Algemeen collectief overleg

13/10/2026

deKade

Wie is wie deze avond

- Marjan Tyberghien, vertegenwoordiger van cliënten en ouders in de Raad van Bestuur
- Veerle Vanthuyne, directie volwassenzorg VAPH
- Mieke Geernaert, directie minderjarigenzorg VAPH
- Jan Morobé, financieel expert

Verontschuldigd:

- Natacha Waldmann, algemeen directeur vzw De Kade
- Veerle Benoot, directie OBC De Berkjes

Op de agenda

- Toelichtingen vanuit het bestuursorgaan
- Financiële resultaten 2025
- Masterplan in de toekomst
- Opvolging kwaliteit in de voorziening
- Ontwikkelingen in de zorgsector
- Vragen



Vanuit het bestuursorgaan

deKade

Het bestuursorgaan

Wat is het bestuursorgaan?

- **10 leden** met diverse achtergrond en expertise
- Voorzitter Leo De Smet (oud-directeur Unie-K), ondervoorzitter Koen Declerck (oud-directeur hotelschool Spermalie)
- Vrijwilligersengagement
- Vergaderen **minstens 11 keer per jaar**
- We zijn eindverantwoordelijk **voor alle entiteiten** van De Kade

Waarover beslist het bestuursorgaan?

- Welke richting De Kade uitgaat in de komende jaren: **visie en strategie**
- Hoe het geld besteed wordt: begroting, jaarrekening en toezicht op de **financiële gezondheid** van De Kade
- Grote **investeringen**, zoals verbouwingen
- Wie de algemeen directeur wordt
- Bewaken van de **kwaliteit** van onze zorg en onderwijs

deKade

Het bestuursorgaan

Waarover beslist het bestuur níet?

- De **dagelijkse werking**: dat regelen de directie en de medewerkers
- **Beslissingen over uw kind**: daarvoor blijft u terecht bij de vertrouwde begeleiders en leerkrachten

Een bewuste mix van expertise en betrokkenheid:

De leden van het bestuursorgaan hebben:

- Expertise/ervaring in zorg en welzijn
- Expertise/ervaring in onderwijs
- Financiële en juridische kennis
- Ervaring in management en HR
- Lokale verankering in de regio Brugge
- Er is ook één lid aanwezig als ervaringsdeskunde, als ouder of familielid: Marjan Tyberghien - marjan.tyberghien@de-kade.be



Afgelopen werkjaar

Verschillende thema’s als rode draad

- **Financiën**: opvolging van de begroting en de halfjaarcijfers voor alle entiteiten van de vzw

  → zie presentatie Jan Morobé

- **Masterplan infrastructuur**: opvolgen bouwprojecten en nieuwe plannen voor de komende jaren

  → zie presentatie Saar Bruneel

- **Strategie en organisatie**: veranderingen in onze structuren, toekomstplannen voor De Kade

Strategie en organisatie

- **najaar 2025 - maart 2026: veel veranderingen in de directie- en organisatiestructuur**

  → door afscheid directeur begeleidingscentrum en pensioen zorgdirectie: **nood aan toekomstplan**

  → bestuur stelde **algemeen directeur** aan voor de vzw: Natacha Waldmann

  → beslissing om organisatiestructuur aan te passen: **koepel en 6 entiteiten (zie volgende slide)**

deKade

Strategie en organisatie

- **sinds april 2026: strategie-ontwikkeling en implementatie**

  → strategie: welke organisatie willen we zijn?

  → **‘cliëntgericht expertiseleiderschap’** als rode draad door al onze doelstellingen

  → wordt vertaald in **beleidsplannen en budge**t

  → komende maanden: verdere uitrol van de plannen

deKade

DE KADE ORGANIGRAM

BESTUURSORGAAN
Voorzitter: Leo De Smet



ALGEMEEN DIRECTEUR
Natacha Waldmann



ORGANISATIEBREDE WERKING

KADEKOEPEL
Beleid en ondersteuning voor heel De Kade

BELEIDSCEL
Zet organisatiebrede lijnen uit en biedt kaders.



