

A close-up photograph of several brown, autumnal leaves, showing their intricate vein patterns and textures. The leaves are layered, with some in the foreground and others slightly behind, creating a sense of depth. The colors range from light tan to deep, dark brown.

PSILON

crematoriumbeheer Zuid-West-Vlaanderen

Beleidsplan 2025 2030

goedgekeurd door de raad van bestuur van
Psilon dd. 8 oktober 2025

Ambassadeur Baertlaan 5, 8500 Kortrijk
tel 056 28 29 30 - www.psilon.be
info@psilon.be

Inhoud

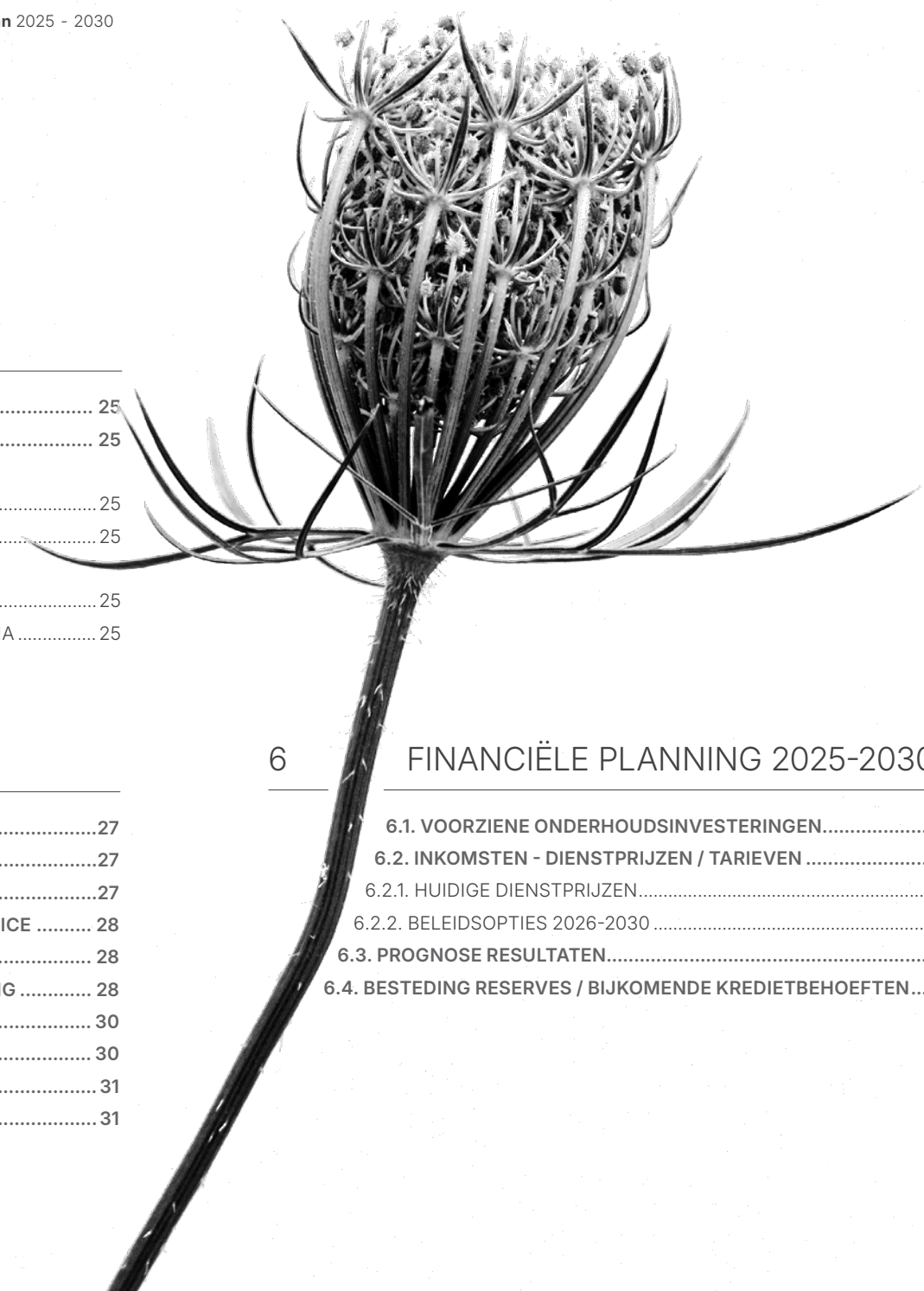
1	OPDRACHT	
2	OMGEVINGSANALYSE	
	2.1. MAATSCHAPPELIJKE EVOLUTIES	8
	2.1.1. VERREGAANDE KEUZE VOOR CREMATIE	8
	2.1.2. VERANDERENDE WENSEN VAN NABESTAANDEN	8
	2.1.3. OPENBARE, MAATSCHAPPELIJKE OPDRACHT	8
	2.1.4. KLIMAATBEWUSTZIJN	9
	2.1.5. DIGITALE TRANSFORMATIES	9
	2.1.6. EFFICIËNTIE / KRACHTENBUNDELING / INTERBESTUURLIJKE SAMENWERKING / PARTNERSCHAPPEN	10
	2.2. EEN EVOLUERENDE WETGEVING	10
	2.3. DEMOGRAGISCHE TREND: STERFTES EN CREMATIES IN WEST-VLAANDEREN	10
	2.4. FINANCIËLE SITUATIE PSILON	14
	2.4.1. PUBLIEKE OPDRACHT ZONDER WINSTMAXIMALISATIE	14
	2.4.2. EEN GEZONDE BEDRIJFSVOERING – IN HET VOORUITZICHT OP BELANGRIJKE INVESTERINGEN	14
	2.4.3. FINANCIËLE KENGETALLEN 2019-2024	15
	2.5. STERKTE-ZWAKTE-ANALYSE	16

3	PROGNOSES EN VERWACHTINGEN	
	3.1. CREMATIES	20
	3.2. AFSCHIEDSDIENSTEN	20
	3.3. KOFFIETAFELS	20
	3.4. PERSONEEL	21
	3.5. GEBOUW EN OMGEVING	21
	3.6. TECHNISCHE INSTALLATIES	22
	3.7. INFORMATISERING / ARTIFICIËLE INTELLIGENTIE	22

4	BELEIDSLIJNEN	
	4.1. MISSIE EN KERNWAARDEN	25
	4.2. STRATEGISCHE HOOFDLIJNEN	25
	4.2.1. SOCIAAL VERANTWOORDE DIENSTVERLENING BINNEN EEN GEZOND FINANCIËEL EVENWICHT	25
	4.2.2. RADICAAL DUURZAAM: ENERGIETRANSITIE EN KLIMAAT	25
	4.2.3. KLANTGERICHT VERNIEUWEND IN DIENSTVERLENING EN TECHNOLOGIE	25
	4.2.4. KRACHTENBUNDELING BINNEN DE OPENBARE CREMATORIA	25

5	BELEIDSOPTIES EN AANBEVELINGEN	
	5.1. DIENSTBAAR AAN FAMILIES	27
	5.2. FACILITEREND NAAR DE UITVAARONDERNEMERS	27
	5.3. PROFESSIONALISERING VAN PERSONEEL EN ORGANISATIE	27
	5.4. DIGITALISERING EN HET OPTIMALISEREN VAN DE BACKOFFICE	28
	5.5. OPEN EN TRANSPARANTE PUBLIEKSCOMMUNICATIE	28
	5.6. OPTIMAAL CONDITIONEREN VAN GEBOUWEN EN OMGEVING	28
	5.7. INVESTEREN IN DUURZAME TECHNOLOGIEËN	30
	5.8. BIJKOMENDE CREMATIECAPACITEIT	30
	5.9. MAATSCHAPPELIJK GEËNGAGEERD	31
	5.10. EEN PERFORMANTE BEHEERSSTRUCTUUR	31

6	FINANCIËLE PLANNING 2025-2030	
	6.1. VOORZIENE ONDERHOUDSINVESTERINGEN	33
	6.2. INKOMSTEN - DIENSTPRIJZEN / TARIEVEN	33
	6.2.1. HUIDIGE DIENSTPRIJZEN	33
	6.2.2. BELEIDSOPTIES 2026-2030	33
	6.3. PROGNOSE RESULTATEN	34
	6.4. BESTEDING RESERVES / BIJKOMENDE KREDIETBEHOEFTE	37





01

Opdracht

Het Decreet Lokaal Bestuur bepaalt in art. 459 dat elke intergemeentelijke vereniging aan het begin van een nieuwe legislatuur een terugblik en een vooruitblik maakt over de werking van de vereniging. Dit in de vorm van een evaluatierapport en een ondernemingsplan.

Het evaluatierapport over de werking van Psilon in de periode 2019-2025 werd in het voorjaar 2025 voorgelegd aan de vennoten-gemeenten en aan de algemene jaarvergadering. Dit rapport gaf meteen ook voorzetten en aanbevelingen mee voor de nieuwe beleidsperiode. Samen met de vernieuwde raad van bestuur worden nu de beleidslijnen uitgetekend voor de huidige legislatuur 2025-2030. We leggen dit 'ontwerp beleidsplan 2025-2030' opnieuw voor aan de gemeenteraden van de 21 vennoten-gemeenten. We rekenen erop om dit beleidsplan finaal te kunnen bekrachtigen op de buitengewone algemene vergadering op 17 december 2025.

