

# Aanpassing Meerjarenplan 2020-2025

**Zorgbedrijf Antwerpen**

Welzijnsvereniging

Ondernemingsnummer 0809.699.184

NIS-code 11002

Ballaarstraat 35, 2018 Antwerpen

Periode 2020-2025

## INHOUD

---

INHOUD .....	2
0. ALGEMENE INLEIDING.....	4
1. (GEWIJZIGDE) STRATEGISCHE NOTA .....	16
2. AANGEPASTE FINANCIËLE NOTA .....	20
2.1. Het aangepast financieel doelstellingenplan (M1) .....	20
2.2. De aangepaste staat van het financieel evenwicht (M2) .....	21
2.2.1. Startpositie van het aangepast meerjarenplan .....	22
2.2.2. Evenwichtsvoorwaarden .....	22
2.3. Het aangepast overzicht van de kredieten (M3).....	25
3. AANGEPASTE TOELICHTING BIJ HET MEERJARENPLAN .....	26
3.1. Aangepast overzicht van de ontvangsten en uitgaven naar functionele aard (T1).....	26
3.2. Aangepast overzicht van de ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2) ..	27
3.3. Overzicht van de investeringen – per prioritaire actie/actieplan (T3) .....	30
3.4. Evolutie van de financiële schulden (T4).....	30
3.5. Financiële risico's .....	31
3.6. Beschrijving grondslagen en assumpties .....	33
3.6.1. Exploitatie .....	33
3.6.2. Investeringen .....	33
3.6.3. Financieringen.....	34
3.7. Verwijzing naar de plaats waar documentatie beschikbaar is.....	35
3.8. Omgevingsanalyse .....	35

3.9.	Totaaloverzicht beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties (+ ramingen) .....	35
3.10.	Toegestane werkings- en investeringssubsidies.....	35
3.11.	Samenstelling beleidsdomeinen .....	35
3.12.	Overzicht van de verbonden entiteiten .....	36
3.13.	Organogram.....	37
3.14.	Overzicht van de personeelsinzet.....	38
3.15.	Overzicht jaarlijkse opbrengst per belastingsoort .....	38

## 0. ALGEMENE INLEIDING

---

Dit document bevat het Aangepast Meerjarenplan 2020-2025 van Zorgbedrijf Antwerpen (ZBA) opgemaakt volgens de vormelijke vereisten omschreven in:

- Het decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur;
- Het Besluit van de Vlaamse Regering van 30 maart 2018 over de beleids- en beheerscyclus van de lokale en provinciale besturen (BVR BBC);
- Het ministerieel besluit van 26 juni 2018 tot vaststelling van de modellen en de nadere voorschriften van de beleidsrapporten, de rekeningstelsels en de digitale rapportering van de beleids- en beheerscyclus van de lokale en de provinciale besturen (MB BBC);
- De omzendbrief KB/ABB 2019/4 (3 mei 2019) en omzendbrief KBBJ/ABB 2020/3.

Zorgbedrijf Antwerpen is een Welzijnsvereniging met twee deelgenoten, met name OCMW Antwerpen (vanaf de oprichting) en Ziekenhuis Netwerk Antwerpen (toegetreten in 2019). Zorgbedrijf Antwerpen heeft een eigen rechtspersoonlijkheid en eigen bestuursorganen, waaronder een algemene vergadering en een raad van bestuur. Het is de algemene vergadering die het budget finaal goedkeurt. Het is van belang dat OCMW Antwerpen (en Stad Antwerpen) eerst de budgetten voor Zorgbedrijf Antwerpen vrijmaakt vooraleer Zorgbedrijf Antwerpen dit in haar budget kan opnemen.

Naast het BBC-document blijft Zorgbedrijf Antwerpen een klassiek budget in overeenstemming met de VZW/Vennootschapsboekhouding opmaken. Dit is ook leidend om zich te kunnen vergelijken in de markt waarin het opereert. Bovendien is Zorgbedrijf Antwerpen gehouden voor allerlei instanties die over erkenningen en middelen gaan te rapporteren op de klassieke boekhoudbasis.

Zorgbedrijf Antwerpen was de eerste in haar soort als Welzijnsvereniging en werd opgericht in 2009. We verwijzen naar de publicatie in het Belgisch Staatsblad op datum van 23 augustus 2019 voor de laatste neergelegde statuten.

Zorgbedrijf Antwerpen heeft de volgende missie, visie en waarden uitgeschreven:







## Onze waarden

**ZONDER  
ONDERSCHIED**

We hebben respect voor iedereen.

**KLANTGERICHT**

We zijn er voor de klant die keuzevrijheid heeft in ons dienstenaanbod.

**MET HART  
EN ZIEL**

We handelen met verstand, maar evenzeer met gevoel.

**MIDDELENBEWUST**

We gaan doorzichtig om met geld, middelen en tijd.

**SAMEN**

We steken samen de handen uit de mouwen voor een goed resultaat.



**INTEGER**

We zijn correct en betrouwbaar.

**PROFESSIEEEL**

We bewijzen het vertrouwen waard te zijn.

**OPEN**

We zeggen de dingen zoals ze zijn.

**FIER**

We zouden zelf iedereen doorverwijzen naar onze diensten.


**ONDERNEMEND**

We onderzoeken, we overleggen, we beslissen en we realiseren.

## GEEN SCHAKELS omdat we een 'zorgbedrijf' zijn

Ouderenbeleid	Inspraak ouderen in stedelijk beleid	Regie
Onderhoudsplicht	Bewindvoerschap	Financiële bijstand
Subsidies geven	Sociaal steunpunt gezondheidszorg	...

Maar wel aandacht om klanten gericht toe te leiden



**Zorgbedrijf**  
Antwerpen



Tevens werd ook heel duidelijk gedefinieerd wat Zorgbedrijf Antwerpen niet doet. Het doet in principe geen activiteiten die niet de private investors test doorstaan.

In de praktijk is de missie de enige doelstelling van Zorgbedrijf Antwerpen. Er zijn geen aparte doelstellingen zuiver te maken per tak van de gezondheidszorg. Zorgbedrijf Antwerpen tracht een integraal zorgtraject te bundelen per klant. Dit vertaalt zich ook in de activiteiten die regelmatig meerdere takken overkoepelen.

Gelet op het nieuw Decreet Lokaal Bestuur en de integratie van stad Antwerpen en OCMW Antwerpen, komen de dotaties sinds 2020 rechtstreeks vanuit stad Antwerpen. Er wordt gewerkt met de doelstelling die stad Antwerpen hanteert, aangezien de middelen vanuit stad Antwerpen worden verwerkt. Op deze wijze kan ook de financiering van stad Antwerpen naar Zorgbedrijf Antwerpen één op één in de doelstelling zichtbaar zijn.

Het bestuursakkoord “De Grote Verbinding” en de daaruit voortvloeiende beleidsdocumenten vormen de basis voor het stedelijke beleid in de bestuursperiode 2019-2024. De bepalingen in dit bestuursakkoord zijn ook van toepassing op Zorgbedrijf Antwerpen.

Binnen dit bestuursakkoord werd op punt 238 (blz. 38) extra aandacht besteed aan de mogelijkheid tot juridische herstructurering en het aantrekken van een externe partner:

“Het Zorgbedrijf zelf zal aan de hand van deze nieuwe structuur en de doorgedreven groei volledig zelf bedruipend worden. De stad blijft de doelstellingen en de activiteiten van het Zorgbedrijf wel sturen door een gegarandeerd meerderheidsaandeel.”

De basiswerking van Zorgbedrijf Antwerpen is zelfbedruipend (bv. woonzorgcentra, assistentiewoningen, jeugd...). De stad Antwerpen bepaalt duidelijk wat de sociale opdracht is en dat deze moet worden gecontinueerd. De financiering of de dotatie van de stad Antwerpen daalt echter voor deze sociale opdracht. Daarom moet het rendement van de basiswerking van Zorgbedrijf Antwerpen omhoog. Er wordt ingezet op een juridische herstructurering en groei buiten stad Antwerpen. Beide worden samengebracht onder ZBA 2.0.

In het Aangepast Meerjarenplan 2020-2025 wordt op dit moment geen rekening meer gehouden met een juridische herstructurering en bijkomende groei buiten stad Antwerpen, behalve voor projecten die reeds door de bestuursorganen tot en met 2022 principieel werden goedgekeurd. Het aangepast meerjarenplan is een verderzetting van de bestaande activiteiten van Zorgbedrijf Antwerpen, rekening houdend met onder meer de impact van COVID-19, de asynchrone inflatie en de hoge energiekosten die sinds 2021 nog meer op de voorgrond treden, de impact van ontoereikende subsidiëring vanuit de Vlaamse overheid in het kader van de VIA-akkoord en IFIC en de dalende exploitatie dotatie vanuit Stad Antwerpen.



Zorgbedrijf Antwerpen krijgt in het kader van de beleidsdoelstelling Gezondheids- en Seniorencare middelen. Deze middelen dienen voor de volgende doeleinden:

1. Sociale vrede: meerkost van de in 2009 overgenomen medewerkers vanuit OCMW Antwerpen. Voor de medewerkers die sedertdien in dienst zijn gekomen, krijgt Zorgbedrijf Antwerpen niets. Voor de overgenomen medewerkers past Stad Antwerpen het verschil bij tussen de voorwaarden van de medewerkers die Zorgbedrijf Antwerpen zelf in dienst neemt, en degenen die OCMW Antwerpen aan Zorgbedrijf Antwerpen opgelegd heeft om aan de overgenomen medewerkers te geven.
2. Sociale kortingen: een aantal klantgebonden sociale kortingen die Stad Antwerpen rechtstreeks aan Zorgbedrijf Antwerpen betaalt i.p.v. ze aan de klanten te betalen die daarmee op haar beurt Zorgbedrijf Antwerpen betalen voor haar diensten.
3. Een bedrag om dienstencentra ruimer te laten functioneren, zowel op geografische aanwezigheid als ruime openingsuren en lage prijzen voor maaltijden, dranken, activiteiten.
4. Extra modules in de jeugdzorg en steeds aan maximale capaciteit werken zodanig dat de wachtlijsten zo kort mogelijk gehouden worden.
5. De activiteiten waarvoor de Stad conform het bestuursakkoord geen volledige financiering voorziet financieren via winst uit het beheren van de activiteiten van Zorgbedrijf Antwerpen, activiteiten waarvoor de stad niet wenst tussen te komen.

Naast de beschreven opdrachten en financieringen inzake exploitatie, verwerft Zorgbedrijf Antwerpen ook jaarlijks van stad Antwerpen een investeringsdotatie. Deze wordt gebruikt om vervanging, verbetering en groei te financieren in het vastgoedpatrimonium binnen stad Antwerpen. Bij de opmaak van een financieel plan waar deze verworven kapitaalsubsidies voor aangewend worden, wordt bij de NPV of ROI-berekening geen rekening gehouden met deze subsidies. Het kapitaal moet immers intact blijven en zelfs renderen met circa 3%.

Het bestuursakkoord van de stad Antwerpen werd opgedeeld in thema's die door alle betrokken entiteiten gezamenlijk worden uitgevoerd en die vertaald werden in beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties. Dit gebeurde groepsbreed. Er wordt bijgevolg vertrokken vanuit het bestuursakkoord en niet vanuit de organisaties. De doelstellingen werden geformuleerd in functie van wat nodig is en wat we willen bereiken, niet in functie van de (toevallige) organogramgrenzen.

