



**Meerjarenbegroting 2027-2030
inclusief eerste begrotingswijziging 2026**

April 2026

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1. Onze blik vooruit	4
1.1 Maatschappelijke opgaves	4
1.1.1 Een sterke sociale basis	4
1.1.2 Bestaanszekerheid	5
1.1.3 Veerkrachtig (op)groeien	5
1.2 Speerpunten	8
1.3 Welke randvoorwaarden zijn van belang?	10
2. Financieel overzicht en kaders dienstverlening	12
2.1 Uitgangspunten financiële kaders.....	12
2.1.1 Overzicht verwachte baten en lasten	13
2.2 Financiële toelichting op nieuwe en aangepaste opdrachten.....	13
2.2.1 Ontwikkelingen Stevig Lokaal Team	13
2.2.2 Sociaal werk Zeeland	16
2.2.3 Voorzorgcirkels	16
2.2.4 Opdracht Assenede	16
2.2.5 Dementievriendelijke gemeente	17
2.2.6 Beschermd Wonen	17
2.2.7 Overhead	17
2.2.8 Financieel overzicht mutaties.....	18
2.3 Analyse meerjarenbegroting.....	19
3. Programmaplan	21
3.1 Overzicht baten en lasten per programmaplan	21
3.2 Algemene dekkingsmiddelen.....	26
3.3 Overzichten volgens de BBV	27
4. Paragraaf bedrijfsvoering	29
4.1 Personeel en organisatie	29
4.2 Marketing en communicatie	29
4.3 Huisvesting	30
4.4 Facilitair.....	30
4.5 IT & Support	31
4.6 Kwaliteit en AVG	31
4.7 Kostenoverzicht.....	32
5. Paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing.....	33
5.1 Weerstandsvermogen.....	33
5.2 Risicobeheersing.....	33
5.3 Financiële kengetallen	33
6. Paragraaf financiering.....	34
7. Paragraaf verbonden partijen - zo-lekker.....	35
8. Financiële begroting	36
Bijlage 1 1e begrotingswijziging 2026	40
Bijlage 2 SLT-ontwikkelingen binnen aan-z.....	44
Bijlage 3 Meerjaren-investeringsbegroting en liquiditeitenfasering 2027	47
Bijlage 4 Overzicht geraamde lasten en baten 2027 per taakveld	48

Voorwoord

Beste leden van het Algemeen Bestuur van aan-z,

Hierbij bieden wij u de meerjarenbegroting 2027-2030 van aan-z aan. Het document geeft inzicht in de uitgangspunten van onze dienstverlening en de begrotingscijfers voor de jaren 2027-2030, inclusief een eerste begrotingswijziging 2026. Deze begroting is gebaseerd op de samenwerkingsovereenkomst met Gemeente Terneuzen, opdrachten vanuit Gemeente Assenede, Gemeente Kaprijke en Gemeente Sint-Laureins, de opdrachtformulering 2026 en de cijfers uit de jaarrekening 2025. Deze begroting is in lijn met de eerder geformuleerde financiële kaders uit de meerjarenbegroting 2026-2029. Hierop zijn besparingen verwerkt voor het jaar 2026 en zijn enkele extra opdrachten vanuit Gemeente Terneuzen, Elevantio en de regiodeal verwerkt. De mutaties uit 2026 zijn verwerkt in de eerste begrotingswijziging van 2026 en grotendeels al door Gemeente Terneuzen geaccordeerd (zie bijlage 1).

Totstandkoming en aandachtspunten

Deze meerjarenbegroting is tot stand gekomen in samenspraak met alle stakeholders. Op 16 maart heeft een strategische sessie plaatsgevonden met management en staf van aan-z. De aandacht lag met name op het benoemen van de maatschappelijke opgaven en de ontwikkelingen die op aan-z afkomen. We kiezen voor een focus op preventie en vragen hierbij inzet van al onze teams.

Ook is er een start gemaakt met het beschrijven van de grote opgave die er ligt om vanaf 2028 een ‘Stevig Lokaal Team’ te vormen. In deze meerjarenbegroting schetsen we deze opgaven. Door de Gemeente Terneuzen worden, in afstemming met aan-z, nog keuzes gemaakt. Deze keuzes hebben impact op de begroting van 2028 en verdere jaren.

aan-z heeft in de meerjarenbegroting 2026-2029 al een stevige en pijnlijke besparing doorgevoerd. De uitgaven zijn in 2026 aangepast, vooruitlopend op het verwachte ‘ravijnjaar’, dat nu in 2028 wordt voorzien. Vanaf 2026 zijn de lasten structureel verlaagd. Vanuit dit ‘dal’ wordt verder gebouwd in de voor u liggende meerjarenbegroting.

Met de gemeente Assenede heeft eveneens een zorgvuldig traject plaatsgevonden, waarbij de totale opdracht in een aantal sessies met gezamenlijke directie en beleid is doorgesproken. Dit heeft geleid tot een vernieuwde opdracht die per 1 juli 2026 zal ingaan. Op deze wijze is de opdracht toekomstbestendig en qua inhoud meer in lijn met de opdrachten richting de andere Vlaamse gemeenten.

Van belang is om op te merken dat er veel regionale ontwikkelingen op aan-z en op de coalitie ‘Sociaal Werk Zeeland’ afkomen. Deze coalitie bestaat naast aan-z uit Hulst voor Elkaar, Vizita, SMWO en Welzijn Veere. Door de krachten steeds meer regionaal te bundelen, wordt er vanuit eigen professie hard gewerkt om sociaal werk duidelijk te positioneren in Zeeland en onze impact te vergroten. We doen dit in afstemming met (zorg)partners zoals als GGD, CZ, Emergis, Nucleus en het ZSSD. Op deze wijze wordt het voor de coalitie mogelijk om provinciale en landelijke financieringsbronnen aan te spreken.

Besluitvorming

Om de opdracht van de gemeentes uit te kunnen voeren en goede dienstverlening te garanderen, is het noodzakelijk dat de gevraagde budgetten door alle opdrachtgevers worden toegekend. Deze meerjarenbegroting wordt, na vaststelling in het AB, ook toegezonden aan onze toezichthouder, de Provincie Zeeland.

Axel, 7 april 2026

Corinne de Feijter
Jan Provoost
Directie aan-z

1. Onze blik vooruit

1.1 Maatschappelijke opgaves

We werken vanuit een helder uitgangspunt: iedereen doet mee. We geloven in de kracht van verbinding en in een samenleving waarin mensen er voor elkaar zijn. Onze visie is een wereld waarin mensen zelfredzaam zijn, naar elkaar omkijken, zich gesteund voelen en het gevoel hebben er niet alleen voor te staan. Om dit te kunnen bereiken, zien we drie grote maatschappelijke opgaven:

- Een sterke sociale basis,
- Bestaanszekerheid en;
- Veerkrachtig (op)groeien.

Een sterke sociale basis zorgt voor verbondenheid en vertrouwen, bestaanszekerheid geeft rust en stabiliteit, en veerkrachtig (op)groeien ondersteunt mensen om met uitdagingen om te gaan, in elke levensfase. Tegelijkertijd erkennen we dat veerkracht niet altijd vanzelfsprekend of maakbaar is. Mensen kunnen tijdelijk of langdurig te weinig draagkracht ervaren. Daarom normaliseren we alledaagse problemen waar dat passend is, maar houden we ondersteuning toegankelijk en nabij voor wie dit nodig heeft.

1.1.1 Een sterke sociale basis

Een sterke sociale basis betekent dat mensen in een buurt of samenleving voldoende steun, voorzieningen en sociale contacten hebben om goed te kunnen leven. Het gaat om een omgeving waarin mensen betrokken zijn bij elkaar, elkaar helpen en waar ondersteuning dichtbij beschikbaar is. Een sterke sociale basis is belangrijk, want wanneer mensen goede relaties hebben en steun krijgen uit hun eigen netwerk en omgeving kunnen problemen worden voorkomen of beperkt.

Door te investeren in een sterke sociale basis creëren we buurten waarin mensen zich gezien, gesteund en verbonden voelen. Hierdoor voelen mensen zich meer verbonden, wordt hulp sneller gevonden en worden problemen eerder gesignaleerd en blijven ze kleiner

(Huiselijke) relaties

Het gaat over de mate waarin mensen van alle leeftijden in staat zijn goede relaties en sociale contacten aan te gaan en te onderhouden. Denk aan het contact met de partner, kinderen, familie, vrienden en buurtgenoten. Goede communicatie en het kunnen omgaan met conflicten zijn hierin essentieel. Ook het durven vragen om hulp of steun speelt een belangrijke rol. Sterke relaties dragen bij aan stabielere huishoudens, wat zorgt voor minder problemen. Hierdoor neemt de vraag naar individuele hulpverlening (in crisissituaties) af.

Sociaal netwerk

Dit gaat over een sterke gemeenschap waarin mensen naar elkaar omkijken en bereid zijn elkaar te ondersteunen wanneer nodig. Een goed netwerk (buurtbewoners, vrijwilligers en professionals) kan praktische en emotionele steun bieden en zorgt voor een gevoel van erbij horen. Wanneer mensen elkaar helpen, ontstaat er een sterker gemeenschapsgevoel.

Meedoen

Meedoen gaat over de mate waarin inwoners actief meedoen in de samenleving, bijvoorbeeld via werk, school en activiteiten in de buurt of vrijwilligerswerk. Op wijkniveau is er een passend aanbod aan activiteiten, ontwikkeld samen met mensen, voor mensen.

1.1.2 Bestaanszekerheid

Bestaanszekerheid is de zekerheid dat je kunt voorzien in je basisbehoeften en een stabiel leven kunt leiden. Het gaat erom dat iedereen toegang heeft tot basisbehoeften zoals inkomen, wonen, zorg en sociale bescherming, zodat men niet voortdurend hoeft te vrezen voor armoede of grote financiële problemen. Dit heeft ook betrekking op mensen die boven het bestaansminimum zitten maar wel stress ervaren rondom inkomsten en uitgaven. Wanneer mensen voldoende bestaanszekerheid hebben, zorgt dit voor meer stabiliteit in de samenleving, minder armoede en stress, en meer kansen voor mensen om actief deel te nemen aan werk, onderwijs en sociale activiteiten. Hierdoor verbetert het welzijn van individuen en wordt de samenleving sterker en veerkrachtiger.

Inkomen en sociale regelingen

Mensen kunnen voorzien (bijvoorbeeld via werk of een uitkering) in hun basisbehoeften. Ze vinden hun weg binnen sociale regelingen en kunnen ook met inkomsten en uitgaven omgaan. Financiële rust zorgt voor minder stress en dit zorgt voor minder hulpvragen. Wanneer er financiële stabiliteit is, kunnen mensen beter deelnemen aan de samenleving.

Wonen

Mensen ondersteunen bij het vinden of creëren van passende woonruimte, bij het aanvragen van regelingen, in contact brengen met woningcorporaties en hulpinstanties of ondersteunen wanneer er zich problemen voordoen (bijvoorbeeld huisuitzetting of slechte woonomstandigheden). Woonzekerheid zorgt voor meer stabiele huishoudens. Dit resulteert in minder maatschappelijke kosten op langere termijn.

Zorg

We gaan uit van positieve gezondheid. We zetten in op preventie en welzijn. Op het creëren van netwerken waarin mensen steun kunnen vinden, zoals voorzorgcirkels. Daarnaast investeren we in de samenwerking met de zorg. Bijvoorbeeld in het sociaal verwijzen tussen huisarts/POH en het sociaal domein. Uitgangspunt is dat mensen passende zorg kunnen krijgen. Als ondersteuning vanuit zorg en welzijn voor iedereen makkelijk bereikbaar is, krijgen mensen eerder de juiste hulp van de juiste persoon/organisatie. Dit zorgt ervoor dat minder intensieve en dure zorg nodig is.

Kansengelijkheid

Dit betekent dat iedereen, ongeacht achtergrond, inkomen, leeftijd, geslacht of woonplaats etc., gelijke mogelijkheden krijgt om mee te doen in de samenleving. Het gaat erom dat armoede, sociale uitsluiting en ongelijke toegang tot onderwijs, werk of zorg worden verkleind.

Door drempels te verlagen en voorzieningen toegankelijker te maken, kunnen alle inwoners actief meedoen in de samenleving, wat bijdraagt aan meer kansen en een sterkere sociale verbondenheid.

1.1.3 Veerkrachtig (op)groeien

Veerkrachtig (op)groeien betekent dat mensen in alle levensfasen – van kindertijd tot ouderdom – zich mentaal, sociaal en emotioneel gezond kunnen ontwikkelen. Het gaat om het vermogen om met veranderingen, uitdagingen en tegenslagen om te gaan en daarbij steun te vinden in zichzelf en in hun omgeving.

Een sterke basis, bestaande uit een veilige leefomgeving, zelfvertrouwen, sociale vaardigheden en een ondersteunend netwerk, zijn hiervoor het fundament. Dit draagt bij aan het mentaal welzijn en helpt om met problemen en ingrijpende gebeurtenissen om te gaan. Deze horen immers bij het leven.

Veerkrachtig opgroeien

Kinderen en jongeren ontwikkelen veerkracht wanneer zij opgroeien in een veilige, stabiele en stimulerende omgeving.

Veilige en stabiele opvoeding

Kinderen hebben behoefte aan liefde, steun, stabiliteit, structuur en duidelijke regels van opvoeders. Dit vormt de basis voor een gezonde ontwikkeling. Sterke en veilige opvoedsituaties zorgen voor een positieve ontwikkeling bij kinderen. Inzet op normaliseren van opvoedvragen zorgt ervoor dat opvoeders steun en hulp durven te vragen aan hun netwerk.

Emoties en zelfbeeld

Kinderen leren gevoelens herkennen en ermee omgaan, zoals boosheid, verdriet en blijdschap. Het vormen van een positief zelfbeeld waarin sterke kwaliteiten worden ingezet, helpt hen om uitdagingen aan te gaan en vertrouwen te hebben in hun eigen mogelijkheden. Emoties leren begrijpen en zelfvertrouwen opbouwen maken dat je sterker in het leven kunt staan. Dit zorgt voor minder stress, minder escalaties en dus minder zorgvragen op langere termijn.

Sociale vaardigheden

Kinderen leren omgaan met anderen, communiceren en samenwerken. Dit zowel fysiek als online. Sociale vaardigheden helpen bij het opbouwen en onderhouden van vriendschappen en het omgaan met tegenslagen. Door te investeren in sociale vaardigheden kunnen kinderen beter omgaan met conflicten, grenzen aangeven en respectvol omgaan met anderen. Dit verkleint de kans op pestgedrag, sociale uitsluiting en grensoverschrijdend gedrag.

Sociaal netwerk

Een betrokken netwerk, gezin, school, vrienden zorgen ervoor dat kinderen zich veilig en gesteund voelen. Een sterk sociaal netwerk maakt dat kinderen en gezinnen minder snel vastlopen bij problemen en eerder ondersteuning vinden in hun eigen omgeving. Dit vergroot het gevoel van verbondenheid en voorkomt dat kleine zorgen uitgroeien tot grotere problemen.

Veerkrachtig groeien

Voor volwassenen betekent veerkracht het vermogen om balans te houden tussen werk, privéleven en persoonlijke ontwikkeling, ook in tijden van stress of verandering.

Emoties, zelfvertrouwen en sociale vaardigheden

Volwassenen leren omgaan met stress, emoties en uitdagingen. Goede relaties, duidelijke communicatie en samenwerken vormen een goede basis. Om dit goed te kunnen doen, zijn sociale vaardigheden en zelfvertrouwen nodig. Dit draagt bij aan het opbouwen en behouden van duurzame en stabiele relaties, waardoor mensen zich meer verbonden voelen en sterker staan in zowel hun persoonlijke als sociale omgeving en beter kunnen omgaan met (levens)gebeurtenissen.

Sociaal netwerk

Een sterk sociaal netwerk biedt steun bij ingrijpende gebeurtenissen, zoals verlies, werkdruk of veranderingen in het leven. Een goed netwerk zorgt ervoor dat mensen er niet alleen voor staan, sneller hulp vragen en ontvangen, en zich verbonden voelen. Dit voorkomt dat problemen zich opstapelen en draagt bij aan veerkracht en welzijn.

Mentaal welzijn

Soms ervaren mensen mentale problemen zoals stress, angst, somberheid of burn-out. Doordat men zich bewust is van het mentaal welzijn en steun zoekt wanneer dat nodig is, kunnen mensen beter met deze

gevoelens omgaan. Dit helpt om balans te vinden, sterker te worden en zich goed te blijven voelen. Zo draagt mentale veerkracht bij aan een betere kwaliteit van leven. Dit vergroot het inzicht in eigen grenzen en behoeften, stimuleert eigen regie en helpt mensen om duurzaam mee te blijven doen in werk, sociale relaties en de samenleving.