02

Omgevings- analyse



2. Omgevingsanalyse

2.1. Maatschappelijke evoluties

Het evaluatierapport 2019-2024 beschreef de maatschappelijke trends binnen de crematie- en uitvaartzorg. We hernemen hierbij deze analyse, om deze verder mee te nemen naar de prognoses en beleidsaanbevelingen.

2.1.1. Verregaande keuze voor crematie

De keuze voor crematie is veruit de meest uitgesproken vorm van lijkbezorging in Vlaanderen, momenteel bedraagt deze keuze al 78% in Vlaanderen. In onze provincie zelfs meer dan 80%. Naar verwachting zal deze keuze nog verder toenemen met enkele procentpunten. Vandaag telt elke Vlaamse provincie minstens twee crematoria. In West-Vlaanderen zijn er sinds 2021 drie crematoria die samen de gehele provincie bereiken. De gezamenlijke capaciteit van deze drie crematoria samen is ruim voldoende om de crematiebehoeften binnen de provincie West-Vlaanderen op te vangen op korte en middellange termijn. Zelfs bij een eventuele piekbelasting door bijvoorbeeld een pandemische situatie is deze capaciteit ruim afdoende. Ondertussen is er ook enige interesse voor nieuwe, alternatieve vormen van lijkbezorging. Bijvoorbeeld humusatie, of resomatie ("watercrematie"). Hoewel deze techniek in Vlaanderen nog in een experimenteel stadium is, wordt er wel al naar gekeken als een mogelijke toekomstoptie.

2.1.2. Veranderende wensen van nabestaanden: nadruk op personalisatie, duurzaamheid en technologische vooruitgang.

Personalisatie van uitvaarten

Er is een groeiende vraag naar uitvaarten die de unieke persoonlijkheid en interesses van de overledene weerspiegelen. Dit omvat het kiezen van specifieke muziek, het tonen van persoonlijke foto's en het opnemen van favoriete citaten of levensmotto's in de ceremonie. Deze benadering zorgt voor een meer betekenisvolle en gedenkwaardige ervaring voor de nabestaanden.

Afscheid in intieme kring

Sinds de coronapandemie is er een duidelijke verschuiving merkbaar van grote afscheidsdiensten naar meer intieme afscheidsmomenten. Meer en meer families opteren voor een afscheid met de dichte familie- en vriendenkring. Tegelijk zoekt men andere afscheidsvormen -bv. digitaal condoleren- om de betrokkenheid te uiten.

Duurzaamheid en milieuvriendelijke opties

We zien een toenemende belangstelling voor ecologische alternatieven, zoals biologisch afbreekbare urnen en kisten, en natuurbegravenissen waarbij overledenen op een natuurlijke manier worden begraven in groene zones zoals bossen of natuurgebieden. Deze benaderingen zouden de ecologische impact van uitvaarten moeten verminderen.

Digitale integratie

Technologische innovaties hebben hun weg gevonden naar de uitvaartsector. Het livestreamen van uitvaarten maakt het mogelijk voor vrienden en familie, ongeacht hun locatie, om de ceremonie virtueel bij te wonen of op beeld te bewaren. Daarnaast worden digitale platforms gebruikt om herinneringen aan overledenen te bewaren, zoals gedenkwebsites en sociale media, die een online-gemeenschap creëren voor rouwverwerking.

2.1.3. Openbare, maatschappelijke opdracht

De lijkbezorging was historisch gezien steeds een overheidstaak. Ook de crematie is daarbij een publieke zorgtaak, wettelijk voorbehouden aan de lokale besturen en hun (intergemeentelijke) verenigingen. Het feit dat een intergemeentelijk samenwerkingsverband een crematorium beheert, biedt garanties voor het respectvol omgaan met de overledenen, het voorkomen van mogelijke misbruiken en een gelijke toegang voor iedere burger tot deze vorm van lijkbezorging tegen een sociale, democratische prijs. De vennoten-gemeenten waken immers over het gelijkheidsbeginsel en de neutrale dienstverlening aan families en begrafenisondernemers en zien erop toe dat in het crematorium respectvol en waardig wordt omgegaan met hun overledenen. De Vlaamse overheid heeft weliswaar recent een opening gemaakt om ook de private sector te engageren als (financieel) vennoot binnen de intergemeentelijke crematoriumverenigingen, maar dit telkens binnen een uitdrukkelijk beperkt minderheidsmandaat.

"Tegen **2030** moet de **CO2-uitstoot** gereduceerd worden met -53% (t.o.v. 2005). Ook het **primaire energieverbruik** moet met -26% **verminderd** worden."

De openbare crematoria werken sinds vele jaren in een 'gentlemensmodel' van publiek-private samenwerking met de uitvaartondernemers. De crematoria verzorgen hun decretaal erkende basisopdrachten (crematies, uitvaartdiensten, rouwtafels) aan sociaal verantwoorde tarieven, met een stabiele en transparante prijszetting. De crematoria erkennen, bevestigen en respecteren daarbij de rol van de uitvaartondernemers als go-between tussen de families en het crematorium. Zo bewijzen de (openbare) crematoria dagdagelijks dat er zinvol samengewerkt wordt met de private uitvaartondernemingen. Ieder binnen hun rol en taakstelling, en met volle garanties voor de autonomie van elke ondernemer. Doorheen de jaren is een duidelijke modus vivendi verzekerd, vanuit een wederzijds respect voor elkaars opdracht. De uitvaartondernemers staan de families bij in alle logistieke en praktische aspecten van de uitvaartzorg: transport overledene, lijkverzorging en lijkpresentatie, administratieve aangiftes, enz. Verder begeleiden de ondernemers de families bij hun keuzes van kisten, van urnes, van asbestemming, van gedenkstenen of -juwelen, e.d.m. Uit respect voor de rol van de uitvaartondernemer zal het crematorium zelf geen (commerciële) initiatieven ontwikkelen op dergelijke producten. Net zoals de Vlaamse crematoria ook niet zelf de volledige uitvaartverzorging gaan organiseren, zoals bijvoorbeeld wel het geval is in de ons omgevende landen.

2.1.4. Klimaatbewustzijn

De klimaatgevoeligheid en het ecologisch bewustzijn zijn ook steeds sterker aanwezig in het crematiegebeuren. Dit zowel op microniveau, bij de individuele keuzes voor bvb. bio-afbreekbare urnen of ecologisch begraven, als op macroniveau met betrekking tot het crematieproces en de

energietransitie. De Europese Green Deal en de Vlaamse VEKA-doelstellingen dagen de crematoria uit om hun werking en hun installaties optimaal te blijven ontwikkelen en om steeds verder te zoeken naar milieutechnische verbeteringen. Tegen 2030 moet de CO2-uitstoot gereduceerd worden met -53% (t.o.v. 2005). Ook het primaire energieverbruik moet met -26% verminderd worden. Dit leidt tot permanente innovatie in het crematieproces zelf, slimmer energiegebruik, het zoeken naar technische alternatieven voor de gasverbranding bij crematie, hergebruik van restwarmte, het werken aan steeds cleanere emissies.

2.1.5. Digitale transformaties

De digitale maatschappij blijft zich exponentieel verder ontwikkelen. Waar we in het voorbije decennium tal van nieuwe toepassingen zagen van e-commerce, e-business, e-government, e-learning, e-working, e-media, etc..., komt nu de nieuwe revolutie van A.I. op ons af.

Deze digitale transformaties houden legio kansen in voor een verbeterde dienstverlening, waarbij afstand of fysieke nabijheid onbelangrijk worden. Binnen de crematoria is al geïnvesteerd in een digitale organisatie: reservaties, administratie, betaalverkeer, signalisatie en routing, e.d.m. Toch blijven nog belangrijke werven open, vaak in samenwerking met andere overheden en/of bedrijfssectoren. We denken aan digitale overlijdensaangiften, track-and-tracing van overledenen en assen, permanente milieutechnische check-points, intelligente camera's bij diverse logistieke bewegingen of technische procedures.



Ook het volledige belevingsverhaal bij afscheidsdiensten vraagt meer en meer een intelligente digitale toepassing bij het gebruik van geluid en beeld.

2.1.6. Efficiëntie / Krachtenbundeling / Interbestuurlijke samenwerking / Partnerschappen

Bij elke bedrijfsvoering, ook in de publieke dienstverlening, is het streven naar efficiëntie en professionaliteit door krachtenbundeling een vast adagium. Ook de openbare crematoria moeten verder zoeken naar efficiëntiewinsten door gecentraliseerde gemeenschappelijke bestellingen, door het delen van ontwikkelingskosten, door het delen van expertise en gespecialiseerde medewerkers, ook door onderlinge samenwerking en assistentie. De schaalgrootte van een middelgroot crematorium zoals Uitzicht staat onder druk. Het is zoeken naar de nodige expertise en de nodige schaal om alle administratieve en organisatorische verwachtingen efficiënt en effectief te kunnen waarmaken. We denken bvb. aan de toenemende technische complexiteit bij energietransitieprocessen, aan de toenemende juridische complexiteit bij aankopen en overheidsopdrachten, aan de digitale expertise die nodig is binnen zowat alle bedrijfsprocessen, aan de preventie en veiligheidsnoden, etc. De vraag stelt zich steeds meer of een verdere vorm van fusie of krachtenbundeling zinvol kan zijn, telkens met respect voor de lokale eigenheid van elk crematorium. Een voor de hand liggende schaal van structurele samenwerking lijkt alvast te vinden binnen de West- en Oost-Vlaamse openbare crematoria. Samen in vijf crematoria met gelijkaardige organisatienoden.

