



EVALUATIE VERSLAG LEGISLATUUR 2020-2025

Conform artikel 492 DLB



De beleidsperiode 2020–2025 bevestigt de
veerkracht en het potentieel van
Woonzorggroep Voorkampen. De organisatie
evolueerde van crisisbeheer naar beleidsmatige
stabiliteit en bereidt zich nu voor op een
toekomst met nadruk op duurzaamheid,
participatie en professioneel leiderschap
richting 2026–2031.

Carmen Baelden – Voorzitter
Robin Beens – Algemeen Directeur

Inhoud

1	Voorgeschiedenis	2
2	Opportunities oprichting woonzorggroep	2
3	Missie, visie en waarden van de Woonzorggroep	3
3.1	Missie	3
3.2	Visie	3
3.3	Waarden	3
4	Evaluatie van de werking	3
4.1.	Evaluatie werkingsjaar 2020	4
1	Inleiding	4
2	De bestuursorganen en hun werking	4
3	Beleidskader en meerjarenplanning	4
4	Operationele werking en beleidsthema's	4
4.2.	Evaluatie werkingsjaar 2021	5
1	Inleiding	5
2	De bestuursorganen en hun werking	5
3	Beleidskader en strategische planning	5
4	Operationele werking en beleidsthema's	5
4.3.	Evaluatie werkingsjaar 2022	6
1	Inleiding	6
2	De bestuursorganen en hun werking	6
3	Beleidskader en strategische planning	6
4	Operationele werking en beleidsthema's	6
4.4.	Evaluatie werkingsjaar 2023	7
1	Inleiding	7
2	De bestuursorganen en hun werking	7
3	Beleidskader en strategische planning	7
4	Operationele werking en beleidsthema's	8
4.5.	Evaluatie werkingsjaar 2024	8
1	Inleiding	8
2	De bestuursorganen en hun werking	9
3	Beleidskader en strategische planning	9

4	Operationele werking en beleidsthema's	9
5.	Globale evaluatie en vooruitblik.....	10

EVALUATIEVERSLAG LEGISLATUUR 2020-2025

1 Voorgeschiedenis

De Woonzorggroep Voorkempen, welzijnsvereniging, met maatschappelijke zetel te 2900 Schoten, Verbertstraat 25 werd opgericht bij besluit van de OCMW-raad van het OCMW Schoten op 22 november 2017, bij besluit van de OCMW-raad van OCMW Wijnegem op 13 november 2017, en goedgekeurd door de Vlaamse minister van Binnenlands Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke Kansen en Armoedebestrijding op 21 maart 2018. De notariële oprichtingsakte werd op 27 maart 2018 voor notaris Michielsens te Wijnegem verleden. De publicatie van de oprichtingsakte gebeurde in het Belgisch Staatsblad op 17 mei 2018.

De beide stichtende leden brachten de exploitatie in van hun beide woonzorgcentra, hun centra voor kortverblijf en een dagverzorgingscentrum in, zijnde :

- Het woonzorgcentrum Verbert – Verrijdt te Schoten, met een erkenning voor 160 woongelegenheden, waarvan 103 erkend als RVT;
- Het centrum voor kortverblijf Verbert – Verrijdt te Schoten, met een erkenning voor 6 woongelegenheden;
- Het dagverzorgingscentrum 't Dorp te Schoten, met een gewone en bijzondere erkenning voor 12 plaatsen;
- Het woonzorgcentrum Rustenburg te Wijnegem, met een erkenning voor 67 woongelegenheden, waarvan 44 erkend als RVT;
- Het centrum voor kortverblijf Rustenburg te Wijnegem, met een erkenning voor 3 woongelegenheden.

In de periode van de legislatuur die voorligt werden ook vanuit Schoten, de twee LDC 't Dorp en Cogelshof aan de WZG toegevoegd (vanaf boekjaar 2024).

De Woonzorggroep werd opgericht voor een termijn van dertig (30) opeenvolgende jaren vanaf 1 januari 2018. De start van de exploitatie van de activiteiten Woonzorggroep ging in, samen met de inbreng van de activiteiten, op 1 juli 2018.

2 Opportuïteiten oprichting woonzorggroep

De oprichting van de woonzorggroep had tot doel om een meer autonome en bedrijfsmatige structuur te ontwikkelen. Deze omslag werkt ook mentaal voor het personeel. Er kan sterker naar buiten getreden worden als zorgactor, hetgeen helpt om met een meer duidelijke identiteit personeel te werven dat specifiek kiest voor de zorgsector.

Naast een budgettaire optimalisatie biedt de oprichting van de woonzorggroep de opportuïteit om de nodige sectorspecifieke logica te implementeren in de voorzieningen in plaats van de voorheen eerder bestuursmatige logica.