De 7 hoofdstukken uit het bestuursakkoord vormen de 7 beleidsdomeinen van de stad Antwerpen. Zorgbedrijf Antwerpen is betrokken bij 1 van de 7 beleidsdomeinen, namelijk het beleidsdomein “Harmonieuze Stad”.

Iedere doelstelling kreeg een unieke doelstellingscode toegewezen. Deze code lees je als volgt:

- **2HMS090201** → 2 = MJP 2020-2025
- **2HMS090201** → HMS = beleidsdomein Harmonieuze Stad
- **2HMS090201** → 09 = doelstelling gezondheids- en seniorenzorg
- **2HMS090201** → 02 = actieplan seniorenzorg
- **2HMS090201** → 01 = actie ZBA

De vertaling van het bestuursakkoord in thema's en doelstellingen resulteerde in een stadsbreed meerjarenplan (zowel strategisch als financieel) voor de periode 2020-2025. De opmaak van een dergelijk meerjarenplan vloeit voort uit de van toepassing zijnde regelgeving omtrent lokaal bestuur en de beleids- en beheerscyclus. Daarnaast is Zorgbedrijf Antwerpen als Welzijnsvereniging verplicht om ook zelf een meerjarenplan op te maken volgens deze regelgeving.

Het aangepast meerjarenplan 2020-2025 van Zorgbedrijf Antwerpen is voor dit document opgemaakt volgens de vormelijke vereisten.

Het Aangepast Meerjarenplan 2020-2025 bestaat uit een (gewijzigde) strategische nota, een aangepaste financiële nota en een aangepaste toelichting. De (gewijzigde) strategische nota bevat de beleidsdoelstelling van Zorgbedrijf Antwerpen.

Uit alle beleidsdoelstellingen die de stad Antwerpen en OCMW Antwerpen wensen te realiseren, kiezen ze die doelstellingen waarvan ze de (mate van) realisatie uitdrukkelijk wil opvolgen. Dit worden de Prioritaire Beleidsdoelstellingen genoemd. Over die prioritaire doelstellingen wordt expliciet gerapporteerd in de (gewijzigde) strategische nota van het meerjarenplan, de aangepaste financiële nota van het meerjarenplan en de jaarrekening.

De andere doelstellingen die als niet-prioritair worden behandeld worden als Niet-Prioritaire Doelstellingen gerapporteerd. De verrichtingen die niet in beleidsdoelstellingen werden vertaald maken deel uit van Verrichtingen Zonder Beleidsdoelstellingen.

De keuze voor prioritaire beleidsdoelstellingen duidt dus op een differentiatie in de manier van opvolgen en rapporteren over een beleidsdoelstelling en niet noodzakelijk op het belang dat aan die beleidsdoelstelling wordt gehecht.

Zorgbedrijf Antwerpen werkt aan de doelstelling “2HMS09 Gezondheids- en Seniorencare” en valt onder het beleidsdomein “Harmonieuze Stad”. Deze doelstelling bevat geen prioritaire acties en wordt door stad Antwerpen en OCMW Antwerpen als een niet-prioritaire doelstelling beschouwd. Zorgbedrijf Antwerpen beschouwt hierdoor haar doelstelling als niet-prioritair.

Het aangepast meerjarenplan voldoet aan de voorwaarde van het financieel evenwicht.

De middelen die stad Antwerpen doorstort in de vorm van exploitatiedotatie dienen louter voor financiering van beleidsbeslissingen:

- Meerkost overgedragen medewerkers (sociale vrede);
- Kost sociale kortingen voor klanten;
- Meerkost voor extra functionaliteiten overgedragen dienstencentra;
- Aanbod van extra modules in de jeugdzorg aan maximale werking.

Jaarlijks ontvangt Zorgbedrijf Antwerpen investeringsdotatie/kapitaalsubsidie, welke gebruikt wordt om bijkomend uit eigen middelen de groei te kunnen financieren in Antwerpen.

Hierbij een overzicht van de te verwachten beleidskosten en de dotatie:

### Beleidskosten

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAAL
Meerkost overgenomen personeel (statutairen + contractuelen)	19.479.886	20.315.104	19.944.162	21.470.434	22.093.077	22.680.753	125.983.416
Sociale kortingen @ klanten, intresten sociaal opdracht & ZBA 2.0 (vanaf 2022)	32.065.091	31.093.794	31.889.243	37.528.777	40.121.884	42.269.408	214.968.197
<b>Totaal Exploitatie</b>	<b>51.544.977</b>	<b>51.408.898</b>	<b>51.833.405</b>	<b>58.999.211</b>	<b>62.214.961</b>	<b>64.950.161</b>	<b>340.951.613</b>
Responsabiliseringsbijdrage	8.066.208	8.494.520	11.928.820	15.775.617	16.483.640	18.229.440	78.978.245
<b>Totaal Responsabiliseringsbijdrage</b>	<b>8.066.208</b>	<b>8.494.520</b>	<b>11.928.820</b>	<b>15.775.617</b>	<b>16.483.640</b>	<b>18.229.440</b>	<b>78.978.245</b>
<b>TOTAAL Beleidskosten werking</b>	<b>59.611.185</b>	<b>59.903.418</b>	<b>63.762.225</b>	<b>74.774.828</b>	<b>78.698.601</b>	<b>83.179.601</b>	<b>419.929.858</b>
Investerings (gekoppeld aan investeringsdotatie)	14.500.000	14.941.654	14.850.000	14.500.000	11.623.435	13.283.342	83.698.431
<b>TOTAAL Investerings (gekoppeld aan investeringsdotatie)</b>	<b>14.500.000</b>	<b>14.941.654</b>	<b>14.850.000</b>	<b>14.500.000</b>	<b>11.623.435</b>	<b>13.283.342</b>	<b>83.698.431</b>
<b>TOTAAL</b>	<b>74.111.185</b>	<b>74.845.072</b>	<b>78.612.225</b>	<b>89.274.828</b>	<b>90.322.036</b>	<b>96.462.943</b>	<b>503.628.289</b>

## Dotatie

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAAL
Exploitatiedotatie	39.309.802	39.665.473	39.357.492	37.013.637	33.059.946	29.969.738	218.376.088
Dotatie Responsabiliseringsbijdrage	8.066.208	8.494.520	11.928.820	15.775.617	16.483.640	18.229.440	78.978.245
<b>TOTAAL Exploitatiedotatie</b>	<b>47.376.010</b>	<b>48.159.993</b>	<b>51.286.312</b>	<b>52.789.254</b>	<b>49.543.586</b>	<b>48.199.178</b>	<b>297.354.333</b>
Investeringsdotatie	14.500.000	14.941.654	14.850.000	14.500.000	11.623.435	13.283.342	83.698.431
<b>TOTAAL Investeringsdotatie</b>	<b>14.500.000</b>	<b>14.941.654</b>	<b>14.850.000</b>	<b>14.500.000</b>	<b>11.623.435</b>	<b>13.283.342</b>	<b>83.698.431</b>
<b>TOTAAL Dotatie</b>	<b>61.876.010</b>	<b>63.101.647</b>	<b>66.136.312</b>	<b>67.289.254</b>	<b>61.167.021</b>	<b>61.482.520</b>	<b>381.052.764</b>

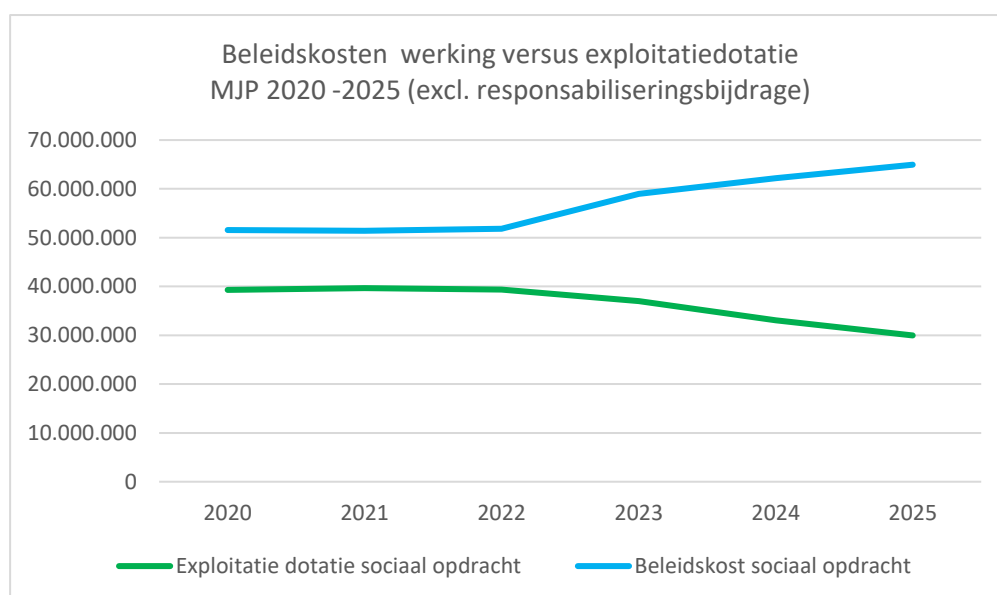
## Delta Beleidskosten versus Dotatie

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAAL
Beleidskosten niet gedekt door dotatie	-12.235.175	-11.743.425	-12.475.913	-21.985.575	-29.155.015	-34.980.423	-122.575.525

**Aandachtspunt:** Om een consistente benadering te hebben van de jaren 2022 tot en met 2025 ten opzichte van de jaren 2020 en 2021 werd in bovenstaande tabel voor de jaren 2020 en 2021 de dotatie betreffende de werking van de lokale dienstencentra opnieuw toegevoegd. Deze wordt eveneens in de tabel van de beleidskosten weergegeven en zit vervat in zowel de meerkost overgenomen personeel als in de sociale kortingen aan klanten.