2.2. Een evoluerende wetgeving

De crematiesector werd als openbare dienst lange tijd bepaald door eerst de federale wetgeving op de lijkbezorging, en vervolgens de Vlaamse decreten op de begraafplaatsen en de lijkbezorging. Het Vlaamse kaderdecreet van 9 februari 2024 heeft een aantal wettelijke vernieuwingen ingebracht in de globale context van de crematiedienstverlening. We onthouden hierbij:

- De mogelijkheid tot een private (minderheids-)participatie in de openbare crematoria;
- Een crematorium kan nu opgericht worden als louter technische entiteit: enkel crematies, zonder aula of zonder koffietafelruimte, zonder begraafplaats, urnenveld, strooiweide of columbarium;
- Afschaffing van subsidies voor de oprichting van crematoria;
- Het vervoer van stoffelijke overschotten kan nu met meerdere kisten in één voertuig;
- Mogelijkheid om een symbolisch deeltje van de as mee te geven buiten de directe familie (bvb. aan een dichte vriend van de overledene);
- Mogelijkheid om op de begraafplaats de as van een huisdier bij te zetten bij de as van de overledene.

De nieuwe wetgevende context zorgt alvast voor een nieuwe dynamiek in het crematoriumlandschap. Er groeit duidelijk een interesse bij private groepen – vaak grote

internationale groepen – om te investeren in deze sector. De Vlaamse openbare crematoria komen zo onder druk van een economische winstgedreven logica. Tot nog toe zijn er geen echte pogingen geweest tot private overnames of participaties. Maar de toenemende druk op de kapitaalsstructuur van de (in de eerste plaats de kleinere) crematoria, in het licht van toekomstige klimaatinvesteringen, kan mogelijks wel aanleiding geven voor gemengde publiek-private initiatieven. In de komende tijd worden ook nog nieuwe wettelijke richtlijnen verwacht rond nieuwe vormen van lijkbezorging, a priori rond resomatie of ‘watercrematie’. Ook hier mag een debat verwacht worden over het publieke initiatiefrecht bij deze alternatieve crematievormen.

2.3. Demografische trend: sterftes en crematies in West-Vlaanderen 2019-2024 / 2025-2030

De overlijdensverwachting in België en ook in West-Vlaanderen neemt gestaag toe. Dit is mede het direct gevolg van de toenemende vergrijzing en verzilvering van de bevolking. Deze vrij lineaire sterfteprognoses zijn echter in de praktijk onderhevig aan periodes van hogere of lagere sterftes, door bijvoorbeeld epidemische toestanden. Zo kenden we in de voorbije jaren hogere sterftes door COVID (2020-2021) of door een zware griepepidemie (jan-feb 2025). Het Federaal Planbureau raamt het aantal overlijdens in West-Vlaanderen in de komende jaren rond de 13.600 mensen per jaar. Dit cijfer zou in de periode 2026-2030 jaarlijks toenemen met gemiddeld +0,22%.

Op zich betekent deze demografische evolutie slechts een kleine impact op het aantal crematies. Belangrijker is de evolutie in de crematiekeuze: het aandeel crematies in de West-Vlaamse crematoria bedraagt in 2024 maar

liefst 86,6%. Dit aandeel nam in de periode 2019-2024 gemiddeld toe met +1,75%/jaar. Ook het aandeel van de crematies in crematorium Uitzicht binnen West-Vlaanderen nam in de voorbije jaren toe met gemiddeld +0,17%/jaar. Een extrapolatie van de sterfteprognoses, de evolutie van het globale crematieaandeel en van het aandeel van Uitzicht binnen West-Vlaanderen, leert ons dat we in de komende jaren een toename mogen verwachten van 4.790 crematies tot 5.182 crematies. Een crematiecijfer dat zeker haalbaar is met de huidige installaties van Uitzicht.

Getallen

CREMATIES EN CREMATIEAANDEEL WEST-VLAANDEREN 2018-2024	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Crematies Kortrijk	3.798	3.876	4.708	4.468	4.411	4.255	4.555
Crematies Brugge	5.849	5.889	6.473	5.075	4.696	4.620	4.592
Crematies Oostende	0	0	0	1.256	2.408	2.454	2.755
Crematies West-Vlaanderen	9.647	9.765	11.181	10.799	11.515	11.329	11.902
Overlijdens West-Vlaanderen	12.495	12.669	14.696	13.474	13.940	13.368	13.744
Crematieaandeel West-Vlaanderen	77,20%	77,08%	76,08%	80,15%	82,60%	84,75%	86,60%
Overlijdens Vlaanderen	61.100	62.420	70.919	64.508	67.528	64.670	65.470
Crematieaandeel Vlaanderen	72,9%	71,9%	73,9%	75,4%	75,6%	77,8%	78,6%

STERFTEPROGNOSE WEST-VLAANDEREN (FEDERAAL PLANBUREAU/STATBEL)	GEREALISEERD 2022	GEREALISEERD 2023	GEREALISEERD 2024	PROGNOSE 2025 (EXTRAPOLLATIES JAN-JUNI 2025)	PROGNOSE 2026 (PLANBUREAU/STATBEL)
Sterftecijfers West-Vlaanderen	13.940	13.368	13.744	13.885	13.546
Crematieaandeel WVL crematoria	82,60%	84,75%	86,80%	88,55%	90,30%
Aantal crematies WVL crematoria	11.515	11.392	11.930	12.296	12.232
Aandeel Uitzicht binnen WVL	38,31%	37,56%	38,27%	38,96%	38,96%
Crematies Uitzicht (Kortrijk)	4.411	4.255	4.555	4.790	4.766

WEST-VLAAMSE CREMATORIA	2022		2023		2024		2025 (jan.-aug.)	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Kortrijk	4.411	38,31%	4.255	37,56%	4.555	38,27%	3.213	38,82%
Brugge	4.696	40,78%	4.620	40,78%	4.592	38,58%	3.068	37,07%
Oostende	2.408	20,91%	2.454	21,66%	2.755	23,15%	1.996	24,12%
Totaal West-Vlaanderen	11.515		11.329		11.902		8.277	

PROGNOSE 2027 (PLANBUREAU/STATBEL)	PROGNOSE 2028 (PLANBUREAU/STATBEL)	PROGNOSE 2029 (PLANBUREAU/STATBEL)	PROGNOSE 2030 (PLANBUREAU/STATBEL)
13.575	13.604	13.637	13.669
92,05%	93,80%	95,55%	97,30%
12.496%	12.761	13.030	13.300
38,96%	38,96%	38,96%	38,96%
4.868	4.972	5.077	5.182

2.4. Financiële situatie Psilon

2.4.1. Publieke opdracht zonder winstmaximalisatie

Bij de oprichting van Psilon, hebben de stichtende gemeenten uitdrukkelijk gestreefd naar een maatschappelijk zinvol project dat bij voorrang gericht is op een publieke dienstbaarheid in bijzondere omstandigheden. Opdat een intergemeentelijk samenwerkingsverband met ingang vanaf het aanslagjaar 2016 aan de rechtspersonen-belasting onderworpen zou blijven, mag zij geen winstgerichte ondernemingsactiviteit exploiteren.

De Dienst Voorafgaande Beslissingen in Fiscale Zaken (FOD Financiën) erkende al twee maal, telkens voor een periode van vijf jaar, dat Psilon voldoet aan de beide wettelijke voorwaarden:

- Psilon houdt zich niet bezig met verrichtingen van winstgevende aard.
- Psilon exploiteert geen (handels) onderneming.

Begin 2026 zal een nieuwe vijfjaarlijkse rulingvraag moeten voorgelegd worden aan de FOD Financiën.

Uit de werking van het intergemeentelijk samenwerkingsverband blijkt ontegensprekelijk dat er geen verrichtingen van winstgevende aard worden gesteld, noch op enige wijze winstmaximalisatie wordt nagestreefd. De werking van Psilon wordt volledig zelf gedragen vanuit de betaalde dienstverlening. Het verzorgen van crematies, het begeleiden van uitvaartdiensten en het aanbieden van koffietafels worden verzorgd aan correcte, sociaal verantwoorde kostprijzen. De raad van bestuur en de algemene vergadering

versterkten de niet-commerciële basishouding nog door statutair vast te leggen dat er geen winstdividenden kunnen uitgekeerd worden aan de gemeenten-vennoten. Vanuit maatschappelijk oogpunt streven we naar een stabiele en transparante prijszetting, aan een zo laag mogelijke kostprijs (break-even). Dat blijkt ook uit de gehanteerde tarieven. Met een basistarief van 595 euro/crematie zitten we op het Belgische gemiddelde, en blijven we ver onder het niveau van onze buurlanden. Zo ook wordt de crematie van een OCMW-behoefteige aan een heel lage prijs uitgevoerd.

