Grip op de toekomst

Meerjarenherstelplan en steunverzoek aan stakeholders



Datum: 21 maart 2024

Disclaimer: Dit document is strikt vertrouwelijk en is slechts bestemd voor discussiedoeleinden. Dit document mag onder geen beding met derden worden gedeeld. Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend. Hoewel we ons best hebben gedaan om ervoor te zorgen dat dit document accuraat en actueel is op het moment van publicatie, kunnen we niet garanderen dat dit altijd het geval zal zijn. Er kunnen dan ook geen garanties worden ontleend aan dit document. Mutsaersstichting aanvaardt geen aansprakelijkheid, ook niet voor de juistheid en volledigheid van dit document.

Mutsaers stichting

MAKS
Specialistische hulpverlening thuis geestelijke gezondheidszorg

OOG PSYCHOLOGEN

Hoeve De Kaolder

Zorgokee

Hai 5

grijp het leven.

Voorwoord

- Dit meerjaren Herstelplan laat zien hoe de Mutsaersstichting – nadrukkelijk samen met gemeenten - de continuïteit van de cruciale en specialistische jeugdhulp wil garanderen. Dat is noodzakelijk voor kinderen, jongeren en gezinnen voor wie deze zorg onontbeerlijk is, voor de provincie, maar ook voor de professionals in de jeugdzorg. Zonder hun kennis en kunde is er geen jeugdhulp.
- De Mutsaersstichting heeft in het verleden haar werkgebied en diensten uitgebreid. We blijken echter niet van "alles" te kunnen zijn. We maken keuzes en zoeken samenwerkingen die helpend zijn voor de continuïteit van de zorg.
- Jeugdhulp is geen markt waar geld verdiend wordt, maar is een noodzakelijke voorziening die als doel heeft jongeren de gelegenheid te bieden op te groeien tot zelfstandige gezonde volwassenen die bij kunnen dragen aan hun toekomst.
- Om de hoogspecialistische jeugdhulp betaalbaar en kwalitatief hoogwaardig beschikbaar te houden en tevens te innoveren, zullen we met alle gemeenten en collega-organisaties de handen ineen moeten slaan. De Hervormingsagenda gaat niet ver genoeg.
- Als nieuwe bestuurders zien wij dat alleen door samen te werken, open en transparant te zijn, met onze financiers en collega-organisaties, we in Limburg de continuïteit van de jeugdhulp voor de lange termijn duurzaam kunnen borgen.
- Wij spreken onze oprechte dank uit aan iedereen die heeft bijgedragen aan dit plan en daarmee aan de continuïteit van de jeugdhulp in Limburg.

Ellis Jeurissen-Meussen en Harm Wijgergangs

Raad van Bestuur Mutsaersstichting

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Context van dit document

- De Mutsaersstichting en haar deelnemingen staan voor een omvangrijke financiële, strategische en operationele uitdaging. Mede geïnitieerd door de plaatsing in Trede 3 van het draaiboek *'continuïteit jeugdhulp'*, hebben de Mutsaersstichting en haar deelnemingen met stakeholders diverse toekomstscenario's verkend waaronder (1) (gecontroleerde) afbouw / faillissement, (2) fusie als geheel of in delen en (3) 'zelfstandig' doorgaan met strategische (portfolio)keuzes, operationeel verbeteren en steun vanuit financiers / stakeholders
- Uit scenario-analyse blijkt dat scenario 1 zeer disruptief kan zijn qua zorgcontinuïteit en scenario 2 in praktijk geen realistische optie is vanwege het ontbreken van passende fusiekandidaten. Daarom is dit meerjarenherstelplan (MJHP) opgesteld met een scherpe analyse van de situatie/problemen én een oplossingsrichting om tot een duurzame (financiële) situatie te komen. Dit plan omvat (I) maatregelen die Mutsaersstichting zelf neemt om tot herstel te komen (o.a. portfoliokeuzes, operationele verbeteringen, organisatorische randvoorwaarden) en (II) inzicht in de benodigde steun vanuit financiers / stakeholders om tot herstel te komen
- Eind januari 2024 hebben we een eerdere *'houtskoolschetsversie'* van dit herstelplan gedeeld en in maximale transparantie besproken met een breed scala aan interne (RvT, medewerkers, OR, CR) en externe stakeholders (regievoerder, ambtenaren, wethouders, Jeugdautoriteit, Rabobank, verzekeraars) om tot een realistisch en gedragen plan te komen – want alleen met een breed gedragen consensus hebben we een levensvatbaar plan
- Met gemeenten hebben we in een 'werkgroep inhoud' en 'werkgroep financiën' de houtskoolschets in detail doorgenomen en is input gegeven. Uit deze besprekingen is steun voor de richting uitgesproken, maar werd ook duidelijk dat het structurele deel (vergoeding indexatie en tariefverbetering) van het steunverzoek aan gemeenten weinig kansrijk zou zijn vanwege met name juridische bezwaren om contracten open te breken. Daarnaast is door gemeenten expliciet verzocht om verkoop vastgoed onderdeel van het plan te maken
- Op basis van deze feedback (en geactualiseerde financiële prognoses) hebben we onderdelen van het plan verduidelijkt, aangevuld of aangepast (m.n. vastgoed) en het steunverzoek beperkt tot incidentele financiële steun vanuit gemeenten tot 2026 (wanneer er nieuwe aanbestedingen plaatsvinden). In dit plan gaan we er vanuit dat de benodigde structurele indexatie en tariefverbetering via de aanbestedingen in 2026 alsnog wordt gerealiseerd om tot een duurzaam financieel resultaat te komen. Mocht dat in de praktijk anders uitpakken dan zullen op dat moment opnieuw alternatieve toekomstscenario's moeten worden verkend op basis van niet opnieuw inschrijven op verlieslatende contracten
- De komende periode dient dit document intern als de marsroute voor het eigen verbeterplan en extern als informatieplatform voor het steunverzoek aan gemeenten en het Ministerie van VWS. Het doel is om op basis hiervan – onder strakke procesaansturing van de regievoerder – zo snel mogelijk tot een volledig gefinancierd herstelplan te komen zodat Mutsaers zich weer volledig kan richten op de zorg en het realiseren van het benodigde herstel. Dit is in het belang van de zorgcontinuïteit voor cliënten en behoud van expertise in de regio en daarmee de beste oplossing voor de gezamenlijke opgave van de Mutsaersstichting en gemeenten
- We delen dit document inclusief bedrijfsgevoelige informatie in transparantie met onze interne en externe stakeholders. Gezien de kwetsbaarheid van de situatie bij de Mutsaersstichting dienen alle ontvangers deze informatie strikt vertrouwelijk te behandelen en niet zonder toestemming van Mutsaersstichting met derden te delen. Dit om te voorkomen dat elementen van het plan zonder de juiste context een eigen leven gaan leiden en de situatie en het herstel bij de Mutsaersstichting beschadigen

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Status en (inherente) onzekerheden in financiële prognoses

- Afgelopen periode heeft de Mutsaersstichting (met externe ondersteuning) hard gewerkt aan het zo goed mogelijk inzichtelijk maken van de huidige en historische (financiële) situatie om beeld te krijgen bij waar de problemen zitten en daar oplossingsrichtingen voor te kunnen zoeken. Uitdaging daarbij is geweest dat inzicht en begrip van de historie en cijfers lag bij een beperkt aantal (ingehuurde) medewerkers die bovendien niet allemaal meer werkzaam zijn voor de Mutsaersstichting
- De financiële tools en werkprocessen binnen de Mutsaersstichting zijn - onder leiding van de nieuwe RvB - afgelopen maanden verbeterd (o.a. liquiditeitsprognose, meerjarenmodel en 1e inzicht in kostprijzen). Tegelijkertijd constateren we dat nog een aanvullende verbeterslag moet worden gerealiseerd met beperkte mankracht en historische kennis (welke reeds is ingezet), waardoor de financiën nog niet op het gewenste niveau zijn– bijv. inzicht in balansposities nog niet op orde en onderlinge verhoudingen tussen de deelnemingen nog niet altijd in beeld
- De financiële prognoses in dit plan zijn dan ook gebaseerd op de op dit moment best beschikbare data en inzichten, waarbij dus rekening moet worden gehouden met de beperkingen in de kwaliteit en beschikbaarheid om tot een goede meerjarenprognose te komen (vb. ontbreken van een meerjareninvesteringsplan, overgang naar AFAS als één centraal cliëntregistratie- en boekhoudsysteem, aannames om tot inzichten op product- en regioniveau te komen). Daarbij is de accountant op dit moment bezig met de controle van de productieverantwoording waarbij afwijkingen een materiële impact op het resultaat zouden kunnen hebben
- Bovendien zitten er – zeker in het onvoorspelbare, woelige vaarwater waar Mutsaersstichting zich in bevindt – altijd inherente (externe) onzekerheden in de prognoses die vooraf niet goed in te schatten zijn. Bijvoorbeeld: timing van realisatie verbeterplannen en honorering steunverzoeken, hoogte van eenmalige (transitie)kosten, verloop van medewerkers, etc.
- Bovenstaande maakt dat dit plan en de financiële prognoses hierin op dit moment nog *'best estimates'* zijn die o.b.v. (externe) ontwikkelingen in de praktijk en voortschrijdend inzicht nog zouden kunnen wijzigen in de komende periode. Wij vragen daarom expliciet aandacht voor de risico's die we hebben geïdentificeerd ten aanzien van de meerjarenprognose. We zullen deze risico's in gezamenlijkheid strak moeten monitoren de komende periode en hierbij ook rekening moeten houden met eventuele onvoorziene tegenvallers. Om die reden vragen we in het plan ook ruimte voor een 'stroppenpot' die ons samen in staat stelt om eventuele tegenvallers op te vallen

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Inhoudsopgave

Dit document bevat het volgende:

Samenvatting

Hoofdstukken

1. Situatie en probleemanalyse
2. Perspectief op kwaliteit van zorg
3. Strategische opties (incl. portfoliokeuzes)
4. (Operationele) verbeterplannen
5. Organisatorische randvoorwaarden
6. Vastgoed- en investeringsagenda
7. Voorlopige financiële meerjarendoorrekening
8. Verzoeken aan stakeholders

Bijlage: *Winst en verlies, balans en kasstroom op maandbasis*

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Samenvatting 1/6

De bedoeling

De Mutsaersstichting heeft de maatschappelijke verantwoordelijkheid om in een snel veranderende wereld waar complexe problemen ontstaan, kinderen, jongeren en gezinnen te helpen om ingewikkelde situaties te leren overzien / het hoofd te kunnen bieden.
De kwetsbare kinderen, jongeren en gezinnen die naar de Mutsaersstichting worden verwezen, zijn elders vaak uitbehandeld. Door het bieden van segmentoverstijgende jeugdhulp en GGZ, en onze holistische werkwijze, met evidence based methodieken en hoog specialistische teams, kunnen hun complexe problemen worden aangepakt en bouwen we aan (nieuw) perspectief voor onze cliënten.

We doen dat altijd systemisch en vanuit een autonomie- en herstelbevorderende visie.
Een kind of jongere staat namelijk nooit alleen en dus kijken we verder dan alleen naar het kind of de jongere; we behandelen het gezin als geheel en met aandacht voor de omgeving.

Met als doel kinderen, jongeren en gezinnen weer grip te geven op hun wereld, zodat ze een eigen koers kunnen bepalen en het eigen potentieel volledig kunnen benutten en daarmee een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij.

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Samenvatting 2/6

Waarom

- Door de **financiële uitdagingen** waar de Mutsaersstichting voor staat, ontstaat er een mogelijk **continuïteitsprobleem** voor de jeugdzorg voor kwetsbare kinderen, jongeren en gezinnen.
- Keuzes van Mutsaers in verleden, hebben **financieel en operationeel anders uitgepakt** dan vooraf verwacht (bijv. vergroten werkgebied, snelle groei, governance model m.b.t. aansturing- en toezicht).
- We zien in ons brede zorgaanbod in 2 provincies te **weinig synergie** en concluderen dat we niet “van alles” kunnen zijn en **keuzes** moeten maken.
- Door onder andere jarenlange kostenstijgingen en achterblijvende (indexaties op) tarieven, vraagt de Mutsaersstichting **steun** om segment-overstijgende jeugdhulp en GGZ te kunnen **waarborgen.**

Wat

- Wij nemen zelf onze **verantwoordelijkheid** om weer ‘**grip op de toekomst’** te krijgen en doen dat **samen** en in overleg met **gemeenten**.
- We maken **portfoliokeuzes** (focus op Limburg, 0-23 doelgroep met een gerichter aanbod), voeren **operationele verbeteringen** door en **versterken de organisatie** om dit ook te kunnen realiseren.
- We **vereenvoudigen de organisatie** om kosten te besparen (o.a. reduceren van labels en BV's) en **slanken de ondersteunende diensten af.**
- Hierdoor kunnen we ons richten op het verder **versterken van kwaliteit van zorg** en het bouwen van allianties met netwerkpartners voor **hoog specialistische jeugdhulp en GGZ**, die er moet blijven voor kwetsbare jongeren en hun ouders.

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Samenvatting 3/6

Uitgangsprincipes

- **Zorgcontinuïteit voor onze cliënten** staat altijd voorop. Daarom werken wij samen met gemeenten, Jeugdautoriteit, regievoerders en collega zorgaanbieders om deze continuïteit te realiseren. Ook in de overgangsperiode blijven we hiervoor staan.
- We zetten ons maximaal in voor het **behoud van medewerkers voor de jeugdzorg**. Waar activiteiten overgedragen worden spannen we ons in om medewerkers zo veel mogelijk van werk naar werk te begeleiden binnen of buiten de Mutsaersstichting.
- Mutsaersstichting is aan zet om dit plan tot uitvoer brengen. **Zorgvuldigheid in relatie tot onze cliënten en medewerkers** is daarbij een belangrijk uitgangspunt.

Verzoek om steun

Inhoudelijk en financieel

- Inhoudelijke **steun op de richting en portfoliokeuzes** die we voorstellen.
- **Beleidsmatige steun** om zorg- en administratie-processen efficiënt in te kunnen richten.
- **Eenmalige bijdrage én vergoeding transitie-kosten** zodat we een mogelijk faillissement kunnen afwenden en ons herstelplan kunnen uitvoeren.
- **Passende tarieven** bij de aanbestedingen in 2026 om voldoende kwaliteit te kunnen blijven bieden in ons zorgaanbod.

In proces

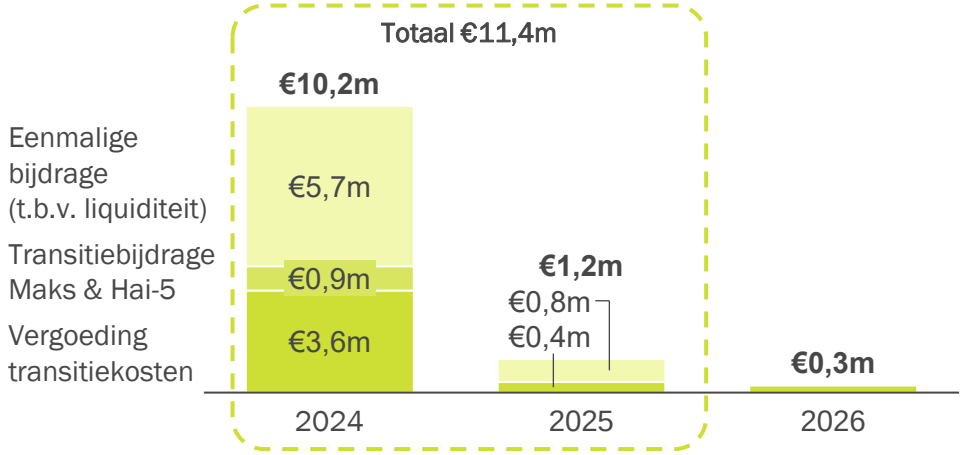
- **Snelle besluitvorming** over steun om tot een volledig gefinancierd herstelplan te komen zodat Mutsaersstichting zich weer volledig kan richten op de zorg en het realiseren van het benodigde herstel.

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Samenvatting 4/6

Onze (financiële) steunvraag

Financiële steunvraag



Stroppenpot	€2,5m beschikbaar om evt. onvoorziene ontwikkelingen gezamenlijk op te kunnen vangen (proces en voorwaarden voor aanspraak nader te bespreken)

Overige steunvraag

Lopende zaken	Overeenstemming over lopende historische ‘conflicten’
Operationeel	Beleidsmatige steun om onze zorg- en administratieprocessen efficiënt in te kunnen richten

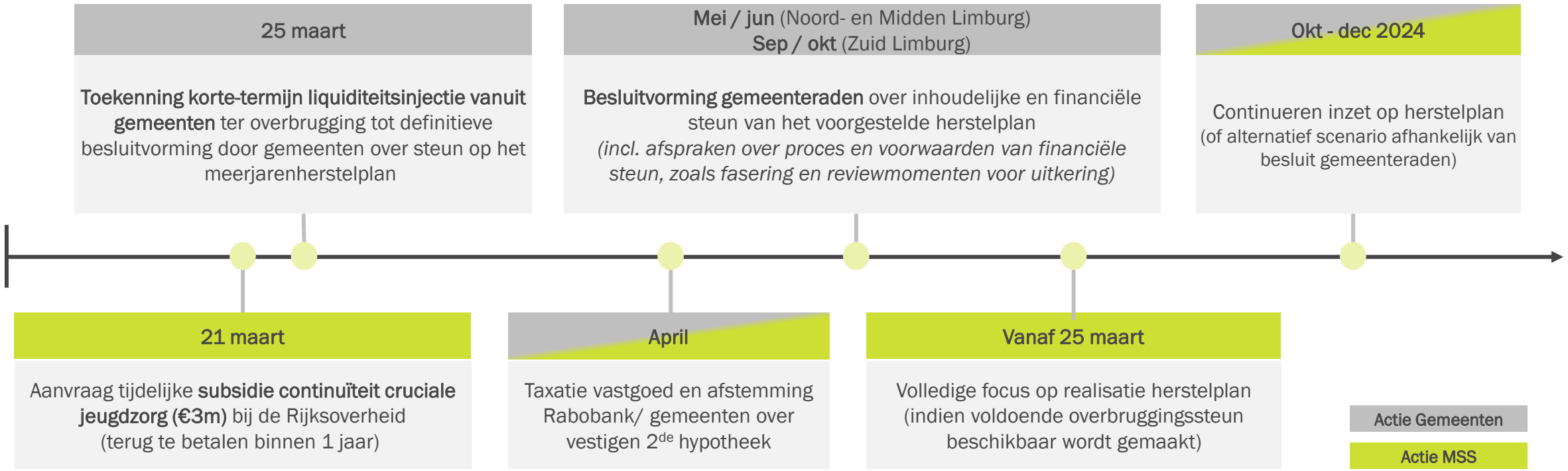
Onze eigen inspanningen

- Aanvraag Subsidieregeling continuïteit cruciale jeugdzorg van €3 miljoen
- Operationele verbeteringen in productiviteit oplopend tot €5 miljoen per jaar
- Uitwerken vastgoedstrategie voor 1-1-2025 gericht op het verzilveren van de (over)waarde vastgoed (taxatiewaarde €35,4m per ’22) en neerzetten van een passende infrastructuur
- Opstellen transparant dashboard op afgestemde KPI’s
- Faciliteren van een gedegen en frequente monitoring (op o.a. liquiditeit en operationele en financiële KPI’s) om maximale transparantie en vertrouwen te creëren

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Samenvatting 5/6

Steunverzoek: we vragen op korte termijn een eerste liquiditeitsinjectie om het tekort per mei af te wenden en parallel proces en voorwaarden vorm te geven voor vervolg



Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Samenvatting 6/6

Wat is er al positief veranderd sinds trede 3?

- **Cliënttevredenheid blijft hoog** en ook verwijzers blijven ‘gewoon’ naar ons verwijzen
- Aandacht en sturing op **operationele efficiency** lijkt effect te sorteren (o.a. stijging productiviteit)
- **Algemene kosten gereduceerd** door o.a. (dure) ZZP-ers niet te verlengen
- **Verbeterde verstandhouding met stakeholders** gebaseerd op transparantie en vertrouwen
- **Groeiend urgentiebesef bij medewerkers** m.b.t. belang bedrijfsvoering (o.a. registratie)
- **Toenemend (financieel) inzicht in o.a. onze kostprijzen** waardoor we beter kunnen sturen
- **Lukt om vast personeel aan ons te verbinden** op cruciale functies – dit wekt vertrouwen

Wat zijn onze uitdagingen?

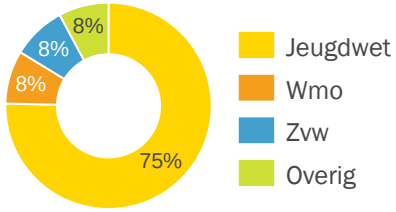
- **We merken groeiende onrust onder personeel door de onzekerheid van de huidige situatie**
  - Meerdere medewerkers vragen om vervroegde betaling vakantiegeld
  - Meer medewerkers overwegen of nemen ontslag (uitstroom is gestegen in 2024)
- **Kwaliteit administratie nog onvoldoende** - risico productiecontroles, aansluiting IC posities, nagekomen boekingen/beschikkingen, etc.
- **Ook merken we groeiende onrust onder externe stakeholders/ leveranciers** - vragen bevoorschotting of twijfels bij verlenging huurcontracten
- **Snelheid in besluitvorming vanuit gemeenten op ons verzoek** – vertraging of uitblijven van tijdige besluitvorming maakt dat wij zelf ook helaas niet verder kunnen

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

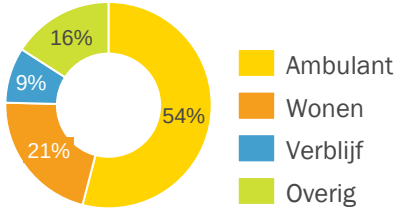
1. Situatie en probleemanalyse

Mutsaersstichting en haar deelnemingen bieden jeugdhulp en GGZ aan kinderen en jongeren in Noord-Brabant en Limburg

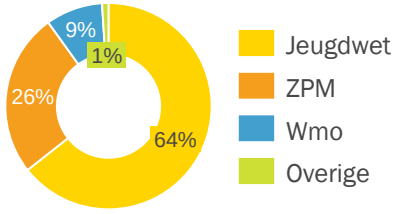
Omzet
per financieringsstroom



Omzet
per productgroep



Aantal cliënten[3]
per financieringsstroom



Kenmerken

- Mutsaersstichting en haar deelnemingen bieden specialistische hulp aan kinderen, jeugdigen en hun gezinnen en (jong)volwassenen (~4.500 cliënten[1]) middels verschillende hulpvormen en mogelijkheden voor (deeltijd)behandeling en opvang of verblijf: ambulante begeleiding, groeps- en individuele begeleiding, dagbesteding, wonen, zorg en onderwijs (i.s.m. de Wijnberg)
- Het concern is een *full service netwerk* voor geïndiceerde jeugdhulpverlening en geestelijke gezondheidszorg aan kinderen en jongeren met specifieke expertise op o.a. affectief-emotionele stoornissen, eetstoornissen, genderdysforie, Infant Mental Health (IMH), informatie-verwerkingsstoornissen, intensieve gezinsbehandeling, orthopedagogische systeembehandeling en psychotrauma
- Het concern bestaat uit 7 onderdelen: Mutsaersstichting (incl. Plinthos[2]), Buro Maks, ZorgOkee, Hoeve de Kaolder, Grijp het Leven, Hai-5 en OOG psychologen
- Mutsaers telt 1.058 medewerkers (813 FTE[3]) waarvan ~70% relatief nieuw zijn met een diensttijd van 0-5 jaar
- Mutsaers is actief op verschillende locaties in Limburg en Noord-Brabant, met de hoofdlocatie in Venlo als overkoepelende vestiging
- Mutsaers is georganiseerd in vier regio's: Noord-, Midden- en Zuid-Limburg en Brabant. In Noord- en Midden-Limburg levert de deelneming Mutsaersstichting ook crisishulp jeugd

Samenwerkingen (niet uitputtend voor deelnemingen)

- De Wijnberg: op Mutsaers locaties in Venlo, Venray, Weert en Roermond zijn (voortgezet) speciaal onderwijs-scholen van de Wijnberg gehuisvest die onderwijs bieden aan cliënten van Mutsaers. Daarnaast zijn er 6 decentrale projectlocaties van de Wijnberg op Mutsaers locaties in Baexem, Schinnen, Kerkrade, Maastricht, Helmond en Eindhoven
- Kennis en Expertise Centrum (KEC): coöperatie[4] gevormd door de Mutsaersstichting, Aloysius Stichting en de Wijnberg met twee locaties in Roermond en Weert dat gezamenlijk een breed aanbod in (speciaal) onderwijs en zorg biedt door gebruik te maken van elkaars kennis en expertise
- Kracht van dichtbij: samenwerkingsverband van 14 jeugdzorgaanbieders in Zuid-Limburg (waaronder Plinthos – tevens penvoerder[5] – en Hai-5) wat dient als één aanspreekpunt voor gemeenten waardoor zorgaanvragen sneller behandeld worden. De Mutsaersstichting vervult ook de kassiersfunctie waardoor geldstromen volledig via de Mutsaersstichting lopen
- Consortium Segment 1 NML: met Yes We Can Clinics en Daelzicht (Mutsaersstichting is penvoerder) voor verblijf met behandeling en opname vervangende behandeling
- Consortium Crisishulp NML: met Xonar en MetGGZ (Mutsaersstichting is penvoerder) voor crisishulp jeugd

Noot: 1) Peildatum cliënten 24 oktober 2023; 2) Plinthos is geen separate juridische entiteit en valt onder Mutsaertsstichting maar wordt wel (intern en extern) als apart label gezien;
3) Peildatum populatie 15 november 2023; 4) In Weert is sprake van een coöperatie (waar ook Meerderweert lid van is), in Roermond zitten partijen enkel samen op een locatie; 5) Als Jeugdhulpaanbieders in combinatie een Individuele voorziening aanbieden, benoemen zij voor de uitvoering een penvoerder. De penvoerder neemt een coördinerende rol op zich en functioneert als contactpersoon. Bron: Interne data

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Daarmee vervult het een essentiële rol in de regio en is uniek als full service netwerk met belangrijke rol voor de kliniek in Venlo



Missie: *'Geen kind op straat, geen gezin zonder perspectief en geen volwassene verdwaald'*

Essentiële rol van de Mutsaersstichting

Het concern is belangrijk in Zuid-Nederland door haar essentiële rol als…

- **Full service netwerk:** door jeugdhulp, (jeugd) GGZ, welzijn en onderwijs (i.s.m. De Wijnberg) in de meest complete vorm aan te bieden en bereikbaar te maken voor haar doelgroepen vanaf de jongste kinderen vanaf 0 jaar tot aan 18+ (vanuit zowel Jeugdwet, Wmo als Zvw)
- **'Last resort' aanbieder:** cliënten met de meest complexe problematiek eindigen vaak bij deelnemingen binnen Mutsaersstichting, mede gedreven door de aanwezigheid van de (HIC en IGB faciliteiten in de) kliniek in Venlo waardoor behandelaren op andere locaties buiten Venlo zich ook gesteund voelen om cliënten met complexe problematiek aan te nemen met de kliniek in Venlo beschikbaar als escalatie nodig mocht zijn
- **(Landelijk) expert:** op gebied van eetstoornissen, genderdysforie en Infant Mental Health

Visie: *een 'Full Service Netwerk' voor geïndiceerde jeugdhulpverlening en GGZ*

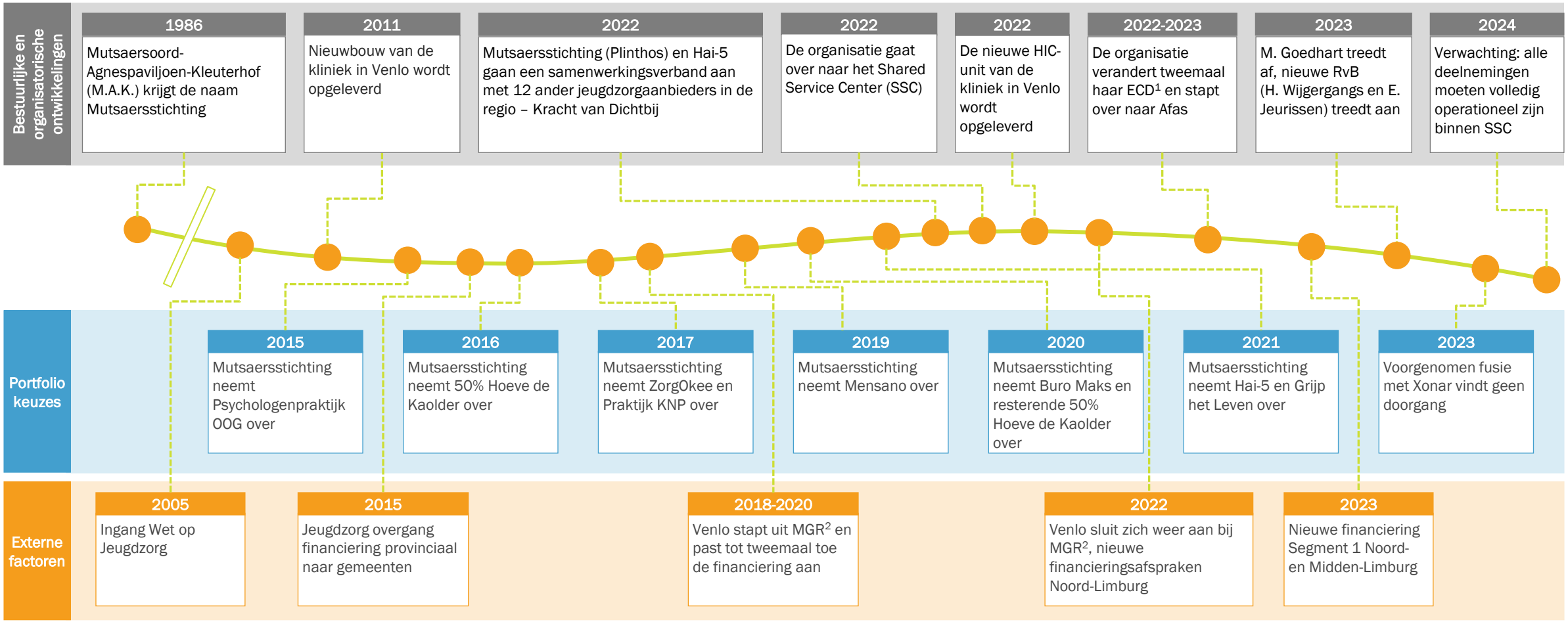
De Mutsaersstichting heeft schaalgrootte georganiseerd en is proactief in het opzoeken van kansen en benutten van veranderingen in de zorgketen. Strategische kaders waarlangs inrichting concern getoetst kan worden zijn:

Customer Intimacy	*Ontvangen onze hulpvragers wat zij nodig hebben?*
Product Leadership	*Is er groei of uitbreiding van ons aanbod nodig binnen of aanpalend aan het bestaande bewerkingsgebied?*
Operational excellence	*Hoe kunnen we in de ondersteuning verbinding organiseren middels het Shared Service Center (SSC)?*

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

De Mutsaersstichting is ontstaan in 1986 – afgelopen jaren is de stichting gegroeid door overname van regionale partijen in de jeugdhulp

Niet uitputtend



1) Elektronisch cliëntendossier (ECD); 2) Modulaire gemeenschappelijke regeling sociaal domein Limburg-Noord (MGR); Bron: Nederlandse Zorgautoriteit, Interne data

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

In totaal heeft de Mutsaersstichting sinds 2015 acht veelal kleine ondernemingen overgenomen met omzet €0,4m - €7,0m

Organisatie		Jaar van overname	Overname-som (€m)	Omzet jaar van overname (€m)	Strategische rationale	Mate van realisatie
OOG PSYCHOLOGEN	Psychologen-praktijk Oog B.V.	2015	€0,61m	€2,5m	Uitbreiden regionale aanwezigheid naar Brabant voor een sterkere positie in aanbestedingen en vergroten toestroom cliënten naar kliniek Venlo	Doelgroep Mutsaersstichting complexer en geënt op 18-, zorginhoudelijk geen reden om onderdeel van concern te zijn, minimale toestroom naar kliniek
Zorgokee	ZorgOkee B.V.	2017	€1,95m	€4,4m	Uitbreiden regionale aanwezigheid naar Brabant voor een sterkere positie in aanbestedingen en vergroten toestroom cliënten naar kliniek Venlo	Doelgroep Mutsaers geënt op 18-, ZorgOkee 18+ 1-2% doorstroom cliënten tussen deelnemingen, operationeel wel synergie door gebruik SSC
KNP I AM	Praktijk Kinder-neuropsychologie B.V.	2017	€0,20m	€0,3m	Duurzaam binden van schaarse specialistische expertise met als doel doorontwikkelen productaanbod en uitbreiden specialistische opleidingen binnen Mutsaers	KNP hield op met bestaan, 1 medewerker ondergebracht bij OOG psychologen
n.b.	Mensano B.V.	2019	€0,15m	€0,4m	N.b.	Ondergebracht bij OOG psychologen – locatie Helmond – waaronder een (landelijk bekende) EMDR specialist
MAKS Specialistische hulpverlening thuis geestelijke gezondheidszorg	Buro Maks B.V.	2020	€1,29m	€7,0m	Uitbreiden regionale aanwezigheid naar Brabant voor een sterkere positie in aanbestedingen en vergroten toestroom cliënten naar kliniek Venlo	Geen cliëntenstromen van/naar deelnemingen binnen de Mutsaersstichting gezien afstand (beperkt naar ZorgOkee) en ook geen operationele synergie
Hoeve de Kaolder	Hoeve de Kaolder B.V.	2016 *(50%)* 2020 *(50%)*	€0,33m *(2016)* €0,30m *(2020)*	€5,0m *(2020)*	HDK geïnitieerd: groeimogelijkheden personeel, koppeling behandeling en begeleiding, versterken positie in aanbestedingen en professionalisering	Doelgroep HDK en Mutsaersstichting vergelijkbaar – synergie op zorginhoud (50% overlap in cliënten), positie kunnen pakken in aanbesteding
Hai 5	Hellen Mingels Beheer B.V. *(Hai-5)*	2021	€0,70m	€3,3m	Uitbreiden lokale aanwezigheid naar Maastricht voor een sterkere positie in aanbestedingen bij desbetreffende gemeente en bevorderen uitstroom perspectief jeugdigen vanuit kliniek Venlo naar leefhuis Maastricht	Uitbreiding naar Maastricht kunnen realiseren, door conflict bestuurders en 75% personeelsverloop synergie (nog) niet gematerialiseerd
grijp het leven.	Passe-Partout B.V. *(Grijp het Leven)*	2021	€1,29m	€2,0m	Uitbreiden regionale aanwezigheid in Noord- en Midden-Limburg voor koppeling behandeling en begeleiding en sterkere positie in aanbestedingen, en bevorderen uitstroomperspectief jeugdigen vanuit kliniek Venlo	Doelgroep Grijp en Mutsaersstichting vergelijkbaar – synergie op zorginhoud (50% overlap in cliënten), positie kunnen pakken in aanbesteding

