

# Aanpassing Meerjarenplan 2020 - 2025

## 2024



## Verantwoordelijke uitgevers

Bart Wenes  
Steven Verdoolaege  
Muriel Vandermeeren

# Voorwoord

Met 2024 in het vizier naderen we met rasse schreden het einde van het lopende meerjarenplan. Voor een publieke zorgorganisatie als Motena met zijn vele verschillende diensten wordt 2024 een belangrijk scharnierjaar.

De uitdagingen zijn alleszins gekend. De inflatiecrisis heeft structurele tekorten in de financiering van de zorg bloot gelegd. Werkingssubsidies, tewerkstellingsmaatregelen en infrastructuursubsidies worden allen niet of onvoldoende mee geïndexeerd. Op hetzelfde moment zijn de wensen van onze klanten naar het niveau van de zorg- en dienstverlening nog nooit -terecht- zo hoog geweest. Combineer dit met een structurele krapte op de arbeidsmarkt, waardoor het aantrekken van goede medewerkers moeilijker dan ooit is. Allemaal vragen waarin de verschillende beleidsniveaus straks opnieuw keuzes zullen moeten maken. In deze woelige tijden pleiten we voor keuzes die de broodnodige rust en stabiliteit brengen in onze sector.

Vanuit Motena zelf blijven we verder de ingeslagen weg bewandelen. We willen ons blijvend situeren als een correcte, betrouwbare zorgpartner waarmee andere (openbare) besturen mee kunnen samenwerken en waarbij actief gezocht wordt naar win-winsituaties. Motena is een wervende ambassadeur voor Roeselare geworden en op die positieve manier zetten we verdere stappen richting een zelfdragende publieke zorgorganisatie. We zijn alleszins vereerd dat we met deze boodschap terug twee Lokale Besturen in Zedelgem en Blankenberge hebben kunnen overtuigen. De return van dit sociaal ondernemerschap komt ten goede aan onze klanten en medewerkers. Dat we daarin slagen, door ook inwoners van andere steden en gemeenten van zorg te helpen voorzien, is een surplus waar Roeselare en Motena zeker trots mag op zijn.

Intern blijven we ondanks de moeilijke financiële en economische situatie grote investeringsinspanningen leveren. Omdat we er van overtuigd zijn dat dit op termijn het meest ten goede zal komen aan onze klanten, medewerkers en organisatie. Motena maakt echter noodgedwongen ook moeilijke keuzes. Alle inspanningen zullen finaal steeds leiden naar hetzelfde eindpunt, het Omotenashi-verhaal: dat onze eigen medewerkers er iedere dag staan om steeds opnieuw de warm(st)e zorg aan te bieden aan onze klanten!

Steven Verdoolaege  
Algemeen Directeur

Bart Wenes  
Voorzitter

# Inhoud

<b>WIJZIGINGEN VAN DE STRATEGISCHE NOTA</b>	<b>5</b>
Inleiding	6
Acties en projecten 2024: klantdiensten	8
Acties en projecten 2024: ondersteunende diensten	15
<b>AANGEPASTE FINANCIËLE NOTA</b>	<b>18</b>
Aangepast financieel doelstellingenplan (M1)	19
Aangepaste staat financieel evenwicht (M2)	22
Aangepast overzicht kredieten (M3)	24
<b>AANGEPASTE TOELICHTING</b>	<b>26</b>
Aangepast overzicht ontvangsten en uitgaven – functioneel (T1)	28
Aangepast overzicht ontvangsten en uitgaven – economisch (T2)	30
Investeringsprojecten – per prioritaire actie/actieplan aanpassing MJP 2020 – 2025 (T3)	37
Evolutie financiële schulden bij de aanpassing van het MJP 2020 - 2025 (T4)	40
Financiële risico's aanpassing MJP 2020 - 2025	42
Grondslagen en assumpties aanpassing MJP 2020 – 2025	46
<b>MOTIVERING VAN DE WIJZIGINGEN</b>	<b>59</b>





# Wijziging van de strategische nota

# Inleiding

In 2024 komt stillaan het einde van het meerjarenplan 2020-2025 in zicht. We hopen vanuit Motena volgend jaar terug een geëngageerde groep bestuurders te mogen verwelkomen die eensgezind mee de verschillende beleidsdoelstellingen en strategische keuzes vorm geven en ondersteunen die finaal leiden tot een uitstekend zorgaanbod aan de lokale burger.

Na samenwerkingen met Lokaal Bestuur Houthulst in 2019 voor de poetsdienst, Lokaal Bestuur Moorslede in 2020 voor kinderopvang, en Lokale Besturen Torhout en Wielsbeke in 2022 voor respectievelijk poetsdienst en woonzorgcentrum Ter Lembeek, kozen in 2023 Lokale Besturen Zedelgem en Blankenberge bewust voor Motena voor enerzijds de uitbating van KIDZ Otto en anderzijds de bouw en exploitatie van WZC De Strandjutter. Motena slaagt erin als openbare zorgspeler bruggen te slaan met lokale besturen om samen te bouwen aan duurzame samenwerkingsverbanden.

Bij elke nieuwe samenwerking horen we vaak hetzelfde geluid: het is fijn dat Motena als openbare zorgspeler dezelfde taal spreekt als het lokale bestuur, dat de Omotenashi-filosofie vanuit klantgerichtheid en gastvrijheid hen aanspreekt, dat de integratie van reeds in dienst zijnde medewerkers vlot en rustig verloopt, dat we erin slagen écht te ontzorgen.

Laten we hierbij ook duidelijk zijn, deze strategische keuzes zijn broodnodig om ook in de toekomst een gezonde werking er op na te houden. Niet alleen wenst Motena zijn financiële en inhoudelijke engagementen aan de stad Roeselare na te komen, ook moet de organisatie blijvend schipperen in financieel en economisch moeilijke tijden. Na meerdere coronagolven in het begin van dit meerjarenplan werden we de afgelopen periode geconfronteerd met een inflatiegolf die zowel inkomstenstromen als uitgavenposten danig onder druk zette.

In deze economisch moeilijke tijden staat Motena tevens voor de grootste investeringsinjectie van haar jonge bestaan. Grote bouwprojecten in de ouderenzorg, kinderopvang, therapeutische centrum, dagverzorgingscentra en de ondersteunende diensten blijven nodig zodat zowel klanten als medewerkers nog vele jaren in aangename woon-, werk- of leefomgevingen kunnen vertoeven. Om echter op middellange termijn te kunnen blijven investeren in onze klanten en medewerkers zal er de komende jaren nog meer moeten worden ingezet op structurele samenwerkingsverbanden binnen en buiten Roeselare. Op die manier optimaliseren we op een positieve en wervende manier waardoor we steeds nieuwe medewerkershartes veroveren om samen te werken aan deze droom.

In deze strategische nota wordt dieper ingegaan op de verschillende acties en projecten van onze operationele en ondersteunende diensten, over hoe zij in 2024 wensen bij te dragen aan de beleidsdoelstellingen van Motena.

Alle vermelde projecten werden zoals steeds getoetst aan hun duurzaam toegevoegde meerwaarde voor onze klanten en de lokale maatschappij, dit binnen het afgesproken financiële kader dat vastgelegd werd met de stakeholders.

Met de aanpassing van het meerjarenplan blijven de huidige beleidsdoelstellingen en actieplannen gelijk. Geen van deze wordt gezien als prioritair en allen worden meegenomen in de rapportage in de strategische nota.

Het overzicht van alle beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties en de daarvoor geraamde ontvangsten en uitgaven wordt opgenomen in de bijhorende documentatie, deze wordt ter beschikking gesteld voor de raadsleden op de Teamsmap rond het Meerjarenplan bestemd voor de Algemene Vergadering.

# Acties en projecten 2024: klantdiensten

Binnen onze klantdiensten staan onze medewerkers iedere dag opnieuw klaar om onze klanten de warme zorg te bieden die zij verdienen. Hieronder staan een aantal nieuwe acties en projecten vermeld waarmee onze klantdiensten proberen te werken aan de beleidsdoelstellingen.

## KIDZ Kinderopvang

### **Bouwprojecten KIDZ**

2024 wordt een jaar waarin meerdere bakstenen, gipsplaten en nieuwe lagen verf geplaatst worden binnen onze kinderopvang. Specifiek lichten we hierbij twee projecten uit: KIDZ Madelief en de KIDZ administratie.

De kinderopvang in de Seringenstraat heeft na vele jaren gebruik nood aan een volwaardige verbouwing. De opvang voor 48 kindjes zal in 2026 terug ondergebracht worden in een nieuwbouw op dezelfde locatie. In 2024 wordt er gestart met het aantrekken van de juiste partners om dit project mee vorm te geven. Daarnaast wordt datzelfde jaar de KIDZ-locatie in de Kokelarestraat voorbereid om de kindjes van Madelief tijdelijk in onder te brengen zodat er voor de Roeselaarse gezinnen geen opvangplaatsen verloren gaan.

Op vandaag zitten de administratie van de kinderopvang gespreid over twee locaties. In 2024 zou er een kleine verbouwing nodig zijn aan de locatie boven KIDZ Jeanne om ruimte te maken om beide administraties samen te huisvesten. Deze verhuis kadert ook in een bredere herlocalisering van de ondersteunende diensten en Therapeutisch Zorgpunt N weg uit de Gasthuisstraat, de administratie van de Samenwerkende Onthaalouders zou anders alleen overblijven op die locatie.

### **DoenKids! Professionele activiteitendatabase**

Ouders van jonge kinderen kennen wellicht vaak het gevoel, welk soort activiteiten kan ik allemaal doen met mijn kinderen, en zijn die dan wel aangepast aan hun leeftijd, en ze zijn toch wel zeker pedagogisch verantwoord?

Zelfs onze creatiefste kinderbegeleiders hebben soms nood aan een vleugje inspiratie om hen op weg te helpen. DoenKids is een online activiteitendatabase voor IBO's, kinderdagverblijven en onthaalouders



vol inspiratie voor elke kinderopvang. Met een heel team van activiteitenontwikkelaars, pedagogen en supportmedewerkers ontwikkelen ze dagelijks nieuwe ontwikkelingsgerichte activiteiten en thematische programma's voor kinderen in de leeftijd van 0 tot 12 jaar. DoenKids is hierbij een nieuwe koppeling met het Deona-pakket, die we reeds in gebruik hebben.

Onze eigen kinderbegeleiders kunnen ook de eigen activiteiten toevoegen aan het platform, waardoor deze gemakkelijker kunnen gedeeld worden met de collega's op de andere vestigingen. Tot op vandaag staat iedere vestiging in voor de eigen activiteiten waardoor dit heel wat werk vraagt van onze begeleiders om telkens nieuwe activiteiten uit te werken.

Vanaf eind 2023 zullen KIDZ Lizzie en Lola dienst doen als pilootproject, deze wordt na één jaar geëvalueerd.

### **KIDZ Kamp op WZC De Zilverberg**

Vanuit de Tubbe gedachte ontsproot het idee om in woonzorgcentrum De Zilverberg een KIDZ-kamp te organiseren. 14 kinderen uit het 5e en 6e leerjaar brengen samen een week door met 14 bewoners tijdens de eerste week van de zomervakantie. Naast het delen van lief, leed en gezamenlijke activiteiten proberen we de jongeren ook warm te maken voor een latere job in de zorgsector.

### **Uitrol BOA-decreet**

Het BOA-decreet betekent een belangrijke ommezwaai voor zowel Lokale Besturen, buitenschoolse opvang, vrijetijdsaanbieders als scholen.

Lokale Besturen krijgen de regierol rond BOA in handen. Organisatoren van buitenschoolse opvang krijgen na de overgangstermijn niet langer subsidies van Opgroeien, maar passen vanaf dan in het lokale BOA-verhaal.

Momenteel loopt de overgangstermijn nog tot 31 december 2025. Deze periode wordt gebruikt om samen aan het lokale verhaal te schrijven. Na de overgangstermijn ontvangen Lokale Besturen rechtstreeks middelen om het lokale BOA verhaal te realiseren.

KIDZ is vandaag een grote en belangrijke speler in de Roeselaarse buitenschoolse kinderopvang. In het belang van de gezinnen én de medewerkers is het dus evident dat voldoende tijd en energie in het opvolgen van dit traject gestopt wordt.

## **Therapeutisch Zorgpunt N**

### **Optimalisatie website N**

In 2018 was Therapeutisch Zorgpunt N de eerste van de Motena-merken die in een nieuw webjasje werd gestoken. Sindsdien werden er tijdens de ontwikkelingen van de andere websites heel wat lessen geleerd uit het optimaliseren op basis van design, UX, SEO, inschrijvingsmodules, etc. Deze functionaliteiten zouden in 2024 worden toegevoegd aan de reeds bestaande website.

## Toekomstige locatie N

In 2024 werkt Therapeutisch Zorgpunt N achter de schermen verder mee aan de verhuis naar hun nieuwe gebouw die gepland staat in 2025. Tijdens zo'n voorbereiding dienen er vele knopen doorgehakt te worden om te komen tot een warme nieuwe stek voor het Zorgpunt.

# Kotee

## Vlinderpoule binnen Kotee

Kotee is wat betreft aantal koppen het grootste zorgmerk binnen Motena met ongeveer 200 medewerkers. Toch merken we dat er vaak een urgente nood is om binnen een onderdeel bij te springen, bijvoorbeeld om een kortdurende ziekte op te vangen. Het is hierbij moeilijk om op heel korte termijn iemand te vinden. Aan de andere kant is het vaak moeilijk om medewerkers vast te houden omdat er net wordt gevraagd om kortdurende opdrachten op te nemen. Vandaar het idee om de piste van een vlinderpoule te onderzoeken, waarbij medewerkers langdurig kunnen aangetrokken worden om intern kortdurende opdrachten te vervullen. Kotee bekijkt dit intern samen met de dienst HR.

## Marktverkenning B2B

Vanuit Kotee werd de afgelopen jaren sterk ingezet in de uitbouw van de particuliere markt. We merken echter dat er nog heel wat marge aanwezig is in de B2B-(non-profit)sector. Kotee wenst deze markt in kaart te brengen en werkt een marketingplan uit om de maaltijden, klusdienst, thuisverpleging en poetsdienst hierin uit te bouwen.