2.4.2. Een gezonde bedrijfsvoering – in het vooruitzicht op belangrijke investeringen

De basisfinanciering van Psilon steunde op een oorspronkelijke financiële inbreng van de vennoten-gemeenten. Samen brachten zij voor 2.122.900 euro kapitaal in, ofte 5 euro per inwoner. Na de opstartjaren 2005-2010 wordt de werking van Psilon volledig zelf gedragen zonder bijkomende financiële inbreng vanuit de vennoten-gemeenten. Bij de opstart van crematorium Uitzicht, eind 2011, kende Psilon nog een financieel tekort. De vele voorbereidende kosten en investeringen uit de opstartjaren hadden een gecumuleerd tekort opgeleverd van –395.685 euro. Tegen 2018 was dit tekort volledig weggewerkt, met de resultaten uit de crematieverzorging. Vanaf dan konden jaarlijks reserves opgespaard worden.

Conform de engagementen van de gemeenten-vennoten, onder meer naar aanleiding van de fiscale ruling in 2016, worden de reserves voorbehouden voor de verdere uitbouw van de dienstverlening van Psilon. Dit enerzijds om een buffer aan te leggen voor toekomstige investeringen in nieuwe technieken en onderhoud van gebouwen; anderzijds voor de noodzakelijke capaciteitsuitbreiding op middellange termijn.

Een eerste grotere gebouweninvestering van afgerond 350.000 euro is uitgevoerd in 2019-2020 met de uitbouw van bijkomende opslag-kelderruimtes, en van een koelkamer voor 24/7-onthaal. Het financieel plan 2019-2024 ging uit van een jaarlijkse winst van gemiddeld ca. 200.000 euro. Deze zou worden aangewend als voorziening voor de geplande investeringen in de vernieuwing van onze crematieinstallaties. De uiteindelijke gerealiseerde winst bleek beduidend hoger. Gemiddeld zo’n 330.000 euro/jaar. Vooral de boven verwachting toegenomen omzet aan crematies heeft een sterke impact op dit resultaat. Enkel in 2022 noteerden we uitzonderlijk een licht verlies: -14.859 euro. De exponentiële stijging van de energieprijzen heeft in dat jaar alle financiële marges afgeroomd. Eind 2024 bedragen de gecumuleerde reserves afgerond 2,3 miljoen euro. Conform de gemaakte afspraken met de vennoten-gemeenten, bij de verlenging van de bestaansduur van Psilon (maart 2023), zouden deze reserves integraal besteed worden voor de noodzakelijke investeringen in energietransitie, met name het vernieuwen van de huidige gasovens naar CO2-arme verbranding en het voorzien in eigen groene elektriciteit. Een investeringspakket dat geraamd wordt op 4,8 miljoen euro.

Getallen

2.4.3. Financiële kengetallen 2019-2024

De globale financiële situatie van Psilon is behoorlijk gezond, getuige de ratio’s die beduidend boven een gemiddelde gezonde bedrijfsvoering zitten. De jaarlijkse cashflow bedraagt gemiddeld 800.000 euro.

Met waarden rond de 5% blijft ook de schuldgraad goed onder controle (licht schommelend omwille van een variabele intrest op de uitstaande kredieten). De toenemende personeelskost, door een geleidelijk aangroeiend personeelsteam en door de normale loonindexeringen en anciënniteitsgroei, blijft vrij stabiel rond de 35% van de omzet.

Financiële kengetallen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Evolutie jaarresultaten						
Jaarresultaat	+356.050	+530.392	+404.085	- 14.859	+316.269	+459.967
Gecumuleerde reserves	582.110	1.112.502	1.516.559	1.501.634	1.817.903	2.277.870
Financiële ratio's						
Omzet	2.109.288	2.504.720	2.359.370	2.461.527	2.672.486	2.927.131
Cash flow	791.722	1.079.371	964.275	455.843	551.142	896.321
Schuldgraad	5,9%	4,6%	4,4%	4,1%	4,7%	5,3%
Personeelskost t.o.v. Omzet	34,2%	31,1%	33,1%	33,3%	36,8%	35,5%
Return on Investment	12,8%	24,7%	19,3%	-0,6%	12,8%	17,7%



2.5. Sterkte-zwakte-analyse

STRENGHTS/Sterktes		WEAKNESSES / Zwakten	
Psilon	solide groep geëngageerde gemeenten	infrastructuur	oveninstallaties verouderen (levensduur tot 2035)
omgeving	- gunstige geografische ligging - solide crematiekeuze in Z-W-VL regio (ca.86%)	omgeving	excentrische ligging Uitzicht binnen werkgebied Psilon
dienstverlening	- goed imago bij klanten-uitvaartondernemers en families - flexibele en klantgerichte service - levensbeschouwelijke neutraliteit en openheid - pragmatisch tweetalige werking - maatwerk in afscheidsdienst, vanuit persoonlijke inbreng families - open huis - brede aandacht voor rouwzorg (socio-culturele verbreding)	dienstverlening	- afhankelijkheid van begrafenisondernemers voor aanbreng 'klanten' families - weinig commercieel-financiële tools voor klantenbinding
financieel	financieel gezond	financieel	onvoldoende rendabiliteit afscheidsdiensten en rouwtafels
mensen	samenhangend team van gedegen, klantgerichte medewerkers	organisatie	- IT-procesondersteuning: (te) afhankelijk van externen - kleine schaal: geen schaalvoordeel op vlak van overhead of van specifieke deskundigheden (bv IT, juridisch/aankopen, bouwtechniek, externe communicatie, energietransitie)
infrastructuur	- architecturaal bijzonder gebouw - performante technische crematieinstallaties	mensen	- RPR/personeelsstatuut te stroef ivf competentiebeleid/war on talent' en flexibele inzet - kleine groep medewerkers / kwetsbaarheid bij uitval
		infrastructuur	- fysieke beperkingen gebouw: geen groei mogelijk (personeel, aula's, technische installaties, rouwtafels, toegankelijkheid technieken) - snelle veroudering gebouw: parketvloeren, schildermuren, technieken... meer onderhoudsacties nodig - te weinig visuele beleving in publieksruimtes

OPPORTUNITIES / Kansen		THREATS / Bedreigingen	
Psilon	interesse van meer gemeenten om aan te sluiten bij Psilon (ook buiten Z.W. Vlaanderen)	infrastructuur	oveninstallaties verouderen en zijn niet langer BBT
omgeving	- interreg-gebied - kansen voor grensoverschrijdende samenwerking - blijvende toename crematiekeuze en aantal overlijdens	omgeving	- opbod service andere crematoria - milieuwetgeving: verstrakking strengere milieu-eisen > knelpunt NOx
dienstverlening	- professionalisering uitvaartsector - wettelijke mogelijkheid om zelf volledige uitvaartzorg te organiseren - goed netwerk/imago binnen rouwzorg en troostinitiatieven	dienstverlening	- groot aandeel private uitvaartaula's - grote internationale uitvaartgroepen drukken op de uitvaartmarkt - globalisering/privatisering uitvaartzorg
organisatie	potenties tot structurele samenwerking binnen VNOC	mensen	bij personeelsuitval: weinig of geen doublures
		organisatie	- algemeen imagoprobleem crematie (op vlak van duurzaamheid) - te weinig pro-actieve communicatie / te weinig sociale media



03

Prognoses & verwachtingen

3. Prognoses en verwachtingen

3.1. Crematies

In voorgaande analyses gaven we al aan dat de crematiegroei vrij spectaculair was in de voorbije jaren. De covid-crisis in het bijzonder gaf een extra boost aan de keuze voor crematie. Tot op heden zien we dat die trend verder aanhoudt en zelfs nog versterkt. Met de drie West-Vlaamse crematoria samen tellen we ondertussen 11.902 crematies (2024), wat een crematiegraad betekent van 88,6% crematies op de 13.744 overlijdens in West-Vlaanderen. Een crematiegraad die enigszins geflatteerd is met enkele procentpunten omwille van enige provinciegrensoverschrijdende instroom, bijvoorbeeld vanuit West-Henegouwen. Maar niettemin een hoog cijfer dat ook in de komende jaren zal standhouden. De gezamenlijke maximale crematiecapaciteit van 18.000 crematies/jaar binnen West-Vlaanderen, met tien oveninstallaties over drie crematoria (Brugge (4), Kortrijk (3) en Oostende (3)), is voldoende om de crematiebehoeften binnen de provincie op te vangen in de komende jaren. Zelfs bij een gebeurlijke piekbelasting omwille van bijvoorbeeld een pandemische situatie is de beschikbare capaciteit ruim afdoend. Als we subregionaal kijken binnen West-Vlaanderen, dan zien we wel een grotere capaciteitsdruk in het zuiden.

Voor crematorium Uitzicht zien we in deze beleidsperiode een verwachte toename van het aantal crematies tot bijna 5.200 crematies (zie supra 2.3), wat nog onder het

maximaal aantal crematies van 5.400 crematies/jaar is dat veilig en verantwoord kan gerealiseerd worden met de huidige drie ovenlijnen. Bij de vernieuwing van de omgevingsvergunning van Uitzicht in 2028 zal ook een voldoende ruime buffer ingecalculeerd worden om te blijven voldoen aan de crematievraag in onze regio. Op dit ogenblik is een aanvraag lopende tot wijziging van de huidige omgevingsvergunning met verhoging van het maximum toegestane aantal van 4.800 naar 5.400 crematies/jaar. Er zal dan ook tijdig moeten nagedacht worden over capaciteitsverhoging of over capaciteitsverspreiding in de volgende beleidsperiode na 2030. In het licht van de energietransitie en vernieuwing van de ovens, lijkt dan een bijkomende investering in een vierde (elektrische of hybride) oven aangewezen.

