een zorggraad van 84%. Voor beide woonzorgcentra rekenen we met een stijging van de zorggraad naar 90% vanaf resp. 2027 (WZC De Vlinder) en 2028 (WZC Ceder aan de Leie). We voorzien een jaarlijkse overschrijding van de spilindex in februari.

Anticiperend op de besparingsmaatregelen van de Vlaamse overheid, passen we een correctie van 1% toe op de basisbedragen basistegemoetkoming zorg.

In het centrum voor dagverzorging voorzien we een volledige bezetting van de huidige zes erkenningen voor gebruikers met een zwaar zorgprofiel, aan 62,89 euro per dag per gebruiker (bedrag vanaf maart 2025), te indexeren bij elke overschrijding van de spilindex.

Voor de **dagprijzen** in de woonzorgcentra gaan we uit van een verblijfsgraad van 99% voor de kamers vast verblijf en 85% voor het kortverblijf. Ook in deze ramingen wordt de verschuiving van de erkenningen verwerkt vanaf 2027. In GAW De Beiaard rekenen we met een bezettingsgraad van 99%. Voor het centrum voor dagverzorging wordt vanaf 2026 een stijging van het maximaal aantal gebruikers ingevoerd van 15 naar 20 gebruikers per dag, met een algemene bezettingsgraad van 80%.

Als basis voor het meerjarenplan gelden de huidige dagprijzen, met een jaarlijkse overschrijding van de spilindex in het voorjaar.

De **subsidies eindeloopbaanregeling** baseren zich op de prognose aangereikt door Probis voor facturatiejaar 2026, en worden jaarlijks met 2% verhoogd.

Wegens de hervorming van de subsidies derde luik wordt er hiervoor een vast bedrag van 130.000 euro per jaar per woonzorgcentrum ingeschreven, de gemiddelde jaarlijkse ontvangst gedurende de voorbije vier jaar.

4.11.3 Investeringen

Langs ontvangstenzijde verwachten we vooral VIPA-subsidies: de jaarlijkse VIPA-subsidie voor de bouw van WZC De Vlinder.

Voor de vervanging van (niet-)medische installaties, meubilair en andere goederen baseert de aankoopdienst zich op het vervangingsplan uit de facility management software, gebaseerd op aanschafwaarde en afschrijfduur. Het moment van vervanging wordt bepaald, rekening houdend met de levensduur enerzijds en de gemaakte herstellingskosten op de installatie anderzijds.

De opfrissingswerken in WZC Ceder aan de Leie en GAW De Beiaard zijn gebaseerd op reeds ontvangen offertes of gekende gegevens voor gelijkaardige werken. De geplande werken werden beperkt tot het strikt noodzakelijke, waarbij zoveel mogelijk vermeden wordt om investeringen te realiseren waarvan de afschrijftermijn en normale levensduur veel langer is dan de voorziene exploitatietermijn van het huidige gebouw.

De bouwkost voor GAW De Vlinder ramen we op 5.100.000 euro, inclusief planning, gebaseerd op een recente benchmarkwaarde van gemiddeld 300.000 euro per assistentiewoning.

Voor de bouw van WZC Ceder aan de Leie gaan we uit van een totale kost van het project van afgerond 32 miljoen euro. We voorzien 120 wooneenheden woonzorgcentrum, met een oppervlakte van 65m² per wooneenheid aan 3.500 euro per m². Daarnaast plannen we op de site de bouw van 15 assistentiewoningen, opnieuw aan een gemiddelde kost van 300.000 euro per assistentiewoning.

4.11.4 Financiering

De aflossingen van bestaande leningen zijn ingeschreven volgens de leningsvooruitzichten aangereikt door Belfius.

We voorzien nieuwe leningen op te nemen voor een totaal van 13.750.000 euro.

Voor de nieuwe lening in 2028 voor de bouw GAW De Vlinder ten bedrage van 2.750.000 euro gaan we uit van een bedrag van 137.500 euro aan jaarlijkse kapitaalsaflossingen, gedurende een looptijd van 20 jaar en met een vaste rentevoet van 3,8%. De budgettaire impact van de op te nemen lening eind 2031 zal pas vanaf 2032 tot uiting komen. Jaarlijks komen we voor deze lening aan een bedrag van 550.000 euro aan jaarlijkse kapitaalsaflossingen.