



MEERJARENPLAN 2026-2031

Meerjarenplan 2026-2031

Inhoudstafel

1. STRATEGISCHE NOTA

- 1.1 Beleidsverklaring
- 1.2 Overzicht van de beleidsdoelstellingen
- 1.3 Omschrijving prioritaire acties met verwachte ontvangsten en uitgaven

2. FINANCIËLE NOTA

- 2.1 Financieel doelstellingenplan
- 2.2 Staat van het financieel evenwicht
- 2.3 Overzicht van kredieten

3. TOELICHTING BIJ HET MEERJARENPLAN 2020-2026

- 3.1 Overzicht van de ontvangsten en uitgaven – functioneel
- 3.2 Overzicht van de ontvangsten en uitgaven – economisch
- 3.3 Evolutie financiële schulden
- 3.4 Overzicht van investeringen
- 3.5 Financiële risico's
- 3.6 Overzicht van personeelsinzet
- 3.7 Overzicht van de verbonden entiteiten
- 3.8 Grondslagen en assumpties
- 3.9 Plaats waar documentatie beschikbaar is
- 3.10 Projectplan



MEERJARENPLAN 2026-2031

Strategische nota

1.1 Beleidsverklaring

Strategisch kader

Zorggroep Orion zet warme, mensgerichte zorg voorop, daarom ligt ook in meerjarenplan 2026-2031 de focus op kwaliteit. Naast de dingen goed doen, wil Zorggroep Orion ook de juiste dingen doen. Daarom wordt in de volgende beleidsperiode het aanbod verder vorm gegeven op basis van de maatschappelijke zorgbehoeften. Om dit warm en kwaliteitsvol aanbod te creëren, geloven we dat er zowel nood is aan een sterk (regionaal) zorgnetwerk, als een professionele interne organisatie.

Dit komt terug naar vier pijlers (strategische doelstellingen) die de basis vormen van het meerjarenplan 2026-2031.

- 1. We onderscheiden ons door warme, mensgerichte zorg, continue kwaliteitsverbetering en specialisatie**
- 2. We spelen in op maatschappelijke zorgbehoeften door onze werkingen te versterken en verruimen.**
- 3. We ontwikkelen een geïntegreerd aanbod door een sterk (zorg)netwerk uit te bouwen**
- 4. We professionaliseren onze interne organisatie**

We onderscheiden ons door warme, mensgerichte zorg, continue kwaliteitsverbetering en specialisatie

Mensgerichte zorg blijft ook in de komende jaren het hart van onze kwaliteitsvisie. Daarom krijgt dit een prominente plaats in het meerjarenplan. Daarnaast zetten we sterk in op participatie en maken we het een integraal onderdeel van onze werking. Deze concepten bouwen we in in een kwaliteitssysteem dat ons in staat stelt om op een structurele en systematische manier aan kwaliteit te werken.

Bovendien blijven we inzetten op expertiseopbouw inzake dementiezorg, palliatieve zorg en mantelzorg. Daarenboven willen we ook expertise ontwikkelen rond diversiteit.

Daarnaast geloven we in de kracht van samenwerking om de kwaliteit voor onze cliënten verder te verhogen. Denk hierbij aan samenwerkingen tussen verschillende deelwerkingen. Deze dragen bij aan de expertise, maar ook zorgen voor warme, naadloze zorg. Interne samenwerking gaat nog verder. Het diverse zorgaanbod van Zorggroep Orion creëert de mogelijkheid om in te zetten op intergenerationele verbinding, dit vormt een meerwaarde voor zowel de kinderen als de ouderen.

We spelen in op maatschappelijke zorgbehoeften door onze werkingen te versterken en verruimen.

We wensen onze huidige dienstverlening verder uit te bouwen en te versterken. Denk hierbij aan de versterking van thuisverpleging, de uitbreiding van het aantal plaatsen in de kinderopvang, de bouw van een nieuw woonzorgcentrum gebaseerd op de principes van kleinschalig genormaliseerd wonen, ...

Tegelijkertijd spelen we in op maatschappelijke noden door een nieuw aanbod te ontwikkelen. Onder andere de oprichting van oriënterend kortverblijf, kortverblijf voor personen met dementie, het ontwikkelen van een aanbod voor mensen met een lichte zorgnood staan hierbij opgenomen in het meerjarenplan.

Naast het versterken en verruimen is er ook nood aan een transitieplan voor het woon- en zorgaanbod. Door een combinatie van de uitbreiding van het aantal woningen in WZC De Vliet, de vernieuwing van de Flatjes die zich aandient, en de zorgvragen in de regio, dringt een transitieplan zich op. Hiermee stemmen we ons aanbod verder af op de zorgnoden in de regio en op de mogelijkheden die we als Zorggroep hebben.

We ontwikkelen een geïntegreerd aanbod door een sterk (zorg)netwerk uit te bouwen.

We zetten vol in op de samenwerking met de stad om samen een sterke buurtgerichte werking uit te bouwen. We bouwen de lokale dienstencentra uit tot buurthubs waar formele en informele zorg samenkomen, en ook stadsdienstverlening terug te vinden is. Ook de andere locaties en werkingen zetten in op inbedding in en connectie met de buurt.

Tevens kijken we ook verder naar samenwerkingen die onze organisatie kunnen versterken en geïntegreerde zorg voor onze cliënten mogelijk maken. Naast de focus op geïntegreerde zorg, kunnen samenwerkingen ook bijdragen aan een versterking van de kennis in de organisatie, expertisedeling met anderen in de regio en het behalen van schaalvoordelen.

We professionaliseren onze interne organisatie.

We bouwen verder aan een sterke interne organisatie door in te zetten op strategische sturing, organisatiebeheersing, en financiële slagkracht.

Daarnaast versterken we de interne werking door in te zetten op een nieuwe organisatiestructuur en de optimalisering van verschillende processen. Hierbij zal digitalisering een belangrijk instrument zijn.

Tevens blijven we een aantrekkelijke werkgever en onderzoeken we of we externe dienstverlening kunnen insourcen. Daarbij hoort ook een professioneel beheer van ons patrimonium, onze materialen en toestellen.

Financiële kerncijfers

Budgettair

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Info
Exploitatiesaldo	1.028.089	1.515.864	1.358.557	1.399.472	1.720.715	1.812.436	Schema M2
Investeringsaldo	-375.458	505.925	-11.717.572	-13.447.875	144.768	309.299	Schema M2
Financieringssaldo	-1.253.528	-1.256.507	8.222.413	7.821.300	-1.824.742	-1.463.720	Schema M2
Budgettair resultaat van het boekjaar	-600.897	765.282	-2.136.602	-4.227.103	40.741	658.015	Schema M2
Beschikbaar budgettair resultaat van het boekjaar	6.805.717	7.570.999	5.434.397	1.207.294	1.248.035	1.906.050	Schema M2

Een welzijnsvereniging moet wettelijk jaarlijks een positief beschikbaar budgettair resultaat kunnen voorleggen of met andere woorden het toestandsevenwicht.

Dit toestandsevenwicht wordt bekomen door het budgettair resultaat van het boekjaar op te tellen bij beschikbaar budgettair resultaat van het vorige boekjaar.

Uit bovenstaande tabel blijkt dat het toestandsevenwicht jaarlijks positief is. Vanaf boekjaar 2029 neemt het resultaat wel een duik. Dit is hoofdzakelijk het gevolg van de realisatie van De Nieuwe Vliet.

Autofinancieringsmarge

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Info
Autofinancieringsmarge	472.413	959.139	280.752	-79.446	595.755	403.639	Schema M2

Voor een welzijnsvereniging is er geen norm voor de autofinancieringsmarge. Het is echter wel een zinvolle parameter en zou op het einde van iedere beleidsperiode positief moeten zijn.

De autofinancieringsmarge is een financieel kengetal dat aangeeft in welke mate een organisatie in staat is haar investeringen en verplichtingen te financieren met de intern gegenereerde middelen, dus zonder externe financiering zoals leningen.