3.2. Afscheidsdiensten

Het aantal afscheidsdiensten in Uitzicht stagneert op iets boven de 400 diensten/jaar, of nog ca. 9% van het totale aantal crematies. De relatieve afname in de voorbije jaren heeft alles te maken met een verschuiving naar private aula's van uitvaartondernemingen. Veel uitvaartondernemers in ons werkgebied hebben in het voorbije decennium immers geïnvesteerd in eigen afscheidsaula's. We stellen dan ook vast dat de meeste kleine of middelgrote afscheidsdiensten – tot zowat 150 aanwezigen – bij hen terecht komen.

Andere vaststellingen zijn:

- Ruim 90% van alle afscheidsdiensten in Uitzicht betreft overledenen uit Kortrijk of de onmiddellijke randgemeenten. Slechts uitzonderlijk komt men bij Uitzicht langs voor een dienst van een overledene afkomstig van verder dan 10 km buiten Kortrijk.
- De afscheidsaula's van Uitzicht zijn vaak de eerstaangewezen 'uitwijkaula's' voor uitvaartondernemers wanneer de capaciteit van hun eigen aula te beperkt blijkt te zijn, of bij 'complexere' situaties (verwachte grote opkomst, jonge leeftijd overledene, zelfdoding), of tijdens vakantieperiodes.
- We zien in Uitzicht ook een opvallende toename van Franstalige diensten voor overledenen uit de regio Mouscron. Nu al goed voor circa 20% van alle afscheidsdiensten.

Het aanbieden van afscheidsdiensten blijft een basisopdracht voor Uitzicht, die onlosmakelijk verbonden is aan de crematiezorg. Niettegenstaande een gestage afname van het aantal afscheidsdiensten blijven we kiezen voor een volwaardig aanbod aan afscheidsdiensten, zes dagen/week.

3.3. Koffietafels

Uitzicht biedt in de ontvangstzaal Horizon een gamma aan van eenvoudige formules voor koffietafels. Na de halvering van het aantal reservaties in 2020-2021 omwille van de corona-lockdown, is er een duidelijke hernieuwde interesse voor deze dienstverlening. Bij bijna één op twee afscheidsdiensten kiest de familie voor een koffietafel in Horizon, ofwel bijna 200 familiebijeenkomsten/jaar. Qua personeelsorganisatie is deze dienstverlening het moeilijkst in te plannen. Deze horeca-activiteit wordt immers volledig bepaald door het variërend aantal reservaties. We moeten dus noodgedwongen kunnen werken met flexibele interim-medewerkers, naast één vaste cateringverantwoordelijke. Net als bij de afscheidsdiensten staat ook deze dienstverlening onder druk. Niettemin blijven we overtuigd van de noodzaak en het sociale belang van het organiseren van koffietafels.

3.4. Personeel

Uitzicht kan rekenen op een stabiel en geëngageerd team. De tien medewerkers slagen er samen in om flexibel en klantgericht de dienstverlening waar te maken zes dagen per week. Ook bij aanwerving van nieuwe medewerkers wordt zorgvuldig geselecteerd op inpasbaarheid binnen het team. We ondervinden wel een kwetsbaarheid op vlak van mogelijkheid tot flexibel inzetten van personeel, naarmate er drukke of minder drukke momenten zijn. Vooral binnen de afscheidsdiensten en binnen de catering kunnen dagen met zeer drukke activiteiten afwisselen met dagen van lage intensiteit. Het inzetten van flexi-medewerkers, zoals ook gebruikelijk is in de private uitvaartsector, zou hier soelaas kunnen bieden. Op vandaag is dit evenwel nog niet wettelijk mogelijk binnen de openbare diensten. Voorts is het team van Uitzicht zeer taakgericht

samengesteld. Men is ofwel technisch medewerker, ofwel onthaalmedewerker/ceremonievoorganger, ofwel logistiek medewerker. Alle overige beheerstaken (financieel, personeel, strategie, communicatie, veiligheid, IT, juridisch) berust bij twee directiemedewerkers. We ondervinden hier steeds meer het schaaldeficit. Onze schaal is te klein om noodzakelijke volwaardige expertenfuncties aan te stellen (bv. inzake overheidsopdrachten, inzake IT-integratie, inzake preventie en veiligheid, inzake communicatie, inzake bouwtechnieken,...). Waar we dergelijke expertise in het verleden vaak extern gingen inhuren, groeit de nood om dit meer intern 'in house' te ontwikkelen. Hier kan gedacht worden aan het structureel delen van noodzakelijke expertises met omgevende grotere crematoriumverenigingen, bvb. IGS Westlede, of met de streekintercommunales in West-Vlaanderen.

3.5. Gebouw en omgeving

Het gebouw van Uitzicht blijft een architecturaal hoogwaardig gebouw. Met een goed gebouwenbeheer en regelmatige onderhoudsinvesteringen konden we dit gebouw kwalitatief op niveau houden. Toch kent het gebouw ook haar fysieke beperkingen: weinig of geen uitbreidingsmogelijkheid voor bijvoorbeeld de installatie van een nieuwe elektrische oven, weinig mogelijkheid voor bijkomende bureauruimte voor een/enkele bijkomende medewerkers, nood aan een bijkomende spreekkamer voor familiegesprekken, te beperkte ruimte voor catering/rouwmaaltijden. In de voorbije jaren realiseerden we al een iets grotere uitbreiding (+ 300 m²) met bijkomende opslagruimtes en een ruime koelkamer. Daarnaast realiseerden we enkele kleinere interne reorganisaties van bvb. een poetslokaal of de omkleedruimtes. Maar een grondige ruimtelijke reorganisatie, vooral aan de technische kant, zal deel moeten uitmaken van het masterplan bij de noodzakelijke

vernieuwing van de oveninstallaties in de komende jaren. Binnen de aula's moeten een aantal technische aanpassingen gebeuren om te kunnen beantwoorden aan de nieuwste audio-beeldtechnieken: het vernieuwen van de lezenaar, met integratie van computerbediening, en het vervangen van de beeldprojectie door een groot LED-scherm.

Ook het Horizon-gebouw heeft na 12 jaar werking nood aan enkele opfrissingen en reorganisaties. A priori het horecameubilair -tafels en stoelen- is aan vervanging toe. Dit kan meteen ook een herdenken betekenen van de aangeboden horecaformules. Tegelijk dient ook gedacht aan het uitbreiden van de ontvangstzaal met een ruim buitenterras. Door een combinatie met een variabele luifel zou meteen ook het hitteprobleem bij bovenmatige zoninval kunnen opgelost worden. De buitenomgeving vraagt tenslotte nog om een betekenisvolle integratie met de rouwbeleving vanuit Uitzicht. Hier wordt gewerkt aan een stiltewandeling rondom Uitzicht, doorheen het achterliggende natuurontwikkelingsgebied tot bij het Onument. Of aan een nieuwe info- en wegwijsfunctie in het gebouwtje van de gedesaffekteerde bushalte aan de straatzijde.

3.6. Technische installaties

De crematie-installaties, drie crematieovens met bijhorende rookgaszuivering, dateren van oktober 2011. Deze installaties hebben een verwachte levensduur van 25 jaar. De installaties werken nog behoorlijk performant, mede dankzij een regelmatig onderhoud met preventieve vernieuwing van alle kritische componenten. Een volledige vervanging van de installaties zal nodig zijn tegen 2035-2036. Vanzelfsprekend komen dan CO₂-arme ovens - elektrische of hybride ovens - in beeld. Tot dan kunnen de Europese Green Deal ambities bereikt worden door het CO₂-arm verbranden met

biomethaangassen (-72% CO2-emissie) en door het kritisch opvolgen van de procesbijsturingen, de fijnafstelling en de continue monitoring van onze crematieprocessen. Met deze laatste oefening realiseerden we tussen 2022 en 2025 al een energiebesparing van -23%.

Tenslotte kan een reductie van de opgelegde naverbrandingstemperaturen van 850°C naar 750°C een gevoelige energiebesparing opleveren. Hierover willen we het debat aangaan met de Vlaamse milieudiensten, op basis van de recentste wetenschappelijke inzichten. Voorgaande procedés bouwen voort op de klassieke verbrandingsmethodes, hetzij via gasverbranding, hetzij via elektrische verbranding. Binnen de uitvaartwereld dienen zich ondertussen ook alternatieve technieken aan voor de verwerking van overleden lichamen, onder meer de resomatie of ‘watercrematie’ en de humusering. Beide procedés zijn, althans binnen Vlaanderen, nog in experimentele ontwikkeling. De Pontes-groep (Antwerpen) werkt momenteel aan een eerste proefinstallatie voor resomatie (of ‘aquamatie’), onder toezicht van de Vlaamse overheid en twee universitaire instellingen.

