

**IGS PONTES OV**  
**Algemene Vergadering**  
**23 april 2026**

**MOTIVERINGSNOTA**  
**Verlenging werking IGS**

## INHOUD

<b>SAMENVATTING .....</b>	<b>4</b>
<b>1. LEESWIJZER EN DOEL VAN DE NOTA .....</b>	<b>6</b>
<b>2. HISTORIEK EN EVOLUTIE .....</b>	<b>7</b>
2.1. <i>Oprichting .....</i>	7
2.2. <i>Groei en uitbreiding .....</i>	7
2.3. <i>Leden-deelgemeenten .....</i>	8
2.4. <i>Naamswijziging .....</i>	10
<b>3. OPDRACHT VAN PONTES.....</b>	<b>11</b>
3.1. <i>Vlaamse wetgeving.....</i>	11
3.2. <i>Statuten.....</i>	12
<b>4. HUIDIGE ACTIVITEITEN.....</b>	<b>14</b>
4.1. <i>Basisopdrachten en infrastructuur.....</i>	14
4.2. <i>Onze dienstverlening in cijfers.....</i>	15
<b>5. MISSIE, VISIE EN WAARDEN.....</b>	<b>19</b>
5.1. <i>Missie .....</i>	19
5.2. <i>Visie.....</i>	19
5.3. <i>Onze kernwaarden .....</i>	19
<b>6. ORGANISATIESTRUCTUUR.....</b>	<b>21</b>
6.1. <i>Bestuursorganen .....</i>	21
6.1.1. <i>Algemene vergadering .....</i>	21
6.1.2. <i>Raad van bestuur.....</i>	21
6.2. <i>Deelnemingen.....</i>	22
6.3. <i>Organisatiestructuur .....</i>	23
<b>7. PONTES EN DE TOEKOMST .....</b>	<b>25</b>
7.1. <i>Uitdagingen – context, aanleiding en drukpunten .....</i>	25
7.2. <i>Prioriteiten – koers, maatregelen en uitvoeringskader.....</i>	27
7.3. <i>Samenvattende slotreflectie.....</i>	29
<b>8. FINANCIËLE POSITIE .....</b>	<b>30</b>
8.1. <i>Huidige financiële situatie .....</i>	30
8.2. <i>Investerings.....</i>	31
8.3. <i>Schulden.....</i>	32
8.4. <i>Financieel meerjarenplan .....</i>	32
<b>9. STAKEHOLDERS.....</b>	<b>34</b>

<b>10.</b>	<b>DE VERLENGING</b> .....	<b>37</b>
10.1.	<i>Vraagstuk</i> .....	37
10.2.	<i>Procedure</i> .....	37
10.3.	<i>Motivering</i> .....	38
10.4.	<i>Gevolgen</i> .....	39
<b>11.</b>	<b>BESLUIT</b> .....	<b>40</b>
<b>12.</b>	<b>BIJLAGEN</b> .....	<b>41</b>

# SAMENVATTING

Deze nota informeert de 57 leden-deelgemeenten van het Intergemeentelijk Samenwerkingsverband (IGS) Pontes over het **verlengingsvraagstuk** dat in 2026 opnieuw voorligt. De werking van een IGS bedraagt maximaal **18 jaar**; Pontes werd voor het laatst verlengd in **mei 2008** en de huidige statutaire duur verstrijkt op **16 mei 2026**. De leden-deelgemeenten worden daarom gevraagd een standpunt in te nemen over de **verderzetting van Pontes**.

## 1) Context en rol van Pontes

Pontes is een **publiekrechtelijke intergemeentelijke vereniging** die, namens de aangesloten gemeenten, crematoriumdiensten organiseert in een strikt wettelijk kader (o.m. decreet lokaal bestuur, decreet begraafplaatsen en lijkbezorging, Vlarem). Het publieke karakter waarborgt **neutraliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid**, zonder winstmaximalisatie, met democratische controle via gemeentelijke vertegenwoordiging in de bestuursorganen en administratief toezicht door de Vlaamse Overheid.

Operationeel focust Pontes op drie basistaken: **technische crematies, afscheidsplichtigheden en uitvaartmaaltijden**, verspreid over drie vestigingen (Antwerpen, Turnhout en Lommel). De organisatie telt circa **50 medewerkers** en ontvangt jaarlijks een groot aantal bezoekers.

## 2) Waarom verlengen: kernmotieven

De nota motiveert een verlenging vanuit tien hoofdargumenten, waarvan de kern is:

- **publieke kerntaak**: het beheer van crematoria hoort bij gemeenten/IGS en vraagt een betrouwbaar publiek kader.
- **neutraal en sociaal**: dienstverlening blijft toegankelijk voor iedereen, met o.m. sociaal beleid richting OCMW's.
- **kwaliteit, ethiek en milieunaleving**: strikte procedures, externe controles en emissienormen vereisen professionele borging.
- **financiële duurzaamheid**: Pontes beoogt een financieel evenwicht zonder bijkomende gemeentelijke bijdragen, met transparante rapportering.
- **continuïteit en investeringszekerheid**: verlenging creëert rechtszekerheid om noodzakelijke modernisering en innovatie uit te voeren.

## 3) Toekomst en investeringsagenda

Pontes staat voor een belangrijke transitie met vijf strategische thema's (dienstverlening/klanten, HR, financiën, interne organisatie en projecten) en een **ambitieuw investeringsprogramma van circa €30 miljoen**. Belangrijke luiken zijn o.m. het aquamatie-project (2026-2028), een nieuw hoofdgebouw en technische ruimte in Antwerpen (2027-2028), energietransitie en vervanging van installaties tegen 2030, alsook digitalisering en implementatie van AI. Deze investeringsdruk is doorgerekend in een **financieel meerjarenplan 2026-2036**, met taakstellingen rond rendabiliteit (plechtigheden/catering), overheadbeheersing, personeelskosten en prijsbeleid.

## 4) Procedure en timing (juridische kern)

Het decreet lokaal bestuur voorziet een formele procedure die een ruime en gekwalificeerde meerderheid van de stemmen van de leden-deelgemeenten vereist. Die beslissing moet genomen worden tijdens de algemene vergadering van 23 april 2026.

Als die meerderheid gevonden is, dan kan Pontes haar werking voor opnieuw 18 jaar verder zetten. Gemeenten kunnen niet verplicht worden om deel te blijven uitmaken van de organisatie, maar

ontvangen daarvoor geen scheidingsaandeel meer. Gemeenten die niet tijdig een besluit nemen of meedelen, worden geacht verder deel te blijven uitmaken van Pontes.

#### **5) Besluit**

De raad van bestuur vraagt de leden-deelgemeenten om de verlenging positief te beoordelen, omdat dit de **continuïteit van een publieke kerndienst**, de **stabiliteit in de uitvaartsector** en de **uitvoering van noodzakelijke investeringen en innovaties** waarborgt, met blijvende aandacht voor betaalbaarheid, kwaliteit, milieu, transparantie en financieel evenwicht.

# 1. LEESWIJZER EN DOEL VAN DE NOTA

Deze nota is bestemd voor alle gemeenten die vandaag deel uitmaken van het Intergemeentelijk Samenwerkingsverband PONTES (verder spreken we makkelijkheidshalve over 'Pontes') en meer in het bijzonder voor de gemeenteraadsleden van wat het decreet 'de leden-deelgemeenten' noemt.

Met deze nota willen we u informeren over een belangrijk vraagstuk dat voorligt. Immers, een intergemeentelijk samenwerkingsverband heeft een tijdelijk karakter en kan slechts voor een periode van 18 jaar worden opgericht. Tegen het einde van die periode moeten de leden-deelgemeenten zich telkens opnieuw de vraag stellen of zij de werking van de intergemeentelijke vereniging wensen verder te zetten en of zij daar al dan niet verder deel willen van blijven uitmaken.

Vermits de gemeenten zich in mei 2008 voor de laatste keer hebben uitgesproken over dit vraagstuk, ligt momenteel opnieuw de vraag voor of de werking van Pontes kan worden voortgezet. De leden-deelgemeenten wordt gevraagd hierover een standpunt in te nemen om de werking van Pontes te bestendigen.

In deze nota vindt de lezer een korte historiek van onze organisatie, alsook een beschrijving van onze wettelijke opdracht, de actuele werking en de organisatiestructuur. Vervolgens staan we ook stil bij de uitdagingen die voor ons liggen en waarop wij trachten een antwoord te formuleren. Tot slot staan we stil bij de te volgen procedure in verband met dit verlengingsvraagstuk.

Kortom, met deze nota willen wij alle gemeenteraadsleden een volledig overzicht bieden van onze werking zodat u met de juiste informatie een standpunt kan innemen over de verderzetting van de werking van Pontes.

## 2. HISTORIEK EN EVOLUTIE

### 2.1. Oprichting

In 2033 zal ongetwijfeld aandacht besteed worden aan het feit dat in 1933 de eerste crematie in België werd uitgevoerd. Het eerste crematorium werd gevestigd in de Brusselse gemeente Ukkel en was toen de eerste plaats waar crematie mogelijk was. Dit betekende dat, wanneer in die tijd een crematie na overlijden overwogen werd, uitvaartondernemers en nabestaanden zich altijd naar Brussel moesten begeven.

Toch zou het nog 40 jaar duren vooraleer de Belgische wetgeving werd aangepast (1971) en zowel een begrafenis als een crematie als volwaardige alternatieven voor een uitvaart erkend werden. Deze wetswijziging leidde tot een initiatief om ook in de provincie Antwerpen een crematorium op te richten. In de periode tussen 1973 en 1978 bereidden de provincie, de stad Antwerpen met de toenmalige randgemeenten en de steden Mechelen en Turnhout een dossier voor waarin de haalbaarheid van een crematorium werd onderzocht. Dat onderzoek resulteerde in het schrijven van statuten voor een nieuwe organisatie en in februari 1978 werd de “Intercommunale Vereniging voor het Crematoriumbeheer in de provincie Antwerpen” (I.V.C.A.) formeel opgericht.

Het provinciebestuur nam het voorzitterschap op zich en de werking werd opgestart. In 1981 werd de eerste steen gelegd van het eerste crematorium in Vlaanderen, dat twee jaar later – in februari 1983 – officieel werd geopend. In 2033 bestaat het crematorium van Antwerpen bijgevolg 50 jaar.

### 2.2. Groei en uitbreiding

Met de komst van het eerste crematorium werd al snel duidelijk dat de nieuwe dienstverlening tegemoet kwam aan een toenemende vraag bij uitvaartondernemers en nabestaanden. Niet alleen kon de verplaatsing naar Ukkel uitgespaard worden, maar groeide ook de belangstelling voor het relatief nieuwe fenomeen ‘crematie’. Ook tal van lokale besturen zagen deze tendens en sloten zich aan bij deze jonge ‘intercommunale’.

De groei van het Antwerpse crematorium deed ook de belangstelling in de Kempen groeien. In de tweede helft van de jaren tachtig verenigen de Kempische gemeenten zich en uiteindelijk besluiten zij om zich ook aan te sluiten bij de I.V.C.A.. Dit leidde al snel tot plannen voor de bouw van een tweede crematorium, dat opgericht zou worden in Turnhout aan de Steenweg op Merksplas. In 1992 opende de tweede vestiging van I.V.C.A. haar deuren en werd crematie ook een toegankelijke dienstverlening in de Kempen. Met deze twee locaties beschikte de provincie Antwerpen over twee crematoria, waarmee het grootste deel van de provincie was afgedekt. Na de toetreding van de Kempische gemeenten telde I.V.C.A. ondertussen 52 leden-deelgemeenten.

Ondertussen groeiden de activiteiten en werden er regelmatig uitbreidingswerken gepland en uitgevoerd aan onze crematoria. Als belangrijkste uitbreidingen gelden allicht de bouw en/of uitbreiding van de technische ruimten in Antwerpen en Turnhout. Sedert 2000 waren de crematoria immers verplicht om filterinstallaties te plaatsen en hun emissies te zuiveren, waardoor meer plaats nodig was en de

technische ruimte moesten worden uitgebreid. Dat scenario herhaalde zich in Antwerpen in de periode 2010-2012 toen nog een bijkomende technische installatie werd geplaatst om aan de vraag naar crematie te voldoen.

In 2012 circuleerde in de pers het bericht dat in de stad Lommel ook de wens bestond om een crematorium te bouwen waarmee uitvaartondernemers en nabestaanden in Noord-Limburg beter bediend zouden kunnen worden. In Limburg beschikte alleen de stad Hasselt over een crematorium wat best een aanzienlijke afstand was voor nabestaanden uit het noorden van de provincie.

Na uitvoerig overleg tussen de gemeenten uit Noord-Limburg en I.V.C.A. werd uiteindelijk een samenwerkingsovereenkomst opgesteld die leidde tot de bouw en ontwikkeling van een nieuw crematorium in Lommel. Zeven nieuwe gemeenten werden lid van I.V.C.A. en in april 2018 opende het nieuwe crematorium de deuren dat de naam 'Stuifduin' meekreeg.

Omwille van nieuwe wetgeving en een bijsturing van het bestuurlijk landschap in Vlaanderen, waardoor de rol van de provincies herschreven werd, eindigde het aandeelhouderschap van één van de oprichters van de toenmalige I.V.C.A.. De provincie trad uit op 31 december 2018 en voortaan telde Pontes nog 59 aandeelhouders.

Dat aantal wijzigde de voorbije jaren nog twee keer omwille van twee fusies tussen gemeenten, die lid waren en bleven van Pontes.

## 2.3. Leden-deelgemeenten

Zoals hiervoor in de historiek reeds vermeld, telt Pontes vandaag 57 leden-deelgemeenten.

De statuten voorzien dat leden-deelgemeenten voor hun toetreding en inbreng een reeks aandelen verwerven in het kapitaal van Pontes. Voor elke inwoner wordt een eenmalige bijdrage van € 3,72 gerekend, terwijl één aandeel een nominale waarde heeft van € 2.480,-. Als we het aantal inwoners van elke gemeente vermenigvuldigen met € 3,72, dan kennen we de bijdrage van iedere gemeente met dien verstande dat het instapkapitaal wordt afgerond naar de hogere schijf van € 2.480,- om vervolgens het aantal aandelen te bepalen. Los van deze eenmalige verplichte bijdrage kunnen gemeenten ook vrijwillig een inbreng doen die kan vertaald worden naar een bijkomend aantal aandelen.

Het overzicht van de leden-deelgemeenten en hun respectievelijke aandelen ziet er vandaag als volgt uit (per 31 december 2025):

<u>Gemeente</u>	<u>Aandelen</u>
Antwerpen	628
Mechelen	90
Turnhout	44
Aartselaar	22
Arendonk	14
Baarle Hertog	3

Balen	23
Beerse	17
Boechout	14
Bonheiden	16
Boom	17
Brasschaat	40
Dessel	10
Edegem	28
Geel	39
Grobbendonk	12
Hamont-Achel	22
Hechtel-Eksel	18
Heist op den Berg	43
Hemiksem	13
Herentals	31
Hoogstraten	19
Hove	10
Hulshout	9
Kalmthout	19
Kapellen	28
Kasterlee	19
Kontich	24
Laakdal	17
Leopoldsburg	23
Lier	38
Lille	16
Lommel	121
Meerhout	11
Merksplas	10
Mol	37
Mortsel	33
Niel	11
Olen	13
Oud Turnhout	14
Peer	25
Pelt	48
Ravels	14
Retie	11
Rijkevorsel	12
Rumst	17
Schoten	37
Stabroek	19
Vorselaar	9
Vosselaar	12
Westerlo	25
Wijnegem	11

Willebroek	27
Wommelgem	14
Zandhoven	15
Zoersel	20
Zwijndrecht	20
<u>Totaal</u>	<u>1.952</u>

De 57 leden-deelgemeenten vertegenwoordigen samen een kapitaal van € 4.840.960,- door middel van 1.952 aandelen.

## 2.4. Naamswijziging

De crematoria van Antwerpen en Turnhout werden sedert de oprichting in 1978 steeds beheerd door een organisatie die de naam Intercommunale Vereniging voor het Crematoriumbeheer in de provincie Antwerpen (I.V.C.A.) meekreeg.

De afkorting I.V.C.A. was echter weinig zeggend en paste ook niet langer toen in 2013 de organisatie ook actief zou worden in de provincie Limburg. Met de toetreding van de Noordlimburgse gemeenten werd daarom niet alleen beslist om het werkingsgebied uit te breiden, maar werd er ook gezocht naar een nieuwe naam. Na een uitvoerig onderzoek met tal van stakeholders werd gekozen voor de naam Pontes, het Latijn voor bruggen. Pontes ging symbool staan voor het slaan van bruggen, tussen leven en dood, tussen afscheid nemen en elkaar opnieuw ontmoeten, tussen twee provincies.

De naam I.V.C.A. werd sedertdien verlaten en een nieuw logo met aangepaste huisstijl deed zijn intrede.

## 3. OPDRACHT VAN PONTES

### 3.1. Vlaamse wetgeving

De werking van een crematorium in Vlaanderen wordt in hoofdzaak (hieronder volgt geen limitatief overzicht) geregeld door een aantal basisdecreten en uitvoeringsbesluiten van de Vlaamse Overheid.

In de eerste plaats is er het **decreet over het lokaal bestuur** van 22 december 2017 dat de werkingsregels vastlegt voor ieder intergemeentelijk samenwerkingsverband. Daarin wordt ondermeer bepaald hoe intergemeentelijke verenigingen kunnen worden opgericht, verlengd en ontbonden worden. Verder wordt er bepaald hoe gemeenten kunnen toetreden en hoe de werking en de structuur van dergelijke organisatie er kan uitzien. Voor zover er niets uitdrukkelijk is bepaald in dit decreet, is er een opvangregeling die zegt dat de intergemeentelijke verenigingen zich moeten aligneren op de regels van het wetboek vennootschappen en verenigingen.

Het feit dat een intergemeentelijk samenwerkingsverband een publieke rechtspersoon is, maakt dat ook tal van andere regels van toepassing zijn, zoals die ook gelden voor de lokale besturen (bijv. openbaarheid van bestuur, overheidsopdrachten, rechtspositieregeling, enz...).

Op inhoudelijk vlak volgt Pontes het **decreet op de begraafplaatsen en lijkbezorging** van 16 januari 2004. Dit decreet regelt de essentiële punten in verband met de begraafplaatsen en de lijkbezorging. Het decreet bepaalt onder meer:

- dat elke gemeente over minstens één begraafplaats moet beschikken; meerdere gemeenten kunnen zich verenigen om over een gemeenschappelijke begraafplaats te beschikken;
- dat alleen een gemeente of een intergemeentelijk samenwerkingsverband een crematorium kan oprichten en beheren; de Vlaamse regering heeft daarvoor bijzondere criteria vastgelegd.
- gemeentelijke begraafplaatsen en crematoria vallen onder het gezag, de politie en het toezicht van de gemeenten. Deze zorgen ervoor dat er geen wanorde heerst, dat er geen handelingen gebeuren in strijd met de eerbied voor de doden.

Het decreet bepaalt verder dat:

- er een mogelijkheid is om concessies te verlenen op de begraafplaatsen;
- er voor crematie steeds een voorafgaande toelating vereist is van de ambtenaar van de burgerlijke stand of van de procureur des Konings.

Het decreet bevat ook richtlijnen voor lijkbezorging. Zo zijn er onder meer regels over de kisting en het vervoer van overledenen. Het toezicht hierop berust bij de gemeenteoverheid die ervoor zorgt dat deze ordelijk, welvoeglijk en met de aan de doden verschuldigde eerbied verlopen. Het decreet beschrijft tot slot de voorwaarden waaraan graftekens moeten beantwoorden en de wijze waarop een crematorium moet worden beheerd.

Tot slot vormt de milieuwetgeving een belangrijke pijler binnen de werking van een crematorium. Voor elk crematorium voorziet het **Vlarem** sectorale voorwaarden en zijn er emissies die jaarlijks moeten worden gecontroleerd. Dit gebeurt door een externe en onafhankelijke instelling. Aan de hand van de emissierapporten wordt duidelijk of de vooropgestelde milieunormen worden gerespecteerd.