Investeringen

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Info
Investeringsuitgaven	4.468.325	557.150	12.782.900	14.515.500	925.200	118.200	Schema M2
Investeringsontvangsten	4.092.867	1.063.075	1.065.328	1.067.625	1.069.968	427.499	Schema M2

Investeringsuitgaven	Budget '26	Budget '27	Budget '28	Budget '29	Budget '30	Budget '31
Plannen en studies WZC De Nieuwe Vliet	106.400,00	48.800,00	1.000.000,00	1.000.000,00	0,00	0,00
Afbraakkosten Westvleugel	0,00	0,00	0,00	750.000,00	0,00	0,00
Afbraakkosten WZC De Vliet	0,00	0,00	0,00	0,00	400.000,00	0,00
Aankoop grond Niefhout	3.500.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realisatie WZC De Nieuwe Vliet	0,00	0,00	11.500.000,00	11.500.000,00	0,00	0,00
Deur cafetaria WZC De Wending/KDV De Kleine Wending	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Uitbreiding KDV Huize Bastijns	171.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verbouwing KDV X	378.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nieuwe koepel en nieuwe vloer gang GAW De Dijk	3.000,00	7.750,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verbouwingen i.f.v. kleinschaligheid De Wending	0,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Daken De Wending	0,00	0,00	0,00	0,00	320.000,00	0,00
Parking WZC De Wending	0,00	200.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Uitrusting LDC AvD	35.000,00	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Interieur uitbreiding KDV De Kleine Wending	23.750,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Buitenspeeltuig KDV Huize Bastijns	3.750,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Interieur KDV Parkwijk	0,00	0,00	0,00	30.000,00	0,00	0,00
Installaties en uitrusting LDC De Schoor	26.500,00	33.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Uitrusting LDC De Wissel	3.000,00	0,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00
Buitenruimte scootmobiel	17.525,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oplaadpunten fietsenstalling GAW De Houthaven	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vervanging dampkappen GAW De Houthaven	0,00	0,00	0,00	0,00	30.000,00	0,00
Installaties, machines en uitrusting WZC De Wending	39.400,00	48.500,00	167.000,00	194.500,00	35.000,00	30.000,00
Installaties, machines en uitrusting WZC De Vliet	20.300,00	142.600,00	2.700,00	2.800,00	9.000,00	0,00
ICT	25.000,00	18.000,00	0,00	7.000,00	0,00	7.000,00
Meubilair LDC AvD	0,00	0,00	65.000,00	0,00	0,00	0,00
Meubilair LDC De Wissel	13.000,00	6.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Meubilair WZC De Wending	68.500,00	16.000,00	17.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Meubilair WZC De Vliet	9.200,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Inrichting WZC de Nieuwe Vliet	0,00	0,00	0,00	1.000.000,00	0,00	0,00
Rollend materieel	0,00	0,00	0,00	0,00	100.000,00	50.000,00
TOTAAL	4.468.325,00	557.150,00	12.782.900,00	14.515.500,00	925.200,00	118.200,00

Investeringsontvangsten	Budget '26	Budget '27	Budget '28	Budget '29	Budget '30	Budget '31
VIPA-toelage WZC De Wending	644.859,00	644.859,00	644.859,00	644.859,00	644.859,00	0,00
Investerings-toelage stad Turnhout	260.408,08	262.616,24	264.868,56	267.165,93	269.509,25	271.899,44
Vastgoedtoelage LDC De Schoor	60.600,00	60.600,00	60.600,00	60.600,00	60.600,00	60.600,00
Vastgoedtoelage LDC De Wissel	95.000,00	95.000,00	95.000,00	95.000,00	95.000,00	95.000,00
Vastgoedtoelage KDV X	32.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verkoop grond Kasteelloop	3.000.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAAL	4.092.867,08	1.063.075,24	1.065.327,56	1.067.624,93	1.069.968,25	427.499,44

Personeelsuitgaven

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Info
Personeelsuitgaven	14.568.494	15.311.923	15.687.917	15.795.769	16.799.878	17.125.150	Schema T2

Er wordt een jaarlijkse indexatie van de lonen toegepast van 2% op het personeelskader van ieder boekjaar.

Een gedetailleerd overzicht van het aantal VTE's op dit moment zijn terug te vinden in de toelichting (T-schema's) van de financiële nota.

Werkingsubsidies

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Info
Algemene werkingsubsidies	2.366.215	2.409.593	2.450.697	2.493.643	2.537.448	2.582.129	Schema T2
Specifieke werkingsubsidies	3.769.177	4.249.694	4.391.133	4.368.939	5.291.815	5.382.066	Schema T2

Onder de algemene werkingssubsidies zijn de toelages opgenomen die ontvangen worden van OCMW Turnhout en Stad Turnhout. Dit omvat de basistoelage, de extra toelage voor de lokale dienstencentra en de toelage voor de kinderopvang. Deze subsidies zijn gebaseerd op de afspraken zoals deze gemaakt werden in respectievelijk beheers- en samenwerkingsovereenkomst.

Onder de specifieke werkingssubsidies zijn Sociale Maribel, toelage ADV, opleidingsproject 600, IFIC, VIA5, VIA6, toelage jobstudenten, bijkomende aanvullende financiering (BAF), toelage LDC's, toelage kinderopvang, sociaal tarief restaurant.

Hieronder worden enkele specifieke werkingssubsidies verder verduidelijkt:

- Sociale Maribel: subsidies vanuit het Fonds Sociale Maribel. Deze middelen zijn bestemd voor organisaties in de non-profitsector om bijkomende arbeidsplaatsen te creëren, om zo aan de noden van de sector te beantwoorden en de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren.
 - Eindeloopbaan: verschillende functies in de zorg hebben vanaf de leeftijd van 45 jaar (en volgend de leeftijd van 50 en 55 jaar) maandelijks recht op een aantal uren arbeidsduurvermindering. Voor deze arbeidstijd mag de organisatie een aantal vervangende personeelsleden aanduiden. Men krijgt subsidies vanuit de hogere overheid voor de loonkost van de aangeduide vervangende personeelsleden.
- IFIC: een belangrijke koopkrachtmaatregel uit het VIA5 en VIA6-akkoord is de nieuwe functieclassificatie IFIC, waarin een nieuw loonmodel werd ontwikkeld met als doel een actualisering van de functieclassificaties en barema's en loonharmonisering in de sector. Deze IFIC-loonschalen werden uitgerold in 2021. Medewerkers hadden de keuze om over te schakelen van de gekende loonschalen binnen het lokaal bestuur naar een overeenstemmende IFIC-loonschaal, die overeenstemt met hun functie. Voor de meerkost die hieruit voortvloeit ontvangt men een IFIC-meerkostfinanciering ter compensatie.
- Bijkomende Aanvullende financiering (BAF): dit is een waarborgregeling die is ingevoerd voor voorzieningen die destijds nadeel ondervonden bij de hervorming van het 'derde luik' van de financiering vanuit de overheid. Deze waarborgregeling omvat een aanvullende financiering voor het bovennormpersoneel in de zorg en het personeel van de ondersteunende diensten.
- Toelage jobstudenten: sinds enkele jaren ontvangen woonzorgcentra een extra toelage voor de inzet van jobstudenten voor de ondersteunende diensten binnen de periode juli, augustus en september.
 - VIA-middelen: dit is een financieringsvorm vanuit de Vlaamse Intersectorale Akkoorden (VIA) om de arbeidsvoorwaarden te kunnen verbeteren in de Vlaamse Socioculturele sector, meer specifiek voor de personeelskosten.

Financiële schuld

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Info
Kapitaalaflossingen van leningen	1.320.535	1.321.584	1.722.665	2.123.778	1.769.820	1.408.798	Schema T3
Intresten op leningen	221.152	185.902	499.814	798.300	738.171	694.361	Schema T3
Nieuwe leningen	0	0	10.000.000	10.000.000	0	0	Schema T3

De kapitaalaflossingen en intresten met betrekking tot reeds aangegane leningen, verschuldigd aan financiële instellingen, dalen van 1.017.000,- euro in boekjaar 2026 naar 305.000,- in boekjaar 2031.

In de budgetten is echter een nieuwe lening opgenomen ter waarde van 20.000.000,- euro vanaf 2028. Dit vertaalt zich in een stijging van de kapitaalaflossingen en intresten vanaf boekjaar 2028.

Aantal inwoners

Het aantal inwoners op 1 januari 2025 bedraagt voor Turnhout 47 965. De woonzorgcentra bieden woongelegenheid voor 192 bewoners, waarvan 4 kamers kortverblijf. Er zijn 192 assistentiewoningen die woongelegenheid bieden aan 207 bewoners en 3 lokale dienstencentra. Daarnaast zijn er 5 kinderdagverblijven die beschikken over 115 erkende kindplaatsen.

1.2 Beschrijving van alle doelstellingen

 SN: Strategische Nota 2026-2031 Journaalvolgnummers: 9150	
Zorggroep Orion (0665.553.622)	Algemeen directeur: Bart Michielsens
Albert van Dyckstraat 18, 2300 Turnhout	Financieel manager : Koen Janssens

Overzicht beleidsdoelstellingen

1: Cliëntdoelen *

Cliëntdoelen

BD000001: We onderscheiden ons door warme, mensgerichte zorg, continue kwaliteitsverbetering en specialisatie *

We onderscheiden ons door warme, mensgerichte zorg, continue kwaliteitsverbetering en specialisatie

BD000002: We spelen in op maatschappelijke zorgbehoeften door onze werkingen te versterken en verruimen. *

We spelen in op maatschappelijke zorgbehoeften door onze werkingen te versterken en verruimen.

