

## B&W Adviesnota

<b>Onderwerp</b>	Continuïteitsplan Mutsaersstichting en steunvraag aan gemeenten.
<b>Zaaknummer</b>	Z24001183
<b>B&amp;W datum</b>	14 mei 2024
<b>Naam steller</b>	Medewerker team Maatschappelijke Ontwikkeling
<b>Teammanager</b>	Teammanager team Maatschappelijke Ontwikkeling
<b>Portefeuillehouder</b>	Martin Leenders

### Besproken met portefeuillehouder?

Ja, met Martin Leenders op 8 mei 2024

### Openbaarheid

Ja, na het informeren van betrokkenen op 21 mei 2024, 16.00 uur en met uitzondering van Bijlagen 5a, 5b en 9 (hiervoor geldt geheimhouding ex hoofdstuk Va Gemeentewet)

Reden geheimhouding: het goed functioneren van de Staat, andere publiekrechtelijke lichamen of bestuursorganen en de opsporing en vervolging van strafbare feiten.

### Bevoegd orgaan

Raad

Ter bespreking aanbieden aan Commissie Leven en Raad

---

## Advies

1. Het Meerjarenherstelplan van de Mutsaersstichting, in het licht van de voorwaardelijke bijdragen aan de liquiditeit en de indeling in trede 4 van het Draaiboek Continuïteit Jeugdhulp, te beschouwen als Continuïteitsplan.
2. Onder voorwaarde dat de gemeenteraad instemt met het bij 3a genoemde raadsvoorstel, ten aanzien van de inhoudelijke steun die de Mutsaersstichting aan de gemeenten vraagt<sup>1</sup>:
  - a. In te stemmen met de gevraagde inhoudelijke steun op de richting en portfoliokeuzes die de Mutsaersstichting voorstelt;
  - b. Te besluiten om de gevraagde beleidsmatige steun met betrekking tot administratieve processen en de weg naar passende tarieven onderdeel te laten zijn van de reguliere cyclus van contractgesprekken in de vier jeugdregio's.
3. Ten aanzien van de financiële steun die de Mutsaersstichting aan de gemeenten vraagt<sup>2</sup>:
  - a. De raad voor te stellen (bijlage 3a) om een financiële bijdrage van in totaal € 936.301 (waarvan reeds € 429.000 als voorschot is verstrekt) aan het continuïteitsplan voor de jaren 2024 en 2025 te leveren.
  - b. Niet in te stemmen met het aan de Mutsaersstichting beschikbaar stellen van de gevraagde stropenpot à € 2,5 miljoen;
4. Ten aanzien van het verrichten van onderzoek:
  - a. Een fraude-onderzoek, inclusief het opstellen van een voorafgaande specifieke risicoanalyse en een specifiek controleplan, te starten bij de Mutsaersstichting als bedoeld in de Regeling Jeugdwet;
  - b. mandaat te verlenen aan het Dagelijks Bestuur van de MGR Sociaal Domein Limburg Noord voor de uitvoering van dit fraude-onderzoek, inclusief het opstellen van een voorafgaande specifieke risicoanalyse en een specifiek controleplan, bij de

---

<sup>1</sup> Continuïteitsplan, p. 81

<sup>2</sup> Continuïteitsplan, p. 78-80

Mutsaerstichting, en inclusief de bevoegdheid tot het aanwijzen van een persoon voor de uitvoering van dit fraude-onderzoek.

5. Geheimhouding op te leggen op bijlage 5a en 5b (toepassing op grond van artikel 5.1 lid 2 sub i te weten "het goed functioneren van de Staat, andere publiekrechtelijke lichamen of bestuursorganen" van de Wet open overheid) en bijlage 9 (toepassing op grond van artikel 5.1 lid 2 sub c te weten "de opsporing en vervolging van strafbare feiten" van de Wet open overheid ) bij dit collegevoorstel en het raadsvoorstel.

## **Inleiding**

De Mutsaersstichting vervult als aanbieder een cruciale jeugdhulpfunctie in Noord-, Midden- en Zuid-Limburg. Direct na het aantreden van de nieuwe Raad van Bestuur van de Mutsaersstichting in september 2023 is duidelijk geworden dat de Mutsaersstichting zich in een financieel zorgelijke situatie bevindt. Om die reden is het Draaiboek Continuïteit Jeugdhulp in werking getreden en is de Mutsaersstichting, in overleg met de stakeholders en de Jeugdautoriteit, begonnen met een traject richting een herstelplan. Op 26 januari 2024 heeft de Mutsaersstichting een 'houtschoolschets' van het herstelplan gedeeld en is daarover het gesprek met de stakeholders aangegaan. Dit proces heeft geleid tot een definitief Meerjarenherstelplan dat de Mutsaersstichting op 25 maart 2024 heeft opgeleverd (bijlage 1a en 1b). Op 9 april 2024 heeft de Jeugdautoriteit op verzoek van gemeenten en Mutsaersstichting geconcludeerd dat de verder verslechterde situatie van de Mutsaersstichting te bestempelen valt als problematisch (trede 4). In deze trede worden Mutsaersstichting en gemeenten geacht een continuïteitsplan op te stellen; de Jeugdautoriteit heeft geconcludeerd dat het opgeleverde Herstelplan feitelijk aan de vereisten van een continuïteitsplan voldoet<sup>3</sup>. Het continuïteitsplan is gericht op het borgen van continuïteit van zorg aan jeugdigen en gezinnen en behoud van professionals voor de (jeugd)zorg. In het plan is ook een steunvraag aan de stakeholders, waaronder gemeenten, opgenomen.

Met deze adviesnota leggen we het herstelplan aan u voor. We vragen uw akkoord op het verlenen van een deel van de steun die de Mutsaersstichting van gemeenten vraagt, namelijk het aandeel van iedere gemeente in de steunvraag van € 10,8 miljoen. Die steun wordt verleend als een subsidie, waarvan € 1 miljoen wordt verstrekt met een gefixeerde verplichting tot terugbetaling in vijf jaar met betaling van 3,5% rente en € 9,8 miljoen rentevrij met een flexibele terugbetalingsverplichting, afhankelijk van het behalen van financiële ratio's. De subsidie wordt verstrekt onder voorwaarden die benoemd zijn en nader worden uitgewerkt in een subsidiebeschikking en uitvoeringsovereenkomst. Als de gemeenteraden hebben ingestemd met het voorstel, worden deze uitvoeringsbesluiten aan de colleges voorgelegd.

## **Beoogd resultaat**

Borgen dat de hulp aan jeugdigen en gezinnen doorloopt en dat medewerkers behouden blijven voor de (jeugd)zorg.

## **Argumenten**

*1.1 Trede 4 van het draaiboek Continuïteit Jeugdhulp is passend en het Herstelplan voldoet aan de criteria van een continuïteitsplan.*

---

<sup>3</sup> In dit voorstel worden Herstelplan en Continuïteitsplan verder als synoniemen beschouwd, tenzij expliciet anders is aangegeven.

Het Draaiboek Continuïteit Jeugdhulp (hierna: draaiboek) gaat over jeugdhulpaanbieders die 'cruciale jeugdzorg'<sup>4</sup> bieden. Dat is bij de Mutsaersstichting het geval: de organisatie biedt hoog specialistische jeugdhulp aan kwetsbare jeugdigen en gezinnen met complexe en vaak meervoudige hulpvragen. Het betreft een groot aantal jeugdigen en gezinnen (circa 4.500) en veel medewerkers (ruim 1.000 medewerkers en 800 fte). Sinds oktober 2023 bevindt de Mutsaersstichting zich in trede 3 van het draaiboek wat betekent dat de situatie 'zorgelijk' is en dat Mutsaersstichting zelf aan zet is voor het opstellen van het herstelplan.

Begin maart 2024 werd duidelijk dat de liquiditeitspositie van de Mutsaersstichting door incidentele tegenvallers is verslechterd. Om de liquiditeit te verbeteren en een faillissementsaanvraag te voorkomen zijn er twee maatregelen genomen. Allereerst hebben zeven gemeenten besloten om een voorwaardelijk voorschot op hun bijdrage aan de steunvraag uit het herstelplan uit te betalen. De totale omvang hiervan is € 3 miljoen. De bijdrage vanuit gemeenten is een voorwaarde om aanspraak te maken op de landelijke regeling continuïteit cruciale jeugdzorg. Hier heeft de Mutsaersstichting een aanvraag van € 3 miljoen ingediend. Zonder dat er harde garanties liggen, is de verwachting dat deze aanvraag wordt goedgekeurd en dat deze middelen in mei 2024 worden betaald. Met een bijdrage van € 6 miljoen (uitgaande van de toekenning vanuit de landelijke regeling) is de liquiditeit van de Mutsaersstichting tot na de zomerperiode op peil. Dit biedt gemeenten en eventuele andere stakeholders voldoende tijd om de benodigde besluitvorming over de steunvraag uit het herstelplan op een correcte wijze te kunnen doorlopen.

Gezien de noodzaak tot extra liquiditeitssteun in maart zijn we, op grond van het draaiboek Continuïteit Jeugdhulp en in overleg met de Mutsaersstichting en de Jeugdautoriteit, tot het oordeel gekomen dat trede 4 ('problematisch') voor de Mutsaersstichting meer passend is. Daarmee komen we als gemeenten in een betere positie om de continuïteit van zorg te borgen omdat we dan meer aan het stuur zitten. In deze trede 4 is onder meer sprake van een continuïteitsplan in plaats van herstelplan (zoals bij trede 3). De Jeugdautoriteit heeft vastgesteld (bijlage 6) dat het door de Mutsaersstichting opgeleverde herstelplan (bijlage 1a en 1b) gezien de inhoud en de behandelde thema's te beschouwen is als continuïteitsplan. Wij beschouwen het herstelplan daarom, met de door gemeenten aan dit steunbesluit verbonden voorwaarden, als het continuïteitsplan.

### *2.1 Het herstelplan van de Mutsaersstichting is gericht op continuïteit van de jeugdhulp en behoud van werknemers voor de (jeugd)zorg.*

De focus van het draaiboek ligt op het borgen van de continuïteit van zorg en niet op het overeind houden van een aanbieder. Om cruciale functies en specialismen te behouden, kan de continuïteit van een jeugdhulpaanbieder uiteindelijk wel een belangrijke rol spelen. Met uitvoering van het herstelplan wil de Mutsaersstichting toegroeien naar een financieel gezonde situatie in 2027. Daarvoor maakt de Mutsaersstichting portfoliokeuzes. Zo focust de Mutsaersstichting zich op Limburg (afstoten deelnemingen Brabant) en op de zorg voor jeugdigen van 0 – 23 jaar met een robuust en kwalitatief hoogstaand behandelaanbod. Ook voert de Mutsaersstichting operationele verbeteringen door en vereenvoudigt en versterkt de Mutsaersstichting de organisatie. Kort samengevat: De Mutsaersstichting richt zich op hoog specialistische jeugd GGZ/ jeugdzorg (0-23) voor de jeugdigen en gezinnen in Limburg met een robuust en kwalitatief hoogstaand behandelaanbod (ambulant en (poli)klinisch) met enkele begeleidingsvormen.

<sup>4</sup> Het gaat hierbij om functies zoals onder meer: jeugdhulp waarvoor de VNG een landelijk raamcontract heeft afgesloten, zorg voor jeugdigen in orthopedagogische behandelcentra; verplichte zorg zoals bedoeld in de Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg voor jeugdigen, verslavingszorg voor jeugdigen en forensische zorg.

*2.2 De keuzes die de Mutsaersstichting in het continuïteitsplan maakt, passen bij de positie die wij voor de Mutsaersstichting in het zorglandschap zien.*

We zien de Mutsaersstichting als hoog specialistische jeugdhulpaanbieder die sterk is in behandeling (zowel ambulante als klinisch) van kwetsbare jeugdigen en gezinnen met (vaak) meervoudige en complexe hulpvragen. Verder is de Mutsaersstichting, samen met MET GGZ en Xonar, voor Noord- en Midden-Limburg momenteel uitvoerder van de crisishulp jeugd (zowel de toegang tot crisishulp als de crisishulp zelf). De Mutsaersstichting, inclusief de deelnemingen Hoeve de Kaolder en Grijp 't Leven, is bij alle segmenten van jeugdhulp<sup>5</sup> in Noord- en Midden-Limburg een belangrijke aanbieder die zorg levert aan een aanzienlijk deel van het totaal aantal cliënten. De toekomstrichting die de Mutsaersstichting in het herstelplan beschrijft en de portfoliokeuzes die de Mutsaersstichting daarin maakt, passen bij de positie die wij voor de Mutsaersstichting in het zorglandschap zien. Daarom heeft de inhoudelijke werkgroep positief geoordeeld over toekomstrichting en inhoudelijke keuzes die de Mutsaersstichting in het herstelplan heeft opgenomen (zie bijlage 3).

*2.3 Er is meer overleg nodig om te komen tot nadere afspraken over de beleidsmatige steunvraag en de AMvB reële tarieven verplicht bij nieuwe aanbestedingen tot afspraken over passende tarieven.*

In het herstelplan vraagt de Mutsaersstichting, naast algemene steun en financiële steun, ook beleidsmatige steun en passende tarieven. De beleidsmatige steun heeft vooral betrekking op administratieve processen zoals de snelheid van het afgeven van beschikkingen en het hanteren van de correcte startdatum van de zorg. Er zijn hierbij verbeteringen mogelijk. Dit vereist echter nader overleg, een verdieping op de oorzaken van de geconstateerde verschillen en een goed beeld van de mogelijkheden om (binnen het contract of bij een nieuwe inkoop) zaken zowel bij gemeenten als bij de aanbieder(s) te kunnen aanpassen. Daarom stellen we voor in overleg te gaan met de Mutsaersstichting en te bekijken tot welke nadere afspraken we kunnen komen. Voor wat betreft de steunvraag rond passende tarieven geldt dat van andere tarieven alleen sprake kan zijn bij een nieuwe inkoop en dat de context daarvoor veranderd is. Op 1 juli 2024 treedt namelijk de Algemene Maatregel van Bestuur reële prijzen Jeugdwet in werking. De bedoeling van de AMvB is dat gemeenten en aanbieders door het hanteren van vastgelegde kostprijselementen bij het opstellen van een contract zorgvuldiger en transparanter tot een reële prijs komen. Bij nieuwe aanbestedingen hebben we hiermee rekening te houden. Tegelijkertijd is het antwoord op de vraag of tarieven passend zijn ook afhankelijk van de organisatie en daarmee kostprijs van de jeugdhulpaanbieder zelf. De Mutsaersstichting voert op basis van het herstelplan de komende jaren forse veranderingen in de eigen organisatie door. Die hebben invloed op haar kostprijs en productiviteit. Dit betekent dat we met het oog op 2026 en verder<sup>6</sup> het gesprek over de weg naar passende tarieven moeten voortzetten en daar nu geen toezeggingen op kunnen doen.

*3.1 De aan gemeenten gevraagde steun is aanvullend op de maatregelen die de Mutsaersstichting zelf neemt.*

De Mutsaersstichting neemt als gevolg van de portfoliokeuzes en de focus op Limburg afscheid van alle deelnemingen in Noord-Brabant. Verder voert de Mutsaersstichting operationele verbeteringen

---

<sup>5</sup> Voor jeugdhulp is het zorglandschap ingedeeld in 5 segmenten: Opname vervangende behandeling en behandeling met verblijf (segment 1), Wonen (segment 2), Dagbehandeling/dagbesteding (segment 3), ambulante jeugdhulp (segment 4) en crisishulp jeugd (segment 5).

<sup>6</sup> De huidige contracten lopen in ieder geval nog tot 1 januari 2026.

door. Hierbij gaat het onder meer om afbouw van het gebruik van inhuur, afbouw van de overhead en het verhogen van de productiviteit. Tot slot richt de Mutsaersstichting de organisatie eenvoudiger in. Denk hierbij aan een efficiënter sturingsmodel (Raad van Bestuur, Raad van Toezicht, Ondernemingsraad en Cliëntenraad), het verbeteren van de aansturing van de teams, betere sturingsinformatie en een cultuurverandering die als basis dient voor de benodigde veranderingen (in- en externe transparantie en openheid). De verwachting van de Mutsaersstichting is dat de portfoliokeuzes leiden tot een resultaatsverbetering van € 2,2 miljoen. Met de operationele verbeteringen verwacht de Mutsaersstichting een zelfstandige ombuiging van € 7,8 miljoen te realiseren. Daarmee staat de Mutsaersstichting zelf aan de lat voor een jaarlijkse ombuiging van € 10 miljoen.

### *3.2 Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de continuïteit van jeugdhulp*

Gemeenten zijn als opdrachtgevers van jeugdhulp op basis van de Jeugdwet verantwoordelijk voor een toereikend aanbod van jeugdhulp (jeugdhulpplicht), zodat jeugdigen en hun ouders of wettelijke vertegenwoordigers passende jeugdhulp krijgen, ook in geval van (dreigende) discontinuïteit van een aanbieder. Gemeenten hebben daarmee een verantwoordelijkheid voor het bevorderen van de continuïteit van jeugdhulp, zodat de jeugdhulp aan jeugdigen en hun ouders of wettelijke vertegenwoordigers niet (tijdelijk) wegvalt.

Elke aanbieder van cruciale jeugdhulpfuncties heeft daarom landelijk een accounthoudende regio aangewezen gekregen. Dat is de jeugdregio waar de aanbieder de grootste omzet heeft. Voor de Mutsaersstichting is dat Noord-Limburg, waarbij Noord- en Midden-Limburg hebben afgesproken hier samen in op te trekken onder de noemer Limburg-Noord. Deze verantwoordelijkheid vloeit voort uit het landelijke convenant 'Bevorderen continuïteit jeugdhulp' en het daarop gebaseerde 'Draaiboek continuïteit jeugdhulp'. De accounthoudende regio heeft de coördinatie in het proces, maar ook de overige gemeenten staan voor hun aandeel aan de lat op basis van dit landelijke convenant.

### *3.3 Gemeenten kunnen voorwaarden verbinden aan de steun aan de Mutsaersstichting*

De regionale financiële werkgroep (bestaande uit een afvaardiging van de jeugdhulpregio's en de MGR onder begeleiding van de regievoerder) heeft de afgelopen periode veelvuldig met de Mutsaersstichting en PWC gesproken om inzicht te krijgen in de financiële situatie en de onderbouwing van de financiële steunvraag. Om deze steunvraag te beoordelen heeft de werkgroep een toetsingskader opgesteld op basis waarvan de werkgroep het herstelplan heeft beoordeeld. De financiële werkgroep komt tot een positief oordeel: de steunvraag is voldoende onderbouwd en realistisch (zie bijlage 4). Geadviseerd wordt de financiering zo vorm te geven dat de MGR het totale steunbedrag van € 10,8 miljoen aan de Mutsaersstichting verleent als subsidie. Daarbij bestaat de financiering uit twee delen:

- a. € 1 miljoen met 'gefixeerde' terugbetalingsverplichting in vijfjaarlijkse termijnen, met een rentepercentage van 3,5% ;
- b. € 9,8 miljoen met 'flexibele' terugbetalingsverplichting afhankelijk van het behalen van financiële ratio's door de Mss zonder rentepercentage.

Aan de steun verbinden we voorwaarden. Deze voorwaarden worden momenteel uitgewerkt en na besluitvorming in de gemeenteraden over het raadsvoorstel aan uw college voorgelegd in de vorm van een subsidiebeschikking en een uitvoeringsovereenkomst.

Een eerste overzicht van de te formuleren voorwaarden is opgenomen in bijlage 8. Die gaan zowel over het inbouwen van zekerheid rond de financiële steun, transparantie en monitoring om inzicht en grip te houden als over de governance, de opvolging van het historisch onderzoek en de wijze van samenwerken in het zorglandschap. De voorwaarden zijn bedoeld om te garanderen dat de steun wordt ingezet waarvoor deze is bedoeld. Zo kunnen we volgen of de steun wordt ingezet passend bij de keuzes en maatregelen uit het herstelplan. Ze bieden gemeenten de gelegenheid mee aan het stuur te zitten volgend uit de rol van gemeenten bij trede 4 van het draaiboek continuïteit jeugdhulp. En ze beperken eventuele risico's die het bieden van steun met zich meebrengt door afspraken te maken over hypothecaire zekerheid en een terugbetaalverplichting.

### *3.4 De specialistische jeugdhulp die de Mutsaersstichting biedt, is niet (eenvoudig) over te nemen door andere zorgaanbieders.*

Dit ligt aan twee factoren. De eerste is dat de zorg van de Mutsaersstichting hoog specialistisch is, bijvoorbeeld op het gebied van jeugd GGZ, eetstoornissen, genderdysforie en verplichte zorg zoals bedoeld in de Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg voor jeugdigen. Deze expertise is niet of maar in beperkte mate aanwezig bij andere zorgaanbieders die in onze regio werken en is in sommige gevallen zelfs landelijk schaars. De tweede factor is dat de Mutsaersstichting aan een groot aantal jeugdigen en gezinnen hulp biedt. Een dergelijk groot volume is niet (eenvoudig) over te nemen door andere aanbieders. Daarom is uitvoering van het herstelplan de beste garantie dat de zorg aan jeugdigen en gezinnen doorloopt. Zie in dit kader ook de brief van de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) in bijlage 7a.

Er zijn diverse alternatieven voorstelbaar. Deze zijn niet eenvoudig uitvoerbaar vanwege het volume en het hoog specialistische karakter van de jeugdhulp die de Mutsaersstichting levert. Aan alle alternatieven zijn kosten verbonden. Eventuele andere jeugdhulpaanbieders die hier iets in zouden kunnen betekenen, zullen ongetwijfeld de garantie van gemeenten vragen dat zij er financieel niet nadelig uitkomen. Daarmee liggen de financiële risico's grotendeels bij de gemeenten. In bijlage 7 zijn de alternatieve scenario's verder uitgewerkt. Op basis daarvan komen we tot de conclusie dat, met de kennis van nu, de uitvoering van het herstelplan de beste optie is om de continuïteit van zorg te garanderen en medewerkers voor de (jeugd)zorg te behouden.

Dat er momenteel onvoldoende alternatieven bestaan voor de zorg van de Mutsaersstichting is onbevredigend. Om die reden hebben de Limburgse regio's gezamenlijk bij het Rijk geadresseerd dat een meer duurzame oplossing noodzakelijk is. Zie daarover meer bij kanttekening 3.5.

### *3.5 In de financiële steunvraag is rekening gehouden met tegenvallers en onvoorziene zaken waardoor het niet noodzakelijk is daarnaast nog een stroppenpot beschikbaar te stellen.*

De Mutsaersstichting heeft in het herstelplan de belangrijkste risico's geïdentificeerd en in kaart gebracht, samen met bijbehorende mitigerende maatregelen. De financiële impact van de risico's is lastig te kwantificeren. In het herstelplan verzoekt de Mutsaersstichting, in aanvulling op de financiële steunvraag, om een stroppenpot beschikbaar te stellen van € 2,5 miljoen. Die stroppenpot is bedoeld om eventuele onvoorziene ontwikkelingen gezamenlijk te kunnen opvangen. De stroppenpot die in het herstelplan staat beschreven is naar ons oordeel onvoldoende onderbouwd. Gezien het feit dat in de financiële steunvraag op basis van het herstelplan zelf al rekening is gehouden met een 'post onvoorzien' van € 2,3 miljoen (20% van de totale steunvraag) is het advies om geen aanvullende 'stroppenpot' van € 2,5 miljoen te vormen.

#### *4.1 Het historisch onderzoek bevat signalen van onregelmatigheden die om vervolgonderzoek vragen.*

Het herstelplan kijkt, op basis van (een grondige analyse van) de oorzaken van de huidige situatie, naar de toekomst. Ook is een historisch onderzoek uitgevoerd, dat zich richt op zorgelijke signalen uit het verleden waar gemeenten al veel langer vragen over hebben gesteld. De vorige Raad van Bestuur gaf, ondanks vele pogingen, geen openheid van zaken. De nieuwe Raad van Bestuur heeft in het kader van volledige transparantie opdracht gegeven voor een historisch onderzoek. Dat onderzoek is uitgevoerd door forensisch accountants van PwC. Waar mogelijk zijn de hoofdlijnen van het historisch onderzoek opgenomen als bijlage bij het herstelplan. Zowel Mutsaersstichting als gemeenten gaan aan de slag met het vervolg. De Raad van Bestuur heeft de aanbevelingen overgenomen en direct passende actie ondernomen. Het vervolgonderzoek naar aanleiding van het historisch onderzoek wordt niet stilgezet. De onderste steen moet boven komen en gemeenten willen op de hoogte worden gehouden van de stappen die de Raad van Bestuur hierin zet al dan niet met andere (overheids-)instanties dan PwC. Daarbij moet opgemerkt worden dat het in dit soort onderzoeken niet altijd verstandig is de voortgang of ontwikkelingen in openbaarheid te delen. Dit is juist in het belang van dit soort onderzoeken en eventuele te nemen gerechtelijke stappen.

Vanuit gemeentelijk perspectief is door een ambtelijke werkgroep beoordeeld welke vervolgstappen mogelijk en nodig zijn om de onderste steen boven te krijgen. De passende actie in deze fase, waarin de Raad van Bestuur Mutsaersstichting het signaal afgeeft dat vermoedens bestaan dat in het verleden sprake is geweest van mogelijk verwijtbaar handelen en zelfverrijking, is conform de Regeling Jeugdwet een fraudeonderzoek te starten. Voorafgaand aan het opstarten van een fraudeonderzoek dient op grond van de Regeling Jeugdwet een zogenoemd 'specifiek controleplan inclusief risicoanalyse' te worden opgesteld. Hierin staat beschreven op welke wijze het fraudeonderzoek, conform de Regeling Jeugdwet, wordt uitgevoerd.

De uitvoering van formele – materiele- en detailcontroles bij gecontracteerde jeugdzorg aanbieders (ook onderdeel van de regeling Jeugdwet) is binnen onze jeugdhulpregio voor de segmenten 1 en 5 gemandateerd aan de MGR. Dit geldt niet voor dit fraudeonderzoek. Het voorstel is dit fraudeonderzoek in gezamenlijkheid met de 14 gemeenten uit te voeren. Voorgesteld wordt dit op te dragen aan de MGR Sociaal Domein Limburg Noord (Bijlage 14).

Bijlage 9 geeft een verdere toelichting op deze vervolgstappen. Gezien het precaire karakter van deze bijlage wordt voorgesteld hier geheimhouding op te leggen (argument 6.2).

#### *5.1 Bijlagen 5a en 5b bevat informatie die in geval van openbaarmaking gevolgen kan hebben voor de (proces)positie van de gemeente*

Deze bijlage betreft een eerste ruwe juridische verkenning van de risico's bij steunverlening door Stibbe Advocaten (5b) en een ambtelijke oplegger met reactie daarop (5a). Deze eerste verkenning vergt nog nadere duiding en uitwerking, alvorens een volwaardig advies kan worden gegeven over de daadwerkelijke steunverlening. Deze bijlage bevat daarmee nog onvoldoende gewogen en genuanceerde informatie, die de (proces)positie van de gemeente mogelijk onnodig zou kunnen schaden. Op deze bijlage zijn daarom uitzonderingen op de openbaarheid van toepassing op grond van artikel 5.1 lid 2 sub i (goed functioneren van de Staat, andere publiekrechtelijke lichamen of bestuursorganen) van de Wet open overheid (Woo). In het voorstel met betrekking tot de subsidieverlening, dat na besluitvorming door de raad aan uw college wordt voorgelegd ter besluitvorming, wordt het uitgewerkte advies integraal opgenomen.

*5.2 Bijlage 9 bevat informatie die in geval van openbaarmaking de opsporing en vervolging van mogelijk strafbare feiten kan schaden*

Er wordt voorgesteld geheimhouding op te leggen omdat er uitzonderingen op de openbaarheid van toepassing zijn op grond van artikel 5.1 lid 2 sub c (de opsporing en vervolging van strafbare feiten) van de Woo.

## **Kanttekeningen of risico's**

*2.1 De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd heeft de Mutsaersstichting onder verscherpt toezicht gesteld.*

Vanwege de situatie waar de nieuwe Raad van Bestuur sinds september 2023 mee geconfronteerd werd, is mede het signaal van de RvB voor de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) reden geweest om toezicht uit te voeren bij de Mutsaersstichting, locatie Venlo. De IGJ signaleerde op basis van dat toezicht een aantal tekortkomingen op grond waarvan de IGJ heeft besloten om de Mutsaersstichting voor de duur van zes maanden onder verscherpt toezicht te stellen. Inmiddels heeft de Mutsaersstichting een verbeterplan opgesteld waarin te lezen is op welke wijze de aandachts- en verbeterpunten worden aangepakt. Ook de hoofdlijnen van het verbeterplan en hoe de Mutsaersstichting de kwaliteit van zorg versterkt, zijn opgenomen in het herstelplan.

*3.1 Er kunnen gemeenten zijn die besluiten hun bijdrage niet te leveren*

De financiële steunvraag uit het herstelplan bedraagt in totaal € 11,4 miljoen. Van dat bedrag is € 0,6 miljoen voor de Brabantse gemeenten. Dit betreft de transitiebijdrage voor Brabantse deelneming Buro Maks ten behoeve van de overdracht van activiteiten en zorgcontinuïteit. De financiële steunvraag voor de Limburgse gemeenten is daarmee in totaal € 10,8 miljoen voor de jaren 2024 en 2025. Hierbij is het scenario dat Mutsaersstichting toewerkt naar het afstoten van niet-rendabele deelnemingen, de productiviteit van medewerkers verhoogt, het ziekteverzuim verlaagt en verder bespaart op inhuur en overhead. Opgesplitst in jaren: 2024 kent een financiële vraag van € 10,2 miljoen, 2025 van € 1,2 miljoen<sup>7</sup>. De verdeling van de steunvraag over de individuele gemeenten gebeurt op basis van het aantal cliënten bij de Mutsaersstichting en de deelnemingen op de peildatum 24 oktober 2023 en de gemiddelde kosten per client per zorgvorm (zie bijlage 10).

Het is mogelijk dat gemeenten die gevraagd wordt een bijdrage te leveren daartoe niet besluiten. Daarmee zou een deel van de dekking van het continuïteitsplan wegvallen. De jeugdregio Zuid-Limburg heeft tot nu toe laten weten niet bereid te zijn bij te dragen aan het herstelplan van de Mutsaersstichting, maar een aanwijzing daartoe van het ministerie af te wachten.

Wanneer gemeenten besluiten niet bij te dragen, vullen zij hun verantwoordelijkheid voor de continuïteit van zorg feitelijk niet in. In die gevallen doorlopen de stuurgroep en de regievoerder een proces van escalatie. Allereerst bestaat de mogelijkheid om de Jeugdautoriteit te vragen op te treden als onafhankelijke scheidsrechter. In het geval geen overeenstemming kan worden bereikt, kan het ministerie van VWS via interbestuurlijk toezicht en uiteindelijk een besluit via indeplaatsstelling de gemeenten dwingen hun verantwoordelijkheid te nemen.

---

<sup>7</sup> In 2026 wordt nog € 0,3 miljoen gevraagd. Dit bedrag wordt nu niet meegerekend, omdat er met de overgang naar nieuwe contracten (en met de verplichten vanuit de AMvB reële prijzen Jeugdwet (per 1 juli 2024)) een onvergelijkbare situatie ontstaat met de jaren 2024 en 2025.



Het uitgangspunt is daarom dat uiteindelijk alle gemeenten hun bijdrage aan de € 10,8 miljoen zullen leveren. Er kan wel verschil ontstaan in timing als gevolg van

*3.2 Er is een vastgoedplan in ontwikkeling dat gevolgen kan hebben voor de financiering van de steunvraag die uit het continuïteitsplan volgt.*

De Mutsaersstichting bezit grond en panden op diverse locaties, waarvan de grootste locatie in Venlo ligt. De verkoop van deze grond en panden kan de Mutsaersstichting financiële ruimte geven.

Gelijktijdig aan het organiseren van deze besluitvorming over het herstelplan, werkt de gemeente Venlo daarom momenteel aan een plan voor de verwerving van de grond en/of het vastgoed. Als dit plan tot uitvoer komt, zou de opbrengst de steunvraag uit het herstelplan (gedeeltelijk) kunnen bekostigen en kan de steun terugvloeien naar de gemeenten. Inmiddels zijn in dit kader taxaties uitgevoerd (zowel in opdracht van de gemeente Venlo als in opdracht van de Mutsaersstichting / Rabobank) die een aanzienlijk lagere uitkomst hebben dan de in het herstelplan opgenomen waardes van het vastgoed (orde van grootte ca. 1/3<sup>e</sup> van de eerder geraamde € 32 miljoen). Het is op basis van deze taxaties niet aannemelijk dat de opbrengst voldoende is om de volledige steunvraag terug te betalen.

Besluitvorming over het vastgoedplan wordt met urgentie binnen de gemeente Venlo voorbereid. De verwachting is dat de gemeenteraad van Venlo voor de zomer een beslissing neemt over dit vastgoedplan. We brengen deze adviesnota en het raadsvoorstel voor het continuïteitsplan nu toch op route omdat op voorhand niet te zeggen is of het vastgoedplan (inclusief positieve besluitvorming door de gemeenteraad van Venlo) (op tijd) rond komt. Daarnaast is het noodzakelijk om sowieso een besluit te nemen over het continuïteitsplan omdat de steunvraag van de Mutsaersstichting breder is dan alleen een financiële steunvraag.

In de overeenkomsten voor het verstrekken van de steun wordt juridisch bindend vastgelegd dat de eventuele opbrengsten van het vastgoedplan die na besluitvorming over het continuïteitsplan worden gerealiseerd, door de Mutsaersstichting worden terugbetaald aan de gemeenten die steun verlenen. Dit krijgt vorm door vast te leggen dat de Mutsaersstichting de ruimte die zij heeft boven overeengekomen financiële ratio's<sup>8</sup>, benut om steun terug te betalen. Wanneer de Mutsaersstichting vastgoed verkoopt, zal dit mechanisme in werking treden.

Bij de besluitvorming over het vastgoedplan worden ook proces- en governance-afspraken gemaakt over de consequenties van het plan voor de verhouding tussen Venlo, de overige gemeenten en de Mutsaersstichting.

*3.3 De uitvoering van de ombuigingen binnen de Mutsaersstichting kent risico's en vraagt om actieve monitoring vanuit gemeenten*

De verwachting van de Mutsaersstichting is dat de portfoliokeuzes leiden tot een resultaatsverbetering van € 2,2 miljoen. Met de operationele verbeteringen verwacht de Mutsaersstichting een zelfstandige ombuiging van € 7,8 miljoen te realiseren. Dit is een forse opgaven en naar het zich nu laat aanzien een realistische opgave. Toch blijft er een risico dat deze

---

<sup>8</sup> Toelichting: het gaat om contractueel door de regio met alle aanbieders vastgelegde financiële ratio's: een solvabiliteit van 20%, een current ratio van 1 en een weerstandsvermogen van 10%.

doelen niet worden gehaald en er meer nodig is. In de financiële steunvraag op basis van het herstelplan is rekening gehouden met een 'post onvoorzien' van € 2,3 miljoen om dit deels op te vangen.

Bij het opstellen van de voorwaarden is gekeken naar manieren om zicht en grip te houden op de uitvoering van het herstelplan en de besteding van de gevraagde steun om de risico's voor gemeenten te minimaliseren. Zo is de gevraagde steun opgesplitst in een aantal fasen, waarbij aan de voorwaarden van de ene fase moet zijn voldaan, voordat gemeenten de volgende steun uitbetalen. Gezien de complexiteit en de vele afhankelijkheden is het niet reëel te verwachten dat daarmee alle risico's voor gemeenten zijn afgedekt.

Het is van belang om de ontwikkelingen binnen de Mutsaersstichting gedurende de looptijd van de steunmaatregelen vanuit gemeenten actief te monitoren. Hiertoe wordt onder verantwoordelijkheid van de stuurgroep een monitoringsgroep met diverse deskundigheden vanuit gemeenten ingericht. Doel van deze monitoringsgroep is om de ontwikkelingen binnen de Mutsaersstichting te volgen en afwijkingen vroegtijdig te signaleren en te interveniëren indien nodig. Hiertoe werkt de monitoringsgroep een monitoringsplan uit met indicatoren. Voor de inrichting van de monitoring ontvangt het college tegelijk met de overige uitvoeringsbesluiten een nader voorstel.

### *3.4 Er zijn juridische risico's in beeld die een nadere duiding vragen*

Het juridisch advies in bijlage 5a signaleert een aantal risico's die nog nadere duiding vragen. Aangaande deze risico's worden in de aanloop naar besluitvorming omtrent de daadwerkelijke steunverlening de volgende stappen ondernomen:

- MGR: het juridisch advies stelt voor de MGR als praktisch uitvoeringsloket voor het verstrekken van de subsidie aan de Mutsaersstichting aan te wijzen, zodat voorkomen wordt dat alle gemeenten individueel tot subsidieverlening moeten overgaan, inclusief controle op de voorwaarden. Het gaat om een taak die wordt uitgevoerd in mandaat namens de colleges, binnen de kaders van de subsidieverordening en het treasurystatuut van de gemeente, en die geen verdere impact heeft op takenpakket en omvang van de MGR. Ambtelijk heeft de MGR aangegeven te hechten aan een voortzetting van de bestaande uitvoeringspraktijk binnen de regionale projectorganisatie, met inbreng en grote betrokkenheid van gemeentelijke medewerkers. De keuze om deze centrale functie te beleggen bij de MGR en niet bij bijvoorbeeld de accounthoudende gemeente Venlo is om daarmee een helder onderscheid te maken tussen de regionale geldstromen richting de Mutsaersstichting en bijvoorbeeld geldstromen die het gevolg zijn van het vastgoedplan. Het juridische risico dat wordt gesignaleerd is dat de MGR niet akkoord zou gaan. Hierover is inmiddels afstemming geweest met het DB van de MGR en daaruit zijn vooralsnog geen bezwaren gebleken.
- Zekerheden: gemeenten vestigen via een hypotheek zekerheden onder de subsidie. Dat versterkt de positie van gemeenten in het geval van een faillissement. Er is nog geen complete duidelijkheid over het bedrag waarvoor zekerheden kunnen worden gevestigd. Wel is duidelijk dat de taxaties die nu zijn uitgevoerd op ca. 1/3<sup>e</sup> liggen van de waarde die in het continuïteitsplan is opgenomen (dat was € 32 miljoen). Bovendien heeft de Rabobank als hypotheekverstrekker voor de Mutsaersstichting positie. De komende weken wordt in overleg met de Mutsaersstichting en de Rabobank verder verkend welke mogelijkheden bestaan. Dit volgt bij het volgende besluitvormingsmoment door uw college, bij de vaststelling van de subsidiebeschikking en de uitvoeringsovereenkomst.

- Aanbestedingsrecht: het geschetste risico wordt nog nader uitgewerkt maar achten wij vooralsnog beperkt.
- Staatssteun: de eerste verkenning neigt naar het standpunt dat jeugdhulp geen markt is waarop niet-Nederlandse aanbieders ook actief zijn, waardoor er geen sprake is van nadelige beïnvloeding van het interstatelijk handelsverkeer. Deze redenering is ook in vergelijkbare situaties (herstelplan / continuïteitsplan) toegepast. Er wordt ter onderbouwing van dit gegeven nog advies ingewonnen bij een deskundige op het gebied van de jeugdzorgmarkt. Een en ander wordt nog nader uitgezocht/uitgewerkt.
- Voorwaarden subsidie: de voorwaarden worden nog nader uitgewerkt, juridisch getoetst en vastgelegd in de concept subsidiebeschikking en uitvoeringsovereenkomst die na instemming van de gemeenteraad met het raadsvoorstel worden voorgelegd aan de colleges.
- Faillissement: zie bij zekerheden.

### *3.5 De problemen bij diverse jeugdhulpaanbieders in combinatie met de unieke ligging in Limburg vragen ook om een aanpak op een ander schaalniveau, met betrokkenheid van de Rijksoverheid.*

De situatie bij de Mutsaersstichting staat niet op zichzelf. Zo zijn er landelijk veel signalen van financiële problemen bij jeugdhulpaanbieders. De afgelopen jaren met fors gestegen (energie)prijzen en CAO-stijgingen hebben de financiële uitdagingen versterkt. De geografische ligging in Limburg maakt dat we niet kunnen terugvallen op jeugdhulpaanbieders uit aanpalende regio's. Deze combinatie van factoren vraagt om een nadere verkenning van een toekomstbestendig jeugdhulplandschap: wat is er nodig om de komende jaren kwalitatief goede jeugdhulp voor onze jeugdigen en gezinnen te kunnen blijven bieden? Een delegatie van bestuurders uit Limburg heeft hierover het gesprek gevoerd met het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). VWS herkent de urgentie van de problemen in Limburg en heeft toegezegd een taskforce in te richten die kijkt naar een duurzame oplossing voor het zorglandschap in Limburg. In deze taskforce zal naast vertegenwoordigers vanuit de gemeenten/regio's in ieder geval ook VWS zitting nemen. Daarnaast is afgesproken dat ook het ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd (OZJ), de regioadviseur en de VNG hierin zitting zullen nemen en dat bezien wordt of nog andere aanvullende expertise noodzakelijk is. VWS neemt de financiering van de taskforce voor zijn rekening. Zie de brief van het ministerie van VWS hierover in bijlage 11.

## **Communicatie**

Na het besluit over de steunvraag op basis van het herstelplan door de colleges is het verzoek om de stuurgroep rond de Mutsaersstichting te informeren. Pas nadat alle colleges een besluit hebben genomen en de stuurgroep die uitkomst heeft kunnen wegen, worden de stukken openbaar en aangeboden aan de gemeenteraden. Op die manier kan ook de communicatie gestroomlijnd worden. Voorstel is dat wethouder Schatorjé van Venlo namens de gemeenten het woord voert bij eventuele persvragen.

Om gemeenteraden goed te informeren over de inhoud van dit voorstel, organiseert de regioverder drie digitale informatiebijeenkomsten voor raadsleden, op 21, 22 en 28 mei. Via de griffies worden de raadsleden uitgenodigd bij een van deze bijeenkomsten aanwezig te zijn.

## **Financiële gevolgen**

Onder argument 3.1 is uiteengezet dat de totale vraag voor de Limburgse gemeenten € 10,8 miljoen betreft, en hoe deze is verdeeld.

De regionale financiële werkgroep heeft een voorstel uitgewerkt over het bevoorschotten van de subsidie en beschreven hoe gemeenten maximale zekerheden kunnen inbouwen. Daarbij is gekeken hoe – rekening houdend met de eisen die binnen de lopende aanbesteding gelden voor financiële ratio's – een zo groot mogelijk deel van de subsidie een gefixeerde terugbetalingsplicht krijgt. Het concrete voorstel is om te komen tot een subsidie met zowel een gefixeerde terugbetalingsplicht met rente (ter waarde van 1 miljoen) als een flexibele terugbetalingsplicht (ter waarde van 9,8 miljoen).

In de totale steunvraag heeft Mutsaersstichting een bedrag van € 400.000 opgenomen voor de vervolgstappen historisch onderzoek. In afwijking op het herstelplan wordt dit bedrag vooralsnog niet aan de Mutsaersstichting ter beschikking gesteld. Gemeenten reserveren dit bedrag totdat helder is wat de concrete vervolgstappen zijn, inclusief de geraamde kosten aan de zijde van zowel Mutsaersstichting als de gemeenten.

De gemeenteraad heeft op 26 maart 2024 besloten tot een voorwaardelijk voorschot van € 429.000 te dekken uit de algemene reserve. Dit voorschot wordt verrekend met de totaal te betalen bijdrage. Er rest voor onze gemeente dus nog een bedrag van € 507.301,-. Voorgesteld wordt dit bedrag ook te dekken uit de algemene reserve.

Tot slot hebben we bij kanttekening 3.2 toegelicht dat er door de gemeente Venlo een vastgoedplan wordt ontwikkeld. Op het moment dat de gemeenteraad van Venlo akkoord gaat met dit vastgoedplan wordt de betaalde steun aan de individuele gemeenten geheel of gedeeltelijk terugbetaald. De terugbetaalverplichting zoals hierboven beschreven is dus extra manier om (op langere termijn) enige zekerheid te creëren dat gemeenten hun bijdrage aan de financiële steun terugkrijgen.

## **Vervoltraject besluitvorming**

Besluitvorming in de gemeenteraden is voorzien voor juni met een uitloop naar begin juli 2024. Op het moment dat alle raden een besluit hebben genomen, organiseren we samen met de Raad van Bestuur van de Mutsaersstichting een persmoment en versturen we namens de regio een persbericht dat wordt afgestemd met de Mutsaersstichting. Op die manier onderstrepen we deze mijlpaal.

Parallel aan het besluitvormingsproces van het raadsvoorstel werkt de projectorganisatie verder aan de volgende uitvoeringsbesluiten:

- Monitoringsplan
- Subsidiebeschikking
- Uitvoeringsovereenkomst
- Hypotheekakten voor vestiging zekerheden

Deze worden begin juli aan de colleges voorgelegd voor besluitvorming.

Intussen start ook de taskforce voor een robuust Limburgs zorglandschap. Hierover vindt verdere afstemming plaats via het AB van de MGR.

## **Evaluatie**

N.v.t.

## **Bijlagen**

1. Herstelplan Mutsaersstichting met als bijlage de samenvatting van de uitkomsten van het historisch onderzoek.
2. Document vragen en antwoorden situatie Mutsaersstichting.
3. Inhoudelijke beoordeling Meerjarenherstelplan (oordeel inhoudelijke werkgroep).
4. Financiële beoordeling Meerjarenherstelplan en toets van de steunvraag (oordeel financiële werkgroep).
5. Juridisch advies:
  - a. GEHEIMHOUDING Oplegger ambtelijke reactie advies Stibbe
  - b. GEHEIMHOUDING Juridisch advies Stibbe
6. Advies Jeugdautoriteit over Meerjarenherstelplan.
7. Document met alternatieve scenario's.
  - a. Brief van 11 maart 2024 van de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd.
  - b. Notitie mr.dr. Bastiaan Wallage over scenario faillissement structuuraanbieder
8. Voorwaarden voor het verlenen van steun aan de Mutsaersstichting.
9. GEHEIMHOUDING Advies opvolging historisch onderzoek
10. Verdeelsleutel voor de steunvraag per gemeente
11. Brief van 25 april 2024 van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
12. Raadsvoorstel
13. Raadsbesluit
14. Mandaat MGR

## **Naslagwerk**

N.v.t.

# Grip op de toekomst

## Meerjarenherstelplan en steunverzoek aan stakeholders

Datum: 25 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.





# 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



# 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 *'houtschoolschetsversie'* 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 houtschoolschets 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





# 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 1<sup>e</sup> inzicht in kostprijzen). Tegelijkertijd constateren we dat nog een aanvullende verbetering 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 ‘stropenpot’ die ons samen in staat stelt om eventuele tegenvallers op te vangen



# 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:

- Scenarioanalyse Mutsaersstichting
- Winst en verlies, balans en kasstroom op maandbasis
- Overig



# 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.



# 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 uitgedakt** 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.



# 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 overgangperiode 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

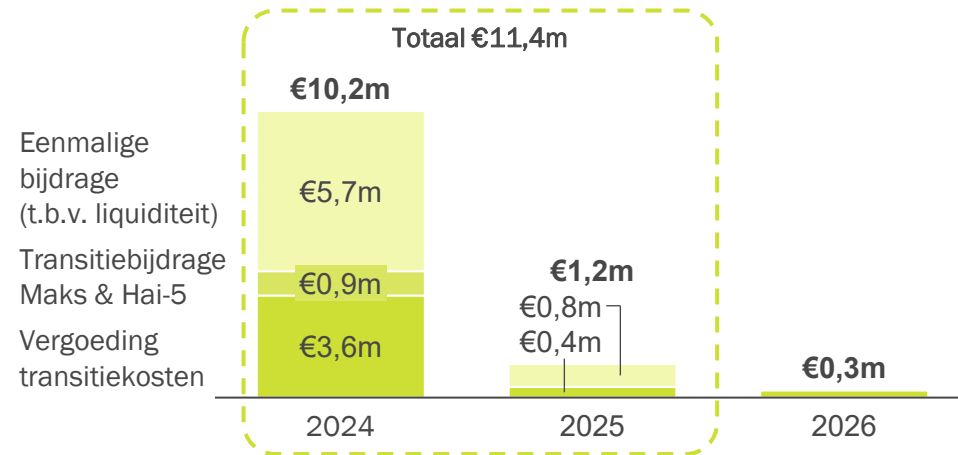
- **Snelle besluitvorming** over steun om tot een volledig gefinancierd herstelplan te komen zodat Mutsaersstichting zich weer volledig kan richten op de zorg en het realiseren van het benodigde herstel.