Mochten de experimentele ontwikkelingen op termijn milieutechnisch, ethisch en economisch verantwoord bevonden worden en ook beantwoorden aan een reële maatschappelijke vraag, dan kan een investering in een resomatie-installatie of een humusering-installatie ook binnen het Psilon-werkgebied onderzocht worden.

3.7. Informatisering / Artificiële Intelligentie

De informatisering in crematoria draait om automatisering, personalisatie, efficiëntie en datagedreven planning. Het is een sector die geleidelijk digitaliseert, maar waar menselijke empathie altijd centraal blijft staan.

Technologie ondersteunt, maar vervangt niet.

De opkomst van artificiële intelligentie kan bijdragen tot diverse automatiseringsprocessen als:

- Automatisering van administratieve processen (documentatie, planning en voorraadbeheer, koppelingen met overheidsdata of rijksregister).
- Regie en co-design van uitvaartdiensten, in interactie met de families.
- Samenstelling gepersonaliseerde herdenkingsteksten en reportages.
- Monitoring en automatische regeling van verbrandingsprocessen, met oog op efficiëntiewinst en energieoptimalisatie.

Hoewel de A.I.-technologie veel nieuwe mogelijkheden biedt, zijn er ook bezorgdheden. Bij elke automatisering moet – zeker bij de regie van uitvaartdiensten – de menselijkheid en authenticiteit voorop blijven staan. Psilon is geen voorloper op vlak van automatisering. Onze kennis en mogelijkheden zijn hier beperkt. We pikken doorgaans geleidelijk aan op de ontwikkelingen bij en de goodwill van andere, grotere crematoriumgroepen. Toekomstgericht zullen we ons echter onmiskkenbaar moeten versterken op vlak van IT-kennis, als we performant en concurrentieel willen blijven in de snel veranderende digitale dienstenomgeving.



04

Beleidslijnen

4. Beleidslijnen

4.1. Missie en kernwaarden

Missie

Psilon, de vereniging voor crematoriumbeheer van 21 gemeenten uit Zuid- en Midden-West-Vlaanderen stelt zich met crematorium Uitzicht ten dienste van de lokale gemeenschap. Een gemeenschap die vraagt naar ruimte voor afscheid en begrip voor rouw. Maar ook, een plaats voor hoop. Hoop op uitzicht.

Uitzicht zorgt voor een rustig kader waar mensen afscheid kunnen nemen van hun naasten. Iedereen kan er terecht in een omgeving die openstaat voor elke levensvisie.

Naast een crematorium wil Uitzicht meer zijn: een kwaliteitsvolle dienstverlening in een architecturaal tijdloos gebouw, een aparte ontmoetingsruimte voor rouwmaaltijden en plaats voor kunst.

Ethische kernwaarden

- Respect en sereniteit

We behandelen ieder mens met waardigheid en zorg, en creëren een omgeving van rust en verbondenheid.

- Transparantie

We communiceren open en helder, zodat onze werking en onze processen voor iedereen begrijpelijk en toegankelijk zijn.

- Integriteit

We handelen eerlijk, betrouwbaar en consequent, trouw aan onze waarden, ook wanneer dat niet vanzelfsprekend is.

- Duurzaam in de omgeving

We nemen onze verantwoordelijkheid voor mens en natuur door bewust en respectvol om te gaan met middelen en energie.

- Maatschappelijke dienstverlenend

We staan volledig ten dienste van de gemeenschap, met aandacht voor zorg en kwaliteit, eerder dan voor zakelijke winst.

4.2. Strategische hoofdlijnen

4.2.1. Sociaal verantwoorde dienstverlening binnen een gezond financieel evenwicht

We streven naar een stabiele en transparante prijszetting vanuit onze maatschappelijke rol en binnen een gezond financieel evenwicht met het oog op een autonome financiering van onze toekomstige investeringen.

4.2.2. Radicaal duurzaam: energietransitie en klimaat

We zetten verder in op CO2-arm cremeren en energie-onafhankelijkheid, in de lijn van de Europese en Vlaamse klimaatambities.

Daarenboven integreren we de duurzaamheidsdoelstellingen binnen het geheel van onze werking en dienstverlening.

4.2.3. Klantgericht vernieuwend in dienstverlening en technologie

We kijken kritisch naar nieuwe afscheidsvormen, nieuwe technologieën of infrastructurele noden bij het organiseren van plechtigheden en het verzorgen van de crematies.

4.2.4. Krachtenbundeling binnen de openbare crematoria

We zetten in op een doorgedreven professionalisering van onze interne organisatie en van het menselijk kapitaal. We streven daarbij naar maximale efficiëntie door structurele samenwerking en strategische allianties met collega's openbare crematoria.



05

Beleidsopties en aanbevelingen

5. Beleidsopties en aanbevelingen

Bovenstaande strategische beleidslijnen willen we concretiseren in beleidsopties en -acties:

5.1. Dienstbaar aan families

- Een dienstbare, respectvolle omgang met elke familie blijft voorop staan. We stellen ons beschikbaar en flexibel op om tegemoet te komen aan de afscheidswensen van elke familie, ongeacht de geloofsovertuiging of levensbeschouwelijke keuzes. Daarvoor blijven we investeren in sterke en betrokken medewerkers-moderatoren.
- Een afscheidsdienst in Uitzicht staat garant voor een uniek persoonlijk herinneringsmoment. We blijven inzetten op een waardig verhaal, met ondersteuning van de nieuwste technologische belevingstools.
- We hebben oog voor nieuwe afscheidsvormen, ook buiten de klassieke aula-opstelling. Bijvoorbeeld een intiem familiesalon, een troostwandeling, een buitenceremonie bij het Onument, een ceremonieel moment bij de koffietafel, of een asverstrooiing in de natuur.
- We zoeken een passend herinneringsconcept (afscheidsboom? Namenmuur?) om elke overledene met afscheid in Uitzicht blijvend in herinnering te houden.

- We investeren in sfeerbeleving in onze publieke ruimtes door het integreren van kunst en beeld, met respect voor de huidige architecturale kwaliteiten van het gebouw.

- We werken aan een nieuw concept voor de organisatie van het afscheid bij de oveninvoer, met aandacht voor een meer serene en kwalitatieve beleving van dit allerlaatste afscheidsmoment.

- Om tegemoet te komen aan de frequente vragen van belangstellenden op een afscheidsdienst bieden we ook een besteldienst aan voor bloemstukken en boeketten.

5.2. Faciliterend naar de uitvaarondernemers

- Digital First: we blijven investeren in digitalisering van de reservaties en de administratieve vereenvoudiging. Geen papieren, geen onnodige formulieren.
- Met een doorgedreven digitalisering blijven we 24/7 bereikbaar en beschikbaar voor het ontvangen van lijkkasten en afgifte van urnes.
- We organiseren een regelmatige bevraging bij onze klanten-uitvaarondernemers om nog beter in te spelen op noden en opportuniteiten binnen onze gezamenlijke dienstverlening.

5.3. Professionalisering van personeel en organisatie

- We zetten in op een sterkere professionalisering van de Pilon-organisatie door het aantrekken of verwerven van grotere deskundigheid op vlak van IT, communicatie, openbare onderhandelingsprocedures, veiligheid en welzijn, HR, energiedeskundigheid of bouwengineering. Waar deze deskundigheden niet in house kunnen ontwikkeld worden omwille van ons schaaldeficit, zal gezocht worden naar allianties met meerdere crematoriumverenigingen of andere intergemeentelijke verenigingen of met individuele vennoten-gemeenten.
- We willen een aantrekkelijke werkgever blijven, binnen een bijzondere zorgsector. We evalueren kritisch de nodige instrumenten om talent aan te trekken en te houden. We actualiseren daarbij de rechtspositieregeling, op maat van de organisatie Pilon, rekening houdend met de nieuwe dynamische mogelijkheden die voorzien zijn in het rechtspositiebesluit van Vlaamse overheid dd. 20/01/2023. We aligneren ons a priori op de omgevende crematoriumverenigingen.
- Gezien de bijzondere en gevoelige context van onze dienstverlening blijven we aandacht hebben voor het psychosociaal welbevinden van de medewerkers. We laten de medewerkers ‘op verhaal

komen’, we luisteren actief en zorgen voor een teamgerichte sfeer. Waar nodig gaan we actief op zoek naar externe psychologische ondersteuning.

- We zoeken naar flexibele formules voor inzet van interim-personeel, om de pieken op te vangen a priori bij de koffietafels maar ook binnen de andere werkvelden van Uitzicht. Deze flexibiliteit kan eveneens ingevuld worden door het detacheren of inhuren van medewerkers van of naar collega-crematoria.

5.4. Digitalisering en het optimaliseren van de backoffice

- We zetten een proces op ter versterking van onze organisatiebeheersing, conform de tools van Audit Vlaanderen.
- In het licht van de doorgedreven automatisering en digitalisering van vele processen, zetten we in op een krachtige versterking van onze interne IT-expertise.
- We ontwikkelen een digitaal dashboard, als ondersteuning van de bestuursorganen, waarin we maandelijks de werkingsresultaten en duurzaamheidsdata van Uitzicht in beeld houden.
- We staan open voor nieuwe mogelijkheden voor het inzetten van Artificiële Intelligentie, zowel bij de regie van afscheidsdiensten als bij de procesautomatisering/energiecontrole bij de crematies.
- We beveiligen onze data-infrastructuur zowel op vlak van informatietoegang als op vlak van bescherming van de persoonsgegevens.