## 3.2. Statuten

De wettelijke opdracht van een crematorium, zoals hiervoor toegelicht, werd nader uitgewerkt in de statuten van Pontes. Ook die zijn onderhevig aan talrijke wijzigingen in de regelgeving uit het verleden, doch vandaag is de statutaire opdracht beschreven als volgt (artikel 4 van de statuten):

*“Pontes is een intergemeentelijke vereniging die in opdracht van de aandeelhoudende gemeenten **crematoria en begraafplaatsen kan ontwikkelen, beheren en exploiteren**. Deze opdracht hebben de gemeenten toevertrouwd aan Pontes om de gezamenlijke nood aan specifieke uitvaardiensten op een **collectieve, neutrale en betaalbare wijze** te organiseren. Zij mag alle verrichtingen doen, die rechtstreeks met dat doel of de dienstverlening van een crematorium en/of begraafplaats verband houden.*

*De **werking** van de intergemeentelijke vereniging is **niet beperkt tot de bevolking van haar leden-gemeenten**. De algemene vergadering kan, behoudens delegatie, bijzondere voorwaarden vaststellen voor de inwoners van de niet deelnemende gemeenten onder meer wat betreft de tarieven voor de te leveren prestaties.*

*Het doel van de intergemeentelijke vereniging weerspiegelt daarom de coöperatieve finaliteit, dat wil zeggen:*

*- het zijn de deelgemeenten die vanuit een **gemeenschappelijke behoefte** aan Pontes deze opdracht hebben toevertrouwd;*

*- de vereniging **streeft niet naar winstmaximalisatie**; de focus ligt daarentegen op doelmaximalisatie, zelfredzaamheid en het zelfstandig financieel beheer;*

*- Pontes is een **autonome en zelfstandige rechtspersoon**, maar het beheer gebeurt in samenspraak met de deelgemeenten en onder toezicht van de Vlaamse Overheid teneinde de democratische controle te verzekeren.*

*De werking van Pontes beantwoordt dan ook aan de coöperatieve principes zoals uitgewerkt door de Internationale Coöperatieve Alliantie (ICA-principes):*

*1) een **open organisatie**: iedere gemeente, die het maatschappelijk doel van Pontes onderschrijft, kan vrijwillig vennoot worden van de organisatie en aanvaardt daarmee de verantwoordelijkheden die het lidmaatschap meebrengen;*

*2) **democratische controle**: de leden van de organisatie nemen deel aan het beleid en de besluitvorming zoals blijkt uit de samenstelling van de bestuursorganen, de verplichte rapportering aan de aandeelhouders en de voorafgaandelijke goedkeuring van de besluiten die door de algemene vergadering worden genomen;*

*3) **economische participatie** door de leden: de deelgemeenten dragen bij in het kapitaal van de organisatie in verhouding tot hun inwoneraantal, terwijl de winst gebruikt wordt voor de verdere ontwikkeling van de organisatie en haar activiteiten;*

*4) **autonomie en onafhankelijkheid**: Pontes is een autonome en zelfsturende organisatie maar de democratische controle vanwege de deelgemeenten wordt steeds verzekerd;*

*5) **informatie**: Pontes informeert het ruime publiek over haar activiteiten maar zorgt ook voor de vorming en opleiding van haar bestuurders en medewerkers opdat zij op doeltreffende wijze kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie;*

*6) **samenwerking**: Pontes maakt deel uit van regionale, nationale, Europese en internationale structuren om de ontwikkeling van de organisatie door netwerking en kennisdeling te bevorderen;*

*7) **aandacht voor de gemeenschap:** de duurzame ontwikkelingsdoelen maken deel uit van de strategie van de organisatie en via gerichte financiële ondersteuning streeft Pontes er naar om een bijdrage te leveren aan de lokale gemeenschap.”*

De statuten omschrijven met andere woorden de essentie van het bestaan van onze organisatie en verantwoorden heel duidelijk waarom Pontes in het verleden werd opgericht en moet worden voortgezet.

Het zijn immers **alleen gemeenten** (en dus geen private (rechts)personen) die kunnen besluiten om een crematorium op te richten en te beheren. Dit is allicht de meest fundamentele vaststelling: het beheer van een crematorium is bij uitstek een publieke opdracht.

Dat publiek karakter is niet alleen de garantie voor een professioneel en ethisch kader waar binnen crematies moeten worden uitgevoerd, het legt ook de verplichting op om dit op een neutrale en betaalbare wijze te organiseren. Een crematorium in Vlaanderen is, ongeacht welke achtergrond of afkomst, open en toegankelijk voor eenieder. In tegenstelling tot prijsevoluties in onze buurlanden waar de markt wel in private handen is, is het tarief voor een crematie nog steeds redelijk en vormt het amper 10% van de gemiddelde kost van een uitvaart.

Een ander gevolg van het publiek karakter is dat wij ook geen winstmaximalisatie nastreven. Anderzijds streven wij wel naar een financieel duurzame werking zodat wij nooit bijkomende bijdragen verwachten van onze aandeelhouders. De winst die wordt gerealiseerd wordt opnieuw geïnvesteerd om toekomstige uitdagingen op te vangen.

Ook al fungeert Pontes als een autonome en zelfstandige rechtspersoon, toch is er een grote interactie met en controle van zowel de leden-deelgemeenten als de Vlaamse Overheid. Deze laatste is immers verantwoordelijk voor het administratief toezicht op Pontes, waardoor alle besluiten van onze bestuursorganen ook aan Vlaanderen moeten worden gerapporteerd. De deelnemende gemeenten worden regelmatig geïnformeerd. Zowel in het voor- als in het najaar organiseert Pontes een informatievergadering voor alle gemeenteraadsleden en worden de besluiten van een algemene vergadering steeds ter goedkeuring voorgelegd aan de gemeenteraden van iedere deelgemeente. Daarnaast zorgen we ervoor dat vragen van individuele raadsleden en/of gemeenten snel worden beantwoord en bevat ook de website heel veel informatie.

Om goed de evoluties en ontwikkelingen te kunnen volgen in de uitvaartsector, maakt Pontes deel uit van verschillende samenwerkingsverbanden, zowel op Vlaams, Europees als internationaal vlak.

Pontes is ook meer dan een beheerder van drie crematoria. Wij omarmen de principes van een goed nabuurschap en willen op actieve wijze bijdragen aan de gemeenschap waarin we werken. Dat gebeurt op tal van manieren en met verschillende initiatieven. We implementeren de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties in onze werking, we ondersteunen sociale of goede doelen en willen tevens een open huis zijn voor iedereen.

## 4. HUIDIGE ACTIVITEITEN

### 4.1. Basisopdrachten en infrastructuur

De werking van een Vlaams crematorium is sterk afgeleid in de hiervoor beschreven wetgeving. In feite is er slechts plaats voor drie of vier activiteiten, al naargelang de ligging van het desbetreffende crematorium.

Alleen een gemeente of meerdere gemeenten samen kunnen besluiten om een crematorium op te richten en dan moeten/kunnen de volgende opdrachten worden ingevuld:

1. het uitvoeren van technische crematies
2. het begeleiden van afscheidsplechtigheden
3. het verzorgen van uitvaartmaaltijden (facultatief)
4. het beheren van een begraafplaats (facultatief).

Van bij haar ontstaan in 1983 heeft Pontes zich altijd geconcentreerd op drie van deze vier basistaken. Tot vandaag hebben wij nooit een begraafplaats beheerd, wat alles te maken heeft met de inplanting van onze crematoria. De wetgeving stelt immers dat ieder crematorium ook een begraafplaatsfunctie moet aanbieden, d.w.z. dat er een strooiweide, een urnenveld en een columbarium moet worden voorzien. Uitzondering wordt evenwel gemaakt voor die crematoria die gelegen zijn naast een bestaande gemeentelijke begraafplaats. Vermits alle Pontes-crematoria naast of op het domein van een begraafplaats zijn gelegen, hebben wij nooit zelf een begraafplaats moeten ontwikkelen en hebben wij ons altijd geconcentreerd op het verzorgen van crematies, afscheidsmomenten en uitvaartmaaltijden.

Elk van onze crematoria zijn gebouwd om deze basisfuncties te vervullen, doch hebben uiteraard een onderscheiden capaciteit.

In **Antwerpen** bestaat de infrastructuur uit:

- een hoofdgebouw met twee aula's (samen met een maximale capaciteit tot 850 bezoekers) en zes koffiezalen (capaciteit ong. 320 personen)
- een technisch gebouw met vier technische installaties

Het crematorium in **Turnhout** omvat één gebouw waarin zowel de aula (300 bezoekers) en de koffiezalen (200 personen) zijn opgenomen, alsook de technische ruimte met twee technische installaties.

De derde vestiging in **Lommel** telt twee aula's (maximum 600 aanwezigen), vier koffieruimten (265 personen) en drie technische installaties.

Alle diensten worden aangeboden van maandag tot en met zaterdag, behalve in Antwerpen waar op zaterdag niet wordt gecremeerd. In Antwerpen en Lommel wordt dag en nacht gecremeerd en kunnen uitvaartondernemers altijd terecht voor het afleveren van kisten en het ophalen van asurnes.

Deze dienstverlening wordt mogelijk gemaakt door de professionele en toegewijde inzet van bijna 50 medewerkers (waarover verder meer), verspreid over alle vestigingen en aangevuld met interimkrachten en/of vrijwilligers afhankelijk van de drukte en de hoeveelheid activiteiten.

## 4.2. Onze dienstverlening in cijfers

### 4.2.1. Cijfers van Pontes

Van bij het begin heeft Pontes vooral ingezet op het “all-in-one”-principe waarbij alle vormen van dienstverlening m.b.t. een uitvaart op één plaats kunnen worden aangeboden. Dit laat nabestaanden toe om op één plek de crematie te laten uitvoeren, het afscheidsmoment te verzorgen en vervolgens om na te praten met familie en vrienden.

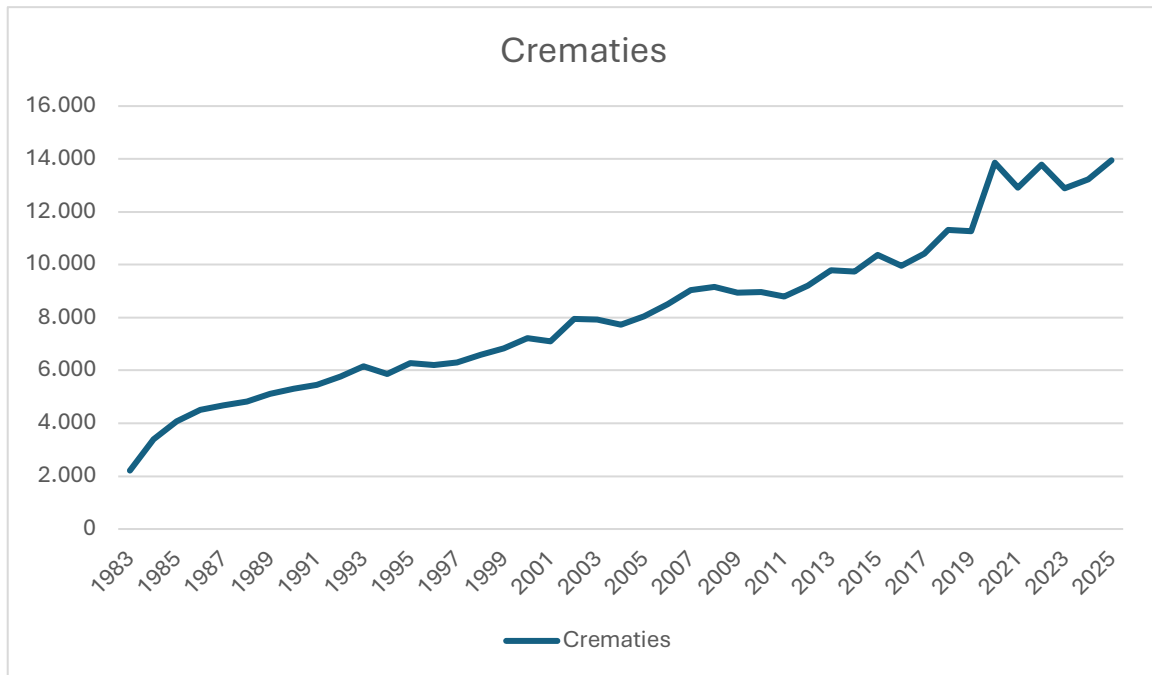
Deze visie had vooral in de beginfase succes, maar doorheen de jaren zijn uitvaartondernemers deze formule gaan kopiëren en zijn zij zelf in eigen infrastructuur gaan investeren. Vele uitvaartondernemingen kennen vandaag eigen aula's, funeraria, koffieruimten, enz... Bovendien stellen wij vast dat onze visie vooral werkt in een straal van 20 à 25 km rond het crematorium. Buiten die perimeter wordt afstand toch als hinderpaal ervaren en kiezen families er vaak voor om het afscheidsgebeuren meer in de eigen gemeente te organiseren.

Deze beide tendensen verklaren waarom de verhouding tussen het aantal crematies, afscheidsplichtigheden en koffietafels aanzienlijk verwaterd is doorheen de jaren. Het uitvoeren van technische crematies blijft onze belangrijkste activiteiten terwijl het afscheidsgedrag nog slechts een aandeel kent van 14% (verhouding afscheidsplichtigheden t.o.v. crematies).

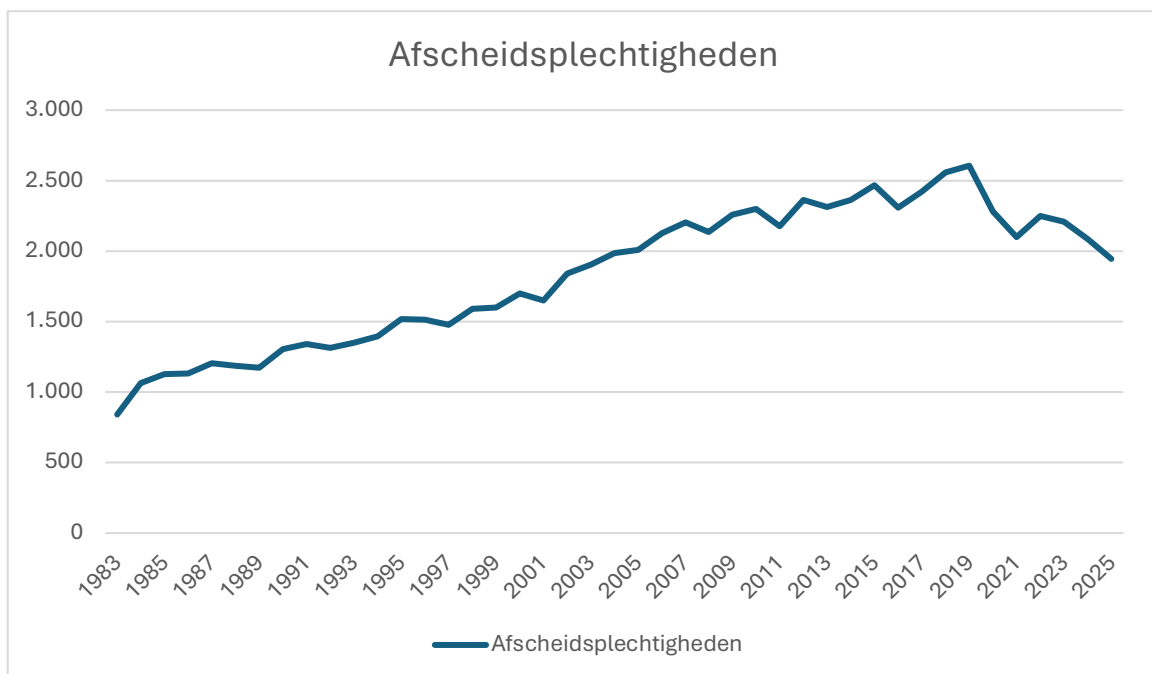
Doorheen de jaren is het aantal crematies sterk gestegen. Van een relatief bescheiden begin is het aandeel crematies bij een uitvaart geëvolueerd tot meer dan 70% in Vlaanderen. In stedelijk gebied is deze evolutie nog sterker aanwezig. We verwachten dat deze ontwikkeling zich nog verder zal doorzetten, aangezien de bevolking en dus helaas ook het sterftecijfer de komende decennia nog toeneemt.

Om deze evoluties te illustreren geven we hieronder de cijfers van Pontes over de verschillende deelactiviteiten.