# 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

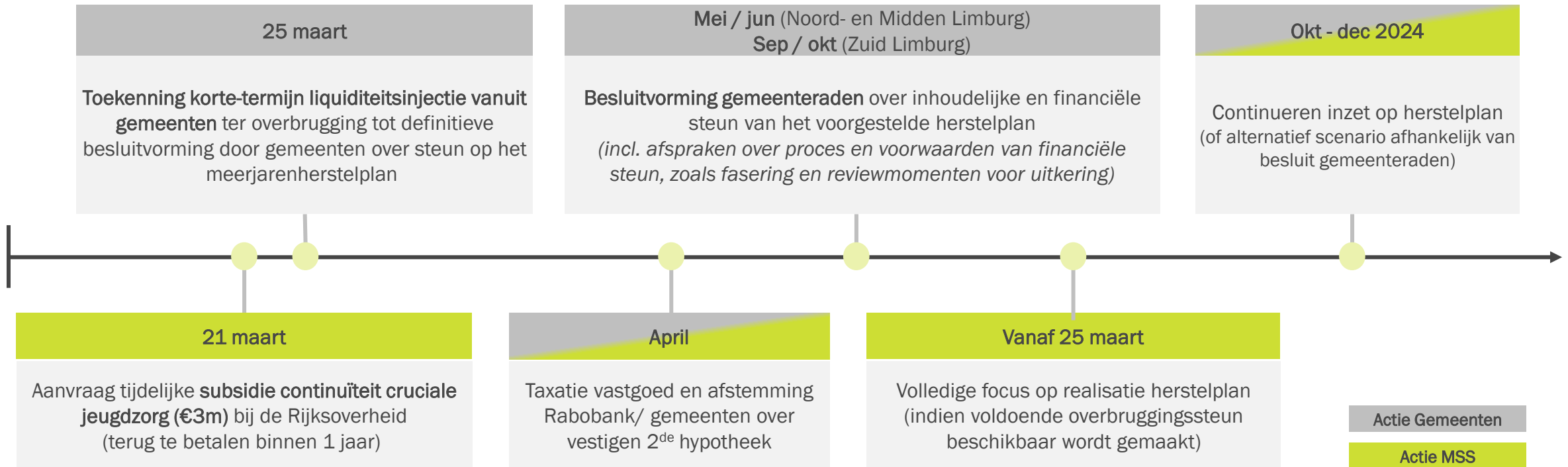
## Onze eigen inspanningen

- 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



# 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



# 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



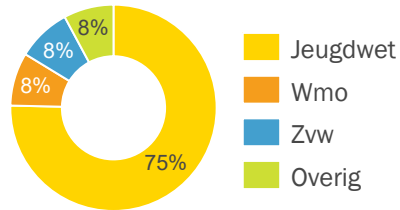


# 1. Situatie en probleemanalyse

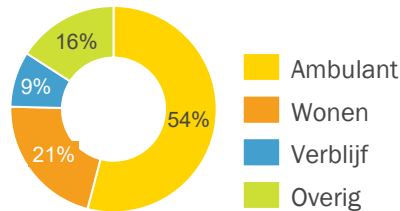


# Mutsaersstichting en haar deelnemingen bieden jeugdhulp en GGZ aan kinderen en jongeren in Noord-Brabant en Limburg

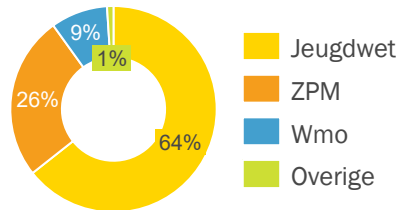
### Omzet per financieringsstroom



### Omzet per productgroep



### Aantal cliënten<sup>3</sup> per financieringsstroom



## Kenmerken

- Mutsaersstichting en haar deelnemingen bieden specialistische hulp aan kinderen, jeugdigen en hun gezinnen en (jong)volwassenen (~4.500 cliënten<sup>1</sup>) 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<sup>2</sup>), Buro Maks, ZorgOkee, Hoeve de Kaolder, Grijp het Leven, Hai-5 en OOG psychologen
- Mutsaers telt 1.058 medewerkers (813 FTE<sup>3</sup>) 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<sup>4</sup> 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<sup>5</sup> – 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 Mutsaersstichting 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



# 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?*



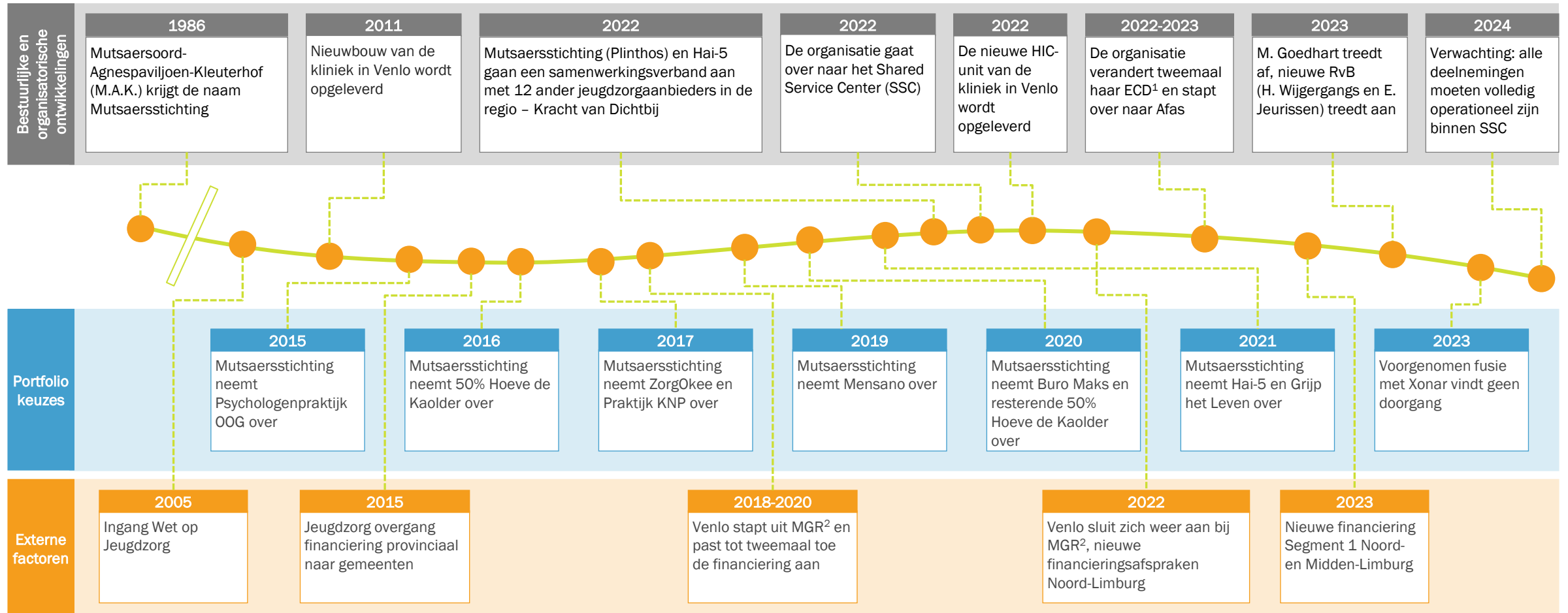
Operational excellence

*Hoe kunnen we in de ondersteuning verbinding organiseren middels het Shared Service Center (SSC)?*



# 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



# 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
 <b>Psychologen-praktijk Oog B.V.</b>	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
 <b>ZorgOkee B.V.</b>	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
 <b>Praktijk Kinder-neuropsychologie B.V.</b>	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
<i>n.b.</i>	2019	€0,15m	€0,4m	N.b.	Ondergebracht bij OOG psychologen – locatie Helmond – waaronder een (landelijk bekende) EMDR specialist
 <b>Buro Maks B.V.</b>	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
 <b>Hoeve de Kaolder B.V.</b>	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
 <b>Hellen Mingels Beheer B.V. (Hai-5)</b>	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
 <b>Passe-Partout B.V. (Grijp het Leven)</b>	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

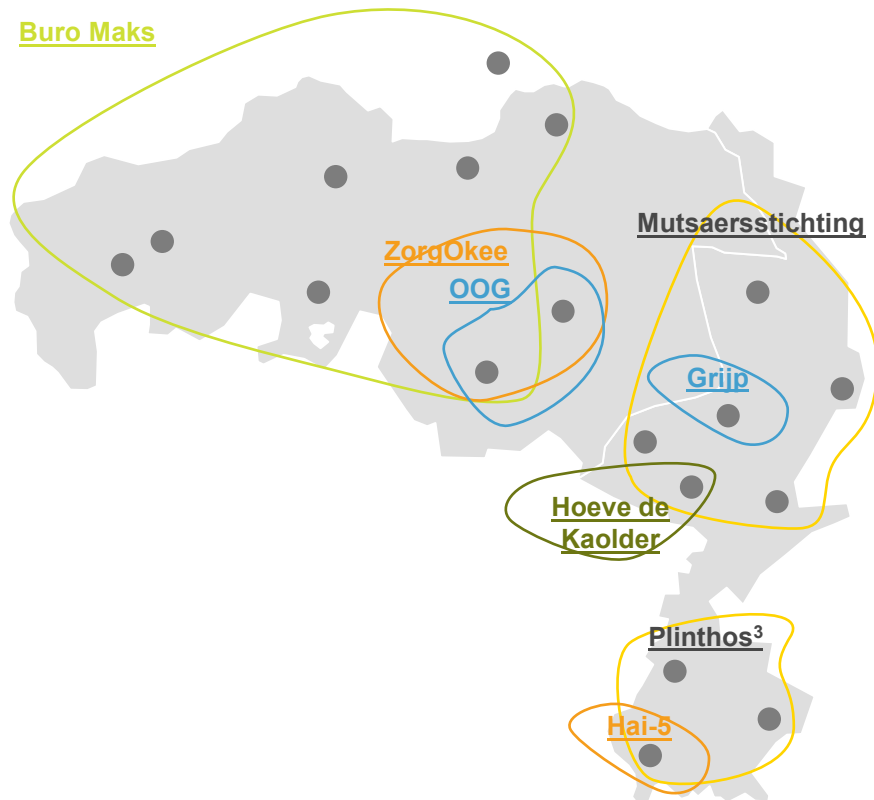
Hoog  
Beperkt  
Laag



# 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

### Buro Maks



### Aanbod<sup>4</sup>










Ambulante begeleiding	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ambulante behandeling	✓						✓
Verblijf met behandeling	✓						
Begeleiding groep	✓			✓	✓	✓	✓
Deeltijd (i.c.m. onderwijs) <sup>1</sup>	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Logeeropvang	✓			✓	✓	✓	
(Kleinschalig) wonen		✓	✓	✓	✓	✓	
<b>Overkoepelende expertises</b>							
Eetstoornis	✓						✓
Genderdysforie	✓					✓	✓
Infant Mental Health	✓					✓	✓
24 uren arrangement HIC, IGB <sup>2</sup>	✓						

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



# 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) <sup>1</sup>	Aantal medewerkers <sup>2</sup>	Aantal cliënten <sup>3</sup>	Strategische en/of operationele uitdagingen
 <b>Mutsaersstichting</b> <i>(incl. Plinthos)</i>	48,9	-4,3	-5,8	662 (525 FTE) <sup>4</sup>	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
 <b>Hoeve de Kaolder</b>	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
 <b>Buro Maks</b> <small>Specialistische hulpverlening thuis geestelijke gezondheidszorg</small>	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
 <b>OOG Psychologen</b> <small>OOG PSYCHOLOGEN</small>	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%)
 <b>Grijp het Leven</b> <small>grijp het leven.</small>	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
 <b>Hai-5</b> <small>Hai 5</small>	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%
 <b>Zorgokee</b> <small>Zorgokee</small>	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





# Probleemanalyse identificeert 10 kernoorzaken voor financiële situatie Mutsaersstichting

Strategie	1 <b>Beperkte integratie van strategische overnames</b> (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 <b>Operationele uitdagingen rondom productiviteit, ziekteverzuim en hoog personeelsverloop</b> 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 <b>Hoog % dure PNIL-inzet binnen de overhead organisatie</b> met name ook op sleutelposities wat (mogelijk) kritische blik in besluitvorming en tegenspraak in de top beperkt
	4 <b>Beperkte sturing op kosten</b> 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)
Besturingsmodel	5 <b>Kosteninflatie die slechts beperkt is gecompenseerd in de tarieven</b> o.a. in energie, voeding en huur
	6 <b>Effectiviteit van de governance:</b> 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)
Cultuur	7 <b>Beperkte stuurinformatie</b> 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 <b>Intern en extern toezicht is onvoldoende in staat gebleken om bij te sturen</b> in de afgelopen jaren en de situatie om te draaien
	9 <b>Medewerkers vertellen dat er lange tijd een onrustige en onprettige organisatiecultuur heeft geheerst</b> 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 <b>Onvoldoende aandacht voor cultureel aspect bij overnames</b> , wat integratie van deelnemingen bemoeilijkt en "eilandjes" binnen het concern in stand houdt

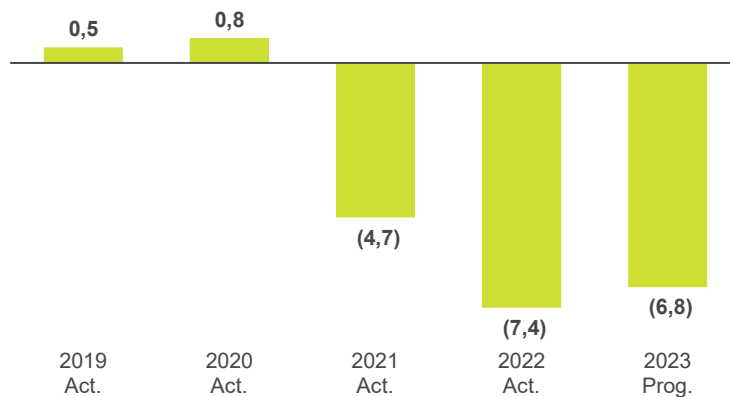




# Door verslechterde financiën is de Mutsaersstichting ingeschaald van 'zorgelijk' (trede 3) o.b.v. het draaiboek Continuïteit Jeugdhulp

Het concern kent sinds 2021 een sterk negatief genormaliseerd nettoresultaat

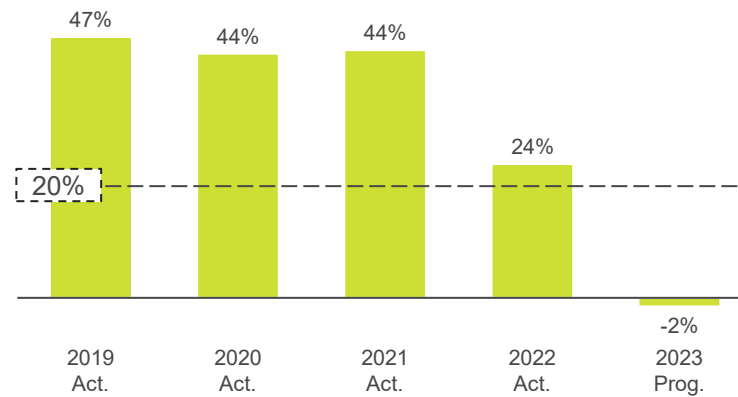
Geconsolideerd – genormaliseerd nettoresultaat<sup>1</sup>  
€m



- 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')

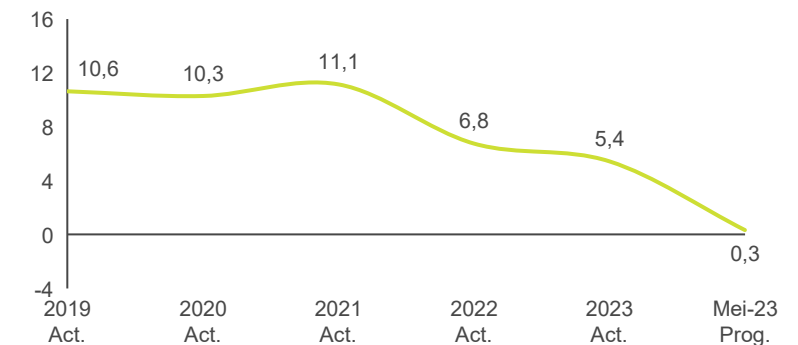
Geconsolideerd – solvabiliteit  
Eigen vermogen als % van balanstotaal per jaareinde



- 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



# 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)*



*'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***



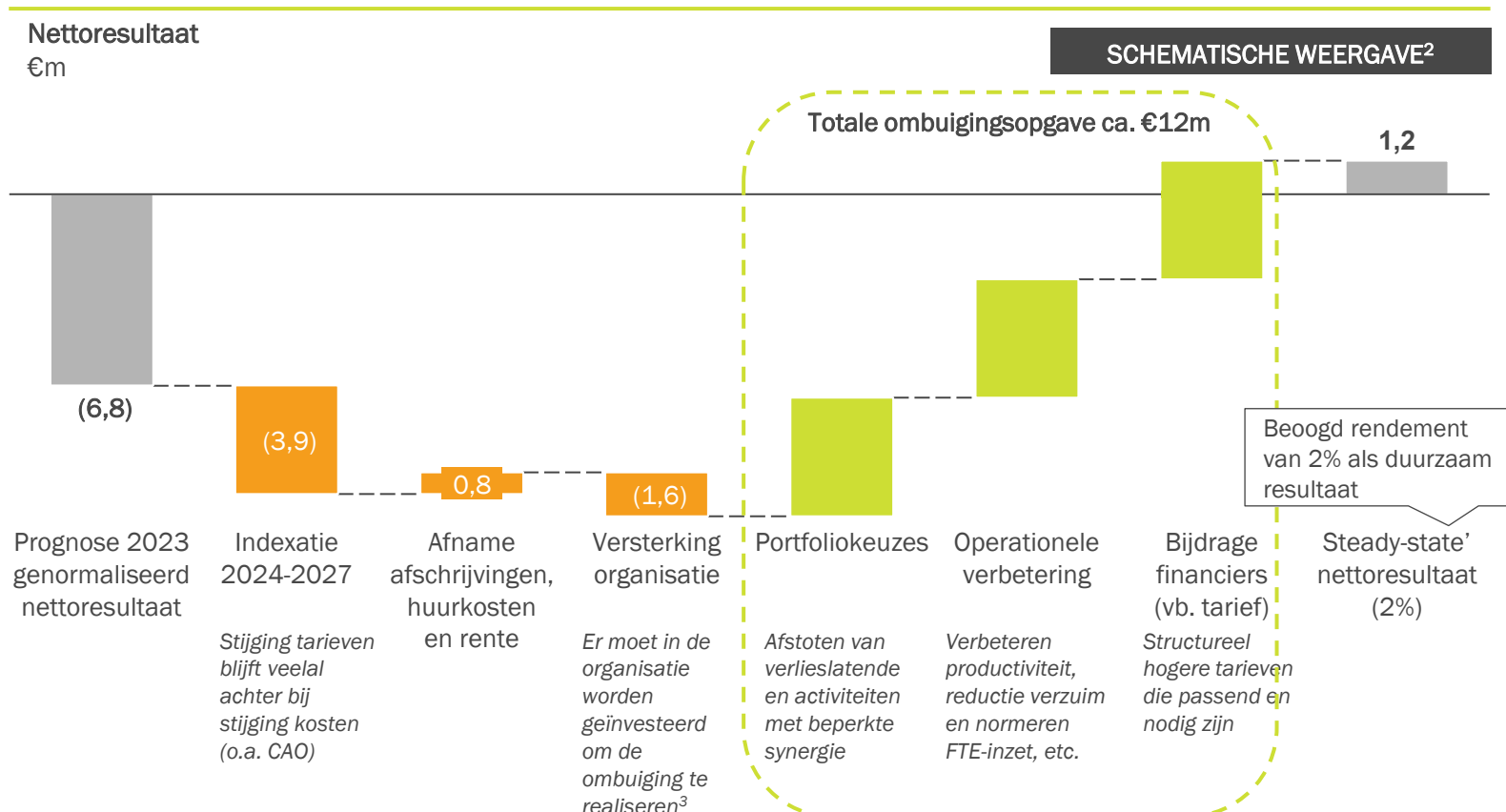
# Het herstelplan vormt pad naar toekomstbestendige situatie op gebied van financiën, kwaliteit en vertrouwen van stakeholders

	Uitdaging	Bijdrage van het herstelplan
<b>1</b> <b>Financiële basis op orde</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Negatieve exploitatie</u>: het concern staat voor een forse ombuigingsopgave uit portfoliokeuzes, operationeel herstel en tarieven.</li><li>• <u>Liquiditeits- en vermogenspositie</u>: 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)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Korte termijn liquiditeitsprognose brengt transparantie t.a.v. uitdaging op korte termijn en urgentie</li><li>• 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</li><li>• Hiermee schetsen we een toekomstperspectief als basis voor steun op korte termijn</li></ul>
<b>2</b> <b>Aandacht (weer terug) naar kwaliteit van zorg</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Opgave vanuit inspectierapport</u>: o.a. onvoldoende sprake van positief, gezinsgericht, pedagogisch ontwikkelklimaat en samengevoegde groepen die leiden tot niet passend pedagogisch ontwikkelingsklimaat, vragen om verbetering</li><li>• <u>Hervormingagenda voor de jeugdzorg</u>: 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)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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</li><li>• Afgelopen jaren is m.n. gefocust op zorginhoudelijke kant van de transformatie (ambulantisering, zorgconcepten). Het herstelplan focust m.n. op de bijbehorende bedrijfskundige omslag</li></ul>
<b>3</b> <b>Herstel van vertrouwen van stakeholders</b>	<p>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</p>	<p>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</p>



# 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<sup>1</sup>



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

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 contractwaardes?

- 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.)



## 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*



# 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<sup>1</sup>
- **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





# 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**





# 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

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



Cliënten

7,4



Ouders/  
verzorgers

6,8

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 hulpverleners 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

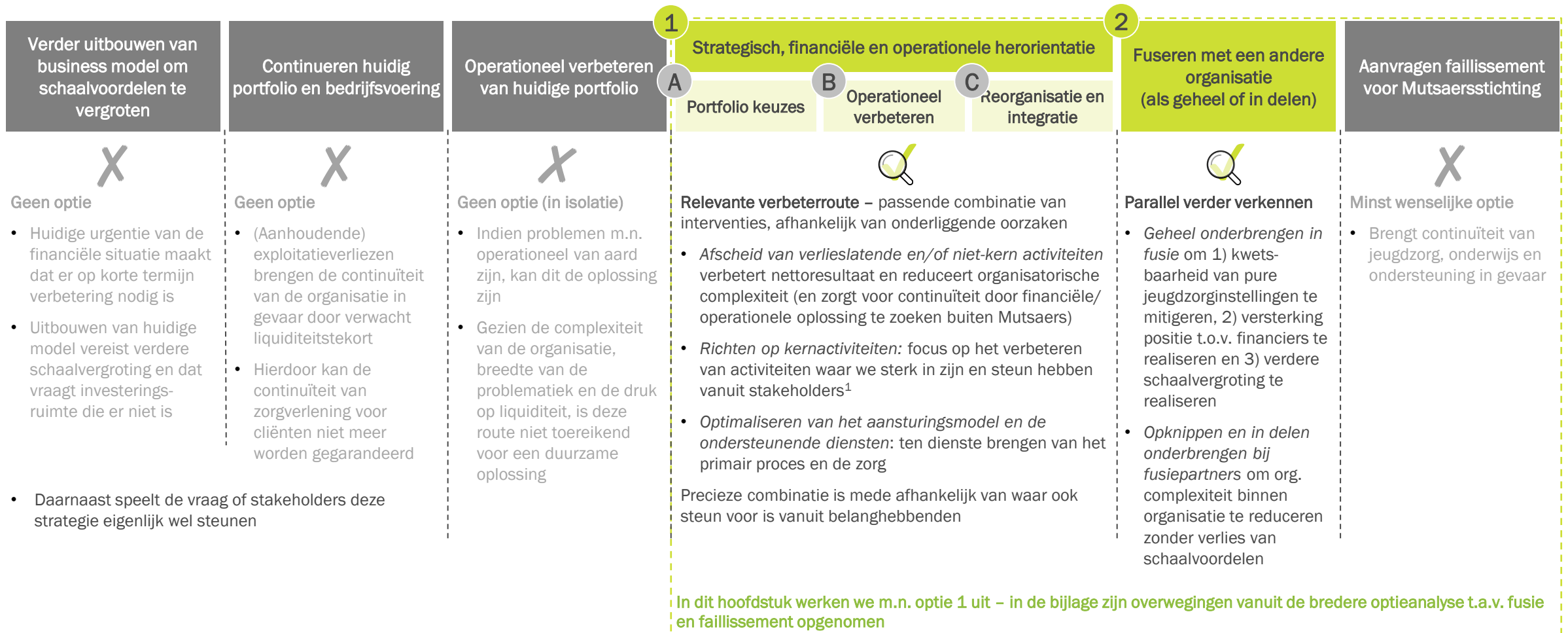
Bron: intern cliënttevredenheidsonderzoek nov-dec 2023 (locaties Weert, Venray, Panningen, Venlo, Schinnen, Roermond, Baexem, Kerkrade, Panningen, Maastricht)



### 3. Strategische opties (incl. portfoliokeuzes)



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



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)

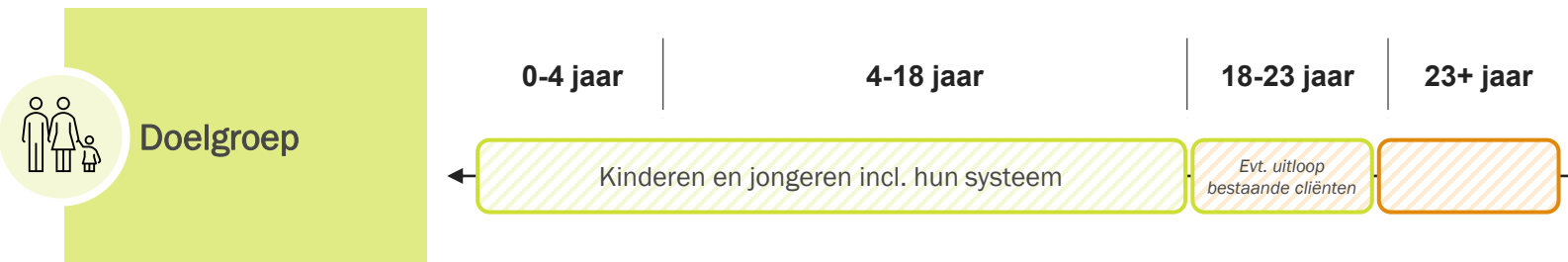


# We hebben onze missie aangescherpt en onze kernactiviteiten bepaald zodat duidelijk is waar we ons op willen focussen

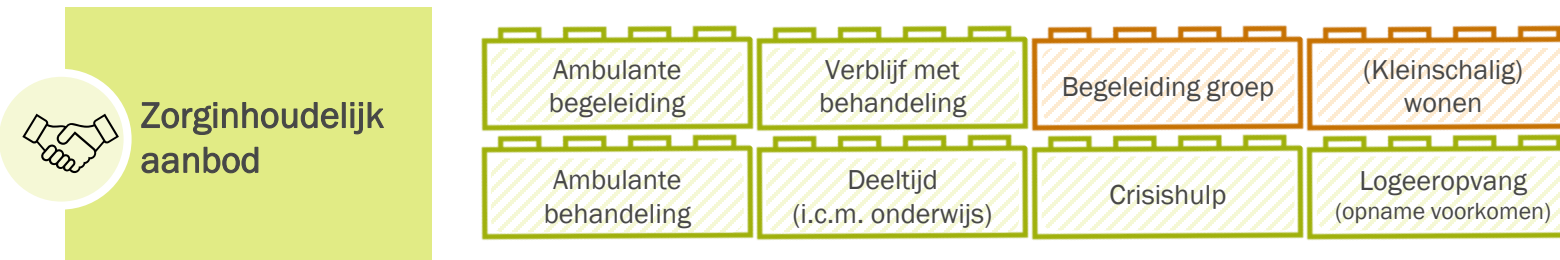
**Missie:** 'Geen kind op straat, geen gezin zonder perspectief en geen volwassene verdwaald'

Focus op volwassenen valt na de aanscherping buiten de missie

= kern  
 = niet-kern



- 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



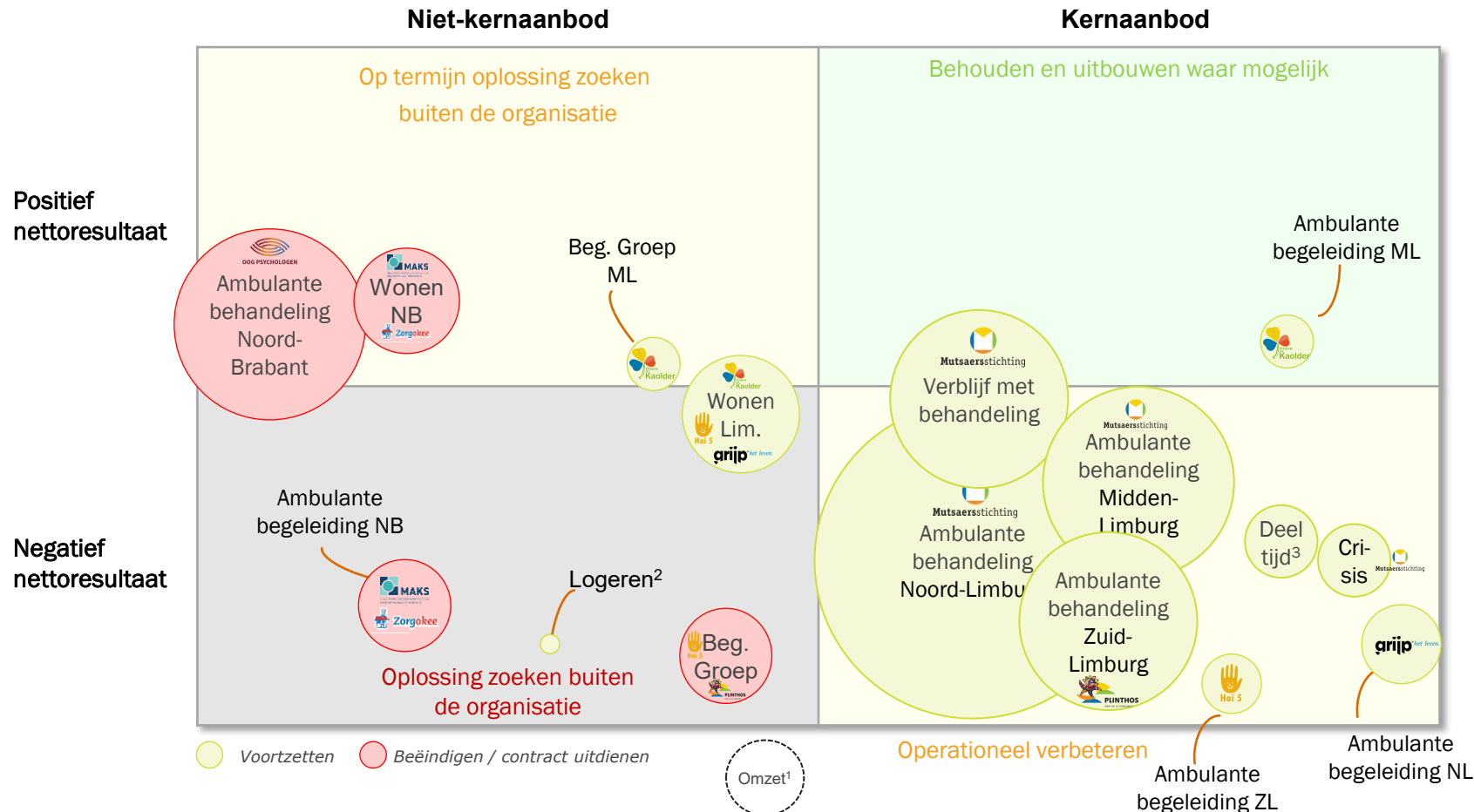
- Ons brede aanbod geeft een unieke positie waarin we kunnen op- en afschalen in zorgzwaarte indien nodig
- Wonen, logeren en begeleiding groep behoren niet tot de kern van onze activiteiten, waar (financieel) mogelijk bieden we dit om doorstroom kliniek goed te organiseren, dit kan ook in samenwerking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



- 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



# 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



# 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 / deelneming (markt)	Keuze incl. rationale	Timing	Aantal cliënten <sup>1</sup>	Implicaties		
				Omzet	Resultaatverbetering	Cliënten
<b>Buro Maks</b> (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	<i>Ambitie</i> 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
<b>OOG Psychologen</b> (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	<i>Ambitie</i> 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
<b>ZorgOkee</b> (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+)	<i>Ambitie</i> Q4 '24	84	€2,8m	€0,2m	Nul/nihil; zelfstandig voortzetten of samen met andere aanbieder in de regio in gesprek voor eventuele samenvoeging
<b>Begeleiding groep</b> (Limburg)	Overdragen / afbouwen, is zwaar verlieslatend. Past binnen hervormingsagenda om dit naar voorliggend veld te brengen	<i>Ambitie</i> Q3 '24	4-6 (MSS) 80 (GhL) 6 (Hai 5) <sup>2</sup>	€2,0m	-€0,9m	Nader te bepalen; in gesprek met andere aanbieder (in voorliggend veld) in de regio om over te nemen of afbouwen <sup>3</sup>
<b>(Kleinschalig) wonen</b> (Zuid-Limburg)	Overdragen / afbouwen (met opheffen Hai-5 als label als gevolg), past niet meer bij de kern van Mutsaers en is zwaar verlieslatend	<i>Ambitie</i> Q2 '24	16	€1,4m	-€0,5m	Nader te bepalen; in gesprek met andere aanbieder in de regio om over te nemen of afbouwen
<b>Totaal</b>			<b>~1.950</b>	<b>€16,1m</b>	<b>-€2,2m</b>	

## 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





# 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)	
	AZC Grave	✗ (verduidelijking)	
	Nijmegen	✗ (verduidelijking)	
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 etmaal financiering, 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 respitzorg (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



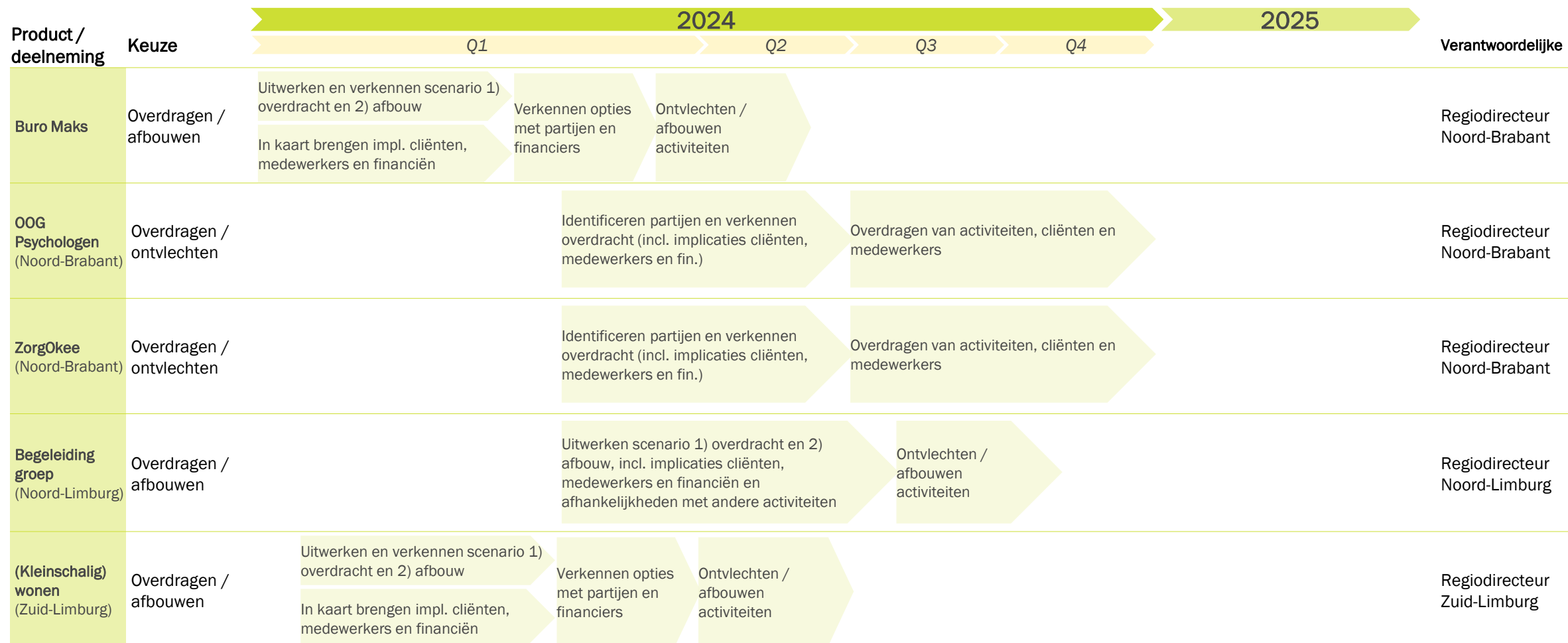
# Back-up: verduidelijking en wijziging van portfoliokeuzes vanuit de eerdere houtskoolschets (2/2)

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 'wachlijstcliënten 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).





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





# 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 - aannname 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
<b>Totaal</b>	<b>201</b> (138,5 FTE)	<b>194</b> (133 FTE)	<b>3-4</b> (2,75 FTE)	<b>3-4</b> (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)



# 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	Mutsaersstichting	PLINTHOS	Hai-5	Hoeve de Kaolder / Grijp	MAKS	Zorgokee	OOG PSYCHOLOGEN
Begeleiding groep	X	~1	X	✓	X		
Begeleiding ambulante	✓	✓	✓	✓	X	X	
Behandeling ambulante	✓	✓					X
Behandeling kliniek	✓						
Beh. kliniek dagprogram.	✓						
Logeren (opname voork.)	✓		X	✓			
Onderwijs & zorg (deeltijd) (Kleinschalig) wonen	✓	✓		✓	X	X	
			X	✓	X	X	
<b>Overkoepelende expertises</b>							
Genderproblematiek 18+							X
Genderproblematiek 18-	✓	✓					X
Eetstoornissen	✓	✓					
Infant Mental Health	✓	✓					X
Intensive Home Treatment	✓						
24 uren arr. HIC, IGB	✓						

✓ Behouden in huidige vorm  
 ✓ Behouden binnen ander label  
 X 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



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









Zorgaanbod	 Venlo	 Venray	 Mutsaersstichting Nieuwe Kaolder	 Mutsaersstichting grijp <i>het leven.</i>	 Mutsaersstichting	 Mutsaersstichting	 PLINTHOS GRIJP OP JE TOEKOMST	 PLINTHOS GRIJP OP JE TOEKOMST	 PLINTHOS GRIJP OP JE TOEKOMST
	Venlo	Venray	Baexem	Panningen	Weert	Roermond	Maastricht	Schinnen	Kerkrade
Begeleiding groep			✓					✓	
Begeleiding ambulante			✓	✓			✓	✓	✓
Behandeling ambulante	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Behandeling kliniek	✓								
Beh. kliniek dagprogramma	✓								
Logeren (opname voork.)	✓		✓						
Onderwijs & zorg (deeltijd)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
(Kleinschalig) wonen			✓	✓					
<b><i>Inhoudelijke expertise</i></b>									
Genderdysforie (18-)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Eetstoornis	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Infant Mental Health	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Intensive Home Treatment	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
24 uren arr. HIC, IGB	✓								



## 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 <b>Ambulante behandeling</b> (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
 grijo <b>Ambulante begeleiding</b> (Limburg)	321	€7,3m	-€0,4m	-6%	Hoog ziekteverzuim en personeelsverloop. Tarieven onder druk door lagere indexaties en hoge loonkostenstijgingen
 Mutsaersstichting <b>Deeltijd (i.c.m. onderwijs)</b> (Limburg)	619	€5,9m	-€0,9m	-16%	Lage bezetting stoelen i.r.t. aanwezigheid. Daarnaast een lage productiviteit door hoog verzuim en verloop
 Mutsaersstichting <b>Verblijf met behandeling</b> (Kliniek Venlo)	312	€7,3m	-€0,6m	-9%	Lage bedbezetting binnen kliniek. Verscherpt toezicht binnen de kliniek op veiligheid, capaciteit en groeps grootte
 Mutsaersstichting <b>Crisishulp<sup>1</sup></b> (Noord- en Midden-Limburg)	309	€0,7m	-€0,2m	-21%	Instream cliënten is hoger dan de aantallen waarop de lump sum vergoeding is gebaseerd. Vinden van gekwalificeerde gedragswetenschappers voor achterwacht J&O is uitdaging
 grijo <b>(Kleinschalig) wonen</b> (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
 grijo <b>Logeren</b> (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 <b>Begeleiding groep</b> (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
<b>Totaal</b>	<b>Ca. 7.100</b>	<b>€54,0m</b>	<b>-€4,5m</b>	<b>-8%</b>	

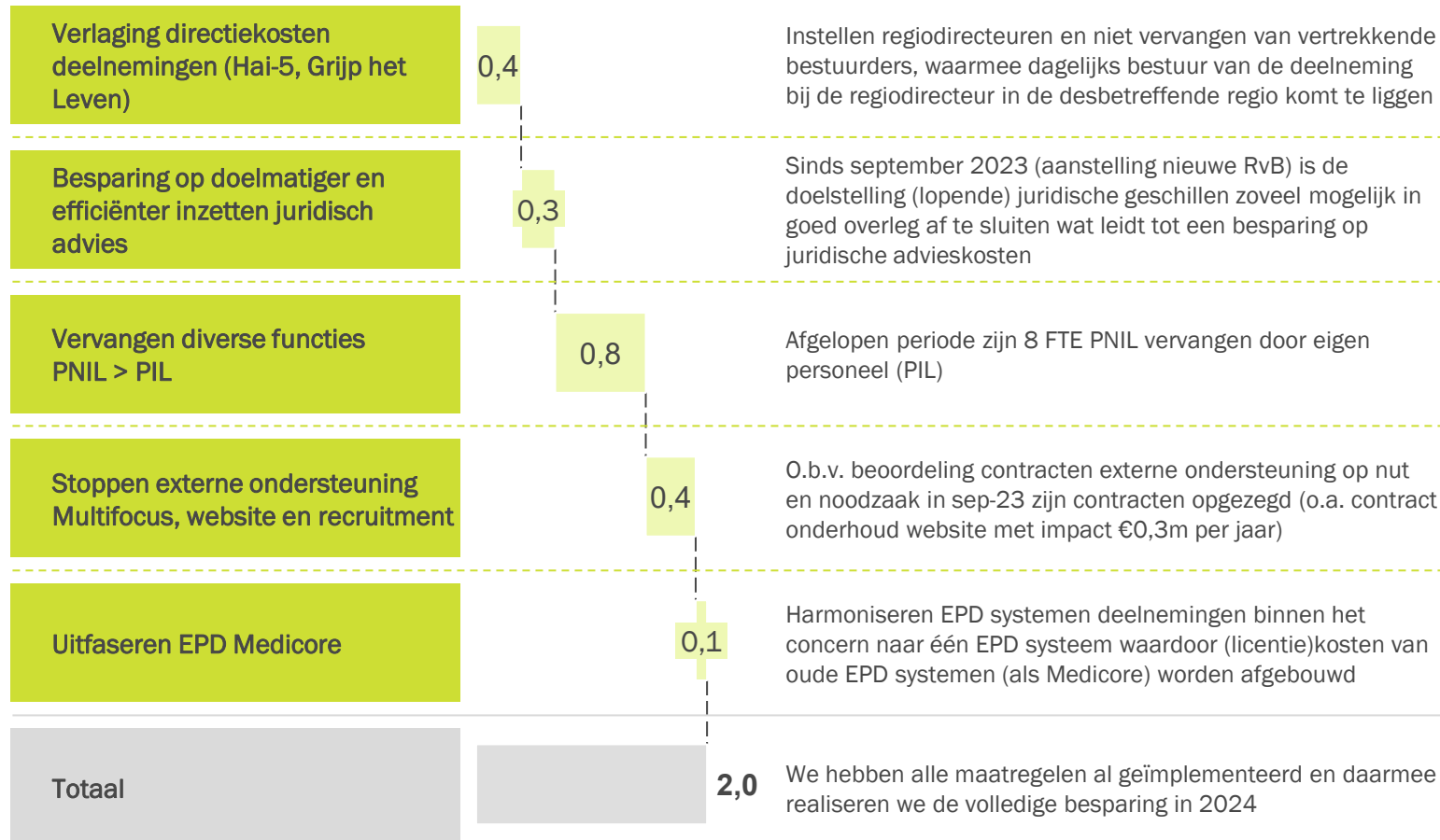
1) Crisishulp Jeugd Noord en Midden Limburg heeft betrekking op een lumpsum financiering van € 2,3m. Crisishulp Jeugd Noord en Midden Limburg wordt uitgevoerd door een consortium van Mutsaersstichting, Xonar en metggz. Het deel van de Mutsaersstichting is ca. € 1,7m.. Deze omzet is verdeeld over meerdere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



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

## Verbeteracties op overhead

## Financiële impact t.o.v. prognose '23 (€m)



## 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



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

Onderdeel	Toelichting	Resultaatverbetering 2027 (t.o.v. prognose 2023)
1 Primair proces	<ul style="list-style-type: none"><li>Breed pakket aan verbetermaatregelen m.b.t. productiviteit, verzuim, PNIL vervangen door PIL, overige kosten en functiemix ambulante behandelteams (specifiek gemaakt en doorgerekend per regio)</li><li>Daarnaast verbetert het standaardiseren van de behandelvisie en teamopzet productiviteit, verzuim en functiemix binnen amb. behandeling</li></ul>	€5,0m
2 Ondersteunende diensten	<ul style="list-style-type: none"><li>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<ul style="list-style-type: none"><li>Korte termijn verbeteracties zoals reeds ingezet</li><li>Afschalen overhead in lijn met afstoten van activiteiten (door portfoliokeuzes)</li><li>Voornemens een reductie en reorganisatie op overhead door te voeren en hebben hiervoor 41 FTE geïdentificeerd</li></ul></li></ul>	€2,8m <i>van totale €5,7m overhead-besparingen – overige €3,0m is noodzakelijk om resultaatverbetering door portfoliokeuzes te realiseren<sup>1</sup></i>
<b>Totale operationele verbetering intern</b>		<b>€7,8m</b>
3 'Veiligheidsmarge'	<ul style="list-style-type: none"><li>Omdat sprake is van een realistisch, maar ambitieus verbeterprogramma hebben we in het plan een veiligheidsmarge ingerekend (die deels ook toeziet op de portfoliokeuzes)</li><li>De veiligheidsmarge die is ingebouwd is nader toegelicht in de bijlage</li></ul>	-/- €2,3m
<b>Totale operationele verbetering intern (incl. veiligheidsmarge)</b>		<b>€5,5m</b>
4 Tarieven (vanaf 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
<b>Totaal incl. steun financiers (excl. veiligheidsmarge)</b>		<b>€12,2m</b>

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				Realisatiemechanisme	Toelichting / acties	
		2024	2025	2026	2027			
Primair proces	Regio Noord-Limburg	• Productiviteit naar norm 85%	€0,4m	€1,2m	€1,5m	€1,5m	Hogere omzet door toename declarabele uren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambulante behandeling, deeltijd BGI, dagbesteding: productiviteit naar norm 85%</li> <li>Deeltijd, kliniek: stoel-/bedbezetting naar 85%</li> <li>Basismaatregel is sturen (TC's) op primair proces</li> </ul>
		• 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	
		• Herstel Grijp het Leven	-	€0,5m	€0,4m	€0,4m	Hogere omzet en lagere personeelskosten	
	Regio Midden-Limburg	• Productiviteit naar norm 85%	€0,5m	€0,7m	€0,7m	€0,7m	Hogere omzet door toename declarabele uren / 'betaalde' bedden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambulante behandeling: verbeteren productiviteit naar 85%</li> <li>Ambulante begeleiding: optimale agendavulling en personeelsinzet, sturen op correcte wijze uren inboeken (verschil directe en indirecte tijd), sturen op niet 'teveel' doen (declarabiliteit omhoog)</li> <li>Deeltijd: verbeteren stoelbezetting naar 40</li> <li>Deeltijd: afbouw personeel 1,5 FTE (vervoer bij deeltijdbehandelingen fors reduceren)</li> </ul>
		• Stoelbezetting naar 40						
	Regio Zuid-Limburg	• Logeren samenvoegen bij Hoeve de Kaolder en Grijp het Leven	€0,1m	€0,1m	€0,1m	€0,1m	Lagere personeelskosten door afbouw 1,5 FTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzicht voor teams middels teamdashboard, periodiek overleg RB (1x in de 6 weken), positioneren TC ambulant, verbeteren instroom middels waardevolle RB, diagnostiek carousel (breinpoli), stoppen JENS</li> <li>Verhoging productiviteit</li> <li>Reduceren inzet SSC, inzet toegangsmedewerkers (stoppen contract JENS en inzet positioneren bij KvD), taxivervoer en gebruik eigen auto (werk-werk)</li> <li>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)</li> </ul>
		• Overige kosten	€0,1m	€0,1m	€0,1m	€0,1m	Lagere (personeels)kosten door reductie FTE en vermindering inzet personeel	
		• Productiviteit naar norm 85% (= 42,5% directe uren)	€0,1m	€0,3m	€0,3m	€0,3m	Hogere omzet door toename declarabele uren	
	Overkoepelend	• Verbetering groepsdeeltijd	€0,8m	€0,8m	€0,8m	€0,8m	Hogere omzet door toename bezetting	
		• Overige kosten	€0,1m	€0,1m	€0,1m	€0,1m	Lagere (personeels)kosten door reductie FTE en vermindering inzet personeel	
	Overkoepelend	• Optimalisatie functiemix	-	€0,4m	€0,4m	€0,4m	Lagere kosten door verlagen personeelskosten per team	
	<b>Totaal</b>		<b>€2,2m</b>	<b>€4,5m</b>	<b>€5,0m</b>	<b>€5,0m</b>		

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



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

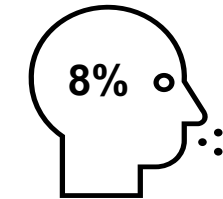
## Inhoud behandelvisie ambulante behandeling

 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13-15 FTE – Groot genoeg om efficiënt te opereren, maar klein genoeg om gezamenlijk verantwoordelijkheid te voelen</li> <li>• Optimale functiemix – Juiste verhouding tussen KJP, K(N)P, GZ, OG, gedragswetenschapper, begeleiders, vaktherapeuten en A(N)IOS</li> <li>• Inzet <i>Waardevolle Regiebehandelaar</i> – Betere instroom door efficiënt inzetten van schaarse regiebehandelaar</li> </ul>

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



85% productiviteit is haalbaar



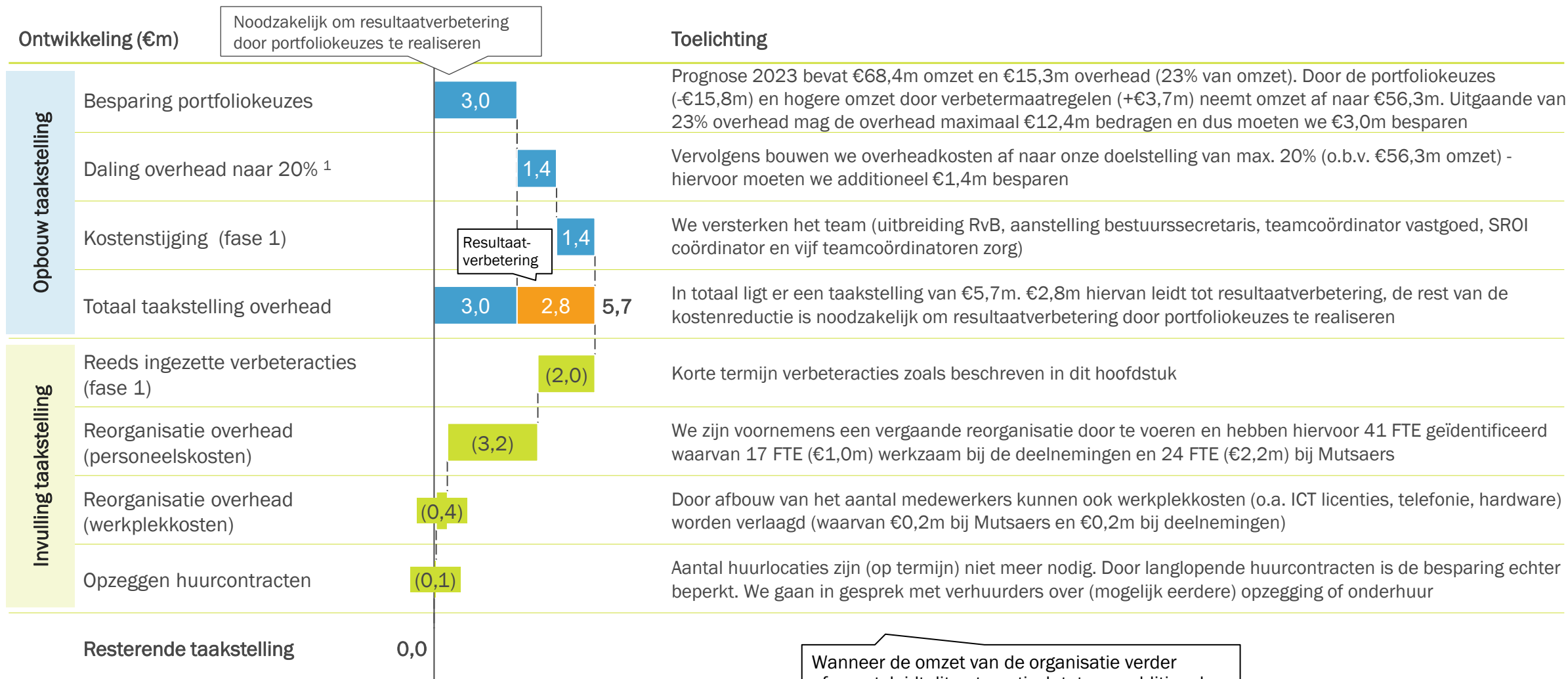
8% verzuim is realistisch (afhankelijk van populatie en activiteit)



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



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



Noodzakelijk om resultaatverbetering door portfoliokeuzes te realiseren

Resultaatverbetering

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



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

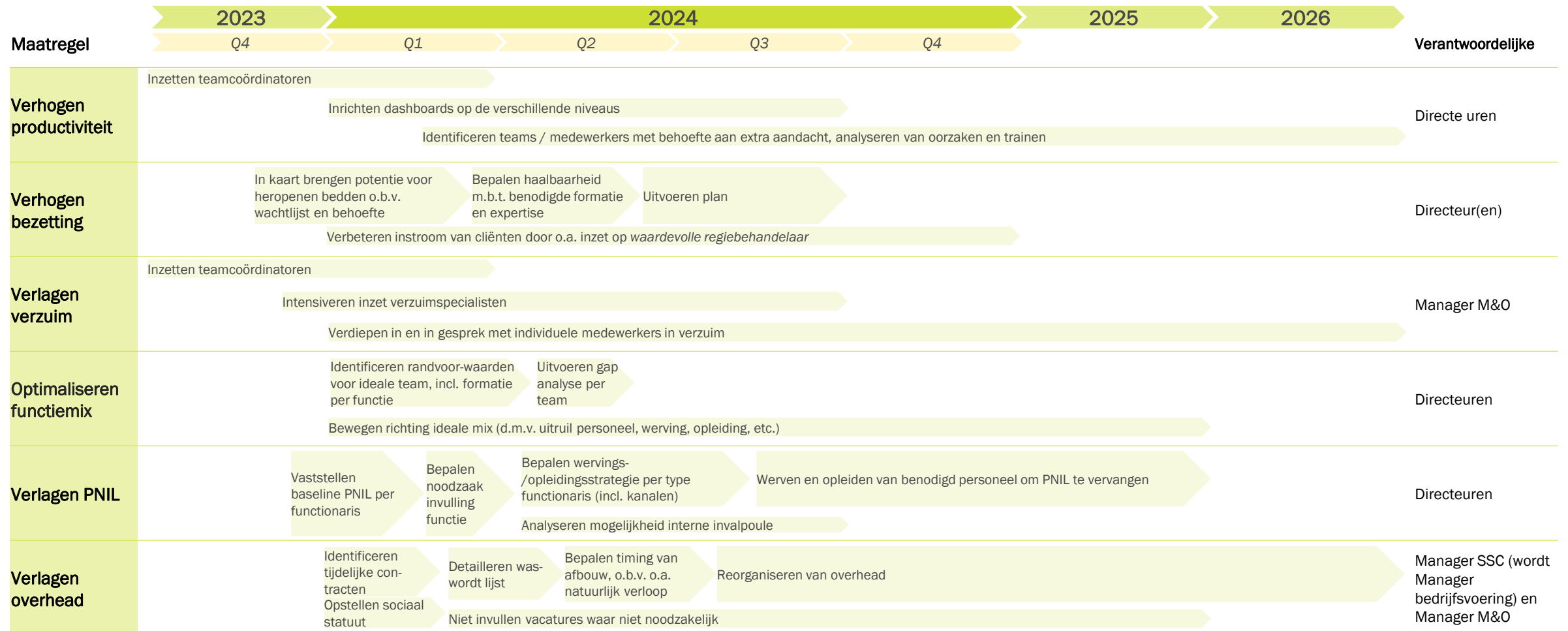
Team	'Was'		'Wordt'		Delta	
	FTE	€m <sup>1,2</sup>	FTE	€m <sup>1,2</sup>	FTE	€m <sup>1,2</sup>
RvB	2,2	€0,5m	1,1	€0,3m	(1,1)	(€0,3m)
Regiodirectie	4,0	€0,7m	2,0	€0,3m	(2,0)	(€0,3m)
Concernstaf	5,7	€0,6m	3,6	€0,4m	(2,1)	(€0,2m)
Adviseurs RvB	2,2	€0,2m	2,2	€0,2m	-	-
Finance	12,5	€1,0m	8,8	€0,7m	(3,7)	(€0,2m)
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) <sup>3</sup>	(€1,3m)
Kwaliteit	4,3	€0,4m	1,9	€0,2m	(2,5)	(€0,2m)
Management	2,1	€0,3m	2,1	€0,3m	-	-
<b>Totaal</b>	<b>104,3 FTE</b>	<b>€8,5m</b>	<b>63,0 FTE</b>	<b>€5,3m</b>	<b>(41,3) FTE</b>	<b>(€3,2m)</b>

- 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



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

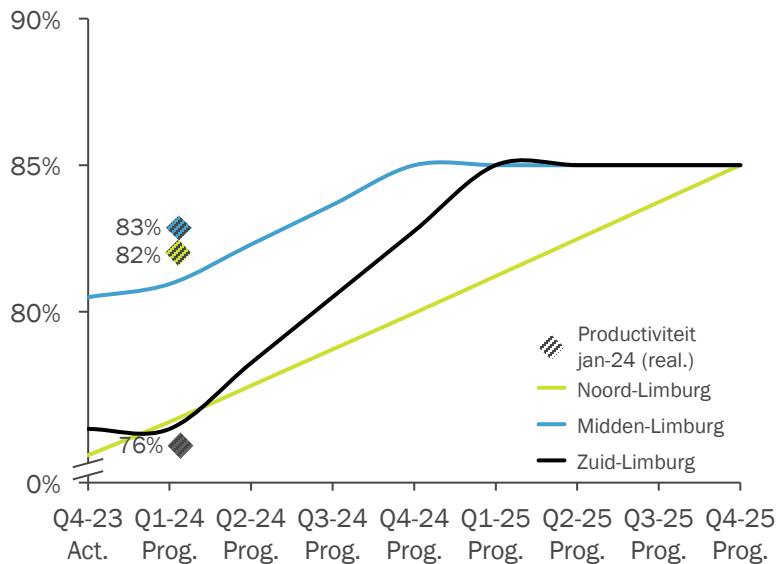




# Het uitvoeren van het herstelplan draagt bij aan de verbetering van productiviteit, lager verzuim en daling overheadkosten