Veerkrachtig ouder worden

Op latere leeftijd gaat veerkracht over het omgaan met veranderingen zoals gezondheid, verlies en een veranderend sociaal netwerk.

Mentaal welzijn

Senioren blijven werken aan het omgaan met emoties en het behouden van eigen regie en eigenwaarde. Er is sprake van een toename in verlieservaringen, kans op eenzaamheidsgevoelens of afnemende zelfstandigheid. Tijdige signalering en passende ondersteuning dragen bij aan het behoud van mentaal welzijn. Dit helpt senioren om beter om te gaan met veranderingen en verlieservaringen, waardoor zij zich veerkrachtiger voelen en hun kwaliteit van leven zo lang mogelijk behouden.

Vitaal ouder worden

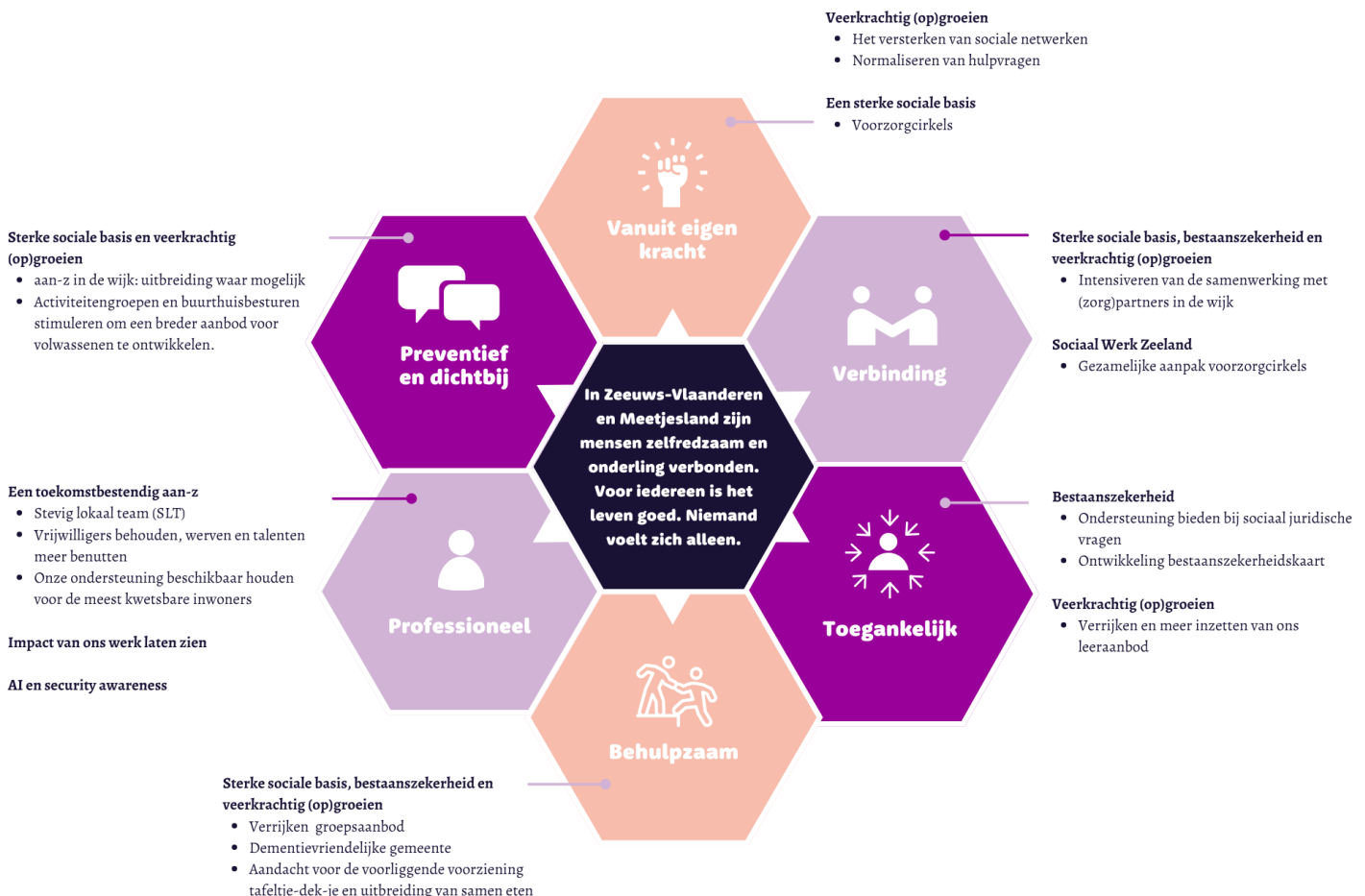
Vitaal ouder worden betekent dat senioren zo lang mogelijk gezond, actief en zelfstandig kunnen blijven leven. Dit omvat zowel fysieke als mentale vitaliteit. We stimuleren deelname aan activiteiten die bijdragen aan zingeving en welzijn. Daarnaast is er aandacht voor het behouden van eigen regie, het benutten van talenten en het blijven meedoen in de samenleving. Dit draagt bij aan het langer behouden van zelfstandigheid, een betere gezondheid en een actieve rol in de samenleving.

Sociaal netwerk

Familie, vrienden, buren en maatschappelijke voorzieningen spelen een belangrijke rol in het bieden van steun en verbondenheid. We stimuleren dat mensen actief contact blijven onderhouden en deelnemen aan sociale activiteiten. We zetten in op het versterken van gemeenschapszin en het omzien naar elkaar. Een sterk sociaal netwerk vermindert gevoelens van eenzaamheid en zorgt ervoor dat senioren zich gezien en verbonden blijven voelen met hun omgeving en mentale of fysieke steun krijgen.

1.2 Speerpunten

Onderstaand tandwiel is een weergave van onze zes kernwaarden, die de basis vormen van onze werkwijze, aangevuld met onze speerpunten voor 2027 – 2030. Hoe wij onze structurele dienstverlening vormgeven, staat beschreven in het uitvoeringsplan, dat ieder kalenderjaar wordt vastgesteld. In deze paragraaf geven we een nadere toelichting op onze speerpunten.



Veerkrachtig (op)groeien

- We werken intensiever samen met scholen en sportverenigingen, zodat kinderen en jongeren kunnen rekenen op een positief en veilig klimaat om zich te ontwikkelen.
- We blijven investeren in brugfunctionarissen, omdat hun inzet bijdraagt aan gelijke kansen voor alle kinderen.
- We breiden het groeps- en leeraanbod voor kinderen en jongeren verder uit, met aandacht voor sociale vaardigheden, weerbaarheid, emotieregulatie en een positief zelfbeeld. Dit aanbod draagt bij aan een goede ontwikkeling en voorkomt eventuele inzet van jeugdhulp. Voor volwassenen en senioren richten we ons op onderwerpen zoals mentaal welzijn, onder meer via trainingen rond stresstolerantie, omgaan met emoties en versterken van zelfvertrouwen.
- Samenwerking met partners zoals JGZ, POH-jeugd, GGZ en jeugdhulpaanbieders wordt intensiever, zodat we sneller kunnen handelen bij kwetsbare jeugdigen en gezinnen.
- We dragen actief uit richting inwoners dat het normaal is om tegenslag te ervaren in het dagelijks leven en dat het gewoon is om vragen of uitdagingen te hebben waar niet direct een oplossing voor is. Hiermee zetten we in op het normaliseren van opvoed-/hulpvragen.

- We stimuleren inwoners en gezinnen om hulp te vragen binnen het eigen netwerk. We bouwen sterkere netwerken rondom kwetsbare volwassenen en/of gezinnen, zodat zij meer steun ervaren. Dit netwerk kan zowel informeel als formeel van aard zijn of een combinatie van beide.
- We zetten de voorliggende voorziening tafeltje-dek-je in om mensen zo lang mogelijk zelfstandig thuis te kunnen laten wonen. We leggen hierbij de nadruk op wat deze doelgroep nodig heeft: 'een dagelijks versbereide, warme en door de vertrouwde vrijwilligers thuisbezorgde maaltijd, met verbinding naar de professionals van aan-z waar nodig'.

Een sterke sociale basis

- De komende jaren versterken we onze aanwezigheid in de wijken. We breiden waar mogelijk onze aanwezigheid uit in buurthuizen, inlooppunten, JOP-locaties en andere ontmoetingsplekken.
- Waar mogelijk ontwikkelen we in samenwerking met activiteitencommissies en buurthuizen huiskamer(s) in de wijk. Dit zijn laagdrempelige ontmoetingsplekken, in huiselijke sfeer, waar buurtbewoners van alle leeftijden samenkomen voor contact, activiteiten en ondersteuning dichtbij huis. Hiermee willen we meer aanbod voor volwassenen ontwikkelen.
- We breiden de informele ondersteuning verder uit, onder andere door het ontwikkelen van zorgcirkels waarin inwoners elkaar actief ondersteunen. De zorgcirkels worden door inwoners zelf beheerd, met welzijnswerkers in een blijvende faciliterende en signalerende rol.
- We hebben sleutelfiguren in de wijk in beeld en werken met hen samen.
- Daarnaast breiden we het groeps- en leeraanbod uit op de thema's sociale relaties, eenzaamheid en meedoen. Hiertoe behoort ook de uitbreiding van het aantal locaties 'samen eten' in de wijk, wat bijdraagt aan verbondenheid, zingeving en sociale steun. Zo-lekker kan hiervoor de maaltijden leveren.
- De samenwerking met partners in de wijk intensiveren we. We werken nog nauwer samen met politie, scholen, sport, huisartsen en andere organisaties.
- We zetten in op ontwikkeling richting een dementievriendelijke gemeente. Hiervoor ontwikkelen we onder andere een bewustwordingscampagne, gericht op het herkennen van dementie en hoe men inwoners met dementie kan ondersteunen. We willen voorzieningen voor onze inwoners met dementie die ervoor zorgen dat zij zo lang mogelijk kunnen meedoen in de samenleving en voor zover mogelijk zelf regie behouden. Meer hierover is te lezen in paragraaf 2.2.5.

Sociaal Werk Zeeland

Vanuit de coalitie Sociaal Werk Zeeland werken wij -met onze partnerorganisaties- samen met (zorg)partners en de overheid aan het optimaal inzetten van sociaal werk in Zeeland en vergroten van onze impact. Voor de komende jaren zijn gezamenlijke thema's benoemd. Eén daarvan is voorzorgcirkels:

- We zien Zeeuws breed veel potentie in het opzetten van voorzorgcirkels. Voorzorgcirkels zijn netwerken van 10 tot 15 buurtbewoners die naar elkaar en stemmen af hoe ze elkaar kunnen helpen. Namens Sociaal Werk Zeeland is er financiering aangevraagd vanuit de Regiodeal. De doelstelling is dat er in zes gemeenten in totaal 60 voorzorgcirkels worden opgezet. aan-z initieert 10 voorzorgcirkels in de gemeente Terneuzen.

Bestaanszekerheid

- De komende jaren verbeteren we de toegang tot ondersteuning, vooral op het gebied van sociaaljuridische vragen.
- We ontwikkelen een bestaanszekerheidskaart: een overzicht van voorzieningen, fondsen, regelingen en initiatieven. Deze kaart helpt inwoners om sneller de juiste hulp te vinden en wordt actief gebruikt door de formulierenbrigade, burgeradviseurs en maatschappelijk werkers.
- We verrijken het groeps- en leeraanbod gericht op vaardigheden die bijdragen aan financiële gezondheid en zelfredzaamheid, zoals omgaan met geld en (financiële) administratie.
- Daarnaast intensiveren we de gelijkwaardige samenwerking met ketenpartners zoals schuldhulpverlening en de afdeling werk & inkomen van de gemeente Terneuzen. We richten ons meer op integrale ondersteuning en gezamenlijke casuïstiek wanneer problematiek complex is.

Toekomstbestendig aan-z

- Kijkend naar de toekomst zien we een aantal ontwikkelingen op ons afkomen:
- De komende jaren maakt de gemeente Terneuzen een grote beweging in het sociaal domein: de vorming van een Stevig Lokaal Team (SLT). Deze ontwikkeling volgt uit de landelijke Hervormingsagenda Jeugd en regionale afspraken, maar is vooral noodzakelijk om ondersteuning dichterbij inwoners te organiseren, normaliseren te versterken en specialistische jeugdhulp te ontlasten. Voor aan-z betekent dit een inhoudelijke en organisatorische verandering, waarbij we voortbouwen op een sterke sociale basis, onze brede inzet in wijken en kernen en onze ervaring als toegang- en uitvoeringsorganisatie. Meer informatie over dit onderwerp is te lezen in paragraaf 2.2.1.
- Om onze dienstverlening te kunnen continueren is het van belang dat we voldoende vrijwilligers hebben. Daarom investeren we voortdurend in het behouden en werven van vrijwilligers. De verwachting is dat de zorgcircels een positieve impact zullen hebben op het behouden en activeren van nieuwe vrijwilligers. Hiernaast hebben we extra aandacht voor de talenten van onze vrijwilligers en hoe we hen optimaal kunnen betrekken bij onze dienstverlening.
- Het toenemend aantal hulpvragen en de beperkte financiële middelen vanuit de gemeente en het rijk maken dat we voor uitdagingen staan. Van ons vraagt dit prioritering in ons aanbod dienstverlening. We zijn daarom genooddaakt om ons vooral te focussen op het beschikbaar houden van ondersteuning voor de meest kwetsbare inwoners. Het stimuleren van de eigen kracht van inwoners en het versterken van de sterke sociale basis worden nog belangrijker. Ons uitgangspunt is dat aan-z er is en blijft voor (kwetsbare) inwoners die vastlopen in het dagelijks leven.

Impact van ons werk laten zien

Met verhalen van inwoners, vrijwilligers en medewerkers laten we zien welke positieve impact ons werk heeft. We willen duidelijk maken dat het heel normaal is, om in het dagelijks leven ergens tegenaan te lopen en dat het ook normaal is om dan om hulp te vragen. Tegelijk laten we met deze verhalen zien wat ons werk concreet oplevert. We hopen hiermee anderen te inspireren om meer naar elkaar om te kijken.

AI en security awareness

- In alle ICT-ontwikkelingen blijft informatiebeveiliging een topprioriteit. We blijven investeren in digitale weerbaarheid, monitoring en bewustwording onder medewerkers.
- We blijven toepassingen van AI implementeren, zoals ondersteuning bij documentverwerking, data-analyse en het automatiseren van routinematige taken. Hierbij ligt de focus op praktische toepassingen die direct bijdragen aan het werk van medewerkers.

1.3 Welke randvoorwaarden zijn van belang?

Voor bovengenoemde ontwikkelingen gelden de volgende randvoorwaarden:

- Het doorontwikkelen van preventieve programma's voor jeugd, volwassenen en senioren vraagt om structurele ruimte in tijd, capaciteit en budget. Dit is noodzakelijk om verdere escalatie en zwaardere zorg te voorkomen. Nieuw aanbod vraagt om uren inzet. Dit kunnen we realiseren door sommige zaken niet meer te doen of door extra inzet beschikbaar te hebben.
- Het opbouwen van netwerken rondom jeugdigen, kwetsbare volwassenen of senioren vraagt om voldoende capaciteit om het informele netwerk actief te betrekken. Daarnaast vraagt het om coördinatie en aanwezigheid in de wijk en/of school.
- Voor mentaal welzijn en veiligheid is het van belang dat de samenwerking met GGZ-aanbieders, POH, scholen en andere ketenpartners structureel en gelijkwaardig is ingericht.
- We zorgen voor inzet en een duidelijke rolverdeling van professionals, vrijwilligers en sleutelfiguren. Dit vraagt om begeleiding, ondersteuning en deskundigheidsbevordering.
- Omdat de vraag in wijken toeneemt, maken we scherpe keuzes in activiteiten en prioriteren we waar onze inzet de meeste impact heeft.

- Wanneer er nieuwe opdrachten zijn of extra inzet nodig is, is aanvullende capaciteit en extra structurele financiering nodig.
- Samenwerking met partners dient uit te gaan van partnerschap en gedeelde verantwoordelijkheid.
- Het versterken van bestaanszekerheid vraagt om samenhang tussen financiële, juridische en sociale ondersteuning. Daarom is een sterkere en structurele samenwerking met de gemeentelijke afdelingen en ketenpartners noodzakelijk.
- Financiële en sociale problemen gaan vaak samen. Om passende ondersteuning te bieden, hebben professionals ruimte nodig om af te wijken van standaardprocedures en oplossingsgericht maatwerk te leveren.
- Voor complexe casuïstiek is het belangrijk dat de rol van aan-z én de rol van gemeentelijke partners duidelijk zijn, inclusief wie wanneer de regie voert.
- We maken heldere afspraken in de ontwikkeling van een Stevig Lokaal Team en welke expertise waar nodig is. Om effectief te kunnen ontwikkelen op het gebied van een Stevig Lokaal Team is duidelijke beleidssturing nodig vanuit de gemeente.
- We verminderen het aantal overlegtafels en administratieve verplichtingen voor onze professionals, zodat zij meer tijd hebben om aanwezig te zijn in de wijken en samen met inwoners te werken aan een sterke sociale basis.