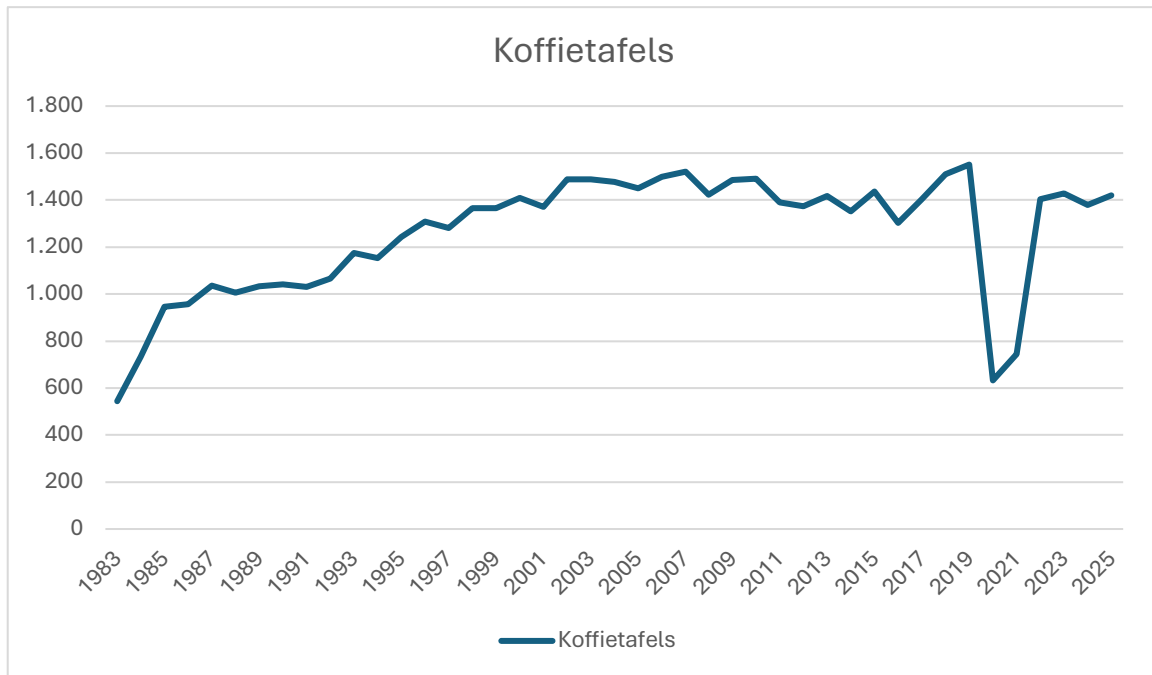
a) Crematies



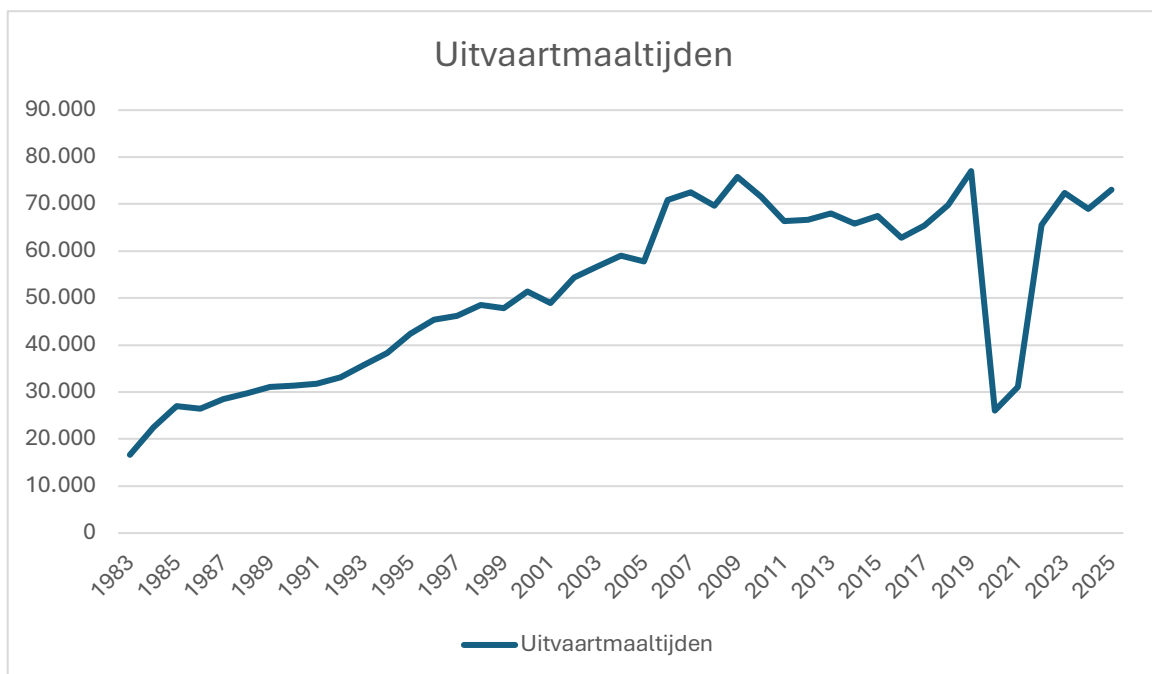
b) Afscheidsplechtigheden



### c) Koffietafels



### d) Uitvaartmaaltijden

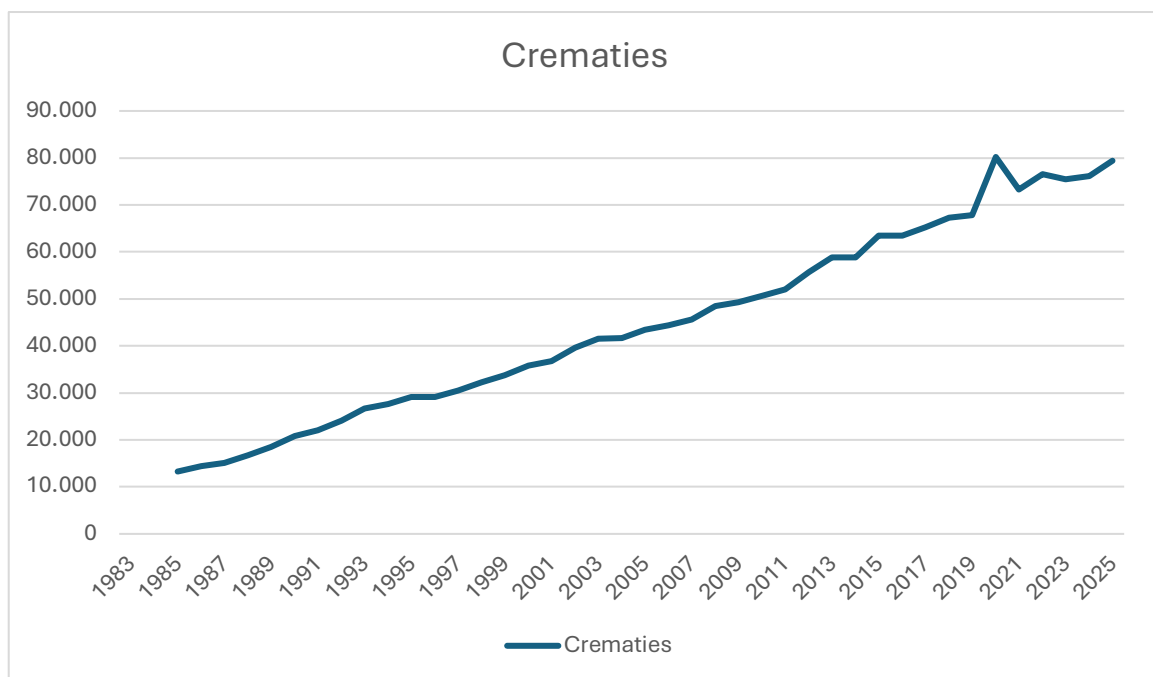


#### 4.2.2. Crematiecijfers in België

Na de oprichting van het crematorium in Antwerpen zijn er ook elders in Vlaanderen crematoria bijgekomen. Tussen 1983 en 2021 zijn er in Vlaanderen 12 crematoria gebouwd, terwijl Brussel vandaag twee en Wallonië acht crematoria telt.

De meeste Vlaamse crematoria maken deel uit van het Verenigd Netwerk van Openbare Crematoria (V.N.O.C. vzw) waar samengewerkt wordt en overleg plaatsvindt tussen de crematoria onderling. De statistische gegevens m.b.t. crematie van alle Belgische crematoria worden daar verzameld en gepubliceerd.

Dit laat ons toe om de evolutie van het aantal crematies in België grafisch voor te stellen:



## 5. MISSIE, VISIE EN WAARDEN

### 5.1. Missie

Pontes is een vereniging van lokale overheden die, als publieke en onafhankelijke partner in de uitvaartsector, crematies en afscheidsplechtigheden verzorgt. Pontes vormt een brug tussen de nabestaanden enerzijds en de uitvaartsector, de overheid en de samenleving anderzijds. Keuzevrijheid, neutraliteit en sereniteit staan bij Pontes centraal.

### 5.2. Visie

Pontes biedt een betaalbare en kwaliteitsvolle dienstverlening die is afgestemd op de wensen van de overledenen en de nabestaanden, waarin beleving centraal staat. We breiden onze dienstverlening uit en maken ze toegankelijker zodat we beter inspelen op de behoeften van onze klanten.

Pontes streeft naar een goede verstandhouding met klanten en partners gebaseerd op overleg en samenwerking.

Onze infrastructuur is gerenoveerd en alle bezoekers worden in een hoogwaardige, doch serene omgeving ontvangen. Door innovatie en het maatschappelijk verantwoord inzetten van middelen is Pontes erin geslaagd duurzaam te werken en haar ecologische voetafdruk te verkleinen. Pontes verkeert in een financieel gezonde situatie die ruimte biedt voor investeringen.

### 5.3. Onze kernwaarden

#### **Samenwerken**

We werken samen vanuit vertrouwen en goede intenties aan een unieke uitvaartbeleving. Dit doen we door te luisteren en feedback te geven, maar vooral door elkaar te ondersteunen. We houden rekening met alle partijen en werken eraan om voor iedereen het beste resultaat te bereiken.

#### **Helder**

We werken graag op basis van duidelijk geformuleerde verwachtingen en heldere afspraken zonder de dingen onnodig complex te maken. We streven naar een efficiënte dienstverlening maar ook het bewaken van kwaliteit is voor ons een belangrijke prioriteit.

#### **Groei**

We dagen elkaar op een constructieve manier uit om onze activiteiten in vraag te stellen en vervolgens te verbeteren. Zowel medewerkers als klanten worden aangemoedigd om na te denken over mogelijkheden en oplossingen, bij voorkeur op een proactieve manier.

#### **Beleving**

Vanuit een gastvrije, persoonlijke en toegewijde benadering werken wij aan een waardig afscheid voor iedereen. Daarbij proberen we ons zo goed mogelijk in te leven in de wensen van nabestaanden en

proberen we iedereen zoveel mogelijk te ontzorgen. Zo kan een droevige gebeurtenis toch tot een mooie herinnering leiden.

## 6. ORGANISATIESTRUCTUUR

### 6.1. Bestuursorganen

In hoofdstuk 2 werd reeds toegelicht dat 57 gemeenten aandeelhouder zijn van Pontes. Deze deelgemeenten zijn vertegenwoordigd in de twee bestuursorganen van Pontes, namelijk in de algemene vergadering en in de raad van bestuur.

#### 6.1.1. Algemene vergadering

##### a) Samenstelling

De algemene vergadering is samengesteld uit afgevaardigden van de aandeelhouders van Pontes, d.w.z. dat de verschillende gemeenteraden uit hun midden afgevaardigden aanduiden als vertegenwoordiger in de algemene vergadering.

Elke aandeelhouder beschikt over een verschillend aantal aandelen dat bepaald wordt door het bevolkingscijfer van iedere gemeente en waarvoor bij de oprichting of de latere toetreding een verschillend bedrag aan kapitaal werd ingebracht. Het aantal aandelen waarover iedere deelnemer beschikt, bepaalt het stemgewicht in de algemene vergadering (zie hoofdstuk 2.3.).

##### b) Bevoegdheden

De algemene vergadering is bevoegd om te beraadslagen en te beslissen over de oprichting en ontbinding van de vereniging, de goedkeuring en de wijziging van de statuten, de balans en de resultatenrekening, het jaarverslag, de aktename van het verslag van de bedrijfsrevisor, de winstverdeling of het saneringsplan en de kwijting van de raad van bestuur en de bedrijfsrevisor.

Daarnaast verleent de algemene vergadering goedkeuring aan het budget en het strategisch beleid. Tot slot bepaalt de algemene vergadering de presentiegelden en de andere vergoedingen voor de leden van de raad van bestuur.

#### 6.1.2. Raad van bestuur

##### a) Samenstelling

De algemene vergadering duidde – ingevolge de algehele vernieuwing van de bestuursorganen die volgt op de gemeenteraadsverkiezingen – op 26 maart 2025 zestien nieuwe bestuurders aan, vijftien leden met een effectieve stem en één lid met raadgevende stem.

##### **Actuele samenstelling raad van bestuur (per 31 december 2025):**

- Carine Leys, vertegenwoordiger van de stad Antwerpen
- Annemie Goris, vertegenwoordiger van de stad Lier

- Tom De Boeck, vertegenwoordiger van de stad Antwerpen
- Alexander Vandersmissen, vertegenwoordiger van de stad Mechelen
- Tinne Wuyts, vertegenwoordiger van de gemeente Westerlo
- Tjerk Sekeris, vertegenwoordiger van de stad Antwerpen
- Peter Wouters, vertegenwoordiger van de stad Antwerpen
- Femke Davids, vertegenwoordiger van de stad Hamont-Achel
- Annemie Der Kinderen, vertegenwoordiger van de stad Turnhout
- Sonja Demeyer, vertegenwoordiger van de stad Antwerpen
- Laurien Op de Beeck, vertegenwoordiger van de stad Turnhout
- Kris Oversteijns, vertegenwoordiger van de gemeente Schoten
- Kris Paepen, vertegenwoordiger van de gemeente Mol
- Cindy Vanbaeden, vertegenwoordiger van de gemeente Kontich
- Medard Verstraeten, vertegenwoordiger van de gemeente Lommel

Lid met raadgevende stem:

- Jeroen Severens, vertegenwoordiger van de stad Hamont-Achel

De raad van bestuur verkoos onder zijn leden een voorzitter (Carine Leys), een ondervoorzitter (Tjerk Sekeris) en een secretaris (Tinne Wuyts), die deze functies ook uitoefenen in de algemene vergadering.

## b) Bevoegdheden

De raad van bestuur beschikt over de meest uitgebreide bevoegdheden om alle daden van bestuur en beschikking te stellen in verband met de doelstellingen van de vereniging.

Voor zover de raad van bestuur zijn bevoegdheden niet heeft gedelegeerd aan bijzondere lasthebbers is dit bestuursorgaan bevoegd voor ondermeer:

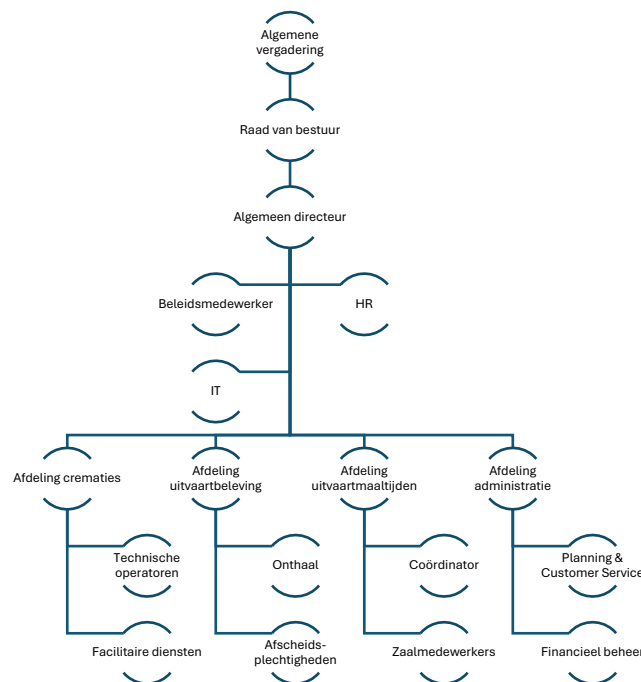
- het voorbereiden van het strategisch en financieel beleid van de vereniging;
- het bepalen van de tarieven;
- het bepalen van de arbeidsvoorwaarden van het personeel en het organogram;
- de oprichting van of deelname in andere verenigingen of vennootschappen;
- het goedkeuren van samenwerkingsovereenkomsten;
- het goedkeuren van overheidsopdrachten;
- het goedkeuren van verrichtingen met betrekking tot onroerende goederen;
- het vaststellen van een systeem van klachtenbehandeling en systeem van interne controle;
- het aangaan van leningen en het ontvangen van giften;
- het goedkeuren van onteigeningen;
- de vertegenwoordiging van de vereniging in gerechtelijke en buitengerechtelijke geschillen;
- de invulling van de begrippen “dagelijks bestuur” en “dagelijks personeelsbeheer”;
- het sluiten van dadingen;
- de zorg om het archief en de bewaring van de officiële documenten.

## 6.2. Deelnemingen

Het aantal deelnemingen waarover Pontes beschikt is uiterst bescheiden, zodat overzicht van het aantal deelnemingen dan ook beperkt is:

1. Pontes is lid/aandeelhouder van Igean Dienstverlening en van Igean Milieu en Veiligheid, hoofdzakelijk met het oog op de taken en acties die verband houden met arbeidsveiligheid, preventie en welzijn op de werkvloer.
2. Pontes is stichtend lid van de vzw V.N.O.C. (Verenigd Netwerk van Openbare Crematoria) waarin de samenwerking en belangenbehartiging tussen de Vlaamse crematoria wordt behartigd.

### 6.3. Organisatiestructuur



Over de werking van de **bestuursorganen** en hun respectieve bevoegdheden werd al toelichting gegeven in hoofdstuk 6.1.. De algemene vergadering stelt het strategisch en financieel kader vast, terwijl de raad van bestuur instaat voor het dagelijks beheer van de organisatie.

De **algemeen directeur** vormt de brug tussen beleid en uitvoering en staat aan het hoofd van de organisatie. Hij/zij zorgt voor de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van de strategie, leidt strategische projecten, verzorgt de externe communicatie en relaties en heeft tevens een adviesfunctie naar de bestuursorganen, die hij/zij allemaal bijwoont. De **beleidsmedewerker** staat in voor de bedrijfsvoering, de interne communicatie, leidt ook een aantal belangrijke projecten en ondersteunt de algemeen directeur.

De kern van de organisatie bestaat uit 4 pijlers. In de eerste plaats is er een **technische afdeling** die bestaat uit een dienst facility die verantwoordelijk is voor het onderhoud van de infrastructuur op alle vestigingen. Daarnaast heeft elke vestiging een team van operatoren die de technische crematies verzorgen, evenals het basisonderhoud van de technische installaties. Daarnaast is er de **afdeling uitvaartbeleving**, waarbij in iedere vestiging een team instaat voor het onthaal van klanten en bezoekers. Deze medewerkers begeleiden ook de afscheidsplichtigheden op technisch en/of inhoudelijk vlak. De **medewerkers, die instaan voor de verzorging van de uitvaartmaaltijden**, vormen de derde

pijler. Alle maaltijden worden in eigen beheer voorbereid en opgediend. Dit team draagt ook zorg voor het onderhoud van keukens en zalen. Hierbij kunnen wij rekenen op de deskundigheid en ondersteuning van de gelijkaardige Oostvlaamse intergemeentelijke vereniging Westlede. De vierde pijler, de **afdeling administratie**, beheert zowel het reservatieproces, als alle administratieve en financiële processen. Dat wil zeggen dat zij ondermeer instaan voor de planning van medewerkers en middelen, de voorbereiding van de audio-visuele materialen, de facturatie en de betalingen.

Tot slot worden alle afdelingen ondersteund door een HR- en IT-manager. Hoewel voor beide domeinen externe ondersteuning bestaat gebeurt zowel het beheer van de personeelsaangelegenheden als de IT-infrastructuur in eigen beheer. Het **HR-beheer** omvat de selectie, doorstroming en uitstroom van medewerkers, hun opleiding en ontwikkeling, functionering en waardering, alsook het welzijn op de werkvloer. Op **IT-vlak** werken (bijna) alle Vlaamse crematoria met eenzelfde beheerssysteem, dat beheerd en onderhouden wordt in samenwerking tussen Pontes en de reeds vermelde collega's van Westlede.

Per 31 december 2025 telde Pontes 50 medewerkers, oftewel 47, 2 voltijds equivalenten, verspreid over de drie vestigingen. Over de samenstelling van het volledige team kunnen volgende feiten worden aangehaald:

- bij Pontes werken 22 mannen en 28 vrouwen;
- 39 medewerkers werken voltijds en 11 deeltijds;
- 43 personeelsleden werken op contractuele basis, terwijl er ook nog 7 statutaire personeelsleden actief zijn;
- respectievelijk 14, 13 en 9 medewerkers zijn actief in de afdeling crematies, uitvaartbeleving en catering; 14 andere medewerkers hebben een algemenere functie en werken voor de hele organisatie;
- in de vestiging in Antwerpen werken 17 personen, in Turnhout 8 en in Lommel 9; van de algemene functies werkt ook het merendeel in Antwerpen;
- de gemiddelde leeftijd van de medewerkers bedraagt 48,3 jaar: 11 collega's zijn jonger dan 40 jaar, terwijl de groep tussen 40 en 60 jaar 36 personen telt en nog 3 medewerkers boven de 60 jaar aan de slag zijn;
- op vlak van gemiddelde anciënniteit staat de teller op 6,8 jaar.

## 7. PONTES EN DE TOEKOMST

### 7.1. Uitdagingen – context, aanleiding en drukpunten

Pontes staat op een kantelpunt. Het ondernemingsplan 2025–2030 brengt onder woorden wat velen in de organisatie dagelijks voelen: de vertrouwde manier van werken levert nog steeds kwaliteit en sereniteit, maar de omgeving vraagt iets anders, iets nieuws, iets veerkrachtigs. De combinatie van energie-intensieve kernprocessen, verouderde infrastructuur, schaarste op de arbeidsmarkt, veranderende klantverwachtingen en een digitale versnelling plaatst Pontes voor keuzes die niet langer kunnen worden uitgesteld. Het plan kiest bewust voor vijf thema's - dienstverlening & klanten, HR, financiën, interne organisatie en projecten - omdat precies daar de samenhang zit die nodig is om zowel operationeel als strategisch consistent te handelen.