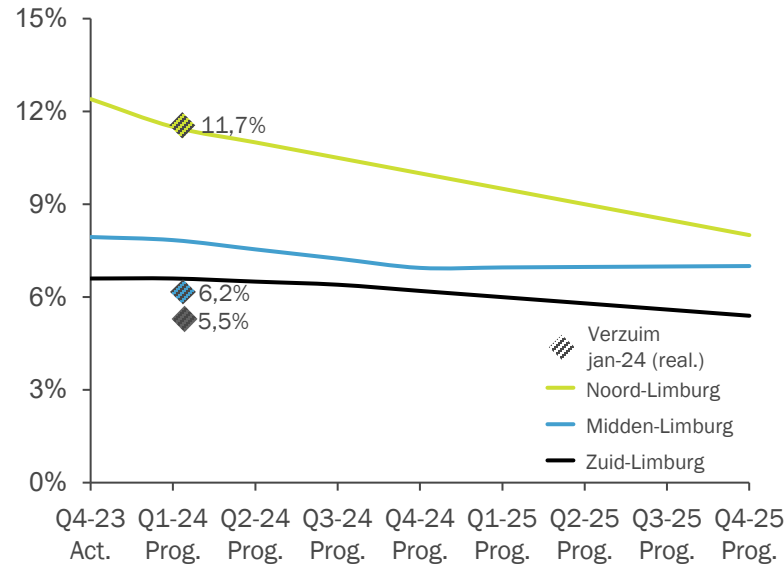
**VOORLOPIGE DATA VAN ALLEEN MUTSAERSTICHTING & PLINTHOS – NOG TE VALIDEREN EN UIT TE BREIDEN MET DE ANDERE ACTIVITEITEN**

Productiviteit<sup>1</sup> Mutsaers enkelvoudig per regio (in %, 2024-2027)



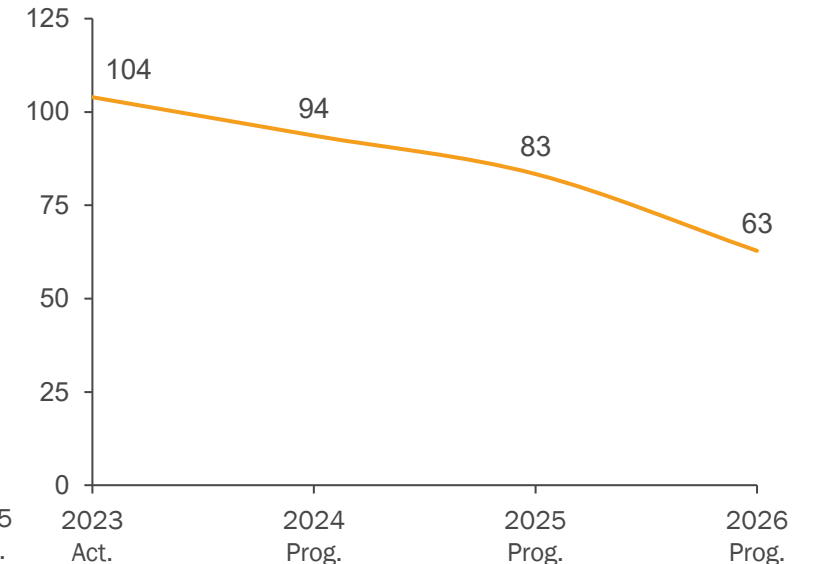
- De jan-24 cijfers lijken voor Noord en Midden een verbetering te laten zien, Zuid blijft vooralsnog achter
- Productiviteit wordt gecorrigeerd voor o.a. verzuim, hierdoor kan het zijn dat hogere productiviteit zich niet 1-op-1 vertaalt naar een hogere omzet

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



# 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**

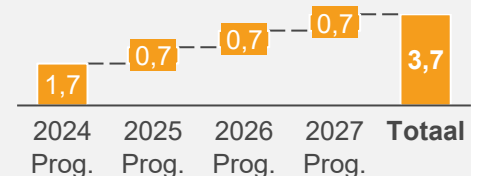
- Het tarief voor ambulante behandeling dat de Mutsaersstichting onder het huidige contract ontvangt in Noord-Limburg ligt €7 per uur lager ten opzichte van het tarief in Midden-Limburg
- Op basis van het aantal uren verleende ambulante dienstverlening in 2023 zou het gelijktrekken van het tarief voor 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<sup>1</sup> 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



## 5. Organisatorische randvoorwaarden





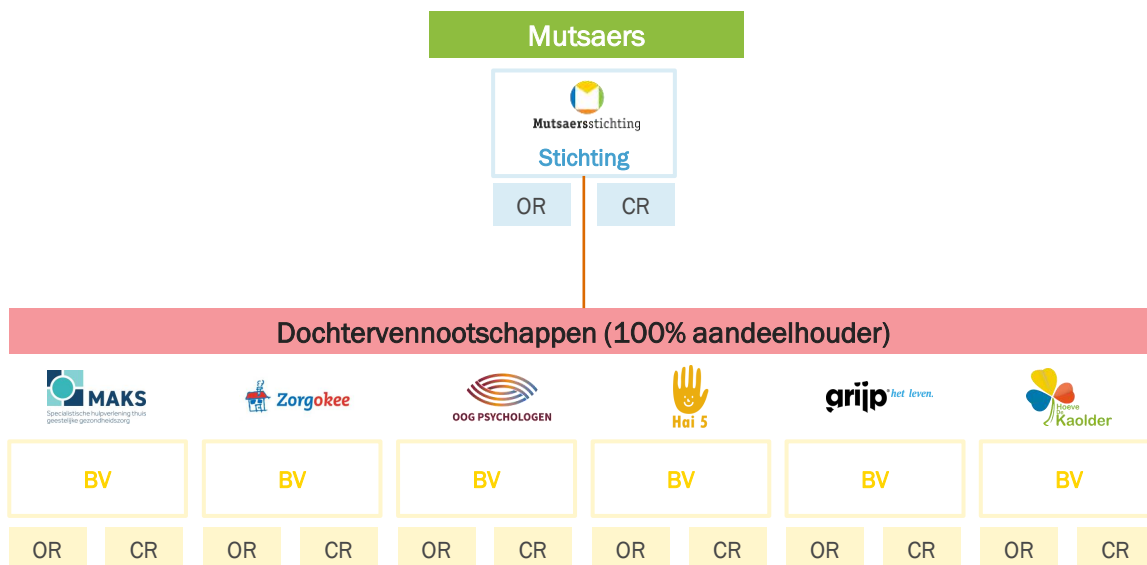
# Succesvolle uitvoering van dit plan vraagt om het op orde brengen van ons besturingsmodel, team, sturing en cultuur

	Uitdaging	Bijdrage van het herstelplan
<b>1 Besturingsmodel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Op onderdelen relatieve autonomie van (en daardoor beperkte sturing op) deelnemingen</li><li>• Relatief dure overhead t.o.v. omvang omzet</li><li>• Intern en extern toezicht onvoldoende in staat gebleken om bij te sturen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Huidige structuur met Mutsaersstichting als 100% aandeelhouder van onderliggende BV's met eigen bestuur, toezicht, ondernemingsraad en cliëntenraad is opgeheven per '23</li><li>• Nieuw besturingsmodel stuurt op primair proces o.b.v. twee directeuren en resultaatgerichte teams onder leiding van teamcoördinatoren</li><li>• Ondersteuning wordt lichter opgezet, gecentreerd in Concernstaf en SSC met twee teams</li></ul>
<b>2 Team</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Om hersteltraject succesvol te doorlopen is juiste team essentieel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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</li><li>• Werving vaste regiodirecteur is gestart, teamcoördinatoren zetten we (grotendeels) al in en werven juiste financiële herstructureringsexpertise volgt op korte termijn</li><li>• We stellen tijdelijk een programmamanager aan (incl. benodigde ondersteuning)</li></ul>
<b>3 Operationele en financiële sturing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beperkte stuurinformatie waardoor centraal overzicht van resultaat ontbreekt</li><li>• Geen heldere PDCA cyclus ingericht</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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</li><li>• We richten een PDCA-cyclus in met heldere stappen en drie typen stuurinformatie (proces, operationeel, resultaat) op vier niveaus (concern, regio, team, medewerker)</li></ul> <p><i>Nog te realiseren</i></p>
<b>4 Cultuur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lange tijd heerste een onrustige organisatiecultuur</li><li>• Onvoldoende aandacht voor cultureel aspect bij overnames heeft "eilandjes" binnen het concern in stand gehouden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• We scherpen onze kernwaarden aan om een cultuur te creëren die als basis dient voor de beoogde veranderingen</li><li>• 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</li></ul>



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

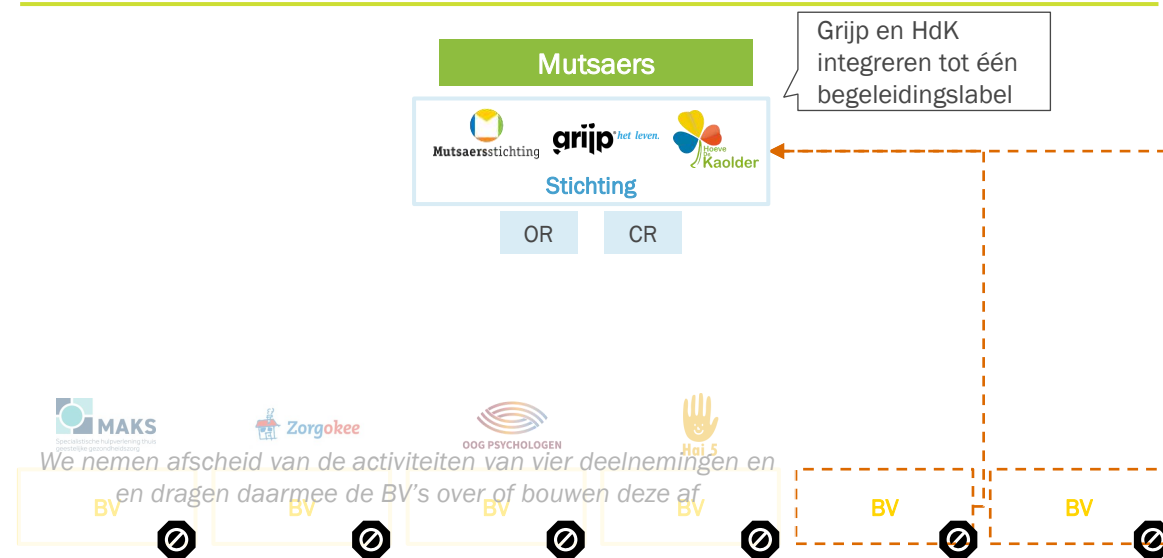
**Huidige concerninrichting:** deelnemingen zijn eigen BV's met de Mutsaersstichting als 100% aandeelhouder



*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

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



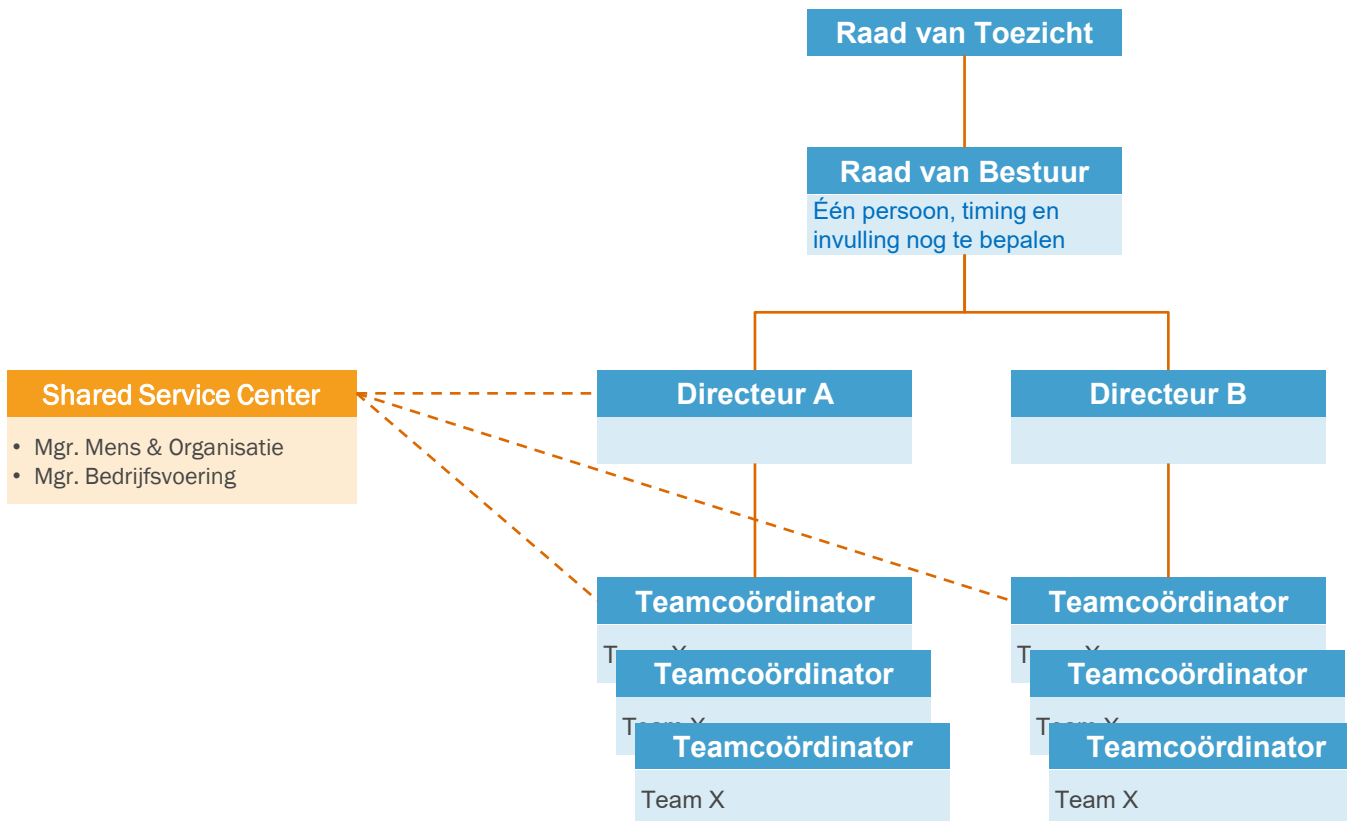
*Oplossingen door toekomstige concerninrichting:*

- 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



# 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, samenwerkingsafspraken 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



# 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<sup>1</sup> 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 inspectierapport 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 overheerst maar kunnen zij niet duidelijk aangeven wat zij nu concreet anders gaan doen 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

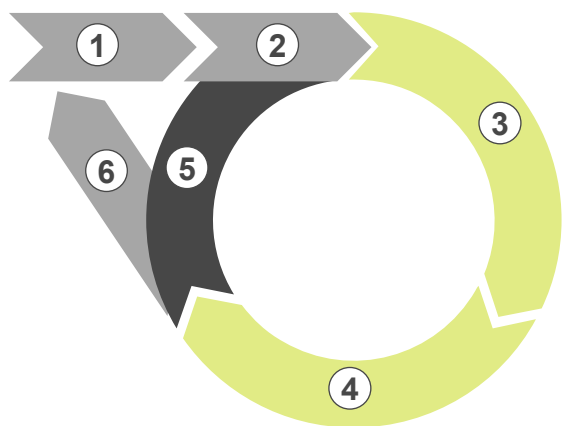
- ✓ Aanstellen concerncontroller in loondienst om kennis op lange termijn binnen de organisatie te houden
- ⌚ Inzetten tijdelijke extra capaciteit financiële afdeling voor verbetering van stuurinformatie en uitvoering benodigde checks en balances (o.a. check op dubbele facturatie, inbaarheid facturen, 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)



# 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

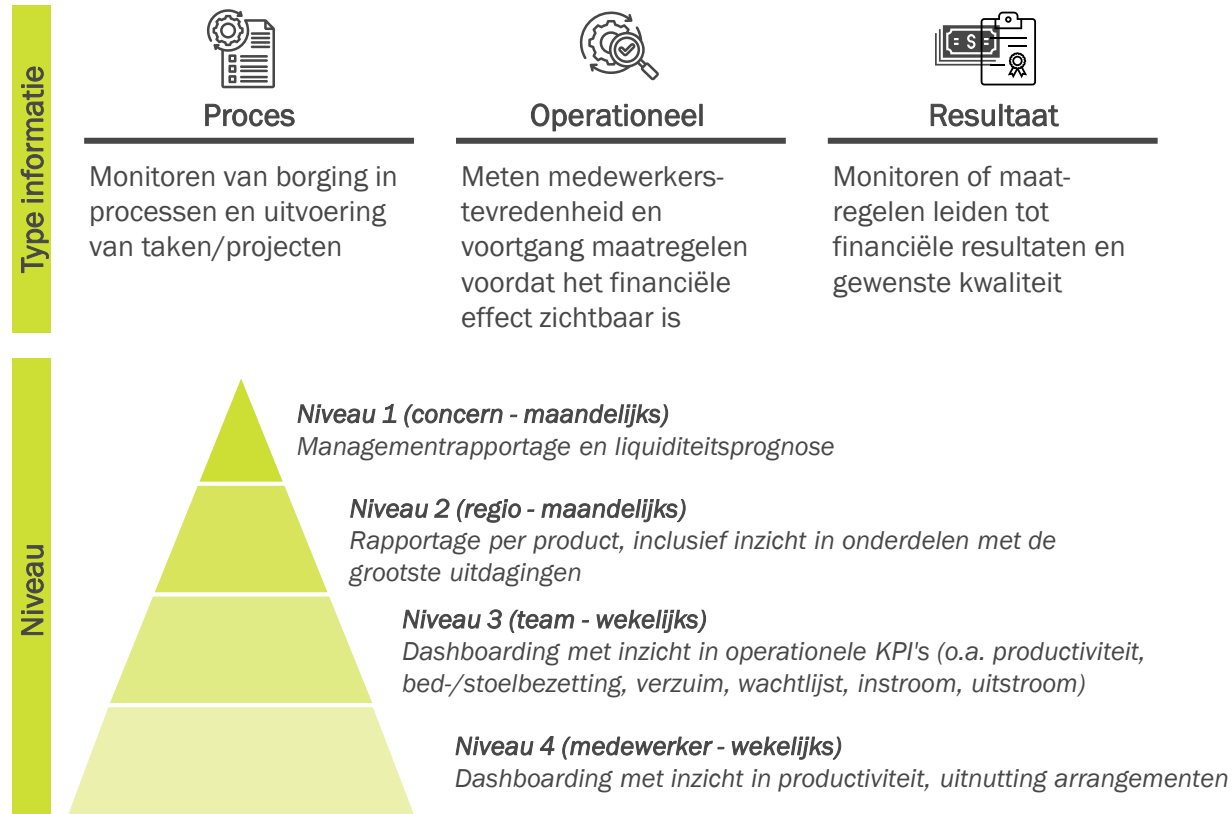
- Maandelijks
- Jaarlijks

Stap	Huidige knelpunten	Verbetermaatregelen
<b>1</b> Strategische doelen vaststellen ( <i>Plan</i> )	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Herijken van strategie, maken van (moeilijke) keuzes en deze d.m.v. het herstelplan doorleven met de organisatie om duidelijk richting te geven</li> </ul>
<b>2</b> Begroten ( <i>Plan</i> )	Meerdere opeenvolgende jaren lijkt begroting te optimistisch ingestoken waarbij verbetering wordt ingerekend zonder concrete plannen	<ul style="list-style-type: none"> <li>🔄 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</li> </ul>
<b>3</b> Uitvoeren ( <i>Do</i> )	Medewerkers leveren zorg aan cliënten met grote bevoegenheid, 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	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Versterken van de executiekracht van de organisatie (o.a. TC's), stellen van duidelijke kaders binnen de belangrijkste processen</li> </ul>
<b>4</b> Analyseren afwijkingen ( <i>Check</i> )	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	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Uitwerken van benodigde stuurinformatie en inrichten van bijbehorende dashboards en omringende processen</li> </ul>
<b>5</b> Bijsturen ( <i>Act</i> )	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	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Inzetten teamcoördinatoren (deels al aangesteld en deels nog te werven) om op dagelijkse basis tijd en aandacht te creëren voor operationele sturing</li> </ul>
<b>6</b> Evalueren ( <i>Act</i> )	Doordat er beperkt werd geanalyseerd en bijgestuurd was er van evalueren weinig sprake. Daarbij ervoeren sommige medewerkers een onrustige en onprettige organisatiecultuur waardoor er weinig ruimte werd ervaren om 'kritisch' te zijn	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Focus leggen op constructief aanspreken (en actief vragen om inspraak vanuit RvB), actief bijstellen van ambitieniveau in begrotingsronde waar noodzakelijk</li> </ul>



# 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



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



# 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

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

<p>Totaaloverzicht</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>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?</li> <li>Daarnaast besteden we aandacht aan successen om de energie te behouden voor de ingezette beweging en de cultuurverandering aan te wakkeren</li> </ul>
<p>Verdieping op resultaat, operationeel en proces</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>Operationeel sturen we op KPI's (m.n. productiviteit en verzuim)</li> </ul>
<p>Add. indicatoren in kwartaal-overzicht</p>	<p><i>Nader uit te werken</i></p>	<p>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</p>

- 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)





# 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 samenwerking 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



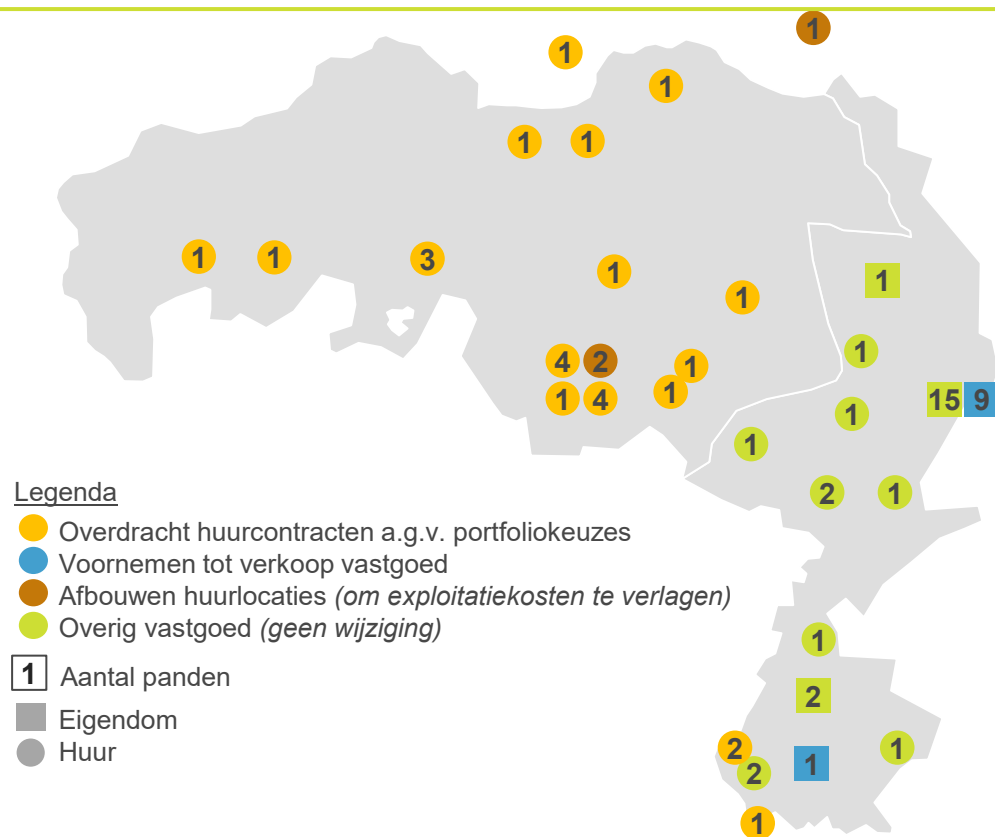


## 6. Vastgoed- en investeringsagenda



# 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<sup>1</sup> 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<sup>2</sup> (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. Wesseem is uitgesloten van de waarde na taxatie i.v.m. brand in 2021



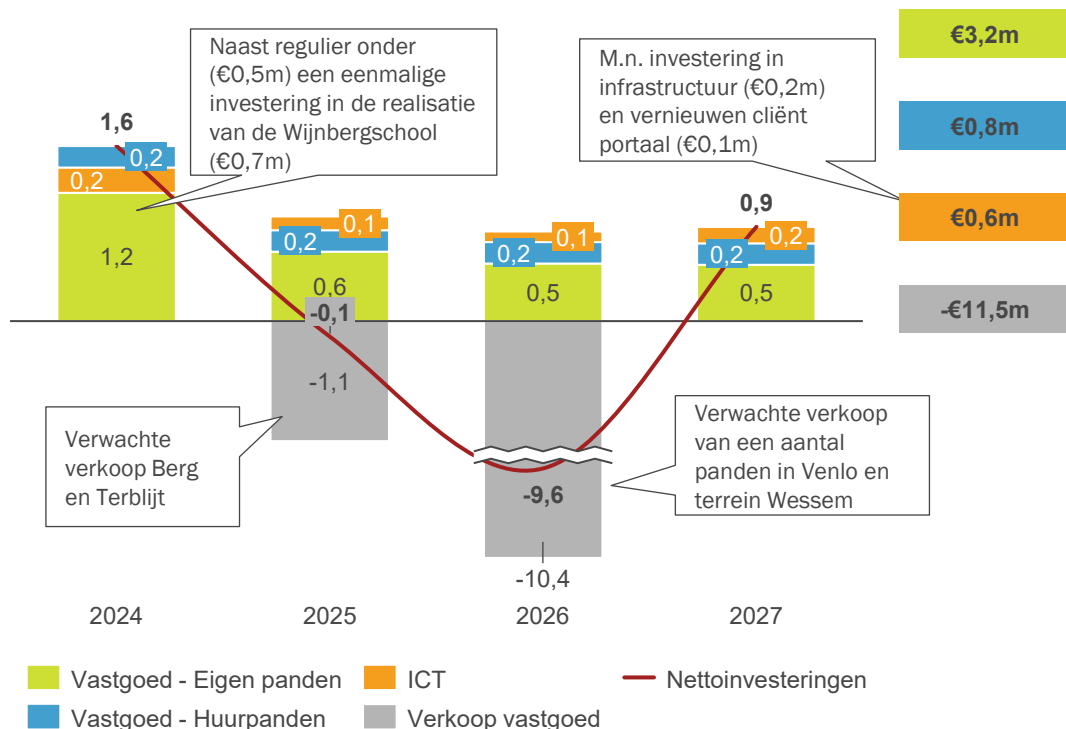
# Er is beperkt sprake van achterstallig onderhoud, waardoor investeringen zich beperken tot regulier onderhoud (~€1m p/j)

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

## In- en desinvesteringen €m

## Totaal 2024-2027 €m



## 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<sup>1</sup>. 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<sup>2</sup> 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.



# We onderzoeken of we (deel van) (over)waarde vastgoed kunnen inzetten 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 Wessens, daarom is Wessens 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 meerjarenbegroting 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 waardebeoordeling 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 gesprekken

...de uiteindelijke 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*



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

	Onderwerp	2024	2025	2026	Verantwoordelijke	
Port-folio-keuzes	<b>Overdragen huurcontracten</b>	Huurcontracten onderdeel werkgroep Buro Maks en Hai-5		Wens om huurcontracten mee over te dragen bij overdracht / verkoop Oog en ZorgOkee	Regiodirecteur	
		Uitzoeken aansprakelijkheid Mutsaers voor contracten deeln.	Onderzoeken huurcontracten begeleiding groep en kleinschalig wonen			
Voornemen tot verkoop vastgoed	<b>Berg en Terblijt</b>	Verzoek college sanering	Aanstellen gevolmachtigde Overleg Rabobank over toestemming verkoop en verkoopopbrengst	Taxatie en start verkoop	Coördinator facilitair en vastgoed	
	<b>Grond en pand in Venlo</b>	Taxatie van vastgoed in Venlo Overleg met gemeente Venlo	Overleg Venlo en Rabobank	Mogelijke besluitvorming	RvB	
Afbouwen huurlocaties	<b>Bogert 1 &amp; Kasteel Traverse 90</b>	Overleg met verhuurder over opties tot opzeggen huur /afkoop contract	Alternatief: vinden onderhuurder		Coördinator facilitair en vastgoed	
Overig	<b>Overig vastgoed</b>	Opstellen MJOP vastgoed in eigendom (gereed)	In kaart brengen huurdersverplichtingen m.b.t. investeren	Opstellen investeringsplan (incl. fin. Doorrekening)	Coördinator facilitair en vastgoed	
Vastgoedbeleid en aansturing	<b>Versterken vastgoed team</b>		Start coördinator vastgoed 1 april 2024	Verdere versterking van het team	RvB	
	<b>Toetsing vastgoed met zorgaanbod</b>		Inventarisatie of huidige portefeuille nog passend is bij het zorgaanbod		Coördinator facilitair en vastgoed	
	<b>Herzien vastgoedbeleid</b>		Beoordeling en mogelijk herzien (besluitvorming) processen en beleidsbepaling o.a. i.r.t. zorgvisie	Implementatie en inbedding vastgoedbeleid in organisatie	Coördinator facilitair en vastgoed	
Informatievoorziening	<b>Huurrechten en plichten in kaart brengen</b>		Wens om huurcontracten mee over te dragen bij overdracht / verkoop		Coördinator facilitair en vastgoed	
	<b>Vullen AFAS met vastgoed informatie</b>	AFAS (vastgoed) is operationeel	Informatie toevoegen en applicatie optimaal operationeel hebben		Coördinator facilitair en vastgoed	
	<b>Concretiseren plannen duurzaamheid</b>	Recent vastgestelde duurzaamheids-beleid, CO2- reductieplan en CO2-routekaart verder concretiseren	Plannen omzetten naar planning, tijdslijnen en acties	Opstellen business case t.b.v. financiering	Veiligstellen financiering	Start uitvoer

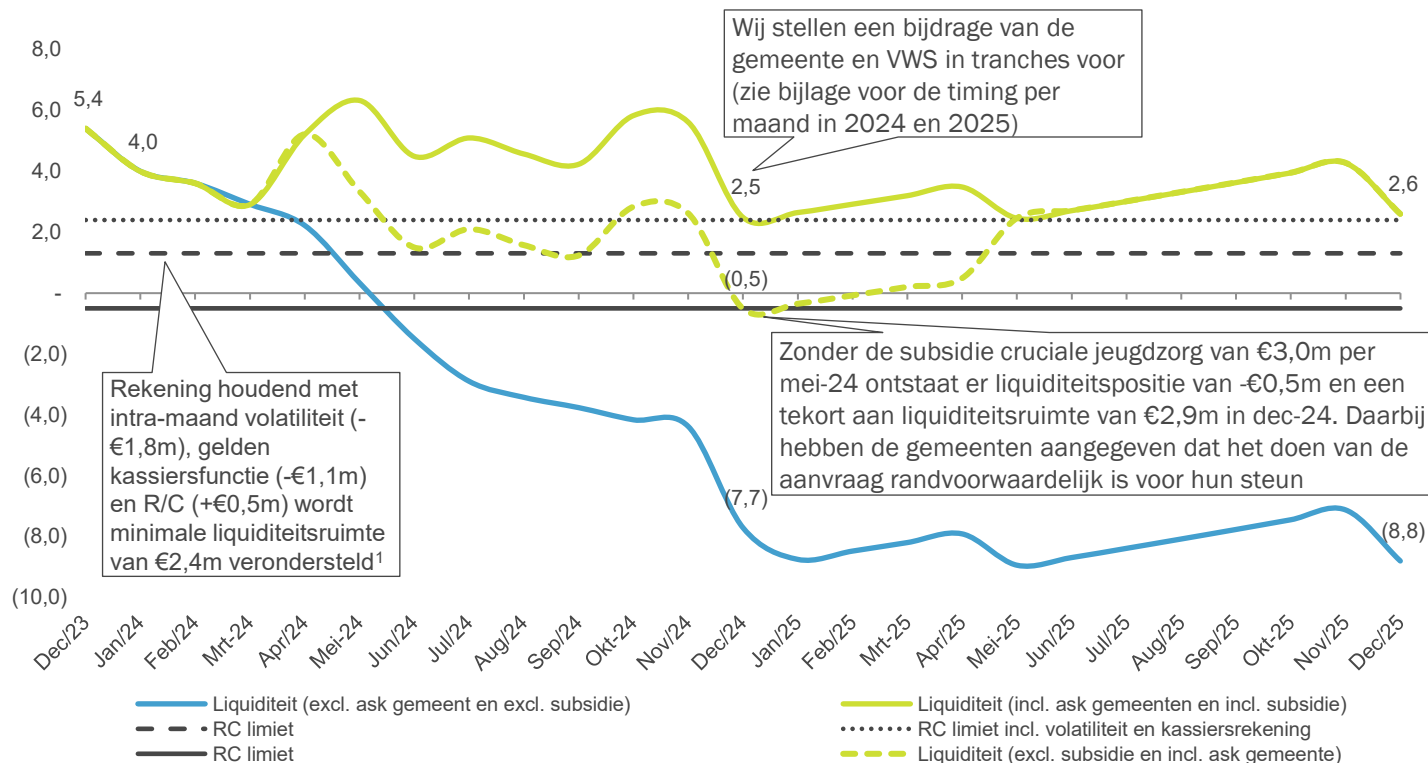


# 7. Voorlopige financiële meerjarendoorrekening



# 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

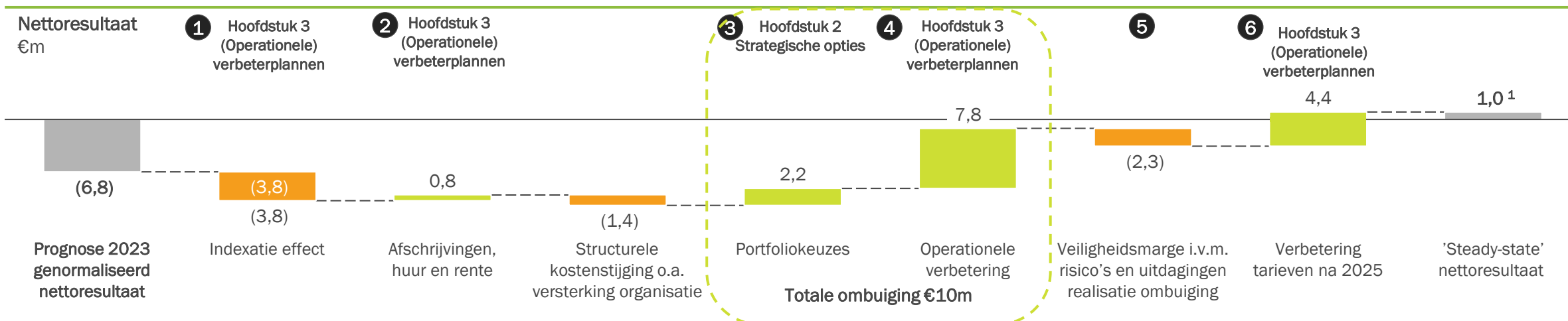
- We hebben o.a het operationeel herstel, de portfoliokeuzes, de werkkapitaal ontwikkelingen, de timing van aflossingen, de investeringen, etc. uitgezet per maand voor 2024 en 2025
- Hier blijkt, net als uit de liquiditeitsprognose feb-24, een verwacht liquiditeitstekort in mei-24
- Gegeven deze ontwikkeling 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 (zie 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 regiovoerder, 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 voorkeursscenario 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) Intra-maand volatiliteit is gebaseerd op het gemiddelde verschil tussen de laagste stand en de eindstand van de liquide middelen in de laatste 3 maanden van 2023. De kassiersfunctie is geschat op basis van het gemiddelde van de laatste 3 maanden van 2023



# 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





# 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 tariefsverbetering	57,3	63,6	70,8	69,8	71,6	61,0	62,3	63,5
Omzet uit tariefverbetering	-	-	-	-	-	-	3,8	4,4
<b>Omzet inclusief tariefsverbetering</b>	<b>57,3</b>	<b>63,6</b>	<b>70,8</b>	<b>69,8</b>	<b>71,6</b>	<b>61,0</b>	<b>66,1</b>	<b>67,9</b>
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)
<b>Kosten</b>	<b>(55,2)</b>	<b>(66,7)</b>	<b>(76,1)</b>	<b>(74,4)</b>	<b>(74,7)</b>	<b>(61,9)</b>	<b>(63,8)</b>	<b>(65,7)</b>
<b>Genorm. EBITDA</b>	<b>2,0</b>	<b>(3,1)</b>	<b>(5,3)</b>	<b>(4,6)</b>	<b>(3,2)</b>	<b>(0,9)</b>	<b>2,3</b>	<b>2,2</b>
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)	-	-	-	-	-	-
<b>Genorm. nettoresultaat</b>	<b>0,8</b>	<b>(4,7)</b>	<b>(7,4)</b>	<b>(6,8)</b>	<b>(4,8)</b>	<b>(2,5)</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>
Buitengewone baten en lasten	-	-	-	-	(0,0)	(0,1)	10,0	-
Normalisaties	0,3	5,1	2,4	(0,8)	-	-	-	-
Enmalige bijdrage en transitiebijdrage (ask)	-	-	-	-	6,6	0,8	-	-
Vergoeding transitiekosten (ask)	-	-	-	-	3,6	0,4	0,3	-
Transitiekosten	-	-	-	-	(3,6)	(0,4)	(0,3)	-
<b>Nettoresultaat</b>	<b>1,1</b>	<b>0,4</b>	<b>(5,1)</b>	<b>(7,6)</b>	<b>1,7</b>	<b>(1,7)</b>	<b>11,0</b>	<b>1,0</b>
<b>KPI's</b>								
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

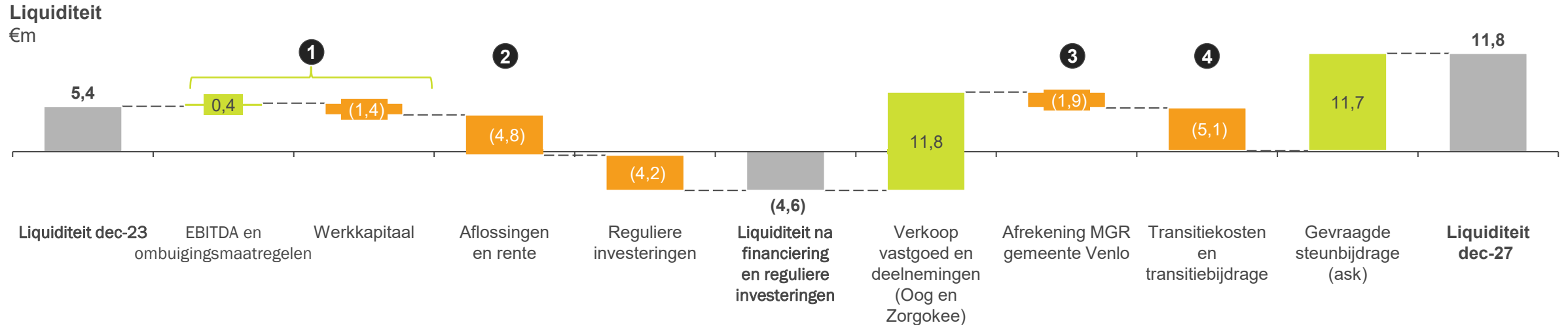
### Afstoten deelnemingen en verkoop vastgoed

- We gaan er voorsnog 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



# 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 en transitiebijdrage** - 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 transitiebijdrage voor het afstoten van de deelnemingen (€0,9m). Ons verzoek is om deze kosten vergoed te krijgen



# 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
Genom. 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
<b>Genom. EBITDA incl. tariefsverbetering</b>	<b>2,0</b>	<b>(3,1)</b>	<b>(5,3)</b>	<b>(4,6)</b>	<b>(3,2)</b>	<b>(0,9)</b>	<b>2,3</b>	<b>2,2</b>	<b>0,4</b>
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 en transitiebijdrage (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)
<b>Operationele kasstroom</b>	<b>4,1</b>	<b>5,2</b>	<b>(1,6)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,1</b>	<b>2,3</b>	<b>2,2</b>	<b>4,5</b>
Investerings	(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)
<b>Kasstroom voor financieringslasten</b>	<b>(0,3)</b>	<b>0,9</b>	<b>(9,0)</b>	<b>(0,9)</b>	<b>(2,5)</b>	<b>0,5</b>	<b>11,9</b>	<b>1,3</b>	<b>11,2</b>
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)
<b>Netto kasstroom</b>	<b>(0,3)</b>	<b>0,9</b>	<b>(4,4)</b>	<b>(1,3)</b>	<b>(2,9)</b>	<b>0,1</b>	<b>7,9</b>	<b>1,3</b>	<b>6,4</b>
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
<b>Kasstand EP</b>	<b>10,3</b>	<b>11,1</b>	<b>6,8</b>	<b>5,4</b>	<b>2,5</b>	<b>2,6</b>	<b>10,5</b>	<b>11,8</b>	<b>11,8</b>
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
<b>Headroom</b>	<b>7,9</b>	<b>8,7</b>	<b>4,4</b>	<b>3,0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>8,1</b>	<b>9,4</b>	<b>9,4</b>
<b>KPI's</b>									
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 gelijk 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

### Investerings

- 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

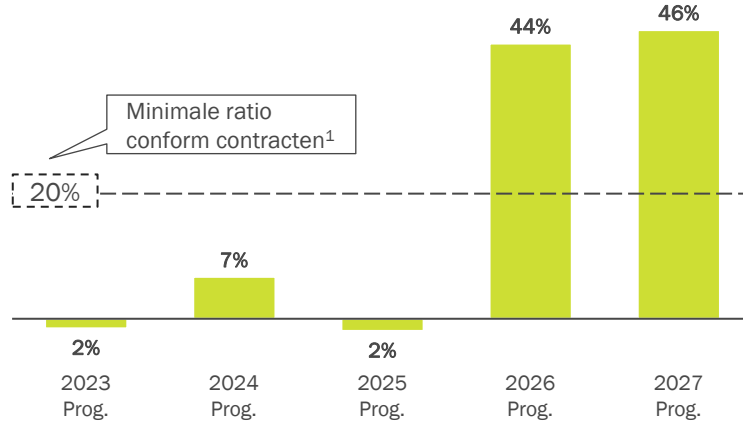


# Verkoop van vastgoed en steun van de gemeente dragen bij aan het verwacht herstel van ratio's

Solvabiliteit komt in 2026 >20% na verwachte verkoop vastgoed

## Geconsolideerd – solvabiliteit

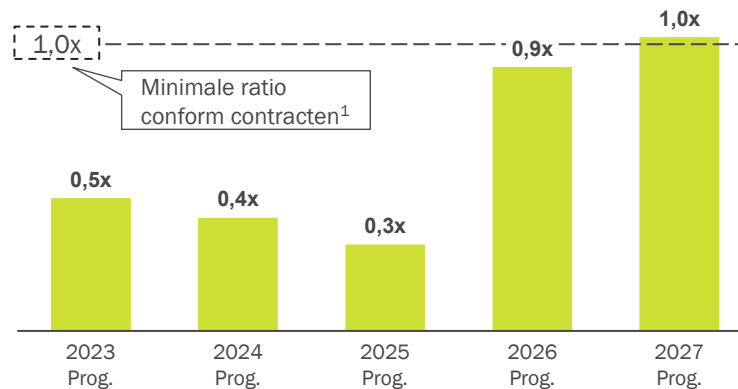
Eigen vermogen als % van balanstotaal per jaareinde



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

## Geconsolideerd – current ratio

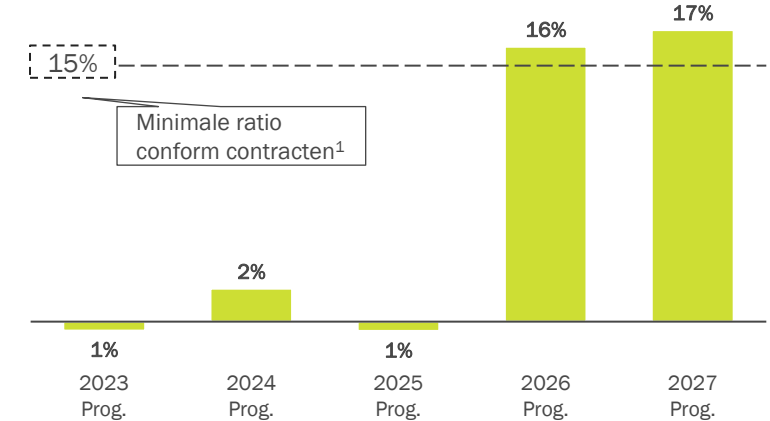
Vlottende activa en liquide middelen t.o.v. kortlopende schulden



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



# 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
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>9,1</b>	<b>11,3</b>	<b>16,7</b>	<b>15,3</b>	<b>15,0</b>	<b>13,3</b>	<b>12,4</b>	<b>12,1</b>
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	2,8	1,0	1,0	1,0
Liquide middelen	10,3	11,1	6,8	5,4	2,5	2,6	10,5	11,8
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>18,2</b>	<b>16,5</b>	<b>13,5</b>	<b>8,5</b>	<b>5,6</b>	<b>3,9</b>	<b>11,8</b>	<b>13,1</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>27,4</b>	<b>27,8</b>	<b>30,3</b>	<b>23,8</b>	<b>20,6</b>	<b>17,2</b>	<b>24,2</b>	<b>25,2</b>
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>12,0</b>	<b>12,3</b>	<b>7,3</b>	<b>(0,4)</b>	<b>1,4</b>	<b>(0,3)</b>	<b>10,6</b>	<b>11,6</b>
Overige kortlopende schulden	13,9	13,8	15,6	18,2	13,9	12,7	12,7	12,7
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>13,9</b>	<b>13,8</b>	<b>15,6</b>	<b>18,2</b>	<b>13,9</b>	<b>12,7</b>	<b>12,7</b>	<b>12,7</b>
Voorzieningen	1,5	1,7	2,7	1,5	1,0	0,8	0,8	0,8
Langlopende schulden bestaand	-	-	-	4,5	4,2	4,0	-	-
Langlopende schulden nieuw	-	-	4,7	-	-	-	-	-
<b>Langlopende schulden totaal</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4,7</b>	<b>4,5</b>	<b>4,2</b>	<b>4,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>27,4</b>	<b>27,8</b>	<b>30,3</b>	<b>23,8</b>	<b>20,6</b>	<b>17,2</b>	<b>24,2</b>	<b>25,2</b>

KPI's	
<b>Netto schuld</b>	
Langlopende schulden	- - (4,7) (4,5) (4,2) (4,0) - -
Liquide middelen	10,3 11,1 6,8 5,4 2,5 2,6 10,5 11,8
Nettoschuld	10,3 11,1 2,0 0,9 (1,7) (1,4) 10,5 11,8
<b>Financieringsratio's</b>	
Solvabiliteit (eig. verm./tot. activa) - min. 20%	44% 44% 24% (2%) 7% (2%) 44% 46%
Current ratio ((kort. act.+ liq.)/kort. 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 verwachting de voorziening voor langdurig zieken<sup>1</sup> 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



# 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.



# 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
	Clïëntaantallen	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	





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

	Risico's	Toelichting	Mitigerende acties	Impact	Risico
Regulier	<b>Terugbetaling ontvangen zorggelden i.r.t. (SROI)</b>	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
	<b>Productieverantwoording</b>	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
	<b>Terugbetaling beschikking</b>	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
	<b>Accountantscontrole</b>	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 reël mogelijke inschatting te maken van posten	PM (geen cash imp.)	Gemiddeld
	<b>Materiële controle door gemeenten</b>	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
	<b>Tarieven 2015 Zuid Limburg</b>	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
	<b>Verduurzaming vastgoed</b>	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
	<b>Betaling eindafrekening VPB</b>	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





# 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
	SPUK regeling afbouw residentiële zorg <sup>1</sup>	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	Veiligheidsmarge	In 2024-2027 hebben we een veiligheidsmarge opgenomen. Indien de realisatie van de portfoliokeuzes en/of het operationeel herstel (grotendeels) conform plan verlopen is de veiligheidsmarge niet/deels nodig en is er sprake van een beter nettoresultaat (upside t.o.v. van het plan)	€0-2,3m p/j	Gemiddeld
	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
	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)







## 8. Verzoeken aan stakeholders



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

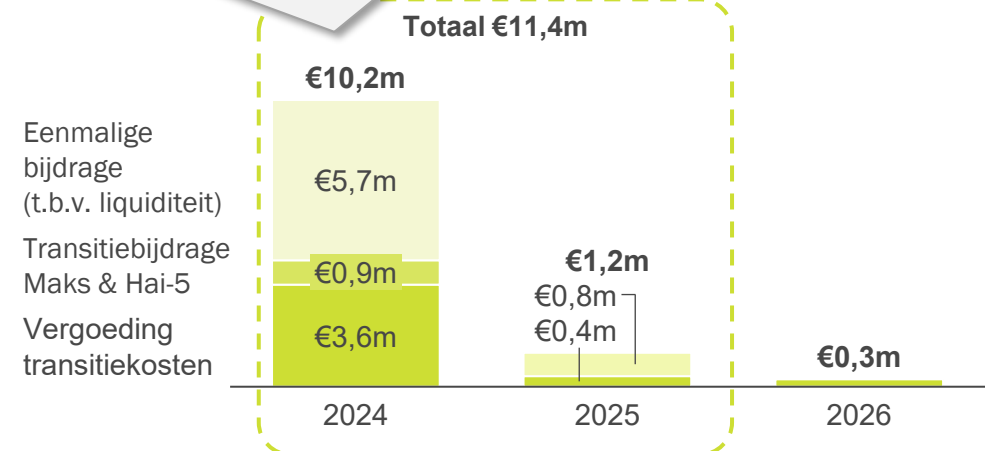
Mede als gevolg van historische keuzes hebben we te maken met een zéér zorgelijke, instabiele situatie en een grote ombuigingsopgave. Wij als organisatie spannen ons momenteel maximaal in om de situatie te stabiliseren en zijn daarin volledig transparant naar stakeholders. Ook wij worden echter soms 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...