Het samengaan van de beide woonzorgcentra en het dagverzorgingscentrum creëert ook een schaalvergroting, wat betreft de sectorspecifieke uitgaven, wat op zich bijdraagt tot een budgettaire of financiële optimalisatie van de betrokken voorzieningen. Door de schaalvergroting zorgen Schoten en Wijnegem ervoor dat de kracht van de openbare zorg ten volle benut zal blijven.

Zodoende dient deze financiële / budgettaire optimalisatie niet ten koste te gaan van de kwaliteit van de betrokken (woon)zorgvoorzieningen en blijft het publieke zorgaanbod voldoende performant en concurrentieel.

3 Missie, visie en waarden van de Woonzorggroep

3.1 Missie

De Woonzorggroep wil kwetsbare groepen in de samenleving bereiken en hen voorzien van middelen om hen een goede woonst en/of ondersteuning te bieden die een antwoord geeft aan hun noden. Door een gedeelde verantwoordelijkheid willen we evolueren naar een resultaatgerichte organisatie waarin er binnen afgesproken grenzen beslissingen mogen genomen worden door elke medewerker.

Lokale dienstencentra:

WZG Voorkempen wil maximaal inzetten op de participatie van kwetsbare groepen in de samenleving waarbij ze de regie van hun leven, zo veel als mogelijk en met de juiste ondersteuning, in eigen handen houden.

Centrum voor dagverzorging:

WZG Voorkempen wil inzetten op de draagkracht van mantelzorgers in de thuissituatie en de wens om de ouderen zo lang mogelijk thuis te laten verblijven.

Permanent/tijdelijk verblijf in woonzorgcentra:

WZG Voorkempen wil haar bewoners ondersteunen en begeleiden naar een maximale zelfredzaamheid.

3.2 Visie

Woonzorggroep Voorkempen slaat haar vleugels uit om huiselijke ondersteuning en zorg te bieden aan iedereen in een (beginnende) zorgsituatie. Binnen een termijn van 3 tot 5 jaar realiseren we een zorgaanbod voor kwetsbare groepen (ouderen) en hun netwerk.

Blijvend investeren in een betrouwbare, kwaliteitsvolle, respectvolle zorg, met eigentijdse insteek, staat steeds voorop. Dit alles binnen een omgeving waar medewerkers kwaliteit hoog in het vaandel dragen, er mogelijkheden zijn tot zelfontwikkeling, en waar engagement, empowerment en zich thuis voelen voorop staan.

3.3 Waarden

Eind 2024 werden in cocreatie de waarden van de Woonzorggroep door de medewerkers 'vastgekleit'. Sinds deze zomer worden deze waarden nog extra in de verf gezet.

Met respect in ons hart en warmte dichtbij werken we samen en persoonsgericht aan jou en mij:

Samen

Samen zorgen we voor inleving en effectieve communicatie die de basis vormen van ons teamwork. Daarin zijn verbondenheid en collegialiteit essentieel voor het behalen van gezamenlijke doelen.

Warm

Warmte ontstaat door vertrouwen, empathie, genegenheid en vriendelijkheid. Daarmee creëren we een omgeving waarin iedereen zich ondersteund en gewaardeerd voelt.

Respect

Respect komt tot uiting in eerlijkheid, waardering, openheid en verdraagzaamheid. Daarmee erkennen we elkaars verschillen en bevorderen we een sfeer van wederzijds begrip.

Persoonsgericht

Bij ons staat de autonomie van de cliënt/bewoner centraal, waarbij zorg op maat wordt geboden die rekening houdt met de eigenheid en wensen van ieder individu.

4 Evaluatie van de werking

Het jaar 2018 was het opstartjaar. De voorliggende legislatuur was dan ook de eerste periode om ten volle te werken

op de aanzet tot optimalisatie van de werking en de uitstraling en naambekendheid van de woonzorggroep in de omgeving. Daarenboven was eind 2018 de eerste basis gelegd voor een zorgstrategisch plan. De uitvoering hiervan is dan ook terug te vinden in het MJP 2020-2025.

Door de wissels in de leiding, is deze evaluatie factueel opgemaakt aan de hand van de officieel verschenen stukken. Jaar per jaar. Elke jaar, zullen specifieke topics worden overlopen.

In de globale eindevaluatie van de werking van de afgelopen legislatuur, zullen we ons focussen op de belangrijkste aandachtspunten richting het MJP 2026-2031.

Hieronder vindt u een verslaggeving over de verschillende onderdelen voor de legislatuur 2020 – 2024. 2025 is nog niet afgelopen en wordt dus enkel in de globale eindevaluatie meegenomen.

4.1. Evaluatie werkingsjaar 2020

1 Inleiding

Het jaar 2020 stond voor Woonzorggroep Voorkempen (WZG) in het teken van zowel de afronding van de opbouwfase van de organisatie als de confrontatie met de uitzonderlijke omstandigheden veroorzaakt door de COVID-19-pandemie. Naast de continuïteit van de zorgverlening en de bescherming van bewoners en medewerkers, lag de nadruk op de verdere structurele uitbouw van het financieel en beleidsmatig kader, de goedkeuring van het meerjarenplan 2020-2025, en de optimalisatie van de interne werking.

