zorg bedrijf
Sint-Truiden

MEERJARENPLAN
2026 - 2031

ZORGBEDRIJF SINT-TRUIDEN
NIS-CODE: 71053
CLEMENT CARTUYVELSSTRAAT 12
3800 SINT-TRUIDEN
ALGEMEEN DIRECTEUR: ROSANNA PASCARIELLO

zorg bedrijf Sint-Truiden

STRATEGISCHE NOTA 3

BELEIDSVERKLARING 4
KERNCIJFERS 8
BELEIDSDOELSTELLINGEN & ACTIEPLANNEN 9

FINANCIËLE NOTA 16

M1 17
M2 18
M3 19

TOELICHTING 21

T1 22
T2 23
T3 26
OVERZICHT INVESTERINGEN 27
PERSONEELSINZET 28
OVERZICHT VERBONDEN ENTITEITEN 29
FINANCIËLE RISICO'S 30
GRONDSLAGEN & ASSUMPTIES 34
VERWIJZING DOCUMENTATIE 36

zorg bedrijf
Sint-Truiden

STRATEGISCHE NOTA

BELEIDSVERKLARING

Deze strategische nota is het resultaat van een intensief, participatief traject, voortbouwend op de inspiratienota van Zorgbedrijf Sint-Truiden. Gedurende dit traject werden zowel interne als externe stakeholders actief betrokken: medewerkers die we 'Zonnezorgers' noemen, cliënten, vrijwilligers, ouders, bestuurders en externe partners deelden hun inzichten en ervaringen via reflectiemomenten, workshops en bevragingen.

Interne en externe bevragingen maakten het mogelijk om de sterktes, uitdagingen en kansen van onze organisatie scherp in kaart te brengen. Ze vormden een waardevolle basis voor verdere strategische keuzes en acties. Om de doelstellingen voor de komende beleidsperiode helder te definiëren, werd een denktank opgericht waarin diverse perspectieven samenkwamen. Dit participatieve proces garandeert dat de strategische nota breed gedragen wordt door de volledige organisatie en aansluit bij de noden en verwachtingen van de Truiense samenleving.

Als Zorgbedrijf Sint-Truiden willen we een **verbindende, duurzame zorgcommunity** zijn, stevig verankerd in de Truiense gemeenschap, die kwaliteitsvolle zorg en ondersteuning biedt in elke levensfase, van jong tot oud. We zetten ons actief in voor het welzijn van elke burger, en creëren een omgeving waarin mensen zich gezien, gehoord en gesteund voelen.

Daarom werken we aan een organisatie die **inclusief en creatief waardevol zorggeluk** biedt, door:

- zorg op maat te bieden, afgestemd op de unieke noden, talenten en levensverhalen van elk individu
- duurzame keuzes te maken voor mens én planeet, zodat we **toekomstklare zorgconcepten** ontwikkelen die een **milieuvriendelijke zorgwereld** creëren
- actief samen te werken met partners, vrijwilligers, families en de bredere gemeenschap, waardoor we een **verbindende duurzame zorgcommunity** opbouwen en zo een **beleidsvriendelijke zorgwereld** creëren

Kortom Zorgbedrijf Sint-Truiden wil de **warme motor van een zorgzame stad** zijn, waarin nabijheid, innovatie en samenwerking hand in hand gaan, en waar elke Zonnezorger, vrijwilliger en partner een actieve bijdrage levert aan een bloeiende, duurzame en inclusieve zorgcommunity.

Missie

Zorgbedrijf Sint-Truiden bouwt aan een toekomstgerichte zorgorganisatie die nabij, menselijk en innovatief is. Met dit werk creëren we een duurzame en impactvolle zorgcommunity voor vandaag én morgen.

Door toekomstklare zorgconcepten rond leven en wonen te onwikkelen, versterkt het Zorgbedrijf in elke levensfase het zorggeluk van burgers. Elke dag maken onze Zonnezorgers

het verschil: zij kijken, kunnen, durven en doen en zorgen zo voor mensvriendelijke, milieuvriendelijke en beleidsvriendelijke zorg.

Onze missie luidt: **"Zorgbedrijf Sint-Truiden streeft naar een zorgzame, duurzame en inclusieve gemeenschap waarin welzijn, menselijkheid en verbinding centraal staan, waarin toekomstklare zorgconcepten, inclusief en creatief zorggeluk, en een verbindende duurzame zorgcommunity de kern vormen."**

Visie

Zorgbedrijf Sint-Truiden streeft ernaar uit te groeien tot een verbindende, inclusieve en duurzame zorgcommunity, gedragen door toekomstgerichte zorgconcepten en een sterke maatschappelijke betrokkenheid. Kwaliteitsvolle zorg in elke levensfase staat centraal, met nadruk op innovatie, samenwerking en nabijheid.

De organisatie is geworteld in menselijkheid en verbondenheid: welzijn primeert boven winst. Er wordt geloofd in de kracht van co-creatie en verbeelding, door samen zorg te ontwerpen die betekenisvol is, afgestemd op individuele levensverhalen en gevoed door talent, creativiteit en warmte.

Door consequent te werken met toekomstklare zorgconcepten, inclusief en creatief zorggeluk, en een verbindende, duurzame zorgcommunity, groeit het vermogen om kleine dingen groot te maken en een zorgzame gemeenschap te versterken waarin elke Truienaar zich gezien, gehoord en gesteund voelt. Zo wordt de rol van het Zorgbedrijf Sint-Truiden als motor van een milieuvriendelijke, mensvriendelijke en beleidsvriendelijke zorgwereld verder uitgebouwd.

Kernwaarden Zorgbedrijf Sint-Truiden

Onze organisatiecultuur rust op vier kernwaarden die richting geven aan ons dagelijks handelen, onze samenwerking en ons beleid. Ze vormen het kompas bij elk beleidsbesluit, bij elke interactie met bewoners en cliënten, en bij elke innovatie die we ondernemen.

Deze kernwaarden ondersteunen ons in het realiseren van toekomstklare zorgconcepten, het creëren van inclusief en creatief waardevol zorggeluk en het uitbouwen van een verbindende, duurzame zorgcommunity.

1. Verbindende kijkers

Wij hebben oog voor elk levensverhaal. Voor de unieke kenmerken van elk individu, voor de talenten van onze medewerkers en voor de behoeften van iedereen waar we voor zorgen. We tonen oprechte aandacht, luisteren actief en bouwen sterke, duurzame relaties met cliënten, collega's en partners.

Deze verbindende houding maakt dat we een beleidsvriendelijke zorgcommunity kunnen creëren waarin iedereen zich gezien en gehoord voelt. Door écht te kijken en te begrijpen kunnen we zorg op maat bieden en een warme, inclusieve omgeving realiseren die bijdraagt aan mensvriendelijk zorggeluk.

2. **Creatieve durvers**

Wij gaan geen uitdaging uit de weg. Met creativiteit en verantwoordelijkheidsgevoel zoeken we altijd naar de juiste oplossingen. We durven nieuwe wegen in te slaan en bestaande werkwijzen te verbeteren, zodat we toekomstklare zorgconcepten kunnen ontwikkelen die inspelen op de noden van vandaag én morgen.

Creativiteit en durf vormen de motor voor innovatie en vooruitgang. Door nieuwe ideeën te onderzoeken, experimenten aan te moedigen en samen te denken, bouwen we een zorgcommunity met eindeloze mogelijkheden, waarin inclusiviteit, kwaliteit en duurzaamheid centraal staan.

3. **Passionele kunners**

Ons hart – en dat van al onze medewerkers – klopt voor de zorg. We zorgen met hart en ziel, met vakmanschap, betrokkenheid en enthousiasme, en bieden een warme omgeving aan iedereen die dat nodig heeft.

Deze passie vertaalt zich in inclusief, creatief en waardevol zorggeluk. We stimuleren medewerkers om hun talenten te benutten, bewoners en cliënten centraal te stellen, en de zorgervaring mensvriendelijk, betekenisvol en persoonlijk te maken. Zo versterken we de samenhang, nabijheid en verbondenheid binnen onze verbindende, duurzame zorgcommunity.

4. **Verantwoordelijke doeners**

Als we iets doen, doen we het goed. Kwaliteit, betrouwbaarheid en resultaatgerichtheid zijn vanzelfsprekend. We weten van aanpakken, tonen integriteit en gaan er vol voor, ook in de kleine dingen die een groot verschil maken.

Onze verantwoordelijke aanpak ondersteunt de realisatie van toekomstklare zorgconcepten en draagt bij aan een beleidsvriendelijke zorgcommunity waarin duurzaamheid, transparantie en efficiëntie centraal staan. Het resultaat is een organisatie die staat voor betrouwbare, duurzame en kwalitatieve zorg in elke levensfase.

Maatschappelijke opdracht

Als lokale welzijnsvereniging neemt Zorgbedrijf Sint-Truiden een actieve maatschappelijke regierol op binnen de stad en haar omgeving. Wij willen meer zijn dan een zorgverlener: we zien het als onze opdracht om verbinding te creëren tussen burgers, zorgaanbieders en beleidsmakers. Door in te zetten op toegankelijke, buurtgerichte en duurzame zorg dragen we bij aan een inclusieve, veerkrachtige en toekomstgerichte samenleving.

Onze maatschappelijke inzet richt zich op vier speerpunten, waarin we streven naar kwalitatieve, innovatieve en warme zorg:

Ouderenzorg

Wij zetten sterk in op warme woonzorgvormen, waarin bewoners centraal staan en hun autonomie en levenskwaliteit maximaal worden ondersteund. Daarnaast willen we de thuiszorg en mantelzorg versterken, zodat ouderen zo lang mogelijk in hun vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen en mantelzorgers adequaat worden ondersteund en

begeleid. Dit doen we door zorg op maat te bieden en door samenwerking met verschillende zorgpartners en vrijwilligersnetwerken.

Kinderopvang

Wij geloven in flexibele en ontwikkelingsgerichte opvang voor kinderen, waarbij de groei, creativiteit en het welzijn van elk kind centraal staat. Daarnaast bieden we ondersteuning aan gezinnen, met bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen zoals eenoudergezinnen en werkzoekenden. Door deze ondersteuning dragen we bij aan een sterke sociale basis en een gezonde ontwikkeling van kinderen, terwijl ouders in staat worden gesteld werk en zorg op een haalbare manier te combineren.

Buurtgerichte zorg

Maatschappelijke betrokkenheid betekent ook verankering in de lokale gemeenschap. Daarom werken we nauw samen met lokale partners, verenigingen en vrijwilligersnetwerken, met als doel bewoners te betrekken bij de zorg en een actieve rol te geven in hun eigen leefomgeving. Door deze samenwerking bevorderen we sociale cohesie, participatie en een gevoel van verbondenheid binnen de buurt.

Duurzaamheid en innovatie

Wij verankeren duurzaamheid structureel in onze organisatie en ontwikkelen toekomstbestendige zorgpraktijken. Dit gebeurt binnen het ESG-kader (Environmental, Social, Governance), waarbij we streven naar milieubewuste keuzes, sociale inclusie en een transparante en verantwoordelijke governance.

Daarnaast stimuleren we circulaire en innovatieve zorgpraktijken, waarbij creativiteit, efficiëntie en het maximaal benutten van middelen bijdragen aan een toekomstgerichte en duurzame organisatie.

Door deze maatschappelijke speerpunten te combineren, wil Zorgbedrijf Sint-Truiden een rolmodel zijn. Een organisatie die niet alleen hoogwaardige zorg biedt, maar ook actief bijdraagt aan een verbonden, zorgzame en duurzame samenleving.

FINANCIËLE KERNCIJFERS

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Werkingskosten	7.231.995	7.426.396	7.460.294	7.495.541	7.527.175	7.575.298
Personeelsuitgaven	20.972.865	21.224.539	21.488.546	21.631.957	22.000.170	22.294.275
Toelage OCMW	2.987.222	2.639.388	2.752.584	2.868.046	2.985.820	3.105.952
Investeringen						
Uitgaven	3.913.250	6.871.300	1.806.450	0	0	0
Ontvangsten	1.326.557	1.825.003	1.127.178	2.777.489	828.111	828.111
Financiering						
Financiële schuld	13.144.747	21.844.043	20.710.407	19.332.891	17.290.608	15.193.662
Ontvangsten	10.300.395	776.000	600.000	0	0	0
Kapitaalaflossing	1.601.099	1.909.635	1.977.517	2.042.283	2.096.946	2.107.917
Autofinancierings-marge	-131.418	-268.641	-721.515	-308.674	-348.279	-66.093
Beschikbaar budgettair resultaat	8.310.542	1.946.602	18.636	1.459.962	1.111.683	1.045.590

BESCHRIJVING BELEIDSDOELSTELLINGEN EN ACTIEPLANNEN

Zorgbedrijf Sint-Truiden streeft ernaar **toekomstklare zorg te leveren met duurzame impact**. Onze strategische keuzes, projecten en dagelijkse werking worden gestuurd door een duidelijk kompas dat richting geeft aan onze organisatie, onze medewerkers en onze partners. Het strategisch kompas is opgebouwd rond drie overkoepelende pijlers die de kern vormen van ons handelen en onze besluitvorming:

1. **Zorgzame community** – het uitbouwen van een warme, betrokken en inclusieve zorgomgeving waarin bewoners, cliënten, vrijwilligers en medewerkers samen bijdragen aan inclusief en creatief waardevol zorggeluk.

2. **Leer- en innovatieplatform** – het stimuleren van kennisdeling, talentontwikkeling en innovatie, zodat we toekomstklare zorgconcepten ontwikkelen die inspelen op de veranderende noden van de samenleving en een milieuvriendelijke zorgwereld creëren.

3. **Duurzame voortrekker** – het versterken van onze rol als betrouwbare en beleidsbewuste organisatie, die keuzes maakt met oog voor duurzaamheid, efficiëntie en maatschappelijke impact, en zo een verbindende, duurzame zorgcommunity bouwt die bijdraagt aan een beleidsvriendelijke zorgwereld.