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

## Gevraagde eenmalige steun ('ask')

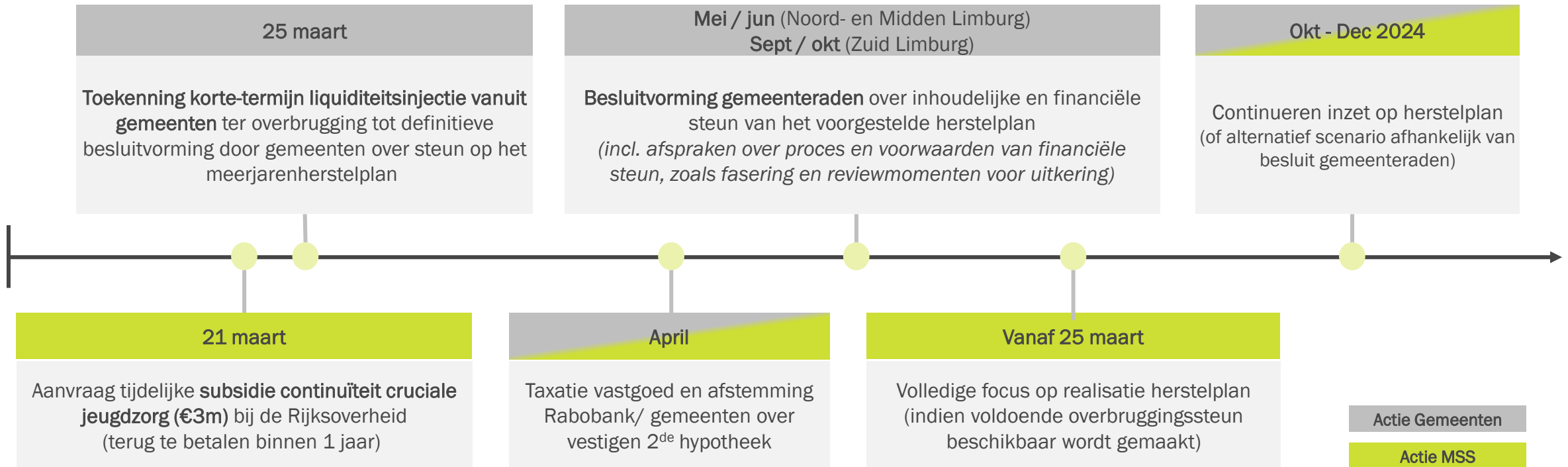
Uiterlijk 2 april is zicht nodig op liquiditeitssteun per eind april van minimaal €10,2m (evt. in tranches) om de tijd te overbruggen tot formele besluitvorming over financiële steun van het herstelplan door gemeenten in sep/okt. (Deze overbruggingssteun vervult een deel van de hieronder getoonde totale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



# 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





# 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		Enmalige bijdrage om tot moment van nieuwe aanbestedingen in 2025 tijd te kopen voor operationeel herstel
	Rijksoverheid	€3,0m	-€3,0m		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lening à €3m in het kader van continuïteit cruciale jeugdzorg (terug te betalen één jaar na ontvangen)</li> <li>- SPUK regeling afbouw residentiële zorg<sup>2</sup> (nader te onderzoeken)</li> </ul>
	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 <sup>3</sup>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transitiebijdrage (Buro Maks) t.b.v. overdracht activiteiten en behoud zorgcontinuïteit (inschatting: €0,6m)</li> <li>- Transitiebijdrage (Hai-5) t.b.v. overdracht activiteiten en behoud zorgcontinuïteit (inschatting €0,3m)</li> </ul>
Vergoeding transitiekosten	Gemeenten	€3,6m	€0,4m	€0,3m	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bijdrage in transitiekosten reorganisatie overhead (€0,5m)</li> <li>- Bijdrage in transitiekosten tijdelijke project management organisatie incl. leiderschaps- en teamontwikkeling (€1,4m)</li> <li>- Bijdrage in transitiekosten advieskosten (€1,0m)</li> <li>- Bijdrage in additioneel historisch onderzoek (huidige inschatting €0,4m)</li> <li>- 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)</li> </ul>
Overig	Gemeenten				<p>Overeenstemming over de lopende zaken. Hierbij veronderstellen we voornamelijk 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Overeenkomst over SROI (o.a. beschikking gemeente Roermond)</li> <li>- Overeenkomst over terugbetaling beschikking gemeente Venlo</li> <li>- Materiele controles door gemeenten</li> <li>- Historisch onderzoek (gemeente Venlo)</li> <li>- Tarieven 2015 Zuid-Limburg</li> </ul>
<b>Totaal</b>		<b>€10,2m</b>	<b>€1,2m</b>	<b>€0,3m</b>	
'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



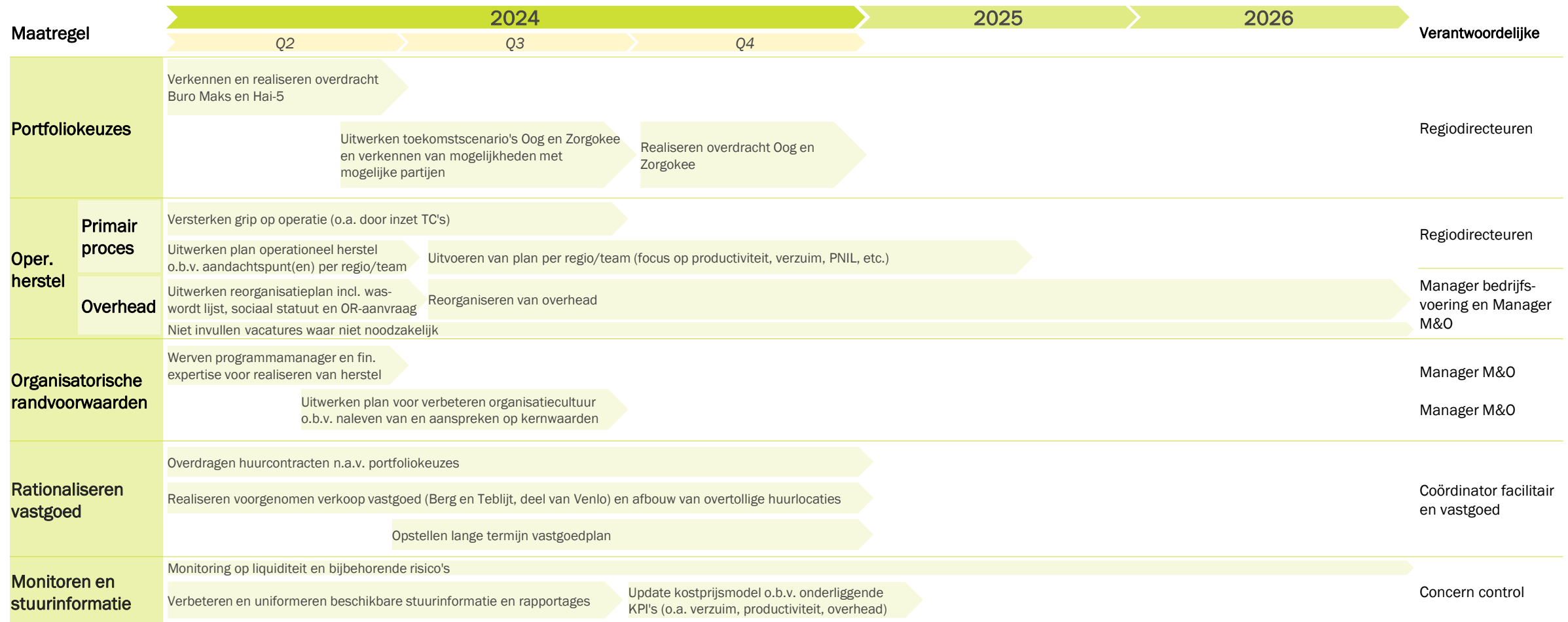
## Back-up steunverzoek (2/2): overige steunverzoeken

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

Type steun	Stakeholder	Toelichting steunverzoek
<b>Algemene steun op het herstelplan</b> 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
<b>Beleidsmatige steun</b> om efficiency te realiseren	Gemeenten	<ul style="list-style-type: none"><li>- Beschikking afgeven binnen 4-6 weken na verzenden aanvraag door de Mutsaersstichting</li><li>- Mogelijkheid om traject te starten zonder regiebehandelaar (mag wel o.b.v. Jeugdwet, maar niet o.b.v. contracten ML en NL)</li><li>- Startdatum van beschikkingen (zowel initieel als vervolg) laten ingaan op de datum waarop die in de aanvraag opgenomen is</li><li>- 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</li><li>- Startdatum van beschikkingen (zowel initieel als vervolg) laten ingaan op de datum waarop die in de aanvraag opgenomen is</li></ul>
<b>Passende tarieven</b> (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	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aanpassing van tarief op Crisis (impact €0,2m p/j)</li><li>- Tarief ambulante behandeling NL gelijkstellen met tarief van ML (impact ca. €0,5m o.b.v. productie 2023)</li></ul>



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





**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. Afhangelijkheid / 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)



# 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 tredt 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 vindt 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



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

	Aanbieder <sup>1</sup>	Omzet (In €m) <sup>1</sup>	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 <sup>6</sup>		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	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 <sup>2</sup>	77,9	?	~ alleen JHV & omvang		✓ - omvang					
	Max Ernst <sup>3</sup>	1,9	2-15				✓ - omvang	✓ - omvang			
Zuid-Limburg	Mutsaers ZL	8,1 <sup>6</sup>				✓	✓	✓	✓		
	Mondriaan	10,8	26				✓ - omvang	✓ - omvang	✓ - beperkte capaciteit		Geen ambulante poli's
	YOUZ <sup>4</sup>	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 <sup>5</sup>	4,1	?				✓ - omvang en locatie	✓ - omvang en locatie			M.n. actief in westelijke mijnstreek
	Lionarons <sup>7</sup>	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



# 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	
<b>B1 – Volledige fusie/overname</b>	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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volledig geborgd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eenmalig: aannahme dat deze gelijk zijn aan A0/A1/A2 + advieskosten voor fusie</li> <li>• Structureel: gelijk zijn aan A0/A1/A2, wel mogelijkheden voor besparing door schaalvoordelen</li> <li>• Waarde: blijft behouden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redelijk intensief traject waarbij voldoende juridische ondersteuning nodig is</li> <li>• Kan leiden tot schaalvergroting / monopolie die in gaat tegen eisen in aanbestedingen (maximaal marktaandeel) en marktwerking verhindert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er lijken beperkt/geen geschikte partijen</li> <li>• Doorlooptijd 6-12 maanden (partijen zullen bij deze omvang van transactie uitvoerig onderzoek willen doen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>
<b>B2 – Fusie/overname per onderdeel</b>	Indien een volledige fusie niet haalbaar is kan een fusie per onderdeel worden onderzocht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deels geborgd – verlies van integraliteit van zorgverlening door opsplitsing en kans dat niet alle zorg overgedragen kan worden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eenmalig: zie B1 met hogere advieskosten aangezien het om verschillende transacties gaat</li> <li>• Structureel: zie B1</li> <li>• Waarde: blijft behouden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mogelijk is niet voor alle onderdelen is er een geschikte / bereidwillige partij</li> <li>• Doorlooptijd 2-12 maanden per deel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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)</li> </ul>

# 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)

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

**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.”<sup>1</sup> en “Ook in het geval van een faillissement van een aanbieder blijft het college verantwoordelijk voor het continueren van de maatschappelijke ondersteuning aan cliënten.”<sup>2</sup>



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

**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.



**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	Feb-24	Mrt-24	Apr-24	Mei-24	Jun-24	Jul-24	Aug-24	Sep-24	Okt-24	Nov-24	Dec-24	Jan-25	Feb-25	Mrt-25	Apr-25	Mei-25	Jun-25	Jul-25	Aug-25	Sep-25	Okt-25	Nov-25	Dec-25
	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.
Omzet exclusief maatregelen en port. keuzes	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
Omzet effect maatregelen (incl. veiligheidsmarge)	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Omzet effect portfoliokeuzes	-	-	-	-	-	-	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)
<b>Totaal omzet</b>	<b>6,2</b>	<b>6,2</b>	<b>6,2</b>	<b>6,2</b>	<b>6,2</b>	<b>6,3</b>	<b>5,7</b>	<b>5,7</b>	<b>5,7</b>	<b>5,7</b>	<b>5,7</b>	<b>5,7</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>
Kosten excl. versterking, maatr. en port. keuzes	(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 effect maatregelen (incl. veiligheidsmarge)	0,1	0,1	0,1	0,1	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	0,2	0,2
Kosten effect portfoliokeuzes	-	-	-	-	-	-	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
<b>Totaal kosten</b>	<b>(6,7)</b>	<b>(6,6)</b>	<b>(6,6)</b>	<b>(6,6)</b>	<b>(6,6)</b>	<b>(6,6)</b>	<b>(5,8)</b>	<b>(5,8)</b>	<b>(5,8)</b>	<b>(5,8)</b>	<b>(5,8)</b>	<b>(5,8)</b>	<b>(5,2)</b>	<b>(5,2)</b>	<b>(5,2)</b>	<b>(5,2)</b>	<b>(5,2)</b>	<b>(5,2)</b>	<b>(5,2)</b>	<b>(5,2)</b>	<b>(5,2)</b>	<b>(5,2)</b>	<b>(5,1)</b>	<b>(5,1)</b>
<b>Genorm. EBITDA (incl. ver. maat. en port.)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,0)</b>
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)
<b>Genorm. nettoresultaat</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>
Buitengewone baten en lasten	-	-	-	-	-	-	(0,0)	-	-	-	-	-	(0,0)	-	-	-	-	(0,1)	-	-	-	-	-	-
Eenm. bijdrage, verg. transitiekosten- en bijdrage	-	-	-	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)
<b>Nettoresultaat</b>	<b>(0,9)</b>	<b>(1,2)</b>	<b>(1,1)</b>	<b>2,1</b>	<b>2,3</b>	<b>(0,5)</b>	<b>1,4</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>1,5</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>0,9</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>
<b>Impact resultaat</b>																								
Omzet effect maatregelen (incl. veiligheidsmarge)	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Kosten effect maatregelen (incl. veiligheidsmarge)	0,1	0,1	0,1	0,1	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	0,2	0,2
<b>Resultaat effect maatregelen</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>
Omzet effect portfoliokeuzes	-	-	-	-	-	-	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)
Kosten effect portfoliokeuzes	-	-	-	-	-	-	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
<b>Resultaat effect portfoliokeuzes*</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>

\*) Door de gebruikte methodiek en toepassing van indexatie lijkt het rekenkundige effect van de portfoliokeuzes groter dan eerder vermeld in de presentatie (€2,2m in de eerder gepresenteerde brug, omdat daar wordt vergeleken met 2023 en de indexatie effecten apart worden weergegeven)



# 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.
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>15,3</b>	<b>15,3</b>	<b>15,3</b>	<b>15,3</b>	<b>15,3</b>	<b>15,3</b>	<b>14,9</b>	<b>15,0</b>	<b>15,0</b>	<b>15,0</b>	<b>15,0</b>	<b>15,0</b>	<b>14,9</b>	<b>14,8</b>	<b>14,8</b>	<b>14,7</b>	<b>14,7</b>	<b>13,5</b>	<b>13,5</b>	<b>13,4</b>	<b>13,4</b>	<b>13,4</b>	<b>13,3</b>	<b>13,3</b>
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
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>6,0</b>	<b>5,5</b>	<b>5,0</b>	<b>7,8</b>	<b>9,1</b>	<b>7,5</b>	<b>7,0</b>	<b>6,7</b>	<b>6,4</b>	<b>8,1</b>	<b>7,8</b>	<b>5,6</b>	<b>4,2</b>	<b>4,4</b>	<b>4,7</b>	<b>5,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,2</b>	<b>4,5</b>	<b>4,8</b>	<b>5,1</b>	<b>5,5</b>	<b>5,8</b>	<b>3,9</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>21,3</b>	<b>20,8</b>	<b>20,3</b>	<b>23,1</b>	<b>24,4</b>	<b>22,8</b>	<b>21,9</b>	<b>21,6</b>	<b>21,3</b>	<b>23,1</b>	<b>22,8</b>	<b>20,6</b>	<b>19,0</b>	<b>19,3</b>	<b>19,5</b>	<b>19,7</b>	<b>18,7</b>	<b>17,7</b>	<b>18,0</b>	<b>18,3</b>	<b>18,5</b>	<b>18,8</b>	<b>19,1</b>	<b>17,2</b>
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>(1,3)</b>	<b>(2,4)</b>	<b>(3,5)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>0,9</b>	<b>0,4</b>	<b>1,8</b>	<b>1,3</b>	<b>0,7</b>	<b>2,2</b>	<b>1,7</b>	<b>1,4</b>	<b>2,3</b>	<b>2,0</b>	<b>1,8</b>	<b>1,5</b>	<b>1,3</b>	<b>1,0</b>	<b>0,8</b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,3)</b>
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
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>16,6</b>	<b>17,3</b>	<b>17,9</b>	<b>18,6</b>	<b>17,7</b>	<b>16,6</b>	<b>14,7</b>	<b>15,0</b>	<b>15,3</b>	<b>15,5</b>	<b>15,8</b>	<b>13,9</b>	<b>11,7</b>	<b>12,2</b>	<b>12,7</b>	<b>13,3</b>	<b>12,5</b>	<b>11,8</b>	<b>12,3</b>	<b>12,9</b>	<b>13,4</b>	<b>13,9</b>	<b>14,4</b>	<b>12,7</b>
Voorzieningen	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
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
<b>Langlopende schulden totaal</b>	<b>4,5</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>	<b>4,1</b>	<b>4,1</b>	<b>4,1</b>	<b>4,1</b>	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>21,3</b>	<b>20,8</b>	<b>20,3</b>	<b>23,1</b>	<b>24,4</b>	<b>22,8</b>	<b>21,9</b>	<b>21,6</b>	<b>21,3</b>	<b>23,1</b>	<b>22,8</b>	<b>20,6</b>	<b>19,0</b>	<b>19,3</b>	<b>19,5</b>	<b>19,7</b>	<b>18,7</b>	<b>17,7</b>	<b>18,0</b>	<b>18,3</b>	<b>18,5</b>	<b>18,8</b>	<b>19,1</b>	<b>17,2</b>
<b>KPI's</b>																								
<b>Netto schuld</b>																								
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)
<b>Financieringsratio's</b>																								
Solvabiliteit (Eg. verm./tot. activa) - min. 20%	(6%)	(12%)	(17%)	(6%)	4%	2%	8%	6%	3%	10%	7%	7%	12%	11%	9%	8%	7%	6%	4%	3%	2%	0%	(1%)	(2%)
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





# Back-up: meerjarenprognose van de kasstromen

## Kasstroomoverzicht Mutsaersstichting – Geconsolideerd €m

in €m	Jan-24	Feb-24	Mrt-24	Apr-24	Mei-24	Jun-24	Jul-24	Aug-24	Sep-24	Okt-24	Nov-24	Dec-24	Jan-25	Feb-25	Mrt-25	Apr-25	Mei-25	Jun-25	Jul-25	Aug-25	Sep-25	Okt-25	Nov-25	Dec-25
	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.	Prog.
<b>Genom. EBITDA incl. tariefsverbetering</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,0)</b>
Enmalige baten en lasten (normalisaties)	-	-	-	-	-	-	(0,0)	-	-	-	-	-	(0,0)	-	-	-	-	(0,1)	-	-	-	-	-	-
Enm. bijdrage, verg. Transitie-kosten- en Subsidie cruciale jeugdzorg	-	-	-	3,0	-	-	2,0	-	-	2,0	-	0,2	1,2	-	-	-	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 Crediteuren	(0,3)	0,3	0,1	0,2	0,1	(0,5)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Δ Overig vlottende activa	1,1	0,0	(0,2)	(0,4)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,0)	(0,1)	0,0	(0,9)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,2
Δ Overig vlottende passiva	(1,3)	0,5	0,5	0,5	(1,0)	(0,7)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	(1,7)	(1,1)	0,5	0,5	0,5	(0,8)	(0,6)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	(1,7)
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)
<b>Operationele kasstroom</b>	<b>(1,3)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>2,5</b>	<b>1,3</b>	<b>(1,7)</b>	<b>1,6</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>1,8</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(3,0)</b>	<b>(0,0)</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>(0,9)</b>	<b>(0,8)</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>(1,6)</b>
Investeringsen	(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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash impact portfoliokeuzes	-	-	-	-	-	-	(0,9)	-	-	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Kasstroom voor financieringslasten</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(0,7)</b>	<b>2,3</b>	<b>1,1</b>	<b>(1,8)</b>	<b>0,6</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>1,6</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(3,1)</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>(1,0)</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>(1,6)</b>
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)
<b>Netto kasstroom</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(0,7)</b>	<b>2,3</b>	<b>1,1</b>	<b>(1,8)</b>	<b>0,6</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>1,6</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(3,1)</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>(1,0)</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>(1,7)</b>
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)
<b>Kasstand EP</b>	<b>4,0</b>	<b>3,6</b>	<b>2,9</b>	<b>5,2</b>	<b>6,3</b>	<b>4,5</b>	<b>5,1</b>	<b>4,6</b>	<b>4,2</b>	<b>5,8</b>	<b>5,6</b>	<b>2,5</b>	<b>2,6</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>	<b>3,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,7</b>	<b>3,0</b>	<b>3,3</b>	<b>3,6</b>	<b>3,9</b>	<b>4,3</b>	<b>2,6</b>
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
<b>Headroom</b>	<b>1,6</b>	<b>1,2</b>	<b>0,5</b>	<b>2,8</b>	<b>3,9</b>	<b>2,1</b>	<b>2,7</b>	<b>2,2</b>	<b>1,8</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,5</b>	<b>0,8</b>	<b>1,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,3</b>	<b>0,6</b>	<b>0,9</b>	<b>1,2</b>	<b>1,5</b>	<b>1,9</b>	<b>0,2</b>
<i>Kasstand excl. subsidie cr. jeugdzorg</i>	<i>4,0</i>	<i>3,6</i>	<i>2,9</i>	<i>5,2</i>	<i>3,3</i>	<i>1,5</i>	<i>2,1</i>	<i>1,6</i>	<i>1,2</i>	<i>2,8</i>	<i>2,6</i>	<i>(0,5)</i>	<i>(0,4)</i>	<i>(0,1)</i>	<i>0,2</i>	<i>0,5</i>	<i>2,5</i>	<i>2,7</i>	<i>3,0</i>	<i>3,3</i>	<i>3,6</i>	<i>3,9</i>	<i>4,3</i>	<i>2,6</i>
<i>Headroom excl. subsidie cr. jeugdzorg</i>	<i>1,6</i>	<i>1,2</i>	<i>0,5</i>	<i>2,8</i>	<i>0,9</i>	<i>(0,9)</i>	<i>(0,3)</i>	<i>(0,8)</i>	<i>(1,2)</i>	<i>0,4</i>	<i>0,2</i>	<i>(2,9)</i>	<i>(2,8)</i>	<i>(2,5)</i>	<i>(2,2)</i>	<i>(1,9)</i>	<i>0,1</i>	<i>0,3</i>	<i>0,6</i>	<i>0,9</i>	<i>1,2</i>	<i>1,5</i>	<i>1,9</i>	<i>0,2</i>



# Bijlage: *Overig*



# 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
<b>Subtotaal Venlo</b>		<b>€3,8m</b>	<b>€31,8m</b>		
<b>Daniken 1, Sweikhuizen</b>	Schinnen (Plinthos)	€2,8m	€1,8m		
<b>Rijksweg 49, Berg en Terblijt</b>	Berg en Terblijt	€1,2m	€1,1m	Ja	
<b>Molenpad 10, Venray</b>	Venray	€0,2m	€0,7m		
<b>Thornerweg 4A, Wessem</b>	Wessem	€0,1m	€0,1m	Ja	Verkoopwaarde ingeschat op boekwaarde
<b>Totaal</b>		<b>€8,1m</b>	<b>€35,5m</b>		-
<b>Totaal 'Te verkopen'</b>		<b>€1,6m</b>	<b>€11,5m</b>		



## Back-up: herstelmaatregelen en veiligheidsmarge

Herstelmaatregelen (overhead en operationeel) en veiligheidsmarge 2024-2027

€m

	2024	2025	2026	2027
Overhead - Reeds ingezette verbeteracties	2,0	2,0	2,0	2,0
Overhead - # FTE, werkplekken en huurkosten	0,2	0,3	0,7	0,7
Operationeel herstel	2,2	4,5	5,0	5,0
Veiligheidsmarge	(1,2)	(1,7)	(2,3)	(2,3)
<b>Totaal</b>	<b>3,2</b>	<b>5,1</b>	<b>5,4</b>	<b>5,5</b>

# Grip op de toekomst

## Meerjarenherstelplan en steunverzoek aan stakeholders

Bijlage 1: Uitkomsten historisch onderzoek

Datum: 25 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.





# Aanleiding

## De onderste steen boven

*"Al vrij snel naar ons aantreden in september 2023 werden we geconfronteerd met gestold wantrouwen richting de Mutsaersstichting. Er liepen meerdere juridische zaken, medewerkers verlieten met VSO's de organisaties, gemeenten wantrouwden onze zorgadministratie en op sleutelposities zaten te lang te dure zzp-ers met eigen bedrijven waar weer mensen van werden ingehuurd.*

*Er was een aantal preferred suppliers met langdurige samenwerkingsrelaties, niet altijd met smart geformuleerde onderliggende contracten en soms onduidelijke of ontbrekende specificaties.*

*Er bereikten ons signalen over een mogelijk onveilig werkklimaat direct gerelateerd aan het voormalige bestuur (later vastgesteld in het IGJ rapport). Hierop is besloten na overleg met de gemeenten en de Raad van Toezicht over te gaan tot een historisch onderzoek, uitgevoerd door een onafhankelijke partij.*

*De Mutsaersstichting heeft toegang gegeven tot al haar gegevens en een meldpunt ingericht voor (ex)medewerkers en (ex) ambtenaren die bij of met de Mutsaersstichting hebben gewerkt. "*

*Raad van Bestuur*



# Historisch onderzoek algemeen

## De onderzoeksvragen

die in het kader van het historisch onderzoek door de RvB, de RvT en in afstemming met de gemeenten en PwC zijn gedefinieerd, zijn erop gericht om de feiten en omstandigheden vast te stellen met betrekking tot de onderbouwing van:

- Besluitvorming en geldstromen rondom de acquisitie van de (huidige) deelnemingen van Mutsaersstichting.
- Geldbewegingen tussen Mutsaersstichting en de Stichting Vrienden van Mutsaersstichting in de periode januari 2004 tot en met augustus 2023.
- Nevenactiviteiten van ingehuurde medewerkers in de periode januari 2023 tot en met de datum van deze opdrachtbevestiging.
- Aard en omvang van de ontwikkeling van de algemene kosten in de afgelopen 7 jaar.

## Geraadpleegde bronnen

- Tijdens het onderzoek is onder meer gebruik gemaakt van de volgende aan ons ter beschikking gestelde informatie:
- Notulen van de raad van toezicht en de auditcommissie.
- Documentatie gerelateerd aan de overnames van deelnemingen (zoals due diligence rapporten en koopcontracten).
- (Batch) banktransacties van de Mutsaersstichting en de Stichting Vrienden van de Mutsaersstichting. Dit betreffen banktransacties van 8 december 2015 tot en

met 7 december 2023 en batch transacties van 10 januari 2017 tot en met 16 januari 2024.

- Documentatie gerelateerd aan transacties tussen de Mutsaersstichting en de Stichting Vrienden van de Mutsaersstichting.
- Jaarrekeningen, accountantsverslagen en managementletters van de Mutsaersstichting en deelnemingen.
- Overzicht van ingehuurde medewerkers in 2023.
- Financiële informatie gerelateerd aan de algemene kosten van de Mutsaersstichting en deelnemingen (zoals begrotingen, saldibalansen, mutaties van grootboekrekeningen en log gegevens uit de financiële administratie).
- Documenten onderliggend aan transacties (zoals facturen en/of opdrachtbrieven).
- Het bovenstaande overzicht is niet limitatief, maar geeft een algemeen beeld van de informatiebronnen die we hebben gebruikt. We hebben geprobeerd om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen door de verschillende bronnen te raadplegen.



# Historisch onderzoek

## In het kader van onze opdracht heeft PwC Forensics de volgende werkzaamheden verricht:

- Gesprekken gevoerd met verschillende (oud)-medewerkers en rvt-leden van Mutsaersstichting en verschillende stakeholders. Daarnaast hebben we gesproken met personen die meldingen hebben ingediend via het meldpunt. In totaal is met meer dan 30 personen gesproken.
- Kennisnemen van relevante beschikbare documentatie (waaronder due diligence rapporten) met betrekking tot gedane overnames door Mutsaersstichting.
- Analyseren van banktransacties (inclusief onderliggende stukken) tussen Mutsaersstichting en Stichting Vrienden van Mutsaersstichting.
- Kennisnemen van relevante procedures (waaronder met betrekking tot nevenactiviteiten) en het analyseren van de administratie om inzicht te krijgen in diensten/producten die Mutsaersstichting afneemt van bedrijven van eigen medewerkers.
- Analyseren van de administratie (incl. onderliggende stukken) met betrekking tot de algemene kosten.
- Opzetten van een meldpunt (meldpunt gesloten per 1 februari 2024) en het voeren van gespreken naar aanleiding van ontvangen meldingen via het opengestelde meldpunt.
- Uitvoeren van onderzoek in openbare bronnen (bijvoorbeeld company.info, Kamer van Koophandel ('KvK') en Kadaster) naar individuen en rechtspersonen.
- Opstarten van een e-mailreview in geselecteerde e-mailboxen (gebruikmakend van zoektermen) om informatie te verkrijgen omtrent signalen van mogelijke onregelmatigheden. In het kader van deze e-mailreview hebben wij 1.074 Gigabyte aan emaildata ontvangen en verwerkt voor acht verschillende 'custodians' (eigenaren van data).





# 1. Besluitvorming rondom acquisities 2018 - 2023

## Observaties en conclusies

- Niet voor alle overnames is een due diligence onderzoek uitgevoerd. In een aantal gevallen is volstaan met een financiële quickscan of een waardebepaling.
- Uit verkregen notulen van de rvt en de auditcommissie wordt slechts in een enkel geval duidelijk hoe de observaties, risico's en aanbevelingen uit bovengenoemde documenten zijn gewogen in het kader van de besluitvorming over overnames of welke stukken ten grondslag hebben gelegen aan deze besluitvorming.
- Slechts in twee van de zeven gevallen zijn getekende besluiten van de rvt beschikbaar waarin goedkeuring wordt verleend aan de bestuurder om een bepaalde acquisitie voort te zetten.
- Wij begrijpen dat de huidige raad van toezicht het doen van overnames tot een stop heeft gezet (de laatste overname was van 12 april 2021).

## Maatregelen

- Vanaf 1-9-2023 leggen wij op navolgbare wijze besluitvorming door de advies-, bestuurs- en toezichthoudende organen binnen de Mutsaersstichting (zoals raad van bestuur, raad van toezicht, ondernemingsraad, etc.) vast (inclusief relevante documenten ter onderbouwing) zodat achteraf verantwoording afgelegd kan worden omtrent besluitvorming.



## 2. Geldbewegingen Mutsaersstichting en Vrienden van

### Observaties en conclusies

- In 2018 en 2020 zijn vanuit de Mutsaersstichting na goedkeuring van de raad van toezicht schenkingen gedaan aan de Stichting Vrienden van Mutsaersstichting voor een totaalbedrag van €5,3m (in 2018 € 3,0m en in 2020 € 2,3m).
- Uit de notulen, accountantsverslagen en overige beschikbaar gestelde documentatie is naar voren gekomen dat de schenkingen werden gedaan in het kader van 'vermogensbescherming'.
- Naar aanleiding van de schenking heeft de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd ('IGJ') contact gezocht met de Mutsaersstichting. Na deze gesprekken heeft de Mutsaersstichting besloten om het totaalbedrag van de schenkingen terug te draaien en is het bedrag van € 5,3m in 2021 teruggestort naar de Mutsaersstichting.
- Geconcludeerd kan worden dat de schenkingen uit 2018 en 2020 naar de Stichting Vrienden van de Mutsaersstichting van in zijn totaliteit €5,3m zijn teruggeboekt naar de Mutsaersstichting.

### Maatregelen

- Op dit moment wordt de Vrienden van de Mutsaersstichting aangestuurd door 1 bestuurslid, niet zijnde de RvB.
- De RvB zal snel 2 leden toevoegen die de opdracht krijgen om de stichting te ontmantelen en het resterende bedrag op de rekening in te zetten voor vervolgonderzoek historisch onderzoek.



## 3. Nevenwerkzaamheden & Inhuur

### Observaties en conclusies

- Er zijn geen vastgelegde procedures ten aanzien van het registreren van nevenactiviteiten van werknemers en/of ingehuurde werknemers.
- Wij hebben drie organisaties geconstateerd die verbonden zijn aan (voormalig) ingehuurde medewerkers en waarvan door de Mutsaersstichting diensten worden of werden afgenomen.
- In een aantal gevallen zijn personen die verbonden zijn aan een van deze drie organisaties (bijvoorbeeld als eigenaar) tevens werkzaam voor de Mutsaersstichting en eveneens betrokken geweest bij het goedkeuren van facturen van de betreffende organisatie.

### Maatregelen

- Integriteitsbeleid aanscherpen en intern communiceren
- Bij aanstelling is dit beleid onderdeel van het arbeidscontract
- Beleid van Nevenwerkzaamheden aanscherpen en jaarlijks herzien
- Als medewerker een eigen bedrijf heeft dan kan er op geen enkele manier samengewerkt worden met dat bedrijf, dat verbieden we per direct
- In de twee gevallen waar dat nu speelt beëindigen we de samenwerking uiterlijk 1 juli 2024



## 4. Inzage in Algemene Kosten

### Observaties en conclusies

- De algemene kosten van de Mutsaersstichting (geconsolideerd) zijn, onder andere, toegenomen in de periode 2016-2022 in verband met uitgevoerde overnames.
- De grootste fluctuaties in de algemene kosten vinden plaats in de jaren 2018 en 2020. Deze fluctuaties worden voornamelijk veroorzaakt door hiervoor schenkingen aan de Vrienden van de Mutsaersstichting die geboekt zijn onder Public Relations kosten.
- In de periode 2016 tot en met 2022 betreffen significante posten onder de algemene kosten onder andere: juridische kosten, kosten met betrekking tot software, licenties en computerfaciliteiten en andere advieskosten.
- Wij hebben uit gesprekken begrepen dat een aantal partijen al langere tijd als 'vaste' leverancier voor de Mutsaersstichting fungeerden en dat geleverde prestaties van leveranciers niet altijd werden gecontroleerd.

### Maatregelen

- Afbouw Juridische lopende zaken
- Tender voor advocatenbureau uitgezet
- PR kosten teruggebracht met 70%
- Voortaan inzage geven jaarlijks in de algemene kosten opbouw, daar niet geheimzinnig over doen
- Samenwerking met leveranciers die te lang bij het verleden hoorden per 1-10-2023 stopgezet
- Inkoopbeleid aanscherpen en per jaar evalueren en er naar handelen
- Wij controleren de prestatielevering door de leverancier en leggen deze controle vast.



# Afgelopen jaren is er een intercompany positie van netto €2,9m opgebouwd tussen de Mutsaersstichting en haar deelnemingen

<u>Tegenpartij RC-post deelnemingen</u>	<u>feb-24 Real.</u>
Buro Maks	€2,1m
Grijp het Leven	€0,6m
Hai-5	€0,6m
Psychologenpraktijk Oog <sup>2</sup>	€0,3m
Zorgokee	€0,0m
Vorderingen op debiteuren (Deelnemingen) <sup>1</sup>	€0,1m
<b>Subtotaal vorderingen</b>	<b>€3,7m</b>
Hoeve de Kaolder	-€0,3m
Schulden aan crediteuren (Deelnemingen) <sup>1</sup>	-€0,4m
<b>Subtotaal schulden</b>	<b>-€0,7m</b>
<b>Totaal</b>	<b>€2,9m</b>

## Toelichting

- De Mutsaersstichting en zijn deelnemingen sturen intern in beperkte mate facturen. Te factureren kosten worden afgerekend via de rekening-courant tussen de deelnemingen, Mutsaers en de deelnemingen onderling
- Door facturen niet/ deels te betalen financiert de ene entiteit indirect de andere entiteit. Hierdoor zijn er afgelopen jaren onderlinge RC-posities ontstaan, dit zijn:
  - Buro Maks, Grijp het Leven, Hai-5, Zorgokee en Oog moeten nog hun IC positie aan Mutsaers betalen en hiermee is Mutsaers indirect financier van deze entiteiten
  - Mutsaers moet nog een IC positie betalen aan Hoeve de Kaolder en hiermee is Hoeve de Kaolder indirect financier van Mutsaers

1) De posten Vorderingen op deelnemingen / schulden aan crediteuren bestaat uit facturen die nog niet zijn goedgekeurd, door dan wel Mutsaers of de deelneming



## Geconstateerde signalen die opvolging vereisen

- Tijdens de werkzaamheden voor het historisch onderzoek is een aantal signalen geconstateerd die zien op mogelijke onregelmatigheden met betrekking tot:
- De verantwoording van zorgwerkzaamheden door personeel;
- Inhuur van externen (zzp'ers);en
- Transacties met betrekking tot vastgoed.

### Maatregelen/Gevolgen

- De complexiteit van de zorgregistratie gaan we terug brengen, zodat fouten tot een minimum beperkt worden.
- Aan PwC is een vervolgoopdracht gegeven om de rol van de Mutsaersstichting en andere betrokkenen ten aanzien van deze mogelijke onregelmatigheden nader te onderzoeken.



# Hoe nu verder?

## Onze afdronk

Het is in de huidige tijdsgeest ondenkbaar om zonder transparante verantwoording en met ogenschijnlijk diffuse besluitvorming, met geringe tegenspraak en met de schijn van belangenverstrengeling publieke middelen in te zetten. Dat lijkt wel gebeurd te zijn. Het historisch onderzoek geeft ons zicht op wat in nevelen was gehuld en geeft klaarheid over de vier onderzoeksvragen. De zaken die verdacht waren, kunnen we wegstrepen en er van leren. De bestuurlijke integriteit was niet afdoende met als gevolg beschadigde relaties, wantrouwen, bijna faillissement en imagoschade voor de jeugdzorg als geheel. De aanbevelingen zijn overgenomen.

### *Wantrouwen verdwijnt niet vanzelf.*

- Omdat uit verdiepend onderzoek andere zaken aan het licht kwamen, heeft de Mutsaersstichting aan PwC een vervolgoopdracht gegeven om de rol van de Mutsaersstichting en andere betrokkenen ten aanzien van deze mogelijke onregelmatigheden nader te onderzoeken.
- Wij stellen daarbij voor om z.s.m. een plan van aanpak met gemeenten te gaan maken over haalbaarheid, proportionaliteit en kosten.
- De onderste steen is nog niet bereikt, maar wij gaan door: Wij vragen een startkapitaal van €0,4m om de tweede fase van het onderzoek op te starten.

# Bijlage 2

## Vragen en Antwoorden Meerjarenherstelplan Mutsaersstichting

2 mei 2024

*DISCLAIMER: Dit document is bedoeld als een beknopte samenvatting met focus op de hoofdlijnen ten behoeve van de besluitvorming over de steunvraag die de Mutsaersstichting aan de gemeenten stelt in het kader van het Meerjarenherstelplan. Het is uitdrukkelijk niet bedoeld als vervanging van de documenten waar deze samenvatting naar verwijst of uit put.*

### Inhoudsopgave

1. Aanleiding .....	2
2. Organisatie en proces (tot nu toe) .....	3
3. Draaiboek continuïteit jeugdhulp .....	4
4. Rollen en verantwoordelijkheden .....	6
5. Historisch onderzoek .....	7
6. Verbeterplan .....	8
7. Herstelplan .....	9
7.1. Keuzes Mutsaersstichting .....	9
7.2. Steunvraag Mutsaersstichting .....	10
7.3. Wat als (enkele) gemeenten niet instemmen? .....	11
8. Monitoring uitvoering Meerjarenherstelplan .....	12



# 1. Aanleiding

## *Welke zorg levert de Mutsaersstichting?*

De Mutsaersstichting en haar zes deelnemingen<sup>1</sup> bieden specialistische hulp aan jeugdigen, gezinnen en (jong)volwassenen. Het gaat daarbij om behandeling met verblijf, ambulante behandeling, ambulante begeleiding, groepsbegeleiding, crisishulp jeugd, dagbesteding en wonen. Het gaat in totaal om ongeveer 4.500 cliënten. De Mutsaersstichting en de deelnemingen hebben samen meer dan 1.000 medewerkers (ruim 800 fte) en leveren zorg op diverse locaties in Noord-Brabant en Limburg.

## *Wat is er aan de hand met de Mutsaersstichting?*

De Mutsaersstichting heeft sinds 2021 een negatief nettoresultaat behaald waardoor de Mutsaersstichting zich momenteel in een financieel problematische situatie bevindt.

## *Wanneer werd dit bekend?*

De afgelopen jaren zijn er, onder meer door gemeenten, vragen gesteld en signalen afgegeven (onder meer over de governance, financiën en het gebrek aan samenwerking en transparantie), en is er bij de Mutsaersstichting aangedrongen op openheid en nader onderzoek. In februari 2023 is de Jeugdautoriteit geïnformeerd door zowel de gemeenten als de Mutsaersstichting over de zorgelijke financiële situatie. De voormalige Raad van Bestuur van de Mutsaersstichting heeft ook toen geen openheid gegeven. Pas na het aantreden van de nieuwe Raad van Bestuur (september 2023) is hier gevolg aan gegeven.

## *Hoe groot zijn de problemen?*

Als gevolg van een negatief nettoresultaat in 2021, 2022 en 2023 is het eigen vermogen van de Mutsaersstichting fors geslonken. Daardoor is de solvabiliteit<sup>2</sup> gedaald tot een zorgelijk niveau en is de liquiditeit aanzienlijk verslechterd. Op verzoek van de Mutsaersstichting hebben gemeenten begin 2024 acute problemen voorkomen door bevoorschotting die aan bestaande contracten is gekoppeld naar voren te halen. Zonder extra maatregelen is er het risico dat de Mutsaersstichting in de loop van 2024 niet meer aan haar verplichtingen kan voldoen en faillissement dient aan te vragen. Om een dergelijke situatie te voorkomen en de continuïteit van jeugdhulp aan jeugdigen en gezinnen te borgen heeft de Mutsaersstichting een herstelplan opgesteld.

## *Wat zijn de oorzaken van de problemen bij de Mutsaersstichting?*

In het kader van het herstelplan heeft de Mutsaersstichting de oorzaken in beeld gebracht. De meest belangrijke kernoorzaken zijn:

- Operationele uitdagingen rondom productiviteit, ziekteverzuim en een hoog personeel verloop;
- Een hoog percentage inhuur (Personeel Niet In Dienst);
- Beperkte stuurinformatie en beperkte sturing op kosten;
- Diverse strategische overnames in de afgelopen jaren die niet altijd passen bij het zorgportfolio van de Mutsaersstichting;
- Zeer sterke centrale aansturing en gebrek aan openheid en transparantie bij de voormalige Raad van Bestuur in combinatie met gebrekkig intern toezicht (eigen Raad van Toezicht van de Mutsaersstichting);
- Onvoldoende aandacht voor de organisatiecultuur (intern Mutsaersstichting en bij overnames).

Daarnaast voert de Mutsaersstichting, mede in opdracht van gemeenten, een historisch onderzoek uit naar een aantal onderwerpen in het verleden die belangrijk worden geacht voor het herstel van vertrouwen. Dat onderzoek richt zich onder meer op besluitvorming rondom acquisities, geldbewegingen tussen de Mutsaersstichting en de Stichting Vrienden van Mutsaersstichting, nevenactiviteiten van medewerkers en de aard en omvang van de ontwikkeling van de algemene kosten. Zie verder paragraaf 5.

---

<sup>1</sup> Buro Maks, ZorgOkee, Hoeve de Kaolder, Grijp het Leven, Hai-5 en OOG psychologen.

<sup>2</sup> De solvabiliteit geeft het eigen vermogen als % van het balanstotaal weer. Voor zorgaanbieders dient dit normaal gesproken 20% of hoger te zijn. Voor de Mutsaersstichting is dit de afgelopen jaren gedaald naar 4% (prognose 2023).

*Wat betekent dit voor jeugdigen en gezinnen die zorg van de Mutsaersstichting ontvangen?*

De zorg aan jeugdigen en gezinnen loopt gewoon door. Ook kunnen nieuwe cliënten terecht voor hulp vanuit de Mutsaersstichting en de deelnemingen. Zonder maatregelen kan de continuïteit van zorg later in het jaar echter in het geding komen. Daarom is een herstelplan opgesteld (zie paragraaf 3) met maatregelen om de continuïteit van zorg te kunnen borgen en het personeel te kunnen behouden voor de (jeugd)zorg.

## **2. Organisatie en proces (tot nu toe)**

*Hoe is de totstandkoming van het herstelplan georganiseerd?*

De Mutsaersstichting is zelf aan zet voor het opstellen van het herstelplan en heeft hiervoor adviesbureau PricewaterhouseCoopers (PwC) in de arm genomen. Noord-Limburg is accounthoudende regio voor de Mutsaersstichting en voert deze rol samen met Midden-Limburg uit. De accounthoudende regio heeft ook de rol van 'regievoerder'. De accounthoudende regio kan ervoor kiezen deze rol extern te beleggen. Namens de regio's Noord- en Midden-Limburg voert Lysias regie op oplevering van en besluitvorming over het herstelplan van de Mutsaersstichting.

Er is een stuurgroep ingericht waaraan zowel enkele bestuurders van Noord- en Midden-Limburg als de Raad van Bestuur van de Mutsaersstichting deelnemen. Daarnaast is er het Kernteam Limburg-Noord dat samen met de regievoerder de verschillende stappen en acties coördineert. Hieraan nemen zowel de regievoerder als de MGR en ambtelijk vertegenwoordigers van Noord- en Midden-Limburg deel. Dit kernteam wordt ondersteund door een drietal werkgroepen: inhoud, financiën en communicatie waaraan beleidsmedewerkers jeugd, financiële collega's en communicatiemedewerkers van Noord- en Midden-Limburg deelnemen. Deze projectstructuur heeft aanvullend een strategisch ambtelijk klankbord en in de flexibele schil enkele juristen en een advocaat voor de juridische advisering.

*Hoe zijn jeugdigen en gezinnen die zorg ontvangen van de Mutsaersstichting geïnformeerd?*

In afstemming met de stuurgroep waaraan bestuurders van gemeenten deelnemen, communiceert de Mutsaersstichting zelf naar jeugdigen, ouders, verzorgers en andere cliënten. Dat gebeurt op belangrijke momenten zoals bij de start van dit proces en bij het rapport van de IGJ over de kwaliteit van zorg.

*Hoe zijn de medewerkers en de cliëntenraad van de Mutsaersstichting geïnformeerd?*

Dit gebeurt op vergelijkbare wijze als de communicatie met de cliënten zelf. Medewerkers en de cliëntenraad zijn, voordat zaken in de openbaarheid kwamen, door de Raad van Bestuur geïnformeerd. Gedurende dit proces blijft de Raad van Bestuur hen informeren en betrekken bij de vervolgstappen zoals het opstellen en uitvoeren van het herstelplan.

*Hoe zijn gemeenten en andere verwijzers geïnformeerd?*

De informatie richting gemeenten verloopt in belangrijke mate via het kernteam Limburg-Noord en de regievoerder. Ook weer in afstemming met de stuurgroep waaraan bestuurders van zes gemeenten en de Raad van Bestuur van de Mutsaersstichting deelnemen. Er hebben diverse digitale bijeenkomsten plaatsgevonden waarin gemeentelijke toegangen en andere verwijzers naar jeugdhulp door de Raad van Bestuur van de Mutsaersstichting zijn geïnformeerd over de financieel zorgelijke situatie, de constatering van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd over de kwaliteit van zorg en het verbeterplan dat de Mutsaersstichting vervolgens heeft opgesteld.

### *Hoe zijn gemeenteraden geïnformeerd?*

De afgelopen periode zijn de gemeenteraden van Noord- en Midden-Limburg regelmatig geïnformeerd over de ontwikkelingen bij de Mutsaersstichting naar aanleiding van de financieel zorgelijke situatie waar de Mutsaersstichting zich in bevindt. Hierbij ging het achtereenvolgens om:

1. Een raadsinformatiebrief (RIB) op 8 november 2023 over de financieel zorgelijke situatie van de Mutsaersstichting, met informatie over de rol van de Jeugdautoriteit en de inzet van het draaiboek 'Continuïteit Jeugdhulp'.
2. Twee digitale raadsinformatiebijeenkomsten op 21 en 23 november 2023 (opvolging van de RIB van 8 november 2023).
3. Een raadsinformatiebrief op 11 januari 2024 over het inspectierapport van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd over de Mutsaersstichting, met informatie over de bevindingen van de IGJ en het verscherpte toezicht voor een periode van zes maanden.
4. Een raadsinformatiebrief in de week van 5 februari 2024 over de houtskoolschets van het herstelplan.
5. Twee besloten raadsinformatiebijeenkomsten (fysiek en digitaal) op 7 en 8 februari 2024 waarin de Raad van Bestuur toelichting heeft gegeven bij onder meer het verbeterplan, het historisch onderzoek en de houtskoolschets van het herstelplan.
6. Op 19 februari 2024 (Noord-Limburg) en 26 februari 2024 (Midden-Limburg) hebben besloten, fysieke raadsinformatiebijeenkomsten plaatsgevonden waarin raadsleden voor hen belangrijke zaken konden meegeven aan de bestuurders die de gemeenten vertegenwoordigen in de stuurgroep.
7. Een raadsinformatiebrief op 27 maart 2024 met de aanbieding van het definitieve herstelplan van de Mutsaersstichting inclusief de uitkomsten van het historisch onderzoek.
8. Twee raadsinformatiebijeenkomsten op 3 en 4 april 2024 om de gemeenteraden te informeren over het definitieve herstelplan van de Mutsaersstichting en de vraag die de Mutsaersstichting in dat kader aan de gemeenten stelt.
9. Tot slot vinden op 21, 22 en 28 mei 2024 raadsinformatiebijeenkomsten plaats met informatie over het voorstel dat aan de raden wordt voorgelegd.

## **3. Draaiboek continuïteit jeugdhulp**

### *Wat is het Draaiboek continuïteit jeugdhulp?*

In 2021 hebben zorgaanbieders, de VNG, het Ministerie van Justitie en Veiligheid en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (mede namens de Jeugdautoriteit) het convenant 'Bevorderen continuïteit jeugdhulp' gesloten. Het hoofddoel van het convenant is het gezamenlijk bevorderen van de continuïteit van jeugdhulp, zodat de jeugdhulp aan jeugdigen en hun ouders of wettelijke vertegenwoordigers niet (tijdelijk) wegvalt. In het kader van dit convenant is ook het '[Draaiboek continuïteit jeugdhulp](#)' opgesteld. In het draaiboek staan zes treden van urgentie ten aanzien van de continuïteit beschreven, waarbij trede 1 staat voor 'geen risico's' en trede 6 voor 'faillissement'. Het draaiboek beschrijft de rollen en verantwoordelijkheden van partijen en het proces dat deze partijen met elkaar doorlopen. Het draaiboek treedt in werking, wanneer de continuïteitsrisico's zorgelijk worden (trede 3). Deze trede is sinds 24 oktober 2023 van toepassing op de Mutsaersstichting. Sinds april 2024 is sprake van trede 4 voor de Mutsaersstichting en trede 5 voor specifieke deelnemingen.

### *Op wie is het draaiboek continuïteit jeugdhulp van toepassing?*

Het draaiboek continuïteit jeugdhulp gaat over jeugdhulpaanbieders en GI's die 'cruciale jeugdzorg' bieden. Het gaat hierbij om functies zoals onder meer: jeugdhulp waarvoor de VNG een landelijk raamcontract heeft afgesloten, zorg voor jeugdigen in orthopedagogische behandelcentra; verplichte zorg zoals bedoeld in de Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg voor jeugdigen, en forensische zorg. Dat is bij de Mutsaersstichting het geval: de organisatie biedt hoog specialistische jeugdhulp voor kwetsbare jeugdigen en gezinnen waaronder

ook de hiervoor genoemde functies. Daarnaast heeft de Mutsaersstichting een opleidingscentrum, ook wel Academie genoemd, voor opleiding en training in de jeugdhulp. Verder heeft de VNG in het kader van de landelijke contracten jeugd de functie 'Gastplaatsingen High Intensive Care' bij de Mutsaersstichting gecontracteerd.

#### *Wat doet de Jeugddoelgroepautoriteit en wat doet de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd?*

Er zijn twee typen toezichthouders in het jeugddomein. De Jeugddoelgroepautoriteit (JA) en de Inspectie van Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). De JA ziet toe op de marktwerking in de jeugdhulp. De JA monitort financiële ratio's van grote zorgaanbieders en signaleert als deze problematisch dreigen te worden. Zodra trede 3 (zorgelijk) van het draaiboek continuïteit jeugdhulp wordt bereikt, volgt de JA actief de stappen op de betreffende trede en de voortgang van het herstel door middel van periodieke voortgangsrapportages. Ook draagt zij informatie aan die bijdraagt aan de succesvolle samenwerking en uitvoering van opgestelde plannen. De JA volgt als onafhankelijke, onpartijdige, toezichthoudende partij het proces en monitort de uitvoering van de plannen en de daarin omschreven rollen en verantwoordelijkheden. Bij ongewenste afwijking van de plannen en beschreven rollen en verantwoordelijkheden intervineert de JA op bestuurlijk niveau naar de partijen om het evenwicht te herstellen. Deze interventie is altijd gericht op het borgen van de continuïteit van zorg en overige cruciale jeugdhulpfuncties.

De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) ziet toe op de kwaliteit van zorg. De rol van de IGJ is de kwaliteit en veiligheid van de zorg en jeugdhulp te borgen én zorgverleners aan te zetten hun zorg te verbeteren. De IGJ houdt toezicht op zorgverleners, zorgaanbieders en fabrikanten. En de IGJ kijkt naar degenen die zorg nodig hebben, de samenwerkingsverbanden en het stelsel. Waar nodig treedt de IGJ op.

#### *Wie bepaalt welke trede van toepassing is?*

Dat gebeurt in overleg. Zowel de JA als de regievoerder of de aanbieder kunnen besluiten naar de volgende trede in het draaiboek te gaan. De JA kan vanuit haar rol proactief adviseren aan de betreffende regievoerder en aanbieder om het draaiboek te starten, dan wel naar een volgende trede in het draaiboek te gaan.

#### *Wat betekent trede 3 die sinds oktober 2023 van toepassing is op de Mutsaersstichting?*

Bij trede 3 gaan de aanbieder en regievoerder aan de slag met het opstellen en uitvoeren van een herstelplan om groeiende continuïteitsrisico's te voorkomen en de continuïteit van zorg voor betrokken jongeren te herstellen. Het voortouw ligt hierbij nadrukkelijk bij de aanbieder. Dat betekent dat de Mutsaersstichting zelf verantwoordelijk is voor het opstellen en uitvoeren van een herstelplan. Het herstelplan richt zich op een gecontroleerde bijsturing naar een herstel binnen zes maanden door oplossingen in de brede bedrijfsvoering en contractering. Het plan wordt gebaseerd op een gedegen analyse van de oorzaken van de (financiële) problematiek. Partijen kunnen besluiten zich hierbij te laten begeleiden door een onafhankelijk adviseur. De Mutsaersstichting heeft hiervoor PWC in de arm genomen. Betrokken opdrachtgevers (inkopende jeugdregio's en gemeenten) en de JA worden door de regievoerder geïnformeerd over de voortgang van het opstellen en uitvoeren van het herstelplan.

#### *Wat verandert er als een hogere trede van toepassing wordt?*

Wanneer het herstelplan onvoldoende effect heeft en hiermee de continuïteit van zorg voor de korte tot middellange termijn (6 tot 12 maanden) in het gedrang komt, stellen partijen een *continuïteitsplan* op (trede 4). In dit plan bereiden de aanbieder en regievoerder alternatieve scenario's voor, gericht op het waarborgen van de continuïteit in het brede landschap. Partijen gaan hiertoe over indien bijsturing vanuit het herstelplan onvoldoende impact op herstel heeft, nieuwe dan wel aanvullende problemen zich aandienen, of nieuwe inzichten zijn ontstaan. Bij deze trede verschuift het voortouw van de aanbieder naar de regievoerder. Het continuïteitsplan bevat alternatieve scenario's met inzichten over welke cliënten, welke zorg, waar kunnen ontvangen op de korte tot middellange termijn en of dit overdracht van zorg tussen aanbieders zal vragen. Het accent ligt op het afstoten van niet-core activiteiten en het afstoten van verlieslatende delen van exploitatie dan

wel jeugdregio's/ gemeenten, vóórdat grotere onderdelen van de zorg naar andere partijen worden overgedragen.

Gezien de noodzaak tot extra liquiditeitssteun in maart zijn we, op grond van het draaiboek Continuïteit Jeugdhulp en in overleg met de Mutsaersstichting en de Jeugdautoriteit, tot het oordeel gekomen dat trede 4 ('problematisch') voor de Mutsaersstichting meer passend is. Sinds maart 2024 is er bij de Mutsaersstichting daarom sprake van trede 4. Daarmee komen we als gemeenten in een betere positie om de continuïteit van zorg te borgen omdat we dan meer aan het stuur zitten. Bij trede 4 is er sprake van een continuïteitsplan in plaats van herstelplan (zoals bij trede 3). We beschouwen het door de Mutsaersstichting opgeleverde herstelplan als continuïteitsplan omdat deze alle informatie bevat die nodig is voor trede 4; de Jeugdautoriteit heeft bevestigd dat het Herstelplan alle elementen bevat die in een continuïteitsplan aan de orde moeten komen.

## 4. Rollen en verantwoordelijkheden

*Welke verantwoordelijkheid ligt er op basis van het draaiboek bij de Mutsaersstichting?*

Bij trede 3 ligt het voortouw bij de aanbieder. De Mutsaersstichting heeft dus het voortouw om een herstelplan te maken om de continuïteit van zorg te borgen. De Mutsaersstichting heeft hiervoor PWC in de arm genomen en betreft alle in- en externe stakeholders bij het opstellen van het herstelplan. Bij trede 4 is er een grotere rol voor gemeenten. Hier geven we invulling aan onder meer door het herstelplan samen aan te scherpen zodat het gezien kan worden als een continuïteitsplan. Wij stellen voorwaarden bij het verlenen van steun, we zijn betrokken bij de vervolgstappen op grond van dit continuïteitsplan.