2 De bestuursorganen en hun werking

De Raad van Bestuur kwam in 2020 achtmaal samen (februari, maart, april, juni, augustus, september, november en december) en behandelde onder meer de goedkeuring van de jaarrekening 2019, het meerjarenplan 2020-2025, de opvolging van de COVID-crisis, en de aanstelling van een interim-algemeen directeur. De Algemene Vergadering kwam tweemaal samen (29 juni en 21 december 2020). Op 29 juni werd de jaarrekening 2019 vastgesteld en overgemaakt aan de toezichthoudende overheid. Op 21 december werd het meerjarenplan 2020-2025 goedgekeurd. De Raad besliste in maart 2020 tot het uitschrijven van een open oproep voor onafhankelijke bestuurders, waarmee de bestuurskracht en deskundigheid verder werd versterkt.

3 Beleidskader en meerjarenplanning

Het meerjarenplan 2020-2025 werd in verschillende fasen besproken (februari, maart, september en oktober) en op 21 december 2020 formeel goedgekeurd door de Algemene Vergadering. De meerjarenplanning legt de nadruk op kwalitatieve zorg, personeelsbeleid, duurzaamheid van infrastructuur, financiële stabiliteit en verdere integratie van de twee campussen. Daarnaast werd het huishoudelijk reglement verfijnd met specifieke regels voor het aangaan van verbintenissen wanneer er geen uitvoerbaar meerjarenplan is.

4 Operationele werking en beleidsthema's

4.1. COVID-19-crisisbeheer

Vanaf maart 2020 werd de werking gedomineerd door de coronacrisis. Er werden samenwerkingsovereenkomsten met ziekenhuizen afgesloten om de zorgcontinuïteit te verzekeren: met ZNA voor campus Verbert-Verrijdt en met Emmaüs/AZ Sint-Jozef en later GZA voor campus Rustenburg. Het crisismanagement werd in het najaar gecoördineerd in samenwerking met Probis en de interimmanager Pascal Debbaut.

4.2. Erkenningen en infrastructuur

Aanvraag en goedkeuring van bijkomende erkenningen: 4 woongelegenheden op campus Verbert-Verrijdt met ingang op 1 oktober 2020. In december volgde de goedkeuring van één bijkomende woongelegenheden voor campus Schoten met bijzondere erkenning vanaf 1 januari 2021. Daarnaast werd de investeringsplanning 2020-2030 voorbereid, met bijzondere aandacht voor klimaatbeheersing en onderhoudscontracten.

4.3. Personeelsbeleid

Goedkeuring van koopkrachtmaatregelen in het kader van het sectoraal akkoord 2020 voor lokale besturen, met toepassing vanaf 2021. Uitbreiding van de tweede pensioenpijler naar alle contractuele medewerkers, met een bijdrage van 2,5 % van het pensioengevend jaartoon vanaf 1 januari 2020. De aanstelling van een interim-algemeen directeur (Pascal Debbaut) eind 2020 markeerde een overgangsperiode in de leiding van de organisatie.

4.4. Financiën en jaarrekening

De jaarrekening 2019 werd opgemaakt, besproken in het directieteam en de Raad van Bestuur, en unaniem

vastgesteld door de Algemene Vergadering op 29 juni 2020. De financiële situatie bleef in evenwicht ondanks de bijkomende lasten van de COVID-crisis. Investeringsen werden onder controle gehouden binnen de kaders van het goedgekeurde meerjarenplan.

4.5. Kwaliteitszorg en zorgbeleid

De werking van de schoonmaakdienst en diverse onderhoudscontracten werd geëvalueerd. De verdere uitrol van het kwaliteitsbeleid, het BelRAI-proefproject en interne overlegstructuren werd voorbereid. Op vlak van bewonerszorg bleef de focus liggen op het garanderen van warme, persoonsgerichte zorg ondanks de zware druk door COVID-19.

4.2. Evaluatie werkingsjaar 2021

1 Inleiding

Het jaar 2021 vormde een overgangsjaar voor Woonzorggroep Voorkempen (WZG), waarin de organisatie haar werking verder stabiliseerde na de intense COVID-periode en tegelijk belangrijke structurele hervormingen doorvoerde. De nadruk lag op de aanstelling van een nieuwe algemeen directeur, de afronding van de organisatiestudie, het hertekenen van de managementstructuur, de actualisatie van het meerjarenplan 2020-2025 en de verdere uitbouw van het financieel evenwicht. Daarnaast bleven de coronamaatregelen en vaccinatiecampagnes een belangrijk operationeel aandachtspunt voor bewoners, medewerkers en familie.

