



# IGS WESTLEDE – Beleidsplan 2025-2030

Toelichting bij het beleidsplan van  
IGS Westlede voor de legislatuur  
2025-2030.

## Missie

*IGS Westlede, de vereniging voor crematoriumbeheer in Oost-Vlaanderen, stelt zich tot doel nabestaanden, ongeacht hun levensbeschouwelijke visie, de mogelijkheid te bieden om op de meest respectvolle en serene wijze afscheid te nemen van hun dierbare.*

*We streven daarbij naar een maatschappelijke, sociaal verantwoorde dienstverlening met aandacht voor volgende ethische kernwaarden: respect en sereniteit, transparantie, integriteit & duurzaam in de omgeving.*

# Context & Analyse

- Individualiteit/maatwerk/flexibiliteit
- Openbare maatschappelijke opdracht onder druk
- Toegenomen ecologisch bewustzijn
- Digitale transformatie
- War on talent
- Efficiëntie/krachtenbundeling/interprovinciale samenwerking

# Prognose sterftcijfers en crematies in Oost- Vlaanderen

- Bron: Federaal Planbureau en Statistiek Vlaanderen
- Toenemende overlijdensverwachting door toename vergrijzing (% inwoners +67) en verzilvering (% inwoners +80).
- Hoge crematiegraad in Oost-Vlaanderen beperkt de groei. Groei komt voornamelijk uit “andere” provincies, m.n. Vlaams-Brabant.
- Gecumuleerde groei van de crematies van 3,74%.

	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>	<u>2027</u>	<u>2028</u>	<u>2029</u>	<u>2030</u>
<i>Overlijdens Oost-Vlaanderen</i>	14.808	15.110	15.152	15.200	15.250	15.302	15.362
<i>Crematies Westlede</i>	12.546	12.802	12.837	12.878	12.920	12.965	13.015
<i>Crematiegraad</i>	84,72%	84,72%	84,72%	84,72%	84,72%	84,72%	84,72%
<i>Groei 2025/2030</i>							3,74%

# Prognose afscheidsplechtigheden en rouwmaaltijden

- Belangrijke complementaire dienstverlening met aandacht voor kwaliteit, vrije keuze van de familie en gematigde tarieven.
- We onderscheiden ons door het inhoudelijke, persoonlijke verhaal.
- Ratio afscheidsplichtigheden/crematies vertoont een sterk dalende trend, waarbij 16% (STN) vermoedelijk als de ondergrens kan beschouwd worden.
- We investeren in kwalitatief hoogstaande infrastructuur en houden een vinger aan de pols voor vernieuwende concepten.
- De ratio rouwmaaltijden/afscheidsplichtigheden blijft constant op 67%. Beiden zijn complementair en versterken elkaar wederzijds.

	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>	<u>2027</u>	<u>2028</u>	<u>2029</u>	<u>2030</u>
<i>Crematies Westlede</i>	12.546	12.802	12.837	12.878	12.920	12.965	13.015
<i>Ratio Plichtigheden/crematies</i>	28,50%	27,69%	26,15%	24,61%	23,08%	21,54%	20,00%
<i>Plichtigheden</i>	3.576	3.545	3.357	3.170	2.982	2.792	2.603
<i>Ratio rouwmaaltijden/Plichtigheden</i>	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%
<i>Rouwmaaltijden</i>	2.384	2.363	2.238	2.113	1.988	1.862	1.735

# Prognose Personeel

---

- De huidige bezetting is voldoende om op een performante manier de dienstverlening te verzekeren binnen het huidig kader.
- Een verschuiving naar meer gespecialiseerde en hoger gekwalificeerde profielen, door een toenemende complexiteit en automatisering van de bedrijfsprocessen.
- Opwaartse druk op de loonmassa vs. productiviteitsverhoging door nieuwe technologieën (o.a. AI).
- Meer inzetten op multifunctionaliteit en taakverbreding.
- Alert voor de kwantitatieve evolutie van onze activiteiten & dienstverlening, waarbij we de organisatie flexibel aanpassen waar nodig.
- Cashmatige opbouw van de pensioenvoorziening @120.000€ per jaar.