2. Financieel overzicht en kaders dienstverlening

2.1 Uitgangspunten financiële kaders

De begroting is op realistische wijze opgesteld. Aangezien aan-z eventuele financiële overschotten jaarlijks terugstort aan de gemeente Terneuzen, dient de begroting een getrouw beeld te geven van de verwachte kosten en opbrengsten. Door het maken van heldere keuzes en door nieuwe opdrachten zorgvuldig te onderbouwen en af te stemmen met de opdrachtgevers én op de behoeften van haar cliënten, heeft aan-z haar dienstverlening en de bijbehorende financiële planning voor de komende jaren solide ingericht.

Onzekerheden zitten in de dekking vanuit de regiodeal, die in voorbereidende fase zijn en nog niet formeel zijn toegekend. Hier is de randvoorwaarde dat ook gemeentes in staan voor de cofinanciering op dit thema.

De voorliggende begroting is gebaseerd op een aantal financiële uitgangspunten die in het voortraject zijn besproken met onze opdrachtgevers vanuit de gemeente Terneuzen en met de gemeente Assenede. In overleg met deze gemeenten zijn de opdrachten waar nodig bijgesteld. Conform de eerder vastgelegde afspraken is hierbij uitgegaan van een jaarlijkse verhoging van de budgetbijdragen op basis van de VZG-norm (Vereniging Zeeuwse Gemeenten).

Cao

Personeelslasten vormen veruit de grootste kostenpost binnen de begroting van aan-z. Bij het opstellen van de meerjarenbegroting wordt uitgegaan van de actuele Cao Sociaal Werk 2025–2027, die loopt van 1 augustus 2025 tot en met 1 juni 2027.

In deze cao zijn de volgende bindende loonafspraken vastgelegd:

- 3,5% loonsverhoging per 1 oktober 2025;
- 2,1% loonsverhoging per 1 oktober 2026.

Daarnaast worden in deze cao:

- De thuiswerkvergoeding verhoogd naar € 2,40 per dag;
- Een stagevergoeding verplicht gesteld vanaf 2026;
- De vakbondscontributie netto vergoed aan werknemers vanaf 2026;
- Extra aandacht gegeven aan beleid tegen werkdruk, agressie, ongewenst gedrag;
- Het beschikbaar hebben van een onafhankelijke, vakbekwame vertrouwenspersoon.

Voor de jaren 2027–2030 wordt gerekend met de VZG-norm van +3,3% per jaar. Omdat de cao na 1 juni 2027 opnieuw wordt vastgesteld, zijn hier onzekerheden aan verbonden: de feitelijke loonontwikkeling kan afwijken als cao-onderhandelingen leiden tot hogere structurele verhogingen.

Verder blijft relevant dat cao-partijen in 2025 hebben afgesproken dat:

Het loongebouw opnieuw wordt beoordeeld;

- Een ‘rode knop’ wordt ingevoerd voor het melden van structurele werkdruk;
- Verlofvormen verder onderzocht worden;
- Beleid rond agressie, veiligheid en sociale veiligheid wordt aangescherpt.

Deze cao-ontwikkelingen hebben directe impact op de personeelslasten voor de jaren 2027–2030. De structurele verhogingen én aanvullende verplichtingen, zoals het openen van extra treden, hogere vergoedingen en beleidsuitbreiding zorgen ervoor dat de personeelskosten nauwgezet gemonitord moeten worden in de begroting.

2.1.1 Overzicht verwachte baten en lasten

	Realisatie 2025	Begroting primair 2026	Begroting na wijziging 2026	Begroting primair 2027	2028	2029	2030	Mutaties 2026
Baten								
Gemeentelijke bijdragen	6.831.458	7.133.066	7.120.358	7.320.755	7.591.056	7.867.244	8.123.855	-12.708
Overige bijdragen	1.279.659	1.251.223	1.571.684	1.626.171	1.643.568	1.698.627	1.754.682	320.461
Overige baten	1.129.519	1.164.764	1.347.886	1.496.107	1.476.421	1.479.311	1.451.731	183.122
Onttrekking reserves	143.113		117.912	82.088				117.912
	9.383.748	9.549.053	10.157.840	10.525.121	10.711.044	11.045.182	11.330.268	608.787
Lasten								
Personeelslasten	6.942.089	7.189.710	7.565.733	7.849.330	8.013.995	8.281.849	8.529.870	376.023
Organisatielasten	427.246	518.646	547.362	565.425	584.084	603.359	623.270	28.716
Huis vesting	213.389	225.317	300.692	310.614	320.865	331.453	342.391	75.374
Kostprijs goederen en diensten	1.499.247	1.471.866	1.599.166	1.653.328	1.667.423	1.702.204	1.706.727	127.300
Afschrijvingen	43.443	45.181	46.555	48.091	49.678	51.317	53.011	1374
Onvoorzien		75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	
Toevoeging reserves	258.333	23.333	23.333	23.333				
	9.383.748	9.549.053	10.157.840	10.525.121	10.711.044	11.045.182	11.330.268	608.788
Saldo	0	0	0	0	0	0	0	0

2.2 Financiële toelichting op nieuwe en aangepaste opdrachten

De kosten voor nieuwe opdrachten of mutaties op de bestaande opdracht worden in deze paragraaf toegelicht.

2.2.1 Ontwikkelingen Stevig Lokaal Team

Een Stevig Lokaal Team is een laagdrempelige, brede toegang tot ondersteuning voor alle inwoners van 0 tot 100 jaar. De ondersteuning is dichtbij, integraal en in nauwe verbinding met de sociale en pedagogische basis. Professionals hebben mandaat, kennen de leefwereld van inwoners, bieden basishulp zelf en weten wanneer aanvullende specialistische ondersteuning nodig is. Het gaat om:

- Meer preventie, minder zware trajecten
- Meer gezamenlijke analyses, minder versnippering
- Meer normaliseren, minder medicaliseren
- Meer collectieve en voorliggende ondersteuning, minder individuele trajecten
- Sterkere samenwerking met onderwijs, zorg, veiligheid en maatschappelijke organisaties
- Van symptoom oplossend, naar werken aan contextverandering

De gemeente Terneuzen kiest ervoor het SLT niet als nieuwe organisatie te bouwen, maar vanuit bestaande structuren door te ontwikkelen. aan-z speelt hierin een centrale rol door haar positie in de wijken, het brede palet aan ondersteuning en de bestaande toegangstaken binnen Jeugd & Gezin, Wmo, maatschappelijk werk, Jeugd- en Jongerenwerk en Welzijns- en vrijwilligerswerk. De SLT-ontwikkeling maakt deze inzet toekomstbestendig en vraagt om gerichte keuzes in organisatie, expertise, samenwerking en sturing.

In onderstaand schema zijn de opgaves voor de komende 3 jaar weergegeven. Doelstelling is om in 2028 het SLT-volwaardig opgezet te hebben. De oranje gearceerde opgaves dienen nog kaders en financiële dekking te krijgen voordat deze kunnen worden uitgevoerd. Hierover is aan-z in overleg met de Gemeente Terneuzen.

2026	2027	2028
Start opdracht 1Gezin1Plan1Regisseur		
Coördinatie groepsaanbod (pilot 2jr uit reserve)		
Splitsten van team J&G (+ 1 FTE aan-z teammanager Jeugd MW)		
Pilot waarin Jeugd, WMO en MW integraal samenwerken over domeinen heen	Investering in casusregie 1,1 FTE financiering (via IJZ i.p.v. bestaande P*Q)	
Lichte regie in gezinnen	Laagdrempeling en eenvoudig	
Regie in gezinnen bij complexe of langdurige casussen	Normaliseren, brede analyse, passende oplossingen en levenslang	
Regie volwassenen bij complexe of langdurige casussen	Verklarende analyse (verwachte impact X 2,2 op bestaande vraagverheldering)	
	Versterken Sociaalpedagogische basis en knelpunten en patronen (Deels gedekt, vergt vergroten buurtbetrokkenheid, wijkinitiatieven, versterken kundigheid en aansluiten bij de pedagogische basis)	
	Basishulp & Vaardigheden	
	Aanspreekpunt blijven (extra inzet (regie) nodig bij betrekken gespecialiseerde hulp)	
	Betrokken blijven bij onveiligheid (extra inzet nodig in 195 indicaties bij de GI in 2025 en 72 indicaties casusregie bij zorgaanbieders)	

Laagdrempelig en eenvoudig

Het team moet zichtbaar, toegankelijk en eenvoudig benaderbaar zijn — zonder drempels, ingewikkelde formulieren of lange wachttijden. Als aan-z zijn we zichtbaar in de wijken en benaderbaar. We zetten in op het behouden van onze zichtbaarheid en toegankelijkheid bij de inwoners. Naar de toekomst toe dienen we de verbindende organisatie te zijn naar andere zorgpartners toe, zodat ook zij laagdrempelig en eenvoudig benaderbaar zijn voor inwoners.

Inrichting jeugdteam(s)

Lopend 2026 en geheel 2027 steken we in op een splitsing van het brede team Jeugd & Gezin. Van één breed team naar een team Toegang Jeugdwet (indiceren, brede analyse, veiligheid en regie), en een team Jeugdmaatschappelijk werk (lichte opvoedhulp, groepsaanbod en normaliseren). Om deze voorbereidingen te kunnen maken, vragen we een investering van **€ 118.000** om een teammanager voor min. 32 uur te kunnen plaatsen op het team Jeugd Maatschappelijk Werk. In het voorliggende overzicht geven we (groen gearceerd) aan welk deel van het SLT, we op deze wijze al aandacht te kunnen geven en realiseren in de komende jaren. De reeds aanwezige teammanager zal zich toelagen op het team Toegang Jeugdwet. In bijlage 2 geven we een toelichting op wat de ontwikkeling van het SLT voor invloed heeft op de interne inrichting van aan-z.

1Gezin1Plan1Regisseur

Hiernaast starten we met de al verkregen opdracht 1Gezin1Plan1Regisseur. We hebben hiervoor een opdracht verkregen vanuit de gemeente Terneuzen voor de duur van 1 jaar 36 uur per week en voor een totaalbedrag van **€ 100.000**. Hierbinnen kunnen we naar verwachting een caseloadnorm van 14 casussen oppakken. Op deze wijze werken we aan een businesscase wat de werkelijke impact zal zijn wanneer we dit gaan toepassen op meer casussen.

Coördinatie groeps- en leeraanbod

Op het gebied van Sociaalpedagogische basis, Voorliggende voorzieningen en het normaliseren van ondersteuningsvragen zetten we in op een coördinator groepsaanbod. Dit wordt gefinancierd uit tijdelijke interne middelen die afgelopen jaar in een bestemmingsreserve zijn gevormd, dit voor de duur van 2 jaar. Hierna zullen we deze pilot evalueren en afstemmen wat hierin nodig is.

Projectgroep Integraal

Hiernaast investeren we in 2026 in het thema Integraal werken, Mandaat over teams heen en Knelpunten en patronen. In april 2026 start de projectgroep Integraal werken met het doel: 'Het ontwikkelen van een praktijk gedreven werkwijze voor integraal werken, vertrekkend vanuit casuïstiek, als bouwsteen voor een stevig lokaal team.' Hiermee leggen we de basis om Integraal werken verder uit te kunnen breiden. Hier worden in de projectfase geen extra middelen voor aangevraagd.

Mogelijkheden binnen Perceel 7 Zeeuwse Inkoop Jeugdhulp

We adviseren om binnen Perceel 7 een andere manier van financieren te gebruiken. Hierdoor kunnen specialisten uit de tweede lijn vast onderdeel worden van het lokale team. Dit zorgt voor kortere lijnen, betere samenwerking en sneller passende hulp. Het kost geen extra geld, omdat deze uren nu al per verwijzing worden betaald. Ook kunnen we zo beter bepalen wat een haalbare caseload per FTE is.

We stellen voor om 1,1 FTE casusregie in te kopen, verdeeld over twee medewerkers van twintig uur per week. Daarmee kunnen ongeveer dertien complexe casussen worden opgepakt die nu via PxQ worden gefinancierd. Deze inzet helpt bij het sneller inschatten van onveiligheid, het verminderen van overdrachten en het werken met één vaste regisseur. Het zorgt voor minder externe casusregie, minder dure specialistische trajecten, snellere besluitvorming en meer lokale kennis. Door nu te investeren, kan de regie op termijn steeds meer binnen het SLT worden georganiseerd.

Normaliseren, Brede analyse, Passende oplossingen en Levenslang/Levensbreed

Normaliseren, brede en verdiepende analyse en een vernieuwde kijk op de inzet van passende oplossingen, ook op de overgang van een levensfase of levenslange hulpvraag, vergt ruimte en vaardigheden om meer maatwerk te leveren. Het vraagt een breder analyseren en van daaruit bij te dragen aan het normaliseren. Dit zijn ontwikkelopgaven die met de context van inwoners en samenwerkingspartners moet worden vormgegeven.

Verklarende analyse

Zeeuws breed wordt de Verklarende analyse het instrument voor een verdiepende analyse bij complexe casuïstiek, met het doel meer inzet 'first time right'. Inzet op de kern van het probleem in plaats van op de symptomen. De uitvoering vergt (volgens de pilot in Utrecht) 2,2 keer zoveel tijd als een reguliere vraagverheldering. De jeugdprofessionals dienen te worden getraind in deze methodiek. Het is nog niet duidelijk wanneer de training start.

Sociaalpedagogische basis en Knelpunten en patronen

Aansluiten bij en het versterken van de sociaalpedagogische basis vergt het meer leren werken aan contextverandering bij huishoudens dan probleem-/ symptoomoplossend werken. Context verandering vergt meer tijd, maar levert een duurzamere oplossing voor problemen op. We breiden de voorzieningen en expertise uit om de basis van inwoners en wijken te versterken met groepsaanbod en aansluiting op thema's in wijken.

Basishulp, Aanspreekpunt & Vaardigheden

Basishulp betekent daadwerkelijk kunnen doen: lichte ondersteuning, stabiliseren, activeren, aanspreekpunt blijven én het voeren van de volledige regie (doelgroep 0-100 jaar) wanneer dat nodig is. Dit

vraagt een stevig fundament aan vaardigheden en capaciteit. Het blijven van het aanspreekpunt en het meer voeren van regie vergt een capaciteitsvergroting, of verschuiving van de momenteel in tweedelijnszorg belegde casusregie naar het lokale team. Voor volwassenen heeft aan-z geen opdracht voor regie.

Casusregie volwassenen bij complexe of langdurige casussen

Zoals hierboven beschreven vraagt het aanspreekpunt blijven en het voeren van volledige regie voor de volwassen doelgroep ook om een capaciteitsvergroting of verschuiving. Momenteel heeft het maatwerkteam een opdracht tot procesregie bij mensen met verward gedrag. Een soortgelijke opdracht voor de doelgroep volwassenen die in onveilige situatie verkeren of de doelgroep waarbij sprake is van langdurige GGZ-problematiek is momenteel nog niet belegd.

Betrokken blijven bij (On)veiligheid

Bij onveiligheid dient er goed gesignaleerd en gehandeld te worden. Door brede training in de meldcode, een aandacht functionaris en trainingen in signalering van huiselijk geweld, biedt aan-z deze signalering en het acteren hierop. Het thema Onveiligheid vraagt nog een verdergaande beweging, namelijk betrokken blijven, ook bij onveiligheid. We dragen de casus niet over, maar blijven betrokken bij de expertise die wordt toegevoegd, zoals Jeugdbescherming of Veilig thuis. Dit vergt zowel vaardigheden als de capaciteit om bij (veel) meer casuïstiek betrokken te blijven en de samenwerking met deze partijen uit te breiden. Op jaarbasis zijn er bijvoorbeeld 195 casussen in Jeugdbescherming (meeste van Zeeland) en is er in Gemeente Terneuzen samen met Vlissingen het hoogste aantal meldingen van huiselijk geweld bij Veilig Thuis.

2.2.2 Sociaal werk Zeeland

De samenwerking binnen de coalitie Sociaal Werk Zeeland draagt bij aan het bundelen van krachten en het versterken van de regionale aanpak. De coalitie werkt met een programmamanager die gezamenlijk wordt gefinancierd door de vijf deelnemende organisaties. aan-z vervult hierbij de kassiersfunctie voor de coalitie. Vanuit de coalitie wordt een bedrag van € 56.000 aan aan-z betaald. De verwachting is dat middelen uit de Regio Deal, onder andere voor Voorzorgcirkels, de start vormen van een stevige en toekomstbestendige regionale aanpak, met meer innovatie en samenwerking binnen onze professie in de regio Zeeland.

