



PONTES

Evaluatienota

Bestuursperiode 2019-2024

IGS PONTES ov

Jules Moretuslei 2
2610 Wilrijk

T 03 828 95 60
M info@pontes.be

Inhoud

1. Inleiding	5
2. Evoluties in de uitvaartsector	7
2.1. Sterftcijfer	7
2.1.1. Europees.....	7
2.1.2. België	9
2.1.3. Vlaams Gewest	10
2.1.4. Prognose.....	13
2.2. Crematiecijfer	16
2.2.1. Europees.....	16
2.2.2. België	18
2.2.3. Pontes.....	19
2.2.4. Prognose.....	22
2.3. Crematiegraad	22
2.3.1. België	22
2.3.2. Vlaanderen.....	22
2.3.3. Pontes.....	22
2.4. Geografische situering crematoria Vlaanderen.....	23
2.5. Impact pandemie.....	24
2.6. De uitvaartsector en consolidatie	25
2.7. Evolutie van de tradities in de uitvaartsector.....	27
2.8. Kostprijs van een uitvaart.....	29
3. Evolutie werking Pontes	31
3.1. Statutenwijzigingen.....	31
3.2. Aandeelhoudersstructuur.....	31
3.3. Samenstelling bestuursorganen	31
3.4. Verlenging vereniging	32
3.5. Decreet Lokaal Bestuur.....	32
3.6. Decreet Gesubsidieerde Infrastructuur	33
3.7. Decreet Begraafplaatsen en Lijkbezorging	33
3.8. Evolutie dienstverlening	34
3.9. Evaluatie beleidsdoelstellingen.....	37
3.9.1. Thema klantenbeleving.....	37
3.9.2. Thema duurzaam ondernemen	38

3.9.3.	Thema innovatie	39	6.13.	Duurzaam financieel evenwicht	67
3.9.4.	Thema sterke financiën.....	39	6.14.	Prijsbeleid 2025+	68
3.9.5.	Thema sterk merk	39	6.15.	Toekomstige organisatie crematies	68
3.9.6.	Thema samenwerking.....	39	6.16.	Toekomstige organisatie plechtigheden.....	69
3.10.	Evolutie personeel	41			
3.11.	Milieu, duurzaamheid en energie.....	42			
3.11.1.	Emissiemetingen	42			
3.11.2.	Energiecrisis.....	43			
3.11.3.	Energietransitie	45			
4.	Financiële rapportering	49			
4.1.	Balans	49			
4.2.	Resultatenrekening	50			
4.3.	Schulden	50			
4.4.	Tarieven	51			
5.	Risicobeheersing.....	53			
5.1.	Integriteitsrisico's	53			
5.2.	Technologische risico's.....	53			
5.3.	Juridische risico's	54			
5.4.	Milieurisico's	54			
5.5.	Economische risico's	55			
5.6.	Operationele risico's.....	57			
6.	Uitdagingen voor de toekomst.....	59			
6.1.	Nieuwe technologieën	59			
6.2.	Duurzaam ondernemen.....	59			
6.2.1.	Klimaatadaptatie	59			
6.2.2.	SDG's	60			
6.3.	Renovatie infrastructuur	60			
6.4.	Wijzigingen in de markt.....	61			
6.5.	Nieuw wettelijk kader.....	62			
6.6.	Uitvaart van de toekomst.....	64			
6.7.	Digitalisering en DAO.....	65			
6.8.	Mobiliteit.....	65			
6.9.	Nederlandse concurrentie	65			
6.10.	Kwaliteitscharter	66			
6.11.	Natuurbegraafplaats	66			
6.12.	Stabiele dienstverlening en/of personeelsbezetting	67			

1. Inleiding

Beste lezer,

Voor u ligt de evaluatienota over de werking van Pontes in de bestuursperiode 2019 tot en met 2024. Zoals de regelgeving voorschrijft, bezorgt Pontes deze nota in het eerste jaar van de nieuwe bestuursperiode aan de bevoegde bestuursorganen. Het rapport biedt een uitgebreide terugblik op de belangrijkste evoluties en prestaties van onze organisatie in de voorbije zes jaar. Daarbij wordt ook vooruitgekeken naar de uitdagingen die op ons pad liggen in de komende legislatuur.

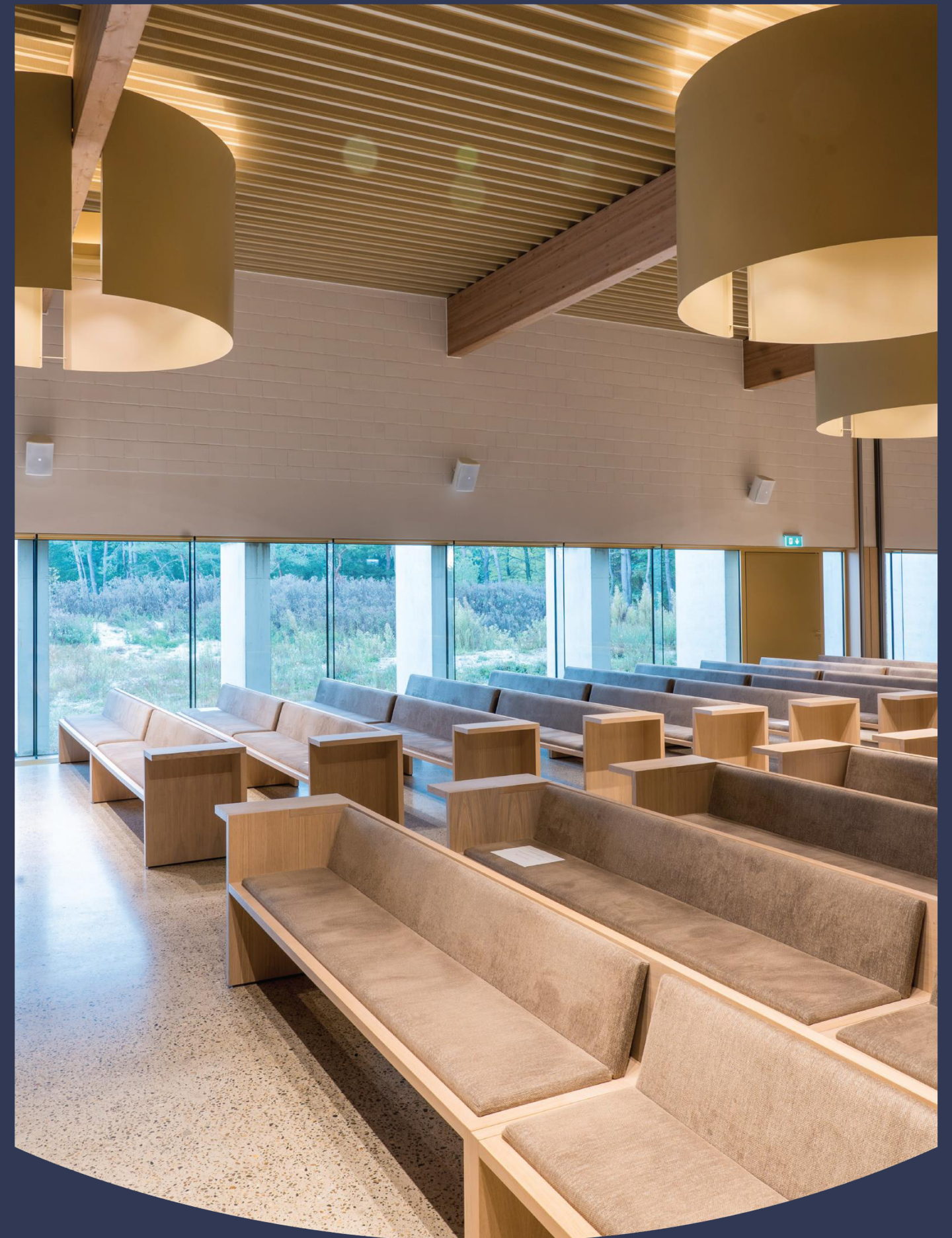
Net zoals bij de vorige rapportering, bevat deze nota een grondige analyse van de maatschappelijke en sectorale ontwikkelingen die invloed hebben gehad op onze werking. Naast demografische en economische trends – zoals de vergrijzing, stijgende crematiegraad en de consolidatie in de uitvaartsector – was ook de COVID-19-pandemie een bepalende factor in deze periode. De crisis vroeg om aanpassingsvermogen en innovatie, kwaliteiten die Pontes met haar medewerkers ten volle heeft benut.

Het verslag gaat vervolgens dieper in op de werking van Pontes zelf. U vindt er een overzicht van onze dienstverlening, beleidsdoelstellingen en projecten, de evolutie van het personeel, aandacht voor milieu en energie, en een gedetailleerde financiële analyse. Daarbij houden we de blik ook gericht op de toekomst: van technologische ontwikkelingen tot veranderende rouwtradities, van wetgevende wijzigingen tot de impact van schaalvergroting in de sector.

We hopen dat deze nota u een helder en volledig beeld geeft van onze werking. De inzichten die u hier aantreft vormen meteen ook de fundamenten voor ons nieuw ondernemingsplan. We danken alle mandatarissen, medewerkers en partners die in de afgelopen periode hebben bijgedragen aan de uitbouw van Pontes. Samen zetten we onze schouders onder een waardige, mensgerichte en toekomstbestendige uitvaartzorg.

Met vriendelijke groeten,

Tom Wustenberghs
algemeen directeur



2. Evoluties in de uitvaartsector

In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de belangrijkste evoluties op het vlak van het sterftecijfer op Europees niveau en vergelijken we dat met de evoluties die zich in België ontwikkelen. Omdat het sterftecijfer een belangrijke referentie vormt voor het crematiecijfer en de crematiegraad gaan we hier ook uitgebreid op in. Omdat vooral de cijfers op Europees niveau meer tijd in beslag nemen om te verzamelen, was het niet mogelijk om gegevens terug te vinden die betrekking hebben op het einde van de vorige bestuursperiode.

2.1. Sterftecijfer

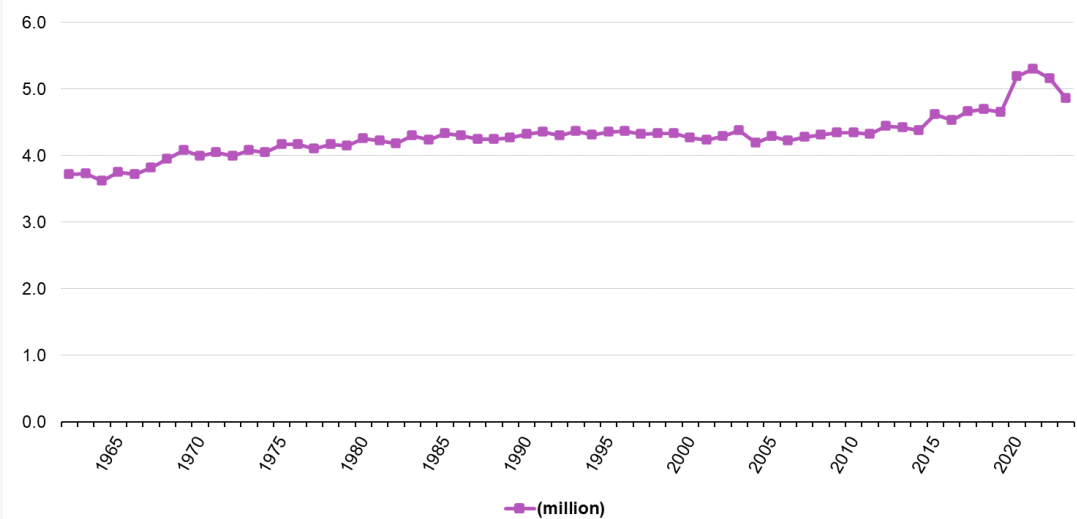
2.1.1. Europees

Eurostat¹ houdt een uitgebreid overzicht van sterftecijfers en levensverwachting in de Europese Unie (EU) bij. De onderstaande gegevens zijn gebaseerd op gegevens tot en met 2023.

Aantal sterfgevallen

- In 2023 overleden ongeveer 4,86 miljoen mensen in de EU, een daling van 5,6% ten opzichte van 2022.
- Het ruwe sterftecijfer daalde van 11,5 per 1.000 personen in 2022 naar 10,8 in 2023.

Number of deaths in the EU, 1962-2023
(million)



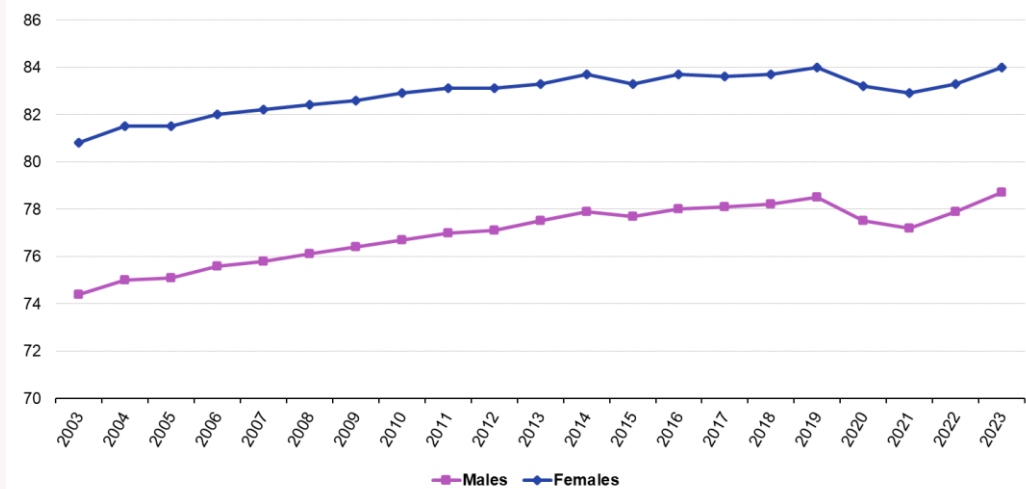
Note: Excluding French overseas departments before 1998.
Source: Eurostat (online data code: demo_gind)

eurostat

Levensverwachting bij geboorte

- In 2023 werd de levensverwachting bij geboorte in de EU geschat op 81,4 jaar, een stijging van 0,8 jaar ten opzichte van 2022.
- Vrouwen hadden een levensverwachting van 84,0 jaar, terwijl mannen een levensverwachting van 78,7 jaar hadden, wat wijst op een genderkloof van 5,2 jaar.
- De regio met de hoogste levensverwachting was Comunidad de Madrid in Spanje, met 86,1 jaar. In Bulgarije (Severozapaden – 73,9 jaar), gevolgd door Hongarije (Észak-Magyarország) en Frankrijk (Mayotte – beiden 74,9 jaar) werd de laagste levensverwachting geregistreerd.

Life expectancy at birth in the EU, 2003-2023
(years)



Note: The y-axis is broken. 2010, 2011, 2012, 2014, 2015, 2017, 2019, 2021, 2022: breaks in series. 2018, 2019, 2020, 2021, 2022: estimate, provisional.
Source: Eurostat (online data code: demo_mlexpec)

eurostat

Levensverwachting op 65-jarige leeftijd

- Personen die in 2023 de leeftijd van 65 jaar bereikten, hadden een verwachte levensduur van nog eens 20,2 jaar (21,8 jaar voor vrouwen en 18,3 jaar voor mannen).

Kindersterfte (<1 jaar)

- In 2023 stierven ongeveer 12.280 kinderen vóór hun eerste verjaardag in de EU, wat neerkomt op een zuigelingensterftecijfer van 3,3 per 1.000 levendgeborenen.
- Estland registreerde het laagste zuigelingensterftecijfer met 1,7 per 1.000 levendgeborenen, terwijl Roemenië en Slowakije de hoogste cijfers hadden (5,6 per 1.000 levendgeborenen).

Deze statistieken benadrukken de voortdurende verbeteringen in de volksgezondheid binnen de EU, maar wijzen ook op bestaande ongelijkheden tussen verschillende landen en regio's.

¹ Bron: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Mortality_and_life_expectancy_statistics#Infant_mortality



2.1.2. België

Kerncijfers 2023²

- In 2024 stierven 112.131 mensen in België, een lichte stijging t.o.v. 2023.
- Dit is nog steeds hoger dan het gemiddelde vóór de COVID-19-pandemie.

Evolutie en trends

- Sterftecijfers zijn sinds de pandemie structureel hoger dan voorheen.
- De vergrijzing is een blijvende trend die het sterftecijfer verhoogt.
- De gezondheidscrisis had een piekend effect op sterfte in 2020, 2021 en 2022, maar dat effect neemt nu af.
- Met de stijging in 2024 t.o.v. 2023, liggen de cijfers nog 3,1% hoger dan in 2019.

Regionale verschillen

- In Vlaanderen en Wallonië nam het sterftecijfer toe, terwijl in Brussel sprake was van een lichte daling.
- Enkel Brussel kende een positief natuurlijk saldo (meer geboorten dan overlijdens), dankzij een jongere bevolking.

Sterftecijfer	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evolutie 2024 t.o.v. 2023 (in %)	Evolutie 2024 t.o.v. 2019-2021-2022-2023 (in %)
België	108.745	126.850	112.291	116.380	111.255	112.131	+0,8%	-0,0%
Vlaams Gewest	62.420	70.919	64.508	67.528	64.670	65.470	+1,2%	+1,1%
Waals Gewest	37.409	44.947	38.934	39.938	38.002	38.140	+0,4%	-1,1%
Brussels Hoofdstedelijk Gewest	8.916	10.984	8.849	8.914	8.583	8.521	-0,7%	-3,3%

Leeftijd en geslacht

- De sterfte concentreert zich sterk bij ouderen:
- Meer dan 85% van de overlijdens betreft mensen ouder dan 65 jaar.

² Bron: <https://statbel.fgov.be/nl/themas/bevolking/loop-van-de-bevolking/overlijdens>



- Vrouwen leven gemiddeld langer dan mannen, waardoor meer vrouwen op latere leeftijd overlijden.
- Mannen overlijden gemiddeld op jongere leeftijd dan vrouwen.

Sterfte-cijfer	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evolutie 2024 t.o.v. 2023 (in %)	Evolutie 2024 t.o.v. 2019-2023 (in %)
1-24 jaar	531	515	555	566	505	525	+4,0%	-2,6%
25-44 jaar	2.129	2.175	2.275	2.199	2.125	2.149	+1,1%	-1,5%
45-64 jaar	13.139	13.950	13.373	13.096	12.365	12.220	-1,2%	-6,0%
65-74 jaar	17.690	20.170	19.421	19.103	18.057	18.304	+1,4%	-1,4%
75-84 jaar	28.244	33.562	30.035	30.240	29.219	29.511	+1,0%	+0,3%
85+ jaar	46.586	56.106	46.290	50.841	48.644	49.194	+1,1%	+2,3%

Seizoensinvloeden

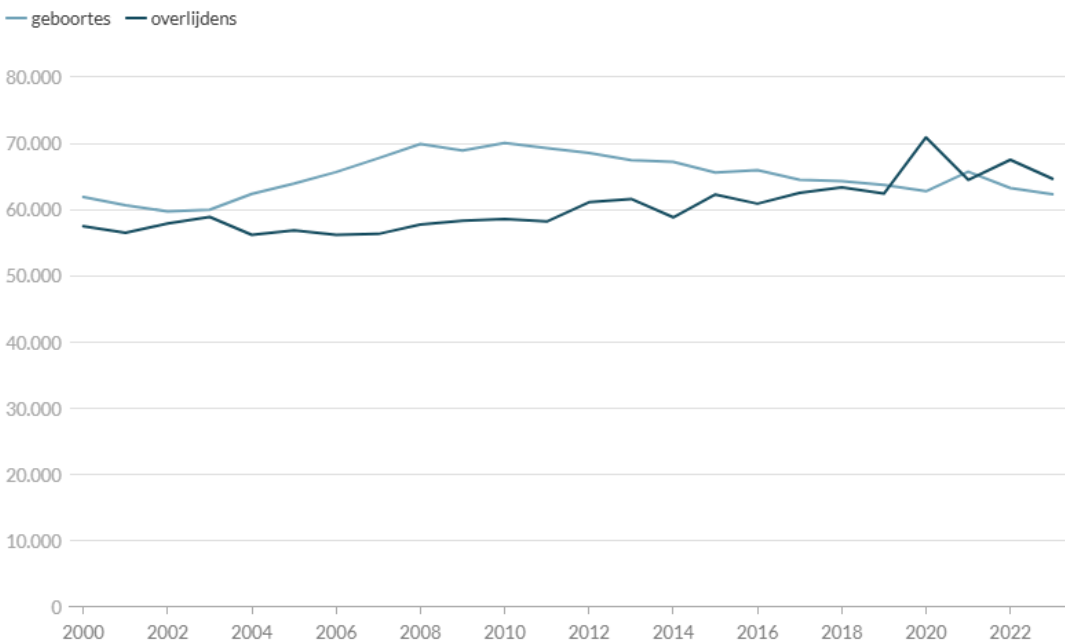
- De meeste sterfgevallen doen zich voor in de wintermaanden, vooral in de maanden januari en december.
- Dit wordt gelinkt aan griep, koude en verhoogde kwetsbaarheid bij ouderen.

2.1.3. Vlaams Gewest

In 2023 registreerde het Vlaamse Gewest 64.670 overlijdens, een daling van 2.858 sterfgevallen ten opzichte van 2022 en 6.249 minder dan in het piekjaar 2020, wat neerkomt op een afname van respectievelijk 4,2% en 8,8%. Hoewel er tijdens de eerste twee decennia van deze eeuw steeds meer geboorten werden geregistreerd dan overlijdens, moet vastgesteld worden dat deze tendens in 2020, 2022 en 2023 omgekeerd lag.



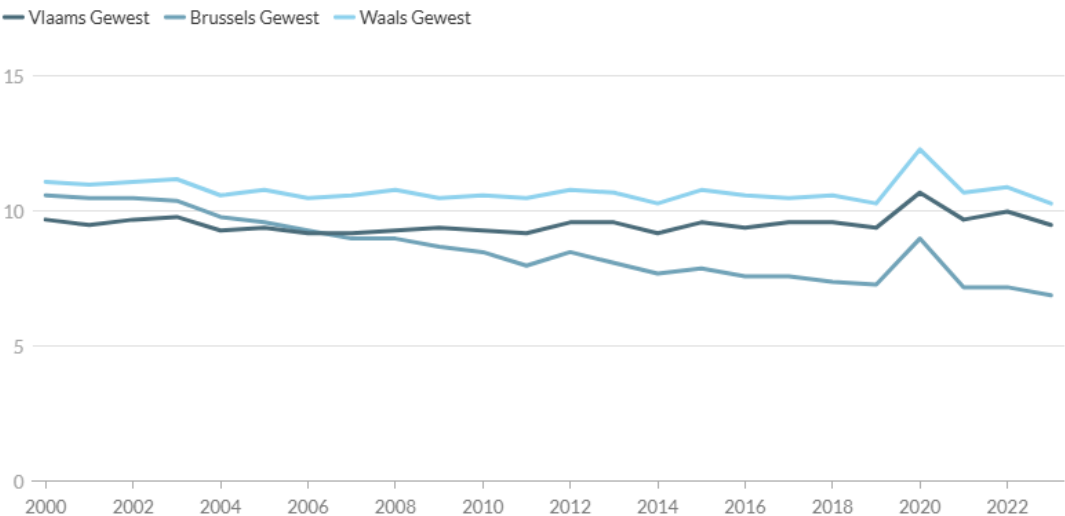
Geboorten en overlijdens
Vlaams Gewest, 2000-2023, aantal



Bron: Statbel, bewerking Statistiek Vlaanderen

Het bruto sterftecijfer in Vlaanderen bedroeg in 2023 bijna 10 overlijdens per 1.000 inwoners, vergelijkbaar met het Waalse Gewest (10,3) en lager dan het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest (6,9). Sinds 2000 overschreed dit cijfer in Vlaanderen nooit de 10 overlijdens per 1.000 inwoners, behalve in 2020 toen het piekte op 10,7.