Aansturing:
Natacha Waldmann

ONDERSTEUNENDE DIENSTEN
Ondersteunen de hele organisatie in de werking.



Directeur:
Bert Dekeyzer

ONZE KERNWERKING

6 ENTITEITEN
Zorg, onderwijs en revalidatie voor onze leerlingen en cliënten

MINDERJARIGENZORG
Ondersteuning voor kinderen & jongeren



Directeur:
Mieke Geernaert

ONDERWIJS
Buitengewoon onderwijs en leersteun



Directeur:
Veronique Decock

OBC DE BERKJES
Observatie en behandeling voor kinderen en jongeren



Directeur:
Veerle Benoot

VOLWASSENZORG
Ondersteuning voor volwassenen



Directeur:
Veerle Vanthuyne

CAR
Centrum Ambulante Revalidatie



Directeur:
Delphine Dewulf

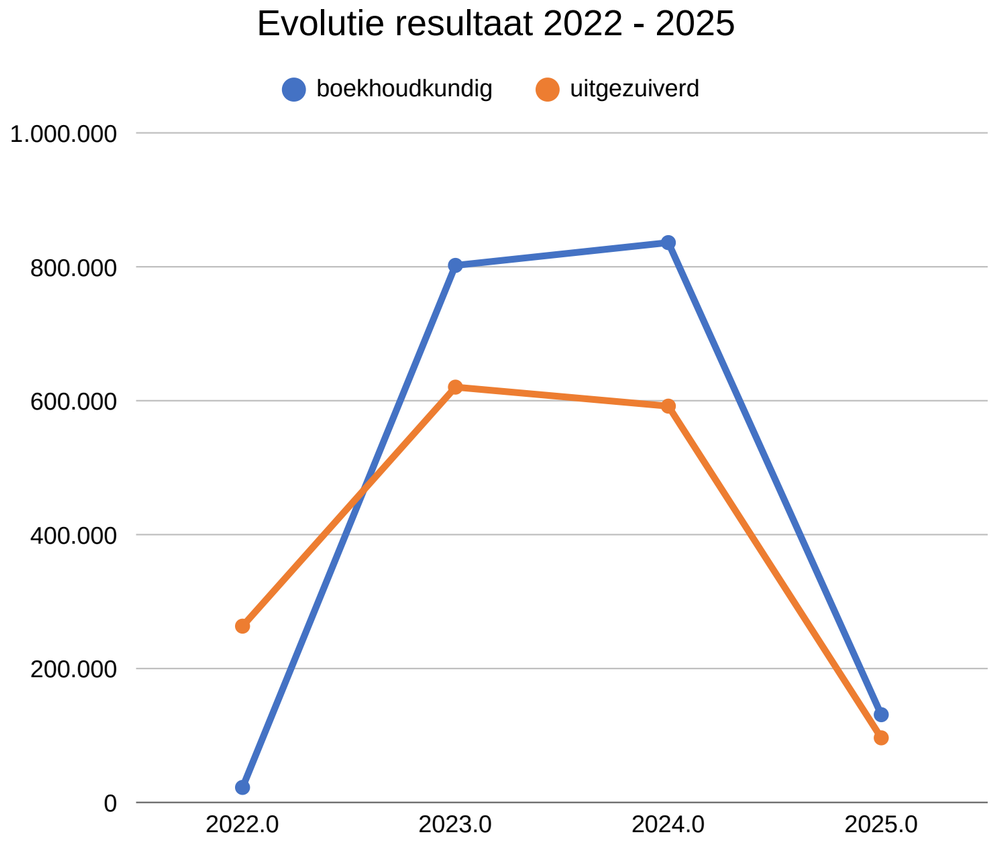
HOOREXPERT
Gespecialiseerde hooroplossingen