## **Langetermijnstrategie Klusdienst**

De Klusdienst van Kotee heeft de voorbije jaren een moeilijker parcours gekend met veel wisselende leidinggevendens. Sinds halverwege 2023 is de dienst in een rustiger vaarwater beland, waardoor er in 2024 ruimte is om een langetermijnstrategie uit te werken. Hierbij wordt concreet gewerkt rond volgende onderdelen: bepalen van de inhoudelijke positionering, financieel rendement, randvoorwaarden, en het uitwerken van een communicatie- en marketingplan.

# Woonzorgcentra

## **Bouwprojecten: WZC Sint-Henricus en WZC De Waterdam**

Voor de trouwe lezers van de strategische nota van Motena is dit ondertussen vaste prik, hierbij een korte update van de twee grootste bouwprojecten binnen onze diensten.

In woonzorgcentrum Sint-Henricus is nu al meer dan een jaar de Oostvleugel in dienst genomen. In 2023 werd er reeds volop werk geleverd in de Zuidvleugel en centrale as om deze klaar te stomen voor gebruik. De werken zouden halfweg 2024 afgerond worden, waarop de site opnieuw de logistieke uitdaging van een interne verhuis zal aangaan. Voor het najaar zouden alle bewoners comfortabel in hun nieuwe stekje moeten vertoeven.

De laagbouw van woonzorgcentrum De Waterdam, het vroegere Ter Dreve, is niet langer. De bulldozers en sloophamers hebben in 2023 het oude gebouw genivelleerd. Hierdoor is er de nodige plaats en ruimte vrijgekomen om een volwaardige nieuwbouw zorgsite te laten verrijzen vanaf 2024. De bouwwerken lopen door tot in de loop van 2025 waarna de bewoners van Ter Berken hier hun intrek kunnen nemen.

## **Vorbereiding verhuis Ter Berken**

Zoals hierboven vermeld staat er in 2025 een grote verhuis in de steigers vanuit Ter Berken richting De Waterdam. Zowel vanuit Ter Berken als vanuit De Waterdam is er heel wat voorbereidingswerk nodig om dit in goede banen te leiden. Eind 2023 worden hiervoor de nodige werkgroepen opgericht om in 2024 aan de slag te gaan.

## **Project oog voor blind- en slechtziendheid**

Een visuele beperking kan het aanpassingsproces van een verhuis bemoeilijken en vraagt daardoor extra zorg en ondersteuning.

De bewoners in de woonzorgcentra zijn vaak al kwetsbare ouderen door hun fysieke gezondheidsproblemen, maar onderzoek toont aan dat elk jaar talloze mensen op oudere leeftijd problemen krijgen met hun zicht. Binnen de woonzorgcentra zetten we al heel sterk in op verschillende ziektebeelden, maar met dit project willen we nog meer oog hebben voor bewoners die blind- of slechtziend zijn. We willen hier graag de goede praktijken van specialisten ter zake (voorzieningen en organisaties voor mensen met visuele beperkingen) binnen brengen in de woonzorgcentra. Hierbij wordt gestart met een proefproject in WZC De Waterdam.





w | ter lembEEK



## **Vertaling welkomsvisie binnen de woonzorgcentra**

Sinds eind 2021 werd er gekozen om Omotenashi binnen de woonzorgcentra te vertalen door de Welkomsvisie op basis van de 4 W's. Hierbij is het van belang dat elk woonzorgcentrum zelf kan kiezen hoe deze welkomsvisie in te bedden in de dagdagelijkse werking.

Zo is men binnen woonzorgcentrum De Zilverberg al enige tijd bezig met de implementatie van het Tubbe-model, wat een van oorsprong Zweeds model is die medewerkers en bewoners moet helpen zich écht volledig thuis te voelen in het woonzorgcentrum en de nodige zin en betekenis ervaren. Het doel is dat de organisatie zich aanpast, waar mogelijk, aan de bewoner.

In De Waterdam zet men in op het project "Sense of Home", hierbij proberen ze aan de ene kant in te zetten op een cultuurverandering bij het personeel in concreet waarneembaar gedrag, en aan de andere kant worden de leidinggevenden door een leiderschapstraject meegenomen die hen moet sterker maken als leidinggevende binnen veranderingstrajecten.

In Sint-Henricus is men eveneens door een soortgelijk traject aan het gaan als in De Waterdam, waarbij men mikt om cultuurgewijs volledig aangepast te zijn eind 2024 eenmaal de lopende bouwphase is afgerond. Ook binnen Ter Berken geeft men hun eigen invulling. Zij zijn in 2023 bezig geweest met het uitwerken van een woonleefplan/woonzorgplan die op maat van de bewoners kan opgesteld worden. In een eerste fase werd vooral inhoudelijk gewerkt om dit op punt te krijgen. In 2024 wenst men dit proces te digitaliseren, waardoor dit nog gemakkelijker moet worden voor bewoners, hun familie en de eigen medewerkers. Idealiter wordt deze ook gekoppeld aan het nieuwe digitale zorgdossier, dit wordt onderzocht samen met de ICT-dienst.

## **Samenwerking WZC Ter Lembeek**

In 2022 werd door Lokaal Bestuur Wielsbeke gekozen om samen met Motena een nieuwe welzijnsvereniging op te richten voor de bouw en exploitatie van WZC Ter Lembeek. Dit biedt beide partijen een formeel kader om volop de samenwerking op poten te zetten.

In 2024 worden verder de nodige stappen gezet zodat het bouwproject van start kan gaan. Er wordt hierbij gekeken hoe in tussentijd de ondersteunende diensten van Motena reeds in de huidige werking van woonzorgcentrum Ter Lembeek van dienst kunnen zijn.

## **Opstart samenwerking WZC De Strandjutter**

Eind 2023 koos Lokaal Bestuur Blankenberge voor Motena om, gelijkaardig aan het dossier in Wielsbeke, samen een nieuwe welzijnsvereniging op te richten voor de bouw en exploitatie van WZC De Strandjutter.

Het is de wens vanuit Blankenberge om nog voor de finalisering van de nieuwbouwsite reeds de nodige ondersteuning in exploitatie te kunnen ontvangen vanuit Motena. In 2024 worden, na oprichting van de feitelijke welzijnsvereniging, hiervoor de eerste stappen gezet.

# Dienstencentra

## Opfrissingswerken Rinus

Eind 2022 werden de sleutels van Ontmoetingscentrum Rinus overgedragen aan Motena. De locatie bleek na meer dan 30 jaar nood te hebben aan heel wat opfrissingswerken om ook in de nabije toekomst een goede werking te kunnen garanderen. In 2024 wenst Motena hier de nodige inspanningen voor te leveren. Op die manier zou de locatie ook klaar zijn om eventueel bijkomende activiteiten op te vangen als het nabije Ten Elsberge onder handen kan worden genomen.





# Acties en projecten 2024: Ondersteunende diensten

De voornaamste taak van onze ondersteunende diensten blijft klantgerichte oplossingen en ondersteuning bieden aan onze klantdiensten. Zij staan voor hen klaar, zodat de klantdiensten zoveel mogelijk tijd en handen vrij hebben om warme zorg te kunnen aanbieden.

## ICT

In 2024 komen we bijna aan het einde van het huidige meerjarenplan, waar “Digitale Transformatie” gekozen werd als één van de vijf beleidsdoelstellingen. De afgelopen jaren werden zowel vanuit de ICT-dienst of in samenwerking met de ICT-dienst velerlei acties en projecten op poten gezet om deze beleidsdoelstelling te doen leven.

In 2024 wordt er expliciet ingezet op het afronden en afwerken van zoveel mogelijk van de lopende acties en projecten om zo de nodige mankracht vrij te maken voor nieuwe initiatieven vanaf 2025.

Vanuit strategisch oogpunt is de afgelopen twee jaar duidelijk geworden dat Lokale Besturen niet immuun zijn voor digitale belaging in de vorm van hacking of phishing. Pro-actief inzetten op cyber security, zowel door implementatie van de nieuwste hard- en software als door regelmatige security-audits, moet ertoe leiden dat Motena een minder gemakkelijk doelwit is voor externe digitale bedreigingen.

# Financiën

Net zoals je de ICT-dienst kunt koppelen aan de beleidsdoelstelling "Digitale Transformatie", kan men hetzelfde doen voor onze Financiële dienst en de beleidsdoelstelling "Financieel Gezond". In samenspraak met de bedrijfsrevisor trekt deze dienst de nodige acties en projecten om tot een zo gezond mogelijke bedrijfsvoering te komen.

Eveneens gelijkaardig aan de ICT-dienst, verkiest de Financiële dienst zich in 2024 te concentreren op het afronden en opleveren van de reeds lopende acties en projecten, dit binnen de beperkte mogelijkheden qua mankracht.

Voor meer informatie over de financiële en budgettaire situatie voor 2024 verwijzen wij naar de onderliggende Financiële nota.

# HR

De dienst HR lanceert in 2024 heel wat nieuwe acties en projecten die in de brede benadering kunnen gecategoriseerd worden binnen de beleidsdoelstelling "Medewerkers met de glimlach". We pikken er graag enkele binnen deze pagina's uit.

Een actie waar veel medewerkers naar uitkijken heeft voor 2024 groen licht gekregen, nl. het implementeren van de fietslease. Bedoeling is dat medewerkers in de toekomst met hun eindejaarspremie kunnen instappen in het systeem van een fietslease. Dit project wordt samen met ICT en Aankopen uitgewerkt.

Het HR-project met de grootste impact is lopende sinds eind 2023 vanuit de dienst R&S en Marcom samen met de verschillende operationele diensten, zijnde het project rond Employer Branding. Het hoeft geen betoog dat één van de grootste uitdagingen binnen de zorgsector op vandaag het aantrekken en vasthouden van (goede) medewerkers is. Door een uitgebreid actieplan op te zetten rond het bouwen van een Employer Brand wenst Motena zich te profileren als een aantrekkelijke werkgever op een uitdagende arbeidsmarkt. Net omdat Motena heel wat verschillende diensten heeft, moet de aanpak hierin ook heel divers en merkgedreven opgevat worden.

Een derde interessant project binnen HR is de verdere uitrol van de leiderschaps- en talentontwikkeling a.d.h. van Insights Discovery. Dit platform kreeg zijn intrede binnen Motena op de kaderdag in juni 2023 toen alle leidinggevend en stafleden hierin ondergedompeld werden. Bedoeling is om dit de komende jaren verder te implementeren binnen de organisatie, dit door middel van workshops bij de diensten die hier nood aan zouden hebben. Binnen de dienst HR worden hiervoor ook een aantal medewerkers toe geaccrediteerd zodat we dit binnen de eigen dienstverlening kunnen organiseren.

Nog een actie waarin HR het voortouw in neemt in 2024 is het changemanagement traject naar aanleiding van de verhuis van de ondersteunende diensten naar Roelevard. Een verhuis van die grootteorde is meer dan alleen nieuwe bureau's, koffie- en copycorners, en vergaderlokalen voorzien, maar geeft ook de mogelijkheid om een cultuurverandering en nieuwe werkwijzen te introduceren bij de medewerkers. Vanuit elk van de verschillende ondersteunende diensten wordt een ambassadeur naar voor geschoven om dit project mee in goede banen te leiden.

# Patrimonium

De dienst met sinds jaar en dag de langste lijst acties binnen Motena is de dienst Patrimonium, niet vreemd binnen een organisatie met zo'n uitgebreid aantal diensten en gebouwen. De dienst wordt onder meer aangesproken om terrassen (her)aan te leggen, datakasten te herkabelen, stookplaatsen te renoveren, gevels te reinigen, en de energievoorziening te vergroenen.

Naast de hierboven reeds vermelde grote (bouw)projecten (woonzorgcentra, kinderopvang, nieuwe locatie hoofdzetel, etc.), willen we nog even stilstaan bij een minder voor de hand liggend groot project, zijnde de laadpaalinfrastructuur. Ook Motena zal de komende jaren zijn steentje moeten bijdragen aan de vergroening van het wagenpark. Om deze echter te kunnen mogelijk maken dienen alle locaties voorzien te worden van de nodige laadpalen. Een grote investering in 2024 die hopelijk mee oplevert aan een groenere toekomst.







# Aangepaste financiële nota



# Aangepast financieel doelstellingenplan (M1)

Schema M1: Financieel doelstellingenplan

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Prioritaire beleidsdoelstellingen</b>							
Exploitatie							
uitgaven	0	0	0	0	0	0	0
ontvangsten	0	0	0	0	0	0	0
saldo	0	0	0	0	0	0	0
Investerings							
uitgaven	0	0	0	0	0	0	0
ontvangsten	0	0	0	0	0	0	0
saldo	0	0	0	0	0	0	0
Financiering							
uitgaven	0	0	0	0	0	0	0
ontvangsten	0	0	0	0	0	0	0
saldo	0	0	0	0	0	0	0
<b>Niet-prioritaire beleidsdoelstellingen</b>							
Exploitatie							
uitgaven	499.369	332.588	288.893	524.685	531.881	412.234	31.234
ontvangsten	152.489	121.534	106.627	163.773	298.307	118.579	120.713
saldo	-346.879	-211.055	-182.265	-360.912	-233.574	-293.655	89.479
Investerings							
uitgaven	6.579.862	6.352.547	10.899.537	26.989.323	18.652.252	8.161.261	3.133.048
ontvangsten	384.244	2.216.921	1.861.059	4.073.010	1.775.500	3.643.720	0
saldo	-6.195.619	-4.135.626	-9.038.478	-22.916.313	-16.876.752	-4.517.541	-3.133.048
Financiering							
uitgaven	0	0	0	0	0	0	0
ontvangsten	0	0	0	0	0	0	0
saldo	0	0	0	0	0	0	0