Evolutie bruto sterftecijfer
Belgische gewesten, 2000-2023, aantal overlijdens per 1.000 inwoners



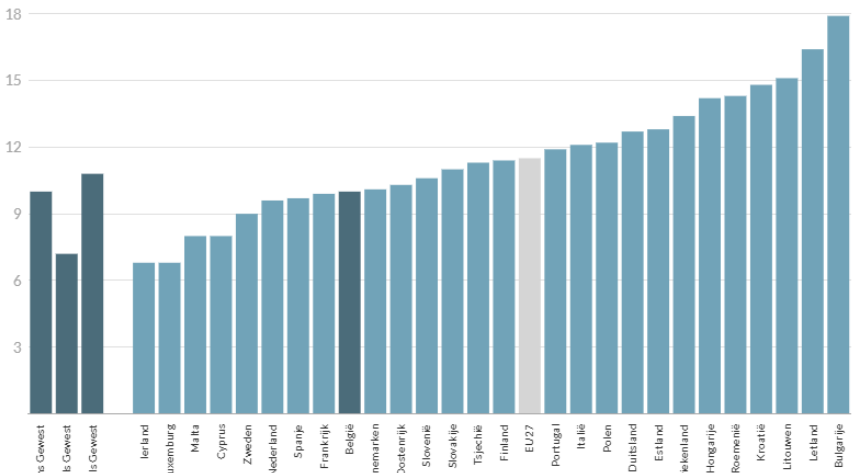
Bron: Statbel, bewerking Statistiek Vlaanderen

Het aandeel vroegtijdige sterfte - overlijdens vóór de leeftijd van 75 jaar - bedroeg in 2023 27% van het totaal aantal overlijdens in Vlaanderen, met een hoger percentage bij mannen (33%) dan bij vrouwen (21%). Deze cijfers liggen in lijn met de historische trend, hoewel 2020 een lichte afwijking vertoonde door de impact van de COVID-19-pandemie.

Regionaal gezien varieerde het bruto sterftecijfer in 2022-2023 aanzienlijk tussen Vlaamse gemeenten. In 144 gemeenten lag het cijfer boven het Vlaamse gemiddelde van 9,8 per 1.000 inwoners, met name in kustgemeenten met een oudere bevolking. Centrumsteden zoals Leuven (7,9), Mechelen (8,4) en Antwerpen (8,6) noteerden lagere cijfers, terwijl Oostende (14,5) en Brugge (11,7) hogere waarden registreerden.

In vergelijking met het Europese gemiddelde van 11,5 in 2022 scoorden zowel Vlaanderen als België lager met een bruto sterftecijfer van 10,0. Landen zoals Bulgarije en Letland hadden hogere cijfers, terwijl Ierland en Luxemburg lagere cijfers noteerden. Deze variaties weerspiegelen deels de leeftijdsopbouw van de bevolking, waarbij landen met een oudere bevolking doorgaans hogere sterftecijfers hebben.

Bruto sterftecijfer
Belgische gewesten en EU-landen, 2022, aantal overlijdens per 1.000 inwoners



Noot: gewoonlijk verblijvende bevolking (usually resident population) van Eurostat.
Bron: Eurostat, bewerking Statistiek Vlaanderen

Samengevat tonen de gegevens³ voor 2023 een daling van het aantal overlijdens in Vlaanderen ten opzichte van voorgaande jaren, met regionale variaties en een aanhoudend hoger aandeel vroegtijdige sterfte bij mannen. Deze trends benadrukken het belang van demografische factoren en regionale verschillen bij het interpreteren van sterftecijfers.

³ Bron: <https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/bevolking/sterfte>



2.1.4. Prognose

De demografische vooruitzichten voor België⁴ wijzen op een aanhoudende bevolkingsgroei tot 2070, met een verwachte toename van ongeveer 1,2 miljoen inwoners, wat neerkomt op een stijging van 10,3% ten opzichte van 2024.

Deze groei zal echter niet gelijkmatig verdeeld zijn over de verschillende gewesten.

Regionale bevolkingsgroei

- Vlaams Gewest: de bevolking zal naar verwachting toenemen van 6,82 miljoen in 2024 tot 8,01 miljoen in 2070, een stijging van ongeveer 17,5%.
- Waals Gewest: den bescheiden groei van 3,69 miljoen in 2024 naar 3,74 miljoen in 2070, een toename van circa 1%.
- Brussels Hoofdstedelijk Gewest: in tegenstelling tot de andere gewesten wordt hier een daling van de bevolking verwacht met 1% tussen 2024 en 2070.

Synthese van de demografische vooruitzichten 2024-2070 voor België en de gewesten 2024

	2024	2030	2040	2050	2060	2070
België						
Bevolking	11.763.650	12.023.862	12.347.171	12.600.911	12.757.538	12.973.564
Gemiddeld aantal kinderen per vrouw	1,5	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Levensverwachting bij de geboorte - mannen	80,5	81,6	83,5	85,2	86,7	88,1
Levensverwachting bij de geboorte - vrouwen	84,7	85,4	86,6	87,7	88,8	89,8
Brussels Hoofdstedelijk Gewest						
Bevolking	1.249.597	1.252.236	1.242.811	1.232.584	1.215.010	1.198.079
Gemiddeld aantal kinderen per vrouw	1,4	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Levensverwachting bij de geboorte - mannen	80,1	80,9	82,5	84,0	85,4	86,6
Levensverwachting bij de geboorte - vrouwen	84,6	85,2	86,3	87,3	88,2	89,1

⁴ Bron: <https://statbel.fgov.be/nl/nieuws/13-miljoen-inwoners-meer-tegen-2070-vergeleken-met-15-miljoen-de-afgelopen-30-jaar>
Bron: https://vlp.limo.libis.be/view/delivery/32KUL_VLP/1222468510001494
Bron: <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2022/02/07/tegen-2070-met-12-9-miljoen/>



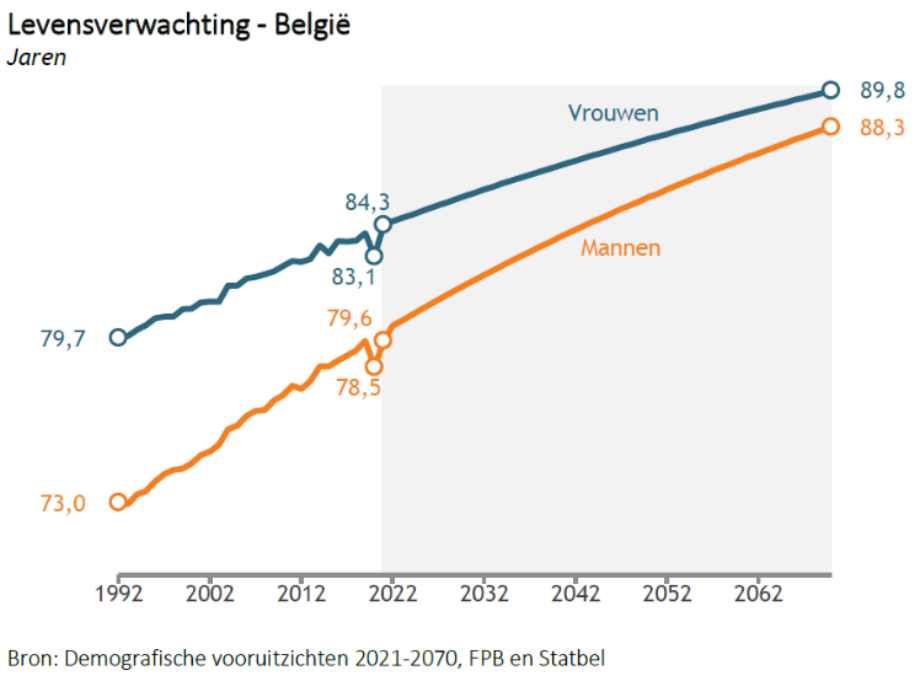
	2024	2030	2040	2050	2060	2070
Vlaams Gewest						
Bevolking	6.821.770	7.035.922	7.329.399	7.586.760	7.783.150	8.013.270
Gemiddeld aantal kinderen per vrouw	1,5	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Levensverwachting bij de geboorte - mannen	81,6	82,8	84,7	86,4	87,9	89,3
Levensverwachting bij de geboorte - vrouwen	85,5	86,2	87,5	88,7	89,8	90,8
Waals Gewest						
Bevolking	3.692.283	3.735.704	3.774.961	3.781.567	3.759.378	3.739.790
Gemiddeld aantal kinderen per vrouw	1,5	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Levensverwachting bij de geboorte - mannen	78,6	79,7	81,5	83,2	84,8	86,2
Levensverwachting bij de geboorte - vrouwen	83,3	83,9	85,0	86,0	87,0	87,9

Bron : 1992-2024 : waarnemingen, Statbel; 2025-2071 : vooruitzichten FPB en Statbel



Impact op sterftecijfers

De vergrijzing van de bevolking zal naar verwachting leiden tot een toename van het absolute aantal overlijdens, ondanks een mogelijke verdere stijging van de levensverwachting.



Het natuurlijk saldo (het verschil tussen geboorten en overlijdens) zal hierdoor afnemen, wat de bevolkingsgroei kan vertragen.

In het Waals Gewest wordt verwacht dat het natuurlijk saldo gedurende de hele projectieperiode negatief zal zijn, wat de demografische groei zal afremmen.

Conclusie

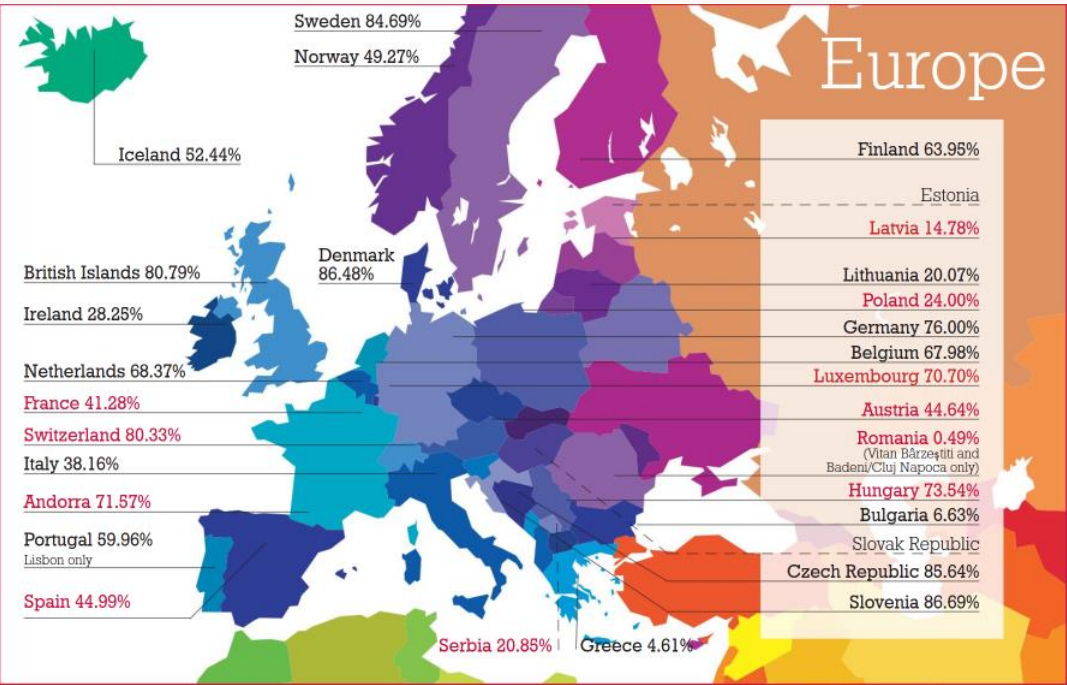
De demografische vooruitzichten voor België tot 2070 wijzen op een aanhoudende, zij het vertraagde, bevolkingsgroei, met significante regionale verschillen.

De vergrijzing zal naar verwachting leiden tot een toename van het aantal overlijdens, wat de dynamiek van de bevolkingsgroei zal beïnvloeden.



2.2. Crematiecijfer

2.2.1. Europees



Bron: Pharos International

De afbeelding toont de crematiegraad in verschillende Europese landen, waarbij significante regionale verschillen zichtbaar zijn. Hieronder volgt een bondige analyse op basis van voormelde cijfers.

Algemene trends

- De crematiegraad varieert sterk tussen Europese landen, van zeer lage percentages (zoals in Griekenland met 4,61%) tot extreem hoge percentages (zoals in Slovenië met 86,69%).
- Noord- en West-Europese landen tonen over het algemeen een hogere voorkeur voor crematie dan Zuid- en Oost-Europese landen.

Regioanalyse

1. Hoge Crematiegraad:

- Scandinavië: Denemarken (86,48%) en Zweden (84,69%) hebben een hoge crematiegraad. Dit kan worden toegeschreven aan seculiere waarden en beperkte ruimte voor traditionele begravenissen.
- Centraal-Europa: Slovenië (86,69%) en Tsjechië (85,64%) scoren ook hoog, te verklaren door secularisatie, communistische erfenis en kostenoverwegingen maar ook als gevolg van historisch beleid, stedelijke praktijken en een pragmatische houding tegenover religie.
- Benelux: België (67,98%) en Nederland (68,37%) liggen boven het Europese gemiddelde.



2. Lage Crematiegraad:

- Zuid-Europa: Griekenland (4,61%) en Spanje (44,99%) hebben lagere percentages, vanwege een sterke katholieke traditie waarin begraven nog steeds de voorkeur heeft.
- Oost-Europa: Roemenië (0,49%) en Bulgarije (6,63%) vertonen extreem lage cijfers, ook te verklaren door religieuze overtuigingen en culturele gewoonten.

3. Gemiddelde Crematiegraad:

- Landen zoals Duitsland (76%) en Luxemburg (70,7%) bevinden zich in de middenmoot, met een evenwicht tussen crematie en traditionele begrafenis.

Factoren die de crematiegraad beïnvloeden

- Religieuze tradities: In overwegend katholieke en orthodoxe landen blijft de voorkeur voor begraven dominant.
- Ruimtegebrek: in dichtbevolkte gebieden, zoals Nederland en Zwitserland, is crematie vaak een praktische keuze.
- Kosten: crematie is in sommige landen goedkoper dan traditionele begrafenis, wat invloed heeft op de keuze.
- Secularisatie: in meer geseculariseerde landen is crematie populairder, gezien de afname van religieuze waarden.

Conclusie

De crematiegraad in Europa weerspiegelt een complex samenspel van religieuze, culturele, economische en praktische factoren. Noord- en Centraal-Europa hebben de hoogste percentages vanwege secularisatie en ruimtegebrek, terwijl in Zuid- en Oost-Europa religieuze tradities crematie minder gangbaar maken. De verschillen benadrukken de diversiteit in rouwculturen en de veranderende trends binnen Europa.



2.2.2. België

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ANTWERPEN	7.716	7.289	7.397	7.464	7.105	8.515	7.646	7.928	7.525	7.688
BRUGGE	5.746	5.765	5.730	5.849	5.889	6.473	5.075	4.696	4.620	4.592
LOCHRISTI	6.841	6.564	6.787	6.661	5.572	6.266	5.569	5.667	5.506	5.329
SINT-NIKLAAS	3.358	3.392	3.694	3.760	3.261	3.680	3.413	3.568	3.411	3.597
TURNHOUT	2.644	2.675	3.020	2.845	2.663	3.350	3.183	3.390	3.330	3.375
ZEMST	4.276	4.184	4.330	4.452	4.216	5.106	4.495	4.769	4.811	4.345
HASSELT	4.656	4.524	4.017	3.837	3.774	4.285	4.034	4.330	4.570	5.439
KORTRIJK	3.065	3.208	3.755	3.798	3.875	4.708	4.468	4.411	4.255	4.556
HOLSBEEK	3.633	4.056	4.485	4.602	4.575	4.648	4.396	4.490	4.336	4.008
LOMMEL				994	1.498	2.015	2.090	2.334	2.141	2.163
AALST				285	2.434	3.396	2.997	3.092	3.361	3.594
OOSTENDE							1.256	2.408	2.454	2.755
VLAAMS GEWEST	41.935	41.657	43.215	44.547	44.862	52.442	48.622	51.083	50.320	51.441
BRUSSEL	5.513	5.283	5.232	5.096	5.028	5.904	4.562	4.815	4.838	4.458
BRUSSELS GEWEST	5.513	5.283	5.232	5.096	5.028	5.904	4.562	4.815	4.838	4.458
LIEGE	3.493	3.587	3.569	3.640	3.487	4.491	3.802	4.004	3.670	3.716
CHARLEROI	2.877	2.861	2.741	2.879	2.940	3.889	3.456	3.531	3.734	3.817
MONS	2.276	2.385	2.308	2.407	2.504	2.826	2.587	2.614	2.566	2.553
FRASNES	1.834	1.910	2.061	2.186	2.343	2.735	2.800	2.627	2.690	2.623
COURT SAINT ETIENNE	1.916	2.020	2.223	2.359	2.381	2.819	2.699	2.645	2.591	2.668
WELKENRAEDT	1.428	1.372	1.513	1.670	1.747	2.058	1.730	1.810	1.789	1.915
CINEY	2.185	2.403	2.359	2.468	2.488	3.045	2.586	2.580	2.457	2.382
NEUFCHÂTEAU							465	802	872	549
WAALS GEWEST	16.009	16.538	16.774	17.609	17.890	21.863	20.125	20.613	20.369	20.223
TOTAAL	63.457	63.478	65.221	67.252	67.780	80.209	73.309	76.511	75.527	76.122

Bron: VNOC

De tabel geeft inzicht in de evolutie van het aantal crematies in België van 2015 tot 2024, met specifieke aandacht voor verschillende regio's (Vlaanderen, Brussel en Wallonië). Op basis van deze gegevens kunnen we een analyse van de belangrijkste trends maken:

Algemene Trends

- Toename van crematies
Het totaal aantal crematies in België is gestegen van 63.457 in 2015 naar 76.122 in 2024, wat een stijging van ongeveer 20% vertegenwoordigt tijdens de laatste 10 jaren. Dit wijst op een toenemende voorkeur voor crematie als begrafenisvorm, deels beïnvloed door veranderingen in culturele en religieuze tradities, ruimtegebrek op begraafplaatsen en kostenefficiëntie.

Evolutie in Vlaanderen

- Gestage stijging
In het Vlaams Gewest is het aantal crematies gestegen van 41.935 in 2015 naar 51.441 in 2024, een stijging van ongeveer 23%. Vlaanderen blijft een groot aandeel in de nationale cijfers hebben, wat de populariteit van crematie in deze regio benadrukt.

Evolutie in Brussel

- Stabilisatie
Brussel vertoont een dalende trend, met een afname tussen 2015 (5.513 crematies) en 2024 (4.458). Dit kan te maken hebben met een diversere bevolking en religieuze tradities die



crematie minder populair maken. Hier valt ook nog af te wachten of de opening van een tweede crematorium in Brussel een effect zal hebben op deze trend.

Evolutie in Wallonië

- Sterke stijging
Het Waals Gewest laat een aanzienlijke toename zien, van 16.009 in 2015 naar 20.223 in 2024 (een stijging van 26%). Dit benadrukt de groeiende acceptatie van crematie, zelfs in een regio waar katholieke tradities lang dominant waren.

Impact van de Covid-19-pandemie

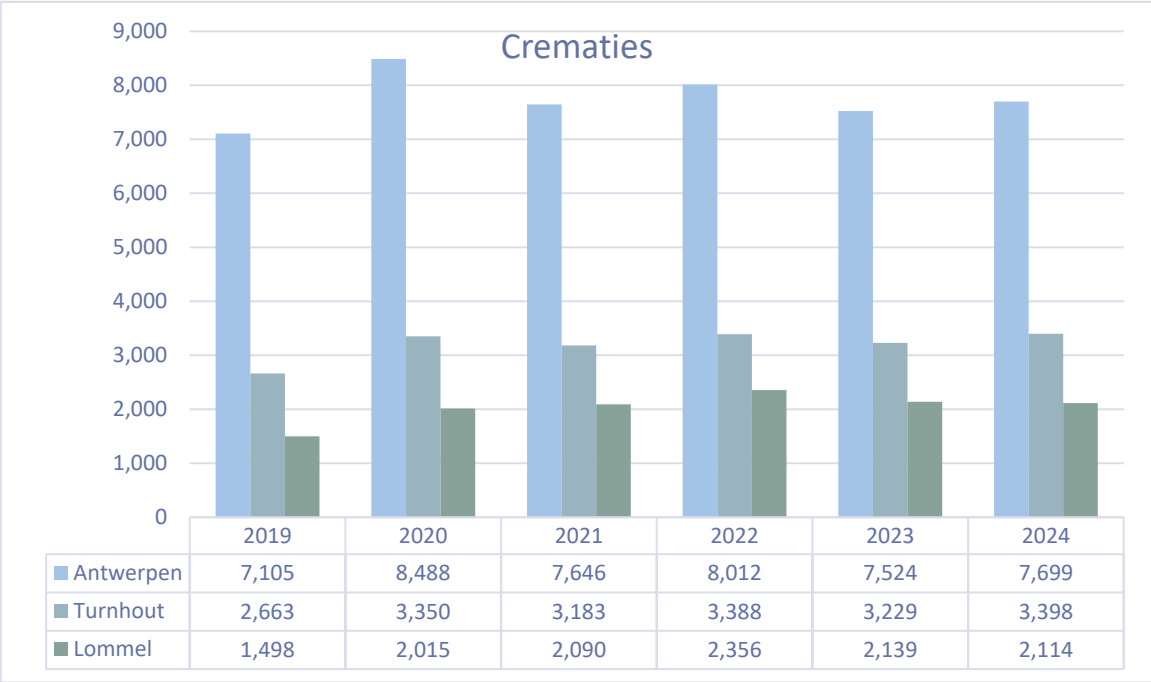
- Hoge piek in 2020
Het jaar 2020 kende een aanzienlijke piek in het aantal crematies, met 80.209 eenheden. Dit is te verklaren door de impact van de COVID-19-pandemie, die leidde tot een stijging in overlijdens. In de jaren daarna is het aantal gestabiliseerd op een hoger niveau dan voor de pandemie.

Conclusie

De evolutie van crematies in België en Vlaanderen toont een duidelijke trend van groeiende populariteit. In Vlaanderen blijft crematie de dominante keuze, met een constante stijging doorheen de jaren. In Brussel zien we dan weer een afname, terwijl Wallonië een opvallende inhaalbeweging maakt. Deze trends weerspiegelen veranderende sociale, culturele en praktische voorkeuren bij de keuze van uitvaart.

2.2.3. Pontes

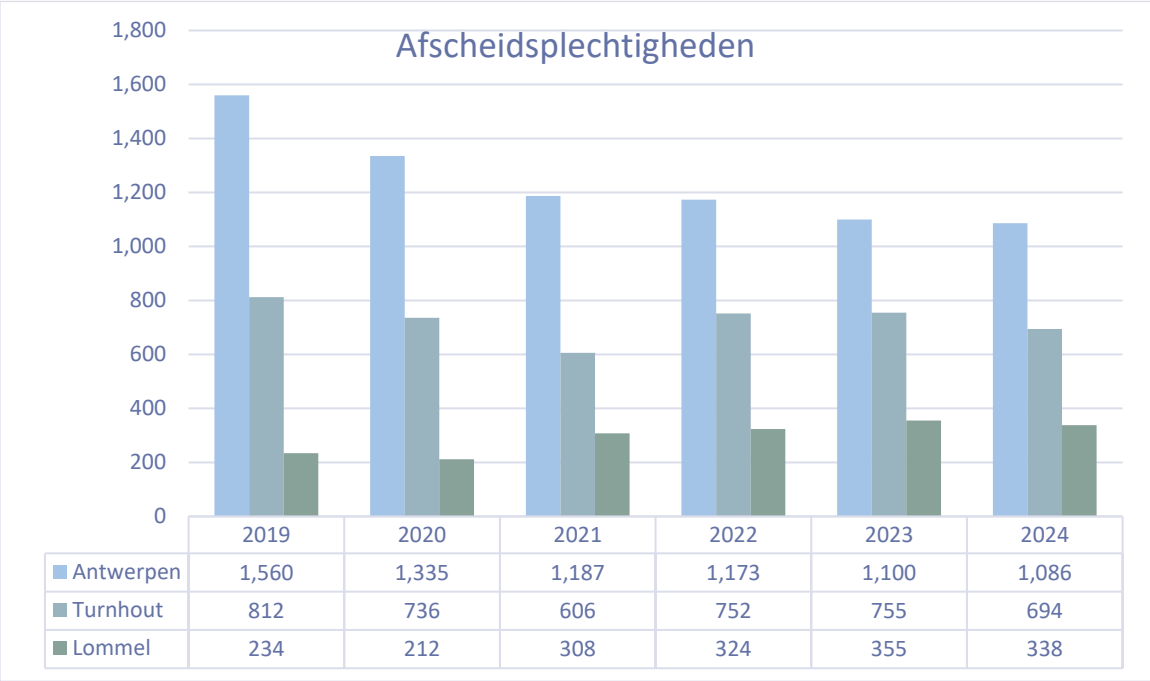
2.2.3.1. Crematies



Evolutie van het crematiecijfer

- In Antwerpen is het aantal crematies tijdens de vorige bestuursperiode met 8,4% toegenomen, terwijl de toename in Turnhout en Lommel respectievelijk 27,6% en 41,1% bedraagt.
- Zowel in Turnhout als in Lommel kan dit deels worden verklaard door de nog steeds toenemende keuze voor cremieren.
- In Lommel heeft dit voor een ander deel te maken dat het crematorium nog volop in uitbouw was (opgericht in 2018) en de nabestaanden vandaag makkelijker de weg naar het crematorium vinden. Ondertussen zien we dat er in Lommel een zekere stabilisatie optreedt, terwijl verschillende uitvaartondernemers nog voor andere crematoria kiezen omwille van prijszetting en bereikbaarheid.
- Kritisch blijft evenwel dat in de Kempen en Noord-Limburg het aantal crematies toe te schrijven is aan een zeer beperkt aantal uitvaartondernemers.