Strategische doelstelling: Zorgzame Community

Beleidsdoelstelling: Mensgerichte en nabije zorg

Als Zorgbedrijf zetten we volop in op **mensgerichte en nabije zorg**, waarin de bewoners en cliënten altijd centraal staan. We streven ernaar hen niet alleen te verzorgen, maar ook maximaal te ondersteunen in hun autonomie, eigen regie en levenskwaliteit. Dit betekent dat we aandachtig luisteren naar hun wensen, behoeften en mogelijkheden, en dat we hun persoonlijke levensverhaal als uitgangspunt nemen voor onze begeleiding.

Onze aanpak is warm, respectvol en volledig op maat gemaakt. We creëren een omgeving waarin mensen zich gehoord, gezien en gewaardeerd voelen. Waar mogelijk stimuleren we zelfstandigheid, terwijl we tegelijkertijd de nodige ondersteuning bieden om welzijn en kwaliteit van leven te waarborgen. Door deze benadering realiseren we **inclusief en creatief waardevol zorggeluk**, waarin bewoners zich mensvriendelijk en betrokken ervaren in alles wat wij doen.

Intensieve samenwerking met bewoners, familie en het multidisciplinair team is essentieel om zorg en begeleiding af te stemmen op de unieke noden en voorkeuren van elk individu. Zo kunnen we **toekomstklare zorgconcepten** ontwikkelen die niet alleen aansluiten bij de huidige behoeften, maar ook flexibel inspelen op toekomstige uitdagingen en levensfasen.

In alles wat we doen, staat het menselijke aspect centraal: we willen dat onze bewoners en cliënten zich niet alleen verzorgd voelen, maar ook écht thuis voelen. Hun waardigheid, eigenheid en levensvreugde vormen de kern van onze dagelijkse zorgpraktijk.

Deze focus op mensgerichte en nabije zorg is dan ook een prioritaire beleidsdoelstelling voor Zorgbedrijf Sint-Truiden.

- Actieplan: Zorg in de woonvoorziening: verankeren van warme, mensgerichte zorg als kwaliteitsnorm voor alle huidige en toekomstige cliënten.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	4.311.220	5.295.723	3.033.596	2.514.507	2.552.219	2.597.427
Ontvangsten	17.213.900	18.034.873	17.696.118	18.094.888	18.239.756	18.600.472

- Actieplan: Zorg in de thuisomgeving: zelfstandig en kwaliteitsvol wonen die tegemoetkomt aan diverse zorgbehoeften van de burgers.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	783.400	801.434	833.573	840.819	848.173	855.638
Ontvangsten	5.023.150	5.103.404	5.184.594	5.267.163	5.351.069	5.436.330

- Actieplan: Het lokaal dienstencentrum als hart van de buurt, waar sociale cohesie, betrokkenheid van vrijwilligers en participatie van bewoners en omwonenden samenkomen.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	947.489	2.152.119	843.729	265.459	271.011	276.690
Ontvangsten	2.544.000	931.890	157.808	160.255	162.230	164.237

- Actieplan: Een kinderopvang met een warme en gedeelde pedagogische aanpak zodat elk kind zich gezien, betrokken en gesteund voelt.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgaven	888.200	2.211.459	767.186	102.932	104.998	106.334
Ontvangsten	1.192.673	1.210.644	1.228.879	2.997.388	1.266.268	1.285.320

Beleidsdoelstelling: Verbinding tussen en voor Zonnezorgers

Net zoals wij bewoners en cliënten centraal stellen in onze zorg, hechten we ook groot belang aan de **verbinding** tussen alle mensen die deel uitmaken van Zorgbedrijf Sint-Truiden. In het bijzonder gaat onze aandacht uit naar onze medewerkers, onze Zonnezorgers. Hun betrokkenheid, welzijn en werkgeluk vormen de basis van **kwaliteitsvolle, mensgerichte zorg**.

Daarom investeren we bewust in een positieve en ondersteunende werkomgeving. Zonnezorgers krijgen de ruimte om zich professioneel en persoonlijk te ontwikkelen, waardering te ervaren en hun talenten ten volle in te zetten. Op deze manier versterken we hun motivatie en betrokkenheid, wat rechtstreeks bijdraagt aan het realiseren van **inclusief en creatief waardevol zorggeluk** binnen onze organisatie.

Daarnaast stimuleren we de onderlinge verbondenheid tussen collega's. Door samenwerking, open communicatie en gezamenlijke momenten van ontmoeting creëren we een cultuur van vertrouwen, respect en wederzijdse steun. Zonnezorgers moeten zich gesteund, gewaardeerd en verbonden voelen met het team alsook de organisatie. Hierdoor kunnen ze hun beste zorg bieden aan bewoners en cliënten.

Ook de relaties met bewoners, families en vrijwilligers zijn voor ons essentieel. Wij geloven dat zorg een gedeelde verantwoordelijkheid is en dat echte kwaliteit ontstaat wanneer Zonnezorgers zich verbonden voelen met elkaar én met de mensen waarvoor zij zorgen. Door deze verbondenheid bouwen we aan een **warme, inclusieve en verbindende duurzame zorgcommunity**, waarin iedereen zich gehoord, gezien en gewaardeerd voelt.

Tot slot stimuleren we de participatie van alle Zonnezorgers en andere betrokkenen. Medewerkers worden aangemoedigd hun inzichten, ideeën en ervaringen te delen, zodat zij bijdragen aan beleid, organisatieontwikkeling en voortdurende verbetering van de zorgkwaliteit. Zo ontstaat een organisatie waarin Zonnezorgers niet alleen werken, maar **daadwerkelijk deel uitmaken van een hechte gemeenschap** die samen groeit, elkaar ondersteunt en gezamenlijk verantwoordelijk is voor het welzijn van bewoners en cliënten.

- Actieplan: Een werkomgeving waarin het welzijn, motivatie en werkgeluk van medewerkers centraal staan, zodat zij met energie en betrokkenheid kwaliteitsvolle zorg kunnen bieden.

- Actieplan: Sterke, respectvolle en ondersteunende relaties tussen collega's, bewoners, families en vrijwilligers, die een warme en zorgzame gemeenschap bevorderen.

Strategische doelstelling: Leer- en innovatieplatform

Beleidsdoelstelling: Ontwikkeling & Innovatie

Bij Zorgbedrijf Sint-Truiden staat de voortdurende ontwikkeling en innovatie van onze organisatie centraal, met een bijzondere focus op onze medewerkers, de Zonnezorgers. We ondersteunen hun talentontwikkeling en persoonlijke groei door hen kansen te bieden om vaardigheden verder te ontwikkelen en unieke talenten optimaal in te zetten. Op deze manier kunnen zij niet alleen hun eigen potentieel benutten, maar ook bijdragen aan de kwaliteit van zorg en dienstverlening die wij bieden.

Vervolgens stimuleren we een cultuur van kennisdeling en samenwerking. We faciliteren interne uitwisseling van ervaringen en expertise en creëren ruimte om te experimenteren, zodat medewerkers van elkaar kunnen leren en nieuwe ideeën in de praktijk kunnen uitproberen. Dit bevordert niet alleen innovatie binnen onze organisatie, maar draagt ook bij aan een lerende en flexibele werkomgeving waarin creativiteit en initiatief worden aangemoedigd.

Door te investeren in de ontwikkeling van onze Zonnezorgers en het stimuleren van innovatieve praktijkideeën, versterken we zowel het professioneel zelfvertrouwen van onze medewerkers als de kwaliteit van de zorg voor onze bewoners en cliënten. Zo bouwen we aan een Zorgbedrijf dat continu meegroeit met de veranderende behoeften van mensen en waarin ontwikkeling, innovatie en betrokkenheid hand in hand gaan.

- Actieplan: Een cultuur van ontwikkeling en innovatie waarin talenten worden benut en medewerkers worden aangemoedigd om vernieuwende ideeën in te brengen en te realiseren.

- Actieplan: Een omgeving waarin medewerkers samenwerken en hun kennis en middelen optimaal inzetten, waardoor processen efficiënt verlopen en kennis gedeeld wordt.

Beleidsdoelstelling: Expertise benutten

In ons Zorgbedrijf staat de voortdurende ontwikkeling en innovatie van onze organisatie centraal, met bijzondere aandacht voor onze medewerkers, de Zonnezorgers. We geloven dat de groei en betrokkenheid van onze mensen rechtstreeks bijdragen aan **inclusief en creatief waardevol zorggeluk** voor bewoners en cliënten.

We ondersteunen actief de talentontwikkeling en persoonlijke groei van Zonnezorgers door hen kansen te bieden, hun vaardigheden verder te ontwikkelen en hun unieke talenten optimaal in te zetten. Op die manier kunnen zij niet alleen hun eigen potentieel benutten, maar ook actief bijdragen aan de kwaliteit en effectiviteit van de zorg en dienstverlening die wij leveren. Dit versterkt het vertrouwen, de motivatie en de professionele impact van onze medewerkers.

Daarnaast stimuleren we een cultuur van **kennisdeling, samenwerking en experimenteren**. Interne uitwisseling van ervaringen, expertise en innovatieve ideeën wordt actief gefaciliteerd. Door ruimte te creëren om nieuwe initiatieven in de praktijk uit te proberen, ontstaan **toekomstklare zorgconcepten** die inspelen op de veranderende noden van

bewoners, gezinnen en de bredere samenleving. Innovatie wordt zo een dagelijks onderdeel van onze manier van werken.

Door consequent te investeren in de ontwikkeling van Zonnezorgers en het stimuleren van innovatieve praktijkideeën, bouwen we aan een lerende, flexibele en creatieve organisatie. Dit draagt bij aan een **verbindende duurzame zorgcommunity**, waarin medewerkers, bewoners, vrijwilligers en partners samen werken aan een toekomstgerichte, mensvriendelijke en milieuvriendelijke zorgwereld.

Zo ontstaat een Zorgbedrijf dat continu meegroeit met maatschappelijke veranderingen, op nieuwe zorgbehoeften anticipeert en een inspirerende omgeving biedt waarin **ontwikkeling, innovatie en betrokkenheid hand in hand gaan**.

- Actieplan: Een omgeving waarin vrijwilligers hun talenten en expertise kunnen inzetten, ondersteund door begeleiding, waardering en overleg, en zo een warme bijdrage leveren aan de zorgcommunity.

- Actieplan: Een leeromgeving waarin medewerkers hun kennis en ervaring over diverse doelgroepen inzetten en delen, zodat inclusieve zorg en continue kwaliteitsverbetering gegarandeerd zijn.

Strategische doelstelling: Duurzame voortrekker

Beleidsdoelstelling: Duurzame werking

Vervolgens streven we als Zorgbedrijf naar een organisatie die niet alleen **kwalitatieve zorg** levert, maar dit ook op een **duurzame en toekomstgerichte manier** doet. Duurzaamheid en milieubewustzijn zijn verankerd in onze dagelijkse werking, waardoor we bewuste keuzes maken die bijdragen aan een zorgzame omgang met mensen, materialen en onze omgeving. Op deze manier bouwen we actief aan een **milieuvriendelijke zorgwereld** die de basis legt voor **toekomstklare zorgconcepten**.

Daarnaast zetten we sterk in op een **inclusieve en gezonde governance**, waarin transparantie, betrokkenheid en gedeelde verantwoordelijkheid de kern vormen van al onze besluitvorming. Zo creëren we een organisatie die efficiënt, betrouwbaar en veerkrachtig opereert, en waarin medewerkers, bewoners en andere betrokkenen samen bijdragen aan een duurzame toekomst.

Onze aanpak stimuleert een organisatiecultuur waarin bewust omgaan met materiële en immateriële middelen vanzelfsprekend is. Door medewerkers te ondersteunen en duidelijke richtlijnen en begeleiding te bieden, zorgen we ervoor dat alle beschikbare kennis, tijd en materialen maximaal bijdragen aan **kwalitatieve, zorgzame en toekomstbestendige zorg**.

Door deze focus op duurzaamheid, verantwoordelijkheid en samenwerking versterken we onze rol als **verbindende duurzame zorgcommunity**, waar zorg, menselijkheid en milieubewustzijn hand in hand gaan en waar zowel bewoners als medewerkers zich actief inzetten voor een leefbare en toekomstbestendige samenleving.

- Actieplan: Een transparante en duurzame resourceplanning waarin kwartaalbudgetten, personeelsmiddelen en economaat zorgvuldig worden opgevolgd om een efficiënte inzet van alle middelen te garanderen

- Actieplan: Een organisatiecultuur waarin medewerkers bewust en duurzaam omgaan met middelen en kennis, ondersteund door gerichte begeleiding en duidelijke afspraken.

Beleidsdoelstelling: Identiteit & positionering

Tot slot hecht Zorgbedrijf Sint-Truiden veel waarde aan onze **rol binnen de regio** en aan de manier waarop we door bewoners, medewerkers, partners en de samenleving worden ervaren. We willen een organisatie zijn die niet alleen zorg levert, maar ook zichtbaar staat voor haar waarden, realisaties en initiatieven. Daarom versterken we actief ons **positief imago en het ambassadeurschap** van onze organisatie, door met trots uit te dragen waar we voor staan en welke impact we realiseren.

Tegelijk zetten we sterk in op **maatschappelijke verankering**. Via buurtgerichte zorg en duurzame samenwerkingen met lokale partners bouwen we samen aan een **zorgzame, verbonden en veerkrachtige samenleving**. Onze betrokkenheid, professionaliteit en verbindende aanpak maken dat we niet alleen een betrouwbare zorgpartner zijn, maar ook

een actieve speler die bijdraagt aan het welzijn, de cohesie en de toekomstbestendigheid van de regio.