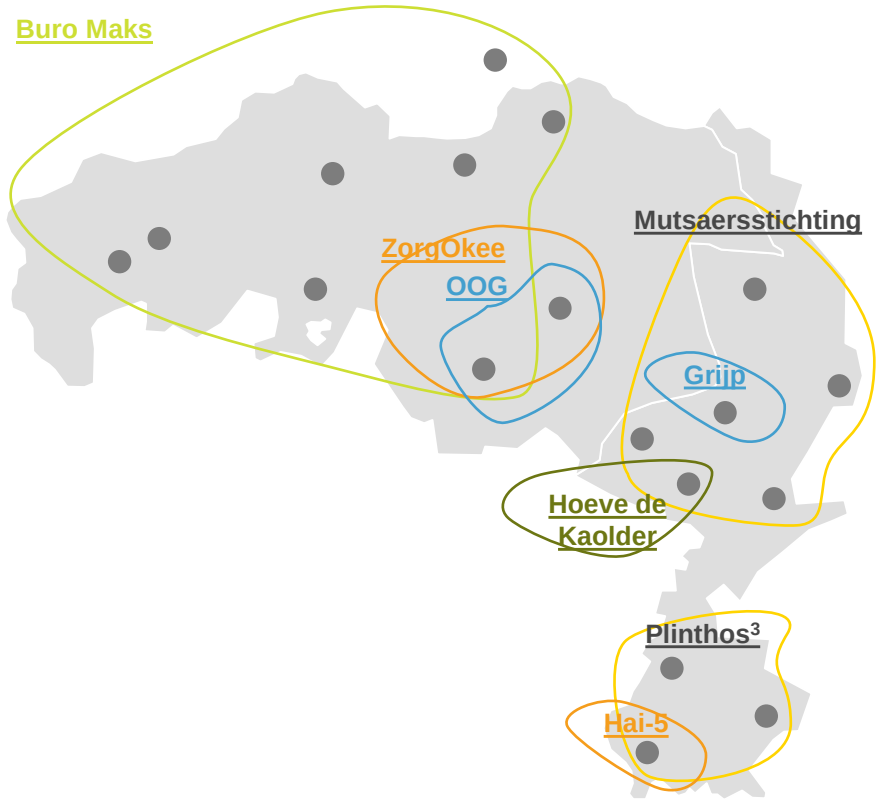
Bron: Nederlandse Zorgautoriteit, Interne data en interviews Mutsaers (concern) en deelnemingen

Hoog
Beperkt
Laag

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Door de overnames heeft de Mutsaersstichting activiteiten in heel Limburg en Brabant en divers aanbod aan jeugdhulp en GGZ

Geografische spreiding deelnemingen binnen het concern



Aanbod[4]	Mutsaersstichting	MAKS	Zorgokee	Hoeve de Kaolder	grijp het leven.	Hai 5	OOG PSYCHOLOGEN	PLINTHOS
Ambulante begeleiding	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Ambulante behandeling	✓						✓	✓
Verblijf met behandeling	✓							
Begeleiding groep	✓			✓	✓	✓		✓
Deeltijd (i.c.m. onderwijs)[1]	✓	✓	✓	✓	✓			✓
Logeeropvang	✓			✓	✓	✓		
(Kleinschalig) wonen		✓	✓	✓	✓	✓		
Overkoepelende expertises								
Eetstoornis	✓							✓
Genderdysforie	✓						✓	✓
Infant Mental Health	✓						✓	✓
24 uurs arrangement HIC, IGB[2]	✓							

1) Onderwijs in samenwerking met de Wijnberg, een school die onderwijs biedt aan cliënten van de Mutsaersstichting. Op locaties in Venlo, Venray, Weert en Roermond zijn (voortgezet) special onderwijs-scholen van de Wijnberg gehuisvest, daarnaast zijn er zes decentrale projectlocaties van de Wijnberg op Mutsaers locaties in Baexem, Schinnen, Kerkrade, Maastricht, Helmond en Eindhoven; 2) Intensieve gezinsbehandeling; 3) Label onder Mutsaersstichting; 4) Zie appendix voor toelichting Aanbod; Bron: Interne data

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

De Mutsaersstichting bestaat nu uit 7 deelnemingen met allen hun eigen uitdagingen – grootste financiële verliezen bij Buro Maks

Deelneming	Omzet 2022 (€m)	Nettoresultaat 2022 (€m)	Nettoresultaat Prog. 2023 (€m)[1]	Aantal medewerkers[2]	Aantal cliënten[3]	Strategische en/of operationele uitdagingen
Mutsaersstichting *(incl. Plinthos)*	48,9	-4,3	-5,8	662 (525 FTE)[4]	1.978	Hoog ziekteverzuim en personeelsverloop. Lage bezetting kliniek (30 van ~80 bedden). Uitdagingen m.b.t. sturing: stuurinformatie op orde krijgen en midden management laag herstellen, recent 'aanvoerders' ingesteld en team-coördinatoren (deels) terug ingezet
Hoeve de Kaolder	6,6	0,1	0,1	96 (72 FTE)	236	CAO-indexatie van 15% en sterk stijgende kosten SSC drukken op het resultaat. Daardoor meer focus nodig op bedrijfsvoering (productiviteit en inhoudelijke uitnutting arrangementen) en optimaliseren samenwerking met Mutsaers door uniformeren van processen, werkwijzen en technologie
Buro Maks	5,9	-2,0	-1,0	64 (44 FTE)	329	Lage productiviteit (60-64%), o.a. door groot verzorgingsgebied en bijbehorende reisbewegingen. Hoge huur betrokken panden. Zorgen over dossiervorming en 30% ziekteverzuim
OOG Psychologen	5,0	0,1	0,0	82 (55 FTE)	1.470	Leegstand in Helmond (gehuurd op initiatief van Mutsaers) en Eindhoven (Bogert 1) en hoge afschrijvingen door investeringen in pand Eindhoven (verbouwing ca. €1m). Stijgende CAO's en verzuim (gebruikelijk was eerder 4% voor OOG, nu 7,5%)
Grijp het Leven	3,7	0,0	-0,4	60 (46 FTE)	168	Hoog ziekteverzuim en personeelsverloop. Locatie Meijel in mindere staat, verhuizing wenselijk. Stuurinformatie (overgang dashboard Vandaag naar AFAS) tijdelijk minder makkelijk voor handen, actuele informatie aandachtspunt
Hai-5	3,5	0,0	-0,8	61 (45 FTE)	157	Hoog personeelsverloop met als effect minder cliënten bij ambulante begeleiding. Continuïteit van operatie ondanks verloop prioriteit nummer 1. Ziekteverzuim >20%
ZorgOkee	2,8	0,0	0,2	33 (26 FTE)	124	Daling omzet m.n. als gevolg van afbouw groepsbegeleiding in Jeugdwet. Druk op tarieven (weinig buffers). Oud pand voor 10 jaar gehuurd – voldeed niet meer maar onderhuur levert niet hetzelfde bedrag op als eigen huurlasten

1) Niet-genormaliseerd resultaat, wijkt hierdoor af van andere overzichten van resultaten deelnemingen; 2) Peildatum medewerkers 15 november 2023; 3) Peildatum cliënten 24 oktober 2023; 4) Aantal medewerkers Mutsaersstichting is inclusief de centrale ondersteunende diensten (SSC); Bron: Interne data

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Probleemanalyse identificeert 10 kernoorzaken voor financiële situatie Mutsaersstichting

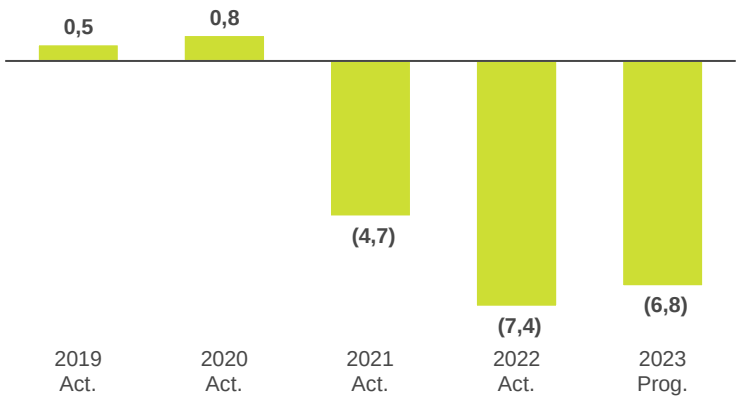
Strategie	1	**Beperkte integratie van strategische overnames** (die niet altijd complementair zijn aan het bredere portfolio o.b.v. zorginhoud en/of geografische locatie) waardoor organisatorische complexiteit wel groeide maar schaalvoordelen (nog) niet of nauwelijks gerealiseerd worden
Operationele uitvoering	2	**Operationele uitdagingen rondom productiviteit, ziekteverzuim en hoog personeelsverloop** als gevolg van o.a. afbouw van ondersteuning (secretariaat), afbouw van teamcoördinatoren en ambitie rondom zelfsturende teams (in sub-regio Noord-Limburg meest problematisch waar na vertrek van regiodirecteur de rol direct is waargenomen door RvB)
	3	**Hoog % dure PNIL-inzet binnen de overhead organisatie** met name ook op sleutelposities wat (mogelijk) kritische blik in besluitvorming en tegenspraak in de top beperkt
	4	**Beperkte sturing op kosten** o.a. als gevolg van forse groeiambities met bijbehorende investeringen, die in de praktijk niet altijd gerealiseerd zijn (o.a. genderpoli en hoog intensive care kliniek met een lage bezetting en andere doelgroep) en hoge algemene kosten (o.a. advieskosten voor overnames en in juridische procedures)
	5	**Kosteninflatie die slechts beperkt is gecompenseerd in de tarieven** o.a. in energie, voeding en huur
Besturings-model	6	**Effectiviteit van de governance:** combinatie tussen op onderdelen zeer sterke centrale aansturing door 1 bestuurder en op onderdelen relatieve autonomie van deelnemingen, met beperkte invloed van interne adviezen op besluitvorming (bijv. instemmen High Intensive Care door voormalige RvT ondanks negatieve adviezen)
	7	**Beperkte stuurinformatie** als gevolg van het gebruik van verschillende ECD's, kwaliteitsdocumenten en boekhoudsystemen bij de deelnemingen waardoor centraal overzicht van resultaat ontbreekt, en CRS implementatie die (tijdelijk) dashboards onbruikbaar heeft gemaakt
	8	**Intern en extern toezicht is onvoldoende in staat gebleken om bij te sturen** in de afgelopen jaren en de situatie om te draaien
Cultuur	9	**Medewerkers vertellen dat er lange tijd een onrustige en onprettige organisatiecultuur heeft geheerst** waardoor meerdere goede medewerkers zijn vertrokken (o.a. gebrek aan vertrouwen en gebrek aan vrijheid om functies goed uit te oefenen). Daarnaast ontbreekt borging van plannen waardoor ideeën wel worden uitgewerkt en geïmplementeerd maar door beperkte aandacht voor borging het effect snel verwatert
	10	**Onvoldoende aandacht voor cultureel aspect bij overnames,** wat integratie van deelnemingen bemoeilijkt en "eilandjes" binnen het concern in stand houdt

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Door verslechterde financiën is de Mutsaersstichting ingeschaald van 'zorgelijk' (trede 3) o.b.v. het draaiboek Continuïteit Jeugdhulp

Het concern kent sinds 2021 een sterk negatief genormaliseerd nettoresultaat

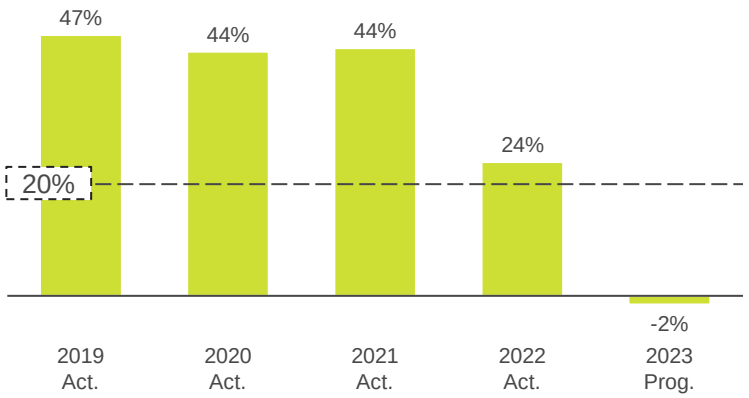
Geconsolideerd – genormaliseerd nettoresultaat[1]
€m



- Het concern verwacht in 2023 een verbetering in het negatieve nettoresultaat van €1,5m
- Mede door overnames is de omzet van de stichting is tussen 2019 en 2023 jaarlijks met gemiddeld 8% gestegen
- Echter, de kosten zijn in deze periode gemiddeld 10% gestegen, met name door personeel

Solvabiliteit is <20% en het concern is ingeschaald op trede 3 ('Zorgelijk')

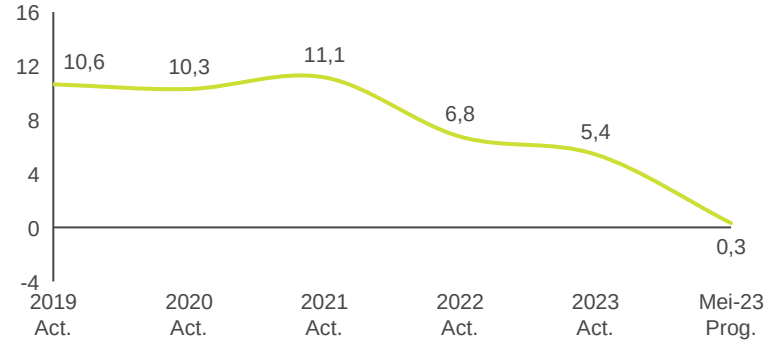
Geconsolideerd – solvabiliteit
Eigen vermogen als % van balanstotaal per jaareinde



- Het negatieve nettoresultaat in 2022 en 2023 heeft geleid tot een daling van de solvabiliteit met 40 procentpunt
- Vanuit solvabiliteit <20% is de continuïteit van Mutsaers ingeschaald als 'zorgelijk' (trede 3) o.b.v. het draaiboek *'Continuïteit Jeugdhulp'*
- Dit betekent dat onder meer een herstelplan moet worden opgesteld en uitgevoerd

Zonder steun verwachten we in mei-24 een liquiditeitstekort

Geconsolideerd – liquiditeit per eind december
€m



- Het (verwachte) negatieve nettoresultaat in 2022, 2023 en verwachting 2024 leidt tot een verslechterende liquiditeitspositie
- Mutsaers verwacht zonder steun in mei-24 niet meer aan haar verplichtingen te kunnen voldoen, waardoor een faillissement in dat geval een realistisch scenario kan zijn
- Een faillissement is voor alle stakeholders een risicovoller én duurder scenario dan gehoor geven aan het verzoek om steun in het MJHP

1) Komt niet overeen met de optelling van het nettoresultaat per deelneming (zie twee pagina's terug), dit wordt veroorzaakt door normalisaties

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Daarnaast is de Mutsaersstichting onder verscherpt toezicht van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) komen te staan

De IGJ concludeert op meerdere normen tekortkomingen… *(januari, 2024)*

- Van de zeven normen waaraan de inspectie de jeugdhulp toetste, voldoet Mutsaersstichting aan drie normen niet en aan twee normen grotendeels niet. Verbetering is nodig op normen:
  - **1.5:** De hulp aan jeugdigen en ouders draagt onvoldoende bij aan een gezonde ontwikkeling in een zo thuis mogelijke omgeving:

> *'Er is onvoldoende sprake van een positief, gezinsgericht, pedagogisch ontwikkelklimaat en (groeps)cultuur, die aansluit bij individuele behoefte van jeugdigen. Zo zijn **groepen samengevoegd** en worden **vrijheidsbeperkende maatregelen zonder wettelijke grondslag toegepast**' (januari, 2024)*

  - **2.1:** Hulpverleners maken onvoldoende professionele afwegingen over de veiligheid van jeugdigen:

> *'Er vindt **onvoldoende systematisch risico-inventarisatie** plaats; risicotaxaties zijn niet altijd op orde en de vertaling naar praktijk is onvoldoende' (januari, 2024)*

  - **3.1-3.3:** De voormalig bestuurder stelde de maatschappelijke doelstelling en het belang van de jeugdigen onvoldoende centraal, richt de organisatie niet zodanig in dat deze redelijkerwijs leidt tot verantwoorde hulp, en creëert onvoldoende een lerend werkklimaat:

> *'Managers geven aan dat zij ervaren dat de **'inhoudskant' moet vechten tegen de 'financiële kant'**. Financiën krijgt een steeds zwaardere stem dan de zorginhoud' (januari, 2024)*

…maar concludeert ook enkele positieve punten in het rapport

> *'Ook concludeert de inspectie enkele positieve punten zoals in **hebben van een actueel en gedeeld beeld van de jeugdige en diens context**. Er wordt systemisch en methodisch gewerkt en de inspectie ziet in de dossiers van de jeugdigen een uitgebreide beschrijving van de jeugdige, diens gezin en de voorgeschiedenis, actuele rapportage en **ontwikkelingsgerichte doelen**' (januari, 2024)*

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

> *'De inspectie ziet **de wil en betrokkenheid van de medewerkers om goede zorg te leveren**, maar ziet ook dat de werkdruk te hoog is. Er is een groot verschil in teams: daar waar de veiligheid onder druk staat is er veelal ook sprake van personele onzekerheid, waardoor er bij incidenten niet altijd adequaat gehandeld wordt' (januari, 2024)*

> *'De inspectie ziet inde Mutsaersstichting een **organisatie waar veel veranderingen zijn geweest en waar nu wordt gewerkt aan verbetering**. Er heeft een lange tijd een onrustige en voor sommige medewerkers zelfs een onveilige organisatiecultuur geheerst, die zoals hierboven te lezen is, invloed heeft gehad op de kwaliteit van zorg. Medewerkers hebben behoefte aan duidelijkheid en continuïteit. De inspectie ziet **met de komst van het nieuwe bestuur meer transparantie ontstaan**' (januari, 2024)*

*De inspectie ziet de betrokkenheid van de medewerkers en de wil en motivatie om te verbeteren bij het nieuwe bestuur. Tegelijkertijd heeft de inspectie zorgen over de verbeterkracht van de Mutsaersstichting, gezien de aard van de tekortkomingen en de grote opgave waar de organisatie voor staat. De inspectie stelt daarom de **Mutsaersstichting voor een periode van zes maanden onder verscherpt toezicht***

Bron: Rapport Mutsaersstichting, Venlo (januari 2024, Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd)

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

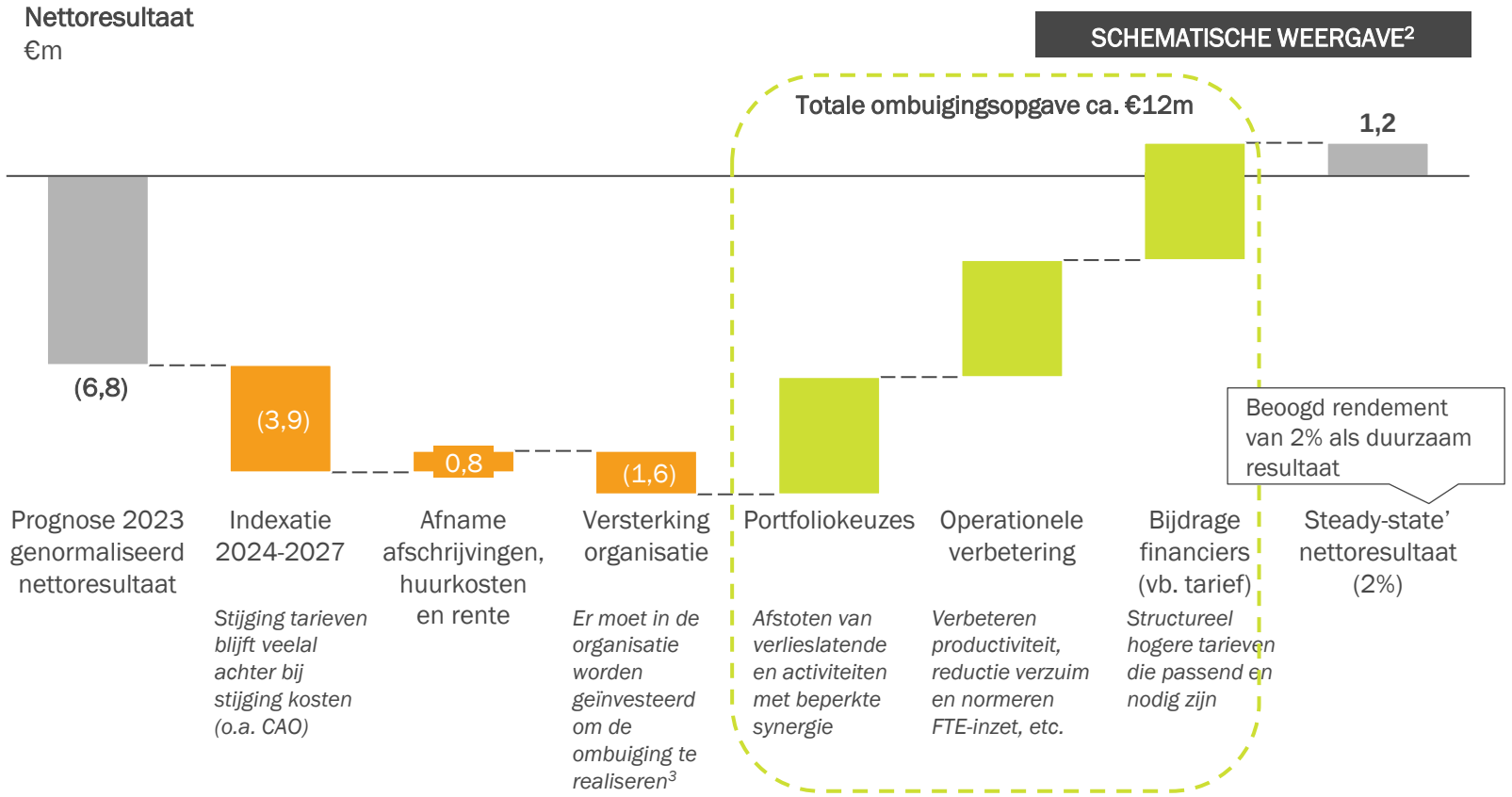
Het herstelplan vormt pad naar toekomstbestendige situatie op gebied van financiën, kwaliteit en vertrouwen van stakeholders

	Uitdaging	Bijdrage van het herstelplan
1 Financiële basis op orde	• Negatieve exploitatie: het concern staat voor een forse ombuigingsopgave uit portfoliokeuzes, operationeel herstel en tarieven. • Liquiditeits- en vermogenspositie: we voorzien op korte termijn een liquiditeitstekort. Daarnaast is de vermogenspositie uitgehold waardoor we naar verwachting niet meer aan de gewenste financieringsratio's voldoen (solvabiliteit, weerstandsvermogen en current ratio)	• Korte termijn liquiditeitsprognose brengt transparantie t.a.v. uitdaging op korte termijn en urgentie • Herstelplan toont route naar financieel duurzame situatie o.b.v. financiële doorrekening van strategische (portfolio)keuzes, (operationele) verbeterplannen, inrichten organisatorische randvoorwaarden en vastgoed- en investeringsagenda • Hiermee schetsen we een toekomstperspectief als basis voor steun op korte termijn
2 Aandacht (weer terug) naar kwaliteit van zorg	• Opgave vanuit inspectierapport: o.a. onvoldoende sprake van positief, gezinsgericht, pedagogisch ontwikkelklimaat en samengevoegde groepen die leiden tot niet passend pedagogisch ontwikkelingsklimaat, vragen om verbetering • Hervormingagenda voor de jeugdzorg: Daarnaast is er ook een brede agenda binnen de jeugdzorg waar Mutsaers een belangrijke rol in heeft en afgelopen jaren al grote stappen in heeft gezet (o.a. ambulantisering van zorg)	• Herstelplan moet leiden tot een toekomstbestendige situatie waarbij personeelsverloop en ziekteverzuim herstellen naar duurzaam niveau, er ruimte is om te investeren in de zorg en personeel in primair proces zich (weer) volledig kan richten op verlenen van zorg • Afgelopen jaren is m.n. gefocust op zorginhoudelijke kant van de transformatie (ambulantisering, zorgconcepten). Het herstelplan focust m.n. op de bijbehorende bedrijfskundige omslag
3 Herstel van vertrouwen van stakeholders	Als gevolg van de huidige (financiële) problematiek en de juridische uitdagingen in de afgelopen jaren is de relatie met stakeholders onder druk komen te staan	Het herstelplan, de interactie van de RvB met stakeholders en de transparantie vanuit de Mutsaersstichting in het proces eromheen draagt bij aan het herstel van vertrouwen. Los van het herstelplan wordt er ook een historisch onderzoek uitgevoerd

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

De Mutsaersstichting staat voor een ombuigingsopgave van minimaal ~€12m uit portfoliokeuzes, operationeel herstel en tarieven

Om tot een duurzaam nettoresultaatniveau van 2% van de omzet te komen is een structurele ombuiging van ~€12m nodig[1]



Daarnaast moeten we ook voldoende liquiditeit en solvabiliteit realiseren

*Hebben we voldoende **liquiditeit** in de transitieperiode?*

- We moeten m.b.t. liquiditeit rekening houden met transitie- en frictiekosten, inhaalinvesteringen en inlooptijd voordat de maatregelen tot resultaatverbetering leiden
- De vraag is of timing en hoogte van uitgaven en inkomsten over de gehele periode in balans is of dat er op momenten tekorten verwacht worden

*Hoe ontwikkelt **solvabiliteit** zich in relatie tot de contract-waardes?*

- Vraag is of resultaatverbetering voldoende snel gaat om daarmee solvabiliteit genoeg op peil te brengen

Indien er op liquiditeit en/of solvabiliteit problemen worden voorzien, dan moeten we aanvullende maatregelen nemen (vb. verkoop vastgoed, timing van uitgaven/investeringen, tijdelijke transitiebijdrage, etc.)

1) Door portfoliokeuzes neemt de totale omzet significant af waardoor ook het benodigde nettoresultaat (en dus de ombuiging) in absolute zin ook afneemt. In deze presentatie is al rekening gehouden met deze afbouw; 2) Getoonde verhoudingen zijn ter illustratie; 3) Zie voor verdieping hoofdstuk 4 Organisatorische randvoorwaarden

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

2. Perspectief op kwaliteit van zorg

De Mutsaersstichting vervult haar cruciale rol in het zorglandschap vanuit een systemische werkwijze en geloof in samenwerking en leren

De Mutsaersstichting vervult vanuit haar ambitie (*'geen kind op straat, geen gezin zonder perspectief'*) een belangrijke rol in het zorglandschap voor kinderen en jeugdigen.

We doen dit vanuit brede kennis en verschillende zorgvormen in het jeugdveld (GGZ, jeugdhulp, opvang), maar ook vanuit enkele hoog-specifieke specialismen (o.a. eetstoornissen, genderdysforie, Infant Mental Health)

Bij de Mutsaersstichting werken we systemisch en vraaggestuurd, vanuit meerdere disciplines en met duidelijke behandeldoelen. Dit doen we vanuit een positieve, oplossingsgerichte insteek gericht op perspectief en het vergroten van de kracht van de cliënt. De omgeving / behandelsetting is daarbij zo 'thuis' als mogelijk.

Bij de Mutsaersstichting realiseren we ons dat we *samen* de zorg maken, mét onze cliënten, ouders, medewerkers,(medisch)specialisten, (keten)partners, etc. Daarom hebben we medezeggenschap stevig verankerd met een COR, CCR, jeugdraad, en medische staf die RvB gevraagd en ongevraagd adviseren.

Bij de Mutsaersstichting hanteren we een lerende visie op zorg en vakmanschap, wat betekent dat we opleiden, onderzoeken, leren en innoveren als onze kerntaken beschouwen en een belangrijke rol hebben in het realiseren van onze visie en missie. Hier geven we praktisch invulling aan vanuit de *Mutsaers Academie*.