# Schema M1: Financieel doelstellingenplan



		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Verrichtingen zonder beleidsdoelstellingen</b>								
Exploitatie	uitgaven	46.163.963	49.241.455	54.231.965	60.143.459	63.002.546	63.686.726	64.641.472
	ontvangsten	52.729.142	52.438.312	56.838.898	61.868.968	63.273.976	64.692.314	65.925.620
	saldo	6.565.179	3.196.857	2.606.933	1.725.509	271.430	1.005.589	1.284.148
Investerings	uitgaven	550	50	0	0	0	0	0
	ontvangsten	1.158.505	1.435.915	1.064.158	1.062.880	1.062.880	1.062.880	1.062.880
	saldo	1.157.955	1.435.865	1.064.158	1.062.880	1.062.880	1.062.880	1.062.880
Financiering	uitgaven	1.481.021	1.529.954	1.598.743	1.523.421	1.537.939	2.325.705	2.389.212
	ontvangsten	496.823	672.053	36.500.967	996	1.027	1.058	1.090
	saldo	-985.197	-857.901	34.902.224	-1.522.425	-1.536.912	-2.324.647	-2.388.122
<b>Totalen</b>								
Exploitatie	uitgaven	46.663.332	49.574.043	54.520.857	60.668.144	63.534.427	64.098.960	64.672.706
	ontvangsten	52.881.631	52.559.846	56.945.525	62.032.741	63.572.283	64.810.893	66.046.334
	saldo	6.218.300	2.985.803	2.424.668	1.364.597	37.856	711.934	1.373.627
Investerings	uitgaven	6.580.412	6.352.597	10.899.537	26.989.323	18.652.252	8.161.261	3.133.048
	ontvangsten	1.542.749	3.652.836	2.925.217	5.135.890	2.838.380	4.706.600	1.062.880
	saldo	-5.037.663	-2.699.761	-7.974.320	-21.853.433	-15.813.872	-3.454.661	-2.070.168
Financiering	uitgaven	1.481.021	1.529.954	1.598.743	1.523.421	1.537.939	2.325.705	2.389.212
	ontvangsten	496.823	672.053	36.500.967	996	1.027	1.058	1.090
	saldo	-985.197	-857.901	34.902.224	-1.522.425	-1.536.912	-2.324.647	-2.388.122

# Aangepaste staat financieel evenwicht (M2)

## Schema M2: Staat van het financieel evenwicht

Budgetair resultaat	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>6.218.300</b>	<b>2.985.803</b>	<b>2.424.668</b>	<b>1.364.597</b>	<b>37.856</b>	<b>711.934</b>	<b>1.373.627</b>
a. Ontvangsten	52.881.631	52.559.846	56.945.525	62.032.741	63.572.283	64.810.893	66.046.334
b. Uitgaven	46.663.332	49.574.043	54.520.857	60.668.144	63.534.427	64.098.960	64.672.706
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-5.037.663</b>	<b>-2.699.761</b>	<b>-7.974.320</b>	<b>-21.853.433</b>	<b>-15.813.872</b>	<b>-3.454.661</b>	<b>-2.070.168</b>
a. Ontvangsten	1.542.749	3.652.836	2.925.217	5.135.890	2.838.380	4.706.600	1.062.880
b. Uitgaven	6.580.412	6.352.597	10.899.537	26.989.323	18.652.252	8.161.261	3.133.048
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>1.180.636</b>	<b>286.042</b>	<b>-5.549.653</b>	<b>-20.488.836</b>	<b>-15.776.016</b>	<b>-2.742.727</b>	<b>-696.541</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>-985.197</b>	<b>-857.901</b>	<b>34.902.224</b>	<b>-1.522.425</b>	<b>-1.536.912</b>	<b>-2.324.647</b>	<b>-2.388.122</b>
a. Ontvangsten	495.823	672.053	36.500.967	996	1.027	1.058	1.090
b. Uitgaven	1.481.021	1.529.954	1.598.743	1.523.421	1.537.939	2.325.705	2.389.212
<b>V. Budgetair resultaat van het boekjaar</b>	<b>195.439</b>	<b>-571.859</b>	<b>29.352.571</b>	<b>-22.011.261</b>	<b>-17.312.928</b>	<b>-5.067.374</b>	<b>-3.084.663</b>
<b>VI. Gecumuleerd budgetair resultaat vorig boekjaar</b>	<b>19.325.222</b>	<b>19.520.661</b>	<b>18.948.802</b>	<b>48.301.373</b>	<b>26.290.112</b>	<b>8.977.184</b>	<b>3.909.810</b>
<b>VII. Gecumuleerd budgetair resultaat</b>	<b>19.520.661</b>	<b>18.948.802</b>	<b>48.301.373</b>	<b>26.290.112</b>	<b>8.977.184</b>	<b>3.909.810</b>	<b>825.147</b>
<b>VIII. Onbeschikbare gelden</b>	<b>690.432</b>	<b>713.660</b>	<b>737.673</b>	<b>737.673</b>	<b>737.673</b>	<b>737.673</b>	<b>737.673</b>
<b>IX. Beschikbaar budgetair resultaat</b>	<b>18.830.229</b>	<b>18.235.142</b>	<b>47.563.700</b>	<b>25.552.439</b>	<b>8.239.511</b>	<b>3.172.137</b>	<b>87.474</b>

Autofinancieringsmarge	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>6.218.300</b>	<b>2.985.803</b>	<b>2.424.668</b>	<b>1.364.597</b>	<b>37.856</b>	<b>711.934</b>	<b>1.373.627</b>
<b>II. Netto periodieke aflossingen</b>	<b>321.717</b>	<b>-486.363</b>	<b>534.896</b>	<b>127.685</b>	<b>-189.688</b>	<b>93.047</b>	<b>1.325.242</b>
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	1.481.021	1.529.954	1.598.743	1.523.421	1.537.939	2.325.705	2.389.212
b. Periodieke terugvordering leningen	1.159.303	2.016.318	1.063.847	1.395.736	1.727.627	2.232.658	1.063.970
<b>III. Autofinancieringsmarge</b>	<b>5.896.582</b>	<b>3.472.166</b>	<b>1.889.771</b>	<b>1.236.912</b>	<b>227.544</b>	<b>618.887</b>	<b>48.385</b>

Gecorrigeerde autofinancieringsmarge	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>I. Autofinancieringsmarge</b>	<b>5.896.582</b>	<b>3.472.166</b>	<b>1.889.771</b>	<b>1.236.912</b>	<b>227.544</b>	<b>618.887</b>	<b>48.385</b>
<b>II. Correctie op de periodieke aflossingen</b>	<b>-884.755</b>	<b>-717.340</b>	<b>-526.157</b>	<b>-3.393.577</b>	<b>-3.257.186</b>	<b>-2.346.385</b>	<b>-2.096.822</b>
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	1.481.021	1.529.954	1.598.743	1.523.421	1.537.939	2.325.705	2.389.212
b. Gecorrigeerde aflossingen o.b.v. de financiële schulden	2.365.776	2.247.294	2.124.900	4.916.998	4.795.125	4.672.090	4.486.034
<b>III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge</b>	<b>5.011.827</b>	<b>2.754.826</b>	<b>1.363.614</b>	<b>-2.156.665</b>	<b>-3.029.642</b>	<b>-1.727.498</b>	<b>-2.048.437</b>

# Aangepast overzicht kredieten (M3)

Welzijnsvereniging	2023		2024	
	uitgaven	ontvangsten	uitgaven	ontvangsten
<b>Exploitatie</b>	<b>-60.668.144</b>	<b>62.032.741</b>	<b>-63.534.427</b>	<b>63.572.283</b>
<b>Investerings</b>	<b>-26.989.323</b>	<b>5.135.890</b>	<b>-18.652.252</b>	<b>2.838.380</b>
<b>Financiering</b>	<b>-1.523.421</b>	<b>996</b>	<b>-1.537.939</b>	<b>1.027</b>
Leningen en leasings	-1.523.421	0	-1.537.939	0
Toegestane leningen en betalingsuitstel	0	996	0	1.027
Overige financieringstransacties	0	0	0	0





# Aangepaste toelichting

De toelichting aanpassing van het meerjarenplan 2020 – 2026 van Motena omvat volgende documenten:

- Aangepast overzicht ontvangsten en uitgaven – functioneel (T1)
- Aangepast overzicht ontvangsten en uitgaven – economisch (T2)
- Investeringsprojecten – per prioritaire actie/actieplan aanpassing MJP 2020 – 2026 (T3)
- Evolutie financiële schulden bij de aanpassing van het MJP 2020 – 2026 (T4)
- Financiële risico's aanpassing MJP 2020 – 2026
- Grondslagen en assumpties aanpassing MJP 2020 – 2026
- Motivering van de wijziging
- Documentatie bij aanpassing MJP: Teams map meerjarenplan

Motena  
Gasthuisstraat 10  
8800 Roeselare

NIS code 36015

Algemeen directeur: Steven Verdoolaege  
Financieel directeur: Muriel Vandermeeren

Dagboek: OCROE

Laatste dagboeknummer: 6882309

# Aangepast overzicht ontvangsten en uitgaven – functioneel (T1)



# Schema T1: Ontvangsten en uitgaven naar functionele aard

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Algemene Financiering</b>							
Exploitatie							
uitgaven	1.046.585	934.094	907.988	2.305.200	2.124.600	1.897.244	1.776.890
ontvangsten	9.726.094	9.488.831	9.577.184	10.283.281	9.696.045	9.009.915	8.744.124
saldo	8.679.509	8.554.736	8.669.196	7.978.081	7.571.445	7.112.671	6.967.234
Investerings							
uitgaven	0	0	0	0	0	0	0
ontvangsten	0	0	0	0	0	0	0
saldo	0	0	0	0	0	0	0
Financiering							
uitgaven	1.481.021	1.529.954	1.598.743	1.523.421	1.537.939	2.325.705	2.389.212
ontvangsten	0	671.115	36.500.000	0	0	0	0
saldo	-1.481.021	-858.839	34.901.257	-1.523.421	-1.537.939	-2.325.705	-2.389.212
<b>Motena</b>							
Exploitatie							
uitgaven	45.616.746	48.639.949	53.612.869	58.362.944	61.409.827	62.201.716	62.895.816
ontvangsten	43.155.537	43.071.016	47.368.341	51.749.459	53.876.239	55.800.979	57.302.209
saldo	-2.461.209	-5.568.933	-6.244.528	-6.613.484	-7.533.589	-6.400.737	-5.593.607
Investerings							
uitgaven	6.580.412	6.352.597	10.899.537	26.989.323	18.652.252	8.161.261	3.133.048
ontvangsten	1.542.749	3.652.836	2.925.217	5.135.890	2.838.380	4.706.600	1.062.880
saldo	-5.037.663	-2.699.761	-7.974.320	-21.853.433	-15.813.872	-3.454.661	-2.070.168
Financiering							
uitgaven	0	0	0	0	0	0	0
ontvangsten	495.823	938	967	996	1.027	1.058	1.090
saldo	495.823	938	967	996	1.027	1.058	1.090

# Aangepast overzicht ontvangsten en uitgaven – economisch (T2)

## Schema T2: Ontvangsten en uitgaven naar economische aard

I. Exploitatie uitgaven	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>A. Operationele uitgaven</b>	<b>-45.608.823</b>	<b>-48.655.665</b>	<b>-53.617.507</b>	<b>-58.702.896</b>	<b>-61.623.379</b>	<b>-62.248.866</b>	<b>-62.902.566</b>
1. Goederen en diensten	-10.153.298	-11.677.506	-11.756.669	-12.028.682	-12.736.825	-12.609.031	-12.410.512
2. Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	-35.396.849	-36.912.978	-41.826.996	-46.311.510	-48.657.105	-49.576.548	-50.468.926
a. Politiek personeel	0	0	0	0	0	0	0
b. Vasbenoemd niet-onderwijzend personeel	-6.698.001	-6.257.129	-6.515.198	-6.875.452	-6.358.762	-6.473.220	-6.589.738
c. Niet-vasbenoemd niet-onderwijzend personeel	-27.409.079	-29.125.228	-34.161.413	-37.881.195	-40.511.811	-41.286.023	-42.029.172
d. Onderwijzend personeel ten laste van het bestuur	0	0	0	0	0	0	0
e. Onderwijzend personeel ten laste van andere overheden	0	0	0	0	0	0	0
f. Andere personeelskosten	-1.289.769	-1.530.621	-1.150.385	-1.554.862	-1.786.532	-1.817.305	-1.850.017
g. Pensioenen	0	0	0	0	0	0	0
3. Individuele hulpverlening door het O.C.M.W.	0	0	0	0	0	0	0
4. Toegestane werkingssubsidies	0	0	0	0	0	0	0
- aan de districten	0	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0	0
- aan de eigen autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0	0
- aan de welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0	0
- aan andere OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0	0
- aan de politiezone	0	0	0	0	0	0	0
- aan de hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0	0
- aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)	0	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0	0
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigen	0	0	0	0	0	0	0
5. Andere operationele uitgaven	-58.676	-65.181	-33.841	-362.705	-229.450	-63.287	-23.129
<b>B. Financiële uitgaven</b>	<b>-1.054.509</b>	<b>-918.379</b>	<b>-903.351</b>	<b>-1.965.248</b>	<b>-1.911.048</b>	<b>-1.850.094</b>	<b>-1.770.140</b>
1. Rente, commissies en kosten verbonden aan schulden	-1.041.522	-905.215	-882.101	-1.962.200	-1.908.000	-1.847.000	-1.767.000
- aan financiële instellingen	-1.041.522	-905.215	-882.101	-1.962.200	-1.908.000	-1.847.000	-1.767.000
- aan andere entiteiten	0	0	0	0	0	0	0
2. Andere financiële uitgaven	-12.986	-13.164	-21.250	-3.048	-3.048	-3.094	-3.140
<b>C. Rechthebbenden uit het overschot van het boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Schema T2: Ontvangsten en uitgaven naar economische aard