Directeur:
Delphine Dewulf

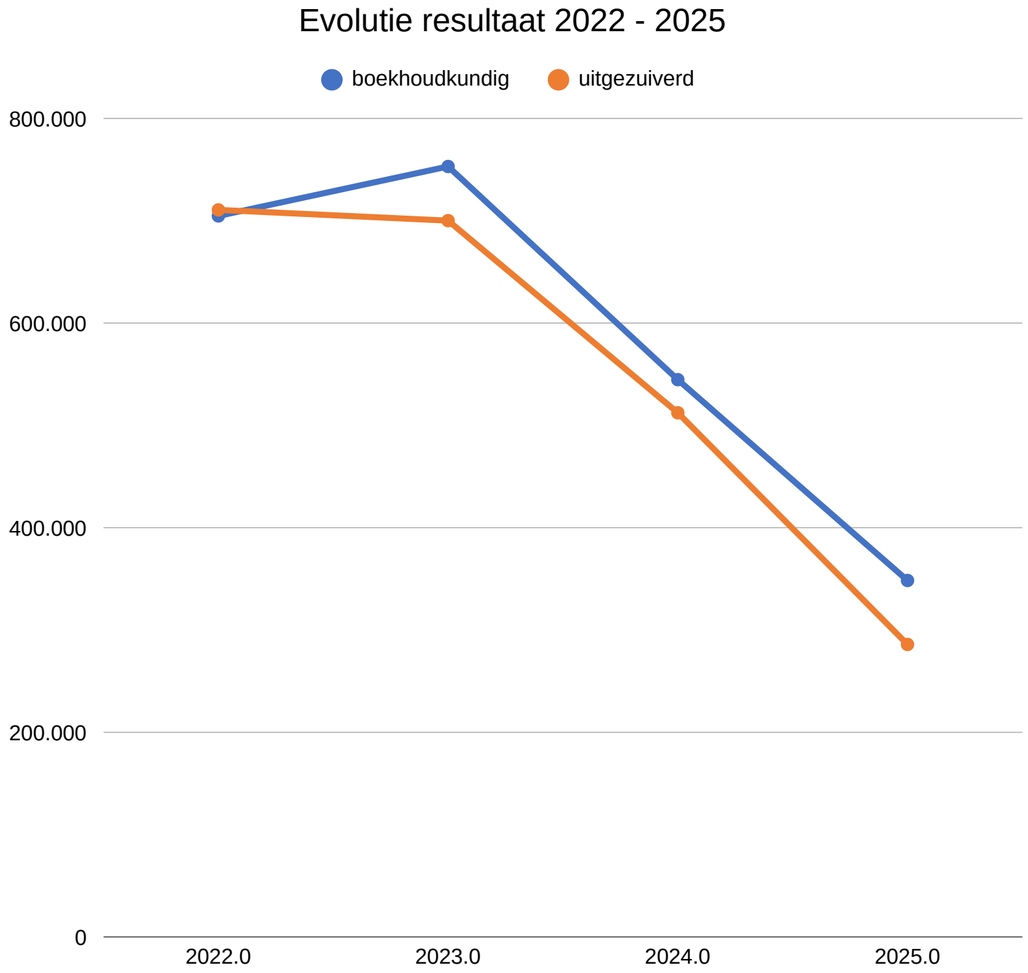
Financiële resultaten 2025

Evolutie resultaat Spermalie



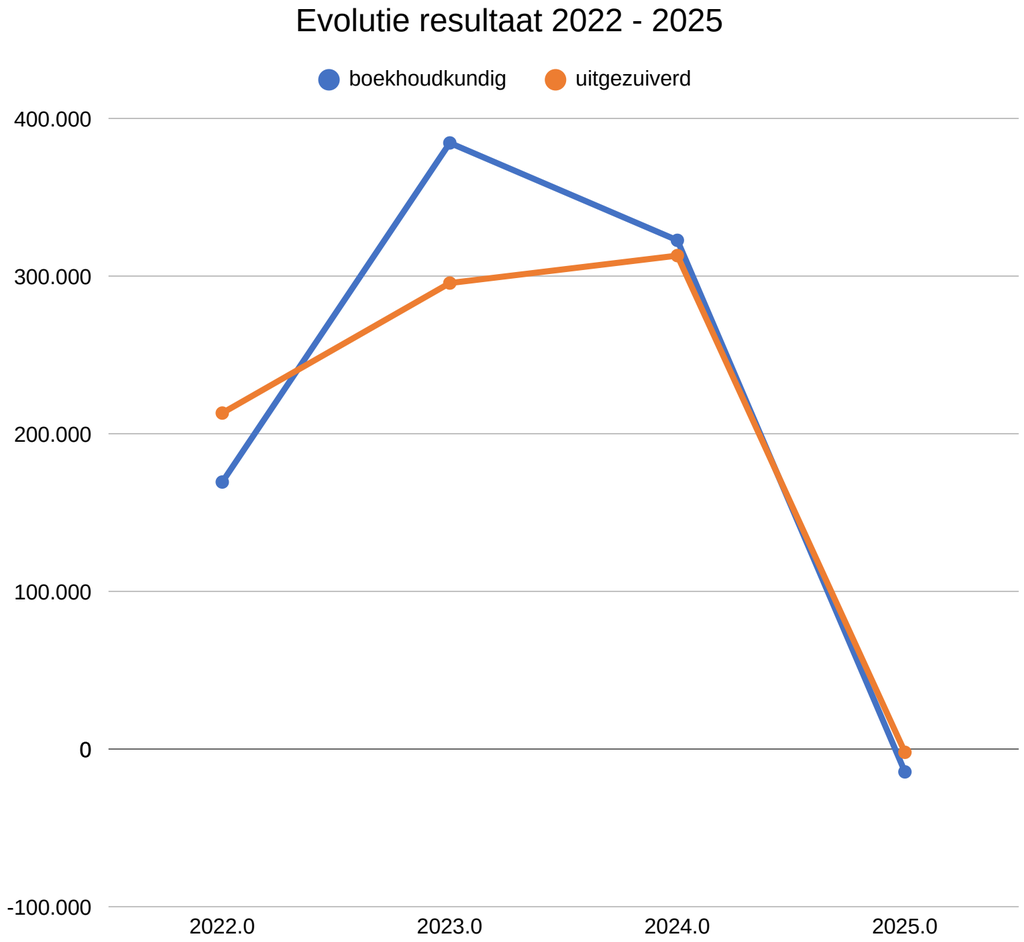
- **Toename subsidie** (o.a. subsidie loonkost): + 3,14%
- **Grotere toename loonkosten:** + 4,81% (indexering + meer personeel ingezet)
- **Toename totale kosten**: + 5,12% (energie, externe diensten, kantoorkosten, …)
- **Meerwaarde beleggingen** zijn in 2025 nog niet uitgedrukt in het resultaat
- **Resultaat** is sterk afgenomen t.o.v. de voorbije 2 jaren, maar blijft positief