Verdieping op de volgende pagina

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Back-up: De Mutsaersstichting heeft een ‘lerende’ visie op zorg en vakmanschap – Mutsaers Academie vervult een belangrijke rol

De ambitie van de Mutsaersstichting is om aanspreekbaar te zijn op kwaliteit door verantwoording (o.a. ISO 9001 gecertificeerd) en voortdurend te vernieuwen en te verbeteren om bij de beste jeugdzorgaanbieders te behoren. Het aanbieden van scholing (voor professionals binnen en buiten de organisatie) en ontwikkelingsmodelijkheden zien we dan ook als één van de kerntaken van de Mutsaersstichting

De Mutsaers Academie is de plek voor onderwijs, opleiding, onderzoek en innovatie en vervult vanuit verschillende perspectieven een belangrijke rol:

- **Wettelijke en tuchtrechtelijke plicht** om medewerkers adequaat te scholen o.b.v. de laatste stand der wetenschap / opinie van beroepsgroepen
- **Continu verbeteren van de kwaliteit** en efficiency van zorg voor onze cliënten
- **Binden van medewerkers** aan de organisatie door unieke ontwikkel- en ontplooiingsmogelijkheden[1]
- **Ontwikkelen van medewerkers** met nieuwe perspectieven, kennis en vaardigheden



Onderwijs en opleiding binnen Mutsaers is gericht op het realiseren van de visie en missie van de Mutsaersstichting:

- Systemisch denken en werken
- Oplossingsgericht en toekomstbestendig denken en werken
- Vergroten van krachten van de cliënt
- Gericht op perspectief en levensloopfase
- Intergenerationele context
- Behandelingen inclusief opnames zo kort mogelijk

Voor de komende jaren hebben we de ambitie om de rol van de Mutsaers Academie zowel intern als extern (verder) te versterken

1) O.a. met stageplaatsen en post-master opleidingsplaatsen

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Verscherpt toezicht IGJ is een kans en noodzakelijke fase om vanuit herstel- en verbeterplan zaken verder op orde te brengen

Tekortkomingen geconstateerd door IGJ (o.b.v. bezoek in nov 2023)

I Belangrijke randvoorwaarden zijn onvoldoende op orde bij de Mutsaersstichting

- **Zorgelijke financiële situatie** waardoor continuïteit van de zorg onzeker is
- **Inadequate organisatie en cultuur** (onveilige cultuur, onvoldoende lerend klimaat onder de vorige bestuurder, hoge werkdruk en maatschappelijke doelstellingen onvoldoende centraal).
- **Onvoldoende toezicht vanuit de RvT** en onvoldoende betrokkenheid medezeggenschap

II Daarnaast zijn er **concrete kwalitatieve tekortkomingen** geconstateerd in de **kliniek**

Onvoldoende **systematische risico-inventarisatie** en opvolging

- **Samenvoeging van groepen** die onvoldoende goed bij elkaar passen
- Inzet van **vrijheidsbeperkende maatregelen** en onvoldoende passende reactie bij incidenten

Herstel- en verbeterplan om zaken binnen Mutsaers op orde te brengen (voortgangsrapportage aan IGJ op 30 april, eindrapportage op 1 juli 2024)

Vanuit dit (meerjaren)herstelplan werken we hard aan rust en stabiliteit in de teams, verbeterde financiële weerbaarheid en de juiste randvoorwaarden

- ❑ **Versterken management / coördinatie:** vaste teamcoördinator op de kliniek en vaste regiodirecteur Noord-Limburg om o.a. het verbeterplan te realiseren
- ❑ **Behouden medewerkers:** extra focus op behoud van inzetbaarheid medewerkers en optimaliseren van bezetting en functiemix in de toekomst als duurzame oplossing
- ❑ **Versterken medezeggenschap en toezicht**: oprichting medisch psychologische staf om RvB gevraagd en ongevraagd te adviseren. Optimalisatie van samenwerking met CR en CCR. Daarnaast werkt RvT eigen verbeterplan uit incl. naleving Governance Code, heeft de RvT nieuwe RvB benoemd en wordt gewerkt aan uitbreiding RvT.
- ❑ **Versterken relatie met stakeholders:** transparante samenwerking met o.a. gemeenten, tweewekelijkse herstelplan gesprekken met 6 grootste gemeenten, etc.
- ❑ **Verbeteren stuurinformatie:** investeren in ontwikkeling en verbetering van stuurinformatie, waarbij inzicht en overzicht de basis vormt voor de leercyclus van de organisatie
- ❑ **Cultuur:** we verbeteren de zichtbaarheid en bekendheid van de beoogde visie, waarden en normen

Daarnaast werken we m.b.t. zorgkwaliteit aan een specifiek verbeterplan:

- ❑ Aanscherping van **huisregels**
- ❑ Uitbreiden **risicotaxaties** en beter verwerken in het behandelplan
- ❑ **Verkleinen van groepen en differentiëren**
- ❑ Uitwerken plan voor **kleinschalige opvang**

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Ondanks de uitdagingen bij de Mutsaersstichting zijn cliënten en ouders over het algemeen nog steeds (zeer) tevreden over de Mutsaersstichting

Uitkomsten cliënttevredenheidsonderzoek nov-dec 2023 (n=39 cliënten en n=140 ouders)

Overall rapportcijfer Mutsaersstichting



Cliënten **7,4**



Ouders/ verzorgers **6,8**

Tevredenheidsscores (1-10) op specifieke vragen m.b.t. de zorg bij Mutsaers

Vraag	Cliënten	Ouders/verzorgers
Ik voel me serieus genomen door de Mutsaersstichting	7,6	7,4
De hulpverleners tonen respect voor mij	8,4	7,9
De hulpverlener is voldoende in mij en mijn mening geïnteresseerd	8,1	7,6
Ik kan meebeslissen over de behandeling die ik heb gekregen	7,3	7,4
De hupverleners van de Mutsaersstichting doen hun werk goed	8,0	7,3
De hulp van de Mutsaersstichting verloopt goed	7,5	6,9
De Mutsaersstichting werkt goed samen met de hulpverleners van andere organisaties	7,5	7,4
Ik voel me veilig (tijdens het verblijf) bij de Mutsaersstichting	8,5	7,9
Ik heb ingestemd met het hulpverleningsplan	8,4	8,0
Ik heb voldoende informatie gekregen over de behandelingsmogelijkheden van de Mutsaersstichting	7,2	7,0
Ik heb voldoende informatie gekregen over de aanpak van de behandeling	7,6	7,0
Ik heb voldoende informatie gekregen over het te verwachten resultaat van de behandeling	6.8	6,6
Ik weet waar ik terecht kan als ik nog hulp nodig heb	7,4	7,5
Het hulpverleningsplan wordt naar wens uitgevoerd	7,5	6,9
Het hulpverleningsplan is de juiste aanpak voor mijn probleem/klachten	7,1	6,6
Ik heb voldoende geleerd of ik verwacht voldoende geleerd te hebben om na de hulp zelf verder te gaan	6,6	6,1
De Mutsaersstichting helpt mij met de dingen die ik belangrijk vind	7,5	6,8
Ik heb door de hulp meer vertrouwen in de toekomst	6,8	6,5
De hulp is nuttig, want ik word/ben door de Mutsaersstichting geholpen waarvoor ik kwam	7,3	6,6
Ik ben geïnformeerd over eventuele (lichamelijke) bijwerkingen van de voorgeschreven medicatie	7,1	7,0
Ik ben tevreden over de situatie/omstandigheden in de leefgroep (deeltijd/kliniek)	6,0	6,4
Mijn klachten zijn naar tevredenheid afgehandeld	6,6	6,1
Ik ben tevreden over hoe bij de Mutsaersstichting de medezeggenschap van cliënten is geregeld	6,9	6,4
De wachttijd op de start (onderdelen) van de hulpverlening heb ik niet ervaren als een probleem	6,2	6,0

Bron: intern cliënttevredenheidsonderzoek nov-dec 2023 (locaties Weert, Venray, Panningen, Venlo, Schinnen, Roermond, Baexem, Kerkrade, Panningen, Maastricht)

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

3. Strategische opties (incl. portfoliokeuzes)

Plan van aanpak bevatte optielandschap met 2 voorkeursopties – opties zijn besproken met werkgroep financiën van gemeenten

Verder uitbouwen van business model om schaalvoordelen te vergroten	Continueren huidig portfolio en bedrijfsvoering	Operationeel verbeteren van huidige portfolio	1 Strategisch, financiële en operationele herorientatie			2 Fuseren met een andere organisatie (als geheel of in delen)	Aanvragen faillissement voor Mutsaersstichting
			A Portfolio keuzes	B Operationeel verbeteren	C Reorganisatie en integratie		
✗	✗	✗					✗
Geen optie	Geen optie	Geen optie (in isolatie)	**Relevante verbeterroute** – passende combinatie van interventies, afhankelijk van onderliggende oorzaken			**Parallel verder verkennen**	Minst wenselijke optie
• Huidige urgentie van de financiële situatie maakt dat er op korte termijn verbetering nodig is • Uitbouwen van huidige model vereist verdere schaalvergroting en dat vraagt investerings-ruimte die er niet is	• (Aanhoudende) exploitatieverliezen brengen de continuïteit van de organisatie in gevaar door verwacht liquiditeitstekort • Hierdoor kan de continuïteit van zorgverlening voor cliënten niet meer worden gegarandeerd	• Indien problemen m.n. operationeel van aard zijn, kan dit de oplossing zijn • Gezien de complexiteit van de organisatie, breedte van de problematiek en de druk op liquiditeit, is deze route niet toereikend voor een duurzame oplossing	• *Afscheid van verlieslatende en/of niet-kern activiteiten* verbetert nettoresultaat en reduceert organisatorische complexiteit (en zorgt voor continuïteit door financiële/ operationele oplossing te zoeken buiten Mutsaers) • *Richten op kernactiviteiten:* focus op het verbeteren van activiteiten waar we sterk in zijn en steun hebben vanuit stakeholders[1] • *Optimaliseren van het aansturingsmodel en de ondersteunende diensten*: ten dienste brengen van het primair proces en de zorg Precieze combinatie is mede afhankelijk van waar ook steun voor is vanuit belanghebbenden			• *Geheel onderbrengen in fusie* om 1) kwets-baarheid van pure jeugdzorginstellingen te mitigeren, 2) versterking positie t.o.v. financiers te realiseren en 3) verdere schaalvergroting te realiseren • *Opknippen en in delen onderbrengen bij fusiepartners* om org. complexiteit binnen organisatie te reduceren zonder verlies van schaalvoordelen	• Brengt continuïteit van jeugdzorg, onderwijs en ondersteuning in gevaar

- Daarnaast speelt de vraag of stakeholders deze strategie eigenlijk wel steunen

In dit hoofdstuk werken we m.n. optie 1 uit – in de bijlage zijn overwegingen vanuit de bredere optieanalyse t.a.v. fusie en faillissement opgenomen

1) Steun vanuit stakeholders zou bijvoorbeeld betekenen dat we gezamenlijk met gemeenten van lopende contracten onderzoeken welke eisen in relatie tot de financiering houdbaar en eenduidig zijn (onderlinge verschillen tussen regio's zoveel mogelijk inperken)

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

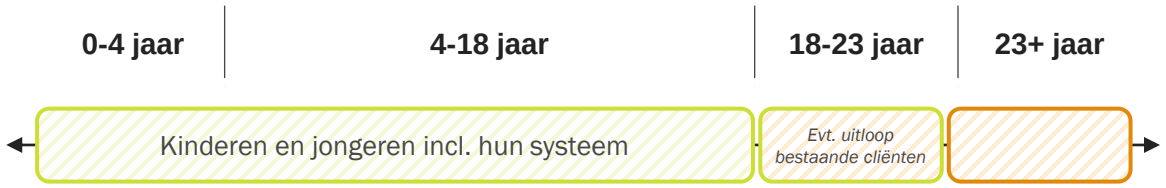
We hebben onze missie aangescherpt en onze kernactiviteiten bepaald zodat duidelijk is waar we ons op willen focussen

Missie: '*Geen kind op straat, geen gezin zonder perspectief en geen volwassene verdwaald*'

Focus op volwassenen valt na de aanscherping buiten de missie

= kern
= niet-kern

Doelgroep



- De Mutsaersstichting is er voor kinderen en jongeren van alle leeftijden (0-18 jaar) inclusief hun systeem (ouders, school, volwassene 18+)
- Wanneer een cliënt 18 wordt laten we deze niet zomaar vallen, we bieden eventuele uitloop van zorg (18-23 jaar)
- We nemen geen nieuwe 18+ cliënten aan die geen onderdeel zijn van het systeem van een jeugdige

Zorginhoudelijk aanbod



- Ons brede aanbod geeft een unieke positie waarin we kunnen op- en afschalen in zorgzwaarte indien nodig
- Wonen, logeren en begeleiding groep behoren niet tot de kern van onze activiteiten, waar (financieel) mogelijk bieden we dit om doorstroom kliniek goed te organiseren, dit kan ook in samenwerking met partners

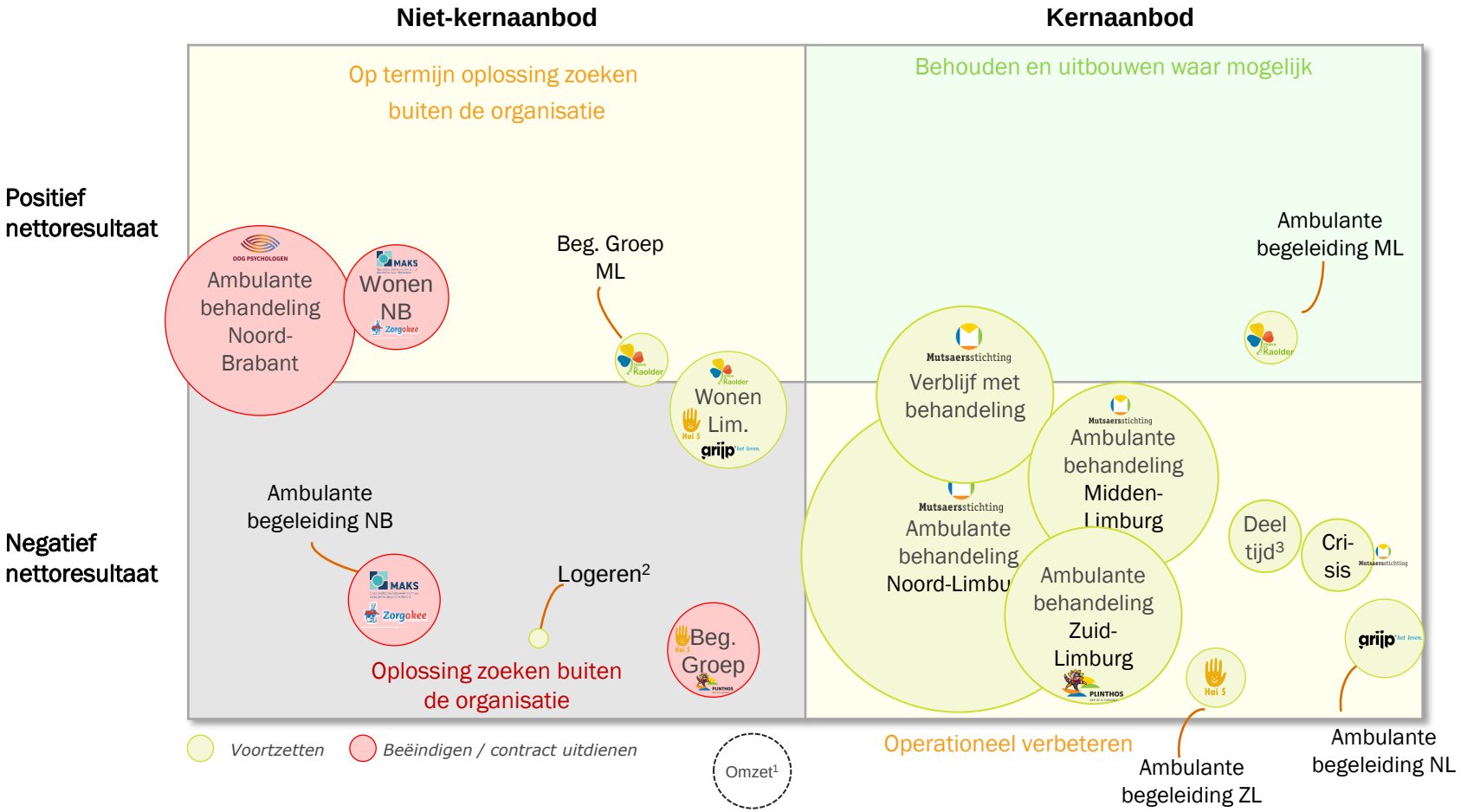
Regio's



- De kern van Mutsaers is Limburg. De drie subregio's in Limburg kennen zorginhoudelijke synergie met onderlinge cliëntstromen en de kliniek als vangnet
- Noord-Brabant is niet onze kernregio, daarnaast zijn door drie vergelijkbare klinieken in Brabant cliënt-stromen naar kliniek in Venlo minimaal tot afwezig

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

In lijn met gekozen richting nemen we afscheid van een aantal activiteiten die niet tot het kernaanbod behoren



Kanttekeningen bij initiële beoordeling

- Vanuit zorginhoudelijk invalshoek is ambulante behandeling Noord-Brabant (NB), Wonen NB, ambulante begeleiding NB en begeleiding groep geen kernaanbod van het concern
- Deels hebben deze activiteiten echter wel een positief nettoresultaat – afscheid nemen van deze activiteiten lijkt daarmee onverstandig met het oog op de huidige financiële uitdagingen
- Tegelijkertijd brengen deze activiteiten geografische en organisatorische complexiteit met zich mee en is de overlap en synergie met de rest van de organisatie beperkt
- Daarom geloven we dat we door afscheid te nemen van deze activiteiten focus op en aandacht voor ons kernaanbod creëren, waarmee we op termijn de organisatie naar een gezonde situatie kunnen brengen
- Daarnaast kunnen deze onderdelen ook makkelijker / efficiënter worden uitgevoerd in een organisatie die zowel geografisch als zorginhoudelijk dichterbij ligt

1) Omzet gebaseerd op matrix vanuit control t/m oktober, geëxtrapoleerd naar volledig jaar; 2) Uitgevoerd door Grijp het Leven, Mutsaersstichting (NL), Hoeve de Kaolder (ML) en Hai-5 (ZL), wordt gecentreerd naar één locatie in Baexem; 3) Uitgevoerd door Zorgokee, Grijp het Leven, Mutsaersstichting, Hoeve de Kaolder en Plinthos

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

We nemen afscheid van €16,1m omzet en verbeteren daarmee het resultaat met €2,2m

Resultaatverbetering is gebaseerd op het wegvallen van (positief of negatief) nettoresultaat (o.b.v. 2023 prognose) van deelneming/product, mits overhead in dezelfde verhouding (t.o.v. omzet) wordt afgebouwd

Product / deel-neming (markt)	Keuze incl. rationale	Timing	Aantal cliënten[1]	Implicaties		
				Omzet	*Resultaat-verbetering*	*Cliënten*
Buro Maks (Noord-Brabant)	Overdragen / afbouwen; zwaar verlieslatend door fundamentele operationele problemen, heeft een beschadigde reputatie en marktontwikkelingen m.b.t. gemeenten in Noord-Brabant zijn zeer ongunstig. Geen inhoudelijke link met Mutsaers concern	*Ambitie Q2 '24*	314	€3,9m	-€1,2m	Nader te bepalen; o.b.v. Letter of Intent nu in gesprek met andere aanbieder in de regio om als geheel over te nemen. Indien dit niet lukt, is afbouw het alternatief
OOG Psychologen (Noord-Brabant)	Overdragen / verkopen, draait operationeel voldoende, maar past zowel qua doelgroep als qua geografie niet bij de kern van Mutsaers. Nauwelijks overlap qua doelgroep (vooral focus op 18+) en vanuit OOG ook weerstand om verder te integreren met Mutsaers	*Ambitie Q4 '24*	1.457	€5,9m	€0,0m	Nul/nihil; zelfstandig voortzetten of samen met andere aanbieder in de regio in gesprek voor eventuele samenvoeging
ZorgOkee (Noord-Brabant)	Overdragen / verkopen, draait operationeel voldoende, maar past zowel qua doelgroep als qua geografie niet bij de kern van Mutsaers. Nauwelijks overlap qua doelgroep (vooral focus op 18+)	*Ambitie Q4 '24*	84	€2,8m	€0,2m	Nul/nihil; zelfstandig voortzetten of samen met andere aanbieder in de regio in gesprek voor eventuele samenvoeging
Begeleiding groep (Limburg)	Overdragen / afbouwen, is zwaar verlieslatend. Past binnen hervormingsagenda om dit naar voorliggend veld te brengen	*Ambitie Q3 '24*	4-6 (MSS) 80 (GhL) 6 (Hai 5)[2]	€2,0m	-€0,9m	Nader te bepalen; in gesprek met andere aanbieder (in voorliggend veld) in de regio om over te nemen of afbouwen[3]
(Kleinschalig) wonen (Zuid-Limburg)	Overdragen / afbouwen (met opheffen Hai-5 als label als gevolg), past niet meer bij de kern van Mutsaers en is zwaar verlieslatend	*Ambitie Q2 '24*	16	€1,4m	-€0,5m	Nader te bepalen; in gesprek met andere aanbieder in de regio om over te nemen of afbouwen
Totaal			**~1.950**	**€16,1m**	**-€2,2m**	

Vervolgstappen

- Uitwerken besluitvormingsdocumenten voor de voorkeursroute per activiteit (overdragen als geheel / deels overdragen / afbouwen). Hierbij ligt prioriteit op Buro Maks (deze heeft momenteel het meest negatieve resultaat) en Hai-5 (hier zijn de resultaten recent fors verslechterd en draagt Mutsaersstichting maandelijks €0,1-0,2m bij) – werkgroepen hiervoor zijn ingericht
- In gesprek met andere partijen over overnemen van activiteiten
- Transitieplan voor cliënten waarbij zorgcontinuïteit te allen tijde wordt geborgd (waar bij voorkeur andere partijen de volledige cliëntpopulatie overnemen indien dit zorginhoudelijk past)
- Transitieplan voor personeel (we beogen personeel zoveel als mogelijk de activiteiten te laten volgen, bij specifieke gevallen gaan we in gesprek over een alternatieve oplossing)
- Afbouwen van overhead / ondersteunende diensten in lijn met omzetafbouw – zonder deze afbouw realiseren we niet het beoogde resultaatverbetering van de gemaakte keuze

1) Peildatum 24 oktober 2023, 2) Peildatum 14 maart 2024, 3) Zit al in afbouwfase door natuurlijk verloop, hetgeen eind D2-24 over is wordt overgedragen aan Care4Kidz

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Back-up: verduidelijking en wijziging van portfoliokeuzes vanuit de eerdere houtskoolschets (1/2)

Regio	Zorgaanbod	Definitieve keuze (t.o.v. *'houtskoolschets'*)	Toelichting
Noord-Brabant	Buro Maks	✗ (ongewijzigd)	*We stoppen alle activiteiten in Noord-Brabant / dragen deze over naar andere partij(en)*
	ZorgOkee	✗ (ongewijzigd)	
	OOG psychologen	✗ (ongewijzigd)	
	Groei Helmond (onderwijs-zorg)	✗ (verduidelijking)	*Onderdeel van OOG psychologen en valt buiten de geografische focus*
	AZC Grave	✗ (verduidelijking)	*Buiten geografische focus*
	Nijmegen	✗ (verduidelijking)	*Buiten geografische focus (geen contracten, geen beschikkingen)*
Limburg	Begeleiding groep	~ (verduidelijking)	*Past niet binnen de focus en kernactiviteiten van Mutsaers. Mede vanuit de hervormingsagenda jeugd wordt dit aanbod verschoven naar het voorliggend veld zodat de kinderen in de eigen wijk terecht kunnen bij clubjes en geschikte groepen. Uitzonderingen hierop zijn Doors2Open en Rootfoods (in het kader van SROI) en Hoeve de Koalder in Baexem waar dit aanbod op kleine schaal nog blijft bestaan*
	Begeleiding ambulant	✓ (verduidelijking)	*Onderdeel van kernactiviteiten*
	Behandeling ambulant	✓ (ongewijzigd)	*Onderdeel van kernactiviteiten*
	Behandeling kliniek (min. 30 bedden)	✓ (verduidelijking)	*Onderdeel van kernactiviteiten. Afgelopen jaren zijn al 60 klinische plaatsen omgezet naar opname voorkomende producten. Minimale schaal van 30 betaalde klinische plaatsen is noodzakelijk om kwaliteit en gezonde bedrijfsvoering te verzekeren voor Limburg. Deze enige klinische voorziening in Limburg is cruciaal voor hoog-specialistische jeugd-GGZ (ernstige psychiatrische problematiek, acute crisis/psychose, suïcidaliteit, etc.). Voor een duurzame toekomst houden we de kliniek ook toegankelijk voor bovenregionale plaatsingen (vb. +20 plaatsen). Zo kunnen we hoogopgeleide medewerkers beter vasthouden en is er meer ruimte voor innovatie.*
	Behandeling kliniek (dagprogramma)	✓ (verduidelijking)	*Passend dagprogramma is een integraal onderdeel de zorg voor kinderen die in de kliniek verblijven, maar bijvoorbeeld niet naar school kunnen. Dit past ook binnen de klinische etmaalfinanciering, waardoor dit anders is dan de reguliere begeleiding groep die niet meer in ons aanbod past.*
	Logeren (opname voorkomend)	✓ (deels gewijzigd)	*Bij logeren gaat het soms over respijtzorg (zo'n 20 %). Daar werd in de houtskoolschets ook vanuit gegaan. Inmiddels is duidelijk geworden dat logeren bij de Mutsaersstichting gezien moet worden als het voorkomen van opname- en/of crisissituaties. Dit legitimeert declareren in segment 1 met bijbehorende vergoeding waardoor het mogelijk is om logeren als opname voorkomend product rendabel te maken. Dit voorkomt in dergelijke situaties veel duurdere kosten per etmaal indien het lukt om opname en/of crisis te voorkomen. Dit product gaan we aanbieden in Baexem (HdK) en Venlo*
	Onderwijs & zorg (deeltijdzorg)	✓ (verduidelijking)	*Onderdeel van kernactiviteiten (o.a. samenwerking met de Wijnberg en Aloysiusstichting)*
	(Kleinschalig) wonen	✓ (ongewijzigd)	*Grijp het Leven (Panningen) en Hoeve de Koalder zijn de begeleidingslabels en bieden kleinschalig wonen. Hoeve de Koalder is hoofdaannemer voor Prokino (Maasbracht) , Daelzicht (Heel) en Maarten Verschuuren (Leudal)*
	Wessem nieuwbouw	✗ (gewijzigd)	*Hoewel Mutsaers inhoudelijk nog steeds achter het plan staat en er een positieve business case is vanuit o.a. subsidies, is dit plan op aandringen van de werkgroep inhoud stopgezet*

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Back-up: verduidelijking en wijziging van portfoliokeuzes vanuit de eerdere houtskoolschets (2/2)

Regio	Zorgaanbod (specialisme)	Definitieve keuze (t.o.v. *'houtskoolschets'*)	Toelichting
Limburg (vervolg)	**Genderproblematiek 18+**	✗ (ongewijzigd)	*Blijft onderdeel van de kernactiviteiten van OOG psychologen. Voor de groepen 18+-cliënten 'regio Limburg' en 'wachtlijstcliënten regio's Midden-, West en Noordoost-Brabant' wordt gezocht naar een betrouwbare partner op het gebied van de genderzorg in Nederland voor de overname van de behandeling. Inmiddels vinden in deze oriënterende gesprekken plaats.*
	Genderproblematiek 18-	✓ (ongewijzigd)	*Onderdeel van kernactiviteiten binnen de Mutsaersstichting. Met medewerkers uit de teams Midden-, Noord- en Zuid-Limburg van de Mutsaersstichting worden de mogelijkheden en voorwaarden onderzocht om genderzorg in deze regio's te borgen, dit vooruitlopend op het voorgenomen besluit, dat OOG psychologen zich in de toekomst zal richten op haar eigen werkgebied.*
	Eetstoornissen	✓ (ongewijzigd)	*Onderdeel van kernactiviteiten*
	IMH (Infant Mental Health)	✓ (verduidelijking)	*Onderdeel van kernactiviteiten*
	IHT (Intensive Home Treatment)	✓ (verduidelijking)	*Onderdeel van kernactiviteiten, betreft ambulante hulp ter voorkoming van een opname). Moet worden uitgebreid, naast Jouw Ingebrachte Mentor (JIM).*

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Routekaart: we gaan de komende 2 jaar aan de slag met de concrete stappen n.a.v. de portfoliokeuzes

Product / deelneming	Keuze	2024 Q1	2024 Q2	2024 Q3	2024 Q4	2025	Verantwoordelijke
Buro Maks	Overdragen / afbouwen	Uitwerken en verkennen scenario 1) overdracht en 2) afbouw In kaart brengen impl. cliënten, medewerkers en financiën	Verkennen opties met partijen en financiers	Ontvlechten / afbouwen activiteiten			Regiodirecteur Noord-Brabant
OOG Psychologen (Noord-Brabant)	Overdragen / ontvlechten		Identificeren partijen en verkennen overdracht (incl. implicaties cliënten, medewerkers en fin.)	Overdragen van activiteiten, cliënten en medewerkers			Regiodirecteur Noord-Brabant
ZorgOkee (Noord-Brabant)	Overdragen / ontvlechten		Identificeren partijen en verkennen overdracht (incl. implicaties cliënten, medewerkers en fin.)	Overdragen van activiteiten, cliënten en medewerkers			Regiodirecteur Noord-Brabant
Begeleiding groep (Noord-Limburg)	Overdragen / afbouwen		Uitwerken scenario 1) overdracht en 2) afbouw, incl. implicaties cliënten, medewerkers en financiën en afhankelijkheden met andere activiteiten	Ontvlechten / afbouwen activiteiten			Regiodirecteur Noord-Limburg
(Kleinschalig) wonen (Zuid-Limburg)	Overdragen / afbouwen	Uitwerken en verkennen scenario 1) overdracht en 2) afbouw In kaart brengen impl. cliënten, medewerkers en financiën	Verkennen opties met partijen en financiers	Ontvlechten / afbouwen activiteiten			Regiodirecteur Zuid-Limburg

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Beoogde portfoliokeuzes raken 201 medewerkers, verwachting is dat vrijwel alle medewerkers meekunnen bij overdracht

Product / deelneming (markt)	Huidig # medewerkers primair proces	Huidige intentie vervolgstap medewerkers			Toelichting
		Overdragen i.c.m. activiteiten	*Herplaatsen binnen MSS*	*Naar werk begeleiden buiten MSS*	
Buro Maks (Noord-Brabant)	56 (39 FTE)	56 (39 FTE)			We verkennen momenteel de optie om alle activiteiten incl. alle medewerkers binnen het onderdeel als geheel over te dragen aan een andere partij
OOG Psychologen (Noord-Brabant)	80 (53 FTE)	80 (53 FTE)			O.b.v. de positieve nettoresultaten verwachten we op termijn de onderdelen als geheel (incl. cliënten en medewerkers) aan een andere partij te kunnen overdragen of zelfstandig voort te kunnen zetten
ZorgOkee (Noord-Brabant)	27 (22 FTE)	27 (22 FTE)			
Begeleiding groep (Noord-Limburg)	4 (3 FTE) – GhL 3 (2,5 FTE) – MSS		3-4 (2,75 FTE)	3-4 (2,75 FTE)	Op individueel niveau zullen we moeten bepalen of er ruimte en een passende functie te vinden is voor deze medewerkers – aanname is nu dat dit voor 50% van de medewerkers lukt en dat we de andere 50% naar werk buiten MSS begeleiden
(Kleinschalig) wonen (Zuid-Limburg van Hai-5)	31 (19 FTE) waarvan inhuur: 17 (6,4 FTE)	31 (19 FTE) waarvan inhuur: 17 (6,4 FTE)			We verkennen momenteel de optie om alle activiteiten incl. alle medewerkers binnen het onderdeel als geheel over te dragen aan een andere partij
Totaal	201 (138,5 FTE)	194 (133 FTE)	3-4 (2,75 FTE)	3-4 (2,75 FTE)	

Inschatting frictiekosten o.b.v. mutaties

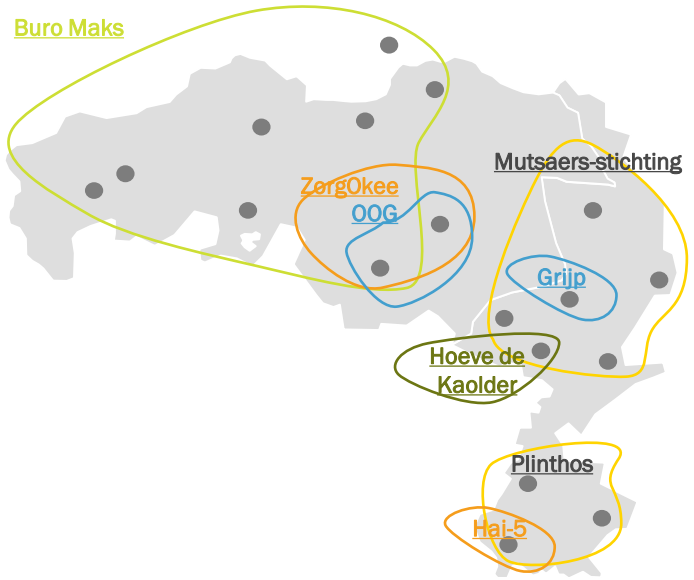
- O.b.v. de huidige inschatting lijkt een groot deel van de medewerkers de activiteiten te kunnen volgen
- Alleen voor begeleiding groep gaan we op individuele basis kijken voor wie we een passende rol binnen of buiten de Mutsaersstichting kunnen vinden – we nemen voor nu aan dat we voor ca. 2,75 FTE een oplossing buiten de Mutsaersstichting moeten zoeken
- Tegelijkertijd zien we op het niveau van individuele medewerkers wel het risico dat niet iedere medewerker deze voorgenomen beweging (bij overdracht van de activiteiten aan een andere partij) wil volgen
- Daarom houden we veiligheidshalve rekening met frictiekosten voor 5% (10 medewerkers, 7 fte) van deze medewerkers
- In totaal houden we dus rekening met frictiekosten voor 12-15 medewerkers (10 FTE)

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Na portfoliokeuzes en keuzes om operationeel te verbeteren houden we een compacter en minder verspreid portfolio over

Van… → *… naar*

…een portfolio bestaande uit verschillende behandel- en begeleidingslabels verspreid over Brabant en Limburg



Integreren tot één begeleidingslabel

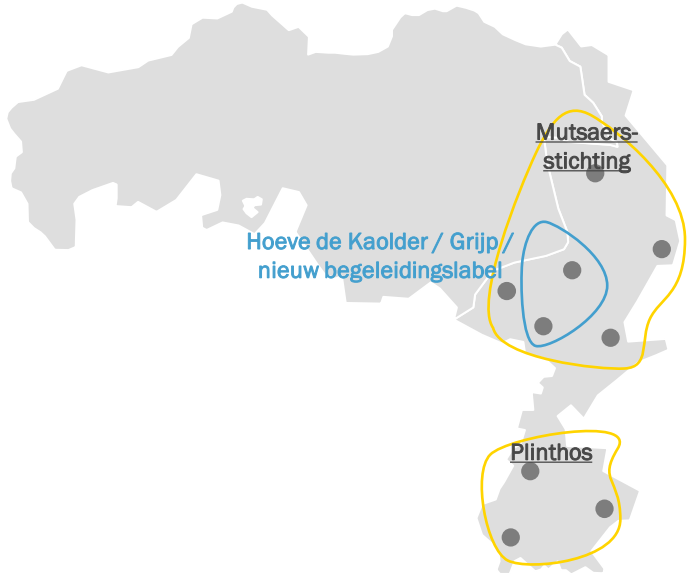
Aanbod	Mutsaers	Plinthos	Hai-5	Hoeve de Kaolder / Grijp	MAKS / Zorgokee	OOG Psychologen
Begeleiding groep	✗	~1	✗	✓	✗	
Begeleiding ambulant	✓	✓ ←	✓	✓ ←	✓ ✗	✗
Behandeling ambulant	✓	✓				✗
Behandeling kliniek	✓					
Beh. kliniek dagprogram.	✓					
Logeren (opname voork.)	✓		✗	✓ ←	✓	
Onderwijs & zorg (deeltijd)	✓	✓		✓ ←	✓ ✗	✗
(Kleinschalig) wonen			✗	✓ ←	✓ ✗	✗
Overkoepelende expertises						
Genderproblematiek 18+						✗
Genderproblematiek 18-	✓	✓				✗
Eetstoornissen	✓	✓				
Infant Mental Health	✓	✓				✗
Intensive Home Treatment	✓					
24 uurs arr. HIC, IGB	✓					

✓ *Behouden in huidige vorm* ✓ *Behouden binnen ander label* ✗ *Overdracht / afbouw*

Door te focussen op het kernaanbod in de kernregio …

- *… reduceren we onze geografische spreiding*
- *… ontschotten we de organisatie*
- *… verminderen we het aantal labels*

…een compact portfolio met één behandelingslabel en één begeleidingslabel in Noord- en Midden-Limburg en Plinthos in Zuid-Limburg



1) In het kader van SROI activiteiten behoudt Plinthos (met Doors2Open, Rootfoods) nog een (kleine) begeleiding groep

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Back-up: Overzicht van toekomstig aanbod per locatie na voorgenomen (verbeter)stappen