## Beleidsaanbevelingen & strategische keuzes

- **Duurzaamheid:**  
*We zetten volop in op CO2-arm cremeren en energie-onafhankelijkheid, ook in de andere vestigingen Sint-Niklaas en Aalst. We blijven een pioniersrol vervullen op vlak van technologie. In Lochristi komt de focus te liggen op de uitrol van het masterplan, waarbij we onze site transformeren naar een plek waar voetgangers, fietsers en automobilisten in harmonie naast elkaar kunnen bestaan.*
- **Sociaal verantwoorde dienstverlening binnen een gezond financieel evenwicht:**  
*We streven naar een stabiele en transparante prijszetting, waarbij we onze sociale rol blijven opnemen en dit binnen een gezond financieel evenwicht met het oog op een autonome financiering van toekomstige investeringen.*
- **Toekomstgerichte infrastructuur-investeringen,** waarbij we streven naar een klimaatneutrale infrastructuur tegen 2045.
- **Klantgericht en vernieuwend in dienstverlening en technologie,** waarbij kritisch kijken naar nieuwe afscheidsvormen of nieuwe technologieën voor het begeleiden van afscheidsplechtigheden.
- **Krachtenbundeling over de provinciegrenzen heen,** waarbij er gestreefd wordt naar schaalvergroting en structurele samenwerking en/of strategische allianties met collega-crematoria. Focus ligt hierbij in de eerste plaats op het crematorium De Witte Bomen in Frasnes-lez-Anvaing, maar eveneens op het crematorium Uitzicht in Kortrijk.

# Investeringsprojecten

- De strategische keuzes inzake duurzaamheid alsook de transitie richting een klimaatneutrale infrastructuur nopen een aantal belangrijke investeringen gedurende de periode 2025-2030
- Bijkomend aan deze “werven” voorzien we eveneens een normale investeringscyclus in al onze vestigingen van 1,5 miljoen euro per jaar.
- Het totaal investeringsbedrag in de periode 2025-2030 wordt geraamd op 20 miljoen euro.

## Crematorium Westlede – Lochristi

Project	Timing	Raming
Renovatie dak plechtigheden en technisch gebouw inclusief dakisolatie	2025-2026	1.000.000€
Zonnepanelen plechtigheden en technisch gebouw	2025-2026	500.000€
Zonnepanelen in grondopstelling of carportconstructie op de parking Hoeve & Schuur	2026-2027	1.000.000€
Circulatieplan - heraanleg parkings & toegangswegen	2027-2028	1.500.000€
Isolatie buitenmuren & vernieuwing buitenschrijnwerk	2029-2030	2.500.000€
<b>Totaal over de bestuursperiode</b>		<b>6.500.000€</b>

## Crematorium Heimolen – Sint-Niklaas

Project	Timing	Raming
Vervanging crematielijnen en filterinstallatie	2029-2030	3.000.000€
<b>Totaal over de bestuursperiode</b>		<b>3.000.000€</b>

## Crematorium Siesegem – Aalst

Gelet op de jonge leeftijd, worden in het crematorium Siesegem in de bestuursperiode geen grote werven voorzien en beperken we ons tot de normale vervangingsinvesteringen.