Evolutie resultaat Het Anker



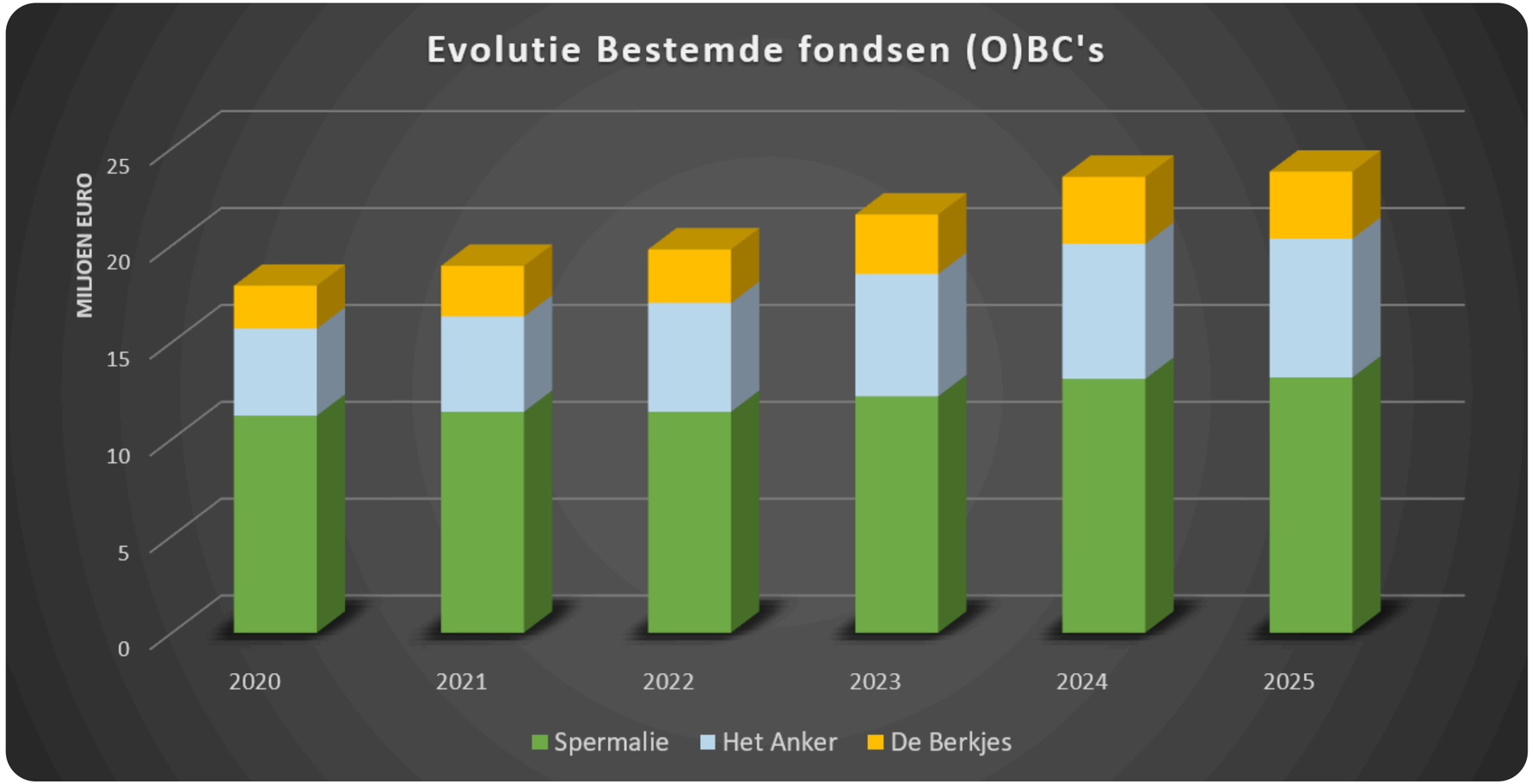
- **Toename subsidie** met 4,71%
- **Stijgende bedrijfskosten**: + 4,81%
- O.a. **toename loonkost** met 4,23 % of 489’ EUR (toename personeel & indexering lonen)
- Beperktere **gerealiseerde financiële resultaten** t.o.v. vorige jaren.
- Uiteindelijk **resultaat** blijft een mooie 348k EUR.

Evolutie resultaat De Berkjes



- **Enveloppe-financiering** op hetzelfde niveau gebleven
- Toename **personeelskost** (+6,6 %, meer vacatures ingevuld in 2025)
- Toename **algemene kosten** (energie, onderhoudscontracten, …)
- Door nieuwbouw **grote afschrijvingslast**
- **Resultaat** voor het eerst licht negatief, maar nog steeds positieve cash flow

Evolutie reserve in bestemde fondsen



Vooruitblik resultaten (O)BC

- **Stijgende energiekosten, inflatie, loonkost… en het uitblijven van een volwaardige indexering van de werkingsmiddelen** drukken meer en meer op het resultaat
- Wel **voldoende liquiditeiten** om de voorziene investeringen uit te voeren, met grote aandacht voor uitbreiding en verbetering van het patrimonium
- Financiële ratio’s blijven heel goed en onderstrepen onze kredietwaardigheid bij de bank
- Voorziene **masterplan** zal een ernstige impact hebben op toekomstige resultaten en liquiditeiten

deKade

Masterplan

deKade

Masterplan

Renovatie waar mogelijk

We verduurzamen gebouwen met toekomstpotentieel

- De Berkjes: dak vernieuwd en bijkomend geïsoleerd
- Spermalie: renovatiedossier voor blok 5, 9 en deel van blok 10
- Het Anker: renovatiedossier voor paviljoen 6