We geven bijkomend grafisch de evolutie van de beleidskosten werking versus de werkingsdotatie (exclusief responsabiliseringsbijdrage) weer:

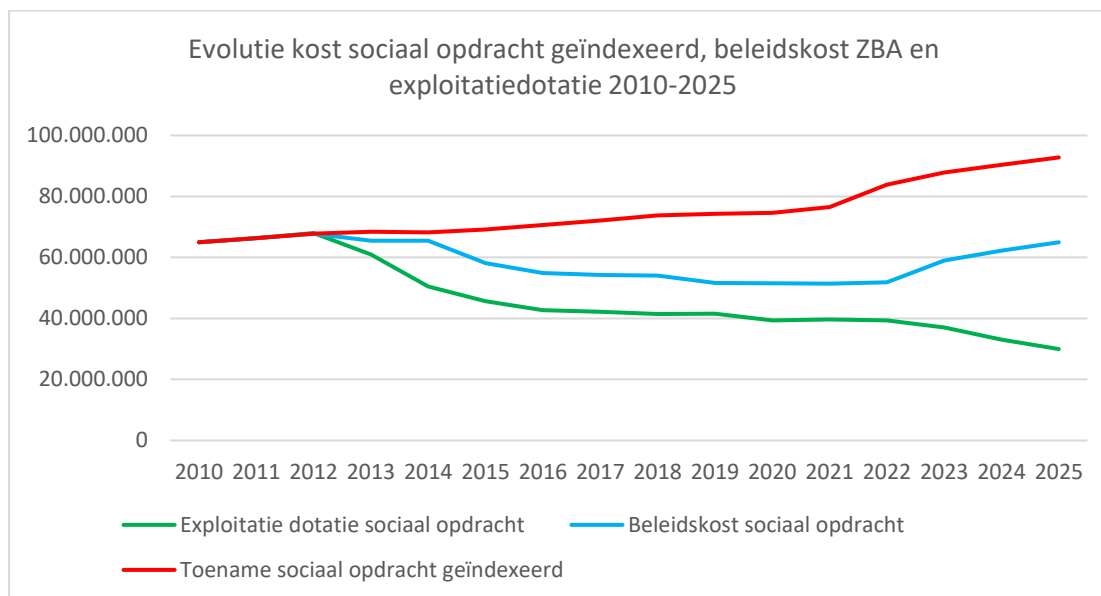
### Grafiek 1 – Beleidskosten werking versus exploitatiedotatie



Grafiek 2 – Beleidskosten werking niet gedekt door exploitatiedotatie



Grafiek 3 – Evolutie kost sociaal opdracht geïndexeerd periode 2010-2025 t.o.v. beleidskost ZBA en exploitatiedotatie





Bovenstaande grafieken tonen aan dat de exploitatiedotatie die Stad Antwerpen toekent aan Zorgbedrijf Antwerpen ontoereikend is om de beleidskost van de sociale opdracht te financieren. Dit zorgt ervoor dat de exploitatiesaldo van Zorgbedrijf Antwerpen aangesproken wordt om de kost van de sociale opdracht te financieren. De stad lost dit vanaf 2023 op met een gecommiteerde kredietfaciliteit (collegebesluit 10 februari 2023).

Door toenemende beleidskosten omwille van galopperende inflatie, in combinatie met dalende dotatie om de kosten van sociaal opdracht te dekken, dringen zich structurele maatregelen op. Voorgaande jaren kende Zorgbedrijf Antwerpen steeds een positief operationeel resultaat uit operationele activiteiten. Het positief operationeel resultaat wordt de komende jaren tenietgedaan door de sterk toegenomen kosten van nutsvoorzieningen en het uitblijven van juridische hervorming ZBA 2.0 met het oog om groei te realiseren. Zodanig dat het operationeel resultaat verder versterkt wordt om het tekort tussen dotatie en beleidskosten te kunnen opvangen. Dit zijn elementen die ervoor zorgen dat Zorgbedrijf Antwerpen break-even draait maar geen middelen over heeft om door dotatie niet gedekte beleidskosten te dragen. De elementen zijn: toenemende energiekost, geen indexatie door Vlaanderen van de werkingstoelagen en herstel van lagere bezetting door Covid-19.

Hierdoor dient Zorgbedrijf Antwerpen bijkomende financieringen aan te gaan om haar courante werking te financieren. Dit heeft verder tot gevolg dat de uitstaande schuld van Zorgbedrijf Antwerpen sneller toeneemt en de jaarlijkse leninglasten sterk toenemen. We verwijzen voor verder toelichting naar punt 2.2. De aangepaste staat van het financieel evenwicht (M2).

Om ervoor te zorgen dat Zorgbedrijf Antwerpen in de toekomst wel financieel stabiel kan blijven, dienen op korte termijn structurele maatregelen genomen te worden alsook de nodige stappen richting een nieuwe juridische structuur te worden gezet.

Stad Antwerpen heeft wel de ambitie uitgesproken dat Zorgbedrijf Antwerpen het volgende inhoudelijk realiseert de komende jaren:

- Het streven naar een wooncarrière voor senioren, waarbij senioren zo lang mogelijk thuis kunnen wonen, daarna naar een serviceflat kunnen verhuizen en terecht kunnen in een kwaliteitsvol woonzorgcentrum;
- Extra aandacht voor diversiteit in woonzorgcentra;
- Mantelzorg kan belangrijk zijn voor alle ouderen, daarom zal Zorgbedrijf Antwerpen ook infosessies blijven organiseren;
- Elke cluster van assistentiewoningen beschikt over een lokaal dienstencentrum;
- Jeugdzorg voor gezinnen met kinderen tussen 0 en 12 jaar, wanneer de opvoeding voor ouder en/of kind dreigt vast te lopen, en voor jongeren tot 21 jaar in een problematische opvoedingssituatie of die een als misdrijf omschreven feit hebben gepleegd.

In BBC-termen betekent dit dat Zorgbedrijf Antwerpen meestal op 15 of 20 jaar zal lenen. Wil Zorgbedrijf Antwerpen de opgelegde doelstellingen zowel inhoudelijk als financieel realiseren dan heeft ze voldoende autofinancieringsmarge nodig.

Zorgbedrijf Antwerpen moet investeren. Dit wordt niet louter vanuit de investeringsdotatie van Stad Antwerpen gefinancierd, maar ook vanuit leningen, woonrechtcertificaten en eigen middelen.

De aflossingen van de aangepane leningen dienen vanuit de exploitatie of uit de EBITDAR (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Restructuring or Rent costs) terugbetaald worden.

## 1. (GEWIJZIGDE) STRATEGISCHE NOTA

---

Zoals vermeld in 0. Algemene Inleiding heeft Zorgbedrijf Antwerpen één niet-prioritaire doelstelling in het aangepast meerjarenplan 2020-2025 onder het beleidsdomein “Harmonieuze Stad”.

2HMS09 – Gezondheids- en seniorenzorg

Stad Antwerpen is regisseur van de doelstelling “Gezondheids- en seniorenzorg”. De Welzijnsvereniging Zorgbedrijf Antwerpen werkt mee om deze doelstelling te realiseren. De actieplannen waaraan Zorgbedrijf Antwerpen niet meewerkt, zijn niet mee opgenomen in het aangepast meerjarenplan van Zorgbedrijf Antwerpen.

Stad Antwerpen omschrijft de doelstelling als volgt:

Zowel voor individu als maatschappij zijn welzijn en gezondheid een belangrijk goed. Een goede gezondheid en welbevinden op fysiek, mentaal en sociaal vlak draagt bij tot het persoonlijk welzijn maar ook tot constructieve deelname aan de maatschappij. Gezondheid en welzijn zijn dus van maatschappelijk belang, eerder dan een louter individuele aangelegenheid. Als stad dragen we bij tot het bevorderen van de gezondheid van elke burger en het terugdringen van gezondheidsongelijkheid door acties binnen de gezondheidszorg en daarbuiten. Vanuit de regiefunctie binnen het lokaal sociaal beleid streeft de stad naar een gelijke gezondheidskansen voor elke inwoner en dit door middel van een persoonsgerichte, toegankelijke en kwaliteitsvolle zorg en ondersteuning. Om dit te bereiken hanteert de stad het principe van proportioneel universalisme en een geïntegreerde benadering van gezondheid en welzijn, waarbij samenwerking op eerstelijnszoneniveau en wijkgericht niveau centraal staat.

De stad streeft naar een goede afstemming tussen zorg- en welzijnsactoren op vlak van gezondheids promotie, preventie, curatie, rehabilitatie, begeleiding en ondersteuning.

Verder streeft de stad ernaar om leer-, woon- en werkplekken en gemeenschappen te creëren zodat elk kind, leerling, jongere en volwassene ten volle zijn capaciteiten kan ontwikkelen.

Afstemming, samenwerking en engagement over de beleidsdomeinen heen is hiervoor essentieel.

### **2HMS0902 – Seniorenzorg**

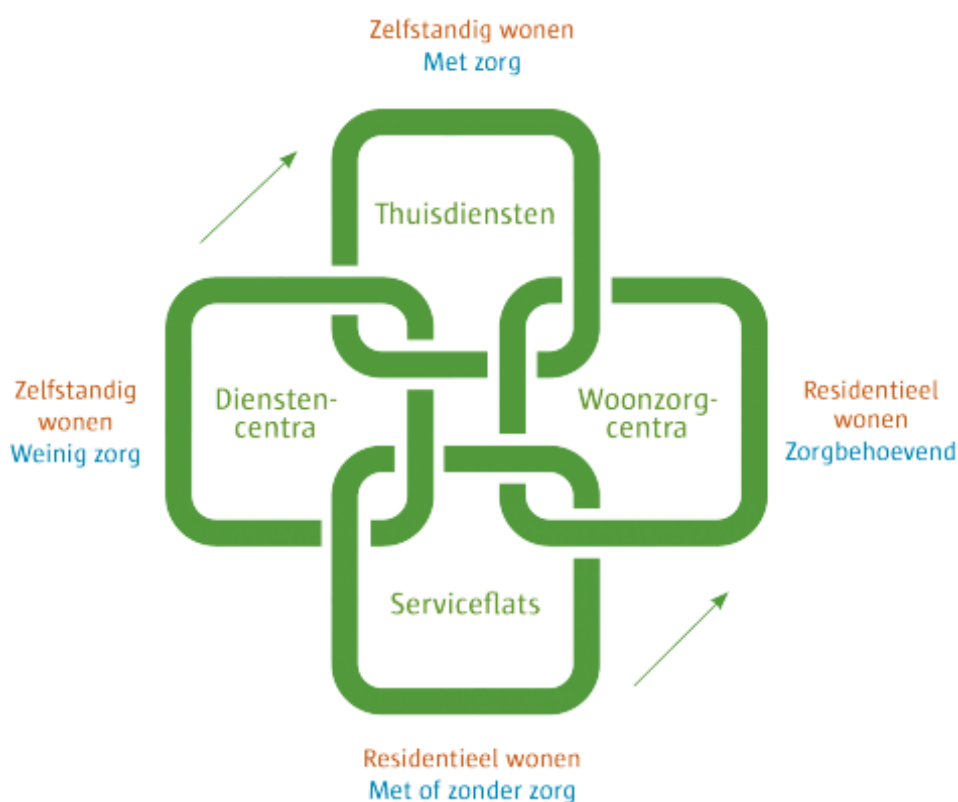
De stad Antwerpen heeft volgende punten uit het bestuursakkoord onder dit actieplan gebracht:

- Het streven naar een wooncarrière voor senioren, waarbij senioren zo lang mogelijk thuis kunnen wonen, daarna naar een serviceflat kunnen verhuizen en terecht kunnen in een kwaliteitsvol woonzorgcentrum;
- Extra aandacht voor diversiteit in woonzorgcentra;
- Mantelzorg kan belangrijk zijn voor alle ouderen, daarom zal Zorgbedrijf Antwerpen ook infosessies blijven organiseren;
- Elke cluster van assistentiewoningen beschikt over een lokaal dienstencentrum;
- Jeugdzorg voor gezinnen met kinderen tussen 0 en 12 jaar, wanneer de opvoeding voor ouder en/of kind dreigt vast te lopen, en voor jongeren tot 21 jaar in een problematische opvoedingssituatie of die een als misdrijf omschreven feit hebben gepleegd.