Onze strategie ondersteunt deze ambitie door het creëren van een **sterke, verbindende duurzame zorgcommunity**, waarin identiteit, samenwerking, communicatie en duurzaamheid centraal staan. Zo versterken we het gevoel van trots en betrokkenheid bij alle betrokkenen en profileren we Zorgbedrijf Sint-Truiden als een **toekomstgerichte, betrouwbare en inclusieve partner**, die samen met bewoners, medewerkers en partners werkt aan een **mensvriendelijke, milieuvriendelijke en beleidsvriendelijke zorgwereld**.

- Actieplan: Een zorgcommunity die haar identiteit en duurzaamheid versterkt door samenwerkingen, communicatie en ambassadeurschap die trots en betrokkenheid uitstralen.

- Actieplan: Een sterke en verbindende zorgcommunity waarin Zorgbedrijf Sint-Truiden zich profileert als toekomstgerichte en betrouwbare zorgpartner in de regio.

zorg bedrijf Sint-Truiden

FINANCIËLE NOTA

M1: Financieel doelstellingenplan

2026-2031

Journaalvolgnummers: 5935

Zorgbedrijf Sint-Truiden (0687.742.074)

Clement Cartuyvelsstraat 12, 3800 Sint-Truiden

Algemeen directeur: Rosanna Pacariello

Financieel directeur:

Beleidsdoelstelling: BD000001:Mensgerichte en nabije zorg

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	6.930.309	10.460.734	5.478.083	3.723.717	3.776.402	3.836.090
Ontvangst	25.973.723	25.280.812	24.267.399	26.519.693	25.019.324	25.486.359

Beleidsdoelstelling: BD000002:Verbinding tussen, - en voor Zonnezorgers

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	104.350	105.620	106.902	108.196	109.501	110.319

Beleidsdoelstelling: BD000003:Ontwikkeling & innovatie

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	1.081.150	1.072.639	1.055.035	1.069.289	1.083.656	1.098.238

Beleidsdoelstelling: BD000004:Expertise benutten

Beleidsdoelstelling: BD000005:Duurzame werking

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	25.383.200	25.661.158	25.969.700	26.150.900	26.534.134	26.809.287
Ontvangst	14.001.214	5.787.117	6.545.107	6.106.035	6.269.957	6.436.929

Beleidsdoelstelling: BD000006:Identiteit & positionering

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	220.200	131.719	130.752	132.302	133.867	135.448

Verrichtingen zonder beleidsdoelstelling (totaal)

Algemeen Totaal

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	33.719.209	37.431.870	32.740.472	31.184.403	31.637.559	31.989.381
Ontvangst	39.974.937	31.067.929	30.812.506	32.625.728	31.289.281	31.923.288

M2: Staat van het financieel evenwicht

2026-2031

Journaalvolgnummers: 5935

Zorgbedrijf Sint-Truiden (0687.742.074)

Clement Cartuyvelsstraat 12, 3800 Sint-Truiden

Algemeen directeur: Rosanna Pacariello

Financieel directeur:

Budgettair resultaat	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Exploitatiesaldo	**143.124**	**-184.008**	**128.823**	**706.119**	**920.557**	**1.213.713**
a. Ontvangsten	28.347.985	28.466.926	29.085.328	29.848.239	30.461.170	31.095.177
b. Uitgaven	28.204.860	28.650.934	28.956.505	29.142.120	29.540.613	29.881.464
II. Investeringssaldo	**-2.586.693**	**-5.046.297**	**-679.272**	**2.777.489**	**828.111**	**828.111**
a. Ontvangsten	1.326.557	1.825.003	1.127.178	2.777.489	828.111	828.111
b. Uitgaven	3.913.250	6.871.300	1.806.450	0	0	0
III. Saldo exploitatie en investeringen	**-2.443.569**	**-5.230.305**	**-550.449**	**3.483.608**	**1.748.668**	**2.041.824**
IV. Financieringssaldo	**8.699.296**	**-1.133.635**	**-1.377.517**	**-2.042.283**	**-2.096.946**	**-2.107.917**
a. Ontvangsten	10.300.395	776.000	600.000	0	0	0
b. Uitgaven	1.601.099	1.909.635	1.977.517	2.042.283	2.096.946	2.107.917
V. Budgettair resultaat van het boekjaar	**6.255.727**	**-6.363.941**	**-1.927.965**	**1.441.326**	**-348.279**	**-66.093**
VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar	2.054.815	8.310.542	1.946.602	18.636	1.459.962	1.111.683
a. Op basis van meerjarenplan vorig boekjaar	2.054.815	8.310.542	1.946.602	18.636	1.459.962	1.111.683
VII. Gecumuleerd budgettair resultaat	**8.310.542**	**1.946.602**	**18.636**	**1.459.962**	**1.111.683**	**1.045.590**
IX. Beschikbaar budgettair resultaat	**8.310.542**	**1.946.602**	**18.636**	**1.459.962**	**1.111.683**	**1.045.590**

Autofinancieringsmarge	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Exploitatiesaldo	**143.124**	**-184.008**	**128.823**	**706.119**	**920.557**	**1.213.713**
II. Netto periodieke aflossingen	**274.542**	**84.632**	**850.339**	**1.014.794**	**1.268.835**	**1.279.806**
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	1.601.099	1.909.635	1.977.517	2.042.283	2.096.946	2.107.917
b. Periodieke terugvordering leningen	1.326.557	1.825.003	1.127.178	1.027.489	828.111	828.111
III. Autofinancieringsmarge	**-131.418**	**-268.641**	**-721.515**	**-308.674**	**-348.279**	**-66.093**

Gecorrigeerde Autofinancieringsmarge	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Autofinancieringsmarge	**-131.418**	**-268.641**	**-721.515**	**-308.674**	**-348.279**	**-66.093**
II. Correctie op de periodieke aflossingen	**549.519**	**162.112**	**320.684**	**495.651**	**713.698**	**892.424**
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	1.601.099	1.909.635	1.977.517	2.042.283	2.096.946	2.107.917
b. Gecorrigeerde aflossingen o.b.v. de financiële schulden	1.051.580	1.747.523	1.656.833	1.546.631	1.383.249	1.215.493
III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge	**418.102**	**-106.529**	**-400.831**	**186.977**	**365.419**	**826.331**

Geconsolideerd financieel evenwicht	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Beschikbaar budgettair resultaat						
- Welzijnsvereniging	8.310.542	1.946.602	18.636	1.459.962	1.111.683	1.045.590
Totaal beschikbaar budgettair resultaat	**8.310.542**	**1.946.602**	**18.636**	**1.459.962**	**1.111.683**	**1.045.590**
II. Autofinancieringsmarge						
- Welzijnsvereniging	-131.418	-268.641	-721.515	-308.674	-348.279	-66.093
Totale Autofinancieringsmarge	**-131.418**	**-268.641**	**-721.515**	**-308.674**	**-348.279**	**-66.093**
III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge						
- Welzijnsvereniging	418.102	-106.529	-400.831	186.977	365.419	826.331
Totale gecorrigeerde autofinancieringsmarge	**418.102**	**-106.529**	**-400.831**	**186.977**	**365.419**	**826.331**

Andere gebruikte dossiers op dit rapport:

Dossiers van andere entiteiten:

/

M3: Overzicht van de kredieten

2026

Journaalvolgnummers: 5935

Zorgbedrijf Sint-Truiden (0687.742.074)

Clement Cartuyvelsstraat 12, 3800 Sint-Truiden

Algemeen directeur: Rosanna Pacariello

Financieel directeur:

	2026	
	Uitgaven	Ontvangsten
Kredieten Welzijnsvereniging		
Exploitatie	28.204.860	28.347.985
Investeringen	3.913.250	1.326.557
Financiering	1.601.099	10.300.395
Leningen en leasings	1.601.099	10.300.395

zorg bedrijf Sint-Truiden

TOELICHTING

T1: Ontvangsten en uitgaven naar functionele aard

2026-2031

Journaalvolgnummers: 5935

Zorgbedrijf Sint-Truiden (0687.742.074)

Clement Cartuyvelsstraat 12, 3800 Sint-Truiden

Algemeen directeur: Rosanna Pacariello

Financieel directeur:

Beleidsdomein	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Algemene Financiering						
Uitgaven	2.097.324	2.505.158	2.530.349	2.551.001	2.550.496	2.505.540
Ontvangsten	14.196.845	4.338.254	4.289.293	3.818.806	3.950.841	4.085.449
Algemeen Bestuur						
Uitgaven	7.051.935	6.663.432	6.704.884	6.788.557	6.872.240	6.956.906
Ontvangsten	2.815.458	2.857.292	2.899.754	2.942.852	2.986.597	3.030.998
Kinderopvang						
Uitgaven	2.019.483	3.354.758	1.922.656	1.270.709	1.285.217	1.299.149
Ontvangsten	1.200.493	1.218.464	1.236.699	3.005.208	1.274.088	1.293.140
Extramurale Ouderenzorg						
Uitgaven	6.382.768	7.655.515	6.449.833	5.941.098	6.016.390	6.086.306
Ontvangsten	5.312.400	5.395.894	5.480.372	5.566.779	5.654.072	5.742.772
Intramurale Ouderenzorg						
Uitgaven	16.167.699	17.253.007	15.132.749	14.633.038	14.913.216	15.141.480
Ontvangsten	16.449.741	17.258.024	16.906.388	17.292.083	17.423.682	17.770.929
Algemeen totaal						
Uitgaven	33.719.209	37.431.870	32.740.472	31.184.403	31.637.559	31.989.381
Ontvangsten	39.974.937	31.067.929	30.812.506	32.625.728	31.289.281	31.923.288

T2: Ontvangsten en uitgaven naar economische aard

2026-2031

Journaalvolgnummers: 5935

Zorgbedrijf Sint-Truiden (0687.742.074)

Clement Cartuyvelsstraat 12, 3800 Sint-Truiden

Algemeen directeur: Rosanna Pacariello

Financieel directeur:

EXPLOITATIE	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I.Totaal exploitatie-uitgaven	**28.204.860**	**28.650.934**	**28.956.505**	**29.142.120**	**29.540.613**	**29.881.464**
A. Operationele uitgaven	**27.715.135**	**28.062.062**	**28.410.474**	**28.640.358**	**29.094.177**	**29.491.114**
1. Goederen en diensten	6.697.270	6.792.373	6.876.626	6.962.945	7.048.393	7.151.066
2. Bezoldigingen	20.972.865	21.224.539	21.488.546	21.631.957	22.000.170	22.294.275
a. Politiek personeel	2.500	2.538	2.576	2.614	2.653	2.693
b. Vastbenoemd niet-onderwijzend personeel	3.073.384	3.119.329	3.165.958	3.213.291	3.261.329	3.310.083
c. Niet vastbenoemd niet-onderwijzend personeel	17.111.339	17.310.970	17.522.255	17.729.143	17.926.053	18.164.713
f. Andere personeelskosten	785.642	791.703	797.758	686.908	810.135	816.786
5. Andere operationele uitgaven	45.000	45.150	45.302	45.457	45.614	45.773
B. Financiële uitgaven	**489.725**	**588.873**	**546.031**	**501.762**	**446.436**	**390.350**
1. Rente	485.475	584.623	541.781	497.512	442.186	386.100
- aan financiële instellingen	485.475	584.623	541.781	497.512	442.186	386.100
2. Andere financiële uitgaven	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250

EXPLOITATIE	2026	2027	2028	2029	2030	2031
II. Totaal exploitatieontvangsten	**28.347.985**	**28.466.926**	**29.085.328**	**29.848.239**	**30.461.170**	**31.095.177**
A. Operationele ontvangsten	**28.257.985**	**28.375.576**	**28.992.608**	**29.754.128**	**30.365.647**	**30.998.222**
1. Ontvangsten uit de werking	18.622.146	18.990.069	19.394.941	19.940.546	20.332.333	20.741.294
b. Andere ontvangsten uit de werking	18.622.146	18.990.069	19.394.941	19.940.546	20.332.333	20.741.294
3. Werkingssubsidies	9.132.629	8.876.976	9.083.736	9.294.165	9.508.331	9.726.301
a. Algemene werkingssubsidies	3.806.450	3.470.904	3.596.573	3.724.695	3.855.319	3.988.493

EXPLOITATIE	2026	2027	2028	2029	2030	2031
- Andere algemene werkingssubsidies	3.806.450	3.470.904	3.596.573	3.724.695	3.855.319	3.988.493
- van het OCMW	3.806.450	3.470.904	3.596.573	3.724.695	3.855.319	3.988.493
b. Specifieke werkingssubsidies	5.326.179	5.406.072	5.487.163	5.569.470	5.653.012	5.737.807
- van de federale overheid	741.600	752.724	764.015	775.475	787.107	798.914
- van de Vlaamse overheid	4.559.579	4.627.973	4.697.392	4.767.853	4.839.371	4.911.962
- van andere entiteiten	25.000	25.375	25.756	26.142	26.534	26.932
5. Andere operationele ontvangsten	503.210	508.531	513.931	519.417	524.983	530.627
B. Financiële ontvangsten	**90.000**	**91.350**	**92.720**	**94.111**	**95.523**	**96.956**

INVESTERINGEN	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Totaal investeringsuitgaven	**3.913.250**	**6.871.300**	**1.806.450**	**0**	**0**	**0**
B. Investeringen in materiële vaste activa	**3.115.750**	**6.617.800**	**1.674.450**	**0**	**0**	**0**
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	3.115.750	6.617.800	1.674.450	0	0	0
a. Terreinen en gebouwen	2.422.500	6.611.800	1.674.450	0	0	0
c. Roerende goederen	693.250	6.000	0	0	0	0
C. Investeringen in immateriële vaste activa	**797.500**	**253.500**	**132.000**	**0**	**0**	**0**