Nieuwbouw waar nodig

Nieuwbouw wanneer renovatie economisch niet verantwoord is

- Het Wit Huis: zie volgende slide
- De Polder: onderzoek naar toekomstige ontwikkeling eind dit jaar afgerond
- Het Anker: herziening masterplan en opstart gesprekken met VIPA
- Spermalie: onderzoek naar dringende (ver)nieuwbouw voor De Steiger



Wit Huis Loppem

‘t Wit Huis: vergunning verleend, geplande start werken najaar 2027







deKade

Kwaliteitszorg

deKade

Overzicht van de signalen van de gebruikers

- Op 1 jaar tijd **27 signalen** geregistreerd:

  - **16 ontevredenheid (SP 13, HA 1, DB 2)**
    - Zorg: netheid kamer; gedeelde kamer; persoonlijke goederen verdwijnen; geen garantie om voor altijd in voorziening te kunnen blijven,
    - Technisch: telefonisch contact op woe NM; verwarming uit in mei
    - Medisch: ~externe coördinerende arts

  - **11 tevredenheid (SP 0, HA mj 0, HA volw 11, DB 0)**
    - Voornamelijk uiting van tevredenheid over geboden ondersteuning en warme zorg

Overzicht van de formele klachten van de gebruikers.

- In BC Spermalie is in de periode 01/06/2025 – 30/05/2026

  1 formele klacht ingediend: ivm doorgeven van alle interne communicatie

- In BC Het Anker zijn in de periode 01/06/2025 – 30/05/2026

  1 formele klacht ingediend mbt stopzetting van module verblijf; via rechtbank afgehandeld.

  In OBC De Berkjes zijn in de periode 01/06/2025 – 30/05/2026

  2 formele klachten:

  Wegens onaangekondigde aanwezigheid psychologe bij gesprek;

  Wegens niet akkoord gaan met advies dat OBC geeft; klacht wordt bij Opgroeien neergelegd.

deKade

Formele klachten van de gebruikers

- **Aanpassing van Collectieve rechten en plichten:**

Indienen van een formele klacht:

Formele klachten kan de gebruiker schriftelijk of **mondeling** bij de algemeen directeur neerleggen. De melder geeft in zijn melding aan dat het om een formele klacht gaat.

Deze aanpassing zal ingevoerd worden in de nieuwe versie januari 2027.
Verder zullen er geen wijzigingen zijn.
De collectieve rechten en plichten vindt u terug via: www.de-kade.be/zorg/documenten

deKade

Resultaten van de externe audits

- **5 externe audits via zorginspectie:**
    - 22/08/2025: Het Vlot: herinspectie
    - 08/01/2026: Stapsteen: herinspectie
    - 26/01/2026: De Steiger: herinspectie
    - 04/02/2026: Wit huis: herinspectie
    - 03/03/2026: Boshuis: herinspectie

Resultaten van de externe audits.

- 5 externe audits:
- **Inbreuken:**
  - HP niet ondertekend (terugkerend);
  - HP niet tijdig geëvalueerd (terugkerend)
  - Afzondering: (nieuw) om niet toegelaten toepassingsgrond
  - Accommodatie: (terugkerend) kamers te klein
- **Aandachtspunten:**
  - Geen, gezien herinspecties

Resultaten van de externe audits.

- **Aanpassingen m.b.t. de handelingsplanning:**
  - Elke trajectbegeleider zet het overzicht van de planning op de beschermde pagina van de zorgdossiers, met hierin:
    - datum laatste HP
    - datum volgende HP
    - datum bezorging aan cliënt/ouders
    - datum ondertekening
  - Waar mogelijk worden HP’s op het moment zelf geprint en ondertekend.
- **Aanpassing m.b.t. afzondering:**
  - Herhaald naar de betrokken teams dat bij elke afzondering dezelfde stappen moeten doorlopen worden, ook bij meerdere incidenten op een avond met hetzelfde kind.
- **Aanpassingen m.b.t. te kleine kamers:**
  - de te kleine kamers worden niet meer gebruikt

Resultaten van de interne audits.