II. Exploitatieontvangsten	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>A. Operationele ontvangsten</b>	<b>52.831.764</b>	<b>52.546.419</b>	<b>56.930.337</b>	<b>60.901.578</b>	<b>62.868.151</b>	<b>64.661.549</b>	<b>66.031.774</b>
1. Ontvangsten uit de werking	33.441.703	34.657.193	37.423.287	41.270.455	43.470.897	45.266.646	46.636.918
2. Fiscale ontvangsten en boetes	0	0	0	0	0	0	0
a. Aanvullende belastingen	0	0	0	0	0	0	0
- Opcentiemen op de onroerende voorheffing	0	0	0	0	0	0	0
- Aanvullende belasting op de personenbelasting	0	0	0	0	0	0	0
- Andere aanvullende belastingen	0	0	0	0	0	0	0
b. Andere belastingen en boetes	0	0	0	0	0	0	0
3. Werkingssubsidies	19.240.999	17.735.683	19.351.417	19.486.950	19.234.420	19.231.773	19.231.426
a. Algemene werkingssubsidies	8.710.108	8.570.683	8.420.683	8.107.351	7.957.351	7.807.351	7.657.351
- Gemeentefonds	0	0	0	0	0	0	0
- Andere algemene werkingssubsidies	8.710.108	8.570.683	8.420.683	8.107.351	7.957.351	7.807.351	7.657.351
--- van de federale overheid	0	0	0	0	0	0	0
--- van de Vlaamse overheid	1.107.911	1.107.911	1.107.911	1.107.911	1.107.911	1.107.911	1.107.911
--- van de provincie	0	0	0	0	0	0	0
--- van de gemeente	7.602.197	7.462.772	7.312.772	6.999.440	6.849.440	6.699.440	6.549.440
--- van het OCMW	0	0	0	0	0	0	0
--- van andere entiteiten	0	0	0	0	0	0	0
b. Specifieke werkingssubsidies	10.530.891	9.165.000	10.930.735	11.379.599	11.277.069	11.424.422	11.574.075
- van de federale overheid	2.217.961	2.169.434	2.073.429	1.971.454	2.372.194	2.384.727	2.397.465
- van de Vlaamse overheid	8.276.692	6.951.204	8.801.271	9.357.156	8.874.449	9.008.812	9.145.264
- van de provincie	0	0	0	0	0	0	0
- van de gemeente	36.238	44.362	56.035	50.989	30.426	30.883	31.346
- van het OCMW	0	0	0	0	0	0	0
- van andere entiteiten	0	0	0	0	0	0	0
4. Recuperatie individuele hulpverlening	0	0	0	0	0	0	0
5. Andere operationele ontvangsten	149.062	153.544	155.633	144.173	162.834	163.130	163.431
<b>B. Financiële ontvangsten</b>	<b>49.867</b>	<b>13.427</b>	<b>15.188</b>	<b>1.131.162</b>	<b>704.132</b>	<b>149.344</b>	<b>14.559</b>
<b>C. Tussenkost door derden in het tekort van het boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Exploitatiesaldo</b>	<b>6.218.300</b>	<b>2.985.803</b>	<b>2.424.668</b>	<b>1.364.597</b>	<b>37.856</b>	<b>711.934</b>	<b>1.373.627</b>

**Schema T2: Ontvangsten en uitgaven naar economische aard**

I. Investeringsuitgaven	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>A. Investerings in financiële vaste activa</b>							
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	-550	-200	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	-550	-200	0	0	0	0	0
<b>B. Investerings in materiële vaste activa</b>	<b>-6.448.786</b>	<b>-6.168.954</b>	<b>-10.770.027</b>	<b>-26.749.106</b>	<b>-18.482.692</b>	<b>-8.153.261</b>	<b>-3.133.048</b>
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	-6.448.786	-6.168.954	-10.770.027	-26.749.106	-18.482.692	-8.153.261	-3.133.048
a. Terreinen en gebouwen	-5.357.242	-5.402.661	-9.510.134	-23.985.315	-17.536.059	-6.346.698	-2.241.922
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	-1.091.545	-766.293	-1.259.894	-2.763.791	-946.633	-1.806.563	-891.126
d. Leasings en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0	0	0
<b>C. Investerings in immateriële vaste activa</b>	<b>-131.076</b>	<b>-183.442</b>	<b>-129.510</b>	<b>-240.217</b>	<b>-169.560</b>	<b>-8.000</b>	<b>0</b>
<b>D. Toegestane investeringssubsidies</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- aan de districten	0	0	0	0	0	0	0
- aan autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0	0
- aan autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0	0
- aan andere OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0	0
- aan de politiezone	0	0	0	0	0	0	0
- aan de hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0	0
- aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)	0	0	0	0	0	0	0
- aan niet confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigden	0	0	0	0	0	0	0

## Schema T2: Ontvangsten en uitgaven naar economische aard

II. Investeringsontvangsten	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>A. Verkoop van financiële vaste activa</b>	25	25.600	150	0	0	0	0
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0	0
3. OCMW -verenigingen	0	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	25	25.600	150	0	0	0	0
<b>B. Verkoop van materiële vaste activa</b>	0	66.201	1.128	0	0	2.475.000	0
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	66.201	1.128	0	0	2.475.000	0
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	0	0	2.475.000	0
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	0	66.201	1.128	0	0	0	0
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0	0	0
<b>C. Verkoop van immateriële vaste activa</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>D. Investeringsubsidies en schenkingen</b>	1.542.724	3.561.035	2.923.939	5.135.890	2.838.380	2.231.600	1.062.880
- van de federale overheid	0	0	0	0	0	0	0
- van de Vlaamse overheid	1.158.480	1.344.264	1.062.880	1.394.740	1.726.600	2.231.600	1.062.880
- van de provincie	112.377	144.398	0	62.000	0	0	0
- van de gemeente	271.867	1.876.131	1.837.046	3.679.150	1.111.780	0	0
- van het OCMW	0	0	0	0	0	0	0
- van andere entiteiten	0	196.241	24.014	0	0	0	0
<b>III. Investeringsaldo</b>	<b>-5.037.663</b>	<b>-2.699.761</b>	<b>-7.974.320</b>	<b>-21.853.433</b>	<b>-15.813.872</b>	<b>-3.454.661</b>	<b>-2.070.168</b>
<b>Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>1.180.636</b>	<b>286.042</b>	<b>-5.549.653</b>	<b>-20.488.836</b>	<b>-15.776.016</b>	<b>-2.742.727</b>	<b>-696.541</b>

## Schema T2: Ontvangsten en uitgaven naar economische aard

I. Financieringsuitgaven	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>A. Vereffening van financiële schulden</b>	-1.481.021	-1.529.954	-1.598.743	-1.523.421	-1.537.939	-2.325.705	-2.389.212
1. Periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	-1.481.021	-1.529.954	-1.598.743	-1.523.421	-1.537.939	-2.325.705	-2.389.212
2. Niet-periodieke aflossingen van opgenomen leningen en leasings	0	0	0	0	0	0	0
<b>B. Vereffening van niet-financiële schulden</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>C. Toegestane leningen en betalingsuitstel</b>	0	0	0	0	0	0	0
1. Toegestane leningen	0	0	0	0	0	0	0
- aan autonome provinciebedrijven (APB)	0	0	0	0	0	0	0
- aan autonome gemeentebedrijven (AGB)	0	0	0	0	0	0	0
- aan welzijnsverenigingen	0	0	0	0	0	0	0
- aan andere OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0	0
- aan de politiezone	0	0	0	0	0	0	0
- aan de hulpverleningszone	0	0	0	0	0	0	0
- aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS)	0	0	0	0	0	0	0
- aan besturen van de eredienst	0	0	0	0	0	0	0
- aan niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen	0	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigen	0	0	0	0	0	0	0
2. Toegestaan betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0	0
<b>D. Vooruitbetalingen</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>E. Kapitaalsverminderingen</b>	0	0	0	0	0	0	0

Schema T2: Ontvangsten en uitgaven naar economische aard

II. Financieringsontvangsten	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>A. Aangaan van financiële schulden</b>	0	0	36.500.000	0	0	0	0
- opname van leningen en leasings bij financiële instellingen	0	0	36.500.000	0	0	0	0
- opname van leningen en leasings bij andere entiteiten	0	0	0	0	0	0	0
<b>B. Aangaan van niet-financiële schulden</b>	495.000	0	0	0	0	0	0
<b>C. Vereffening van toegestane leningen en betalingsuitstel</b>	823	672.053	967	996	1.027	1.058	1.090
1. Terugvordering van toegestane leningen	823	672.053	967	996	1.027	1.058	1.090
a. Periodieke terugvorderingen	0	0	0	0	0	0	0
b. Niet-periodieke terugvorderingen	0	0	0	0	0	0	0
2. Vereffening van betalingsuitstel	0	0	0	0	0	0	0
<b>D. Vereffening van vooruitbetalingen</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>E. Kapitaalsvermeerderingen</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>F. Bijdragen van schenkingen niet gekoppeld aan operationele activiteiten</b>	0	0	0	0	0	0	0

<b>III. Financieringssaldo</b>	-985.197	-857.901	34.902.224	-1.522.425	-1.536.912	-2.324.647	-2.388.122
--------------------------------	----------	----------	------------	------------	------------	------------	------------

<b>Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	195.439	-571.859	29.352.571	-22.011.261	-17.312.928	-5.067.374	-3.084.663
--	---------	----------	------------	-------------	-------------	------------	------------



# Investeringsprojecten – per prioritaire actie/ actieplan aanpassing MJP 2020 - 2025 (T3\*)

(\*) De kolom reeds gerealiseerd van schema T3 bevat de gegevens tot en met december 2022.

## Schema T3: Investeringsprojecten

	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	voor MJP	in MJP	voor MJP	in MJP	na MJP	
<b>I. UITGAVEN</b>	<b>0</b>	<b>-23.832.546</b>	<b>0</b>	<b>-53.802.835</b>	<b>-3.133.048</b>	<b>-80.768.430</b>
<b>A. Investeren in financiële vaste activa</b>	0	-750	0	0	0	-750
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	-750	0	0	0	-750
<b>B. Investeren in materiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>-23.387.768</b>	<b>0</b>	<b>-53.385.059</b>	<b>-3.133.048</b>	<b>-79.905.874</b>
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	-23.387.768	0	-53.385.059	-3.133.048	-79.905.874
a. Terreinen en gebouwen	0	-20.270.036	0	-47.868.071	-2.241.922	-70.380.029
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	0	-3.117.732	0	-5.516.987	-891.126	-9.525.845
d. Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0	0
<b>C. Investeren in immateriële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>-444.029</b>	<b>0</b>	<b>-417.777</b>	<b>0</b>	<b>-861.805</b>
<b>D. Toegestane investeringssubsidies</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Schema T3: Investeringsprojecten

	voor MJP	in MJP	voor MJP	in MJP	na MJP	Totaal
<b>II. ONTVANGSTEN</b>	<b>0</b>	<b>8.120.802</b>	<b>0</b>	<b>12.680.870</b>	<b>1.062.880</b>	<b>21.864.552</b>
<b>A. Verkoop van financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>25.775</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25.775</b>
1. Extern verzelfstandigde agentschappen	0	0	0	0	0	0
2. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten	0	0	0	0	0	0
3. OCMW-verenigingen	0	0	0	0	0	0
4. Andere financiële vaste activa	0	25.775	0	0	0	25.775
<b>B. Verkoop van materiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>67.329</b>	<b>0</b>	<b>2.475.000</b>	<b>0</b>	<b>2.542.329</b>
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	67.329	0	2.475.000	0	2.542.329
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	2.475.000	0	2.475.000
b. Wegen en andere infrastructuur	0	0	0	0	0	0
c. Roerende goederen	0	67.329	0	0	0	67.329
d. Leasing en soortgelijke goederen	0	0	0	0	0	0
e. Erfgoed	0	0	0	0	0	0
2. Andere materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
a. Onroerende goederen	0	0	0	0	0	0
b. Roerende goederen	0	0	0	0	0	0
<b>C. Verkoop van immateriële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D. Investeringssubsidies en schenkingen</b>	<b>0</b>	<b>8.027.698</b>	<b>0</b>	<b>10.205.870</b>	<b>1.062.880</b>	<b>19.296.448</b>

# Aangepaste evolutie financiële schulden van het MJP 2020-2025 (T4)

## Schema T4: Evolutie van de financiële schulden



Financiële schulden op 31 december	Boekjaar 2020	Boekjaar 2021	Boekjaar 2022	Boekjaar 2023	Boekjaar 2024	Boekjaar 2025	Boekjaar 2026
<b>A. Financiële schulden op lange termijn</b>	<b>26.561.256</b>	<b>24.962.480</b>	<b>59.939.063</b>	<b>58.401.124</b>	<b>56.075.423</b>	<b>53.686.211</b>	<b>51.271.450</b>
1. Financiële schulden op 1 januari	28.091.177	26.561.256	24.962.480	59.939.063	58.401.124	56.075.423	53.686.211
2. Nieuwe leningen			36.500.000				
3. Aflossingen							
4. Overboekingen	-1.529.921	-1.598.776	-1.523.417	-1.537.939	-2.325.701	-2.389.212	-2.414.761
5. Andere mutaties							
<b>B. Financiële schulden op lange termijn die binnen het jaar vervallen</b>	<b>1.529.921</b>	<b>1.598.743</b>	<b>1.523.417</b>	<b>1.537.935</b>	<b>2.325.697</b>	<b>2.389.204</b>	<b>2.414.753</b>
1. Financiële schulden op 1 januari	1.481.021	1.529.921	1.598.743	1.523.417	1.537.935	2.325.697	2.389.204
2. Aflossingen	-1.481.021	-1.529.954	-1.598.743	-1.523.421	-1.537.939	-2.325.705	-2.389.212
3. Overboekingen	1.529.921	1.598.776	1.523.417	1.537.939	2.325.701	2.389.212	2.414.761
4. Andere mutaties							
<b>C. Financiële schulden op korte termijn</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totaal financiële schulden</b>	<b>28.091.177</b>	<b>26.561.223</b>	<b>61.462.480</b>	<b>59.939.059</b>	<b>58.401.120</b>	<b>56.075.415</b>	<b>53.686.203</b>

# Financiële risico's bij de aanpassing van het MJP 2020-2025



Een belangrijk onderdeel van de toelichting is het overzicht met de beschrijving van de financiële risico's die het bestuur loopt en de middelen en mogelijkheden waarover het bestuur beschikt om zich tegen die risico's in te dekken.

De financiële risico's voor Motena hebben betrekking op:

### **1 Afbouw stadssubsidie**

Motena staat voor de uitdaging om in een moeilijk financieel, economisch en volatiel regelgevend klimaat een kwaliteitsvolle dienstverlening te blijven garanderen. Op zoek gaan naar nieuwe initiatieven, die conform zijn aan de vernieuwde missie en visie en bijdragen aan sociaal ondernemerschap, is noodzakelijk omdat Motena sinds 2017 jaarlijks de variabele stadssubsidie afbouwt met € 150 000 (financiële regeling beheersovereenkomst) en er bovendien geen minimale groeivoet meer toegepast wordt op de resterende en afnemende stadssubsidie (+/- € 100 000 per jaar). Bij gelijkblijvend beleid leidt dit tot een daling van het exploitatiesaldo en de autofinancieringsmarge wat een financieel risico inhoudt. Een van de fundamentele principes in de beheersovereenkomst stipuleert dat Motena financieel autonoom functioneert. Eventuele overschotten worden bestemd in Motena zelf in functie van investeringen, reserves, ... én eventuele tekorten dienen door Motena zelf te worden aangepakt.