2.2.3 Voorzorgcirkels

Vanuit de Regiodeal is vanuit Sociaal Werk Zeeland een concept subsidieaanvraag ingediend bij mandaatgemeente Sluis. Hieruit wordt een dekking verwacht voor 3 jaar om het totale project (60 voorzorgcirkels in zes Zeeuwse gemeenten) vorm te geven en te borgen. Voor 2027 bedraagt dit **€ 228.333**.

2.2.4 Opdracht Assenede

Samen met de opdrachtgever Gemeente Assenede hebben we gesproken over de opdracht 2026 en verder. Hierin is de keuze gemaakt om de opdracht centrumleider per 1 juli te beëindigen en de brede welzijnsopdracht die er lag, verder te bestendigen. We blijven welzijnsaanbod bieden, zodat mensen op een kwalitatieve manier zo lang mogelijk zelfstandig in hun vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen. Concreet gaat dit over het volgende: dorpsrestaurants, personenalarmering, activiteiten en cursussen, tafeltje-dek-je, mantelzorgcompliment, Route55 en vrijwilligersdiensten. De totale opdracht is verlaagd met - **€ 74.016**.

2.2.5 Dementievriendelijke gemeente

Er is een extra opdracht ontvangen om te komen tot een dementievriendelijke gemeente. Hiervoor ontwikkelen we onder andere een bewustwordingscampagne, gericht op het herkennen van dementie en hoe men inwoners met dementie kan ondersteunen. We willen voorzieningen voor onze inwoners met dementie die ervoor zorgen dat zij zo lang mogelijk kunnen meedoen in de samenleving. En voor zover mogelijk zelf regie houden. We ontvangen hiervoor een bedrag van **€ 100.000** voor 2026. Voor 2027 en verder is dit een bedrag van **€ 63.000**

2.2.6 Beschermd Wonen

De uitvoeringskosten van de lokale toegang beschermd wonen worden per 2026 conform partnerschapsafspraken beschermd wonen en opvang uit het regiobudget van de gemeentes bekostigd. De uitvoering van beschermd wonen heeft de afgelopen jaren meer inzet gevraagd van aan-z dan gedekt was conform de ontvangen budgetten. Per 2026 worden de gehanteerde aantal 'uren per casus' bijgesteld naar 14 uur per traject voor alle Zeeuwse gemeentes. Dit maakt dat de bijdrage voor de uitvoering van beschermd wonen wordt bijgesteld naar een bedrag van € 61.303. Hiermee vragen we een bedrag van **€ 18.161** als extra bijdrage.

Bijdrage JOP

Er is een bijdrage van **€ 27.000** voor dekking van de huurkosten van de nieuwe JOP-locaties in Sas van Gent (de Statie) en Terneuzen (de Zeemeeuw). Hier tegenover staan de huurkosten die aan aan-z zullen worden doorbelast voor deze locaties (via verhuurder of onderhuurde gemeente Terneuzen).

Stijging energiekosten

Het afgelopen jaar is duidelijk geworden dat de energiekosten niet mee toereikend waren. In de jaarrekening van 2025 heeft dit geleid tot een verhoging van **€ 30.000**. aan-z kan deze kosten niet dragen en zal deze gelet op de hoge gasprijzen die op ons afkomen, bij haar opdrachtgever in rekening brengen.

Statushouders

aan-z verzorgt alle uitkeringen van de vrijwilliger die voor de statushouders van de gemeente Terneuzen werken. Deze opdracht is al in 2025 verstrekt. Deze bijdrage is ter dekking van de vrijwilligersdeclaraties en onkosten die door aan-z worden betaald, dit voor een bedrag van **€ 23.750**.

2.2.7 Overhead

Op het gebied van overhead wordt in de periode 2026-2027 vooral ingezet op een aantal thema's waar in bestemmingsreserve 2025 geld voor is gereserveerd. Denk hierbij aan het opschonen van klantdossiers (bewaartermijnen AVG), AI en Chatbots alsmede de totale toegankelijkheid(status) van aan-z. In 2026 realiseert aan-z voor haar website aan-z.eu toegankelijkheidsstatus A, wat van belang is om voor alle (kwetsbare) inwoners beschikbaar te zijn. Gelden komen waar benodigd uit de al gereserveerde middelen in de bestemmingsreserves worden in voortgangsrapportages aan het bestuur gerapporteerd.

2.2.8 Financieel overzicht mutaties

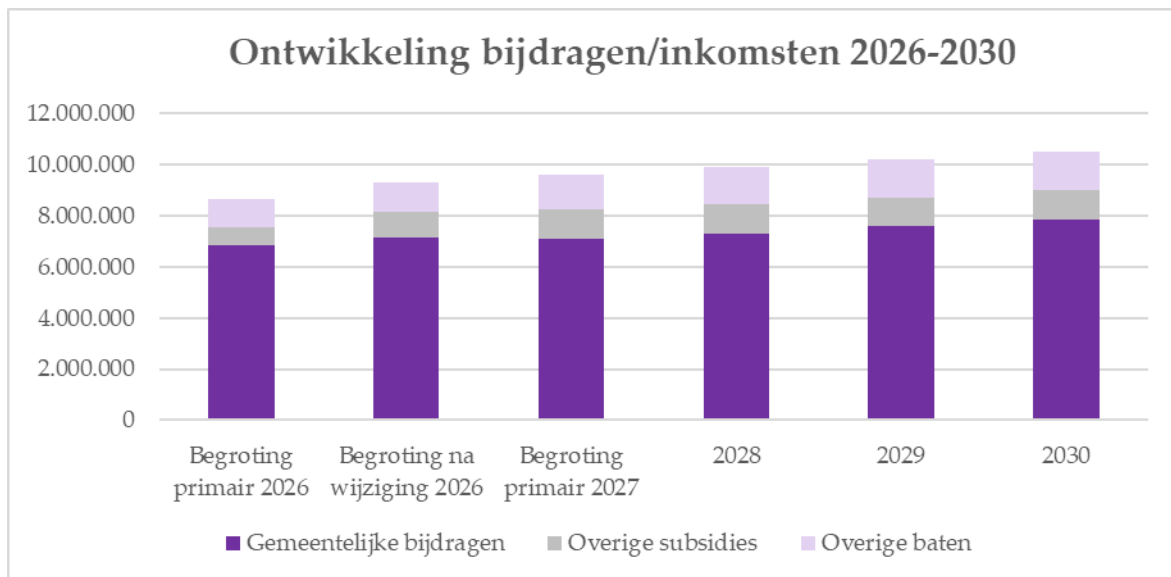
In onderstaande overzicht worden de bijdragen weergegeven die de gemeente Terneuzen verstrekt. Hieruit komt naar voren dat er voor het jaar 2027 geen nieuwe mutaties zijn, maar slechts mutaties in lijn met de begrotingswijziging 2026, die separaat en in de bijlage worden aangeboden. Onderstaand een overzicht van de bijdrages Terneuzen uitgesplitst naar 2026 en structurele impact op de begroting 2027.

Specificatie kostensoorten	Begroting primaire 2026	mutaties 2026	structurele mutaties	Begroting na wijziging 2026	2027	2028	2029	2030
Budget bijdragen								
Gemeente Terneuzen, algemeen	5.275.562	30.000	30.000	5.305.562	5.480.646	5.661.507	5.848.337	6.041.332
Gemeente Terneuzen, MW -/- besparing 2026	32.475			32.475	33.547	63.370	91.144	91.144
Gemeente Terneuzen, jeugd en gezin	1.188.242			1.188.242	1.227.454	1.267.960	1.309.802	1.353.026
WMO	451.824			451.824	466.734	482.136	498.047	514.482
Overige bijdragen								
Gemeente Terneuzen								
Jeugd & Gezin (toegang)	388.025			388.025	400.830	414.057	427.721	441.836
Jeugd & Gezin (toegang) projectsubsidie		100.000	100.000	100.000	103.300	106.709	110.230	113.868
Jeugdpreventie algemeen (Buitenspeeldagen)	2.084			2.084	2.153	2.224	2.297	2.373
Jeugdpreventie - ITM	148.843			148.843	153.755	158.829	164.071	169.485
Opbouw werk Jeugd	205.000			205.000	211.765	218.753	225.972	233.429
Jeugdpreventie algemeen (Duurzaamheid)		16.300		16.300				
Gemeente Terneuzen, huur JOPs	12.250	27.000	27.000	39.250	40.545	41.883	43.265	44.693
Extra inzet Welzijn (nieuwe thema's)	29.667			29.667	30.646	31.657	32.702	33.781
Buurthuiscoördinator	109.000			109.000	112.597	116.313	120.151	124.116
Iftar								
Stevig lokaal team impact (Jeugd)		59.000	118.000	59.000	121.894	125.917	130.072	134.364
Welzijnsactiviteiten Eenzaamheid	56.222			56.222	58.078	59.994	61.974	64.019
Welzijnsactiviteiten Eenzaamheid (Project)								
Vrijval subsidie Eenzaamheid (project)	36.000			36.000	36.000			
Mantelzorg Kennishouders	85.000			85.000	87.805	90.703	93.696	96.788
Mantelzorg Mantelzorgcompliment	12.000			12.000	12.396	12.805	13.228	13.664
Mantelzorg (Alzheimer Zeeland)								
Mantelzorg (Dementievriendelijke gemeente)		100.000	63.000	100.000	63.000	66.000	69.000	71.277
Vrijwilligersportaal	15.000			15.000	15.495	16.006	16.535	17.080
Vrijwilligers vluchtelingenwerk	10.000			10.000	10.330	10.671	11.023	11.387
Combinatiefuncties Preventief groepsaanbod	98.990			98.990	102.257	105.631	109.117	112.718
WMO (Beschermd wonen)	43.142	18.161	18.161	61.303	63.326	65.416	67.574	69.804
Sub-totaal	1.251.223	320.461	326.161	1.571.684	1.626.171	1.643.568	1.698.627	1.754.682
Totaal bijdragen Gemeente Terneuzen	8.199.326	350.461	356.161	8.549.787	8.834.551	9.118.540	9.445.957	9.754.666

Totale bijdragen Terneuzen in de begrotingswijziging 2026 betreffen Euro 8.549.787, wanneer hier de index van 3,3% op wordt losgelaten, komen we uit op een bedrag van Euro 8.831.93. Zoals zichtbaar in het overzicht van gemeentelijke bijdragen van Terneuzen, komen we voor 2027 uit op een bedrag van Euro 8.834.541. Besparingen die in de primaire begroting waren opgenomen zijn hierin doorgetrokken in meerjarenperspectief. Resumerend kunnen we stellen dat dit in lijn is met de afgesproken kaders

2.3 Analyse meerjarenbegroting

Onderstaand een totaaloverzicht van het verloop van de inkomsten (met name bijdragen) in de jaren 2026-2030.



Budgetbijdragen

aan-z bouwt haar begroting op conform BBV. Dit betekent dat de begroting vanuit de reële kosten wordt opgebouwd. aan-z heeft haar begroting binnen de eerder gestelde kaders kunnen indienen. Waar geen reserves meer beschikbaar zijn om tegenvallers op te vangen, dienen structurele lasten middels structurele bijdragen te worden gedekt. De indexering voor de meerjarenbegroting 2027-2030 is op dit moment als volgt: 2027: 3.3%, 2028: 3.3% en 2029: 3.3% en 2030 3.3%.

Overige bijdragen

Op de overige bijdragen is bovengenoemde indexering toegepast voor de jaren 2027-2030.

Projectbijdragen

Er zijn in 2026 geen specifieke nieuwe projectbijdragen meer begroot. Afwikkeling van de lopende projectbijdrage rondom eenzaamheid vindt nog plaats.

Overige baten

In 2025 zijn deze overige baten opgenomen conform PxQ onderbouwing van de geleverde eenheden. Rekening houdend met een stijging in de verkooptarieven voor tafeltje-dek-je door hogere inkooprijzen van maaltijden en reiskosten.

Onttrekking reserves

In de meerjarenbegroting 2027-2030 wordt er reëel begroot en daardoor is er geen ruimte meer om structurele tekorten te dekken uit de reserve. De begroting is dan ook zo opgebouwd dat structurele lasten gedekt worden uit structurele (budget)bijdragen.

Uitgaven



Personeelslasten

De personeelslasten zijn op persoonsniveau begroot op basis van de personeelsplanning 2026-2027, de realisatie 2025 en de meest recente prognose. We gaan in deze begroting uit van een stijging van de cao voor 2025 (van 3,5% per 1 oktober) en 2,1% per 1 oktober 2026 waarbij we voor 2027-2030 conform de eerder vermelde VZG-norm (+3,3%) doorrekenen. In deze planning is verder rekening gehouden met de periodieke treden en wijzigingen in de personeelsbezetting in verband met de vermelde besparingen en nieuwe opdrachten.

Organisatielasten

Voor de jaren 2026-2030 wordt een indexering conform VZG-normen toegepast.

Huisvesting

Als gevolg van het nieuwe huisvestingscontract met de gemeente Terneuzen zijn de kosten gestegen. Dit komt m.n. doordat ruimtes die altijd al in gebruik waren, nu ook doorgerekend worden in de kosten (meer m²).

Kostprijs goederen en diensten

Ook op deze kosten is in 2026 en verder een indexering conform VZG-normen toegepast.

Projectkosten

Zie projectbijdragen.

Afschrijvingen en onvoorzien

Deze kosten zijn opgevoerd o.b.v. de nieuwe meerjarige investeringsbegroting.

3. Programmaplan

In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de baten en lasten per programma. Onze primaire dienstverlening is ondergebracht in de volgende programma's:

1. Programma Welzijn en preventie
 1. Welzijns- en vrijwilligerswerk
 2. Jeugdpreventie
2. Programma Maatschappelijke ondersteuning
 1. Wmo
 2. Jeugd en Gezin
 3. Maatschappelijk werk

Onze maatschappelijke opgaven en speerpunten voor 2027-2030 hebben we al toegelicht in hoofdstuk 1. Jaarlijks stellen we een uitvoeringsplan op met daarin een gedetailleerde beschrijving van onze dienstverlening. We lichten daarin toe wat we willen bereiken, wat we daarvoor gaan doen en hoe we het organiseren. In dit hoofdstuk richten we ons daarom enkel op de financiële kaders.