2 De bestuursorganen en hun werking

De Raad van Bestuur kwam in 2021 op regelmatige basis samen, met onder meer vergaderingen op 25 januari, 24 maart, 27 april, 7 juni, 29 juni, 24 augustus, 11 oktober, 22 november en 21 december. De Algemene Vergadering kwam samen op 29 juni 2021, waar de jaarrekening 2020 werd vastgesteld en het nieuwe managementplan werd toegelicht. Belangrijke bestuursbeslissingen: ontslag van de algemeen directeur Marleen Tilborghs en bevestiging van de tijdelijke leiding door Pascal Debbaut; opstart van de selectieprocedure voor een nieuwe algemeen directeur, afgerond in november 2021 met de benoeming van Koen Wouters; goedkeuring van het Meerjarenplan 2022-actualisatie in december 2021.

3 Beleidskader en strategische planning

Het meerjarenplan 2020-2025 werd in 2021 geactualiseerd op basis van de financiële resultaten en de gewijzigde regelgeving (VIA 6-akkoord, nieuwe zorgfinanciering, indexatie dagprijzen). De strategische prioriteiten bleven ongewijzigd: KZ - Kwalitatieve Zorg en infrastructuur, SO - Sterke Organisatie, GC - Gebruiker Centraal, ZM - Zorg voor Medewerkers. De financiële nota bevestigde een positief exploitatiesaldo van 448.105 euro, met een gecumuleerd budgettair resultaat van 1,47 miljoen euro en een positief autofinancieringsvermogen binnen de looptijd van het plan.

4 Operationele werking en beleidsthema's

4.1. Organisatie en management

De organisatiestudie van Probis werd opgevolgd met de goedkeuring van nieuwe functieomschrijvingen en organogrammen (financieel directeur, campus- en zorgdirecteur). Vanaf juni 2021 werd gestart met de uitrol van een vernieuwde directiestructuur en versterking van de ondersteunende diensten. Eind 2021 werd een omgevingsanalyse besteld ter voorbereiding van het nieuwe beleidsplan 2022-2025.

4.2. Zorg en bewoners

De samenwerking met huisartsen en CRA's werd herzien in functie van het VIA-6-akkoord, met uniforme vergoedingen voor ROB- en RVT-bewoners. De cafetaria en maaltijdvoorziening op campus Schoten werden herbekeken in samenwerking met Umami, waarbij de woonzorggroep in 2021 besliste om de cafetaria opnieuw in eigen beheer te nemen. De zorgzwaarte en bezetting werden maandelijks opgevolgd via de boordtabellen.

4.3. Personeel en HR

In het kader van het VIA-6-akkoord (2021-2025) werden bijkomende middelen voorzien voor loonharmonisatie,

aanwervingen en de tweede pensioenpijler. De personeelsformatie werd verschillende keren geactualiseerd en goedgekeurd door de Raad van Bestuur. In november 2021 werd de overgang voorzien van de interim-directie naar de nieuw aangestelde algemeen directeur, met begeleiding tijdens de opstartfase.

4.4. Financiën

De jaarrekening 2020 werd goedgekeurd met een positief resultaat van 286.836 euro. De VSB-financiering werd verder geautomatiseerd via de aankoop van opvolgingssoftware (Probis Consulting). Het financieel beleid bleef gericht op het behalen van een break-even resultaat en het behoud van een positieve autofinancieringsmarge.

4.5. Infrastructuur en duurzaamheid

Er werd gewerkt aan de voorbereiding van nieuwe investeringen en onderhoudscontracten, met aandacht voor energie-efficiëntie en klimaatneutraliteit. De cafetaria van campus Verbert-Verrijdt werd voorbereid op renovatie. Diverse subsidie-aanvragen voor klimaatsubsidies en energie-optimalisatie werden ingediend.

4.6. COVID-19 en welzijn

De vaccinatiecampagne voor bewoners en medewerkers werd succesvol afgerond in het voorjaar 2021. De crisissstructuur bleef actief tot medio 2021; daarna werd overgeschakeld op reguliere preventie- en hygiëneprocedures. De Raad van Bestuur bleef maandelijks geïnformeerd via de boordtabellen COVID-19 en rapporten van de preventiedienst.

4.3. Evaluatie werkingsjaar 2022

1 Inleiding

Het jaar 2022 betekende voor Woonzorggroep Voorkempen (WZG) de verdere consolidatie van de vernieuwde organisatie en het eerste volledige jaar onder de leiding van algemeen directeur Koen Wouters en financieel directeur Wim Jordens. De organisatie evolueerde van herstel na de COVID-periode naar verankering van structurele verbeteringen, waaronder de invoering van IFIC, de opstart van de eigen keukenwerking, de implementatie van de VSB-financiering, en de verdere digitalisering van de financiële processen. Tegelijkertijd bleef de organisatie geconfronteerd met stijgende loon- en energiekosten, wat noodzaakte tot een scherp financieel beleid en bewuste keuzes inzake investeringen. De nadruk lag op kwaliteit, personeelszorg en duurzame bedrijfsvoering.