Met als visie “iedereen in Antwerpen, ook de hulpbehoevende, het recht om comfortabel leven te geven, biedt Zorgbedrijf Antwerpen aan huis en in de wijk of buurt alle diensten aan die een mens nodig heeft om zo aangenaam mogelijk zelfstandig te kunnen leven.”

Zorgbedrijf Antwerpen richt zich voornamelijk tot senioren: “we vullen de ontbrekende schakel(s) in zodat iedereen, aan een betaalbare prijs, de kans krijgt om comfortabel ouder te worden, en dit zowel thuis, in een serviceflat als in een woonzorgcentrum”.

De schakels waarbinnen de aangeboden diensten vallen zijn de volgende:



Via haar jeugdwerking richt Zorgbedrijf Antwerpen zich ook tot gezinnen met kinderen tussen 0 en 12 jaar wanneer de opvoeding voor ouder en/of kind dreigt vast te lopen, en ondersteunt jongeren tot 21 jaar in een problematische opvoedingssituatie of als jongeren een als misdrijf omschreven feit hebben gepleegd.

Met competent en gemotiveerd personeel, met een aanbod dat kwaliteit en vernieuwing vooropstelt en met een heldere prijzenpolitiek, streven we altijd naar diensten die het leven van onze klanten kwaliteitsvol maken en die ons bedrijf financieel gezond houden.

We trachten deze doelstellingen te bereiken door nadruk te leggen op waarden als:

- **Zonder onderscheid:** we hebben respect voor iedereen
- **Klantgericht:** we zijn er voor de klant die keuzevrijheid heeft in ons dienstenassortiment
- **Met hart en ziel:** we handelen met verstand, maar evengoed met gevoel
- **Middelenbewust:** we gaan doordacht om met geld, middelen en tijd



- **Samen:** we steken samen de handen uit de mouwen voor een goed resultaat
- **Integer:** we zijn correct en betrouwbaar
- **Professioneel:** we bewijzen het vertrouwen waard te zijn
- **Open:** we zeggen de dingen zoals ze zijn
- **Fier:** we zouden zelf iedereen doorverwijzen naar onze diensten
- **Ondernemend:** we onderzoeken, we overleggen, we beslissen en we realiseren

Door in onze dienstverlening steeds te vertrekken vanuit deze waarden, proberen we voor iedere klant een dienstenpakket aan te bieden op maat van zijn /haar behoeftes, een klimaat te creëren waarbinnen de klant zich thuis voelt en het comfortabel leven kan gegarandeerd en geoptimaliseerd worden op het ritme van elk individu.

## 2. AANGEPASTE FINANCIËLE NOTA

### 2.1. Het aangepast financieel doelstellingenplan (M1)

Het aangepast financieel doelstellingenplan (M1) geeft een overzicht van de middelen die per beleidsdoelstelling worden ingezet.

**Schema M1: Financieel doelstellingenplan**

		2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Niet-prioritaire beleidsdoelstellingen</b>							
Exploitatie	Uitgaven	234.998.832	229.911.854	264.197.343	299.229.999	312.439.161	332.204.930
	Ontvangsten	277.084.294	258.788.220	264.203.375	289.732.441	299.309.107	311.296.015
	Saldo	42.085.462	28.876.366	6.032	-9.497.557	-13.130.054	-20.908.915
Investerings	Uitgaven	52.629.367	60.538.938	50.081.776	60.053.476	52.943.080	75.282.503
	Ontvangsten	15.594.445	15.865.652	15.637.402	14.500.000	11.623.435	13.283.342
	Saldo	-37.034.923	-44.673.286	-34.444.374	-45.553.476	-41.319.645	-61.999.161
Financiering	Uitgaven	16.092.236	17.635.919	16.828.394	18.747.572	20.523.173	23.928.423
	Ontvangsten	7.135.241	5.923.001	25.590.767	72.076.243	68.537.412	100.341.928
	Saldo	-8.956.996	-11.712.919	8.762.373	53.328.671	48.014.239	76.413.505
<b>Totalen</b>							
Exploitatie	Uitgaven	234.998.832	229.911.854	264.197.343	299.229.999	312.439.161	332.204.930
	Ontvangsten	277.084.294	258.788.220	264.203.375	289.732.441	299.309.107	311.296.015
	Saldo	42.085.462	28.876.366	6.032	-9.497.557	-13.130.054	-20.908.915
Investerings	Uitgaven	52.629.367	60.538.938	50.081.776	60.053.476	52.943.080	75.282.503
	Ontvangsten	15.594.445	15.865.652	15.637.402	14.500.000	11.623.435	13.283.342
	Saldo	-37.034.923	-44.673.286	-34.444.374	-45.553.476	-41.319.645	-61.999.161
Financiering	Uitgaven	16.092.236	17.635.919	16.828.394	18.747.572	20.523.173	23.928.423
	Ontvangsten	7.135.241	5.923.001	25.590.767	72.076.243	68.537.412	100.341.928
	Saldo	-8.956.996	-11.712.919	8.762.373	53.328.671	48.014.239	76.413.505

## 2.2. De aangepaste staat van het financieel evenwicht (M2)

De aangepaste staat van het financieel evenwicht (M2) geeft weer op welke wijze Zorgbedrijf Antwerpen zowel op korte termijn als op lange termijn de in de (gewijzigde) strategische nota vermelde engagementen zal financieren.

### Schema M2: Staat van het financieel evenwicht

Budgettair resultaat	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>I. Exploitatiesaldo</b> (a-b)	42.085.462	28.876.366	6.032	-9.497.557	-13.130.054	-20.908.915
a. Ontvangsten	277.084.294	268.788.220	264.203.375	289.732.441	299.309.107	311.296.015
b. Uitgaven	234.998.832	229.911.854	264.197.343	299.229.999	312.439.161	332.204.930
<b>II. Investeringsaldo</b> (a-b)	-37.034.923	-44.673.286	-34.444.374	-45.553.476	-41.319.645	-61.999.161
a. Ontvangsten	15.594.445	15.885.652	15.637.402	14.500.000	11.623.435	13.283.342
b. Uitgaven	52.629.387	60.538.938	50.081.778	60.053.478	52.943.080	75.282.503
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b> (I+II)	5.050.539	-15.796.920	-34.438.342	-55.051.033	-54.449.699	-82.908.076
<b>IV. Financieringsaldo</b> (a-b)	-8.956.996	-11.712.919	8.762.373	53.328.671	48.014.239	76.413.505
a. Ontvangsten	7.135.241	5.923.001	25.560.767	72.076.243	68.537.412	100.341.928
b. Uitgaven	16.092.236	17.635.919	16.828.394	18.747.572	20.523.173	23.928.423
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b> (III+IV)	-3.906.456	-27.509.838	-25.675.970	-1.722.363	-6.435.461	-6.494.571
<b>VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar</b>	72.204.830	68.298.374	40.788.536	15.112.566	13.390.203	6.954.743
<b>VII. Gecumuleerd budgettair resultaat</b> (V+VI)	68.298.374	40.788.536	15.112.566	13.390.203	6.954.743	460.172
VIII. Onbeschikbare gelden	0	0	0	0	0	0
<b>IX. Beschikbaar budgettair resultaat</b> (VII-VIII)	68.298.374	40.788.536	15.112.566	13.390.203	6.954.743	460.172

Autofinancieringsmarge	2020	2021	2022	2023	2024	2025
I. Exploitatiesaldo	42.085.462	28.876.366	6.032	-9.497.557	-13.130.054	-20.908.915
<b>II. Netto periodieke aflossingen</b> (a-b)	13.387.875	11.172.129	10.987.628	12.236.700	13.323.134	15.604.313
a. Periodieke aflossingen oonform de verbintenissen	13.474.641	11.258.896	11.074.394	12.323.467	13.409.901	15.691.080
b. Periodieke terugvordering leningen	86.767	86.767	86.767	86.767	86.767	86.767
<b>III. Autofinancieringsmarge</b> (I-II)	28.697.587	17.704.237	-10.981.596	-21.734.258	-26.453.188	-36.513.228

Gecorrigeerde autofinancieringsmarge	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>I. Autofinancieringsmarge</b>	28.697.587	17.704.237	-10.981.596	-21.734.258	-26.453.188	-36.513.228
<b>II. Correctie op de periodieke aflossingen</b> (a-b)	-3.250.679	-4.741.230	-3.981.106	-3.426.082	-5.036.113	-4.968.313
a. Periodieke aflossingen oonform de verbintenissen	13.474.641	11.258.896	11.074.394	12.323.467	13.409.901	15.691.080
b. Gecorrigeerde aflossingen o.b.v. de financiële schulden	16.725.321	16.000.126	15.055.500	15.749.549	18.446.013	20.659.393
<b>III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge</b> (I+II)	25.446.908	12.963.007	-14.962.701	-25.160.339	-31.489.301	-41.481.541

### 2.2.1. Startpositie van het aangepast meerjarenplan

De startpositie voor het aangepast meerjarenplan 2020-2025 is het gecumuleerd budgettair resultaat 2019 op basis van de jaarrekening 2019, nl. 72.204.830 EUR.

### 2.2.2. Evenwichtsvoorwaarden

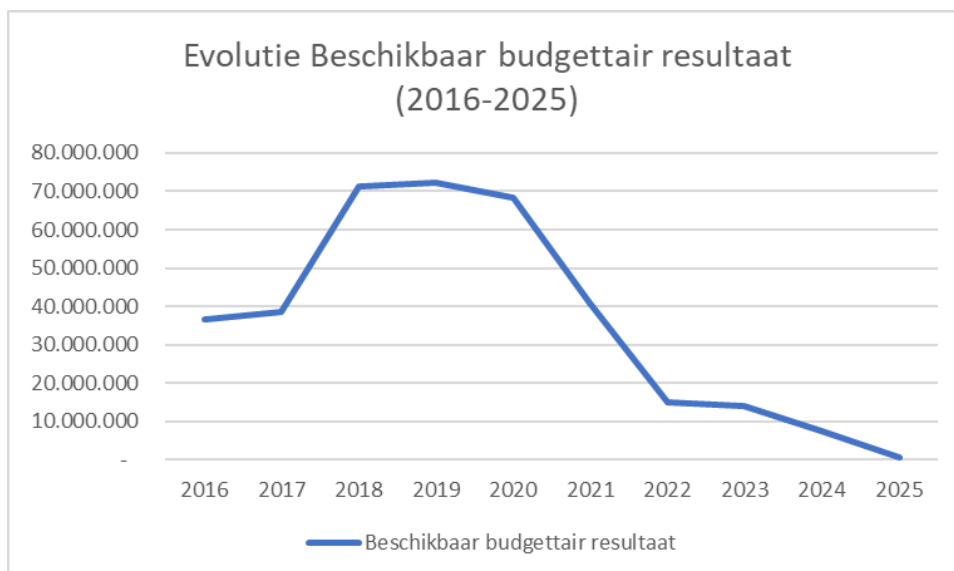
#### 2.2.2.1. Beschikbaar budgettair resultaat

De **eerste** evenwichtsvoorwaarde van het aangepast meerjarenplan betreft een jaarlijks **positief beschikbaar resultaat**. Uit het schema Staat van het financieel evenwicht (M2) blijkt dat het beschikbaar resultaat elk jaar positief is.