Zorgaanbod	Venlo	Venray	Baexem	Panningen	Weert	Roermond	Maastricht	Schinnen	Kerkrade
Begeleiding groep			✓					✓	
Begeleiding ambulant			✓	✓			✓	✓	✓
Behandeling ambulant	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Behandeling kliniek	✓								
Beh. kliniek dagprogramma	✓								
Logeren (opname voork.)	✓		✓						
Onderwijs & zorg (deeltijd)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
(Kleinschalig) wonen			✓	✓					
Inhoudelijke expertise									
Genderdysforie (18-)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Eetstoornis	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Infant Mental Health	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Intensive Home Treatment	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
24 uurs arr. HIC, IGB	✓								

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

4. (Operationele) verbeterplannen

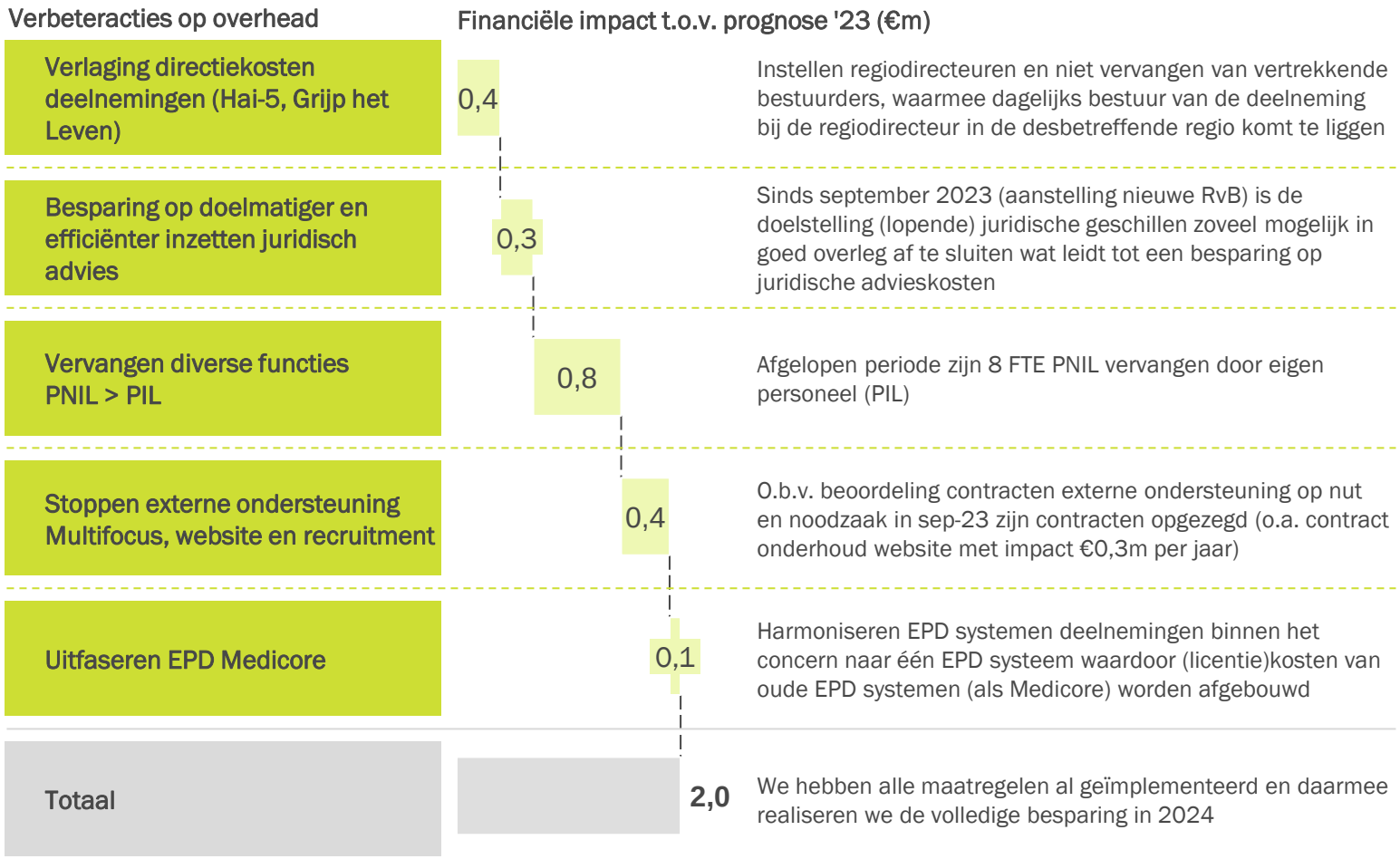
Na portfoliokeuzes behouden we €54m omzet – op deze nieuwe basis richten we onze operationele verbetering

Product (markt)		Aantal cliënten op jaarbasis	Omzet 2023 Prog. (€m)	Nettoresultaat 2023		Operationele uitdagingen
				In €	*In %*	
Mutsaersstichting	**Ambulante behandeling** (Limburg)	5.327	€26,2m	-€1,5m	-6%	Hoog ziekteverzuim en personeelsverloop. Uitdagingen m.b.t sturing: stuurinformatie op orde krijgen en laag van middenmanagement herstellen
grijp het leven. Hoeve de Kaolder	**Ambulante begeleiding** (Limburg)	321	€7,3m	-€0,4m	-6%	Hoog ziekteverzuim en personeelsverloop. Tarieven onder druk door lagere indexaties en hoge loonkostenstijgingen
Mutsaersstichting	**Deeltijd (i.c.m. onderwijs)** (Limburg)	619	€5,9m	-€0,9m	-16%	Lage bezetting stoelen i.r.t. aanwezigheid. Daarnaast een lage productiviteit door hoog verzuim en verloop
Mutsaersstichting	**Verblijf met behandeling** (Kliniek Venlo)	312	€7,3m	-€0,6m	-9%	Lage bedbezetting binnen kliniek. Verscherpt toezicht binnen de kliniek op veiligheid, capaciteit en groepsgrootte
Mutsaersstichting	**Crisishulp**[1] (Noord- en Midden-Limburg)	309	€0,7m	-€0,2m	-21%	Instroom cliënten is hoger dan de aantallen waarop de lump sum vergoeding is gebaseerd. Vinden van gekwalificeerde gedrags-wetenschappers voor achterwacht J&O is uitdaging
grijp het leven. Hoeve de Kaolder	**(Kleinschalig) wonen** (Noord- en Midden-Limburg)	24 (GhL) 10 (HdK)	€3,4m	-€0,1m	-4%	Meer focus nodig op bedrijfsvoering, waaronder productiviteit en inhoudelijke uitnutting van arrangementen
grijp het leven. Hoeve de Kaolder	**Logeren** (Noord- en Midden-Limburg)	31	€0,5m	-€0,1m	-23%	Hoog ziekteverzuim en personeelsverloop. Locatie Meijel in slechte staat, verhuizing noodzakelijk. Uitdaging in stuurinformatie
Mutsaersstichting Hoeve de Kaolder	**Begeleiding groep** (Hoeve de Kaolder, DoorS2Open en Root Foods)	151	€2,5m	-€0,6m	-23%	Lage bezetting i.r.t. aanwezigheid en hoge kosten, met name in Zuid-Limburg. Uitdaging in stuurinformatie omtrent productiviteit
Totaal		**Ca. 7.100**	**€54,0m**	**-€4,5m**	**-8%**	

1) Crisishulp Jeugd Noord en Midden Limburg heeft betrekking op een lumpsum financiering van € 2,3m. Crisishulp Jeugd Noord en Midden Limburg wordt uitgevoerd door een consortium van Mutsaersstichting, Xonar en metggz. Het deel van de Mutsaersstichting is ca. € 1,7m.. Deze omzet is verdeeld over meerdere producten

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

RvB heeft korte termijn acties met €2m impact ingezet – we zien ook operationele verbetering



Verbeteracties op operationele zaken

- We zien de eerste resultaten van de extra aandacht op operationele verbetering (stijging productiviteit naar 82-83% in Midden- en Noord-Limburg in Q1 2024 t.o.v. 73%-80% in Q4 2023)
- Als voorbeeld zijn we binnen Plinthos afgelopen periode al met extra aandacht aan de slag gegaan met een aantal verbeteringen
  - Teams op regioniveau ingedeeld (incl. begroting), zowel operationeel als 'in de systemen', incl. mogelijkheid om op kleinschaliger team- en regioniveau sturen
  - Teams krijgen meer eigen regie t.b.v. instroom, behandelcapaciteit, teambuilding, etc.
  - Per locatie zijn twee instroomcoördinatoren aangewezen i.p.v. twee voor de gehele regio – zij betrekken de teams over de instroomverdeling zodat verantwoordelijkheid voor wachtlijst ontstaat
  - Regiebehandelaar is nu meer in positie gebracht om 'regie' te nemen op 'hun' locatie en deze zijn nu niet meer standaard aan een casus gekoppeld en worden op behoefte ingevlogen (o.b.v. gestelde kaders)
- Deze acties leiden al tot de eerste resultaten
  - Stijging aantal VVG en instroom binnen Plinthos
  - Stijging productiviteit van de kleinschalige (16 personen) teams van Maastricht en Kerkrade tot de norm

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Ons verdere operationele verbeterplan bestaat uit verbetering primair proces, reorganisatie van ondersteunende diensten en tariefsherstel

Onderdeel	Concrete verbeteringen	Resultaatverbetering *(t.o.v. prognose 2023)*
1 **Primair proces**	• Breed pakket aan verbetermaatregelen m.b.t. productiviteit, verzuim, PNIL vervangen door PIL, overige kosten en functiemix ambulante behandelteams (specifiek gemaakt en doorgerrekend per regio) • Daarnaast verbetert het standaardiseren van de behandelvisie en teamopzet productiviteit, verzuim en functiemix binnen amb. behandeling	€5,0m
2 **Ondersteunende diensten**	• Taakstelling om de overhead af te schalen tot ambitie van 20% van de omzet leidt tot €2,8m besparingen- deze lijkt volledig ingevuld met bestaande plannen – Korte termijn verbeteracties zoals reeds ingezet – Afschalen overhead in lijn met afstoten van activiteiten (door portfoliokeuzes) – Voornemens een reductie en reorganisatie op overhead door te voeren en hebben hiervoor 41 FTE geïdentificeerd	€2,8m *van totale €5,7m overhead-besparingen – overige €3,0m is noodzakelijk om resultaat-verbetering door portfoliokeuzes te realiseren[1]*
	Totale operationele verbetering intern	€7,8m
3 **Tarieven** (vanaf de nieuwe aanbestedingen in 2026)	We gaan er vanuit dat de benodigde structurele indexatie en tariefverbetering via de aanbestedingen in 2026 wordt gerealiseerd om tot een duurzaam financieel resultaat te komen. Mocht dat in de praktijk anders uitpakken dan zullen op dat moment opnieuw alternatieve toekomstscenario's moeten worden verkend op basis van niet opnieuw inschrijven op verlieslatende contracten	€4,4m
	Totaal incl. steun financiers	€12,2m

1) Levert daarmee geen directe verbetering nettoresultaat op

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

We zien in totaal o.b.v. alle producten potentie om het resultaat te verbeteren met €5,0m t.o.v. de huidige situatie

Onderdeel		Verbetermaatregel	Impact inschatting t.o.v. realisatie 2023 2024	2025	2026	2027	Realisatiemechanisme	Toelichting / acties
Primair proces	Regio Noord-Limburg	• Productiviteit naar norm 85%	€0,4m	€1,2m	€1,5m	€1,5m	Hogere omzet door toename declarabele uren	• Ambulante behandeling, deeltijd BGI, dagbesteding: productiviteit naar norm 85% • Deeltijd, kliniek: stoel-/bedbezetting naar 85% • Basismaatregel is sturen (TC's) op primair proces
		• Stoel-/bedbezetting naar 85%	-	-	-	-	Hogere omzet door toename 'betaalde' bedden	
		• Verzuim naar norm 8%	€0,1m	€0,2m	€0,5m	€0,5m	Hogere omzet door toename declarabele uren	
		• PNIL vervangen waar mogelijk	€0,1m	€0,2m	€0,2m	€0,2m	Lagere personeelskosten door vervangen dure PNIL-inzet door vaste aanstellingen	• Recruitment inzetten op specifieke (KJ)P en KP functies, contracten op basis van declarabele uren
		• Herstel Grijp het Leven		€0,5m	€0,4m	€0,4m	Hogere omzet en lagere personeelskosten	• Actievere sturing door regiodirecteur en TC
	Regio Midden-Limburg	• Productiviteit naar norm 85% • Stoelbezetting naar 40 • Logeren samenvoegen bij Hoeve de Kaolder en Grijp het Leven	€0,5m	€0,7m	€0,7m	€0,7m	Hogere omzet door toename declarabele uren / 'betaalde' bedden	• Ambulante behandeling: verbeteren productiviteit naar 85% • Ambulante begeleiding: optimale agendavulling en personeelsinzet, sturen op correcte wijze uren inboeken (verschil directe en indirecte tijd), sturen op niet 'teveel' doen (declarabiliteit omhoog) • Deeltijd: verbeteren stoelbezetting naar 40
		• Overige kosten	€0,1m	€0,1m	€0,1m	€0,1m	Lagere personeelskosten door afbouw 1,5 FTE	• Deeltijd: afbouw personeel 1,5 FTE (vervoer bij deeltijdbehandelingen fors reduceren)
	Regio Zuid-Limburg	• Productiviteit naar norm 85% (= 42,5% directe uren)	€0,1m	€0,3m	€0,3m	€0,3m	Hogere omzet door toename declarabele uren	• Inzicht voor teams middels teamdashboard, periodiek overleg RB (1x in de 6 weken), positioneren TC ambulant, verbeteren instroom middels waardevolle RB, diagnostiek carrousel (breinpoli), stoppen JENS
		• Verbetering groepsdeeltijd	€0,8m	€0,8m	€0,8m	€0,8m	Hogere omzet door toename bezetting	• Verhoging productiviteit
		• Overige kosten	€0,1m	€0,1m	€0,1m	€0,1m	Lagere (personeels)kosten door reductie FTE en vermindering inzet personeel	• Reduceren inzet SSC, inzet toegangsmedewerkers (stoppen contract JENS en inzet positioneren bij KvD), taxivervoer en gebruik eigen auto (werk-werk)
	Overkoepelend	• Optimalisatie functiemix	€0,4m	€0,4m	€0,4m	€0,4m	Lagere kosten door verlagen personeelskosten per team	• Per team bewegen naar optimale combinatie van functionarissen per team, rekening houdend met zowel expertise als senioriteit (leidt tot lagere gemiddelde personeelskosten per fte in een team)
	Totaal		**€2,2m**	**€4,5m**	**€5,0m**	**€5,0m**		

Noot: Daar waar sprake is van een omzettoename bij hogere productiviteit is momenteel sprake van een wachtlijst en dus potentieel om te groeien

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Back-up: Standaardiseren behandelvisie en teamopzet verbetert productiviteit, verzuim en functiemix binnen amb. behandeling

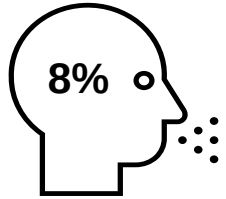
Inhoud behandelvisie ambulante behandeling

Doel	Cliënten en hun omgeving grip en perspectief bieden op hun toekomst
Werkwijze	Middels evidence-based methodieken en systemische aanpak; niet alleen client als individu maar ook zijn/haar context is onderdeel van succesvol hulpverleningstraject Uniek waar nodig, standaardiseren waar mogelijk
Doelgroep	Cliënten van 0-23 jaar (uitloop vanuit 0-18) en hun ouder(s) / verzorger(s) waarbij sprake is van (vermoeden van) ontwikkelings-, psychische en/of psychiatrische problematiek (DSM classificeerbaar) en / of systemische problematiek (sociaal, pedagogisch danwel disfunctionele communicatie- en / of interactiepatronen)
Kenmerk efficiënte teams	• 13-15 FTE – Groot genoeg om efficiënt te opereren, maar klein genoeg om gezamenlijk verantwoordelijkheid te voelen • Optimale functiemix – Juiste verhouding tussen KJP, K(N)P, GZ, OG, gedragswetenschapper, begeleiders, vaktherapeuten en A(N)IOS • Inzet *Waardevolle Regiebehandelaar* – Betere instroom door efficiënt inzetten van schaarse regiebehandelaar

Effecten van standaardiseren behandelvisie o.b.v. analyse op huidige inrichting van teams



85% productiviteit is haalbaar



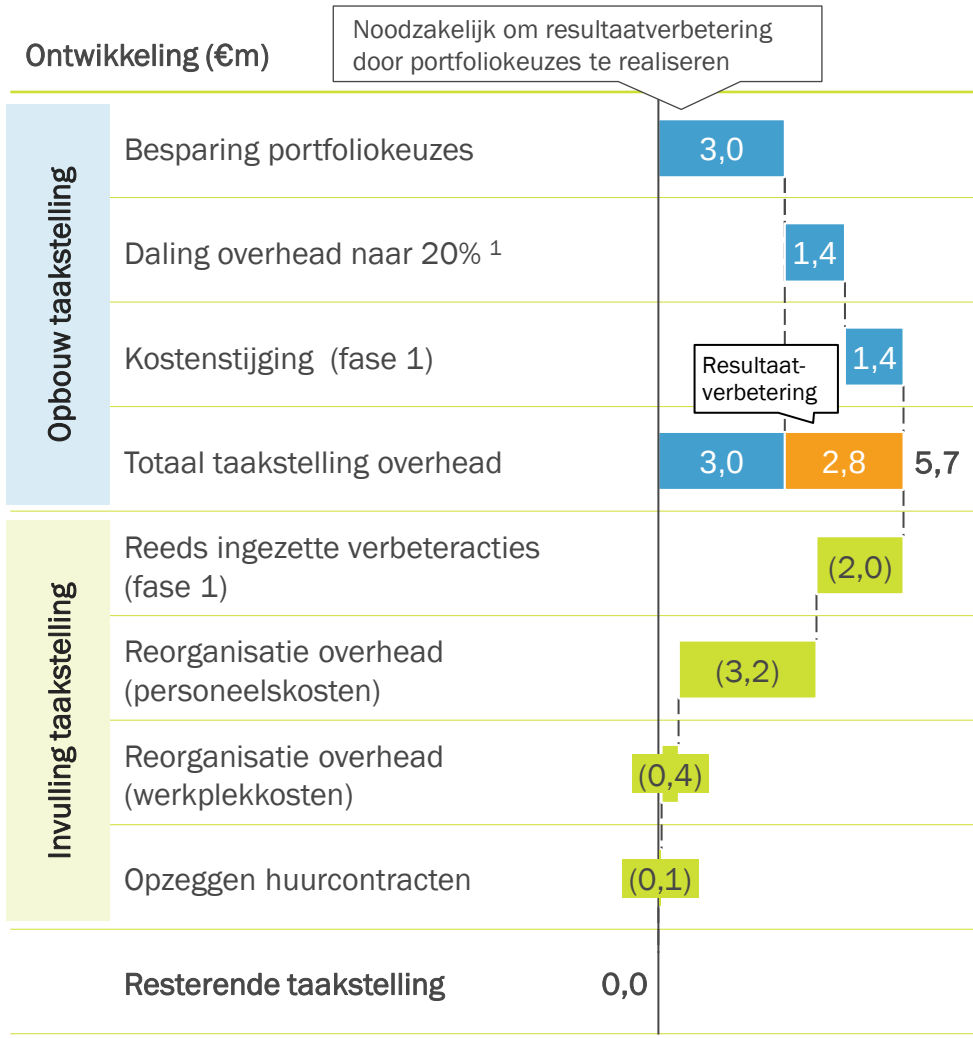
8% verzuim is realistisch (afhankelijk van populatie en activiteit)



Uitrollen van deze functiemix over alle teams levert €0,4m besparing op per jaar

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

€5,7m taakstelling op overhead om tot ambitie 20% te komen leidt tot €2,8m resultaatverbetering



Ontwikkeling (€m)	Toelichting
Besparing portfoliokeuzes	Prognose 2023 bevat €68,4m omzet en €15,3m overhead (23% van omzet). Door de portfoliokeuzes (-€15,8m) en hogere omzet door verbetermaatregelen (+€3,7m) neemt omzet af naar €56,3m. Uitgaande van 23% overhead mag de overhead maximaal €12,4m bedragen en dus moeten we €3,0m besparen
Daling overhead naar 20% [1]	Vervolgens bouwen we overheadkosten af naar onze doelstelling van max. 20% (o.b.v. €56,3m omzet) - hiervoor moeten we additioneel €1,4m besparen
Kostenstijging (fase 1)	We versterken het team (uitbreiding RvB, aanstelling bestuurssecretaris, teamcoördinator vastgoed, SROI coördinator en vijf teamcoördinatoren zorg)
Totaal taakstelling overhead	In totaal ligt er een taakstelling van €5,7m. €2,8m hiervan leidt tot resultaatverbetering, de rest van de kostenreductie is noodzakelijk om resultaatverbetering door portfoliokeuzes te realiseren
Reeds ingezette verbeteracties (fase 1)	Korte termijn verbeteracties zoals beschreven in dit hoofdstuk
Reorganisatie overhead (personeelskosten)	We zijn voornemens een vergaande reorganisatie door te voeren en hebben hiervoor 41 FTE geïdentificeerd waarvan 17 FTE (€1,0m) werkzaam bij de deelnemingen en 24 FTE (€2,2m) bij Mutsaers
Reorganisatie overhead (werkplekkosten)	Door afbouw van het aantal medewerkers kunnen ook werkplekkosten (o.a. ICT licenties, telefonie, hardware) worden verlaagd (waarvan €0,2m bij Mutsaers en €0,2m bij deelnemingen)
Opzeggen huurcontracten	Aantal huurlocaties zijn (op termijn) niet meer nodig. Door langlopende huurcontracten is de besparing echter beperkt. We gaan in gesprek met verhuurders over (mogelijk eerdere) opzegging of onderhuur
Resterende taakstelling	0,0

Wanneer de omzet van de organisatie verder afneemt, leidt dit automatisch tot een additionele taakstelling van 20% van de daling in de omzet

1) In lijn met overheadbenchmark van Berenschot

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

We zijn voornemens een reductie en reorganisatie op overhead door te voeren en hebben hiervoor 41 FTE geïdentificeerd

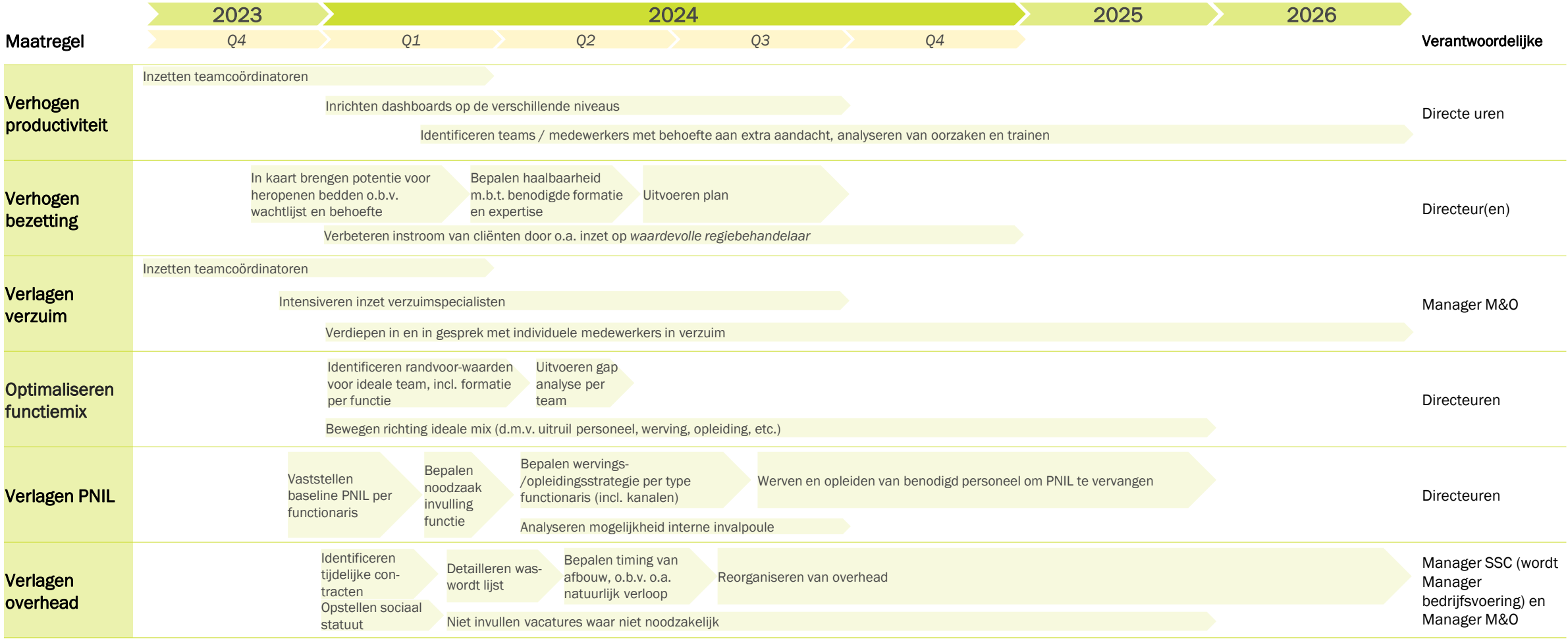
Team	'Was'		'Wordt'		Delta	
	FTE	€m[1,2]	FTE	€m[1,2]	FTE	€m[1,2]
RvB	2,2	€0,5m	1,1	€0,3m	(1,1)	(€0,3m)
Regiodirectie	4,0	€0,7m	2,0	€0,3m	(2,0)	(€0,3m)
Concernstaf	5,7	€0,6m	3,6	€0,4m	(2,1)	(€0,2m)
Adviseurs RvB	2,2	€0,2m	2,2	€0,2m	-	-
Finance	12,5	€1,0m	8,8	€0,7m	(3,7)	(€0,2m)
ICT	7,7	€0,6m	6,7	€0,5m	(1,0)	(€0,1m)
M&O	14,4	€1,0m	8,9	€0,7m	(5,5)	(€0,4m)
Facilitair	14,7	€0,9m	10,3	€0,7m	(4,4)	(€0,2m)
Zorgadministratie	34,5	€2,3m	15,5	€1,0m	(19,0)[3]	(€1,3m)
Kwaliteit	4,3	€0,4m	1,9	€0,2m	(2,5)	(€0,2m)
Management	2,1	€0,3m	2,1	€0,3m	-	-
Totaal	**104,3 FTE**	**€8,5m**	**63,0 FTE**	**€5,3m**	**(41,3) FTE**	**(€3,2m)**

- De desbetreffende 41 FTE bestaan uit zowel centrale overheadfuncties als ondersteunende rollen die nog decentraal bij de deelnemingen zitten
- Voor de decentrale overheadrollen geldt dat we er naar streven om deze mee over te dragen wanneer de (activiteiten van) deelnemingen aan een andere partij overgedragen worden of zelfstandig voortgezet worden
- Voor de centrale functies en de decentrale rollen die niet mee overgedragen kunnen worden, gaan we op zoek naar een passende oplossing waarbij we rekening houden met natuurlijk verloop en tijdelijke (inhuur) contracten

1) Personeelskosten incl. werkgeverslasten excl. overige (materiële) lasten (bijv. werkplek, opleidingen, vervoer); 2) Door afrondingsverschillen (naar één getal achter de komma) kan de optelling en/of delta incorrect lijken. Dit geldt voor het gehele document; 3) 17 van de 19 FTE zorgadministratie gaan om decentrale rollen bij de (activiteiten van) deelnemingen waar we afscheid van nemen

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Routekaart: we zijn al gestart met operationeel herstel wat zal doorlopen tot en met 2026

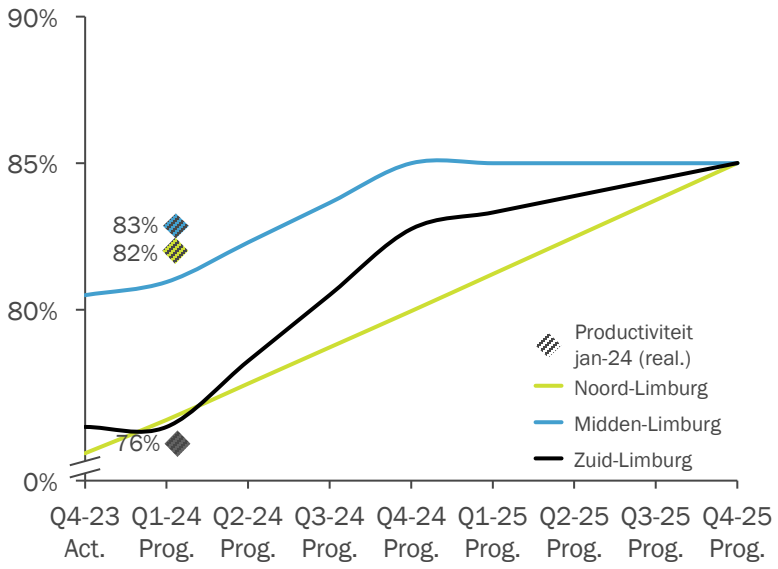


Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Het uitvoeren van het herstelplan draagt bij aan de verbetering van productiviteit, lager verzuim en daling overheadkosten

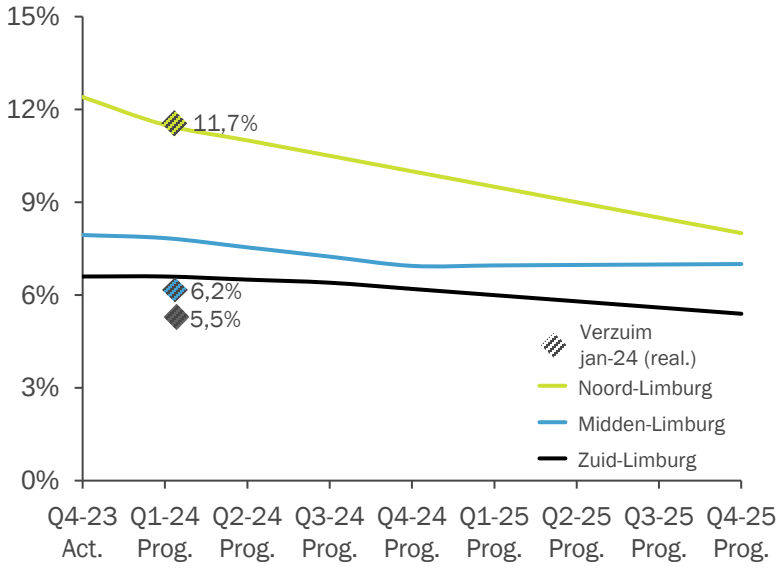
VOORLOPIGE DATA VAN ALLEEN MUTSAERSTICHTING & PLINTHOS – NOG TE VALIDEREN EN UIT TE BREIDEN MET DE ANDERE ACTIVITEITEN

Productiviteit[1] Mutsaers enkelvoudig per regio (in %, 2024-2027)



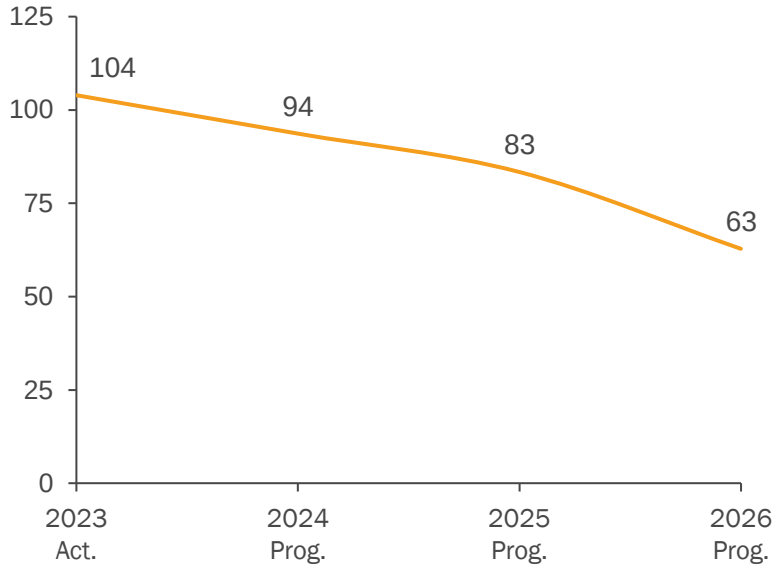
- De jan-24 cijfers lijken voor Noord en Midden een verbetering te laten zien, Zuid blijft vooralsnog achter
- Productiviteit wordt gecorrigeerd voor o.a. verzuim, hierdoor kan het zijn dat hogere productiviteit zich niet 1-op-1 vertaalt naar een hogere omzet

Ziekteverzuim Mutsaers enkelvoudig per regio (in %, 2024-2027)



- Ondanks de mogelijke onrust door de huidige situatie blijft verzuim in Midden en Zuid relatief laag
- Voor Noord voorzien we wel een risico qua verzuim en zijn we momenteel strak aan het sturen met verzuimmanagers

Afbouw overhead Mutsaers enkelvoudig (FTE, 2024-2026)



- De fasering van de afbouw van overhead is in belangrijke gerelateerd aan de realisatie van de portfoliokeuzes. Afhankelijk hiervan zullen we de timing van de afbouw in meer detail uitwerken

1) Voor de berekening van de productiviteit worden ziekteverzuim, verlof en nevenactiviteiten gecorrigeerd op het totaal aantal beschikbare uren

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Tariefherstel voor onrendabele producten en volledige indexatie voor komende jaren is cruciaal in de beweging naar herstel

Verbetering tarieven op ontoereikende contracten

Crisis +€0,2m

- De Mutsaersstichting ontvangt binnen het huidige contract voor crisishulp jaarlijks een vaste *lump sum* van €0,7m financiering vanuit de gemeenten
- De instroom van cliënten is significant hoger dan de aantallen waarop de overeengekomen lump sum vergoeding is gebaseerd. Hierdoor zijn de kosten gerelateerd aan crisishulp hoger en is de lump sum vergoeding €0,2 te laag om de crisisdienst kostendekkend te maken
- Daarom vragen we om een verhoging van de vergoeding van €0,2m