2 De bestuursorganen en hun werking

De Raad van Bestuur vergaderde achtmaal in 2022: op 25 januari, 15 maart, 27 april, 31 mei, 28 juni, 5 september, 24 oktober en 12 december. De Algemene Vergadering kwam samen op 25 januari (goedkeuring kredieten 2022) en 28 juni (vaststelling jaarrekening 2021). Belangrijke beslissingen: invoering van IFIC voor nieuwe medewerkers vanaf 1 januari 2022; ontbinding van het contract met Umami en opstart van een interne keukenwerking; aanpassing van maaltijdcheques (€7 → €8) en actualisatie van de hospitalisatieverzekering; toetreding tot OFP Prolocus voor de tweede pensioenpijler (3%); indexering van dagprijzen voor bewoners en goedkeuring van het vrijwilligersbeleid; aansluiting bij TMVS (CREAT) vanaf december 2022.

3 Beleidskader en strategische planning

Het meerjarenplan 2020–2025 bleef het centrale beleidskader. De actualisatie van 2023 bevestigde de financiële houdbaarheid en vertaalde de beleidsdoelstellingen naar realistische budgetten. De prioriteiten werden verder uitgevoerd binnen de vier strategische doelstellingen: KZ – Kwalitatieve zorg & infrastructuur; SO – Sterke organisatie; GC – Gebruiker centraal; ZM – Zorg voor medewerkers. De financiële focus lag op een positief exploitatieresultaat en het behoud van een gezonde autofinancieringsmarge.

4 Operationele werking en beleidsthema's

4.1 Organisatie en management

2022 was het eerste volledige werkingsjaar van het nieuwe directieteam. De Raad van Bestuur keurde een nieuwe personeelsformatie en aangepaste functieomschrijvingen goed. De operationele opvolging werd versterkt via maandelijkse boordtabellen en structureel overleg tussen de campussen.

4.2 Zorg en bewoners

De zorgkwaliteit bleef stabiel, met bijzondere aandacht voor de bezettingsgraad en zorgzwaarte. De opnameovereenkomsten en interne afsprakennota werden vernieuwd en goedgekeurd in juni. De dagprijs en maaltijdprijzen werden geïndexeerd conform de inflatie en de regels van het Agentschap Zorg en Gezondheid.

4.3 Personeel en HR

Het jaar stond in het teken van de implementatie van IFIC, de verhoging van de maaltijdcheques, de uitbreiding van de hospitalisatieverzekering, en de opstart van de tweede pensioenpijler via OFP Prolocus. Daarnaast werd ingezet op teamversterking, vorming en retentie. De krappe arbeidsmarkt bleef een structurele uitdaging.

4.4 Financiën

De jaarrekening 2022 toont een positief exploitatieoverschot van €804.773 bij ontvangsten van €16,7 miljoen en uitgaven van €15,9 miljoen. Het investeringssaldo bedraagt –€315.143 (onder de voorziene €450.000), en het budgettair resultaat sluit positief af met €39.342. Het gecumuleerd budgettair resultaat stijgt tot €2.183.754, met een autofinancieringsmarge van €354.485 en een gecorrigeerde AFM van –€9.838. De organisatie behoudt zo een structureel gezond financieel evenwicht.

4.5 Infrastructuur en duurzaamheid

De eigen keukenwerking werd gefaseerd uitgerold. Er werden onderhouds- en vervangingsinvesteringen uitgevoerd voor keukenapparatuur, meubilair en sanitair. Voor grotere projecten werden voorbereidingen getroffen richting 2023–2024, met aandacht voor energie-efficiëntie en klimaatneutraliteit.

4.6 COVID-19 en welzijn

De coronamaatregelen werden grotendeels afgebouwd. Preventie en hygiëne bleven structureel ingebed in de werking. Extra aandacht ging naar mentaal welzijn van medewerkers en herstel van bewonersactiviteiten.

4.4. Evaluatie werkingsjaar 2023

1 Inleiding

Het jaar 2023 markeerde een belangrijk overgangsjaar voor Woonzorggroep Voorkempen (WZG). Na de periode van consolidatie in 2022 kwam de organisatie terecht in een fase van beleidsmatige heroriëntatie en structurele verankering. De aanstelling van Benny Biets als algemeen directeur ad interim (Probis) en de verdere versterking van de beleids- en beheersstructuur onder financieel directeur Wim Jordens gaven het beleid een nieuwe impuls. De organisatie werd geconfronteerd met aanhoudende loonindexeringen, energie- en inflatiekosten, maar slaagde erin om haar financieel evenwicht en dienstverlening te behouden. 2023 stond daarnaast in het teken van de ontwikkeling van nieuwe missie, visie en waarden, de voorbereiding van de uitrol van de lokale dienstencentra, en de hernieuwing van de rechtspositieregeling (RPR) en het arbeidsreglement (AR).