*Welke verantwoordelijkheid ligt op basis van de Jeugdwet en het draaiboek bij gemeenten?*

Allereerst zijn gemeenten als opdrachtgevers van jeugdhulp wettelijk verantwoordelijk voor het inkopen van een toereikend aanbod van jeugdhulp (jeugdhulpplicht), zodat jeugdigen en hun ouders of wettelijke vertegenwoordigers passende jeugdhulp krijgen, ook in geval van eventuele discontinuïteit van een aanbieder. Gemeenten hebben daarmee een verantwoordelijkheid voor het bevorderen van de continuïteit van jeugdhulp, zodat de jeugdhulp aan jeugdigen en hun ouders of wettelijke vertegenwoordigers niet (tijdelijk) wegvalt. Daarnaast heeft elke cruciale jeugdhulpaanbieder een accounthoudende regio aangewezen gekregen. Dat is de jeugdregio waar de aanbieder de grootste omzet heeft. Voor de Mutsaersstichting is dat Noord-Limburg, waarbij Noord- en Midden-Limburg hebben afgesproken hier samen in op te trekken onder de noemer Limburg-Noord. De accounthoudende regio is verantwoordelijk voor het systematisch zicht houden op hoe de aanbieder er voor staat. Bij dreigende (financiële) risico's bepalen de betreffende aanbieder en de accounthoudende regio welke stappen gezet moeten worden. Op basis van het convenant 'Bevorderen continuïteit jeugdhulp' zijn gemeenten verplicht signalen over mogelijke risico's voor de continuïteit van jeugdhulp te delen met de JA. Die signalen zijn begin 2023 met de JA gedeeld. Ook zijn gemeenten verplicht om het 'Draaiboek continuïteit jeugdhulp' systematisch gebruiken als de signalen zorgelijk zijn (trede 3). De accounthoudende regio heeft ook de rol van 'regievoerder' (zie hieronder).

*Wat is de rol van de regievoerder?*

In het draaiboek is afgesproken dat iedere aanbieder, waarbij risico's optreden en waarbij het draaiboek nodig is, te maken heeft met één regievoerder. In principe neemt de accounthoudende regio deze regievoerdersrol op zich. De accounthoudende regio kan er voor kiezen deze rol extern te beleggen. Namens de regio's Noord- en Midden-Limburg voert Lysias regie op oplevering van en besluitvorming over het herstelplan dat de Mutsaersstichting moet maken vanwege de financieel zorgelijke situatie. De regievoerder is het aanspreekpunt namens alle gecontracteerde gemeenten / jeugdregio's. Hij heeft de rollen en taken van opdrachtgever. De regievoerder is een tussen opdrachtgevers overeengekomen en gedragen aanspreekpunt dat extern kan

optreden namens de jeugdregio. De regievoerder neemt het voortouw in activiteiten in het draaiboek en zorgt ervoor dat hij alle betrokken opdrachtgevers betreft en hen aanspreekt op inhoudelijke en financiële bijdragen.

*Welke andere stakeholders zijn betrokken en wat is hun rol?*

Qua externe stakeholders gaat het om in ieder geval de gemeenten van Noord-, Midden- en Zuid-Limburg, de gemeenten van Noord-Brabant, de Rabobank, verzekeraars (CZ en VGZ), de Jeugdautoriteit en het Rijk. De gemeenten van andere jeugdregio's hebben dezelfde verantwoordelijkheid als de gemeenten van Noord- en Midden-Limburg (met uitzondering van de rol van accounthoudende regio), zij het dat hun belang bij de (deelnemingen van de) Mutsaersstichting anders kan zijn op basis van hun cliëntenaantallen. De rol van de JA is toegelicht bij onderdeel 3. Het Rijk is stelselverantwoordelijke voor het gehele jeugdstelsel en is er vanuit die hoedanigheid medeverantwoordelijk voor dat het gehele jeugdstelsel naar behoren functioneert. De Mutsaersstichting is ook in nauw overleg met de Rabobank omdat de Mutsaersstichting bij de Rabobank langlopende leningen heeft ter waarde van € 5 miljoen.

## 5. Historisch onderzoek

*Wat is het historisch onderzoek dat PWC in opdracht van de Mutsaersstichting uitvoert?*

De Raad van Bestuur heeft, mede op verzoek van gemeenten, extra onderzoek ingesteld naar een aantal onderwerpen in het verleden die belangrijk worden geacht voor het herstel van vertrouwen. Dat onderzoek richt zich onder meer op besluitvorming rondom acquisities, geldbewegingen tussen de Mutsaersstichting en de Stichting Vrienden van Mutsaersstichting, nevenactiviteiten van medewerkers en de aard en omvang van de ontwikkeling van de algemene kosten. De rapportage over het historisch onderzoek is eind februari 2024 opgeleverd aan de Raad van Bestuur van de Mutsaersstichting.

*Wat gebeurt er met de uitkomsten van het historisch onderzoek?*

De Raad van Bestuur van de Mutsaersstichting besluit zelf wat er met de uitkomsten van het historisch onderzoek gebeurt. De Raad van Bestuur heeft de aanbevelingen overgenomen en direct passende actie ondernomen. Het vervolgonderzoek naar aanleiding van het historisch onderzoek wordt dus niet stilgezet. De onderste steen moet boven komen en gemeenten willen op de hoogte worden gehouden van de stappen die de Raad van Bestuur hierin zet al dan niet met andere (overheids-)instanties dan PwC. Daarom hebben we dit in onze voorwaarden bij de steun opgenomen. Daarbij moet opgemerkt worden dat het in dit soort onderzoeken meestal niet verstandig is de voortgang of ontwikkelingen in openbaarheid te delen. Hier terughoudend in zijn is juist in het belang van dit soort onderzoeken en eventuele te nemen gerechtelijke stappen.

*Is het historisch onderzoek openbaar?*

Nee, in het belang van eventuele vervolgstappen is het historisch onderzoek niet in zijn geheel openbaar. De algemene bevindingen heeft de Mutsaersstichting gedeeld als bijlage bij het definitieve Meerjarenherstelplan.

*Worden gemeenten op de hoogte gesteld van de uitkomsten van het historisch onderzoek?*

Het is in eerste instantie aan de Raad van Bestuur van de Mutsaersstichting om te besluiten welke informatie uit het historisch onderzoek gedeeld wordt met andere partijen. De Raad van Bestuur heeft, waar passend en mogelijk, de conclusies en aanbevelingen uit het historisch onderzoek als bijlage toegevoegd aan het herstelplan.

*Welke actie ondernemen de gemeenten?*

De passende actie in deze fase, waarin de Raad van Bestuur Mutsaersstichting het signaal afgeeft dat vermoedens bestaan dat in het verleden sprake is geweest van mogelijk verwijtbaar handelen en zelfverrijking, is conform de Regeling Jeugdwet een fraudeonderzoek te starten.

## 6. Verbeterplan

### *Wat is de aanleiding voor het verbeterplan?*

In november 2023 voerde de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (hierna: IGJ) toezicht uit bij de Mutsaersstichting, in het bijzonder bij de kliniek in Venlo. De aanleiding van het toezicht was de verslechterde financiële positie van de Mutsaersstichting met daarbij de mogelijke gevolgen voor de continuïteit en kwaliteit van zorg en het functioneren van de governance van het hele concern. Op 11 januari 2024 heeft de IGJ het rapport over de Mutsaersstichting gepubliceerd.

### *Wat waren de belangrijkste conclusies van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd?*

De IGJ concludeert dat de Mutsaersstichting op basis van dit onderzoek op meerdere normen tekortschiet. Het is opmerkelijk dat bij eerdere inspecties geen signalen over de kwaliteit van zorg naar voren zijn gekomen.

De IGJ constateerde tekortkomingen op het gebied van onder meer:

- Samenvoeging van twee klinische groepen naar één groep waardoor de indeling op leeftijd en het goed informeren van jongeren aandacht behoeft. Dit in combinatie met een hoge werkdruk en hoog verloop van personeel.
- Het vastleggen van een actuele en navolgbare risicotaxatie in alle dossiers.
- Het in acht nemen van de regels met betrekking tot het thema vrijheidsbeperkende maatregelen.

Gezien de aard van de tekortkomingen en de grote opgave waar de Mutsaersstichting voor staat, heeft de IGJ besloten om de Mutsaersstichting voor de duur van zes maanden onder verscherpt toezicht te stellen. Op basis van deze conclusie heeft de Mutsaersstichting een verbeterplan opgesteld waarin te lezen is op welke wijze de aandachts- en verbeterpunten worden aangepakt.

### *Wat betekent het feit dat de Mutsaersstichting voor zes maanden onder verscherpt toezicht is gesteld?*

De IGJ ziet de betrokkenheid van de medewerkers en de wil en motivatie om te verbeteren bij het nieuwe bestuur. Tegelijkertijd heeft de IGJ zorgen over de verbeterkracht en de grote opgave waar de organisatie voor staat. Daarom wil de IGJ nauwlettend (via onder meer onaangekondigde bezoeken) in de gaten houden hoe de Mutsaersstichting de verbeteringen in de organisatie gaat doorvoeren. Het verscherpt toezicht wil zeggen dat de IGJ meekijkt en oordeelt over het verbeterplan en de uitvoering daarvan. Zo beoordeelt de IGJ of de gewenste verbetering gerealiseerd wordt.

### *Wat staat er in het verbeterplan?*

Het verbeterplan gaat in op de tekortkomingen die de IGJ heeft geconstateerd. Tegelijkertijd is de Mutsaersstichting (sinds september 2023) bezig met het (her)inrichten en optimaliseren van de organisatie. Vanuit een programmatische projectaanpak is de Mutsaersstichting methodisch aan de slag met de opgaven vanuit het inspectierapport. Het gaat daarbij zowel om de implementatie van de verbetermaatregelen uit het verbeterplan IGJ als om het borgen van de kwaliteitsverbeteringen. Zo werkt de Mutsaersstichting eraan dat alle risicotaxaties van cliënten kwantitatief en kwalitatief (100%) op orde zijn, aan het verlagen van de kwetsbaarheid van de organisatie van de kliniek en aan het volgen van dezelfde zorgvuldigheidseisen uit het normenkader voor gesloten jeugdzorg als er sprake is van vrijheidsbeperkende maatregelen.

### *Hoe is het nu met de kwaliteit van zorg voor jeugdigen?*

Behalve de geconstateerde tekortkomingen en aandachtspunten waar de Mutsaersstichting nu aan de hand van het verbeterplan aan werkt, ziet de IGJ ook positieve punten. De IGJ ziet dat de Mutsaersstichting een actueel en (intern) gedeeld beeld heeft van de jeugdige en dienst 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. Tegelijkertijd ziet de



IGJ met het nieuwe bestuur meer transparantie en openheid. De IGJ is positief over de voorgenomen verbeteracties en heeft vertrouwen in de houding en inzet van de bestuurders.

## 7. Herstelplan

*Disclaimer: de antwoorden bij onderstaande vragen zijn een beknopte weergave van het herstelplan. Voor een volledig overzicht wordt verwezen naar het herstelplan zelf.*

### 7.1. Keuzes Mutsaersstichting

*Tot welke constatering komt de Mutsaersstichting?*

Op basis van de door PWC uitgevoerde analyse van hun situatie komt de Mutsaersstichting tot een aantal constatering. Samengevat komen die op het volgende neer:

- Er was onder de vorige Raad van Bestuur gebrek aan focus. De nieuwe Raad van Bestuur komt tot het oordeel dat ze niet “van alles” kunnen en willen zijn;
- Er wordt niet langer geïnvesteerd in verlieslatende onderdelen of producten;
- De huidige organisatiestructuur is onnodig complex en duur;
- De productiviteit moet omhoog om op lange termijn financieel gezond te worden en te blijven;
- De overhead moet omlaag;
- De beoogde synergie tussen de bv's (deelnemingen) en de Mutsaersstichting is er niet;
- De missie van de Mutsaersstichting is niet meer passend.

*Welke keuzes maakt de Mutsaersstichting in het herstelplan?*

Vanuit het doel om de continuïteit van zorg voor jeugdigen en hun gezinnen te borgen, focust de Mutsaersstichting in het herstelplan op drie onderdelen:

- 1) portfoliokeuzes;
- 2) operationele verbeteringen, en;
- 3) reorganisatie & integratie.

Zie verder de vragen en antwoorden hieronder waarbij we nogmaals benadrukken dat deze een beknopte weergave zijn van het herstelplan. Voor een volledig overzicht wordt verwezen naar het herstelplan van de Mutsaersstichting.

*Welke keuzes maakt de Mutsaersstichting ten aanzien van het eigen portfolio?*

Bij de portfoliokeuzes gaat het om onder meer:

- Aanpassing van de missie en focus op jeugdigen van 0 – 18 jaar met een uitloop naar 23 jaar, en daarmee niet meer op volwassenen. De missie is daarop aangepast.
- Het, passend bij het specialisme van de Mutsaersstichting, bieden van ambulante behandeling & begeleiding, verblijf met behandeling, deeltijdbehandeling (in combinatie met onderwijs) en crisishulp en daarmee geen focus meer op begeleiding groep, (kleinschalig) wonen en logeeropvang. Vanuit het voorkómen van opnamen en het bevorderen van uitstroom biedt de Mutsaersstichting de laatstgenoemde activiteiten waar mogelijk, eventueel in samenwerking met partners.
- De focus op Limburg als zorggebied. Daarmee is Noord-Brabant geen kernregio voor de Mutsaersstichting en is de Mutsaersstichting voornemens om de Brabantse deelnemingen af te stoten. Ook stoot Mutsaersstichting in Zuid-Limburg een deelneming af (Hai5).



*Welke keuzes maakt de Mutsaersstichting ten aanzien van de operationele verbeteringen?*

Bij de operationele verbeteringen gaat het om onder meer:

- Verlagen directiekosten;
- Afbouwen gebruik ZZP-ers door medewerkers in vaste dienst te nemen;
- Verminderen inzet en kosten juridisch advies door minder juridische geschillen;
- Afbouwen externe kosten en licentiekosten zoals onderhoud website en toewerken naar één Elektronisch Patiënten Dossier (EPD);
- Verhogen productiviteit en verlagen ziekteverzuim;
- Afschalen overhead in lijn met afstoten activiteiten (als gevolg van portfoliokeuzes).

*Welke keuzes maakt de Mutsaersstichting ten aanzien van de organisatie?*

Het onderdeel reorganisatie & integratie hangt sterk samen met de operationele verbeteringen en richt zich op onder meer:

- De concerninrichting: resterende deelnemingen worden opgenomen in de Mutsaersstichting en de losse BV's worden opgeheven. Dit leidt tot een eenvoudiger en efficiënter sturingsmodel met één Raad van Bestuur, één Raad van Toezicht, één (Centrale) Ondernemingsraad en één (Centrale) Cliëntenraad;
- Heldere aansturing van de teams door teamcoördinatoren onder twee directeuren en centraal ingerichte en uniforme ondersteuning vanuit Concernstaf en Shared Service Centre;
- Een nieuwe sturingsfilosofie die de verantwoordelijkheid laag in de organisatie legt;
- Veranderingen rond de Raad van Toezicht om effectief toezicht te houden op de voortgang van het herstelplan;
- Verbeteracties rond de juiste stuurinformatie (beschikbaarheid en kwaliteit);
- Een cultuurverandering die als basis dient voor de benodigde veranderingen (andere *tone at the top*, betrokkenheid medewerkers, in- en externe transparantie en duidelijke keuzes en richtingen).

*Wat is de verwachte opbrengst van de keuzes die de Mutsaersstichting maakt en de eigen verbeteracties?*

De verwachting van de Mutsaersstichting is dat de portfoliokeuzes leiden tot een resultaatsverbetering van € 2,2 miljoen. Met de operationele verbeteringen en reorganisatie verwacht de Mutsaersstichting zelf een ombuiging van € 7,8 miljoen te realiseren. Daarmee realiseert de Mutsaersstichting zelf een ombuiging van in totaal € 10 miljoen.

## **7.2. Steunvraag Mutsaersstichting**

*Waarom zouden gemeenten steun verlenen aangezien ze niet verantwoordelijk zijn voor de problemen bij de Mutsaersstichting?*

Zie hiervoor allereerst de vragen en antwoorden bij hoofdstuk 4 'rollen en verantwoordelijkheden'. Daarin is beschreven dat gemeenten verantwoordelijk zijn voor het borgen van de continuïteit van zorg voor jeugdigen en gezinnen. In dat kader staan gemeenten aan de lat om maatregelen te nemen zodat continuïteit van zorg gegarandeerd is. Het gaat bij het borgen van de continuïteit niet primair om het overeind houden van een aanbieder, maar de continuïteit van een jeugdhulpaanbieder kan daarbij uiteindelijk wel een belangrijke rol spelen. Gezien het specialisme en de omvang van de jeugdhulp die de Mutsaersstichting biedt kan dit niet zonder aanzienlijke risico's voor de continuïteit van zorg door andere aanbieders overgenomen worden (zie de vraag en het antwoord hieronder). Alternatieve scenario's lijken, met de kennis van nu, minder aantrekkelijk als het gaat om risico's voor de continuïteit en kosten voor de gemeenten dan de uitvoering van het herstelplan.

*Kan de jeugdhulp die de Mutsaersstichting biedt niet door andere aanbieders worden overgenomen?*

De specialistische jeugdhulp die de Mutsaersstichting biedt, kan niet eenvoudig door andere aanbieders worden overgenomen. Dit ligt aan twee factoren. De eerste is dat de zorg van de Mutsaersstichting hoog specialistisch is, bijvoorbeeld op het gebied van jeugd GGZ, eetstoornissen, genderdysforie en verplichte zorg zoals bedoeld in de Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg voor jeugdigen. Deze expertise is niet of maar in beperkte mate aanwezig bij andere zorgaanbieders die in onze regio werken en is in sommige gevallen zelfs landelijk schaars. De tweede factor is dat de Mutsaersstichting aan een groot aantal jeugdigen en gezinnen hulp biedt. Een dergelijk groot volume is niet (eenvoudig) over te nemen door andere aanbieders. Daarom is uitvoering van het herstelplan de beste garantie dat de zorg aan jeugdigen en gezinnen doorloopt.

*Welke steun vraagt de Mutsaersstichting?*

De steunvraag die de Mutsaersstichting richting de stakeholders heeft, is in drie elementen op te delen:

1. Algemene steun op het herstelplan en de toekomstrichting die de Mutsaersstichting daarin heeft opgenomen.
2. Beleidsmatige steun om de dienstverlening efficiënter te organiseren en tarieven die daarbij aansluiten.
3. Een financiële bijdrage van € 11,4 miljoen voor de jaren 2024 en 2025 voor de uitvoering van het herstelplan (liquiditeitssteun en vergoeding van transitiekosten).

Als de steunvraag zich richt tot 'gemeenten' gaat het om de gemeenten van Noord-, Midden- en Zuid-Limburg en die van Noord-Brabant.

*Wat is de positie van het Rijk hierin?*

Het Rijk stelt zich tot nu toe op het standpunt dat het borgen van de continuïteit van zorg een verantwoordelijkheid is van gemeenten, voortvloeiend uit onder meer de Jeugdwet. Er is bereidheid met gepaste urgentie te kijken naar de aanvraag van de Mutsaersstichting in het kader van de Subsidieregeling continuïteit cruciale jeugdzorg (€ 3 miljoen). Als de aanvraag wordt gehonoreerd, stelt het Rijk € 3 miljoen beschikbaar als liquiditeitssteun in de vorm van een lening. Dit bedrag moet uiterlijk na een jaar worden terugbetaald.

De gemeenten van Limburg zijn van mening dat de huidige problematiek in Limburg, met meerdere grote jeugdzorgaanbieders in de problemen, om een gezamenlijke inspanning van Rijk en gemeenten vraagt. In maart 2024 heeft een bestuurlijke delegatie uit Limburg hierover gesproken met het ministerie van VWS, de Jeugdautoriteit, de Inspectie Gezondheid & Jeugd en de VNG. Resultaat van het overleg is dat het Rijk participeert in en financieel bijdraagt aan een op te richten taskforce waarin de lange-termijnontwikkeling van het Limburgse jeugdzorglandschap ter hand wordt genomen.

*Welke alternatieve scenario's zijn er?*

Er is gekeken naar de het overnemen van de zorg door andere partijen en naar het scenario faillissement. Deze zijn opgenomen in een apart document waar korthedshalve naar verwezen wordt.

### **7.3. Wat als (enkele) gemeenten niet instemmen?**

*Wat gebeurt er als (enkele) gemeenten niet instemmen met de gevraagde steun?*

Als enkele gemeenten wel en enkele gemeenten niet instemmen met de gevraagde steun zal hierover onder leiding van de regiovoerder het bestuurlijke gesprek gevoerd moeten worden om te kijken waar de bedenkingen zitten en of we die kunnen wegnemen ten behoeve van een positief besluit. Als dat niet lukt, zal verder worden opgeschaald naar de Jeugdautoriteit (zie ook volgende vraag).

*Wat gebeurt er als stakeholders hun verantwoordelijkheid niet nemen?*

Bij ongewenste afwijking van de plannen en beschreven rollen en verantwoordelijkheden op basis van de Jeugdwet en het convenant en draaiboek continuïteit jeugdhulp intervenueert de Jeugdautoriteit op bestuurlijk

niveau naar de partijen om het evenwicht te herstellen. Deze interventie is altijd gericht op het borgen van de continuïteit van zorg en overige cruciale jeugdhulpfuncties. Uiteindelijk kan de staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport besluiten tot indeplaatsstelling waardoor deze het besluit over de steunvraag voor desbetreffende gemeente(n) neemt.

## 8. Monitoring uitvoering Meerjarenherstelplan

*Hoe gaan gemeenten de uitvoering van het Meerjarenherstelplan volgen?*

Na de steunvraag is het van belang om als samenwerkende gemeenten vinger aan de pols te houden. De werkgroep financiën waar nu nauwe samenwerking tussen gemeenten en Mutsaersstichting plaatsvindt, zal omgebogen worden tot een monitoringswerkgroep. Op dit moment wordt uitgewerkt wat de meest passende manier is om dit te doen.

De monitoringsgroep zal in opdracht van de stuurgroep volgen hoe de ontwikkelingen binnen de Mutsaersstichting gaan en of de Mutsaersstichting aan de gestelde voorwaarden voldoet. Indien er problemen worden gesignaleerd, zal worden opgeschaald naar de stuurgroep.

*Hoe kunnen we bijsturen als zaken anders lopen dan voorzien?*

Als er onverwachte ontwikkelingen zijn, is het van belang hier tijdig van op de hoogte te zijn, en zo tijdig en op de juiste manier te kunnen ingrijpen.

Dat is onder meer mogelijk door het bedrag aan steun niet ineens over te maken, maar dat in tranches te doen, waaraan voorwaarden zijn verbonden. Deze voorwaarden worden in de monitoring verder uitgewerkt.

Onderdeel van monitoringsplan is het borgen van de maandelijkse rapportages. Ook worden er afspraken gemaakt over het borgen van aanlevering vanuit de Mutsaersstichting. We onderzoeken het detacheren van één of meerdere financieel bedrijfskundige medewerkers vanuit/in opdracht van gemeenten. In de regionale procesorganisatie (projectorganisatie 2.0) bouwen we waarborgen in over de wijze waarop de tussentijdse rapportages worden aangeleverd, besproken en doorgeleid naar de gemeenten.

*Wat is de rol van de Raad van Toezicht?*

Op dit moment wordt er een nieuwe Raad van Toezicht geworven. Afgesproken is dat voor de benoeming van nieuwe leden van de Raad van Toezicht bij de gemeentelijke stuurgroep getoetst wordt of er geen bezwaren zijn.

De Raad van Toezicht houdt verder de formele rol en bevoegdheden die de wet en de statuten van de Mutsaersstichting haar geeft.

# Inhoudelijke beoordeling definitief Meerjarenherstelplan Mutsaersstichting

**Van: Inhoudelijke werkgroep Mutsaersstichting Noord-en Midden Limburg**

**Datum: 30 april 2024**

## Inleiding

Vanwege de financieel zorgelijke situatie heeft de Mutsaersstichting conform het Draaiboek Continuïteit Jeugdhulp een Meerjarenherstelplan opgesteld en op 25 maart 2024 opgeleverd. Met uitvoering van het herstelplan wil de Mutsaersstichting toegroeien naar een financieel gezonde situatie in 2027. Dit document bevat het oordeel van de inhoudelijke werkgroep Noord- en Midden-Limburg over de gemaakte inhoudelijke keuzes zoals verwoord in het Meerjarenherstelplan.

### 1. Keuzes Mutsaersstichting in het Meerjarenherstelplan

In het Meerjarenherstelplan maakt de Mutsaersstichting portfoliokeuzes. Zo focust de Mutsaersstichting zich op Limburg (afstoten deelnemingen Brabant) en op de zorg voor jeugdigen van 0-23 jaar met een robuust en kwalitatief hoogstaand behandelaanbod. Ook voert de Mutsaersstichting operationele verbeteringen door, vereenvoudigt en versterkt de Mutsaersstichting de organisatie. Kort samengevat: De Mutsaersstichting richt zich op hoog specialistische jeugd GGZ/jeugdzorg (0-23j) voor de jeugdigen en gezinnen in Limburg met een robuust en kwalitatief hoogstaand behandelaanbod (ambulant en (poli)klinisch) met enkele begeleidingsvormen.

### 2. Oordeel inhoudelijke werkgroep

We gaan hierbij eerst in op de toekomstrichting en de algemene portfoliokeuzes die de Mutsaersstichting beschrijft. Vervolgens zoomen we in op enkele specifieke portfoliokeuzes en de consequenties daarvan. Daarna gaan we in op de beleidsmatig steun en passende tarieven die de Mutsaersstichting in het Meerjarenherstelplan aan gemeenten vraagt.

#### 2.1 Algemeen

De Mutsaersstichting, inclusief de deelnemingen Hoeve de Kaolder en Grijp 't Leven, is bij alle segmenten van jeugdhulp in Noord- en Midden-Limburg een belangrijke aanbieder die zorg levert aan een aanzienlijk deel van het totaal aantal cliënten. We zien de Mutsaersstichting als een hoog specialistische jeugdhulpaanbieder die sterk is in behandeling (zowel ambulant als klinisch) van kwetsbare jeugdigen en gezinnen met (vaak) meervoudige en complexe hulpvragen. Verder is de Mutsaersstichting, samen met MET GGZ en Xonar, voor Noord- en Midden-Limburg momenteel uitvoerder van de integrale crisishulp jeugd (zowel de toegang tot crisishulp als de crisishulp zelf).

*Conclusie: de toekomstrichting die de Mutsaersstichting in het herstelplan beschrijft en de algemene portfoliokeuzes die de Mutsaersstichting daarin maakt, passen bij de positie die wij voor de Mutsaersstichting in het zorglandschap zien. Daarom oordelen we positief over de focus op de jeugdregio's van Limburg, op jeugdhulp voor jeugdigen van 0-23 jaar (en gezinnen) en op de combinatie van ambulante begeleiding/behandeling en behandeling/(deeltijd)verblijf (of ambulante alternatieven). Ook oordelen we positief over de focus van de Mutsaersstichting over het behouden van de rol als het gaat om integrale crisishulp jeugd, samen met partners.*

#### 2.2 Specifieke keuzes portfolio

Wonen, logeren en begeleiding groep behoren niet tot de kernactiviteiten van de Mutsaersstichting. Daar neemt de Mutsaersstichting in principe afscheid van. 'In principe' omdat de Mutsaersstichting dit daar waar (financieel) mogelijk blijft bieden om opname te voorkomen en de doorstroom vanuit de kliniek (behandeling met verblijf) goed te organiseren, eventueel in samenwerking met partners.

## Wonen

De verandering die is opgenomen in het Meerjarenherstelplan betreft (kleinschalig) wonen uitgevoerd door Hai5 in Zuid-Limburg. Het gaat hierbij om een gering aantal cliënten: in het Meerjarenherstelplan wordt gesproken over 16 cliënten, waarvan geen enkele uit Noord- en Midden-Limburg. De Mutsaersstichting wil deze activiteit overdragen of afbouwen (met opheffen Hai5 als label als gevolg) omdat dit niet meer past bij de kernactiviteiten van de Mutsaersstichting en zwaar verlieslatend is. (Kleinschalig) Wonen blijft de Mutsaersstichting bieden onder de labels Hoeve de Kaolder en Grijp 't Leven.

*Conclusie: De keuze die de Mutsaersstichting in het Meerjarenherstelplan ten aanzien van (kleinschalig) wonen maakt, heeft geen gevolgen voor de jeugdregio's Noord- en Midden-Limburg.*

## Logeren

In het Meerjarenherstelplan heeft de Mutsaersstichting dit als volgt beschreven: "Bij logeren gaat het soms over respijtzorg (zo'n 20 %). 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 (Hoeve de Kaolder) en Venlo."

Om dit onderdeel nader te duiden, maken we verschil tussen logeren zoals Mutsaersstichting het nu toelicht (opnamevoorkomend onder segment 1) en zoals het van oorsprong door de regio is bedoeld (respijtzorg onder segment 2):

- Logeren ter voorkoming van opname (segment 1): Logeren zoals Mutsaersstichting het gebruikt is het voorkomen van opname en/of crisissituaties en hoort daarmee thuis onder de afspraken binnen segment 1. Binnen segment 1 wordt echter niet gesproken over specifieke hulpvormen of producten, aanbieders dienen in te zetten wat de jeugdige/gezin nodig heeft. Elke vorm van hulp die een opname en/of crisissituatie voorkomt, hoort onder segment 1.
- Logeren als respijtzorg (segment 2): Logeren zoals gemeenten dit bedoeld hebben binnen het contract Wonen (segment 2) betreft respijtzorg: Het tijdelijk ontlasten van gezinnen die dit nodig hebben met als doel dat het gezin na deze tijdelijke ontlasting de zorg weer zelf kan dragen. Bij deze hulpvorm is geen sprake van (dreiging tot) verblijf met behandeling. Hierover staat in het Meerjarenherstelplan het volgende: "Wonen, logeren en begeleiding groep behoren niet tot de kern van onze activiteiten, waar (financieel) mogelijk bieden we dit om doorstroom van de kliniek goed te organiseren, dit kan ook in samenwerking met partners."

*Conclusie: De keuze die de Mutsaersstichting in het Meerjarenherstelplan ten aanzien van een tijdelijke verblijfsvorm ter voorkoming van opname en/of crisissituatie maakt, past binnen de ontwikkelrichting die we voor Mutsaersstichting zien. Wel dienen bestaande afspraken en contracten gevolgd te worden.*

*Daarnaast maakt Mutsaersstichting op inhoud de keuze dat logeren als respijtzorg niet tot de kern van hun activiteiten behoort. Deze keuze past ook binnen de ontwikkelrichting die we voor Mutsaersstichting zien. Voor nu wordt echter de keuze gemaakt om Logeren als respijtzorg bij Hoeve de Kaolder aan te blijven bieden, omdat dit passend is bij hoe Hoeve de Kaolder is georganiseerd, het financieel rendabel is en een toevoeging op het zorgaanbod is. Daarmee heeft deze keuze geen consequenties zijn voor de cliënten die hier vanuit Midden-Limburg logeren. Voor Noord-Limburg betekent dit dat Logeren vanuit Mutsaersstichting en Grijp het Leven wordt afgebouwd. Op de keuze voor afbouw is al voorgesorteerd en gezien Logeren vanuit segment 2 een relatief kortdurende hulpvorm is, zijn de consequenties beperkt voor Noord-Limburg. Het gaat half april 2024 nog om*

*ongeveer 20 cliënten en er zijn nog diverse trajecten in de afrondende fase. Mutsaersstichting draagt bij alle cliënten zorg voor afronding en/of een warme overdracht.*

### *Begeleiding groep*

De Mutsaersstichting schrijft hier in het Meerjarenherstelplan over: "Dit past niet binnen de focus en kernactiviteiten van de Mutsaersstichting. 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 Kaolder in Baexem waar dit aanbod op kleine schaal nog blijft bestaan."

De Mutsaersstichting biedt dit als los product dus niet meer aan. Wel blijft de Mutsaersstichting groepsbegeleiding bieden aan jeugdigen die in de kliniek behandeld worden (behandeling met verblijf). Hierover schrijft de Mutsaersstichting: "Een 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 etmaal financiering, waardoor dit anders is dan de reguliere begeleiding groep die niet meer in ons aanbod past."

Concreet betekent dit dat er een groep bij Grijp het Leven stopt en bij Mutsaersstichting begeleiding groep niet meer wordt ingezet als opzichzelfstaand product (alleen nog als onderdeel van de kliniek). Voor alle jeugdigen uit Noord- en Midden-Limburg (nu nog 19) die deze hulp nu nog ontvangen vanuit Grijp het Leven of Mutsaersstichting wordt, in samenspraak met de jeugdige en zijn ouders/verzorgers, toegewerkt naar afronding van hulp of overdracht naar een andere locatie. Dit kan op locatie van Hoeve de Kaolder in Baexem of bij een andere, beter passende aanbieder. Mutsaersstichting draagt zorg voor continuïteit van zorg, een warme overdracht en zo minimaal mogelijke administratieve lasten.

*Conclusie: De keuze die de Mutsaersstichting in het Meerjarenherstelplan ten aanzien van Begeleiding groep maakt, heeft invloed op een kleine groep jeugdigen uit voornamelijk Noord-Limburg, gezien de geografische ligging. In aantallen is de impact gering, maar voor individuele jeugdigen kan de impact groot zijn, met name wanneer toewerken naar afronding nog geen optie is en dus gewerkt wordt naar overdracht naar de locatie van Hoeve de Kaolder of een andere passende zorgaanbieder. Mutsaersstichting draagt daarbij zorg voor continuïteit en een warme overdracht.*

### 2.3 Beleidsmatige steunvraag

Naast algemene steun op het herstelplan en financiële steun vraagt de Mutsaersstichting "beleidsmatige steun om efficiency te realiseren". Het gaat dan om de volgende punten:

1. Beschikkingen afgeven binnen 4-6 weken na verzenden aanvraag door de Mutsaersstichting.
2. Mogelijkheid om traject te starten zonder regiebehandelaar (mag wel o.b.v. de Jeugdwet, maar niet o.b.v. contracten ML en NL).
3. Startdatum van beschikkingen (zowel initieel als vervolg) laten ingaan op de datum waarop die in de aanvraag opgenomen is.
4. 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.

Allereerst geldt bij deze steunvragen dat alle partijen (aanbieders en gemeenten) zich moeten houden aan de bestaande contracten en dat deze voor een aanbieder gedurende de looptijd van het contract niet gewijzigd kunnen worden. Als we zaken op basis van de contracten al zouden kunnen aanpassen, gelden die (beperkte) aanpassingen voor alle gecontracteerde aanbieders na instemming van alle aanbieders. Ten tweede kunnen substantiële ('wezenlijke') wijzigingen alleen bij een nieuwe contractering (nieuwe aanbesteding). Gezien de looptijd van de bestaande overeenkomsten in Noord-

en Midden-Limburg (tot en met 31 december 2025) kunnen dergelijke wijzigingen op zijn vroegst met ingang van 1 januari 2026 plaatsvinden. Dit geldt bijvoorbeeld bij punt 2. Een verandering van de eisen rond de regiebehandelaar kan pas bij een nieuwe inkoop en dus op zijn vroegst vanaf 1 januari 2026 gerealiseerd worden.

Ten derde is er bij deze beleidsmatige steunvraag (met name bij punten 1, 3 en 4) eerst een verdieping nodig. Waar loopt de Mutsaersstichting tegenaan? Geldt dat overal (bij alle gemeenten en alle overeenkomsten)? Hoe zien de desbetreffende regio's en gemeenten dit? Zijn deze zaken te beïnvloeden? Welke afspraken kunnen we daarover maken? En kunnen we die afspraken binnen de huidige raamovereenkomsten doorvoeren? We hebben de Mutsaersstichting gevraagd om de antwoorden op (in ieder geval) de eerste twee vragen bij ons aan te leveren, zodat we daar vervolgens het gesprek over kunnen voeren.

Dit maakt dat we op voorhand niet kunnen instemmen met de gevraagde beleidsmatige steun.

Daarom stellen we in het college- en raadsvoorstel voor om de gevraagde beleidsmatige steun met betrekking tot administratieve processen onderdeel te laten zijn van de reguliere cyclus van contractgesprekken in de vier jeugdregio's.

*Conclusie: Omdat hiervoor verdere verdieping nodig is, kunnen we op voorhand niet instemmen met de gevraagde beleidsmatige steun. Daarom stellen we voor deze onderwerpen onderdeel te laten zijn van de reguliere cyclus van contractgesprekken in de vier jeugdregio's van Limburg. Het behalen van de doelstellingen uit het herstelplan zijn echter niet afhankelijk van het per direct volledig kunnen voldoen aan deze beleidsmatige steun.*

#### 2.4 Passende tarieven

Ten aanzien van 'passende tarieven' heeft de Mutsaersstichting het volgende opgenomen in het Meerjarenherstelplan:

- Algehele indexatie 2024 (met terugwerkende kracht vanaf 1-1-2024) en tarieven 2025 – 2027.
- Aanpassing van tarief op crisis.
- Tarief ambulante behandeling in Noord-Limburg gelijkstellen met tarief van Midden-Limburg.

Daarbij staat ook de toevoeging: "vanaf de nieuwe aanbestedingen in 2026".

In grote lijnen geldt hierbij hetzelfde als bij de gevraagde beleidsmatige steun:

- Alle partijen (aanbieders en gemeenten) moeten houden aan de bestaande contracten (overeenkomsten) inclusief tarief.
- Als we zaken op basis van de contracten al zouden kunnen aanpassen, gelden die aanpassingen voor alle gecontracteerde aanbieders.
- Substantiële ('wezenlijke') wijzigingen kunnen alleen bij een nieuwe inkoop (nieuwe aanbesteding).
- Gezien de looptijd van de bestaande overeenkomsten in Noord- en Midden-Limburg (tot en met 31 december 2025) kunnen dergelijke wijzigingen op zijn vroegst met ingang van 1 januari 2026 plaatsvinden.

Specifiek rond de passendheid van tarieven komt daar nog bij dat:

- Op 1 juli 2024 de Algemene Maatregel van Bestuur reële prijzen Jeugdwet in werking treedt. De bedoeling van de AMvB is dat gemeenten en aanbieders door het hanteren van vastgelegde kostprijs-elementen bij het opstellen van een contract zorgvuldiger en transparanter tot een reële prijs komen. Bij nieuwe aanbestedingen zullen gemeenten hiermee rekening houden.
- Het antwoord op de vraag of tarieven passend zijn is ook afhankelijk van de interne bedrijfsvoering. De Mutsaersstichting voert op basis van het herstelplan de komende jaren forse veranderingen in de eigen organisatie door. Die zullen invloed hebben op de kostprijs en productiviteit.

*Conclusie: Bovenstaande betekent dat we met het oog op 2026 en verder het gesprek over de weg naar passende tarieven moeten voortzetten en daar nu geen toezeggingen op kunnen doen. De AMvB reële prijzen Jeugdwet geeft gemeenten daarin wel een duidelijke opdracht. Dit past bij de wens van Mutsaersstichting, maar dit vraagt van Mutsaersstichting ook dat de bedrijfsvoering zo ingericht moet zijn dat de tarieven dan passend zijn.*

### **Conclusie en advies**

De toekomstrichting die de Mutsaersstichting weergeeft in het Meerjarenherstelplan en de keuzes die de Mutsaersstichting op basis daarvan maakt, sluiten aan bij de positie die we voor de Mutsaersstichting in het zorglandschap in Noord- en Midden-Limburg zien. Daarom oordelen we vanuit de inhoud positief over het Meerjarenherstelplan.

Hierbij geldt de kanttekening dat wij op specifieke onderdelen het gesprek met elkaar (gaan) voeren zonder vooraf toezeggingen te doen.





# ADVISERING HERSTELPLAN

Advisering definitief herstelplan werkgroep  
financiën

Onderdeel van herstelplan beoordeling  
Aanvullende versie van 23 april 2024

## Inhoud

Samengevat advies inzake advisering herstelplan .....	2
Aanleiding.....	2
Risicoparaagraaf.....	4
Oordeel / advies op basis van het op 25 maart aangeleverde document .....	5
Doorkijk naar definitieve ASK.....	5
De volgende procesinformatie is vereist in het aan te leveren hersteldocument.....	5
1. Concrete Doorlooptijd en Planning:.....	5
2. Monitoring en Meetbare Gegevens: .....	6
3. Uitkomsten Historisch Onderzoek:.....	6
4. Financiële Verwerking van Verbeterplan: .....	7
5. Transparant Toezicht:.....	7
6. Communicatieplan: .....	8
7. Afbouw van Niet-Kostendekkende Producten:.....	8
8. Afbouw van Bedden en Financiële Consequenties: .....	9
9. Positie van Rabobank: .....	9
10. Een opgave van niet alleen de Mutsaersstichting.....	10
De volgende documenten zijn vereist:.....	11
1. Liquiditeitsprognose van tenminste 18 Maanden: .....	11
2. Solvabiliteitsprognose van tenminste 18 Maanden:.....	11
3. Begroting 2024 en 2025: .....	11
4. Ingediende Aanvraag SPuK-regeling Rijk:.....	12
5. Strategisch Huisvestingsplan op Hoofdlijnen: .....	12
Hoe vellen we als financiële werkgroep vervolgens een oordeel over op grond van het definitieve herstelplan?.....	13
1. Realistische ASK:.....	13
2. Haalbaarheid van Kostprijsscenario's:.....	14
3. Belangrijkste Risico's en Mitigerende Maatregelen:.....	14
4. Genormeerde toetsing .....	15
5. Tussentijdse maandelijksse rapportages op grond van de bevoorschotting.....	16
6. Advies/Oordeel van de JeugdAutoriteit: .....	16
Bijlage 1: Normering Definitieve ASK .....	17
Bijlage 2: Notulen Rabobank – Regievoering – Gemeente Venlo – Mutsaersstichting .....	18
Bijlage 3: Notitie inzake structureren betaling Mutsaersstichting.....	20

## Samengevat advies inzake advisering herstelplan

In bijgevoegde notitie is de uitwerking van de oordeelsvorming inzake het Herstelplan van de Mutsaersstichting.

Het oordeel is positief; we denken dat de ASK realistisch is en beschikbaar gemaakt dient te worden door de gemeenten. Dit staat uitgewerkt in onderstaande notitie inclusief bijlagen 1 en 2.

Dit leidt tot een voorstel tot structureren van betaling. Concrete voorstel is om te komen tot een subsidie met zowel een gefixeerde terugbetalingsplicht met rente (ter waarde van 1 miljoen) als een flexibele terugbetalingsplicht (ter waarde van 9,8 miljoen). Gemeenten vestigen daarnaast hypothecaire zekerheden ter hoogte van de ruimte tussen de taxatiewaarde van grond en opstellen van de Mutsaersstichting en de door Mutsaersstichting reeds afgesloten hypotheek bij de Rabobank. Indien er aan bepaalde ratio's wordt voldaan zal de Mutsaersstichting binnen een periode van 10 jaar de flexibele terugbetalingsplicht voldoen. De structurering van de betaling staat opgenomen in bijlage 3.

## Aanleiding

Dit document is een uitwerking van de in februari vastgestelde werkwijze voor het beoordelen van het herstelplan zoals aan te leveren door de Mutsaersstichting. Hieronder staat de weging die naar voren komt vanuit de werkgroep zoals deze op 19 maart bijeen is gekomen op basis van het pre-definitieve herstelplan. Vervolgens is er op 22 maart en 26 maart nog vergaderd om nadere informatie op te halen. Er is een oordeel gevormd op basis van het op 26 maart aangeleverde herstelplan met datering 25 maart 2024. De werkgroep financiën heeft op basis hiervan een oordeel gedaan.

Een paar contextuele aspecten om rekening mee te houden, onderstaande beoordelingen lezend:

- Er zijn bestuurlijke uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de toetsing van dit gehele proces, de bijbehorende vragen zijn hiervoor belangrijk in het achterhoofd te houden:
  - Borgen we hiermee maximaal de continuïteit van Jeugdhulp?
  - Borgen we hiermee maximaal de werkgelegenheid binnen de Jeugdhulp?
- Is er een beter alternatief dan dat wat er nu voor ligt? Hiervoor is een separaat onderzoek uitgevoerd onder regie van de MGR. De resultaten hiervan zijn weergegeven in een aparte notitie.
- Het herstelplan is opgesteld ten tijde van de trede 3 bepaling in het kader van het draaiboek continuïteit Jeugdhulp. De wijze waarop het herstelplan is opgesteld voldoet aan de criteria zoals gelden voor een continuïteitsplan (verplichting bij trede 4). Het plan dient dan ook gelezen en beoordeeld te worden als ware het een continuïteitsplan.
- Het huidige voorstel is een voortvloeisel van maandenlange intensieve gesprekken tussen gemeenten en de Mutsaersstichting. Er is in openheid en transparantie gewerkt, het plan omvat niet alles wat er door eenieder gewenst wordt. Er wordt gekeken in hoeverre er voldaan wordt aan de noodzakelijke informatieplicht en of er voldoende grond is om tot adequate oordeelsvorming te komen. Het is dus daarmee geen 'perfect' plan. PWC heeft de disclaimers ook verwoord in het voorwoord van het Herstelplan.
- Het is niet mogelijk om een lange termijn perspectief te geven voor welke zorgaanbieder dan ook. Dit vanwege sterk verslechterende bedrijfsprestaties ([link naar rapport JA](#)), stijgende kosten vanwege CAO's, voor budgettaire druk aan de zijde van de gemeenten en in Limburg specifiek de systeemproblematiek van de grote aanbieders. Een harde conclusie geven is niet mogelijk.

- Parallel aan dit proces is er ook een Taskforce opgestart waarmee het ministerie van VWS de Limburgse gemeenten ondersteunt in het organiseren van een toekomstbestendig zorglandschap. De uitkomsten van deze taskforce hebben impact op de uitvoering van het continuïteitsplan, het is echter nog niet duidelijk wat de impact is en wanneer deze zullen worden opgeleverd.
- Het historisch onderzoek heeft niet *datgene* opgeleverd waarop gehoopt werd. Er is echter toegezegd dat er een vervolg komt omdat er concrete aanleidingen zijn om aan te nemen dat dit iets oplevert wat eventueel kan leiden tot vorderingen. Er is dus nu een uitkomst die per definitie niet tevredenstelt én er is een vervolg toegezegd; waarbij de Mutsaersstichting een aanzienlijk deel van de kosten kan verhalen op de stichting Vrienden van de Mutsaersstichting (bedrag ad €285.000). Vooralsnog maken de vervolgcosten van €400.000,- onderdeel uit van het totale aanvullend stabiliserend krediet (ASK).
- Het is belangrijk op te merken dat de doorkijk naar de definitieve ASK echt toeziet op een doorlooptijd tot en met 2025. Dit is mede ingegeven door het streven naar een marktconform en kostendekkend tarief voor de Mutsaersstichting vanaf 2026, in het kader van de mogelijkheid voor nieuwe aanbestedingen binnen de regio's Noord- en Midden-Limburg.
- Door Mutsaersstichting zelf wordt aangegeven dat de betrouwbaarheid van de cijfers nog niet op het gewenste niveau is. Er zijn de afgelopen tijd al de nodige verbeterlagen gemaakt maar met name de cijfers van de deelnemingen bevatten nog onzekerheden. Dit is ook mede onderdeel van de door de PWC benoemde onzekerheden.  
Het effect van deze onbetrouwbaarheid wordt ten dele gemitigeerd omdat het herstel voorsorteert op het afstoten van de deelnemingen. Een andere mitigerende maatregel is het wekelijks aanleveren van banksaldi en het maandelijks aanleveren van een liquiditeitsprognose en een overzicht van de exploitatie. De monitoring wordt conform PDCA aangescherpt en leidt tot steeds beter wordende cijfers.
- Op 18 april 2024 heeft de JeugdAutoriteit het continuïteitsplan ook onderschreven op diens haalbaarheid.

## Risicoparagraaf

Het beoordelen van het herstelplan is een majeure opgave welke van veel factoren afhankelijk is. Een paar punten benadrukken we graag:

- We hebben gewerkt met de informatie zoals verstrekt door PWC en de Mutsaersstichting. In de aanlevering is ook meegenomen als disclaimer dat niet alle informatie – vooral van deelnemingen – voorhanden was op een kwaliteitsniveau zoals men dat graag zou willen.
  - **Mitigerende maatregel:** Gewerkt met de gegeven informatie en rekening gehouden met een ingebouwde veiligheidsmarge van 20% in de totale ASK.
- Uitkomsten van het vervolg historisch onderzoek zijn niet bekend. Dit kan impact hebben, positief en negatief, op de ASK (kans op aanvullende claims/vorderingen vanuit gemeenten).
  - **Mitigerende maatregel:** Voorstel voor opnemen van een clause over kwijtschelding van oninbare vorderingen. Met een beperking rondom verwijtbare fouten.
- Beeldvorming/ervaring met de Mutsaersstichting ‘oude stijl’ heeft invloed op beoordeling herstelplan.
  - **Mitigerende maatregel:** Veelvuldig afstemmingsoverleg inclusief de Mutsaersstichting. Ook is PWC betrokken geweest en is er overleg op alle niveaus binnen de Mutsaersstichting gevoerd. Ook is er altijd een regievoerder aanwezig geweest bij gesprekken. Daarnaast is ook de JeugdAutoriteit onderdeel geweest van de werkgroep financiën afgelopen maanden.
- Samenhang met andere opgaves (Hervormingsagenda, Taskforce, nieuwe Inkoop in 2026) is lastig te borgen.
  - **Mitigerende maatregel:** In de beoordeling zoveel mogelijk verbindingen gelegd en deze zullen ook meekomen in een apart voorstel met voorwaarden om te stellen aan de Mutsaersstichting.
- Monitoringsplan is nog niet uitgewerkt.
  - **Mitigerende maatregel:** Er wordt in de subsidie overeenkomst een verplichting opgenomen over het gezamenlijk inrichten van de monitoring. Er wordt aangesloten bij de systemen van de Mutsaersstichting en de eerder reeds vastgestelde en nog nader te definiëren KPI's.
- Uit doorrekening van diverse scenario's bij de solvabiliteitsprognose blijkt dat in geen enkel scenario de solvabiliteit van de Mutsaersstichting per 1-1-2026 voldoet aan de huidige aanbestedingsnorm van 20%.
  - **Mitigerende maatregel:** De verkoop van vastgoed en/of aanpassing van normen zouden kunnen bijdragen om alsnog te voldoen aan de gestelde eisen.

## Oordeel / advies op basis van het op 25 maart aangeleverde document

Voorafgaand aan het ontvangen van definitieve versie van het herstelplan (nu continuïteitsplan) is er een wegingskader opgesteld door de werkgroep financiën en vastgesteld binnen het kernteam. Dit wegingskader is ook gedeeld met de Mutsaersstichting en daarmee is vooraf maximale transparantie gegeven over hoe het plan beoordeeld zou worden. Deze werkwijze draagt bij aan de reeds ervaren gezamenlijkheid (gemeenten en Mutsaersstichting) en borgt dat de uitkomst kan worden geduid als een continuïteitsplan.

*Onderstaande is ingevuld op basis van besprekingen in de werkgroep financiën op 19, 22 en 25 maart. Dit document is vervolgens aangevuld door alle deelnemers vanuit de werkgroep financiën, doorgesproken in het kernteam en binnen de stuurgroep op 11 april.*

## Doorkijk naar definitieve ASK

De volgende procesinformatie is vereist in het aan te leveren hersteldocument

### 1. Concrete Doorlooptijd en Planning:

De werkgroep heeft vastgesteld dat een gedetailleerde doorlooptijd en planning cruciaal zijn voor het succesvol uitvoeren van de beoogde aanpassingen. Dit zien we graag opgenomen in het herstelplan. Deze planning zal worden opgesteld op basis van kwartalen om een duidelijk beeld te geven van de voortgang en om eventuele aanpassingen tijdig te kunnen implementeren.

Plek in herstelplan: pagina's 10, 36, 48, 49, 64, 66, 82, 90, 91, 92.

In het herstelplan is op meerdere plekken concreet gemaakt welke stappen gemaakt worden om bij te dragen aan operationele verbetering. Waar mogelijk is dit concreet gemaakt en zijn de verwachtingen die gelden voor de medewerkers van de Mutsaersstichting als ook de gemeente geduid. Het maakt het mogelijk om voortgang te monitoren. Door te werken met genormaliseerde gegevens en een beperkt beeld in huidige realisatie (maandrapportages kwamen tot en met november 2023 en daarna pas weer vanaf maart 2024) is het realiteitsgehalte duiden beperkt mogelijk.

Mitigerende maatregelen vanuit Mutsaersstichting:

- PWC heeft het herstelplan opgesteld. Zij zijn ervaren met herstructureren en adviseren – samen met Buren Legal – de Raad van Bestuur op haalbaarheid en uitvoerbaarheid.
- Er is een Houtskoolschets gedeeld welke daarna samen met de gemeenten is verfijnd tot deze versie. De noodzaak en timing van de verschillende acties is daarbij verder geduid.
- Er wordt een programmamanager cq. manager bedrijfsvoering geworven om de voorgestelde acties uit te voeren.

**Oordeel:** Deze informatie is aangeleverd én tegelijkertijd is het nog van onvoldoende detailniveau om te kunnen beoordelen of het realistisch is aan te nemen of de te nemen acties ook uitgevoerd kunnen worden.

**Oplossing:** In een definitief toekennen van ondersteuning dient als vereiste opgenomen te worden dat de aan te stellen manager bedrijfsvoering de uitwerking van de verschillende acties samen met de gemeenten voor diens rekening neemt.

De voortgang van het realiseren van de aanpassingen wordt meegenomen in de monitoring tussen de Mutsaersstichting en de gemeenten.

## 2. Monitoring en Meetbare Gegevens:

Een voorstel tot monitoring is essentieel om de voortgang van het herstelplan te kunnen meten. Belangrijke prestatie-indicatoren, zoals het percentage ziekteverzuim, overheadkosten, declarabiliteit van zorgprofessionals, omzet per FTE, ontwikkeling in personeelsmix van ambulante teams, bezettingsgraad van de kliniek, kosten van personeel in relatie tot totale kosten, kasstromen tussen deelnemingen, enzovoort, zullen worden gevolgd en gerapporteerd op maand- of kwartaalbasis<sup>1</sup>.