- Er zijn **7 interne audits** doorgegaan:

Eenheid	Team
MJ auti	Ass team Spermalie
MJ sensorieel	Vista lager
MJ sensorieel	WE & vak IRIS
MJ sensorieel	Thuisbegeleiding Perspectief lager
Volw sensorieel	Wit Huis
Volw sensorieel	Klavervier
Volw auti	Oude dorpsweg

- **Bevraagde thema's:**
  - Missie van De Kade
  - Vrijheidsbeperkende maatregelen
  - Medicatie
  - Kennis kwaliteitshandboek
  - Decreet rechtspositie/rechten in volwassenenzorg
  - Veiligheidsprocedures.

deKade

Resultaten van de interne audits.

- **Missie van De Kade:**
  - Men kan correcte elementen ervan opnoemen
  - Professionele norm is gekend; niet overal opgemaakt.
  - Ook feedbackcode algemeen gekend.

- **Vrijheidsbeperkende maatregelen:**
  - Termen (vbm, afzondering, fixatie) goed gekend en correct gebruikt.
  - Signaleringsplan overal gekend en gebruikt.
  - Flowcharts omgaan met vrijheidsbeperkende maatregelen niet overal gekend

deKade

Resultaten van de interne audits.

- **Medicatie: bewaring, vermelding in signaleringsplan:**
  - Medicatie zat achter slot
  - Gefractioneerde levering: OK, enkel verandering medicatie die soms traag doorgaat. Aftekenen medicatietoediening: is verschillend; soms is ontbreken van strip ‘aftekenen’

- **Kennis kwaliteitshandboek:**
  - Inhoud kon in algemene termen weergegeven worden, Wat aangegeven werd klopte ook.
  - Iedereen kon vlot een document uit het kwaliteitshandboek opzoeken en tonen.

deKade

Resultaten van de interne audits.

- **Decreet rechtspositie/rechten in volwassenenzorg:**
  - Enkele essentiële rechten konden worden opgenoemd
  - Er is nog niet overal een huishoudelijk reglement
  - Er wordt goed omgegaan op vlak van privacy; beeldmateriaal blijft een punt dat aandacht vraagt door gsm’s
  - Grens tussen signaal van ontevredenheid en klacht wordt weinig scherp gesteld
  - Waar informeel contact/overleg is, worden signalen zelden klacht

Resultaten van de interne audits.

- **Veiligheidsprocedures:**
  - Meest aandacht voor evacuatieprocedure; weinig naar agressie gerefereerd
  - Evacuatieprocedure 6/7 goed gekend; uitleg door preventieadviseur blijkt goede katalysator,
  - PTV technieken: vorming OK, maar niet toepasbaar bij volwassenen of wegens te kleine personeelsbezetting
  - Er kwamen een aantal vragen van medewerkers, die helpend zijn om de vorming rond veiligheid en evacuatie verder te verfijnen

Tevrendheidsbevraging cliënten

- Deze keer gericht op **kinderen en jongeren in verblijf en dagopvang en hun ouders**
- **Aan de kinderen: thema maaltijden** via tablet (feedbackzuil): 273 kinderen en jongeren namen deel
- **Algemeen**: goede resultaten en tevreden kinderen en jongeren:
  - Frietjes, macaroni en spaghetti absolute favorieten.
  - Witloof en appelmoes met stukjes vallen niet in de smaak.
  - Oproep: extra kruiden voorzien.
  - Samen eten aan tafel is waardevol, maar gaat soms gepaard met (heel wat) drukte.
  - Soms onvoldoende tijd om te eten.
  - In een leefgroepsstructuur niet steeds ruimte om iets te eten of drinken wanneer men dat zelf wil.
- **Resultaten** werden gedeeld met de betrokken leidinggevenden /verantwoordelijken voor zowel het bereiden als het verdelen van de maaltijden