3.1 Overzicht baten en lasten per programmaplan

Welzijn en preventie	Begroting na		2027	2028	2029	2030
	Begroting primair 2026	wijziging 2026				
Welzijns- en preventie activiteiten						
Baten	1.032.386	1.212.428	1.364.232	1.307.548	1.305.525	1.272.211
Lasten	2.418.511	2.620.709	2.770.941	2.744.996	2.815.371	2.842.413
	-1.386.126	-1.408.281	-1.406.709	-1.437.448	-1.509.845	-1.570.202
Coördinatie vrijwilligerswerk						
Baten	36.313	60.063	62.045	64.093	66.208	68.392
Lasten	352.819	338.012	351.411	356.031	367.780	376.878
	-316.506	-277.949	-289.366	-291.938	-301.572	-308.485
Jeugdpreventie						
Baten	467.167	510.467	510.475	527.321	544.722	562.698
Lasten	877.435	1.045.344	1.070.380	1.095.237	1.131.634	1.164.158
	-410.268	-534.876	-559.905	-567.916	-586.912	-601.460
Totaal Welzijn en preventie						
Baten	1.535.866	1.782.959	1.936.752	1.898.961	1.916.455	1.903.301
Lasten	3.648.766	4.004.065	4.192.732	4.196.264	4.314.785	4.383.449
	-2.112.900	-2.221.106	-2.255.980	-2.297.302	-2.398.329	-2.480.148

Maatschappelijke ondersteuning	Begroting na		2027	2028	2029	2030
	Begroting primair 2026	wijziging 2026				
WMO						
Baten	593.624	711.785	694.974	718.829	743.372	767.904
Lasten	960.366	1.116.430	1.100.346	1.136.657	1.174.167	1.212.915
	-366.742	-404.645	-405.372	-417.828	-430.795	-445.011
Jeugd						
Baten	1.874.671	2.033.672	2.152.490	2.223.522	2.296.898	2.372.696
Lasten	1.586.849	1.615.447	1.681.460	1.736.948	1.797.371	1.853.478
	287.822	418.224	471.030	486.574	499.527	519.218
Algemeen maatschappelijk werk						
Baten	35.976	35.976	37.163	38.390	39.657	40.965
Lasten	1.115.861	1.144.247	1.191.088	1.230.394	1.270.997	1.312.940
	-1.079.884	-1.108.271	-1.153.924	-1.192.004	-1.231.340	-1.271.974
Totaal Maatschappelijke ondersteuning						
Baten	2.504.272	2.781.432	2.884.627	2.980.741	3.079.927	3.181.565
Lasten	3.663.076	3.876.125	3.972.894	4.103.999	4.242.535	4.379.332
	-1.158.804	-1.094.693	-1.088.267	-1.123.258	-1.162.608	-1.197.767

Algemene dekkingsmiddelen	Begroting primair 2026	Begroting na wijziging	2027	2028	2029	2030
	Financiële lasten en baten					
Baten		117.912	82.088			
Lasten	98.333	98.333	98.333	75.000	75.000	75.000
	-98.333	19.579	-16.245	-75.000	-75.000	-75.000

Bedrijfsvoering	Begroting primair 2026	Begroting na wijziging	2027	2028	2029	2030
	Organisatiekosten					
Baten	5.508.915	5.475.537	5.621.655	5.831.342	6.048.799	6.245.402
Lasten	2.138.878	2.179.317	2.261.163	2.335.782	2.412.863	2.492.487
	3.370.037	3.296.220	3.360.491	3.495.561	3.635.937	3.752.915

Saldo	0	0	0	0	0	0
--------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Welzijns- en vrijwilligerswerk

Welzijns- en preventie activiteiten	Begroting na					
	Begroting primair 2026	Begroting wijziging 2026	2027	2028	2029	2030
Alarmering						
Baten	7.124	4.500	4.649	4.802	4.961	5.125
Lasten	13.474	10.411	10.774	11.130	11.497	11.876
	-6.349	-5.910	-6.125	-6.327	-6.536	-6.752
Welzijnsactiviteiten algemeen						
Baten	139.208	139.208	143.802	148.547	153.449	158.513
Lasten	812.775	768.906	799.974	800.642	827.098	854.357
	-673.567	-629.698	-656.172	-652.095	-673.648	-695.843
Cursussen/bewegingactiviteiten						
Baten	51.425	51.425	53.122	54.875	56.686	58.557
Lasten	150.288	179.323	186.078	180.776	186.741	190.625
	-98.862	-127.897	-132.956	-125.900	-130.055	-132.068
Welzijnsactiviteiten algemeen eenzaamheid						
Baten	92.222	92.222	109.573	75.994	77.974	80.019
Lasten	83.132	72.383	75.227	77.709	80.274	82.923
	9.090	19.840	34.346	-1.715	-2.300	-2.904
Activiteitencommissies						
Baten						
Lasten	214.832	211.769	218.777	225.997	233.454	241.158
	-214.832	-211.769	-218.777	-225.997	-233.454	-241.158
Formulierenbrigade/Burgeradviseurs						
Baten						
Lasten	59.290	49.101	51.039	52.724	54.464	56.261
	-59.290	-49.101	-51.039	-52.724	-54.464	-56.261
Maaltijden						
Baten	742.406	742.406	766.905	767.994	769.119	770.281
Lasten	1.084.721	1.080.956	1.118.056	1.142.531	1.180.234	1.219.182
	-342.316	-338.550	-351.151	-374.537	-411.115	-448.901
Laaggeletterdheid						
Baten						
Lasten		19.863	20.678	21.360	22.065	22.793
		-19.863	-20.678	-21.360	-22.065	-22.793
Sociaal Werk Zeeland						
Baten		56.000	57.848	59.757	61.729	63.766
Lasten		60.104	62.585	54.185	55.973	53.263
		-4.104	-4.737	5.572	5.756	10.503
Voorzorgcirkels						
Baten		126.667	228.333	195.578	181.607	135.950
Lasten		167.895	227.752	177.943	163.571	109.976
		-41.229	581	17.635	18.036	25.975
Totaal Welzijns- en preventieactiviteiten						
Baten	1.032.386	1.212.428	1.364.232	1.307.548	1.305.525	1.272.211
Lasten	2.418.511	2.620.709	2.770.941	2.744.996	2.815.371	2.842.413
	-1.386.126	-1.408.281	-1.406.709	-1.437.448	-1.509.845	-1.570.202

Coördinatie vrijwilligerswerk

Vrijwilligerswerk	Begroting na					
	Begroting primair 2026	Begroting wijziging 2026	2027	2028	2029	2030
Vrijwilligerswerk						
Baten	26.313	26.313	27.181	28.078	29.005	29.962
Lasten	352.819	314.262	326.877	330.687	341.600	349.834
	-326.506	-287.949	-299.696	-302.609	-312.595	-319.872
Vrijwilligerswerk statushouders						
Baten	10.000	33.750	34.864	36.014	37.203	38.430
Lasten		23.750	24.534	25.343	26.180	27.044
	10.000	10.000	10.330	10.671	11.023	11.387
Totaal Vrijwilligerswerk						
Baten	36.313	60.063	62.045	64.093	66.208	68.392
Lasten	352.819	338.012	351.411	356.031	367.780	376.878
	-316.506	-277.949	-289.366	-291.938	-301.572	-308.485

Jeugdpreventie

Jeugdpreventie	Begroting na					
	Begroting primair 2026	wijziging 2026	2027	2028	2029	2030
Jeugdpreventie algemeen						
Baten	14.334	2.084	2.153	2.224	2.297	2.373
Lasten	98.398	207.938	216.007	223.135	230.498	238.105
	-84.064	-205.854	-213.854	-220.911	-228.201	-235.732
Jeugdpreventie - ITM						
Baten	148.843	148.843	153.755	158.829	164.071	169.485
Lasten	151.129	152.878	159.137	164.389	169.814	175.418
	-2.286	-4.034	-5.382	-5.560	-5.743	-5.933
Combinatiefuncties Preventief groepsaanbod						
Baten	98.990	98.990	102.257	105.631	109.117	112.718
Lasten	64.233	331.040	344.549	345.454	357.108	364.072
	34.757	-232.050	-242.292	-239.823	-247.991	-251.354
Jeugdpreventie Kids2Fun						
Baten						
Lasten	162.336	3.837	3.963	4.094	4.229	4.369
	-162.336	-3.837	-3.963	-4.094	-4.229	-4.369
Jeugdpreventie JIP						
Baten						
Lasten	213.880	105.249	109.499	113.112	116.845	120.701
	-213.880	-105.249	-109.499	-113.112	-116.845	-120.701
Jeugdpreventie Opbouwwerk						
Baten	205.000	205.000	211.765	218.753	225.972	233.429
Lasten	187.460	201.103	209.334	216.242	223.378	230.750
	17.540	3.897	2.431	2.511	2.594	2.680
Jongerenwerk JOP						
Baten		55.550	40.545	41.883	43.265	44.693
Lasten		43.300	27.891	28.811	29.762	30.744
		12.250	12.654	13.072	13.503	13.949
Totaal Jeugdpreventie						
Baten	467.167	510.467	510.475	527.321	544.722	562.698
Lasten	877.435	1.045.344	1.070.380	1.095.237	1.131.634	1.164.158
	-410.268	-534.876	-559.905	-567.916	-586.912	-601.460

Totaal Welzijn en Preventie	Begroting na					
	Begroting primair 2026	wijziging 2026	2027	2028	2029	2030
Baten	1.535.866	1.782.959	1.936.752	1.898.961	1.916.455	1.903.301
Lasten	3.648.766	4.004.065	4.192.732	4.196.264	4.314.785	4.383.449
	-2.112.900	-2.221.106	-2.255.980	-2.297.302	-2.398.329	-2.480.148

Wmo

WMO	Begroting na					
	Begroting primaair 2026	wijziging 2026	2027	2028	2029	2030
Mantelzorg						
Baten	98.658	198.658	164.914	171.277	177.751	183.617
Lasten	92.116	160.868	131.365	135.700	140.178	144.804
	6.542	37.791	33.549	35.577	37.573	38.813
WMO						
Baten	494.966	513.127	530.060	547.552	565.621	584.287
Lasten	867.949	955.563	968.981	1.000.958	1.033.989	1.068.111
	-372.983	-442.436	-438.921	-453.406	-468.368	-483.824
Totaal WMO						
Baten	593.624	711.785	694.974	718.829	743.372	767.904
Lasten	960.366	1.116.430	1.100.346	1.136.657	1.174.167	1.212.915
	-366.742	-404.645	-405.372	-417.828	-430.795	-445.011

Jeugd en Gezin

Jeugd	Begroting na					
	Begroting primaair 2026	wijziging 2026	2027	2028	2029	2030
Jeugd & Gezin (toegang)						
Baten	1.856.267	2.015.267	2.133.478	2.203.882	2.276.610	2.351.739
Lasten	989.770	1.194.101	1.242.917	1.283.933	1.328.627	1.370.071
	866.496	821.165	890.560	919.949	947.984	981.667
Jeugd & Gezin (kortdurende ondersteuning)						
Baten						
Lasten	574.749	398.699	415.010	428.705	443.633	457.467
	-574.749	-398.699	-415.010	-428.705	-443.633	-457.467
Detachering scholen						
Baten	18.405	18.405	19.012	19.640	20.288	20.957
Lasten	16.856	17.174	17.878	18.468	19.078	19.707
	1.548	1.231	1.134	1.171	1.210	1.250
Individuele (maatwerk)voorzieningen Jeugd						
Baten						
Lasten	5.474	5.474	5.654	5.841	6.034	6.233
	-5.474	-5.474	-5.654	-5.841	-6.034	-6.233
Totaal Jeugd						
Baten	1.874.671	2.033.672	2.152.490	2.223.522	2.296.898	2.372.696
Lasten	1.586.849	1.615.447	1.681.460	1.736.948	1.797.371	1.853.478
	287.822	418.224	471.030	486.574	499.527	519.218

Maatschappelijk werk

Algemeen maatschappelijk werk	Begroting na					
	Begroting primair 2026	wijziging 2026	2027	2028	2029	2030
Algemeen Maatschappelijk Werk						
Baten						
Lasten	1.092.975	1.121.044	1.166.981	1.205.491	1.245.273	1.286.367
	-1.092.975	-1.121.044	-1.166.981	-1.205.491	-1.245.273	-1.286.367
Tijdelijk Huisverbod						
Baten	35.976	35.976	37.163	38.390	39.657	40.965
Lasten	22.886	23.203	24.107	24.902	25.724	26.573
	13.090	12.773	13.057	13.488	13.933	14.392
Totaal Algemeen maatschappelijk werk						
Baten	35.976	35.976	37.163	38.390	39.657	40.965
Lasten	1.115.861	1.144.247	1.191.088	1.230.394	1.270.997	1.312.940
	-1.079.884	-1.108.271	-1.153.924	-1.192.004	-1.231.340	-1.271.974

	Begroting na					
	Begroting primair 2026	wijziging 2026	2027	2028	2029	2030
Totaal Maatschappelijke ondersteuning						
Baten	2.504.272	2.781.432	2.884.627	2.980.741	3.079.927	3.181.565
Lasten	3.663.076	3.876.125	3.972.894	4.103.999	4.242.535	4.379.332
	-1.158.804	-1.094.693	-1.088.267	-1.123.258	-1.162.608	-1.197.767

3.2 Algemene dekkingsmiddelen

Algemene dekkingsmiddelen	Begroting na					
	Begroting primair 2026	wijziging 2026	2027	2028	2029	2030
Onvoorzien						
Baten						
Lasten	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000
Mutatie reserves						
Baten		117.912	82.088			
Lasten	23.333	23.333	23.333			
	-23.333	94.579	58.755			
Totaal Algemene Dekkingsmiddelen						
Baten		117.912	82.088			
Lasten	98.333	98.333	98.333	75.000	75.000	75.000
	-98.333	19.579	-16.245	-75.000	-75.000	-75.000

3.3 Overzichten volgens de BBV

Overzicht algemene dekkingsmiddelen

In het kader van de BBV dient er een overzicht algemene dekkingsmiddelen te worden opgenomen. In dit kader worden alle algemene dekkingsmiddelen, de algemene budgetbijdragen van de gemeente Terneuzen en OCMW's beschouwd. Feitelijk dienen de bijdragen op basis van de BBV te worden verantwoord onder de baten bij de taakvelden. Wanneer dit meerdere taakvelden zijn, dienen de bijdragen van de deelnemers op basis van intern vastgestelde criteria, verdeeld te worden over de taakvelden. Aangezien deze criteria nog niet zijn vastgesteld, worden deze vooralsnog onder de algemene dekkingsmiddelen bestempeld.

Specificatie kostensoorten	Begroting na					
	Begroting primair 2026	wijziging 2026	2027	2028	2029	2030
Budget bijdragen						
Gemeente Terneuzen, algemeen	5.275.562	5.305.562	5.480.646	5.661.507	5.848.337	6.041.332
Gemeente Terneuzen, MW +/- besparing 2026	32.475	32.475	33.547	63.370	91.144	91.144
Gemeente Terneuzen, jeugd en gezin	1.188.242	1.188.242	1.227.454	1.267.960	1.309.802	1.353.026
WMO	451.824	451.824	466.734	482.136	498.047	514.482
OCMW Assenede	141.708	99.000	67.692	69.926	72.233	74.617
OCMW Kaprijke	22.626	22.626	23.373	24.144	24.941	25.764
OCMW Sint Laureins	20.630	20.630	21.310	22.014	22.740	23.491
Sub-totaal	7.133.066	7.120.358	7.320.755	7.591.056	7.867.244	8.123.855

Heffing Vennootschapsbelasting en btw

Er wordt van uitgegaan dat aan-z geen vennootschapsbelasting hoeft af te dragen. Enerzijds omdat haar resultaten over de afgelopen 7 jaar cumulatief negatief waren en anderzijds omdat in haar financiële verordening is opgenomen, dat resultaten ten gunste vallen van de opdrachtgever (de Gemeente Terneuzen). Dit is ook zo in de jaarstukken van 2025 verwerkt. Rondom btw heeft aan-z afspraken gemaakt met de fiscus, die verwerkt zijn in haar huidige dienstverlening. Rondom VPB heeft aan-z het jaarlijkse resultaat al in de jaarrekening van 2025 verwerkt als schuld (bij positief saldo) op de gemeente Terneuzen. Jaarlijks wordt in de laatste bestuursvergadering van het Algemeen Bestuur een besluit genomen over mogelijke benodigde stortingen in de bestemmingsreserve en de afdracht en verwerking van het resultaat in de jaarcijfers van het betreffende kalenderjaar.

Overhead

Tot overhead worden gerekend de kosten voor sturing en ondersteuning van het primaire proces (veelal de kosten voor zogenaamde PIJOFACH-taken voor zover niet rechtstreeks toe te rekenen, salariskosten leidinggevenden en administratieve ondersteuning).

Overzicht Overhead

Overhead	Begroting		2027	2028	2029	2030
	Primaire Begroting 2026	na wijziging 2026				
Baten						
432-Inkomensoverdrachten - gemeenten	5.449.745	5.437.037	5.581.884	5.794.803	6.011.714	6.207.093
438-Inkomensoverdrachten - overige instellingen	17.611	15.500	16.011	16.540	17.085	17.649
61-Financiële transacties	41.560	23.000	23.759	20.000	20.000	20.660
	5.508.915	5.475.537	5.621.655	5.831.342	6.048.799	6.245.402
Lasten						
11-Salarissen en sociale lasten	1.200.099	1.146.669	1.194.438	1.233.855	1.274.572	1.316.633
21-Belastingen	2.167	2.167	2.238	2.312	2.389	2.467
38-Overige goederen en diensten	663.281	680.402	702.855	726.049	750.009	774.759
351-Ingeleend personeel	5.000	30.000	5.165	5.335	5.512	5.693
73-Afschrijvingen	45.181	46.555	48.091	49.678	51.317	53.011
	1.915.728	1.905.793	1.952.787	2.017.229	2.083.798	2.152.563
Totaal Overhead	3.593.188	3.569.744	3.668.867	3.814.113	3.965.001	4.092.839

% Overhead tov totale lasten

20% 19% 20% 21% 20% 20%

% Salarissen Overhead tov totale salarissen

17% 15% 15% 15% 15% 15%

Overzicht onvoorzien

Overhead	Begroting		2027	2028	2029	2030
	Primaire Begroting 2026	na wijziging 2026				
Onvoorzien	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000

De post onvoorzien zal jaarlijks bij aanwending middels begrotingswijziging overgeheveld worden naar het betrokken aandachtsgebied. In de financiële verordening mag tot 1% van de lasten als onvoorzien worden opgenomen; aan-z blijft onder deze drempel. Deze flexibiliteit blijft een vereiste aangezien alle overschotten jaarlijks teruggestort worden naar de gemeente Terneuzen.

4. Paragraaf bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk worden voor alle onderdelen van de bedrijfsvoering de speerpunten voor de jaren 2027-2030 uiteengezet. In de laatste alinea wordt het bijbehorende kostenoverzicht getoond.