Amb. Beh. +€0,5m

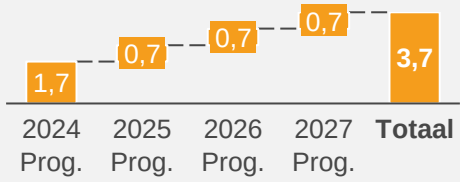
- Het tarief voor ambulante behandeling dat de Mutsaersstichting onder het huidige contract ontvangt in Noord-Limburg ligt €7 per uur lager ten opzichte van het tarief in Midden-Limburg
- Op basis van het aantal uren verleende ambulante dienstverlening in 2023 zou het gelijktrekken van het tarief voor Noord-Limburg tot het niveau van het tarief in Midden-Limburg €0,5m resultaatverbetering betekenen

Algehele index

Tariefindex +€3,7m

- Afgelopen jaren is indexatie van de tarieven jaarlijks ca. 1%-punt achtergebleven op de indexatie van kosten. Deels heeft Mutsaersstichting dit indexatieverlies opgevangen met operationele verbeteringen, maar deels heeft dit ook geleid tot teruglopende resultaten in afgelopen jaren
- Indexatieverlies van 3% in 2024 en 1% verwacht indexatieverlies in de jaren erna (inschatting o.b.v. de afgelopen jaren) leiden tot totale extra druk van €3,7m op het nettoresultaat. Met de huidige uitdaging kan Mutsaersstichting geen extra druk op de tarieven absorberen, daarom is jaarlijkse volledige indexatie van tarieven cruciaal

Indexatieverlies[1] per jaar
€m



1) De berekening 2024 is gebaseerd op daadwerkelijke tarieven, CAO stijgingen in 2023 en 2024 en inflatie op overige kosten volgende MEV van CPB

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

5. Organisatorische randvoorwaarden

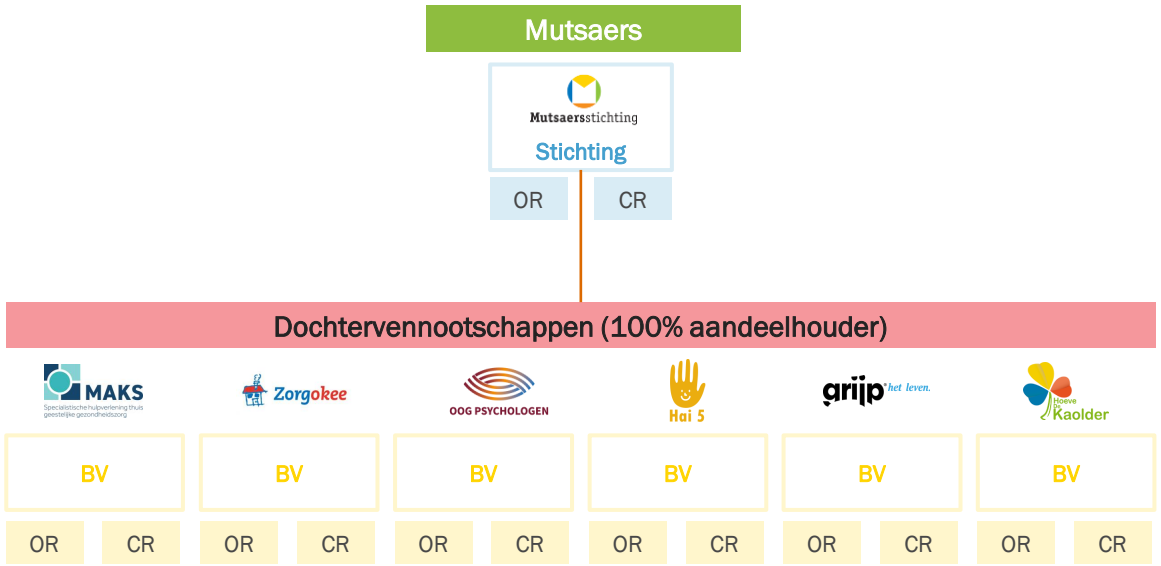
Succesvolle uitvoering van dit plan vraagt om het op orde brengen van ons besturingsmodel, team, sturing en cultuur

	Uitdaging	Bijdrage van het herstelplan
1 Besturings-model	• Op onderdelen relatieve autonomie van (en daardoor beperkte sturing op) deelnemingen • Relatief dure overhead t.o.v. omvang omzet • Intern en extern toezicht onvoldoende in staat gebleken om bij te sturen	• Huidige structuur met Mutsaersstichting als 100% aandeelhouder van onderliggende BV's met eigen bestuur, toezicht, ondernemingsraad en cliëntenraad is opgeheven per '23 • Nieuw besturingsmodel stuurt op primair proces o.b.v. twee directeuren en resultaatgerichte teams onder leiding van teamcoördinatoren • Ondersteuning wordt lichter opgezet, gecentreerd in Concernstaf en SSC met twee teams
2 Team	• Om hersteltraject succesvol te doorlopen is juiste team essentieel	• RvB is afgelopen maanden al opnieuw ingevuld. Daarnaast zijn we in gesprek over bezetting en benodigde expertise in RvT om effectief toezicht te houden op herstelplan • Werving vaste regiodirecteur is gestart, teamcoördinatoren zetten we (grotendeels) al in en werven juiste financiële herstructureringsexpertise volgt op korte termijn • We stellen tijdelijk een programmamanager aan (incl. benodigde ondersteuning)
3 Operationele en financiële sturing	• Beperkte stuurinformatie waardoor centraal overzicht van resultaat ontbreekt • Geen heldere PDCA cyclus ingericht	• We verbeteren stuurinformatie (beschikbaarheid en kwaliteit) door opstellen van heldere processen over informatiestromen en integrale rapportages, stellen van duidelijke kaders over dataregistratie en vaststellen van een uniforme set aan KPI's • We richten een PDCA-cyclus in met heldere stappen en drie typen stuurinformatie (proces, operationeel, resultaat) op vier niveaus (concern, regio, team, medewerker) *Nog te realiseren*
4 Cultuur	• Lange tijd heerste een onrustige organisatiecultuur • Onvoldoende aandacht voor cultureel aspect bij overnames heeft "eilandjes" binnen het concern in stand gehouden	• We scherpen onze kernwaarden aan om een cultuur te creëren die als basis dient voor de beoogde veranderingen • Belangrijkste uitingen hiervan die al zichtbaar zijn in de praktijk zijn: andere *'tone at the top'*, meer betrokkenheid van medewerkers, transparantie naar interne en externe partijen, en duidelijke keuzes en inrichting

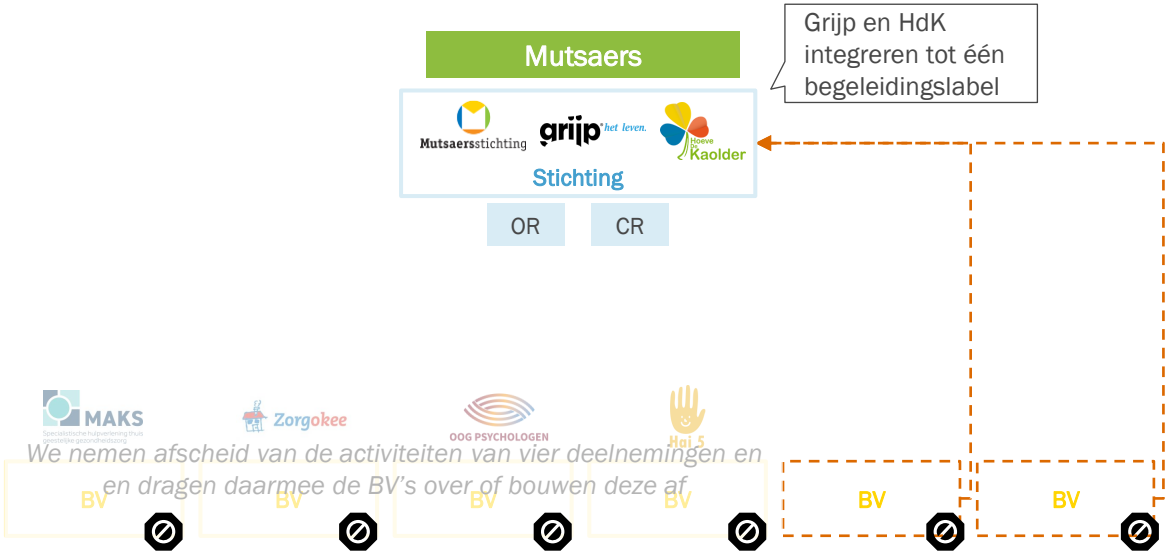
Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Concerninrichting: na portfoliokeuzes bestaat het voornemen dat we de behouden deelnemingen (losse BV's) tot één Mutsaersstichting integreren

Huidige concerninrichting: deelnemingen zijn eigen BV's met de Mutsaersstichting als 100% aandeelhouder



Toekomstige concerninrichting: voornemen om de twee resterende deelnemingen op te nemen in de Mutsaersstichting en de losse BV's op te heffen



Problemen veroorzaakt door huidige concerninrichting:

- Complexiteit business / financial control met interne (kosten)doorbelastingen, individuele en concernrapportages en extra administratieve lasten
- Inefficiënt sturingsmodel omdat elke BV een eigen RvT, RvB, OR en CR had tot begin '23

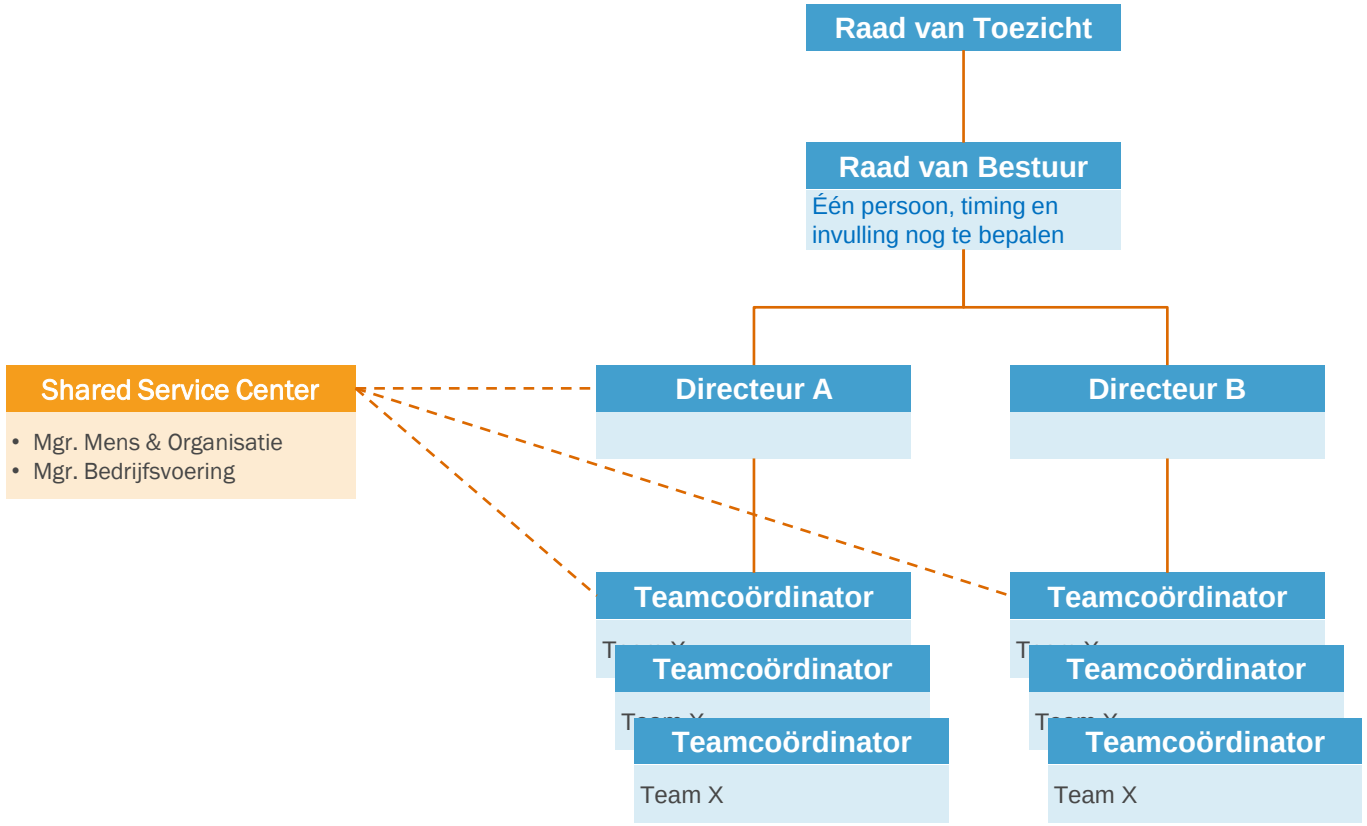
Oplossingen door toekomstige concerninrichting:

- Eenvoudige structuur biedt mogelijkheden om business / financial control meer *'lean en mean'* in te richten
- Sturingsmodel met één RvT, één RvB, één (C)OR en één (C)CR draagt bij aan efficiënte besluitvorming en sturing

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Primair proces: nieuwe besturingsmodel legt focus op resultaatgerichte teams onder leiding van teamcoördinatoren

Nieuw organisatieontwerp primair proces: resultaatgerichte teams onder leiding van een teamcoördinator met ondersteuning door Shared Service Center



Sturingsfilosofie legt verantwoordelijkheid laag in de organisatie

- Eigenaarschap, aanspreekbaarheid en samenwerking zijn belangrijke sturingscriteria
- Directeuren kunnen hun uitvoerende teams laten ondersteunen door teamcoördinatoren
- Directeuren hebben de ruimte om de dualiteit en de inzet van professionals binnen de setting van hun regio in te richten
- Zowel de uitvoerende teams als de ondersteunende teams vormen de bouwstenen van onze organisatie. Een team is een groep waarin professionals hun werk doen, samenwerkings-afspraken maken, hun vakbekwaamheid op peil houden, gezamenlijke doelen stellen, een gezamenlijk werkplan maken en afspraken maken over werkwijzen
- Werk- en handelingswijze van de teams wordt geoptimaliseerd volgens het quadruple aim model
- Teamgrootte wordt bepaald door context, omvang en complexiteit van de dienstverlening

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Om ons plan te kunnen realiseren is het juiste team essentieel – hier zijn de eerste stappen al in gezet

(Zorg)medewerkers

We hebben onze (zorg)medewerkers hard nodig om tot realisatie van de plannen richting herstel te komen. Gezamenlijk moeten we de juiste stappen zetten in de dagelijkse praktijk en elkaar hiervoor blijven enthousiasmeren om de (zorg)continuïteit van Mutsaers te kunnen waarborgen. Om dit te ondersteunen zetten we in op juiste professional op de juiste plek en focus op ontwikkeling waardoor kwaliteit van zorg en werkplezier verbetert

RvB

- ✓ Werven nieuwe voorzitter van RvB (per 1 sep '23)
- ✓ Aanvullen RvB met COO (per 1 sep '23)
- ✓ Komst nieuwe RvB heeft tot andere wind geleid; *"De inspectie ziet met de komst van het nieuwe bestuur meer transparantie ontstaan" (IGJ, januari 2024)*
- ⌛ Huidige tweehoofdige RvB[1] is passend bij omvang van de problematiek en veranderopgave. Wanneer de organisatie in een stabiel duurzame situatie komt brengen we dit op termijn terug naar één bestuurder

RvT

- ⌛ O.b.v. bevindingen in het inspectie-rapport en het benodigde herstel van vertrouwen van stakeholders zijn we in de afrondende fase van aanstelling nieuwe RvT-leden om effectief toezicht te houden op de voortgang van het herstelplan in deze uitdagende periode

  "De inspectie hoort onvoldoende terug wat de rol van de RvT gaat zijn in het zicht houden op het verbetertraject. In reflectie op de bevindingen erkent de RvT de problemen en cultuur die er heeft geheerst maar kunnen zij niet duidelijk aangeven wat zij nu concreet anders gaan doel in hun rol" (IGJ, januari 2024).

Management

- ✓ Vervangen ingehuurde regiodirecteur Noord-Limburg door directeur met vaste aanstelling om te bouwen aan lange termijn (werving gestart per *januari 2024*)
- ⌛ Versterken laag van teamcoördinatoren om dagelijkse sturing te verbeteren (deels al actief, deel werving gestart)
- ⌛ Aanstellen van programma-manager (incl. benodigde ondersteuning) om 1) herstelplan te realiseren (o.a. concretiseren van plannen), 2) te monitoren en 3) overkoepelende cultuuromslag te faciliteren

Financiële expertise

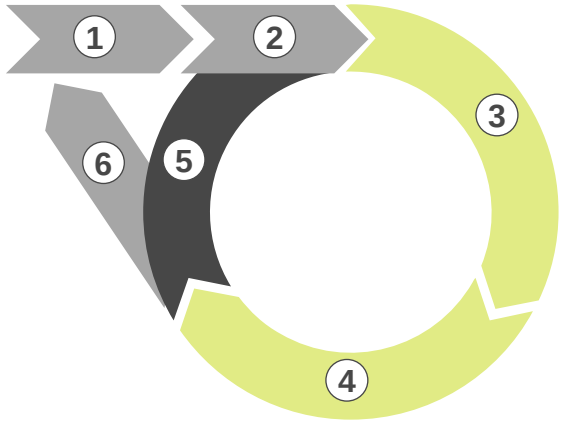
- ✓ Aanstellen concerncontroller in loondienst om kennis op lange termijn binnen de organisatie te houden
- ⌛ Inzetten tijdelijke extra capaciteit financiële afdeling voor verbetering van stuurinformatie en uitvoering benodigde checks en balances (o.a. check op dubbele facturatie, inbaarheid facturen, aansluiting IC's, etc.)
- ⌛ Werven van specifieke financiële expertise rondom herstructurering (o.a. extra focus op kasstromen) voor de financiële afdeling

1) Bezoldiging van de huidige bestuurders voldoet aan de Wet Normering Topinkomens (WNT)

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Om financieel en operationeel goed te kunnen sturen richten we een PDCA-cyclus in met heldere stappen

Stappen in de sturing



Analyseren van afwijkingen en vervolgens bijsturen is essentieel voor operationeel herstel

Maandelijks

Jaarlijks

Stap	Huidige knelpunten	Verbetermaatregelen
1 Strategische doelen vaststellen (*Plan*)	Onvoldoende eenduidig beleid (o.a. aankoop deelnemingen zonder strategische fit) in de afgelopen jaren maakt het voor de organisatie lastig om de strategische doelen te overzien en ernaar te handelen	✓ Herijken van strategie, maken van (moeilijke) keuzes en deze d.m.v. het herstelplan doorleven met de organisatie om duidelijk richting te geven
2 Begroten (*Plan*)	Meerdere opeenvolgende jaren lijkt begroting te optimistisch ingestoken waarbij verbetering wordt ingerekend zonder concrete plannen	◌ Opstellen van begroting o.b.v. realistisch ambitieniveau voor operationele KPI's en uitgewerkte operationele verbeterplannen – voor zover mogelijk in huidige onzekere situatie, met vooralsnog beperkte controle over de cijfers
3 Uitvoeren (*Do*)	Medewerkers leveren zorg aan cliënten met grote bevlogenheid, maar de kaders waarbinnen zijn niet altijd helder en de uitvoering verschilt ook tussen de regio's. Ook borging van plannen krijgt soms onvoldoende aandacht	❑ Versterken van de executiekracht van de organisatie (o.a. TC's), stellen van duidelijke kaders binnen de belangrijkste processen
4 Analyseren afwij-kingen (*Check*)	Beperkte, minder betrouwbare en soms lastig toegankelijke stuurinformatie voor management en medewerkers. Voor zover data wel toegankelijk was werd deze soms in onvoldoende mate gebruikt om tot inzichtelijke stuurinformatie te komen	❑ Uitwerken van benodigde stuurinformatie en inrichten van bijbehorende dashboards en omringende processen
5 Bijsturen (*Act*)	Bijsturen is nu afhankelijk van ervaring van betrokken manager. Deze kan onvoldoende terugvallen op "standaard" aanpak en KPI's o.b.v. stuurinformatie en heeft in sommige gevallen een te grote 'span of control'. Voor zover informatie wel beschikbaar was werd er soms in beperkte mate mee gestuurd	❑ Inzetten teamcoördinatoren (deels al aangesteld en deels nog te werven) om op dagelijkse basis tijd en aandacht te creëren voor operationele sturing
6 Evalueren (*Act*)	Doordat er beperkt werd geanalyseerd en bijgestuurd was er van evalueren weinig sprake. Daarbij ervaarden sommige medewerkers een onrustige en onprettige organisatiecultuur waardoor er weinig ruimte werd ervaren om 'kritisch' te zijn	❑ Focus leggen op constructief aanspreken (en actief vragen om inspraak vanuit RvB), actief bijstellen van ambitieniveau in begrotingsronde waar noodzakelijk

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

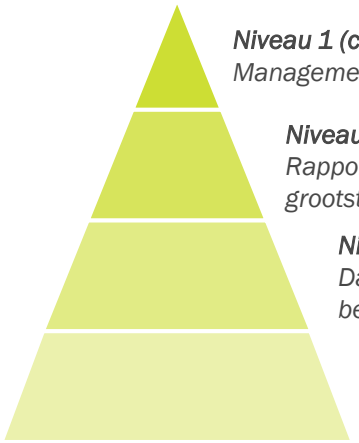
Goede sturing vraagt om 3 typen informatie op 4 niveaus – m.n. databeschikbaarheid en -kwaliteit vragen aandacht

Voor goede sturing zijn drie verschillende typen stuurinformatie noodzakelijk op vier niveaus

Type informatie

Proces	Operationeel	Resultaat
Monitoren van borging in processen en uitvoering van taken/projecten	Meten medewerkers-tevredenheid en voortgang maatregelen voordat het financiële effect zichtbaar is	Monitoren of maat-regelen leiden tot financiële resultaten en gewenste kwaliteit

Niveau



Niveau 1 (concern - maandelijks)
Managementrapportage en liquiditeitsprognose

Niveau 2 (regio - maandelijks)
Rapportage per product, inclusief inzicht in onderdelen met de grootste uitdagingen

Niveau 3 (team - wekelijks)
Dashboarding met inzicht in operationele KPI's (o.a. productiviteit, bed-/stoelbezetting, verzuim, wachtlijst, instroom, uitstroom)

Niveau 4 (medewerker - wekelijks)
Dashboarding met inzicht in productiviteit, uitnutting arrangementen

We beseffen dat we stuurinformatie moeten aanscherpen en hebben een helder beeld van de te ondernemen stappen

Observaties over stuurinformatie

- Betrouwbaarheid en beschikbaarheid van de informatievoorziening lijkt laag en er is onvoldoende ervaring en capaciteit om de organisatie goed aan te sturen
- De beschikbare informatie (m.n. de maandrapportage) is beperkt (deelnemingen ontbreken)
- We zien onvoldoende heldere kaders over registratie van data, waardoor uniformiteit en vergelijkbaarheid over de regio's minder makkelijk is
- Er is geen volledige set aan heldere, uniforme en beknopte KPI's

Verbeteracties over stuurinformatie (H1 2024)

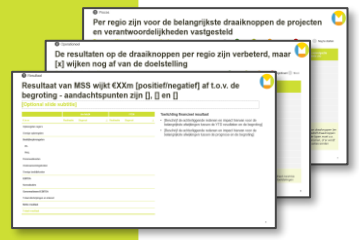
- ❑ Opstellen van heldere informatiestromen (wie krijgt welke informatie op welk niveau) en overlegstructuren (welke informatie bespreken we wanneer met wie)
- ❑ Opstellen van integrale rapportages, gevoed door Business control (reguliere data) en PMO / programmamanager (specifiek omtrent herstelplan) om de resultaten van de organisatie en realisatie van het hersteltraject te monitoren
- ❑ Stellen van duidelijke kaders over registratie van data, inclusief het aanspreken van medewerkers indien hiervan wordt afgeweken
- ❑ Vaststellen van uniforme set aan KPI's (mogelijk wel verschillen tussen producten) waarmee de organisatie kan worden aangestuurd

Acties onder verantwoordelijkheid van concern controller – tegelijkertijd gebruiken we de huidige stuurinformatie om operationele sturing te intensiveren

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

O.b.v. benodigde informatie passen we onze maand- /kwartaal-rapportages aan

Onze maandrapportage bouwen we op vanuit totaaloverzicht met inzichten en bespreekpunten en verdieping op resultaat, operationeel en proces – kwartaalrapportage bevat additionele informatie

Totaaloverzicht		• In het totaaloverzicht richten we ons op de belangrijkste inzichten en bespreekpunten op resultaat, operationeel en proces: waar moeten we met betrokkenen het gesprek over voeren? • Daarnaast besteden we aandacht aan successen om de energie te behouden voor de ingezette beweging en de cultuurverandering aan te wakkeren
Verdieping op resultaat, operationeel en proces		• De verdieping op resultaat, operationeel en proces geven additionele richting aan het gesprek en geven de betrokkenen de handvatten om op de juiste draaiknoppen te sturen • Operationeel sturen we op KPI's (m.n. productiviteit en verzuim)
Add. indicatoren in kwartaal-overzicht		*Nader uit te werken* Additionele KPI's op kwartaalbasis (o.a. kwaliteit, cliënttevredenheid, overheadbesparing in FTE's, deze zijn niet eenvoudig op maandbasis beschikbaar) geven een breder beeld van de organisatie en daarmee aanknopingspunten om op te sturen

Met oog op transparantie en efficiëntie delen we deze rapportage ook met bepaalde externen ter bespreking

- Met het herstelplan zetten we in op volledige transparantie en gezamenlijke verantwoordelijkheid om de jeugdhulp en GGZ in de regio in stand te houden – Mutsaers heeft hierbij een grote opgave maar we moeten het samen doen met alle stakeholders
- De lijn van transparantie willen we de komende jaren doortrekken – daarom gebruiken we de interne rapportages ook om extern de voortgang in het herstel te bespreken met bepaalde partijen
- Zo kunnen we met elkaar in gesprek blijven over de voortgang, maar ook over de onzekerheden waar we de komende jaren mee te maken gaan krijgen (zoals onverwachte tegenvallers)

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

We scherpen onze kernwaarden aan om een cultuur te creëren die als basis dient voor de beoogde veranderingen

Kernwaarden na recente aanscherping

Kernwaarden	*Toelichting*
Plaats maken	*'Mutsaers maakt plaats voor mensen die in hun ontwikkeling bedreigd worden. Ze leert jongeren en volwassenen hun eigen plaats in de samenleving (weer) in te nemen. Zorgt dat hun omgeving, ouders en de samenleving hen ruimte geven zich te ontwikkelen. Mutsaers activeert samenwerking'*
Gehoord worden	*'Mensen zijn uniek in hun vraagstelling. Daarin worden ze door Mutsaers gehoord. Zij hebben recht op hun eigen plaats en eigen ontwikkeling. Begeleiding en ondersteuning is gericht op het bekrachtigen van mensen. Gaat altijd in dialoog. Maakt plaats voor hun ontwikkeling. Geeft invloed. Reflecteert op toegevoegde waarde en verantwoordt die aan de cliënt'*
Trots op eigen werk	*'Medewerkers staan voor cliënten en hun vraagstelling. Zij willen echte toegevoegde waarde leveren. Willen steeds beter presteren. Zijn ondernemend en daarop aanspreekbaar (toetsbaar). Zij tonen durf om voor de cliënt en zichzelf op te komen. Ze leveren een actieve bijdrage aan een gezonde ontwikkeling (ook financieel) van de organisatie'*
Zelf organiseren	*'Mutsaers werkt als eenheid maar geeft veel ruimte en verantwoordelijkheid aan de kleinste organisatorische eenheid: team en teamcoördinator. Het gezamenlijke richtsnoer is: toegevoegde waarde bieden voor de kwaliteit van de relatie cliënt – hulpverlening. Ondernemerschap en samenwerking zijn belangrijke sturingscriteria'*
Wij spreken aan	*'Dit betreft niet alleen goede resultaten, maar ook dat we maatschappelijk positie kiezen. Het laatste is van belang omdat de kwetsbare groep mensen waarmee wij werken zich maatschappelijk maar weinig gehoord weet. Medewerkers voelen en maken zich verantwoordelijk in situaties waarin dat niet vanzelfsprekend is'*
Wij zijn aanspreekbaar	*'Wij zijn aan te spreken op onze resultaten. Dit betreft niet alleen de cijfermatige bedrijfsresultaten maar m.n. ook aard en wijze van bejegening. Openstaan voor kritiek en bieden van transparantie zijn hierbij geen loze begrippen. Ext. toetsingen en int. monitoring vinden regelmatig plaats en worden ook gepubliceerd'*

Belangrijkste uitingen in de praktijk

Andere *tone at the top* – RvB zoekt intern en extern samen-werking en verbinding op (i.p.v. conflict), biedt ruimte voor andere meningen en benadrukt de waarde van iedere medewerker in het traject rondom herstel

Meer betrokkenheid van medewerkers – medewerkers hebben inspraak in de ontwikkelingen binnen de organisatie en worden proactief gevraagd om mee te denken over de toekomst (o.a. meerdere werksessies rondom het herstelplan)

Transparantie naar interne en externe partijen – we communiceren openlijk over onze uitdagingen en gaan o.b.v. volledig inzicht in de situatie het gesprek aan om er gezamenlijk uit te komen

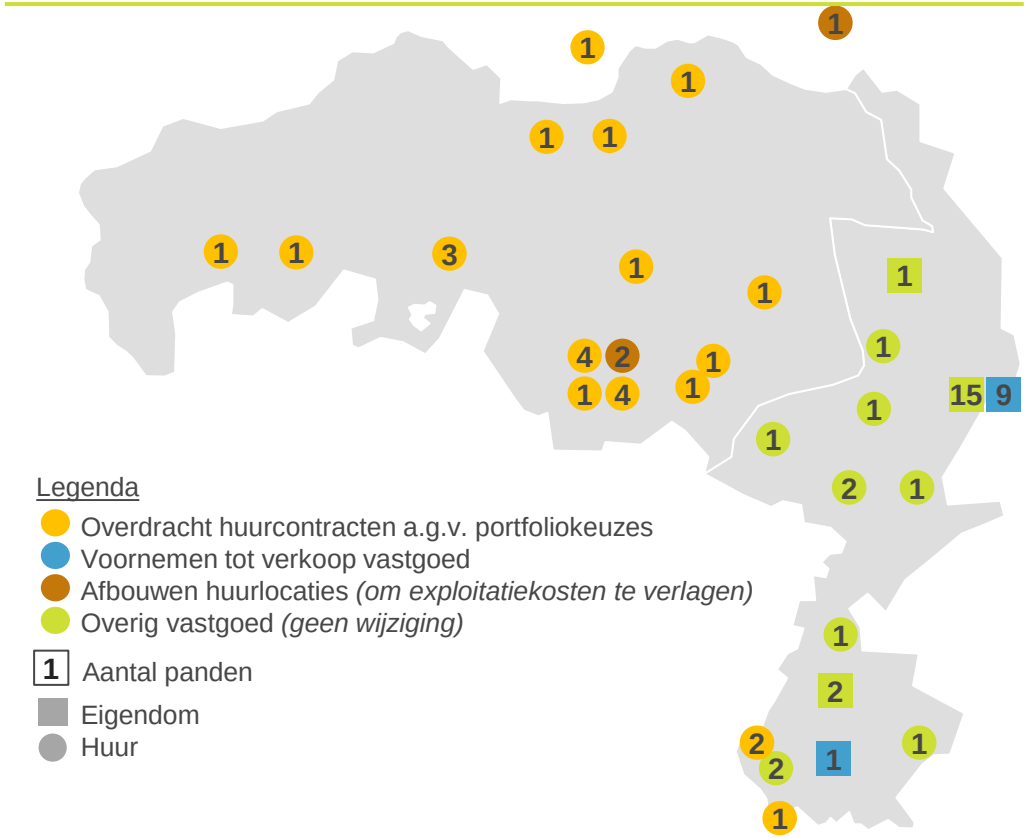
Duidelijke keuzes en richting – we durven (pijnlijke) keuzes te maken waar we onze toegevoegde waarde zien in de maatschappij en handelen hiernaar, met als doel om op lange termijn tot een gezonde, duurzame bedrijfsvoering te komen

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

6. Vastgoed- en investeringsagenda

Door portfoliokeuzes, voorgenomen verkoop vastgoed en opzeggen huurcontracten krimpt het vastgoedportfolio

Door portfoliokeuzes (-26), huuropzegging (-3) en voorgenomen verkoop vastgoed (-4) krimpt het vastgoedportfolio in lijn met de reductie in activiteiten



Voor de verschillende acties hebben we een stappenplan opgesteld

Overdracht huurcontracten voor af te stoten activiteiten a.g.v. portfoliokeuzes
De activiteiten die we willen herplaatsen als gevolg van de portfoliokeuzes maken volledig gebruik van gehuurde panden (huur-en servicekosten p/j ~€1m). De insteek is de huurcontracten zoveel mogelijk over te dragen aan de nieuwe zorguitvoerder. Deelnemingen hebben in de meeste gevallen[1] zelf de huurcontracten afgesloten, we onderzoeken in hoeverre Mutsaers toch aansprakelijk is voor de verplichtingen van de deelnemingen uit de huurcontracten.