Tevrendheidsbevraging cliënten

- **Aan de ouders: algemene bevraging** (gelijkaardig aan bevraging anno 2017), mogelijkheid om te versturen in 3 talen
- **Slechts beperkt aantal respondenten:**
  - Spermalie - Het Anker: 64 reacties
  - De Berkjes: 20 reacties
  - Zeker te laag om een goed inzicht te krijgen
- **Inhoud:**
  - Zeer gelijklopende diagrammen met 2017
  - Meest interessante info in open vragen

Tevrendheidsbevraging cliënten

- **Samenvatting resultaten tevredenheidsbevraging ouders:**
  - Algemeen in antwoorden een grote tevredenheid en erkenning van de deskundigheid.
  - Groeipunten:
    - infodoorstroming in verband met kind/jongere kan vlotter verlopen; zowel info van ouders naar volledig team als van medewerkers naar ouders
    - soms gerelateerd aan frequente personeelswissels;
    - communicatie tussen school en leefgroep soms niet vlot
  - Ouders geven de maaltijden in de voorziening een 3,5/5.
  - Soms is het voor ouders niet heel duidelijk waar ze moeten zijn voor een afspraak.
  - Mbt handelingsplanbesprekingen: men is tevreden over het verloop van het gesprek, alsook over het verslag.
  - Opmerking over gefractioneerde medicatie: een probleem bij foute medicatie die toch betaald moest worden.

Ontwikkelingen in de zorg

Hervormingen VAPH

- Verdere uitwerking **beleidsnota Caroline Gennez:** Naar een vernieuwd, geïntegreerd zorg- en ondersteuningsbeleid voor personen met een handicap.

- Poging om een antwoord te geven op een aantal probleemstellingen:
  - Grote aantal wachtenden op zorg
  - Betere toeleiding naar zorg
  - Inschaling van zorg is niet ‘evolutief’, de zorgvraag is dit wel
  - Toegekende budgetten zijn voor sommige doelgroepen te laag (complexe zorgvragen)
  - Scheiding tussen werkwijze minderjarigen - meerderjarigen
  - Zorglandschap is te versnipperd

- Hervorming van de zorg via (meer dan 15) projectgroepen.
- **Streeftiming: begin 2028**

deKade

3 zorgniveaus

Rechtstreeks Toegankelijke Hulp (RTH)

MFC en PAB (minderjarigen) PVB (volwassenen)

Complexe zorgvragen (gedragsmatig, psychisch, medisch)

Samenwerking tussen sectoren

MFC = Multifunctioneel Centrum
PAB = Persoonlijk Assistentie Budget
PVB = Persoonsvolgend Budget

deKade

Hervormingen VAPH

- Toeleiding via VAPH (niet meer via de Intersectorale Toegangspoort)
- Eén Aanspreekpunt Handicap
- Wijzigingen in bestedingsregels PAB en PVB
- Meer intersectorale samenwerking
- Afstemming beleid minderjarigen - meerderjarigen
- ...

We volgen de evoluties op de voet door aansluiting directie bij heel wat commissies van het Vlaams Welzijnsverbond.

Van zodra meer duidelijkheid, koppelen we verder aan jullie terug.

deKade

Lokaal collectief overleg

Indien je graag wil aansluiten bij het lokaal collectief overleg, dan kan je hiervoor je interesse doorgeven aan je **gezinsbegeleider**.

Je wordt er op de hoogte gehouden van de belangrijkste ontwikkelingen in de organisatie en je kan zelf ook vragen stellen en mee advies geven rond de voornaamste thema's die centraal staan in de werking.

Het lokaal collectief overleg wordt 3 à 4 keer per jaar georganiseerd.

Wil je graag iets algemeen melden, dan kan je ook terecht bij Marjan Tyberghien als vertegenwoordiger van de cliënten en ouders in de Raad van Bestuur:

Marjan.tyberghien@de-kade.be

deKade

Vragen?