### **2 Terugvordering toegestane lening aan De Living**

De Raad van Beheer van het toenmalig Zorgbedrijf Roeselare heeft in zitting van 25 april 2018 de deelname goedgekeurd van het toenmalig Zorgbedrijf Roeselare in VZW De Living Roeselare. De Raad van Beheer keurde eveneens het principe goed om aan VZW De Living een lening toe te kennen van 10 000 euro startkapitaal aan een rentevoet van 3%. De leenovereenkomst werd afgesloten 7 mei 2018 voor een looptijd van 10 jaar en loopt ten einde 1 juni 2028. De aflossing van de resterende schuld (hoofdsom en rente) houdt een financieel risico in voor Motena. Tot op heden gebeurt de aflossing echter correct.

### **3 Evolutie van het exploitatieresultaat van de dienstencentra**

De werking van de dienstencentra van Motena leidt tot een negatief exploitatieresultaat dat gedekt wordt via de stadssubsidie omwille van haar gemeenschapsrol. Dit betekent dat bij gelijkblijvend beleid er geen nieuwe inkomstenbronnen kunnen aangeboord worden, wat inherent is aan de aard van de activiteit van een dienstencentrum, dit leidt tot een jaarlijkse toename van het negatief exploitatieresultaat van de dienstencentra wat een financieel risico inhoudt.

### **4 COVID-19**

De coronacrisis heeft een impact op de financiën van de besturen, zowel aan de ontvangsten- als aan de uitgavenzijde. Op basis van de reële cijfers 2020 werd bij de vorige aanpassingen ook voor 2021 en 2022 nog rekening gehouden met extra uitgaven zonder bijkomende compenserende maatregelen en een vertraagde groei van diensten (thuisverpleging, assistentieflets, ...). Momenteel geeft dit aanleiding tot een negatief exploitatieresultaat bij KOTEE voor 2023 dat dient afgebouwd te worden in 2024 en 2025. Indien de coronacrisis opnieuw extra kosten zou veroorzaken of verlies aan inkomsten door bv leegstand in onze WZC'a waar geen compenserende maatregelen tegenover staan betekent dit eveneens een financieel risico voor het exploitatieresultaat van Motena.

## **5 Verminderen of schrappen van werkings- en tewerkstellingssubsidies**

In de aanpassing van het MJP wordt rekening gehouden met de bestaande werkings- en tewerkstellingssubsidies. Het niet indexeren van een groot aantal tewerkstellingssubsidies en de variabele stadssubsidie evenals het verminderen of zelfs schrappen van subsidies in de loop van dit MJP houdt een financieel risico in voor het behalen van het vooropgesteld exploitatieresultaat van Motena.

## **6 Buitenschoolse kinderopvang**

Het model van uitbating van de buitenschoolse kinderopvang door Motena is op heden niet rendabel. Daarenboven zijn de scholen vragende partij om deze opvang in de scholen zelf te organiseren en niet langer op locaties buiten de school. Het bestaande model staat onder druk waardoor een hertekening zich opdringt. De geleidelijke uitrol van het BOA-decreet ging in 2021 van start. De overgangstermijn tot 2025 geeft de nodige tijd om een lokaal BOA-beleid uit te tekenen. Het lokaal bestuur neemt de regie op en tekent een lokaal beleid uit rond buitenschoolse opvang en activiteiten. Dit wordt op termijn uitgewerkt in de meerjarenplanning. Het lokaal bestuur beslist over de besteding van de beschikbare financiële, personele en infrastructurele middelen zonder garantie dat de huidige middelen voor BKO KIDZ op hetzelfde niveau blijven. De financiering wordt hoe dan ook gewijzigd in 2025.

## **7 Bouwprojecten**

De pandemie heeft de internationale handel zwaar verstoord, met een sterke prijsstijging van bepaalde bouwmaterialen en een explosie van de transportkosten tot gevolg. Verdere exponentiële toename van de prijzen ten gevolge van de inflatie geven aanleiding tot duurdere bouwkosten. Daarnaast stijgt het risico op stilleggen van de productie van bepaalde materialen waardoor de bouwprojecten vertraging kunnen oplopen binnen het MJP. Dit allemaal op een moment dat het infrastructurele investeringsprogramma van Motena op volle kruissnelheid zit.

## **8 Inflatie**

Het huidige tempo van de inflatie leidt tot sterke prijsstijgingen. Hoewel vooral de energieprijzen aan de basis liggen van de huidige algemene prijsstijgingen, gaan op dit moment ook de prijzen van talloze andere producten zoals voeding en wasserij de hoogte in als gevolg van de hogere energie- en grondstoffenprijzen. De opeenvolgende overschrijdingen van de spilindex doen de lonen stijgen wat daarnaast onvoldoende wordt gedekt door de stijging van de inkomsten (die dikwijls zijn begrensd door de reglementaire context van de hogere overheden). De vaste stadssubsidie verhoogt jaarlijks ook slechts met 2% wat veel lager is dan de huidige inflatie. De hogere energiekost wordt voorzien voor 2023 en vervolgens afgebouwd in 2024 en 2025. Het mogelijks aanhouden van de hoge energiekost na 2023 houdt een financieel risico in. Dit leidt tot een daling van het exploitatiesaldo en de autofinancieringsmarge.

## **9 Schaarste op de arbeidsmarkt**

Door de schaarste op de arbeidsmarkt moeten bepaalde profielen (zorg, ICT) tijdelijk via interim-/projectarbeid tewerkgesteld worden. Dit brengt een hogere kost met zich mee dan een reguliere tewerkstelling wat tevens tot een daling van het exploitatiesaldo en de autofinancieringsmarge kan leiden. Steeds meer woonzorgcentra voeren echter ook een opnamestop in of sluiten afdelingen door een tekort aan personeel. Dit is bij Motena nog niet aan de orde. Tal van vacatures geraken op heden niet ingevuld. Dit wordt op heden nog bemoeilijkt door het opleidingsproject vorming 600. Dit project biedt aan de werknemers uit de federale gezondheidssectoren de mogelijkheid om, met behoud van loon, een opleiding tot bachelor in de verpleegkunde (A1) gedurende maximum vier schooljaren of gegradueerde verpleegkundige (A2) gedurende maximum drie schooljaren in

het onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap en maximum drie en een half jaar in het onderwijs van de Waalse Gemeenschap te volgen. De werkgever kan zich niet verzetten tegen een werknemer die zich bij een nieuwe selectie kandidaat stelt, waardoor de bijkomende netto-kost een onvoorspelbaar karakter heeft. De werkgever kan ook niet verhinderen dat de werknemer vertrekt uit de organisatie na het vervolmaken van de opleiding tot verpleegkundige.

## **10 Schuldbeheer**

Motena dient in dit MJP externe financiering aan te gaan voor het realiseren van de bouwplannen. De exponentiële toename van de prijzen ten gevolge van de inflatie geven aanleiding tot duurdere bouwkosten en een sterk gestegen operationele kostenstructuur waardoor bij de vorige aanpassing van het MJP een hoger bedrag aan leningen werd opgenomen dan oorspronkelijk voorzien.

## **11 Debiteurenbeheer**

Motena heeft de voorbije jaren een minimaal aantal oninbaarstellingen van debiteuren voorgelegd aan de Raad van Bestuur. De verhoging van diverse tarieven in onze klantdiensten ten gevolge van de inflatie houdt hier mogelijks een risico in voor toename van het gemiddeld aantal dagen klantenkrediet, het aantal betaalplannen of zelfs oninbaarstellingen. Bij dubieuze debiteuren wordt de dienstverlening stopgezet met uitzondering van crisissituaties, bv in de woonzorgcentra, kinderopvang, therapeutische zorg.

Motena dient financieel autonoom te functioneren en op een verantwoordelijke manier om te gaan met alle financiële risico's. Het vooropgesteld financieel evenwicht wordt dan ook frequent opgevolgd via maand- en kwartaalrapportages en bijgestuurd waar nodig in het gelijk beleid en/of acties.

# Grondslagen en assumpties aanpassing MJP 2020 - 2025

# Inleiding

Het meerjarenplan (MJP) wordt opgemaakt volgens de regels over de beleids- en beheerscyclus (BBC).

De regels die van toepassing zijn voor de opmaak van het MJP 2020-2025 zijn vastgelegd in:

- het decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur
- het Provinciedecreet van 9 december 2005
- het besluit van de Vlaamse Regering van 30 maart 2018 over de beleids- en beheerscyclus van de lokale en provinciale besturen (BVR BBC)
- het ministerieel besluit van 26 juni 2018 tot vaststelling van de modellen en de nadere voorschriften van de beleidsrapporten, de rekeningenstelsel en de digitale rapportering van de beleids- en beheerscyclus van de lokale en provinciale besturen (MB BBC)

Het MJP heeft, naast de beleidsfunctie, een belangrijke financiële planningsfunctie. Het vormt de basis voor het beleid van het bestuur gedurende een periode van zes jaar en geeft de financiële consequenties aan van de gemaakte beleidskeuzes op langere termijn.

Het 'budget' is vanaf het boekjaar 2020 geen apart beleidsrapport meer maar wordt geïntegreerd in het MJP.

De te bereiken resultaten of effecten met de actieplannen en acties die daarvoor zullen worden uitgevoerd staan centraal. Samen met de in te zetten middelen resulteert dit in een financiële planning op basis van de te verwachten ontvangsten en uitgaven. De economische context en de beschikbare financiën zijn een belangrijke factor waardoor keuzes moeten gemaakt worden of prioriteiten moeten gesteld worden.

De planning is zo realistisch mogelijk gemaakt zowel naar geraamde bedragen als naar vooropgestelde timing en dit zowel voor het exploitatiebudget als het investeringsbudget.

Het MJP is financieel in evenwicht als het voldoet aan 2 voorwaarden:

1. het geraamde beschikbaar budgettaire resultaat is in geen enkel jaar negatief
2. de geraamde autofinancieringsmarge voor 2025 is minstens gelijk aan nul

Eén van de beleidsdoelstellingen voor het MJP 2020-2025 stipuleert: **"Financieel gezond"**.

Motena staat voor de uitdaging om in een moeilijk financieel, economisch en volatiel regelgevend klimaat een kwaliteitsvolle dienstverlening te blijven garanderen door:

1. actief te zoeken naar nieuwe financieringsbronnen en versterkte aandacht te hebben voor opbrengstenmaximalisatie en kostenreductie
2. de cultuur van financieel bewust handelen verder te bewaken

De periode van de aanpassing van het meerjarenplan blijft altijd de initiële periode van het meerjarenplan, maar de staat van het financieel evenwicht (schema M2), het overzicht van de ontvangsten en uitgaven volgens hun economische aard (schema T2) en het overzicht van de evolutie van de financiële schulden (schema T4) moeten altijd de financiële consequenties voor ten minste 3 toekomstige boekjaren beschrijven. Bij deze aanpassing van het meerjarenplan voor de vaststelling van de kredieten voor het boekjaar 2024



moet Motena ook het jaar 2026 opnemen. Voor de jaren waarvoor al rekeningen zijn vastgesteld (voor de jaren 2020 tot 2022) neemt Motena de rekeningcijfers op.

De strategische nota blijft steeds betrekking hebben op de periode 2020-2025.

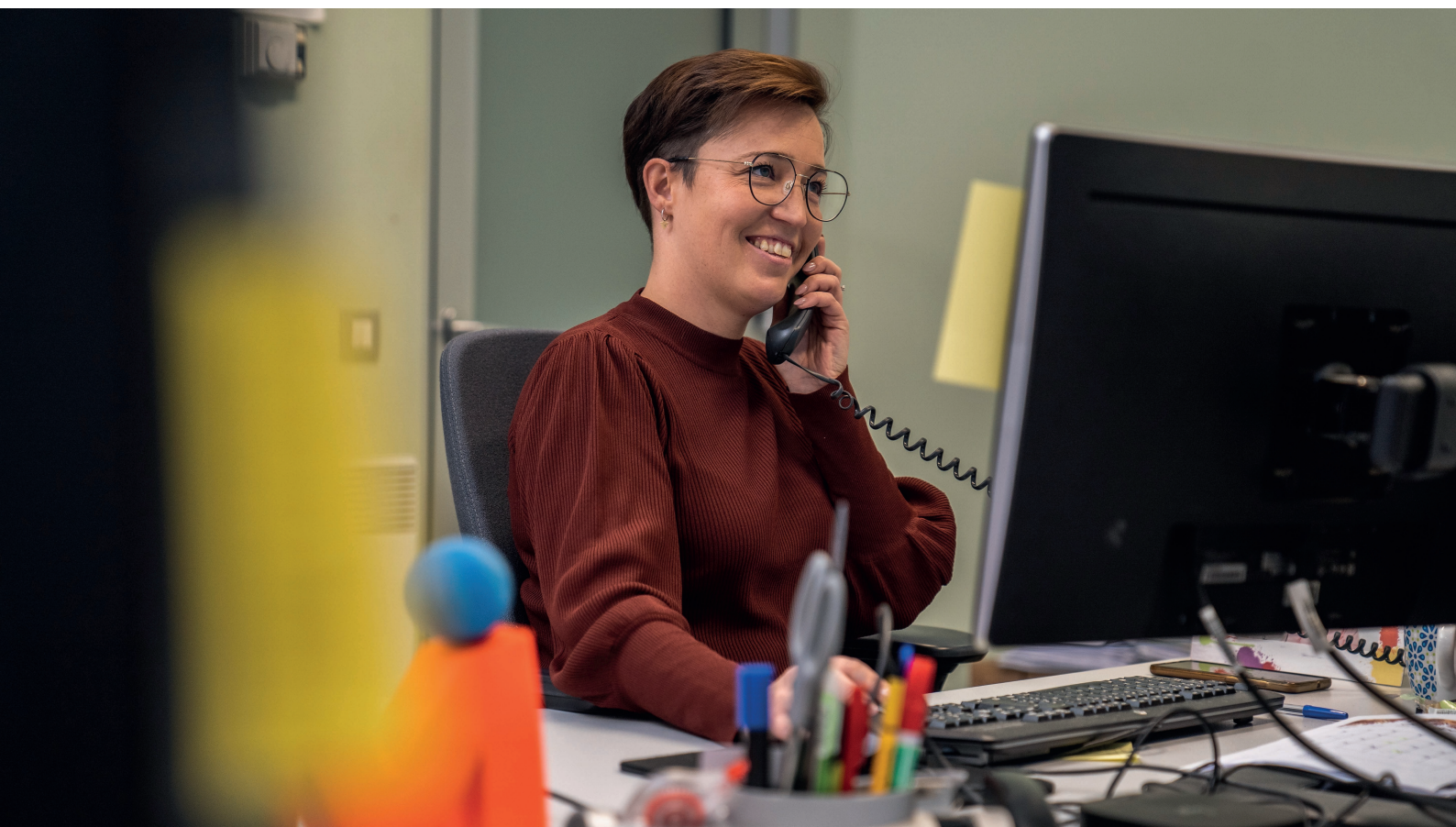
In het MJP wordt voor Motena een eigen stadssubsidie ingeschreven die vanaf 2017 dient af te nemen in de tijd. Deze afzonderlijke stadssubsidie vormt de basis voor de financiële regeling die werd getroffen in een beheersovereenkomst tussen het toenmalig Zorgbedrijf en de Stad. Deze stadssubsidie werd bovendien uitgesplitst in een 'vaste' stadssubsidie (waarborg voor sociale correctiefactoren die, inherent aan de beleidsvisie van Motena, een financiële 'handicap' vormen t.a.v. de private sector) en een 'af te bouwen' variabele stadssubsidie.