INVESTERINGEN	2026	2027	2028	2029	2030	2031
II. Totaal investeringsontvangsten	**1.326.557**	**1.825.003**	**1.127.178**	**2.777.489**	**828.111**	**828.111**
B. Verkoop van materiële vaste activa	**0**	**0**	**0**	**1.750.000**	**0**	**0**
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	0	0	1.750.000	0	0
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	1.750.000	0	0
D. Investeringssubsidies en -schenkingen	**1.326.557**	**1.825.003**	**1.127.178**	**1.027.489**	**828.111**	**828.111**
- van de Vlaamse overheid	1.326.557	1.825.003	1.127.178	1.027.489	828.111	828.111

FINANCIERING	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Totaal financieringsuitgaven	**1.601.099**	**1.909.635**	**1.977.517**	**2.042.283**	**2.096.946**	**2.107.917**
A. Vereffening van financiële schulden	**1.601.099**	**1.909.635**	**1.977.517**	**2.042.283**	**2.096.946**	**2.107.917**
1. Periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	1.601.099	1.909.635	1.977.517	2.042.283	2.096.946	2.107.917

FINANCIERING	2026	2027	2028	2029	2030	2031
II. Totaal financieringsontvangsten	**10.300.395**	**776.000**	**600.000**	**0**	**0**	**0**
A. Aangaan van financiële schulden	**10.300.395**	**776.000**	**600.000**	**0**	**0**	**0**
1. Opname van leningen en leasings bij financiële instellingen	10.300.395	776.000	600.000	0	0	0

BUDGETTAIR RESULTAAT VAN HET BOEKJAAR	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Exploitatiesaldo	143.124	-184.008	128.823	706.119	920.557	1.213.713
II. Investeringssaldo	-2.586.693	-5.046.297	-679.272	2.777.489	828.111	828.111
III. Saldo van exploitatie en investeringen	**-2.443.569**	**-5.230.305**	**-550.449**	**3.483.608**	**1.748.668**	**2.041.824**
IV. Financieringssaldo	8.699.296	-1.133.635	-1.377.517	-2.042.283	-2.096.946	-2.107.917
V. Budgettair resultaat van het boekjaar	**6.255.727**	**-6.363.941**	**-1.927.965**	**1.441.326**	**-348.279**	**-66.093**

T3: Evolutie van de financiële schulden

2026-2031

Journaalvolgnummers: 5935

Zorgbedrijf Sint-Truiden (0687.742.074)

Clement Cartuyvelsstraat 12, 3800 Sint-Truiden

Algemeen directeur: Rosanna Pacariello

Financieel directeur:

Geraamde financiële schulden	2026	2027	2028	2029	2030	2031
A. Financiële schulden op 1 januari	**13.144.747**	**21.844.043**	**20.710.407**	**19.332.891**	**17.290.608**	**15.193.662**
3. Schulden aan kredietinstellingen	13.144.747	21.844.043	20.710.407	19.332.891	17.290.608	15.193.662
B. Nieuwe leningen en leasings	**10.300.395**	**776.000**	**600.000**	**0**	**0**	**0**
3. Schulden aan kredietinstellingen	10.300.395	776.000	600.000	0	0	0
C. Aflossingen	**1.601.099**	**1.909.635**	**1.977.517**	**2.042.283**	**2.096.946**	**2.107.917**
3. Schulden aan kredietinstellingen	1.601.099	1.909.635	1.977.517	2.042.283	2.096.946	2.107.917
D. Financiële schulden op 31 december (A+B-C)	**21.844.043**	**20.710.407**	**19.332.891**	**17.290.608**	**15.193.662**	**13.085.745**
3. Schulden aan kredietinstellingen	21.844.043	20.710.407	19.332.891	17.290.608	15.193.662	13.085.745

Andere gebruikte dossiers op dit rapport:

Meerjarenplan:

MEERJARENPLAN_journaal_nummers 2026: Alg. 5935

OVERZICHT INVESTERINGEN

UITGAVEN	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Plannen en studies	797.500	253.500	132.000	0	0	0
Herstelling & onderhoud gebouw	536.750	0	0	0	0	0
Gebouwen in uitvoering	1.885.750	6.611.800	1.674.450	0	0	0
Aankoop of vervanging materialen werking	209.500	0	0	0	0	0
Aankoop nieuw meubilair	166.250	0	0	0	0	0
Soft- en hardware beheer	60.000	6.000	0	0	0	0
Aankoop mindervalide wagen	80.000	0	0	0	0	0
Aankoop wagen maaltijdbedeling	60.000	0	0	0	0	0
Aankoop 2 wagens technische dienst	103.500	0	0	0	0	0
Herstellingen wagenpark	14.000	0	0	0	0	0
Totaal	**3.913.250**	**6.871.300**	**1.806.450**	**0**	**0**	**0**
ONTVANGSTEN	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
VIPA-financiering WZC Villa Rosa	828.111	828.111	828.111	828.111	828.111	828.111
VIPA-financiering 't Meyland	498.446	996.892	299.067	199.378	0	0
Verkoop gebouw kinderdagverblijf	0	0	0	1.750.000	0	0
Totaal	**1.326.557**	**1.825.003**	**1.127.178**	**2.777.489**	**828.111**	**828.111**

PERSONEELSINZET

	2026
Tijdelijken en contractuelen	
CAT 10	1,00
CAT 11	26,65
CAT 11b	18,80
CAT 12	3,10
CAT 13	1,00
CAT 14	11,30
CAT 14b	16,30
CAT 15	1,20
CAT 16	1,00
CAT 17	4,80
CAT 200	12,30
CAT 201	26,94
CAT 4	3,45
CAT 5	17,60
CAT 6	0,56
CAT 8	4,75
Directeur woonzorgcentra	1,00
Hulpkok	5,25
Kok	2,50
VC 2	12,08
VC 4	0,83
Niveau A	2,25
Niveau B	18,75
Niveau C	8,80
Niveau D	51,96
Vastbenoemden	
CAT 11b	0,50
CAT 14	0,80
CAT 14b	0,50
CAT 15	0,50
CAT 17	3,00
CAT 201	0,50
H1416004	1,00
H1719001	1,00
VC 2	3,50
VC 4	3,00
Niveau A	4,00
Niveau B	5,55
Niveau C	1,00
Niveau D	1,50
Totaal	**280,52**

OVERZICHT VERBONDEN ENTITEITEN

Nihil

FINANCIËLE RISICO'S

In dit onderdeel wordt een overzicht gegeven van de financiële risico's die het Zorgbedrijf Sint-Truiden loopt. Tevens worden de middelen en mogelijkheden beschreven waarover het bestuur beschikt of kan beschikken om die risico's te dekken.

1. Pensioenfinanciering statutaire personeelsleden

De financiering van het wettelijk pensioen (eerste pijler) van de vast benoemde personeelsleden verloopt via een herverdelingssysteem waarbij pensioenbijdragen van de actieve personeelsleden aangewend worden voor de betaling van de pensioenen van de gepensioneerden op dat moment. Dit in tegenstelling tot het kapitalisatiesysteem, waarbij de pensioenbijdragen per individu gekapitaliseerd worden en pas aangewend worden vanaf pensionering van dat individu.

Dit repartitiesysteem, beheerd door de RSZPPO, brengt met zich mee dat de pensioenbijdragevoeten van de actieven afhankelijk zijn van de pensioenkost van de gepensioneerden op dat moment. Eventuele reserves kunnen ingezet worden om korte termijnschommelingen op te vangen. Door allerhande factoren, waaronder de vergrijzing van de bevolking en de langere gemiddelde levensverwachting, blijkt dat de pensioenbijdragen fors moeten stijgen om het bestaande pensioenstelsel aan te kunnen houden.

2. Pensioenfinanciering 2de pensioenpijler contractuele personeelsleden

In 2010 werd gestart met de uitbouw van een 2de pensioenpijler voor de contractuele personeelsleden. In een eerste fase werd 10% van het verschil tussen bruto pensioenlasten van contractuele en statutaire personeelsleden weggewerkt. In de loop van de volgende jaren zal à rato van 3% deze kloof verder worden verkleind tot het verschil nog maar 50% bedraagt. Om deze 2de pensioenpijler uit te bouwen heeft het Zorgbedrijf gebruik gemaakt van de opportuniteiten die de Provincie Limburg heeft aangeboden via het 'plan Limburg'. Dit 'plan Limburg' werd uitgewerkt en beheerd door een consortium opgericht door Ethias en Belfius.

Voor de verdere opbouw van dit pensioenfonds wordt het Zorgbedrijf Sint-Truiden geconfronteerd met het financiële risico van de bijdragevoeten, dat zal moeten opgevolgd worden. Immers de bijdragevoeten van het bestuur zijn gebaseerd op de rendementen die in het verleden door dit consortium zijn beloofd. Gelet op de lage intrestvoeten van de laatste jaren, bestaat de mogelijkheid dat de bijdragevoeten van het Zorgbedrijf zullen moeten stijgen om het vooropgestelde rendement te kunnen bereiken.

Daarnaast werd bij de oprichting van het Zorgbedrijf ook een 2de pensioenpijler opgestart voor de contractuele personeelsleden die vanaf 1/7/2018 in dienst zijn gekomen. Voor deze personeelsleden werd jaarlijks een bedrag van 2,5% van het loon gereserveerd voor de opbouw van deze bijkomende pensioenen. Hiervoor werd beroep gedaan op de constructie opgericht door de VVSG en RSZPPO en beheerd door Belfius en Ethias. In de loop van 2021 heeft het consortium Belfius-Ethias echter deze overeenkomst opgezegd. Einde 2021 werd het pensioenfonds OFP Prolocus opgericht, waartoe het Zorgbedrijf is toegetreden. De financiële

consequenties van de toetreding tot dit pensioenfonds zijn momenteel nog onvoldoende gekend en vormen dus een financieel risico.

3. Betalingsverkeer, beleggingen en bankenrisico

Om geen bankenrisico te lopen, werkt het Zorgbedrijf samen met verschillende financiële instellingen. Er worden rekeningen aangehouden bij drie bankinstellingen (Belfius, KBC en ING). De uitstaande beleggingen worden gespreid over verschillende banken, verschillende producten en termijnen. Kapitaalsgarantie is daarbij steeds een minimumvereiste.

De liquiditeitspositie van het Zorgbedrijf wordt dagelijks opgevolgd en toekomstgericht bestaat de mogelijkheid om het betalingsverkeer (zowel ontvangsten als uitgaven) verder te verspreiden over de verschillende banken.

4. Uitstaande schuld

Op het vlak van uitstaande schulden wordt getracht de schuld actief te beheren. Op regelmatige basis worden de uitstaande schulden doorgelicht en getoetst aan de nieuwe marktvooruitzichten. Op dat moment worden verschillende scenario's van schuldherschikking bestudeerd en wordt een eventuele herschikking voorgelegd aan het bestuur.

Hierbij wordt gestreefd naar een goede verdeling in herzieningsdata, aandeel vaste rentevoet ten opzichte van variabele rentevoeten en eventuele rentevoetstructuren.

De lage intrestvoeten hebben in het verleden een gunstige invloed op de uitstaande schuld gehad. Deze schuld kon goedkoper worden gefinancierd. Momenteel is er echter een stijgende trend in de rentevoettarieven. Dit zal gevolgen hebben op het moment dat de intrestvoeten van de lopende leningen aan herziening toe zijn en op het moment dat er nieuwe leningen moeten opgenomen worden. Noodzakelijke investeringen in infrastrictuur en digitalisering zijn cruciaal, maar verhogen de schuldenlast. In combinatie met de stijgende rentevoeten kan dit de kapitaalkosten verder doen oplopen.

5. Debiteurenrisico

Het risico dat de openstaande vorderingen niet kunnen geïnd worden, wordt zo goed mogelijk gedekt door een snelle en accurate opvolging van alle openstaande facturen. De bestaande invorderingsprocedure maakt het mogelijk om op een efficiënte wijze de gelden te innen, rekening houdende met de wettelijke mogelijkheden en de nodige klantgerichtheid.

6. Overheidsfinanciering

Als Zorgbedrijf zijn we sterk afhankelijk van subsidies en overheidsfinanciering. Wijzigingen in de regelgeving en/of budgetten kunnen directe impact hebben op de inkomsten. Zo werd er bij het meest recente begrotingsakkoord een besparing aangekondigd op welzijn. Onze diensten van ouderenzorg en gezinszorg worden hierdoor getroffen. Deze besparingen en de impact ervan zullen kort opgevolgd worden.

7. Personeelskosten en arbeidsmarktrisico

De zorgsector wordt geconfronteerd met een structureel tekort aan gekwalificeerd personeel. Dit leidt tot verhoogde kosten voor aanwerving, overuren en retentiebeleid. Daarnaast zorgen indexeringen van lonen en baremieke verhogingen voor een stijgende loonmassa. Deze evoluties kunnen een aanzienlijke impact hebben op de exploitatiekosten en vormen een blijvend financieel risico binnen de meerjarenplanning.

8. Inflatie en stijgende werkingskosten

De algemene inflatie heeft een rechtstreekse invloed op de kosten voor energie, voeding, onderhoud, materialen en externe diensten. Hoewel een deel van deze kosten wordt doorgerekend of gecompenseerd via subsidies, is deze compensatie niet altijd volledig of tijdig. Aanhoudende inflatoire druk kan daardoor de financiële marges verder onder druk zetten.

9. Energie- en duurzaamheidsinvesteringen

Stijgende energieprijzen en strengere regelgeving inzake duurzaamheid en energie-efficiëntie maken bijkomende investeringen noodzakelijk. Hoewel deze investeringen op lange termijn kostenbesparend kunnen zijn, verhogen ze op korte en middellange termijn de investerings- en financieringsbehoefte, wat een bijkomend financieel risico vormt.

10. Digitalisering en IT-risico's

De verdere digitalisering van zorgprocessen en administratieve systemen vergt blijvende investeringen in software, hardware, cyberbeveiliging en opleiding van personeel. Onvoorziene kosten, systeemstoringen of cybersecurity-incidenten kunnen zowel financiële als operationele gevolgen hebben.