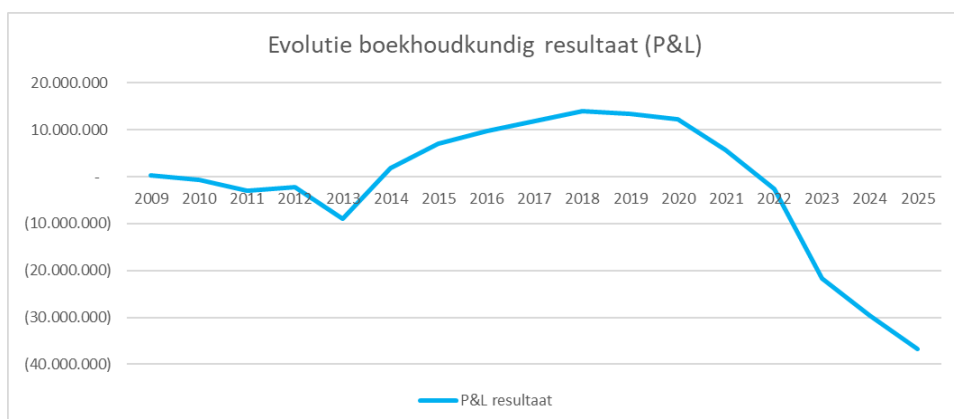
Zorgbedrijf Antwerpen heeft voorgaande jaren steeds een positief exploitatieresultaat opgetekend, wat ook bijgedragen heeft zowel in financiële versterking van ZBA als het dragen van gedeelte door dotatie niet gedekte beleidskosten voor sociale opdracht. Desondanks de toegenomen kosten voor nutsvoorzieningen draait Zorgbedrijf Antwerpen operationeel break-even, maar er is geen financiële ruimte om de niet gedekte beleidskosten te dragen (met name het tekort tussen dotatie en de beleidskosten. Door de hoge inflatie, ingezet vanaf jaar 2021 bedragen de beleidskosten voor periode 2023-2025 cumulatief 186.164.333 EUR terwijl de exploitatiedotatie cumulatief op 100.043.321 EUR ofwel een tekort van 86.121.012 EUR. Een tekort dat Zorgbedrijf Antwerpen financieel niet kan dragen. De stad draagt dit via een gecommiteerde kredietfaciliteit van 70 mio EUR (collegebeslissing 10/02/2023).

Juridische vervelling om groei mogelijk te maken zijn de maatregelen om financieel Zorgbedrijf Antwerpen te versterken. Door het uitblijven van de juridische vervelling worden groei en bijkomend positief exploitatieresultaat niet gerealiseerd om het tekort tussen de exploitatiedotatie en de beleidskosten te dekken.

Zie onderstaande grafiek voor de evolutie het beschikbaar budgettair resultaat voor de periode



Bijkomend geven we de evolutie van het boekhoudkundig resultaat volgens de algemene boekhouding weer. Waaruit blijkt dat vanaf 2022 het boekhoudkundig resultaat negatief zal zijn. Zorgbedrijf Antwerpen zal vanaf dan jaarlijks een boekhoudkundig verlies dienen te dragen.





#### 2.2.2.2. Autofinancieringsmarge

De **tweede** evenwichtsvoorwaarde van het aangepast meerjarenplan is een positieve **autofinancieringsmarge** in het laatste jaar van het aangepast meerjarenplan. Dit is voor Welzijnsverenigingen, zoals Zorgbedrijf Antwerpen, echter geen verplichting. Zorgbedrijf Antwerpen heeft vanaf 2022 reeds een negatieve autofinancieringsmarge van 10.981.596 euro en deze verslechtert elk jaar tot een negatieve 36.513.226 euro in 2025.

Doordat voor alle zorgorganisaties de marge zakt en bovendien de exploitatiedotatie vanuit Stad Antwerpen stelselmatig verder daalt, heeft Zorgbedrijf Antwerpen niet meer de mogelijkheid om de financieringen met het exploitatiesaldo terug te betalen. Ze dient niet alleen een beroep te doen op de middelen die ze in het verleden heeft opgebouwd, maar dient ook bijkomende financieringen aan te gaan om haar courante werking te financieren waardoor hier een domino-effect optreedt. De stad lost dit op door een gecommitteerde kredietfaciliteit aan het zorgbedrijf te geven. Beslissing college 10/02/2023

Bijkomend bij de autofinancieringsmarge wordt vanaf 2020 ook de **gecorrigeerde autofinancieringsmarge** berekend. Dit geeft aan in welke mate het bestuur in staat is om zijn schulden af te lossen als alle openstaande schulden (inclusief via alternatieve financieringsvormen, zoals korte termijn financiering of financieringen waarbij het kapitaal op de eindvervaldag wordt terugbetaald) aan dezelfde looptijd worden afgelost. Er wordt dan rekening gehouden met 8% van de openstaande schuld (of een gemiddelde looptijd van 12,5 jaar). Bij Zorgbedrijf Antwerpen hebben de financieringen een looptijd van gemiddeld 20 jaar voor onze investeringen in vastgoedontwikkeling. Daarbij beogen we een terugverdiendtijd van 20 jaar. Bij de gecorrigeerde autofinancieringsmarge wordt niet op dezelfde wijze rekening gehouden met opgenomen leningen. Hierdoor heeft Zorgbedrijf Antwerpen, naast een negatieve autofinancieringsmarge, een nog grotere negatieve gecorrigeerde autofinancieringsmarge vanaf 2022.

### 2.3. Het aangepast overzicht van de kredieten (M3)

Het overzicht van de kredieten wordt per budgettaire entiteit weergegeven, d.i. Zorgbedrijf Antwerpen.

**Schema M3: Overzicht van de kredieten**

	2020		2021		2022	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
<b>Kredieten Zorgbedrijf Antwerpen</b>						
Exploitatie	234.998.832	277.084.294	229.911.854	258.788.220	264.197.343	264.203.375
Investerings	52.629.367	15.594.445	60.538.938	15.865.652	50.081.776	15.637.402
Financiering	16.092.236	7.135.241	17.635.919	5.923.001	16.828.394	25.590.767
Leningen en leasings	16.092.236	7.027.299	17.635.919	5.828.100	16.828.394	25.504.000
Toegestane leningen en betalingsuitstel		86.767		86.767		86.767
Overige financieringstransacties		21.175		8.134		

**Schema M3: Overzicht van de kredieten**

	2023		2024		2025	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
<b>Kredieten Zorgbedrijf Antwerpen</b>						
Exploitatie	299.229.999	289.732.441	312.439.161	299.309.107	332.204.930	311.296.015
Investerings	60.053.476	14.500.000	52.943.080	11.623.435	75.282.503	13.283.342
Financiering	18.747.572	72.076.243	20.523.173	68.537.412	23.928.423	100.341.928
Leningen en leasings	18.747.572	71.989.476	20.523.173	68.450.645	23.928.423	100.255.161
Toegestane leningen en betalingsuitstel		86.767		86.767		86.767
Overige financieringstransacties						

## AANGEPASTE TOELICHTING BIJ HET MEERJARENPLAN

### 3.1. Aangepast overzicht van de ontvangsten en uitgaven naar functionele aard (T1)

Onderstaande schema T1 geeft de voorziene uitgaven en ontvangsten weer per beleidsdomein.

**Schema T1: Ontvangsten en uitgaven naar functionele aard**

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Algemene financiering</b>						
Exploitatie						
Uitgaven	15.339.263	10.510.242				
Ontvangsten	17.764.241	13.573.196				
Saldo	2.424.978	3.062.954				
Investerings						
Uitgaven						
Ontvangsten						
Saldo						
Financiering						
Uitgaven	16.092.236	17.635.919				
Ontvangsten	7.027.299	5.828.100				
Saldo	-9.064.938	-11.807.819				
<b>Beleidsdomein Harmonieuze Stad:</b>						
<b>Marktoonforme dienstverlening</b>						
Exploitatie						
Uitgaven	219.659.570	219.401.613	229.946.098	258.876.652	270.067.950	267.268.659
Ontvangsten	259.320.053	245.215.024	242.863.480	271.364.669	286.092.911	301.340.167
Saldo	39.660.483	25.813.412	12.917.382	12.488.017	16.024.961	14.071.508
Investerings						
Uitgaven	52.629.367	60.538.938	34.444.374	45.553.476	41.319.645	61.999.161
Ontvangsten	15.594.445	15.865.652				
Saldo	-37.034.923	-44.673.286	-34.444.374	-45.553.476	-41.319.645	-61.999.161
Financiering						
Uitgaven		0	16.828.394	18.747.572	20.523.173	23.928.423
Ontvangsten	107.942	94.901	25.590.767	52.076.243	48.537.412	70.341.928
Saldo	107.942	94.901	8.762.373	33.328.671	28.014.239	46.413.505
<b>Beleidsdomein Harmonieuze Stad:</b>						
<b>Sociaal Opdracht waar tegenover dotatie staat</b>						
Exploitatie						
Uitgaven			34.251.245	40.353.347	42.371.211	44.936.271
Ontvangsten			21.339.895	18.367.772	13.216.196	9.955.848
Saldo			-12.911.350	-21.985.574	-29.155.015	-34.980.423
Investerings						
Uitgaven			15.637.402	14.500.000	11.623.435	13.283.342
Ontvangsten			15.637.402	14.500.000	11.623.435	13.283.342
Saldo						
Financiering						
Uitgaven						
Ontvangsten				20.000.000	20.000.000	30.000.000
Saldo				20.000.000	20.000.000	30.000.000
<b>TOTALEN</b>						
Exploitatie						
Uitgaven	234.998.832	229.911.854	264.197.343	299.229.999	312.439.161	332.204.930
Ontvangsten	277.084.294	258.786.220	264.203.375	289.732.441	299.309.107	311.296.015
Saldo	42.085.462	28.876.366	6.032	-9.497.557	-13.130.054	-20.908.915
Investerings						
Uitgaven	52.629.367	60.538.938	50.081.776	60.053.476	52.943.080	75.282.503
Ontvangsten	15.594.445	15.865.652	15.637.402	14.500.000	11.623.435	13.283.342
Saldo	-37.034.923	-44.673.286	-34.444.374	-45.553.476	-41.319.645	-61.999.161
Financiering						
Uitgaven	16.092.236	17.635.919	16.828.394	18.747.572	20.523.173	23.928.423
Ontvangsten	7.135.241	5.923.001	25.590.767	72.076.243	68.537.412	100.341.928
Saldo	-8.956.996	-11.712.919	8.762.373	53.328.671	48.014.239	76.413.505

### 3.2. Aangepast overzicht van de ontvangsten en uitgaven naar economische aard (T2)

Het onderstaande schema T2 geeft de voorziene uitgaven en ontvangsten weer per rubriek.