Op zoek gaan naar nieuwe initiatieven, die conform zijn aan de missie en visie van Motena en bijdragen aan sociaal ondernemerschap, is noodzakelijk omdat Motena vanaf 2017 jaarlijks de variabele stadssubsidie afbouwt met € 150 000 en er bovendien geen minimale groeivoet meer toegepast wordt op de resterende en afnemende stadssubsidie (+/- € 100.000 per jaar). Bij gelijkblijvend beleid leidt dit tot een daling van het financieel draagvlak (zie financiële risico's).

Een van de fundamentele principes in de beheersovereenkomst stipuleert dat Motena financieel autonoom functioneert. Eventuele overschotten worden bestemd in Motena zelf in functie van investeringen, reserves, ... én eventuele tekorten dienen door Motena zelf te worden aangepakt.

Vanuit dit oogpunt stelt Motena ook bij het MJP 2020-2025 een belangrijk principe voorop in functie van een lange termijn perspectief: we blijven streven naar een noodzakelijke verbetering van het exploitatiebudget en financieel draagvlak bij huidige en toekomstige financiële projecties.

De Raad van Bestuur en het Algemeen Directiecomité streven ernaar om de autofinancieringsmarge voor een periode van minstens 10 jaar positief te houden.





# Financiële benadering

Het MJP 2020-2026 van Motena houdt rekening met zowel **gelijkblijvend beleid** als **nieuw beleid** voor zowel de kernactiviteit in de **klantdiensten** (kinderopvang, therapeutische zorg, thuiszorg, dienstencentra, assistentiewoningen en (semi-)residentiële ouderenzorg) als in de **ondersteunende diensten** (HR, FIN/PAT, ICT, Algemene Directie en STAF).

Het nieuw beleid wordt in het MJP opgenomen onder de vorm van nieuwe acties en personeelsbehoeften, gekoppeld aan actieplannen en beleidsdoelstellingen. Hierbij verwijzen wij tevens naar de Strategische Nota. Deze acties kunnen zowel deel uitmaken van het exploitatiebudget als het investeringsbudget.

Hierna volgt een toelichting omtrent de **belangrijkste parameters die gehanteerd werden bij de opmaak en aanpassing van het MJP voor de jaren 2024 en volgende** (zie schema's in bijlage).

Voor de inhoudelijke motivatie verwijzen we tevens naar de nota 'Motivering van de wijzigingen aanpassing MJP 2020-2025'.

De opgelegde schema's in bijlage van de financiële nota en de toelichting zijn:

- Schema M1 Aangepast Financieel Doelstellingenplan
- Schema M2 Aangepaste Staat financieel evenwicht
- Schema M3 Aangepast Overzicht kredieten
- Schema T1 Aangepast Overzicht ontvangsten en uitgaven - functioneel
- Schema T2 Aangepast Overzicht ontvangsten en uitgaven - economisch
- Schema T3 Investeringsprojecten
- Schema T4 Evolutie financiële schulden

## Het exploitatiesaldo

Het **exploitatiesaldo** vloeit voort uit de totale operationele en financiële ontvangsten en uitgaven voor exploitatie. Het totaal van alle exploitatiesaldo's over het MJP tot 2025 bedraagt na deze aanpassing **€ 13 743 158** tegenover € 11 321 822 bij de vorige aanpassing en **€ 23 208 581** in het **oorspronkelijk** MJP. De voorbije jaren werd Motena geconfronteerd met een tragere groei van diensten (vb thuisverpleging, assistentiewoningen) ten gevolge van de **coronacrisis**. In 2022 bedroeg de **gemiddelde jaarinflatie** nagenoeg 10% (tegenover 2,4% in 2021). Dit heeft ook gevolgen voor de volgende jaren. De opeenvolgende overschrijdingen van de spilindex in 2022 doen de lonen stijgen wat daarnaast onvoldoende wordt gedekt door de stijging van de inkomsten.

Bij de laatste aanpassing van het MJP werd het **exploitatiesaldo voor 2023 voor het eerst negatief gebudgetteerd € - 725 403** ten opzichte van € 2 735 752 in de aanpassing ervoor ten gevolge van onder meer volgende **uitzonderlijke factoren**:

- niet gedekte uitzonderlijke meerkost energie € 680 000
- niet gedekte kosten ten gevolge van hoge inflatie: € 700 000
- afrem groei KOTEE: € 716 000
- financiële kosten opname leningen ten gevolge van de hogere rente, het dalend exploitatieresultaat en de gestegen bouwcost: € 1 343 000

Bij de huidige aanpassing van het MJP worden de kredieten voor het lopende jaar 2023 aangepast en wordt het **exploitatiesaldo verhoogd met € 2 090 000** tot € 1 364 597. Er wordt rekening gehouden met niet gebudgetteerde maar ontvangen subsidies voor onder meer de verhoogde energiekosten en IFIC voor € 895 000 en de vermindering RSZ werkgeversbijdragen in het eerste en tweede kwartaal 2023 voor € 235 000. De effectieve intrestlast voor 2023 ligt € 179 000 lager dan geraamd en er worden **financiële opbrengsten** ingeschreven voor beleggingen op termijnrekeningen voor € 781 000 netto. Het financieel klimaat is immers gewijzigd ten opzichte van 2022.

Bij de opmaak van het MJP werd het exploitatiebudget gelijkblijvend beleid, met uitzondering van de bezoldigingen, opgemaakt op basis van de Zero Based Budgeting (ZBB) methodiek. Concreet dient op basis van de ZBB-methodiek bepaald te worden welke middelen nodig zijn om doelen in de toekomst te kunnen realiseren vertrekkend van 'nul' in tegenstelling tot de klassieke projectie op basis van het verleden. Op die manier wordt creatief nadenken over efficiëntie en effectiviteit van de bedrijfsvoering gestimuleerd. Dit moet leiden tot het identificeren en elimineren van verspilling.

Er wordt uitgegaan van een **jaarlijkse groeivoet van 1,8% voor de bezoldigingen bij gelijk beleid en in functie van de realiteit en 1,5% voor de overige operationele werkingskosten en werkingsopbrengsten als basisparameters**. De jaarlijkse grotere toename van de exploitatieuitgaven ten opzichte van de toename van de exploitatieontvangsten geeft in principe aanleiding tot een geleidelijke vermindering van het exploitatieresultaat.

In een aantal gevallen wordt afgeweken van deze basisparameters en jaarlijks wordt het MJP bijgestuurd op basis van reëel te verwachten kosten en opbrengsten.

Hierna volgt een beschrijving van de voornaamste afwijkingen van de basisparameters vanaf 2024.

## Bezoldigingen

Voor 2024 wordt uitgegaan van een groeivoet van **3,33%** voor de **bezoldigingen** (3,33% index, 0% functionele loopbaan) bij **gelijkblijvend beleid**.

Onder 'gelijkblijvend beleid' bezoldigingen wordt verstaan: het zelfde aantal personeelsleden teneinde dezelfde (reeds bestaande) dienstverlening te kunnen blijven verzekeren.

Bij de opbouw van het personeelsbudget wordt niet vertrokken van het vorig personeelsbudget maar van de meest recent gekende loonlast van de laatste 12 maanden. Dit is de 'referentieperiode' juli 2022 - juni 2023.

De loonlast van de referentieperiode wordt vervolgens:

- verminderd met de loonlast van iedereen die in de referentieperiode maar tijdelijk in dienst was (bv. tijdelijke projectmedewerkers of medewerkers die in dienst waren voor uitzonderlijke en tijdelijke behoeften), omdat die uiteraard niet in de "basis" mogen voorkomen voor de functies in niet-continuidiensten; voor de functies in de continudiensten worden enkel medewerkers geschrapt die in dienst waren voor uitzonderlijke en tijdelijke behoeften
- vermeerderd met de supplementaire loonlast van iedereen die in de referentieperiode in dienst trad als nieuw én permanent personeel, of die bv. een promotie kreeg, maar die nog niet gedurende 12 maanden in die situatie werd betaald, zodat alle bestendige en reeds ingevulde betrekkingen voor de volledige 12/12de in de basis zitten.

Aansluitend worden nog een aantal correctiefactoren toegepast onder meer voor:

- personeelsleden die slechts tijdens of na de referentieperiode in dienst kwamen of een upgrade kregen
- personeelsleden die uit dienst zijn gegaan
- vorming 600 en K-traject (titularis en vervanger), slechts gedeeltelijk gecompenseerd via tewerkstellingssubsidies
- de meerkost van projectstuffers
- vervanging zorgkundigen die opleiding bijkomende handelingen volgen
- lagere patronale kost ten gevolge van de vervanging statutairen met pensioen door contractuelen
- pensioenlast statutairen: bijdragevoet 2024 bedraagt 42% ten opzichte van 41% in 2023, 40% in 2022, 38,5% in 2018-2021
- ...

Voor **2024** voorzien we **uitzonderlijke te verwachten méérkosten**.

Vanaf 1 januari 2024 zal er een nieuwe arbeidsongevallenpolis van toepassing zijn en er wordt verwacht dat de premie € 125 000 hoger zal liggen dan nu.

De kosten ten gevolge van het opleidingsproject vorming 600 voor Motena liggen vanaf 2024 uitzonderlijk hoog. De werkgever kan zich immers niet verzetten tegen deelnames. Zowel de titularis als de vervanger zijn immers opgenomen als personeelskost en worden slechts gedeeltelijk gecompenseerd door subsidies. Deze méérkost bedraagt € 386 000 per jaar (2024 tot en met 2026).

De meerkosten voor het inzetten van projectstuffers bedraagt € 193 000 voor 2024.

De IFIC-meerkost van E naar D voor schoonmakers en polyvalent medewerkers die niet worden gefinancierd bedraagt € 85 500.

Het Planbureau voorzag op het ogenblik van de budgetopmaak een overschrijding van de spilindex in november 2023, maart en december 2024 (cf. voorspelling van Planbureau van 4 juli 2023). Als gevolg daarvan zouden de bezoldigingen in januari en mei 2024 met 2% aangepast worden.

Op basis van deze vaststelling zou in 2024 worden uitgegaan van een groeivoet gelijkblijvend beleid van 3,83%, zijnde 3,33% index + 0,5% loondrift als veiligheidsmarge.

Motena probeert op verschillende manieren de bezoldigingskosten te beheersen:

- elke vervanging wordt zeer selectief bekeken
- er wordt gewerkt op het ziekteverzuim: minder ziektedagen betekent minder vervangers
- via uitvoering optimalisatiestudies om arbeidsintensieve processen efficiënter te organiseren
- efficiënte uurroosterplanning

In functie van het behalen van het vooropgestelde exploitatieresultaat wordt de 0,5% veiligheidsmarge niet voorzien en streven we ernaar binnen het personeelsbudget exclusief veiligheidsmarge te blijven.

Voor 2024 wordt een uitbreiding voorzien met **6,74 FTE** in het kader van het **nieuw beleid waarvan de kosten gedekt zijn door extra opbrengsten binnen de klantdiensten**.

In Kotee is een uitbreiding voorzien met 4,34 FTE voor de poetsdienst, maaltijden en thuisverpleging. In de WZC'a wordt een uitbreiding voorzien met 0,41 FTE voor stijging zorggraad en bistro.

In therapeutisch zorgpunt N wordt een uitbreiding voorzien met 1,99 FTE psycho-pedagogisch adviseur en psycho-pedagogisch begeleider.

Er wordt tevens een uitbreiding voorzien met **1 FTE ter ondersteuning** van de workload van HR en er wordt tijdelijk (enkele maanden) ingezet op ondersteuning van STAF voor de verschillende verhuisoperaties die op til staan.

Voor de jaren na 2024 wordt opnieuw de groeivoet voorzien van 1,8%.

## Overige operationele uitgaven

Er wordt uitgegaan van een jaarlijkse groeivoet van **1,5%** voor de **overige operationele uitgaven**. Dit betreft onder meer de uitgaven voor goederen en diensten. In de loop van 2022 zijn deze kosten al fel gestegen ten gevolge van de hoge inflatie (10%). De energiekost was voor 2023 verwacht ongeveer € 680 000 euro hoger te liggen dan oorspronkelijk voorzien. In deze budgetaanpassing worden de ontvangen subsidies hiervoor van € 291 000 meegenomen. Ook andere kosten zoals wasserij, voeding, ... kennen uitzonderlijk hoge prijsstijgingen. Dit heeft zijn weerslag op de geraamde uitgaven voor 2023 (gemiddeld 10%) en volgende jaren (2024 gemiddeld 5%). Voor de energiekosten schatten we een terugval in voor de jaren 2024 met 50% en voor 2025 nogmaals met 25%.

De andere operationele uitgaven bevatten voornamelijk een verhoging van de onroerende voorheffing op opbrengsten uit beleggingen op termijn- en spaarrekening vanaf 2023 (zie ook financiële opbrengsten).

In 2024 wordt het **nieuw beleid** vorm gegeven door het inschrijven van **acties in exploitatie voor een bedrag van € 233 574**.