Crematies vormen de ruggengraat van de dagelijkse werking en concentreren een reeks uitdagingen die elkaar versterken. Klimaatadaptatie is er één van, en meteen een 'systeemuitdaging': de energiebehoefte van ovens en installaties is groot, en de afhankelijkheid van internationale gas- en elektriciteitsmarkten maakt de kost niet alleen hoog maar vooral onvoorspelbaar. De schok van 2022 leert dat prijsspieken onmiddellijk doorwerken in de resultaten en dat klassieke compensaties ontoereikend zijn. Concreet moeten verbruik en emissies omlaag en moet de afhankelijkheid van externe energie afnemen. Naast energie is er een minder zichtbare maar tevens technisch kritieke factor: het huidige klimaat zorgt voor hogere grondwaterstanden en dus voor waterproblemen in vooral onze technische ruimten op de drie vestigingen. Ze verhogen het risico op storingen, vertragen onderhoud en zetten druk op de betrouwbaarheid die Pontes aan families en ondernemers belooft. Een derde factor is de consolidatie bij ovenleveranciers en onderhoudspartners. Minder spelers betekent minder keuze en grotere afhankelijkheid; het kan leiden tot hogere prijzen, langere levertijden en complexere contracten. Ten slotte is er de strategische vraag hoe crematies in de toekomst het best worden georganiseerd: spreiden over meerdere sites met elk hun investerings- en onderhoudsbehoeften, of centraliseren om schaalvoordelen en consistentie te realiseren? Deze vier vraagstukken - energie, water, leveranciers, organisatie - vormen samen het 'technisch-structurele' dossier dat de komende jaren richting moet krijgen.

De afscheidsplichtigheden bevinden zich economisch in een lastige positie. Hun maatschappelijke waarde is onmiskenbaar - de manier waarop een afscheid wordt vormgegeven, bepaalt vaak hoe nabestaanden de hele ervaring herinneren - maar de kost is hoog door personeelsintensiteit, en de prijszetting kan niet onbeperkt meestijgen. In de regio Kempen komt daar nog een externe trend bij: grote uitvaartondernemers investeren in eigen infrastructuur, waardoor de vraag naar het gebruik van onze zalen en diensten zal dalen, vooral in het crematorium van Turnhout. Minder volume betekent lagere bezetting en slechtere kostenspreiding. In de kern is de uitdaging hier dubbel: de beleving op niveau houden en tegelijk de economische logica verbeteren zonder aan sereniteit en waardigheid te raken.

De uitvaartmaaltijden, het derde luik van de operaties, wordt opnieuw volledig intern georganiseerd. Dat is een keuze voor beheersing van kwaliteit: één lijn van gastvrijheid van parking tot koffietafel. Maar het is tegelijk een keuze die discipline vergt. Foodcost vraagt strakke inkoop en menu-engineering; personeelsplanning moet pieken en dalen absorberen zonder de kost uit de pas te laten lopen; verspilling

moet omlaag, uit respect voor product en planeet. Budgettaire neutraliteit is een realistische doelstelling, maar ze komt niet vanzelf: ze vereist data, routines en voortdurende aandacht voor detail.

Relatiebeheer met klanten - de ondernemers en de nabestaanden - wordt complexer. Uitvaartondernemers professionaliseren en consolideren; ze vergelijken tarieven en doorlooptijden, verwachten transparantie en snelle service, en laten zich leiden door bereikbaarheid en reputatie. Families en nabestaanden kijken vooral naar beleving, empathie, rust en zorgvuldigheid. In Antwerpen is bereikbaarheid – en vooral in de komende jaren – een reëel obstakel door grote werken; dat maakt alternatieven dichterbij, ook net over de Nederlandse grens, aantrekkelijker. Tegelijk wil Pontes hospitality verankeren als dagelijkse basishouding. De uitdaging is machinale consequentie: niet één traject of training, maar de optelsom van alle microhandelingen, van telefonische ontvangst tot laatste groet in de aula.

Medewerkers dragen de continuïteit van kwaliteit. Twee structurele lijnen vragen actie: de ‘war for talent’ die instroom bemoeilijkt, en een leeftijdscurve die in meerdere teams richting pensioengerechtigde leeftijden opschuift. De gemiddelde leeftijd ligt hoog; in management en kritieke functies dreigen binnen 10–15 jaar merkbare uitstromen. Zonder verjonging en overdracht van kennis kan de organisatie op cruciale plaatsen verzwakken. Daarbovenop is Pontes als werkgever onvoldoende bekend buiten de sector. Voor veel kandidaten is de wereld achter crematie en uitvaart onbekend, en onbekend is vaak onbemind, zeker bij jongeren die betekenis zoeken maar tegelijk hedendaagse werkcondities verwachten. De uitdaging is dus niet enkel werven, maar vooral ‘het verhaal’ zo vertellen dat talent zich herkent en wil meebouwen. De samenwerking met het Centrum voor Volwassenenonderwijs biedt hier zeker ook een strategische meerwaarde.

Financieel is de setting die van een kapitaalsintensieve publieke dienst. Gebouwen en installaties vragen grote investeringen; personeelskosten zijn structureel en stijgen door indexaties; energieprijzen zijn volatiel. Tegelijk kan het prijsbeleid niet alle schokken doorprijzen zonder aan de betaalbaarheid voor nabestaanden te raken of de relatie met ondernemers te verstoren. De wetswijziging die een gemengde aandeelhoudersstructuur mogelijk maakt, opent opportuniteiten voor externe middelen, maar vereist een scherpe blik op governance, waarden en de rol van Pontes als openbare referentie in afscheidszorg.

De interne organisatie rust op drie belangrijke pijlers. Inzake kwaliteit is de fouttolerantie quasi nul, dus processen moeten niet alleen worden beschreven maar ook geleefd, elke dag, door iedereen. Er worden stappen gezet op het vlak van digitalisering, ondermeer met eLys waarmee van digitale koppelingen en datakwaliteit basisvoorwaarden zijn gemaakt. Data en AI bieden kansen voor betere planning, transparantie en voorspellende inzichten, maar vragen visie en beveiliging. Voor wat betreft duurzaamheid hangen energie, afval, sociale rol en employer branding samen. De SDG's (duurzame ontwikkelingsdoelstellingen) en de Green Deal-doelen geven richting en tijdsfad (–50% CO<sub>2</sub> tegen 2030, neutraliteit tegen 2050).

Projecten maken de ambities tastbaar. Aquamatie wordt via een pilootproject wetenschappelijk en operationeel uitgeklaard, met Pontes als trekker in een netwerk van meer dan twintig partijen. Het nieuw hoofdgebouw in Antwerpen wordt ontwikkeld volgens de Pontes Experience, een onderbouwde visie op de uitvaartbeleving van de toekomst, terwijl het kasteel Schoonselhof na renovatie een nieuwe rol kan krijgen die mogelijk door Pontes wordt ingevuld.

De investeringsdruk is groot en geconcentreerd: samen ruim €30 miljoen, gespreid over de jaren 2026-2036. Een mix van externe financiering en sober, gefaseerd uitvoeren is nodig om stabiliteit te bewaren.

Het meerjarenplan toont dat dit haalbaar is als enkele randvoorwaarden worden gehaald: rendabiliteit van plechtigheden en catering verbeteren, overhead beheersen, personeelskosten gericht sturen en prijsbeleid zorgvuldig inzetten.

## 7.2. Prioriteiten – koers, maatregelen en uitvoeringskader

### **Crematies: energietransitie, onderhoudsstrategie, en organisatiekeuze**

De energietransitie wordt geactualiseerd met externe expertise en omvat drie lagen: (1) efficiëntie - lagere verbruikspieken door planning, shiften en warmterecuperatie; (2) technologie - elektrische ovens of ovens op alternatieve duurzame brandstoffen, afgestemd op emissienormen en leveringszekerheid; (3) zelf energie opwekken - zonnepanelen op daken en beschikbare percelen, laadpalen voor eigen vloot en bezoekers, en verkenning van windenergie als symbool en bron. Financieel wordt elk project doorgerekend op TCO en CO<sub>2</sub>-impact, met aandacht voor subsidiemogelijkheden. In onderhoud wordt gekeken naar hybride modellen: strategische onderdelen en routinetaken intern, specialistisch werk via partners, zodat responsnelheid toeneemt en kennis behouden blijft. Het scenario van een centraal crematorium wordt via een haalbaarheidsstudie onderzocht: locatiecriteria (bereikbaarheid, waterproblematiek, ruimtelijke ordening), investeringsom, personeelseffecten en impact op klantbeleving.

### **Afscheidsplichtigheden: beleving en rendement hand in hand**

Een uniform draaiboek per locatie zorgt dat ontvangst, timing, techniek en nazorg consequent zijn. Audiovisuele systemen worden gestandaardiseerd en makkelijk bedienbaar; licht, geluid en projectie dragen bij aan rust en betekenis. Nieuwe formats, bijvoorbeeld modulair opgebouwde diensten met ruimte voor persoonlijke elementen, bieden waarde zonder langere bezettingstijd. Voor het crematorium van Turnhout wordt gewerkt aan een andere of bijkomende invulling: delen van het gebouw kunnen verhuurbaar worden voor waardige, aanverwante functies (kenniscentrum, rouwondersteuning, vorming, kleine herdenkingen) of partnerschappen die maatschappelijke meerwaarde combineren met bezetting.

### **Uitvaartmaaltijden: budgettaire neutraliteit via data en ontwerp**

Menu-engineering reduceert hoge kostcomponenten zonder kwaliteitsverlies; batchkoken en portieplanning minimaliseren overschotten. Inkoop wordt gecentraliseerd met duidelijke contracten en volumekorting; lokale producenten komen in aanmerking waar kwaliteit en prijs dit toelaten. Foodcost wordt real-time gemonitord in dashboards die chefs en planners begrijpen; drempels activeren acties. Verspilling wordt zichtbaar gemaakt en via routines teruggedrongen; herbestemming gebeurt conform regelgeving en met partners die veiligheid en waardigheid garanderen.

### **Relatiebeheer: systematisch, warm en snel**

Elke ondernemer krijgt een herkenbaar aanspreekpunt met korte lijnen naar planning en facturatie. Responstijden worden gemeten en verbeterd; communicatie is helder en proactief, zeker bij mobiliteitsimpact. Klantentevredenheid wordt tweemaal per jaar gepeild, met vragen die zowel 'hard' (wachtijd, techniek, prijs) als 'zacht' (ontvangst, rust, respect) meten. Klachten worden als kans behandeld: triage binnen 24 uur, empathisch contact, oplossing en terugkoppeling. Online ratings worden gevolgd en voorzien van professioneel antwoord. Hospitality wordt verankerd via herhaaltrainingen en dagelijkse korte briefings.

### **HR: verjonging, trots en zorg**

Werving focust op jongere profielen via kanalen die hen bereiken — scholen, sociale media, events — en toont de betekenis van het werk in realistische beelden en verhalen. ‘Ponfluencers’ maken het werkgeversmerk tastbaar: echte medewerkers vertellen over de sereniteit, de vakkennis en het teamwork. Mentorschap koppelt ervaren krachten aan nieuwelingen, met duidelijke leerpaden. Medewerkerstevredenheid wordt actief gemeten en leidt tot acties: roosters, ergonomie, psychologische ondersteuning, opleidingsaanbod. Transparantie in beleid en cijfers bouwt vertrouwen; ruimte voor initiatief vergroot betrokkenheid.

Onboarding omvat techniek, veiligheid, protocollen, digitale systemen en klantinteractie. Jaarlijks zijn er herhalingsmodules en updates (arbeidsveiligheid, AI-toepassingen, nieuwe ovens). Toolboxmeetings maken kleine verbeteringen groot door ze te delen en te oefenen. Uitwisselingsstages met andere crematoria en aanverwante organisaties vergroten perspectief en versterken sectorale relaties. Psychologische veerkracht wordt gezien als professioneel kapitaal; ondersteuning is discreet, toegankelijk en normaal. In de toekomst kan de Pontes Academy externe modules aanbieden als referentie voor de sector.

### **Financiën: nuchter sturen met ruimte voor investeringen**

Jaarlijks positieve resultaten en voldoende cashflow blijven doelstellingen, maar de weg ernaartoe is even belangrijk: discipline in kosten, heldere prijszetting, en zorg voor betaalbaarheid. Externe financiering wordt opgezet met aandacht voor looptijd, rente en convenanten die operationele vrijheid bewaren. Een mogelijke private investeerder wordt beoordeeld op toegevoegde waarde (kapitaal, expertise), governance (rollen, grenzen) en alignering met Pontes’ publieke opdracht. Diversificatie in de dienstverlening wordt met respect uitgewerkt. De Nederlandse markt wordt niet opportunistisch maar planmatig benaderd, met duidelijke criteria voor partnerschap en service.

### **Interne organisatie: processen, kwaliteit en label**

Elk kernproces krijgt eigenaarschap, KPI’s en een auditritme. Niet om te controleren, maar om te leren en te verbeteren. Het crematieproces krijgt een traject richting een sectorlabel: definities, criteria, controles, en een erkenningsweg die de hele sector helpt. Organisatiebreed wordt naast VCA gekeken naar normen die veiligheid, kwaliteit en continuïteit verankeren. AI wordt ingezet waar het helpt: planning, voorspelling van pieken, anomalie-detectie in data, en ondersteuning van reserveringen en facturatie.

### **Digitalisering: koppelen, beveiligen, benutten**

Cybersecurity wordt structureel: periodieke penetratietests, patchbeleid, en awareness voor medewerkers. Data worden ontsloten via dashboards die beslissen makkelijker maken: bezetting, doorlooptijd, klachtenstatus, foodcost, energieverbruik. eLys is ondertussen geïntegreerd met interne systemen; crematie-attesten en documenten stromen automatisch en correct binnen. Parallel wordt een nieuw beheerssysteem verkend dat betere functionaliteit, koppelingen en gebruiksgemak biedt dan het historisch gegroeide platform.

### **Duurzaamheid: zichtbaar en doorrekenbaar**

Naast technische emissiereductie wordt een boom-plantactie uitgewerkt: betrouwbare partnerkeuze, transparante registratie per crematie, en betrokkenheid van nabestaanden met respect voor wensen. Energieprojecten krijgen CO<sub>2</sub>-reductiedoelen en economische KPI’s; afvalstromen worden gemeten, verspilling gereduceerd, en verantwoorde consumptie wordt gestimuleerd. Een sociaal tarief ten gunste

van OCMW's wordt verstrekt en blijft onderdeel van de opdracht; waardig werk en veilige arbeidsomstandigheden worden expliciet bewaakt.

**Projecten: uitvoeren met discipline.**

Aquamatie wordt stap voor stap ontwikkeld met duidelijke fasering: techniek en veiligheid, juridische kaders, training, communicatie, en evaluatie. Nieuwbouw in Antwerpen wordt ontworpen vanuit beleving en efficiëntie; looplijnen, akoestiek, licht en materiaalkeuze dragen bij aan rust. Het kasteel Schoonselhof kan na renovatie sober en waardig ingevuld worden door Pontes als dat financieel haalbaar is; schaal en functie moeten alleszins in balans blijven. Investerings worden gefaseerd en gecombineerd met degelijk schuldenbeheer, zodat de financiële positie stabiel blijft ondanks piekuitgaven.

### 7.3. Samenvattende slotreflectie

Het ondernemingsplan van Pontes heeft gekozen voor strategische continuïteit die enerzijds rust garandeert maar ook staat voor vernieuwing die waarde toevoegt. Pontes blijft nabestaanden en uitvaartondernemers een serene topkwaliteit beloven, gedragen door klantgerichtheid en respect. De route loopt via concrete keuzes: energietransitie verankeren, onderhoud en kennis borgen, beleving en rendabiliteit in plechtigheden balanceren, catering disciplineren, klantenmanagement systematiseren, jong talent aantrekken en ondersteunen, de Pontes Academy uitbouwen, processen en kwaliteit uniformiseren, digitalisering met verstand en beveiliging inzetten, duurzaamheid zichtbaar maken en projecten (aquamatie, nieuwbouw, Schoonselhof) met discipline realiseren. Met een nuchter meerjarenplan en actief schuldenbeheer blijft Pontes financieel gezond en maatschappelijk relevant. Zo bouwt de organisatie, samen met medewerkers, ondernemers en aandeelhouders, aan een uitvaartbeleving die waardig, toekomstvast en mensgericht is.

## 8. FINANCIËLE POSITIE

### 8.1. Huidige financiële situatie

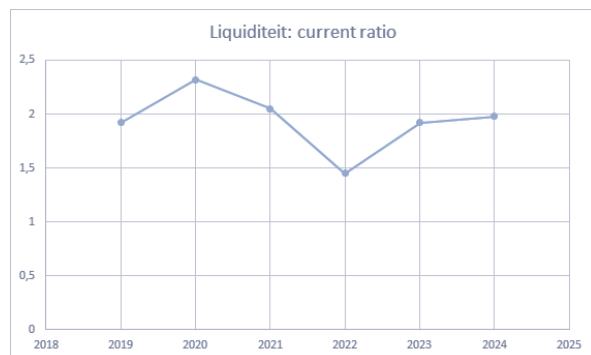
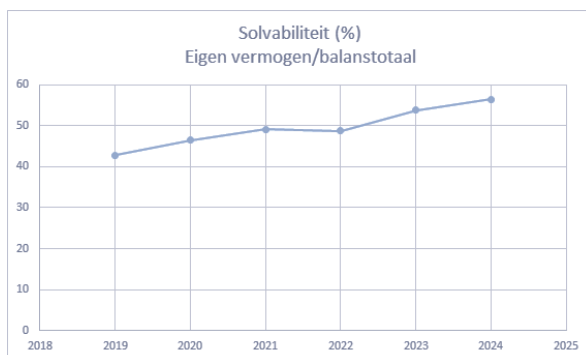
Om de huidige financiële positie van Pontes te beoordelen, nemen we de jaarverslagen van 2019 t/m 2024 als uitgangspunt. De jaarrekening over 2025 is op het ogenblik van de redactie van deze nota nog niet beschikbaar. Op basis van die jaarcijfers kunnen we hierna de financiële situatie op hoofdlijnen samenvatten.

Pontes staat per 31 december 2024 solide gepositioneerd met een degelijke solvabiliteitsratio (~56%), een goede liquiditeitspositie (~2,0x) en een netto financiële schuld die daalt richting ~€4,3 miljoen. De resultaten herstelden in 2023–2024 na de dip in 2022, die alles te maken had met de plots stijgende energieprijzen en indexstijgingen als gevolg van de aanvang van het conflict in Oost-Europa.

Belangrijk aandachtspunt is het oordeel met voorbehoud van de bedrijfsrevisor-commissaris m.b.t. niet-aangelegde voorzieningen voor responsabiliseringsbijdragen en statutaire pensioenlasten (samen indicatief ~€15,1 miljoen); bij volledige opname in de voorzieningen zou het eigen vermogen substantieel lager uitvallen. Tot hiertoe heeft Pontes er voor geopteerd om deze uitgaven steeds als een personeelskost van het desbetreffende boekjaar te beschouwen.

In één oogopslag (2019–2024)

- Solvabiliteit gestegen: ~46,5% (2020) → ~56,4% (2024)
- Current ratio comfortabel: ~2,32 (2020) → ~1,98 (2024) na dip in 2022 (~1,45)
- Netto financiële schuld afgebouwd: ~€8,26 miljoen (2020) → ~€4,32 miljoen (2024)
- Operationeel herstel: bedrijfswinst 2023–2024 positief; boekjaarwinst 2024 ~€0,48 miljoen
- Auditvoorbehoud: geen voorzieningen aangelegd voor responsabiliserings- en pensioenverplichtingen (~€15,1 miljoen)



### Analyse van de financiële positie

#### 1) Balanskwaliteit & kapitaalstructuur

Het balanstotaal daalde tussen 2020 en 2024, terwijl het eigen vermogen licht toenam, wat de solvabiliteit versterkt (richting ~56% in 2024). Kapitaalsubsidies dalen gradueel, wat de toekomstige

financiële opbrengsten kan temperen. Provisies zijn nihil in 2024, ondanks materiële verplichtingen die in de toelichtingen worden erkend (zie auditpunt).

#### 2) Schuldenprofiel & liquiditeit

De langlopende schuld wordt consistent afgebouwd; het kortlopend vervallend deel blijft beheersbaar (~€0,93 miljoen in 2024). Een stabiele liquiditeitsbuffer (kas + geldbeleggingen ~€3,8 miljoen in 2024) ondersteunt een current ratio van ~1,98. De netto-schuld daalde naar ~€4,32 miljoen, wat wijst op een lagere afhankelijkheid van externe financiering en het renterisico verlaagt.