BD000003: We ontwikkelen een geïntegreerd aanbod door een sterk (zorg)netwerk uit te bouwen *

We ontwikkelen een geïntegreerd aanbod door een sterk (zorg)netwerk uit te bouwen

2: Organisatiedoelen

Organisatiedoelen

BD000004: We professionaliseren onze interne organisatie

We professionaliseren onze interne organisatie

**: Prioritaire beleidsdoelstelling*

1.3 Prioritaire acties met verwante ontvangsten en uitgaven

Prioritaire Doelstelling:: 1: Cliëntdoelen

Prioritaire beleidsdoelstelling: BD000001: We onderscheiden ons door warme, mensgerichte zorg, continue kwaliteitsverbetering en specialisatie

Van 01/01/2026 tot 31/12/2031

Prioritair actieplan: AP000001: We zetten in op continue kwaliteitsverbetering

We zetten in op continue kwaliteitsverbetering en verhogen de tevredenheid van cliënten en

Van 01/01/2026 tot 31/12/2031

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	0	0	0	0	0	0
Ontvangst	0	0	0	0	0	0

Prioritair actieplan: AP000002: We dragen expertise uit, specialiseren ons en worden op die manier toonaangevend

We dragen expertise uit, specialiseren ons en worden op die manier toonaangevend

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	0	0	0	0	0	0
Ontvangst	0	0	0	0	0	0

Van 01/01/2026 tot 31/12/2031

Prioritair actieplan: AP000003: We innoveren in zorg

We innoveren in zorg

Van 01/01/2026 tot 31/12/2031

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	0	0	0	0	0	0
Ontvangst	0	0	0	0	0	0

Prioritair actieplan: AP000004: We versterken de verbindingen in de organisatie

We versterken de verbindingen in de organisatie om zo de kwaliteit van de dienstverlening te optimaliseren

Van 01/01/2026 tot 31/12/2031

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	0	0	0	0	0	0
Ontvangst	0	0	0	0	0	0

Prioritaire beleidsdoelstelling: BD000002: We spelen in op maatschappelijke zorgbehoeften door onze werkingen te versterken en verruimen.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2031

Prioritair actieplan: AP000005: We versterken de huidige dienstverlening op basis van noden

We versterken de huidige dienstverlening op basis van noden

Van 01/01/2026 tot 31/12/2031

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	0	0	0	0	0	0
Ontvangst	0	0	0	0	0	0

Prioritair actieplan: AP000006: We verruimen onze doelgroep en creëren een nieuw zorgaanbod

We verruimen onze doelgroep en creëren een nieuw zorgaanbod

Van 01/01/2026 tot 31/12/2031

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	0	0	0	0	0	0
Ontvangst	0	0	0	0	0	0

Prioritair actieplan: AP000007: We evalueren en actualiseren ons woonaanbod en maximaliseren de meerwaarde

We evalueren en actualiseren ons woonaanbod en maximaliseren de meerwaarde

Van 01/01/2026 tot 31/12/2031

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	0	0	0	0	0	0
Ontvangst	0	0	0	0	0	0

Prioritaire beleidsdoelstelling: BD000003: We ontwikkelen een geïntegreerd aanbod door een sterk (zorg)netwerk uit te bouwen

Van 01/01/2026 tot 31/12/2031

Prioritair actieplan: AP000008: We zoeken actief verbinding met de buurt en werken samen met lokale organisaties en de stad.

We zoeken actief verbinding met de buurt en werken samen met lokale organisaties en de stad.

Van 01/01/2026 tot 31/12/2031

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	0	0	0	0	0	0
Ontvangst	0	0	0	0	0	0

Prioritair actieplan: AP000009: We bouwen duurzame samenwerkingen uit in de regio om geïntegreerde zorg te realiseren

We bouwen duurzame samenwerkingen uit in de regio om geïntegreerde zorg te realiseren, kennis te delen en efficiëntie te verhogen

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	0	0	0	0	0	0
Ontvangst	0	0	0	0	0	0

1.4 Verwijzing naar overzicht van alle beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties

[MJP 2026-2031 \(2026\)](#)

[https://zorggroeporion.sharepoint.com/sites/Beleidsdocumenten/Documenten/02%20Meerjarenplan%20Zorggroep%20Orion/MJP%202026-2031%20\(2026\)?csf=1&web=1&e=OPSWkN](https://zorggroeporion.sharepoint.com/sites/Beleidsdocumenten/Documenten/02%20Meerjarenplan%20Zorggroep%20Orion/MJP%202026-2031%20(2026)?csf=1&web=1&e=OPSWkN)



MEERJARENPLAN 2026-2031

Financiële nota



M1: Financieel doelstellingenplan

2026-2031

Journalvolnummers: 9150

Zorggroep Orion (0665.553.622)

Albert van Dyckstraat 18, 2300 Turnhout

Algemeen directeur: Bart Michielsens

Financieel manager : Koen Janssens

Beleidsdoelstelling: BD000001: We onderscheiden ons door warme, mensgerichte zorg, continue kwaliteitsverbetering en specialisatie

We onderscheiden ons door warme, mensgerichte zorg, continue kwaliteitsverbetering en specialisatie

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	0	0	0	0	0	0
Ontvangst	0	0	0	0	0	0

Beleidsdoelstelling: BD000002: We spelen in op maatschappelijke zorgbehoeften door onze werkingen te versterken en verruimen.

We spelen in op maatschappelijke zorgbehoeften door onze werkingen te versterken en verruimen.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	0	0	0	0	0	0
Ontvangst	0	0	0	0	0	0

Beleidsdoelstelling: BD000003: We ontwikkelen een geïntegreerd aanbod door een sterk (zorg)netwerk uit te bouwen

We ontwikkelen een geïntegreerd aanbod door een sterk (zorg)netwerk uit te bouwen

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	0	0	0	0	0	0
Ontvangst	0	0	0	0	0	0

Beleidsdoelstelling: BD000004: We professionaliseren onze interne organisatie

We professionaliseren onze interne organisatie

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	0	0	0	0	0	0
Ontvangst	0	0	0	0	0	0

Verrichtingen zonder beleidsdoelstelling

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	27.277.203	24.095.239	37.455.959	40.002.995	27.161.328	26.386.036
Ontvangst	26.676.305	24.860.521	35.319.357	35.775.892	27.202.069	27.044.051

Algemeen Totaal

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Uitgave	27.277.203	24.095.239	37.455.959	40.002.995	27.161.328	26.386.036
Ontvangst	26.676.305	24.860.521	35.319.357	35.775.892	27.202.069	27.044.051

Budgettair resultaat	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Exploitatiesaldo	1.028.089	1.515.864	1.358.557	1.399.472	1.720.715	1.812.436
a. Ontvangsten	22.461.508	23.677.446	24.254.028	24.708.266	26.132.099	26.616.551
b. Uitgaven	21.433.419	22.161.582	22.895.472	23.308.794	24.411.385	24.804.115
II. Investeringsaldo	-375.458	505.925	-11.717.572	-13.447.875	144.768	309.299
a. Ontvangsten	4.092.867	1.063.075	1.065.328	1.067.625	1.069.968	427.499
b. Uitgaven	4.468.325	557.150	12.782.900	14.515.500	925.200	118.200
III. Saldo exploitatie en investeringen	652.631	2.021.790	-10.359.016	-12.048.403	1.865.483	2.121.735
IV. Financieringsaldo	-1.253.528	-1.256.507	8.222.413	7.821.300	-1.824.742	-1.463.720
a. Ontvangsten	121.930	120.000	10.000.001	10.000.001	1	1
b. Uitgaven	1.375.458	1.376.507	1.777.588	2.178.701	1.824.743	1.463.721
V. Budgettair resultaat van het boekjaar	-600.897	765.282	-2.136.602	-4.227.103	40.741	658.015
VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar	7.406.614	6.805.717	7.570.999	5.434.397	1.207.294	1.248.035
a. Op basis van meerjarenplan vorig boekjaar	7.406.614	6.805.717	7.570.999	5.434.397	1.207.294	1.248.035
VII. Gecumuleerd budgettair resultaat	6.805.717	7.570.999	5.434.397	1.207.294	1.248.035	1.906.050
VIII. Onbeschikbare gelden	0	0	0	0	0	0
IX. Beschikbaar budgettair resultaat	6.805.717	7.570.999	5.434.397	1.207.294	1.248.035	1.906.050