5.5. Open en transparante publiekscommunicatie

- Een zeer regelmatige positieve communicatie over Uitzicht op de sociale media moet bijdragen tot een warm en open imago van deze organisatie. Dit naar families-gebruikers van onze diensten, maar evenzeer naar potentiële toekomstige werknemers.
- We zetten een volwaardige in-house communicatiemedewerker in (0,50 VTE) die onze externe communicatie verder professionaliseert: huisstijl, bekendheid en beeldvorming naar belangstellenden, bijzondere evenementen, e.d.m.
- We herdenken en heractiveren de mogelijkheid voor groepsbezoeken aan Uitzicht. We onderzoeken daarbij ook een nieuwe deelname aan een Open Bedrijvendag.
- We blijven drempelverlagend werken in de ‘Open Huis’-filosofie door onze aula en ons onthaalgebouw geregeld open te stellen voor sociaal-artistieke of culturele activiteiten. Dit telkens binnen de sfeer van troost, herinnering en verbinding.
- We richten de niet-gebruikte bushalte naast de ingang van Uitzicht in als een infopunt over Uitzicht en over de hele uitvaartsite Hoog Kortrijk.
- Tegen 2027 werken we een volledig nieuwe huisstijl uit voor Uitzicht met bijhorend logo en visuals/signing.

5.6. Optimaal conditioneren van gebouwen en omgeving

- We blijven investeren in het in conditie houden van het crematoriumgebouw, steeds met respect voor de bijzondere architecturale kwaliteit van dit gebouw. We werken toe naar een betere EPC-quoting, volgens de aanbevelingen bij de recentste EPC-screening.
- We zoeken nog naar een bijkomende kantoor-/werkruimte voor 1 à 2 medewerkers, door reorganisatie van de werkruimtes in Uitzicht.
- We onderzoeken ook de mogelijkheden voor visuele belevingsversterkende ingrepen in de aula’s, door het subtiel integreren van beeldende kunst. In de grote aula vernieuwen we de lezenaar, met integratie van digitale audio-/beeldbediening, en we vervangen de beeldprojectie door een groot LED-scherm.
- In de kleine aula werken we a priori aan sfeerversterking gericht op afscheidsdiensten in intieme familiekring.
- We onderzoeken alle mogelijkheden voor het organiseren van de technische lokalen in functie van de beoogde vervanging van de ovens tegen 2033. Dak openmaken? Tijdelijk bijgebouw? Tijdelijke mobiele crematie-installatie?
- Het onthaalgebouw Horizon wordt geüpgraded met de uitbouw van een buitenterras met schaduwluifel en het integreren van een warmtepompklimatisatie. Met ook het vervangen van de lange buffettafels door meer kleinere tafeltjes willen we inspelen op een meer flexibel en gevarieerd onthaalaanbod in Horizon.

- We organiseren een buitenplek, op het achterliggende natuurgebied nabij het Onument, voor het aanbieden van afscheidsmomenten in de natuur.
- Samen met het stadsbestuur Kortrijk onderzoeken we de mogelijkheid voor het organiseren van een natuurlijke begraafplek voor bio-afbreekbare urnen, nabij het Onument en de achterliggende vijver.

5.7. Investeren in duurzame technologieën

- In het licht van de klimaatambities zetten we volop in op de energie-efficiëntie bij de crematieprocessen. Op korte termijn willen we een verdere daling van het gasverbruik realiseren met -30% (t.o.v. 2022) door:
 - Het continu kritisch opvolgen en bijsturen van alle procesparameters van de ovens.
 - Het intelligent en flexibel inplannen van de opeenvolgende crematies, opdat elke oven maximaal rendeert met een minimum van energieverbruik.
 - Het maximaal inzetten van de 24-uur aanlevering van overledenen.
 - Een halfjaarlijks grondig onderhoud van alle technische installaties in functie van een maximale performantie.
 - Het verlagen van de temperatuurinstellingen van de crematieovens.

- We streven daarenboven naar een drastische reductie van de CO2 door:
 - Op korte termijn (2026) over te schakelen van aardgas naar CO2-emissiearm groen biomethaangas als brandstof voor de crematieinstallaties.
 - Op langere termijn (2033-2035) de huidige drie gasovens te vervangen door twee volcontinue elektrische of hybride oveninstallaties. Alle technische studies en operationele voorbereidingen worden nu aangezet, opdat we in 2028 een gefundeerde keuze kunnen maken over de best verantwoorde technieken en over de mogelijke scenario's voor de concrete transitie.
- Tegelijk zeten we verder in op het verhogen van de zelfvoorzieningsgraad met elektrische zonne-energie, door:
 - Het installeren van 192 zonnepanelen op de eigen gebouwen (2025)
 - Het installeren van 800 zonnepanelen op een nieuw 'zonnedak' (carport-opstelling) boven een deel van de nabijgelegen parking. Op deze parking voorzien we tegelijk ook nieuwe laadinfrastructuur voor elektrische voertuigen.
- Op korte termijn realiseren we het sinds lang voorziene warmtenet naar de universiteitscampus KULAK. Hierdoor kan tot 80% van onze restwarmte gevaloriseerd worden.

- We willen onze duurzaamheidsaanpak ook meetbaar en zichtbaar maken door een halfjaarlijkse duurzaamheidsmeting. Deze zal breed ingevuld worden, niet enkel met energietransitie, maar ook met sociale en economische resultaten.
- Tenslotte zullen de klimaatambities en energietransitie ook doorwerken in de noodzakelijke nieuwe omgevingsvergunning tegen februari 2028.

5.8. Bijkomende crematiecapaciteit?

- Een tweede crematorium in het werkgebied van Psilon is niet nodig op korte termijn. Eerst willen we de beschikbare capaciteit van de huidige technische installaties in Uitzicht vergunningsmatig optimaliseren tot een maximum van 5.400 crematies/jaar.
- Naar verwachting zal deze limiet van 5.400 crematies/jaar onder druk komen tegen ca. 2033. Ook om technisch-organisatorische redenen is het bovendien aangewezen om een bijkomende buffercapaciteit te voorzien. Mede gezien we bij de noodzakelijke ontmanteling en vervanging van de Uitzicht-gasovens in 2033-2035 altijd minstens twee ovenlijnen willen operationeel houden om te voldoen aan de crematievraag in ons werkgebied. Wij willen dan ook tijdig - uiterlijk in 2028 - een definitieve keuze maken over een capaciteitsverruiming met een vierde crematieoven en over een logische planning en organisatie van de nodige vernieuwings- en installatiewerken. We onderzoeken alvast alle mogelijke scenario's op technische en financiële haalbaarheid en op hun maatschappelijke waarde:



- Een mogelijke plaatselijke uitbreiding van de Uitzicht-installaties met een vierde – elektrische of hybride – oven, samen met de vervanging van de huidige drie gasovens.
- Oprichting van een tweede – enkel technische – crematiesite op een passende locatie, in een logische werkrelatie met de huidige installaties van Uitzicht.
- Oprichting van een tweede crematorium elders in het Psilon-werkgebied.
- Uitbreiding van de operationele crematietijden met een beperkter aantal oveninstallaties.
- Logistieke samenwerking en uitwisseling met andere omgevende crematoria.
- Op langere termijn kan ook een kleinschalige bijkomende voorziening overwogen worden met alternatieve lijkontbindingstechnieken, zoals resomatie of humusatie. Dit voor zover deze technieken qua omgevingswetgeving en qua bio-ethiek volledig erkend zijn.
- Het capaciteitsaanbod, via crematie of alternatieve technieken, zal ook bekeken worden in een Eurometropool-context. Hier liggen opportuniteiten voor een gezamenlijk interregionaal initiatief.

5.9. Maatschappelijk geëngageerd

- Duurzaamheid betekent ook maatschappelijk engagement. Psilon zet zich in voor een innovatieve rouw- en troostbeleving. Dit enerzijds door een financiële steun aan vrijwilligersorganisaties die troost en zorg bieden aan families die geconfronteerd zijn met ernstig zieke kinderen of met het verlies van een kind (o.m. Koester, Berrefonds). Anderzijds ook door zelf actief culturele of artistieke initiatieven op te zetten in de sfeer van troost (zoals Reveil-concerten, Onumentsessies, troostwandelingen). Inkomsten uit de recyclage van restmetalen uit crematies worden integraal voorbehouden voor deze maatschappelijke projecten.

5.10. Een performante beheersstructuur

- Psilon stelt zich open voor toetreding van nieuwe gemeenten, a priori uit de Zuid-West-Vlaamse regio's. Elke vraag tot toetreding zal welwillend worden overwogen.
- Psilon wil actief het gesprek aangaan met omgevende intergemeentelijke crematoriumverenigingen, a priori met IGS Westlede, met het oog op een interprovinciale krachtenbundeling en samenwerking.

06

Financiële planning 2025-2030



6. Financiële planning 2025-2030

6.1. Voorziene onderhoudsinvesteringen

We voorzien jaarlijks een budget van ca. 220.000 EUR voor het normale onderhoud en vernieuwingen van de technische installaties. Elke ovenlijn wordt bovendien om de 5.000 crematies grondig gereviseerd, met vervanging/ vernieuwing van de volledige binnenkamers en van alle vitale onderdelen. Kostprijs ca. 120.000 EUR per ovenlijn. Ook het goed onderhouden en conditioneren van onze gebouwen betekent een jaarlijkse inzet van ca. 60.000 EUR.