#### 3) Resultaatvorming

Na een verlies in 2022 om de hiervoor geschetste reden boekt Pontes opnieuw bedrijfs- en boekjaarwinst in 2023–2024. De brutomarge normaliseert en afschrijvingen dalen licht, terwijl de personeelskost in 2024 aantrekt (grotere bezetting/looninflatie). Focus op productiviteit en planning blijft m.a.w. aangewezen.

#### 4) Auditvoorbehoud – materiële verplichtingen

De bedrijfsrevisor-commissaris geeft een oordeel met voorbehoud omdat geen voorzieningen zijn aangelegd voor responsabiliseringsbijdragen en statutaire pensioenlasten. De interne inschatting bedraagt samen ~€15,1 miljoen (waarvan een deel pas na 2049), maar het ontbreken van een voorziening betekent dat het eigen vermogen actueel hoger wordt voorgesteld dan bij volledige opname. Dit is echter een bewuste keuze: enerzijds willen we de kredietwaardigheid van de organisatie niet in het gedrang brengen en anderzijds worden de pensioenverplichtingen beschouwd als een personeelsuitgave van het betrokken dienstjaar.

### Conclusie

Pontes is financieel robuust (solvabiliteit/liquiditeit) met afnemende afhankelijkheid t.o.v. schuldeisers en herstel van winstgevendheid. Het auditvoorbehoud rond niet-voorzien verplichtingen blijft een aanhoudend aandachtspunt maar is het gevolg van een bewuste beleidskeuze. Met een afgewogen financieel meerjarenplan blijft de organisatie goed geplaatst om verplichtingen te absorberen en haar dienstverlening te blijven versterken.

## 8.2. Investeringsprogramma

In het komende decennium staat Pontes voor allicht het grootste investeringsprogramma uit haar geschiedenis. Dat programma van ruim € 30 miljoen bevat drie grote luiken:

#### 1) Nieuwe technologieën

De investering in het pilootproject voor aquamatie wordt geraamd op € 2 miljoen, waarbij middelen nodig zijn voor de verbouwingen aan de technische ruimte van het crematorium, de levering en plaatsing van de nieuwe technische installatie en mogelijk nog voor een aanpassing op de begraafplaats (inrichting van een gedenkruimte). Deze werken worden in 2026 voltooid.

#### 2) Nieuw hoofdgebouw crematorium Antwerpen

Na 45 jaar zal Pontes in Antwerpen een nieuw hoofdgebouw in gebruik nemen waar in de toekomst afscheidsplechtigheden en rouwmaaltijden kunnen worden verzorgd. Aanvankelijk zou de investering zich daartoe beperken, maar door aanhoudende waterproblematieken in de bestaande technische ruimte en de noodzaak om te investeren in nieuwe crematieovens is er nood aan een nieuwe technische ruimte.

Deze wordt mee voorzien in het investeringsprogramma. Het totale budget voor de nieuwbouw wordt begroot op € 20 miljoen. De werken worden uitgevoerd in de jaren 2027-2028.

### 3) Energietransitie

Als bijdrage aan de klimaatbeheersing voorziet Pontes een aantal essentiële en noodzakelijke ingrepen om aan de klimaatdoelstellingen te beantwoorden. Enerzijds is het noodzakelijk om de huidige technische installaties in het crematorium van Antwerpen – die dateren van 2000 – te vervangen. Daartoe zullen nieuwe ovens aangekocht worden, die werken op elektriciteit of met een andere duurzame alternatieve brandstof. Daarvoor is een investering nodig die geraamd wordt op € 6 miljoen.

Daarnaast willen we investeren in groene en duurzame energie. Een pakket aan gecombineerde maatregelen (zonnepanelen – laadpalen – windenergie) vergt een uitgave van € 2,5 miljoen.

De uitgaven voor onze energietransitie worden gepland tegen 2030.

### 4) Kleinere investeringen

Daarnaast voorziet Pontes ook nog een aantal kleinere investeringen, vooral op het vlak van digitalisering en artificiële intelligentie. Het centraal reservatiesysteem is aan vernieuwing toe en door het inzetten van AI willen we onze processen verder automatiseren en efficiënter maken. Deze ingrepen vergen veel kleinere investeringen (ongeveer € 300.000) die we opnemen in de jaarlijkse recurrente investeringen en die met eigen middelen worden gefinancierd.

## 8.3. Schulden

Het spreekt voor zich dat Pontes deze uitgaven moeilijk uit eigen middelen kan betalen en dat externe financiering noodzakelijk zal zijn. Hierdoor zal de huidige schuldafbouw eindigen en zal Pontes in de komende decennia een belangrijke schuldenlast torsen. De schuldenlast van € 30,5 miljoen is opgenomen in een financieel meerjarenplan, dat werd goedgekeurd door de aandeelhouders op 18 december 2025. Om de impact van deze belangrijke investeringsbeweging op langere termijn te duiden, is het financieel meerjarenplan voor 10 jaren uitgewerkt.

## 8.4. Financieel meerjarenplan

Het door de leden-gemeenten goedgekeurde ondernemingsplan omvat een financieel meerjarenplan voor de periode 2026-2036.

Dat plan is opgemaakt op basis van de volgende uitgangspunten:

- de crematies evolueren op basis van de prognoses voor het sterftecijfer opgemaakt door de FOD Economie;
- de afscheidsplichtigheden zullen dalen, vooral in de Kempen, door investeringen van uitvaartondernemers in eigen infrastructuur;
- de tarieven worden aangepast in 2026 en worden vervolgens jaarlijks geïndexeerd;
- jaarlijks wordt een bedrag van € 300.000 aan recurrente ‘kleine’ investeringen voorzien;
- het investeringsprogramma van € 30,5 miljoen is volledig doorgerekend, ook op het vlak van afschrijvingen;
- de personeelsuitgaven gaan uit van een jaarlijkse stijging van 3%;
- de andere werkingskosten kennen een prijsevolutie van 2%.

Op basis van dit financieel meerjarenplan kunnen we vaststellen dat – ondanks het zware investeringsprogramma – de financiële positie van Pontes op lange termijn stabiel en gezond blijft, weliswaar met de volgende kanttekeningen:

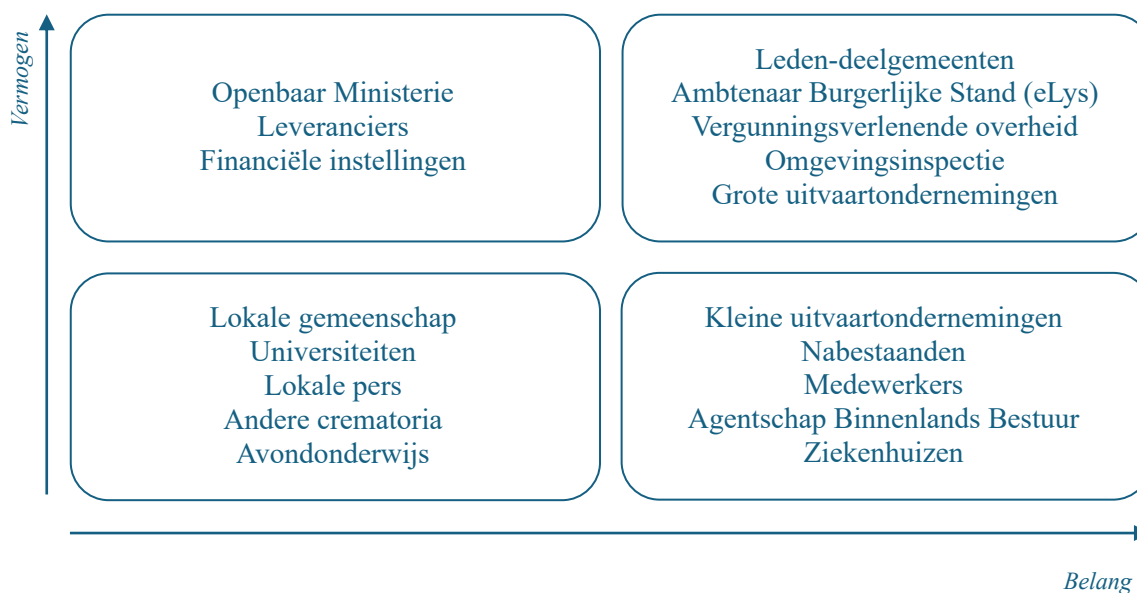
- de voorziene investeringen drukken uiteraard het financieel resultaat, vooral in de periode 2028-2032 en vooral ook door de samenloop van de investeringen;
- om de financiële stabiliteit te vrijwaren wordt er voor geopteerd om met langere terugbetalings- en ruimere afschrijvingsperiodes te werken voor de onroerende goederen;
- de geo-politieke situatie en de eventuele impact ervan op de energiemarkten wordt weliswaar als een risico erkend, maar laat zich moeilijk op een realistische wijze doorrekenen in de financiële prognoses;
- de verbetering van de rendabiliteit van de segmenten ‘afscheidsplichtigheden’ en ‘catering’, een daling van de overheadkosten en de beheersing van de personeelsuitgaven is taakstellend en een onmisbare sleutel in het handhaven van een duurzaam financieel evenwicht.

## 9. STAKEHOLDERS

Pontes mag dan wel een autonome en zelfstandige rechtspersoon zijn, onze vereniging opereert uiteraard niet als stand-alone organisatie maar beweegt zich in een netwerk met tal van stakeholders die allen een onderscheiden belang hebben bij een professioneel en efficiënt beheer van onze crematoria. Het zou ons uiteraard te ver leiden om alle belanghebbenden in kaart te brengen, doch geven we hieronder een overzicht van de belangrijkste stakeholders.

De indeling is opgemaakt aan de hand van een matrix waarbij de assen het vermogen en het belang weergeven van iedere partij:

- **vermogen** duidt op de mate waarin een stakeholder feitelijk kan sturen, blokkeren of versnellen, zoals bijv. impact hebben op de werking, voorwaarden afdwingen, de inkomsten beïnvloeden en/of een invloed uitoefenen op mogelijke reputatieschade;
- **belang** gaat over de vraag in welke mate een stakeholder persoonlijk of institutioneel geraakt kan worden door onze beslissingen of prestaties en waarvoor het dus belangrijk is om aandacht/energie te investeren in deze relatie (bijv. ondervindt de stakeholder impact van onze keuze, hoe belangrijk is motiveren, actief volgen of feedback geven voor deze stakeholder en in welke mate gaat het over een voortdurend dan wel een incident- of projectgedreven relatie?).



Hoog vermogen/hoog belang

- **leden-deelgemeenten** willen een publieke meerwaarde bieden door uitva addediensten aan te bieden aan nabestaanden in een moeilijke periode en zij nemen zelf initiatief om een uitvaart te verzorgen voor mensen met geen of beperkte financiële middelen (voor deze groep hanteert Pontes een sociaal voordeeltarief dat uitgekeerd wordt aan de **OCMW's**; de aandeelhouder wenst dat deze dienstverlening in een professioneel kader verloopt met respect voor de overledenen (reden waarom in 2004 de Vlaamse Overheid er voor gekozen heeft om het beheer van crematoria een publiek karakter te geven) en met garanties voor de naleving van de milieuvoorwaarden;

- cruciaal is de **rol van de Ambtenaar van de Burgerlijke Stand** en het digitaal platform **eLys** van wie het crematorium de toelating tot crematie ontvangt en zonder dewelke geen enkele crematie kan plaatsvinden;
- de **vergunningverlenende overheid** bepaalt de concrete vergunningsvoorwaarden waaraan de werking van het crematorium moet voldoen en verwacht dan ook dat de emissienormen worden nageleefd;
- de naleving en eventueel de handhaving van de normen gebeurt op twee manieren: Pontes laat ieder jaar zelf een emissiemeting uitvoeren en de **Omgevingsinspectie** kan ook zelf het initiatief nemen voor bijkomende metingen; tot hiertoe is Pontes er steeds in geslaagd om de werking en het onderhoud van de technische installaties zodanig te organiseren om binnen de vooropgestelde normen te blijven;
- **grote uitvaartondernemingen**: in hoofdstuk 7 werd gewezen op de schaalvergroting in de sector en het ontstaan van grote uitvaartgroepen; deze nemen een steeds grotere positie in en hen handhaven als klant heeft dan ook een belangrijke impact.

#### Hoog vermogen/laag tot middel belang

- Pontes onderhoudt een goede relatie met de diensten van de procureur des Konings, omdat het **Openbaar Ministerie** de naleving van de wetgeving controleert en handhaaft, maar ook omdat Pontes soms gevraagd wordt medewerking te verlenen aan onderzoeken van de gerechtelijke overheden of penitentiaire bezoeken; ook voor een overlijden in het buitenland is Pontes afhankelijk van de toelating tot crematie van de procureur des Konings;
- zonder **leveranciers** en goede samenwerkingsafspraken met partners is het moeilijk om een efficiënte en effectieve werking te organiseren; om drie vestigingen operationeel te houden is het belangrijk degelijke overeenkomsten met tal van partners af te sluiten;
- **financiële instellingen**: een bijzondere groep onder de leveranciers vormen de financiële instellingen waar mee samen wordt gewerkt; zij staan in voor de thesauriestroom en de financiering van de investeringen.

#### Laag vermogen/hoog belang:

- **kleine uitvaartondernemingen**: uiteraard zijn alle uitvaartondernemers belangrijk voor de werking van Pontes, maar zij hebben inderdaad een lager vermogen om impact te hebben op onze werking; desondanks probeert Pontes met alle uitvaartondernemingen een professionele en betrouwbare relatie uit te werken;
- ook al wordt het niet minutieus geteld maar naar schatting bezoeken jaarlijks ongeveer 90 à 100.000 **nabestaanden, familie, vrienden en kennissen** onze vestigingen om er afscheid te nemen van een overledene; een goed onderhoud en een kwalitatieve infrastructuur, alsook een hoge mate van hospitality zijn dan ook onmiskenbaar essentieel om deze ontvangst in goede banen te laten verlopen;
- de dienstverlening van Pontes staat of valt met de inzet en betrokkenheid van onze **50 medewerkers** die dagdagelijks klaar staan om eenieder op te vangen, te begeleiden en te informeren; zij vormen dan ook een onmisbare schakel in onze werking;
- als rechtstreeks toezichthoudende overheid onderhoudt Pontes een nauwe relatie met het **Agentschap Binnenlands Bestuur**; het is een informatiestroom in twee richtingen die verder gaat dan het louter meedelen van de besluiten van de bestuursorganen; Pontes werkt actief mee aan bijv. het beantwoorden van parlementaire vragen, advies verlenen in crisissituaties, meewerken aan wettelijke initiatieven, enz...;

- reeds jaren bestaat een nauwe samenwerking met de **sociale diensten van ziekenhuizen** uit ons verzorgingsgebied; voor ouders van doodgeboren kinderen voorzien wij een individuele en intieme afscheidsmogelijkheid waarbij de sociale diensten ook een belangrijke informatieve rol vervullen.

Laag vermogen/laag belang:

- **lokale gemeenschap**: deze term is een ruim begrip en vertegenwoordigt de belanghebbenden die op één of andere manier een positieve impact ondervinden van onze werking; dat kan gaan om de sociale of goede doelen die we trachten te ondersteunen, de duurzaamheidsdoelstellingen die we nastreven, de rondleidingen die we organiseren, de oplaadpunten die we publiek beschikbaar willen stellen op onze parking, enz...;
- Pontes werkt nauw samen met een aantal **universiteiten** in het kader van onderzoeksprojecten en waar wij vooral informatie aanleveren; momenteel werken wij samen met de Universiteit Antwerpen als partner in het Death Care-project waarin de verschillende vormen van lijkbezorging en hun impact worden onderzocht;
- met de **pers** worden goede relaties onderhouden en journalisten weten makkelijk de weg te vinden naar Pontes voor informatie;
- in het **VNOC** (Verenigd Netwerk van Openbare Crematoria vzw) werken de Vlaamse crematoria samen om kennis en goede praktijken te delen, samen te werken rond groepsaankopen of advies te verlenen aan de Vlaamse Overheid;
- Pontes ondersteunt de werking van het **Centrum voor Volwassenenonderwijs** in Mechelen; cursisten die een opleiding volgen om in de uitvaartsector te werken krijgen een rondleiding voor en achter de schermen, verrichten een deel van hun stage en eindopdracht bij Pontes en krijgen les in uitvaartrecht, protocol & etiquette, erfrecht, kwaliteit in de uitvaartsector en over nieuwe uitvaarttechnologieën.

Dit beknopte overzicht toont aan dat Pontes actief is in en nood heeft aan een ruim netwerk van belanghebbenden om haar opdracht goed te kunnen uitvoeren. Het duidt ook op het belang om dit netwerk te onderhouden en te bestendigen om de toekomstige werking vlot te kunnen blijven verzekeren.

## 10. DE VERLENGING

In hoofdstuk 1 werd de kernvraag reeds aangestipt. Daarop komen we nu uitgebreider terug, in het bijzonder wat de te volgen procedure betreft. Tevens willen we de meest essentiële en belangrijkste motieven voor de verlenging nogmaals benadrukken. We staan ook stil bij de opties die de aandeelhouders hebben, alsook bij de potentiële gevolgen die verbonden zijn aan de al dan niet-verlenging van de werking van Pontes.

### 10.1. Vraagstuk

De hoofdvraag vloeit voort uit artikel 423 van het Decreet Lokaal Bestuur, dat stelt:

*“Na afloop van de statutair bepaalde duur (...) kan de dienstverlenende of opdrachthoudende vereniging opeenvolgende keren verlengd worden voor een termijn die telkens niet langer mag zijn dan achttien jaar. (...)”*

Aangezien de werking van Pontes voor het laatst werd verlengd in mei 2008 ligt vandaag, anno 2026, het verlengingsvraagstuk opnieuw voor.

### 10.2. Procedure

Het Decreet Lokaal Bestuur voorziet een specifiek te volgen procedure waarin de leden-deelgemeenten hun uitdrukkelijke toestemming moeten geven voor deze verlenging.

Welke procedure moet er gevolgd worden?

1. Een gewone meerderheid van de leden-gemeenten kan een verzoek tot verlenging voordragen op voorwaarde dat het verzoek met een drie-vierden meerderheid wordt gedragen.  
**Concreet:** Pontes beschikt over 57 aandeelhouders, waarvan minstens 29 gemeenten om een verlenging kunnen verzoeken en waarbij minstens 43 aandeelhouders het verzoek tot verlenging moeten bijtreden.
2. Over de verlenging van het intergemeentelijk samenwerkingsverband moet beslist worden door de algemene vergadering voor het verstrijken van de statutaire duur.  
**Concreet:** de statutaire duur van Pontes verstrijkt op 16 mei 2026 en de algemene vergadering die beraadslaagt over de verlenging vindt plaats op 23 april 2026.
3. Tijdens de algemene vergadering moet met een drievierdemeerderheid van de stemmen beslist worden over het verlengingsvraagstuk.  
**Concreet:** De aandeelhouders van Pontes beschikken samen over 1.952 aandelen, zodat de verlenging met minstens 1.464 van de aandelen moet worden goedgekeurd.
4. De gemeenteraadsbesluiten moeten worden gevoegd bij het verslag van de algemene vergadering en moet gebaseerd zijn op een onderzoek.  
**Concreet:** deze nota omvat het onderzoek naar de werking en voortzetting van Pontes; de individuele gemeenteraadsbeslissingen van iedere deelgemeente zal bij het verslag worden gevoegd.
5. Uiterlijk 90 dagen voor de algemene vergadering wordt de agenda aan alle deelnemers verzonden.

**Concreet:** de algemene vergadering wordt georganiseerd op 23 april 2026, zodat de agenda ten laatste op 23 januari 2026 moet worden verzonden.

## 10.3. Motivering

In dit hoofdstuk willen we de belangrijkste motieven om het vraagstuk van de verlenging positief te benadrukken nogmaals samenvatten en benadrukken.