4.1 Personeel en organisatie

- **Behoud goed werkgeverschap** | aan-z streeft naar tevreden medewerkers die een groot werkgeluk ervaren binnen aan-z. We willen jaarlijks hoger dan een 7,5 als gemiddelde score voor goed werkgeverschap binnen ons medewerkerstevredenheidsonderzoek.
- **Versterken van employer branding** | In een krappere en vergrijzende arbeidsmarkt willen we dat potentiële kandidaten bij aan-z solliciteren, omdat ze een positieve associatie hebben bij onze organisatie. Daarom investeren we in employer branding. Onze medewerkers vervullen een belangrijke rol als ambassadeur van de organisatie. Hun ervaringen en betrokkenheid dragen bij aan een geloofwaardig en positief werkgeversimago. Daarom stimuleren wij een cultuur waarin medewerkers zich vrij voelen om hun werkplezier en ervaringen te delen, zowel intern als extern. We willen medewerkers meer hun eigen verhaal laten vertellen over hun werkgeluk binnen aan-z en plaatsen hun verhalen op ons intranet en social media, om hun ambassadeurschap meer aandacht te geven.
- **Deskundigheidsbevordering** | Om de kwaliteit van onze dienstverlening hoog te houden, investeren we in de deskundigheid van onze medewerkers en vrijwilligers. Hiernaast willen we talenten optimaal benutten: de juiste persoon op de juiste plaats (talentmanagement). In het team jaarplan wordt opgenomen hoe medewerkers deskundig zijn en blijven. Streven is om minimaal 2% van de uren aan opleiding/deskundigheidsbevordering te investeren. Met het persoonlijk jaargesprek wordt de deskundigheidsbevordering gewaarborgd. We stimuleren een leercultuur binnen aan-z. Het belangrijkste doel van het jaarlijks gesprek is de afstemming tussen de ontwikkelingswensen en kwaliteiten van de medewerker en de ontwikkeling en doelstellingen van de organisatie.
- **Versterken van duurzame inzetbaarheid van medewerkers** | We zetten in op vitale medewerkers en hebben daarbij aandacht voor werkdruk, arbeidsomstandigheden, veiligheid en beïnvloedbaar verzuim. Wij investeren structureel in maatregelen die bijdragen aan het welzijn en de inzetbaarheid van medewerkers. Een belangrijk instrument hierin is de generatieregeling, waarmee medewerkers in de latere fase van hun loopbaan de mogelijkheid krijgen om minder te werken, met behoud van gedeeltelijk inkomen. Onderdeel van duurzame inzetbaarheid is ons vitaliteitsbeleid. Vitaliteit omvat zowel fysieke, mentale en emotionele aspecten.

4.2 Marketing en communicatie

- **Onze dienstverlening zichtbaar maken** | We willen dat inwoners in ons werkgebied weten wie aan-z is, waar we voor staan en hoe we kunnen helpen. Dit geldt ook voor vrijwilligers en organisaties waar we mee samenwerken. We brengen onze dienstverlening actief onder de aandacht, zowel structurele activiteiten als eenmalige projecten. We gebruiken verschillende middelen: online kanalen, drukwerk, campagnes en lokale activiteiten. We besteden extra aandacht aan onderwerpen zoals ontmoetingsplekken in de wijk, zorgcirkels, nieuw groepsaanbod en ons digitale aanbod.
- **Impact van ons werk laten zien** | We willen dat klanten, inwoners, partners en andere betrokkenen weten welke hulpvragen er zijn, hoe wij ondersteunen en wat dat oplevert. We laten zien waarom ons werk belangrijk is. We delen verhalen van inwoners, vrijwilligers en medewerkers die laten zien welke impact we maken met ons werk.

- **Sterke, herkenbare en toegankelijke communicatie** | We schrijven teksten in begrijpelijke taal (B1) en optimaliseren onze content voor online vindbaarheid. We gebruiken communicatievormen en kanalen die passen bij onze verschillende doelgroepen. We houden alle informatie actueel in samenwerking met de teams. Onze beeldbank vullen we aan met nieuwe foto's en korte video's die passen bij onze huisstijl en doelgroepen. In 2028 laten we opnieuw onderzoek doen naar digitale toegankelijkheid van onze websites.
- **Betrokken medewerkers en vrijwilligers** | Goede interne communicatie zorgt ervoor dat medewerkers en vrijwilligers weten wat er speelt, het vergroot de betrokkenheid en bevordert de samenwerking. Het draagt bij aan verbinding, werkplezier en gedeelde trots. We delen regelmatig nieuws en updates via intranet, nieuwsbrieven en het vrijwilligersportaal. We geven ruimte aan de verschillende teams en vrijwilligersdiensten om hun werk zichtbaar te maken.
- **Het behouden én nieuwe vrijwilligers werven** | Onze dienstverlening draait voor een groot deel op vrijwilligers. Daarom vinden we het belangrijk dat vrijwilligers zich gewaardeerd voelen én dat nieuwe vrijwilligers ons weten te vinden. We vertellen echte verhalen van vrijwilligers en klanten om te laten zien hoe waardevol vrijwilligerswerk is. We vergroten onze zichtbaarheid in de regio, zodat meer mensen ons vrijwilligerswerk leren kennen. We ondersteunen medewerkers met materialen en teksten die ze kunnen gebruiken richting vrijwilligers. We ontwikkelen wervingscampagnes om nieuwe vrijwilligers aan te trekken.

4.3 Huisvesting

- **Toekomstbestendig** | We willen een toekomstbestendige huisvestingsstrategie die aansluit bij de veranderende behoeften van onze organisatie en samenleving. Daarbij zetten we in op het continueren en versterken van onze strategische hoofdlocaties, het vergroten van onze aanwezigheid in de wijken en het faciliteren van hybride werken.
- **Flexibele en voldoende werkplekken** | we streven naar voldoende en flexibele werkruimte om onze medewerkers optimaal te kunnen ondersteunen in hun werk. Binnen onze huidige hoofdlocaties onderzoeken en benutten we mogelijkheden om extra werkplekken te realiseren, zonder dat dit ten koste gaat van comfort of functionaliteit.
- **ARBO-voorschriften** | Alle huisvestingsplannen worden getoetst aan de actuele arbeidsomstandighedenwetgeving. We zorgen voor gezonde werkplekken met aandacht voor luchtkwaliteit, ergonomie, licht en geluid.

4.4 Facilitair

- **Ergonomisch werken** | We faciliteren dat elke medewerker beschikt over een ergonomisch ingerichte werkplek, met een zit-sta bureau, een verstelbare bureaustoel en een noise-cancelling headset. Dit geldt zowel voor kantoorlocaties als voor thuiswerkplekken, in lijn met het hybride werken.
- **Gebruiksvriendelijke ondersteuning** | Onze facilitaire dienstverlening blijft laagdrempelig en oplossingsgericht. We investeren in duidelijke communicatie, een efficiënte en toegankelijke ondersteuning bij werkplekvragen of -storingen.
- **We optimaliseren onze facilitaire processen** | Dit doen we door middel van slim voorraadbeheer en doelgerichte inkoop. Hierdoor voorkomen we verspilling, borgen we continuïteit van belangrijke voorzieningen en kunnen we efficiënt inspelen op de vraag vanuit de organisatie. Duurzaamheid, kwaliteit en kostenefficiëntie zijn hierbij leidende principes.
- **Voortdurende verbetering** | Door regelmatige evaluatie en medewerkersbetrokkenheid blijven we onze facilitaire voorzieningen doorontwikkelen. Hierbij houden we rekening met technologische ontwikkelingen, veranderende werkvormen en de behoefte aan flexibiliteit.

4.5 IT & Support

- **Verder uitbouwen van het data gedreven werken** | We zetten de stap naar een meer data gedreven organisatie door de implementatie van een datawarehouse. Dit vormt de basis om informatie uit verschillende systemen te bundelen, analyseren en gebruiken voor beleidsontwikkeling, sturing en besluitvorming.
- **Veiligheid en continuïteit** | In alle ICT-ontwikkelingen blijft informatiebeveiliging een topprioriteit. We blijven investeren in digitale weerbaarheid, monitoring en bewustwording onder medewerkers.
- **Security awareness** | We versterken onze digitale weerbaarheid door een combinatie van technische maatregelen, monitoring en structurele bewustwording bij medewerkers. Informatiebeveiliging en privacy blijven randvoorwaardelijk in alle ICT-ontwikkelingen. Door continue inspanningen streven we naar een robuust beveiligingsbewustzijn dat integraal is verweven in onze bedrijfscultuur.
- **Gebruikersondersteuning en adoptie** | We zorgen voor toegankelijke ondersteuning en begeleiding bij nieuwe systemen, zodat medewerkers optimaal gebruik kunnen maken van de beschikbare digitale middelen.
- **AI** | We onderzoeken en implementeren concrete toepassingen van AI, zoals ondersteuning bij documentverwerking, data-analyse en het automatiseren van routinematige taken. Hierbij ligt de focus op praktische toepassingen die direct bijdragen aan het werk van medewerkers.

4.6 Kwaliteit en AVG

- **Conform wet- en regelgeving** | Handelwijze van aan-z is in overeenstemming met de geldende regels en besluiten, zoals vastgesteld in het normenkader. We blijven de relevante wet- en regelgeving monitoren en als er wijzigingen zijn worden deze tijdig in de organisatie geïmplementeerd. Enkele voorbeelden hiervan zijn: Wet Open Overheid, Wet digitale overheid, Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten, enz.
- **Financiën en kwaliteit op orde** | De financiële organisatie en inrichting van aan-z is transparant en van goede kwaliteit. We zorgen dat we voldoen aan de voor aan-z geldende regels en besluiten. Voorbeelden hiervan zijn interne en externe regels, zoals Wet gemeenschappelijke regelingen, Financiële verordening van aan-z, enz.
- **Keurmerk Sterk Sociaal Werk** | De dienstverlening van aan-z voldoet aan de kwaliteitsstandaarden van Sociaal Werk Nederland en dit laten we zien door het kwaliteitskeurmerk 'Sterk sociaal werk'. Om de twee jaar laten we een externe audit uitvoeren om dit op structurele wijze te beoordelen.
- **Privacy en AVG** | aan-z respecteert recht op privacy van haar medewerkers, klanten en gebruikers en neemt maatregelen om hun privacy te beschermen. We zorgen ervoor dat onze medewerkers en vrijwilligers AVG-bewust handelen. Enkele voorbeelden hiervan zijn: melding en registratie van datalekken, (gericht) adviseren op basis van algemene en specifieke situaties, organiseren van informatiebijeenkomsten, ontwikkelen/beschikbaar stellen van hulpmiddelen, zoals protocollen, verklaringen en andere AVG-gerichte formats.
- **Digitale Toegankelijkheid** | We dragen zorg dat informatievoorziening middels de website van aan-z toegankelijk is voor mensen met een beperking via het toepassen van de WCAG-normen en richtlijnen. Dit laten we zien door via een Toegankelijkheidsverklaring die voldoet aan de hoogste standaard (status A). Om de drie jaar laten we een externe audit uitvoeren om dit op structurele wijze te beoordelen.

4.7 Kostenoverzicht

Bedrijfsvoering	Begroting na					
	Begroting primair 2026	wijziging 2026	2027	2028	2029	2030
Organisatiekosten						
Baten	5.508.915	5.475.537	5.621.655	5.831.342	6.048.799	6.245.402
Lasten	1.913.561	1.878.626	1.950.549	2.014.917	2.081.409	2.150.096
	3.595.355	3.596.911	3.671.106	3.816.425	3.967.390	4.095.306
Huivestingskosten						
Baten						
Lasten	225.317	300.692	310.614	320.865	331.453	342.391
	-225.317	-300.692	-310.614	-320.865	-331.453	-342.391
Totaal Bedrijfsvoering						
Baten	5.508.915	5.475.537	5.621.655	5.831.342	6.048.799	6.245.402
Lasten	2.138.878	2.179.317	2.261.163	2.335.782	2.412.863	2.492.487
	3.370.037	3.296.220	3.360.491	3.495.561	3.635.937	3.752.915

5. Paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing

In de uitvoering van de taken van aan-z zijn risico's niet te vermijden, maar we moeten er rekening mee houden dat ze impact kunnen hebben op de realisatie van onze doelen. Om deze reden gaan we zorgvuldig om met risico's, willen we bewuste afwegingen maken bij het aangaan van risico's en passende beheersmaatregelen nemen. Indien risico's zich toch manifesteren willen wij zorgen dat we dit kunnen dragen. Het weerstandsvermogen is het vermogen om financiële tegenvallers op te vangen. Het geeft een beeld van de robuustheid van onze financiële situatie. Een gezond weerstandsvermogen stelt ons in staat om financiële tegenvallers op te vangen zonder dat dit ons beleid of de uitvoering daarvan direct in gevaar brengt.

5.1 Weerstandsvermogen

Er geldt geen algemene norm voor een goede relatie tussen de weerstandscapaciteit en de risico's. aan-z heeft in haar financiële verordening opgenomen dat overschotten ten gunste komen aan de gemeente Terneuzen. Over 2025 is het positieve resultaat dan ook ten gunste gegaan aan de gemeente Terneuzen. De gemeente Terneuzen beheert deze overschotten in haar reserves.

aan-z focust op een reële begroting met daarin een post voor onvoorzien. Het weerstandsvermogen om aanvullende risico's op te vangen ligt bij de gemeente Terneuzen. aan-z informeert haar bestuur hierover op jaarlijkse basis middels een risicoanalyse.

5.2 Risicobeheersing

Wij onderkennen het belang van maatregelen in het kader van risicobeheersing, waartoe al diverse stappen zijn gezet. De interne controlefunctie is binnen aan-z geformaliseerd. Maandelijks vinden controles plaats. Bevindingen worden periodiek aan MT en bestuur gerapporteerd. Jaarlijks worden o.b.v. een risicoanalyse de belangrijkste speerpunten vastgesteld in een risk-control-matrix. Ook wordt conform de interne controle kalender jaarlijks een fraude-risico-analyse uitgevoerd. Dit gebeurt voordat de interimcontrole van de accountant start.

5.3 Financiële kengetallen

In de onderstaande tabel zijn de kengetallen opgenomen die van toepassing zijn volgens de BBV. Het doel van deze kengetallen is dat er een oordeel over de structureel en reël sluitende begroting kan worden onderbouwd. De kengetallen zijn gebaseerd op de jaarrekening 2025 en de geprognosticeerde balans 2026-2030.

	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Netto schuldpositie	1,01%	-0,46%	-1,57%	-2,70%	-3,20%	-3,83%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle leningen	1,79%	0,28%	-0,83%	-1,95%	-2,45%	-3,08%
Solvabiliteitsratio	13,89%	8,24%	4,83%	1,52%	1,46%	1,39%
Structurele exploitatieruimte	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

6. Paragraaf financiering

De paragraaf financiering in de begroting is in het BBV en in de wet Fido verplicht gesteld. Financiering betreft de wijze waarop aan-z de benodigde geldmiddelen aantrekt en (tijdelijke) overtollige geldmiddelen belegt. Dit vindt plaats binnen de wettelijke kaders van het BBV en de wet Fido.

De Wet Fido stelt regels voor het financieringsgedrag van decentrale overheden. Met name gaat het om regels voor het beheersen van financiële risico's, zowel op aangetrokken - als op uitgezette middelen en voor het beheer van treasury.

Renterisico

Het renterisico bij aan-z is laag. Dit komt enerzijds door het ontbreken van geldleningen en anderzijds door het opstellen van een liquiditeitsplanning. Deze liquiditeitsplanning is ook relevant voor het schatkistbankieren, waarbij overtollige middelen in de schatkist worden gehouden. aan-z stelt maandelijks een liquiditeitsprognose op en kan zo maanden vooruit op een betrouwbare wijze haar liquiditeiten beheren.

7. Paragraaf verbonden partijen - zo-lekker

Onderdeel	Toelichting
Vestigingsplaats	Terneuzen
Programma	Maatschappelijke ondersteuning
Doel (conform personeel statuten)	<ul style="list-style-type: none"> - Het produceren van dagelijks versbereide kant-en-klaarmaaltijden - Het oprichten en verwerven van, het deelnemen in, het samenwerken met, het besturen van, en ook het (doen) financieren van andere ondernemingen, met welke rechtsvorm dan ook; - Het verstrekken en aangaan van geldleningen, het beheren van en het beschikken over registergoederen en het stellen van zekerheden, ook voor schulden van anderen; - Het verrichten van alle verdere handelingen die met het vorenstaande in de ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn.
Doel	Het produceren van versbereide kant-en-klaarmaaltijden (zo-lekker)
Eigen Vermogen	Het gestort aandelenkapitaal bestaat uit 1 aandeel van € 1,00 nominaal
Vreemd Vermogen	n.v.t.
Partners	BGTS aan-z (enig aandeelhouder)
Bestuurlijk belang	Bestuurder: dhr. J.J. Provoost en mevr. C. A. de Feijter Vertegenwoordiging gemeente (via aan-z): dhr. L. van de Voorde
Eigen vermogen	01-01-2025: € 1,00 31-12-2025: € 1,00
Vreemd vermogen	-
Veranderingen in 2025	-
Financieel resultaat 2025	Nihil Per ultimo 2021 wordt afgerekend met de aandeelhouder, gelet op de bekostigingswijze van aan-z door de gemeente Terneuzen (o.b.v. p x q)
Financieel belang	aan-z is enige aandeelhouder
Risico's	Er zijn geen andere risico's dan dat aan-z zelfstandig deze taak uit zou voeren.