Autofinancieringsmarge	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Exploitatiesaldo	1.028.089	1.515.864	1.358.557	1.399.472	1.720.715	1.812.436
II. Netto periodieke aflossingen	555.676	556.725	1.077.805	1.478.918	1.124.960	1.408.797
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	1.320.535	1.321.584	1.722.665	2.123.778	1.769.820	1.408.798
b. Periodieke terugvordering leningen	764.859	764.859	644.860	644.860	644.860	1
III. Autofinancieringsmarge	472.413	959.139	280.752	-79.446	595.755	403.639

Gecorrigeerde Autofinancieringsmarge	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Autofinancieringsmarge	472.413	959.139	280.752	-79.446	595.755	403.639
II. Correctie op de periodieke aflossingen	1.320.535	1.427.227	1.934.034	1.672.961	688.905	469.469
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	1.320.535	1.321.584	1.722.665	2.123.778	1.769.820	1.408.798
b. Gecorrigeerde aflossingen o.b.v. de financiële schulden		-105.643	-211.370	450.817	1.080.915	939.329
III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge	1.792.948	2.386.366	2.214.786	1.593.515	1.284.660	873.107

Geconsolideerd financieel evenwicht	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Beschikbaar budgettair resultaat						
- Welzijnsvereniging	6.805.717	7.570.999	5.434.397	1.207.294	1.248.035	1.906.050
Totaal beschikbaar budgettair resultaat	6.805.717	7.570.999	5.434.397	1.207.294	1.248.035	1.906.050
II. Autofinancieringsmarge						
- Welzijnsvereniging	472.413	959.139	280.752	-79.446	595.755	403.639
Totale Autofinancieringsmarge	472.413	959.139	280.752	-79.446	595.755	403.639
III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge						
- Welzijnsvereniging	1.792.948	2.386.366	2.214.786	1.593.515	1.284.660	873.107
Totale gecorrigeerde autofinancieringsmarge	1.792.948	2.386.366	2.214.786	1.593.515	1.284.660	873.107

Dossiers van andere entiteiten:

/

	2026	
	Uitgaven	Ontvangsten
Kredieten Welzijnsvereniging		
Exploitatie	21.433.419	22.461.508
Investerings	4.468.325	4.092.867
Financiering	1.375.458	121.930
Leningen en leasings	1.320.535	0
Toegestane leningen en betalingsuitstel	0	120.000
Overige financieringstransacties	54.923	1.930



MEERJARENPLAN 2026-2031

Toelichting



Overzicht journaalvolgnummers

2026-2031

Journaalvolgnummers: 9150

Zorggroep Orion (0665.553.622)

Algemeen directeur: Bart Michielsens

Albert van Dyckstraat 18, 2300 Turnhout

Financieel manager : Koen Janssens

Soort	Code	Hoogste journaalvolgnummer
	1	9150



T1: Ontvangsten en uitgaven naar functionele aard

2026-2031

Journalvolnummers: 9150

Zorggroep Orion (0665.553.622)

Albert van Dyckstraat 18, 2300 Turnhout

Algemeen directeur: Bart Michielsens

Financieel manager : Koen Janssens

Beleidsdomein	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Algemene Financiering						
Uitgaven	1.591.818	1.557.666	2.248.710	3.698.361	2.534.329	2.129.552
Ontvangsten	2.572.300	2.613.786	12.454.929	12.497.915	2.541.759	2.586.481
Zorg						
Uitgaven	25.685.385	22.537.573	35.207.250	36.304.634	24.626.999	24.256.484
Ontvangsten	24.104.006	22.246.735	22.864.428	23.277.977	24.660.309	24.457.571
Algemeen totaal						
Uitgaven	27.277.203	24.095.239	37.455.959	40.002.995	27.161.328	26.386.036
Ontvangsten	26.676.305	24.860.521	35.319.357	35.775.892	27.202.069	27.044.051

EXPLOITATIE	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I.Totaal exploitatie-uitgaven	21.433.419	22.161.582	22.895.472	23.308.794	24.411.385	24.804.115
A. Operationele uitgaven	21.207.817	21.971.230	22.391.208	22.506.044	23.668.764	24.105.304
1. Goederen en diensten	6.597.051	6.616.854	6.684.651	6.691.445	6.849.861	6.960.930
2. Bezoldigingen	14.568.494	15.311.923	15.687.917	15.795.769	16.799.878	17.125.150
a. Politiek personeel	0	0	0	0	0	0
b. Vastbenoemd niet-onderwijzend personeel	0	0	0	0	0	0
c. Niet vastbenoemd niet-onderwijzend personeel	13.896.661	14.620.929	14.990.363	15.103.580	16.072.016	16.392.621
d. Onderwijzend personeel ten laste van bestuur	0	0	0	0	0	0
e. Onderwijzend personeel ten laste van andere overheden	0	0	0	0	0	0
f. Andere personeelskosten	671.833	690.994	697.554	692.189	727.861	732.529
g. Pensioenen	0	0	0	0	0	0
3. Individuele hulpverlening door het O.C.M.W.	0	0	0	0	0	0
4. Toegestane werkingssubsidies	0	0	0	0	0	0
- aan de districten	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0
- aan andere verenigingen of vennootschappen voor maatschappelijk welzijn	0	0	0	0	0	0
- aan de politiezone	0	0	0	0	0	0
- aan de hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0
- aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigden	0	0	0	0	0	0
5. Andere operationele uitgaven	42.272	42.454	18.640	18.830	19.025	19.224
B. Financiële uitgaven	225.602	190.352	504.264	802.750	742.621	698.811
1. Rente	221.152	185.902	499.814	798.300	738.171	694.361

EXPLOITATIE	2026	2027	2028	2029	2030	2031
- aan financiële instellingen	208.957	173.707	487.619	786.105	725.976	682.166
- aan andere entiteiten	12.195	12.195	12.195	12.195	12.195	12.195
2. Andere financiële uitgaven	4.450	4.450	4.450	4.450	4.450	4.450
C. Rechthebbenden uit het overschot van het	0	0	0	0	0	0

EXPLOITATIE	2026	2027	2028	2029	2030	2031
II. Totaal exploitatieontvangsten	22.461.508	23.677.446	24.254.028	24.708.266	26.132.099	26.616.551
A. Operationele ontvangsten	22.379.988	23.595.926	24.252.508	24.706.746	26.130.579	26.615.031
1. Ontvangsten uit de werking	16.187.081	16.876.408	17.349.605	17.783.381	18.240.804	18.589.800
a. Ontvangsten uit retributies	0	0	0	0	0	0
b. Andere ontvangsten uit de werking	16.187.081	16.876.408	17.349.605	17.783.381	18.240.804	18.589.800
2. Fiscale ontvangsten en boetes	0	0	0	0	0	0
a. Aanvullende belastingen	0	0	0	0	0	0
- Opcentiemen op de onroerende voorheffing	0	0	0	0	0	0
- Aanvullende belasting op de personenbelasting	0	0	0	0	0	0
- Andere aanvullende belastingen	0	0	0	0	0	0
b. Andere belastingen	0	0	0	0	0	0
c. Boetes	0	0	0	0	0	0
3. Werkingssubsidies	6.135.392	6.659.287	6.841.830	6.862.581	7.829.263	7.964.194
a. Algemene werkingssubsidies	2.366.215	2.409.593	2.450.697	2.493.643	2.537.448	2.582.129
- Gemeentefonds	0	0	0	0	0	0
- Andere algemene werkingssubsidies	2.366.215	2.409.593	2.450.697	2.493.643	2.537.448	2.582.129
- van de federale overheid	0	0	0	0	0	0
- van de Vlaamse overheid	0	0	0	0	0	0
- van de provincie	0	0	0	0	0	0
- van de gemeente	332.928	339.587	346.378	353.306	360.372	367.579
- van het OCMW	2.033.287	2.070.007	2.104.319	2.140.337	2.177.076	2.214.549
- van andere entiteiten	0	0	0	0	0	0
b. Specifieke werkingssubsidies	3.769.177	4.249.694	4.391.133	4.368.939	5.291.815	5.382.066
- van de federale overheid	443.671	326.970	328.694	235.087	268.780	275.643
- van de Vlaamse overheid	3.246.924	3.842.572	3.980.683	4.050.460	4.937.977	5.019.668
- van de provincie	0	0	0	0	0	0
- van de gemeente	0	0	0	0	0	0
- van het OCMW	78.581	80.153	81.756	83.391	85.059	86.754
- van andere entiteiten	0	0	0	0	0	0