11. Vraag- en bezettingsrisico

Wijzigingen in zorgnoden, demografische evoluties, beleidskeuzes of concurrentie kunnen een impact hebben op de bezettingsgraad van bepaalde diensten. Een lagere bezetting dan voorzien kan leiden tot verminderde inkomsten, terwijl vaste kosten grotendeels behouden blijven.

Samenvatting

Zorgbedrijf Sint-Truiden wordt in de meerjarenplanning geconfronteerd met een samenloop van financiële risico's die zowel structureel als conjunctureel van aard zijn. Deze hebben onder meer betrekking op de financiering van de pensioenen van statutaire en contractuele personeelsleden, de evolutie van bijdragevoeten en rendementen van pensioenfondsen, het beheer van liquiditeiten, beleggingen en bankenrisico's, evenals de actieve opvolging van de uitstaande schuld in een context van stijgende rentevoeten en noodzakelijke investeringen in infrastructuur en digitalisering.

Daarnaast vormen het debiteurenrisico, de sterke afhankelijkheid van overheidsfinanciering en mogelijke wijzigingen in regelgeving en budgettaire keuzes belangrijke aandachtspunten. Verder brengen arbeidsmarktkrapte, stijgende personeelskosten, inflatie, toenemende werkingskosten, energie- en duurzaamheidsverplichtingen, digitaliserings- en IT-risico's, alsook mogelijke schommelingen in zorgvraag en bezettingsgraad bijkomende onzekerheden met zich mee.

Deze risico's worden permanent gemonitord en waar mogelijk vertaald naar beheersmaatregelen en scenarioanalyses, zodat het Zorgbedrijf Sint-Truiden tijdig kan bijsturen en de financiële stabiliteit, continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening op middellange en lange termijn kan waarborgen.

VERWIJZING NAAR DOCUMENTATIE BIJ HET MEERJARENPLAN 2026-2031

De locatie op onze website:

https://www.zorgbedrijfsinttruiden.be/bestuur-en-organisatie/financiele-documenten

De documentatie bij dit meerjarenplan bevat:

- Omgevingsanalyse
- Een overzicht van de beleidsdoelstellingen die in het meerjarenplan zijn opgenomen, met bijhorende actieplannen, acties en de geraamde bedragen
- Het overzicht van de toegestane werkings- en investeringssubsidies
- De samenstelling van de beleidsdomeinen
- Het overzicht van alle uitgaven en ontvangsten per beleidsveld
- Het overzicht van alle renteloze leningen
- Alle opbrengsten per soort belasting en retributie

zorg bedrijf
Sint-Truiden

DOCUMENTATIE

Context en omgeving – bekeken vanuit Zorgbedrijf Sint-Truiden

Zorgbedrijf Sint-Truiden werkt in een zorgcontext die de komende jaren ingrijpend verandert. Demografische verschuivingen, evoluerende zorgbehoeften, krapte op de arbeidsmarkt, technologische ontwikkelingen en stijgende maatschappelijke verwachtingen hebben een directe impact op onze werking, onze medewerkers en onze financiële draagkracht.

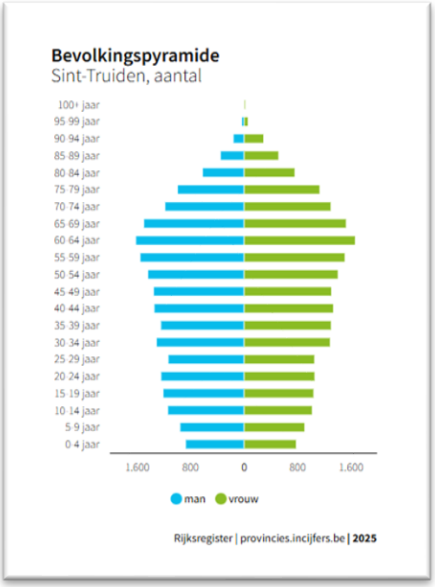
Als publiek zorgbedrijf met **thuisdiensten, kinderopvang, een lokaal dienstencentrum en woonzorgcentra** bevinden wij ons op het kruispunt van wonen, leven en zorgen. Dat maakt ons tegelijk kwetsbaar én bijzonder relevant binnen de lokale gemeenschap.

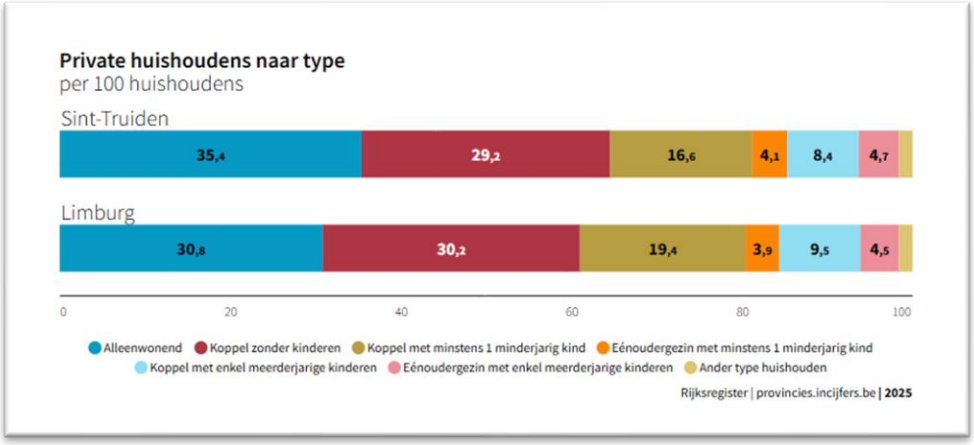
Deze context confronteert ons met duidelijke uitdagingen, maar biedt ook kansen om onze rol als **warme, wendbare en toekomstklare zorgorganisatie** verder te versterken. We kiezen er bewust voor om deze veranderingen niet defensief te benaderen, maar om ze te benutten als hefboom voor innovatie, samenwerking en duurzame groei, met respect voor onze maatschappelijke opdracht en onze lokale verankering in Sint-Truiden.

Demografische evolutie: structurele druk op onze zorgvormen

De demografische evolutie in Sint-Truiden heeft een rechtstreekse impact op alle onderdelen van Zorgbedrijf Sint-Truiden.

- **Vergrijzing:** Het aandeel 65-plussers (24,1%) is in drie decennia meer dan verdubbeld en blijft stijgen.
- **Gezinsstructuur**: het aantal éénpersoonshuishoudens sterk toe, 34,4% van de gezinnen met minderjarige kinderen zijn éénoudergezinnen.
- De gemiddelde **gezinsgrootte** daalt, wat de draagkracht van informele zorg verder onder druk zet.





- **Sociaal-economische kwetsbaarheid**: mediaaninkomen €19.810 (lager dan Limburg), hogere bestaansonzekerheid, 7,5% sociale huisvesting, hogere percentages ouderen met inkomensgarantie.

Impact op het zorgbedrijf

Deze evoluties leiden tot:

- een **structureel stijgende zorgvraag** in woonzorgcentra en thuisdiensten;
- complexere zorgprofielen (chronische aandoeningen, dementie, multimorbiditeit);
- een grotere nood aan **preventie, welzijnsgerichte ondersteuning en buurtzorg**;
- toenemende verwachtingen ten aanzien van het lokaal dienstencentrum als ontmoetings- en ondersteuningsplek;
- blijvende vraag naar **kwalitatieve, flexibele en inclusieve kinderopvang**, ondanks de demografische krimp bij jongeren.

Voor Zorgbedrijf Sint-Truiden betekent dit dat klassieke zorgmodellen onder druk komen te staan en dat we sterker moeten inzetten op **zorgcontinuïteit over levensfasen en zorgvormen heen**.

Maatschappelijke en organisatorische trends: uitdagingen voor het zorgbedrijf

Vergrijzing en zorgcomplexiteit

De combinatie van vergrijzing en hogere zorgzwaarte vraagt:

- meer gespecialiseerde competenties van medewerkers;
- een doordachte afstemming tussen residentiële zorg, thuiszorg en informele netwerken;
- investeringen in aangepaste infrastructuur, werkmethodes en ondersteunende technologie.

Veranderende gezinsstructuren

Meer alleenwonenden en kwetsbare gezinnen verhogen:

- het risico op eenzaamheid en sociale uitsluiting;
- de druk op thuisdiensten en het lokaal dienstencentrum;
- de nood aan laagdrempelige, geïntegreerde ondersteuning voor gezinnen met jonge kinderen.

Arbeidsmarkt onder spanning

De hogere werkzoekendengraad in Sint-Truiden staat in schril contrast met de **structurele tekorten in de zorgsector**. Voor Zorgbedrijf Sint-Truiden betekent dit:

- toenemende moeilijkheden om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken;
- een vergrijzend medewerkersbestand;
- verhoogde werkdruk, met impact op welzijn, retentie en kwaliteit.

Tegelijk biedt dit kansen om:

- sterker in te zetten op **opleiding, instroomtrajecten en samenwerking met onderwijs**;
- werkzoekenden en zij-instromers duurzaam te activeren richting zorgberoepen.

Diversiteit en inclusie

Niet-Belgische huidige, geboorte- en herkomstnationaliteit
per 100 inwoners

Nationaliteit/herkomst	Sint-Truiden	Limburg	Vlaams Gewest
Niet-Belgische huidige nationaliteit	9,8	12,6	11,3
Niet-Belgische geboortenationaliteit	18,1	22,9	20,2
Niet-Belgische herkomstnationaliteit	23,2	32,5	27,8

Rijksregister | provincies.incijfers.be | **2025**

In Sint-Truiden heeft 6,9% van de inwoners een **niet-Belgische EU herkomstnationaliteit** en 16,3% heeft een **niet-EU herkomstnationaliteit**. Migratie en culturele diversiteit nemen toe, wat vraagt om:

- cultuursensitieve zorg en opvang;
- aangepaste communicatie en participatievormen;
- inclusieve teams en leiderschap.

Dit raakt alle geledingen van het zorgbedrijf: van kinderopvang tot woonzorgcentra.

Technologie en duurzaamheid

De verwachtingen rond digitale zorg, efficiëntie en duurzaamheid nemen toe, terwijl:

- investeringen in ICT, infrastructuur en opleiding noodzakelijk zijn;
- risico’s rond privacy, cybersecurity en digitale ongelijkheid groeien.

Voor Zorgbedrijf Sint-Truiden betekent dit balanceren tussen innovatie en haalbaarheid, met blijvende aandacht voor mensgerichtheid.

Strategische verankering: antwoord van het zorgbedrijf

Om met deze context om te gaan, werd in 2024 een inspiratienota uitgewerkt als fundament voor het strategisch meerjarenplan 2026–2031. Deze nota is het resultaat van een breed participatief proces met medewerkers, cliënten, vrijwilligers, ouders, bestuurders en partners.

Voor Zorgbedrijf Sint-Truiden vertaalt dit zich in:

- een duidelijke keuze voor het **ESG-principe** als leidraad voor duurzaamheid en organisatieontwikkeling;
    - E (Environment): energiezuinige renovatie WZC's, circulaire afvalstroom.
    - S (Social): inclusieve teams, versterking vrijwilligersnetwerk, welzijnsbeleid.
    - G (Governance): datagedreven rapportering, risicobeheer, proceskwaliteit.
- een focus op **buurtgerichte zorg, innovatieve woon- en zorgvormen en inclusieve dienstverlening**;
- een nauwe koppeling tussen visie, kwaliteitswerking, medewerkersbeleid en financiële keuzes.

Deze strategische verankering biedt houvast om de externe druk om te zetten in gerichte beleidskeuzes.

Vooruitblik: de kernuitdagingen voor 2026–2031

Zorgbedrijf Sint-Truiden staat voor de uitdaging om:

- een stijgende en complexere zorgvraag op te vangen;
- aantrekkelijk te blijven als werkgever in een krappe arbeidsmarkt;
- duurzaam te investeren binnen een context van financiële druk;
- kwaliteit, menselijkheid en nabijheid te blijven garanderen;
- zijn maatschappelijke rol in de lokale zorgcommunity verder te versterken.

De strategische periode 2026–2031 focust daarom expliciet op:

- het uitbouwen van **buurtgerichte en geïntegreerde zorgnetwerken**;
- het aantrekken, ontwikkelen en behouden van zorgtalent;
- het verduurzamen van infrastructuur en processen;
- het financieel gezond ondersteunen van groeiambities;
- het borgen van kwaliteit, betrokkenheid en zorggeluk in elke levensfase.

Zorgbedrijf Sint-Truiden kiest ervoor om deze uitdagingen niet te ondergaan, maar actief vorm te geven – als warme, wendbare en toekomstklare zorgorganisatie, gedragen door mensen, voor mensen.

SWOT-analyse en beleidsmatige aandachtspunten 2026–2031

Uit de SWOT-analyse van Zorgbedrijf Sint-Truiden komen duidelijke sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen naar voren, die vertaald zijn naar concrete beleidsmatige aandachtspunten voor de periode 2026–2031.

Sterktes
Zorgbedrijf Sint-Truiden kan steunen op een brede dienstverlening, mensgerichte zorg, betrokken medewerkers, een innovatieve cultuur en een sterke vrijwilligerswerking. Voor de komende beleidsperiode betekent dit een verdere versterking van de zorgzame community. De talenten van medewerkers en vrijwilligers zullen maximaal benut worden in de acties van het meerjarenplan (MJP) 2026–2031, in het bijzonder acties 1–11 en 23–26.

Zwaktes
Op het vlak van interne communicatie, feedback, onboarding en procedurebeheer zijn er verbeterpunten, net als bij verouderde infrastructuur en personeelstekorten.

Om deze uitdagingen aan te pakken zal het beleid inzetten op investeringen in HR-management, datamanagement en infrastructuurherziening. Deze aanpak komt concreet tot uiting in de acties 12–22 en 27–31 van het MJP.

Kansen
Technologische ondersteuning, buurtgerichte initiatieven, duurzaamheid en samenwerking met partners bieden aanzienlijke kansen.