Bovenop alle jaarlijkse onderhoudskosten voorzien we in de komende jaren nog volgende buitengewone investeringen:

- Horizon – 250.000 EUR
buitenterras/schaduwluifel/warmtepomp-
klimatisatie/meubilair (2026-27)
- Aula – 50.000 EUR
vernieuwen lezenaars en LED-scherm (2027)
- Salon – 100.000 EUR
nieuwe inrichting als intieme afscheidsruimte
(2027)
- Grootchalige voorziening zonnepanelen /
zonnedak (2028) – 1.000.000 EUR

Alle voorziene buitengewone investeringen kunnen gedragen worden met eigen reserves.

De grote investeringen voor de energietransitie, met de vervanging van de huidige drie gasovens naar vier elektrische/hybride ovens, worden voorzien in 2031-2035. Hiervoor zal in volgende beleidsperiode globaal een investering nodig zijn van minstens 5,0 mio EUR: 4 ovenlijnen van 1 mio EUR elk en omgevende kosten voor bouwaanpassingen (dak openmaken) en infrastructuurvoorzieningen (bijkomende hoogspanning). Afhankelijk van de vooronderzoeken en de scenariokeuze met een eventuele bijkomende crematiesite kan de investeringslast voor de oventransitie dan oplopen van 5,0 naar 6,8 mio EUR. We ambiëren om tegen het eind van huidige beleidsperiode 2025-2030 een voldoende reserve op te bouwen als voorziening voor deze energietransitie-investeringen. Hiervoor willen we jaarlijks een resultaat kunnen reserveren van minstens 400.000 euro.

6.2. Inkomsten - dienstprijzen / tarieven

De werking van Uitzicht is financieel gezond en zelfbedruipend. De globale dienstverlening wordt financieel gedekt door de inkomsten uit de dienstverlening. De vennoten-gemeenten moeten sinds de opstart van crematorium Uitzicht geen cent meer bijdragen.

De belangrijkste inkomsten van Uitzicht bestaan uit de dienstprijzen die de families, via hun uitvaartondernemer, betalen voor het verzorgen van de crematie, het begeleiden van een uitvaartdienst of het aanbieden van

een rouwmaaltijd. Vanuit onze maatschappelijke opdracht streven we naar een correct sociaal en democratisch tarievenbeleid.

6.2.1. Huidige dienstprijzen

De huidige dienstprijs voor een crematie bedraagt 595,00 EUR voor een inwoner van een bij Pylon aangesloten gemeente. Voor inwoners van niet-aangesloten gemeenten geldt er een surplus van +50,00 EUR. Voor een crematie van een behoeftige, waarvan de gemeente via haar OCMW instaat voor de kosten, rekenen we een sterk verlaagd sociaal tarief van 75,00 EUR/crematie. Dit sociaal tarief geldt enkel voor aangesloten gemeenten en hun OCMW's. Het gebruik van de aula voor een afscheidsdienst bedraagt 200,00 EUR, te verhogen met 100,00 EUR voor voorbereiding en het voorgaan in de afscheidsdienst. Diverse bijkomende services, bvb. beeldopname en/of streaming worden aan kostprijs aangerekend. De dienstprijzen voor koffietafels in Uitzicht zijn marktconform. Een gewoon broodjesbuffet met koffie kost 18,00 EUR/persoon. Voor een uitgebreid koud buffet vlees/vis rekenen we 32,00 EUR/persoon. Dranken vanaf 2,50 EUR.

6.2.2. Beleidsopties 2026-2030

- We behouden een sociaal, democratisch tarievenbeleid waarbij we steeds onder het Vlaamse gemiddelde blijven qua basistarieven voor een crematie.

- Deze crematietarieven kunnen jaarlijks aangepast worden aan de consumptie-index.
- Voor 2026 behouden we het huidige basistarief van 595 EUR/crematie.
- We voeren daarbij wel een ecotoeslag in per crematie die de netto-meerkost dekt voor het omschalen naar groen biomethaangas. (+15 EUR/crematie).
- De basisdienstprijs voor de afscheidsdiensten blijft behouden. Wel worden de supplementaire kosten voor het inzetten van een eigen moderator (Uitzicht-medewerker) meer marktconform opgetrokken, met correcte doorrekening van alle extra dienstverlening (streaming, aanmaak beeldpresentaties, intakegesprek aan huis, ...) en voor technisch-logistieke ondersteuning bij afscheidsdiensten met externe voorgangers.

6.3. Prognose Resultaten

Onderstaande resultaatsprognoses houden rekening met :

- De ingeschatte evolutie van het aantal crematies tot 2030 (zie tabel 2.3).
- De vooropgestelde dienstprijzen (zie 6.2.2).
- De vooropgestelde onderhoudsbudgetten (zie 6.1).
- De normale onderhoudskosten en regelmatige vernieuwingen van de vitale ovenonderdelen.
- Een toename van personeel met 0,5 VTE in 2026, idem in 2027 en 2028, daarna stabiel.

Getallen

RESULTAATSVERWACHTING (x 1000 Euro)	Resultaat 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029	Prognose 2030
BEDRIJFSOPBRENGSTEN							
Omzet	2.927	3.013	3.069	3.203	3.341	3.483	3.633
Diverse Bedrijfsopbrengsten	40	57	57	58	58	59	60
Totaal	2.967	3.070	3.127	3.261	3.400	3.542	3.692
BEDRIJFSKOSTEN							
Handelsgoederen	-91	-122	-125	-127	-130	-133	-136
Diensten & Diverse Goederen	-822	-887	-1.084	-1.104	-1.125	-1.026	-1.187
waarvan overige kosten	-450	-448	-458	-467	-477	-487	-498
waarvan energiekosten	-146	-190	-252	-257	-263	-268	-274
waarvan technische installaties	-225	-249	-254	-260	-265	-271	-277
waarvan vervanging na voorz.	0	0	-120	-120	-120	0	-139
Personeel	-1.039	-1.037	-1.112	-1.190	-1.271	-1.298	-1.325
Diverse Bedrijfskosten	-44	-56	-57	-58	-58	-59	-60
Afschrijvingen & Voorzieningen	-436	-463	-305	-369	-528	-632	-416
Totaal	-2.433	-2.566	-2.683	-2.848	-3.112	-3.148	-3.123
BEDRIJFSRESULTAAT	534	503	444	413	287	394	569
Financieel & Uitzonderlijk Resultaat	-83	-73	-16	-4	6	20	34
NETTORESULTAAT	450	431	428	409	293	414	603
Cumulatief Netto Resultaat	2.268	2.699	3.126	3.535	3.828	4.242	4.846

KERNCIJFERS	Resultaat 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029	Prognose 2030
Cash Flow	886	894	733	777	822	1.046	1.019
Schuldgraad	5,4 %	4,3 %	2,3 %	1,8 %	1,4 %	1,0 %	0,6 %
Liquiditeitspositie	2.326	2.803	3.135	3.608	3.270	4.152	5.002
Omzet	2.927	3.013	3.069	3.203	3.341	3.483	3.633
Personeel tgo. Omzet	35,5 %	34,4 %	36,2 %	37,2 %	38,0 %	37,3 %	36,5 %



6.4. Besteding reserves / bijkomende kredietbehoeften

Eind 2025 bedragen de gecumuleerde reserves op onze rekeningen 2,7 mio EUR. Binnen de financiële meerjarenplanning dragen we alle onderhouds- en vervangingsinvesteringen met de eigen middelen. We streven er ook naar om in de jaren zonder grote investeringen jaarlijks een resultaat te boeken van minstens +400.000 euro, als reserve voor de toekomstige noodzakelijke investeringen in de energietransitie. We ambiëren om ook deze toekomstige investeringen maximaal met eigen middelen te kunnen rondmaken.

De liquiditeitspositie neemt toe van 2,8 mio EUR naar 5 mio EUR. Dit geeft aan aan dat het meer dan behoorlijk lukt om alle in 2025-2030 voorziene investeringen zelf te dragen vanuit de eigen reserves. Tezelfdertijd wordt tegen eind 2030 een gecumuleerde reserve opgebouwd van 4,8 mio EUR. Deze reserve biedt alvast een stevige basis om de toekomstige investeringen in 2031-2035 (geschat op -naargelang de scenariokeuze- 5,0 à 6,8 mio EUR) grotendeels met eigen middelen te kunnen dragen.

Vanaf 2026 kennen we ook een serieuze daling van de financiële lasten. De huidige kredieten, tussen 2010 en 2012 aangegaan voor de initiële bouwwerken van Uitzicht en Horizon, lopen stilaan ten einde. Eind 2031 zijn ook alle lopende kredieten volledig afbetaald.

Als er tegen pakweg 2032 alsnog een beperkt nieuw krediet nodig zou zijn om de laatste investeringen voor de vernieuwing van de technische installaties af te dichten, dan is dit zeker haalbaar. Met een actueel zeer lage schuldratio en de zeer behoorlijke cashflow over de jaren heen is Pilon alvast een zeer kredietwaardige organisatie.