MEERJARENPLAN ORIGINEEL BEGINKREDIET 2026 : Ontvangsten en uitgaven naar economische aard

2026-2031

Zorggroep Orion (0665.553.622)

EXPLOITATIE	2026	2027	2028	2029	2030	2031
4. Recuperatie individuele hulpverlening	0	0	0	0	0	0
5. Andere operationele ontvangsten	57.516	60.231	61.073	60.784	60.513	61.037
B. Financiële ontvangsten	81.520	81.520	1.520	1.520	1.520	1.520
C. Tussenkost door derden in het tekort van het	0	0	0	0	0	0

INVESTERINGEN	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Totaal investeringsuitgaven	4.468.325	557.150	12.782.900	14.515.500	925.200	118.200
A. Investeringsen in financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke	0	0	0	0	0	0
3. Verenigingen of vennootschappen voor maatschappelijk welzijn	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
B. Investeringsen in materiële vaste activa	4.361.925	508.350	11.782.900	13.515.500	925.200	118.200
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	4.361.925	508.350	11.782.900	13.515.500	925.200	118.200
a. Terreinen en gebouwen	4.067.000	227.750	11.520.000	12.270.000	740.000	20.000
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	294.925	280.600	262.900	1.245.500	185.200	98.200
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0	0
C. Investeringsen in immateriële vaste activa	106.400	48.800	1.000.000	1.000.000	0	0
D. Toegestane investeringssubsidies	0	0	0	0	0	0
- aan de districten	0	0	0	0	0	0
- aan autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0
- aan autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0
- aan andere verenigingen of vennootschappen voor maatschappelijk welzijn	0	0	0	0	0	0
- aan de politiezone	0	0	0	0	0	0
- aan de hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0
- aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)	0	0	0	0	0	0
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0

INVESTERINGEN	2026	2027	2028	2029	2030	2031
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigten	0	0	0	0	0	0

INVESTERINGEN	2026	2027	2028	2029	2030	2031
II. Totaal investeringsontvangsten	4.092.867	1.063.075	1.065.328	1.067.625	1.069.968	427.499
A. Verkoop van financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke	0	0	0	0	0	0
3. Verenigingen of vennootschappen voor maatschappelijk welzijn	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
B. Verkoop van materiële vaste activa	3.000.000	0	0	0	0	0
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	3.000.000	0	0	0	0	0
a. Terreinen en gebouwen	3.000.000	0	0	0	0	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	0	0	0	0	0	0
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0	0
C. Verkoop van immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
D. Investeringssubsidies en -schenkingen	1.092.867	1.063.075	1.065.328	1.067.625	1.069.968	427.499
- van de federale overheid	0	0	0	0	0	0
- van de Vlaamse overheid	644.859	644.859	644.859	644.859	644.859	0
- van de provincie	0	0	0	0	0	0
- van de gemeente	448.008	418.216	420.469	422.766	425.109	427.499
- van het OCMW	0	0	0	0	0	0
- van andere entiteiten	0	0	0	0	0	0

FINANCIERING	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Totaal financieringsuitgaven	1.375.458	1.376.507	1.777.588	2.178.701	1.824.743	1.463.721
A. Vereffening van financiële schulden	1.320.535	1.321.584	1.722.665	2.123.778	1.769.820	1.408.798
1. Periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	1.320.535	1.321.584	1.722.665	2.123.778	1.769.820	1.408.798

MEERJARENPLAN ORIGINEEL BEGINKREDIET 2026 : Ontvangsten en uitgaven naar economische aard

2026-2031

Zorggroep Orion (0665.553.622)

FINANCIERING	2026	2027	2028	2029	2030	2031
2. Niet-periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	0	0	0	0	0	0
B. Vereffening van niet-financiële schulden	0	0	0	0	0	0
C. Toegestane leningen en betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0
1. Toegestane leningen	0	0	0	0	0	0
- aan autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0
- aan autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0
- aan andere verenigingen of vennootschappen voor maatschappelijk welzijn	0	0	0	0	0	0
- aan de politiezone	0	0	0	0	0	0
- aan de hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0
- aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigden	0	0	0	0	0	0
2. Toegestaan betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0
D. Vooruitbetalingen	54.923	54.923	54.923	54.923	54.923	54.923
E. Kapitaalsverminderingen	0	0	0	0	0	0

FINANCIERING	2026	2027	2028	2029	2030	2031
II. Totaal financieringsontvangsten	121.930	120.000	10.000.001	10.000.001	1	1
A. Aangaan van financiële schulden	0	0	10.000.000	10.000.000	0	0
1. Opname van leningen en leasings bij financiële instellingen	0	0	10.000.000	10.000.000	0	0
2. Opname van leningen en leasings bij andere entiteiten	0	0	0	0	0	0
B. Aangaan van niet-financiële schulden	1.930	0	0	0	0	0
C. Vereffening van toegestane leningen en	120.000	120.000	1	1	1	1
1. Terugvordering van toegestane leningen	120.000	120.000	1	1	1	1
a. Periodieke terugvorderingen	120.000	120.000	1	1	1	1
b. Niet-periodieke terugvorderingen	0	0	0	0	0	0
2. Vereffening van betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0
D. Vereffening van vooruitbetalingen	0	0	0	0	0	0
E. Kapitaalsvermeerderingen	0	0	0	0	0	0

FINANCIERING	2026	2027	2028	2029	2030	2031
F. Bijdragen en schenkingen niet gekoppeld aan operationele	0	0	0	0	0	0

BUDGETTAIR RESULTAAT VAN HET BOEKJAAR	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I. Exploitatiesaldo	1.028.089	1.515.864	1.358.557	1.399.472	1.720.715	1.812.436
II. Investeringsaldo	-375.458	505.925	-11.717.572	-13.447.875	144.768	309.299
III. Saldo van exploitatie en investeringen	652.631	2.021.790	-10.359.016	-12.048.403	1.865.483	2.121.735
IV. Financieringssaldo	-1.253.528	-1.256.507	8.222.413	7.821.300	-1.824.742	-1.463.720
V. Budgettair resultaat van het boekjaar	-600.897	765.282	-2.136.602	-4.227.103	40.741	658.015

Geraamde financiële schulden	2026	2027	2028	2029	2030	2031
A. Financiële schulden op 1 januari	0	-1.320.535	-2.642.119	5.635.216	13.511.438	11.741.618
1. Obligatieleningen	0	0	0	0	0	0
2. Leasingschulden en soortgelijke schulden	0	-303.798	-607.596	-911.394	-1.215.192	-1.518.990
3. Schulden aan kredietinstellingen	0	-1.016.737	-2.034.523	6.546.610	14.726.630	13.260.608
4. Andere leningen	0	0	0	0	0	0
B. Nieuwe leningen en leasings	0	0	10.000.000	10.000.000	0	0
1. Obligatieleningen	0	0	0	0	0	0
2. Leasingschulden en soortgelijke schulden	0	0	0	0	0	0
3. Schulden aan kredietinstellingen	0	0	10.000.000	10.000.000	0	0
4. Andere leningen	0	0	0	0	0	0
C. Aflossingen	1.320.535	1.321.584	1.722.665	2.123.778	1.769.820	1.408.798
1. Obligatieleningen	0	0	0	0	0	0
2. Leasingschulden en soortgelijke schulden	303.798	303.798	303.798	303.798	303.798	303.798
3. Schulden aan kredietinstellingen	1.016.737	1.017.786	1.418.867	1.819.980	1.466.022	1.105.000
4. Andere leningen	0	0	0	0	0	0
D. Financiële schulden op 31 december	-1.320.535	-2.642.119	5.635.216	13.511.438	11.741.618	10.332.820
1. Obligatieleningen	0	0	0	0	0	0
2. Leasingschulden en soortgelijke schulden	-303.798	-607.596	-911.394	-1.215.192	-1.518.990	-1.822.788
3. Schulden aan kredietinstellingen	-1.016.737	-2.034.523	6.546.610	14.726.630	13.260.608	12.155.608
4. Andere leningen	0	0	0	0	0	0

Meerjarenplan:

MJP_ORIGINEEL_BEGINKREDIET_2026 2026: Alg. 9150

3.4 Overzicht investeringen

Investeringsuitgaven	Budget '26	Budget '27	Budget '28	Budget '29	Budget '30	Budget '31
Plannen en studies WZC De Nieuwe Vliet	106.400,00	48.800,00	1.000.000,00	1.000.000,00	0,00	0,00
Afbraakkosten Westvleugel	0,00	0,00	0,00	750.000,00	0,00	0,00
Afbraakkosten WZC De Vliet	0,00	0,00	0,00	0,00	400.000,00	0,00
Aankoop grond Niefhout	3.500.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realisatie WZC De Nieuwe Vliet	0,00	0,00	11.500.000,00	11.500.000,00	0,00	0,00
Deur cafetaria WZC De Wending/KDV De Kleine Wending	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Uitbreiding KDV Huize Bastijns	171.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verbouwing KDV X	378.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nieuwe koepel en nieuwe vloer gang GAW De Dijk	3.000,00	7.750,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verbouwingen i.f.v. kleinschaligheid De Wending	0,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Daken De Wending	0,00	0,00	0,00	0,00	320.000,00	0,00
Parking WZC De Wending	0,00	200.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Uitrusting LDC AvD	35.000,00	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Interieur uitbreiding KDV De Kleine Wending	23.750,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Buitenspeeltuig KDV Huize Bastijns	3.750,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Interieur KDV Parkwijk	0,00	0,00	0,00	30.000,00	0,00	0,00
Installaties en uitrusting LDC De Schoor	26.500,00	33.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Uitrusting LDC De Wissel	3.000,00	0,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00
Buitenruimte scootmobiel	17.525,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oplaadpunten fietsenstalling GAW De Houthaven	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vervanging dampkappen GAW De Houthaven	0,00	0,00	0,00	0,00	30.000,00	0,00
Installaties, machines en uitrusting WZC De Wending	39.400,00	48.500,00	167.000,00	194.500,00	35.000,00	30.000,00
Installaties, machines en uitrusting WZC De Vliet	20.300,00	142.600,00	2.700,00	2.800,00	9.000,00	0,00
ICT	25.000,00	18.000,00	0,00	7.000,00	0,00	7.000,00
Meubilair LDC AvD	0,00	0,00	65.000,00	0,00	0,00	0,00
Meubilair LDC De Wissel	13.000,00	6.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Meubilair WZC De Wending	68.500,00	16.000,00	17.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Meubilair WZC De Vliet	9.200,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Inrichting WZC de Nieuwe Vliet	0,00	0,00	0,00	1.000.000,00	0,00	0,00
Rollend materieel	0,00	0,00	0,00	0,00	100.000,00	50.000,00
TOTAAL	4.468.325,00	557.150,00	12.782.900,00	14.515.500,00	925.200,00	118.200,00

Investeringsontvangsten	Budget '26	Budget '27	Budget '28	Budget '29	Budget '30	Budget '31
VIPA-toelage WZC De Wending	644.859,00	644.859,00	644.859,00	644.859,00	644.859,00	0,00
Investeringsstoelelage stad Turnhout	260.408,08	262.616,24	264.868,56	267.165,93	269.509,25	271.899,44
Vastgoedtoelage LDC De Schoor	60.600,00	60.600,00	60.600,00	60.600,00	60.600,00	60.600,00
Vastgoedtoelage LDC De Wissel	95.000,00	95.000,00	95.000,00	95.000,00	95.000,00	95.000,00
Vastgoedtoelage KDV X	32.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verkoop grond Kasteelloop	3.000.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAAL	4.092.867,08	1.063.075,24	1.065.327,56	1.067.624,93	1.069.968,25	427.499,44

3.5 Financiële risico's

De evolutie van subsidiekanalen

Een belangrijk deel van de werkingsopbrengsten van Zorggroep Orion komen vanuit subsidiekanalen (Vlaamse en Federale overheden).

Indien deze inkomstenstromen zouden verminderen (of aangepast worden) dan heeft dit voor een deel of het geheel van Zorggroep Orion belangrijk gevolgen.

Een nauwgezette opvolging van de financieringskanalen en het verder optimaliseren van de werkmiddelen blijven de komende periode dan ook cruciaal.

De groei van de organisatie

Onze organisatie zet in op duurzame groei door het aanbod in zowel thuisverpleging als kindzorg strategisch uit te breiden. Door in te spelen op de toenemende zorgnoden in de thuisomgeving versterken we onze dienstverlening en vergroten we onze maatschappelijke impact.

Binnen onze thuisverplegingsdienst Viva+ wordt de werking versterkt en breiden we ons zorgaanbod uit met gespecialiseerde zorgpakketten via referentieverpleegkundigen, waaronder wondzorg, diabetesopvolging en palliatieve zorg. Hierdoor kunnen we meer cliënten bereiken en hen continuïteit en kwaliteit van zorg garanderen.

Binnen de kindzorg investeert de organisatie verder in nieuwe locaties en de uitbreiding van bestaande locaties. Door deze uitbreiding kunnen we beter inspelen op de specifieke noden van kinderen en hun ouders.

Zorggroep Orion zet zo fors in op groei in zowel thuisverpleging als kindzorg. Zo wordt er verder gebouwd aan een integraal zorgaanbod en wordt ingespeeld op de noden van meerdere generaties.

Daarbovenop komt er vanaf 2030 een belangrijke verandering op ons af binnen de woonzorgwerking. De Vliet zal dan verhuizen naar het nieuwbouwproject op de site Niefhout met een capaciteit van 96 bewoners, en dit volgens het principe van kleinschalig genormaliseerd wonen. Dit betekent dat bewoners leven in kleine, huiselijke groepen waar het dagelijkse ritme, veiligheid en geborgenheid centraal staan. Daarbij zullen 36 erkende kamers verhuizen van De Wending naar de nieuwe locatie. De invulling van de vrijgekomen kamers in De Wending zal verder onderzocht worden en deel uitmaken van een transitieplan.

Als dit succesvol kan uitgevoerd worden, kan Zorggroep Orion zijn positie als toonaangevende zorgorganisatie in de regio verder versterken. De grootste uitdagingen zullen liggen bij personeelswerving, financiering, de bezettingsgraad in de residentiële als de niet-residentiële zorg, optimalisatie van de inkomsten en het managen van de diversiteit in zorgdiensten. De verdere transformatie naar sociaal ondernemerschap is daarbij een noodzakelijke voorwaarde.

De financiering van de groei

Op 1 januari 2025 bedroeg de openstaande schuld van de zorggroep 18.613.004,- euro, waarvan 17.293.487,- euro op LT en 1.319.517,- op KT (schulden die in 2025 vervallen).

Het gaat over leningen die werden overgedragen vanuit OCMW Turnhout en een lening van 3.000.000,- euro die werd aangegaan in 2022. Hiervoor staat het OCMW borg. Voor nieuwe leningen is er geen borgstelling voorzien in de beheersovereenkomst. Dit zal bij bijkomende financieringen besproken moeten worden. Daarbovenop is er een forse stijging van de schuld vanaf 2023 ten aanzien van Blairon nv omwille van de realisatie van LDC De Wissel en GAW De Houthaven.

In de statuten van de zorggroep werd ook opgenomen dat er geen bijdrage is van de deelgenoten in het verlies van de zorggroep.

Voor de in het meerjarenplan opgenomen investeringsproject van de Nieuwe Vliet is een bijkomende financiering voorzien in de budgetten ter waarde van 20.000.000,- euro. Hierbij zijn de financieringsvoorwaarden cruciaal. In het meerjarenplan is een rentevoet van 3,5% opgenomen.

De klassieke VIPA investeringssubsidie werd omgezet in een infrastructuurforfait. Deze investeringssubsidie wordt uitsluitend betaald aan voorzieningen die, na een infrastructuurinvestering, een korting van 6,29 euro per dag zichtbaar op de bewonersfactuur toekent. Sinds 2018 worden de infrastructuurforfaits door VIPA betaald, maar op langere termijn zullen ze worden toegevoegd aan het toekomstig financieringsconcept van de Vlaamse Sociale Bescherming. Hier zal wel een goedkeuring voor bekomen moeten worden.

Bijkomende uitdaging is het genereren van middelen via de verkoop van onbestemde gronden. Bij de opstart van Zorggroep Orion werd immers een grondreserve ingebracht die als extra injectie voor de financiering van zorgpatrimonium moest dienen. Door aanpassingen in wetgeving en veranderde visies inzake mogelijke ontwikkelingen is de opbrengst van deze gronden erg onzeker geworden zowel op het gebied van waardering als op de duurtijd waarin deze gronden verkocht kunnen worden. Deze opbrengsten zijn belangrijk om de noodzakelijke investeringen ook in de toekomst verder te kunnen zetten.

De instandhouding van het zorgpatrimonium

Voor de uitoefening van haar activiteiten werd door OCMW Turnhout een patrimonium van ongeveer 65 miljoen euro ingebracht bij de oprichting van Zorggroep Orion. Om het bestaande patrimonium in stand te houden en blijvend kwaliteitsvolle zorg te verlenen, moeten jaarlijks de nodige instandhoudingsinvesteringen worden voorzien.