2.2.3.2. Afscheidsplechtigheden



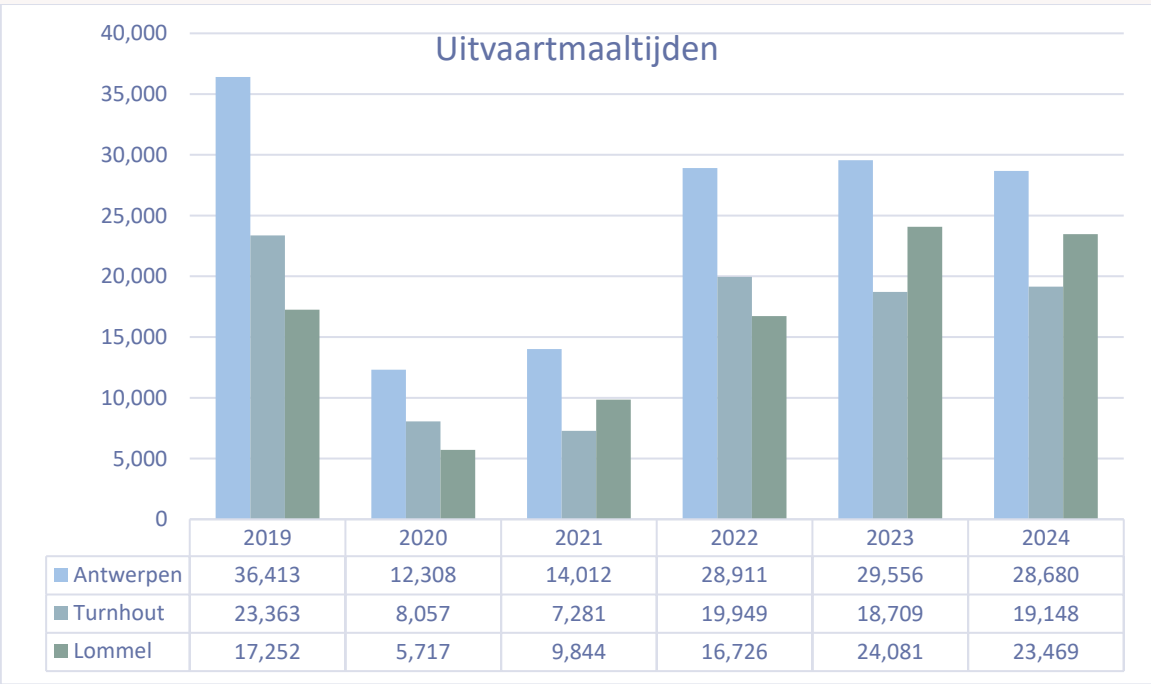
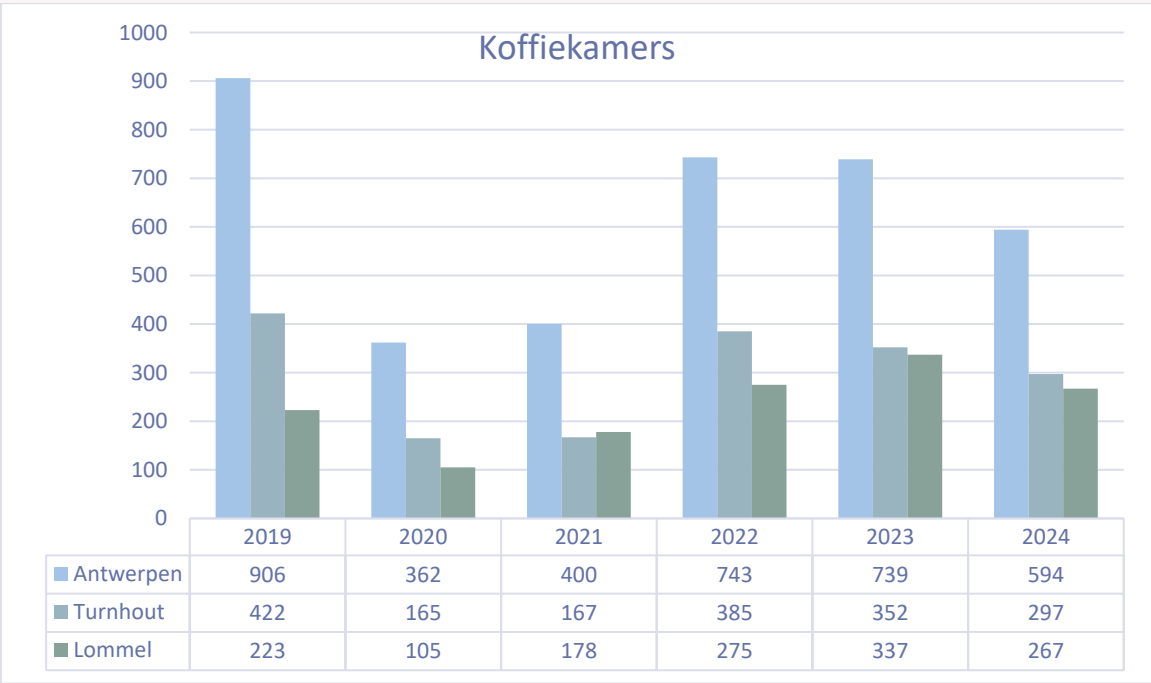
Evoluties op het vlak van afscheidsplechtigheden

- In tegenstelling tot het aantal crematies zien we hier een veeleer dalende tendens, die zich vooral tijdens en na de corona-pandemie manifesteerde.
- Antwerpen noteerde 30,4% en Turnhout 14,5% minder uitvaartdiensten in onze aula's, terwijl Lommel dan weer een stijging noteerde met 44,4%.
- Anders dan in Lommel merken we vooral dat de groepen die afscheid nemen kleiner en intiemer geworden zijn en dat het dus makkelijker voorkomt dat men er voor kiest om in het funerarium van de uitvaartondernemer afscheid te nemen.
- Ook hier geldt het kritisch gegeven dat in de Kempen en Noord-Limburg het vaak dezelfde uitvaartondernemers zijn die kiezen voor een afscheidsdienst bij Pontes, waarvan enkele investeringsplannen hebben om dit in de nabije toekomst in eigen infrastructuur te gaan



verzorgen. Dit zal vooral een neerwaartse invloed hebben op het aantal afscheidsplechtigheden in Turnhout.

2.2.3.3. Koffiekamers en uitvaartmaaltijden



Evolutie inzake cateringbehoeften

- Het beeld op het vlak van catering is niet zo eenduidig als bij de afscheidsplechtigheden.
- De totale vraag naar koffiekamers en uitvaartmaaltijden is weliswaar gedaald (-7,3%), maar na afloop van de corona-pandemie was wel een herneming van het aantal activiteiten merkbaar. Deze relance bereikte echter nooit meer het niveau van voor de gezondheidscrisis.



- Opmerkelijk is ook dat het gemiddeld aantal deelnemers per koffietafel terug op een bijna vergelijkbaar niveau ligt als voor de Covid-periode. In Antwerpen tellen we gemiddeld 40 deelnemers, In Turnhout 51 aanwezig en in Lommel 74 aanwezig.

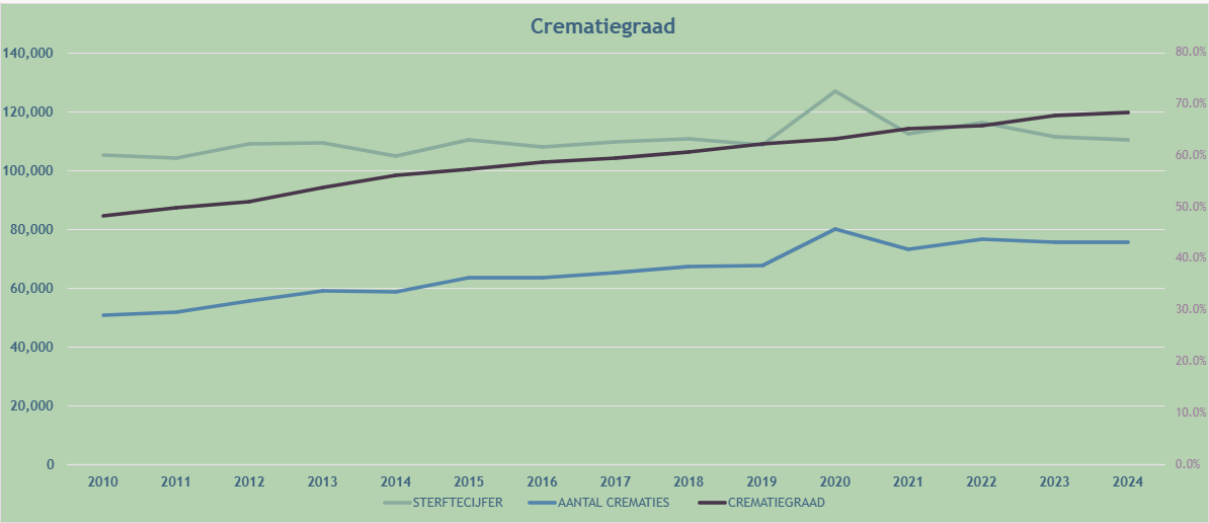
2.2.4. Prognose

In Vlaanderen zal de bevolking tegen 2030 met 3,14% toenemen. Vanuit die logica en ervan uitgaande dat de crematiegraad nog licht zal toenemen, mogen we – ondanks de stijging van de levensverwachting – aannemen dat ook het aantal crematies verder zal blijven stijgen.

De nog steeds stijgende crematiegraad is een bevestiging van het feit dat nabestaanden vaker voor crematie kiezen in plaats van voor begraven. Toch moeten we rekening houden met twee kanttekeningen: (1) de opkomst van nieuwe technologieën zoals resomatie of humusatie kan een (beperkte) invloed hebben op het aandeel crematies en (2) een toenemende mate van immigratie en de instroom van andere geloofsgemeenschappen kan de stijgende tendens van crematies vooral in stedelijk gebied afremmen.

2.3. Crematiegraad

De crematiegraad drukt de verhouding uit tussen het aantal overledenen en het aantal crematies.



Bron: VNOC

2.3.1. België

In België (alle gewesten) is de crematiegraad tussen 2015 en 2024 gestegen van 57,4% naar 68,5%.

2.3.2. Vlaanderen

In het Vlaamse Gewest is de crematiegraad in dezelfde periode toegenomen met 11,3% (van 67,3% naar 78,6%).

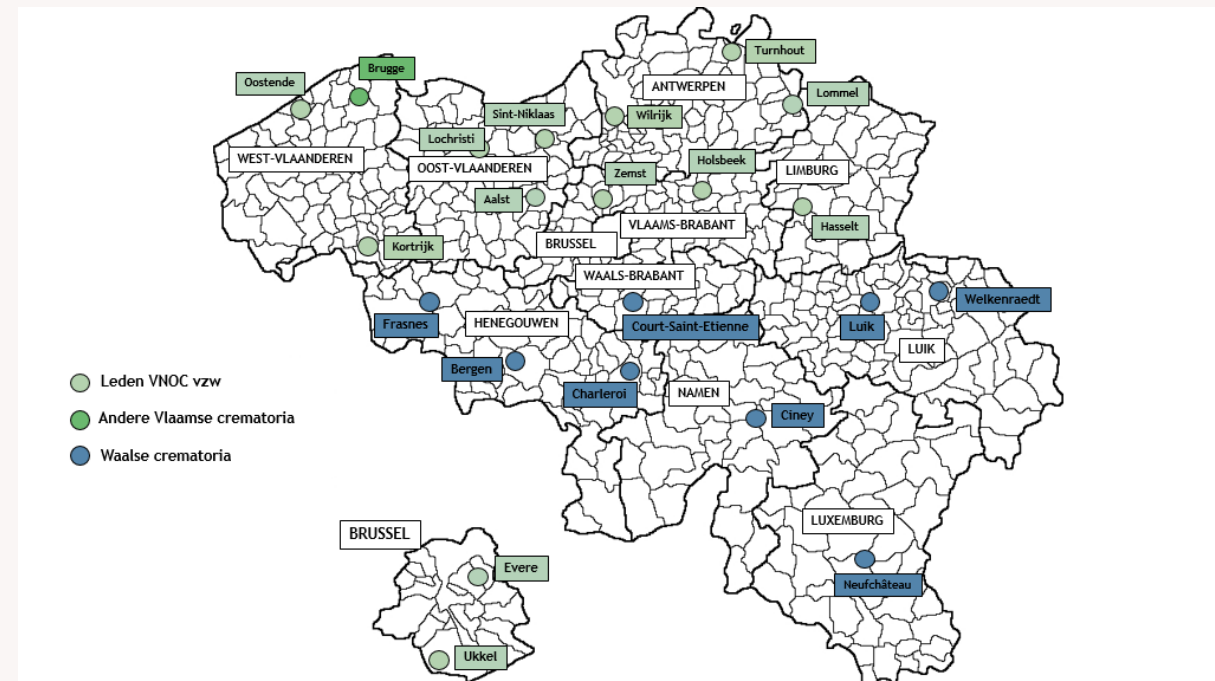
2.3.3. Pontes

De crematiegraad voor Pontes ligt voor 2024 op gemiddeld 67,9% wat ruim 10% lager is dan het Vlaams gemiddelde. De verklaring hiervoor is dat uitvaartondernemers voor overledenen uit de provincie



Antwerpen of Noord-Limburg beroep doen op andere crematoria (voornamelijk Vlaams-Brabant en Nederland). Mobiliteitsredenen (afstand en bereikbaarheid) en prijszetting zijn daarvoor de vaakst gehoorde argumenten.

2.4. Geografische situering crematoria Vlaanderen



Vlaanderen telt vandaag 12 crematoria waarvan er drie gelegen zijn zowel in de provincie West-Vlaanderen als in Oost-Vlaanderen, terwijl de overige provincie telkens twee crematoria tellen. Met de opening van het crematorium in Evere in 2024 telt ook het Brussels-Hoofdstedelijk Gewest twee crematoria.

Daarmee is de facto het spreidingsplan van de Vlaamse Overheid (dat begin jaren 2000 werd opgemaakt) gerealiseerd. De nota ging uit van een beperkt aantal regionale crematoria, voor een bevolkingsgebied van 300 à 400.000 inwoners en met een afstand tot het meest nabije crematorium van ongeveer 25km.

Met de bouw van deze crematoria en het aantal beschikbare ovenlijnen beschikt Vlaanderen over een ruime capaciteit voor crematies. Deze vraag was heel actueel tijdens de Covid-pandemie omdat de vrees ontstond dat de crematoria het aantal overlijdens niet zou kunnen volgen. Met het huidige aantal crematies in Vlaanderen wordt ongeveer 46,7% van de beschikbare capaciteit benut.

Soms duikt nog de vraag op of de geografische spreiding van de crematoria wel optimaal is en duiken er nog wel eens plannen op over mogelijke kleinschalige crematie-entiteiten, bijvoorbeeld in de Westhoek of aan de Maaskant. Nu de decreetgever het heeft mogelijk gemaakt om ook zuiver technische crematoria op te richten, valt af te wachten of dergelijke kleinschalige initiatieven in de nabije toekomst toch terug op tafel gaan komen.

2.5. Impact pandemie

We konden er de afgelopen bestuursperiode niet omheen en de impact van de Covid-pandemie had grote gevolgen voor heel de samenleving. Ook Pontes was zeer nauw betrokken bij de evoluties van deze medische crisis. Hieronder volgt een korte samenvatting uit onze eerder gepubliceerde jaarverslagen.

2020: Crisis en aanpassingen

Impact op de uitvaartsector:

- sterk verhoogd aantal crematies (+23,2%) door oversterfte, met in totaal 3.200 extra crematies en 2.258 overleden coronapatiënten
- strikte maatregelen zoals beperkte afscheidsplechtigheden (max. 30 personen, later 15) en geen uitvaartmaaltijden
- grote druk op medewerkers, inclusief het werken in shiften en het ontkoppelen van teams om besmetting te voorkomen

Nieuwe initiatieven:

- invoering van livestreaming voor afscheidsplechtigheden
- oprichting van een ophaalpunt en efficiëntere technische planning

2021: Stabilisatie en herstel

Stabilisatie van de crisis:

- crematiecijfers daalden licht (-6,7% ten opzichte van 2020), maar bleven hoog
- afscheidsplechtigheden herstelden geleidelijk, maar bleven onder pre-coronaniveau en koffietafels waren slechts gedeeltelijk toegestaan

Nieuwe uitdagingen:

- stijgende energieprijzen (spanningen in Oost-Europa) begonnen invloed te krijgen op de werking

2022: Nasleep van de pandemie

Hoog niveau van crematiecijfers houdt aan:

- nog steeds geen significante daling in sterftecijfers, met 6,5% meer crematies dan in 2021
- afscheidsplechtigheden en koffietafels herstelden zich verder, maar bereikten nog niet het niveau van voor de pandemie



Andere uitdagingen:

- energieprijzen ontsproten totaal en de uitgaven voor gas en elektriciteit drukken op ongeziene wijze de winstcijfers

2023: Terugkeer naar stabiliteit

Cijfers en trends:

- crematiecijfers en afscheidsplechtigheden keerden terug naar het niveau van vóór de pandemie, hoewel regionale verschillen bleven bestaan
- het aantal uitvaartmaaltijden steeg licht, met uitzonderlijk herstel in Noord-Limburg

Blijvende veranderingen:

- streaming en opnames van afscheidsmomenten werden een blijvend kenmerk
- de crisis in de energiemarkt en nieuw Europees beleid zetten de energietransitie hoog op de agenda

De pandemie bracht grote uitdagingen mee voor de uitvaartsector en voor Pontes in het bijzonder, maar leidde ook tot innovatieve oplossingen en versnelde verduurzaming binnen de organisatie. Ondanks de stabilisatie blijven de nasleep en de structurele veranderingen voelbaar.

2.6. De uitvaartsector en consolidatie

De consolidatie van de uitvaartsector in België: een blik op de trends en gevolgen

De uitvaartsector in België is de afgelopen jaren aanzienlijk veranderd. Waar begrafenisondernemingen vroeger vaak familiebedrijven waren, zien we vandaag een duidelijke trend van schaalvergroting en consolidatie. Deze verschuiving heeft grote gevolgen voor zowel de sector zelf als voor de consumenten die van hun diensten gebruik maken. Dit hoofdstuk biedt een overzicht van de belangrijkste trends, de drijvende krachten achter de consolidatie en de implicaties ervan.

De opkomst van grotere spelers

Een van de meest opvallende ontwikkelingen in de uitvaartsector is de groei van grote, vaak internationaal opererende groepen. Bedrijven zoals DELA, Sereni en in mindere mate Ginkgho hebben door overnames en samenwerkingen een aanzienlijk marktaandeel verworven. Deze consolidatie is deels een antwoord op de toenemende complexiteit van de uitvaartmarkt, waarin regelgeving, administratieve vereisten en stijgende kosten kleinere spelers onder druk zetten.

Daarnaast speelt schaalvoordeel een belangrijke rol. Grotere ondernemingen kunnen efficiënter werken, bijvoorbeeld door centrale inkoop van materialen en het bundelen van administratieve taken. Dit maakt het voor hen mogelijk om concurrerende prijzen aan te bieden, wat bij kleinere, onafhankelijke spelers leidt tot een druk op de marges.



De drijvende krachten achter de consolidatie

Veranderende consumentenverwachtingen

De verwachtingen van consumenten zijn veranderd. Er is meer vraag naar gepersonaliseerde uitvaarten, technologische oplossingen zoals livestreams van ceremonies, en transparantie over prijzen. Grote spelers hebben meer middelen om te investeren in dergelijke innovaties, terwijl kleinere bedrijven hier vaak moeite mee hebben.

Demografische en economische druk

België kent een vergrijzende bevolking, wat leidt tot een stijgende vraag naar uitvaardiensten. Tegelijkertijd stijgen de kosten voor grondstoffen, personeel en vastgoed. Grotere ondernemingen kunnen deze stijgende kosten beter opvangen door schaalvoordelen, terwijl kleine familiebedrijven vaak moeite hebben om winstgevend te blijven.

Investerings van externe partijen

De uitvaartsector wordt steeds vaker gezien als een interessante markt voor externe investeerders. Sterke financiële groepen zien consolidatie als een manier om hun rendement te maximaliseren. Hierdoor komt extra kapitaal beschikbaar voor grote groepen, wat hen in staat stelt om kleinere ondernemingen over te nemen.

Gevolgen van consolidatie

Voor de sector

De consolidatie leidt tot een meer uniforme en gestandaardiseerde aanpak in de sector. Dit kan leiden tot hogere professionalisering en efficiëntere dienstverlening. Echter, het verlies van lokale, kleinschalige begrafenisondernemers kan ten koste gaan van de persoonlijke benadering waar veel families waarde aan hechten.

Leveranciers, die hun producten en diensten aanbieden aan deze grote marktspelers, kunnen een druk op de prijzen ervaren, alsook eisen op het vlak van exclusiviteit. Dit kan leiden tot meer en ongewilde concurrentie die een verstoring van de markt kan teweegbrengen waar de consument uiteindelijk weinig voordeel bij heeft.

Voor consumenten

Consumenten profiteren van de innovatie en prijsvoordelen die grotere bedrijven kunnen bieden. Aan de andere kant bestaat het risico dat de concurrentie afneemt, wat op lange termijn kan leiden tot hogere prijzen. Daarnaast kan de service minder persoonlijk aanvoelen, omdat grotere bedrijven vaak minder lokaal ingebed zijn.

Toekomstperspectief

De consolidatie van de uitvaartsector lijkt zich in de nabije toekomst voort te zetten. Innovatie, regelgeving en economische druk blijven belangrijke drijvende krachten achter deze ontwikkeling. Voor consumenten



en beleidsmakers is het cruciaal om een balans te vinden tussen schaalvoordelen en het behoud van de persoonlijke, lokale benadering die van oudsher kenmerkend was voor de sector.

Hoewel de veranderingen uitdagingen met zich meebrengen, bieden ze ook kansen om de uitvaartsector verder te professionaliseren en aan te passen aan de behoeften van de moderne samenleving. Het is aan alle betrokken partijen om ervoor te zorgen dat deze transitie op een evenwichtige manier verloopt, met oog voor zowel economische als sociale waarden.

2.7. Evolutie van de tradities in de uitvaartsector

Evoluerende trends in de uitvaartsector

De uitvaartsector is de afgelopen decennia aanzienlijk veranderd en blijft zich – traag maar gestaag – ontwikkelen. Deze veranderingen worden gedreven door demografische verschuivingen, technologische vooruitgang, en veranderende culturele en sociale normen. Hier bespreken we enkele van de meest opvallende trends.