Deze zullen verankerd worden in het beleid door innovatie, digitalisering, duurzame processen en partnerschappen verder uit te bouwen, met nadruk op acties 17–22 en 32–37.

Bedreigingen
Personeelstekort, financiële druk, veranderende regelgeving en toenemende concurrentie vormen belangrijke externe uitdagingen.

Het beleid zal hierop inspelen door strategische focus op efficiëntie, wendbaarheid en netwerkzorg, uitgewerkt in acties 27–31 en 35–37.

Koppeling met het MJP 2026–2031: diensten en strategische keuzes

1. Zorgzame Community – Mensgerichte en nabije zorg

Binnen de verschillende diensten worden uitdagingen vertaald naar concrete MJP-acties:

- Woonzorgcentra: Vergrijzing en complexere zorgprofielen vragen om zinvolle activiteiten, een comfortabele leefomgeving en zorg dichtbij huis (acties 1–3).
- Thuisdiensten: De diversiteit aan zorgbehoeften en het streven naar zelfstandigheid en inclusie leiden tot acties die zorg afstemmen op het ritme en de wensen van de zorgvrager, en laagdrempelig en betaalbaar zijn (acties 4–6).
- Lokaal dienstencentrum: Om sociale cohesie en vrijwillige participatie te versterken, worden acties uitgewerkt rond de uitbouw van het LDC/Site Meyland en begeleiding en waardering van vrijwilligers (acties 7–8).
- Kinderopvang: De uitdagingen rond capaciteitsvraag, kansengroepen en pedagogische kwaliteit worden opgepakt door een gedeelde pedagogische visie, focus op het welbevinden van het kind en ouderbetrokkenheid (acties 9–11).

2. Zorgzame Community – Verbinding tussen Zonnezorgers

Het beleid zet in op medewerkerswelzijn, motivatie en werkgeluk door een warme HR-werking, vertrouwen, samenwerking en verbindingsmomenten (acties 12–14).

Daarnaast wordt de samenwerking tussen collega's, bewoners, families en vrijwilligers versterkt via ontmoetingsmomenten en externe partnerschappen (acties 15–16).

3. Leer- en innovatieplatform – Ontwikkeling & innovatie

Talentontwikkeling en een innovatieve cultuur krijgen vorm via leertrajecten, het delen van ideeën en intervisie (acties 17–19).

Samenwerking en kennisdeling worden gestimuleerd door kernprocessen in kaart te brengen, digitale tools te implementeren en vorming en coaching aan te bieden (acties 20–22).

4. Leer- en innovatieplatform – Expertise benutten

Vrijwilligersparticipatie en expertise worden benut door visie en overleg te organiseren en talent te coachen (acties 23–24).

Inclusieve zorg en kwaliteitsverbetering krijgen aandacht door kennisdeling, in kaart brengen van kansengroepen en benutting van werkvloerervaring (acties 25–26).

5. Duurzame voortrekker – Duurzame werking en identiteit

Efficiënte resourceplanning en financiële gezondheid blijven prioriteit via kwartaal- en personeelsbudgetten en monitoring van de financiële situatie (acties 27–29).

Duurzaam werken en kwaliteitsborging worden versterkt door sensibilisering van medewerkers en procesopvolging (acties 30–31).

Tot slot wordt de identiteit en positionering van het Zorgbedrijf versterkt door duurzame initiatieven, ambassadeurschap, employer branding, een centraal zorgpunt, een communicatiestrategie en de verdere uitbouw van de zorgcommunity (acties 32–37).

ODAA: Overzicht doelstellingen, actieplannen en acties

2026-2031

Journaalvolgnummers: 5935

Zorgbedrijf Sint-Truiden (0687.742.074)
Clement Cartuyvelsstraat 12, 3800 Sint-Truiden

Algemeen directeur: Rosanna Pacariello
Financieel directeur:

Strategische doelstelling:: ZORGZAME COMMUNITY: Zorgzame community

Zorgzame community

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	3.504.420	3.578.129	3.652.273	3.702.224	3.752.694	3.809.585
Ontvangsten	22.257.166	22.679.809	23.140.221	23.742.204	24.191.213	24.658.248
Saldo	18.752.746	19.101.680	19.487.948	20.039.980	20.438.518	20.848.663
Investeringen						
Uitgaven	3.470.000	6.865.300	1.806.450	0	0	0
Ontvangsten	1.326.557	1.825.003	1.127.178	2.777.489	828.111	828.111
Saldo	-2.143.443	-5.040.297	-679.272	2.777.489	828.111	828.111
Financiering						
Uitgaven	60.239	122.925	126.262	129.689	133.209	136.824
Ontvangsten	2.390.000	776.000	0	0	0	0
Saldo	2.329.761	653.075	-126.262	-129.689	-133.209	-136.824

Beleidsdoelstelling: BD000001: Mensgerichte en nabije zorg

Mensgerichte en nabije zorg bieden die autonomie en regie voor bewoners en cliënten versterkt

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	3.400.070	3.472.509	3.545.371	3.594.028	3.643.193	3.699.266
Ontvangsten	22.257.166	22.679.809	23.140.221	23.742.204	24.191.213	24.658.248
Saldo	18.857.096	19.207.300	19.594.850	20.148.176	20.548.019	20.958.982
Investeringen						
Uitgaven	3.470.000	6.865.300	1.806.450	0	0	0
Ontvangsten	1.326.557	1.825.003	1.127.178	2.777.489	828.111	828.111
Saldo	-2.143.443	-5.040.297	-679.272	2.777.489	828.111	828.111
Financiering						
Uitgaven	60.239	122.925	126.262	129.689	133.209	136.824
Ontvangsten	2.390.000	776.000	0	0	0	0
Saldo	2.329.761	653.075	-126.262	-129.689	-133.209	-136.824

Actieplan: AP000001: Zorg in de woonvoorziening

Zorg in de woonvoorziening: verankeren van warme, mensgerichte zorg als kwaliteitsnorm voor alle huidige en toekomstige

cliënten.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	2.403.720	2.440.173	2.477.146	2.514.507	2.552.219	2.597.427
Ontvangsten	15.887.343	16.209.870	16.568.940	17.067.399	17.411.645	17.772.361
Saldo	13.483.623	13.769.698	14.091.794	14.552.891	14.859.426	15.174.934
Investeringen						
Uitgaven	1.907.500	2.855.550	556.450	0	0	0
Ontvangsten	1.326.557	1.825.003	1.127.178	1.027.489	828.111	828.111
Saldo	-580.943	-1.030.547	570.728	1.027.489	828.111	828.111
Financiering						

Actie: AC000001: Afstemmen van het dagelijkse leven op wat betekenis geeft

Afstemmen van het dagelijkse leven op wat betekenis geeft. Elke dag telt: creëren van zinvolle, verbindende activiteiten die bewoners prikkelen, doen groeien en laten genieten van het leven van alledag.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	307.550	312.081	316.677	321.679	326.789	331.739
Ontvangsten	1.685.535	1.710.818	1.736.480	1.762.528	1.788.965	1.815.800
Saldo	1.377.985	1.398.737	1.419.804	1.440.848	1.462.177	1.484.061
Investeringen						
Financiering						

Actie: AC000002: Comfortabel wonen voor iedereen

Comfortabel wonen voor iedereen: uitbouwen van een warme, veilige en huiselijke leefomgeving waar iedereen zich thuis, gerespecteerd en op zijn gemak voelt.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	660.520	670.989	681.591	691.849	702.018	719.497
Ontvangsten	93.500	94.903	96.326	282.771	287.937	293.200
Saldo	-567.020	-576.087	-585.265	-409.078	-414.081	-426.297
Investeringen						
Uitgaven	1.907.500	2.855.550	556.450	0	0	0
Ontvangsten	1.326.557	1.825.003	1.127.178	1.027.489	828.111	828.111
Saldo	-580.943	-1.030.547	570.728	1.027.489	828.111	828.111
Financiering						

Actie: AC000003: Goede zorg, altijd dichtbij

Goede zorg, altijd dichtbij: waarborgen van deskundige, liefdevolle en toegankelijke zorg, afgestemd op de unieke noden van elke cliënt, elke dag opnieuw.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	1.435.650	1.457.103	1.478.878	1.500.979	1.523.412	1.546.191
Ontvangsten	14.108.308	14.404.150	14.736.133	15.022.100	15.334.742	15.663.361
Saldo	12.672.658	12.947.047	13.257.256	13.521.121	13.811.330	14.117.170
Investeringen						
Financiering						

Actieplan: AP000002: Zorg in de thuisomgeving

Zorg in de thuisomgeving: zelfstandig en kwaliteitsvol wonen die tegemoetkomt aan diverse zorgbehoeften van de burgers.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	769.400	801.434	833.573	840.819	848.173	855.638
Ontvangsten	5.023.150	5.103.404	5.184.594	5.267.163	5.351.069	5.436.330
Saldo	4.253.750	4.301.971	4.351.021	4.426.344	4.502.896	4.580.691
Investeringen						
Uitgaven	14.000	0	0	0	0	0
Saldo	-14.000	0	0	0	0	0
Financiering						

Actie: AC000004: Afstemmen van zorg aan huis op het ritme, de wensen en het leven van elke burger

Afstemmen van zorg aan huis op het ritme, de wensen en het leven van elke burger.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	463.900	470.851	477.906	485.067	492.336	499.713
Saldo	-463.900	-470.851	-477.906	-485.067	-492.336	-499.713
Investeringen						
Uitgaven	14.000	0	0	0	0	0
Saldo	-14.000	0	0	0	0	0
Financiering						

Actie: AC000005: Benaderen van burgers op een warme, proactieve en laagdrempelige manier

Benaderen van burgers op een warme, proactieve en laagdrempelige manier, zodat niemand uit de boot valt.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Ontvangsten	500	508	515	523	531	539
Saldo	500	508	515	523	531	539
Investeringen						
Financiering						

Actie: AC000006: Bieden van zorg op maat en afstemmen van het aanbod op betaalbaarheid

Bieden van zorg op maat en afstemmen van het aanbod op betaalbaarheid, zodat zorg voor iedereen toegankelijk blijft.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	305.500	330.583	355.666	355.751	355.838	355.925
Ontvangsten	5.022.650	5.102.897	5.184.079	5.266.640	5.350.538	5.435.791
Saldo	4.717.150	4.772.314	4.828.412	4.910.889	4.994.701	5.079.866
Investeringen						
Financiering						

Actieplan: AP000003: Het lokaal dienstencentrum als hart van de buurt

Het lokaal dienstencentrum als hart van de buurt, waar sociale cohesie, betrokkenheid van vrijwilligers en participatie van bewoners en omwonenden samenkomen.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	129.850	131.794	133.767	135.770	137.803	139.866
Ontvangsten	154.000	155.890	157.808	160.255	162.230	164.237
Saldo	24.150	24.096	24.041	24.485	24.428	24.371
Investeringen						
Uitgaven	757.400	1.897.400	583.700	0	0	0
Saldo	-757.400	-1.897.400	-583.700	0	0	0
Financiering						
Uitgaven	60.239	122.925	126.262	129.689	133.209	136.824
Ontvangsten	2.390.000	776.000	0	0	0	0
Saldo	2.329.761	653.075	-126.262	-129.689	-133.209	-136.824

Actie: AC000007: Uitbouwen van het LDC en Site Meyland

Uitbouwen van het LDC en Site Meyland tot een open, toekomstgerichte en gastvrije plek waar ontmoeting, participatie en verbondenheid groeien.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	91.800	93.177	94.575	95.993	97.433	98.895
Ontvangsten	154.000	155.890	157.808	160.255	162.230	164.237
Saldo	62.200	62.713	63.234	64.262	64.797	65.342
Investeringen						
Uitgaven	757.400	1.897.400	583.700	0	0	0
Saldo	-757.400	-1.897.400	-583.700	0	0	0
Financiering						
Uitgaven	60.239	122.925	126.262	129.689	133.209	136.824
Ontvangsten	2.390.000	776.000	0	0	0	0
Saldo	2.329.761	653.075	-126.262	-129.689	-133.209	-136.824

Actie: AC000008: Begeleiden, waarderen en ondersteunen van vrijwilligers

Begeleiden, waarderen en ondersteunen van vrijwilligers, zodat hun talenten maximaal bijdragen aan de warmte en dynamiek van de buurt.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	38.050	38.617	39.193	39.777	40.370	40.971
Saldo	-38.050	-38.617	-39.193	-39.777	-40.370	-40.971
Investeringen						
Financiering						

Actieplan: AP000004: Een kinderopvang met een warme en gedeelde pedagogische aanpak

Een kinderopvang met een warme en gedeelde pedagogische aanpak zodat elk kind zich gezien, betrokken en gesteund voelt

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	97.100	99.109	100.886	102.932	104.998	106.334
Ontvangsten	1.192.673	1.210.644	1.228.879	1.247.388	1.266.268	1.285.320
Saldo	1.095.573	1.111.536	1.127.993	1.144.455	1.161.270	1.178.986
Investeringen						
Uitgaven	791.100	2.112.350	666.300	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	1.750.000	0	0
Saldo	-791.100	-2.112.350	-666.300	1.750.000	0	0
Financiering						

Actie: AC000009: Waarborgen van een gedeelde pedagogische visie

Waarborgen van een gedeelde pedagogische visie via een helder beleidskader, gezamenlijke vorming en inspirerende intervisiemomenten.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	5.000	5.072	5.145	5.219	5.295	5.371
Saldo	-5.000	-5.072	-5.145	-5.219	-5.295	-5.371
Investeringen						
Financiering						

Actie: AC000010: Versterken van het welbevinden en de betrokkenheid van elk kind

Versterken van het welbevinden en de betrokkenheid van elk kind door aandachtige observatie, persoonlijke ontwikkelingsplannen en betekenisvolle activiteiten.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	88.600	90.484	92.135	94.053	95.989	97.193
Ontvangsten	1.192.673	1.210.644	1.228.879	1.247.388	1.266.268	1.285.320
Saldo	1.104.073	1.120.160	1.136.744	1.153.334	1.170.279	1.188.127
Investeringen						
Uitgaven	791.100	2.112.350	666.300	0	0	0
Ontvangsten	0	0	0	1.750.000	0	0
Saldo	-791.100	-2.112.350	-666.300	1.750.000	0	0
Financiering						