Voornemen tot verkoop vastgoed
De waarde van het eigen vastgoed is €35,4m^2 (o.b.v. taxaties uit 2022) met een boekwaarde van €8,1m. Onderzocht wordt of een deel (van de (over)waarde) van het vastgoed kan worden ingezet om financieel gezond(er) te worden en zorgcontinuïteit te borgen. Aangezien de Rabobank voor hun financiering een hypothecaire inschrijving heeft op het vastgoed kan de Mutsaersstichting pas grond en of gebouwen verkopen na instemming van de Rabobank. Voor meer details zie verderop in dit hoofdstuk

Afbouwen huurlocaties *(om exploitatiekosten te verlagen)*
Een aantal van onze huidige huurlocaties zijn (op termijn) niet meer nodig. We gaan in gesprek met verhuurders over (mogelijk eerdere) opzegging huurcontracten. Dit betreft Bogert 1 Eindhoven (huurkosten €0,2m p/j, einde contract aug-27), Kasteel Traverse 90 Helmond (huurkosten €0,1m p/j, einde contract apr-30) en Generaal de Bonsweg 1 Velp (huurkosten €8k p/j, einde contract sep-24)

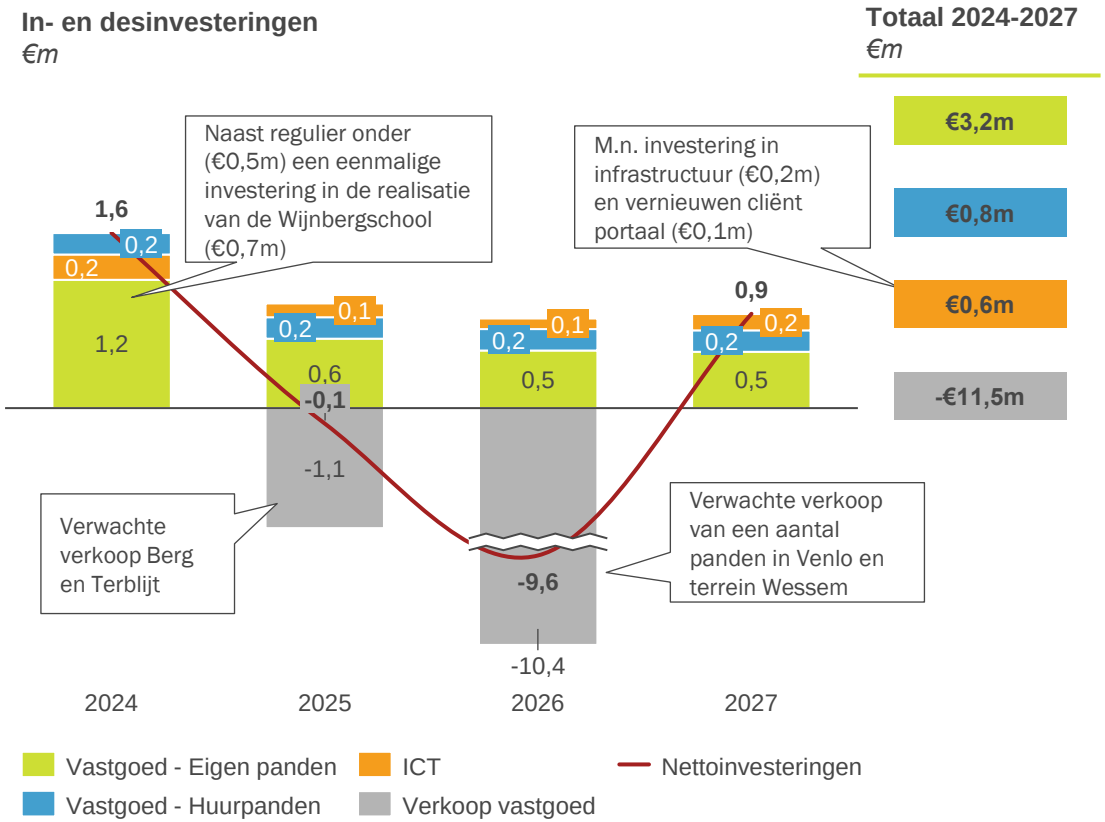
Overig vastgoed *(geen wijziging)*
Alle overige vastgoedobjecten (huur en eigendom) behouden we. Als onderdeel van het plan gaan we in 2024 voor alle zorglocaties onderzoeken of de locatie aansluit bij de te leveren zorg. Voor de panden in eigendom hebben we een recent meerjaren-onderhoudsplan (MJOP) opgesteld en voor de huurpanden hebben we voor de financiële doorrekening een hoogover inschatting gemaakt van de jaarlijkse investeringen. Voor meer details zie verderop in dit hoofdstuk

1) Uitzondering hierop zijn de huurcontracten aangaande Bogert 10 en 1 (Eindhoven) en Helmond; 2) Waardes op basis van taxatierapport 2022 en één pand o.b.v. koopprijs 2022. Wessem is uitgesloten van de waarde na taxatie i.v.m. brand in 2021

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Er is beperkt sprake van achterstallig onderhoud, waardoor investeringen zich beperken tot regulier onderhoud (~€1m p/j)

Het reguliere jaarlijkse investeringsniveau in ons eigen vastgoed is €0,6m, in de huurpanden €0,2m en in ICT €0,2m



De vastgoedinvesteringen in eigen panden zijn gebaseerd op een recent (jan-24) MJOP, ICT plannen zijn t/m 2026 in detail uitgewerkt en investeringen huurpanden betreft een hoogover inschatting

Vastgoedinvesteringen (eigen panden en huur)

- Voor onze eigen panden ontbrak een (recent) MJOP. Daarom hebben we in dec-23 / jan-24 voor al onze panden een MJOP op laten stellen door een externe partij[1]. Hieruit blijkt dat er beperkt sprake is van achterstallig onderhoud
- Voor de huurpanden ontbreekt een MJOP en hebben we een 'hoogover' inschatting gemaakt o.b.v. het aantal vierkante meters, uitgaande dat een huurder 20% van de investeringslasten draagt
- In 2024 zijn we contractueel verplicht om €0,7m te investeren in de infrastructurele voorziening voor de Wijnbergschool

ICT-investeringen

- Afgelopen jaren hebben we veel geïnvesteerd in ons applicatielandschap door de implementatie van een nieuw client registratie systeem (CRS) en overgang naar één boekhoudsysteem
- Voor 2024 was ons initiële budget €0,4m, maar gezien de situatie waarin we ons bevinden hebben we voorlopig investeringen in o.a. e-health, flex vergaderplekken en nazorg CRS uitgesteld of afgeschaald
- Voor 2027 hebben we nog geen detailuitwerking van de ICT-investeringen en gaan we uit van het gemiddelde van 2024-2026

Verduurzaming (Green Deal)

- Volgens een extern bureau[2] kan Mutsaers voldoen aan de CO2 doelstellingen van de Green Deal als 1) Mutsaersoord wordt afgestoten, 2) Carré wordt gesloopt, 3) Wijnberg gedeeltelijk wordt gesloopt, 4) tijdelijke huisvesting wordt gesloten (kan na opening Wijnbergschool in 2024) en 5) gebouw van dagbesteding wordt gesloopt (is al gedaan t.b.v. de nieuwbouw Wijnberg). Daarom is geen rekening gehouden met additionele duurzaamheidsinvesteringen. We zien echter nog wel een risico als bovenstaande maatregelen niet volledig kunnen worden uitgevoerd en/of meer of eerder actie nodig is
- We gaan ook in gesprek met verhuurders over verduurzaming

1) MJOP-totaal., 2) Nelissen ingenieursbureau B.V.

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

We onderzoeken of we (deel van) (over)waarde vastgoed kunnen in-zetten om financieel gezond(er) te worden en zorgcontinuïteit te borgen

Een aantal van onze panden staat (deels) leeg en zou verkocht kunnen worden met een verwachte opbrengst van €11,5m…

- Op dit moment zijn er meerdere panden/locaties die deels of volledig leeg staan of waarvan op korte termijn activiteiten verplaatst kunnen worden en deze panden zodoende verkocht kunnen worden (zie bijlage voor een totaaloverzicht). We hebben besloten om geen nieuwbouw te realiseren in Wessem, daarom is Wessem ook opgenomen als mogelijk te verkopen locatie
- O.b.v. taxaties uit 2022 zou de opbrengst €11,5m zijn bij een verkoop van voorgenomen panden/locaties (zie bijlage). In de meerjarenbergroting nemen we de verkoop van één pand mee in 2025 (Berg en Terblijt verkoop voor €1,1m) en de rest in 2026 (€10,4m), waarbij we hopen een verkoop eerder te realiseren
- Met de verwachte verkoopopbrengsten 2026 kan de schuld bij de Rabobank mogelijk worden afgelost, waardoor rentelasten dalen
- Door de verkoop moet nieuwe kantoorruimte worden gehuurd, waarvoor we €0,2m p/j aan kosten meenemen vanaf H2-26
- Als alternatief voor bovenstaand verkooptraject zijn we in gesprek met de gemeente Venlo voor een mogelijke verkoop van het vastgoed gelegen aan de Postweg Hetgeen mogelijk eerder wordt gerealiseerd dan de verkoop die nu in 2026 is opgenomen. Voor een waardebepaling laten we op dit moment taxaties uitvoeren door twee onafhankelijke partijen (uitkomst verwacht in apr-24). Deze taxaties zullen aan de basis liggen van de verkennende gespreken

…de uiteindelijk keuze moet voldoen aan een aantal principes waarbij financiële gezondheid en zorgcontinuïteit centraal staan

- Voor de keuze rondom de mogelijke verkoop van ons vastgoed staat een aantal onderwerpen centraal:
  1. *De verkoop moet tegen een marktconforme waarde plaatsvinden*
  2. *De opbrengst moet ten goede komen aan zorgcontinuïteit*
  3. *De primaire motivatie voor verkoop van vastgoed is om onze financiële ratio's te verbeteren en een liquiditeitsbuffer op te bouwen*
  4. *De verkoop mag niet ten koste gaan van onze cliënten*
  5. *Gezien de omvang en de impact zullen we ruim de tijd nemen om te komen tot een onderbouwde beslissing*
  6. *We laten ons ten alle tijden door een professionele partij bijstaan*
  7. *Rabobank zal moeten instemmen met de verkoop van het vastgoed*

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Concept-routekaart: we zijn gestart met het vastgoedplan en rationaliseren van het vastgoed

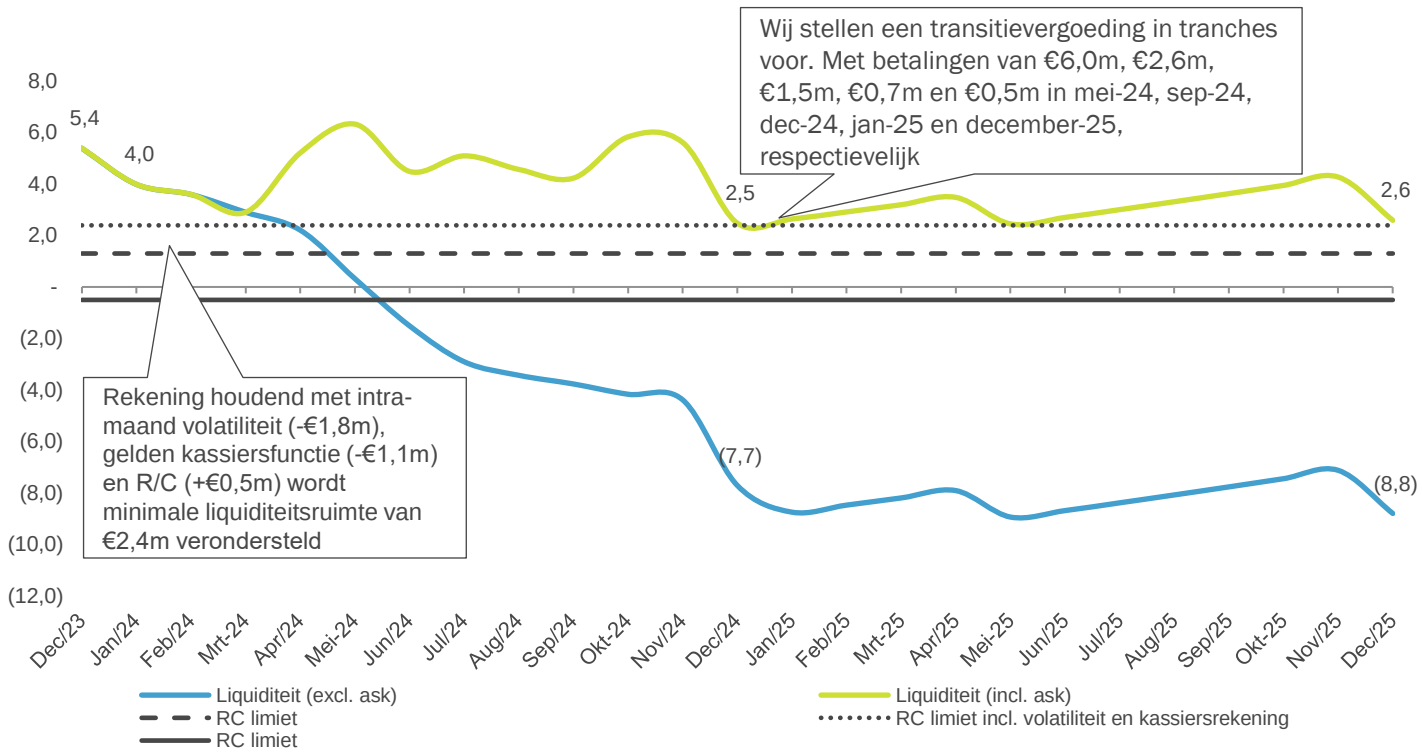


Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

7. Voorlopige financiële meerjarendoorrekening

Zonder liquiditeitssteun verwachten we in mei-24 een liquiditeitstekort

Liquiditeitsprognose Mutsaersstichting 2024 en 2025 (in €m)



De ontwikkeling van de liquiditeit op maandbasis laat, in lijn met de liquiditeitsprognose, een tekort zien in mei-24

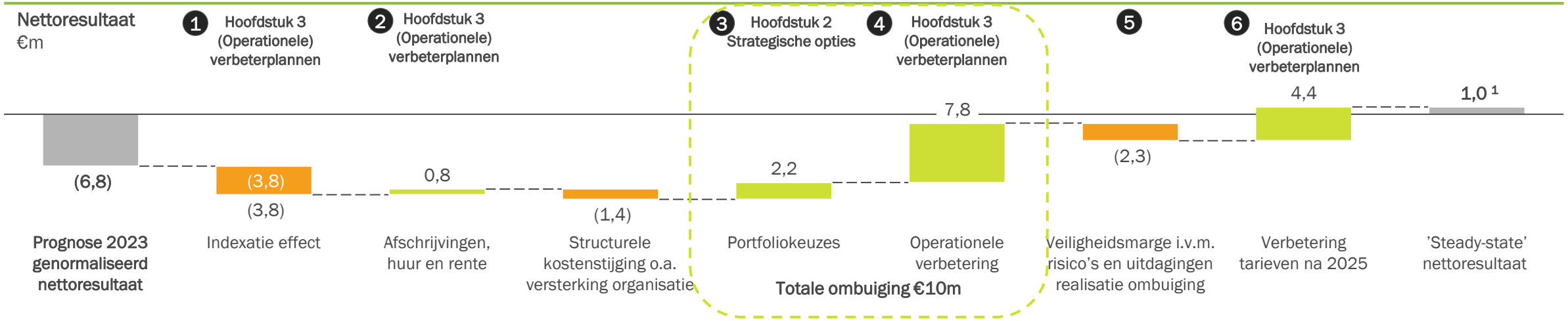
- We hebben o.a het operationeel herstel, de portfoliokeuzes, de werkkapitaal ontwikkelingen, de timing van aflossingen, de investeringen, etc. uitgezet per maand voor 2024 en 2025
- Hier blijkt, net als uit de liquiditeitsprognose feb-24, een verwacht liquiditeitstekort in mei-24
- Gegeven deze ontwikkeling hebben we een optie-analyse opgesteld waaruit blijkt dat de alternatieven a) een fusie of b) een faillissement de minst wenselijke opties zijn en een faillissement daarbij hogere (maatschappelijke) kosten met zich meebrengt voor gemeenten ~~(b)~~ (zijn bijlage voor meer details)
- Deze optie-analyse is besproken met een aantal wethouders in Noord- en Midden-Limburg en die zijn gevraagd om een strakke aansturing van het besluitvormingsproces vanuit de regievoerder, snelle mobilisatie van de achterban en toekenning van (liquiditeits)steun en het komen tot principe-afspraken over het vervolg, waarbij eind maart een uitspraak wordt gedaan over:
  - Het besluitvormingsproces aan gemeentelijke kant, inclusief duiding van de belangrijkste milestones en timing;
  - De toekenning van overbruggingsfinanciering om gecontroleerde implementatie van het voorkeurscenario te realiseren. Uitgaande van besluitvorming per sep-24 en een implementatietijd van 2-3 maanden, vooralsnog geraamd op €10,2m (hierbij wordt niet uitgegaan van onvoorzien vertrek van personeel en/of cliënten, etc.)

1) T/m jun-24 lijkt er geen of beperkt sprake van overtollige liquiditeit bij deelnemingen. Voor de periode erna moeten we een verdere analyse op de intra-maand swings en benodigde liquiditeit bij deelnemingen nog uitvoeren

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

We realiseren zelf een ombuiging van €10m – compensatie van inflatie en CAO-stijging is nodig voor een gezond rendement

Ombuigingsopgave



1. **Indexatie effect** –O.b.v. tariefafspraken en kostenstijgingen 2024 (CAO en inflatie) en historische cijfers (~1% tekort per jaar) is de aanname gemaakt dat de tarief indexatie jaarlijks onvoldoende is om de kostenstijgingen volledig te dekken
2. **Afschrijvingen, huur en rente -** Door o.a. verkoop vastgoed dalen de afschrijvingslasten, dit wordt deels ongedaan gemaakt door inrekenen huurlasten. Met de verkoop van vastgoed kan de schuld aan Rabobank (deels) worden afgelost (aanname 2026) en dalen rentelasten
3. **Portfoliokeuzes –** Wij verwachten dat elders onderbrengen en/of stoppen met activiteiten in Noord-Brabant, begeleiding groep (NL) en (kleinschalig) wonen (ZL) kan leiden tot €2,2m resultaatverbetering. Dit veronderstelt wel dat we overhead kunnen afschalen (ook door verminderde complexiteit) in lijn met omzet (zie onderstaand)
4. **Operationele verbetering** – De reeds gerealiseerd besparingen op algemene kosten (€2,0m) i.c.m. de nog te implementeren verbetermaatregelen t.a.v. het primaire proces zoals verhoging productiviteit, verlaging ziekteverzuim en inzet PNIL (€5,0m) en verdere reductie overhead (€0,8m) moeten een zelfstandige ombuiging van €7,8m opleveren
5. **Veiligheidsmarge i.v.m. risico's en uitdagingen realisatie ombuiging** – we hebben onszelf en de organisatie een zeer ambitieuze doelstelling opgelegd m.b.t. de te realiseren ombuiging (portfoliokeuzes en operationeel herstel). Gegeven (onvoorziene) risico's, het hoge ambitieniveau, het historische trackrecord rondom realisatie van verbetermaatregelen en de nog te versterken executiekracht van de organisatie achten we een volledige realisatie van de gestelde ambitie onzeker. Hierom hebben we een veiligheidsmarge van ~25% van de ombuiging opgenomen (€2,3m)
6. **Verbetering tarieven** – voor 2026 en verder gaan we ervanuit dat we passende tarieven ontvangen bij nieuwe aanbestedingen, anders schrijven we niet in

1) Met het plan realiseren we op termijn een genormaliseerd nettoresultaat van ca. €1,5%, wat licht afwijkt van 2% doelrendement zoals geformuleerd in probleemanalyse

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Back-up: meerjarenprognose van de winst- en verliesrekening

Winst- en verliesrekening Mutsaersstichting – Geconsolideerd
€m

€ in m	2020 Act.	2021 Act.	2022 Act.	2023 Prog.	2024 Prog.	2025 Prog.	2026 Prog.	2027 Prog.
Omzet exclusief tariefverbetering	57,3	63,6	70,8	69,8	71,6	61,0	62,3	63,5
Omzet uit tariefverbetering	-	-	-	-	-	-	3,8	4,4
Omzet	**57,3**	**63,6**	**70,8**	**69,8**	**71,6**	**61,0**	**66,1**	**67,9**
Personeelskosten	(41,7)	(52,7)	(60,8)	(61,8)	(63,0)	(52,0)	(53,5)	(55,1)
Overige bedrijfskosten	(13,5)	(14,0)	(15,3)	(12,6)	(11,7)	(9,9)	(10,3)	(10,7)
Kosten	**(55,2)**	**(66,7)**	**(76,1)**	**(74,4)**	**(74,7)**	**(61,9)**	**(63,8)**	**(65,7)**
Genorm. EBITDA	**2,0**	**(3,1)**	**(5,3)**	**(4,6)**	**(3,2)**	**(0,9)**	**2,3**	**2,2**
Afschrijvingen	(1,2)	(1,6)	(2,0)	(2,0)	(1,5)	(1,4)	(1,3)	(1,2)
Bijzondere waardeverminderingen	(0,0)	0,0	-	-	-	-	-	-
Financiële baten en lasten	0,0	0,0	(0,1)	(0,2)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	-
Belastingen	(0,1)	(0,0)	-	-	-	-	-	-
Genorm. nettoresultaat	**0,8**	**(4,7)**	**(7,4)**	**(6,8)**	**(4,8)**	**(2,5)**	**1,0**	**1,0**
Buitengewone baten en lasten	-	-	-	-	(0,0)	(0,1)	10,0	-
Normalisaties	0,3	5,1	2,4	(0,8)	-	-	-	-
Eenmalige bijdrage (ask)	-	-	-	-	6,6	0,8	-	-
Vergoeding transitiekosten (ask)				-	3,6	0,4	0,3	-
Transitiekosten	-	-	-	-	(3,6)	(0,4)	(0,3)	-
Nettoresultaat	**1,1**	**0,4**	**(5,1)**	**(7,6)**	**1,7**	**(1,7)**	**11,0**	**1,0**
KPI's								
Nettoresultaat als % van de omzet	*1,9%*	*0,6%*	*-7,2%*	*-11,0%*	*2,4%*	*-2,8%*	*16,6%*	*1,4%*
Genorm. nettoresultaat als % van de omzet	*1,4%*	*-7,4%*	*-10,5%*	*-9,8%*	*-6,7%*	*-4,1%*	*1,5%*	*1,4%*
Personeel als % van de omzet	*72,8%*	*82,8%*	*85,9%*	*88,5%*	*88,0%*	*85,3%*	*80,9%*	*81,1%*
Overige bedrijfskosten als % van de omzet	*23,6%*	*22,1%*	*21,6%*	*18,1%*	*16,4%*	*16,2%*	*15,6%*	*15,7%*

Aannames

Indexatie

- Voor 2024 gaan we qua tarieven uit van de vastgestelde indexatie (~6%) binnen de bestaande contracten, stijging van loonkosten conform CAO-afspraken 2023 en 2024 (9%) en voor stijging overige kosten inflatie volgende MEV van CPB (3,5%). In de periode erna (2025-2027) rekenen we met +2% hogere tarieven en +3% hogere kosten ('kosteninflatie')
- Om het verschil te compenseren gaan we uit van een tariefsverbetering vanaf 2026 (nieuwe aanbesteding), waardoor netto de stijging van de tarieven gelijk is aan de stijging van de kosten.
- Daarnaast is de 'ask' voor de tariefswijzigingen voor crisis en ambulante behandeling in Noord-Limburg (totaal +€0,7m) ook meegenomen in de omzet vanaf 2026

Operationeel herstel

- Het financiële effect van het operationeel herstel door o.a. verbetering productiviteit en lagere overhead wordt gedurende 2024-2026 ingerekend, zie nadere duiding verbetering operationele KPI's in de toelichting op de verbeterplannen

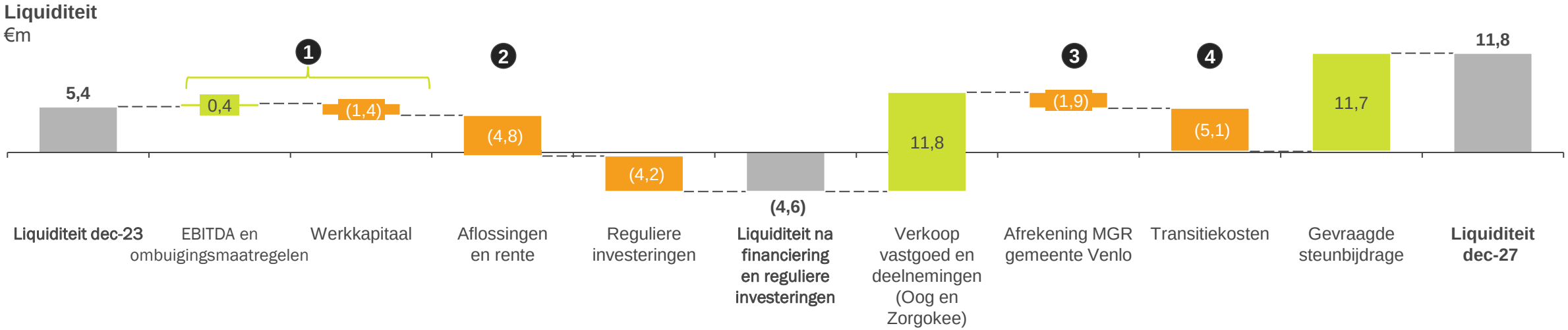
Afstoten deelnemingen en verkoop vastgoed

- We gaan er vooralsnog vanuit dat de deelnemingen tegen de vermogenswaarde worden overgedragen (i.e. geen boekwinst of verlies)
- Door het afstoten deelnemingen daalt de omzet in totaal met €16,1m, de personeelskosten met €15,7m en overige kosten (incl. afschrijvingen) met €2,6m. Naargelang de geplande timing van het afstoten van de deelnemingen en activiteiten worden de omzet en kosten niet meer meegerekend in de geconsolideerde cijfers
- De boekwinst/ verlies van de vastgoedverkoop is opgenomen als buitengewone baten/ lasten in 2025 en 2026

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Met liquiditeitssteun en voorgenomen verkoop vastgoed zouden de kasstromen voldoende moeten zijn om financierings- en investeringslasten te dekken

Liquiditeitsbrug over de lange termijn (in €m)



1. **EBITDA en werkkapitaal** - De operationele kasstroom wordt gedreven door bedrijfsresultaat ('EBITDA') en werkkapitaal. In de EBITDA is het operationeel herstel, de portfoliokeuzes en indexatie tarieven vanaf 2026 verwerkt
2. **Aflossingen en rente –** Op de langlopende financiering van de Rabobank zit een jaarlijkse aflossing van €0,3m en een *bullet* aflossing van €2,5m in 2032. We gaan er echter vanuit dat bij de verkoop van ons vastgoed in 2026 de lening volledig wordt afgelost (aanname)
3. **Afrekening MGR gemeente Venlo** – Mutsaers moet in 2024 €1,9m aan teveel ontvangen voorschotten terugbetalen aan de gemeente Venlo
4. **Transitiekosten** – De transitiekosten bestaan uit een 'hoogover' inschatting van de reorganisatiekosten voor 41 FTE (€0,5m), advieskosten voor het herstelplan, historisch onderzoek, juridische kosten en due dilligence onderzoek (overdracht zorgactiviteiten o.a. Buro Maks en Hai 5) en ondersteuning verbetering productiviteit (€3,0m), het tijdelijk opzetten van een project management organisatie (€0,8m) en kosten/uitgaven voor het afstoten van de deelnemingen (€0,9m) (voor meer details zie bijlage). Ons verzoek is om deze kosten vergoed te krijgen

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Back-up: meerjarenprognose van de kasstromen

Kasstroomoverzicht Mutsaersstichting – Geconsolideerd

€m

in €m	2020 Act.	2021 Act.	2022 Act.	2023 Prog.	2024 Prog.	2025 Prog.	2026 Prog.	2027 Prog.	'24-'27 Totaal
Genorm. EBITDA excl. tariefsverbetering	2,0	(3,1)	(5,3)	(4,6)	(3,2)	(0,9)	(1,5)	(2,3)	(7,8)
Tariefsverbetering	n.a.	n.a.	n.a.	-	-	-	3,8	4,4	8,2
Genorm. EBITDA incl. tariefsverbetering	**2,0**	**(3,1)**	**(5,3)**	**(4,6)**	**(3,2)**	**(0,9)**	**2,3**	**2,2**	**0,4**
Δ Voorzieningen	0,2	0,2	1,0	(1,2)	-	-	-	-	-
Belastingen	(0,1)	(0,0)	-	-	-	-	-	-	-
Eenmalige baten en lasten (normalisaties)	0,5	5,7	2,4	(0,8)	-	-	-	-	-
Eenmalige bijdrage (ask)	n.a.	n.a.	n.a.	-	6,6	0,8	-	-	7,4
Vergoeding transitiekosten (ask)	n.a.	n.a.	n.a.	-	3,6	0,4	0,3	-	4,3
Transitiekosten	-	-	-	-	(3,6)	(0,4)	(0,3)	-	(4,3)
Werkkapitaal	1,5	2,5	0,3	6,3	(3,5)	0,2	-	-	(3,3)
Operationele kasstroom	**4,1**	**5,2**	**(1,6)**	**(0,4)**	**(0,1)**	**0,1**	**2,3**	**2,2**	**4,5**
Investeringen	(4,5)	(4,3)	(7,4)	(0,6)	(1,6)	(1,0)	(0,8)	(0,9)	(4,2)
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	1,1	10,4	-	11,5
Cash impact portfoliokeuzes	-	-	-	-	(0,9)	0,3	-	-	(0,6)
Kasstroom voor financieringslasten	**(0,3)**	**0,9**	**(9,0)**	**(0,9)**	**(2,5)**	**0,5**	**11,9**	**1,3**	**11,2**
Ontvangen en betaalde interest	(0,0)	(0,0)	(0,1)	(0,2)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	-	(0,3)
Aflossingen langlopende leningen	-	-	(0,0)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(4,0)	-	(4,5)
Netto kasstroom	**(0,3)**	**0,9**	**(4,4)**	**(1,3)**	**(2,9)**	**0,1**	**7,9**	**1,3**	**6,4**
Kasstand BP	10,6	10,3	11,1	6,8	5,4	2,5	2,6	10,5	5,4
Netto kasstroom	(0,3)	0,9	(4,4)	(1,3)	(2,9)	0,1	7,9	1,3	6,4
Kasstand EP	**10,3**	**11,1**	**6,8**	**5,4**	**2,5**	**2,6**	**10,5**	**11,8**	**11,8**
Intramaandvolatiliteit	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)
Gelden t.b.v. kassiersfunctie	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)
RC-faciliteit	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Headroom	**7,9**	**8,7**	**4,4**	**3,0**	**0,1**	**0,2**	**8,1**	**9,4**	**9,4**
KPI's									
Totale ask	n.a.	n.a.	n.a.	-	10,2	1,2	0,3	-	11,7
Liquide middelen / omzet per maand	2,2x	2,1x	1,1x	0,9x	0,4x	0,5x	1,9x	2,1x	n.a.