1. Personalisatie van uitvaarten

Steeds meer mensen kiezen ervoor om afscheid te nemen op een manier die hun persoonlijkheid en levensverhaal weerspiegelt. Dit gaat verder dan het kiezen van een favoriete bloem of muziekstuk. Er worden bijvoorbeeld ceremonies gehouden op unieke locaties, of er worden bijzondere rituelen toegevoegd die een speciale betekenis hebben voor de overledene en diens naasten. Ook asbestemmingen worden creatiever: van urnen met een persoonlijke gravure tot het verstrooien van as op een bijzondere plek.

2. Duurzaamheid in de uitvaartsector

Met de groeiende aandacht voor het milieu, wordt duurzaamheid ook in de uitvaartsector steeds belangrijker. Biologisch afbreekbare doodskisten, natuurbegraafplaatsen en eco-uitvaarten zijn in opkomst. Daarnaast zijn er initiatieven zoals composteerbare urnen en het hergebruik van grafstenen. Deze duurzame opties bieden nabestaanden de mogelijkheid om afscheid te nemen met respect voor de natuur.

3. Digitalisering van herdenkingen

De opkomst van technologie heeft geleid tot nieuwe manieren om afscheid te nemen en te herdenken. Livestreams van uitvaarten maken het mogelijk voor mensen van over de hele wereld om deel te nemen aan de ceremonie. Daarnaast zijn online herdenkingspagina's en virtuele condoleanceregisters populaire manieren geworden om herinneringen te delen en steun te betuigen. Sommige bedrijven ontwikkelen zelfs digitale tijdscapsules waarin mensen boodschappen en herinneringen kunnen achterlaten voor toekomstige generaties.

4. Toenemende acceptatie van niet-religieuze uitvaarten

De secularisatie in veel westerse samenlevingen heeft geleid tot een verschuiving in de aard van uitvaarten. Hoewel traditionele religieuze ceremonies nog steeds gangbaar zijn, kiezen steeds meer mensen voor een niet-religieuze of spirituele ceremonie. Deze uitvaarten richten zich vaak meer op het vieren van het leven van de overledene dan op traditionele rituelen.



5. Vooruitdenken en planning

Hoewel de dood nog altijd een moeilijk bespreekbaar onderwerp blijft, zien we dat meer mensen hun eigen uitvaart vooruit plannen. Dit geeft hen de controle over hoe ze herinnerd willen worden en vermindert de emotionele en financiële last voor de nabestaanden. Uitvaartverzekeringen, persoonlijke wensenlijsten en zelfs pre-betalingsplannen worden gebruikelijker.

6. Innovatieve technologie en diensten

Nieuwe technologieën vinden hun weg naar de uitvaartsector. Denk aan virtual reality-herdenkingen, waarbij nabestaanden een digitale ervaring kunnen hebben die het leven van de overledene viert, of aan 3D-geprinte urnen en gedenktekens. Ook DNA-bewaring en zelfs projecten om herinneringen te 'archiveren' met behulp van kunstmatige intelligentie behoren tot de mogelijkheden.

7. Culturele diversiteit en inclusiviteit

Met steeds diversere samenlevingen is er meer aandacht voor culturele en religieuze tradities in de uitvaartsector. Uitvaartverzorgers spelen een belangrijke rol bij het respecteren en faciliteren van specifieke rituelen. Dit maakt de sector inclusiever en veelzijdiger.

Conclusie

De uitvaartsector bevindt zich midden in een periode van transformatie. De focus op personalisatie, duurzaamheid, digitalisering en culturele inclusiviteit weerspiegelt de veranderende behoeften van de samenleving. Dit biedt niet alleen nieuwe uitdagingen, maar ook kansen voor innovatie en groei. Door deze trends te omarmen, kan de sector blijven voldoen aan de wensen en verwachtingen van toekomstige generaties.



2.8. Kostprijs van een uitvaart

De kosten van een uitvaart in België zijn de afgelopen vijf jaar gestegen, hoewel exacte cijfers voor deze specifieke periode beperkt beschikbaar zijn. Volgens Test-Aankoop bedroegen de gemiddelde uitvaartkosten in 2018 ongeveer €5.300. Recente schattingen⁵ geven aan dat deze kosten inmiddels zijn opgelopen tot tussen de €4.500 en €10.000, afhankelijk van persoonlijke wensen en extra diensten.

De stijging van de uitvaartkosten kan worden toegeschreven aan verschillende factoren, waaronder inflatie, hogere prijzen voor materialen en toenemende kosten voor diensten en personeel.

Het is belangrijk op te merken dat de kosten van een uitvaart sterk variëren op basis van persoonlijke keuzes en aanvullende diensten. Basiskosten omvatten doorgaans de diensten van de uitvaartondernemer, de kist en het rouwvervoer. Extra kosten kunnen ontstaan door keuzes zoals een luxueuzere kist, bloemen, rouwkaarten, en een koffietafel. Een eenvoudige uitvaart kan daarom beginnen rond de €5.000,- terwijl een uitgebreidere ceremonie de kosten aanzienlijk kan verhogen.

Gezien de stijgende kosten van een uitvaart sluiten sommige mensen een uitvaartverzekering af om hun nabestaanden financieel te ontlasten. Dergelijke verzekeringen dekken doorgaans de kosten van de uitvaart tot een bepaald bedrag, afhankelijk van de polisvoorwaarden. Toch stellen we vast dat het aantal uitvaartverzekeringen in België relatief beperkt blijft (12%) in vergelijking tot sommige andere Europese landen⁶

⁵ Bron: <https://funebra.be/nl/wat-kost-de-uitvaart-2/>

⁶ Bron: <https://www.hln.be/mijn-geld/amper-12-procent-van-belgen-heeft-uitvaartverzekering-zo-behoed-je-je-voor-kosten-van-de-begrafenis-tot-de-koffietafel-a8ed84c3/>



3. Evolutie werking Pontes

3.1. Statutenwijzigingen

Op de agenda van de bijzondere algemene vergadering van 23 juni 2022 lag een wijziging van de statuten voor.

De belangrijkste reden voor deze statutenwijziging had te maken met de in 2019 gewijzigde wetgeving op de vennootschappen en verenigingen. Ingevolge die nieuwe regelgeving kregen vennootschappen een overgangperiode van 5 jaar waarin zij hun statuten moesten aanpassen aan de nieuwe wet. Het betrof dus veeleer een administratieve statutenwijziging om in overeenstemming te zijn met het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen van 23 maart 2019.

In ondergeschikte orde werd de statutenwijziging aangegrepen om enkele kleinere wijzigingen en rechtzettingen door te voeren.

3.2. Aandeelhoudersstructuur

De aandeelhoudersstructuur is in de periode 2019-2024 ongewijzigd gebleven.

Het jaar voordien was de lijst van aandeelhouders nog gewijzigd doordat enerzijds de gemeenten Overpelt en Neerpelt fuseerden (de aandelen werden samengevoegd) en anderzijds de provincie Antwerpen uittrad (daling aantal aandelen met 250).

Ook in 2025 staan twee fusies van gemeenten op stapel: de stad Antwerpen en de gemeente Borsbeek fuseren (aandelen zullen worden samengevoegd) en de gemeente Zwijndrecht zal deel gaan uitmaken van de Oost-Vlaamse gemeente Beveren-Kruibeke-Zwijndrecht. De verwachting is dat deze aandelen zullen worden terug gegeven.

3.3. Samenstelling bestuursorganen

De Algemene Vergadering van Pontes telt 58 gemeentelijke afgevaardigden die voorgedragen en verkozen worden door de gemeenteraden van de respectievelijke gemeenten.

Daarnaast voorzien de statuten dat de Raad van Bestuur bestaat uit maximaal 15 leden met effectief stemrecht en maximaal 5 leden met raadgevende stem. De Raad van Bestuur kan dit aantal evenwel verminderen tot minimum 1 lid met raadgevende stem.

Bij aanvang van de bestuursperiode 2019-2024 bestond de Raad van Bestuur uit de volgende leden:

- de heer Tom De Boeck, raadslid van stad Antwerpen-district Hoboken
- de heer Koen De Busser, raadslid van stad Turnhout
- de heer Lieven De Smet, raadslid van gemeente Schoten
- mevrouw Annemie Goris, raadslid van stad Lier
- mevrouw Lieselot Keymis, raadslid van stad Antwerpen-district Berchem
- mevrouw Carine Leys, raadslid van stad Antwerpen-district Hoboken
- de heer Jos Lodewijckx, raadslid van gemeente Mol

- de heer Ludwig Nietvelt, raadslid van stad Turnhout
- de heer Tjerk Sekeris, raadslid van stad Antwerpen-district Deurne
- mevrouw Marleen Van den Eynde, raadslid van gemeente Kontich
- de heer Alexander Vandersmissen, raadslid van stad Mechelen
- de heer Dirk Vanseggelen, raadslid van gemeente Pelt
- mevrouw Linda Verlinden, raadslid van stad Antwerpen-district Wilrijk
- de heer Karel Wieërs, raadslid van stad Lommel
- mevrouw Tinne Wuyts, raadslid van gemeente Westerlo

De heer Davy Put, raadslid van de stad Peer, werd aangesteld als bestuurder met raadgevende stem.

Mevrouw Carine Leys, de heer Tom De Boeck en de heer Koen De Busser werden aangesteld als respectievelijk voorzitter, ondervoorzitter en secretaris van de bestuursorganen.

Tijdens de Algemene Vergadering van 16 december 2021 werd het ontslag van Tjerk Sekeris en de opvolging door Freya Van Alsenoy goedgekeurd.

Tijdens de Algemene Vergadering van 15 juni 2023 werd het ontslag van Linda Verlinden en de opvolging door Tjerk Sekeris goedgekeurd.

Tijdens de Algemene Vergadering van 20 juni 2024 werd het ontslag van Lieselot Keymis en Jos Lodewijckx en de opvolging door Luc Van Craenendonck en Rik Van Herpen goedgekeurd.

3.4. Verlenging vereniging

De decretale en statutaire duur van een intergemeentelijk samenwerkingsverband bedraagt 18 jaren en kan nadien voor eenzelfde periode worden verlengd.

De laatste verlenging van de statutaire duur van Pontes vond plaats in mei 2008 zodat dit vraagstuk niet aan de orde was in de afgelopen bestuursperiode.

Over de verlenging moeten de leden-gemeenten zich wel uitspreken in de volgende legislatuur, namelijk vóór 16 mei 2026 (zie artikel 6 van de statuten).

3.5. Decreet Lokaal Bestuur

Het Vlaams Decreet van 22 december 2017 over het Lokaal Bestuur werd meermaals gewijzigd in de afgelopen bestuursperiode. Voor een intergemeentelijk samenwerkingsverband belast met crematoriumbeheer zijn de volgende wijzigingen relevant:

1. Privaatrechtelijke rechtspersonen kunnen voortaan deelnemen in samenwerkingsverbanden met als enige doelstelling het oprichten en beheren van een crematorium.
2. De tussentijdse uittreding van leden-gemeenten is – mits bepaalde voorwaarden – mogelijk gemaakt waardoor zij niet langer verplicht zijn om gedurende de hele termijn van 18 jaar deel te blijven uitmaken van het intergemeentelijk samenwerkingsverband.
3. De procedure inzake de statutenwijziging werd gewijzigd in die zin dat het goedkeuringstoezicht van de Vlaamse Overheid is vervangen door een voorafgaand niet-bindend advies.



- De regels inzake de bekendmaking van besluiten van het intergemeentelijk samenwerkingsverband werden gepreciseerd.

3.6. Decreet Gesubsidieerde Infrastructuur

Het decreet van 12 juli 2013, dat subsidies toekent voor religieuze gebouwen, gebouwen voor niet-religieuze morele diensten en crematoria, werd eveneens begin 2024 aangepast.

Hierdoor kunnen gemeenten en intergemeentelijke samenwerkingsverbanden geen beroep meer doen op Vlaamse subsidies voor het ontwerpen en (ver)bouwen van nieuwe of bestaande crematoria.

3.7. Decreet Begraafplaatsen en Lijkbezorging

Het decreet van 16 januari 2004 op de begraafplaatsen en lijkbezorging werd begin 2024 grondig gewijzigd. Hierna volgen de belangrijkste wijzigingen.

Crematoria zonder urnenveld, strooiweide en columbarium

Crematoria hebben niet langer de verplichting te voorzien in zowel urnenvelden, strooiweiden als columbaria.

Vervoer stoffelijk overschot

Het wordt mogelijk om meer dan één niet-gecremeerd stoffelijk overschot tegelijk te vervoeren. Verder wordt ‘vervoer op een passende wijze’ voortaan gedefinieerd als ‘veilig, hygiënisch en respectvol voor de overledene’.

Onderhoud alle soorten concessies

De wijziging breidt de onderhoudsverplichting uit naar alle vormen van concessies. Het gaat dus niet langer enkel om geconcedeerde graven.

Toelating van concessies voor urnenvelden

Naast de graf- en columbariaconcessies wordt het mogelijk om concessies op urnenvelden te verlenen op (inter)gemeentelijke begraafplaatsen.

Crematoria zonder openbaar gedeelte

Aansluitend bij de mogelijke private inbreng in crematoria verdwijnt de verplichting voor crematoria om ook in een openbaar gedeelte te voorzien. In de toekomst kunnen dus ook louter technische crematoria worden opgericht.

Mogelijkheid schenking lichaam aan de wetenschap in laatste wilsbeschikking

De wijziging voorziet de mogelijkheid om in het document met de laatste wilsbeschikking aan te geven om het lichaam aan de wetenschap te schenken. Daarom zal ook het besluit van de Vlaamse Regering van 24 februari 2006 tot vaststelling van de wijzen van lijkbezorging, de asbestemming en de rituelen van de

levensbeschouwing voor uitvaart opgenomen in de laatste wilsbeschikking worden aangepast, vooral door de manier te beschrijven waarop de wetenschappelijke instelling hierover geïnformeerd moet worden.

De term ‘geneesheer’ wordt vervangen door het woord ‘arts’

Dit betreft een zuiver terminologische aanpassing van de regelgeving.

Beslissingsverantwoordelijkheid over asbestemming uitgebreid naar persoon die in de lijkbezorging voorziet

De aanpassing aan het decreet legt de verantwoordelijkheid voor asbestemming in tweede orde (d.i. indien er geen laatste wilsbeschikking is en geen echtgenoot of persoon is die met de overledene een feitelijk gezin vormde, of geen bloed- of aanverwanten van de eerste graad) bij de persoon die in de lijkbezorging voorziet. Bovendien krijgt de persoon die in de lijkbezorging voorziet naast bovenvermelde personen ook de mogelijkheid om een gedeelte van de as van de overleden persoon mee te nemen.

Bijzetting van huisdieren

Het wordt mogelijk gemaakt dat de as van een of meerdere al overleden en gecremeerde gezelschapsdieren samen met de (as van de) overleden eigenaar begraven of bijgezet wordt op de begraafplaats. Het is aan de gemeenteraad of het bevoegde orgaan van het intergemeentelijk samenwerkingsverband om daartoe het initiatief te nemen, namelijk door die begraving of bijzetting op te nemen in het reglement op de begraafplaats(en).

Bijzetting van partners

De mogelijkheid wordt gecreëerd dat de langstlevende partner in de laatste wilsbeschikking ook kan opnemen dat de as van de eerder overleden echtgenoot of persoon met wie hij of zij een feitelijk gezin vormde, samen met hem of haar begraven, bijgezet of uitgestrooid wordt. Bij gebrek aan een laatste wilsbeschikking is het gezamenlijk schriftelijk verzoek van alle bloed- en aanverwanten van de eerste graad vereist. Dat zal enkel mogelijk zijn in zoverre de eerder overleden echtgenoot of persoon die met de overledene een feitelijk gezin vormde, zich daartoe niet uitdrukkelijk heeft verzet in zijn laatste wilsbeschikking. De gemeenteraad of het bevoegde orgaan van het intergemeentelijk samenwerkingsverband kan hiertoe beslissen door dit op te nemen in het reglement op de begraafplaats(en).

3.8. Evolutie dienstverlening

In dit hoofdstuk gaan we na welke fundamentele wijzigingen er in de afgelopen bestuursperiode zijn aangebracht aan het bedrijfsmodel van Pontes. We onderzoeken dit op verschillende domeinen.

1. Partners

De werking van Pontes steunt op een aantal belangrijke partners/leveranciers, die mee garant staan voor het feit dat Pontes tijdens meer dan 300 dagen per jaar haar dienstverlening kan verzekeren. We denken daarbij vooral aan de leveranciers van technische installaties (levering en onderhoud installaties), de leverancier van asurnen (levering van standaard urne), de leverancier van additieven (levering van producten voor filterinstallaties), de partner voor de recyclage van edele metalen en de partner voor onze cateringactiviteiten in Antwerpen en Turnhout.



In dit domein valt vooral de levering van de standaardurne op. De oude metalen versie is vervangen door een ecologische urne vervaardigd van gerecycleerd afval uit zeeën en oceanen. Na gebruik kan de asurne opnieuw gerecycleerd worden en terug nieuwe gebruiksdoeleinden krijgen.

2. Sleutelactiviteiten

Het bedrijfsconcept van Pontes is zeer eenvoudig en steunt op drie vormen van dienstverlening, met name het uitvoeren van het crematieproces, de begeleiding van afscheidsplechtigheden in onze aula’s en het verzorgen van uitvaartmaaltijden in de koffiezalen.

Op basis van de ervaring opgedaan tijdens de coronapandemie, waarbij het langer cremeren een gunstige invloed had op het energieverbruik, zijn we in het crematorium van Antwerpen begonnen met het werken in meerdere shiften op minder ovens.

Het verzorgen van uitvaartmaaltijden in de crematoria van Antwerpen en Turnhout werd uitbesteed aan een externe horecapartner met de bedoeling het operationeel resultaat van deze activiteiten te verbeteren. Het financieel resultaat van de cateringactiviteiten is hiermee inderdaad sterk verbeterd, maar we zijn er tevens van overtuigd dat we nog niet het optimale resultaat hebben bereikt.

3. Middelen

Om een goede dienstverlening te kunnen aanbieden, zijn een aantal middelen van cruciaal belang. Daartoe behoren onmiskenbaar onze medewerkers, waarvoor wij ook heel veel geïnvesteerd hebben op het vlak van vorming, opleidingen en training (VOT) onder meer op het vlak van veiligheid en gastvrijheid. Verder doen wij een beroep op een aantal essentiële hulpmiddelen, zoals energie, de technische installaties, de infrastructuur en de productiemiddelen voor een gevarieerd cateringaanbod. Bij de aanvang van de energiecrisis als gevolg van het conflict in Oost-Europa is de winst van onze activiteiten gedaald naar een negatief resultaat. Hieruit blijkt onze afhankelijkheid van gas als energiebron. Wij zijn inmiddels overgestapt naar een leverancier die de levering van groene stroom garandeert.

4. Aanbod voor de klanten

Voor de klanten van Pontes, met name de uitvaartondernemers, zijn een aantal facetten uit ons aanbod van primordiaal belang. Daartoe behoort bijvoorbeeld de 24/7 toegankelijkheid van onze dienstverlening en infrastructuur, de gevarieerde prijzen op het vlak van crematies, het feit dat wij een crematieproces binnen de twee uur kunnen garanderen, de ruime aula’s met bijhorende voorzieningen en het uitgebreid aanbod aan cateringformules.

De gevarieerde prijzen moeten klanten meer aanzetten tot het gebruik van zgn. ecosloten met de bedoeling dat Pontes haar planning kan optimaliseren om een lager energieverbruik na te streven. De garantie om een asurne binnen de twee uren na afgifte van de kist terug af te leveren staat echter onder druk: enerzijds vormt het een bedreiging voor de principes van het ethisch cremeren en anderzijds kan dat niet voor elk crematieproces worden gegarandeerd wat moeilijk uit te leggen valt aan de klant. Streaming en opnames van afscheidsplechtigheden hebben versneld ingang gevonden in onze werking onder invloed van de gezondheidscrisis. Weinig mensen mochten een plechtigheid bijwonen en digitale mogelijkheden boden destijds een oplossing die ook vandaag nog regelmatig toepassing vinden.

5. Relatiebeheer

Pontes manifesteert zich vooral als een betrouwbare partner voor uitvaartondernemers en nabestaanden, waar gastvrijheid en flexibiliteit hoog in het vaandel wordt gedragen. Waar mogelijk proberen we onze

klanten te ontzorgen en werken we er aan om ook buiten de contacten in het crematorium oog te hebben voor de relaties met onze klanten.

De betrouwbaarheid van Pontes is goed tot zeer goed. Het klachtenpercentage is zeer laag (16 in 2024) en daalt ieder jaar. Op dit vlak willen wij wel gaan investeren in een meer doorgedreven klantentevredenheids-onderzoek om een meer objectief resultaat te verwerven. Een dienstverlening met meer focus op gastvrijheid is ingezet maar is een langdurig proces om dit in alle onderdelen van onze klantenprocessen ingang te doen vinden. Het relatiebeheer kreeg met verschillende intensiteit en met wisselend succes aandacht in de voorbije bestuursperiode. Flexibiliteit is een fenomeen met twee gezichten binnen Pontes: enerzijds is het moeilijk om mensen in verschillende vestigingen te laten werken maar anderzijds hebben wij dankzij die flexibiliteit onze dienstverlening tijdens de Covid-periode helemaal overeind kunnen houden.

6. Kanalen

Klanten kunnen Pontes telefonisch en via ons reservatieplatform bereiken. Dit laatste laat hen toe om 24/7 elke vorm van dienstverlening te reserveren. Op het vlak van onze bereikbaarheid zijn er tijdens de afgelopen bestuursperiode weinig wijzigingen te melden.

7. Profiel van onze klanten

Als we naar het profiel van onze klanten kijken, dan maken we een onderscheid tussen enerzijds uitvaartondernemers met en anderzijds uitvaartondernemers zonder eigen infrastructuur. De eerste categorie zit in de lokale en regionale invloedssfeer en doet vooral een beroep op Pontes voor technische crematies. Voor de overige activiteiten reserveren zij onze infrastructuur wanneer het grote groepen betreft die een afscheidsmoment zullen bijwonen. De tweede groep uitvaartondernemers zijn dan weer lokale en internationale klanten, die gebruik maken van alle vormen van onze dienstverlening. In de afgelopen periode wijzigde er weinig in deze klantensegmentering, alhoewel uitvaartondernemers blijven investeren in eigen infrastructuur wat leidt tot een dalend gebruik van onze afscheidsruimten. Dit zal zeker nog een rol spelen in de komende jaren. Aandachtspunt is onmiskenbaar de schaalvergroting bij de klanten, wat elders in dit rapport ook uitgebreid aan bod komt.

8. Uitgaven

Aangezien de dienstverlening van Pontes redelijk sterk is afgelijnd, geldt dat ook voor onze bedrijfskosten. De belangrijkste uitgaven hebben betrekking op personeel, energie, aankopen voor catering, onderhoud en materiaal. De totale werkingsuitgaven van Pontes zijn geëvolueerd van € 1,55 miljoen (21,0% van de omzet) in 2019 naar € 2,58 miljoen (25,3% van de omzet) in 2024.

9. Inkomsten

Bij de inkomsten vertegenwoordigen de crematies het belangrijkste aandeel, gevolgd door onze cateringactiviteiten en tot slot door de afscheidsmomenten.



De totale opbrengsten van Pontes zijn geëvolueerd van € 7,39 miljoen in 2019 naar € 10,19 miljoen (+ 38,0%) in 2024. In de periode tussen 2019-2022 had Pontes geen enkele (index)verhoging van de prijzen doorgevoerd, maar een indexatie was in 2023 na de energiecrisis onvermijdelijk om het langdurig financieel evenwicht te garanderen.

3.9. Evaluatie beleidsdoelstellingen

Het vorige ondernemingsplan en de daarin opgenomen initiatieven waren opgebouwd rond zes thema’s:

Thema 1: klantenbeleving

Pontes verzorgt afscheidsmomenten waarbij de wensen van de overledenen en de nabestaanden maximaal gerespecteerd worden opdat de verwachtingen worden overtroffen.

Thema 2: duurzaam ondernemen

Pontes organiseert haar dienstverlening op een duurzame en maatschappelijk verantwoorde manier zodanig dat haar ecologische voetafdruk kleiner wordt.