Dit zijn acties die worden opgezet om de dienstverlening aan de klanten te blijven verzekeren, te optimaliseren of te heroriënteren. Acties zijn eenmalige ondernemingen die tot doel hebben een uniek product, dienst of organisatiewijziging op te leveren, tegen een vooraf afgesproken tijdstip en gebruik makend van een vooraf afgesproken hoeveelheid middelen. Bij het bepalen van de acties moet de vraag worden gesteld: 'Wat moet er gebeuren binnen onze organisatie/directie/dienst zodat de actieplannen en beleidsdoelstellingen worden gerealiseerd?'

Ook projecten waarvan de uitvoering afhankelijk is van de ontvangst van tijdelijke subsidies zijn per definitie acties en behoren niet tot de basisdienstverlening (gelijkblijvend beleid), zelfs al lopen deze subsidies over meerdere jaren (bv. subsidies voor een periode van 5 jaar met mogelijke verlenging).

Blikvangers hierbij zijn onder meer:

- ingebruikname nieuwbouw Waterdam en herlocalisatie maatschappelijke zetel
- opstart nieuwe groepspraktijk N
- uitvoeren medewerkerstevredenheidsmeting
- uitwerken acties succesvol employer branding
- optimaliseren HR processen
- benchmarken verloning medewerkers niet-IFIC functie
- diverse patrimoniumacties
- uitrol bellen over MS TEAMS

In 2025 en 2026 dienen de acties in exploitatie herbekeken te worden bij de volgende aanpassing van het MJP waardoor we een daling vaststellen van de operationele uitgaven voor goederen en diensten omdat de groeivoet van 1,5% niet toegepast wordt op de acties 2024 en we een verlaging voorspellen van de energiekosten.

## Operationele ontvangsten

Er wordt uitgegaan van een jaarlijkse groeivoet van **1,5%** voor **operationele ontvangsten**.

Dit betreft de ontvangsten uit de werking, de werkingsubsidies en de andere operationele ontvangsten.

De **ontvangsten uit de werking nemen jaarlijks toe**.

We kunnen dit toeschrijven aan de optimalisatie van de reguliere werking binnen al onze directies maar tevens aan nieuwe, structureel rendabele initiatieven zoals onder meer het partnership met de 'Welzijnsverenigingen in oprichting' Ter Lembeek in 2022 en De Strandjutter in 2023. Dit zal immers aanleiding geven tot efficiëntiewinsten in de ondersteunende diensten van Motena vanaf 2026. In de loop van 2022 zijn de werkingsontvangsten reeds gestegen ten gevolge van de hogere dagprijzen in onze klantdiensten door de inflatie, wat zijn weerslag heeft op de geraamde ontvangsten voor 2023 en volgende jaren.

We houden daarnaast ook o.a. rekening met:

- de afbouw van 9 kamers in WZC Ter Berken (verhuis naar St Henricus) in de loop van 2024
- een groeiscenario van KOTEE (vb thuisverpleging, assistentiewoningen) vanaf 2024
- de exploitatieresultaten ten gevolge van de opstart van een nieuwe groepspraktijk voor N
- uitbreiding T2 ipv T1 plaatsen voor Kidz
- terugverdieneffecten zonnepanelen

Er wordt tevens een opbrengst ingeschreven voor de facturatie van het bedrag van de méérkost statutairen Motena die ten laste genomen wordt door het OCMW van € 1 046 561 in 2024. Hierop wordt dezelfde groeivoet toegepast als op de bezoldigingen van 1,8%.

De stadssubsidie die betrekking heeft op deze 'statutaire kosten' (€ 1 128 595) is daarom bij de splitsing van het toenmalig Zorgbedrijf verschoven naar het OCMW begin 2016. Het reëel bedrag 2024 dat gefactureerd wordt aan het OCMW ligt lager dan de verschoven stadssubsidie gezien de vermindering van het aantal statutairen.

De **algemene werkingsubsidies** daarentegen **nemen jaarlijks af** met gemiddeld 2%.

In de inleiding werd reeds verwezen naar het gegeven dat in het MJP voor Motena een eigen **stadssubsidie** ingeschreven wordt die vanaf 2017 dient af te nemen in de tijd. Deze stadssubsidie werd uitgesplitst in een 'vaste' stadssubsidie (waarborg voor sociale correctiefactoren die, inherent aan de beleidsvisie op het Zorgbedrijf, een financiële 'handicap' vormen t.a.v. de private sector) en een 'af te bouwen' stadssubsidie. De variabele stadssubsidie wordt **jaarlijks afgebouwd met € 150 000** en er wordt bovendien geen minimale groeivoet meer toegepast op de resterende en afnemende stadssubsidie (+/- € 100 000 per jaar). Bij gelijkblijvend beleid leidt dit tot een daling van het financieel draagvlak (zie ook financiële risico's). In 2023 was er reeds een correctie op de vaste stadssubsidie gebudgetteerd omwille van de overname van de werking betreffende het financieel onderzoek en de tussenkomst in de kosten van de eigen en de vreemde woonzorgcentra door het welzijnshuis. De stadssubsidie bedraagt voor 2024 € 6 849 440 en zal in het laatste jaar van het MJP € 6 699 440 bedragen.



De **gesco subsidie** van de Vlaamse Overheid wordt niet geïndexeerd en bedraagt jaarlijks € 1 107 911.

De **specifieke werkingssubsidies** van de Federale en Vlaamse Overheid **nemen jaarlijks wel toe** maar slechts met gemiddeld 1,3%.

De federale subsidies bevatten diverse subsidies voor Thuisverpleging en de tewerkstellingsmaatregelen sociale maribel en vorming 600. Onder meer ook Sociale maribel wordt niet geïndexeerd en bedraagt € 1 444 000.

De subsidies van de Vlaamse overheid bevatten de subsidies van Opgroeien, VIA middelen en andere tewerkstellingsmaatregelen. Er wordt tevens rekening gehouden met de geleidelijke extra financiering via het infrastructuurforfait sinds de ingebruikname van het vernieuwde WZC St Henricus en WZC De Waterdam in de loop van 2022. De indexatie van de subsidies van Opgroeien is echter bij elke indexsprong steeds ongeveer 15% lager dan de indexatie van de kosten.

**Het niet mee indexeren van werkingssubsidies voor ongeveer € 2 750 000 leidt structureel tot een verslechtering van het resultaat.**

**Bovendien dalen de VIA5-middelen** aangezien de dienstencheque-ondernemingen niet langer gesubsidieerd mogen worden (onrechtmatige overheidssteun volgens Europa).

De operationele ontvangsten worden in het laatste jaar van het MJP 2025 geraamd op € 64 662 000 (afgerond). Dit is een gemiddelde stijging ten opzichte van het eerste jaar 2020 van 22,4%. De operationele kosten worden voor 2025 geraamd op € 62 249 000 (afgerond) wat een gemiddelde stijging is van 36,5% ten opzichte van het eerste jaar. Dit veroorzaakt een daling van het jaarlijks operationeel resultaat van € 4 810 000 na 5 jaar mede veroorzaakt door het niet indexeren van een groot aantal tewerkstellingssubsidies en de variabele stadssubsidie evenals het wegvallen van subsidies in de loop van dit MJP.

## Financiële uitgaven

Voor de financiële uitgaven wordt **geen groeivoet** toegepast.

Er wordt rekening gehouden met de te verwachten financiële kosten voor de **lopende leningen** in functie van het financieel draagvlak. Hierbij maken de lopende leningen deel uit van de splitsing van het toenmalig Zorgbedrijf en het OCMW waarbij de overdracht van de leningen naar het Zorgbedrijf werd goedgekeurd in 2015 door de Raad voor Maatschappelijk Welzijn en de Raad van Beheer van het Zorgbedrijf. Na de splitsing zijn geen nieuwe leningen aangegaan tot 2022.

Bij de vorige aanpassing van het MJP werd een totaal bedrag van leningen ingeschreven van € 36 500 000. De geraamde intrestlast voor de jaren 2023 tot 2025 kwam hierdoor € 3 602 676 hoger te liggen. Dit was het gevolg van de gestegen bouwkost, het lager exploitatieresultaat en de hogere rente zoals beschreven bij de vorige aanpassing.

De effectieve intrestlast voor 2023 ligt € 179 000 lager dan geraamd door de lagere rentevoet op de externe financiering ten opzichte van gebudgetteerd. Dit heeft een positief effect op de volgende jaren.

Daarnaast werd vanaf 2023 reeds geen kost meer ingeschreven voor negatieve rente.

## Financiële ontvangsten

Voor de financiële ontvangsten wordt ook **geen groeivoet** toegepast.

Deze opbrengsten bestaan onder meer uit de inning van rappelkosten en de jaarlijkse terugvordering van de rente op de toegestane lening aan De Living. Bij deze aanpassing van het MJP worden er financiële opbrengsten ingeschreven voor beleggingen op termijn- en spaarrekeningen voor 2023 tot en met 2025.

## Het investeringsaldo

Het **investeringsaldo** vloeit voort uit de totale ontvangsten en uitgaven voor investeringen. Het totaal van alle investeringsaldo's in het MJP tot 2025 bedraagt **€ - 56 833 710** tegenover € - 57 374 893 bij de vorige aanpassing en **€ - 28 242 175** in het oorspronkelijk MJP.

- De **ontvangsten voor investeringen** bedragen over het volledige MJP tot 2025 **€ 20 801 672** tegenover € 19 977 761 in de vorige aanpassing van het MJP en zijn verhoogd met de verwachte viba subsidies voor de nieuwbouw therapeutisch zorgpunt N.

- De **uitgaven voor vervangingsinvesteringen en nieuwe investeringen** bedragen over het volledige MJP tot 2025 **€ 77 635 382** tegenover € 77 352 653 in de vorige aanpassing van het MJP en kunnen als volgt opgesplitst worden:

* terreinen en gebouwen:	€ 68 138 107	ipv 68 070 060
* roerende goederen:	€ 8 634 719	ipv 8 369 712
* immateriële vaste activa:	€ 861 805	ipv 912 131
* financiële vaste activa:	€ 750	

De investeringsuitgaven zijn slechts verhoogd met € 282 729 ten gevolge van nieuwe acties of herwaardering lopende acties hoofdzakelijk bij terreinen en gebouwen en roerende goederen.

De investeringen in gebouwen in dit MJP hebben voornamelijk betrekking op de grote bouwprojecten van WZC'a De Waterdam (laagbouw en tussenfase Up-kitchen) en St Henricus. Daarnaast werd ook de aankoop van een pand in Roelevard voorzien voor het onderbrengen van de ondersteunende diensten vanaf 2024 en de site 't Laere voor het onderbrengen van de dienst Kotee in 2020. In 2020 werd immers bestuurlijk de beslissing genomen om fase 2 van de centrale campus Brugsesteenweg niet uit te voeren maar een nieuwe locatie te zoeken voor de ondersteunende diensten van Motena en de dienst van Therapeutisch Zorgpunt N. We verwijzen hierbij ook naar de Strategische Nota.

De **coronacrisis** had eerder al een sterke prijsstijging van bepaalde bouwmaterialen en een explosie van de transportkosten tot gevolg. Verdere exponentiële toename van de prijzen ten gevolge van de **inflatie** in 2022 gaven aanleiding tot duurdere bouwkosten voor het volledig MJP. Bij de vorige aanpassing van het MJP werd ook de aankoop voorzien van bijkomende kantooruimte in Roelevard voor optimale schaalvergroting van de maatschappelijke zetel in functie van de groeistrategie van Motena.

De investeringen in roerende goederen en immateriële vaste activa zijn vooral gericht op de verhoging van de kwaliteit van onze infrastructuur, duurzaamheid, efficiëntieverhogingen, digitalisatie en innovatie. Daarbij werd vooral beoogd om de lange termijn investeringen niet te impacteren met de inflatiemaatregelen.

De sterk gestegen bouwkosten en de daarmee gepaard gaande hogere externe financiering aan een hogere rentelast dwingen ons echter tot het maken van keuzes. Een aantal acties werden on hold gezet zoals onder meer de nieuwbouw/renovatie van WZC St Henricus Noord en Dienstencentrum Ten Elsberge.

## Het financieringssaldo

Het **financieringssaldo** vloeit voort uit de totale financiële ontvangsten en uitgaven. Het totaal van alle financieringssaldo's bedraagt **€ 27 675 142** over het volledige MJP ten opzichte van € 27 648 537 bij de laatste aanpassing en € 507 298 oorspronkelijk. Er worden € 25 500 000 meer leningen opgenomen vanaf 2023 tot 2025 dan bij de vorige aanpassing van het MJP.

- De **ontvangsten** bedragen **€ 37 671 924** over het MJP en betreffen enerzijds de jaarlijkse terugvordering van de aflossing op de toegestane lening aan De Living voor **€ 5 809** en anderzijds een bedrag van op te nemen leningen voor het financieren van onze investeringen.

In de vorige aanpassing van het MJP werd een bedrag van leningen ingeschreven van **€ 36 500 000** ten opzichte van **€ 11 000 000** oorspronkelijk in functie van de behoefte aan werkkapitaal en het financieel evenwicht .

- De **uitgaven** betreffen de aflossingen op de lopende en nieuwe leningen en bedragen **€ 9 996 783** over dit MJP ten opzichte van € 10 023 388 bij de vorige aanpassing. De nieuwe leningen worden afgelost vanaf de ingebruikname van de gebouwen in 2025.

## Het budgettair resultaat van het boekjaar

Het budgettair resultaat van het boekjaar is de optelsom van het exploitatiesaldo, het investeringssaldo en het financieringssaldo. Van dit jaarlijks saldo wordt vertrokken om het financieel evenwicht te bepalen zoals hierna beschreven.

## Het financieel evenwicht

Het bestuur moet aantonen financieel in evenwicht te zijn op korte en lange termijn. Dit betekent dat het bestuur het geplande beleid kan realiseren binnen de financiële mogelijkheden zonder een hypotheek te leggen op de toekomst.

Bij deze aanpassing van het meerjarenplan voor de vaststelling van de kredieten voor het boekjaar 2024 moet Motena ook het jaar 2026 opnemen.

**Het MJP van Motena is financieel in evenwicht** daar het voldoet aan beide normen:

1. het geraamde beschikbaar budgettair resultaat is elk jaar positief
2. de geraamde autofinancieringsmarge is voor het laatste jaar van het MJP positief

Een positief geraamd beschikbaar budgettair resultaat (1° voorwaarde) betekent dat het bestuur aan het einde van het jaar (korte termijn) meer budgettaire middelen overhoudt dan het heeft uitgegeven. Het is de som van alle uitgaven en ontvangsten of het budgettair resultaat van het boekjaar, verhoogd met het gecumuleerd budgettair resultaat van het vorige jaar en verminderd met de onbeschikbare gelden.