De keuken zo-lekker bereidt dagelijks verse, warme maaltijden voor mensen in de gemeente Terneuzen die daar zelf niet meer toe in staat zijn. De maaltijden worden door de vrijwilligers van aan-z bij klanten aan huis geleverd. Dit is een belangrijke taak omdat de vrijwilliger de persoonlijke situatie en eventuele hulpvraag/nood van de klant kan inschatten en indien nodig ondersteuning kan vragen van professionals van aan-z. De dienstverlening van zo-lekker blijft een belangrijke aanvulling in het preventieaanbod van aan-z.

De komende jaren onderzoeken we of we de samenwerking met SVRZ, waar de keuken van zo-lekker vanaf 2025 is gevestigd, kunnen uitbreiden. Bijvoorbeeld door het leveren van warme maaltijden aan de bewoners.

8. Financiële begroting

Specificatie kostensoorten	Begroting na					
	Begroting primaïr 2026	wijziging 2026	2027	2028	2029	2030
Budget bijdragen						
Gemeente Terneuzen, algemeen	5.275.562	5.305.562	5.480.646	5.661.507	5.848.337	6.041.332
Gemeente Terneuzen, MW +/- besparing 2026	32.475	32.475	33.547	63.370	91.144	91.144
Gemeente Terneuzen, jeugd en gezin	1.188.242	1.188.242	1.227.454	1.267.960	1.309.802	1.353.026
WMO	451.824	451.824	466.734	482.136	498.047	514.482
OCMW Assenede	141.708	99.000	67.692	69.926	72.233	74.617
OCMW Kaprijke	22.626	22.626	23.373	24.144	24.941	25.764
OCMW Sint Laureins	20.630	20.630	21.310	22.014	22.740	23.491
Sub-totaal	7.133.066	7.120.358	7.320.755	7.591.056	7.867.244	8.123.855
Overige bijdragen						
<u>Gemeente Terneuzen</u>						
Jeugd & Gezin (toegang)	388.025	388.024,99	400.829,81	414.057,19	427.721,08	441.835,88
Jeugd & Gezin (toegang) projectsubsidie		100.000,00	103.300,00	106.708,90	110.230,29	113.867,89
Jeugdpreventie algemeen (Buitenspeeldagen)	2.084	2.084	2.153	2.224	2.297	2.373
Jeugdpreventie - ITM	148.843	148.843	153.755	158.829	164.071	169.485
Opbouw werk Jeugd	205.000	205.000	211.765	218.753	225.972	233.429
Jeugdpreventie algemeen (Duurzaamheid)		16.300				
Gemeente Terneuzen, huur JOPs	12.250	39.250	40.545	41.883	43.265	44.693
Extra inzet Welzijn (nieuwe thema's)	29.667	29.667	30.646	31.657	32.702	33.781
Buurthuiscoördinator	109.000	109.000	112.597	116.313	120.151	124.116
Stevig lokaal team impact (Jeugd)		59.000	121.894	125.917	130.072	134.364
Welzijnsactiviteiten Eenzaamheid	56.222	56.222	58.078	59.994	61.974	64.019
Vrijval subsidie Eenzaamheid (project)	36.000	36.000	36.000			
Mantelzorg Kennishouders	85.000	85.000	87.805	90.703	93.696	96.788
Mantelzorg Mantelzorgcompliment	12.000	12.000	12.396	12.805	13.228	13.664
Mantelzorg (Dementievriendelijke gemeente)		100.000	63.000	66.000	69.000	71.277
Vrijwilligersportaal	15.000	15.000	15.495	16.006	16.535	17.080
Vrijwilligers vluchtelingenwerk	10.000	10.000	10.330	10.671	11.023	11.387
Combinatiefuncties Preventief groepsaanbod	98.990	98.990	102.257	105.631	109.117	112.718
WMO (Beschermd wonen)	43.142	61.303	63.326	65.416	67.574	69.804
Sub-totaal	1.251.223	1.571.684	1.626.171	1.643.568	1.698.627	1.754.682
Overige baten						
Opbrengst beheer en administratie zo-lekker	17.611	15.500	16.011	16.540	17.085	17.649
Rentebaten	41.560	23.000	23.759	20.000	20.000	20.660
Jeugd en Gezin Brugfunctionarissen (Elevantio)	280.000	280.000	280.000	289.240	298.785	308.645
Alarmering	7.124	4.500	4.649	4.802	4.961	5.125
Welzijnsactiviteiten algemeen	541	541	559	578	597	616
Cursussen/beweegactiviteiten	51.425	51.425	53.122	54.875	56.686	58.557
Welzijnsactiviteiten algemeen Eenzaamheid			15.495	16.000	16.000	16.000
Maaltijden	710.463	710.463	733.908	733.908	733.908	733.908
Mantelzorg (Alzheimer Zeeland)	1.658	1.658	1.713	1.769	1.828	1.888
Sociaal Werk Zeeland		56.000	57.848	59.757	61.729	63.766
Voorzorgcirkels bijdrage personeel (Regiodeal)		76.667	123.333	127.403	131.607	135.950
Voorzorgcirkels bijdrage kosten derden (Regiodeal)		50.000	105.000	68.175	50.000	
Vrijwilligerswerk Statushouders		23.750	24.534	25.343	26.180	27.044
Detachering scholen	18.405	18.405	19.012	19.640	20.288	20.957
Tijdelijk huisverbod	35.976	35.976	37.163	38.390	39.657	40.965
Sub-totaal	1.164.764	1.347.886	1.496.107	1.476.421	1.479.311	1.451.731
Onttrekking reserves						
Bestemmingsreserve overig 2025		117.912	82.088			
		117.912	82.088			

Specificatie kostensoorten	Begroting na					
	Begroting primair 2026	wijziging 2026	2027	2028	2029	2030
Personeelslasten						
Bruto salarissen en vergoedingen	5.586.633	5.743.358	5.992.642	6.096.036	6.300.597	6.483.237
Sociale lasten	693.987	940.550	971.588	1.003.650	1.036.771	1.070.984
Pensioenlasten	529.206	528.741	546.190	564.214	582.833	602.067
vergoeding voor personeel	-14.944	-66.744	-68.946	-71.222	-73.572	-76.000
Inhuur personeel derden	5.000	30.000	5.165	5.335	5.512	5.693
Studiekosten/deskundigheidsbevordering	106.002	106.002	109.500	113.114	116.847	120.702
Onkosten en overige vergoedingen	61.109	61.109	63.126	65.209	67.361	69.584
Reis- en verblijfkosten	157.276	157.276	162.467	167.828	173.366	179.087
Overige personeelskosten	20.840	20.840	21.528	22.238	22.972	23.730
Gezondheidszorg/Arbo	18.550	18.550	19.162	19.795	20.448	21.122
Werkkostenregeling (WKR)	26.050	26.050	26.910	27.798	28.715	29.663
	7.189.710	7.565.733	7.849.330	8.013.995	8.281.849	8.529.870
Organisatielasten						
Representatiekosten	616	616	636	657	679	701
Vergaderkosten	3.567	3.567	3.685	3.807	3.932	4.062
Bestuurskosten	819	819	846	873	902	932
Accountantskosten	57.169	57.169	59.056	61.005	63.018	65.097
Advieskosten	10.826	10.826	11.184	11.553	11.934	12.328
Lidmaatschappen, contributies en vakliteratuur	12.638	14.000	14.462	14.940	15.433	15.942
Verzekeringen	24.359	21.500	22.210	22.943	23.700	24.482
Kosten betalingsverkeer	4.601	4.601	4.753	4.910	5.072	5.239
Drukwerk	8.211	8.211	8.482	8.762	9.051	9.350
Kantoorbenodigdheden	18.201	18.201	18.802	19.422	20.063	20.725
Kopieerkosten	7.578	7.578	7.829	8.087	8.354	8.629
Automatiseringskosten	197.662	217.875	225.065	232.492	240.165	248.090
Telecommunicatie en dataverkeer	43.099	53.099	54.851	56.661	58.531	60.462
Porti- en vrachtkosten	30.785	30.785	31.801	32.850	33.934	35.054
Website en promotiekosten (onderh. Abonn)	5.413	5.413	5.592	5.776	5.967	6.164
Administratiekosten	38.434	38.434	39.702	41.012	42.366	43.764
Overige organisatielasten	54.666	54.666	56.470	58.334	60.259	62.247
	518.646	547.362	565.425	584.084	603.359	623.270
Huisvestingslasten						
Huur kantoor / locaties	107.347	124.897	129.019	133.277	137.675	142.218
Belastingen onroerende zaken	2.167	2.167	2.238	2.312	2.389	2.467
Onderhoud inventaris	3.031	3.031	3.132	3.235	3.342	3.452
Schoonmaakkosten	35.319	40.319	41.649	43.024	44.443	45.910
Energiekosten	36.770	67.594	69.825	72.129	74.509	76.968
Kantine benodigdheden	18.946	21.946	22.670	23.419	24.191	24.990
Overige huisvestingskosten	21.737	40.737	42.081	43.470	44.904	46.386
	225.317	300.692	310.614	320.865	331.453	342.391

Specificatie kostensoorten	Begroting na					
	Begroting primaair 2026	wijziging 2026	2027	2028	2029	2030
Kostprijs goederen en diensten						
Jeugd en Gezin	5.134	5.134	5.303	5.478	5.659	5.846
Jeugdpreventie algemeen	55.674	55.674	57.511	59.409	61.369	63.395
Jeugdpreventie - IIM	2.104	2.104	2.174	2.246	2.320	2.396
Jeugdpreventie Kids2Fun	9.837	3.837	3.963	4.094	4.229	4.369
Jeugdpreventie JIP	7.736	7.736	7.991	8.255	8.527	8.809
Jongerenwerk JOP		43.300	27.891	28.811	29.762	30.744
Welzijnsactiviteiten Eenzaamheid	15.646	15.646	16.163	16.696	17.247	17.816
FormulierenBrigade/Burgeradviseur	9.375	9.375	9.684	10.004	10.334	10.675
Maaltijden	840.694	840.694	868.437	897.095	926.699	957.280
Maaltijden bijdrage zo-lekker	61.176	61.176	63.195	65.281	67.435	69.660
Combinatiefuncties Preventief groepsaanbod (Jeugd)	943	6.943	7.172	7.409	7.654	7.906
Jeugd en Gezin (Kortdurende ondersteuning)	117	117	121	125	129	133
WMO	16.015	16.015	16.543	17.089	17.653	18.236
Algemeen Maatschappelijk Werk	5.754	5.754	5.943	6.140	6.342	6.551
Tijdelijk Huisverbod	6.030	6.030	6.229	6.434	6.646	6.866
Alarmering	7.928	7.928	8.189	8.460	8.739	9.027
Welzijnsactiviteiten algemeen	56.691	56.691	58.561	60.494	62.490	64.552
Cursussen/bewegactiviteiten	75.128	75.128	77.607	80.168	82.814	85.547
Mantelzorg	22.883	56.883	23.638	24.418	25.223	26.056
Vrijwilligerswerk	58.243	58.243	60.165	62.150	64.201	66.320
Activiteitencommissies	209.286	209.286	216.192	223.326	230.696	238.309
Individuele (maatwerk)voorzieningen Jeugd	5.474	5.474	5.654	5.841	6.034	6.233
Voorzorgcirkels (Regiodeal)		50.000	105.000	68.000	50.000	
	1.471.866	1.599.166	1.653.328	1.667.423	1.702.204	1.706.727
Afschrijvingen						
	45.181	46.555	48.091	49.678	51.317	53.011
	45.181	46.555	48.091	49.678	51.317	53.011
Onvoorzien						
	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Toevoeging reserves						
Bestemmingsreserve Onderwijs (verzuim)	23.333	23.333	23.333			
	23.333	23.333	23.333			
Saldo in meerjarenbegroting incl. besparingen	0	0	0	0	0	0

Geprognosticeerde balans en EMU-saldo

In de geprognosticeerde balans wordt inzicht gegeven in de verwachte schulden en bezittingen van aan-z 2026 tot en met 2030 (met realisatie 2025).

Geprognosticeerde balans						
Activa per 31 december	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vaste activa	150.355	197.510	257.112	319.039	383.381	464.325
Kortlopende vorderingen	1.615.918	1.632.077	1.648.398	1.664.882	1.681.531	1.698.346
TOTAAL ACTIVA	1.766.273	1.829.587	1.905.510	1.983.921	2.064.912	2.162.671
Passiva per 31 december	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Eigen Vermogen	245.353	150.774	92.019	30.133	30.133	30.133
Voorzieningen	72.636	75.033	77.509	80.067	82.709	85.438
Kortlopende schulden	1.448.285	1.603.780	1.735.982	1.873.721	1.952.070	2.047.100
TOTAAL PASSIVA	1.766.273	1.829.587	1.905.510	1.983.921	2.064.912	2.162.671

Toelichting

Vaste activa: o.b.v. van de werkelijke investeringen is een inschatting gemaakt van de geprognosticeerde balans 2026 t/m 2030. In bijlage 3 is een meerjarig investeringsplan opgenomen.

Definitie EMU-saldo

De berekening is gebaseerd op de enquête EMU-saldo van het CBS.

Bijlage 1 | 1^e begrotingswijziging 2026

Onderstaande mutaties leiden tot de eerste begrotingswijziging van 2026 en tevens een gewijzigde investeringsbegroting 2026.

	Begroting primair 2026	Begroting na wijziging 2026	Mutaties
Baten			
Gemeentelijke bijdragen	7.133.066	7.120.358	-12.708
Overige bijdragen	1.251.223	1.571.684	320.461
Overige baten	1.164.764	1.347.886	183.122
Onttrekking reserves		117.912	117.912
	9.549.053	10.157.840	608.787
Lasten			
Personeelslasten	7.189.710	7.565.733	376.023
Organisatielasten	518.646	547.362	28.716
Huisvesting	225.317	300.692	75.374
Kostprijs goederen en diensten	1.471.866	1.599.166	127.300
Afschrijvingen	45.181	46.555	1.374
Onvoorzien	75.000	75.000	
Toevoeging reserves	23.333	23.333	
	9.549.053	10.157.840	608.788
Saldo	0	0	0

Toelichting en detailspecificatie mutaties bijdragen gemeente Terneuzen

Gemeentelijke bijdragen	2026 BW
Stijging Algemene bijdrage door hogere energiekosten	30.000
Projectsubsidie Jeugd en Gezin	100.000
Subsidie Stevig lokaal team Jeugd	59.000
Bijdragen JOPs (Jeugd ontmoetingspunt)	43.300
Subsidie Dementievriendelijke gemeente	100.000
Extra bijdrage WMO Beschermd wonen	18.161
	350.461

Toelichting alle mutaties van de 1^e begrotingswijziging per kostensoort.