Thema 3: innovatie

Pontes bouwt haar dienstverlening uit op een innovatieve manier zodat ingespeeld kan worden op de toekomstige (technologische) evoluties en de vragen uit de samenleving.

Thema 4: sterke financiën

Pontes hanteert een weloverwogen financieel beleid zodanig dat de middelen permanent in evenwicht zijn en er voldoende ruimte is voor investeringen.

Thema 5: een sterk merk

Pontes werkt actief aan een integraal beleid zodanig dat de naam een merk wordt dat gelijk staat aan kwaliteit, betrouwbaarheid en betaalbaarheid.

Thema 6: samenwerking

De provinciale benadering en organisatie van het crematoriumbeheer wordt verlaten want door samenwerking kan meer en efficiëntere dienstverlening worden geboden.

3.9.1. Thema klantenbeleving

De hoogwaardige infrastructuur van Pontes om alle activiteiten op één locatie te kunnen organiseren, vormt een belangrijke meerwaarde voor onze dienstverlening. In Lommel hadden we in 2018 een nieuwe vestiging in gebruik genomen en vele bezoekers drukken hun waardering uit over de sfeer, de uitstraling en de inrichting van deze locatie. In het crematorium van Turnhout kregen in de vorige bestuursperiode de koffiezalen een grondige renovatie. De ruimten werden volledig opnieuw geschilderd, kregen klimaatbeheersing, nieuwe verlichting en vloeren en werden voorzien van nieuw meubilair. Ook de sanitaire ruimten werden grondig vernieuwd. Hier blijft de vraag open of we ook de aula en de wachtzalen een grondige renovatie moeten geven. De investeringen voor het crematorium van Antwerpen bleven beperkt tot instandhoudingswerken omdat hier gewerkt wordt aan de plannen voor een nieuw gebouw. De

opdracht daartoe werd in 2021 uitgeschreven en moeten volgens plan in 2028 leiden tot de ingebruikname van een vernieuwde omgeving.

Op het vlak van klantentevredenheid kregen alle medewerkers een doorgedreven opleiding ‘gastvrijheid’, georganiseerd door de Butlerschool. De kennis en ervaring die daarmee werd verworven, wordt nu geleidelijk aan geïmplementeerd in onze werking.

3.9.2. Thema duurzaam ondernemen

Omdat duurzaam ondernemen veel meer inhoudt dan alleen maar positieve emissiemetingen voorleggen, werden tal van acties vooropgesteld in het vorige ondernemingsplan.

In Antwerpen werd tijdens de Covid-pandemie gewerkt in meerdere shiften om tegemoet te komen aan de grote vraag naar crematies. Die ervaring maakte duidelijk dat het verbruik van energie afnam naarmate de technische installaties langer in gebruik en op een normale bedrijfstemperatuur worden gehouden. Die werkwijze werd na de gezondheidscrisis voortgezet met de bedoeling de energiebehoefte te reduceren. De technische installaties in Antwerpen kregen een grondige renovatiebeurt waardoor ze weer aan de best beschikbare techniek van het ogenblik beantwoorden.

Ten noorden van Antwerpen werd in de Kempische gemeente Brecht een ophaalpunt georganiseerd, wat uitvaartondernemers toelaat om daar kisten af te leveren en asurnes op te halen. Pontes zorgt voor het vervoer tussen Brecht en één van onze crematoria. Hiermee sparen we vele verplaatsingen uit van/naar onze crematoria, maar ook veel tijd voor de klanten die daardoor een file op de Antwerpse Ring kunnen vermijden.

Om de energietransitie voor te bereiden die noodzakelijk is om onze ecologische voetafdruk te reduceren, werd een energiestudie in opdracht gegeven. Deze studie geeft aan op welke wijze wij in de toekomst op een slimme en duurzame manier kunnen omspringen met onze energiehuishouding. De verschillende maatregelen zullen ook in de periode 2025-2030 tot uitvoering worden gebracht.

In 2024 hebben alle Vlaamse crematoria een nieuwe ecologische asurne op de markt gebracht die vervaardigd wordt uit afval verzameld in zeeën en oceanen. Dat afval wordt verwerkt tot granulaat en kan vervolgens verschillende vormen en toepassingen krijgen, waaronder dus onze nieuwe transporturne. Na bijvoorbeeld verstrooiing of overheveling van de assen kunnen gebruikte urnen terug worden afgegeven in het crematorium en worden deze opnieuw gerecycleerd.

Wat hebben we niet kunnen voltooien in de vorige bestuursperiode? Hoewel er reeds lang sprake is van nieuwe technologieën in de uitvaartsector en de Vlaamse Overheid graag een pilootproject voor resomatie zag ontstaan, kon dit nog niet gerealiseerd worden. De voorziene investering om restwarmte om te zetten naar elektriciteit kon ook niet tijdig worden afgerond en blijft op de planning staan voor 2025. Evenmin hebben we nog geen concrete alternatieve mogelijkheden kunnen voorzien om bezoekers van het crematorium met openbare of alternatieve vervoersmiddelen hun verplaatsing te laten maken. En ook al komen ze nog niet expliciet aan bod, toch kan objectief gesteld worden dat Pontes reeds aan een hele reeks van duurzame ontwikkelingsdoelstellingen zoals beschreven door de Verenigde Naties, voldoet. Dit neemt niet weg dat deze intenties wel degelijk op het programma blijven staan.



3.9.3. Thema innovatie

Als we spreken over innovatie in een crematorium dan wordt dikwijls het verband gelegd met de implementatie van nieuwe technologieën, zoals resomatie of humusatie. Zoals hiervoor reeds uitgelegd is die implementatie verschoven naar de nieuwe legislatuur.

Maar er is meer te doen op innovatief vlak, denken we maar aan het feit dat tijdens de gezondheidscrisis versneld bijkomende investeringen werden gedaan om streaming en opname van afscheidsplechtigheden mogelijk te maken. Zo konden nabestaanden ook op afstand een afscheidsmoment meemaken of herbekijken. Tevens hebben we de bouw en ontwikkeling van een digitaal klantenportaal in opdracht gegeven, waarover alle communicatie met de klanten in de toekomst moet verlopen. Dat platform nadert zijn voltooiing en zal binnenkort gelanceerd worden.

Het verhogen van de klantenbeleving blijft een ambitie die hopelijk met de realisatie van het nieuwe gebouw concrete vormen zal krijgen.

3.9.4. Thema sterke financiën

Niet alleen voor de vorige bestuursperiode gold dat Pontes gezonde en evenwichtige financiën moest nastreven, dit zal ook een rode draad blijven in de toekomst. Het doel was en blijft het creëren van meer omzet om meer financiële ruimte te creëren voor investeringen. De uitdagingen zijn immers groot en we willen een stabiele financiële basis creëren om deze investeringen op een realistische wijze aan te kunnen.

Omdat we steeds vanuit een voorzichtigheidsprincipe handelen, heeft Pontes de haalbaarheid van de exploitatie van het kasteel Schoonselhof op de gelijknamige begraafplaats onderzocht. We zouden daar onze catering en administratieve diensten onder brengen, maar door tal van onvoorziene gebeurtenissen (conflict in Oost-Europa, blokkering Suez-kanaal) zijn de prijzen van materialen dermate gestegen dat de totale renovatiekost voor Pontes onrealistisch was geworden. Om die reden hebben wij dan ook afgezien van de realisatie van dat project.

Het was tevens een moeilijke maar belangrijke stap om onze catering- en schoonmaakdiensten in 2020 uit te besteden. Daartoe was beslist omdat de cateringactiviteit zwaar verlieslatend was en om het wegvloeien van financiële middelen een halt toe te roepen.

Het verhogen van de omzet en de daarbij horende financiële ruimte is zeker gelukt in de voorbije jaren, maar niet dankzij het verhogen van de crematiegraad (wat wel een uitgangspunt was). Die blijft voor Pontes onder het Vlaams gemiddelde en daar blijft dus een potentiële bron liggen voor bijkomende inkomsten. Bij het uitwerken van de doelstellingen voor 2030 zal dit thema zeker terug aan bod komen.

3.9.5. Thema sterk merk

De huisstijl van Pontes werd geactualiseerd en ook de website werd in een nieuw jasje gestoken. Toch merken we dat Pontes weinig bekend is en dat mensen weliswaar spreken over ‘het crematorium’, maar zonder dit te associëren met onze naam. We zullen dus nog initiatieven moeten ontwikkelen om onze naamsbekendheid te versterken en nagaan welke kanalen we hiervoor best gebruiken.

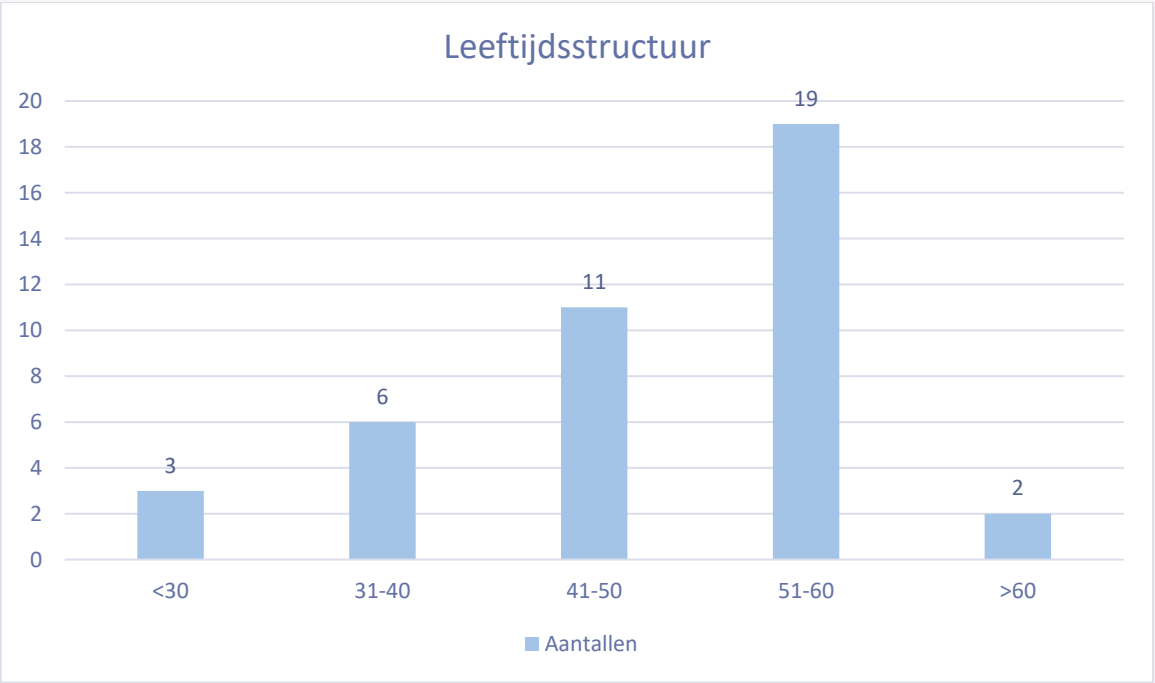
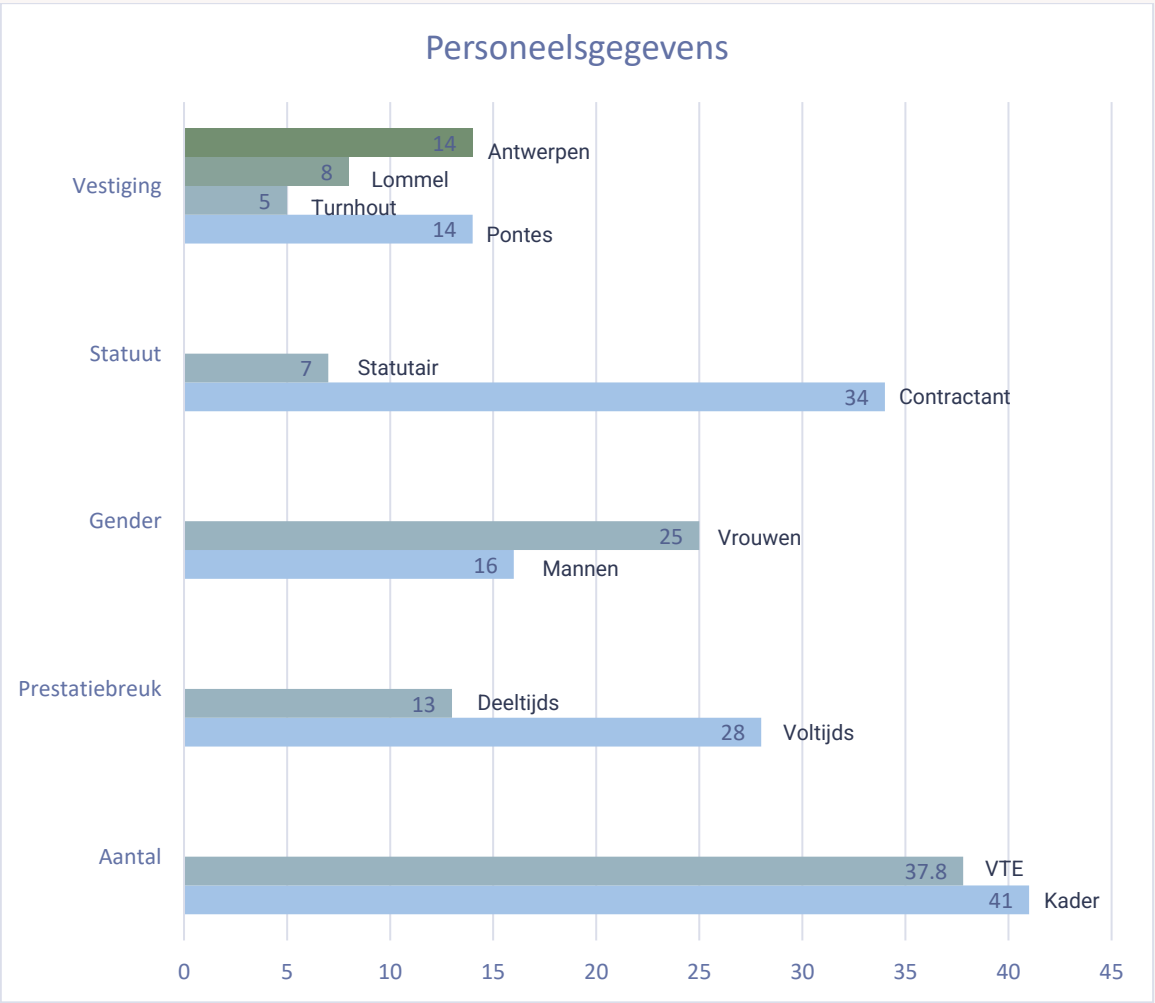
3.9.6. Thema samenwerking

Het was een nobele doch taaie doelstelling om te veronderstellen dat crematoria vrijwillig tot samenwerking konden worden gebracht en om de vele opdrachten die ze op eenzelfde wijze uitvoeren,

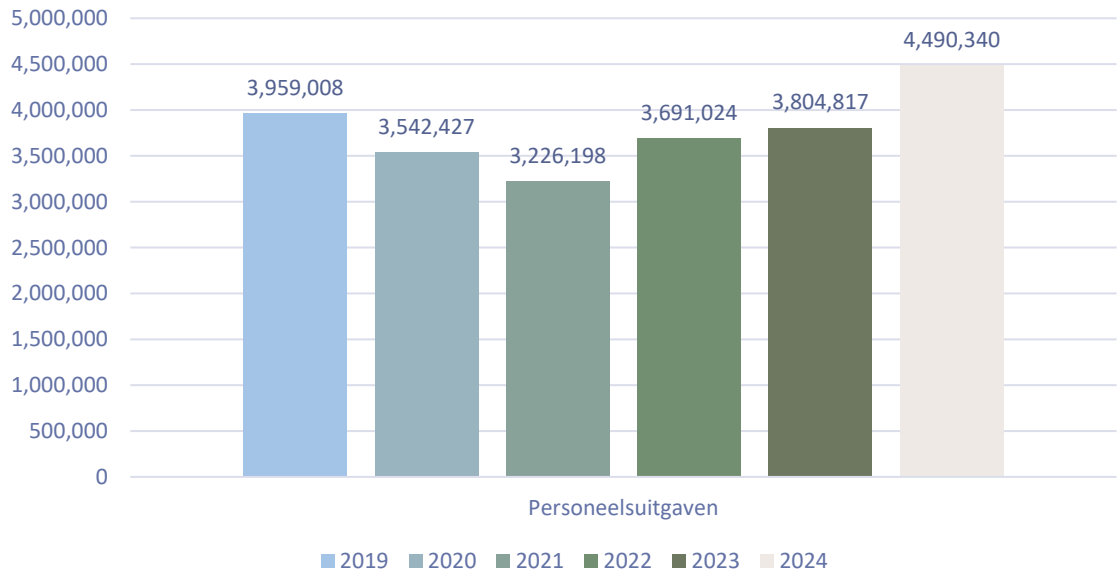
samen te gaan organiseren. Organisaties en individuen zijn moeilijk tot samenwerking te bewegen, tenzij het spreekwoordelijke water aan de lippen staat. Maar samenwerken om middelen en tijd vrij te maken om meer ruimte te creëren voor nieuwe initiatieven of om bestaande processen te verbeteren, vindt moeilijk draagvlak. Het lijkt dan ook niet langer wenselijk om deze doelstelling te blijven nastreven.



3.10. Evolutie personeel



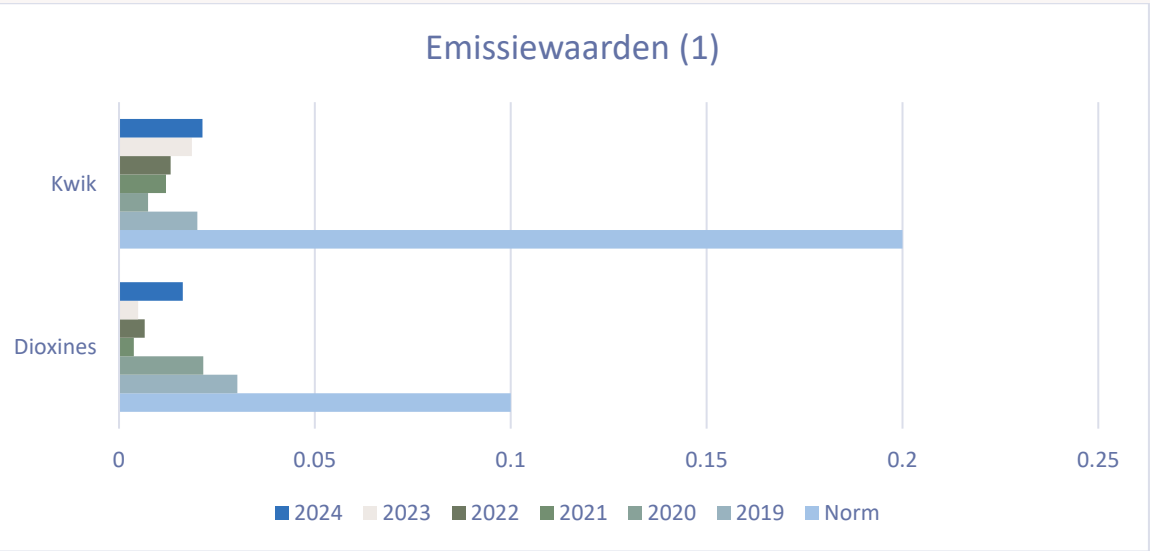
Personeelsuitgaven

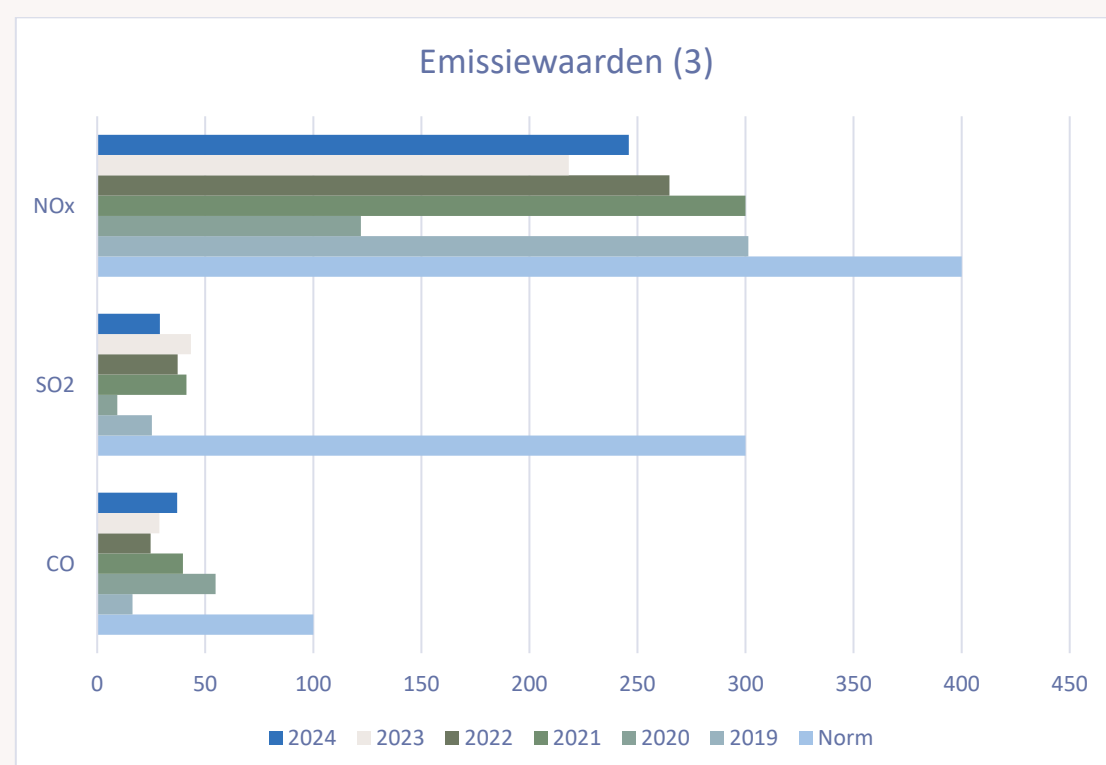
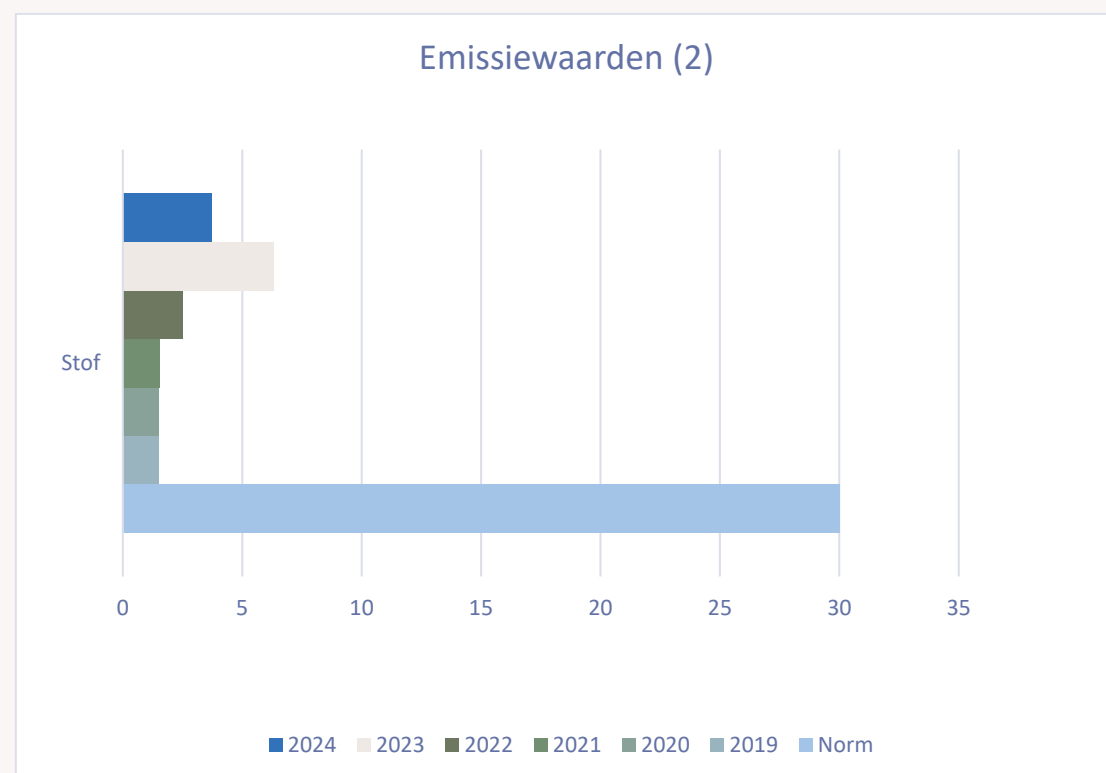


3.11. Milieu, duurzaamheid en energie

3.11.1. Emissiemetingen

In de voorbije bestuursperiode hebben de emissiemetingen in alle vestigingen en op alle ovenlijnen nooit enige overschrijding van de milieunormen vertoond en verzekert onze aanpak dat de meeste schadelijke stoffen in onze rookgassen ver beneden de drempelwaarden blijven.