Schema T2: Ontvangsten en uitgaven naar economische aard

I. Exploitatie-uitgaven	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>A. Operationele uitgaven</b>	<b>232.497.105</b>	<b>227.959.040</b>	<b>261.695.137</b>	<b>296.398.207</b>	<b>308.670.238</b>	<b>327.034.573</b>
1. Goederen en diensten	52.854.966	55.764.371	64.722.172	78.117.649	78.396.936	83.021.527
2. Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	178.646.288	171.427.081	196.048.919	217.564.605	229.526.778	243.241.397
a. Politiek personeel						
b. Vastbenoemd niet-onderwijzend personeel	48.334.549	41.352.943	50.161.857	51.682.734	54.412.552	58.328.203
c. Niet-vastbenoemd niet-onderwijzend personeel	123.846.326	124.195.649	139.923.280	157.247.290	166.021.266	175.336.517
d. Onderwijzend personeel ten laste van het bestuur						
e. Onderwijzend personeel ten laste van andere overheden						
f. Andere personeelskosten	6.465.413	5.878.489	5.963.782	8.634.581	9.092.940	9.576.676
g. Pensioenen						
3. Individuele hulpverlening door het O.C.M.W.						
4. Toegestane werkingssubsidies						
- aan de districten						
- aan de elken autonome provinciebedrijven (APB)						
- aan de elken autonome gemeentebedrijven (AGB)						
- aan welzijnsverenigingen						
- aan andere OCMW-verenigingen						
- aan de politiezone						
- aan de hulpverleningszone						
- aan Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)						
- aan besturen van de eredienst						
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen						
- aan andere begunstigden						
5. Andere operationele uitgaven	996.651	767.588	924.046	715.953	746.525	771.649
<b>B. Financiële uitgaven</b>	<b>2.501.727</b>	<b>1.952.814</b>	<b>2.502.206</b>	<b>2.831.792</b>	<b>3.768.922</b>	<b>5.170.357</b>
1. Rente, commissies en kosten verbonden aan schulden	2.073.277	1.800.712	2.107.891	2.484.797	3.411.500	4.802.999
- aan financiële instellingen			506.318			
- aan andere entiteiten	2.073.277	1.800.712	1.601.573	2.484.797	3.411.500	4.802.999
2. Andere financiële uitgaven	428.450	152.102	394.315	346.995	357.422	367.358
<b>C. Rechthebbenden uit het overschot van het boekjaar</b>						
II. Exploitatieontvangsten	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>A. Operationele ontvangsten</b>	<b>276.972.263</b>	<b>258.697.435</b>	<b>264.117.460</b>	<b>289.732.079</b>	<b>299.308.734</b>	<b>311.295.634</b>
1. Ontvangsten uit de werking	159.173.633	149.602.068	155.991.337	177.857.414	187.725.300	198.010.803
2. Fiscale ontvangsten en boetes						
a. Aanvullende belastingen						
- Opcentiemen op de onroerende voorheffing						
- Aanvullende belasting op de personenbelasting						
- Andere aanvullende belastingen						
b. Andere belastingen en boetes						
3. Werkingssubsidies	113.126.330	104.886.714	106.066.641	110.861.084	110.523.883	112.178.118
a. Algemene werkingssubsidies	5.019.391	5.019.391	5.019.391	5.019.391	5.019.391	5.019.391
- Gemeentefonds						
- Andere algemene werkingssubsidies	5.019.391	5.019.391	5.019.391	5.019.391	5.019.391	5.019.391
- van de federale overheid						
- van de Vlaamse overheid	5.019.391	5.019.391	5.019.391	5.019.391	5.019.391	5.019.391
- van de provincie						
- van de gemeente						
- van het OCMW						
- van andere entiteiten						
b. Specifieke werkingssubsidies	108.106.939	99.867.323	101.047.250	105.841.693	105.504.491	107.158.727
- van de federale overheid						
- van de Vlaamse overheid	60.695.861	51.306.117	45.176.984	48.033.048	50.941.514	53.940.158
- van de provincie						
- van de gemeente	47.411.078	43.541.615	50.850.674	52.789.254	49.543.586	48.199.178
- van het OCMW						
- van andere entiteiten						
4. Recuperatie individuele hulpverlening	4.672.300	4.208.654	2.059.482	1.013.581	1.059.551	1.106.712
5. Andere operationele ontvangsten	112.031	90.785	85.915	363	373	381
<b>B. Financiële ontvangsten</b>						
<b>C. Tussenkost door derden in het tekort van het boekjaar</b>						
III. Exploitatiesaldo	42.085.462	28.876.366	6.032	-9.497.557	-13.130.054	-20.908.915

I. Investeringsuitgaven	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>A. Investeringsuitgaven in financiële vaste activa</b>	<b>89.276</b>	<b>89.517</b>	<b>89.276</b>	<b>89.276</b>	<b>89.276</b>	<b>89.276</b>
1. Extern verzelfstandigde agentschappen						
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten						
3. OCMW-verenigingen						
4. Andere financiële vaste activa	89.276	89.517	89.276	89.276	89.276	89.276
<b>B. Investeringsuitgaven in materiële vaste activa</b>	<b>50.433.919</b>	<b>58.962.901</b>	<b>48.023.750</b>	<b>57.901.700</b>	<b>50.750.054</b>	<b>72.879.102</b>
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	50.326.013	58.875.930	48.023.750	57.901.700	50.750.054	72.879.102
a. Terreinen en gebouwen	47.102.390	56.841.452	40.385.000	49.899.200	42.587.504	63.900.297
b. Wegen en andere infrastructuur						
c. Roerende goederen	3.223.623	2.034.479	7.638.750	8.002.500	8.162.550	8.978.805
d. Leasing en soortgelijke rechten						
e. Erfgoed						
2. Andere materiële vaste activa	107.906	86.971				
a. Onroerende goederen	107.906	86.971				
b. Roerende goederen						
<b>C. Investeringsuitgaven in immateriële vaste activa</b>	<b>2.106.173</b>	<b>1.486.520</b>	<b>1.968.750</b>	<b>2.062.500</b>	<b>2.103.750</b>	<b>2.314.125</b>
<b>D. Toegestane investeringssubsidies</b>						
- aan de districten						
- aan autonome provinciebedrijven (APB)						
- aan autonome gemeentebedrijven (AGB)						
- aan welzijnsverenigingen						
- aan andere OCMW-verenigingen						
- aan de politiezone						
- aan de hulpverleningszone						
- aan Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)						
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen						
- aan besturen van de eredienst						
- aan andere begunstigten						
<b>II. Investeringsontvangsten</b>						
<b>A. Verkoop van financiële vaste activa</b>						
1. Extern verzelfstandigde agentschappen						
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten						
3. OCMW-verenigingen						
4. Andere financiële vaste activa						
<b>B. Verkoop van materiële vaste activa</b>	<b>1.000.000</b>	<b>941.436</b>				
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa						
a. Terreinen en gebouwen						
b. Wegen en andere infrastructuur						
c. Roerende goederen						
d. Leasing en soortgelijke rechten						
e. Erfgoed						
2. Andere materiële vaste activa	1.000.000	941.436				
a. Onroerende goederen	1.000.000	941.436				
b. Roerende goederen						
<b>C. Verkoop van immateriële vaste activa</b>						
<b>D. Investeringsubsidies en -schenkingen</b>	<b>14.594.445</b>	<b>14.924.216</b>	<b>15.637.402</b>	<b>14.500.000</b>	<b>11.623.435</b>	<b>13.283.342</b>
- van de federale overheid						
- van de Vlaamse overheid						
- van de provincie						
- van de gemeente						
- van het OCMW						
- van andere entiteiten	14.594.445	14.924.216	15.637.402	14.500.000	11.623.435	13.283.342
<b>III. Investeringsaldo</b>	<b>-37.034.923</b>	<b>-44.673.286</b>	<b>-34.444.374</b>	<b>-45.553.476</b>	<b>-41.319.645</b>	<b>-61.999.161</b>
<b>Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>5.050.539</b>	<b>-15.796.920</b>	<b>-34.438.342</b>	<b>-55.051.033</b>	<b>-54.449.699</b>	<b>-82.908.076</b>



I. Financieringsuitgaven	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>A. Vereffening van financiële schulden</b>	<b>16.092.236</b>	<b>17.635.919</b>	<b>16.828.394</b>	<b>18.747.572</b>	<b>20.523.173</b>	<b>23.928.423</b>
1. Periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	13.474.641	11.258.896	11.074.394	12.311.572	13.392.173	15.672.423
2. Niet-periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	2.617.595	6.377.024	5.754.000	6.436.000	7.131.000	8.256.000
<b>B. Vereffening van niet-financiële schulden</b>						
<b>C. Toegestane leningen en betalingsuitstel</b>						
1. Toegestane leningen						
- aan autonome provinciebedrijven (APB)						
- aan autonome gemeentebesturen (AGB)						
- aan welzijnsverenigingen						
- aan andere OCMW-verenigingen						
- aan de politiezone						
- aan de hulpverleningszone						
- aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)						
- aan besturen van de eredienst						
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen						
- aan andere begunstigen						
2. Toegestaan betalingsuitstel						
<b>D. Vooruitbetalingen</b>						
<b>E. Kapitaalsverminderingen</b>						
<b>II. Financieringsontvangsten</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>A. Aangaan van financiële schulden</b>	<b>7.027.299</b>	<b>5.828.100</b>	<b>25.504.000</b>	<b>71.989.476</b>	<b>68.450.645</b>	<b>100.255.161</b>
- opname van leningen en leasings bij financiële instellingen			10.000.000	35.636.809	25.236.312	61.999.161
- opname van leningen en leasings bij andere entiteiten	7.027.299	5.828.100	15.504.000	36.352.667	43.214.333	38.256.000
<b>B. Aangaan van niet-financiële schulden</b>	<b>21.175</b>	<b>8.134</b>				
<b>C. Vereffening van toegestane leningen en betalingsuitstel</b>	<b>86.767</b>	<b>86.767</b>	<b>86.767</b>	<b>86.767</b>	<b>86.767</b>	<b>86.767</b>
1. Terugvordering van toegestane leningen	86.767	86.767	86.767	86.767	86.767	86.767
a. Periodieke terugvorderingen	86.767	86.767	86.767	86.767	86.767	86.767
b. Niet-periodieke terugvorderingen						
2. Vereffening van betalingsuitstel						
<b>D. Vereffening van vooruitbetalingen</b>						
<b>E. Kapitaalsvermeerderingen</b>						
<b>F. Bijdragen en schenkingen niet gekoppeld aan operationele activiteiten of aan de verwerving van vaste activa</b>						
<b>III. Financieringssaldo</b>	<b>-8.956.996</b>	<b>-11.712.919</b>	<b>8.762.373</b>	<b>53.328.671</b>	<b>48.014.239</b>	<b>76.413.505</b>
<b>Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-3.906.456</b>	<b>-27.509.838</b>	<b>-25.675.970</b>	<b>-1.722.363</b>	<b>-6.435.461</b>	<b>-6.494.571</b>

### 3.3. Overzicht van de investeringen – per prioritaire actie/actieplan (T3)

Zorgbedrijf Antwerpen heeft geen investeringen die vallen onder een prioritaire actie/actieplan.

### 3.4. Evolutie van de financiële schulden (T4)

Dit rapport geeft zowel de evolutie op korte termijn als lange termijn weer van de financiële schulden. Het vormt ook de basis voor het berekenen van de gecorrigeerde autofinancieringsmarge.

Het bedrag dat werd opgenomen onder 1. Financiële schulden op 1 januari 2020 is het bedrag aan financiële schulden per 31 december 2019 in de jaarrekening van 2019.