Begrotingswijziging 2026	Bedrag
Gemeentelijke bijdragen	
Wijziging overeenkomst OCMW Assenede	-42.708
Stijging Algemene bijdrage door hogere energiekosten	30.000
	<u>-12.708</u>
Overige bijdragen	
Projectsubsidie Jeugd en Gezin	100.000
Subsidie Stevig lokaal team Jeugd	59.000
Bijdragen JOPs (Jeugd ontmoetingspunt)	43.300
Subsidie Dementievriendelijke gemeente	100.000
Extra bijdrage WMO Beschermd wonen	18.161
	<u>320.461</u>
Overige baten	
Lagere inkomsten door efficiency op inzet bij ondersteuning zo-lekker	-2.111
Lagere Rentebaten	-18.560
Minder afname alarmeringen	-2.624
Bijdrage Sociaal Werk (gestart in 2025)	56.000
Voorzorgcirkels (Regiodeal)	126.667
Vrijwilligers Statushouders (terugontvangst kosten)	23.750
	<u>183.122</u>
Onttrekking reserves	
Diverse nieuwe projecten	117.912

Begrotingswijziging 2026	Bedrag
Personeelslasten	
1g1r1p Jeugd (20% van subsidie naar Overhead)	80.000
Dementievriendelijke gemeente (vanaf juli en 20% naar overhead) overig naar vov	40.000
Stevig lokaal team (Teammanager vanaf juli / 20% naar overhead)	47.200
Beschermd wonen extra financiering	1.997
Vacature pilot coordinatie groeps- en leeraanbod	67.000
Minder uren Centrumleider OCMW Assende	-42.708
Doorbelasting applicatiebeheer gemeente Hulst	-41.800
Sociaal Werk Zeeland Programmamanager	56.000
Voorzorgcirkels Projectmanager	29.333
Voorzorgcirkels Projectondersteuning	17.000
Voorzorgcirkels extra uren Communicatie	28.000
Voorzorgcirkels Welzijns werk	79.000
UWV uitkeringen	-10.000
Verhoging inhuur personeel WMO	25.000
	<u>376.022</u>
Organisatielasten	
Stijging kosten PR en Communicatie ivm nieuwe opdrachten	10.000
Stijging automatiseringskosten (uitbreiding huisvesting en nieuwe opdrachten)	18.716
	<u>28.716</u>
Huisvesting	
Kantoorruimte Guido Gezellestraat	17.550
Stijging schoonmaak kosten	5.000
Stijging energielasten	30.824
Stijging kantinekosten	3.000
Extra overige kosten huisvesting (inrichting nieuwe kantoorruimte)	19.000
	<u>75.374</u>
Kostprijs goederen en diensten	
Inrichting en kosten activiteiten JOPs	43.300
Dementievriendelijke gemeente (Mantelzorg)	34.000
Voorzorgcirkels kosten activiteiten	50.000
	<u>127.300</u>
Afschrijvingen	
Aanpassing obv acticastaat 2026	1.374

Gewijzigde investeringsbegroting 2026

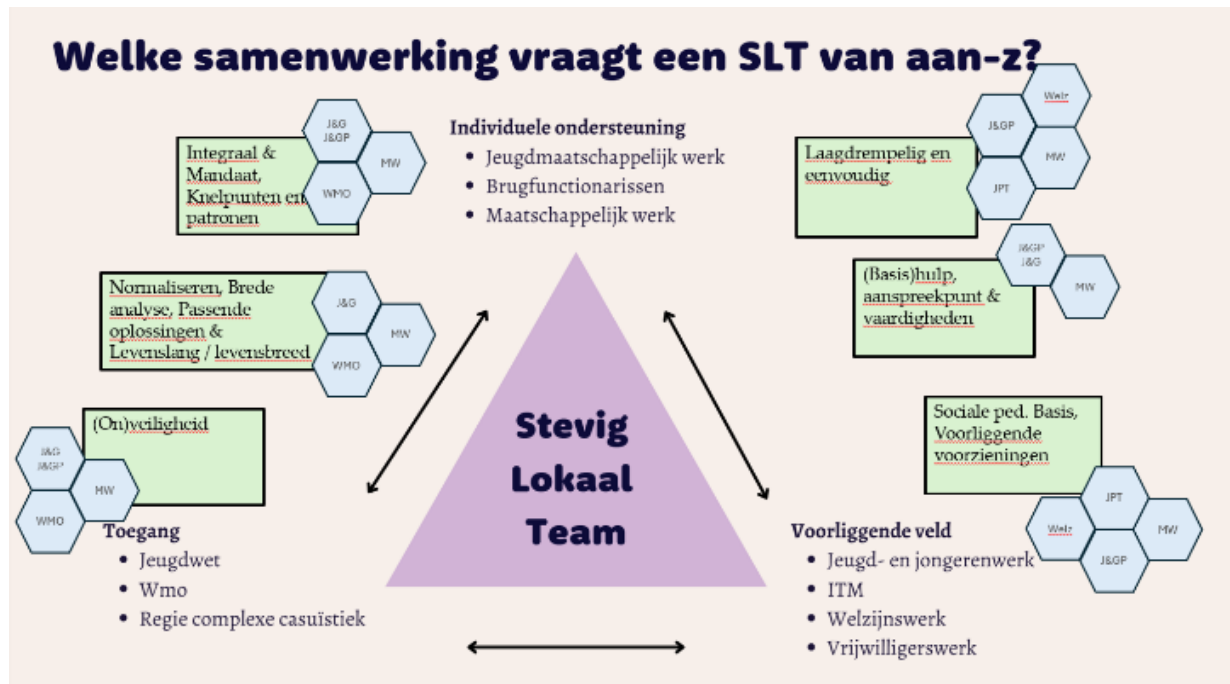
	Realisatie 2025	Begroting primair 2026	Begroting na wijziging 2026
Mobiele telefonie	9.541	8.160	8.160
Laptops	15.773	19.102	19.102
Pc's en toebehoren	7.458	3.724	3.724
Printers		11.000	
Inrichting (veilige) planplekken huisvesting Tern.			18.000
Meubilair kantoor Axel	878	765	765
Meubilair kantoor Terneuzen	2.213	765	2.200
Zonwering kantoor Terneuzen	12.403		
Werken in de Wijk	2.197	2.550	5.000
Vervanging stoelen nav mto/arbo	4.202	4.080	
Duurzaamheid	3.696	7.650	3.000
Inrichting nieuwe ruimte Axel (Woongoed)			
Maaltijdkoffers en temp meting	1.858		45.000
Totaal investeringen	60.219	57.796	104.951

Liquiditeitenfasering 2026

Fasering liquiditeiten (Gemeentelijke bijdragen) 2026	januari	februari	maart	april	mei	juni	juli	augustus	september	oktober	november	december	Begroting
Gemeentelijke bijdragen (Budget)													
gemeente Terneuzen	581.509	581.509	581.509	581.509	581.509	581.509	581.509	581.509	581.509	581.509	581.509	581.509	6.978.102
Belgische gemeenten	11.855	11.855	11.855	11.855	11.855	11.855	11.855	11.855	11.855	11.855	11.855	11.855	142.256
Overige bijdragen													
gemeente Terneuzen	130.974	130.974	130.974	130.974	130.974	130.974	130.974	130.974	130.974	130.974	130.974	130.974	1.571.684
Totaal liquiditeiten	724.337	724.337	724.337	724.337	724.337	724.337	724.337	724.337	724.337	724.337	724.337	724.337	8.692.042

Bijlage 2 | SLT-ontwikkelingen binnen aan-z

Onderstaande afbeelding geeft weer welke ontwikkelopgaves betrekking hebben op de dienstverlening en de teams van aan-z.



Toegangsteams

De toegangsteams van aanz (Jeugd & Gezin, Wmo-toegang en het maatschappelijk werk loket) vormen in de huidige situatie al een herkenbare voordeur voor inwoners. De komende jaren verandert dit op enkele belangrijke punten:

- De brede vraagverheldering wordt versterkt met instrumenten zoals de verklarende analyse en 1G1P1R-werkwijze.
- De samenwerking met huisartsen, JGZ, scholen en wijkpartners wordt intensiever en structureler.
- Toegangsteams (Jeugd en wWo) gaan meer integraal werken, over domeinen heen.
- (Casus)regie is nodig bij complexe of langdurige casussen. Dit voor zowel jongeren als volwassenen.
- De toegang tot de jeugdwet en de preventieve ondersteuning worden organisatorisch gescheiden in twee teams.

Ontwikkelingen

- Samenwerking met huisartsen hebben we inzet op sociaal verwijzen. Hierin is een eerste goede stap gezet. Wellicht nodig dat gemeente afspraken maakt rondom het verwijzen vanuit huisartsen (dit liever niet en via toegang laten lopen).
- Rondom (casus/proces) regie volwassenen dienen we afspraken te maken met de gemeente. Nu heeft het maatwerkteam de opdracht tot procesregie bij verward gedrag. Er zijn geen afspraken rondom procesregie voor mensen met GGZ problematiek of waar onveiligheid speelt. Er zijn ook geen concrete afspraken rondom casusregie volwassenen.
- Binnen het huidige team Jeugd en Gezin werken momenteel zowel toegangsmedewerkers als opvoedondersteuners. Voor de verdere ontwikkeling en door de groei van het team is het zaak dat

dit team gesplitst wordt in twee teams. Een Toegangsteam Jeugd en een Team Jeugdmaatschappelijk werk dat zich richt op preventieve opvoedondersteuning.

Randvoorwaarden

- Duidelijke mandatering, governance (wie beslist waarover?) en beleidskeuzes vanuit de gemeente Terneuzen.
- Heldere werkprocessen tussen gemeente en aan-z.
- Ruimte voor tijdige brede analyses, huisbezoeken en 1G1P1R.
- Structurele afstemming met ketenpartners (onderwijs, huisarts, GGZ, veiligheid).
- Extra teammanager omdat de toegenomen omvang en splitsing van het jeugdteam dit noodzakelijk maken.

Individuele ondersteuning

aan-z levert al veel van de basisfuncties van een SLT: lichte hulp, opvoedondersteuning, maatschappelijk werk, regie, groepsaanbod en netwerkondersteuning. De komende jaren komen er veranderingen aan:

- Meer inzet van preventieve hulp en ondersteuning i.p.v. geïndiceerde hulp. Denk hierbij aan de verschuiving van de relatief lichte en middelzware casuïstiek in de tweedelijns zorg. De impact hiervan is nog niet te bepalen, daar dit sterk afhankelijk is van hoe tweedelijns hulp ingekocht gaat worden. Huidige visie is dat de tweedelijns zorg mee naar voren verschuift, hiermee grotere rol in het voorliggend veld krijgt en hierop mee faciliteert, waardoor de verschuiving een gedeelde opgave wordt. Echter is de opgave: het voorliggend veld wordt het hoofdveld, waardoor wel duidelijk is dat de aantallen sterk zullen toenemen en de vorm hierop aangepast moet worden om dit te kunnen bedienen.
- Langer een casus blijven opvolgen en aanspreekpunt blijven, ook bij onveiligheid. Deskundigheid erbij roepen voor een onderdeel maar zelf langdurig betrokken blijven, vaker in een regisserende rol.

Ontwikkelingen

- Splitsing van het huidige team Jeugd & Gezin.
- Versterking van preventieve programma's zoals Dappere Dino's, opvoedvaardigheden en groepsaanbod voor volwassenen.
- Nauwere samenwerking met huisartsen, POH, JGZ, scholen etc.
- Het bestendigen en mogelijk uitbreiden van brugfunctionarissen die onderwijs, zorg en buurt verbinden.
- Maatschappelijk werk krijgt een grotere rol in bestaanszekerheid en het vergroten van de mentale veerkracht van volwassenen.

Randvoorwaarden

- Expertise op veiligheid, opvoeding, mentaal welzijn en financiën goed borgen.
- Duidelijke taakdeling tussen toegang en uitvoering.
- Tijd voor leren, reflectie en professionele ontwikkeling.
- Heldere afspraken over wie regie voert in complexe casussen.
- Een extra teammanager ter aansturing van het team opvoedondersteuning.

Voorliggend veld: welzijn en preventieteams

De sociale basis is een essentieel onderdeel van het SLT. aan-z heeft hier al een sterke positie met de teams Jeugd en Jongerenwerk en Welzijn en Vrijwilligers.

Ontwikkelingen

- Structurele aanwezigheid in buurthuizen, JOP-locaties en inlooppunten zodat we hulpvragen vroegtijdig ophalen.
- Uitbreiding van informele ondersteuning, bijvoorbeeld via voorzorgcirkels.

- Groepsaanbod wordt sterker gekoppeld aan wijkvraagstukken (relaties, eenzaamheid, mentaal welzijn, praktische vaardigheden).
- Bruggen tussen welzijn, preventie, onderwijs en toegang worden steviger.
- Vrijwilligers en sleutelfiguren krijgen een grotere rol in vroegsignalering.
- Samenwerking met wijkpartners (sport, politie, scholen, huisartsen) wordt geïntensiveerd.
- Specialisme laten aansluiten om sociale basis te versterken.

Randvoorwaarden

- Voldoende aanwezigheid van professionals in de diverse wijken en kernen.
- Structurele samenwerking met scholen en zorgpartners.
- Ruimte voor inzet en versterken van vrijwilligers en sleutelfiguren.
- Duidelijke prioritering bij toenemende vraag; 'voor wat en wie zijn we er?'

SLT vraagt om personele en financiële investeringen aan de voorkant maar voorkomt kosten aan de achterkant. De impact kan leiden tot toekomstige groei in taken, verantwoordelijkheden en personele bezetting. Per onderdeel dient er aandacht te zijn over de ambitie, het doel en de daarbij benodigde middelen. Dit vraagt in de toekomst om extra investeringen en/of om het gesprek te voeren wat er wellicht minder kan.

De ontwikkeling van het Stevig Lokaal Team is een noodzakelijke beweging om inwoners in Terneuzen dichtbij, snel en passend te ondersteunen. Aan--z heeft een stevige basis om deze verandering te dragen. Door onze nabijheid in buurten, brede inzet in alle levensfasen en sterke samenwerkingsrelaties met partners kunnen we samen met de gemeente bouwen aan een SLT dat werkt voor inwoners, toekomstbestendig is en bijdraagt aan een sterke, veerkrachtige samenleving.

Bijlage 3 | Meerjaren-investeringsbegroting en liquiditeitenfasering 2027

Meerjaren-investeringsbegroting

	Begroting						
	Realisatie 2025	Begroting		na			
		primair 2026	wijziging 2026	2027	2028	2029	2030
Mobiele telefonie	9.541	8.160	8.160	8.478	8.809	9.152	11.514
Laptops	15.773	19.102	19.102	19.847	20.621	21.425	26.954
Pc's en toebehoren	7.458	3.724	3.724	3.869	4.020	4.177	5.255
Printers		11.000					
Inrichting (veilige) planplekken huisvesting Tern.			18.000				
Meubilair kantoor Axel	878	765	765	795	826	858	1.079
Meubilair kantoor Terneuzen	2.213	765	2.200	795	826	858	1.079
Zonw ering kantoor Terneuzen	12.403						
Werken in de Wijk	2.197	2.550	5.000	5.195	5.398	5.608	7.055
Vervanging stoelen nav mto/arbo	4.202	4.080					
Duurzaamheid	3.696	7.650	3.000	3.117	3.239	3.365	4.233
Inrichting nieuwe ruimte Axel (Woongoed)							
Maaltijdkoffers en temp meting	1.858		45.000	17.506	18.189	18.898	23.775
Totaal investeringen	60.219	57.796	104.951	59.602	61.927	64.342	80.944

Liquiditeitenfasering 2027

Fasering liquiditeiten (Gemeentelijke bijdragen) 2027	januari	februari	maart	april	mei	juni	juli	augustus	september	oktober	november	december	Begroting
Gemeentelijke bijdragen (Budget)													
gemeente Terneuzen	600.698	600.698	600.698	600.698	600.698	600.698	600.698	600.698	600.698	600.698	600.698	600.698	7.208.380
Belgische gemeenten	9.365	9.365	9.365	9.365	9.365	9.365	9.365	9.365	9.365	9.365	9.365	9.365	112.375
Overige bijdragen													
gemeente Terneuzen	135.514	135.514	135.514	135.514	135.514	135.514	135.514	135.514	135.514	135.514	135.514	135.514	1.626.171
Totaal liquiditeiten	745.577	745.577	745.577	745.577	745.577	745.577	745.577	745.577	745.577	745.577	745.577	745.577	8.946.926

Bijlage 4 | Overzicht geraamde lasten en baten 2027 per taakveld

Taakveld	Begroting 2027		
	Baten	Lasten	Saldo
Bestuur en ondersteuning			
0.10 Mutaties reserves	82.088	23.333	58.755
0.4 Overhead	5.621.655	2.261.163	3.360.491
0.8 Overige baten en lasten	0	75.000	-75.000
	5.703.743	2.359.496	3.344.246
Onderwijs			
4.3 Onderwijsbeleid en leerlingenzaken	386.685	602.356	-215.671
	386.685	602.356	-215.671
Sociaal Domein			
6.1 Samenkracht en burgerparticipatie	1.733.993	5.321.609	-3.587.616
6.2 Wijkteams	2.663.537	2.211.898	451.639
6.72 Maatwerkdienstverlening 18-	0	5.654	-5.654
6.81 Geëscaleerde zorg 18+	37.163	24.107	13.057
	4.434.694	7.563.269	-3.128.575
	10.525.122	10.525.122	0

Getekend voor akkoord

Betreft: Meerjarenbegroting 2027-2030 aan-z, getekend voor akkoord.

Hierbij bevestig ik, Laszlo van de Voorde, voorzitter Algemeen Bestuur van aan-z, dat de meerjarenbegroting aan-z 2027-2030 is getekend voor akkoord.

Getekend voor akkoord

Datum:

L. van de Voorde
Voorzitter Algemeen Bestuur aan-z