Actie: AC000011: Betrekken van ouders als gelijkwaardige partners

Betrekken van ouders als gelijkwaardige partners door open gesprekken, feedbackmomenten en transparante communicatie.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	3.500	3.553	3.606	3.660	3.715	3.770
Saldo	-3.500	-3.553	-3.606	-3.660	-3.715	-3.770
Investeringen						
Financiering						

Beleidsdoelstelling: BD000002: Verbinding tussen, - en voor Zonnezorgers

Verbinding tussen, - en voor Zonnezorgers

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	104.350	105.620	106.902	108.196	109.501	110.319
Saldo	-104.350	-105.620	-106.902	-108.196	-109.501	-110.319
Investeringen						
Financiering						

Actieplan: AP000005: Een werkomgeving waarin het welzijn, motivatie en werkgeluk van medewerkers centraal staan

Een werkomgeving waarin het welzijn, motivatie en werkgeluk van medewerkers centraal staan, zodat zij met energie en betrokkenheid kwaliteitsvolle zorg kunnen bieden

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	99.350	100.620	101.902	103.196	104.501	105.319
Saldo	-99.350	-100.620	-101.902	-103.196	-104.501	-105.319
Investeringen						
Financiering						

Actie: AC000012: Faciliteren van een warme en efficiënte HR-werking die medewerkers ondersteunt

Faciliteren van een warme en efficiënte HR-werking die medewerkers ondersteunt in hun groei en veerkracht

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	30.500	31.338	32.180	33.028	33.881	34.239
Saldo	-30.500	-31.338	-32.180	-33.028	-33.881	-34.239
Investeringen						
Financiering						

Actie: AC000013: Bevorderen van vertrouwen, veiligheid en samenwerking

Bevorderen van vertrouwen, veiligheid en samenwerking, zodat iedereen zich gehoord en gewaardeerd voelt

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	24.600	24.669	24.739	24.810	24.882	24.956
Saldo	-24.600	-24.669	-24.739	-24.810	-24.882	-24.956
Investeringen						
Financiering						

Actie: AC000014: Organiseren van verbindingsmomenten

Organiseren van verbindingsmomenten waar waarden, ervaringen en goede praktijken gedeeld worden

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	44.250	44.614	44.983	45.358	45.738	46.124
Saldo	-44.250	-44.614	-44.983	-45.358	-45.738	-46.124
Investeringen						
Financiering						

Actieplan: AP000006: Sterke, respectvolle en ondersteunende relaties

Sterke, respectvolle en ondersteunende relaties tussen collega's, bewoners, families en vrijwilligers, die een warme en zorgzame gemeenschap bevorderen.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Saldo	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000
Investeringen						
Financiering						

Actie: AC000015: Verdiepen van samenwerking met externe partners

Verdiepen van samenwerking met externe partners om zorg en ondersteuning nog beter op elkaar af te stemmen

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Saldo	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000
Investeringen						
Financiering						

Actie: AC000016: Organiseren van ontmoetingsmomenten

Organiseren van ontmoetingsmomenten voor collega's, bewoners, families en vrijwilligers om samenhorigheid te versterken

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

Strategische doelstelling:: LEER- EN INNOVATIE: Leer- en innovatieplatform

Leer- en innovatieplatform

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	1.081.150	1.072.639	1.055.035	1.069.289	1.083.656	1.098.238
Saldo	-1.081.150	-1.072.639	-1.055.035	-1.069.289	-1.083.656	-1.098.238
Investeringen						
Financiering						

Beleidsdoelstelling: BD000003: Ontwikkeling & innovatie

Ontwikkeling & innovatie

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	1.081.150	1.072.639	1.055.035	1.069.289	1.083.656	1.098.238
Saldo	-1.081.150	-1.072.639	-1.055.035	-1.069.289	-1.083.656	-1.098.238
Investeringen						
Financiering						

Actieplan: AP000007: Een cultuur van ontwikkeling en innovatie

Een cultuur van ontwikkeling en innovatie waarin talenten worden benut en medewerkers worden aangemoedigd om vernieuwende ideeën in te brengen en te realiseren.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

Actie: AC000017: Opstarten van leertrajecten

Opstarten van leertrajecten rond persoonlijke groei en innovatie voor medewerkers

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

Actie: AC000018: Aansporen van medewerkers om hun ideeën te delen

Aansporen van medewerkers om hun ideeën te delen, uit te proberen en samen te realiseren

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

Actie: AC000019: Organiseren van intervisies en kennissessies

Organiseren van intervisies en kennissessies waarin leren van en met elkaar centraal staat

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

Actieplan: AP000008: Een omgeving waarin medewerkers samenwerken en hun kennis en middelen optimaal inzetten

Een omgeving waarin medewerkers samenwerken en hun kennis en middelen optimaal inzetten, waardoor processen efficiënt verlopen en kennis gedeeld wordt.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	1.081.150	1.072.639	1.055.035	1.069.289	1.083.656	1.098.238
Saldo	-1.081.150	-1.072.639	-1.055.035	-1.069.289	-1.083.656	-1.098.238
Investeringen						
Financiering						

Actie: AC000020: In kaart brengen en verduidelijken van kernprocessen

In kaart brengen en verduidelijken van kernprocessen om kwaliteit en continuïteit te waarborgen

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

Actie: AC000021: Veilige digitale tools

Implementeren van veilige digitale tools en begeleiden van medewerkers in hun gebruik, gericht op eenvoud en samenwerking

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	1.081.150	1.072.639	1.055.035	1.069.289	1.083.656	1.098.238
Saldo	-1.081.150	-1.072.639	-1.055.035	-1.069.289	-1.083.656	-1.098.238
Investeringen						
Financiering						

Actie: AC000022: Organiseren van vormingsmomenten

Organiseren van vormingsmomenten die kennis, vaardigheden en verbondenheid versterken

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

Beleidsdoelstelling: BD000004: Expertise benutten

Expertise benutten

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

Actieplan: AP000009: Een omgeving waarin vrijwilligers hun talenten en expertise kunnen inzetten

Een omgeving waarin vrijwilligers hun talenten en expertise kunnen inzetten, ondersteund door begeleiding, waardering en overleg, en zo een warme bijdrage leveren aan de zorgcommunity.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

Actie: AC000023: Ontwikkelen van een gedeelde visie met vrijwilligers

Ontwikkelen van een gedeelde visie met vrijwilligers en structureel overleg organiseren om samenwerking te verdiepen

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

Actie: AC000024: Benutten van de talenten en expertise van vrijwilligers

Benutten van de talenten en expertise van vrijwilligers en hen ondersteunen via waardering, vorming en coaching

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

Actieplan: AP000010: Een leeromgeving waarin medewerkers hun kennis & ervaring over diverse doelgroepen inzetten en delen

Een leeromgeving waarin medewerkers hun kennis & ervaring over diverse doelgroepen inzetten en delen, zodat inclusieve zorg en continue kwaliteitsverbetering gegarandeerd zijn.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

Actie: AC000025: Verzamelen en delen van kennis en ervaringen

Verzamelen en delen van kennis en ervaringen via interne en externe experten om deskundigheid te vergroten

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

Actie: AC000026: In kaart brengen van kansengroepen en benutten van werkvloerervaringen

In kaart brengen van kansengroepen en benutten van werkvloerervaringen om inclusieve zorg en continue verbetering te realiseren

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

Strategische doelstelling:: DUURZAAM: Duurzame voortrekker

Duurzame voortrekker

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	23.619.290	24.000.166	24.249.197	24.370.607	24.704.262	24.973.642
Ontvangsten	6.090.819	5.787.117	5.945.107	6.106.035	6.269.957	6.436.929
Saldo	-17.528.472	-18.213.049	-18.304.090	-18.264.572	-18.434.306	-18.536.712
Investeringen						
Uitgaven	443.250	6.000	0	0	0	0
Saldo	-443.250	-6.000	0	0	0	0
Financiering						
Uitgaven	1.540.860	1.786.710	1.851.255	1.912.594	1.963.738	1.971.093
Ontvangsten	7.910.395	0	600.000	0	0	0
Saldo	6.369.535	-1.786.710	-1.251.255	-1.912.594	-1.963.738	-1.971.093

Beleidsdoelstelling: BD000005: Duurzame werking

Duurzame werking

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	23.489.090	23.868.448	24.118.445	24.238.306	24.570.396	24.838.194
Ontvangsten	6.090.819	5.787.117	5.945.107	6.106.035	6.269.957	6.436.929
Saldo	-17.398.272	-18.081.330	-18.173.338	-18.132.271	-18.300.439	-18.401.265
Investeringen						
Uitgaven	353.250	6.000	0	0	0	0
Saldo	-353.250	-6.000	0	0	0	0
Financiering						
Uitgaven	1.540.860	1.786.710	1.851.255	1.912.594	1.963.738	1.971.093
Ontvangsten	7.910.395	0	600.000	0	0	0
Saldo	6.369.535	-1.786.710	-1.251.255	-1.912.594	-1.963.738	-1.971.093

Actieplan: AP000011: Een transparante en duurzame resourceplanning

Een transparante en duurzame resourceplanning waarin kwartaalbudgetten, personeelsmiddelen en economaat zorgvuldig worden opgevolgd om een efficiënte inzet van alle middelen te garanderen.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	23.433.390	23.811.912	24.061.061	24.180.061	24.511.278	24.778.189
Ontvangsten	6.090.819	5.787.117	5.945.107	6.106.035	6.269.957	6.436.929
Saldo	-17.342.572	-18.024.795	-18.115.954	-18.074.026	-18.241.321	-18.341.260
Investeringen						
Uitgaven	293.250	0	0	0	0	0
Saldo	-293.250	0	0	0	0	0
Financiering						
Uitgaven	1.540.860	1.786.710	1.851.255	1.912.594	1.963.738	1.971.093
Ontvangsten	7.910.395	0	600.000	0	0	0
Saldo	6.369.535	-1.786.710	-1.251.255	-1.912.594	-1.963.738	-1.971.093

Actie: AC000027: Opstellen en opvolgen van kwartaalbudgetten en resourceplanning

Opstellen en opvolgen van kwartaalbudgetten en resourceplanning voor een evenwichtige inzet van middelen.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	1.743.300	1.769.232	1.795.037	1.812.877	1.829.157	1.855.970
Ontvangsten	16.000	16.135	16.272	16.411	16.552	16.696
Saldo	-1.727.300	-1.753.097	-1.778.765	-1.796.466	-1.812.605	-1.839.274
Investeringen						
Uitgaven	293.250	0	0	0	0	0
Saldo	-293.250	0	0	0	0	0
Financiering						

Actie: AC000028: Analyseren en optimaliseren van personeelsbudgetten

Analyseren en optimaliseren van personeelsbudgetten om middelen doelgericht te gebruiken.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	21.103.865	21.356.693	21.622.254	21.767.050	22.136.669	22.432.201
Ontvangsten	1.334.966	1.352.674	1.370.647	1.388.890	1.407.406	1.426.200
Saldo	-19.768.899	-20.004.019	-20.251.608	-20.378.160	-20.729.263	-21.006.000
Investeringen						
Financiering						

Actie: AC000029: Bewaken van de financiële gezondheid

Bewaken van de financiële gezondheid als fundament voor duurzame groei.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	586.225	685.988	643.770	600.134	545.452	490.019
Ontvangsten	4.739.853	4.418.308	4.558.188	4.700.734	4.845.999	4.994.033
Saldo	4.153.627	3.732.321	3.914.419	4.100.600	4.300.547	4.504.015
Investeringen						
Financiering						
Uitgaven	1.540.860	1.786.710	1.851.255	1.912.594	1.963.738	1.971.093
Ontvangsten	7.910.395	0	600.000	0	0	0
Saldo	6.369.535	-1.786.710	-1.251.255	-1.912.594	-1.963.738	-1.971.093

Actieplan: AP000012: Een organisatiecultuur waarin medewerkers bewust en duurzaam omgaan met middelen en kennis

Een organisatiecultuur waarin medewerkers bewust en duurzaam omgaan met middelen en kennis, ondersteund door gerichte begeleiding en duidelijke afspraken

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	55.700	56.536	57.384	58.244	59.118	60.005
Saldo	-55.700	-56.536	-57.384	-58.244	-59.118	-60.005
Investeringen						
Uitgaven	60.000	6.000	0	0	0	0
Saldo	-60.000	-6.000	0	0	0	0
Financiering						

Actie: AC000030: Efficiënt en duurzaam omgaan met middelen

Sensibiliseren en begeleiden van medewerkers in het efficiënt en duurzaam omgaan met middelen

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

Actie: AC000031: Opvolgen en evalueren van processen

Opvolgen en evalueren van processen om kwaliteit, continuïteit en zorgvuldigheid te waarborgen

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	55.700	56.536	57.384	58.244	59.118	60.005
Saldo	-55.700	-56.536	-57.384	-58.244	-59.118	-60.005
Investeringen						
Uitgaven	60.000	6.000	0	0	0	0
Saldo	-60.000	-6.000	0	0	0	0
Financiering						

Beleidsdoelstelling: BD000006: Identiteit & positionering

Identiteit & positionering

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	130.200	131.719	130.752	132.302	133.867	135.448
Saldo	-130.200	-131.719	-130.752	-132.302	-133.867	-135.448
Investeringen						
Uitgaven	90.000	0	0	0	0	0
Saldo	-90.000	0	0	0	0	0
Financiering						