3.11.2. Energiecrisis

Zoals hiervoor reeds vermeld heeft de energiecrisis in de jaren 2022 (begin conflict Oekraïne) en 2023 een belangrijke impact gehad voor Pontes.

1. Stijgende energiekosten

De energiekosten voor Pontes zijn fors gestegen door de geopolitieke crisis in Oost-Europa en de bijbehorende onrust op de energiemarkten:

- 2020: €264.331
- 2021: €525.343
- 2022: €1.289.078

2. Impact op operationele kosten

Leveranciers rekenden de verhoogde energieprijzen door, waardoor facturen voor materialen en diensten met ongeveer 10% stegen.

De inflatie en overschrijding van de spilindex resulteerden in stijgende personeelskosten (bijna 22% toename sinds het begin van de pandemie). Hierdoor werden ook de totale werkingskosten aanzienlijk beïnvloed.

3. Maatregelen en investeringen

- Pontes heeft maatregelen genomen om energie-efficiëntie te verbeteren:
 - investering in de implementatie van een ORC-installatie om restwarmte om te zetten in elektriciteit.
 - renovatie van ovenlijnen en verbeterde filterinstallaties met warmterecuperatie.
- Pontes onderzoekt en heeft een plan opgezet om te investeren in duurzame energiebronnen.

4. Financiële resultaten

In 2022 heeft Pontes voor het eerst een verlies geleden door de stijgende energiekosten, ondanks een stijging van het aantal crematies en andere activiteiten. Dit verlies werd opgevangen met financiële reserves, maar er werd tevens een prijscorrectie ingevoerd om verdere tekorten te vermijden.

5. Langetermijnstrategie

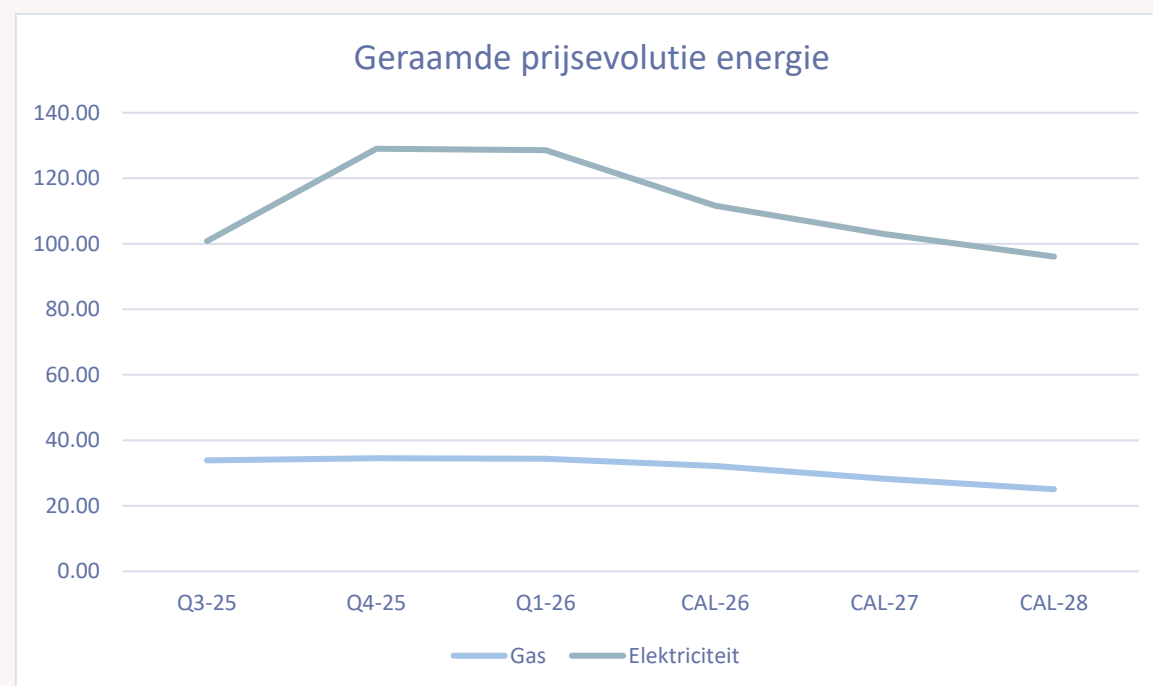
Investerings in energietransitie moeten de energieafhankelijkheid van Pontes verkleinen en bijdragen aan een meer zelfvoorzienende bedrijfsvoering.

Conclusie

De energiecrisis heeft aanzienlijke financiële en operationele druk uitgeoefend op Pontes. Door gericht te investeren in duurzame oplossingen en energiebesparing probeert de organisatie deze uitdagingen aan te pakken en haar activiteiten toekomstbestendig te maken.

Op dit ogenblik (april 2025) gaan de prognoses van de energietarieven (na een aanvankelijke toename in de energietarieven) op de middellange termijn in de goede richting maar uiteraard blijft deze evolutie sterk afhankelijk van de ontwikkelingen in de internationale politiek en de beschikbaarheid van energiebronnen waarvan ons land afhankelijk is.





Bron: ENGIE (11/04/2025)

3.11.3. Energietransitie

a) Europese Green Deal

De Europese Green Deal is een strategie van de EU om Europa tegen 2050 klimaatneutraal te maken. Dit houdt in dat de uitstoot van broeikasgassen drastisch moet worden verminderd en dat bedrijven een sleutelrol spelen in deze transitie. De belangrijkste gevolgen voor bedrijven zijn:

1. Strengere regelgeving en normen

- verplichte CO₂-reductie in industrie en transport
- nieuwe energienormen voor gebouwen en productieprocessen
- uitbreiding van het emissiehandelssysteem (ETS) naar sectoren zoals maritiem transport en wegvervoer

2. Duurzame innovatie stimuleren

- subsidies en fondsen beschikbaar voor bedrijven die investeren in groene technologieën en circulaire economie
- bevordering van energie-efficiëntie en gebruik van hernieuwbare energie

3. Impact op toeleveringsketens

- verplichte due diligence om duurzaamheidscriteria in internationale toeleveringsketens te waarborgen
- mogelijke invoering van een CO₂-grensheffing (Carbon Border Adjustment Mechanism) voor geïmporteerde goederen

4. Financiële en rapportageverplichtingen

- verplichtingen rond duurzaamheidsrapportage (CSRD) voor middelgrote en grote bedrijven

b) Vlaams Klimaatpact

Het Vlaams Klimaatpact is een samenwerkingsakkoord tussen de Vlaamse overheid en lokale besturen, gericht op het behalen van de Vlaamse klimaatdoelstellingen. Dit pact heeft ook gevolgen voor bedrijven.

1. Lokaal beleid en ondersteuning

- gemeenten bieden subsidies en ondersteuning aan bedrijven die investeren in hernieuwbare energie, energiebesparing en groene mobiliteit
- lokale regelgeving kan strenger worden op het vlak van energie-efficiëntie en afvalbeheer

2. Innovatie en samenwerking

- stimuleringsprogramma's voor bedrijven om deel te nemen aan projecten zoals warmtenetten en groene energieopwekking
- samenwerkingen met lokale overheden en kennisinstellingen worden aangemoedigd

3. Mobiliteit en infrastructuur

- bedrijven worden gestimuleerd om over te schakelen op elektrisch vervoer en alternatieve mobiliteitsoplossingen
- investeringen in laadinfrastructuur worden vaak mede gefinancierd

4. Verantwoordelijkheid en transparantie

- bedrijven worden aangemoedigd om transparant te rapporteren over hun klimaatimpact en concrete acties te ondernemen

c) Kansen en uitdagingen

Voor bedrijven in Vlaanderen bieden de Europese Green Deal en het Vlaams Klimaatpact zowel kansen als uitdagingen:

- kansen: toegang tot subsidies, nieuwe markten voor duurzame producten, versterking van concurrentiepositie door innovatie
- uitdagingen: aanpassing aan strengere regelgeving, extra investeringskosten, mogelijke druk op winstmarges in de transitieperiode

d) Hoe heeft Pontes zich al voorbereid?

In de voorbije periode heeft Pontes een energiestudie laten opmaken om een degelijke koers te kunnen bepalen inzake energietransitie. Uit de voorstellen heeft Pontes een mix van maatregelen gedistilleerd die ook tijdens de legislatuur 2025-2030 meermaals aan bod zullen komen.



Tot de mix van maatregelen behoren:

1. Anders werken (verminderen van energiebehoefte)
2. Duurzame gebouwen – nieuwbouw (verminderen van energiebehoefte)
3. Recuperatie van restwarmte (voorzien in eigen energiebehoefte)
4. Plaatsen van zonnepanelen (voorzien in eigen energiebehoefte)
5. Windenergie (voorzien in eigen energiebehoefte)
6. Plaatsen van laadpalen (gemeenschapsfunctie)
7. Werken met nieuwe technologieën (verminderen uitstoot)
8. Aankoop van groene energie (verlagen CO₂-impact)
9. Werken met alternatieve brandstoffen (verlagen CO₂-impact)

De invoering van deze maatregelen zal aanzienlijke investeringen vergen, waarbij het sterk te betwijfelen valt of Pontes als overheidsbedrijf enige aanspraak kan maken op subsidies. Veel middelen zullen dus zelf moeten worden gegenereerd wat de druk op de financiële strategie sterk zal beïnvloeden.



4. Financiële rapportering

4.1. Balans



BALANS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<u>ACTIVA</u>						
Immateriële vaste activa	€ 222.486	€ 35.637	€ 80.471	€ 65.281	€ 65.339	€ 69.558
Materiële vaste activa	€ 22.625.121	€ 20.999.432	€ 20.038.301	€ 19.184.189	€ 17.942.241	€ 17.170.915
Financiële vaste activa	€ 552	€ 5.802	€ 5.802	€ 5.802	€ 5.955	€ 5.955
VASTE ACTIVA	€ 22.848.159	€ 21.040.871	€ 20.124.573	€ 19.255.272	€ 18.013.535	€ 17.246.428
Vorderingen op meer dan één jaar	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Voorraden en bestellingen in uitvoering	€ 23.420	€ 32.881	€ 11.261	€ 32.867	€ 19.397	€ 20.473
Vorderingen op ten hoogste één jaar	€ 655.733	€ 1.130.651	€ 942.604	€ 880.829	€ 1.001.792	€ 1.046.261
Geldbeleggingen	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000
Liquide middelen	€ 987.101	€ 1.406.812	€ 1.286.788	€ 1.102.297	€ 1.015.590	€ 1.263.658
Overlopende rekeningen	€ 67.045	€ 77.453	€ 202.232	€ 135.902	€ 97.877	€ 152.275
VLOTTENDE ACTIVA	€ 4.233.299	€ 5.147.796	€ 4.942.885	€ 4.651.895	€ 4.634.656	€ 4.982.668
TOTAAL ACTIVA	€ 27.081.458	€ 26.188.668	€ 25.067.459	€ 23.907.167	€ 22.648.191	€ 22.229.095
<u>PASSIVA</u>						
Kapitaal	€ 5.679.877	€ 5.679.877	€ 5.679.877	€ 5.679.877	€ 5.679.877	€ 5.679.877
Reserves	€ 5.903.130	€ 6.485.906	€ 6.630.507	€ 5.991.006	€ 6.495.755	€ 6.854.555
EIGEN VERMOGEN	€ 11.583.008	€ 12.165.784	€ 12.310.385	€ 11.670.883	€ 12.175.632	€ 12.534.432
VOORZIENINGEN EN UITGESTELDE BELASTINGEN	€ 1.137.858	€ 721.803	€ 339.231	€ 24.718	€ 0	€ 0
Schulden op meer dan één jaar	€ 12.141.449	€ 11.072.208	€ 9.996.723	€ 8.986.879	€ 8.056.664	€ 7.155.098
Schulden op ten hoogste één jaar die binnen het jaar vervallen	€ 2.207.613	€ 2.218.275	€ 2.405.632	€ 3.212.759	€ 2.410.019	€ 2.520.037
Overlopende rekeningen	€ 11.529	€ 10.599	€ 15.488	€ 11.928	€ 5.875	€ 19.528
SCHULDEN	€ 14.360.592	€ 13.301.082	€ 12.417.843	€ 12.211.566	€ 10.472.558	€ 9.694.663
TOTAAL PASSIVA	€ 27.081.458	€ 26.188.668	€ 25.067.459	€ 23.907.167	€ 22.648.191	€ 22.229.095

Toelichting:

De balans van Pontes is tijdens de voorbije bestuursperiode met bijna 5 miljoen euro afgenomen.

Aan de activa-zijde zien we vooral een daling in de vaste activa. Er zijn na de belangrijke investering in 2018 (de bouw van de derde vestiging in Lommel) geen grote investeringen meer geweest en daarop werd in de jaren nadien gewoon afgeschreven. De vlottende activa zijn daarentegen wel toegenomen, vooral in de rubrieken ‘vorderingen’ en ‘liquide middelen’. Dit heeft vooral te maken met de momentopname van de opmaak van deze cijfers, omdat er op het einde van het jaar altijd nog een belangrijk deel van de facturen moeten worden ingevorderd.

De passiva-zijde kende een groei op het vlak van eigen vermogen door de toevoeging van de resultaten van de voorgaande boekjaren. Alleen in 2022 moest een belangrijk verlies verwerkt worden omwille van de hoge energietarieven. De schulden, en dan met name de langlopende schulden, zijn met ongeveer 5 miljoen euro afgebouwd omdat er consequent werd ingezet op de afbouw van het schuldenvolume.



4.2. Resultatenrekening



RESULTATENREKENING	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Handelsgoederen, grond- & hulpstoffen	€ 314.889	€ 226.349	€ 433.620	€ 949.331	€ 1.018.630	€ 1.037.918
Diverse goederen en diensten	€ 1.506.640	€ 1.886.824	€ 2.075.081	€ 3.116.483	€ 2.823.484	€ 2.582.077
Bezoldigingen personeel	€ 3.917.360	€ 3.542.427	€ 3.192.756	€ 3.638.890	€ 3.776.839	€ 4.490.340
Afschrijvingen, voorzieningen en waardeverminderingen	€ 1.128.135	€ 1.185.386	€ 1.236.771	€ 1.274.472	€ 1.510.372	€ 1.516.232
Andere bedrijfskosten	€ 0	€ 4.330	€ 7.612	€ 9.201	€ 4.563	€ 4.669
Niet-recurrente bedrijfskosten	€ 0	€ 345.117	€ 225.551	€ 61.338	€ 241.578	€ 5.442
Financiële kosten	€ 352.408	€ 296.128	€ 269.051	€ 261.248	€ 218.288	€ 206.265
Uitzonderlijke kosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
TOTALE BEDRIJFSKOSTEN	€ 7.219.433	€ 7.486.561	€ 7.440.441	€ 9.310.963	€ 9.593.753	€ 9.842.943
Omzet	€ 7.418.841	€ 8.066.627	€ 7.582.773	€ 8.665.704	€ 10.156.502	€ 10.192.223
Financiële opbrengsten	€ 125.254	€ 126.665	€ 126.225	€ 129.713	€ 128.157	€ 133.516
Uitzonderlijke opbrengsten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 2.494	€ 0
TOTALE BEDRIJFSOPBRENGSTEN	€ 7.544.094	€ 8.193.292	€ 7.708.997	€ 8.795.417	€ 10.287.154	€ 10.325.739
TOTAAL BEDRIJFSRESULTAAT	€ 324.662	€ 706.731	€ 268.557	-€ 515.546	€ 693.400	€ 482.795

Toelichting:

Het bedrijfsresultaat van Pontes kende de voorbije jaren een eerder grillig verloop, wat ondanks hoge omzetcijfers niet steeds tot een winst leidde. De omzet steeg vooral door de toename in het aantal crematies (vooral tijdens de corona-pandemie maar ook in de jaren die volgden). Dit werd matig tot sterk getemperd door de mindere inkomsten uit afscheidsplechtigheden en catering en werd vooral sterk gedrukt door de oplopende werkingskosten, de energie-uitgaven en de hogere personeelskosten. Ondanks het verlies in 2022 heeft Pontes steeds een sterk financieel resultaat neergezet. Dit neemt ook niet weg dat er zeker aandachtspunten zijn voor de toekomst, met name het beheersen van de uitgaven, om de noodzakelijke investeringen (infrastructuur en energietransitie) ruimte te geven in de volgende legislatuur.

4.3. Schulden



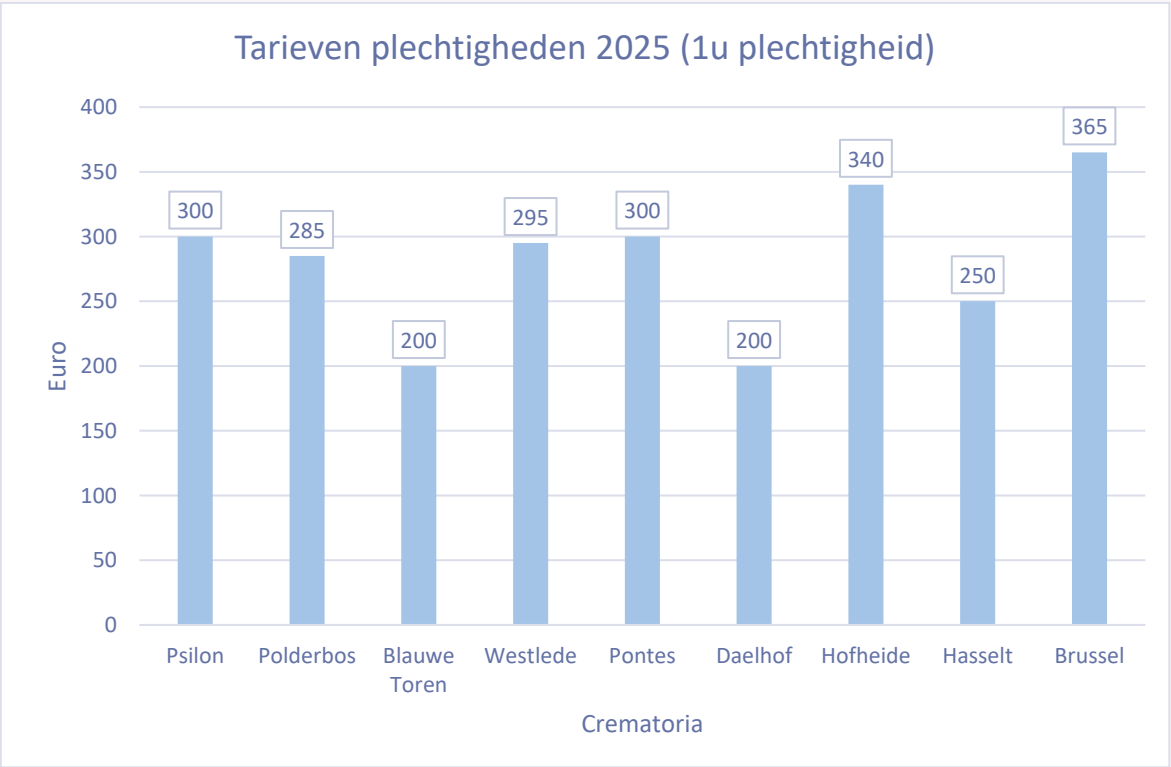
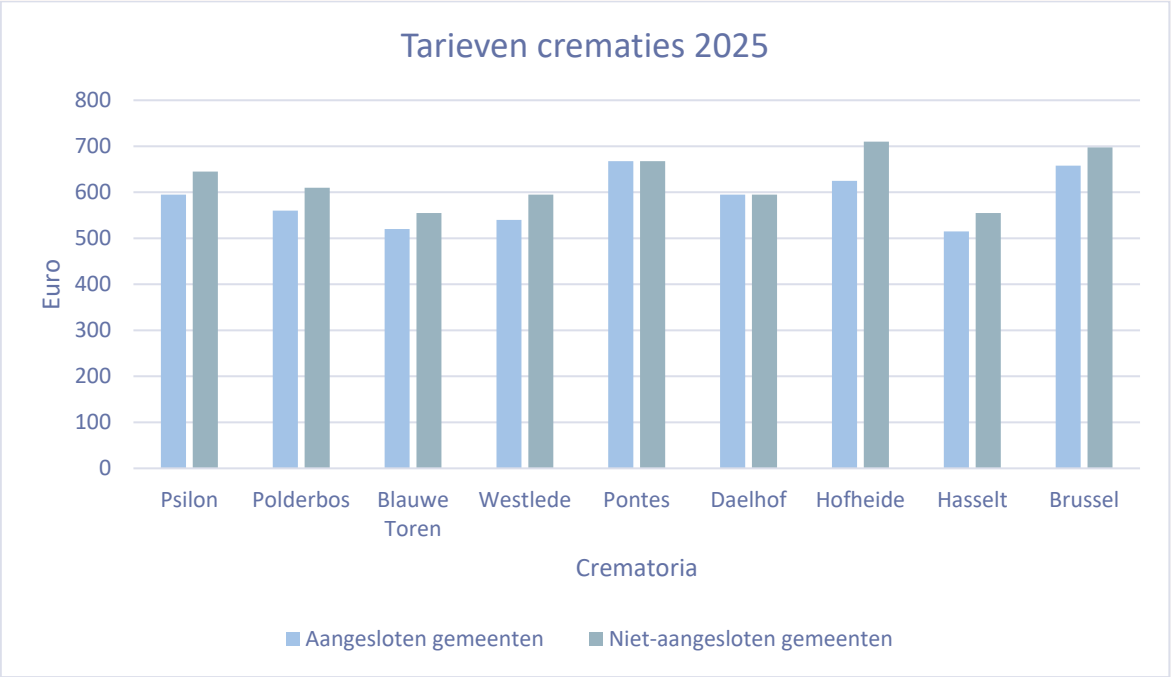
SCHULDPOSITIE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Schulden op meer dan één jaar	€ 12.141.449	€ 11.072.208	€ 9.996.723	€ 8.986.879	€ 8.056.664	€ 7.155.098
Schulden op ten hoogste één jaar die binnen het jaar vervallen	€ 2.207.613	€ 2.218.275	€ 2.405.632	€ 3.212.759	€ 2.410.019	€ 2.520.037

Toelichting:



Zoals hiervoor reeds vermeld is het duurzaam financieel beleid van Pontes erop gericht om onze langlopende schulden consequent af te bouwen. Zo werden de schulden op lange termijn afgebouwd van 12,1 miljoen tot 7,2 miljoen euro. Ook in de toekomst zal dit beleid worden verder gezet, ook al kondigen zich tal van investeringen aan waardoor de schuldgraad wel zal toenemen (zie ondernemingsplan 2030).

4.4. Tarieven



5. Risicobeheersing

5.1. Integriteitsrisico's

De behandeling van overledenen veronderstelt in de eerste plaats goed opgeleide medewerkers, die naast hun kennis en vaardigheden ook hoge ethische standaarden naleven. Daarnaast betekent dit ook dat er effectieve processen aanwezig zijn, die een correcte, integere en betrouwbare behandeling van overledenen garandeert.

De integriteit van een crematorium kan sterk onderuit gehaald worden wanneer er zich in of in de nabijheid van een crematorium wanpraktijken zouden voordoen die het vertrouwen van het publiek in onze organisatie zouden ondermijnen.