Plek in het herstelplan: pagina's 9, 55-58,82.

Er is beschreven dat er een nieuwe monitoring moet worden ingericht. In hoofdstuk 5 (pagina's 51-59) wordt verder inrichting gegeven op welke niveaus er gemonitord wordt en op welke informatie gestuurd wordt. Ook krijgt de nieuwe manager bedrijfsvoering de opdracht om de voortgang van het herstelplan te monitoren en dit te delen. Concerncontrol organiseert sturing via o.a. het kostprijzenmodel en de belangrijkste drivers daarbij. Een concreet monitoringsplan is er nog niet, maar dit dient als voorwaarde onderdeel van de uiteindelijke verstrekking te worden. Momenteel is er al wel een afspraak om maandelijks de liquiditeitsprognose en wekelijks de banksaldi te delen.

**Ordeel:** Deze informatie is geduid én biedt het comfort dat de Mutsaers gaat monitoren wat er toe doet.

**Oplossing:** In een definitief toekennen van ondersteuning dient een uitgewerkt monitoringsplan te zitten, waarbij de door de regio voorgeschreven KPI's een plek zullen krijgen. Onderdeel hiervan is de huidige maandelijks bespreking van de liquiditeitsprognose.

Ook dient de ontwikkeling van de kostprijzen een plek te krijgen. Een belangrijke afspraak daarbij is dat er naast de voorgeschreven KPI's er desgevraagd inzicht geboden wordt in onderliggende documenten.

## 3. Uitkomsten Historisch Onderzoek:

De uitkomsten van het historisch onderzoek zullen worden geëvalueerd en geïncorporeerd in het herstelplan, met speciale aandacht voor de impact op het Aanvullend Stabiliserend Krediet (ASK) van de Mutsaersstichting.

De Mutsaersstichting hield weliswaar regie op het Historisch Onderzoek, echter het delen van de uitkomst (vorm is niet vastgelegd) is wel een verplichting op de grond van de getekende bevoorschottingsregeling.

Plek in het Herstelplan: Aparte bijlage inzake Historisch Onderzoek.

---

<sup>1</sup> Daartoe wordt per KPI een voorstel gedaan door de Mutsaersstichting, aansluitend bij hun systemen en zo slim / licht mogelijke manier van rapporteren.

Monitoring is een taak vanuit Contractmanagement vanuit de MGR, voor de Noord- en Midden-Limburgse regio's kan hierbij voorgesteld worden aangesloten te worden. Voor de Zuid-Limburgse regio wordt een ander voorstel verwacht

Er zijn concrete aanknopingspunten gevonden die een vervolgonderzoek vragen. Hiervoor wordt geld gebruikt van de Vrienden van de Mutsaersstichting (bedrag ad €285.000,-). De kans is aanwezig dat er opbrengsten volgen uit het vervolgonderzoek. Dit kan ten positieve bijdragen aan het versneld komen op positieve financiële ratio's.

**Oordeel:** De huidige informatie is mager en geeft onvoldoende diepgang om een oordeel te kunnen vellen. Toelichting vanuit Mutsaersstichting geeft aan dat de teleurstelling gedeeld wordt. Er volgt nog een aanvullende toetsing vanuit de Noord- en Midden-Limburgse regio's over de uitkomsten van het historisch onderzoek. Heeft de Raad van Bestuur adequaat gehandeld op basis van de beschikbaar gekomen informatie? De voorgestelde vervolgstappen zijn op hun adequaatheid vanuit geaccepteerde maatschappelijke normen aangaande behoorlijk bestuur en vanuit contractuele eisen vanuit de inkooporganisatie getoetst.

**Oplossing:** Het historisch onderzoek dient separaat gezien te worden van het Herstelplan in het kader van oordeelsvorming van de ASK in het Herstelplan.

Er lopen aparte sporen rondom de beoordeling, dit loopt qua timing niet gelijk met de doorlooptijd rondom het Herstelplan. Wel is er een bedrag van €400.000,- opgenomen in de ASK voor een vervolgonderzoek. Daarvan is te verwachten dat er €285.000,- betaald wordt uit de financiële middelen van de stichting Vrienden van de Mutsaersstichting.

Er wordt door gemeenten en de Mutsaersstichting gezamenlijk een opdracht geven aan PWC forensic (conform afspraak in de stuurgroep).

#### 4. Financiële Verwerking van Verbeterplan:

Alle kosten en consequenties van het Verbeterplan voor de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd zullen financieel worden verwerkt en herleidbaar zijn in het aangeleverde herstelplan. Zo wordt geborgd dat de noodzakelijke kwaliteitsverbetering gerealiseerd kan worden. Voorwaarde is dat de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd heeft ingestemd met de noodzakelijke kwaliteitsverbeteringsvoorstellen van de Mutsaersstichting.

Plek in het herstelplan: pagina's 21, 22, 27.

Er is beschreven welke tekortkomingen er geconstateerd zijn, welke verholpen dienen te worden en hoe hier vorm en inhoud aan wordt gegeven. Op het stuk rondom toezicht na. Dit element is via een aanvullende overeenkomst tussen zeven gemeenten en de Mutsaersstichting afgedwongen toen er een financiële injectie is gegeven ter waarde van 3 miljoen euro ten behoeve van een acuut liquiditeitstekort. Daarmee wordt er aan alle tekortkomingen zoals geconstateerd in het rapport van januari 2024 gewerkt. Onderdeel van het verscherpte toezicht is dat er (on)aangekondigd inspecties worden gedaan door de IGJ wat mogelijk nog meer tekortkomingen oplevert. Indien het Verbeterplan wordt uitgevoerd zoals afgesproken met de IGJ is dit primair een theoretisch risico en niet zozeer een realistisch risico.

**Oordeel:** Deze informatie is aangeleverd én er is geduid wat er gedaan moet worden in de mix van personeel en welke stappen daarvoor gedaan worden.

**Oplossing:** Monitoren samen met IGJ.

#### 5. Transparant Toezicht:

Structureel transparant toezicht zal ingeregeld worden om zo te voldoen aan de eisen rondom de Governancecode Zorg zoals deze geldt voor de Mutsaersstichting.

Plek in herstelplan: pagina's 51-59.



Naast de borging van opgaves binnen het Herstelplan is er ook al buiten het herstelplan een eerste forse stap gemaakt (zie ook 4). De reeds zittende RvT is via een aanvullende overeenkomst tussen zeven gemeenten en de Mutsaersstichting gedwongen om te vertrekken toen er een financiële injectie is gegeven ter waarde van 3 miljoen euro ten behoeve van een acuut liquiditeitstekort. Er zal een nieuwe vijfhoofdige RvT worden aangesteld – conform statuten van de Mutsaersstichting.

**Oordeel:** Er wordt betaald conform WNTi, ook wordt er gewerkt om de organisatie te versterken met voldoende toezichthouders – conform statuten Mutsaersstichting. Ook wordt er met het afstoten van de deelnemingen bijgedragen aan het inrichten van transparant toezicht. Daarnaast ziet de IGJ er op toe – in lijn met het Verbeterplan – dat het toezicht adequaat wordt ingeregeld.

**Oplossing:** Aanvullend op het aanstellen van een nieuwe Raad van Toezicht wordt bekeken hoe en in welke mate gemeenten invloed kunnen uitoefenen rondom het aanstellen van nieuwe toezichthouder(s) en bestuurders, gedurende de looptijd van het terugbetalen van de financiële steun. Nadere afspraken dienen hierover gemaakt te worden.

Aanvullend dient geborgd te worden dat de gemeenten betrokken blijven bij de realisatie van het herstelplan. Zie hiervoor ook de afspraken rondom monitoring.

Ook wordt er een WNTi verplichting opgenomen in de voorwaarden.

#### 6. Communicatieplan:

Een communicatieplan zal worden opgesteld om cliënten, ouders en verwijzers te informeren over het herstelplan en de implicaties ervan voor de kwaliteit van de zorg.

**Oordeel:** Dit is geen uitgewerkt onderdeel van het plan, anders dat het als risico wordt gezien dat er een daling in cliëntaantallen komt door de huidige situatie. Er zal daartoe een communicatieplan opgesteld gaan worden als mitigerende actie. Er is reeds een gezamenlijke werkgroep communicatie waar de gemeenten en de Mutsaersstichting in deelnemen. Dit geeft aan dat er belang wordt gehecht aan gezamenlijk communiceren. Dit continueren zal een voorwaarde moeten zijn.

**Oplossing:** In de uitwerking van de projectstructuur 2.0 dient de werkgroep communicatie ingebed te worden als onderdeel van de verdere communicatie.

#### 7. Afbouw van Niet-Kostendekkende Producten:

Voorstellen voor het afbouwen van producten die niet kostendekkend zijn (met realistische kostprijzen) en niet tot de kernactiviteiten behoren, zullen worden ingediend. Daarbij zal ook worden gekeken naar de verwachtingen van gemeenten en verwachten we daarbij dat de samenwerking met andere zorgaanbieders wordt opgezocht in dit proces.

Plek in herstelplan: pagina's 16 - 19, 23, 30 – 39, 41, 47, 50.

Er is veel geduid over niet-kostendekkende producten met als consequentie om deze af te bouwen. Daarnaast wordt er ook (pag. 50) gekeken naar een noodzakelijke financiële compensatie <in de toekomst> voor producten die geleverd zullen blijven worden - ook al zijn ze nu niet kostendekkend. Dat betekent voor de Mutsaersstichting wel dat de kostprijs van de betreffende producten moet worden 'genormaliseerd' tot het niveau dat ligt rond het gemiddelde in de markt. Nieuwe tarieven zullen immers worden gebaseerd op gemiddelde kostprijzen en niet op uitschieters bij een bepaalde aanbieder. *Belangrijk om te vermelden dat de niet kostendekkende producten bij de deelneming Buro Maks via een apart traject tussen de Brabantse regio's en Buro Maks wordt doorlopen en dus geen beoordeling heeft gehad binnen deze notitie.*

**Oordeel:** Deze informatie is aangeleverd. Er is wel nog veel onzekerheid over doorlooptijden. Dit is echter conform verwachting. Rapporteren over voortgang dient te worden geborgd in het monitoringsplan.

**Oplossing:** Effectief monitoren van te maken stappen rondom overdracht, dit moet ook samen met de gemeentelijke toegang) worden opgepakt. Dit is specifiek meetbaar gemaakt met een duidelijke planning die hier mee bemoeid is, waarbij er wordt ingezet op zorgcontinuïteit.

#### 8. Afbouw van Bedden en Financiële Consequenties:

De bereidheid voor verdere afbouw van bedden volgens de segment 1-opgave ná 2026, nadrukkelijk in samenwerking met andere aanbieders.

Plek in herstelplan: pagina's 2, 76, 80.

Er wordt expliciet gesproken dat de opgave van het Herstelplan een Mutsaersstichting overstijgende opgave is om te doen samen met gemeenten en collega aanbieders. Er wordt geen concrete toezegging gedaan over afbouw van bedden, in de portfoliokeuzes komt deels afstoten van residentiële zorg naar voren als ook de optie tot het gebruik van de SPUK afbouw residentiële zorg om de afbouw te realiseren. De financiële consequenties zijn beperkt tot niet in kaart gebracht, er is wel in kaart gebracht wat de verkoop van vastgoed op zou kunnen leveren.

**Oordeel:** De intentie is beschreven, maar niet concreet gemaakt. De afbouw van bedden is wel een specifiek doel in de overeenkomst die Mutsaersstichting heeft met de gemeenten in Noord- en Midden Limburg m.b.t. segment 1 (verblijf en ambulante alternatieven) en wordt in dat kader wel specifiek gemonitord.

**Oplossing:** In een definitief toekennen van ondersteuning dient als vereiste opgenomen te worden dat de Mutsaersstichting de afbouw als onderdeel van de segment 1 opgave als ook het aanvragen van de 'SPUK residentieel' opneemt. Let op! De huidige lumpsumafspraken voor segment 1 lopen tot en met 2025 dus vanaf 2026 kan ook het bedrag anders worden. In de overleggen m.b.t. segment 1 wordt dit uiteraard nadrukkelijk meegenomen.

Ook wordt de opgave voor gezamenlijk ombouwen meegenomen in de Taskforce voor Limburg.

#### 9. Positie van Rabobank:

Er zal duidelijkheid worden verschaft over de positie van Rabobank en of zij achter het plan staan en (onder welke voorwaarden) bereid zijn te mee te financieren.

Plek in herstelplan: pagina's 61, 63, 64, 69.

De Rabobank hypotheek kent een looptijd tot 2032. In 2032 dient 2,5 miljoen afgelost te worden, tot die tijd wordt er jaarlijks 0,3 miljoen per jaar afgelost. De Rabobank was voornemens om de hypotheek te verzwaren gezien de financiële situatie bij de Mutsaersstichting. Door de liquiditeitssteun van gemeenten lijkt de Rabobank haar verzwaring op te schorten. Met de mogelijkheid ook voor gemeenten om als eerste op onbezwaard vastgoed ingeschreven te worden. Bij panden met een hypotheek zouden de gemeenten als tweede hypotheekverstrekker worden opgenomen met een beperking van het recht van executie.

Door verkoop van vastgoed kan de hypotheek versneld afgelost worden. De Rabobank dient over de met hypotheek bezwaarde panden totdat de hypotheek is afgelost wel toestemming te geven voor verkoop van vastgoed.

**Oordeel:** Deze informatie is aangeleverd. De Rabobank heeft een positieve grondhouding richting het bezwaren van 6 miljoen aan vastgoed per mei 2024 (na verstrekken van liquiditeitssteun vanuit de Rijksoverheid) met de optie tot verdere bezwaring na de vaststelling van het herstelplan door de 14 gemeenten vanuit Noord- en Midden-Limburg.

Het gespreksverslag vanuit de regievoering met alle betrokken partijen is toegevoegd aan dit document in bijlage 2.

In mei wordt meer duidelijkheid verwacht over de wijze waarop de hypothecaire inschrijving zal gaan plaatsvinden. Denk aan het uitwerken van eerste recht van hypotheek op nog niet bezwaarde panden zal zijn dan wel een tweede hypotheek op reeds bestaande bezwaarde panden.

**Oplossing:** Verder wordt onderzocht of al dan niet versneld aflossen van de Rabobank een positieve bijdrage kan leveren om zo snel als mogelijk financieel gezond te raken.

#### 10. Een opgave van niet alleen de Mutsaersstichting

Op welke manier is er samenwerking met andere zorgaanbieders vormgegeven. Denk aan de afbouw van niet-kostendekkende producten (punt 7) als ook de bereidheid van afbouw van bedden (punt 8) en de meer transparante manier van toezicht (punt 5). Hoe gaat de Mutsaersstichting zich verhouden tot andere aanbieders en andere aanbieders zich tot de Mutsaersstichting?

Plek in herstelplan: pagina 2.

**Oordeel:** Dit is expliciet geduid in de context schets van het herstelplan.

**Oplossing:** In een definitief toekennen van ondersteuning dienen gemeenten te onderschrijven dat de Mutsaersstichting deze opgave samen met andere zorgaanbieders én gemeenten zal realiseren. Met name de toegangsmedewerkers bij de gemeenten voelen sterk de behoefte aan samenwerking op casusniveau.

De volgende documenten zijn vereist:

1. Liquiditeitsprognose van tenminste 18 Maanden:

Een gedetailleerde liquiditeitsprognose voor een periode van minimaal 18 maanden zal worden opgesteld. Deze prognose zal niet alleen dienen als een belangrijk instrument voor het financiële management van de organisatie, maar zal ook worden gebruikt voor de aanvraag van de SPuK-regeling van het Rijk. Het is van essentieel belang dat deze prognose nauwkeurig is en rekening houdt met alle relevante inkomsten en uitgaven gedurende de voorspelde periode.

Plek in het herstelplan: pagina's 20, 66, 69, 70, 90-92.

**Oordeel:** Deze informatie is aangeleverd. Er is een met de JeugdAutoriteit besproken liquiditeitsprognose opgeleverd. Deze prognose biedt houvast voor realisatie van het herstelplan en voldoet aan de gestelde (vorm)vereisten van de SPuK regeling (zie ook 4 hieronder).

2. Solvabiliteitsprognose van tenminste 18 Maanden:

Een solvabiliteitsprognose voor een periode van minimaal 18 maanden zal worden opgesteld. Deze prognose zal inzicht bieden in de financiële stabiliteit van de organisatie op lange termijn en zal ook worden gebruikt voor de aanvraag van de SPuK-regeling van het Rijk. Het is belangrijk dat deze prognose een realistisch beeld geeft van de solvabiliteitspositie van de organisatie en eventuele risico's tijdig identificeert.

Plek in Herstelplan: pagina's 68, 72, 90-92.

**Oordeel:** Deze informatie is aangeleverd en onderdeel van het herstelplan. Binnen de termijn waarop het Herstelplan betrekking heeft (2024-2025) komt de solvabiliteit nog niet op het niveau behorend bij de nu vastgestelde ratio's binnen de contracten van bijvoorbeeld de MGR. Enkel door verkoop van vastgoed worden de ratio's meer in lijn met de verplichtingen zoals opgenomen door de MGR in de contracten.

**Oplossing:** Verkoop van vastgoed én/of aanpassing van normen van bijvoorbeeld de MGR bij nieuwe contractering zouden kunnen bijdragen. De manier waarin de financiering van het Herstelplan wordt verstrekt (lening, subsidie, tussenvorm) is van grote invloed op de indicatoren zoals de solvabiliteit en de ratio's zoals gehanteerd. Uit een doorrekening van diverse scenario's blijkt dat in geen enkel scenario de solvabiliteit van de Mutsaersstichting per 1-1-2026 voldoen aan de huidige aanbestedingsnormen. Bij een eventuele nieuwe aanbesteding per 2026 moet daar dus rekening mee worden gehouden.

3. Begroting 2024 en 2025:

Een gedetailleerde begroting voor het jaar 2024 zal worden opgesteld. Deze begroting zal een overzicht geven van alle verwachte baten en lasten gedurende het komende jaar en zal dienen als een belangrijk instrument voor het financiële management van de organisatie en voor de monitoring op de realisatie van de in het herstelplan gestelde doelen ten aanzien van resultaatverbetering. Het is van belang dat deze begroting zorgvuldig wordt opgesteld en rekening houdt met alle relevante financiële aspecten. Voor 2025 wordt een begroting op hoofdlijnen verwacht, zie hiervoor ook het normenkader voor verwachtingen rondom de minimale hoofdlijnen.

Plek in Herstelplan: pagina's 90-92.

Er is geen gedetailleerde begroting opgesteld, er is sprake van een zogeheten werkbegroting waarbij er wordt doorgebouwd op de aanwezige liquiditeitsprognose. Dit voldoet aan de (vorm)vereisten zoals gesteld door het Rijk (zie ook 4 hieronder).

**Oordeel:** Deze informatie is (nog niet) aanwezig.

**Oplossing:** Mutsaersstichting zal een begroting 2024 (moeten) opstellen conform de informatie uit het herstelplan waardoor de realisatiecijfers uit de maandrapportages te vergelijken zijn met de norm en afwijkingen snel in beeld komen. Dit wordt ook opgenomen in de monitoring (vereiste 2).

#### 4. Ingediende Aanvraag SPuK-regeling Rijk:

Een volledige en nauwkeurige aanvraag voor de SPuK-regeling van het Rijk zal worden ingediend. Deze aanvraag zal voldoen aan alle voorwaarden die zijn gesteld in de bevoorschottingsregeling van de MGR, zoals vereist vanaf januari 2024. Het is van essentieel belang dat deze aanvraag tijdig en correct wordt ingediend om te kunnen profiteren van de bevoorschotting en andere voordelen van de regeling.

Plek in herstelplan: pagina's 79-80.

In het Herstelplan is geschreven over de in te dienen aanvraag. Deze is op 2 april 2024 ingediend en de bevestiging van de ontvangst is gedeeld met de regiovoering. De uiteindelijke financiële bijdrage die gevraagd wordt aan het Rijk is 2,9 miljoen. Het ontstane gat van 100.000,- is voor de beoordeling van de ASK niet materieel omdat de te ontvangen 2,9 miljoen een jaar later terugbetaald dient te worden. Door de eenmalige injectie van 3 miljoen euro door 7 gemeenten is er voldoende financiële ruimte gekocht.

**Oordeel:** Deze informatie is aanwezig en beoordeling door het Rijk volgt.

#### 5. Strategisch Huisvestingsplan op Hoofdlijnen:

Een strategisch huisvestingsplan op hoofdlijnen zal worden opgesteld. Dit plan zal inzicht geven in de strategische benadering van huisvesting door de organisatie, inclusief details over huur- en koopcontracten, verplichtingen rondom huurcontracten, en gegevens over resterende hypotheek. Dit plan zal per locatie worden opgesteld en zal voldoen aan de toezeggingen die zijn gedaan tijdens de bijeenkomst op 30 januari. Ook wordt er een doorkijk gegeven over de Community of Care in Venlo; wil de Mutsaersstichting dit realiseren? Dit in samenhang met andere ontwikkelingen van andere Jeugdhulpaanbieders met verblijf.

Plek in herstelplan: pagina's 60- 64, 94.

Er is een routekaart opgesteld voor afstoten van huurpanden en verkoop van vastgoed ten behoeve van het liquide maken van de aanwezige waarde in het vastgoed. Ook is er nog veel afhankelijk van een aan te stellen coördinator vastgoed om dit te realiseren.

**Oordeel:** Deze informatie is aangeleverd, op hoofdlijnen, en geeft aan dat er intenties zijn tot verdere verkoop van vastgoed. De opbrengsten hiervan zijn echter niet verdisconteert in de ASK.

**Oplossing:** In een definitief toekennen van ondersteuning dient als vereiste opgenomen te worden dat Mutsaersstichting vastgoedopbrengsten in een periode van tien jaar na toekenning van de steun door de gemeenten, terugbetaald dient te worden aan de gemeenten conform de overeengekomen verdeelsleutel door de regiovoering. Voor zover de financiële situatie van de Mutsaersstichting dat toelaat. Dat wordt beoordeeld door vooraf maxima vast te stellen voor diverse financiële indicatoren. Als de situatie van Mutsaersstichting dusdanig is dat die maxima worden bereikt dan wordt de bijdrage (ASK) deels of volledig terugbetaald. Uiteraard geldt dit alleen voor het deel van de

bijdrage uit het Herstelplan dat niet als lening wordt verstrekt. Ook moet maximaal worden ingezet op verkoop gedurende 2024 en 2025 om zo een ASK zo laag mogelijk te houden.

## Hoe vellen we als financiële werkgroep vervolgens een oordeel over op grond van het definitieve herstelplan?

Met het vaststellen van de ASK met als doorkijk naar 2026 blijft er in beginsel een onzekerheid over het uiteindelijke voortbestaan van de Mutsaersstichting. Het is van belang om te kijken naar de intentie van het Herstelplan, in hoeverre de ASK aansluit bij de manier waarop de Mutsaersstichting zicht de komende twee jaar zal ontwikkelen en in hoeverre de manier waarop dit plaatsvindt door de gemeenten goed navolgbaar is. Er dient door de Mutsaersstichting voldaan te worden aan deze voorwaarde; de vorm waarop is aan de Mutsaersstichting. Er zijn voorstellen voor navolgbaarheid gedaan in de rest van dit document.

Naast de doorkijk naar 2026 is het ook nodig dat er een beeld gevormd is voor de organisatie ná 2026. Wat is daarin voorzien? Welke schaal wordt geacht dat lange(re) termijn nodig is? Wat betekent voor eventuele (vervolg)stappen na de ASK die nu op tafel ligt. Er is dus ook een doorkijk nodig na 2026.

### 1. Realistische ASK:

De werkgroep zal kritisch kijken naar de onderbouwing van het gevraagde bedrag voor het Aanvullend Stabiliserend Krediet (ASK). Het is van essentieel belang dat dit bedrag nauwkeurig is onderbouwd en dat er duidelijkheid is over wanneer welk bedrag nodig is om de financiële gezondheid van de organisatie te waarborgen. Er zal worden geanalyseerd of het gevraagde bedrag realistisch is en of het voldoende zal zijn om de gestelde doelen te bereiken. Met de scope tot 2026 is er eigenlijk een beperkte doorlooptijd van het herstelplan verwacht; met als resultaat dat de Mutsaersstichting in 2026 een realistisch kostenniveau heeft, in lijn met de vooraf afgegeven normen.<sup>2</sup>

Het eventueel verstrekken van tweede recht van hypotheek is een scenario waar tenminste aandacht aan is gegeven vanuit de Mutsaersstichting en een voorlopig oordeel hierover naar voren komt.

**Oordeel:** Het beeld vanuit de werkgroep is dat gegeven de context die er nu is de aangeleverde ASK het hoogst haalbare is qua onderbouwing en duiding. Er is een realistische bandbreedte van 20% ingebouwd van de totale kosten waarmee de beoogde uitvoering gerealiseerd kan worden in de 11,4 miljoen ASK.

Ook is de toezegging dat met de verkoop van vastgoed verstrekte financiering terugbetaald kan worden – mits dit niet ten koste gaat van de vereiste financiële stabiliteit en ratio's – passend. De totale structurering van de financiering wordt in een apart hoofdstuk uitgewerkt.

**Oplossing:** Daarnaast dient er vanuit gemeenten meer invloed én inzicht te zijn in de processen binnen de Mutsaersstichting. Het aanstellen van de programmamanager, onderdeel zijn van de procedure rondom toezichthouders en andere manieren dienen hiervoor uitgewerkt te worden.

---

<sup>2</sup> Er zijn op voorhand zorgen over de doorlooptijd. Mocht het nodig zijn om in 2026 ook nog stappen te maken is het noodzakelijk om dit inzichtelijk te maken en onderdeel van de risicoparagraaf te maken.

Ook is het van belang dat de specifieke situatie van de Mutsaersstichting en de financiële ratio's zoals deze (nu) gelden voor gecontracteerde Jeugdhulpaanbieders de Mutsaersstichting verplichten tot het aanhouden van aanzienlijke financiële buffers. Het (tijdelijk) ontslaan van deze verplichting aan de Mutsaersstichting (en andere aanbieders in vergelijkbare situaties) maakt een lagere ASK dan wel versnelling van terugbetaling mogelijk door de Mutsaersstichting.

## 2. Haalbaarheid van Kostprijsscenario's:

De haalbaarheid van de verwachte kostprijzen<sup>3</sup> voor 2025 zal worden onderzocht, waarbij het proces van ombuiging van kostendrijvers inzichtelijk moet worden gemaakt. Gemeenten zullen de aangeleverde gegevens vergelijken met landelijk beschikbare benchmarks, zoals die van Berenschot en mogelijk de JeugdAutoriteit, evenals het Herijkingsonderzoek voor de regio's Noord- en Midden-Limburg. De huidige kostprijzen op basis van realisatie zijn al gedeeld met de werkgroep en zullen als uitgangspunt dienen voor deze analyse.

Plek in herstelplan: pagina 82.

Er wordt vanuit concerncontrol gewerkt aan monitoring op basis van de kostprijzen. Dat is nodig want de drivers van de kosten bepalen de uiteindelijke kostprijs. Er dient toegewerkt te worden naar een gemiddelde kostprijs, die in verhouding staat tot andere vergelijkbare aanbieders in Nederland.

**Ordeel:** De daadwerkelijke kostprijsinformatie is niet gebruikt bij het Herstelplan en dat is spijtig, want dit is wel in een eerder stadium verstrekt en te vinden op de gemeenschappelijke SharePoint. Het sturen op performance indicatoren van de kostprijzen kan veel inzichten geven in het uiteindelijke behalen van de resultaten.

**Oplossing:** In een definitief toekennen van ondersteuning dient een uitgewerkt monitoringsplan te zitten, waarbij de door de regio voorgeschreven KPI's een plek zullen krijgen. Het effect van de indicatoren als (hogere) productiviteit en (lager) ziekteverzuim op de uiteindelijke kostprijs en de verbetering van het financieel resultaat moet inzichtelijk zijn en blijven in de rapportages die Mutsaersstichting oplevert.

## 3. Belangrijkste Risico's en Mitigerende Maatregelen:

De Mutsaersstichting zal de belangrijkste risico's identificeren en in kaart brengen, samen met de bijbehorende mitigerende maatregelen. Deze risico's zullen worden besproken en eventueel aangevuld of erkend door de werkgroep financiën. Er zal een grondige evaluatie plaatsvinden om ervoor te zorgen dat alle potentiële risico's worden aangepakt en dat passende maatregelen worden genomen om deze te beheersen.

Plek in herstelplan: pagina's 73-76, 95.

Er wordt door het herstelplan heen vanuit de ASK niet alleen gevraagd om financiële maar ook om beleidsmatige ondersteuning. Dat is iets wat niet gegeven kan worden in deze fase omdat de gevraagde uniformiteit bijvoorbeeld niet alleen de Mutsaersstichting betreft.

---

<sup>3</sup> Opbouw van de kostprijs met bijbehorende parameters, denk aan productieve uren, overhead etc.



Wel is er een tabel ingevoegd met belangrijke risico's als ook kansen om komende jaren op te sturen. Per risico is een mitigerende maatregel gedefinieerd alsmede – waar mogelijk – de financiële impact van het risico. Dit is lang niet altijd kwantificeerbaar.

**Oordeel:** Deze informatie is aangeleverd en is van een realistisch gehalte. De risico's zijn echter nog niet gekwantificeerd. Dat maakt impact berekenen moeilijk en dus ook lastig om te bepalen hoe hoog een stroppenpot / post onvoorzien moet zijn. Dit is ook realistisch gezien de huidige fase van planvorming. Binnen de ASK is een bedrag van 2,3 miljoen gereserveerd voor tegenvallers / risicobeheersing. Dit is geraamd op zo'n 20% van de totale kosten.

Overigens kunnen er ook positieve ontwikkelingen zijn waardoor de Mutsaersstichting wellicht middelen kan 'terugstorten' in een resultaatbestemming. De voortgang op de resultaatbestemming wordt meegenomen in de monitoring. Denk aan opbrengsten van verkoop van vastgoed, het ontvangen van gelden uit de SPuK regeling, opbrengsten van het vervolg van het historisch onderzoek.

**Oplossing:** De mitigerende maatregelen dienen nader uitgewerkt te worden in de concrete planning van de Manager Bedrijfsvoering/Programmamanager Herstel. Ook dienen gemeenten zich er bewust van te zijn dat er oninbare vorderingen kunnen ontstaan. Als uit materiële controle(s) blijkt dat er over eerdere jaren nog opeisbare vorderingen zouden kunnen ontstaan betekent het opeisen van deze vordering dat er door alle betalende gemeenten meer geld zal moeten worden bijgedragen aan de Mutsaersstichting. Dit is een onwenselijke en onbeheersbare situatie. Gemeenten zullen vorderingen op de Mutsaersstichting dan ook moeten willen kwijtschelden. Omgekeerd zal dit dan ook gelden voor de Mutsaersstichting richting de gemeenten. Dit zal onderdeel zijn van de besluitvorming rondom het Herstelplan.

Let wel, mocht er uit het historisch onderzoek dan wel uit materiële controles uit 2023 of eerder een verwijtbare (rechts)handeling vanuit bestuurders en Raad van Toezicht naar voren komen, dan staat het de gemeenten vrij deze (privé)personen alsnog voor deze handeling aansprakelijk te stellen.

De 'stropenpot' die in het Herstelplan staat beschreven is onvoldoende onderbouwd. Gezien het feit dat in het herstelplan zelf al rekening is gehouden met een 'post onvoorzien' van € 2,3 miljoen is het advies om geen aanvullende 'stropenpot' van € 2,5 miljoen te vormen.

#### 4. Genormeerde toetsing

In bijlage 1 is er input van de JeugdAutoriteit verkregen om te komen tot een normeringskader opgesteld waarlangs de aangeleverde gegevens van de Mutsaersstichting worden gelegd. Dit maakt een beoordeling voor alle betrokkenen navolgbaar en oordeelsvorming herleidbaar.

Plek in het herstelplan: Verwerkt in geheel.

Onderdeel van het proces om te komen van Houtskoolschets naar het definitief Herstelplan is het delen van de genormeerde toetsing. De daarvoor aangereikte handvatten zijn verwerkt in het definitieve herstelplan zoals te zien in een nadere concretisering, duiding van risico's en kansen maar ook zaken als vastgoed en de monitoring.

**Oordeel:** De bespreking in de werkgroep werd gelegd langs de lat zoals opgenomen in het normenkader. Er is de mogelijkheid binnen de groep om te komen tot oordeelsvorming op dit niveau waarbij dus alleen gekeken kan worden naar de periode waarop ook het herstelplan ziet, te weten 2024 en 2025. Op basis van de beoordeling door de groep is gekeken dat alle aan te leveren



documenten op het juiste abstractieniveau zijn aangeleverd. De noodzakelijke verduidelijking welke geconstateerd is op 19 en 22 maart is op 25 maart aangeleverd en op 26 maart geduid door de aanwezige groep. Uit de schriftelijke ronde komt ook naar voren dat het Herstelplan voldoet aan de gestelde eisen uit bijlage 1.

#### 5. Tussentijdse maandelijkse rapportages op grond van de bevoorschotting

Tot en met juni zijn al bijeenkomsten ingepland rondom maandelijkse aanlevering van de liquiditeitsprognose als ook de eerdere maandrapportage.

Ook zijn er afspraken gemaakt over het voldoen aan de Wet Normering Topinkomens, er vanuit de Mutsaersstichting met ruim 70 leveranciers andere afspraken gemaakt zouden worden, PNIL daalt (en op cruciale plekken niet meer zit) als ook (bereidheid voor) een materiële controle. Voortgang op deze aspecten worden als onderdeel van de maandrapportages verwacht.

**Oordeel:** De maandelijkse aanlevering wordt nog niet gedaan op grond van het aanleverrooster zoals overeengekomen tussen Regievoerder en de Mutsaersstichting. Het gevolg is wel dat er nu weinig zicht is zoals wel eerder beschikbaar was vanuit de maandrapportages. Met het aanstaande vertrek van PWC is dit wel een groot risico op continuïteit/validiteit. De aangegeven verbetering van de resultaten in januari hebben we niet kunnen verifiëren in maandrapportages omdat deze niet (meer) worden aangeleverd. Gezien de druk die het opstellen van herstelplan met zich meebracht is dit overigens wel verklaarbaar, maar voor de komende periode zijn dergelijke rapportages en gezamenlijke bespreking essentieel.

Vanaf eind maart worden de maandelijkse rapportages weer aangeleverd en zal verder conform afspraak tot en met juni aangeleverd worden.

**Oplossing:** Onderdeel van monitoringsplan is het borgen van de maandelijkse rapportages. Ook dienen er afspraken gemaakt te worden over het geborgd hebben van aanlevering vanuit de Mutsaersstichting. Gedacht kan worden aan het detacheren van één of meerdere financieel bedrijfskundige medewerkers vanuit/in opdracht van gemeenten. In de regionale procesorganisatie (projectorganisatie 2.0) moeten we ook waarborgen inbouwen over de wijze waarop de tussentijdse rapportages worden aangeleverd, besproken en doorgeleid naar de gemeenten.

#### 6. Advies/Oordeel van de JeugdAutoriteit:

Het advies of oordeel van de JeugdAutoriteit zal worden besproken in de werkgroep financiën, waarbij wordt gekeken naar eventuele aanpassingen, aanscherpingen of omarming van het voorstel dat is voorgelegd. Het is belangrijk om dit advies mee te nemen in de besluitvorming en om te zorgen voor een gecoördineerde aanpak tussen de verschillende betrokken partijen.

**Oordeel:** De JeugdAutoriteit onderschrijft de maatregelen vanuit het Meerjarenherstelplan. Daartoe is op 18 april een brief ontvangen. Er wordt wel aandacht gevraagd voor voldoende financiële deskundigheid aan de zijde van de Mutsaersstichting.

**Oplossing:** Onderdeel van de uitwerking van de monitoring. Uit de monitoringsbehoefte komen te verwachten werkzaamheden voort. Deze werkzaamheden zullen al dan niet aanvulling van financiële capaciteit binnen de Mutsaersstichting betekenen.

## Bijlage 1: Normering Definitieve ASK

### Normenkader

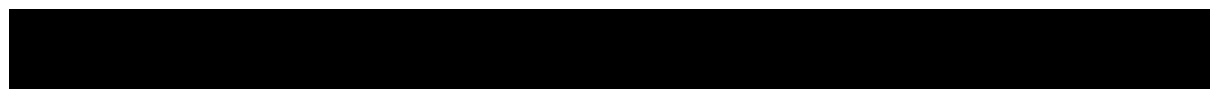
Om het definitieve herstelplan goed te kunnen beoordelen en dit zo objectief mogelijk te doen zijn er een aantal normen opgesteld waarlangs de werkgroep zijn/haar werk legt. Deze normen geven duidelijkheid aan de aanvrager als ook aan andere belanghebbenden over het doorlopen proces. Waar wordt het meeste waarde aan gehecht?


- Eenvoud en overzicht is belangrijker dan exacte details. We begrijpen over en weer dat er gewerkt wordt met inschattingen en dat toekomstige informatie per definitie onzeker is. Een voorwaarde om met het herstelplan aan de slag te gaan is het commitment van het bestuur van de Mutsaersstichting voor het herstelplan.
- Naarmate de tijd verder in de toekomst ligt, naarmate de onzekerheid over inkomsten/uitgaven stijgt. Dit betekent dat de resultaten binnen een jaar een hoge mate van voorspelbaarheid zullen hebben en daarna zal dalen. Er zal op basis van extrapolatie van de huidige situatie een voorspelling van de realisatie gedaan worden.
- Het is noodzakelijk om vanuit consistentie te werken met aan het herstelplan. Is het goed navolgbaar welke keuzes wanneer gemaakt worden? Dit vraagt om een milestone planning (zie ook hoofddocument). Met bijbehorende monitoring op grond van overeengekomen KPI's.
- De gemaakte portfoliokeuzes zijn terug te vinden in het meerjaren herstelplan. Zowel financieel als in een tijdslijn/milestone planning.
- Aannames, veronderstellingen en uitgangspunten die gebruikt worden in het herstelplan dienen expliciet gemaakt te worden. Dit maakt de prognose navolgbaar en begrijpelijk.
- Er dient een financiële paragraaf te zijn expliciet over het vastgoed. Wat zijn de financiële gevolgen voor de kapitaallasten op de verwachte uitkomst van het strategisch huisvestingsplan? Dit vraagt om een bandbreedte / inschatting. Zowel kosten als potentiële opbrengsten zijn gearresteerd.
- Risico's zijn verwerkt in de financiële prognose of anderszins geduid buiten de financiële prognose. Als er sprake is van een fors risico leidt dit het werken met scenario's. Als het risico niet optreedt wordt het uitkomst X, als het wel optreedt wordt het uitkomst Y. Zijn beide scenario's nog levensvatbaar of is er sprake van een potentieel probleem in levering van cruciale Jeugdhulp?
- Ontwikkelingen waar geen grip op is (zoals CAO ontwikkelingen, PNIL, Hervormingsagenda) dienen apart toegelicht te worden. Welke implicaties kan dit hebben?

## Bijlage 2: Notulen Rabobank – Regievoering – Gemeente Venlo – Mutsaersstichting

**Notulen bespreking tussen Mutsaersstichting, Rabobank, Gemeente Venlo en regionale vertegenwoordiging d.d. 22 maart 2024 bij stadskantoor Venlo <vastgesteld na aanvullingen per 28 maart 2024>**

Aanwezigen:



Voorzitter + Notulen:  (team regievoering Mutsaersstichting)

*Onderstaande betreft een korte weergave van het gesprek incl. toegezegde acties*

1. Kennismaking met alle aanwezigen, duiding urgentie gesprek door voorzitter vanwege liquiditeitsproblematiek. Ligt nu een definitief herstelplan voor met de vraag van 11,4 miljoen voor komende anderhalf jaar. Opgave voor verbetering bedrijfsvoering en werkwijze van de Mutsaersstichting voor komende tijd.
2. Korte schets huidige situatie:
  - a. Gemeenten organiseren momenteel financieel voorschot van 3 miljoen voor Mutsaersstichting (uiterlijk maart afgerond)
  - b. Parallel Mutsaersstichting bezig met organiseren 3 miljoen aan lening via liquiditeit steunregeling VWS (uiterlijk half mei afgerond)
  - c. Gemeente Venlo onderzoekt opties tot verwerving vastgoed Mutsaersstichting. Daarvoor loopt proces tot eind juni (voor zover nu bekend)
  - d. Alle 30 gemeenten in Limburg dienen bij te dragen aan herstelplan van de Mutsaersstichting. Daarbij zijn 14 gemeenten (Noord- en Midden-Limburgse regio's) de meest betrokken gemeenten. Voor de zomervakantie wordt in de 14 gemeenten het Herstelplan besproken en gevraagd om een financiële bijdrage). De 16 andere gemeenten volgen in een later stadium.
3. Concrete vraag van Mutsaersstichting aan de Rabobank om gemeenten ook toe te staan om een hypotheek te vestigen op vastgoed van de Mutsaersstichting (waarde op 35 miljoen getaxeerd in 2023). Uitgezocht moet nog worden of de voorkeur uitgaat naar een eerste hypotheekrecht op onbelast vastgoed, dan wel een tweede hypotheekrecht op vastgoed waar Rabobank reeds een eerste recht heeft van hypotheek (dus in rang na Rabobank).
4. Duiding vanuit gemeenten dat er momenteel een 'ongedekte cheque' gevraagd wordt om te verstrekken zonder dekking. Niet realistisch gezien de waarde van het vastgoed; bovendien is de hulpvraag die de gemeenten nu wordt gesteld eigenlijk niet nodig omdat de Mutsaers voldoende waarde heeft in de panden en dit ten gelde kan/wil maken.
5. Verkenning van opties, verduidelijking van financiële behoeftes (*zie ook bijgevoegde bijlage met definitieve herstelplan*).

Uit gesprek komt naar voren dat de Rabobank een positieve grondhouding heeft ten opzichte van het toestaan van de gemeente(n) op de hypotheek, waarbij het tbv de gemeenten te vestigen hypotheekrecht in principe uitgaat van een inschrijving van 6 miljoen (gerelateerd

aan 3 miljoen liquiditeitssteun gemeenten + 3 miljoen lening VWS liquiditeitssteun en ziet dus niet op eventuele reeds bestaande vorderingen) en na positieve besluitvorming in gemeenteraden in juni (uitgaande van 2d) heeft de Rabobank een positieve grondhouding om ook de overige 5,5 miljoen (totaal uitgaande van 11,5 miljoen aan hypothecaire zekerheid) toe te staan (waarvoor dan een nieuwe inschrijving zal plaats vinden). Er zijn 2 aspecten die geregeld moeten worden:

1. Mutsaersstichting dient met diens notaris af te stemmen hoe het recht van parate executie kan worden gekoppeld aan de voorwaarde dat dit pas kan worden ingezet nádat de eerste hypotheekhouder (Rabobank) geen vordering meer heeft (ergo: volledig afgelost is).
2. Er wordt binnen Rabobank een voorstel op route gebracht in lijn met de mogelijkheid van het vestigen van een tweede hypotheek door de gemeente(n). De doorlooptijd hiervoor kent een periode van een maand.

Voor het geval van dat scenario 2c wordt uitgewerkt heeft de Rabobank ook een positieve grondhouding en is men bereid om mee te denken hoe de Rabobank, gemeente Venlo en de Mutsaersstichting zich tot elkaar zullen verhouden.

Het gevolg van bovenstaande is dat er zo spoedig als mogelijk een aanvulling komt op de eerder verstuurde brief richting de Mutsaersstichting waarin o.a. is gesproken over aanvullende zekerheden.

#### **Verzameling actiepunten zoals opgehaald in het overleg:**

- Uitwerken notulen door [REDACTED], 22-03-2024 <gedaan>
- Bevestigen door aanwezig van juistheid van notulen (allen), uiterlijk 27-03-2024 <enkel materiële aanvullingen/correcties> <gedaan>
- Afstemmen met notaris over inschrijving tweede hypotheek met genoemde voorwaarde (zie 5.1) door [REDACTED], uiterlijk 03-04-2024 <actie uitgezet door [REDACTED]>
- Aanvullende brief vanuit Rabobank naar de Mutsaersstichting naar aanleiding van gesprek door [REDACTED], zo spoedig als mogelijk
- Uitsluitsel verlenen tweede hypotheek door Rabobank aan Mutsaersstichting, uiterlijk 22-04-2024
- Uitnodigen Rabobank voor uitwerken Plan 2c, *n.t.b.* door [REDACTED]

## Bijlage 3: Notitie inzake structureren betaling Mutsaersstichting

### Voorstel tot structureren betaling van regievoering Mutsaersstichting

#### Vooraf

Afgelopen weken heeft een ambtelijke werkgroep met vertegenwoordiging vanuit Noord- en Midden-Limburg in overleg met PWC en de Mutsaersstichting gewerkt aan dit advies over de manier van structureren van de betaling op grond van het Herstelplan cq. Continuïteitsplan van de Mutsaersstichting. Het herstelplan is beoordeeld conform het door de werkgroep financiën opgestelde wegingskader. De uitkomst is dat de werkgroep financiën adviseert dat de gemeenten steun verlenen aan de uitvoering van het herstelplan.

De volgende aspecten zijn meegenomen als uitgangspunten bij het tot stand brengen van scenario's:

- Er dient zorg gedragen te worden voor continuïteit van zorg<sup>4</sup>
- Er dient zorg gedragen te worden voor behoud van professionals voor de jeugdzorg
- Er is een verzoek ingediend voor trede 4 bij de JeugdAutoriteit; de gemeenten staan samen met de Mutsaersstichting aan de lat om te zorgen voor een duurzaam herstel van de Mutsaersstichting
- We hebben te maken een deels onbeheersbare toekomst, geen enkel scenario kan 100% afgedicht worden. (Denk aan effecten van hervormingsagenda Jeugd, Taskforce in Limburg, personele ontwikkelingen, gevolgen van aanbestedingen etc.) Er is dus altijd sprake van een beoogd scenario met beoogde uitkomsten. Geen garanties
- De gemeenten nemen een risico waar tegenover zoveel mogelijk zekerheid dient te komen
- In de huidige contractering stellen gemeenten eisen aan een aantal financiële kengetallen / ratio's voor jeugdhulpaanbieders. Bij de structurering van het steunverzoek houden we rekening met het effect van de steunmaatregelen op deze ratio's. We focussen ons op een aantal ratio's om de effecten van de structurering in kaart te brengen, te weten de solvabiliteit, current ratio en het weerstandsvermogen<sup>5</sup>.
- De bestuurders van de Mutsaersstichting kunnen – met in achtneming hun bestuursaansprakelijkheid – verantwoord instemmen met de wijze van financieren<sup>6</sup>
- Op basis van dit advies wordt nog een juridisch advies gevraagd om te toetsen of sprake is van staatssteun.
- We hebben bewust besloten om ons te beperken tot hoofdsenario's met een paar sub scenario's, aangezien het mogelijk is om vele varianten te berekenen echter maken deze de te maken principale keuze niet anders
- Er wordt gerekend met een steunverzoek (de 'ASK') van € 11,4 miljoen, waarvan € 0,6 miljoen voor transitiekosten in Brabant en € 10,8 miljoen te verdelen via een verdeelsleutel in Limburg. We rekenen de in het herstelplan gevraagde €0,3 miljoen aan steun in 2026 niet mee omdat er met de overgang naar nieuwe contracten (en met verplicht gebruik van de AmvB reële tarieven Jeugd (per 01-07-2024) er een onvergelykbare situatie ontstaat met de jaren 2024 en 2025

---

<sup>4</sup> Zie ook de brief van de IGJ inzake positie Mutsaersstichting in Limburg (d.d. 12 maart 2024)

<sup>5</sup> Zie ook bijlage 1

<sup>6</sup> Zie hiervoor ook bijlage 2 met onderbouwing van de huisadvocaat van de Mutsaersstichting

- Deze scenario's zijn opgesteld zonder rekening te houden met het vastgoedplan dat de gemeente Venlo samen met de Mutsaersstichting verkent. Als dit plan doorgang vindt, is er sprake van een verplichting tot het terugbetalen van steun door de Mutsaersstichting ter hoogte van de inkomsten uit de verkoop van vastgoed. De geschetste scenario's vervallen dan verder.

Er is gewerkt met een viertal scenario's om rekenkundig te kunnen duiden wat de effecten zijn van de manier van structureren:

1. De ASK wordt als volledige lening terugbetaald in 5 jaar
2. De ASK wordt als volledige lening terugbetaald in 10 jaar
3. De ASK wordt als volledige subsidie toegekend en niet terugbetaald
4. De ASK wordt gedeeltelijk als subsidie en gedeeltelijk als lening gestructureerd

### **Afweging**

Vanuit de werkgroep financiën zijn de genoemde scenario's uitgewerkt op basis van de gegevens vanuit het herstelplan. Er is een meerjarenprognose opgesteld waarin de verschillende scenario's zijn gestructureerd. Deze doorrekening is dubbel gecheckt binnen de werkgroep financiën (ex. Mutsaersstichting en PWC), waarna deze ook ter check is neergelegd bij de Mutsaersstichting en PWC voor validatie van de juistheid.

Er is vastgesteld dat de gegevens zoals gehanteerd en doorgerekend in het model valide zijn.

Zowel scenario 1 als 2 zijn niet haalbaar gebleken, omdat hiermee niet wordt voldaan aan de ratio's zoals momenteel gelden voor enkele lopende overeenkomsten. Ook wordt hiermee niet een duurzaam herstel mogelijk gemaakt voor de Mutsaersstichting. Tevens is het in strijd met de bestuurlijke aansprakelijkheid om vanuit de Raad van Bestuur van de Mutsaersstichting hiermee in te stemmen (zie ook bijlage 2 als ook het definitieve Herstelplan).

Het voorkeursscenario van de Mutsaersstichting is scenario 3 omdat dit scenario het meest bijdraagt om zo snel mogelijk te komen tot een herstel van de Mutsaersstichting. Echter, zijn ze zich er ook van bewust dat er een mate van zekerheid dient te komen. Scenario 4 leidde met een lening van 4,5 miljoen niet tot een duurzaam herstel. Echter geniet het wel de voorkeur om toch te werken met een gedeeltelijke lening in het kader van zekerheid<sup>7</sup>. Dat betekent dus dat er aanvullend gemodelleerd dient te worden ten opzichte van het scenario 4. Waarbij wordt gewerkt met current ratio van 1 en een solvabiliteit van tenminste 20% als belangrijkste ratio's om op te sturen.

Op basis van de uitgewerkte scenario's geniet scenario 4a (met een lening van € 1,- miljoen) de voorkeur. Daarmee wordt er zekerheid verschaft middels een hypothecaire inschrijving én tegelijkertijd biedt dit de mogelijkheid om per 2025 te beginnen met terugbetalen, mits de overeengekomen parameters worden gehaald, van het gesubsidieerde geld (ter waarde van € 9,8 miljoen). De manier om dit juridisch te structureren zal een subsidie met uitvoeringsovereenkomst zijn met daarin een onderdeel van een gefixeerde terugbetaling (van € 1,- miljoen) en een flexibele terugbetaalverplichting (ter waarde van € 9,8 miljoen). Zie ook het hoofdstuk van juridische advisering.

### **Argumentatie:**

- Dit voorstel draagt op een zo verantwoorde mogelijk bij aan het financieel herstellen van de Mutsaersstichting

---

<sup>7</sup> Er kan een hypothecair onderpand verworven worden bij een dergelijke lening.

- Er wordt een zekerheid verworven door de gemeenten met de investering die zij doen
- Er wordt maximale sturingsmogelijkheid toegevoegd door verplichtingen op te nemen in de overeenkomst (zie ook beheersbaarheid)
- Het geïnvesteerde geld komt (zoveel als mogelijk) terug nadat het eerste vastgoed verkocht wordt
- Dit voorstel is acceptabel conform de bestuursaansprakelijkheid van de Mutsaersstichting

### **Beheersbaarheid**

We zijn ons bewust dat dit voorstel van zekerheden voorzien dient te worden, daartoe stelt de werkgroep voor voorwaarden te stellen aan de Mutsaersstichting:

- Vanuit de werkgroep monitoring wordt er stilgestaan bij monitoring op de ratio's
- Er dient een hypothecair onderpand ter hoogte van 10,8 miljoen afgegeven te worden door de Mutsaersstichting. De intentie om hiermee de volledige ASK terug te betalen wordt hiermee onderstreept<sup>8</sup>. Dit zal een recht van tweede hypotheek zijn ná de Rabobank (gezien de omvang van het bedrag)
- Omwille van de beheersbaarheid van de hypothecaire inschrijving worden enkele gemeenten ingeschreven op de hypotheek, zij betalen in absolute zin het meeste geld voor het herstelplan en lopen dan ook het grootste financiële risico. Er worden enkel Noord- en Midden-Limburgse gemeenten in staat gesteld tot hypotheek aangezien op moment van schrijven het officiële standpunt van Zuid-Limburg is dat zij niet hoeven te betalen.
  - In het geval van een faillissement zijn alle gemeenten tenminste een concurrente schuldeiser en hebben daarmee recht op terugvordering op grond van de gegeven subsidie. De haalbaarheid van terugvordering is op voorhand lastig hard te maken, anders dan mee te geven dat het vastgoed een forse overwaarde lijkt te bevatten. Met de verkoop van vastgoed kan verwacht<sup>9</sup> worden dat er tenminste 10 miljoen aan waarde opgehaald kan worden.
- Binnen de subsidie wordt de terugbetaalplicht – wanneer de ratio's boven de vastgestelde normen komen – opgenomen. Bijvoorbeeld wanneer er vastgoed verkocht wordt.
  - Solvabiliteit: 20%
  - Current ratio: 1
  - Weerstandsvermogen: 10%
- Jaarlijks worden de ratio's ook opgesteld door de accountant van de Mutsaersstichting
- Binnen de subsidie wordt de mogelijkheid tot materiële controle opgenomen door de gemeenten
- Er wordt maximaal ter hoogte van € 9,8 miljoen terugbetaald aan de gemeenten conform de vastgestelde verdeelsleutel. Er zal geen sprake zijn van herwaardering van de schuld (*bijvoorbeeld middels de Netto Contante Waarde berekening*), de terugbetaalplicht geldt voor een periode van 10 jaar na eerste start terugbetaling op grond van de behaalde ratio's (zie bullet 4 van beheersbaarheid).