Aannames

Werkkapitaal

- We gaan er vanuit dat het werkkapitaal in 2024-2027 nagenoeg gelijkt blijft m.u.v.: 1) inhaal crediteurenstretch dec-23 in 2024 (-€0,9m), 2) terugbetaling teveel ontvangen voorschot gemeente Venlo in 2024 (-€1,9m), 3) incidenteel hoge crediteurenpost Kracht van Dichtbij (-€0,7m) en 4) afloop overige kortlopende activa in 2025 (€0,2m). We gaan er vanuit dat de tijdelijke extra bevoorschotting van jan-24 (€0,9m) in dec-24 weer wordt terugbetaald

Investeringen

- De investeringen bestaan uit reguliere investeringen in vastgoed en ICT. In 2024 zijn we contractueel verplicht we €0,7m investeren in de infrastructurele voorziening voor de Wijnbergschool, hetgeen een eenmalige investering betreft. Na verkoop vastgoed in 2025 en 2026 bouwen de investeringen proportioneel af is onze aanname, maar houden we wel rekening met €0,2m extra huurkosten per jaar

Desinvesteringen

- We verwachten in 2025 het pand in Berg en Terblijt te verkopen en in 2026 additioneel vastgoed. We hebben de aanname gedaan dat de financiering in 2026 volledig wordt afgelost (en dus niet bij verkoop Berg en Terblijt. Dit laatste is onderdeel van de 'ask' richting Rabobank)

Rentelasten

- Conform kredietdocumentatie rekenen we 3,05% voor lineaire deel van de financiering en 3,15% voor het aflossingsvrije deel van de langlopende financiering

Deconsolidatie deelnemingen

- Wij hebben verondersteld dat de overdracht van deelnemingen tegen de netto vermogenswaarde plaatsvindt. Voor Buro Maks en Hai-5 is sprake van een negatief eigen vermogen (i.e. een bruidsschat van €0,9m in 2024) en voor Oog en Zorgokee geldt dat we een verkoopopbrengst van €0,3m in 2025 aannemen

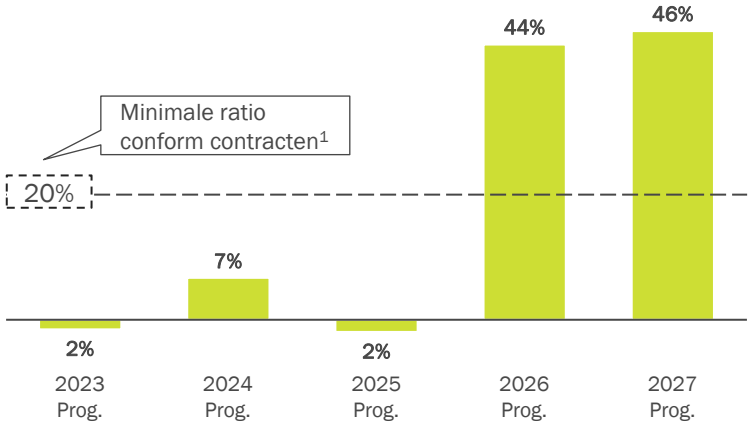
Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Verkoop van vastgoed en steun van de gemeente dragen bij aan het verwacht herstel van ratio's

Solvabiliteit komt in 2026 >20% na verwachte verkoop vastgoed

Geconsolideerd – solvabiliteit

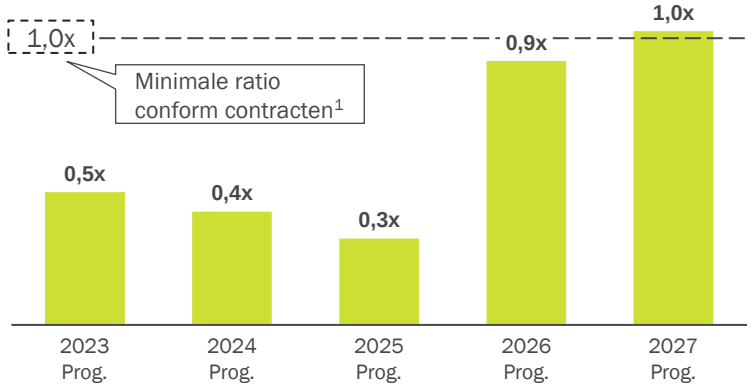
Eigen vermogen als % van balanstotaal per jaareinde



Current ratio verbetert vanaf 2026, maar herstelt zich niet tot 1,0x voor 2027

Geconsolideerd – current ratio

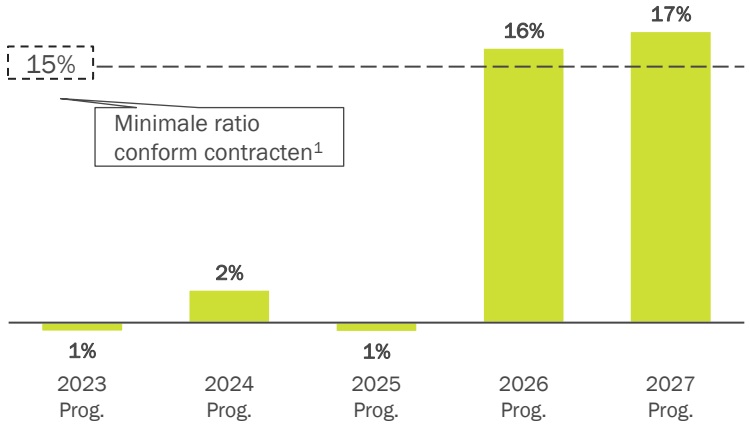
Vlottende activa en liquide middelen t.o.v. kortlopende schulden



Weerstandsvermogen verbetert naar gestelde eis in 2026

Geconsolideerd – weerstandsvermogen

Eigen vermogen als % van de omzet



1) De gestelde ratio's zijn niet voor alle contracten gelijk. Op deze pagina zijn de meest gangbare gepresenteerd

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Back-up: meerjarenprognose van de balans

Balans Mutsaersstichting – Geconsolideerd

€m

in €m	Dec20 Act.	Dec21 Act.	Dec22 Act.	Dec23 Prog.	Dec24 Prog.	Dec25 Prog.	Dec26 Prog.	Dec27 Prog.
Immateriële vaste activa	0,9	0,6	0,4	0,3	0,2	0,0	0,0	0,0
Materiële vaste activa	7,6	10,2	15,8	14,5	14,3	12,8	12,0	11,6
Financiële vaste activa	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Totaal vaste activa	**9,1**	**11,3**	**16,7**	**15,3**	**15,0**	**13,3**	**12,4**	**12,1**
Onderhanden werk	1,8	-	-	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Debiteuren en overige vorderingen	6,1	5,3	6,8	2,8	3,1	1,4	1,4	1,4
Liquide middelen	10,3	11,1	6,8	5,7	2,2	2,1	9,9	11,3
Totaal vlottende activa	**18,2**	**16,5**	**13,5**	**8,8**	**5,6**	**3,8**	**11,7**	**13,0**
Totaal activa	**27,4**	**27,8**	**30,3**	**24,1**	**20,6**	**17,1**	**24,1**	**25,0**
Totaal eigen vermogen	**12,0**	**12,3**	**7,3**	**(0,4)**	**1,4**	**(0,3)**	**10,6**	**11,6**
Overige kortlopende schulden	13,9	13,8	15,6	18,2	13,9	12,7	12,7	12,7
Totaal kortlopende schulden	**13,9**	**13,8**	**15,6**	**18,2**	**13,9**	**12,7**	**12,7**	**12,7**
Voorzieningen	1,5	1,7	2,7	1,8	1,0	0,7	0,7	0,7
Langlopende schulden bestaand	-	-	-	4,5	4,2	4,0	-	-
Langlopende schulden nieuw	-	-	4,7	-	-	-	-	-
Langlopende schulden totaal	**-**	**-**	**4,7**	**4,5**	**4,2**	**4,0**	**-**	**-**
Totaal passiva	**27,4**	**27,8**	**30,3**	**24,1**	**20,6**	**17,1**	**24,1**	**25,0**
KPI's								
Netto schuld								
Langlopende schulden	-	-	(4,7)	(4,5)	(4,2)	(4,0)	-	-
Liquide middelen	10,3	11,1	6,8	5,7	2,2	2,1	9,9	11,3
Nettoschuld	10,3	11,1	2,0	1,2	(2,1)	(1,9)	9,9	11,3
Financieringsratio's								
Solvabilitieit (Eig. verm./Totale activa) - min. 20%	44%	44%	24%	(2%)	7%	(2%)	44%	46%
Current ratio ((Vlot. ac.+ liq.)/Vlot. pas.) - min. 1,0x	1,3x	1,2x	0,9x	0,5x	0,4x	0,3x	0,9x	1,0x
Weerstandsvermogen (Eig. Verm./Omzet) - min. 15%	21%	19%	10%	(1%)	2%	(1%)	16%	17%

1) Afloop gaat deels via het werkkapitaal

Aannames

Voorziening

- Naast deconsolidatie deelnemingen daalt naar de voorziening voor langdurig zieken[1] in 2024 en 2025

Subsidie cruciale jeugdzorg

- De subsidie cruciale jeugdzorg is verwerkt als een subsidie via de W&V en daarom niet opgenomen in de balans als schuld eind 2024, we gaan er vanuit dat terugbetaling mede wordt gefinancierd vanuit de steun van gemeentes in 2025 (daarmee impliciet onderdeel ‘ask’)

Langlopende schuld Rabobank

- Mutsaers heeft in jun-2022 een hypothecaire lening afgesloten bij de Rabobank. Hiervan is €2,5m lineair (3,05% rente) en €2,5m aflossingsvrij (3,15% rente). We veronderstellen dat deze leningen vooralsnog in stand worden gehouden (‘ask’) en de reguliere aflossingen doorlopen tot aan verwachte verkoop vastgoed in 2026

Deconsolidatie deelnemingen

- De balansen van de deelnemingen zijn gedeconsolideerd in lijn met de timing beschreven op de vorige pagina

Afschrijvingstermijn

- Regulier onderhoud eigen vastgoed – 10 jaar
- ICT – 5 jaar
- Regulier onderhoud huurpanden – 8 jaar

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Het herstelplan kent een aantal risico's, daarom vragen we om een 'stroppenpot' om eventuele tegenvallers op te vangen

Risico's

Het meerjarenplan kent een aantal risico's. We hebben de risico's geclassificeerd in een aantal groepen 1) korte termijn stabilisatie, 2) middellange termijn resultaat en liquiditeit en 3) financiële administratie

Korte termijn stabilisatie

- We zien dat - mede door de huidige onzekerheid – zich momenteel een aantal onvoorziene zaken voordoen die een negatieve invloed hebben
- Dit betreft met name onderstaande risico's die zich bij aanhoudende onzekerheid in toenemende mate zullen voordoen en de liquiditeitspositie verder zullen doen verslechteren:
  - Hoger verloop / ziekteverzuim personeel
  - Terugloop cliëntaantallen
  - Uitblijven operationele verbetering door focus management op stabilisatie i.p.v. herstel (ingerekend €1,1m)
  - Hogere advieskosten
  - Vertraging in afstoten verlieslatende deelnemingen
  - Verslechtering betaalcondities crediteuren

Middellange termijn resultaat en liquiditeit

- Naast de hiernaast opgenomen acute risico's zien we een aantal belangrijke risico's die de liquiditeit op middellange termijn (> komende 3 maanden) negatief kunnen beïnvloeden. De voornaamste risico's zijn:
  - Overeenstemming over de lopende zaken (historische disputen o.a. m.b.t. SROI, materiele controles, tarieven, terugbetaling beschikkingen)
  - Resultaten accountantscontrole (o.a. productieverantwoording, voorzieningen en impairments)
  - Realisatie van operationele verbetermaatregelen (mede afhankelijk van stabiliteit en executiekracht organisatie)
  - Aanvullende investeringen in verduurzaming vastgoed

Financiële administratie

- Ondanks de ingezette verbetering zien we dat, mede door een gebrek aan rust, kwaliteit en capaciteit op de financiële administratie, het financieel inzicht nog niet op het gewenste niveau is – voorbeelden hiervan zijn o.a. de bijstelling van de prognose door gebrek aan inzicht in de balansposities, het ontbreken van een meerjareninvesteringsplan, gebrek aan inzicht op product- en regioniveau door de overgang naar AFAS als één centraal clientregistratie en boekhoudsysteem
- De betrouwbaarheid van de cijfers (o.a. door veel extracomptabele boekingen) blijft een belangrijk aandachtspunt en er dient een grotere foutmarge te worden gehanteerd dan normaal – bijv. IC diensten die niet in beide registraties staan (wel omzet, geen kosten) en nagekomen beschikkingen
- De uitdagingen van de financiële administratie kunnen zowel impact hebben op de korte als de middellange termijn

Stroppenpot

Doordat kan leiden onvoorziene uitdagingen in het primaire (bijv. weglopen personeel en cliënten) en het financieel inzicht dat nog niet op het gewenste niveau is, kunnen wij verdere tegenvallers op dit moment helaas niet uitsluiten. In dat kader achten wij het verstandig een additionele 'stroppenpot' te hanteren, die ons in staat stelt om onvoorziene tegenvallers op te vangen. Uiteraard zal eventueel gebruik van de stroppenpot separaat verantwoord moeten worden.

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Back-up: Korte-termijn risico's zijn lastig te kwantificeren, maar kunnen significante invloed hebben op liquiditeit

	Risico's	Toelichting	Mitigerende acties	Impact €m	Risico
Herstelplan	Niet behalen productiviteit	Lagere omzet door niet behalen van voorgestelde productiviteit per FTE	Opzetten van een dashboard, aanstellen van TC's en opnemen van veiligheidsmarge	PM	Hoog
	Cliëntaantallen	Door negatieve berichtgeving over (de financiële) situatie van Mutsaers kan het aantal cliënten teruglopen.	Communicatieplan opstellen en uitvoeren. Continue communicatie met alle verwijzers	PM	Hoog
	Personeels-verloop en/of ziekteverzuim	Bij enkele deelnemingen lijkt er sprake te zijn van een verhoogd verzuim en/of verloop n.a.v. van het MJHP. Indien dit toeneemt en/of ook bij andere onderdelen gaat gebeuren zou dit ertoe kunnen leiden dat extra kosten worden gemaakt voor werving en interim personeel, danwel dat er lagere productie wordt gedraaid	We communiceren zo transparant mogelijk met onze medewerkers en hopen met het MJHP perspectief te bieden	PM	Hoog
	Uitvoerrisico herstelplan	Het trackrecord van de onderneming noopt tot voorzichtigheid op het gebied van realisatie verbetermaatregelen. Gegeven de omvang van de ombuigingsopgave, snelheid waarmee die moet plaatsvinden en het onrustige vaarwater waarin de organisatie zich bevindt is vertraging van verbetermaatregelen een reëel risico. Richting mei-24 is €1,1m aan operationele resultaatsverbetering ingerekend	Aanstellen van een PMO verantwoordelijke en maandelijkse rapportage waarin voortgang wordt gepresenteerd	PM	Hoog
	Portfoliokeuzes	Het afstoten van verlieslatende activiteiten vormt een belangrijke pijler onder het herstelplan. Zowel de timing als de financiële afwikkeling (waaronder mogelijkheden tot het overdragen huurpanden) vormt een belangrijk risico. Mochten de huidige gesprekken geen doorgang vinden, dan kan dit materiële impact hebben op het herstelplan.	We zijn in constructieve gesprekken met geïnteresseerde partijen, met duidelijke aanknopingspunten voor succes	PM	Hoog
	Doorlooptijd voor besluitvorming	Indien de besluitvorming (en daarmee de toekenning van o.a. financiële steun) langer duurt dan verwacht, komt de liquiditeit van de organisatie in mei/juni in gevaar	Verkennen van alternatieve manieren om liquiditeit te verkrijgen	PM	Hoog
	Advieskosten	We zien dat de capaciteit binnen de organisatie beperkt is en de druk momenteel groot. Dit in combinatie met de intensiteit van het proces en de noodzaak om alternatieve scenario's uit te werken en advies op in te winnen zorgt ervoor dat de externe ondersteuning groter is dan eerder ingeschat	Er wordt momenteel gezocht naar een PMO'r en versterkingen voor het financiële team	PM	Hoog
	Betaalcondities crediteuren	De huidige situatie kan ertoe leiden dat leveranciers om versnelde betaling (of vooruitbetaling) vragen, wat een negatieve impact kan hebben op de liquiditeitspositie	We onderhouden contact met belangrijkste leveranciers/dienstverleners	0-1	Hoog
	Terugbetaling Wessem	In feb-24 hebben we besloten om de nieuwbouw in Wessem (voorlopig) niet te realiseren. Hiervoor hebben we al SPUK gelden (€210k) ontvangen waarvan het onzeker is of deze terug betaald moeten worden	In gesprek gaan met betrokken partijen over terugbetalingsmogelijkheden	0-0,2	Gemiddeld
	'Trapped cash' en Intra-maand volatiliteit	We gaan er vanuit dat gelden van Mutsaers en de deelnemingen vrij kunnen bewegen tussen entiteiten, hetgeen mogelijk in bepaalde situaties niet (meer) kan. Daarnaast is de intra-maand volatiliteit op basis van historische gegevens van de deelnemingen bepaald, echter kan in de praktijk de volatiliteit afwijken	Wekelijkse monitoring van de liquiditeitsontwikkeling van alle deelnemingen	PM	Gemiddeld

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Back-up: De middellange termijn risico's zien m.n. toe op historische 'disputen'

	Risico's	Toelichting	Mitigerende acties	Impact	Risico
Regulier	**Terugbetaling ontvangen zorggelden i.r.t. (SROI)**	In al onze contracten met gemeenten is een verplichting opgenomen om 2-5% van de zorgomzet te besteden aan social return on investment (SROI) (zoals mensen aannemen met afstand tot de arbeidsmarkt). Op dit moment heeft de gemeente Midden Limburg de verantwoording 2018-2022 in twijfel getrokken en vraagt om een terugbetaling van ontvangen zorggelden van maximaal €3m. Dit risico geldt ook voor de rest van het concern met een risico tot maximaal €3m (excl. gemeente Midden Limburg)	We zijn in goed overleg met elkaar en verzoek om dit als onderdeel van het plan af te wikkelen (hoofdstuk 8)	€0-6m	Hoog
	Productie-verantwoording	De accountant controleert momenteel de productieverantwoording Jeugdwet/WMO 2023, wat zou kunnen resulteren in materiële aanpassingen in de omzet en nettoresultaat. Historisch gezien waren deze aanpassingen beperkt, echter als gevolg van het hoge verloop is er een verhoogd risico dat dossiers minder goed op orde zijn en kennis/informatie t.a.v. die dossiers niet meer binnen de organisatie aanwezig is.	We verhogen aandacht voor het continu op orde houden van dossiers	PM	Hoog
	Terugbetaling beschikking	Er is een lumpsum vooruitbetaling van de gemeente Venlo ontvangen voor de klinieken. Een gedeelte van dit geld (€1,1m) is aangewend voor het leveren van een ander type zorg dan contractueel overeengekomen. Momenteel verwachten wij dat we ~60% van deze omzet kunnen verantwoorden en derhalve mogelijk ~€0,4m teveel hebben ontvangen. Terugbetaling van te veel ontvangen gelden is niet opgenomen in de begroting	We zijn in goed overleg met elkaar en verzoek om dit als onderdeel van het plan af te wikkelen (hoofdstuk 8)	0-0,4	Gemiddeld
	Accountants-controle	De accountantscontrole op de geconsolideerde jaarrekening kan resulteren in aanpassingen in voorzieningen (o.a. de opgenomen vrijval inzake reservering eindafrekening vpb 2021), impairment op goodwill, impairment op vastgoed/huurkosten, etc.	We hebben getracht een zo reel mogelijke inschatting te maken van posten	PM (geen cash imp.)	Gemiddeld
	Materiële controle door gemeenten	Gemeenten kunnen een onderzoek instellen naar de juistheid van declaraties door Mutsaers en mogelijke terugbetaling. Tot op heden is dit niet gestart en zijn we nog in gesprek hierover	In overleg om het af te wikkelen (hoofdstuk 8)	PM	Gemiddeld
	Tarieven 2015 Zuid Limburg	Er is discussie ontstaan omtrent de juistheid van aangeleverde gegevens 2015 met de gemeente Maastricht. Mogelijke financiële impact kan zowel positief als negatief zijn, maar is niet betrouwbaar in te schatten	We zijn in goed overleg met elkaar en verzoek om dit als onderdeel van het plan af te wikkelen (hoofdstuk 8)	PM	Gemiddeld
	Verduurzaming vastgoed	In het plan is nog geen rekening gehouden met specifieke investeringen in duurzaamheid (anders dan onderdeel van regulier onderhoud). Mogelijk vraagt dit komende jaren om additionele investeringen	Verder uitwerken duurzaamheidsstrategie	PM	Gemiddeld
	Betaling eindafrekening VPB	Hoeve de Kaolder, Grijp het Leven en Hai-5 moeten een eindafrekening voor de vennootschapsbelasting over belastingjaar 2021 betalen. Er is een afwijking in onze berekeningswijze t.o.v. van die van de Belastingdienst. Dit leidt tot een geschat verschil van €0,3m. Dit is voorzien in 2022, maar niet als zodanig opgenomen als cash-out	Ondersteuning van een fiscaal adviseur	0,3	Laag

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

We zien een aantal kansen in o.a. vastgoed en het ontwikkelen van nieuwe producten

	Kansen	Toelichting	Impact	Kans
Vastgoed	Onderhuur	Vinden van een onderhuurder voor de Bogert 1 in Eindhoven en Kasteel Traverse 90 Helmond	€0-0,4m p/j	Gemiddeld
Vastgoed	SPUK regeling afbouw residentiële zorg[1]	Regeling voor de frictiekosten van de transformatie van de residentiële jeugdhulp (is in voorbereiding) om gemeenten en instellingen in staat te stellen de transformatie daadwerkelijk uit te voeren en in de tussentijd de continuïteit van zorg te borgen. De komende vijf jaar is hiervoor in totaal ca. €295m beschikbaar, waarvan ca. €182m voor de transformatie van JeugdzorgPlus. De kliniek in Venlo valt onder deze regeling	PM	Gemiddeld
Overig	Kans ontwikkeling nieuwe producten	We zien potentie in het ontwikkelen en in de praktijk brengen van nieuwe concepten toegespitst op bepaalde typen problematiek en doelgroepen. Hiermee kunnen we onze zorg verder innoveren en (nieuwe) cliënten op de juiste manier bedienen	PM	Gemiddeld
Overig	Flexibelere organisatie	In de nieuwe omvang en inrichting van de organisatie richten we ons op onze kernactiviteiten, verminderen we (geografische) complexiteit in de organisatie en hebben we een eenvoudiger besturingsmodel. Hiermee kunnen we ons richten op waar onze expertise ligt (met focus op cliënt en aantrekkelijk voor medewerkers), en kunnen we makkelijker meebewegen met de ontwikkelingen in het jeugdzorglandschap en de behoeften van cliënten	PM	Hoog

1) Bron: Voortgangsbrief Jeugd nr. 990 (18 december 2023)

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

8. Verzoeken aan stakeholders

Steunverzoek: we vragen stakeholders om inhoudelijke én financiële steun om de situatie samen te stabiliseren en herstel te realiseren

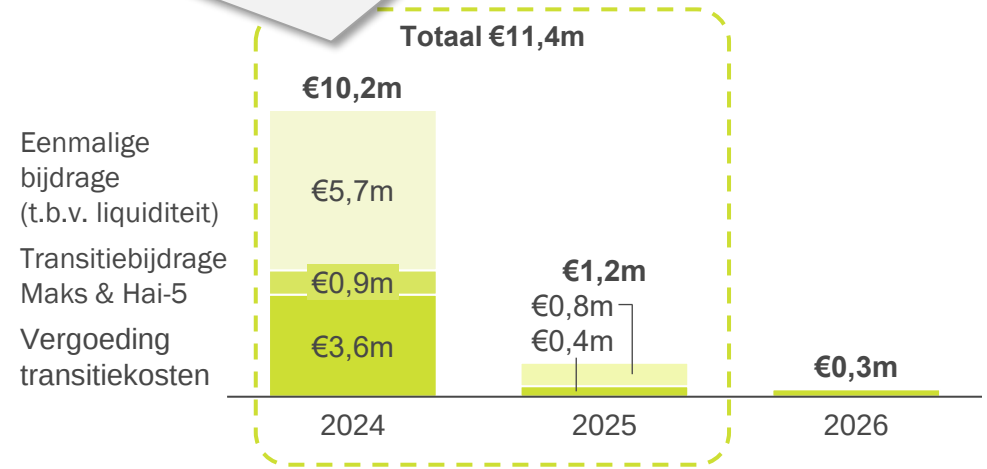
Mede als gevolg van historische keuzes hebben we te maken met een zéér zorgelijke, instabiele situatie en een grote ombuigingsopgave. Wij als organisatie spannen ons momenteel maximaal in om de situatie te stabiliseren en zijn daarin volledig transparant naar stakeholders. Ook wij worden echter soms verrast doordat de kwaliteit van informatie beperkt is en personeel, cliënten door de onzekerheid keuzes maken die ons voor extra uitdagingen stellen. Wij vragen daarom steun op inhoud, proces en financiële ruimte om de situatie te stabiliseren en gezamenlijk tegenvallers het hoofd te bieden, die zich ontegenzeggelijk gaan voordoen in de komende periode.

Verzoek aan onze stakeholders om…

1. **… inhoudelijke steun** op het herstelplan inclusief de portfoliokeuzes die we voorstellen
2. **… beleidsmatige steun** om onze zorg- en administratieprocessen efficiënt in te kunnen richten
3. **… liquiditeitssteun en vergoeding van transitiekosten** zodat we een mogelijk faillissement kunnen afwenden en we ons herstelplan effectief uit kunnen uitvoeren
4. **… passende tarieven** bij de aanbestedingen in 2026 om voldoende kwaliteit te kunnen bieden in ons zorgaanbod

Gevraagde eenmalige steun ('ask')

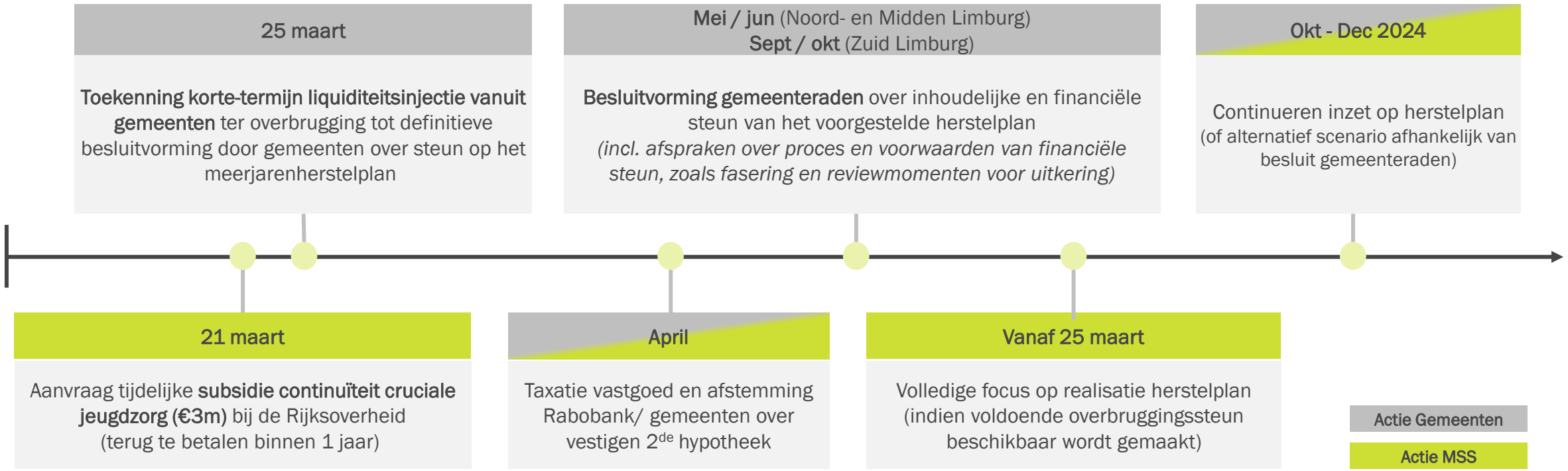
Uiterlijk 2 april is zicht nodig op liquiditeitssteun per eind april van minimaal €10,2m (evt. in tranches) om de tijd te overbruggen tot formele besluitvorming over financiële steun van het herstelplan door gemeenten in sep/okt. (Deze overbruggingssteun vervult een deel van de hieronder getoonde totale steun die is benodigd)



Aanvullend verzoeken we een stroppenpot (vangnet) à €2,5m beschikbaar te stellen om eventuele onvoorziene ontwikkelingen gezamenlijk op te kunnen vangen
(proces en voorwaarden voor aanspraak hierop nader te bespreken)

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Steunverzoek: we vragen op korte termijn een eerste liquiditeits-injectie om een tekort per mei af te wenden en parallel het proces en voorwaarden vorm te geven voor het vervolg



Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Back-up steunverzoek (1/2): eenmalige (liquiditeits)steun en vergoeding van transitiekosten

Verdeling verzoek tussen gemeenten te bepalen o.b.v. verdeelsleutel vanuit regievoerder

Type steun	Stakeholders	2024	2025	2026	Toelichting steunverzoek
Korte-termijn overbruggingssteun '24	Gemeenten	€10,2m	-	-	Minimaal €10,2m aan tijdelijke liquiditeitssteun per eind april 2024 (evt. in tranches) om de tijd te kunnen overbruggen tot formele besluitvorming over financiële steun van het herstelplan door gemeenten in sep/okt. (Deze overbruggingssteun vervult een deel van de hieronder getoonde totale steun die is benodigd)
Eenmalige bijdrage (t.b.v. liquiditeit)	Gemeenten	€2,7m	€3,8m		Eenmalige bijdrage om tot moment van nieuwe aanbestedingen in 2025 tijd te kopen voor operationeel herstel
	Rijksoverheid	€3,0m	-€3,0m		- Lening à €3m in het kader van continuïteit cruciale jeugdzorg (terug te betalen één jaar na ontvangen) - SPUK regeling afbouw residentiële zorg[2] (nader te onderzoeken)
	Rabobank				Toestemming verkoop vastgoed en toestemming om de waarde die vrijkomt bij vastgoedverkoop niet te gebruiken voor versnelde aflossing
Transitiebijdrage Maks & Hai 5	Gemeenten	€0,9m[3]			- Transitiebijdrage (Buro Maks) t.b.v. overdracht activiteiten en behoud zorgcontinuïteit (inschatting: €0,6m) - Transitiebijdrage (Hai-5) t.b.v. overdracht activiteiten en behoud zorgcontinuïteit (inschatting (€0,3m)
Vergoeding transitiekosten	Gemeenten	€3,6m	€0,4m	€0,3m	- Bijdrage in transitiekosten reorganisatie overhead (€0,5m) - Bijdrage in transitiekosten tijdelijke project management organisatie incl. leiderschaps- en teamontwikkeling (€1,4m) - Bijdrage in transitiekosten advieskosten (€1,0m) - Bijdrage in additioneel historisch onderzoek (huidige inschatting €0,4m) - Bijdrage in advieskosten t.b.v. overdracht activiteiten (o.a. due diligence en juridisch advies). Huidige inschatting is ca. €0,2m per entiteit, dus €1m totaal (Buro Maks, Hai-5, Oog, Grijp 't Leven, en Zorgokee)
Overig	Gemeenten				Overeenstemming over de lopende zaken. Hierbij veronderstellen we vooralsnog dat dit niet resulteert in een aanvullende netto kasuitstroom. Indien dit wel het geval is, leidt dit dus mogelijk tot een verhoging van de gevraagde financiële bijdrage: - Overeenkomst over SROI (o.a. beschikking gemeente Roermond) - Overeenkomst over terugbetaling beschikking gemeente Venlo - Materiele controles door gemeenten - Historisch onderzoek (gemeente Venlo) - Tarieven 2015 Zuid-Limburg
Totaal		**€10,2m**	**€1,2m**	**€0,3m**	
'Stroppenpot' *(vangnet)*	*Gemeenten*	***€2,5m***			*Aanvullend verzoeken we een stroppenpot (vangnet) à €2,5m beschikbaar te stellen om eventuele onvoorziene ontwikkelingen gezamenlijk op te kunnen vangen (proces en voorwaarden voor aanspraak hierop nader te bespreken)*

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

1) We moeten de exacte hoogte, timing en duur van het tekort nog in meer detail uitwerken. Dit zullen we doen door de uitkomsten van het MJHP te verwerken in de liquiditeitsprognose op maandbasis. Daarnaast zullen de uitkomsten van het verzoek aan stakeholders ook de hoogte, timing en duur beïnvloeden; 2) Bron: Voortgangsbrief Jeugd nr. 990 (18 december 2023); 3) Betreft een inschatting van de kosten

Back-up steunverzoek (2/2): overige steunverzoeken

Verdeling verzoek tussen gemeenten te bepalen o.b.v. verdeelsleutel vanuit regievoerder

Type steun	Stakeholder	Toelichting steunverzoek
Algemene steun op het herstelplan en de richting voor Mutsaers	Gemeenten	Steun op het herstelplan en de toekomstrichting voor Mutsaers, inclusief goedkeuring om tijdens de herstelperiode (t/m 2027) toe te groeien naar de gestelde financiële ratio's
	Verzekeraars (CZ & VGZ)	Steun op het herstelplan en de toekomstrichting voor Mutsaers inclusief de intentie om huidige afspraken en zorginkoopvolumes ook voor de komende jaren te continueren
	Overige interne en externe stakeholders	Steun op het herstelplan en de toekomstrichting voor Mutsaers inclusief intentie om (actief) bij te dragen aan het herstel
Beleidsmatige steun om efficiency te realiseren	Gemeenten	- Beschikking afgeven binnen 4-6 weken na verzenden aanvraag door de Mutsaersstichting - Mogelijkheid om traject te starten zonder regiebehandelaar (mag wel o.b.v. Jeugdwet, maar niet o.b.v. contracten ML en NL) - Startdatum van beschikkingen (zowel initieel als vervolg) laten ingaan op de datum waarop die in de aanvraag opgenomen is - Verdichten van het aantal financieringssystematieken en onderhavige administratieprotocollen; dit bevordert de efficiency van administratieve processen, vergemakkelijkt sturen van de organisatie en biedt daarmee kansen tot verlaging overhead - Startdatum van beschikkingen (zowel initieel als vervolg) laten ingaan op de datum waarop die in de aanvraag opgenomen is
Passende tarieven (vanaf de nieuwe aanbestedingen in 2026)	Gemeenten	Algehele indexatie 2024 (met terugwerkende kracht vanaf 1-1-2024) en 2025-2027 (tarieven) – (impact naar verwachting €3,7m)
	Gemeenten	- Aanpassing van tarief op Crisis (impact €0,2m p/j) - Tarief ambulante behandeling NL gelijkstellen met tarief van ML (impact ca. €0,5m o.b.v. productie 2023)

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

We gaan o.b.v. een heldere planning aan de slag waarmee we elkaar de komende jaren ook kunnen aanspreken op de voortgang

Maatregel		2024 Q2	2024 Q3	2024 Q4	2025	2026	Verantwoordelijke
Portfoliokeuzes		Verkennen en realiseren overdracht Buro Maks en Hai-5	Uitwerken toekomstscenario's Oog en Zorgokee en verkennen van mogelijkheden met mogelijke partijen	Realiseren overdracht Oog en Zorgokee			Regiodirecteuren
Oper. herstel	**Primair proces**	Versterken grip op operatie (o.a. door inzet TC's)	Uitwerken plan operationeel herstel o.b.v. aandachtspunt(en) per regio/team	Uitvoeren van plan per regio/team (focus op productiviteit, verzuim, PNIL, etc.)			Regiodirecteuren
	Overhead	Uitwerken reorganisatieplan incl. was-wordt lijst, sociaal statuut en OR-aanvraag	Reorganiseren van overhead				Manager bedrijfs-voering en Manager M&O
		Niet invullen vacatures waar niet noodzakelijk					
Organisatorische randvoorwaarden		Werven programmamanager en fin. expertise voor realiseren van herstel					Manager M&O
			Uitwerken plan voor verbeteren organisatiecultuur o.b.v. naleven van en aanspreken op kernwaarden				Manager M&O
Rationaliseren vastgoed		Overdragen huurcontracten n.a.v. portfoliokeuzes					Coördinator facilitair en vastgoed
		Realiseren voorgenomen verkoop vastgoed (Berg en Teblijt, deel van Venlo) en afbouw van overtollige huurlocaties					
			Opstellen lange termijn vastgoedplan				
Monitoren en stuurinformatie		Monitoring op liquiditeit en bijbehorende risico's					Concern control
		Verbeteren en uniformeren beschikbare stuurinformatie en rapportages		Update kostprijsmodel o.b.v. onderliggende KPI's (o.a. verzuim, productiviteit, overhead)			

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Bijlage:
scenarioanalyse Mutsaersstichting

Scenario-analyse: faillissementsscenario voor alle stakeholders een risicovoller én duurder scenario dan (aangepast) MJHP

Scenario-analyse

Om inzicht te krijgen in de implicaties van een eventueel faillissement en andere opties hebben we een hoog-over scenario-analyse uitgevoerd met input vanuit experts op o.a. juridisch en financieel gebied

A. Meerjarenherstelplan
(incl. alternatieve scenario's)

B. Fusie / overname
(geheel of in delen)

C. Faillissement
(gecontroleerd of ongecontroleerd)

Dimensies toetsing scenario's

1. Zorgcontinuïteit
- Borging van kennis en personeel voor jeugdzorg
- Voldoende capaciteit elders
- Voldoende tijd voor overdracht
- Impact onderaannemers

2. Financiën
- Eenmalige kosten (transitie- en frictiekosten)
- Structurele zorgkosten
- Waardebehoud

3. Juridische implicaties
- Bestuurdersaansprakelijkheid
- Vennootschap vs. concernbelang
- Afvloeiing personeel
- Onderlinge garantstellingen

4. Afhankelijkheid / doorlooptijd
- Doorlooptijd om opties te realiseren

Conclusies / inzichten

Uit de scenario-analyse blijkt dat een (gecontroleerd) faillissementsscenario forse risico's kent en bovendien naar verwachting maatschappelijk duurder uitpakt voor gemeenten dan realisatie van het herstelplan:

Zorgcontinuïteit: significant risico omdat er voor specialistische zorg eigenlijk geen aanbieders zijn die vergelijkbare specialistische zorg bieden en daarnaast aanbieders in omvang, capaciteit en regiodekking vaak onvoldoende aansluiten. Door het niet kunnen betalen van onderaannemers (i.h.k.v. kassiersfunctie) is er een risico voor een domino-effect

Financiën: kosten voor afwikkeling van een faillissement (met zorgvuldige overdracht van zorg) incl. transitie- en advieskosten voor overdracht zijn naar verwachting ten minste gelijk aan het herstelplan (of varianten daarop). Daarbij dient rekening te worden gehouden met mogelijk waardeverlies door liquidatieverkoop van het vastgoed (~20-25% afslag)

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Back-up: Mutsaers is een unieke jeugdzorg aanbieder in Limburg waarvoor niet direct een alternatieve aanbieder beschikbaar is

Zorgcontinuïteit hebben we langs een aantal dimensies beoordeeld…

In het geval van een faillissement moet de zorg overgedragen worden aan een andere aanbieder. Om hoogover te beoordelen of er geschikte organisaties zijn hebben we naar een aantal zaken gekeken:

- Is de organisatie qua omvang in staat om de zorgactiviteiten over te nemen?
- Heeft de organisatie ruimte voor extra cliënten, met andere woorden; zijn er wachtlijsten?
- Kan segmentoverstijgende jeugdhulp die Mutsaers biedt blijven bestaan?
- Zijn er andere aanbieders die dezelfde specialismen aanbieden?
- Kan de zorg in de leefomgeving van de client worden geboden?