**Schema T4: Evolutie van de financiële schulden**

Financiële schulden op 31 december	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>A. Financiële schulden op lange termijn</b>	<b>188.742.676</b>	<b>177.369.357</b>	<b>185.448.706</b>	<b>237.314.311</b>	<b>283.875.003</b>	<b>357.408.895</b>
1. Financiële schulden op 1 januari	195.591.868	188.742.676	177.369.357	185.448.706	237.314.311	283.875.003
2. Nieuwe leningen	7.027.299	5.828.100	25.504.000	71.989.476	68.450.645	100.255.161
3. Aflossingen	-2.617.595	-6.377.024	-5.754.000	-6.436.000	-7.131.000	-8.256.000
4. Overboekingen	-11.258.896	-10.824.394	-11.670.652	-13.687.871	-14.758.954	-18.465.269
5. Andere mutaties	0	0	0	0	0	0
<b>B. Financiële schulden op lange termijn die binnen het jaar vervallen</b>	<b>11.258.896</b>	<b>10.824.394</b>	<b>11.420.652</b>	<b>12.796.950</b>	<b>14.163.731</b>	<b>16.956.577</b>
1. Financiële schulden op 1 januari	13.474.641	11.258.896	10.824.394	11.420.652	12.796.950	14.163.731
2. Aflossingen	-13.474.641	-11.258.896	-11.074.394	-12.311.572	-13.392.173	-15.672.423
3. Overboekingen	11.258.896	10.824.394	11.670.652	13.687.871	14.758.954	18.465.269
4. Andere mutaties	0	0	0	0	0	0
<b>C. Financiële schulden op korte termijn</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totaal financiële schulden</b>	<b>200.001.571</b>	<b>188.193.752</b>	<b>196.869.357</b>	<b>250.111.261</b>	<b>298.038.733</b>	<b>374.365.472</b>

Uit de bovenstaande tabel wordt zichtbaar dat Zorgbedrijf Antwerpen bijkomende financiering dient aan te gaan, aangezien de financiële schulden stijgen vanaf 2023. Dit is te verklaren doordat Zorgbedrijf Antwerpen ook voor de courante werking financiering dient aan te gaan. Echter deze blijft ontoereikend om voldoende werkkapitaal te behouden. De stad lost dit op met een collegebeslissing van 10 februari 2023 en geeft een gecommiteerde kredietfaciliteit.



De financiële schulden bestaan uit doorgeefleningen via OCMW/Stad Antwerpen, financiering via financiële instellingen, woonrechtcertificaten en overige leningen (bv. erfpacht). We verwijzen naar 3.6.2. voor verdere toelichting.

### 3.5. Financiële risico's

We vermelden in dit punt de financiële risico's waarmee rekening moet gehouden worden bij het aangepast meerjarenplan 2020-2025 van Zorgbedrijf Antwerpen.

In onderstaande tabel worden cijfermatig (in miljoenen euro) de belangrijkste financiële risico's geraamd en dit ten opzichte van 2019. Onder de tabel wordt verdere toelichting gegeven bij deze financiële risico's.

in mio €	2021	2022	2023	2024	2025
Dotatie	-1,9	-2,6	-4,5	-8,4	-11,5
VIA 5-6	-1,6	-1,8	-1,9	-1,9	-2,0
Respo - 2de PP	-2,1	-2,3	-2,5	-2,6	-2,6
Gemiste inflatie dotatie	-1,5	-5,5	-7,5	-8,7	-9,8
Inflatie kost sociaal beleid	-0,4	-1,3	-1,8	-2,1	-2,4
<b>Subtotaal</b>	<b>-7,5</b>	<b>-10,9</b>	<b>-18,2</b>	<b>-23,7</b>	<b>-28,3</b>
IFIC publiek		-0,5	-0,6	-0,7	-0,8
COVID-19	-9,4	-14,8	-17,5	-18,5	-18,9
<b>Totaal</b>	<b>-16,9</b>	<b>-25,7</b>	<b>-35,7</b>	<b>-42,2</b>	<b>-47,2</b>

- 1) De exploitatiedotatie vanuit Stad Antwerpen daalt elk jaar stelselmatig. Dit zorgt ervoor dat de beleidskost van de sociale opdracht nog ontoereikender wordt gezien de sociale opdracht hetzelfde blijft. Zorgbedrijf Antwerpen dient daarom het exploitatiesaldo aan te spreken om de kost van de sociale opdracht zelf te financieren. In normale tijden kan dit opgevangen worden. Maar het zorgbedrijf valt net zoals de ganse sector terug naar break even resultaat. Redenen hiervoor zijn niet indexeren van de werkingstoelagen door de hogere overheid, toename energiekost die niet volledig kan doorgerekend worden aan de klant, de assynchrone (hyper)inflatie met eerst loonaanpassingen en pas zes tot twaalf maanden later aanpassing van de klantprijzen

- 2) Er is een risico op wijzigingen in de financiering van de gezondheidssectoren waarin Zorgbedrijf Antwerpen actief is. Naar aanleiding van de staats hervorming waar niet alle middelen bij overdracht werden overgeheveld van het federale naar het Vlaamse niveau en naar aanleiding van de spanning tussen de groeiende vraag en de niet-evenredige stijging van de middelen, zullen er zowel op methodisch als op financieel vlak wijzigingen komen (bv. VIA-akkoorden en IFIC);
- 3) De regelgeving en de financiering van de profit, non profit en publieke activiteit in de gezondheidszorg loopt steeds verder uit elkaar. Zorgbedrijf Antwerpen wil klaar zijn voor de toekomst. Tot op heden zijn er echter nog geen rechtsgeldige beslissingen om een juridische herstructurering door te voeren of een externe partner te betrekken.
- 4) Zorgbedrijf Antwerpen heeft qua investeringen enkel de investeringen die gecontracteerd of principieel goedgekeurd zijn door de Raad van Bestuur toegevoegd in het aangepast meerjarenplan. Als blijkt dat er bijkomende investeringen nodig zijn omwille van bijvoorbeeld nieuwe regelgeving en het behoud van erkenningen dan is er een financieel risico dat het vooropgestelde aangepaste meerjarenplan 2020-2025 niet gehaald wordt. Door de beslissing van het college op 10/02/23 is dit ondervangen
- 5) Er is asynchrone inflatie. Zorgbedrijf Antwerpen is voor verschillende activiteiten (bv. woonzorgcentra, dagverzorgingscentra en assistentiewoningen) gebonden aan de bepalingen vanuit Vlaanderen omtrent het tijdstip waarop de prijzen naar de klanten toe geïndexeerd mogen worden.
- 6) COVID-19 heeft binnen Zorgbedrijf Antwerpen net als andere organisaties binnen de gezondheidszorg een grote impact. In de dagelijkse werking leidt dit niet alleen tot meer uitgaven (bv. beschermingsmateriaal voor klanten en medewerkers), maar ook tot minder ontvangsten (bv. lagere bezetting in de woonzorgcentra en dienstencentra die tijdelijk gesloten zijn). Zorgbedrijf Antwerpen tracht optimaal gebruik te maken van de compensatiemaatregelen die vanuit de overheid gegeven worden. In de projecten van Vastgoedontwikkeling zorgt COVID-19 voor een verschuiving in de tijd. Daarnaast heeft Covid-19 voor een daling van de bezetting gezorgd die nog steeds niet terug op peil is.
- 7) Op dit moment is er geen juridische beslissing om de juridische structuur van Zorgbedrijf Antwerpen te wijzigen. Hoe langer deze beslissing naar de toekomst verschoven hoe groter de negatieve effecten zullen zijn op de financiële toestand van Zorgbedrijf Antwerpen. Vanaf 2024 zal Zorgbedrijf Antwerpen slecht scoren op liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit.

### 3.6. Beschrijving grondslagen en assumpties

#### 3.6.1. Exploitatie

Het exploitatiebudget van Zorgbedrijf Antwerpen wordt opgemaakt in functie van drivers, vertrekkende vanuit omzet per prestatie die kan worden aangewend voor kosten om de afspraak met de klant te realiseren.

Dit betekent dat als er meer opdrachten zijn (bv. Lokale Opvang Initiatieven LOI) er evenredig meer middelen kunnen verbruikt worden, indien minder dan omgekeerd.

In het vooropgestelde aangepaste meerjarenplan zet Zorgbedrijf Antwerpen haar activiteiten verder. We houden bijkomend rekening met de impact van COVID-19 en dit specifiek voor de woonzorgcentra, de asynchrone inflatie, de impact van VIA 5 en VIA 6 net als de IFIC en de dalende exploitatiedotatie vanuit Stad Antwerpen.

De financiële exploitatie-uitgaven zijn gebaseerd op basis van de financieringen die voorzien worden onder Financieringen (zie punt 3.6.3).

#### 3.6.2. Investerings

Zorgbedrijf Antwerpen heeft twee groepen van investeringen:

- 1) Werkingsinvesteringen: dit zijn investeringen die in een normale boekhouding op drie tot 10 jaar worden afgeschreven en die gebeuren omwille van: sluitingsbedreigend (bv. (brand)regelgeving), vervangingen (bv. nieuwe verwarmingsketels ter vervanging van diegene die stuk zijn en waarvan de herstellingen duurder zijn dan een aankoop) en kwaliteits- en productiviteitsverhogend.

Het werkingsinvesteringbudget is opgebouwd vanuit opdrachten, nl. zorgmaterialen (bedden, baden, tilliften...), brandveiligheid, facilitaire materialen (combisteamers, schoonmaakmachines...), eigenaarsverplichtingen assistentiewoningen, technische werken WZC, ICT (bv. klantendossier, verdere digitalisering), marketing en communicatie plus urgentiewerken en dergelijke meer.

Hiervoor voorziet Zorgbedrijf Antwerpen jaarlijks een stabiel investeringsbudget.

- 2) Projecten Vastgoedontwikkeling: dit zijn zowel projecten op basis van het zorg strategisch plan binnen Stad Antwerpen als buiten Stad Antwerpen. De projecten zijn over de verschillende schakels heen waarbij meerdere schakels per locatie worden aangeboden. We zetten in om zowel het bestaande patrimonium te renoveren of te vervangen als nieuwe woonzorgcentra, assistentiewoningen en dienstencentra te

bouwen. In het kader van het masterplan Jeugd worden investeringen voorzien in het aangepast meerjarenplan 2020-2025.

Zorgbedrijf Antwerpen neemt enkel de gecontracteerde projecten en de projecten waarvoor de Raad van Bestuur een principiële goedkeuring heeft gegeven in het aangepast meerjarenplan op.

Zorgbedrijf Antwerpen krijgt voor projecten binnen het zorgstrategische plan van Stad Antwerpen investeringsdotatie. Deze wordt aan Zorgbedrijf Antwerpen toegekend na voorlegging van verantwoordingsstukken.

### 3.6.3. Financieringen

Zorgbedrijf Antwerpen financiert op de volgende manieren haar investeringsprojecten:

- Via investeringssubsidies (bijvoorbeeld VIPA en investeringsdotatie);
- Via eigen middelen uit exploitatie;
- Via externe financiering onder de vorm van lange termijnleningen via financiële instellingen;
- Via externe financiering onder de vorm van uitgifte van Woonrechtcertificaten (afgekort WRC).