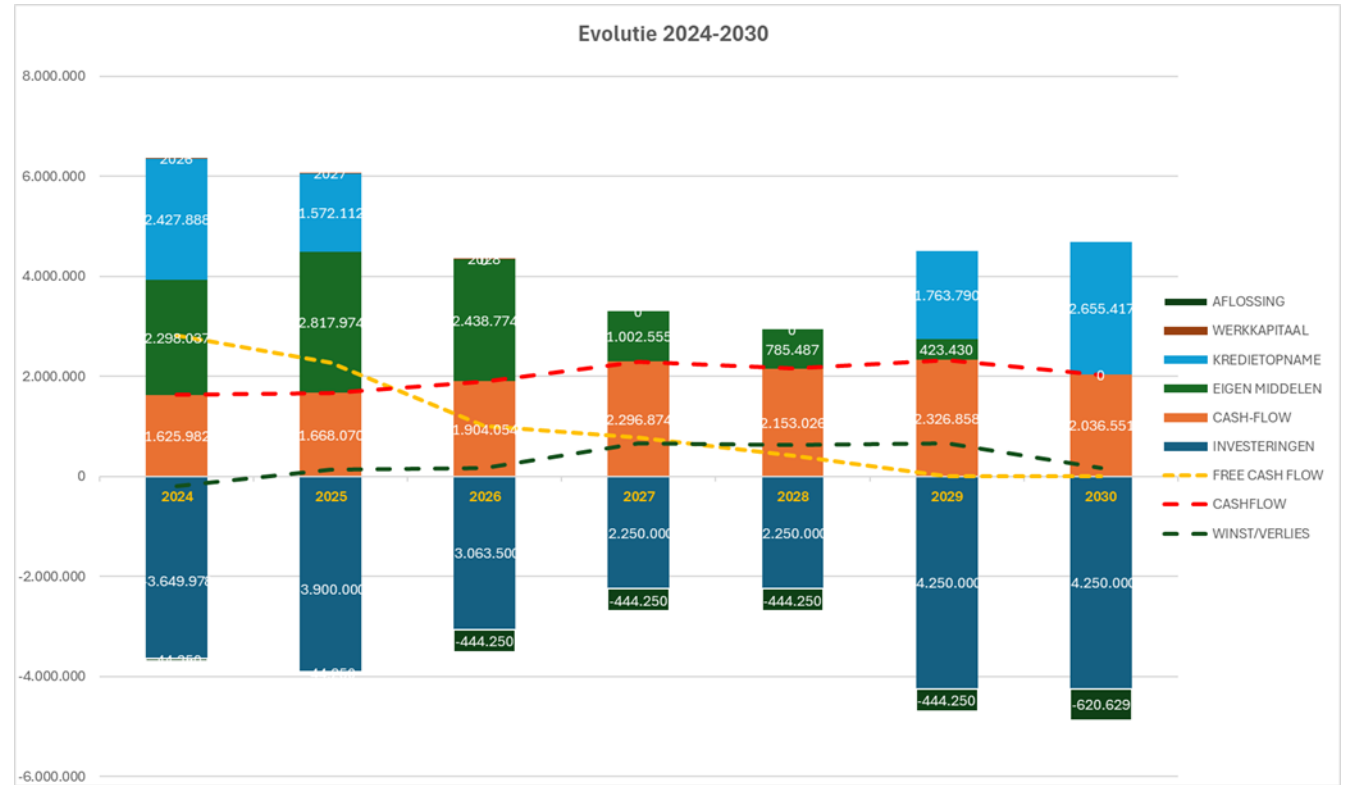
# Begroting 2025-2030

- De meerjarenbegroting is een financiële vertaling van de beleidsaanbevelingen, strategische keuzes en de daaruit voortvloeiend investeringen.
- Er wordt gestreefd naar een gezond financieel evenwicht met een zo hoog mogelijke graad van autofinanciering uit de cashflow van de investeringen.
- De schuldgraad stijgt maar wordt beperkt tot max. 35%.

	JR 2024	BEGR 2025	PROG 2025	BEGR 2026	BEGR 2027	BEGR 2028	BEGR 2029	BEGR 2030
<b>AANTAL CREMATIES</b>	<b>12.546</b>	<b>12.802</b>	<b>12.802</b>	<b>12.837</b>	<b>12.878</b>	<b>12.920</b>	<b>12.965</b>	<b>13.015</b>
CREMATIES	6.354.994	6.237.523	6.464.545	6.603.094	7.277.078	7.300.811	7.326.240	7.354.494
AULA'S	962.007	1.037.653	1.017.343	1.027.074	1.120.926	1.056.071	1.122.712	1.048.571
KOFFIEKAMERS	1.940.012	1.996.338	2.075.443	2.063.801	2.046.064	2.020.696	1.987.216	1.945.050
DIVERSE ONTVANGSTEN	82.040	82.000	76.273	63.500	61.000	61.000	61.000	61.000
<b>TOTAAL ONTVANGSTEN</b>	<b>9.339.053</b>	<b>9.353.514</b>	<b>9.633.604</b>	<b>9.757.469</b>	<b>10.505.068</b>	<b>10.438.578</b>	<b>10.497.168</b>	<b>10.409.114</b>
HANDELSGOEDEREN, GRONDSTOFFEN & HULPSTOFFEN	-1.036.913	-868.875	-1.093.824	-897.722	-858.090	-851.374	-813.204	-772.683
DIENSTEN & DIVERSE GOEDEREN	-1.462.302	-1.361.375	-1.297.335	-1.309.310	-1.335.496	-1.362.206	-1.389.450	-1.417.239
BEZOLDIGINGEN, PENSIOENEN & SOCIALE LASTEN	-5.126.196	-5.322.418	-5.354.550	-5.537.533	-5.902.038	-5.971.881	-5.880.046	-6.052.480
ANDERE BEDRIJFSKOSTEN	-24.304	-10.000	-10.000	-8.750	-8.750	-8.750	-8.750	-8.750
<b>TOTAAL KOSTEN EN LONEN</b>	<b>-7.649.715</b>	<b>-7.562.668</b>	<b>-7.755.709</b>	<b>-7.753.315</b>	<b>-8.104.374</b>	<b>-8.194.212</b>	<b>-8.091.450</b>	<b>-8.251.153</b>
<b>OPERATIONELE CASHFLOW</b>	<b>1.689.338</b>	<b>1.790.846</b>	<b>1.877.895</b>	<b>2.004.154</b>	<b>2.400.694</b>	<b>2.244.366</b>	<b>2.405.718</b>	<b>2.157.961</b>
AFSCHRIJVINGEN	-1.323.989	-1.738.492	-1.676.600	-1.941.220	-1.845.547	-1.726.286	-1.882.642	-2.074.267
VOORZIENINGEN PENSIOENLASTEN	-700.000	0	0	0	0	0	0	0
SUBSIDIES	207.886	210.899	210.899	210.900	210.900	210.900	210.900	210.900
<b>OPERATIONELE WINST (+) of VERLIES (-)</b>	<b>-126.765</b>	<b>263.253</b>	<b>412.194</b>	<b>273.834</b>	<b>766.047</b>	<b>728.980</b>	<b>733.976</b>	<b>294.594</b>
FINANCIËLE/ANDERE/UITZ. KOSTEN	-302.088	-311.800	-243.400	-276.300	-263.820	-251.340	-238.860	-286.537
FINANCIËLE/ANDERE/UITZ. INKOMSTEN	238.732	189.024	197.900	176.200	160.000	160.000	160.000	160.000
<b>WINST (-)VERLIES)NA AFSCHRIJV.</b>	<b>-190.121</b>	<b>140.477</b>	<b>366.694</b>	<b>173.734</b>	<b>662.227</b>	<b>637.640</b>	<b>655.116</b>	<b>168.057</b>
<b>CASH-FLOW</b>	<b>1.625.982</b>	<b>1.668.070</b>	<b>1.832.395</b>	<b>1.904.054</b>	<b>2.296.874</b>	<b>2.153.026</b>	<b>2.326.858</b>	<b>2.031.424</b>
EIGEN MIDDELEN	2.298.037	2.817.974	2.817.974	2.274.449	838.230	621.162	259.105	0
KREDIETOPNAME	2.427.888	1.572.112	1.572.112	0	0	0	1.928.115	2.676.976
INVESTERINGEN	-3.649.978	-3.900.000	-3.900.000	-3.063.500	-2.250.000	-2.250.000	-4.250.000	-4.250.000
AFLOSSINGEN	-44.250	-44.250	-44.250	-444.250	-444.250	-444.250	-444.250	-637.061
WERKKAPITAALBEHOEFTE	160.295	160.543	160.543	167.477	180.308	179.167	180.173	178.661
<b>FREE CASH-FLOW</b>	<b>2.817.974</b>	<b>2.274.449</b>	<b>2.438.774</b>	<b>838.230</b>	<b>621.162</b>	<b>259.105</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