In het meerjarenplan 2026-2031 werden de nodige budgetten opgenomen voor het gebruik, de instandhouding en vernieuwing van dit patrimonium. Dit moet nog verder gedetailleerd worden in een patrimonium- en meerjarenonderhoudsplan.

In het transitieplan zal ook de toekomstvisie bekeken worden met betrekking tot de assistentiewoningen van de Flatjes, met realisatie in de volgende beleidsperiode.

De evolutie van de beheers- en samenwerkingsovereenkomst

Met de verzelfstandiging beoogden OCMW en Stad Turnhout onder meer de meer gefocuste en efficiëntere inzet van de publieke middelen voor de financiële ondersteuning van de ouderenzorg. Een meer autonome werking moet bijdragen tot een verbetering van de flexibiliteit, wat op termijn moet leiden tot een verhoogde efficiëntie.

De beheersovereenkomst regelt het financieel kader tussen Zorggroep Orion enerzijds en OCMW Turnhout anderzijds. De beheersovereenkomst wordt afgesloten op lange termijn, wat de continuïteit van de zorggroep ondersteunt. Bij wijzigingen in de overeenkomst zal Zorggroep Orion in staat moeten zijn om de financiële gevolgen van de aanpassingen op te vangen.

Bij de introductie van nieuwe activiteiten worden specifieke afspraken in addenda aan de bestaande beheersovereenkomst toegevoegd. De noodzaak van een geheel of gedeeltelijke financiering door het lokaal bestuur moet daarbij blijken uit een inhoudelijk en financieel plan van de activiteit.

Na evaluatie wordt de toelage voor de lokale dienstencentra met 300.000,- euro per jaar opgetrokken omdat de verliezen van de lokale dienstencentra groter zijn dan initieel geraamd. Dit staat dan wel tegenover een verdere responsabilisering voor Zorggroep Orion aangezien deze middelen moeten volstaan om de werking te financieren. Verdere optimalisaties zullen moeten zorgen voor een sterkere financiële positie voor de lokale dienstencentra.

Tegenover deze aanpassing voor de lokale dienstencentra wordt de toelage voor de zorgcoach niet verlengd.

De inkanteling van de kinderdagverblijven uit de stedelijke vzw werd in 2024 gerealiseerd. Het blijft zeer belangrijk om jaarlijks te evalueren en dat het resultaat jaarlijks wordt gemonitord zodat er gedurende de eerste drie jaren eventueel kan worden bijgestuurd.

Sinds de verzelfstandiging van de zorggroep, is het risico op de inning van vorderingen groter geworden. Welzijnsverenigingen kunnen slechts beperkte rechtsmiddelen hanteren voor de invordering van uitstaande rekeningen ten opzichte van een openbaar bestuur. Het voeren van een proactief en accuraat debiteurenbeheer en de uitwerking van een effectieve ontvangstencycclus tracht het risico op definitief verlies in te perken.

Het vernieuwde woonzorgdecreet, dat vanaf 2020 van toepassing is, voorziet een specifieke regeling bij niet-betaling van de factuur. In de beheersovereenkomst werd afgesproken dat, bij een correcte afhandeling van het debiteurenbeheer en een meldingsplicht na een schuldopbouw van 3 maanden, Zorggroep Orion beroep kan doen op een tussenkomst vanuit OCMW Turnhout. Op die manier kan vermeden worden dat uithuiszettingen dienen te gebeuren en kan financieel verlies beperkt worden.

Personeelskosten, pensioenen en responsabiliseringsbijdrage

Personeelskosten maken het belangrijkste deel van de werkingskosten van Zorggroep Orion uit.

Het bewaken van de personeelsbezetting in functie van de financiering enerzijds en rekening houden met de zorgzwaarte en exploitatieontvangsten anderzijds vragen daarom de nodige aandacht binnen de woonzorgcentra. Ook in de kinderopvang is de bezettingsgraad een belangrijke parameter.

De financiering van het wettelijk pensioen van de vast benoemde personeelsleden verloopt via een herverdelingssysteem, waarbij de actuele pensioenbijdragen van de in dienst zijnde personeelsleden worden aangewend voor de betaling van de pensioenen van de gepensioneerden op dat moment. Dit systeem heeft tot resultaat dat de pensioenbijdragschommelen in functie van de verhouding tussen de actieve personeelsleden en de gepensioneerde personeelsleden. Bij een negatieve verhouding wordt een responsabiliseringsbijdrage aan het bestuur opgelegd.

De huidige beheersovereenkomst voorziet in een bijdrage door Zorggroep Orion in de responsabiliseringsbijdrage van OCMW Turnhout sinds 2019. Deze bijdrage bedraagt momenteel ongeveer 56.000,- euro en vertegenwoordigt het aandeel van Zorggroep Orion in de historische pensioenlast van haar statutaire werknemers. De evolutie van de responsabiliseringsbijdrage voor OCMW en Stad Turnhout heeft bijgevolg geen rechtstreekse invloed op de werking van Zorggroep Orion.

De stijgende bijdragevoet voor de pensioenen van statutaire medewerkers, daarentegen, wordt wel rechtstreeks doorgerekend aan de zorggroep voor het aan haar ter beschikkinggestelde personeel.

Daarnaast is er de invoering van de 2de pensioenpijler voor de contractuelen. Deze werd binnen het vernieuwde sectoraal akkoord verplicht opgezet bij Zorggroep Orion. De financiering van deze pijler gebeurt vanuit de VIA-middelen. Deze zijn echter niet helemaal kostendekkend en de vraag blijft hoe dit in de toekomst zal evolueren. De kosten voor het pensioenfonds zijn wel onder controle. Hier staat het lokaal bestuur garant voor de eventuele meeruitgaven voor de pensioenformule bij de provincie.

Aanvullend zullen ook aanpassingen aan de kosten voor personeel (door beslissingen van de Vlaamse of Federale overheid (indexaanpassingen, andere regeling kosten ziekteafwezigheden, ...) effecten hebben op de kosten.

Stijgende exploitatiekosten

De stijging van de exploitatiekosten met betrekking woonzorg, thuisverpleging en kindzorg op het vlak van de personeelskosten zullen moeten resulteren in voldoende return. Dit vraagt aandacht op het vlak van het personeelskader in De Nieuwe Vliet, de bezetting in de kindzorg en een evenwichtige patiëntenverdeling per ronde in de thuisverpleging.

Vanaf boekjaar 2028 komen er nieuwe rentelasten bij naar aanleiding van de realisatie van De Nieuwe Vliet.

De financiële opvolging om de exploitatiekosten onder controle te houden zal hierbij de komende jaren cruciaal zijn.

3.6 Overzicht van personeelsinzet

CONTRACTUEEL/STATUTAIR						
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
CONTRACTUEEL	192,47	195,95	196,81	194,42	223,96	223,96
STATUTAIR	6,15	5,15	5,15	5,15	5,15	5,15
TOTAAL VTE	198,62	201,1	201,96	199,57	229,11	229,11
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
ondersteunende diensten						
contractueel	18,35	18,35	18,35	18,55	18,55	18,55
statutair	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
kindzorg						
contractueel	35,1	39,48	39,54	38,75	42,39	42,39
thuiszorg						
contractueel	13,3	13,6	14,4	15,2	15,2	15,2
statutair	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
WZC De Wending						
contractueel	81,02	79,82	79,82	77,22	77,22	77,22
statutair	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
WZC De Vliet						
contractueel	43,1	43,1	43,1	43,1	69	69
statutair	1,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
WZC overhead						
contractueel	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
statutair	1	1	1	1	1	1
algemeen directeur						
statutair	1	1	1	1	1	1
TOTAAL VTE	198,62	201,1	201,96	199,57	229,11	229,11

3.7 Overzicht van verbonden entiteiten

Rubriek 28	Instelling	Aantal	Nominale waarde	Ingeschreven	Netto Boekwaarde
2810000	Cipal	1	125,00	125,00	125,00
2840000	Poolstok (Jobpunt)	39	24,79	966,81	966,81

3.8 Grondslagen en assumpties

Het meerjarenplan 2026-2031 werd opgesteld volgens de principes van de nieuwe regelgeving met betrekking tot de beleids- en beheerscyclus: BBC 3.0. Bij het opmaken werd rekening gehouden met een aantal parameters en grondslagen.