2 De bestuursorganen en hun werking

De Raad van Bestuur vergaderde op 13 februari, 27 april, 15 juni, 8 november en 11 december 2023. Belangrijke beslissingen betroffen de goedkeuring van de personeelsformatie 2023 en de boordtabellen per campus, de invoering van een wachtvergoeding voor de technische dienst, en een besluit rond negatieve loonspanning na IFIC. Er werd beslist tot btw-opstart en samenwerking met In-Z, tot goedkeuring van de jaarrekening 2022 en haar voorlegging aan de Algemene Vergadering, en tot de goedkeuring van de nieuwe missie, visie en waarden (november 2023). Daarnaast werd mandaat verleend voor verdere herwerking van RPR en AR in syndicaal overleg, en werden aanbestedingen voor personenvervoerwagens en investeringsdossiers goedgekeurd.

De Algemene Vergadering kwam samen op 15 juni, 7 september en 11 december 2023. Ze keurde de jaarrekening 2022 goed, bevestigde de overname van de dienstencentra 't Dorp en 't Cogelshof en de integratie van de Minder Mobielencentrale, gaf goedkeuring voor de vergunningsaanvraag van het LDC Wijnegem, en nam kennis van de financiële resultaten 2023 en de planning voor het meerjarenplan 2024–2026.

3 Beleidskader en strategische planning

Het meerjarenplan 2020–2025 bleef het kader van handelen, met voorbereiding van de actualisatie 2024–2026. De vier beleidsassen bleven richtinggevend: KZ – Kwalitatieve zorg en infrastructuur, SO – Sterke organisatie, GC –

Gebruiker centraal, en ZM – Zorg voor medewerkers. Belangrijke focuspunten in 2023 waren de opmaak van conceptnota's voor de LDC-werking, professionalisering van HR en leiderschapscultuur, versterking van de financiële rapportering en digitalisering, en de voorbereiding van een duurzaamheidsbeleid rond energie, voeding en mobiliteit.

4 Operationele werking en beleidsthema's

4.1 Organisatie en management

Onder leiding van algemeen directeur Benny Biets, directeur ad interim via Probis, werd de organisatie verder gestroomlijnd met uniforme overleg- en rapporteringsstructuren. De samenwerking met de moederbesturen Schoten en Wijnegem werd geconsolideerd, met een helder kader voor investeringsfinanciering en toezicht. De directie gaf prioriteit aan duidelijke taakafbakening, transparante besluitvorming en versterking van de managementcultuur op alle niveaus.

4.2 Zorg en bewoners

Er werd blijvend geïnvesteerd in kwaliteitsvolle en persoonsgerichte zorg, met oog voor zorgzwaarte, tevredenheid en welzijn. De voorbereidingen op de opstart van de LDC's in Schoten en Wijnegem markeerden een uitbreiding van het zorg- en welzijnsaanbod naar de buurt. De dagprijzen en maaltijdtarieven werden aangepast conform index en regelgeving, en het aanbod van welzijnsactiviteiten werd verbreed met ondersteuning van vrijwilligers.

4.3 Personeel en HR

Na de implementatie van IFIC in 2022 lag de focus in 2023 op het wegwerken van negatieve loonspanning, modernisering van verloningsstructuren en invoering van nieuwe HR-instrumenten. De fietslease en hospitalisatieverzekering werden verder uitgerold. De goedgekeurde nieuwe missie, visie en waarden dienden als kompas voor leiderschap en cultuur. De RPR- en AR-herwerking werd voorbereid voor overleg met de sociale partners in 2024.

4.4 Financiën

Uit de jaarrekening 2023 blijkt: exploitatiesaldo €870.421, investeringssaldo –€498.346, budgettair resultaat –€78.213, gecumuleerd resultaat €2.105.540, autofinancieringsmarge €420.133 en gecorrigeerde AFM €91.833. De financiële positie blijft gezond ondanks stijgende loonmassa en inflatie. De organisatie bewaakte haar investeringsdiscipline, waarbij enkel noodzakelijke vernieuwingen werden uitgevoerd en saldi werden doorgeschoven naar 2024.

4.5 Infrastructuur en duurzaamheid

Er werd voor circa €0,5 miljoen aan investeringen gerealiseerd, voornamelijk in materiaal- en keukenvernieuwing, veiligheidsaanpassingen en energie-efficiënte verbeteringen. Voorbereidingen werden gestart voor renovaties op middellange termijn binnen de campussen Verbert en Rustenburg. De organisatie werkte aan duurzaamheidsinitiatieven met betrekking tot afvalbeheer en mobiliteit.

4.6 Communicatie en waarden

De nieuwe missie, visie en waarden werden in november 2023 officieel goedgekeurd en luiden een cultuuromslag in richting warm, samen en persoonsgericht werken. In 2024 volgt de organisatiebrede implementatie via interne communicatie, opleidingsmomenten en visuele verankering in de campussen.