### 1. **Publieke opdracht die wettelijk bij gemeenten hoort**

Pontes vervult een publieke kerntaak: het (doen) organiseren van crematoriumdiensten in een publiekrechtelijk kader. De nota benadrukt expliciet dat gemeenten of intergemeentelijke samenwerkingsverbanden de enig aangewezen entiteiten zijn om een crematorium op te richten en te beheren.

### 2. **Neutraal, toegankelijk en betaalbaar aanbod (incl. sociaal beleid)**

De publieke verankering vertaalt zich in neutraliteit en betaalbaarheid: toegankelijk “voor iedereen” ongeacht achtergrond, nationaliteit, geloofsovertuiging en zonder winstmaximalisatie. Ons sociaal engagement bevat o.a. het voorzien in een sociaal voordeeltarief dat aan de OCMW’s wordt uitgekeerd, wat voor veel lokale besturen een zeer sterk maatschappelijk argument is.

### 3. **Professionele kwaliteits- en ethische waarborgen + naleving milieuvorwaarden**

De nota koppelt het publieke karakter aan een professioneel en ethisch kader en wijst op de sterke reglementaire context (o.m. toezicht, procedures, emissienormen, externe controles). Dat zijn ook de hoofdredenen waarom een crematorium in een overheidscontext moet worden georganiseerd, omdat alleen dan de vereisten aan waardigheid, rechtszekerheid en milieunaleving kunnen worden verzekerd.

### 4. **Democratische controle en transparante governance**

Pontes is een autonoom bedrijf maar werkt in samenspraak met de aandeelhoudende gemeenten en onder administratief toezicht van Vlaanderen; er is periodieke informatieverstrekking en de bestuursorganen zijn samengesteld uit gemeentelijke afgevaardigden.

### 5. **Financiële duurzaamheid zonder bijkomende bijdragen van gemeenten**

Er wordt benadrukt dat Pontes geen winstmaximalisatie nastreeft, maar wél financieel duurzaam wil zijn zodat geen bijkomende gemeentelijke bijdragen nodig zijn; gerealiseerde winsten worden geherinvesteerd om toekomstige uitdagingen op te vangen. De dienstverlening moet betaalbaar blijven voor nabestaanden.

### 6. **Robuuste financiële positie én onderbouwd meerjarenplan om investeringen te dragen**

Er is een duidelijke toekomstvisie neergezet door Pontes en een zeer groot investeringsprogramma goedgekeurd (ongeveer €30 miljoen) met een financieel meerjarenplan (2026–2036) dat volgens de nota de stabiliteit kan verzekeren, mits taakstellingen (rendement plechtigheden/catering, overheadbeheersing, personeelskosten, prijsbeleid). Dit argument “ontzorgt” gemeenteraden: de toekomst is financieel doorgerekend en bestuurbaar.

### 7. **Continuïteit en investeringszekerheid voor noodzakelijke modernisering**

De geplande investeringen zijn niet geenszins “nice to have”: ze omvatten essentiële modernisering (o.m. nieuw hoofdgebouw Antwerpen, technische ruimte/ovens, energietransitie). Een verlenging creëert juridische en financiële continuïteit om die projecten uit te voeren en te financieren.

### 8. **Toekomstgericht beleid: innovatie, digitalisering, energietransitie**

Pontes ziet zichzelf als trekker in innovatie (bv. aquamatie pilootproject, digitalisering/AI, datakwaliteit via eLys) en koppelt dit aan duurzaamheid (SDG’s/Green Deal-doelen). Voor

aandeelhouders is dit een “strategische meerwaarde”: Pontes blijft een publieke referentie in een snel evoluerende sector.

**9. Netwerk- en kennisfunctie met maatschappelijke uitstraling**

Pontes onderhoudt een breed stakeholdernetwerk (o.m. samenwerking binnen VNOC, universiteiten/onderzoek, opleiding/sectorvorming) en wil ook een “goede buur” zijn met initiatieven richting lokale gemeenschap. Dat ondersteunt het argument dat Pontes meer is dan een uitvoeringsorganisatie: het is ook een publiek kennis- en kwaliteitsanker.

**10. Procedurele urgentie en rechtszekerheid (timing)**

De nota onderstreept het belang van de verlenging en de ondersteuning van de leden-deelgemeenten om het werk verder te zetten. Tijdige besluitvorming is nodig om onzekerheid te voorkomen en verstoring van de continuïteit te voorkomen.

## 10.4. Gevolgen

Uiteraard durven wij als raad van bestuur, en bij uitbreiding alle andere stakeholders van Pontes, erop rekenen dat de leden-deelgemeenten positief zullen staan over dit vraagstuk en met een ruime meerderheid de verlenging van Pontes zullen goedkeuren.

Desalniettemin past het om volledigheidshalve stil te staan bij alle opties die de aandeelhouders hebben en wat daarvan de gevolgen al dan niet kunnen zijn.

Technisch-juridisch gesproken hebben de leden-deelgemeenten drie opties:

1. de aandeelhouders zorgen voor een voldoende gedragen verzoek tot verlenging en besluiten met een ruime gekwalificeerde meerderheid tot de verlenging; Pontes kan dan verder blijven functioneren voor een periode van 18 jaar;
2. deelnemers zijn decretaal niet verplicht om te verlengen en kunnen ertoe besluiten om niet langer lid te blijven van de organisatie; in dat geval eindigt hun lidmaatschap op 31 december 2026; zij moeten daartoe hun gemeenteraadsbesluit bezorgen en hun eventuele contractuele verbintenissen naleven, maar zijn niet tot schadevergoeding gehouden; het scheidingsaandeel (nl. hun oorspronkelijk ingebracht kapitaal) vervalt evenwel en wordt niet terug betaald ingevolge de herziening van artikel 12 van de statuten bij de laatste statutenwijziging; mochten er echter onvoldoende gemeenten besluiten tot de verlenging en indien de ontbinding van de vereniging ter sprake zou komen, dan kunnen zij alsnog gehouden zijn om personeel en/of installaties over te nemen;
3. de leden-deelgemeenten die nalaten om tijdig een beslissing te nemen over het verlengingsvraagstuk of nalaten hun besluit tijdig mee te delen, worden geacht verder deel uit te maken van de vereniging.

Wij hopen uiteraard dat een scenario waarbij er onvoldoende steun voor een verlenging van de werking van Pontes kan worden vermeden. Immers, in dat geval zitten we met de formele ontbinding van Pontes. Er moeten dan vereffenaars worden aangesteld en moet het personeel, alsook de infrastructuur en installaties worden overgenomen door de gemeenten. Dit lijkt allerminst wenselijk en zou een fundamentele verstoring van de werking in de uitvaartsector kunnen betekenen, alsook een haast onmogelijke opdracht voor de gemeenten die de werking dan feitelijk moeten overnemen en beheren.

## 11. BESLUIT

Deze motiveringsnota mag duidelijk gemaakt hebben dat het voor de continuïteit van onze werking maar ook voor de stabiliteit in de uitvaartsector belangrijk is dat Pontes haar werk kan voortzetten.

De nota heeft niet alleen gewezen op belangrijke uitdagingen en een groot, doch noodzakelijk investeringsprogramma, maar onderstreept ook het belang van de ondersteunende rol die de gemeenten hier betekenen.

De gemeenten hebben immers hun opdracht om een crematorium op te richten en te beheren overgedragen aan Pontes. Met een grote zin voor professionaliteit, neutraliteit, sereniteit en innovatie heeft Pontes de voorbije decennia gewerkt aan de invulling van haar rol en opdracht. Zij heeft zich voor uitvaartondernemers en nabestaanden weten te manifesteren als een betrouwbare partner. Maar ook binnen het ruimere netwerk waarin Pontes beweegt, worden wij vaak als referentie aanzien. Dit schrijven wij met de nodige bescheidenheid en nederigheid, doch wel met de vaste ambitie om die rol te blijven vervullen in de komende decennia.

Niet alleen omdat u dit als aandeelhouder van ons mag verwachten, maar omdat het moet! De uitdagingen zijn immers talrijk en groot, terwijl zowel het bestuur als de medewerkers er zin in hebben om Pontes blijvend te positioneren als een betrouwbare en innovatieve speler in de uitvaartbranche. Als gemeente mag u erop vertrouwen dat het begeleiden van nabestaanden in moeilijke omstandigheden in goede handen is en blijft. Pontes zal blijven zorgen voor een professionele, toegankelijke en betaalbare dienstverlening, een kwaliteitsvol en ethisch kader, de naleving van strenge milieuvoorwaarden, informatie en transparantie over het gevoerde beleid, een duurzaam financieel evenwicht, maatschappelijke relevantie, een effectieve energietransitie en innovatie.

Wij kijken er alvast naar uit om met eenieder van u te blijven samenwerken en danken u bij voorbaat voor alle gemeentelijke ondersteuning!

Antwerpen, januari 2026

## 12. BIJLAGEN

- Actuele statuten



# **BIJZONDERE ALGEMENE VERGADERING**

**25 juni 2025**

## **STATUTEN**

**Gecoördineerde versie**

# STATUTEN

## TITEL I: LEDEN, NAAM, DOEL, ZETEL EN DUUR

### Artikel 1

De vereniging heeft de naam "PONTES" en wordt beheerst door het decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur (hierna aangeduid als "het decreet"). Het is een opdrachthoudende vereniging die haar bevoegdheden put uit het decreet van 16 januari 2004 op de begraafplaatsen en de lijkbezorging.

### Artikel 2

Onverminderd de bepalingen van het decreet is de vereniging samengesteld uit de gemeenten en andere openbare instellingen zoals bedoeld in artikel 396, §1 van het decreet, die door de algemene vergadering als leden worden aanvaard.

### Artikel 3

Voor al wat niet uitdrukkelijk bepaald is door het decreet, zijn de bepalingen van toepassing van het wetboek van vennootschappen en verenigingen van 23 maart 2019 die gelden voor de vennootschapsvorm zoals bepaald in het decreet. Overeenkomstig artikel 397 van het decreet is de vereniging een publiekrechtelijk rechtspersoon en hebben haar verbintenissen geen handelskarakter.

### Artikel 4

PONTES is een intergemeentelijke vereniging die in opdracht van de aandeelhoudende gemeenten crematoria en begraafplaatsen kan ontwikkelen, beheren en exploiteren. Deze opdracht hebben de gemeenten toevertrouwd aan PONTES om de gezamenlijke nood aan specifieke uitvaartdiensten op een collectieve, neutrale en betaalbare wijze te organiseren. Zij mag alle verrichtingen doen, die rechtstreeks met dat doel of de dienstverlening van een crematorium en/of begraafplaats verband houden.

De werking van de intergemeentelijke vereniging is niet beperkt tot de bevolking van haar leden-gemeenten. De algemene vergadering kan, behoudens delegatie, bijzondere voorwaarden vaststellen voor de inwoners van de niet deelnemende gemeenten onder meer wat betreft de tarieven voor de te leveren prestaties.

Het doel van de intergemeentelijke vereniging weerspiegelt daarom de coöperatieve finaliteit, dat wil zeggen:

- het zijn de deelgemeenten die vanuit een gemeenschappelijke behoefte aan PONTES deze opdracht hebben toevertrouwd;
- de vereniging streeft niet naar winstmaximalisatie; de focus ligt daarentegen op doelmaximalisatie, zelfredzaamheid en het zelfstandig financieel beheer;
- PONTES is een autonome en zelfstandige rechtspersoon, maar het beheer gebeurt in samenspraak met de deelgemeenten en onder toezicht van de Vlaamse Overheid teneinde de democratische controle te verzekeren.

De werking van PONTES beantwoordt dan ook aan de coöperatieve principes zoals uitgewerkt door de Internationale Coöperatieve Alliantie (ICA-principes):

- 1) een open organisatie: iedere gemeente, die het maatschappelijk doel van PONTES onderschrijft, kan vrijwillig vennoot worden van de organisatie en aanvaardt daarmee de verantwoordelijkheden die het lidmaatschap meebrengen;
- 2) democratische controle: de leden van de organisatie nemen deel aan het beleid en de besluitvorming zoals blijkt uit de samenstelling van de bestuursorganen, de verplichte rapportering aan de aandeelhouders en de voorafgaandelijke goedkeuring van de besluiten die door de algemene vergadering worden genomen;
- 3) economische participatie door de leden: de deelgemeenten dragen bij in het kapitaal van de organisatie in verhouding tot hun inwoneraantal, terwijl de winst gebruikt wordt voor de verdere ontwikkeling van de organisatie en haar activiteiten;
- 4) autonomie en onafhankelijkheid: PONTES is een autonome en zelfsturende organisatie maar de democratische controle vanwege de deelgemeenten wordt steeds verzekerd;
- 5) informatie: PONTES informeert het ruime publiek over haar activiteiten maar zorgt ook voor de vorming en opleiding van haar bestuurders en medewerkers opdat zij op doeltreffende wijze kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie;
- 6) samenwerking: PONTES maakt deel uit van regionale, nationale, Europese en internationale structuren om de ontwikkeling van de organisatie door netwerking en kennisdeling te bevorderen;
- 7) aandacht voor de gemeenschap: de duurzame ontwikkelingsdoelen maken deel uit van de strategie van de organisatie en via gerichte financiële ondersteuning streeft PONTES er naar om een bijdrage te leveren aan de lokale gemeenschap.

#### **Artikel 5**

De zetel van de vennootschap is gevestigd te Antwerpen-Wilrijk, Jules Moretuslei 2. Naast deze mag de vereniging meerdere exploitatiezetels hebben.

#### **Artikel 6**

De intergemeentelijke vereniging werd opgericht voor een termijn van dertig jaar, die verstreek op 16 mei 2008.

De statutair bepaalde duur kan telkens verlengd worden met 18 jaar overeenkomstig artikel 423 van het decreet.

De statutair bepaalde duurtijd werd verlengd op de algemene vergadering van 28 februari 2008 voor een termijn van 18 jaar, die vervalft op 16 mei 2026.

Op verzoek van de gewone meerderheid van het totale aantal deelnemers en op voorwaarde dat dit verzoek gedragen wordt door een drievierde meerderheid van het aantal deelnemende gemeenten, kan de laatste algemene vergadering die het verstrijken van de duur voorafgaat, tot de verlenging beslissen met een drievierde meerderheid van het aantal stemmen. De daartoe strekkende gemeenteraadsbeslissingen worden bij het verslag van de algemene vergadering gevoegd en zijn gebaseerd op een onderzoek, eventueel vergelijkend in de mate er zich verschillende beheersvormen reëel aanbieden.

Uiterlijk negentig kalenderdagen voor de algemene vergadering die beslist over de verlenging wordt de agenda door de raad van bestuur aan alle deelnemers toegezonden.

#### **Artikel 7**

De deelnemers die niet wensen te verlengen kunnen daartoe niet verplicht worden en houden op deel uit te maken van de intergemeentelijke vereniging op het einde van het jaar waarin tot de verlenging door de algemene vergadering is beslist. Vooraf leggen zij hun daartoe strekkende beslissing voor die wordt gevoegd bij het verslag van de algemene vergadering. Ze moeten de door hen aangegane contractuele verbintenissen naleven, maar zijn voor het overige geen schadevergoeding verschuldigd. Artikel 425, vierde en vijfde lid van het decreet zijn op hen van

toepassing.

Deelnemers die nalaten over de verlenging te beslissen of hun beslissing mee te delen, worden geacht verder deel uit te maken van de dienstverlenende of opdrachthoudende vereniging.

### **Artikel 8**

Tijdens de bij de oprichting van de opdrachthoudende vereniging vastgestelde duur die, behoudens wat bepaald is in de artikelen 422 en 424 van het decreet en artikel *9bis* van de statuten, 18 jaar niet mag overschrijden, is geen uittreding mogelijk.

Een deelnemer kan door de algemene vergadering worden uitgesloten op de wijze die wordt bepaald in de artikelen 9 en *9bis* van de statuten wegens behoorlijk vastgestelde niet-naleving van zijn verbintenissen ten opzichte van de opdrachthoudende vereniging.

Indien de duur van een dienstverlenende of opdrachthoudende vereniging verstrijkt in de loop van het jaar waarin de verkiezingen voor een algemene vernieuwing van de gemeenteraden worden georganiseerd, wordt over de verlenging pas beslist in het daaropvolgende jaar, zowel door de betrokken gemeenteraden als door de eerste algemene vergadering in de loop van dat jaar. Zolang wordt de oorspronkelijke duurtijd verlengd.

### **Artikel 9**

Onverminderd de toepassing van artikel *9bis* van de statuten kan op gemotiveerd voorstel van de raad van bestuur een lid hetzij wegens een wettige reden, hetzij wegens behoorlijk vastgestelde niet-uitvoering van zijn verbintenissen ten overstaan van de intergemeentelijke vereniging, bij gemotiveerd besluit van de algemene vergadering genomen bij een meerderheid van twee derden van de vertegenwoordigde leden, worden uitgesloten.

Het betrokken lid wordt in kennis gesteld van het voorstel tot uitsluiting via een elektronisch bericht - indien het lid een e-mailadres heeft meegedeeld om met hem te communiceren - of via een ter post aangetekende brief die op dezelfde dag wordt verzonden als de communicaties per e-mail.

Het lid zal in dezelfde kennisgeving worden uitgenodigd om binnen een termijn van één maand volgend op de kennisname van het voorstel tot uitsluiting schriftelijke opmerkingen te formuleren. Het betrokken lid heeft tevens de mogelijkheid om voorafgaand aan de besluitvorming door zijn afgevaardigden gehoord te worden. De algemene vergadering kan de organisatie van deze hoorzitting toevertrouwen aan de raad van bestuur.

De beslissing tot uitsluiting zal aan het betrokken lid worden medegedeeld, op de wijze zoals beschreven in het tweede lid, binnen de vijftien dagen volgend op de datum van de algemene vergadering die tot de uitsluiting heeft beslist. Het besluit tot uitsluiting zal worden geregistreerd in het aandelenregister van de vereniging.

Het lid, dat wordt uitgesloten, heeft geen recht op een scheidingsaandeel overeenkomstig de bepalingen van artikel 10.

### **Artikel *9bis***

§1. De leden, die tussentijds wensen uit te treden of uitgesloten worden conform de artikelen 7 tot en met 9, hebben bij wijze van schadevergoeding geen recht op een scheidingsaandeel en zijn gehouden tot vergoeding van de schade die de uittreding berokkent.

§2. De schadevergoeding waartoe deze leden overeenkomstig hun aandeel in het totaal van de aandelen gehouden zijn, bestaat uit twee luiken:

1° het totaal van de schulden op meer dan 1 jaar (klasse 17 MAR), van de schulden op meer dan 1 jaar maar die binnen het jaar vervallen (klasse 42 MAR), van de financiële schulden (klasse 43 MAR) en de aan deze schulden verbonden financiële kosten (klasse 65 MAR);

2° het totaal van de geraamde personeelsuitgaven en pensioenlasten over een periode van 9 jaren volgend op het jaar van uittreding (klasse 62 en 635 MAR); hierin zijn begrepen de volledige personeelskost (bruto-lonen, patronale bijdragen, pensioenvoorzieningen en andere

personeelsuitgaven), te vermeerderen met de responsabiliseringsbijdragen en de pensioenlasten die verschuldigd zijn als er geen actieve statutaire medewerkers meer in dienst zijn.

## **TITEL II: MAATSCHAPPELIJK KAPITAAL**

### **Artikel 10**

Het maatschappelijk kapitaal is samengesteld uit ondeelbare aandelen van 2.480,- euro. Het vast gedeelte van het maatschappelijk kapitaal bedraagt 2.480.000,- euro.

### **Artikel 11**

Er is één reeks van maatschappelijke aandelen, toegekend aan de leden gemeenten. De aandelen kunnen slechts overgedragen worden, mits de raad van bestuur daarmee instemt en voor zover de overdracht van de aandelen geen afbreuk doet aan de waarborg voor de goede uitvoering van de aangegane verbintenissen.

### **Artikel 12**

§1. Bij latere toetreding van gemeenten wordt de plaatsing op het kapitaal bepaald op 3,72 euro per inwoner, met dien verstande dat het totaal tot de hogere schijf van 2.480,- euro wordt afgerond. Dit basisbedrag kan door de algemene vergadering worden aangepast, rekening houdend met de werkelijke waarde van het netto-actief.