…hieruit blijkt dat in geval van faillissement er grote uitdagingen zijn met betrekking tot de overdracht en de continuïteit van de zorg, door o.a. de beperkte omvang van alternatieve aanbieders, wachtlijsten en het ontbreken van segmentoverstijgende zorg

Limburg

- Bij acute staking van de zorg treed per direct een veiligheidsrisico voor jeugdigen op.
- Geen partijen die vergelijkbare zorg aanbieden in de regio Noord- en Midden-Limburg en Zuid-Limburg. Tevens lijken instellingen onvoldoende omvang, capaciteit en regiodekking te hebben om het zorgaanbod over te nemen (voor meer details volgende pagina)
- Partijen actief in de regio verwijzen allemaal door naar Mutsaersstichting vanwege de expertise op het gebied van complexe geïntegreerde behandeling. Een terugverwijzing vind zelden plaats omdat men de zorg die deze clientpopulatie vraagt veelal als te complex bestempelt
- Wij bieden als enige aanbieder segmentoverstijgende jeugdhulp
- Mutsaersstichting biedt een unieke en geïntegreerde combinatie van behandeling, begeleiding en onderwijs op hoogspecialistisch niveau, ambulant, in deeltijd en klinisch
- Verwijzingen betreffen veelal hoog complexe casuïstiek met multimorbiditeit waar systeemtherapie een cruciaal onderdeel van het behandeltraject is; binnen Mutsaersstichting wordt altijd gewerkt vanuit een systemische visie, in alle fases van de behandeling. Enkel XONAR (actief in ZL) werkt met eenzelfde visie
- Voor in ieder geval de IMH populatie, eetstoornissen en genderdysforie geldt dat Mutsaersstichting de enige aanbieder in Noord-, Midden- en Zuid-Limburg is
- Een scenario van faillissement i.c.m. overplaatsing van de jeugd/zorg is onwenselijk. De onrust die ermee gepaard gaat vaak ten koste van de cliënten.

Brabant

- Voor de activiteiten in Brabant hebben we, gezien de beperktere omvang, geen detailanalyse uitgevoerd o.b.v. andere aanbieders. Door de beperkte omvang en positieve resultaten (Oog en ZorgOkee) verwachten we dat zorg waarschijnlijk geborgd kan worden in de regio, ook in geval van faillissement
- Overdracht van de activiteiten van BuroMaks en Hai-5 maakt al onderdeel uit van het MJHP

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Back-up: hoog-over overzicht van alternatieve aanbieders voor Mutsaersstichting (niet uitputtend)

	Aanbieder[1]	Omzet (in €m)[1]	Wachttijden (in wk)	Segment 1 – klinisch verblijf	Segment 2 - wonen	Segment 3 – ambulante begeleiding	Segment 4 – ambulante beh. BGGZ	Segment 4 – ambulante beh. SGGZ	Segment 3 – dagbehandeling / deeltijd	Segment 5 - Crisis	Opmerking
Noord- en Midden-Limburg	Mutsaers NL-ML	26,0[6]		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	XONAR	46,4	?		✓ - alleen actief in Zuid-Limburg					✓ - alleen actief in Zuid-Limburg	
	MetGGZ	3,4	6-26				✓ - geen KJP	✓ - geen KJP		✓ - geen KJP	
	Vincent van G.	3,7	Gem. 17				✓ - omvang	✓ - omvang			Zorg vanaf 16 jaar en GGZ
	Pactum[2]	77,9	?	~ alleen JHV & omvang		✓ - omvang					
	Max Ernst[3]	1,9	2-15				✓ - omvang	✓ - omvang			
Zuid-Limburg	Mutsaers ZL	8,1[6]				✓	✓	✓	✓		
	Mondriaan	10,8	26				*✓- omvang*	*✓- omvang*	*✓- beperkte capaciteit*		Geen ambulante poli's
	YOUZ[4]	119,6	12				*✓- omvang en locatie*	*✓- omvang en locatie*			Alleen actief in Maastricht
	Care4 Kidz	5,1	26			*✓- omvang en locatie*	*✓- omvang en locatie*	*✓- omvang en locatie*	*✓- omvang en locatie*		Alleen actief in westelijke mijnstreek
	Moventis	2,8	26				*✓- omvang*	*✓- omvang*			Zorg tot 12 jaar in Parkstad
	Amacura	3,8	?				*✓- omvang en locatie*	*✓- omvang en locatie*			M.n. actief in westelijke mijnstreek
	Zuyderland GGZ[5]	4,1	?				*✓- omvang en locatie*	*✓- omvang en locatie*			M.n. actief in westelijke mijnstreek
	Lionarons[7]	3,3	14				*✓- omvang en locatie*	*✓- omvang en locatie*			

Legenda ✓ Aanbieder biedt dit type zorg aan ~ Aanbieder biedt dit type zorg gedeeltelijk aan Zorg kan gedeeltelijk overgedragen worden vanuit Mutsaers naar deze aanbieder Zorg kan niet overgedragen worden vanuit Mutsaers naar deze aanbieder

1) o.b.v. omzet jeugdzorg jaarrekening 2022, 2) Actief in Overijssel, Gelderland, Brabant en Limburg, 3) Voorheen bekend als Buro van Roosmalen en actief in andere provincies, 4) Het werkgebied van Youz is Rijnmond (w.o. een deel van de Zuid Hollandse eilanden), Noord Holland (deels), Haaglanden, Utrecht, Gelderland, Twente, Noord Brabant en Limburg, 5) Onderdeel van Zuyderland Medisch Centrum, 6) o.b.v. voorlopige 2023 cijfers exclusief deelnemingen, ook actief in NL en ML

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Back-up: Door ontbreken geschikte fusiepartner(s) lijkt fusie per onderdeel of volledige fusie geen haalbaar scenario

Subopties	Toelichting scenario	Dimensies ter overweging				Conclusie
		Zorgcontinuïteit	Financiën	Juridische implicaties	Afhankelijkheid / doorlooptijd	
B1 – Volledige fusie/overname	Fusie van het Mutsaers concern met een andere partij (afhankelijk van de timing zijn Buro Maks en Hai-5 wel/geen onderdeel van het concern)	• Volledig geborgd	• Eenmalig: aanname dat deze gelijk zijn aan A0/A1/A2 + advieskosten voor fusie • Structureel: gelijk zijn aan A0/A1/A2, wel mogelijkheden voor besparing door schaalvoordelen • Waarde: blijft behouden	• Redelijk intensief traject waarbij voldoende juridische ondersteuning nodig is • Kan leiden tot schaal-vergroting / monopolie die in gaat tegen eisen in aanbestedingen (maximaal marktaandeel) en marktwerking verhindert	• Er lijken beperkt/ geen geschikte partijen • Doorlooptijd 6-12 maanden (partijen zullen bij deze omvang van transactie uitvoerig onderzoek willen doen)	• In grote lijnen gelijk aan MJHP en mogelijke oplossing als we niet geloven in executiekracht MSS en elders synergievoordelen zien. Echter door het gebrek aan geschikte fusiepartners en/of de lange doorlooptijd is dit mogelijk geen reële optie
B2 – Fusie/overname per onderdeel	Indien een volledige fusie niet haalbaar is kan een fusie per onderdeel worden onderzocht	• Deels geborgd – verlies van integraliteit van zorgverlening door opsplitsing en kans dat niet alle zorg overgedragen kan worden	• Eenmalig: zie B1 met hogere advieskosten aangezien het om verschillende transacties gaat • Structureel: zie B1 • Waarde: blijft behouden	• Kans dat er na alle fusies een niet levensvatbare entiteit overblijft met beperkte liquiditeit, activa (in de vorm van vastgoed), geen/beperkte inkomsten en wel kosten (overhead) + aandacht voor pauliana en bestuurdersaansprakelijkheid	• Mogelijk is niet voor alle onderdelen is er een geschikte / bereidwillige partij • Doorlooptijd 2-12 maanden per deel	• In grote lijnen gelijk aan MJHP en mogelijk oplossing als we niet geloven in executiekracht en elders synergievoordelen zien. De vraag is of zorg continuïteit voldoende geborgd kan worden door gebrek aan geschikte fusiepartners voor alle typen zorg (zie verderop in de bijlage)

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Back-up: gemeenten blijft verantwoordelijk bij een faillissement voor de bekostiging van mogelijk hoog oplopende kosten

Bij een faillissement blijft de gemeente verantwoordelijk voor het leveren van zorg (Handreiking faillissementen in de zorg voor curatoren, VWS)

Verantwoordelijkheid: *"Bij een faillissement is het primair aan … de gemeenten (voor Wmo- en Jeugdhulp) om zorg te dragen voor de continuïteit van zorg voor cliënten."* [1] *en "Ook in het geval van een faillissement van een aanbieder blijft het college verantwoordelijk voor het continueren van de maatschappelijke ondersteuning aan cliënten."*[2]

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Bekostiging voortzetten zorg: *"Na een faillissement van een zorginstelling zal een curator ervoor moeten kiezen om de activiteiten van de gefailleerde instelling enige tijd voort te zetten. Dit terwijl er geen gelden in de faillissementsboedel aanwezig zijn om de voortzetting te bekostigen. De curator zal zich voor de kosten van het voortzetten wenden tot de gemeenten (boedelkrediet) die in het kader van hun zorgplicht veelal ook belang zullen hebben bij een doorstart, dan wel een verantwoorde afbouw van zorg." Voldoende financiering is niet alleen van belang voor de voortzetting van de activiteiten van een gefailleerde zorgaanbieder, maar kan ook van groot belang zijn voor de kwaliteit van zorg*

Vanuit hun ervaring als curator geeft de juridisch adviseur aan dat een faillissement in de zorg complex en kostbaar kan zijn

Kosten levering zorg in geval van faillissement: *Voldoende financiering is nodig voor de inkoop van medicatie en behoud van PNIL-ers. Bij een faillissement zullen bijvoorbeeld toeleveranciers stoppen met leveren, indien zij niet de verzekering krijgen dat hun diensten of producten direct worden betaald. Verder zullen leveranciers die onder een eigendomsvoorbehoud hebben geleverd of een recht van reclame hebben, hun eigendommen willen ophalen tenzij ze alsnog worden betaald. Daarnaast zijn er de zogenaamde dwangcrediteuren die kunnen eisen dat ook openstaande schulden uit het verleden eerst worden voldaan, voordat diensten worden gecontinueerd. Tot slot zijn er mogelijk geldverstrekkers met pandrechten en hypotheekrechten die deze zaken kunnen executeren zonder de verdere afwikkeling van het faillissement af te wachten.*

Mogelijke afbouw zorg: *De financieringsbehoefte zal groter worden naarmate de voortzettingsperiode langer duurt. In het geval er geen doorstart gemaakt kan worden met een derde partij, zal de financieringsbehoefte ook een gecontroleerde afbouwperiode moeten behelzen. Een gecontroleerde afbouw is complex en kan lang duren, zeker in het geval niet voor alle cliënten een passend alternatief aanwezig is, waardoor instandhouding van zorgafdelingen met alle kosten van dien noodzakelijk is.*

Financiering voor overdracht zorg: *In het geval een doorstart mogelijk blijkt, zal een doorstartende partij de activa en/of commerciële contracten van de curator moeten kopen. Daarvoor is een koopsom verschuldigd die direct moet worden betaald aan de curator. De overgang van de activiteiten naar een nieuwe zorgentiteit is complex. Zo moeten er nieuwe zorgcontracten met gemeenten, nieuwe arbeidsovereenkomsten met het zorgpersoneel en nieuwe leverancierscontracten worden aangegaan. Ook hiervoor is een aanzienlijke financiering nodig om de doorstart mogelijk te maken. De koopsom en de liquiditeitsbehoefte voor de doorstarter zal een aanzienlijke financieringsvraag met zich meebrengen.*

1) Ministerie van VWS, Handreiking faillissementen in de zorg voor curatoren, p. 7., 2) Ministerie van VWS, Handreiking faillissementen in de zorg voor curatoren, p. 10., 3) Ministerie van VWS, Handreiking faillissementen in de zorg voor curatoren, p. 15.

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Bijlage:
Winst en verlies, balans en kasstroom op maandbasis

Back-up: meerjarenprognose van de winst- en verliesrekening

Winst- en verliesrekening Mutsaersstichting – Geconsolideerd
€m

€ in m	Jan-24 Prog.	Feb-24 Prog.	Mrt-24 Prog.	Apr-24 Prog.	Mei-24 Prog.	Jun-24 Prog.	Jul-24 Prog.	Aug-24 Prog.	Sep-24 Prog.	Okt-24 Prog.	Nov-24 Prog.	Dec-24 Prog.	Jan-25 Prog.	Feb-25 Prog.	Mrt-25 Prog.	Apr-25 Prog.	Mei-25 Prog.	Jun-25 Prog.	Jul-25 Prog.	Aug-25 Prog.	Sep-25 Prog.	Okt-25 Prog.	Nov-25 Prog.	Dec-25 Prog.
Omzet (excl. maatregelen)	**6,1**	**6,1**	**6,1**	**6,1**	**6,1**	**6,1**	**6,1**	**6,1**	**6,1**	**6,1**	**6,1**	**6,1**	**6,3**	**6,3**	**6,3**	**6,3**	**6,3**	**6,3**	**6,3**	**6,3**	**6,3**	**6,3**	**6,3**	**6,3**
Kosten exclusief maatregelen	(6,7)	(6,7)	(6,7)	(6,7)	(6,7)	(6,7)	(6,7)	(6,7)	(6,7)	(6,7)	(6,7)	(6,7)	(6,9)	(6,9)	(6,9)	(6,9)	(6,9)	(6,9)	(6,9)	(6,9)	(6,9)	(6,9)	(6,9)	(6,9)
Kosten versterken organisatie	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)
Kosten	**(6,8)**	**(6,8)**	**(6,8)**	**(6,8)**	**(6,8)**	**(6,8)**	**(6,8)**	**(6,8)**	**(6,8)**	**(6,8)**	**(6,8)**	**(6,8)**	**(7,0)**	**(7,0)**	**(7,0)**	**(7,0)**	**(7,0)**	**(7,0)**	**(7,0)**	**(7,0)**	**(7,0)**	**(7,0)**	**(7,0)**	**(7,0)**
Genorm. EBITDA (excl. verbetermaatregelen en por	**(0,6)**	**(0,6)**	**(0,6)**	**(0,6)**	**(0,6)**	**(0,6)**	**(0,6)**	**(0,6)**	**(0,6)**	**(0,6)**	**(0,6)**	**(0,6)**	**(0,7)**	**(0,7)**	**(0,7)**	**(0,7)**	**(0,7)**	**(0,7)**	**(0,7)**	**(0,7)**	**(0,7)**	**(0,7)**	**(0,7)**	**(0,7)**
Impact verbetermaatregelen	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5
Impact portfoliokeuzes	-	-	-	-	-	-	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Genorm. EBITDA (excl. verbetermaatregelen en por	**(0,4)**	**(0,4)**	**(0,4)**	**(0,4)**	**(0,4)**	**(0,3)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,0)**
Afschrijvingen	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)
Financiële baten en lasten	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Genorm. nettoresultaat	**(0,6)**	**(0,6)**	**(0,6)**	**(0,5)**	**(0,5)**	**(0,5)**	**(0,3)**	**(0,3)**	**(0,3)**	**(0,2)**	**(0,2)**	**(0,2)**	**(0,2)**	**(0,2)**	**(0,2)**	**(0,2)**	**(0,2)**	**(0,2)**	**(0,2)**	**(0,2)**	**(0,2)**	**(0,2)**	**(0,2)**	**(0,2)**
Buitengewone baten en lasten	-	-	-	-	-	-	(0,0)	-	-	-	-	-	(0,0)	-	-	-	-	(0,1)	-	-	-	-	-	-
Eenmalige bijdrage & vergoeding transitiekosten	-	-	-	3,0	-	-	2,0	-	-	2,0	-	0,2	1,2	-	-	-	3,0	-	-	-	-	-	-	-
Subsidie cruciale jeugdzorg	-	-	-	-	3,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3,0)	-	-	-	-	-	-	-
Transitiekosten	(0,3)	(0,6)	(0,5)	(0,4)	(0,2)	-	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Nettoresultaat	**(0,9)**	**(1,2)**	**(1,1)**	**2,1**	**2,3**	**(0,5)**	**1,4**	**(0,5)**	**(0,5)**	**1,5**	**(0,5)**	**(0,3)**	**0,9**	**(0,3)**	**(0,3)**	**(0,3)**	**(0,2)**	**(0,3)**	**(0,2)**	**(0,2)**	**(0,2)**	**(0,2)**	**(0,2)**	**(0,2)**

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Back-up: meerjarenprognose van de balans

Balans Mutsaersstichting – Geconsolideerd

€m

in €m	Jan-24 Prog.	Feb-24 Prog.	Mrt-24 Prog.	Apr-24 Prog.	Mei-24 Prog.	Jun-24 Prog.	Jul-24 Prog.	Aug-24 Prog.	Sep-24 Prog.	Okt-24 Prog.	Nov-24 Prog.	Dec-24 Prog.	Jan-25 Prog.	Feb-25 Prog.	Mrt-25 Prog.	Apr-25 Prog.	Mei-25 Prog.	Jun-25 Prog.	Jul-25 Prog.	Aug-25 Prog.	Sep-25 Prog.	Okt-25 Prog.	Nov-25 Prog.	Dec-25 Prog.
Totaal vaste activa	**15,3**	**15,3**	**15,3**	**15,3**	**15,3**	**15,3**	**14,9**	**15,0**	**15,0**	**15,0**	**15,0**	**15,0**	**14,9**	**14,8**	**14,8**	**14,7**	**14,7**	**13,5**	**13,5**	**13,4**	**13,4**	**13,4**	**13,3**	**13,3**
Onderhanden werk	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Debiteuren en overige vorderingen	1,7	1,6	1,8	2,2	2,5	2,7	1,6	1,8	1,8	1,9	1,9	2,8	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,0
Liquide middelen	4,0	3,6	2,9	5,2	6,3	4,5	5,1	4,6	4,2	5,8	5,6	2,5	2,6	2,9	3,2	3,5	2,5	2,7	3,0	3,3	3,6	3,9	4,3	2,6
Totaal vlottende activa	**6,0**	**5,5**	**5,0**	**7,8**	**9,1**	**7,5**	**7,0**	**6,7**	**6,4**	**8,1**	**7,8**	**5,6**	**4,2**	**4,4**	**4,7**	**5,0**	**4,0**	**4,2**	**4,5**	**4,8**	**5,1**	**5,5**	**5,8**	**3,9**
Totaal activa	**21,3**	**20,8**	**20,3**	**23,1**	**24,4**	**22,8**	**21,9**	**21,6**	**21,3**	**23,1**	**22,8**	**20,6**	**19,0**	**19,3**	**19,5**	**19,7**	**18,7**	**17,7**	**18,0**	**18,3**	**18,5**	**18,8**	**19,1**	**17,2**
Totaal eigen vermogen	**(1,3)**	**(2,4)**	**(3,5)**	**(1,4)**	**0,9**	**0,4**	**1,8**	**1,3**	**0,7**	**2,2**	**1,7**	**1,4**	**2,3**	**2,0**	**1,8**	**1,5**	**1,3**	**1,0**	**0,8**	**0,5**	**0,3**	**0,1**	**(0,1)**	**(0,3)**
Overige kortlopende schulden	16,6	17,3	17,9	18,6	17,7	16,6	14,7	15,0	15,3	15,5	15,8	13,9	11,7	12,2	12,7	13,3	12,5	11,8	12,3	12,9	13,4	13,9	14,4	12,7
Totaal kortlopende schulden	**16,6**	**17,3**	**17,9**	**18,6**	**17,7**	**16,6**	**14,7**	**15,0**	**15,3**	**15,5**	**15,8**	**13,9**	**11,7**	**12,2**	**12,7**	**13,3**	**12,5**	**11,8**	**12,3**	**12,9**	**13,4**	**13,9**	**14,4**	**12,7**
Voorzieningen	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Langlopende schulden bestaand	4,5	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,3	4,3	4,3	4,3	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,0	4,0	4,0	4,0
Langlopende schulden totaal	**4,5**	**4,4**	**4,4**	**4,4**	**4,4**	**4,4**	**4,3**	**4,3**	**4,3**	**4,3**	**4,2**	**4,2**	**4,2**	**4,2**	**4,2**	**4,1**	**4,1**	**4,1**	**4,1**	**4,1**	**4,0**	**4,0**	**4,0**	**4,0**
Totaal passiva	**21,3**	**20,8**	**20,3**	**23,1**	**24,4**	**22,8**	**21,9**	**21,6**	**21,3**	**23,1**	**22,8**	**20,6**	**19,0**	**19,3**	**19,5**	**19,7**	**18,7**	**17,7**	**18,0**	**18,3**	**18,5**	**18,8**	**19,1**	**17,2**
KPI's																								
Netto schuld																								
Langlopende schulden	(4,5)	(4,4)	(4,4)	(4,4)	(4,4)	(4,4)	(4,3)	(4,3)	(4,3)	(4,3)	(4,2)	(4,2)	(4,2)	(4,2)	(4,2)	(4,1)	(4,1)	(4,1)	(4,1)	(4,1)	(4,0)	(4,0)	(4,0)	(4,0)
Liquide middelen	4,0	3,6	2,9	5,2	6,3	4,5	5,1	4,6	4,2	5,8	5,6	2,5	2,6	2,9	3,2	3,5	2,5	2,7	3,0	3,3	3,6	3,9	4,3	2,6
Nettoschuld	(0,5)	(0,8)	(1,5)	0,8	2,0	0,1	0,8	0,3	(0,1)	1,6	1,4	(1,7)	(1,6)	(1,3)	(1,0)	(0,7)	(1,7)	(1,4)	(1,1)	(0,7)	(0,4)	(0,1)	0,3	(1,4)
Financieringsratio's																								
Solvabilitieit (Eig. verm./tot. activa) - min. 20%	(5,9%)	(11,7%)	(17,1%)	(6,2%)	3,5%	1,7%	8,3%	5,9%	3,4%	9,6%	7,4%	6,7%	12,1%	10,6%	9,1%	7,7%	6,9%	5,6%	4,2%	2,9%	1,6%	0,4%	(0,7%)	(2,0%)
Current ratio ((kort. Act.+ Liq.)/Kort. pas) - min. 1,0x	0,4x	0,3x	0,3x	0,4x	0,5x	0,5x	0,5x	0,4x	0,4x	0,5x	0,5x	0,4x	0,4x	0,4x	0,4x	0,4x	0,3x	0,4x	0,4x	0,4x	0,4x	0,4x	0,4x	0,3x

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Back-up: meerjarenprognose van de kasstromen

Kasstroomoverzicht Mutsaersstichting – Geconsolideerd

€m

in €m	Jan-24 Prog.	Feb-24 Prog.	Mrt-24 Prog.	Apr-24 Prog.	Mei-24 Prog.	Jun-24 Prog.	Jul-24 Prog.	Aug-24 Prog.	Sep-24 Prog.	Okt-24 Prog.	Nov-24 Prog.	Dec-24 Prog.	Jan-25 Prog.	Feb-25 Prog.	Mrt-25 Prog.	Apr-25 Prog.	Mei-25 Prog.	Jun-25 Prog.	Jul-25 Prog.	Aug-25 Prog.	Sep-25 Prog.	Okt-25 Prog.	Nov-25 Prog.	Dec-25 Prog.
EBITDA	**(0,4)**	**(0,4)**	**(0,4)**	**(0,4)**	**(0,4)**	**(0,3)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,0)**
Eenmalige baten en lasten (normalisaties)	-	-	-	-	-	-	(0,0)	-	-	-	-	-	(0,0)	-	-	-	-	(0,1)	-	-	-	-	-	-
Eenmalige bijdrage & vergoeding transitiekosten	-	-	-	3,0	-	-	2,0	-	-	2,0	-	0,2	1,2	-	-	-	3,0	-	-	-	-	-	-	-
Subsidie cruciale jeugdzorg	-	-	-	-	3,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3,0)	-	-	-	-	-	-	-
Transitiekosten	(0,3)	(0,6)	(0,5)	(0,4)	(0,2)	-	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Δ Werkkapitaal	(0,5)	0,8	0,4	0,3	(1,1)	(1,3)	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3	(2,8)	(1,1)	0,5	0,5	0,5	(0,8)	(0,6)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	(1,5)
Operationele kasstroom	**(1,3)**	**(0,2)**	**(0,5)**	**2,5**	**1,3**	**(1,7)**	**1,6**	**(0,4)**	**(0,2)**	**1,8**	**(0,1)**	**(3,0)**	**(0,0)**	**0,4**	**0,4**	**0,4**	**(0,9)**	**(0,8)**	**0,4**	**0,4**	**0,4**	**0,4**	**0,4**	**(1,6)**
Investeringen	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,2	-	-	-	-	-	-
Cash impact portfoliokeuzes	-	-	-	-	-	-	(0,9)	-	-	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kasstroom voor financieringslasten	**(1,4)**	**(0,4)**	**(0,7)**	**2,3**	**1,1**	**(1,8)**	**0,6**	**(0,5)**	**(0,3)**	**1,6**	**(0,2)**	**(3,1)**	**0,2**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**(1,0)**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**0,4**	**0,4**	**(1,6)**
Ontvangen en betaalde interest	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Aflossingen langlopende leningen	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Netto kasstroom	**(1,4)**	**(0,4)**	**(0,7)**	**2,3**	**1,1**	**(1,8)**	**0,6**	**(0,5)**	**(0,3)**	**1,6**	**(0,2)**	**(3,1)**	**0,2**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**(1,0)**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**(1,7)**
Kasstand BP	5,4	4,0	3,6	2,9	5,2	6,3	4,5	5,1	4,6	4,2	5,8	5,6	2,5	2,6	2,9	3,2	3,5	2,5	2,7	3,0	3,3	3,6	3,9	4,3
Netto kasstroom	(1,4)	(0,4)	(0,7)	2,3	1,1	(1,8)	0,6	(0,5)	(0,3)	1,6	(0,2)	(3,1)	0,2	0,3	0,3	0,3	(1,0)	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	(1,7)
Kasstand EP	**4,0**	**3,6**	**2,9**	**5,2**	**6,3**	**4,5**	**5,1**	**4,6**	**4,2**	**5,8**	**5,6**	**2,5**	**2,6**	**2,9**	**3,2**	**3,5**	**2,5**	**2,7**	**3,0**	**3,3**	**3,6**	**3,9**	**4,3**	**2,6**
Intramaandvolatiliteit	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)
Gelden t.b.v. kassiersfunctie	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)
RC-faciliteit	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Headroom	**1,6**	**1,2**	**0,5**	**2,8**	**3,9**	**2,1**	**2,7**	**2,2**	**1,8**	**3,4**	**3,2**	**0,1**	**0,2**	**0,5**	**0,8**	**1,1**	**0,1**	**0,3**	**0,6**	**0,9**	**1,2**	**1,5**	**1,9**	**0,2**

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend

Bijlage:
Waarde vastgoed

Back-up: overzicht boek- en taxatiewaarde vastgoed en verkoop overwegingen

Adres	Locatie	Boekwaarde per 2023	Marktwaarde	Te verkopen	Opmerking
Postweg 88, Venlo	De Waaier	€0,3m	€11,4m		
	De Vieugel	€2,4m	€2,7m		
	Wijnberg	€0,0m	€2,4m	Ja	Komt leeg te staan als de nieuwe Wijnbergschool open gaat
	Carré	€0,0m	€2,4m	Ja	Deel 1.07 van Carré is leeg.
	Venlo algemeen	€0,5m	€1,8m		
	Ster	€0,2m	€1,8m		
	Pijler	€0,1m	€1,4m	Ja	Huidig gebruik is kantoor voor bestuur en ondersteuning. Bij verkoop moet een alternatieve locatie worden gevonden (nu €0,2m extra huur p/j voor meegenomen na verkoop)
	Dagbehandeling groep groen en 1-3	-	€1,3m	Ja	1.08 en 1.09 zijn grotendeels leeg. Enkele groepen voor dagbehandeling zitten hier nog, maar moeten worden verplaatst naar De Waaier
	Logeren 1	-	€0,9m	Ja	Na afbouw logeerfunctie is pand leeg
	Dagbehandeling groep paars	-	€0,6m		
	Witte Huis	€0,2m	€0,6m	Ja	Heeft de functie kinderopvang en is sinds 01-05-2021 verhuurd aan KDV HuisjeBoompjeBeestje, deze huurovereenkomst eindigt op 30-04-2027. Het opzegtermijn is 12 maanden met een jaarlijkse huur van € 36.972,-.
	Velddijk	-	€0,6m	Ja	Is onderdeel van de Wijnbergschool en niet in gebruik door Mutsaers
	Paviljoen 1.15	€0,0m	€0,5m		
	Paviljoen 1.16	€0,0m	€0,5m		
	Paviljoen 1.17	€0,0m	€0,5m		
	Dagbehandeling groep geel	-	€0,5m		
	Dagbehandeling groep rood	-	€0,5m		
	Dagbehandeling groep oranje	-	€0,5m		
	Gymzaal	-	€0,5m	Ja	
	Mutsaersoord	€0,0m	€0,3m	Ja	Reeds leeg
Subtotaal Venlo		**€3,8m**	**€31,8m**		
Daniken 1, Sweikhuizen	Schinnen (Plinthos)	€2,8m	€1,8m		
Rijksweg 49, Berg en Terblijt	Berg en Terblijt	€1,2m	€1,1m	Ja	
Molenpad 10, Venray	Venray	€0,2m	€0,7m		
Thornerweg 4A, Wessem	Wessem	€0,1m	€0,1m	Ja	Verkoopwaarde ingeschat op boekwaarde
Totaal		**€8,1m**	**€35,5m**		-

Totaal 'Te verkopen'	***€1,6m***	***€11,5m***

Strikt vertrouwelijk – Slechts bestemd voor discussiedoeleinden – Aan dit document kunnen geen rechten worden ontleend