4.5. Evaluatie werkingsjaar 2024

1 Inleiding

Het jaar 2024 vormde voor Woonzorggroep Voorkempen (WZG) een jaar van overgang, correctie en continuïteit. Na de stabilisatie van 2023 werden de prioriteiten verschoven naar het optimaliseren van de werking, financiële bijsturing, en voorbereiding van nieuwe beleidslijnen richting 2026–2031. De organisatie stond onder leiding van algemeen directeur ad interim Dirk Van Laethem en financieel directeur Wim Jordens, onder toezicht van de Raad van Bestuur met voorzitter Veronique D'Exelle. De focus in 2024 lag op drie sporen: het financieel gezond houden van de organisatie in een context van stijgende loon- en energiekosten, de uitbouw van lokale dienstencentra

(LDC's) in Schoten en Wijnegem, en de hertekening van de directiestructuur ter voorbereiding van de nieuwe beleidsperiode 2026–2031.

2 De bestuursorganen en hun werking

De Raad van Bestuur kwam in 2024 regelmatig samen, met cruciale zittingen op 2 december 2024 (vaststelling van het geactualiseerde meerjarenplan) en opvolgingsmomenten inzake financiën, interim-management, energie en personeelskosten. De Algemene Vergadering vergaderde op 18 december 2024, waar de wijziging van de kredieten 2024 en de vaststelling van de kredieten 2025 werden goedgekeurd. De Raad van Bestuur werkte daarnaast in 2024 aan de voorbereiding van nieuwe strategische doelstellingen 2026–2031, die in maart 2025 formeel werden gevalideerd.

Belangrijke bestuursbeslissingen in 2024: actualisatie van het meerjarenplan 2020–2025 met nadruk op energiebesparing, personeelskost en interim-management; goedkeuring van interimopdrachten voor directie en HR; vaststelling van nieuwe investeringsbudgetten en energiebesparende maatregelen; en de opstart van aanstellingsprocedures voor nieuwe directiefuncties.

3 Beleidskader en strategische planning

Het meerjarenplan 2020–2025 bleef het formele kader. De actualisatie 2024 bevestigde dat de organisatie financieel leefbaar bleef, ondanks uitzonderlijke uitgaven door interimmanagement, stijgende loonlasten en de integratie van de LDC's. De strategische doelstellingen bleven geordend rond de vier hoofdassen: KZ – Kwalitatieve zorg en infrastructuur, SO – Sterke organisatie, GC – Gebruiker centraal en ZM – Zorg voor medewerkers. De financiële prioriteit bleef een positief gecumuleerd resultaat handhaven binnen de BBC-evenwichtsregel, met behoud van het structurele overschot van voorgaande jaren. De voorbereiding voor een nieuw meerjarenplan 2026–2031 werd opgestart eind 2024.

4 Operationele werking en beleidsthema's

4.1 Organisatie en management

2024 stond in het teken van herstructurering van de directie. De Raad van Bestuur gaf opdracht tot de aanwerving van een nieuwe algemeen directeur, wat in april 2025 resulteerde in de benoeming van Robin Beens als nieuwe directeur. De interimleiding door Dirk Van Laethem verzekerde de continuïteit, met nadruk op rapportering, overlegstructuren en voorbereiding van nieuwe campusdirecties.

4.2 Zorg en bewoners

De werking binnen de woonzorgcentra Verbert-Verrijdt (Schoten) en Rustenburg (Wijnegem) bleef stabiel, met aandacht voor kwaliteit en comfort. De lokale dienstencentra 't Dorp en 't Cogelshof werden volledig geïntegreerd in de WZG-structuur. De focus lag op participatie, buurtgericht werken en uitbreiding van activiteiten in samenwerking met vrijwilligers. Dagprijzen en maaltijdprijzen werden aangepast aan inflatie en regelgeving.

4.3 Personeel en HR

Het personeelsbeleid kende een belangrijk hervormingsjaar: stijging van de personeelskost door uitbreiding en vervanging van statutaire door contractuele medewerkers, toename van ziekteverzuimkosten, en blijvende krapte op de arbeidsmarkt. Het fietsleaseproject kende een succesvolle opstart en de uitvoering van IFIC en VIA 6 werd verdergezet. De RPR- en AR-herziening werden voorbereid voor 2025, samen met een structurele herziening van de HR-cyclus en de functieniveaus.

4.4 Financiën

Volgens het Meerjarenplan 2024 bedroegen de ontvangsten €19.162.104 en de uitgaven €19.037.683, wat een exploitatieoverschot van €124.421 opleverde. Het investeringssaldo bedroeg –€382.745 en het budgettair resultaat –€708.612, met een gecumuleerd resultaat van €1.396.928. De autofinancieringsmarge bedroeg –€325.867 (gecorrigeerde AFM –€618.144). Het negatieve jaarsaldo werd verklaard door interimkosten, stijging van loonkosten en ziekteverzuim, en beperkte inkomsten uit Sociale Maribel en Cel 600. De financiële positie bleef evenwel gezond en structureel evenwichtig.

4.5 Infrastructuur en duurzaamheid

Er werd geïnvesteerd in renovatie van vloerbekleding in kamers van WZC Verbert-Verrijdt, aankoop van twee nieuwe

bestelwagens en energie-efficiëntiemaatregelen. De energiekosten daalden met ongeveer €100.000 door structurele besparingen op elektriciteit en gas.