Het bevolkingscijfer dat in aanmerking wordt genomen, is het cijfer van 1 januari van het jaar waarin het besluit tot toetreding wordt genomen.

§2. Het maatschappelijk kapitaal wordt bij de onderschrijving volledig volstort.

§3. Immateriële inbrengen ter vertegenwoordiging van vermogensbestanddelen, die niet naar economische maatstaven kunnen worden gewaardeerd, en inbrengen in natura worden gewaardeerd op grond van een revisoraal verslag. Deze inbrengen worden vertegenwoordigd door aandelen waarvan de waarde en de rechten statutair zijn bepaald.

§4. Elke bijkomende inbreng van de deelgenoten aan kapitaal of investeringssubsidie wordt vergoed in de vorm van aandelen. Het aantal aandelen wordt bepaald door de waarde van de inbreng, zoals vastgesteld in het revisoraal verslag, of door het bedrag van de investeringssubsidie te delen door de waarde van het aandeel (2.480,- euro), met dien verstande dat het bekomen aantal wordt afgerond tot de hoger gelegen eenheid.

§5. De deelnemers zijn slechts aansprakelijk ten belope van hun inbreng. Bij de statuten wordt een register gevoegd waarin iedere deelnemer wordt vermeld met aanduiding van de aandelen en winstbewijzen die hem zijn toegekend.

## **TITEL III: STRUCTUUR**

### **A. Inleiding**

#### **Artikel 13**

§1. [Onverminderd de mogelijkheid tot oprichting van andere organen zoals bedoeld in artikel 442 van het decreet, bestaat de structuur van de opdrachthoudende vereniging uit ten minste een algemene vergadering en een raad van bestuur.]

§2. [Voor de raad van bestuur kunnen onafhankelijke bestuurders worden aangeduid, zoals voorzien in artikel 434, §2 het decreet, en met deskundigen, overeenkomstig artikel 435, vierde lid van het decreet.]

§3. [Overeenkomstig artikel 442 van het decreet kunnen een algemeen comité, adviescomités of regionale bestuurscomités worden opgericht.]

§4. De algemene vergadering stelt een code van goed bestuur vast.

§5. De werkingsmodaliteiten van de verschillende organen worden opgenomen in een huishoudelijk reglement, dat kan gewijzigd worden mits een eenvoudige beslissing van het betrokken orgaan.

### **B. Algemene vergadering**

#### **Artikel 14**

De regelmatig samengestelde algemene vergadering vertegenwoordigt alle leden van de vereniging en haar besluiten zijn, binnen de perken van het decreet en van de statuten, voor hen allen bindend.

De algemene vergadering oefent de bevoegdheden uit die haar zijn voorbehouden krachtens het decreet en rekening houdend met de bevoegdheden die zijn toegewezen aan de raad van bestuur of andere organen.

De bevoegdheid in verband met het vaststellen van de tarieven wordt toevertrouwd aan de raad van bestuur.

Zij kan, binnen de perken van het decreet en rekening houdend met de bepalingen van artikel 34 van deze statuten, wijzigingen aanbrengen aan de statuten.

#### **Artikel 15**

De algemene vergadering is samengesteld uit de afgevaardigden van de leden van de vereniging. Voor de gemeenten worden ze rechtstreeks aangewezen door de gemeenteraden uit hun leden, en voor de overige deelnemers door de organen, die, krachtens de wettelijke, reglementaire of statutaire bepalingen, bevoegd zijn tot deelneming of toetreding te beslissen.

De algemene vergaderingen zijn openbaar.

#### **Artikel 16**

§1. De algemene vergadering komt samen in de loop van de maand juni, op dag, uur en plaats, in de oproepingsbrief vermeld. Op deze algemene vergadering wordt de jaarrekening vastgesteld

aan de hand van het verslag van de raad van bestuur en het verslag van de bedrijfsrevisor. Samen met de uitnodiging worden deze documenten per elektronische post ter beschikking gesteld van de deelnemende besturen, die het mandaat van hun afgevaardigde bepalen.

§2. Afgezien van de algemene vergadering, waarvan sprake is in vorige paragraaf, wordt nog minstens één buitengewone algemene vergadering belegd in de loop van het laatste trimester van elk jaar, om de te ontwikkelen activiteiten en de te volgen strategie voor het volgend boekjaar te bespreken. Een door de raad van bestuur opgestelde begroting staat op de agenda van deze vergadering.

§3. De raad van bestuur en, in voorkomend geval, de bedrijfsrevisor, roepen ~~roepen~~ de algemene vergadering bijeen telkens het belang van de vereniging zulks vereist. Voor zover de openbaarheidsverplichting wordt nageleefd kan de raad van bestuur besluiten om de algemene vergadering fysiek, digitaal of hybride te organiseren zonder dat dit enige afbreuk mag doen aan de vereisten inzake het aanwezigheids- en stemquorum.

De raad van bestuur moet ook de algemene vergadering bijeenroepen wanneer aandeelhouders die een tiende van het aantal uitgegeven aandelen vertegenwoordigen daarom verzoekt.

De oproeping tot de algemene vergadering en de vastgestelde agenda moet minstens 30 kalenderdagen vooraf per elektronische post aan de leden worden verstuurd.

§4. De agenda van de algemene vergadering wordt opgesteld door de raad van bestuur. De bedrijfsrevisor of een aantal leden, dat een tiende van het aantal uitgegeven aandelen vertegenwoordigt, mag evenwel punten op de agenda brengen op voorwaarde dat zij ten minste zestig dagen voor de datum van de algemene vergadering daarvan melding geven aan de raad van bestuur.

De agenda en, in voorkomend geval de stukken, worden bij de oproepingsbrieven gevoegd. De leden kunnen in de zetel van de vereniging een kopie krijgen van deze stukken.

§5. De algemene vergadering mag enkel beraadslagen over de punten die op de agenda voorkomen en doet uitspraak over alle punten die op de agenda zijn geplaatst.

§6. De raad van bestuur legt aan de jaarvergadering, die telkens plaatsvindt in de loop van het eerste werkingsjaar na het jaar waarin verkiezingen voor de algehele hernieuwing van de gemeenteraden worden georganiseerd, een evaluatierapport voor over de werking van de vereniging. Dit rapport bevat een nieuw ondernemingsplan voor de komende zes jaar of een gemotiveerd voorstel het samenwerkingsverband te beëindigen met inachtneming van de statutair bepaalde rechten van de deelnemers. De eerste evaluatieperiode kan korter zijn dan zes jaar, gelet op de datum van oprichting.

Alle deelnemers ontvangen dit rapport uiterlijk zes weken voor de datum van de jaarvergadering en bepalen het mandaat van hun vertegenwoordigers.

## **Artikel 17**

Om geldig te beraadslagen en te beslissen is een aanwezigheidsquorum vastgesteld op de gewone meerderheid van het aantal statutair bepaalde stemmen in elk orgaan, zowel globaal als in de groep van de deelnemende gemeenten.

De vertegenwoordigers van de leden-deelgemeenten die op digitale wijze deelnemen aan de beraadslaging en aan de stemming worden beschouwd als aanwezige afgevaardigden.

Is het aantal vertegenwoordigde leden onvoldoende om geldig te beraadslagen, dan wordt binnen een termijn van zestig dagen een nieuwe algemene vergadering bijeengeroepen. Die vergadering kan enkel geldig beraadslagen over de punten die een tweede maal op de agenda voorkomen, ongeacht het aantal vertegenwoordigde leden.

De tekst van dit artikel wordt in de tweede bijeenroeping vermeld.

De voor de beslissingen vereiste gewone meerderheid moet steeds bereikt zijn zowel globaal als in de groep van de gemeenten.

Deze bepaling geldt niet voor de behandeling van en de beraadslaging over een statutenwijziging.

### **Artikel 18**

Indien er onderwerpen geagendeerd worden waarvoor een geheime stemming is vereist, dan kan de algemene vergadering niet op digitale of hybride wijze worden georganiseerd.

Bij geheime stemming met betrekking tot voordrachten van kandidaten en tot benoemingen wordt, indien geen enkele persoon de vereiste meerderheid op zich verenigt, tot een herstemming overgegaan tussen de twee kandidaten, die het grootst aantal stemmen hebben behaald; staken de stemmen bij de herstemming, dan is de oudste in jaren voorgedragen of benoemd.

Bij geheime stemming, die verplicht is wanneer het om personen gaat, met betrekking tot aangelegenheden andere dan voordrachten of benoemingen, is bij staking van stemmen het voorstel verworpen.

### **Artikel 19**

De algemene vergadering wordt voorgezeten door de voorzitter van de raad van bestuur.

Bij verhindering van de voorzitter wordt de vergadering voorgezeten door de ondervoorzitter.

Bij verhindering van de voorzitter en van de ondervoorzitter wordt de vergadering voorgezeten door de bestuurder die de grootste ononderbroken anciënniteit telt in de raad van bestuur. Bij gelijke anciënniteit neemt de oudste bestuurder in leeftijd het voorzitterschap waar.

De voorzitter wijst een secretaris en twee stemopnemers aan.

Het voorzitterschap wordt evenwel steeds toevertrouwd aan en effectief uitgeoefend door een op voordracht van de deelnemende gemeenten benoemd lid van het orgaan, dat tevens gemeenteraadslid, districtsraadslid, schepen, districtsschepen, burgemeester of districts-burgemeester is van een aangesloten gemeente.

### **Artikel 20**

Na goedkeuring van de balans en van de rekeningen, spreekt de algemene vergadering zich uit, door een afzonderlijke stemming, omtrent de kwijting die aan de bestuurders en aan de bedrijfsrevisor dient gegeven te worden.

### **Artikel 21**

De besluiten van de algemene vergadering worden in een bijzonder register genotuleerd, ondertekend door de voorzitter, de secretaris en de stemopnemers, alsmede door de aanwezige afgevaardigden van de leden die erom verzoeken.

### **Artikel 22**

De algemene vergadering bepaalt de vergoeding en/of presentiegelden, die kunnen toegekend worden aan de voorzitter, de ondervoorzitter, de secretaris, de leden van de raad van bestuur en van eventuele andere organen, binnen de perken en overeenkomstig de toekenningsvoorwaarden, vastgesteld door de Vlaamse regering.

## **C. Raad van bestuur**

### **Artikel 23**

§1. De intergemeentelijke vereniging wordt bestuurd door een raad van bestuur van maximaal 15 stemgerechtigde leden, door de algemene vergadering benoemd op voordracht van de aandeelhouders. Het aantal leden wordt bepaald door de raad van bestuur uiterlijk tijdens de laatste maand van het jaar waarin de verkiezingen van de gemeenteraden plaatsvinden. Dit aantal wordt vastgesteld voor de ganse duur van de bestuursperiode, die ingaat na de installatie van de nieuwe gemeenteraden.

Maximaal twee derden van de leden is van hetzelfde geslacht.

De toewijzing van de mandaten wordt als volgt geregeld:

- 1) één mandaat wordt toegewezen aan elke gemeente op wiens grondgebied een crematorium is gevestigd;
- 2) de overige mandaten worden toegewezen aan de deelnemende gemeenten.

De toewijzing van de mandaten wordt per kiesdistrict en in verhouding tot de som van het totaal aantal aandelen van de aangesloten gemeenten en van het betreffende kiesdistrict geregeld.

De kiesdistricten met de lijst van de deelnemende gemeenten worden vastgelegd in een bijlage aan deze statuten, die door de raad van bestuur wordt vastgesteld.

De aan het kiesdistrict toegewezen mandaat van lid van de raad van bestuur wordt verkozen op basis van een akte van voordracht van tenminste één van de deelnemende gemeenten van dit district.

Bij gebreke aan een voordracht zal de algemene vergadering het mandaat van lid van de raad van bestuur toewijzen aan de gemeente met het grootst aantal aandelen binnen het kiesdistrict toewijzen.

De alzo toegewezen mandaten aan de deelgemeenten gelden voor de periode vanaf de eerste algemene vergadering na de vernieuwing van de gemeenteraden tot aan de eerste algemene vergadering na de daaropvolgende vernieuwing van deze gemeenteraden, overeenkomstig artikel 24, §1 van deze statuten.

Indien een lid van de raad van bestuur zijn mandaat verliest, conform de bepalingen van artikel 24, §2-§4, benoemt de raad van bestuur voorlopig, in afwachting dat door de eerstvolgende algemene vergadering in de vervanging wordt voorzien, de plaatsvervanger(s), op voordracht van dezelfde gemeenteraad van de gemeente, die de vorige bestuurder had voorgedragen.

§2. De vergaderingen van de raad van bestuur zijn niet openbaar.

### **Artikel 24**

§1. Het mandaat van bestuurder heeft in principe een duur van zes jaar. Het is hernieuwbaar. Het eindigt na de algemene vergadering volgend op de vernieuwing van de gemeenteraden.

In dat geval moet binnen de eerste drie maanden van het jaar volgend op dat van de verkiezingen, een algemene vergadering worden bijeengeroepen waarbij tot de algehele vervanging van de raad van bestuur wordt overgegaan, voor zover de raden van de deelnemende besturen die de voordracht moeten doen, reeds in hun nieuwe samenstelling vergaderd hebben. Is dat niet het geval, dan worden de betrokken nieuwe bestuurders benoemd door de algemene vergadering die kwijting verleent aan de bestuurders die het voorgaande boekjaar in functie waren en die tot dan verantwoordelijkheid blijven dragen.

Een bestuurder benoemd tijdens bovenvermelde periode van zes jaar, eindigt zijn mandaat samen met de andere bestuurders.

§2. De bestuurders verliezen hun mandaat:

- a) onmiddellijk nadat ze het openbaar mandaat dat zij bekleedden bij hun benoeming om enige andere reden dan vermeld in §1 verloren hebben;
- b) bij ontslag;
- c) op verzoek van de gemeenteraad die hen heeft voorgedragen en voor zover door de gemeenteraad een nieuwe kandidaat wordt voorgedragen.

§3. De bestuurders verliezen eveneens hun mandaat bij afzetting door de algemene vergadering.

§4. Indien door overlijden, ontslag of anderszins één of meer mandaten van bestuurder vacant komen, benoemt de raad van bestuur voorlopig, in afwachting dat door de eerstvolgende algemene vergadering, in de vervanging wordt voorzien, de plaatsvervanger(s), op voordracht van de gemeenteraad van de gemeente die de uittredende bestuurder had voorgedragen of van een andere gemeente die tot hetzelfde kiesdistrict behoort.

## **Artikel 25**

§1. In de raad van bestuur kunnen door de algemene vergadering maximaal vijf leden met raadgevende stem worden aangeduid. Het aantal leden met raadgevende stem wordt bepaald door de raad van bestuur uiterlijk tijdens de laatste maand van het jaar waarin de verkiezingen van de gemeenteraden plaatsvinden. Dit aantal wordt vastgesteld voor de ganse duur van de bestuursperiode, die ingaat na de installatie van de nieuwe gemeenteraden.

§2. Iedere deelnemende gemeente heeft het recht, tot lid van de raad van bestuur met raadgevende stem, een gemeenteraadslid aan te duiden, verkozen op een lijst waarvan geen enkele verkozen deel uitmaakt van het college van burgemeester en schepenen en deze aanduiding voor te leggen aan de algemene vergadering die overgaat tot de samenstelling van de raad van bestuur na de algehele vernieuwing van de gemeenteraden. In de oproeping voor die algemene vergadering wordt de aandacht van de gemeenten gevestigd op dit recht.

Indien het aantal gemeenten dat van dit recht gebruik maakt, overeenstemt met het aantal te begeven mandaten met raadgevende stem, neemt de algemene vergadering akte van de gemeenteraadsbeslissingen en wonen de aldus aangeduide leden met raadgevende stem vanaf dat ogenblik de zittingen van de raad van bestuur bij.

Indien het aantal gemeenten dat van het in de eerste alinea van deze paragraaf bepaalde recht gebruik maakt, meer dan het aantal te begeven mandaten bedraagt, neemt de algemene vergadering akte van de gemeenteraadsbeslissingen. Tenminste één lid met raadgevende stem is een afgevaardigde van de gemeenten van de provincie Limburg. Dit cijfer wordt verdubbeld wanneer de algemene vergadering besluit om vijf leden met raadgevende stem aan te duiden.

De rangorde van de aldus aangeduide leden met raadgevende stem wordt bepaald in afdalende volgorde waarbij in eerste instantie de leden aan bod komen die met eenparigheid van stemmen door hun gemeenteraad aangeduid werden.

In ondergeschikte orde gelden als daaropvolgende criteria:

- 1) de ononderbroken dienstanciënniteit in de betrokken gemeenteraad waarbij voorrang gegeven wordt aan de aangeduide leden met de hoogste anciënniteit;
- 2) de leeftijd waarbij voorrang gegeven wordt aan in eerste instantie de oudste aangeduide leden in jaren die de leeftijd van zestig niet bereikt hebben, in tweede instantie aan de jongste aangeduide leden die de leeftijd van zestig jaar hebben bereikt;

De eerste vijf volgens deze rangorde aangeduide leden met raadgevende stem wonen vanaf dat ogenblik de zittingen van de raad van bestuur bij.

§3. Bij verlies van het mandaat van een overeenkomstig de voorgaande paragraaf aangeduid lid met raadgevende stem vóór het verstrijken van de duur bepaald in de laatste paragraaf van dit artikel, komt het opengevallen mandaat toe aan het aangeduide lid dat in de oorspronkelijke opgemaakte rangorde als best geplaatste daarvoor in aanmerking komt. Het aldus aangeduide lid woont vanaf dat ogenblik de zittingen van de raad van bestuur bij en voltooit het mandaat van zijn voorganger.

§4. De duur van het mandaat van het lid met raadgevende stem bedraagt zes jaar. Bij het verstrijken van de duur wordt in de algehele vervanging van deze leden voorzien op de wijze bepaald in dit artikel, met dien verstande dat, in het geval bedoeld in de derde alinea van paragraaf 2, in de rangorde opgemaakt volgens het vastgestelde criterium, de voorkeur in dalende volgorde gegeven wordt aan de leden aangeduid door de gemeenten die niet eerder in de lopende bestuursperiode volgens dit stelsel vertegenwoordigd waren in de raad van bestuur. Na uitputting van deze lijst wordt de normale rangorde hernomen.

Indien evenwel geen vervanging mogelijk is ingevolge het ontbreken van opvolgers in de oorspronkelijke rangorde, maakt de eerstvolgende algemene vergadering een nieuwe rangorde op volgens het criterium bepaald in paragraaf 2, aan de hand van nieuwe gemeenteraadsbeslissingen tot aanduiding van leden met raadgevende stem.

## **Artikel 26**

§1. De bestuurders zijn niet persoonlijk gebonden door de verbintenissen van de vereniging. De bestuurders zijn overeenkomstig het gemeen recht verantwoordelijk voor de vervulling van de taak die hun is opgedragen en zijn aansprakelijk zonder hoofdelijkheid voor de tekortkomingen in de normale uitoefening van hun bestuur.

§2. Wanneer de raad van bestuur een beslissing moet nemen of zich over een verrichting moet uitspreken die onder zijn bevoegdheid vallen, waarbij een bestuurder - naast de belangenconflicten waarvan sprake in paragraaf 3 - een rechtstreeks of onrechtstreeks belang van vermogensrechtelijke aard heeft dat strijdig is met het belang van de vennootschap, moet de betrokken bestuurder dit mededelen aan de raad van bestuur. Zijn verklaring en toelichting over de aard van dit strijdig belang worden opgenomen in de notulen van de raad van bestuur.

De beslissing wordt in dergelijk geval genomen of de verrichting uitgevoerd door de raad van bestuur, waarbij de bestuurder met het belangenconflict niet mag deelnemen aan de beraadslagingen van de raad van bestuur over deze beslissing of verrichting, noch aan de stemming in dat verband. Wanneer alle bestuurders een belangenconflict hebben, wordt de beslissing of de verrichting aan de algemene vergadering voorgelegd. Indien de algemene vergadering de beslissing of de verrichting goedkeurt, kan de raad van bestuur ze alsnog uitvoeren.