# Begroting 2025-2030

- We blijven één van de goedkoopste aanbieders voor crematies, plechtigheden en koffietafels en vervullen daarmee terdege onze sociale rol.
- De omzet stijgt verder tot 10,4 miljoen euro en we genereren een gemiddelde cashflow van 2,1 miljoen euro.
- De investeringen worden gefinancierd uit de cashflow en door de opname van 4,4 miljoen euro aan nieuwe kredieten.
- Het eigen vermogen groeit verder tot 20,9 miljoen euro en de totale uitstaande financiële schuld op het einde van de legislatuur bedraagt 6,4 miljoen euro, wat neerkomt op een schuldgraad van 30,8%.
- Westlede blijft hierdoor een structureel gezonde organisatie met een solide basis voor de toekomst.



	JR 2024	BEGR 2025	PROG 2025	BEGR 2026	BEGR 2027	BEGR 2028	BEGR 2029	BEGR 2030
EIGEN VERMOGEN	18.196.573	18.337.050	18.563.267	18.737.001	19.399.228	20.036.867	20.691.983	20.865.167
FINANCIËLE SCHULDEN	2.427.888	4.000.000	4.000.000	3.800.000	3.200.000	2.800.000	4.163.790	6.419.207
SCHULDGRAAD	13,3%	21,8%	21,5%	19,2%	16,5%	14,0%	20,1%	30,8%

## Maatschappelijk engagement

### ➤ **Giften:**

- *Metaalresiduen uit de crematie worden integraal opgehaald, geselecteerd en gerecycleerd door een daartoe gespecialiseerd bedrijf. WESTLEDE ontvangt daarbij de volledige waarde voor de gerecycleerde metalen, na inhouding van 20% logistieke behandelingskosten. De ontvangsten uit deze edele metalen worden integraal doorgestort aan meerdere goede doelen, waarvan de selectie gebeurt uit een vooraf goedgekeurde lijst door de raad van bestuur.*

### ➤ **Kunst:**

*Het oordeelkundig inbrengen van kunstwerken in het crematorium kan louterend en inspirerend werken. We willen daarom gericht, doordacht, geleidelijk en blijvend investeren in kunstintegratie. We zijn ervan overtuigd dat visuele kunstwerken ook ondersteunend zijn naar een rijkere beleving van het afscheid.*

*We maken werk van een kunstbeleidsplan dat de visie en principes voor kunstaankoop en kunstintegratie moet vastleggen. Naar aanleiding van de 10de verjaardag van crematorium Siesegem en de 20ste verjaardag van crematorium Heimolen in 2028, alsook de 40ste verjaardag van crematorium Westlede in 2029 willen we inzetten op een kunstevenement in onze publieksruimtes.*