4.6 Governance en waardenontwikkeling

De organisatie werkte verder aan goed bestuur, transparante besluitvorming en voorbereiding van een nieuwe bestuurscyclus. De waarden – warm, samen, respectvol en persoonsgericht – bleven richtinggevend in communicatie en leiderschapscultuur.

5. Globale evaluatie en vooruitblik

2020 was een uitzonderlijk en intensief jaar waarin Woonzorggroep Voorkempen bewees over een solide structuur te beschikken. De crisis dwong tot een snelle professionalisering van interne communicatie, personeelszorg en medische samenwerking. Tegelijkertijd werd het beleidsmatig kader duurzaam verankerd via de goedkeuring van het meerjarenplan en de verdere uitbouw van de financiële en personele structuren. De belangrijkste uitdagingen voor de toekomst liggen in: de structurele opvolging van de klimaat- en infrastructuurinvesteringen, de herziening van de zorgstrategische visie binnen het meerjarenplan, het versterken van personeelsbeleid en welzijn, en het consolideren van de financiële weerbaarheid na de COVID-periode.

2021 was een jaar van stabilisatie en heroriëntatie. De organisatie heeft haar managementstructuur verankerd met een nieuw directieteam, de financiële continuïteit bevestigd via een positief resultaat en een realistische meerjarenplanning, en de voorbereiding gestart van een toekomstgericht beleidskader 2022-2025 met focus op kwaliteit, samenwerking en duurzaamheid. Belangrijkste prioriteiten voor 2022 zijn de implementatie van het nieuwe meerjarenplan, verdere digitalisering van VSB-financiering en rapportering, versterking van het HR-beleid in lijn met VIA-6, en verankering van bewonersparticipatie en kwaliteitszorg in de dagelijkse werking.

2022 was een jaar van stabilisatie en versterking. De financiële resultaten bevestigen de duurzaamheid van het beleid: positieve werking, beperkte schuldafbouw, en een behouden overschot. De hervormingen op vlak van IFIC, VSB-financiering, en interne keukenwerking versterken de zelfredzaamheid van de organisatie. De prioriteiten voor 2023 zijn: consolidatie van de nieuwe loonstructuur (IFIC), verdere digitalisering van rapportering en financiële processen, behoud van positieve exploitatieresultaten ondanks loonindexaties, uitbouw van een duurzaam HR- en vrijwilligersbeleid, en implementatie van het actualisatieplan 2023–2025.

2023 bevestigde de professionalisering, veerkracht en financiële maturiteit van Woonzorggroep Voorkempen. Ondanks externe druk bleef de organisatie haar kerndoelen realiseren en bouwde ze verder aan een duurzaam toekomstkader. Belangrijkste uitdagingen en prioriteiten voor 2024–2025: concretisering van de waarden in het leiderschap en personeelsbeleid, operationalisering van de LDC-projecten en buurtgerichte zorg, versterking van digitalisering en facturatieprocessen, en behoud van financiële evenwichten binnen een stijgende kostenomgeving.

Het jaar 2024 betekende een omslagpunt voor WZG: de organisatie behield haar financiële stabiliteit, hertekende haar managementstructuur en bereidde een nieuwe strategische periode voor. Belangrijkste realisaties: integratie van LDC's Schoten en Wijnegem, realisatie van energiebesparingsdoelen, stabiele exploitatie ondanks stijgende loonkosten en voorbereiding van de aanstelling van nieuwe directie. Belangrijkste prioriteiten voor 2025: onboarding van de nieuwe algemeen directeur, implementatie van nieuwe RPR en HR-structuur, verankering van de waarden in beleid en werking, en voorbereiding van strategische doelstellingen 2026–2031.

2025 moet afsluiten als het jaar van de verankering. Veel van de initiatieven uit deze legislatuur leggen strategisch het juiste fundament, maar zijn door de wissels en uitdagingen van de 'dagdagelijkse' storm vaak niet volledige tot wasdom gekomen. De financiële positie is hierdoor goed, maar niet optimaal. Grotere investeringen zijn achteruit geschoven en zullen in de nieuwe legislatuur moeten worden geconcretiseerd. Bovendien zijn de uitdagingen in het

landschap (toenemende zorgzwaarte, verdere toename van druk op de arbeidsmarkt en budgettaire inspanningen) er niet kleiner op geworden. De Woonzorggroep komt gedegen voorbereid aan deze meet, maar is niet optimaal getraind. Essentieel zal zijn de gezonde balans te vinden tussen begeleiding om de WZG familie (van medewerkers over vrijwilligers tot bewoners en bezoekers) maximaal mee te krijgen en toch de nodige aanpassingen en opleveringen rond te krijgen, om fit en gezond, kwalitatieve zorg te kunnen aanbieden. Vandaag, morgen en in 2035.