De bepalingen van het eerste en tweede lid zijn niet van toepassing wanneer de beslissingen van de raad van bestuur betrekking hebben op gebruikelijke verrichtingen die plaatshebben onder de voorwaarden en tegen de zekerheden die op de markt gewoonlijk gelden voor soortgelijke verrichtingen.

§3. Het is elke bestuurder verboden:

a) aanwezig te zijn bij een beraadslaging of besluit over zaken waarbij hij een rechtstreeks belang heeft, hetzij persoonlijk, hetzij als gelastigde, voor of na zijn benoeming, of waarbij zijn bloed- of aanverwanten tot en met de vierde graad een persoonlijk en rechtstreeks belang hebben; inzake voordrachten van kandidaten, benoemingen tot bedieningen, afzettingen,

ontslagverleningen of tuchtmaatregelen geldt dit verbod slechts ten aanzien van bloed- of aanverwanten tot en met de tweede graad;

b) rechtstreeks of onrechtstreeks deel te nemen aan enige dienst, heffing van rechten, levering of aanbesteding ten behoeve van de vereniging;

c) als advocaat, notaris of zaakwaarnemer op te treden in, tegen de intergemeentelijke vereniging ingestelde, rechtsgedingen; het is hem verboden, in dezelfde hoedanigheid, ten behoeve van de intergemeentelijke vereniging te pleiten, raad te geven of op te treden in enige betwiste zaak, tenzij dit kosteloos gebeurt;

d) optreden als raadsman van een personeelslid in tuchtzaken.

## **Artikel 27**

De raad van bestuur kiest onder de stemgerechtigde leden een voorzitter, een ondervoorzitter en een secretaris.

Het mandaat van voorzitter, van ondervoorzitter en van secretaris heeft een duur van zes jaar. Het neemt evenwel een einde met het mandaat van bestuurder. Het is hernieuwbaar.

## **Artikel 28**

De raad van bestuur vergadert zo dikwijls het belang van de vereniging het vereist, op bijeenroeping van de voorzitter of, bij verhindering van de voorzitter of indien de voorzitter weigert de raad bijeen te roepen, op bijeenroeping van ten minste vijf stemgerechtigde leden van de raad van bestuur.

Behoudens in spoedgevallen worden de uitnodigingen ten minste acht dagen voor de dag van de vergadering onder toevoeging van de agenda per elektronische post verzonden. De agenda wordt opgemaakt door de voorzitter. Vijf of meer stemgerechtigde bestuurders mogen de inschrijving van een punt op de agenda eisen.

## **Artikel 29**

De vergaderingen van de raad van bestuur worden voorgezeten door zijn voorzitter.

Bij verhindering van de voorzitter wordt de vergadering voorgezeten door de ondervoorzitter.

Bij verhindering van de voorzitter en van de ondervoorzitter wordt de vergadering voorgezeten door de bestuurder die de grootste ononderbroken anciënniteit telt in de raad van bestuur. Bij gelijke anciënniteit neemt de oudste bestuurder in leeftijd het voorzitterschap waar.

Het voorzitterschap van de raad van bestuur en van alle andere organen wordt evenwel steeds toevertrouwd aan en effectief uitgeoefend door een op voordracht van de deelnemende gemeenten benoemd lid van het orgaan, dat tevens gemeenteraadslid, districtsraadslid, schepene, districtsschepene, burgemeester of districtsburgemeester is van een aangesloten gemeente.

## **Artikel 30**

§1. De raad van bestuur is een collegiaal orgaan.

§2. De raad van bestuur kan alleen geldig besluiten wanneer de meerderheid van zijn stemgerechtigde leden tegenwoordig of vertegenwoordigd is. De besluiten worden genomen bij gewone meerderheid van de geldig uitgebrachte stemmen.

Elke bestuurder heeft één stem. Bij staking van stemmen is het voorstel verworpen.

Bij geheime stemming met betrekking tot voordrachten van kandidaten en tot benoemingen wordt, indien geen enkele persoon de volstreekte meerderheid op zich verenigt, tot een

herstemming overgegaan tussen de twee kandidaten die het grootste aantal stemmen hebben behaald; staken de stemmen bij herstemming, is de oudste in jaren voorgedragen of benoemd. Bij geheime stemming, die verplicht is wanneer het om personen gaat, met betrekking tot aangelegenheden andere dan voordrachten of benoemingen, is bij staking van stemmen het voorstel verworpen.

§3. Elke bestuurder kan aan een andere bestuurder schriftelijk, per fax, per e-mail of gelijk welk ander schriftelijk communicatiemiddel, waarvan de authenticiteit van herkomst op voldoende wijze identificeerbaar is, volmacht geven om hem op een bepaalde vergadering van de raad van bestuur te vertegenwoordigen en in zijn plaats te stemmen. De volmachtgever zal in dit geval, wat het stemmen betreft, geacht aanwezig te zijn.

Geen enkele volmachtdrager mag evenwel meer dan één volmacht krijgen.

### **Artikel 31**

Wanneer de meerderheid van de bestuurders, zoals bepaald in artikel 30, niet tegenwoordig of vertegenwoordigd is op de eerste vergadering, wordt een tweede vergadering binnen de veertien dagen belegd, tijdens welke over de punten, die voor de tweede maal op de agenda worden gebracht, kan besloten worden, ongeacht het aantal tegenwoordige of vertegenwoordigde bestuurders. De uitnodiging tot het bijwonen van de tweede vergadering wordt aangetekend verzonden en de tekst van de artikelen 30 en 31 erin vermeld.

### **Artikel 32**

De bijeenkomsten van de raad van bestuur worden gehouden in de zetel van de vennootschap of in een andere op de uitnodiging vermelde plaats.

De besluiten van de raad van bestuur worden genotuleerd in een daartoe bestemd register. Zij worden ondertekend door de voorzitter en de secretaris. Een kopij van de notulen wordt aan de leden van de raad van bestuur toegezonden.

De gedetailleerde notulen met bijgevoegd het stemgedrag van de individuele leden en alle documenten waar in de notulen naar verwezen wordt, liggen ter inzage van de gemeenteraadsleden op het secretariaat van de aangesloten gemeenten, onverminderd de decretale bepalingen inzake openbaarheid van bestuur.

### **Artikel 33**

§1. De raad van bestuur geniet de meest uitgebreide bevoegdheid om alle daden van bestuur en beschikking te stellen in verband met de doelstellingen van de vereniging. Het behoort tot zijn bevoegdheid, al wat niet uitdrukkelijk door de decreten en de statuten aan de algemene vergadering wordt voorbehouden.

§2. Met behoud van de bevoegdheden die volgens het decreet uitdrukkelijk zijn voorbehouden aan de algemene vergadering en aan de raad van bestuur, kan de raad van bestuur de uitoefening van zijn bevoegdheden bij reglement verder delegeren.

§3. De raad van bestuur kan de hierna vermelde bevoegdheden evenwel niet verder delegeren:

- 1° het bepalen van het beleid van de vereniging en het vaststellen van de algemene regels;
- 2° het financieel beheer van de vereniging;
- 3° het vaststellen van de reglementen en de tarieven;
- 4° het vaststellen van het strategisch meerjarenplan, de beleidsnota, het financieel meerjarenplan, het budget en de wijzigingen ervan;
- 5° het vaststellen van de rechtspositieregeling van het personeel, het arbeidsreglement en de deontologische code;

- 6° het oprichten of deelnemen aan of de vertegenwoordiging in instellingen, verenigingen en ondernemingen;
- 7° het goedkeuren van beheers- en samenwerkingsovereenkomsten;
- 8° het vaststellen van het begrip dagelijks bestuur;
- 9° het vaststellen van de wijze van gunning, het vaststellen van de raming en voorwaarden van overheidsopdrachten en het voeren van de gunningsprocedures met uitzondering van die opdrachten die onder het begrip dagelijks bestuur ressorteren of die nominatief in het vastgestelde budget zijn opgenomen;
- 10° het stellen van daden van beschikking en beheer met betrekking tot onroerende goederen behoudens voor verrichtingen die in het vastgestelde budget zijn opgenomen;
- 11° het vaststellen van een systeem van klachtenbehandeling;
- 12° het aangaan van leningen en het ontvangen van giften of toelagen;
- 13° het goedkeuren van onteigeningen die noodzakelijk zijn voor de verwezenlijking van de statutaire doelstellingen;
- 14° het vertegenwoordigen van de vereniging in gerechtelijke en buitengerechtelijke geschillen;
- 15° het vaststellen van het begrip dagelijks personeelsbeheer;
- 16° het aangaan van dadingen voor zover ze niet ressorteren onder het dagelijks personeelsbeheer;
- 17° de zorg voor het archief en de bewaring van de akten.

#### **Artikel 34**

Alle akten die het voorwerp zijn geweest van besluitvorming in één van de bestuursorganen, worden ondertekend door de voorzitter van de raad van bestuur en een bestuurder die niet van enig voorafgaand besluit, noch enige machtiging moet doen blijken.

De vereniging is daarenboven geldig verbonden door bijzondere lasthebbers, zoals de algemeen directeur, voor zover deze binnen de perken van hun volmacht handelen.

Alle rechtsgedingen, hetzij als eisende, hetzij als verwerende partij, worden in naam van de raad van bestuur gevoerd door zijn voorzitter en een bestuurder, die niet van enig voorafgaand besluit, noch enige machtiging moet doen blijken. De voorzitter kan zich evenwel laten vervangen door een bestuurder daartoe aangewezen door de raad van bestuur.

### **TITEL IV: STATUTEN & STATUTENWIJZIGINGEN**

#### **Artikel 35**

§1. De wijzigingen in de statuten en in de bijlagen worden artikelsgewijs aangebracht door de algemene vergadering met een drievierdenmeerderheid, zowel voor het geheel van de geldig uitgebrachte stemmen, als voor de geldig uitgebrachte stemmen van de vertegenwoordigde gemeenten, en op voorwaarde dat de gewone meerderheid van het aantal deelnemende gemeenten haar instemming betuigt.

Uiterlijk negentig kalenderdagen voor de algemene vergadering die de statutenwijziging moet beoordelen, wordt een door de raad van bestuur opgesteld ontwerp aan alle deelnemers voorgelegd. De beslissingen terzake van hun raden die de oorspronkelijke statuten hebben goedgekeurd, bepalen het mandaat van de respectievelijke vertegenwoordigers op de algemene vergadering en worden bij het verslag gevoegd.

De deelnemers die nalaten binnen de gestelde termijn een beslissing te nemen en voor te leggen, worden geacht zich te onthouden. De onthouding bepaalt het mandaat van hun vertegenwoordiger op de algemene vergadering.

§2. Het verslag van de algemene vergadering houdende wijziging van de statuten wordt, samen met de bijhorende documenten waaronder de beslissingen van de deelnemers, binnen een termijn van dertig dagen na zijn dagtekening aan de toezichthoudende overheid voorgelegd.

§3. De statutenwijziging worden op dezelfde wijze als de oprichtingsakte neergelegd en bekendgemaakt.

Een volledig gecoördineerde tekst van de statuten wordt neergelegd in de zetel van de vereniging, bij de toezichthoudende overheid en in de gemeentehuizen van elke deelnemende gemeente, binnen een termijn van dertig kalenderdagen na de ontvangst door de vereniging van het goedkeuringsbesluit of na het verstrijken van de termijn, bedoeld in artikel 428, tweede lid van het decreet.

§4. De statutenwijzigingen zijn slechts uitvoerbaar nadat ze zijn goedgekeurd bij besluit van de Vlaamse regering of door het verstrijken van de termijn voor goedkeuring. Er kan geen terugwerkende kracht aan verbonden worden die verder reikt dan de eerste januari van het boekjaar waarin de algemene vergadering de wijzigingen heeft aangebracht.

Er kunnen geen statutenwijzigingen aan de deelnemers worden voorgelegd in de loop van het jaar waarin verkiezingen voor een algehele vernieuwing van de gemeenteraden worden georganiseerd, tenzij ingevolge een decretale of reglementaire verplichting.

## **TITEL V: WERKING**

### **Artikel 36**

De opdrachthoudende vereniging kan bij gemotiveerd besluit leningen aangaan en giften of toelagen ontvangen.

### **Artikel 37**

De opdrachthoudende vereniging kan gemachtigd worden om in eigen naam en voor eigen rekening over te gaan tot onteigeningen die noodzakelijk zijn voor de verwezenlijking van haar statutaire doelstellingen.

### **Artikel 38**

De vereniging rapporteert aan de Vlaamse regering over haar werking volgens de modaliteiten bepaald door de Vlaamse regering.

## **TITEL VI: FINANCIËEL BEHEER**

### **A. Boekhouding & jaarrekening**

#### **Artikel 39**

Het boekjaar begint op één januari en eindigt op eenendertig december.

Op eenendertig december van ieder jaar wordt de boekhouding van de vereniging afgesloten en maakt de raad van bestuur een inventaris, de balans, de resultatenrekening en een ontwerp van jaarrekening op.

## **Artikel 40**

De boekhouding van de vereniging wordt gevoerd overeenkomstig de wetgeving op de boekhouding van de ondernemingen en met naleving van de richtlijnen die de overheid uitvaardigt met betrekking tot de boekhoudkundige verrichtingen.

## **Artikel 41**

§1. Tenminste zes weken voor de jaarvergadering stelt de raad van bestuur en dit zonder verplaatsing van documenten, alle stukken, vereist voor het nazicht van alle schriften, ter beschikking van de bedrijfsrevisor.

§2. De raad van bestuur deelt ten minste dertig kalenderdagen voor de algemene vergadering aan de leden van de vereniging mee: het ontwerp der jaarrekening, evenals alle documenten die door de raad van bestuur aan de algemene vergadering onderworpen dienen te worden.

§3. De jaarrekening, het verslag van de bedrijfsrevisor, alsmede een uitvoerig verslag omtrent de activiteiten van de vereniging worden elk jaar, binnen de 30 dagen na goedkeuring van de jaarrekening, aan alle leden van de gemeenteraden van de aangesloten gemeenten toegezonden.

## **Artikel 42**

Het batig saldo van de resultatenrekening in dewelke alle lasten en afschrijvingen zijn opgenomen, maakt eventueel de nettowinst uit. Dit batig saldo zal worden overgedragen naar de beschikbare reserves.

## **Artikel 43**

Indien een boekjaar sluit met verlies, zal dit worden aangezuiverd door aanrekening op de beschikbare reserve. Zo deze laatste ontoereikend is, wordt het overblijvende verlies op het volgende boekjaar overgebracht.

Wanneer ten gevolge van geleden verlies het netto-actief van de vereniging gedaald is tot minder dan de helft van het vast gedeelte van het kapitaal, moet de algemene vergadering bijeenkomen binnen een termijn van ten hoogste zestig kalenderdagen nadat het verlies is vastgesteld om te beraadslagen en te beslissen over een door de raad van bestuur opgesteld saneringsplan.

De raad van bestuur verantwoordt zijn voorstellen in dit saneringsplan dat uiterlijk drie weken voor de algemene vergadering aan alle deelnemers en aan de toezichthoudende overheid wordt voorgelegd, samen met de oproepingsbrief en alle bijbehorende documenten waaruit de noodzaak van het saneringsplan blijkt.

De algemene vergadering beslist onder de voorwaarden bepaald in artikel 457, derde lid van het decreet.

## **B. Bedrijfsrevisor**

### **Artikel 44**

De controle op de financiële toestand, op de jaarrekening en op de regelmatigheid, vanuit het oogpunt van het decreet en van de statuten, van de verrichtingen in de jaarrekening, wordt uitgeoefend door een bedrijfsrevisor die wordt benoemd door de algemene vergadering onder de leden van het Instituut der Bedrijfsrevisoren. Hij is onderworpen aan de wettelijke en statutaire bepalingen die zijn ambt en zijn bevoegdheid regelen.

## **Artikel 45**

De bedrijfsrevisor oefent een onbeperkt recht van toezicht en controle uit op alle verrichtingen van de vereniging. Hij mag inzage nemen, doch zonder ze te verplaatsen, van de boeken, de briefwisseling, de notulen en over het algemeen van alle geschriften van de vereniging.

Zestig dagen voor de jaarvergadering overhandigt de bedrijfsrevisor aan alle bestuurders een verslag. Dat verslag moet de nodige gegevens bevatten om hen in staat te stellen te oordelen op welke wijze de statuten en de wettelijke voorschriften worden nageleefd. Het verslag bevat ook de nodige toelichtingen betreffende de balans en de resultatenrekening.

De bedrijfsrevisor brengt de algemene vergadering op de hoogte van het resultaat van zijn opdracht.

## **TITEL VII: TOEZICHT**

### **Artikel 46**

§1. Het bestuurlijk toezicht op de besluitvorming en werking van de vereniging verloopt volgens de bepalingen van deel 3, titel 3, hoofdstuk 4 van het decreet.

§2. Van de besluiten van de bestuursorganen wordt een lijst met een beknopt overzicht van de genomen beslissingen binnen een termijn van 10 dagen bekend gemaakt op de website van de vereniging met vermelding van de inzagemogelijkheden voor het publiek, de datum van de bekendmaking en de mogelijkheid om klacht in te dienen bij de toezichthoudende overheid.

§3. Van de besluiten die betrekking hebben op de rechtspositieregeling van het personeel, het saneringsplan en de code van goed bestuur wordt tevens de inhoud bekend gemaakt.

§4. De Vlaamse regering kan aanvullende bepalingen aannemen met betrekking tot de bekendmaking en raadpleegbaarheid van andere besluiten en stukken.

§5. Op dezelfde dag als de bekendmaking op de website van de vereniging brengt de opdrachthoudende vereniging tevens de toezichthoudende overheid op de hoogte van de bekendmaking.

## **TITEL VIII: ONTBINDING EN VEREFFENING**

### **Artikel 47**

Op verzoek van drie vierden van het aantal deelnemende gemeenten, en aan de hand van de daartoe strekkende gemeenteraadsbeslissingen, kan de algemene vergadering met een drievierdenmeerderheid van het aantal stemmen tot een vervroegde ontbinding van de vereniging beslissen.

### **Artikel 48**

Bij ontbinding krachtens artikel 47 van de statuten of door het verstrijken van de statutaire bepaalde duur die niet verlengd wordt, wijst de algemene vergadering die de ontbinding vaststelt, de vereffenaars aan op dezelfde wijze als bepaald is voor de bestuurders. Een beperkt college van vereffenaars kan worden samengesteld. Het totaal aantal leden van dat college bedraagt ten

hoogste een derde van dat van de raad van bestuur. Alle andere organen vervallen op het ogenblik van de ontbinding.

Het voltallige personeel van de vereniging wordt overgenomen, hetzij door de deelnemers, hetzij eventueel door de overnemers van de activiteit, in verhouding tot de kapitaalbreng of overeenkomstig de onderling bereikte akkoorden, en zonder dat de personeelsleden door deze plicht tot overname gebonden zijn.

De nieuwe werkgever waarborgt de rechten die de vereniging op het ogenblik van haar ontbinding, hetzij statutair, hetzij contractueel voor de werknemers vastgesteld had. Het door een gemeente overgenomen personeel komt met behoud van zijn geldelijk statuut, terecht in een overgangskader dat uitdovend is.

De gemeenten hebben een recht van voorkeur op overneming van de op hun grondgebied gelegen installaties.

#### **Artikel 49**

Na aanzuivering van alle ontvangsten en lasten, alsmede van de kosten van liquidatie of bewaring, wordt het netto-actief evenredig verdeeld onder de houders van de maatschappelijke aandelen.

### **TITEL IX: SLOTBEPALING**

#### **Artikel 50**

In geval van onduidelijkheid of tegenstrijdigheid in de bepalingen van deze statuten, primeren de bepalingen van het decreet en zijn uitvoeringsbesluiten.

\* \*  
\*