Het gecumuleerd budgettair resultaat van het vorige jaar in 2023 is aangepast door de verwerking van het resultaat van de rekening 2022 en de budgetwijziging 2023. Zie hiervoor ook de nota 'Motivering van de wijzigingen aanpassing MJP 2020-2025'.

De onbeschikbare gelden van Motena zijn gelden die op een geblokkeerde spaarrekening staan en voorbestemd zijn voor de betaling van de eindeopstalvergoeding van de serviceflats Zilverschoon in 2029. De 'onbeschikbare gelden' worden enger geïnterpreteerd dan in het vorig MJP waar nog sprake was van 'bestemde gelden'. Onbeschikbare gelden zijn middelen die in het bestuur aanwezig zijn maar die omwille van regelgeving of contractuele of statutaire verplichtingen niet gebruikt kunnen worden zoals gelden die op een geblokkeerde rekening staan.

### **Het beschikbaar budgettair resultaat is elk jaar positief.**

Een positief geraamde autofinancieringsmarge (2° voorwaarde) betekent dat het bestuur meer middelen genereert of overhoudt dan nodig om leningen te kunnen terugbetalen (lange termijn). Er is dan marge om zelf nieuwe investeringen te financieren of om bijkomende leningen aan te gaan en de hieruit voortvloeiende leninglasten te kunnen dragen. De positieve autofinancieringsmarge aan het eind van het MJP geeft financiële ademruimte voor de volgende bestuursploeg.

### **De autofinancieringsmarge is elk jaar positief.**

De norm van de autofinancieringsmarge wordt vanaf 2020 aangevuld met een indicator die niet beïnvloed wordt door de gekozen financieringswijze: '**de gecorrigeerde autofinancieringsmarge**'. Dit is echter geen afdwingbare norm.

De besturen dienen een correctie te doen op de periodieke aflossingen om ook rekening te houden met de financiële schulden die niet periodiek afgelost worden en financiering op korte termijn. De correctie bestaat erin dat de periodieke aflossingen die verschuldigd zijn volgens de reële financieringsovereenkomsten vervangen worden door de gecorrigeerde aflossingen op basis van de financiële schulden. Daarbij worden de gecorrigeerde aflossingen berekend als 8% van de totale financiële schulden. Door die correctie krijgen de raadsleden een indicator die de impact van alternatieve financieringsvormen neutraliseert.

De autofinancieringsmarge is groter dan de gecorrigeerde autofinancieringsmarge. Dit is te verklaren door het feit dat Motena nog leningen af te lossen heeft tot 2052 terwijl de gecorrigeerde aflossingen berekend worden als 8% van de financiële schulden of met andere woorden over een kortere looptijd. Er is zeker geen sprake van een fictief structureel evenwicht.

## **Besluit**

Motena maakt de aanpassing van het MJP 2020-2025 op volgens de schema's van de BBC.

Bij deze aanpassing van het meerjarenplan voor de vaststelling van de kredieten voor het boekjaar 2024 is het jaar 2026 ook opgenomen.

Voor de toelichting bij de aanpassingen verwijzen wij tevens naar de nota 'Motivering van de wijzigingen aanpassing MJP 2020-2025'.

Het MJP van Motena is financieel in evenwicht daar het voldoet aan beide voorwaarden:

1. het geraamde beschikbaar budgettaire resultaat is elk jaar positief
2. de geraamde autofinancieringsmarge is het laatste jaar van het MJP positief

Op zoek gaan naar nieuwe initiatieven, conform aan de missie en visie van Motena en bijdragend aan sociaal ondernemerschap, is noodzakelijk omwille van de jaarlijkse afbouw van de variabele stadssubsidie met € 150 000 en er bovendien geen minimale groeivoet meer toegepast wordt op de resterende en afnemende variabele stadssubsidie (ter waarde van 100 000 per jaar). De vaste stadssubsidie verhoogt jaarlijks ook slechts met 2% wat veel lager is dan de huidige inflatie.

Bovendien neemt het exploitatiesaldo jaarlijks geleidelijk af door de jaarlijkse grotere toename van de exploitatieuitgaven voor de bezoldigingen dan de toename van de exploitatieontvangsten. Bij gelijkblijvend beleid leidt dit tot een daling van de autofinancieringsmarge (zie financiële risico's).

In 2020 werden alle besturen geconfronteerd met de coronacrisis die een impact heeft op de financiën zowel aan de ontvangsten- als aan de uitgavenzijde. Zowel in 2022 als de resterende jaren van het MJP wordt hier nog rekening gehouden met een tragere groei van diensten. Het huidige tempo van de inflatie en de energiecrisis in 2022 leidt nog steeds tot uitzonderlijke prijsstijgingen. De opeenvolgende overschrijdingen van de spilindex doen de lonen stijgen wat onvoldoende wordt gedekt door de stijging van de inkomsten en het uitblijven van indexatie van een aantal subsidies. Dit leidt onder meer tot een lager exploitatiesaldo vanaf 2022 en volgende jaren in vergelijking met het oorspronkelijk MJP (zie ook financiële risico's). Dit veroorzaakt een daling van het jaarlijks operationeel resultaat van € 4 810 000 na 5 jaar mede veroorzaakt door het niet indexeren van een groot aantal tewerkstellingssubsidies en de variabele stadssubsidie evenals het wegvallen van subsidies in de loop van dit MJP. Vanaf 2024 zijn de budgettaire gevolgen van de méérkosten ten gevolge van het inzetten van projectstuffers in de zorg en de verplichte vorming 600 aanzienlijk en dient dit opgevangen te worden door besparingsmaatregelen.

Aangezien Motena zich in volle bouwperiode bevindt heeft dit ook zijn gevolgen voor de bouwkosten, de op te nemen leningen en de rentevoet. De sterk gestegen bouwkosten en de daarmee gepaard gaande hogere externe financiering aan een hogere rentelast dwingen ons echter tot het maken van keuzes. Een aantal acties werden on hold gezet zoals onder meer de nieuwbouw/renovatie van WZC St Henricus Noord en Dienstencentrum Ten Elsberge.

Motena stelt bij het MJP 2020-2025 steeds een belangrijk principe voorop in functie van een lange termijn perspectief: we blijven streven naar een noodzakelijke verbetering van het exploitatiebudget en autofinancieringsmarge bij huidige en toekomstige financiële projecties. De Raad van Bestuur en het Algemeen Directiecomité streven ernaar om de autofinancieringsmarge voor een periode van minstens 10 jaar positief te houden en realiseren dit in het voorgelegde MJP. Dit wordt echter enorm onder druk gezet door opeenvolgend de coronacrisis en de huidige inflatie en energiecrisis. Om de organisatie niet vleugellam te maken werd er voor geopteerd om dit principe tijdelijk los te laten en ieder jaar opnieuw terug meer aansluiting te vinden met dit streefdoel. Motena dient financieel autonoom te functioneren en op een verantwoordelijke manier om te gaan met alle financiële risico's. Het bestuur zal dan ook overwegen niet-rendabele activiteiten af te bouwen indien noodzakelijk voor het financieel evenwicht van de organisatie.



# Motivering van de wijzigingen

In de bijlage 'Grondslagen en assumpties Aanpassing MJP 2020-2025' werd een toelichting gegeven omtrent de belangrijkste parameters die gehanteerd werden bij de opmaak en aanpassing van het MJP. In onderstaande nota gaan we dieper in op de motivering van de wijzigingen van het MJP.

## **1. De verwerking van het resultaat van de Rekening 2022**

De rekening 2022 was nog niet afgesloten bij het opmaken van de vorige aanpassing van het MJP. Bij elke aanpassing moet het bestuur het resultaat van de intussen vastgestelde jaarrekeningen verwerken om de kredieten voor het lopende jaar te kunnen wijzigen. De rekening 2022 werd vastgesteld door de Algemene Vergadering van Motena op 6 juni 2023. Daarbij werd aangetoond dat het beschikbaar budgettair resultaat positief was en eindigde op € 47 563 700 en dat de autofinancieringsmarge eveneens positief was en eindigde op € 1 889 771. Het exploitatiesaldo lag € 840 939 hoger dan bij de laatste aanpassing van het MJP.

## **2. Aanpassing kredieten lopende jaar 2023**

### **2.1. Inbrengen van het gecumuleerd budgettair resultaat van de Rekening 2022.**

Het gecumuleerd budgettair resultaat 2022, vastgesteld door de Algemene Vergadering van Motena op 6 juni 2023, bedraagt € 48 301 373. Dit betekent een verhoging van het gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar in 2023 met € 9 908 809.

### **2.2. Aanpassing van het exploitatiesaldo.**

Het exploitatiesaldo wordt verhoogd met € 2 090 000 ten gevolge van niet gebudgetteerde maar ontvangen subsidies voor onder meer de verhoogde energiekosten en IFIC en de vermindering RSZ werkgeversbijdragen in het eerste en tweede kwartaal 2023. Daarnaast is ook het financieel resultaat beter dan gebudgetteerd ten gevolge van het gewijzigd financieel klimaat ten opzichte van 2022. Dit wordt tevens uitvoerig beschreven in de nota Grondslagen en assumpties MJP 2020-2025.

### **2.3. Aanpassing van het investeringsaldo.**

Het negatief investeringsaldo wordt verhoogd met € 9 067 349 door de overdracht van kredieten 2022 naar 2023 (RVB 28 februari 2023).

### **2.4. Aanpassing van de onbeschikbare gelden**

De onbeschikbare gelden worden verhoogd met € 24 013 zoals vastgesteld bij de Rekening 2022.

Bovenstaande elementen hebben tot gevolg dat:

- het beschikbaar budgettair resultaat 2023 verhoogt met € 2 907 447
- de autofinancieringsmarge 2023 verhoogt met € 2 090 000.

### **3. Aanpassing kredieten 2024 en volgende jaren**

#### **3.1. Het exploitatiesaldo**

Er wordt uitgegaan van een jaarlijkse groeivoet van 1,8% voor de bezoldigingen in functie van de realiteit en 1,5% voor de overige operationele werkingskosten en werkingsopbrengsten als basisparameters.

Van deze groeivoet wordt soms afgeweken op basis van reëel te verwachten kosten en opbrengsten.

Dit wordt beschreven in de bijlage 'Grondslagen en assumpties Aanpassing MJP 2020-2025' maar de belangrijkste aanpassingen betreffen:

- groeivoet personeelsbudget 2024 gelijkblijvend beleid van 3,33%
- personeelsuitbreiding met 6,74 FTE in 2024 gedekt door extra opbrengsten
- personeelsuitbreiding met 1 FTE in 2024 voor ondersteuning HR
- afbouw van 9 kamers in WZC Ter Berken en verhuis naar WZC St Henricus midden 2024
- verhoging operationele kosten en opbrengsten op basis van inflatie vanaf 2023
- sterk verhoogde energiekosten in 2023 met een terugval voor 2024 met 50% en 2025 met 25%
- acties in exploitatie voor 2024 en nog te bekijken voor 2025 en volgende jaren
- jaarlijkse afbouw stadssubsidie
- groei van diensten
- infrastructuurforfait vanaf de ingebruikname van het vernieuwde WZC St Henricus en WZC De Waterdam sinds 2022 tot 2025
- uitblijven indexatie aantal subsidies
- schrappen Via5 voor dienstenchequeondernemingen
- geraamde intrestlast en opbrengsten uit beleggingen voor de jaren 2024 tot 2026
- ...

#### **3.2. Het investeringssaldo**

De investeringsuitgaven zijn bij een vorige aanpassing verhoogd met € 18 810 461 hoofdzakelijk bij terreinen en gebouwen en roerende goederen.

De investeringen in gebouwen in dit MJP hebben voornamelijk betrekking op de grote bouwprojecten van WZC'a De Waterdam (laagbouw en tussenfase Up-kitchen) en St Henricus. Daarnaast werd ook de aankoop van een pand in Roelevard voorzien voor het onderbrengen van de ondersteunende diensten vanaf 2024 en de site 't Laere voor het onderbrengen van de dienst Kotee in 2020. In 2020 werd immers bestuurlijk de beslissing genomen om fase 2 van de centrale campus Brugstesteenweg niet uit te voeren maar een nieuwe locatie te zoeken voor de ondersteunende diensten van Motena en de dienst van Therapeutisch Zorgpunt N. Daarnaast wordt ook de aankoop voorzien van bijkomende kantoorruimte in Roelevard voor optimale schaalvergroting van de maatschappelijke zetel in functie van de groeistrategie van Motena. De coronacrisis had eerder al een sterke prijsstijging van bepaalde bouwmaterialen en een explosie van de transportkosten tot gevolg. Verdere exponentiële toename van de prijzen ten gevolge van de inflatie in 2022 geven aanleiding tot duurdere bouwkosten voor het volledig MJP.

Bij de huidige aanpassing worden de investeringsuitgaven verhoogd met een bedrag van € 3 415 777 waarvan € 282 729 in dit MJP en € 3 133 048 in 2026.

De investeringsontvangsten zijn bij een vorige aanpassing ook verhoogd met de verwachte vipa subsidies voor WZC De Waterdam, lokaal dienstencentrum en dagverzorgingscentrum voor € 1 324 500.

Bij de huidige aanpassing worden de investeringsontvangsten verhoogd met een bedrag van € 1 886 792 voor VIPA subsidies waarvan € 823 912 in dit MJP en € 1 062 880 in 2026.

### 3.3. Het financieringssaldo

Het financieringssaldo werd eerder aangepast door het in rekening brengen van de opname van meer leningen voor € 25 500 000 in functie van de behoefte van werkkapitaal en het financieel evenwicht vanaf 2023 tot 2025.

Bij de huidige aanpassing blijven de financieringsontvangsten gelijk. De financieringsuitgaven worden verhoogd met € 2 362 607. De uitgaven voor 2026 worden toegevoegd voor een bedrag van € 2 389 212 en voor 2025 verlaagd met een bedrag van € 26 605 op basis van de reële aflossingen.

Bovenstaande elementen leiden tot een aanpassing van het financieel evenwicht van 2024 tot 2026.





[www.motena.be](http://www.motena.be)

**MOTENA**