Parameters Exploitatie-uitgaven/ontvangsten

- De algemene index waarmee jaarlijks de uitgaven en ontvangsten verhogen is momenteel vrij stabiel. In de budgetten wordt rekening gehouden met een jaarlijkse indexverhoging van 2%.
- Voor de personeelskosten, de belangrijkste kostencomponent, wordt voor de index een verhoging van 2% per jaar voorzien.
- De financieringsstromen uit de Vlaamse Sociale Bescherming zijn gebaseerd op de prognoses opgemaakt door Vizior bvba.
- De intresten voor de lening t.w.v. 20.000.000,- euro op 25 jaar, i.f.v. de realisatie van WZC De Nieuwe Vliet, zijn opgenomen in de budgetten vanaf boekjaar 2028.
- Het infrastructuurforfait voor WZC De Nieuwe Vliet is opgenomen in de budgetten vanaf boekjaar 2030 t.w.v. 240.000 euro.
- De raming van de marktrente voor nieuwe leningen bedraagt momenteel 3,5% (looptijd 25 jaar).
- Het rendement op spaartegoeden valt volledig weg vanaf boekjaar 2028 i.f.v. de realisatie van De Nieuwe Vliet.
- Er wordt vanaf boekjaar 2026 een extra toelage vanwege de Stad Turnhout voorzien t.w.v. 300.000 euro ten voordele van de LDC-werking.
- De antennewerkingen worden vanaf boekjaar 2026 niet verdergezet in de huidige vorm. De budgetten zijn in die zin aangepast.
- Voor Thuisverpleging wordt een gestage groei opgenomen van 3,9 VTE begin 2026 naar 7,1 VTE in boekjaar 2029. Vanaf Q3 2029 betekent dit een extra toelage van 20.000 euro per kwartaal.

Parameters Investeringsuitgaven/ontvangsten

- Voor de realisatie van WZC De Nieuwe Vliet (96 kamers, of +36 kamers) wordt een investeringsbedrag van 26.000.000,- euro voorzien, gespreid over de boekjaren 2028 en 2029. De ingebruikname is voorzien in boekjaar 2030.
- Vanaf boekjaar 2030 worden in WZC De Wending de kamers afgebouwd van 132 naar 96 kamers.
- Voor de realisatie van WZC De Nieuwe Vliet wordt de aankoop van grond (> Niefhout) opgenomen t.w.v. 3.500.000 euro evenals de verkoop van grond (> Kasteelloop) t.w.v. 3.000.000 euro.

- Voor WZC De Wending worden de volgende onderhoudsinvesteringen voorzien:
 - Verbouwingen ifv kleinschaligheid: 100.000 euro (2027-2031)
 - Bijkomende kamer Oriënterend Kortverblijf: 7.500 euro (2026)
 - Parking: 200.000 euro (2027)
 - Douches: 132.000 euro (2028)
 - Liften: 160.000 euro (2029)
 - Daken: 320.000 euro (2030)
- Voor GAW De Dijk wordt een nieuwe verwarmingsketel voorzien in boekjaar 2027 t.w.v. 140.000 euro.
- In functie van de uitbreiding van KDV Huize Bastijns in boekjaar 2026 worden de volgende bedragen opgenomen:
 - Verbouwing (incl. architect): 146.000 euro
 - Inrichting: 20.000 euro
- In functie van de realisatie van KDV Parkwijk wordt in boekjaar 2029 een inrichtingskost van 30.000 euro opgenomen (ingebruikname vanaf 2030).
- In functie van een nieuw te realiseren kinderdagverblijf worden de volgende budgetten opgenomen in 2026 (ingebruikname vanaf 2027):
 - Verbouwing (incl. architect): 343.000 euro
 - Inrichting: 30.000 euro
- De afbraakkosten van de Westvleugel zijn opgenomen t.w.v. 750.000 euro in 2029.
- De afbraakkosten van WZC De Vliet zijn opgenomen t.w.v. 400.000 euro in 2030.

Parameters Financieringsuitgaven/ontvangsten

- De lening t.w.v. 20.000.000,- euro op 25 jaar i.f.v. de realisatie van WZC De Nieuwe Vliet is opgenomen in de budgetten vanaf boekjaar 2028, evenals de jaarlijkse kapitaalaflossingen.
- De inkomsten van de erfpacht van het administratief gebouw (AZ Turnhout) vallen vanaf boekjaar 2028 terug van 120.000,- euro op 1 euro per jaar.

3.9 Plaats waar de documentatie beschikbaar is

De documentatie bij het meerjarenplan 2026-2031 is terug te vinden op volgende locatie: Sharepoint (uitsluitend toegankelijk voor de leden van de Raad van Bestuur en Algemene Vergadering):

[MJP 2026-2031 \(2026\):](#)

[https://zorggroeporion.sharepoint.com/sites/Beleidsdocumenten/Documenten/02%20Meerjarenplan%20Zorggroep%20Orion/MJP%202026-2031%20\(2026\)?csf=1&web=1&e=OPSWkN](https://zorggroeporion.sharepoint.com/sites/Beleidsdocumenten/Documenten/02%20Meerjarenplan%20Zorggroep%20Orion/MJP%202026-2031%20(2026)?csf=1&web=1&e=OPSWkN)

Het volledige rapport over het Meerjarenplan 2026-2031 (Strategische nota, Financiële nota en toelichting) zal worden gepubliceerd op de website van Stad Turnhout:

<https://www.turnhout.be/partners>

3.10 Projectplan

Strategisch meerjarenplan 2026 - 2031					Prioritaire doelstelling											Projecteigenaar	
Type doelstelling	#SD	#AP	#A	#P		Inhoud	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Woonzorg	Kindzorg	Thuiszorg		Algemeen
SD	1					We onderscheiden ons door warme, mensgerichte zorg, continue kwaliteitsverbetering en specialisatie											
AP		1				We zetten in op continue kwaliteitsverbetering en verhogen de tevredenheid van cliënten en medewerkers											
A			1			We zetten verder in op mensgerichte zorg en bedden dit structureel in in onze manier van werken.											
P				1	1 We werken een overkoepelende visie mensgerichte zorg uit.											Bart Michielsens	
P				2	2 We vertalen de visie op mensgerichte zorg en passen deze toe in het woonzorgcentrum											Astrid Janssens	
P				3	3 We vertalen de visie op mensgerichte zorg en passen deze toe in de kinderopvang											Sandy Magermans	
P				4	4 We vertalen de visie op mensgerichte zorg en passen deze toe in thuiszorg											Steve Van Dijck	
A			2			We versterken de participatie van medewerkers, vrijwilligers, cliënten en andere betrokkenen in onze werking.											
P				5	5 We ontwikkelen een visie op participatie											Bart Michielsens	
P				6	6 We vertalen de visie op participatie en passen deze toe in het woonzorgcentrum											Astrid Janssens	
P				7	7 We vertalen de visie op participatie en passen deze toe in de kinderopvang											Sandy Magermans	
P				8	8 We vertalen de visie op participatie en passen deze toe in de thuiszorg											Steve Van Dijck	
A			3			We versterken de kwaliteitswerking van al onze werkingen op basis van zowel de wettelijke vereisten, een kwaliteitsmodel en de kwaliteitseisen van de cliënten.											
P				9													
					We zetten een overkoepelende stuurgroep kwaliteit op die een organisatiebreed kwaliteitsbeleid uitwerkt											Bart Michielsens	
P				10	10 We werken een overkoepelend kwaliteitsbeleid en kwaliteitssysteem uit											Bart Michielsens	
P				11													
					We implementeren een kwaliteitsmodel in de woonzorgcentra en bouwen een kwaliteitswerking verder uit											Liesbeth Crommen	
P				12													
					We implementeren een kwaliteitsmodel in de kinderopvang en bouwen een kwaliteitswerking verder uit											Sandy Magermans	
P				13	13 We implementeren een kwaliteitsmodel in de thuiszorg en bouwen een kwaliteitswerking verder uit											Steve Van Dijck	
A			4			We implementeren de visie op kleinschalig, genormaliseerd wonen en leven											
P				14	14 We implementeren de visie op kleinschalig genormaliseerd wonen en leven binnen WZC De Vliet											Liesbeth Crommen	
P				15	15 We implementeren de visie op kleinschalig genormaliseerd wonen en leven binnen WZC De Wending en passen onze infrastructuur hierop aan.											Astrid Janssens	
A			5			We zetten in op welzijn en wonen van de bewoners in de woonzorgcentra en de assistentiewoningen											
P				16	16 We werken de visie wonen en leven uit.											Astrid Janssens	
P				17	17 We passen de visie op wonen en leven toe, en vertalen deze naar de werking van WZC De Wending en WZC De Vliet.											Astrid Janssens / Liesbeth Crommen	
P				18													
					We passen de visie op wonen en leven toe, en vertalen deze naar de werking van de assistentiewoningen.											Steve Van Dijck	

[illegible]