Hoewel wij niet steeds vat hebben op het gedrag van klanten en/of bezoekers en Pontes geen enkele controlebevoegdheid ter zake heeft, moeten wij alles in het werk stellen om onethische praktijken te vermijden.

Alle documenten die vereist zijn vooraleer een crematie kan worden uitgevoerd worden voorafgaand aan de crematie gecontroleerd. Tijdens het crematieproces wordt de overledene geïdentificeerd aan de hand van een volgnummer dat gebruikt wordt doorheen heel het proces.

De voorbije bestuursperiode leert ons dat we steeds alert moeten blijven op de correcte toepassing van onze processen en procedures. Een vergissing of foutieve toepassing van de procedures is snel gebeurd, bv. door een onoplettendheid of door het willen tegemoet komen aan een vraag van een klant. Onze collega's worden dan ook permanent gewezen op het belang van het correct en systematisch toepassen van de procedures, en worden hier ook permanent op gecontroleerd. De Digitale Aangifte Overlijden (zie verder), in voege vanaf 2026, zal het risico op het uitvoeren van crematies zonder de vereiste wettelijke documenten zo goed als uitsluiten aangezien de documenten automatisch gekoppeld zullen worden aan de juiste personen.

5.2. Technologische risico's

De waarschijnlijkheid van technologische risico's mag dan eerder gering zijn, toch valt het aan te bevelen om ze hier te vermelden.

De mondiale energietransitie heeft in het buitenland geleid tot drastische beslissingen waarbij gas al bron van energie in de toekomst wordt verboden. Dergelijke maatregel zou een geweldige impact hebben voor Pontes vermits alle crematieovens op gas werken. De industrie werkt weliswaar aan alternatieven maar deze vergen dan weer een aanzienlijke investering. Mocht de overheid tot dergelijke maatregelen besluiten, dan zal alleszins een aanzienlijke overgangstermijn noodzakelijk zijn om de transitie op effectieve wijze door te voeren.

De digitale (r)evolutie en ontwikkelingen kunnen ook zeer relevant worden voor de uitvaartsector. Hoewel er nog weinig concrete stappen worden gezet op dit vlak, wil Pontes toch voorbereid zijn op deze ontwikkeling. Door overleg met IT-partners, IT-ontwikkelaars, andere overheden en financiële instellingen proberen we mee te werken aan initiatieven die belangrijk kunnen zijn voor de sector.

In de voorbije bestuursperiode werden we niet geconfronteerd met een verplichte afschakeling van gas, toch was er een sterke prijsstijging door de onvoorziene geopolitieke situatie in Oost-Europa. Dit toont onze kwetsbaarheid en afhankelijkheid van zowel de beschikbaarheid van gas als van de sterk fluctuerende prijzen. In de digitalisering van onze processen zal de Digitale Aangifte Overlijden eindelijk worden gerealiseerd tegen begin 2026, na een lang en intensief proces met de inzet van veel financiële middelen. Het risico op een lek in onze data-beveiliging door bv. een hacking van onze systemen wordt steeds urgenter, gezien ook enkele voorbeelden in onze nabije omgeving met grote gevolgen. De razendsnelle opkomst en evolutie van AI in al zijn facetten hadden we niet onderkend.

5.3. Juridische risico's

Onder dit hoofdstuk kunnen we drie risico's identificeren.

Pontes heeft voor zijn technische installaties omgevingsvergunningen bekomen. De emissienormen die hierin zijn opgenomen zijn tot op heden ongewijzigd gebleven zodat we ons daarop kunnen richten. Door een regelmatig en proactief onderhoud van de technische installaties slaagt Pontes erin om steeds de emissienormen te respecteren. Met de leverancier van de crematieovens, die tevens instaat voor het onderhoud van de installaties, werd daartoe een SLA (Service Level Agreement) afgesloten. Onzekerheid blijft evenwel of de vergunningsverlenende overheid al dan niet strengere of beperkende voorwaarden zal opleggen voor de exploitatie van onze crematoria.

Een opdrachthoudende vereniging heeft een beperkte levensduur van 18 jaar. Concreet betekent dit voor Pontes dat in 2026 de aandeelhouders zich zullen moeten uitspreken over het al dan niet verlengen van de vereniging. Een eventuele uittreding kan immers belangrijke financiële gevolgen hebben voor Pontes. Bij het begin van de bestuursperiode 2025-2030 zal daarom heel wat aandacht moeten gaan naar een degelijke informatiecampagne om aandeelhouders te overtuigen om de activiteiten van Pontes verder te zetten.

Het decreet op de begraafplaatsen en lijkbezorging van 16 januari 2004 bepaalt dat enkel een gemeente of intergemeentelijk samenwerkingsverband een crematorium kan oprichten. In 2024 is dit decreet nog gewijzigd, zodat private partners voor 49% mee kunnen participeren in een openbaar crematorium. De toekomst zal uitwijzen of een eventuele private deelname zinvol kan zijn voor Pontes.

5.4. Milieurisico's

Het belangrijkste milieurisico voor Pontes doet zich voor wanneer wij er niet meer in zouden slagen om de emissienormen te respecteren en daardoor rechtstreeks onze milieuvergunning zouden schenden. Zoals hiervoor reeds vermeld, trachten wij door hoge investeringen in proactief onderhoud steeds met de best beschikbare technieken te werken. Elke controle en/of meting van de emissies hebben tot op heden nog geen problemen opgeleverd.

Bovendien dringt er zich in dit verband ook een ander debat op. Met de toenemende aandacht voor de milieuproblematiek is het nogal vreemd dat publieke organisaties belast met het beheer van crematoria sterk inzetten op milieuzorg en respect voor emissienormen, terwijl aan de nadere kant de uitvaartindustrie lijkkasten mag produceren zonder enige kwaliteitscontrole en uitvaartondernemers om het even wat in een kist mogen deponeren. Een uitbater van een crematorium heeft weinig armslag om bepaalde kisten te weigeren, noch om de inhoud van een kist te controleren. Het wordt dus hoog tijd voor de technische keuring en de invoering van een keurmerk voor lijkkasten. Pontes wil het debat over een meer verantwoord



en ecologisch gebruik van materialen in de uitvaartsector stimuleren om de verschillende actoren bewuster te maken.

In het belang van de gezondheid van medewerkers is het belangrijk dat er een duidelijk beeld en een werkbaar kader komt voor het omgaan met lijkkasten van overledenen, die in het kader van een medische behandeling radioactieve stoffen kunnen bevatten of die afkomstig zijn uit een regio waar epidemieën heersen. We stellen vandaag vast dat er nog steeds nood is aan een betere communicatie tussen ziekenhuis, FANC, uitvaartondernemer en crematorium. We detecteren ook de nood aan een duidelijke en waterdichte procedure rond de nodige beschermingsmaatregelen voor onze medewerkers.

Pontes werkt daarom mee aan een technische commissie, bestaande uit afgevaardigden van de producenten van lijkkasten, van de beroepsfederaties van uitvaartondernemers en van de crematoria om een kwaliteitslabel voor lijkkasten uit te werken. Van zodra dit label is uitgewerkt is het de bedoeling dat dit in alle Vlaamse crematoria, hetzij via regelgeving, hetzij via een gebruiksreglement, uniform wordt toegepast. Helaas moeten we vaststellen dat we in de voorbije bestuursperiode niet de vooruitgang geboekt hebben die we hoopten te maken.

5.5. Economische risico's

De sector waarin Pontes actief is, is weinig tot bijna niet conjunctuurgevoelig. Integendeel, door de toenemende bevolking is de prognose dat ook het aantal overlijdens in de toekomst (tot 2060) zal blijven toenemen. Doordat ook het crematiepercentage nog steeds stijgend is, mogen we redelijkerwijze verwachten dat het aantal crematies nog zal stijgen. Vermits de verhouding tussen het aantal crematies enerzijds en het aantal plechtigheden en koffietaalijden anderzijds al jaren stabiel is, vallen er – zonder bijkomende inspanningen – weinig wijzigingen te verwachten in deze domeinen.

Als er al enige impact van de heersende economische conjunctuur merkbaar kan zijn, dan is dat wanneer nabestaanden in economische moeilijke of onzekere tijden bedachtzamer omspringen met het aantal personen die worden uitgenodigd voor een uitvaartmaaltijd en bijgevolg minder gaan uitgeven aan de rouwmaaltijd.

Daarnaast moeten we tevens stil staan bij de evolutie in de uitvaartsector en meer in het bijzonder over de actoren binnen deze markt. Na een eerste overnamegolf in de jaren tachtig en negentig van vorige eeuw, merken we nu opnieuw dat verschillende familiale bedrijven worden overgenomen door concurrenten of investeerders. Hierdoor ontstaan er grotere uitvaartondernemingen die een steeds groter aantal crematies laten uitvoeren. Die schaalvergroting leidt vaak tot een grotere professionaliteit bij onze klanten, maar ze vormt ook het ernstige risico dat – wanneer deze klanten zich tot een ander crematorium zouden wenden – de impact op de omzet veel groter wordt. Pontes investeert daarom op verschillende manieren in de relatie met haar klanten (events, commerciële kortingen, relatiebeheer, informatievergaderingen, nieuwe vormen van dienstverlening, enz.). Voorlopig heeft deze evolutie van schaalvergroting weinig impact gehad op de werking van Pontes.

Daarnaast zien we ook de concurrentie toenemen. Ondanks een goed bedoeld regionaal spreidingsplan voor crematoria in Vlaanderen stellen we vast dat de bestaande crematoria niet altijd goed zijn ingeplant en de verzorgingsgebieden elkaar overlappen. De uitvaartondernemer heeft met andere woorden de keuze tussen verschillende crematoria en kan als het ware shoppen tussen meerdere entiteiten. De keuze voor het ene of andere crematorium wordt voornamelijk beïnvloed door capaciteit, kostprijs en afstand. Dit heeft ook tot gevolg dat uitvaartondernemers uit de provincie Antwerpen niet zelden er voor kiezen om

naar een crematorium te rijden buiten de provincie en zelfs over de landsgrenzen. In Nederland zijn er veel lokale crematoria (+100) waardoor er ook tal van spelers langsheen de grens bestaan die vlot bereikbaar zijn voor uitvaartondernemers uit het noorden van de provincie Antwerpen en Limburg. Dit heeft ook tot gevolg dat het aantal crematies dat door Pontes wordt uitgevoerd onder het Vlaamse gemiddelde ligt en ons marktaandeel bijgevolg geringer is t.o.v. de andere crematoria. Deze situatie is in de voorbije bestuursperiode niet gewijzigd, wat toch voor de nodige derving aan inkomsten zorgt.

Pontes moet derhalve een ander prijsbeleid ontwikkelen dat beter aansluit bij de behoeften van de klanten en meer differentiatie toelaat in functie van de soort klanten (segmentering). Het gedifferentieerd prijsbeleid kan verder worden aangevuld met bijkomende diensten die klanten kunnen ontzorgen bij het organiseren van een uitvaart.

Een ander reëel economisch risico vormen de energieprijzen. Uiteraard zijn crematoria grote verbruikers, maar net zoals consumenten worden zij geconfronteerd met steeds stijgende prijzen, enorme prijsschommelingen (volatiliteit) en een grote waaier aan potentiële leveranciers en energiemakelaars. Het is dus allerm minst evident om op lange termijn de impact in te schatten van de evolutie van de energieprijzen. We trachten hierop te anticiperen door regelmatige marktbevragingen te doen – al dan niet via makelaars en in groepsaankoop met andere crematoria – en voortdurend op zoek te gaan naar stabiele, maar vooral ook goedkope leveranciers. In de voorbije bestuursperiode had de volatiliteit van de energieprijzen een hevige impact op onze operaties in de periode 2022-2023. We hebben vastgesteld dat we weinig proactieve bescherming hiertegen konden organiseren.

In dezelfde sfeer van energie blijft het een vraagteken of de overheid drastische beslissingen zou nemen met betrekking tot sommige energievoorzieningen. In Nederland heeft de regering beslist dat gas vanaf 2030 niet meer als energiebron mag gebruikt worden. De markt zal daar een transitie moeten doormaken en op zoek gaan naar betrouwbare alternatieven. De leveranciers van technische installaties voor crematoria reageren met aangepaste systemen die functioneren op elektriciteit. Eenzelfde omwenteling zou ook een grote impact hebben voor Pontes aangezien alle crematieovens op gas werken. Tot nu is er in België geen verplichting tot andere energiebronnen, wel een aanmoediging om alternatieven te zoeken via een CO2-berekening.

Pontes volgt de evoluties in de markt op de voet. We hebben nu reeds regelmatig overleg met de producenten van technische installaties en we bezoeken crematoria waar elektrische installaties in gebruik zijn. Bij de vernieuwing van onze technische installaties zullen we deze alternatieven goed moeten overwegen. Bovendien blijven we zoeken naar mogelijkheden om onze inspanningen aan energie-recuperatie te versterken, met de bedoeling om uit warmte ook energie te produceren. Dit kan er mogelijk toe leiden dat we in de toekomst ook een andere, lees meer continue manier van werken moeten gaan invoeren.

Voor periodes met een potentiële schaarste aan elektriciteit heeft de overheid het zogenaamde 'afschakelplan' afgekondigd, wat inhoudt dat één of meerdere regio's gedurende een beperkte tijd zonder elektriciteitsvoorziening kunnen vallen. Indien deze situatie zich zou voordoen (vooral tijdens strenge winterperiodes) dan valt aan te nemen dat het crematorium van Lommel als eerste zal afgeschakeld worden. Bij herhaling of toenemend energietekort kunnen in een latere fase ook Turnhout en Antwerpen afgeschakeld worden. Pontes heeft hiertoe een noodplan opgesteld dat voorziet in het operationeel houden van een crematorium bij stroomonderbrekingen. Dit afschakelplan is tot nu tot nooit toegepast. Het blijft wel een risico voor de continuïteit van de werking van onze crematoria.



5.6. Operationele risico's

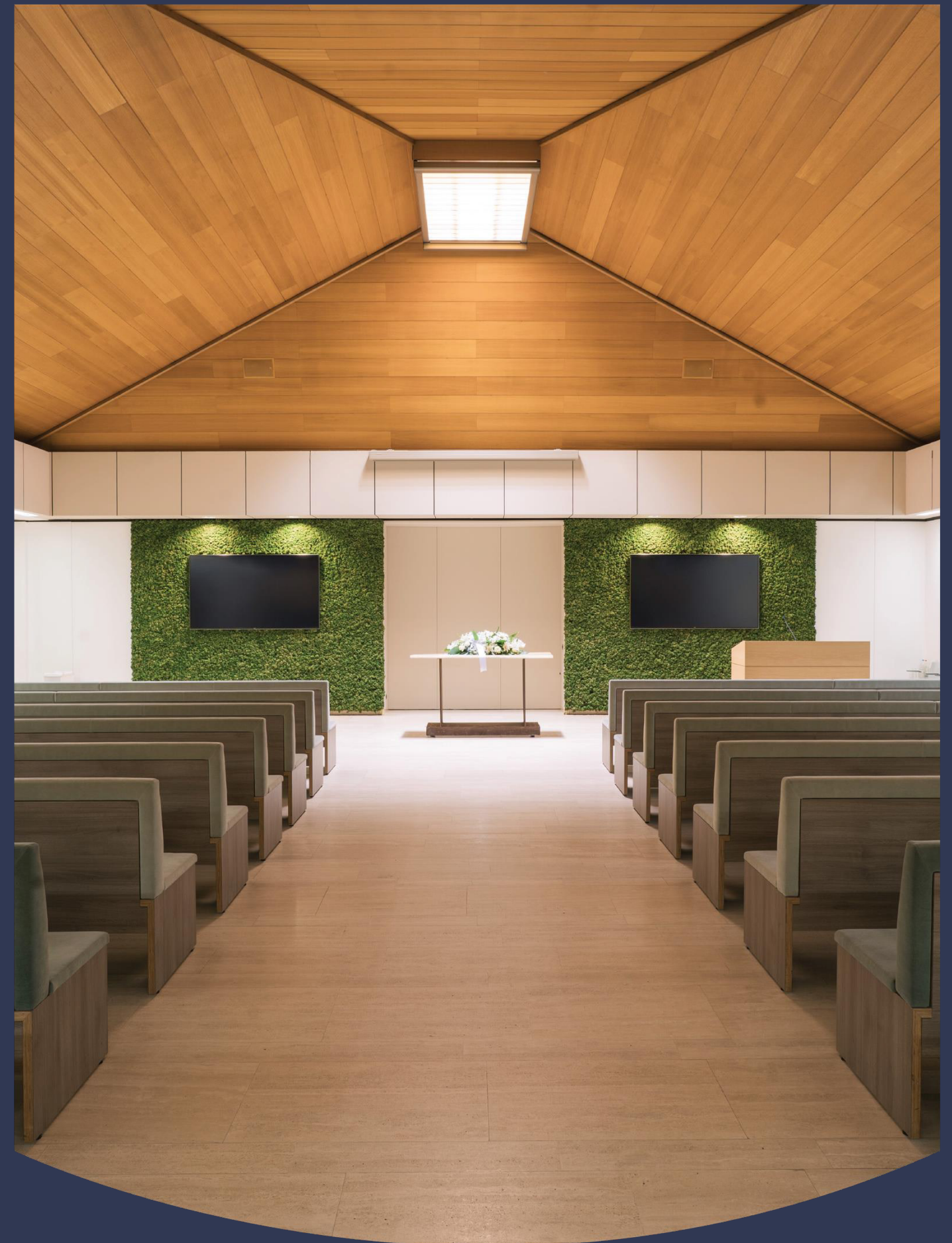
De belangrijkste operationele risico's hebben te maken met de beschikbaarheid van personeel, in het bijzonder van kritieke functies, de informaticasystemen en de afwezigheid van noodplannen.

De continuïteit van onze dienstverlening wordt in sommige periodes gehypothekeerd door een hoge mate aan ziekteverzuim. Pontes kent de voorbije jaren een hoog ziekteverzuim. De buitengewoon hoge graad aan ziekteverzuim is verdwenen, alsook het hoog aantal voltijds equivalenten die permanent afwezig zijn. Het risico van de hoge leeftijdsstructuur blijft wel bestaan. Er is in de voorbije bestuursperiode gewerkt aan de back-up voor de kritische functies, door onder meer de samenwerking met Westlede, de gedeeltelijke uitbesteding van de boekhouding en de aanwerving van enkele bijkomende functies.

De informatietechnologie, in het bijzonder het reservatiesysteem dat de basis vormt voor alle activiteiten van de groep, is een kritiek werkinstrument. De uitval van deze tool, of erger nog, een cyberaanval op de ruimere IT-infrastructuur kan de werking van Pontes ernstig hypothekeren. Pontes heeft daarom een SLA (Service Level Agreement) afgesloten met een externe IT-partner die mee zorgt voor de bedrijfszekerheid en veiligheid van onze systemen. In uiterste nood kan er terug worden gevallen op een aantal manuele praktijken zodat we onze klanten steeds verder kunnen helpen. In de voorbije bestuursperiode hebben we effectief af te rekenen gehad met een cyberaanval op onze systemen. We zijn er gelukkig in geslaagd om de schade te beperken, maar we hebben wel vastgesteld dat onze manuele back-up niet functioneerde. Ons reservatie-systeem blijft een kritisch punt, te meer omdat het gaat om een nicheproduct dat eerder maatwerk is dan een standaard-product.

Globaal moet vastgesteld worden dat Pontes nog niet alle risico's geïdentificeerd, gewogen, beoordeeld en geremedieerd heeft. Het globale risicobeheer van de organisatie is dus zeker nog een werkpunt, alsook de opmaak van noodplannen voor het geval er zich incidenten voordoen die de continuïteit van onze dienstverlening in het gedrang kunnen brengen. In de komende periode moet dit wel kunnen worden aangepakt, onder meer door de aanwerving van enkele bijkomende functies.

Een risico dat we niet in kaart hadden gebracht maar toch op onze weg kwam, was de pandemie die ons trof vanaf het voorjaar van 2020. Toch heeft Pontes dit goed doorstaan en opgevangen door de extreme flexibiliteit van de medewerkers. Alle lof voor de aanpak en de doorgedreven communicatie tijdens deze moeilijke periode.



6. Uitdagingen voor de toekomst

6.1. Nieuwe technologieën

De Vlaamse Regering heeft de mogelijkheid gecreëerd in het Decreet Begraafplaatsen en Lijkbezorging om, naast begraven en cremeren, een derde mogelijkheid te verkennen, nl. resomatie. Bij resomatie of watercrematie wordt het lichaam ondergedompeld in water met kaliumhydroxide, wat het natuurlijke ontbindingsproces versnelt. Na het resomatieproces blijft er een poreus beendergestel over dat – net als bij crematie – wordt vermalen tot as. Dit biedt families de mogelijkheid om op een persoonlijke manier afscheid te nemen en de urne een betekenisvolle plek te geven. Pontes werkt nauw samen met de Vlaamse Overheid om een pilootproject op te starten om alle aspecten van dit nieuwe proces grondig te bestuderen, alvorens dit via nieuwe wetgeving toegankelijk kan gemaakt worden voor de brede bevolking.

Mogelijk komt er in de toekomst nog een vierde optie bij, nl. veraarding of humusatie. Hierbij wordt het lichaam in een gecontroleerde omgeving gecomposteerd. De mogelijkheid bestaat dat er ook hier een pilootproject wordt opgestart.

De uitdagingen voor Pontes

In de komende bestuursperiode is Pontes als leidende partner in het pilootproject verantwoordelijk voor het goede verloop van dit project. Er zijn meer dan twintig partijen betrokken in het ganse traject. Het is zaak om alle partijen op hun domein en op het juiste moment te betrekken, en de totale timing, het kwalitatieve verloop en het budget te bewaken.

Indien er van de overheid een vraag komt naar een pilootproject voor veraarding of humusatie, moeten we bekijken of Pontes ook hierin een voortrekkersrol wil spelen.

6.2. Duurzaam ondernemen

6.2.1. Klimaatadaptatie

Pontes heeft in de strijd tegen de klimaatverandering al een omvangrijk pakket aan maatregelen uitgevoerd, in uitvoering of in de steigers staan. Dit gaat onder meer over het anders werken met onze ovens (planning, shiften), het in gebruik nemen van een installatie voor het gebruik van de restwarmte, het plaatsen van zonnepanelen en laadpalen, het werken met nieuwe technologieën, het werken met alternatieve brandstoffen, enz.

De uitdagingen voor Pontes

Een belangrijke uitdaging is de continue nood aan financiering van de te nemen maatregelen of keuzes. Daarnaast is er een uitgebreide en onderbouwde studie nodig om de keuze voor de juiste alternatieve, toekomstgerichte brandstoffen voor te bereiden. We blijven ook continu op zoek naar extra concrete maatregelen om de uitstoot van broeikasgassen terug te dringen.

6.2.2. SDG's

Naast bovenstaande uitdagingen inzake klimaatadaptatie, detecteren we binnen de set van SDG's (Sustainable Development Goals / Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen) volgende relevante items voor Pontes, met bijhorende uitdagingen:

- **Geen armoede – SDG 1**
Pontes biedt een sociaal tarief voor crematies die worden aangevraagd via de OCMW's. Zo vervullen we onze maatschappelijke rol om elke burger toegang te geven tot onze diensten. Doordat de kosten van een uitvaart steeds meer oplopen, blijft het een uitdaging om het afscheid van dierbaren voor iedereen haalbaar en betaalbaar te houden.
- **Waardig werk en economische groei – SDG 8**
Pontes voert een personeelsbeleid dat de doelstelling 'waardig werk' volledig onderschrijft. We zorgen voor onze medewerkers en hebben aandacht voor hun welzijn. De verwachtingen van nieuwe, vooral jongere, medewerkers worden steeds groter. Het is een uitdaging om hier binnen de bestaande economische context aan te blijven voldoen.
- **Industrie, innovatie en infrastructuur – SDG 9**
Pontes zet al jaren in op innovatie en investeringen in degelijke, betrouwbare infrastructuur. In ons proefproject rond resomatie komen deze twee mooi samen: we investeren in innovatie, onderzoek en ontwikkeling, en combineren dit met een substantiële investering om zowel onze gebouwen in te richten op deze nieuwe activiteit als in de nieuwe technologie zelf. De uitdaging is om deze nieuwe techniek, eens volledig goedgekeurd, ook rendabel op de markt te brengen.
- **Klimaatactie – SDG 13**
Zie hierboven – Klimaatadaptatie
- **Vrede, veiligheid en sterke publieke diensten – SDG 16**
Pontes is als openbare vereniging mee verantwoordelijk voor de doelstelling rond sterke publieke diensten. Het uitvoeren van crematies is wettelijk voorbehouden aan overheden of openbare verenigingen, onder meer om de kwaliteit en sereniteit in deze gevoelige sector ten volle te garanderen. De uitdaging voor Pontes situeert zich in het dagdagelijks waarmaken van deze kwalitatieve dienstverlening.