---

<sup>8</sup> Let wel, bij een uiteindelijk faillissement kan er als separatist maximaal ter hoogte van het uitstaande hypotheekbedrag worden uitgewonnen. Voor het resterende bedrag gelden de gemeenten als concurrente schuldeiser.

<sup>9</sup> Met een waarde van 35 miljoen aan vastgoed (aldus Herstelplan), een hypotheek ter waarde van 5 miljoen en een vastgoed waarde van 30 miljoen is met executieverkoop een opbrengst van 33-50% van de waarde zeer realistisch.

- In het jaarverslag van de Mutsaersstichting wordt er jaarlijks expliciet stilgestaan bij de terugbetaalplicht.

### **Juridische advisering**

Er is vanuit de regionale werkgroep juridische advisering gewerkt samen met advocatenbureauStibbe om te komen tot een juridische structurering van betaling. Dit heeft geleid tot het volgende **concept advies**:

Het steunbedrag wordt als subsidie ter waarde van 10,8 miljoen gegeven. Dit bestaat uit twee delen:

- a. Een bedrag van 1 miljoen met ‘gefixeerde’ terugbetalingsverplichting in vijfjaarlijkse termijnen
  - i. Hiervoor wordt het percentage van 3,5% gehanteerd, in lijn met het door de BNG gehanteerde rentepercentage van de BNG begin april 2024
- b. Een bedrag van 9,8 miljoen met ‘flexibele’ terugbetalingsverplichting afhankelijk van het behalen van financiële ratio’s door de Mutsaersstichting zonder rentepercentage

Het advies is om voor het totaal een subsidie af te geven in verband met artikel 4:21 Awb. Er wordt aan de vier voorwaarden voldaan aangezien de financiering het algemeen belang dient van het in standhouden van de Mutsaersstichting. De subsidie zal worden afgegeven als een incidentele subsidie (conform artikel 4:23 lid 3 sub d Awb).

Voor de te vestigen zekerheden wordt er een overeenkomst gesloten met de Mutsaersstichting (artikel 4:36 Awb). Hiermee kan een recht van hypotheek worden afgesloten. Dit omdat er in een subsidiebeschikking geen recht van hypotheek kan worden gevestigd.

Het advies is om de MGR de financiering te laten organiseren. Dit is vooral praktisch van aard. Denk aan aspecten rondom verlening, controle alsmede vaststelling. De MGR heeft momenteel (nog) geen subsidieverleningsbevoegdheid. Dit is echter wel mogelijk door de MGR te mandateren namens de Limburgse gemeenten. Dit zal dan onderdeel van de besluitvorming moeten zijn. Er vindt momenteel nog een toets op staatsteun alsmede een toets op eventuele aanbestedingsplicht inzake deze opdracht. Opvolging hiervan wordt eerdaags verwacht. Daarmee kan de advisering definitief gemaakt worden.



## **Bijlage 1, onderdeel van bijlage 3: uitleg ratio's:**

### **Solvabiliteit**

Solvabiliteit is een maatstaf voor de capaciteit van een organisatie om op lange termijn aan haar schulden te voldoen. Het geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen (eigen vermogen plus vreemd vermogen) van een onderneming. Een solvabiliteitsratio van meer dan 1 betekent dat er meer eigen vermogen is dan schulden, wat aangeeft dat de onderneming financieel gezond is en in staat zou moeten zijn om op de lange termijn aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Een positieve solvabiliteit is essentieel omdat het vertrouwen wekt bij schuldeisers en investeerders over de stabiliteit en het risicoprofiel van de organisatie.

### **Current Ratio (Liquiditeitsratio)**

De Current Ratio, ook bekend als liquiditeitsratio, meet het vermogen van een onderneming om op korte termijn aan haar schulden te voldoen. Het wordt berekend door de vlottende activa te delen door de kortlopende schulden. Een ratio boven 1 geeft aan dat de onderneming over voldoende vlottende activa beschikt om haar kortlopende schulden te dekken. Dit is belangrijk omdat het laat zien dat de organisatie liquide genoeg is om aan haar lopende financiële verplichtingen te voldoen zonder dat er verkoop van langdurige activa of extra financiering nodig is.

### **Weerstandvermogen**

Het weerstandvermogen van een organisatie geeft aan in hoeverre de organisatie in staat is om onvoorziene financiële tegenvallers op te vangen zonder dat dit ten koste gaat van de continuïteit van de organisatie. Dit wordt vaak uitgedrukt als een verhouding van de beschikbare reserves (eigen vermogen plus eventuele voorzieningen) tegenover de risico's of potentiële financiële verplichtingen. Een sterk weerstandvermogen betekent dat de organisatie goed is voorbereid op onverwachte situaties en economische schokken kan absorberen zonder insolvent te worden.

### **Uitkomsten**

Deze ratio's dienen positief te zijn om verschillende redenen:

- **Vertrouwen:** Positieve financiële ratio's wekken vertrouwen bij investeerders, kredietverstrekkers, en andere stakeholders. Het toont aan dat de organisatie gezond is, goed beheerd wordt, en minder risico loopt op financiële problemen.
- **Financiële flexibiliteit:** Organisaties met sterke financiële ratio's hebben meer flexibiliteit in hun financiële beslissingen. Ze kunnen gemakkelijker investeren in groeimogelijkheden, leningen krijgen onder gunstige voorwaarden, en beter omgaan met economische neergang.
- **Duurzaamheid:** Positieve ratio's zijn een indicatie van de duurzaamheid van een organisatie op de lange termijn. Ze laten zien dat de organisatie in staat is om haar verplichtingen na te komen en te investeren in toekomstige groei.

Samengevat, deze financiële ratio's zijn cruciaal voor het beoordelen van de financiële gezondheid en stabiliteit van een organisatie.

## **Bijlage 2, onderdeel van bijlage 3:**

Betreft informatie ontvangen via de huisadvocaat van de Mutsaersstichting (Buren Legal):

*Het klopt dat de contracten geen definitie geven van het eigen vermogen. De vraag of een achtergestelde lening geen vreemd vermogen is maar onder eigen vermogen geschaard kan worden, kan niet direct worden beantwoord aan de hand van de overeenkomsten. Aan de andere kant geven de overeenkomsten ook niet aan dat het toevoegen van een achtergestelde lening aan het eigen vermogen niet mag. De overeenkomst met Limburg Noord bepaalt zelfs bij de invulling van de solvabiliteitsratio's op pagina 11 dat de achtergestelde lening aan het eigen vermogen moet worden toegevoegd. Maar dan blijft een vraag wanneer sprake is van een achtergestelde lening is dat wel aan het eigen vermogen kan worden gevoegd (en dus geen vreemd vermogen is)*

*Ik meen dat moet worden teruggevallen op de algemene regels in boek 2 (artikel 2:373 BW). En wanneer ik even snel heb gekeken kunnen indicatoren zijn:*

- *Er zijn geen zekerheden verstrekt voor de lening;*
- *De terugbetaling is afhankelijk van bijvoorbeeld de winst;*
- *De schuld is achtergesteld bij andere schuldeisers; en*
- *De lening is verstrekt wetende (bij de geldverstrekker) dat de lening niet of niet volledig kan worden terugbetaald.*

*Informatie m.b.t. bestuurdersaansprakelijkheid. De ask is feitelijk een lening met terugbetalingsverplichting*

- *Terugbetalingsverplichtingen (en rentebetalingen) moeten mogelijk zijn o.b.v. prognoses;*
- *Indien terugbetalingsverplichtingen (en rentebetalingen) niet mogelijk worden geacht o.b.v. (liquiditeits)prognoses: een redelijk denkend bestuurder kan en mag alleen verplichtingen aangaan namens de vennootschap waarvan hij redelijkerwijs weet of behoort te weten dat deze verplichtingen kunnen worden nagekomen;*
- *Bestuurdersaansprakelijkheid of externe aansprakelijkheid van het bestuur moet worden voorkomen. Het bestuur mag dus alleen geldleningen/verplichtingen aangaan waarvan hij weet dat deze redelijkerwijs kunnen worden nagekomen;*
- *Indien op voorhand duidelijk is dat dit (redelijkerwijs) niet kan, terwijl die verplichting wel wordt aangegaan moet het bestuur worden ontraden dergelijke verplichtingen aan te gaan en/of dergelijke voorwaarden te accepteren;*
- *Wanneer als extra voorwaarde wordt gesteld dat zekerheden moeten worden verstrekt, geldt dat steeds moet worden nagegaan of dergelijke zekerheden kunnen en in dit stadium mogen worden verstrekt.*

### **Wat moet bestuur doen?**

- *Voorwaarden, waaronder eventuele terugbetalingsverplichtingen (en rentebetalingen), kunnen pas worden aangegaan/geaccepteerd indien daarvoor financiële speelruimte bestaat;*
- *Onderbouwing hiervan moet bij voorkeur worden gegeven door de financiële adviseurs;*
- *Het duidelijk scheppen van verwachtingen en mogelijkheden waaronder het kenbaar maken dat terugbetalingen niet zondermeer en in elke situatie zullen kunnen plaatsvinden;*

- *Voorwaarden tot terugbetaling moeten afhankelijk worden gemaakt van bijvoorbeeld:*
  - *Het behalen van bepaalde ratio's;*
  - *Voldoende liquiditeit;*
  - *Het achterstellen van de leningen;*
  - *Het behalen van bepaalde winst(marges)/resultaten; en*
  - *Mogelijk ook optie tot kwijtschelding opnemen.*
- *Kortom: heldere communicatie en duidelijke afspraken op papier of en onder welke voorwaarden een terugbetalingsverplichting bestaat (en wanneer sprake is van rente en verplichting tot betaling van rente);*
- *Advies inwinnen financiële en juridische adviseurs.*

Aan:  
Dhr. F. Schatorjé, wethouder Venlo  
Mevr. M. Ferrière, wethouder Weert  
Mevr. M. Smitmans, wethouder Roermond  
Mevr. L. Vestjens, wethouder Roerdalen  
Dhr. H. van Helden, wethouder Leuldal  
Dhr. R. Bouten, wethouder Horst aan de Maas  
Mevr. E. Jeurissen, RvB Mutsaersstichting  
Dhr. H. Wijgergangs, RvB Mutsaersstichting  
Dhr. M. Benard, regievoerder  
Dhr. M. Swagerman, regievoerder

Jeugdautoriteit  
Schedeldoekshaven 131  
2511 EM Den Haag

Postbus 20350  
2500 EJ Den Haag

070 - 340 68 88  
Jeugdautoriteit.nl

Inlichtingen bij C.M.(Tineke)de  
Waard, senior adviseur.

+31 (0)6 27310456  
cm.d.waard@jeugdautoriteit.nl

Datum 18 april 2024  
Onderwerp Advies Jeugdautoriteit t.a.v. herstel-en continuïteitsplan plan  
Mutsaersstichting

Geachte mevrouw, mijnheer

Op 10 oktober 2023 vond een gesprek plaats tussen de Jeugdautoriteit en de toen net aangetreden Raad van Bestuur van de Mutsaersstichting. Dit naar aanleiding van signalen over de zorgelijke financiële situatie. De bestuurders troffen een organisatie aan die op verschillende aspecten: financieel, operationeel en bedrijfskundig knelpunten bevatte. Ofschoon de financiële situatie aanleiding gaf tot een plaatsing in trede 4 van het Draaiboek "Continuïteit Jeugdhulp" (hierna het draaiboek) was juist een analyse van de interne organisatie en het bepalen van interventies op dat moment van belang. Om die reden stelden wij met elkaar vast dat er vooralsnog sprake was van trede 3, waarbij het vooruitzicht was dat na het schrijven en vaststellen van het herstelplan een heroverweging kon worden gemaakt en indien van toepassing trede 4 -alsnog- kon worden vastgesteld. Dit is beschreven en bevestigd in de brief van de Jeugdautoriteit over de tredebepaling dd. 6 november 2023. Het komen tot een herstelplan was een complex proces omdat hier veel onderzoek aan vooraf moest gaan en niet alle noodzakelijke informatie voorhanden was. Inmiddels zijn de regio en Mutsaersstichting samen tot de conclusie gekomen dat er sprake is van een trede 4 volgens het draaiboek; de Jeugdautoriteit heeft dit bevestigd in de brief aan de wethouder van Venlo, dd. 9 april 2024.

De Raad van Bestuur heeft met behulp van een externe partij een probleemanalyse laten opstellen conform het draaiboek. Dit onderzoek richtte zich op de processen die binnen de Mutsaersstichting speelden en mogelijk hebben geleid tot de situatie waarin het concern zich bevond. Naast het opstellen van een

herstelplan is een forensisch onderzoek gestart door een ter zake deskundig extern bureau met als doel eventuele ongeregelde heden in de governance en geldstromen te identificeren.

Na het aantrekken van regievoerders door gemeenten is een intensief traject gestart om te komen tot de houtkoolschets van het herstelplan (maart 2024) en uiteindelijk tot het nu voorliggende meerjaren herstelplan “Grip op de toekomst”. Het plan is, gezien de inhoud en de behandelde thema’s te lezen als een continuïteitsplan, passend bij trede 4. Om die reden wordt verder in dit advies gesproken over het continuïteitsplan “Grip op de toekomst”. Tegelijkertijd is het forensisch rapport opgeleverd. Het opgeleverde forensisch onderzoek geeft de Raad van Bestuur aanleiding opdracht te geven tot een vervolg (persoons) onderzoek.

### **Advies Jeugdautoriteit**

Langs 4 hoofdlijnen gaat de JA in op het continuïteitsplan, waarin zij de voorgestelde acties en maatregelen onderschrijft:

#### **1. Inrichting en reikwijdte van het herstel- en continuïteitsplan**

Het continuïteitsplan is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van de Mutsaersstichting, daarin bijgestaan door een extern bureau met kennis en ervaring op dit vakgebied. In het rapport is een analyse opgenomen en worden oplossingsrichtingen verder uitgewerkt die moeten leiden tot continuïteit van zorg en herstel van de Mutsaersstichting.

#### **Doelstelling van het continuïteitsplan is:**

- 1) Een kortetermijnoplossing bieden om de verwachte liquiditeitsproblemen van de Mutsaersstichting per mei 2024 te voorkomen.
- 2) Een middellange termijn oplossing waar het gaat om de transformatie van de jeugdzorg, een duurzame zorgexploitatie en de portfoliokeuzes van de Mutsaersstichting.
- 3) Het verbeteren van de operationele bedrijfsvoering en de aansturing van de Mutsaersstichting.

#### **2. Voorgenomen maatregelen**

De Mutsaersstichting wil, zo beschrijft het continuïteitsplan, terug naar de basis wat de zorginhoud betreft door zich alleen te richten op de aan de jeugdwet gerelateerde zorg voor jeugdigen van 0-23, en zich geografisch gezien te richten op Limburg en niet meer op de regio’s in Brabant. Daarnaast beschrijft het plan operationele verbeterplannen, een vastgoed- en investeringsagenda en wordt er een verzoek gedaan om een financiële bijdrage aan de betrokken jeugdzorgregio’s.

Samengevat worden de volgende maatregelen beschreven:

- Het afstoten van deelnemingen
- De focus op Limburg
- De focus op jeugd 0-23
- Interne aansturing op proces, operatie en resultaat en liquiditeit
- Het aanstellen van een programmamanager ter uitvoering van het continuïteitsplan
- Het terugbrengen van de overhead
- Het inzetten op personeelsbeleid wat betreft verzuim, verloop en inzet PNIL

De Jeugdautoriteit ondersteunt vanuit financieel perspectief de in het continuïteitsplan gekozen lijn van het werken aan verbetering van operationele resultaten bij de Mutsaersstichting en daarnaast het afstoten van deelnemingen die niet passen bij de portfoliokeuzes die de Mutsaersstichting beschrijft. Daarbij is het voornemen verlieslatende producten kostendekkend te maken en, zo dat niet mocht lukken, ook deze af te stoten.

Daarnaast zijn er in het IGJ-rapport van januari 2024 noodzakelijke verbeteringen genoemd die, als zij uitgevoerd worden, aan bovenstaande maatregelen zullen bijdragen. Een voorbeeld hiervan is het verbeteren en versterken van het interne toezicht.

### **3. Optimalisaties in de bedrijfsvoering**

De financiële informatievoorziening is bij de Mutsaersstichting tot nu toe niet toereikend. Daarom ondersteunt de Jeugdautoriteit de ambitie van de Mutsaersstichting om meer in control te zijn voor wat betreft de interne bedrijfskundige processen en hier strakker op te gaan sturen. Voorbeelden hiervan zijn het genereren van betrouwbare managementinformatie, het creëren van een dashboard en het borgen van financiële en bedrijfsmatige deskundigheid. Daarbij is het van belang op korte termijn een scherper inzicht te krijgen in de financiële situatie van de deelnemingen en om te komen tot een gestructureerd proces tot een periodiek geactualiseerd inzicht in de liquiditeitspositie. De Mutsaersstichting heeft volgens het continuïteitsplan het voornemen een PDCA-cyclus in te richten met heldere stappen en drie typen stuurinformatie (proces, operationeel en resultaat) op vier niveaus (concern, regio, team en medewerker). De inzet op personeelsbeleid, met als doel het verzuim en personeelsverloop te laten verminderen kan het aandeel PNIL doen afnemen. De maatregelen in het continuïteitsplan vragen inzet van medewerkers en dat maakt aandacht voor de balans tussen draaglast en draagkracht van belang om verloop van personeel te voorkomen en de noodzakelijke maatregelen ook op het niveau van de medewerkers succesvol te laten zijn.

### **4. Gevraagde ondersteuning van de jeugdzorgregio's**

Om liquiditeitsproblemen op korte termijn te voorkomen hebben zeven gemeenten gezamenlijk € 3 miljoen liquiditeitssteun verstrekt in maart vanwege het verwachte liquiditeitstekort in mei 2024. Hiermee is de liquiditeit op korte termijn naar verwachting van de Raad van Bestuur gewaarborgd. Daarnaast is door MSS op 2 april een aanvraag ingediend bij het Ministerie van VWS voor €2,9 miljoen liquiditeitssteun vanuit de subsidieregeling Continuïteit cruciale Jeugdzorg.

Vanuit het continuïteitsplan volgt een totaal verzoek van € 11,4 miljoen aan geldelijke steun van de deelnemende gemeenten. Ambtelijk is consensus over de te hanteren verdeelsleutel voor deze bijdrage en de vorm waarin het restant van de geldelijke steun aan MSS wordt verstrekt. Bestuurlijke besluitvorming, zowel het formele akkoord op het continuïteitsplan als de invulling van de financiële ondersteuning door de gemeenten, is procesmatig in gang gezet en zal waarschijnlijk in juni in alle gemeenten hebben plaatsgevonden.

Een belangrijk onderdeel van het continuïteitsplan is het, in samenwerking met gemeenten, herstructureren van de vastgoedportefeuille en in het bijzonder het terrein in Venlo. De mogelijke positieve resultaten die hiermee kunnen worden gerealiseerd door de Mutsaersstichting worden door de gemeenten betrokken in de voorwaarden rond de aanvullende liquiditeitssteun.

De door de Mutsaersstichting gevraagde ondersteuning aan gemeenten van in totaal €11,4 miljoen heeft betrekking op de jaren 2024 en 2025 en bevat een post "onvoorzien". Naast de aan gemeenten gevraagde

ondersteuning vloeien uit het continuïteitsplan verbetermaatregelen voort, die de Mutsaersstichting zelf dient uit te voeren. Naast een portfoliokeuze (het afstoten van deelnemingen) betreft dit met name het op orde brengen van de bedrijfsvoering (productiviteit, ziekteverzuim, in control komen) waarbij het van essentieel belang is dat deze maatregelen blijvend worden ondersteund door de ingezette cultuurverandering van openheid en transparantie.

### Monitoring

Het continuïteitsplan vraagt aan gemeenten een bijdrage voor de periode 2024-2025. Het plan gaat er daarbij van uit dat vanaf 2026 sprake is van nieuwe contractering, die leidt tot een tariefverbetering van €3,8 miljoen in 2026 en € 4,4 miljoen in 2027.

Het is wezenlijk, zowel voor de contractering van 2026, maar ook voor het slagen van het continuïteitsplan, dat de Mutsaersstichting een betrouwbaar en tijdig inzicht heeft in haar bedrijfsvoering, zowel in financiële zin (administratie en liquiditeit) als in het effect van de genomen verbetermaatregelen (productiviteit, ziekteverzuim, in- en uitstroom medewerkers, in- en uitstroom cliënten, bezettingsgraden enzovoort). De tariefverbetering vanaf 2026 gaat er van uit dat MSS een reële kostprijs heeft en onderliggende parameters van deze kostprijs op een gelijk niveau met andere aanbieders liggen.

In het dergelijk traject is het cruciaal dat sprake is van een gedeeld beeld (MSS en gemeenten) over welke gegevens met welke periodiciteit (wekelijks/ maandelijks) gemonitord moeten worden, waarbij het van belang is dat de onderliggende data betrouwbaar en volledig zijn. De komende periode zal het traject om te komen tot deze dataset monitoring, samen met de bijbehorende monitoringsorganisatie en –structuur, onder leiding van de regievoerder, door MSS en gemeenten worden ingevuld. De Jeugdautoriteit zal hierbij aansluiten in het kader van haar monitorende rol vanuit het Draaiboek Continuïteit jeugdhulp.

Er is momenteel sprake van een ontoereikende capaciteit wat de financiële deskundigheid betreft. Het advies van de Jeugdautoriteit is om deze capaciteit tijdelijk te versterken ten behoeve van het managen van het continuïteitsplan.

Hoogachtend,

Kees van Nieuwamerongen  
Directeur Jeugdautoriteit

# Bijlage 7: Afweging alternatieven voor steun aan de Mutsaersstichting

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de continuïteit van zorg, niet voor de continuïteit van *zorgorganisaties*. Tegen deze achtergrond is de vraag welke alternatieven gemeenten hebben naast het verlenen van de door de Mutsaersstichting gevraagde steun.

Om deze vraag te beantwoorden, heeft de regionale projectorganisatie in deze notitie op een rij gezet wat de consequenties zijn van mogelijke alternatieve scenario's. Daarbij is gebruik gemaakt van de inzichten van de Inspectie Gezondheid & Jeugd (*brief, bijgevoegd*) en de Jeugdautoriteit (*Draaiboek continuïteit jeugdhulp*). Ook is juridisch advies ingewonnen bij mr. Bastiaan Wallage, advocaat bij Van Benthem & Keulen (*advies bijgevoegd*).

De projectorganisatie maakt onderscheid naar een perspectief voor de korte termijn (2024/25) en voor de langere termijn (2026 en verder). Deze notitie gaat hierna eerst in op de korte termijn en beschrijft dan de gevolgen van een eventueel faillissement van de Mutsaersstichting en de mogelijkheden om deze gevolgen te ondervangen. Vervolgens schetst de projectorganisatie het perspectief voor de langere termijn.

## 1. *Perspectief korte termijn (2024/25)*

### 1.1. *Gevolgen faillissement*

Als gemeenten geen steun verlenen, kan de Mutsaersstichting op korte termijn niet meer aan zijn verplichtingen jegens medewerkers en crediteuren voldoen. Dan ontstaat de situatie dat de Mutsaersstichting faillissement aan moet vragen.

Het advies van de advocaat Wallage beschrijft welke consequenties dit heeft:

“In het geval van een faillissement wordt door de rechter-commissaris een curator aangewezen. Het primaire doel van de curator is om de boedel te vereffenen en schuldeisers alsnog – vanuit de boedel – te betalen. Bij een faillissement van jeugdhulpaanbieders is in dat kader ook de Handreiking ‘Faillissementen in de zorg voor curatoren’ relevant. Voorzienbaar is dat bij een faillissement door de curator wordt aangegeven dat extra financiële middelen nodig zijn om de continuïteit van jeugdhulp te waarborgen, dan wel zorgvuldig af te bouwen. Op grond van voornoemde handreiking dient de curator namelijk te zorgen voor voldoende boedelkrediet. De regio – althans de bij de regio aangesloten gemeenten – zal dan door de curator worden gevraagd om extra financiële middelen vrij te maken. Tevens kan dan door de curator worden onderzocht of een doorstart mogelijk is.”

Bij een faillissement heeft de curator de mogelijkheid om dienstverbanden van het personeel met inachtneming van een verkorte opzegtermijn te beëindigen. De curator zal daarin zelf een afweging moeten maken die in het faillissement van een zorgaanbieder niet wezenlijk anders is dan in andere faillissementen. Voor het personeel van een organisatie waarover faillissement wordt uitgesproken kan het UWV de loonbetaling gedurende de opzegtermijn overnemen, maar deze is gemaximeerd tot 6 weken. Het is evident dat gedurende deze periode grote onrust te verwachten is onder het personeel. Bij een (dreigend) faillissement is het verder waarschijnlijk dat leveranciers van de Mutsaersstichting (denk aan personeel niet in loondienst, ICT-dienstverleners, inkoop van medicatie) niet langer zonder verdere zekerheden zullen leveren. Ook is de kans groot dat schuldeisers bezittingen waarop een hypotheek rust, te gelde zullen maken door deze te verkopen. Door deze en andere ontwikkelingen kan de continuïteit van zorg niet worden gegarandeerd.

Het advies wijst vervolgens op de risico's van een dergelijk scenario:

“Een faillissementsscenario waarbij direct alle jeugdhulp wegvalt is vanuit de rechtspositie van de gemeenten gezien de minst gunstige uitkomst. In dat geval ontstaat veelal grote onrust en zorgen bij jeugdigen (en/of diens ouders c.q. verzorgers) over de continuïteit van jeugdhulp en ontstaat als gevolg daarvan politiek/bestuurlijke druk om een oplossing te vinden. Bij een faillissement van een structuraanbieder kan die oplossing mogelijk niet worden gevonden. In dat geval lopen de gemeenten een aansprakelijkheidsrisico.”



Vanuit gemeentelijke perspectief dient bij een faillissementsscenario dus rekening gehouden te worden met:

- **Onrust** onder cliënten en leveranciers en politiek-bestuurlijke druk vanwege zorgen over de continuïteit van jeugdhulp;
- **Kosten** in verband met een boedelkrediet (ter hoogte van de kosten die nodig zijn om de continuïteit van zorg te garanderen), frictiekosten;
- Gemeenten lopen het risico **aansprakelijk** te worden gesteld als continuïteit van zorg niet is gegarandeerd.

Een exacte financiële raming van deze kosten en risico's is niet te geven. Geen van de deskundigen die wij hebben geraadpleegd kan een inschatting van de kosten maken. Een paar belangrijke financiële aspecten om in gedachten te houden:

- Gemeenten zullen aangesproken worden op het verlenen van een boedelkrediet. Voor dit boedelkrediet staan de gemeenten aan de lat zolang er wordt gewerkt aan een doorstart dan wel overdracht van cliënten naar een andere organisatie – en dat is waarschijnlijk geen korte periode (zie 1.2 en 1.3). De hoogte van het benodigde boedelkrediet is niet eenvoudig te bepalen. Er is *maandelijks* € 6 miljoen aan kosten aan de zijde van de Mutsaersstichting (zie het Meerjarenherstelplan blz. 68). Dit wordt afgebouwd conform herstelplan naar iets minder dan € 5 miljoen. Deze kosten zullen, in geval van faillissement, gedekt moeten worden vanuit een boedelkrediet. Tegenover de genoemde kosten staan in de reguliere situatie inkomsten, maar in geval van faillissement vervallen bestaande contracten met financiers (waaronder gemeenten). Het geheel levert een zeer onzeker beeld op.
- De Mutsaersstichting heeft in het Meerjarenherstelplan (blz. 43) aangegeven dat er € 4,4 miljoen aan **tariefsverbetering** nodig is om de dienstverlening kostendekkend te leveren. Het is te verwachten dat deze stelling door eventuele nieuwe aanbieders – zo die al gevonden worden, zie 1.2 en 1.3 – zal worden gebruikt om een vergelijkbare claim neer te leggen.
- Daarnaast zijn er frictiekosten te verwachten zowel bij de Mutsaersstichting (bijvoorbeeld voor de curator en overdracht van cliëntendossiers), als aan de zijde van de gemeenten bij het overzetten van de lopende zorg naar andere zorgaanbieders. Dit levert veel werk op voor de gemeentelijke toegangen en contractmanagement. Dit vraagt om extra capaciteit of het accepteren dat andere gezinnen / kinderen langer moeten wachten.

Duidelijk is dus dat de **maatschappelijke en financiële risico's** van een faillissement van de Mutsaersstichting **aanzienlijk** zijn. Een faillissementsscenario is daarmee zeker niet aantrekkelijker dan het scenario van steun aan de Mutsaersstichting op basis van het herstelplan.

Ten opzichte van een 'ongecontroleerd' faillissement (trede 6 van het Draaiboek continuïteit cruciale jeugdhulp) kan ook sprake zijn van een gecontroleerde overdracht van zorg (trede 5). In dit scenario worden cliënten en medewerkers van de Mutsaersstichting overgenomen door een andere jeugdzorgpartij. We hebben verkend welke mogelijkheden daarvoor bestaan:

- Binnen de regio Noord- en Midden-Limburg (zie 1.2), of
- Buiten de regio (1.3).

#### *1.2. Mogelijkheden overdracht zorg binnen bestaande zorglandschap*

In theorie is het mogelijk dat één van de andere gecontracteerde aanbieders in de regio de zorg overneemt van een partij die failliet gaat.

Noch de regionale contractmanagers, noch de Inspectie Gezondheid en Jeugd (IGJ) zien mogelijkheden voor een of meer partijen in de regio om substantiële delen van de zorg van de Mutsaersstichting over te nemen.

De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd geeft aan:

“De Mutsaersstichting heeft een specialistisch aanbod waarbij er op korte termijn geen andere partij in de regio beschikbaar lijkt die dit kan bieden. Met name de klinische zorg, crisishulp/acute opname, Infant Mental Health, zorg voor jeugdigen met een eetstoornis en zorg voor jeugdigen met genderdysforie komt dan in enorme continuïteitsproblemen. (...) Naast het specialistische aanbod wat de Mutsaersstichting biedt, heeft de Mutsaersstichting in aantallen een enorme hoeveelheid jeugdigen in zorg. De schaalgrootte van de zorg die overgedragen zou moeten worden, levert tevens een groot risico op voor de continuïteit van de hulpverlening voor deze jeugdigen.”

In het geval van de Mutsaersstichting is de *conclusie* dus dat geen van de bestaande gecontracteerde partijen in staat is om de zorgcontinuïteit voor cliënten van de Mutsaersstichting te garanderen.

### **1.3. Mogelijkheden overdracht zorg nieuwe aanbieders**

Vanuit de jeugdzorgregio zijn in de afgelopen periode, vanwege berichtgeving over dreigende discontinuïteit bij relatief grote zorgaanbieders in heel Limburg, ook verkennende gesprekken gevoerd met een aantal grote partijen van buiten de regio. Het gaat om partijen die in staat mogen worden geacht zorg op het niveau van de Mutsaersstichting te kunnen verlenen. De Mutsaersstichting is geïnformeerd over de gesprekken, maar heeft er niet aan deelgenomen.

De uitkomst van deze gesprekken is dat partijen in een uiterste geval stappen kunnen zetten. Zorgpartijen geven in deze gesprekken te kennen dat overname van zorgonderdelen niet eenvoudig is. Voor een zorgvuldige overgang is tijd en inspanning nodig, bijvoorbeeld voor een zorgvuldige overdracht van informatie over cliënten, overgang van personeel en keuzes omtrent behandellocaties. Het gaat om een grote operatie, waaraan ook (frictie)kosten verbonden zullen zijn.

Ook geven de partijen aan dat een dekkende kostprijs een noodzakelijke randvoorwaarde is om de zorg te kunnen verlenen. Het feit dat de Mutsaersstichting op dit moment met verlies opereert, maakt dat aanbieders niet zonder garanties op kostendekkendheid zullen willen overgaan tot het overnemen van (delen van) de zorg van de Mutsaersstichting.

*Concluderend* kunnen we stellen dat de overdracht van zorg aan nieuwe aanbieders van buiten de regio een scenario is dat niet eenvoudig te realiseren valt, hoewel meer haalbaar dan overdracht binnen de regio. Ook is duidelijk dat ook dit scenario vanuit gemeentelijk perspectief een scenario is met stevige financiële gevolgen, zowel in eenmalige (frictiekosten) als in structurele kosten (garantie kostendekkende tarieven).

### **1.4. Conclusie**

Hoewel een volledige financiële doorrekening van alternatieve scenario's op korte termijn niet mogelijk is, maakt het bovenstaande duidelijk dat de maatschappelijke en financiële gevolgen van een faillissement dermate groot zijn dat dit een onwenselijk scenario is. Uit de gesprekken met en analyse van mogelijkheden van andere aanbieders (van binnen en buiten de regio) wordt duidelijk dat andere aanbieders ófwel de zorg niet kunnen overnemen, óf dat alleen zullen doen tegen een garantie van gemeenten voor de vergoeding van aanzienlijke eenmalige en structurele kosten. Daarmee steken de alternatieven niet gunstig af ten opzichte van het scenario van steun verlenen op basis van het herstel-/continuïteitsplan.

## **2. Perspectief middellange termijn (2026 e.v.)**

Op korte termijn zijn weinig haalbare alternatieve scenario's beschikbaar voor de Mutsaersstichting. Dat is een onwenselijke situatie, te meer aangezien er in Limburg meerdere grote zorgaanbieders in de financiële problemen zijn geraakt. De behoefte is om – overstijgend aan de situatie bij een enkele aanbieder – meer robuustheid in het zorglandschap te creëren en minder (grote) afhankelijkheid van één of enkele zorgaanbieders in de regio's. Die behoefte wordt breed gedeeld in Noord-, Midden- en Zuid-Limburg.

Op 20 maart 2024 heeft er, naar aanleiding van een brief namens de regio's, een overleg plaatsgevonden waarbij VWS, VNG en de JA de urgentie van het systeemprobleem in de provincie hebben erkend.

Er is daarbij ook een beroep gedaan op VWS. In het overleg is dan ook de toezegging gedaan dat het departement waar mogelijk (gegeven ieders rol) gezamenlijk optrekt met gemeenten en zorgaanbieders in Limburg, de VNG, de JA en de IGJ. Daartoe is een taskforce in het leven geroepen, die tot taak krijgt te werken aan een duurzame oplossing voor het zorglandschap in Limburg.

De taskforce werkt gezamenlijk met gemeenten en aanbieders aan een analyse van het ontstaan van (liquiditeits)problemen in het bestaande zorglandschap en aan een gedragen visie om te komen tot een duurzame oplossing voor het zorglandschap. Daarbij verkent de taskforce een duurzame inrichting van het zorglandschap op provinciaal niveau (stabiliteit en diversiteit in het zorglandschap) en zet

voorbereidende stappen zetten om de realisatie van de herinrichting in de verschillende regio's mogelijk te maken (ter voorbereiding op inkoop- en contractering in- en door de regio).

De hoop en verwachting is dat door de werkzaamheden van de Taskforce op de middellange termijn meer alternatieven ontstaan voor de bestaande situatie.

Over de werkzaamheden van de taskforce worden gemeenten door de taskforce verder geïnformeerd.

Bijlagen:

7a. Brief Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd

7b. Advies mr. dr. Bastiaan Wallage



> Retouradres Postbus 2518 6401 DA Heerlen

Stuurgroep account houdende regio Limburg-Noord  
T.a.v. de heer Frans Schatorjé, wethouder

Per e-mail naar:

██████████@sdln.nl  
██████████@sdln.nl

**Bezoekadres:**

Stadsplateau 1  
3521 AZ Utrecht  
T 088 120 5000

[www.igi.nl](http://www.igi.nl)

[inspectiejeugdzorg@igi.nl](mailto:inspectiejeugdzorg@igi.nl)

**Contactpersoon**

██████████

**Ons kenmerk**

IGJ/134615-BVH/RT105424

Datum 11 maart 2024  
Betreft Mutsaersstichting

Geachte heer Schatorjé,

De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (hierna: de inspectie) heeft op 27 februari jl. een gesprek gevoerd met ██████████ ██████████ ██████████ en ██████████ ██████████ kernteam Mutsaersstichting vanuit de accountregio Limburg-Noord. In dit gesprek heeft de inspectie nadere toelichting en uitleg gegeven over het inspectierapport en het daaruit volgend verscherpt toezicht.

Naar aanleiding van dit gesprek is de inspectie op 6 maart 2024 per brief verzocht om toelichting te geven op twee onderwerpen aangaande de Mutsaersstichting te Venlo. In deze brief leest u een antwoord op de vragen die u stelt in uw brief van 6 maart jl.

### **Verskil in oordelen inspectierapporten 2022 versus 2024**

De inspectie heeft in het gesprek op 27 februari al een uitgebreide mondelinge toelichting gegeven over mogelijke verklaringen van de uiteenlopende oordelen in de twee inspectierapporten. In algemene zin kan daarbij nog gezegd worden dat inspectieonderzoeken bij eenzelfde aanbieder niet altijd hoeven te leiden tot hetzelfde oordeel. Verschillende factoren spelen hierin mee. Onder andere welke doelgroep/deel/vestiging van de organisatie is onderzocht, wanneer het onderzoek plaatsvond (en wat er in de tussentijd mogelijk is veranderd) en daarbij de cultuur en transparantie binnen een organisatie. Ook kan meespelen dat de invloed van (gebrekkige) bedrijfsvoering op de kwaliteit van de zorg vaak enige tijd kost voordat dit doorwerkt en zichtbaar wordt in de praktijk.

### **Zorgen bij discontinuïteit van de Mutsaersstichting**

De inspectie hoort van de gemeenten dat er verschillende scenario's zijn wat betreft het besluit over het herstelplan van de Mutsaersstichting. Gezien het draaiboek 'continuïteit in de jeugdhulp' is de Mutsaersstichting ingeschaald in trede 3. Dit betekent dat er nu een verantwoordelijkheid ligt bij de instelling om samen met de gemeente tot een passend herstelplan te komen. Het is aan de Jeugddoorlooptoets om dit proces te ondersteunen.

U vraagt een zienswijze van de inspectie bij hogere treden. Wanneer het scenario van discontinuïteit aan de orde is, zullen de zorgen van de inspectie betrekking hebben op de continuïteit en beschikbaarheid van een passend jeugdhulpaanbod

in de regio Limburg. De Mutsaersstichting heeft een specialistisch aanbod waarbij er op korte termijn geen andere partij in de regio beschikbaar lijkt die dit kan bieden. Met name de klinische zorg, crisishulp/acute opname, Infant Mental Health, zorg voor jeugdigen met een eetstoornis en zorg voor jeugdigen met genderdysforie komt dan in enorme continuïteitsproblemen. De inspectie wil de jeugdzorgregio wijzen op de verantwoordelijkheid voor het zorgdragen voor passend en dekkend zorgaanbod in de regio. Als er geen continuïteit van zorg bij de Mutsaersstichting is, leidt dit tot een gebrek aan passend en dekkend zorgaanbod in deze regio.

**Kenmerk**

IGJ/134615-BVH/RT105424

Naast het specialistische aanbod wat de Mutsaersstichting biedt, heeft de Mutsaersstichting in aantallen een enorme hoeveelheid jeugdigen in zorg. De schaalgrote van de zorg die overgedragen zou moeten worden, levert tevens een groot risico op voor de continuïteit van de hulpverlening voor deze jeugdigen. Ook voor het bieden van continuïteit in de zorg aan deze jeugdigen is de jeugdzorgregio verantwoordelijk.

Ik ga ervan uit met deze brief antwoord te hebben gegeven op de vragen die u heeft gesteld in uw brief.

Met vriendelijke groet,

A large black rectangular redaction box covering the signature and name of the sender.

# VAN BENTHEM & KEULEN

ADVOCATEN | NOTARIAAT

## NOTITIE

**Voor** : Modulaire gemeenschappelijke regeling sociaal domein Limburg-Noord

**Betreft** : Scenario faillissement structuuraanbieder

**Datum** : 15 april 2024

**Dossier** : 311173/52687205.1

**mr. dr. B. (Bastiaan) Wallage**

**Advocaat | Sociaal domein**

Archimedeslaan 61

Postbus 85005

3508 AA Utrecht

T +31 30 2595553

E [bastiaanwallage@vbk.nl](mailto:bastiaanwallage@vbk.nl)

[www.vbk.nl](http://www.vbk.nl)

---

### **Vertrouwelijk – bevat advocatencorrespondentie!**

1. Een structuuraanbieder voor de regio Limburg binnen het jeugddomein heeft momenteel liquiditeitsproblemen en een faillissement dreigt. Door de desbetreffende jeugdhulpaanbieder is een herstelplan opgesteld conform het Draaiboek 'Continuïteit jeugdhulp' van de Jeugdautoriteit om zodoende een faillissementsscenario te voorkomen. In het kader van het herstelplan vraagt de jeugdhulpaanbieder om een aanzienlijke financiële bijdrage van de gemeenten behorende bij de regio Limburg. De regio heeft mij gevraagd naar de gevolgen van een faillissement en wat in dat kader het scenario is. In deze notitie zal ik dat scenario op hoofdlijnen beschrijven.
2. Voor de rechtspositie van de bij de regio aangesloten gemeenten is primair van belang dat zij verantwoordelijk zijn voor het leveren van jeugdhulp aan jeugdigen woonachtig in haar gemeenten. In het geval de jeugdhulpaanbieder daadwerkelijk niet langer vorderingen kan voldoen en een faillissementsscenario reëel wordt, zal worden overgegaan tot trede 6 van het Draaiboek 'Continuïteit jeugdhulp'. Het waarborgen van de continuïteit van jeugdhulp staat binnen deze trede centraal. In het draaiboek wordt geadviseerd in dat geval het volgende stappenplan te doorlopen:
  - a. *Allereerst is van belang dat gemeenten op de kortst mogelijke termijn duidelijkheid krijgen over de vraag of de (curator van de) aanbieder de dienstverlening in de gemeenten voortzet of daarmee direct of binnen afzienbare termijn stopt. De regievoerder maakt daarom waar mogelijk afspraken met de curator over de continuïteit van zorg en koppelt deze afspraken terug naar de betreffende gemeenten.*
  - b. *De regievoerder stelt binnen de jeugdzorgregio een projectleider aan die intern het overzicht bewaakt en mandaat krijgt om afspraken te kunnen maken met de curator, de*

*overige gecontracteerde aanbieders en, indien van toepassing, de gemeenten waarmee wordt samengewerkt. Hij brengt daarnaast juridische kennis over inkoop, contracteren, aanbestedingen en zorginhoudelijke kennis aan tafel.*

- c. De regievoerder neemt eigenaarschap over de interne en externe communicatie naar cliënten en overige stakeholders.*
  - d. De regievoerder brengt direct het actuele zorglandschap in kaart, waarbij de verschillende continuïteitsmogelijkheden duidelijk zichtbaar zijn. Hierin worden ook de bovenregionale partners betrokken. Er wordt in kaart gebracht waar de huidige instroom van cliënten zo goed mogelijk kan worden geholpen of dat er kortdurende opnamestop moet worden afgekondigd.*
  - e. In geval de dienstverlening van de failliete aanbieder direct wegvalt en het risico bestaat dat de continuïteit van de jeugdhulp van cliënten gevaar loopt, is het aan te raden een crisisteam in het leven te roepen met als doel problemen te voorkomen dan wel zo snel mogelijk op te lossen. Om snel beslissingen te nemen, dient gezorgd te worden voor voldoende kennis in het crisisteam en zorg voor korte lijnen.*
  - f. De gemeente treft indien dat nodig is een financiële noodvoorziening (boedelkrediet) op basis waarvan deze in staat is om in noodgevallen direct de jeugdhulp te hervatten.*
3. Een faillissementsscenario waarbij direct alle jeugdhulp wegvalt is vanuit de rechtspositie van de gemeenten bezien de minst gunstige uitkomst. In dat geval ontstaat veelal grote onrust en zorgen bij jeugdigen (en/of diens ouders c.q. verzorgers) over de continuïteit van jeugdhulp en ontstaat als gevolg daarvan politiek/bestuurlijke druk om een oplossing te vinden. Bij een faillissement van een structuraanbieder kan die oplossing mogelijk niet worden gevonden. In dat geval lopen de gemeenten in de meest vergaande situatie een aansprakelijkheidsrisico. Vooral in het geval de gemeenten onvoldoende jeugdhulp hebben ingekocht – althans beschikbaar hebben – en de continuïteit van jeugdhulp in het geding komt, ontstaat een dergelijk aansprakelijkheidsrisico. De Rechtbank Amsterdam oordeelde daarover eerder<sup>1</sup>:

*"Zoals gezegd is een gemeente er op grond van artikel 2.6 Jw kort gezegd voor verantwoordelijk dat er een kwalitatief en kwantitatief toereikend zorgaanbod is. Uit de Memorie van Toelichting bij de Jeugdwet volgt dat met een kwantitatief aanbod van jeugdhulp niet wordt bedoeld dat de gemeente altijd een aanbod van alle mogelijke soorten jeugdhulp in stand moet houden. Wel moet de gemeente ervoor zorgen dat als een jeugdige of zijn ouders een bepaalde vorm van jeugdhulp nodig hebben, zij die kunnen krijgen. Een gemeente moet dus de ondersteuning, hulp en zorg ingekocht of gecontracteerd hebben die jeugdigen en hun ouders in die gemeente nodig*

---

<sup>1</sup> Rechtbank Amsterdam 30 november 2022, ECLI:NL:RBAMS:2022:6711.

*hebben. Dat kan per gemeente verschillen. Aanbieders waar een gemeente gebruik van gaat maken, hoeven niet binnen de gemeente werkzaam te zijn. Het kan voorkomen dat aanbieders die in het grensgebied tussen twee gemeenten opereren door beide gemeentes zullen worden ingezet. Ook bij zeer gespecialiseerde vormen van ondersteuning hulp en zorg, die vaak maar op enkele plaatsen in Nederland wordt geboden, zal de jeugdhulpaanbieder niet altijd in de gemeente gelegen zijn waar de jeugdige verblijft. Om zorg te kunnen dragen voor een kwalitatief en kwantitatief toereikend aanbod van jeugdhulp zal voorafgaand aan het daadwerkelijk verzorgen van het aanbod van deze ondersteuning een aantal hiermee samenhangende activiteiten door de gemeente worden ondernomen. Hierbij valt volgens de Memorie van Toelichting te denken aan het ramen van de behoefte aan ondersteuning en het bijhouden van ontwikkelingen in de verschillende vormen van ondersteuning (Memorie van Toelichting bij de Jeugdwet, Kamerstukken II, 2012-2013, 33 684, nr. 3, p. 144 en 145)".*

4. In het geval van een faillissement wordt door de rechter-commissaris een curator aangewezen. Het primaire doel van de curator is om de boedel te vereffenen en schuldeisers alsnog – vanuit de boedel – te betalen. Bij een faillissement van jeugdhulpaanbieders is in dat kader ook de Handreiking 'Faillissementen in de zorg voor curatoren' relevant. Voorzienbaar is dat bij een faillissement door de curator wordt aangegeven dat extra financiële middelen nodig zijn om de continuïteit van jeugdhulp te waarborgen, dan wel zorgvuldig af te bouwen. Op grond van voornoemde handreiking dient de curator namelijk te zorgen voor voldoende boedelmogelijkheid. De regio – althans de bij de regio aangesloten gemeenten – zal dan door de curator worden gevraagd om extra financiële middelen vrij te maken. Tevens kan dan door de curator worden onderzocht of een doorstart mogelijk is.
5. Het voorgaande betekent concreet dat een curator op basis van de Handreiking 'Faillissementen in de zorg voor curatoren' waarschijnlijk zal vragen om extra boedelmogelijkheid, terwijl gemeenten anderzijds op basis van het 'Draaiboek' van de Jeugdautoriteit wordt geadviseerd om dat boedelmogelijkheid te verstrekken. Een en ander ter waarborging van de continuïteit van jeugdhulp aan jeugdigen, het belang (c.q. het welzijn) van deze jeugdigen en het voorkomen van een aansprakelijkheidsrisico voor de gemeenten.
6. In de Handreiking 'Faillissementen in de zorg voor curatoren' staat over het zorgen voor voldoende boedelmogelijkheid het volgende:

*"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,*



*bijvoorbeeld de inkoop van medicatie. Bij een faillissement zullen toeleveranciers immers stoppen met leveren, indien zij niet de verzekering hebben dat hun diensten of producten direct worden betaald. Het ligt voor de hand om bij een voortzetting van de onderneming voldoende financiering beschikbaar te krijgen van die partijen die in het kader van hun verantwoordelijkheid voor de continuïteit van de zorgverlening verzoeken om voortzetting van de activiteiten. Daarbij helpt het als sprake is van één inkopende partij (bijvoorbeeld één gemeente of Wlz-uitvoerder)".*

7. Het is gezien het voorgaande aannemelijk dat de gemeenten ook bij een faillissementsscenario zal worden gevraagd om extra financiële middelen (c.q. boedelkrediet). De ervaring leert dat bij een verslechterde financiële situatie de omvang van de ondersteuning toeneemt, doordat bijvoorbeeld rente is gaan lopen over achterstallige betalingen en toeleveranciers zullen stoppen met leveren. In het geval de jeugdhulp bij een faillissement (1) niet kan worden overgenomen door andere jeugdhulpaanbieders en (2) bij een faillissement financiële middelen worden vrijgemaakt in het kader van het waarborgen van de continuïteit van jeugdhulp, is de inschatting dat de omvang van de ondersteuning verder is toegenomen en daarom is het te adviseren om te pogen om een faillissementsscenario in het geheel te voorkomen. Het Draaiboek 'Continuïteit jeugdhulp' is daar ook op ingericht.
8. Tevens brengt een faillissement de gemeenten in een positie van schuldeiser, aangezien de gemeenten – zo begrijp ik – nog vorderingen hebben op de jeugdhulpaanbieder. De gemeenten nemen in een faillissementsscenario waarschijnlijk een concurrente positie in, hetgeen betekent dat zij een achtergestelde positie hebben en vanuit de boedel waarschijnlijk onvoldoende middelen beschikbaar zijn om de vorderingen van de gemeenten te voldoen.
9. Gezien het voorgaande is het uitgangspunt vanuit gemeenten veelal in het algemeen dat een faillissementsscenario het meest onwenselijke scenario is, aangezien (1) de continuïteit van hulpverlening in het geding kan komen en (2) ook aan een faillissementsscenario onzekere financiële consequenties zitten (bijvoorbeeld dat vorderingen niet worden voldaan).
10. In het geval het voorgaande door de gemeenten wordt gevolgd en er bereidheid bestaat om de jeugdhulpaanbieder te ondersteunen conform het herstelplan, blijft het van groot belang om rekening te houden met een eventueel faillissementsscenario. Vanuit de rechtspositie van de gemeenten bezien zou het in dat kader de voorkeur hebben om een zekerheidsrecht te vestigen tegen de te verrichten betalingen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door een recht op hypotheek te laten vestigen op het vastgoed dat de jeugdhulpaanbieder in eigendom heeft.

# VAN BENTHEM & KEULEN

ADVOCATEN | NOTARIAAT

11. Tot zover mijn eerste analyse. Bij nadere vragen c.q. voor overleg ben ik vanzelfsprekend beschikbaar.

\*\*\*\*\*

## **Verdeelsleutel inzake herstelplan Mutsaersstichting**

Van: Regievoerder Mutsaersstichting namens de accounthoudende regio

Aan: Gemeenten Limburg

Datum: 19/4/2024

Status: Vastgesteld door stuurgroep

---

### Aanleiding en afbakening

Een van de taken van de regievoerder is om te komen tot een verdeelsleutel passend bij de opgave waartoe de regievoerder is aangesteld. In deze notitie doet de regievoerder een voorstel voor de sleutel voor de verdeling van kosten die voortvloeien uit het Herstelplan van de Mutsaersstichting.

De casus van de Mutsaersstichting kenmerkt zich door complexiteit vanwege geografische spreiding, uiteenlopende zwaarte in de aangeboden zorgvormen, aanwezigheid van andere zorgvormen dan Jeugdhulp, als ook door meerdere deelnemingen met verschillende financiële resultaten. Bovendien ontstaat door de strategische keuzes van de Mutsaersstichting een verschil in toekomstige positie (en daarmee belang) tussen de Limburgse gemeenten (waar Mutsaersstichting actief blijft) en Brabant, waar activiteiten worden overgedragen.

### Vorbereiding en afstemming

Uit de ambtelijke verkenning van standpunten bij de verschillende regio's komt een divers palet aan standpunten aan de orde met betrekking tot de te hanteren verdeelsleutel. Een overzicht met de weergave van standpunten is opgenomen in de bijlage.

Duidelijk is, dat er geen vanzelfsprekende overeenstemming bestaat over de principes voor de verdeelsleutel.

### Voorstel verdeelsleutel

In dit voorstel heb ik als regievoerder zoveel mogelijk recht gedaan aan de standpunten en beschikbare informatie, rekening houdend met de volgende uitgangspunten:

1. Kosten voor de ontmanteling/verkoop van deelnemingen die in Brabant actief zijn, worden als eenmalige kostenpost gezien en worden toegewezen aan de regio's waar de dienstverlening van deze deelneming heeft plaatsgevonden:
  - a. Buro Maks: verspreid over de provincie Noord-Brabant,
  - b. ZorgOké en Oog Psychologen: de regio's Samen voor de Jeugd en Tien voor de Jeugd
2. De kosten voor de continuïteit van de zorg van de Mutsaersstichting worden verdeeld over de gemeenten in de regio's waarin de Mutsaersstichting actief blijft. Dit is inclusief de te integreren dienstverlening van de deelnemingen Grijp het Leven en Hoeve de Kaolder en de transitiekosten van Hai-5, die deels geïntegreerd en deels overgedragen wordt.
3. Basis voor de verdeling van kosten over gemeenten is het aantal cliënten (conform het draaiboek 'Continuïteit jeugdhulp'). Omdat de verschillende regio's sterk verschillen in gebruik van verschillende zorgvormen (bv. door geografische ligging), passen we een correctie toe op de ingezetekosten per cliënt sterk wisselen en de ingezette zorgvorm per regio sterk wisselt, berekenen we de kosten per zorgvorm.