De externe financieringen welke opgenomen zijn in de BBC-schema's voor het aangepast

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAAL
Leningen via Financiële instellingen	0	0	10.000.000	35.636.809	25.236.312	61.999.161	132.872.282
Uitgifte van woonrechtcertificaten	7.027.299	5.828.100	15.504.000	16.352.667	23.214.333	8.256.000	76.182.399
Gecommitteerde kredietfaciliteit Stad Antwerpen	0	0	0	20.000.000	20.000.000	30.000.000	70.000.000
<b>TOTAAL</b>	<b>7.027.299</b>	<b>5.828.100</b>	<b>25.504.000</b>	<b>71.989.476</b>	<b>68.450.645</b>	<b>100.255.161</b>	<b>279.054.681</b>

De financieringen worden voorzien op basis van de investeringsuitgaven die we verwachten voor projecten van vastgoedontwikkeling na aftrek van de investeringsdotatie vanuit Stad Antwerpen.

We houden hierbij rekening dat Zorgbedrijf Antwerpen zelfstandig financieringen zal aangaan en geen gebruik meer zal maken van doorgeefleningen via Stad Antwerpen. De financieringen via de financiële instellingen worden ingeschreven als leningen op 20 jaar en aan een rentevoet van 4%. Deze wordt gelijkmatig doorgerekend in de klantprijzen. Bij lagere rente daalt de doorgerekende rente gelijk. Dit is wettelijk bepaald.

BBC gaat uit van een klassieke opname van leningen, nl. een lange termijn lening. Korte termijn financiering wordt indien nodig ook gebruik van gemaakt. Dergelijke financiering komt echter niet apart in beeld in de voorgeschreven wettelijke schema's.

Als deze financieringen niet kunnen aangegaan worden, betekent dat investeringen niet kunnen doorgaan, en dat het aangepast meerjarenplan niet gehaald zal worden.

We benadrukken nogmaals dat Zorgbedrijf Antwerpen ook verplichtingen heeft inzake werkkapitaal en liquiditeits- en solvabiliteitsratio in de klassieke boekhouding die gangbaar zijn in de zorgsector.

### **3.7. Verwijzing naar de plaats waar documentatie beschikbaar is**

We verwijzen hiervoor naar de website van Zorgbedrijf Antwerpen, nl. [www.zorgbedrijf.antwerpen.be](http://www.zorgbedrijf.antwerpen.be).

### **3.8. Omgevingsanalyse**

We verwijzen voor de omgevingsanalyse door naar Stad Antwerpen en OCMW Antwerpen.

### **3.9. Totaaloverzicht beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties (+ ramingen)**

Zorgbedrijf Antwerpen heeft één niet-prioritaire beleidsdoelstelling met daaraan gekoppeld één actieplan en één actie die onder één beleidsdomein valt. We verwijzen hiervoor naar 1. (GEWIJZIGDE) STRATEGISCHE NOTA voor verdere toelichting en schema T1 (de financiële gegevens in het aangepast meerjarenplan 2020-2025).

### **3.10. Toegestane werkings- en investeringssubsidies**

Dit is niet van toepassing voor Zorgbedrijf Antwerpen.

### **3.11. Samenstelling beleidsdomeinen**

Zorgbedrijf Antwerpen heeft in het aangepast meerjarenplan 2020-2025 twee beleidsdomeinen:

- Harmonieuze Stad: Marktconforme dienstverlening
- Harmonieuze Stad: Sociaal Opdracht waar tegenover dotatie staat

Voor beide beleidsdomeinen geven we een overzicht van de toegepaste beleidsvelden die bij deze beleidsdomeinen horen:

Beleidsdomein	Interne code	Omschrijving Beleidsveld	Code Beleidsveld
Beleidsdomein	Beleidsdomein	Omschrijving Beleidsveld	Code Beleidsveld
Harmonieuze Stad: Marktconforme dienstverlening	02	Overige algemeen bestuur	BV0190
Harmonieuze Stad: Marktconforme dienstverlening	02	Jeugdvoorzieningen	BV0940
Harmonieuze Stad: Marktconforme dienstverlening	02	Gezinshulp	BV0943
Harmonieuze Stad: Marktconforme dienstverlening	02	Kinderopvang	BV0945
Harmonieuze Stad: Marktconforme dienstverlening	02	Poetshulp	BV0948
Harmonieuze Stad: Marktconforme dienstverlening	02	Overige gezinshulp	BV0949
Harmonieuze Stad: Marktconforme dienstverlening	02	Dienstcentra	BV0951
Harmonieuze Stad: Marktconforme dienstverlening	02	Assistentiewoningen	BV0952
Harmonieuze Stad: Marktconforme dienstverlening	02	Woon- en zorgcentra	BV0953
Harmonieuze Stad: Marktconforme dienstverlening	02	Dagzorgcentra	BV0954
Harmonieuze Stad: Marktconforme dienstverlening	02	Overige verrichtingen betreffende ouderen	BV0959
Harmonieuze Stad: Marktconforme dienstverlening	02	Eerstelijnsgezondheidszorg	BV0986
Harmonieuze Stad: Sociaal Opdracht waar tegenover dotatie staat	04	Overige algemene financiering	BV0190

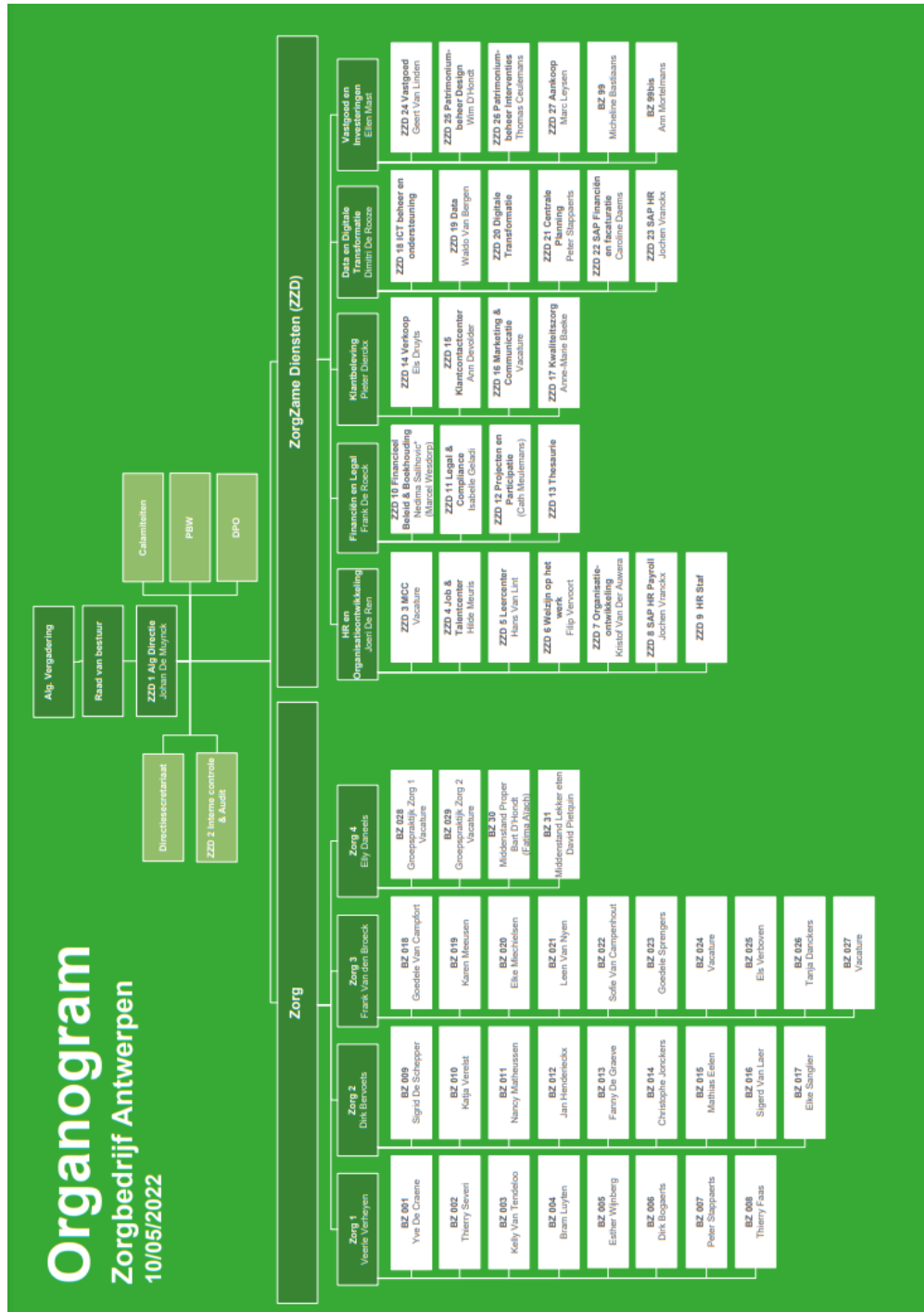
### 3.12. Overzicht van de verbonden entiteiten

Zorgbedrijf Antwerpen heeft volgende entiteiten waarvoor zij als organisatie de wettelijke, statutaire of feitelijke verplichting heeft om rechtstreeks of onrechtstreeks moet tussenkomen in de verliezen of de tekorten van deze entiteiten:

Verbonden Entiteit	Organisatievorm	Ondernemingsnummer
Zorgbedrijf	VZW	0408.553.310
Si-Cura	VZW	0659.682.548
Senso2Me	NV	0597.654.117
Dienstenthuis	CVBA	0864.791.721
Prins Kavelhof	VZW	0842.112.230
ZiekenhuisNetwerk Antwerpen	VZW	0862.382.656
Dunepanne	VZW	0447.495.543

### 3.13. Organogram

We geven in onderstaand overzicht het organogram van Zorgbedrijf Antwerpen weer zoals deze gekend was per 10 mei 2022.





### 3.14. Overzicht van de personeelsinzet

De vermelde cijfers zijn een indicatieve raming, waarbij de pensioenleeftijd 65 jaar is. Het geeft een overzicht in voltijdse equivalenten (exclusief jobstudenten) volgens het statuut (nl. contractueel of statutair) en per niveau (van A tot E) voor de welzijnsvereniging Zorgbedrijf Antwerpen.

in VTE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Contractueel</b>	<b>2.213</b>	<b>2.206</b>	<b>2.155</b>	<b>2.158</b>	<b>2.165</b>	<b>2.177</b>
A	102	110	111	111	111	111
B	325	350	234	235	236	239
C	1.012	956	1.059	1.060	1.067	1.077
D	51	44	33	33	33	33
E	723	746	719	719	718	718
<b>Statutair</b>	<b>414</b>	<b>367</b>	<b>321</b>	<b>317</b>	<b>308</b>	<b>295</b>
A	9	8	4	4	4	4
B	118	116	64	62	62	59
C	270	232	246	245	237	226
D	6	3	2	2	2	2
E	11	8	5	5	5	5
<b>Eindtotaal</b>	<b>2.628</b>	<b>2.573</b>	<b>2.476</b>	<b>2.475</b>	<b>2.474</b>	<b>2.473</b>

### 3.15. Overzicht jaarlijkse opbrengst per belastingsoort

Dit is niet van toepassing voor Zorgbedrijf Antwerpen.