6.3. Renovatie infrastructuur

Pontes is eigenaar van enkele grote gebouwen waarin ze haar activiteiten ontplooit. Deze gebouwen spelen uiteraard een belangrijke rol in het operationeel zijn en blijven, maar ook in het vorige verhaal rond ecologie en uitstoot. Zo is het gebouw in Antwerpen verouderd en voldoet het niet meer aan de huidige normen naar bv. isolatie en ventilatie. Maar ook nieuwe gebouwen kunnen aandacht vragen en zorgen veroorzaken. In het nieuwe gebouw in Lommel is er een lopend dossier van problemen met de waterhuishouding in en rond het technisch gedeelte van het gebouw. Het gebouw in Turnhout dreigt dan weer voor een groot deel zijn betekenis te verliezen gezien de grote terugval van plechtigheden die we hier verwachten. De reden hiervoor is dat enkele belangrijke klanten-begrafenisondernemers uit de regio eigen infrastructuur aan het bouwen zijn voor de organisatie van plechtigheden en evt. koffietafels.



De uitdagingen voor Pontes

Pontes staat voor een belangrijke investering met de bouw van een nieuw hoofdgebouw in Antwerpen. Dit dossier sleept al een tijdje aan. Het is de bedoeling om tijdens de komende legislatuur effectief een nieuw en toekomstbestendig gebouw te realiseren.

Het gebouw in Lommel vraagt permanente aandacht om het ‘op niveau’ te houden zodat we nog lang kunnen genieten van deze investering.

Voor het gebouw in Turnhout moeten we mogelijk in de toekomst op zoek naar een alternatieve, zinvolle invulling voor een belangrijk deel van het gebouw.

6.4. Wijzigingen in de markt

Zoals in voorgaand punt aangehaald, moeten we voor de nabije toekomst rekening houden met ondernemers die hun eigen infrastructuur aan het bouwen zijn in de regio Turnhout. Vraag is of we zullen geconfronteerd worden met nog meer ondernemers die deze richting uitgaan, en hoe we daar vanuit Pontes best mee omgaan. Hoe krijgen we bv. zicht op de wijzigende behoeften van onze klanten en hoe spelen we hier best op in?

Een andere aspect dat speelt is de consolidatie die aan de gang is in de markt van de leveranciers van oveninfrastructuur en -onderhoud. Deze consolidatie kan significante gevolgen hebben voor de leveranciers, en bijgevolg ook voor ons.

We sommen enkele veelvoorkomende gevolgen en strategieën op waarmee een leverancier kan anticiperen op deze veranderingen.

1. Verlies van klanten

Als kleinere spelers worden overgenomen door grotere bedrijven, kan de relatie tussen de leverancier en de klant veranderen of verdwijnen. Grote spelers hebben vaak centrale inkoopafdelingen die streven naar standaardisatie en bulkcontracten met geselecteerde leveranciers.

2. Prijsdruk

Grotere spelers gebruiken hun schaalvoordelen om scherpere prijzen te eisen. Dit kan de winstmarges van leveranciers onder druk zetten.

3. Veranderende inkoopvoorwaarden

Grote bedrijven kunnen strengere eisen stellen aan leveranciers, zoals langere betalingstermijnen, strengere kwaliteitsstandaarden en audits.

4. Verminderde onderhandelingskracht

Consolidatie kan leiden tot een machtsverschuiving richting de koper, waarbij leveranciers afhankelijker worden van een kleiner aantal grote klanten.



Hoe een leverancier kan anticiperen?

1. Diversificatie van klantenbestand

Zorg ervoor dat je niet afhankelijk bent van één of enkele grote klanten. Werk actief aan het uitbreiden van je klantenbestand naar verschillende sectoren of geografische markten.

2. Aanbieden van unieke waarde

Leveranciers die gespecialiseerde producten of diensten aanbieden, kunnen zich beter onderscheiden en minder gevoelig zijn voor prijsdruk. Denk hierbij aan maatwerk, innovatie of duurzaamheid.

3. Flexibiliteit en schaalbaarheid

Ontwikkel een flexibel productie- en leveringsproces om aan de eisen van grote klanten te voldoen. Schaalbaarheid kan een belangrijk concurrentievoordeel zijn.

4. Investeren in relatiebeheer

Bouw sterke relaties op met zowel kleine als grote klanten. Persoonlijk contact en uitstekende service kunnen een verschil maken, zelfs in een geconsolideerde markt.

5. Proactief inzicht in markttrends

Monitor fusies, overnames en veranderingen in de sector. Dit geeft je de mogelijkheid om strategieën tijdig aan te passen en partnerschappen te zoeken met de overnemende partijen.

6. Samenwerking en allianties

Overweeg strategische samenwerkingen met andere leveranciers of logistieke partners. Gezamenlijke initiatieven kunnen leiden tot meer onderhandelingskracht en gedeelde middelen.

De uitdagingen voor Pontes

Pontes dient op een onderbouwde manier de juiste keuzes te maken om voorbereid te zijn op zowel de consolidatie van de markt bij de begrafenisondernemers als bij de leveranciers van oveninfrastructuur. We onderzoeken bv of het haalbaar en rendabel is om een eigen onderhoudsafdeling op te richten binnen Pontes. Een zekere diversificatie van activiteiten kan ook een antwoord zijn op deze uitdagingen. Ook hier onderzoeken we enkele pistes.

6.5. Nieuw wettelijk kader

Sinds de aanpassing van het Decreet Begraafplaatsen en Lijkbezorging in 2024 is een gemengde aandeelhoudersstructuur van een Intergemeentelijke vereniging die een crematorium beheert mogelijk. Het private belang mag echter niet groter zijn dan 49 procent. Het toelaten van een nieuwe aandeelhouder in een onderneming die tot dan toe geen externe aandeelhouders kende, kan verschillende voor- en nadelen hebben. Hieronder geven we een beknopt overzicht:



a) Voordelen

1. Kapitaalverhoging

Een nieuwe aandeelhouder brengt extra financiële middelen in, wat kan worden gebruikt voor investeringen, groei, of om financiële stabiliteit te vergroten.

2. Kennis en expertise

Een externe aandeelhouder kan waardevolle kennis, ervaring, of een netwerk inbrengen, wat de strategische ontwikkeling van het bedrijf kan ondersteunen.

3. Risicospreiding

Het toelaten van een nieuwe aandeelhouder kan financiële risico's verdelen over meerdere partijen, wat de financiële druk op de oorspronkelijke aandeelhouders kan verminderen.

4. Toegang tot nieuwe markten

Een nieuwe aandeelhouder kan deuren openen naar nieuwe markten of klanten, zeker als die een strategische partner is.

5. Meer geloofwaardigheid

De aanwezigheid van een externe aandeelhouder kan het vertrouwen van externe partijen zoals banken, leveranciers en klanten vergroten.

b) Nadelen

1. Verdunning van eigendom

De oorspronkelijke aandeelhouders zullen een deel van hun controle over de onderneming verliezen, afhankelijk van het percentage dat de nieuwe aandeelhouder krijgt.

2. Besluitvorming wordt complexer

Met een nieuwe aandeelhouder komen mogelijk nieuwe belangen en opinies in het spel, wat besluitvorming kan vertragen of bemoeilijken.

3. Verschillen in visie

Externe aandeelhouders kunnen andere verwachtingen of doelen hebben dan de oprichters, wat kan leiden tot conflicten over de strategie of het beleid.

4. Risico van overname

Als de externe aandeelhouder een aanzienlijk belang verkrijgt, kan dit leiden tot een situatie waarin de oorspronkelijke aandeelhouders de controle over het bedrijf verliezen.



5. Verlies van vertrouwelijkheid

Met een externe aandeelhouder kunnen er meer eisen komen op het gebied van transparantie, bijvoorbeeld door het delen van financiële of strategische informatie.

6. Mogelijke afhankelijkheid

Als de nieuwe aandeelhouder te veel invloed krijgt, kan de onderneming afhankelijk worden van diens steun of netwerk.

7. Financiële gevolgen

De nieuwe aandeelhouder/investeerder zal een return op zijn investering willen en dus zal de uitkering van dividenden een noodzaak worden. Dit heeft twee gevolgen: enerzijds zal de organisatie daarmee vennootschapsbelastingen gaan moeten betalen en anderzijds is de vraag of er dan uit billijkheids- en gelijkheidsoverwegingen ook geen dividend moet worden voorzien voor de bestaande aandeelhouders? Kanttekening: deze laatste dividenden zijn soms verwaarloosbaar klein en gaan weinig waarde hebben voor sommige bestaande leden-deelgemeenten.

c) Belangrijke overwegingen

- Aandeelhoudersovereenkomst: het is cruciaal om duidelijke afspraken te maken in een aandeelhoudersovereenkomst, bijvoorbeeld over stemrechten, winstuitkeringen en exit-opties.

- Strategische fit: zorg ervoor dat de nieuwe aandeelhouder past bij de visie en waarden van het bedrijf.

- Langetermijngevolgen: denk na over de impact van de nieuwe aandeelhouder op de lange termijn, vooral als het bedrijf sterk groeit.

Het toelaten van een nieuwe aandeelhouder kan een strategische zet zijn, maar vereist zorgvuldige afweging en juridische voorbereiding.

De uitdagingen voor Pontes

Gezien alle voorgaande voor- en nadelen en overwegingen, is het duidelijk dat het geen eenvoudige beslissing is om een private investeerder te betrekken in de aandeelhoudersstructuur van Pontes. We dienen alles goed tegen elkaar af te wegen en met een gefundeerd voorstel naar onze aandeelhouders te gaan.

Een bijkomende uitdaging in deze context gaat over de mogelijkheid van het ontstaan van technische crematoria, zoals we gezien hebben in het Verenigd Koninkrijk. Zuiver technische crematoria, die buiten het cremeren rechtstreeks in opdracht van nabestaanden geen andere activiteiten aanbieden, hebben hier op een disruptieve wijze de markt verstoord.

6.6. Uitvaart van de toekomst

In de voorbereidingen op de realisatie van een nieuw hoofdgebouw in Antwerpen, zijn we ons gaan verdiepen in de 'uitvaart van de toekomst'. Met andere woorden: hoe denken we dat mensen in de toekomst afscheid zullen nemen van hun dierbaren? Door middel van marktonderzoek en trendanalyse en ondersteund door een groep specialisten, zijn we tot een vrij eenduidig beeld hierover gekomen.



De uitdagingen voor Pontes

Zaak is nu om dit te vertalen naar zowel een beleving als een praktisch en logisch ingedeeld gebouw dat is ingericht en opgevat volgens de juiste flows en noden.

6.7. Digitalisering en DAO

De wereld van de digitalisering evolueert razendsnel. Het is quasi onmogelijk om ‘als leek’ mee te zijn met de nieuwste trends en evoluties, laat staan om een duidelijk en helder beeld te hebben van wat de toekomst ons zal brengen. Enkele jaren geleden had niemand van AI of Artificial Intelligence gehoord, vandaag lijkt het alsof alles rond dezelfde AI draait en vooral zal gaan draaien.

De overheid lanceert begin 2026 eLys, het platform voor de digitale aangifte van een overlijden (DAO). Dit platform zal voor alle actoren die betrokken zijn in het proces dat volgt op een overlijden verplicht worden. Ook Pontes zal hierop aangesloten worden, zodat bv crematie-attesten via deze weg in onze systemen worden geïmporteerd en geïntegreerd.

De uitdagingen voor Pontes

Hoe gaan we als bedrijf om met de uitdagingen op het vlak van digitalisering? Hoe zorgen we ervoor dat we de boot van AI niet missen? Wat is onze visie op het integreren van digitale systemen in onze werking en hoe ver gaan we hierin? Allemaal vragen die we dienen te beantwoorden in een heldere visie op digitalisering en de toekomst van AI voor elk van ons.

De uitdaging rond de integratie en ingebruikname van eLys zit in het correct en foutloos koppelen van dit systeem aan onze systemen, en het opleiden van onze medewerkers in de aangepaste manier van werken.

6.8. Mobiliteit

Ook al wonen we in een klein landje, mobiliteit is een belangrijk thema vandaag. Onder meer omwille van grote infrastructuurwerken is de Antwerpse regio de komende jaren vermoedelijk geen eenvoudig te bereiken gebied. Dit is zorgelijk omdat voor onze klanten uitvaartondernemers tijd en afstand geen onbelangrijk gegeven is in de service naar hun klanten. Met andere woorden: des te moeilijker Pontes bereikbaar is, des te sneller onze klanten op zoek zullen gaan naar alternatieven, met alle (financiële) gevolgen voor Pontes van dien. We hebben in de voorbije periode getracht hier een antwoord op te formuleren door het ophaalpunt in Brecht te voorzien. We merken dat dit niet het zalmakend concept is in deze problematiek.

De uitdagingen voor Pontes

We gaan op zoek naar (een combinatie van) antwoorden die voor onze ondernemers overtuigend genoeg zijn om voor Pontes te blijven kiezen. We trachten letterlijk de afstand tussen onze klanten en onze crematoria te verkleinen.

6.9. Nederlandse concurrentie

Aangezien alle locaties van Pontes zich op een haalbare afstand van de Nederlandse grens bevinden, moeten we rekening houden met de concurrentie vanuit Nederland. Dit heeft niet alleen te maken met

afstand en files (zie ook voorgaande punt), maar ook met de prijszetting van onze Nederlandse concullega’s en hun aanbod.

De uitdagingen voor Pontes

We dienen ons bewust te zijn van de Nederlandse concurrentie, goed weten wie onze concurrenten zijn en wat ze precies aanbieden. Vervolgens moeten we een strategie uitbouwen om hiermee om te gaan, op te reageren, eventueel zelf de Nederlandse markt op te gaan, enz.

6.10. Kwaliteitscharter

In de dienstverlening die Pontes biedt aan zijn klanten zijn vertrouwen, sereniteit en betrouwbaarheid van cruciaal belang. Dit vertaalt zich in de nood aan een bijzonder strak opgesteld en opgevolgd kwaliteitsbeleid. Elke medewerker van Pontes dient doordrongen te zijn van een uitmuntend niveau in kwaliteitsdenken dat zich vertaalt in zijn of haar dagelijkse handelen. Vertrouwen in onze dienstverlening is het belangrijkste goed dat we hebben en dit moeten we dag in dag uit met de grootste zorg omkaderen. De kleinste fout in onze dagelijkse werking kan onmiddellijk grote gevolgen hebben, in al onze takken van onze dienstverlening. Bij crematies dienen we de meest strikte controle uit te oefenen op het correcte verloop en de registratie van alle nodige formaliteiten. Bij afscheidsplechtigheden heb je geen tweede kans, een dienst moet perfect verlopen voor elke klant, elke dag opnieuw. Een koffietafel tenslotte dient te verlopen volgens de verwachtingen van de klant, want dit is het laatste contact dat er is met Pontes, dit is het gevoel dat voornamelijk blijft hangen bij de klant.

De uitdagingen voor Pontes

Een belangrijke uitdaging voor Pontes is het creëren én behalen van een kwaliteitslabel voor het crematieproces. Er bestaat op dit moment geen label voor het crematieproces. Het is de ambitie van Pontes om dit label niet alleen te creëren en te laten goedkeuren voor de ganse sector, maar het vervolgens ook te halen als pionier in deze. We zijn ervan overtuigd dat dit label het algemene kwaliteitsdenken binnen de Vlaamse crematoria ten goede zal komen, en dat dit een belangrijke rol kan spelen in het vertrouwen van de bevolking in onze dienstverlening. We werken vandaag al met uitgebreide procesbeschrijvingen van al onze processen. Deze in een label gieten en het traject tot erkenning hiervan lopen, is een belangrijke ambitie.

Naast een kwaliteitslabel voor het crematieproces wil Pontes een kwaliteitslabel behalen voor de ganse organisatie. Vandaag wordt er al gewerkt aan het implementeren van het VCA-label. We bekijken verder welke normen ons in de toekomst kunnen helpen om het algemeen kwaliteitsdenken nog verder te verankeren binnen onze organisatie.

6.11. Natuurbegraafplaats

Natuurbegraafplaatsen zijn begraafplaatsen in natuur- of bosgebieden waar de as van de overleden in een biologisch afbreekbare urne begraven wordt of waar de assen uitgestrooid worden in een zo natuurlijk mogelijke omgeving. Deze wijze van begraven is zo opgevat dat ze de natuur niet of zo weinig mogelijk belast en het natuurlijke karakter van de omgeving slechts minimaal beïnvloedt. Dit soort begraafplaatsen kennen een grote opmars in onze buurlanden zoals Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. In België zijn natuurbegraafplaatsen mogelijk sinds eind 2016.



De uitdagingen voor Pontes

In de marge van de natuurbegraafplaatsen moeten we in de context van resomatie of watercrematie mogelijk op zoek naar een oplossing voor het effluent van deze nieuwe vorm van afscheid nemen. Naast cremieren en begraven, leidt Pontes een pilootproject rond resomatie of watercrematie. Hierbij wordt het lichaam van de overledene ondergedompeld in water met kaliumhydroxide, wat het natuurlijke ontbindingsproces versnelt. Op het einde van het proces dient er een bestemming gezocht te worden voor het effluent. Pontes bereidt de aanleg voor van een gedenk vijver waarin – een deel van – het effluent een bestemming kan krijgen, mogelijk gekoppeld aan een nog te ontwikkelen ritueel hierrond. De studies van het effluent tijdens het pilootproject dienen ons richting te geven in de mogelijkheden voor de bestemming van het effluent.

6.12. Stabiele dienstverlening en/of personeelsbezetting

Een organisatie kan alleen maar succesvol zijn als het kan steunen op een kwaliteitsvolle, evenwichtige en volledig ingevulde personeelsploeg. Net zoals vele organisaties, wordt ook Pontes geconfronteerd met een aantal uitdagingen in zijn personeelsbeleid.

De uitdagingen voor Pontes

We stellen vast dat ook Pontes niet ontsnapt aan de maatschappelijke trend van de vergrijzing van de bevolking. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers van Pontes bedraagt in 2025 47 jaar. In enkele teams, waaronder de staf, komt in de komende 10 tot 15 jaar een belangrijk deel op pensioengerechtigde leeftijd. De uitdaging is om hier pro-actief een beleid rond uit te werken om dit gegeven op te vangen.

Pontes is vandaag een aantrekkelijke werkgever, maar kan dit niet altijd vertalen naar de arbeidsmarkt. We gaan ervan uit dat dit deels toe te schrijven is aan de specificiteit van onze activiteiten, en deels aan de onbekendheid voor veel mensen van Pontes als werkgever. De naamsbekendheid van Pontes in het algemeen verhogen is daarom een van de uitdagingen voor de komende periode.

Dit sluit niet uit dat de arbeidsmarkt moeilijk is en blijft, de ‘war for talent’ speelt ook ons parten. We blijven op zoek naar de meest geschikte profielen om onze personeelsploeg op het gewenste – hoge – niveau te houden.

6.13. Duurzaam financieel evenwicht

Pontes beweegt zich in een zeer kapitaalsintensieve omgeving. De investeringen die nodig zijn om onze technische installaties op niveau te houden, zijn niet te onderschatten. Bovendien dienen we onze gebouwen continu te monitoren op bv hun energie-efficiëntie en ook hier de juiste strategische beslissingen te nemen. Ten slotte is de personeelskost een belangrijke factor in onze kostenstructuur. Zeker gezien de opeenvolgende loonindexeringen in de jongste jaren, is ook dit geen geringe uitdaging.

De uitdagingen voor Pontes

Een belangrijk streefdoel is elk jaar opnieuw een positieve resultatenrekening en voldoende cash flow, zodat we als een goede huisvader kunnen omgaan met de middelen van Pontes.

Zoals hiervoor beschreven, is er een continue grote behoefte aan investeringsmiddelen. In onze dagelijkse en strategische langetermijnwerking, dienen we hier permanent aandacht aan te besteden.

Ons prijsbeleid is een belangrijk gegeven binnen onze financiële planning. We dienen aan de ene kant de nodige voorzichtigheid te hanteren in het eventueel optrekken van onze prijzen, ook rekening houdend met onze concullega’s. Anderzijds worden we geconfronteerd met steeds stijgende personeelskosten, maar ook met zeer volatiele energieprijzen. Een rechtstreekse doorrekening hiervan aan onze klanten is niet haalbaar, de nodige strategische afwegingen zijn hier zeker aan de orde.

6.14. Prijsbeleid 2025+

Zoals hierboven beschreven, zijn onze prijzen en hoe we hiermee omgaan naar onze klanten, een belangrijke factor in het financieel evenwicht dat we nastreven. We gaan ervan uit dat dit prijsbeleid helder en niet te complex mag zijn, maar wel voldoende flexibel om in te spelen op onze diverse klantgroepen en hun wensen.

De uitdagingen voor Pontes

We werken aan een prijsbeleid dat aangepast is aan de noden en de context van vandaag, een prijsbeleid dat transparant is en dat we consequent maar toch voldoende flexibel kunnen hanteren naar al onze klantgroepen.

6.15. Toekomstige organisatie crematies

Al lijkt de sector van crematies nogal traag te bewegen, niets is minder waar. Omdat we ons bevinden in een hoogtechnologische sector, spelen een aantal factoren zoals energie, nieuwe technologieën en onderhoud van technische installaties een grote rol in hoe we in de toekomst onze belangrijkste activiteit benaderen en organiseren. Dit gaat zowel over strategische langetermijnkeuzes wat betreft investeringen, als over de organisatie van onze huidige en toekomstige operaties. Bovendien worden we op al onze locaties geconfronteerd met enkele issues rond onze technische gebouwen.

De uitdagingen voor Pontes

Een belangrijke uitdaging situeert zich in het onderhoud van onze ovens: door een aantal wijzigingen in het landschap van leveranciers, stellen zich hier enkele uitdagingen in de toekomstige keuze van onze partners. Bovendien hebben we op meerder locaties te kampen met grondwaterproblemen in onze technische ruimtes. Problemen die door de aard van onze installaties niet eenvoudig op te lossen zijn.

De evoluties op de internationale energiemarkten, gecombineerd met de duurzaamheidsuitdagingen, doen ons nadenken over toekomstige investeringen in ovens op alternatieve brandstoffen. In Antwerpen zijn onze huidige ovens aan vervanging toe in 2030, in Lommel in 2032 en in Turnhout in 2038.

De hoge investeringskosten in nieuwe ovens, gecombineerd met het optimaliseren van de capaciteit en met het vraagstuk van de mobiliteit, doen ons nadenken over mogelijke nieuwe bedrijfsconcepten. De opening die de wetgever gecreëerd heeft inzake de mogelijke participatie van een private partner kan hier ook een overweging zijn.



6.16. Toekomstige organisatie plechtigheden

Van onze drie activiteiten – cremeren, plechtigheden, koffietafels – is enkel het cremeren vandaag ‘rendabel’. Vooral de plechtigheden hebben een verlieslatend karakter door de hoge personeelskost ten opzichte van de reële opbrengsten. Toch blijven we het binnen onze opdracht zien om deze plechtigheden te organiseren en ondersteunen.

De uitdagingen voor Pontes

We blijven werken aan de optimalisatie van de organisatie van onze plechtigheden. Zo trachten we de personeelskosten in deze activiteit zo optimaal mogelijk te krijgen ten opzichte van de inkomsten. Bovendien trachten we nieuwe concepten te ontwikkelen die mogelijk een beter rendement opleveren, gecombineerd met een aantrekkelijk(er) aanbod voor onze klanten.





IGS PONTES ov

Jules Moretuslei 2
2610 Wilrijk

T 03 828 95 60
M info@pontes.be
W www.pontes.be