## Uitwerking verdeelsleutel

	<b>Regio Noord-Limburg</b>	<b>Regio's Midden-Limburg</b>	<b>Regio Zuid-Limburg</b>
Aantallen cliënten	1.407	1.022	1.098
Aantallen per zorgvorm	Begeleiding 149 Behandeling 1.032 Deeltijd 112 Logeren 40 Verblijf 29 Vervoer 45	Begeleiding 31 Behandeling 863 Deeltijd 95 Verblijf 33	Begeleiding 133 Behandeling 885 Deeltijd 77 Logeren 1 Verblijf 1 Vervoer 1
Gemiddelde waarde per zorgvorm	Begeleiding € 11.890 Behandeling € 7.082 Deeltijd € 13.700 Logeren € 6.650 Verblijf € 101.970 Vervoer € 1.409	Begeleiding € 4.253 Behandeling € 7.965 Deeltijd € 14.421 Logeren € - Verblijf € 66.893 Vervoer € -	Begeleiding € 6.402 Behandeling € 6.676 Deeltijd € 16.439 Logeren € 1.398 Verblijf € 30.820 Vervoer € 850

De verdeelsleutel is dan **het totaal van aantallen cliënten maal de zorgvorm maal de daarbij behorende gemiddelde waarden.**

### Verdeling kosten

De kosten voor de transitiekosten van de Brabantse deelnemingen bedragen naar verwachting € 0,6 miljoen.

Voor de overige onderdelen in het herstelplan opgenomen steunvraag van de Mutsaersstichting ad € 10,8<sup>1</sup> miljoen (€ 11,4 minus € 0,6 miljoen) bedraagt de bijdrage per gemeente op basis van deze verdeelsleutel:

#### **Noord-Limburg**

Beesel	€	360.752	3,34%
Bergen	€	131.359	1,22%
Gennep	€	29.047	0,27%
Horst aan de Maas *)	€	442.259	4,09%
Peel en Maas*)	€	570.794	5,29%
Venlo *)	€	1.713.959	15,87%
Venray*)	€	936.301	8,67%
<b>Midden-Limburg</b>			
Echt-Susteren	€	367.745	3,41%
Leudal*)	€	562.212	5,21%
Maasgouw	€	306.817	2,84%
Nederweert	€	269.866	2,50%
Roerdalen	€	294.904	2,73%
Roermond*)	€	1.181.891	10,94%
Weert*)	€	734.702	6,80%
<b>Zuid-Limburg</b>			
Beek	€	101.680	0,94%
Beekdaelen	€	228.784	2,12%
Brunssum	€	140.552	1,30%
Eijsden-Margraten	€	54.122	0,50%

<sup>1</sup> De stroppenpot van 2,5 miljoen wordt niet meegenomen in de kostenverdeling.

Gulpen-Wittem	€	50.712	0,47%
Heerlen	€	277.501	2,57%
Kerkrade	€	297.675	2,76%
Landgraaf	€	109.733	1,02%
Maastricht	€	678.009	6,28%
Meerssen	€	110.532	1,02%
Simpelveld	€	29.858	0,28%
Sittard-Geleen	€	543.196	5,03%
Stein	€	117.790	1,09%
Vaals	€	5.873	0,05%
Valkenburg aan de Geul	€	139.384	1,29%
Voerendaal	€	11.992	0,11%
<b>Totaal</b>	<b>€</b>	<b>10.800.000</b>	

**NB: De met \*) gemarkeerde gemeenten hebben reeds een voorschot betaald van € 429.000.**

## **Bijlage: Voorbereiding en afstemming**

In een notitie van 26 februari heeft de regiovoerder een eerste voorstel voor de benadering van verdeelsleutels uitgewerkt. Dit is op 28 februari besproken tijdens een ambtelijk overleg met vertegenwoordigers van de betrokken jeugdzorgregio's. In dat overleg en individuele gesprekken die de regiovoerder met regio's heeft gevoerd is duidelijk geworden dat:

- De regio's in Zuidoost-Brabant de Mutsaersstichting en diens deelnemingen niet beschouwen als cruciale jeugdzorgaanbieder en derhalve geen legitimatie zien om bij te dragen in de kosten van het herstelplan. Tegen een zelfstandige voortzetting of overgang van deelnemingen ZorgOké en OOG Psychologen die in de regio actief zijn, bestaat geen bezwaar. Financiële consequenties hiervan waren nog niet inzichtelijk en daarom is daarover nog geen standpunt bepaald. Wel is door de regio's aangegeven dat ook de zorgverzekeraars dienen mee te betalen aan eventuele transitiekosten.
- De regio's in Brabant waar Buro Maks gecontracteerd is, hebben aangegeven dat Buro Maks voor de Jeugdwet niet te beschouwen valt als een cruciale jeugdzorgaanbieder vanwege een gering aantal cliënten. Voor het aanbod in het kader van WMO geldt dat Buro Maks een beperkte maar relevante positie heeft in de regio's West-Brabant-Oost (Jeugd) Breda / Dongemond (WMO) en Noordoost-Brabant (jeugd) / Meierij en Bommelerwaard (WMO). De gemeenten hebben ambtelijk aangegeven welwillend te staan tegenover de voorgenomen overdracht van Buro Maks naar Zintri. Alvorens een standpunt ingenomen kan worden over vergoeding van eventuele kosten die hiermee gemoeid zijn, is meer informatie nodig over de aard en omvang van de kosten.
- De regio Zuid-Limburg heeft aangegeven dat de gemeenteraden in Zuid-Limburg enkele maanden geleden financiële steun hebben moeten verlenen aan XONAR en dat het zeer onwaarschijnlijk is dat ook financiële steun zal worden verleend aan Mutsaersstichting. Van de gemeenteraden kan niet worden verwacht dat iedere keer als een zorgaanbieder in de problemen komt publieke middelen worden ingezet voor de financiering van een herstelplan. Mede daarom is om bestuurlijk overleg gevraagd met het ministerie. Inzet van dit overleg is onder meer dat de Zuid-Limburgse gemeenten niet (nogmaals) worden aangeslagen voor financiële steun aan Mutsaersstichting.
- Voor de regio's Noord- en Midden-Limburg is de Mutsaersstichting een cruciale jeugdzorgaanbieder. Voor de gemeenten in Noord- en Midden-Limburg is van belang dat alle bij de Mutsaersstichting betrokken gemeenten hun redelijke aandeel nemen.

## Bijlage 8

# **Voorwaarden van de gemeenten van Noord- en Midden-Limburg aan de steun voor het Meerjarenherstelplan van de Mutsaersstichting**

Datum: 30 april 2024

## **Inleiding**

De financiële steun die de Mutsaersstichting voor de uitvoering van het Meerjaren-Herstelplan vraagt, bedraagt in totaal € 11,4 miljoen. Daarvan is € 0,6 miljoen voor de Brabantse gemeenten.

De steunvraag aan de Limburgse gemeenten bedraagt in totaal € 10,8 miljoen. Deze steun wordt vorm gegeven via een subsidiebeschikking met uitvoeringsovereenkomst, die door de MGR in mandaat van de colleges wordt uitgevoerd.

In dit document is opgenomen aan welke voorwaarden voor de steun aan het continuïteitsplan van de Mutsaersstichting op dit moment wordt gedacht. In deze overeenkomst worden onderstaande voorwaarden juridisch vertaald in uitvoeringsbesluiten (subsidiebeschikking en uitvoeringsovereenkomst).

## **Voorwaarden bij de steun op basis van het meerjarenherstelplan / continuïteitsplan d.d. 25 maart 2024**

### **A. Sturing en governance**

1. Mutsaersstichting neemt de uitgangspunten van het draaiboek Continuïteit Jeugdhulp in acht en handelt in volledige openheid en transparantie op alle niveaus en onderdelen van de organisatie, te weten gehele governance en medezeggenschap, Raad van Bestuur, Raad van Toezicht, directie & management, uitvoerende teams, (regie)behandelaren, zorgtoegang, zorgadministratie en ondersteunend personeel.
2. MSS voldoet aan alle relevante wet- en regelgeving, waaronder in elk geval begrepen de Wet normering topinkomens en de Governancecode Zorg 2022.
3. De Mutsaersstichting stelt de stuurgroep in de gelegenheid om voorafgaand aan de benoeming van (interim-) bestuurders en/of toezichthouders te adviseren. De Mutsaersstichting stelt de stuurgroep in de gelegenheid om binnen veertien werkdagen voor de benoeming van een bestuurder en/of een toezichthouder eventuele bezwaren tegen een voorgenomen benoeming kenbaar te maken.
4. Partijen stemmen communicatie over de uitvoering van het continuïteitsplan op elkaar af alvorens deze met derden te delen.

### **B. Samenwerking**

5. Mutsaersstichting zoekt bij de vormgeving en de uitvoering van de jeugdhulp actief de samenwerking op met alle relevante partners waaronder collega-aanbieders, (Deelnemende) gemeenten (beleid, toegangen en backoffices) en andere verwijzers, onderhoudt deze samenwerking en bouwt deze uit. De Mutsaersstichting ontwikkelt nieuwe initiatieven in samenspraak met andere aanbieders, (Deelnemende) gemeenten en andere partijen. De Mutsaersstichting zet zich daarbij actief en zichtbaar in op een (soepele) instroom, doorstroom en (tijds) uitstroom in samenwerking met de betrokken partijen. Daarbij richt de Mutsaersstichting zich op relevante ontwikkelingen in het jeugdhulplandschap, zoals de Taskforce Limburg, de Hervormingsagenda Jeugd en het Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming.
6. Partijen respecteren de lopende contracten en de gemaakte werkafspraken. Daar waar contractafspraken knellen met de richting van het Continuïteitsplan en/of het Verbeterplan maakt de Subsidieontvanger hier pro-actief en concreet melding van bij de Deelnemende gemeenten.

### **C. Monitoring en beheersing**

7. De gemeenten kunnen de Mutsaersstichting waar zij dit nodig achten aanwijzingen geven via de stuurgroep, bijvoorbeeld over het financieel stabiliseren van de organisatie en het in dat kader treffen van maatregelen.



Over deze aanwijzingen vindt afstemming plaats tussen de bestuurders van Mutsaersstichting en de stuurgroep. De Mutsaersstichting is gehouden deze aanwijzingen op te volgen.

8. De Mutsaersstichting stelt jaarlijks de begroting vast. De Mutsaersstichting deelt de begroting voorafgaand aan vaststelling in concept met de stuurgroep. De stuurgroep dient uiterlijk binnen vier weken na ontvangst een zienswijze in met betrekking tot de conceptbegroting.
9. Voor het bewaken van de voortgang van het continuïteitsplan stelt de stuurgroep een monitoringplan vast. Dit monitoringsplan is de basis voor de verdere afstemming inzake het Herstelplan. De Mutsaersstichting levert de voor de monitoring relevante gegevens aan bij de stuurgroep.
10. De voortgang van het Verbeterplan – als gevolg van het verscherpt toezicht zoals ingesteld door de IGJ in januari 2024 – en andere, relevante zaken die de kwaliteit van de jeugdhulp raken, worden integraal gedeeld met de medewerkers die in het monitoringsoverleg zitten namens de gemeenten.
11. De Mutsaersstichting spant zich in om zoveel mogelijk beroep te doen op (nieuwe) SPuK- of andere stimuleringsregelingen vanuit de Rijksoverheid.

#### **D. Terugbetaling steun**

12. Voor het leningsdeel van de steun gelden de volgende Leningsvoorwaarden:
  - Terugbetaling in 5 jaarlijkse termijnen, voor het eerst verschuldigd op 31 december 2025 en vervolgens ieder opvolgend jaar op 31 december;
  - Rentepercentage 3,5%, voor het eerst voor het eerst verschuldigd op 31 december 2025 en vervolgens ieder opvolgend jaar op 31 december.
13. Voor het subsidiedeel van de steun gelden de volgende Subsidievoorwaarden:
  - Terugbetaling van de subsidie zal starten op het moment dat de financiële ratio's van de Mutsaersstichting geconsolideerd een bepaalde minimum waarde overschrijden;
  - Meetmoment: de overschrijding wordt vastgesteld aan hand van de geconsolideerde jaarrekening van de Mutsaersstichting, waarbij door de accountant een goedkeurende verklaring is afgegeven; Deze jaarrekening dient uiterlijk binnen 5 maanden na afloop van het boekjaar vastgesteld te zijn;
  - De volgende, op basis van de vastgestelde jaarrekening berekende financiële ratio's en de daarvoor geldende ondergrens zijn daarbij zijn daarbij maatgevend:
    - o Current ratio: vlottende activa gedeeld door vlottende passiva; ondergrens 1,0
    - o Solvabiliteit: Eigen vermogen gedeeld door totaal vermogen; ondergrens 20%
    - o Weerstandsvermogen: Eigen vermogen gedeeld door totale omzet; ondergrens 15%
  - Indien de current ratio op het meetmoment een waarde van minimaal 1,1 heeft bereikt, zal de Mutsaersstichting de subsidie terugbetalen tot de ondergrens van de current ratio, waarbij tevens geldt dat door de uitbetaling de solvabiliteit minimaal 20% blijft en het weerstandsvermogen minimaal 15% blijft
  - Indien uit het voorgaande lid een blijkt dat sprake is van een terugbetaling, dan wordt deze op 1 juni aan de gemeenten terugbetaald.

#### **E. Zekerheid**

14. De gemeenten vestigen een hypotheekrecht ter hoogte van de maximale ruimte tussen de waarde van de grond en het vastgoed dat de Mutsaersstichting in eigendom heeft (op basis van taxatie) en de hypotheek die de Mutsaersstichting reeds heeft bij de Rabobank.

## **F. Historisch onderzoek**

15. Mutsaersstichting draagt er zorg voor dat zij de Stichting Vrienden uiterlijk 31 december 2024 liquideert, waarna de Subsidieontvanger ervoor zorgdraagt dat de Stichting Vrienden uitgeschreven wordt uit het register van de Kamer van Koophandel en de website wordt gewist. De Mutsaersstichting informeert eventuele stakeholders hierover.
  
16. Mutsaersstichting en gemeenten werken zo veel mogelijk gezamenlijk aan het vervolg op het historisch onderzoek. Mutsaersstichting verleent zo veel als mogelijk medewerking aan de opvolging. Daaronder is in ieder geval begrepen de inzet van een batig liquidatiesaldo van de stichting Vrienden van de Mutsaers ter dekking van de kosten van de vervolgstappen.

---

**Onderwerp** Steunvraag aan gemeenten op basis van het Continuïteitsplan van de Mutsaersstichting.

---

<b>Zaaknummer</b>	Z24001183	<b>Steller</b>	Michel Vogelaar
		<b>Team</b>	Maatschappelijke Ontwikkeling
<b>Raad datum</b>	27 juni 2024	<b>Teammanager</b>	Chantal Strous
		<b>Portefeuillehouder</b>	Martin Leenders

---

## Openbaarheid

Ja, met uitzondering van Bijlagen 5a, 5b en 9 (hiervoor geldt geheimhouding ex hoofdstuk Va Gemeentewet) per direct.

Reden geheimhouding: het goed functioneren van de Staat, andere publiekrechtelijke lichamen of bestuursorganen en de opsporing en vervolging van strafbare feiten.

## Ter advisering/kennisneming/bespreking

Ter bespreking

---

## Voorstel

1. De continuïteit van jeugdhulp die de Mutsaersstichting aan onze jeugdigen en gezinnen biedt te borgen door € 936.301,- (waarvan reeds € 429.000 als voorschot is verstrekt) beschikbaar te stellen ter dekking van onze financiële bijdrage aan het continuïteitsplan van de Mutsaersstichting.
2. Dit bedrag te dekken uit de algemene reserve.

# Raadsvoorstel

## Inleiding

De Mutsaersstichting vervult als aanbieder een cruciale jeugdhulpfunctie in Noord-, Midden- en Zuid-Limburg. Direct na het aantreden van de nieuwe Raad van Bestuur van de Mutsaersstichting in september 2023 is duidelijk geworden dat de Mutsaersstichting zich in een financieel zorgelijke situatie bevindt. Om die reden is het Draaiboek Continuïteit Jeugdhulp in werking getreden en is de Mutsaersstichting, in overleg met de stakeholders en de Jeugdautoriteit, begonnen met een traject richting een herstelplan. Op 26 januari 2024 heeft de Mutsaersstichting een 'houtschoolschets' van het herstelplan gedeeld en is daarover het gesprek met de stakeholders aangegaan. Dit proces heeft geleid tot een definitief Meerjarenherstelplan dat de Mutsaersstichting op 25 maart 2024 heeft opgeleverd (bijlage 1a en 1b). Op 9 april 2024 heeft de Jeugdautoriteit op verzoek van gemeenten en Mutsaersstichting geconcludeerd dat de verder verslechterde situatie van de Mutsaersstichting te bestempelen valt als problematisch (trede 4). In deze trede worden Mutsaersstichting en gemeenten geacht een continuïteitsplan op te stellen; de Jeugdautoriteit heeft geconcludeerd dat het opgeleverde Herstelplan feitelijk aan de vereisten van een continuïteitsplan voldoet<sup>1</sup>. Het continuïteitsplan is gericht op het borgen van continuïteit van zorg aan jeugdigen en gezinnen en behoud van professionals voor de (jeugd)zorg. In het plan is ook een steunvraag aan de stakeholders, waaronder gemeenten, opgenomen.

Met dit raadsvoorstel vragen wij u middelen beschikbaar te stellen om de continuïteit van jeugdhulp te borgen, namelijk het aandeel van onze gemeente in de gevraagde steun van € 10,8 miljoen. Die steun wordt verleend als subsidie, waarvan € 1 miljoen wordt verstrekt met een gefixeerde verplichting tot terugbetaling in vijf jaar met betaling van 3,5% rente en € 9,8 miljoen rentevrij met een flexibele terugbetalingsverplichting, afhankelijk van het behalen van financiële ratio's. De subsidie wordt verstrekt onder voorwaarden die benoemd zijn en nader worden uitgewerkt in een subsidiebeschikking en uitvoeringsovereenkomst die na besluitvorming door de raad worden vastgesteld door het college.

## Beoogd resultaat

Borgen dat de hulp aan jeugdigen en gezinnen doorloopt en dat medewerkers behouden blijven voor de (jeugd)zorg.

## Argumenten

### *1.1 Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de continuïteit van jeugdhulp.*

Gemeenten zijn als opdrachtgevers van jeugdhulp op basis van de Jeugdwet verantwoordelijk voor een toereikend aanbod van jeugdhulp (jeugdhulpplicht), zodat jeugdigen en hun ouders of wettelijke vertegenwoordigers passende jeugdhulp krijgen, ook in geval van (dreigende) discontinuïteit van een aanbieder. Gemeenten hebben daarmee een verantwoordelijkheid voor het bevorderen van de continuïteit van jeugdhulp, zodat de jeugdhulp aan jeugdigen en hun ouders of wettelijke vertegenwoordigers niet (tijdelijk) wegvalt.

Elke aanbieder van cruciale jeugdhulpfuncties heeft daarom landelijk een accounthoudende regio aangewezen gekregen. Dat is de jeugdregio waar de aanbieder de grootste omzet heeft. Voor de Mutsaersstichting is dat Noord-Limburg, waarbij Noord- en Midden-Limburg hebben afgesproken hier samen in op te trekken onder de noemer Limburg-Noord. Deze verantwoordelijkheid vloeit voort uit het landelijke convenant 'Bevorderen continuïteit jeugdhulp' en het daarop gebaseerde 'Draaiboek continuïteit jeugdhulp'. De accounthoudende regio heeft de coördinatie in het proces, maar ook de overige gemeenten staan voor hun aandeel aan de lat op basis van dit landelijke convenant.

---

<sup>1</sup> In dit voorstel worden Herstelplan en Continuïteitsplan verder als synoniemen beschouwd, tenzij expliciet anders is aangegeven.

# Raadsvoorstel

## *1.2 De Mutsaersstichting is een aanbieder met cruciale jeugdhulpfuncties.*

Het Draaiboek Continuïteit Jeugdhulp (hierna: draaiboek) gaat over jeugdhulpaanbieders die 'cruciale jeugdzorg'<sup>2</sup> bieden. Dat is bij de Mutsaersstichting het geval: de organisatie biedt hoog specialistische jeugdhulp aan kwetsbare jeugdigen en gezinnen met complexe en vaak meervoudige hulpvragen. Het betreft een groot aantal jeugdigen en gezinnen (circa 4.500) en veel medewerkers (ruim 1.000 medewerkers en 800 fte). Sinds 24 oktober 2023 bevindt de Mutsaersstichting zich in trede 3 van het draaiboek wat betekent dat de situatie 'zorgelijk' is en dat Mutsaersstichting zelf aan zet is voor het opstellen van het herstelplan. De Mutsaersstichting is in dit proces begeleid door een extern adviesbureau (PWC). Sinds 9 april 2024 bevindt de Mutsaersstichting zich in trede 4 ('problematisch') van het draaiboek. Dit vloeit mede voort uit de noodzaak tot extra liquiditeitssteun waartoe gemeenten in maart besloten hebben. Bij trede 4 is er sprake van een continuïteitsplan in plaats van herstelplan (zoals bij trede 3). Met deze stap komen we als gemeenten in een betere positie om de continuïteit van zorg te borgen omdat we dan meer aan het stuur zitten. Wij beschouwen het door de Mutsaersstichting opgeleverde Meerjarenherstelplan als Continuïteitsplan omdat dit alle informatie bevat die nodig is voor trede 4.

## *1.3 De keuzes die de Mutsaersstichting in het continuïteitsplan maakt, passen bij de positie die wij voor de Mutsaersstichting in het zorglandschap zien.*

De focus van het draaiboek ligt op het borgen van de continuïteit van zorg en niet op het overeind houden van een aanbieder. Om cruciale functies en specialismen te behouden, kan de continuïteit van een jeugdhulpaanbieder uiteindelijk wel een belangrijke rol spelen. Met uitvoering van het herstelplan wil de Mutsaersstichting toegroeien naar een financieel gezonde situatie in 2027. Daarvoor maakt de Mutsaersstichting portfoliokeuzes. Zo focust de Mutsaersstichting zich op Limburg (afstoten deelnemingen Brabant) en op de zorg voor jeugdigen van 0 – 23 jaar met een robuust en kwalitatief hoogstaand behandelaanbod. Ook voert de Mutsaersstichting operationele verbeteringen door en vereenvoudigt en versterkt de Mutsaersstichting de organisatie. Kort samengevat: De Mutsaersstichting richt zich op hoog specialistische jeugd GGZ/ jeugdzorg (0-23) voor de jeugdigen en gezinnen in Limburg met een robuust en kwalitatief hoogstaand behandelaanbod (ambulant en (poli)klinisch) met enkele begeleidingsvormen.

We zien de Mutsaersstichting als hoog specialistische jeugdhulpaanbieder die sterk is in behandeling (zowel ambulant als klinisch) van kwetsbare jeugdigen en gezinnen met (vaak) meervoudige en complexe hulpvragen. Verder is de Mutsaersstichting, samen met MET GGZ en Xonar, voor Noord- en Midden-Limburg momenteel uitvoerder van de crisishulp jeugd (zowel de toegang tot crisishulp als de crisishulp zelf). De Mutsaersstichting, inclusief de deelnemingen Hoeve de Kaolder en Grijp 't Leven, is bij alle segmenten van jeugdhulp<sup>3</sup> in Noord- en Midden-Limburg een belangrijke aanbieder die zorg levert aan een aanzienlijk deel van het totaal aantal cliënten. De toekomstrichting die de Mutsaersstichting in het herstelplan beschrijft en de portfoliokeuzes die de Mutsaersstichting daarin maakt, passen bij de positie die wij voor de Mutsaersstichting in het zorglandschap zien. Daarom heeft de inhoudelijke werkgroep positief geoordeeld over toekomstrichting en inhoudelijke keuzes die de Mutsaersstichting in het herstelplan heeft opgenomen (zie bijlage 3).

---

<sup>2</sup> Het gaat hierbij om functies zoals onder meer: jeugdhulp waarvoor de VNG een landelijk raamcontract heeft afgesloten, zorg voor jeugdigen in orthopedagogische behandelcentra; verplichte zorg zoals bedoeld in de Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg voor jeugdigen, verslavingszorg voor jeugdigen en forensische zorg.

<sup>3</sup> Voor jeugdhulp is het zorglandschap ingedeeld in 5 segmenten: Opname vervangende behandeling en behandeling met verblijf (segment 1), Wonen (segment 2), Dagbehandeling/dagbesteding (segment 3), ambulante jeugdhulp (segment 4) en crisishulp jeugd (segment 5).

# Raadsvoorstel

## *1.4 De financiële steunvraag uit het continuïteitsplan is voldoende onderbouwd en realistisch.*

De financiële steunvraag uit het continuïteitsplan bedraagt in totaal € 11,4 miljoen. Opgesplitst in jaren: 2024 kent een financiële vraag van € 10,2 miljoen, 2025 van € 1,2 miljoen<sup>4</sup>. Van het totale bedrag is € 0,6 miljoen voor de Brabantse gemeenten. Dit betreft de transitiebijdrage voor Buro Maks ten behoeve van de overdracht van activiteiten en zorgcontinuïteit. De financiële steunvraag voor de Limburgse gemeenten is daarmee in totaal € 10,8 miljoen voor de jaren 2024 en 2025. Deze steunvraag moet gezien worden tegen de achtergrond dat de Mutsaersstichting duidelijk portfoliokeuzes maakt, toewerkt naar het afstoten van niet-rendabele deelnemingen, de productiviteit van medewerkers verhoogt, het ziekteverzuim verlaagt en verder bespaart op inhuur en overhead. De verwachting van de Mutsaersstichting is dat de portfoliokeuzes leiden tot een resultaatsverbetering van € 2,2 miljoen. Met de operationele verbeteringen verwacht de Mutsaersstichting een zelfstandige ombuiging van € 7,8 miljoen te realiseren. Daarmee staat de Mutsaersstichting zelf aan de lat voor een ombuiging van € 10 miljoen.

De financiële werkgroep heeft de afgelopen periode veelvuldig met de Mutsaersstichting en PWC gesproken om inzicht te krijgen in de financiële situatie en de onderbouwing van de financiële steunvraag. Om deze steunvraag te beoordelen heeft de werkgroep een toetsingskader opgesteld op basis waarvan de werkgroep het herstelplan heeft beoordeeld. De financiële werkgroep komt tot een positief oordeel: de steunvraag is voldoende onderbouwd en realistisch (zie bijlage 4).

Aan de steun verbinden we voorwaarden. Deze voorwaarden worden uitgewerkt en na besluitvorming in de gemeenteraden over het raadsvoorstel en voor besluitvorming in het college voorgelegd in de vorm van een subsidiebeschikking en een uitvoeringsovereenkomst.

Een eerste overzicht van te formuleren voorwaarden is opgenomen in bijlage 8. Die gaan zowel over onder meer het inbouwen van zekerheid rond de financiële steun, transparantie en monitoring om inzicht en grip te houden als over de governance, de opvolging van het historisch onderzoek en de wijze van samenwerken in het zorglandschap. De voorwaarden zijn bedoeld om te garanderen dat de steun wordt ingezet waarvoor deze is bedoeld. Zo kunnen we volgen of de steun wordt ingezet passend bij de keuzes en maatregelen uit het herstelplan. Ze bieden gemeenten de gelegenheid mee aan het stuur te zitten volgend uit de rol van gemeenten bij trede 4 van het draaiboek continuïteit jeugdhulp. En ze beperken eventuele risico's die het bieden van steun met zich meebrengt door afspraken te maken over onder meer hypothecaire zekerheid (bij de lening) en een terugbetaalverplichting (bij de subsidie).

## *1.5 De specialistische jeugdhulp die de Mutsaersstichting biedt, is niet (eenvoudig) over te nemen door andere zorgaanbieders en alternatieve scenario's kennen diverse nadelen.*

Dit ligt aan twee factoren. De eerste is dat de zorg van de Mutsaersstichting hoog specialistisch is, bijvoorbeeld op het gebied van jeugd GGZ, eetstoornissen, genderdysforie en verplichte zorg zoals bedoeld in de Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg voor jeugdigen. Deze expertise is niet of maar in beperkte mate aanwezig bij andere zorgaanbieders die in onze regio werken en is in sommige gevallen zelfs landelijk schaars. De tweede factor is dat de Mutsaersstichting aan een groot aantal jeugdigen en gezinnen hulp biedt. Een dergelijk groot volume is niet (eenvoudig) over te nemen door andere aanbieders. Daarom is uitvoering van het herstelplan de beste garantie dat de zorg aan jeugdigen en gezinnen doorloopt. Zie in dit kader ook de brief van de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) in bijlage 7a.

---

<sup>4</sup> In 2026 wordt nog € 0,3 miljoen gevraagd. Dit bedrag wordt nu niet meegerekend, omdat er met de overgang naar nieuwe contracten (en met de verplichten vanuit de AMvB reële prijzen Jeugdwet (per 1 juli 2024)) een onvergelijkbare situatie ontstaat met de jaren 2024 en 2025.

# Raadsvoorstel

Er zijn diverse alternatieven voorstelbaar. Deze zijn niet eenvoudig uitvoerbaar vanwege het volume en het hoog specialistische karakter van de jeugdhulp die de Mutsaersstichting levert. Aan alle alternatieven zijn kosten verbonden. Eventuele andere jeugdhulpaanbieders die hier iets in zouden kunnen betekenen, zullen ongetwijfeld de garantie van gemeenten vragen dat zij er financieel niet nadelig uitkomen. Daarmee liggen de financiële risico's grotendeels bij de gemeenten. In bijlage 7 zijn de alternatieve scenario's verder uitgewerkt. Op basis daarvan komen we tot de conclusie dat, met de kennis van nu, de uitvoering van het herstelplan de beste optie is om de continuïteit van zorg te garanderen en medewerkers voor de (jeugd)zorg te behouden.

Dat er momenteel onvoldoende alternatieven bestaan voor de zorg van de Mutsaersstichting is onbevredigend. Om die reden hebben de Limburgse regio's gezamenlijk bij het Rijk geadresseerd dat een meer duurzame oplossing noodzakelijk is. Zie daarover meer bij kanttekening 3.5.

## Kanttekeningen en risico's

### *1.1 Het verlenen van financiële steun brengt risico's met zich mee.*

De verwachting van de Mutsaersstichting is dat de portfoliokeuzes leiden tot een resultaatsverbetering van € 2,2 miljoen. Met de operationele verbeteringen verwacht de Mutsaersstichting een zelfstandige ombuiging van € 7,8 miljoen te realiseren. Dit is een forse opgave en naar het zich nu laat aanzien realistische opgave. Toch blijft er een risico dat deze doelen niet worden gehaald en er meer nodig is. In de financiële steunvraag op basis van het herstelplan is rekening gehouden met een 'post onvoorzien' van € 2,3 miljoen om dit deels op te vangen.

Bij het opstellen van de voorwaarden is gekeken naar manieren om zicht en grip te houden op de uitvoering van het herstelplan en de besteding van de gevraagde steun om de risico's voor gemeenten te minimaliseren. Zo is de gevraagde steun opgesplitst in een aantal fasen, waarbij aan de voorwaarden van de ene fase moet zijn voldaan, voordat gemeenten de volgende steun uitbetalen. Gezien de complexiteit en de vele afhankelijkheden is het niet reëel te verwachten dat daarmee alle risico's voor gemeenten zijn afgedekt.

Het is van belang om de ontwikkelingen binnen de Mutsaersstichting gedurende de looptijd van de steunmaatregelen vanuit gemeenten actief te monitoren. Hiertoe wordt onder verantwoordelijkheid van de stuurgroep een monitoringsgroep met diverse deskundigheden vanuit gemeenten ingericht.

### *1.2 We stemmen niet in met een extra stroppenpot omdat in de financiële steunvraag al rekening is gehouden met tegenvallers en onvoorziene zaken.*

De Mutsaersstichting heeft in het continuïteitsplan de belangrijkste risico's geïdentificeerd en in kaart gebracht, samen met bijbehorende mitigerende maatregelen. De financiële impact van de risico's is lastig te kwantificeren. In het continuïteitsplan verzoekt de Mutsaersstichting, in aanvulling op de financiële steunvraag, om een stroppenpot beschikbaar te stellen van € 2,5 miljoen. Die stroppenpot is bedoeld om eventuele onvoorziene ontwikkelingen gezamenlijk te kunnen opvangen. De stroppenpot die in het continuïteitsplan staat beschreven is naar ons oordeel onvoldoende onderbouwd. Gezien het feit dat in de financiële steunvraag op basis van het continuïteitsplan zelf al rekening is gehouden met een 'post onvoorzien' van € 2,3 miljoen is het advies om geen aanvullende 'stroppenpot' van € 2,5 miljoen te vormen.

### *1.3 Er is een vastgoedplan in ontwikkeling dat gevolgen kan hebben voor de financiering van de steunvraag die uit het continuïteitsplan volgt.*

De Mutsaersstichting bezit grond en panden op diverse locaties, waarvan de grootste locatie in Venlo ligt. De verkoop van deze grond en panden kan de Mutsaersstichting financiële ruimte geven.

# Raadsvoorstel

Gelijktijdig aan het organiseren van deze besluitvorming over het herstelplan, werkt de gemeente Venlo daarom momenteel aan een plan voor de verwerving van de grond en/of het vastgoed. Als dit plan tot uitvoer komt, zou de opbrengst de steunvraag uit het herstelplan (gedeeltelijk) kunnen bekostigen en kan de steun terugvloeien naar de gemeenten. Inmiddels zijn in dit kader taxaties uitgevoerd (zowel in opdracht van de gemeente Venlo als in opdracht van de Mutsaersstichting / Rabobank) die een aanzienlijk lagere uitkomst hebben dan de in het herstelplan opgenomen waardes van het vastgoed. Het is op basis van deze taxaties niet aannemelijk dat de opbrengst voldoende is om de volledige steunvraag terug te betalen.

Besluitvorming over het vastgoedplan wordt met urgentie binnen de gemeente Venlo voorbereid. De verwachting is dat de gemeenteraad van Venlo voor de zomer een beslissing neemt over dit vastgoedplan. We brengen deze adviesnota en het raadsvoorstel voor het continuïteitsplan nu toch op route omdat op voorhand niet te zeggen is of het vastgoedplan (inclusief positieve besluitvorming door de gemeenteraad van Venlo) (op tijd) rond komt. Daarnaast is het noodzakelijk om sowieso een besluit te nemen over het continuïteitsplan omdat de steunvraag van de Mutsaersstichting breder is dan alleen een financiële steunvraag.

In de overeenkomsten voor het verstrekken van de steun wordt juridisch bindend vastgelegd dat de eventuele opbrengsten van het vastgoedplan die na besluitvorming over het continuïteitsplan worden gerealiseerd, door de Mutsaersstichting worden terugbetaald aan de gemeenten die steun verlenen. Dit krijgt vorm voor vast te leggen dat de Mutsaersstichting de ruimte die zij heeft boven overeengekomen financiële ratio's benut om steun terug te betalen. Wanneer de Mutsaersstichting vastgoed verkoopt, zal dit mechanisme in werking treden.

*1.4 De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd heeft de Mutsaersstichting onder verscherpt toezicht gesteld.* Vanwege de situatie waar de nieuwe Raad van Bestuur sinds september 2023 mee geconfronteerd werd, is mede het signaal van de RvB voor de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) reden geweest om toezicht uit te voeren bij de Mutsaersstichting, locatie Venlo. De IGJ signaleerde op basis van dat toezicht een aantal tekortkomingen op grond waarvan de IGJ heeft besloten om de Mutsaersstichting voor de duur van zes maanden onder verscherpt toezicht te stellen. Inmiddels heeft de Mutsaersstichting een verbeterplan opgesteld waarin te lezen is op welke wijze de aandachts- en verbeterpunten worden aangepakt. Ook de hoofdlijnen van het verbeterplan en hoe de Mutsaersstichting de kwaliteit van zorg versterkt, zijn opgenomen in het continuïteitsplan.

*1.5 Het historisch onderzoek bevat signalen van onregelmatigheden die om vervolgonderzoek vragen.* Het herstelplan kijkt, op basis van (een grondige analyse van) de oorzaken van de huidige situatie, naar de toekomst. Ook is een historisch onderzoek uitgevoerd, dat zich richt op zorgelijke signalen uit het verleden waar gemeenten al veel langer vragen over hebben gesteld. De vorige Raad van Bestuur gaf, ondanks vele pogingen, geen openheid van zaken. De nieuwe Raad van Bestuur heeft in het kader van volledige transparantie opdracht gegeven voor een historisch onderzoek. Dat onderzoek is uitgevoerd door forensisch accountants van PwC. Waar mogelijk zijn de hoofdlijnen van het historisch onderzoek opgenomen als bijlage bij het herstelplan. Zowel Mutsaersstichting als gemeenten gaan aan de slag met het vervolg. De Raad van Bestuur heeft de aanbevelingen overgenomen en direct passende actie ondernomen. Het vervolgonderzoek naar aanleiding van het historisch onderzoek wordt niet stilgezet. De onderste steen moet boven komen en gemeenten willen op de hoogte worden gehouden van de stappen die de Raad van Bestuur hierin zet al dan niet met andere (overheids)instanties dan PwC. Daarbij moet opgemerkt worden dat het in dit soort



# Raadsvoorstel

onderzoeken niet altijd verstandig is de voortgang of ontwikkelingen in openbaarheid te delen. Dit is juist in het belang van dit soort onderzoeken en eventuele te nemen gerechtelijke stappen.

Vanuit gemeentelijk perspectief is door een ambtelijke werkgroep beoordeeld welke vervolgstappen mogelijk en nodig zijn om de onderste steen boven te krijgen. De passende actie in deze fase, waarin de Raad van Bestuur Mutsaersstichting het signaal afgeeft dat vermoedens bestaan dat in het verleden sprake is geweest van mogelijk verwijtbaar handelen en zelfverrijking, is conform de Regeling Jeugdwet een fraude onderzoek te starten. Voorafgaand aan het opstarten van een fraudeonderzoek dient op grond van de Regeling Jeugdwet een zogenoemd 'specifiek controleplan inclusief risicoanalyse' te worden opgesteld. Hierin staat beschreven op welke wijze het fraudeonderzoek, conform de Regeling Jeugdwet, wordt uitgevoerd.

De uitvoering van formele – materiele- en detailcontroles bij gecontracteerde jeugdzorg aanbieders (ook onderdeel van de regeling Jeugdwet) is binnen onze regio gemandateerd aan de MGR. Dit geldt niet voor dit fraudeonderzoek. Het voorstel is dit fraudeonderzoek in gezamenlijkheid met de 14 gemeenten uit te voeren. Voorgesteld wordt de MGR, middels dit voorliggend collegebesluit, hiervoor het mandaat te verstrekken.

Bijlage 9 geeft een verdere toelichting op deze vervolgstappen. Gezien het precaire karakter van deze bijlage is hier geheimhouding opgelegd.

## *1.5 Het jeugdhulplandschap in Limburg is kwetsbaar.*

De situatie bij de Mutsaersstichting staat niet op zichzelf. Zo zijn er landelijk veel signalen van financiële problemen bij jeugdhulpaanbieders. De afgelopen jaren met fors gestegen (energie)prijzen en CAO-stijgingen hebben de financiële uitdagingen versterkt. De geografische ligging in Limburg maakt dat we niet kunnen terugvallen op jeugdhulpaanbieders uit aanpalende regio's. Deze combinatie van factoren vraagt om een nadere verkenning van een toekomstbestendig jeugdhulplandschap: wat is er nodig om de komende jaren kwalitatief goede jeugdhulp voor onze jeugdigen en gezinnen te kunnen blijven bieden? Een delegatie van bestuurders uit Limburg heeft hierover het gesprek gevoerd met het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). VWS herkent de urgentie van de problemen in Limburg en heeft toegezegd een taskforce in te richten die kijkt naar een duurzame oplossing voor het zorglandschap in Limburg. In deze taskforce zal naast vertegenwoordigers vanuit de gemeenten/regio's in ieder geval ook VWS zitting nemen. Daarnaast is afgesproken dat ook het ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd (OZJ), de regioadviseur en de VNG hierin zitting zullen nemen en dat bezien wordt of nog andere aanvullende expertise noodzakelijk is. VWS neemt de financiering van de taskforce voor zijn rekening. Zie de brief van het ministerie van VWS hierover in bijlage 11.

## *1.6 Continuïteit van zorg kan alleen geborgd worden als alle gemeenten hun verantwoordelijkheid nemen.*

Het is mogelijk dat gemeenten die gevraagd wordt een bijdrage te leveren daartoe niet te besluiten. Daarmee zou een deel van de dekking van het continuïteitsplan wegvallen. De jeugdregio Zuid-Limburg heeft tot nu toe laten weten niet bereid te zijn bij te dragen aan het herstelplan van de Mutsaersstichting, maar een aanwijzing daartoe van het ministerie af te wachten.

Wanneer gemeenten besluiten niet bij te dragen, vullen zij hun verantwoordelijkheid voor de continuïteit van zorg feitelijk niet in. In die gevallen doorlopen de stuurgroep en de regievoerder een proces van escalatie. Allereerst bestaat de mogelijkheid om de Jeugdautoriteit te vragen op te treden als onafhankelijke scheidsrechter. In het geval geen overeenstemming kan worden bereikt, kan het ministerie van VWS via interbestuurlijk toezicht en uiteindelijk een besluit via indeplaatsstelling de gemeenten dwingen hun verantwoordelijkheid te nemen.

## 1.7 Juridisch advies is ingewonnen

# Raadsvoorstel

Advies is ingewonnen bij Stibbe (zie geheime bijlage 5). Het juridisch advies signaleert een aantal risico's. Aangaande deze risico's worden de volgende stappen ondernomen:

- MGR: het juridisch advies stelt voor de MGR als praktisch uitvoeringsloket voor het verstrekken van de subsidie aan de Mutsaersstichting aan te wijzen, zodat voorkomen wordt dat alle gemeenten individueel tot subsidieverlening moeten overgaan, inclusief controle op de voorwaarden. Het gaat om een taak die wordt uitgevoerd in mandaat namens de colleges, binnen de kaders van de subsidieverordening en het treasury statuut van de gemeente, en die geen verdere impact heeft op takenpakket en omvang van de MGR. Ambtelijk heeft de MGR aangegeven te hechten aan een voortzetting van de bestaande uitvoeringspraktijk binnen de regionale projectorganisatie, met inbreng en grote betrokkenheid van gemeentelijke medewerkers. De keuze om deze centrale functie te beleggen bij de MGR en niet bij bijvoorbeeld de accounthoudende gemeente Venlo is om daarmee een helder onderscheid te maken tussen de regionale geldstromen richting de Mutsaersstichting en bijvoorbeeld geldstromen die het gevolg zijn van het vastgoedplan. Het juridische risico dat wordt gesignaleerd is dat de MGR niet akkoord zou gaan. Hierover is inmiddels afstemming geweest met het DB van de MGR en daaruit zijn vooralsnog geen bezwaren gebleken.
- Zekerheden: gemeenten vestigen via een hypotheek zekerheden onder de subsidie. Dat versterkt de positie van gemeenten in het geval van een faillissement. Er is nog geen complete duidelijkheid over het bedrag waarvoor zekerheden kunnen worden gevestigd. Wel is duidelijk dat de taxaties die nu zijn uitgevoerd op ca. 1/3e liggen van de waarde die in het continuïteitsplan is opgenomen (dat was € 32 miljoen). Bovendien heeft de Rabobank als hypotheekverstrekker voor de Mutsaersstichting positie. De komende weken wordt in overleg met de Mutsaersstichting en de Rabobank verder verkend welke mogelijkheden bestaan. Dit volgt bij het volgende besluitvormingsmoment door uw college, bij de vaststelling van de subsidiebeschikking en de uitvoeringsovereenkomst.
- Aanbestedingsrecht: het geschetste risico wordt nog nader uitgewerkt maar achten wij vooralsnog beperkt.
- Staatssteun: de eerste verkenning neigt naar het standpunt dat jeugdhulp geen markt is waarop niet-Nederlandse aanbieders ook actief zijn, waardoor er geen sprake is van nadelige beïnvloeding van het interstatelijk handelsverkeer. Deze redenering is ook in vergelijkbare situaties (herstelplan / continuïteitsplan) toegepast. Er wordt ter onderbouwing van dit gegeven nog advies ingewonnen bij een deskundige op het gebied van de jeugdzorgmarkt. Een en ander wordt nog nader uitgezocht/uitgewerkt.
- Voorwaarden subsidie: de voorwaarden worden nog nader uitgewerkt, juridisch getoetst en vastgelegd in de concept subsidiebeschikking en uitvoeringsovereenkomst die na instemming van de gemeenteraad met het raadsvoorstel worden voorgelegd aan de colleges.

## Communicatie

Het besluit van uw raad wordt gecommuniceerd met de regio.

## Financiële gevolgen

De totale financiële steunvraag aan de gemeenten van Limburg komt neer op € 10,8 miljoen. De verdeling van de steunvraag over de jeugdregio's en vervolgens over de individuele gemeenten gebeurt op basis van het aantal cliënten bij de Mutsaersstichting en de deelnemingen op de peildatum 24 oktober 2023 en de gemiddelde kosten per client per zorgvorm (zie bijlage 10).

De gemeenten structuren de betalingen op zo'n manier dat maximale zekerheden kunnen inbouwen als ze financiële steun verstrekken. Daarbij is gekeken hoe – rekening houdend met de eisen die binnen de lopende aanbesteding gelden voor financiële ratio's – een zo groot mogelijk deel van de subsidie een gefixeerde terugbetalingsplicht krijgt. Concrete voorstel is om te komen tot een subsidie met zowel een gefixeerde

# Raadsvoorstel

terugbetalingsplicht met rente (ter waarde van 1 miljoen) áls een flexibele terugbetalingsplicht (ter waarde van 9,8 miljoen).

In de totale steunvraag heeft Mutsaersstichting een bedrag van € 400.000 opgenomen voor de vervolgstappen historisch onderzoek. In afwijking op het herstelplan wordt dit bedrag vooralsnog niet aan de Mutsaersstichting ter beschikking gesteld. Gemeenten reserveren dit bedrag totdat helder is wat de concrete vervolgstappen zijn, inclusief de geraamde kosten aan de zijde van zowel Mutsaersstichting als de gemeenten.

Gelijktijdig aan het organiseren van deze besluitvorming over het continuïteitsplan, werkt de gemeente Venlo momenteel aan een vastgoedplan. Dit plan omhelst de mogelijke verwerving van (een deel van) de panden en/of gronden van Mutsaersstichting in Venlo door de gemeente Venlo. Mocht dit doorgang vinden, zou de opbrengst de steunvraag uit het continuïteitsplan (gedeeltelijk) kunnen bekostigen en vervalt of vermindert de steunvraag aan de individuele gemeenten. De verwachting is dat de gemeenteraad van Venlo voor de zomer een beslissing neemt over dit vastgoedplan. Reeds betaalde bijdragen worden dan door de gemeente Venlo aan de desbetreffende gemeenten terugbetaald.

Voor onze gemeente komt het aandeel in de steunvraag op basis van de verdeelsleutel neer op € 936.301,-. We stellen voor deze te dekken uit de algemene reserve.

Uw raad heeft op 26 maart 2024 besloten tot het verstrekken van een voorwaardelijk voorschot van € 429.000,-. Dit voorschot wordt verrekend met de totaal te betalen bijdrage. Er rest voor onze gemeente dus nog een bedrag van € 507.301,-. Voorgesteld wordt dit bedrag ook te dekken uit de algemene reserve.

## Vervolgtraject besluitvorming

Op het moment dat alle gemeenteraden een besluit hebben genomen, naar verwachting begin juli 2024, organiseren we samen met de Raad van Bestuur van de Mutsaersstichting een persmoment en versturen we namens de regio een persbericht dat wordt afgestemd met de Mutsaersstichting. Op die manier onderstrepen we deze mijlpaal wat zal bijdragen aan het creëren van rust en zekerheid voor jeugdigen, gezinnen die door de Mutsaersstichting geholpen worden en voor de medewerkers die zich daar dagelijks voor inzetten.

Op basis van de besluiten van de gemeenteraden zullen de colleges (via de MGR) overgaan tot het verstrekken van de subsidie.

## Evaluatie

N.v.t.

## Bijlagen

1. Herstelplan Mutsaersstichting met als bijlage de samenvatting van de uitkomsten van het historisch onderzoek.
2. Document vragen en antwoorden situatie Mutsaersstichting.
3. Inhoudelijke beoordeling Meerjarenherstelplan (oordeel inhoudelijke werkgroep).
4. Financiële beoordeling Meerjarenherstelplan en toets van de steunvraag (oordeel financiële werkgroep).
5. Juridisch advies:
  - a. GEHEIMHOUDING Oplegger ambtelijke reactie advies Stibbe
  - b. GEHEIMHOUDING Juridisch advies Stibbe
6. Advies Jeugdautoriteit over Meerjarenherstelplan.
7. Document met alternatieve scenario's.

## Raadsvoorstel

- a. Brief van 11 maart 2024 van de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd.
- b. Notitie mr.dr. Bastiaan Wallage over scenario faillissement structuuraanbieder
8. Voorwaarden voor het verlenen van steun aan de Mutsaersstichting.
9. GEHEIMHOUDING Advies opvolging historisch onderzoek
10. Verdeelsleutel voor de steunvraag per gemeente
11. Brief van 25 april 2024 van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
12. Raadsbesluit

### Naslagwerk

N.v.t.

---

**Onderwerp**

Steunvraag aan gemeenten op basis van het Continuïteitsplan van de Mutsaersstichting

**Datum** 27 juni 2024

**Pagina** 1 van 1

---

**De raad van Venray,**

gelezen het advies van B en W,

gelezen het advies van de commissie,

**besluit:**

1. De continuïteit van jeugdhulp die de Mutsaersstichting aan onze jeugdigen en gezinnen biedt te borgen door € 936.301,- (waarvan reeds € 429.000 als voorschot is verstrekt) beschikbaar te stellen ter dekking van onze financiële bijdrage aan het continuïteitsplan van de Mutsaersstichting.
2. Dit bedrag te dekken uit de algemene reserve.

Aldus besloten in de openbare vergadering van 27 juni 2024

De griffier,

S.A. Boere

*Maatschappelijke ontwikkeling*

Raadhuisstraat 1

Postbus 500, 5800 AM Venray

Telefoon (0478) 52 33 33

Telefax (0478) 52 32 22

E-mail [gemeente@venray.nl](mailto:gemeente@venray.nl)

Internet [www.venray.nl](http://www.venray.nl)

KvK-nummer 14132389

IBAN NL20 BNGH 028 5028 383 (belastingen)

IBAN NL11 BNGH 028 5008 757 (algemeen)

BIC BNGHNL2G

MGR

T.a.v. het dagelijks bestuur

Datum 14 mei 2024

Ons kenmerk Z24001183

Pagina 1 van 1

Behandeld door Michel Vogelaar

Datum uw brief

Uw kenmerk

Onderwerp

Geacht dagelijks bestuur,

Op 14 mei 2024 hebben wij besloten om een fraude-onderzoek als bedoeld in de Regeling Jeugdwet te starten bij de Mutsaerstichting.

Daarbij hebben wij besloten om aan het Dagelijks Bestuur van de MGR Sociaal Domein Limburg Noord mandaat te verlenen voor de uitvoering van dit fraude-onderzoek, inclusief het opstellen van een voorafgaande specifieke risicoanalyse en een specifiek controleplan, bij de Mutsaerstichting, en inclusief de bevoegdheid tot het aanwijzen van een persoon voor de uitvoering van dit fraude-onderzoek.

Wij verzoeken u om dit fraude-onderzoek uit te voeren conform het verleende mandaat en de aanvaarding van dit mandaat aan ons te bevestigen.

Met vriendelijke groet,

Het college van burgemeester en wethouders,

de burgemeester,

de secretaris,

M.C. Uitdehaag

E.G.J. Voorn

Gemeenteraad Venray

Datum 14 mei 2024

Ons kenmerk Z24001183

Pagina 1 van 2

Behandeld door Michel Vogelaar

Datum uw brief

Uw kenmerk

Onderwerp Aanvullende besluitvorming Continuïteitsplan en steunaanvraag Mutsaersstichting

Geachte leden van de raad,

In de raadsvergadering van 27 juni 2024 bespreekt u het raadsvoorstel Steunvraag aan gemeenten op basis van het Continuïteitsplan van de Mutsaersstichting. Graag willen wij u informeren over een aantal, door ons als college, genomen besluiten ten aanzien van het voorstel. Deze besluiten raken onze bevoegdheid als college maar willen wij u wel graag meegeven in uw besluitvormingsproces.

### **Herstelplan is Continuïteitsplan**

Sinds 9 april 2024 bevindt de Mutsaersstichting zich in trede 4 van het 'Draaiboek continuïteit jeugdhulp'. Een van de voorwaarden is dat er sprake moet zijn van een continuïteitsplan. Het ingediende herstelplan voldoet, na raadpleging van de Jeugdautoriteit, aan de eisen van een continuïteitsplan. Reden waarom we als college besloten hebben het ingediende herstelplan als continuïteitsplan te bezien. Ook hebben we besloten onder voorwaarde van instemming door uw raad met betrekking tot de steunaanvraag in te stemmen met de gevraagde inhoudelijke steun op de richting en portfoliokeuzes die de Mutsaersstichting voorstelt maar de gevraagd beleidsmatige steun met betrekking tot administratieve processen en de weg naar passende tarieven onderdeel te laten zijn van de reguliere cyclus van contractgesprekken in de vier jeugdregio's.

### **Uitvoeren materiële controles**

In het regionaal voorstel is het voorstel gedurende de looptijd van de steun alleen over te gaan tot materiële controles naar de levering van zorg door de Mutsaersstichting als alle gemeenten die steun verlenen aan de Mutsaersstichting daartoe unaniem besluiten. Als college zijn wij van mening dat het recht om controles uit te laten voeren bij de levering van zorg, een autonoom basisrecht is voor de gemeente. Als college willen wij hier niet aan tornen. Reden ook waarom wij afwijkend hebben besloten ten aanzien van dit voorstel.

### **Wij starten een Fraude-onderzoek**

Als raad heeft u ook kennis kunnen nemen van het historisch onderzoek naar de feiten en omstandigheden om meer inzicht te krijgen in de onderliggende oorzaken voor de ontstane

situatie. Dit onderzoek heeft in ieder geval aanleiding gegeven om verder onderzoek te doen. Reden ook waarom wij besloten hebben om een fraude-onderzoek, inclusief het opstellen van een voorafgaande specifieke risicoanalyse en een specifiek controleplan, te starten bij de Mutsaerstichting als bedoeld in de Regeling Jeugdwet. Wij hebben de MGR mandaat verleent om dit onderzoek ook namens de gemeente Venray uit te voeren.

Wij vertrouwen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,

Het college van burgemeester en wethouders,

de burgemeester,

de secretaris,

M.C. Uitdehaag

E.G.J. Voorn