Actieplan: AP000013: Samenwerkingen, communicatie en ambassadeurschap

Een zorgcommunity die haar identiteit en duurzaamheid versterkt door samenwerkingen, communicatie en ambassadeurschap die trots en betrokkenheid uitstralen.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Investeringen						
Uitgaven	90.000	0	0	0	0	0
Saldo	-90.000	0	0	0	0	0
Financiering						

Actie: AC000032: Implementeren en delen van duurzame initiatieven

Implementeren en delen van duurzame initiatieven rond energie, circulaire zorg en gezonde voeding.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Investeringen						
Uitgaven	90.000	0	0	0	0	0
Saldo	-90.000	0	0	0	0	0
Financiering						

Actie: AC000033: Stimuleren van ambassadeurschap en samenwerking met buurtgerichte initiatieven

Stimuleren van ambassadeurschap en samenwerking met buurtgerichte initiatieven om onze zorgmissie zichtbaar te maken.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

Actie: AC000034: Versterken van employer branding

Versterken van employer branding door de zorgcommunity te gebruiken als wervings- en groeiplatform.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

Actieplan: AP000014: Toekomstgerichte en betrouwbare zorgpartner

Een sterke en verbindende zorgcommunity waarin Zorgbedrijf Sint-Truiden zich profileert als toekomstgerichte en betrouwbare zorgpartner in de regio.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	130.200	131.719	130.752	132.302	133.867	135.448
Saldo	-130.200	-131.719	-130.752	-132.302	-133.867	-135.448
Investeringen						
Financiering						

Actie: AC000035: Oprichten van één centraal zorgpunt

Oprichten van één centraal zorgpunt met fysiek en digitaal aanspreekpunt voor burgers

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

Actie: AC000036: Ontwikkelen van een communicatiestrategie

Ontwikkelen van een communicatiestrategie die de warmte en nabijheid van onze zorg zichtbaar maakt

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	124.800	126.319	125.352	126.902	128.467	130.048
Saldo	-124.800	-126.319	-125.352	-126.902	-128.467	-130.048
Investeringen						
Financiering						

Actie: AC000037: Uitbouwen van een zorgcommunity

Uitbouwen van een zorgcommunity waarin bedrijven, zelfstandigen, vrijwilligers en organisaties samenwerken rond gedeelde zorgdoelen

Van 01/01/2026 tot 31/12/2033

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgaven	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
Saldo	-5.400	-5.400	-5.400	-5.400	-5.400	-5.400
Investeringen						
Financiering						

Overzicht van de toegestane werkings- en investeringssubsidies in het meerjarenplan

Zorgbedrijf Sint-Truiden (Clement Cartuyvelsstraat 12 , 3800 Sint-Truiden)

Overzicht van de beleidsvelden per beleidsdomein

2026-2031

Journaalvolgnummers: 5935

Zorgbedrijf Sint-Truiden (0687.742.074)
Clement Cartuyvelsstraat 12, 3800 Sint-Truiden

Algemeen directeur: Rosanna Pacariello
Financieel directeur:

Beleidsdomein: BD01 Algemene Financiering

BV0010 Algemene overdrachten tussen de verschillende bestuurlijke niveaus
BV0030 Financiële aangelegenheden
BV0040 Transacties in verband met de openbare schuld
BV0090 Overige algemene financiering

Beleidsdomein: BD02 Algemeen Bestuur

BV0100 Politieke organen
BV0110 Secretariaat
BV0111 Fiscale en financiële diensten
BV0112 Personeelsdienst en vorming
BV0119 Overige algemene diensten
BV0190 Overig algemeen bestuur

Beleidsdomein: BD04 Kinderopvang

BV0945 Kinderopvang

Beleidsdomein: BD05 Extramurale Ouderenzorg

BV0943 Gezinshulp
BV0946 Thuisbezorgde maaltijden
BV0947 Klusjesdienst
BV0948 Poetsdienst
BV0951 Dienstencentra
BV0959 Overige verrichtingen betreffende ouderen

Beleidsdomein: BD06 Intramurale Ouderenzorg

BV0953 Woon- en zorgcentra

Ontvangsten en uitgaven voor exploitatie, investeringen en financiering per beleidsveld

2026-2031

Journaalvolgnummers: 5935

Zorgbedrijf Sint-Truiden (0687.742.074)

Clement Cartuyvelsstraat 12, 3800 Sint-Truiden

Algemeen directeur: Rosanna Pacariello

Financieel directeur:

Beleidsveld: BV0010: Algemene overdrachten tussen de verschillende bestuurlijke niveaus

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Ontvangst	3.806.450	3.470.904	3.596.573	3.724.695	3.855.319	3.988.493
Saldo	3.806.450	3.470.904	3.596.573	3.724.695	3.855.319	3.988.493
Investering						
Financiering						

Beleidsveld: BV0030: Financiële aangelegenheden

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgave	10.750	10.900	11.052	11.207	11.364	11.523
Ontvangst	90.000	91.350	92.720	94.111	95.523	96.956
Saldo	79.250	80.450	81.668	82.904	84.159	85.433
Investering						
Financiering						

Beleidsveld: BV0040: Transacties in verband met de openbare schuld

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgave	485.475	584.623	541.781	497.512	442.186	386.100
Saldo	-485.475	-584.623	-541.781	-497.512	-442.186	-386.100
Investering						
Financiering						
Uitgave	1.601.099	1.909.635	1.977.517	2.042.283	2.096.946	2.107.917
Ontvangst	10.300.395	776.000	600.000	0	0	0
Saldo	8.699.296	-1.133.635	-1.377.517	-2.042.283	-2.096.946	-2.107.917

Beleidsveld: BV0090: Overige algemene financiering

Beleidsveld: BV0100: Politieke organen

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgave	95.227	95.824	96.422	97.031	97.650	98.280
Ontvangst	500	500	500	500	500	500
Saldo	-94.727	-95.324	-95.922	-96.531	-97.150	-97.780
Investering						
Financiering						

Beleidsveld: BV0110: Secretariaat

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgave	447.493	453.810	460.224	466.725	473.326	480.026
Ontvangst	660	660	660	660	660	660
Saldo	-446.833	-453.150	-459.564	-466.065	-472.666	-479.366
Investering						
Financiering						

Beleidsveld: BV0111: Fiscale en financiële diensten

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgave	386.389	390.820	395.296	399.826	404.423	409.076
Ontvangst	4.180	4.180	4.180	4.180	4.180	4.180
Saldo	-382.209	-386.640	-391.116	-395.646	-400.243	-404.896
Investering						
Financiering						

Beleidsveld: BV0112: Personeelsdienst en vorming

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgave	1.035.626	1.046.882	1.058.282	1.069.818	1.081.502	1.092.825
Ontvangst	529.750	537.625	545.618	553.731	561.966	570.324
Saldo	-505.876	-509.257	-512.664	-516.087	-519.536	-522.501
Investering						
Financiering						

Beleidsveld: BV0119: Overige algemene diensten

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgave	3.862.070	3.889.001	3.904.217	3.955.241	4.005.825	4.057.230
Ontvangst	1.854.740	1.882.335	1.910.344	1.938.773	1.967.628	1.996.916
Saldo	-2.007.330	-2.006.666	-1.993.873	-2.016.468	-2.038.197	-2.060.313
Investering						
Uitgave	262.750	6.000	0	0	0	0
Saldo	-262.750	-6.000	0	0	0	0
Financiering						

Beleidsveld: BV0190: Overig algemeen bestuur

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgave	771.881	781.095	790.444	799.916	809.515	819.470
Ontvangst	425.628	431.992	438.452	445.008	451.663	458.418
Saldo	-346.253	-349.103	-351.992	-354.908	-357.852	-361.053
Investering						
Uitgave	190.500	0	0	0	0	0
Saldo	-190.500	0	0	0	0	0
Financiering						

Beleidsveld: BV0943: Gezinshulp

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgave	3.053.271	3.106.664	3.161.060	3.216.477	3.272.904	3.313.671
Ontvangst	3.193.500	3.240.983	3.289.177	3.338.095	3.387.746	3.438.143
Saldo	140.229	134.318	128.117	121.617	114.842	124.472
Investering						
Financiering						

Beleidsveld: BV0945: Kinderopvang

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgave	1.228.383	1.242.408	1.256.356	1.270.709	1.285.217	1.299.149
Ontvangst	1.200.493	1.218.464	1.236.699	1.255.208	1.274.088	1.293.140
Saldo	-27.890	-23.944	-19.657	-15.501	-11.128	-6.009
Investering						
Uitgave	791.100	2.112.350	666.300	0	0	0
Ontvangst	0	0	0	1.750.000	0	0
Saldo	-791.100	-2.112.350	-666.300	1.750.000	0	0
Financiering						

Beleidsveld: BV0946: Thuisbezorgde maaltijden

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgave	674.056	684.019	694.131	704.396	714.814	725.388
Ontvangst	526.000	533.838	541.793	549.867	558.062	566.381
Saldo	-148.056	-150.181	-152.339	-154.529	-156.751	-159.007
Investering						
Uitgave	14.000	0	0	0	0	0
Saldo	-14.000	0	0	0	0	0
Financiering						

Beleidsveld: BV0947: Klusjesdienst

Beleidsveld: BV0948: Poetsdienst

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgave	1.539.770	1.578.144	1.616.560	1.630.018	1.643.521	1.657.079
Ontvangst	1.377.650	1.403.057	1.428.576	1.454.640	1.481.193	1.508.241
Saldo	-162.120	-175.087	-187.984	-175.379	-162.327	-148.839
Investering						
Financiering						

Beleidsveld: BV0951: Dienstencentra

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgave	326.571	330.729	334.950	329.889	323.936	328.038
Ontvangst	159.650	161.585	163.549	166.042	168.065	170.119
Saldo	-166.921	-169.144	-171.401	-163.847	-155.871	-157.920
Investering						
Uitgave	717.400	1.897.400	583.700	0	0	0
Saldo	-717.400	-1.897.400	-583.700	0	0	0
Financiering						

Beleidsveld: BV0953: Woon- en zorgcentra

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgave	14.230.199	14.397.457	14.576.299	14.633.038	14.913.216	15.141.480
Ontvangst	15.123.184	15.433.021	15.779.210	16.264.594	16.595.571	16.942.818
Saldo	892.985	1.035.564	1.202.910	1.631.556	1.682.355	1.801.337
Investering						
Uitgave	1.937.500	2.855.550	556.450	0	0	0
Ontvangst	1.326.557	1.825.003	1.127.178	1.027.489	828.111	828.111
Saldo	-610.943	-1.030.547	570.728	1.027.489	828.111	828.111
Financiering						

Beleidsveld: BV0959: Overige verrichtingen betreffende ouderen

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Exploitatie						
Uitgave	57.700	58.560	59.432	60.317	61.216	62.128
Ontvangst	55.600	56.433	57.278	58.135	59.006	59.889
Saldo	-2.100	-2.127	-2.155	-2.182	-2.211	-2.239
Investering						
Financiering						

Overzicht opbrengst per belastingsoort

2026-2031

Journaalvolgnummers: 5935

Zorgbedrijf Sint-Truiden (0687.742.074)

Clement Cartuyvelsstraat 12, 3800 Sint-Truiden

Algemeen directeur: Rosanna Pacariello

Financieel directeur:

Overzicht opbrengst per retributiesoort

2026-2031

Journaalvolgnummers: 5935

Zorgbedrijf Sint-Truiden (0687.742.074)

Clement Cartuyvelsstraat 12, 3800 Sint-Truiden

Algemeen directeur: Rosanna Pacariello

Financieel directeur:

Zorgbedrijf Sint-Truiden

Financieel meerjarenplan Zorgbedrijf Sint-Truiden dienstjaar 2026-2031.

Vastgesteld door de Raad van Bestuur van het Zorgbedrijf Sint-Truiden in de vergadering van
13 maart 2026.

Aanwezig,

de heer Pascal Monette, voorzitter, de heer Filip Moers, mevrouw Natalia Beckers-Dubrovina, de heer Remco Schoofs, mevrouw Nathalie Vanmechelen, mevrouw Livia Raskin en mevrouw Ann Sanchez, leden; mevrouw Rosanna Pascariello, algemeen directeur.

Verontschuldigd, de heer Jan Wanten, lid

Te Sint-Truiden op ……

Voor eensluidend uittreksel,

Rosanna Pascariello
Algemeen directeur

Pascal Monette
Voorzitter

Goedgekeurd door de Algemene Vergadering van het Zorgbedrijf Sint-Truiden in de vergadering van
30 maart 2026.

Aanwezig,

de heer Ludwig Vandenhove, de heer Marijn Ghys, de heer Günther Dauw, mevrouw Mieke Claes, de heer Gert Stas, mevrouw Katrien Bomans, de heer Filip Moers, de heer Pascal Monette, de heer Peter Van Dam, de heer Eddy El Herbouti, mevrouw Brenda Gijsens, mevrouw Pritty Kaur, de heer Erwin Vaes, de heer Johnny Vangrieken, mevrouw Ingrid Kempeneers, de heer Carl Nijssens, de heer Remco Schoofs, de heer Marc Bels, mevrouw Wendy Flossy, de heer Dirk Palms, de heer Stijn Vanoirbeek, mevrouw Natalia Beckers-Dubrovina, mevrouw Roosmarijn Beckers, de heer Tom Degraeve, de heer Marc Geraerts, de heer Geert Govaerts, de heer Dylan Vandevoordt, de heer Patrick Vanparys, mevrouw Nathalie Vanmechelen, mevrouw Ann Ruyters, de heer Johan Mas, de heer Jonas Schroyen, mevrouw Hilde Vautmans en de heer Peter Deltour;

Verontschuldigd, de heer Jo Francois;

Te Sint-Truiden, op …….

Voor eensluidend uittreksel,

Rosanna Pascariello
Algemeen directeur

Pascal Monette
Voorzitter

Aan het gemeentebestuur doorgezonden op …….

Rosanna Pascariello
Algemeen directeur

Pascal Monette
Voorzitter

Stad Sint-Truiden

Ontvangen bij het gemeentebestuur op ……..