



**Ondernemingsplan
naar een solide zelfstandige organisatie**

Inhoudsopgave

1. Managementsamenvatting	4
2. Ondernemingsplan	6
2.1 Inleiding.....	6
2.2 JeugdzorgPlus	6
2.3 Voorkomen.....	7
2.4 Verbeteren	7
3. Transitie kleinschaligheid	8
4. Jeugd & Opvoedhulp (open jeugdhulp residentieel en ambulante) en WMO	9
5. Overname CZG	9
6. Doorontwikkeling aanbod naast gesloten jeugdhulp	10
7. De ontvlechting / de organisatie.	11
8. Governance voor en na de ontvlechting	13
8.1 Feitelijke situatie.....	13
8.2 Het bestuur van Via Jeugd	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
8.3 Stichting Almos	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
8.4 Almos en Via Jeugd	13
8.5 Verhouding Stichting Via Jeugd en Stichting Almos.....	13
8.5.1 De verbondenheid tussen Via Jeugd en Almos.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
8.5.2 Besluit tot verzelfstandiging	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
9. Governance code.....	14
9.1 Bestuur	14
9.2 Cliëntenraad.....	14
9.3 Ondernemingsraad	14
9.4 Besturingsmodel	15
10. Organogram.....	15
10.1 Staf- en lijnorganisatie	15
10.2 Verwerving en Positionering CZG	16
11. Huisvesting en vastgoed	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
11.1 Functionele staat gebouwen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
11.2 Bouwkundige staat	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
11.3 Imago/uitstraling	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
11.4 Veiligheid	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
12. Financieel Plan	16
12.1 Investeringsplan	16
12.2 Uitgangspunten begroting 2022 t.b.v. het ondernemingsplan:	17
12.3 Standalone.....	18
13. Risicoparagraaf bij het ondernemingsplan	19
13.1 Differentiatie zorgaanbod	20

13.2	Kleinschaligheid	21
13.3	Hervorming zorglandschap	21
13.4	Financieringsstructuur	22
13.5	Risico's open zorg	24
13.6	Organisatie van processen.....	24
13.7	Conclusies ten aanzien van de risico's	25
14.	Conclusies uit het ondernemingsplan	26

1. Managementsamenvatting

Almata heeft haar ambitie en strategische doelen voor de komende jaren bepaald en beschreven in haar meerjarenplan. Daarin wordt beschreven hoe Almata zich verder (door)ontwikkelt in het zorglandschap tot onmisbare zorgaanbieder die de best passende jeugdhulp biedt aan jongeren en gezinnen met zeer complexe en domein overstijgende problematiek (zie bijlage Meerjarenplan) Dat einddoel is gevisualiseerd in het Huis van Almata; Almata 2.0.

Daarbij zijn de huidige missie en kernwaarden nog steeds passend. Deze luiden:

Wij zijn er voor jou, de jongere die meer zorg nodig heeft dan anderen je kunnen bieden. Als jeugdhulp-specialist ondersteunen wij jou in je ontwikkeling, werken we samen aan een nieuw perspectief en aan vertrouwen in de toekomst. Zodat jij, met dat vertrouwen, veilig kan terugkeren in de maatschappij. Dat doen wij samen met je omgeving en met andere organisaties en vooral Samen met Jou!

De kernwaarden die onlosmakelijk zijn gekoppeld aan onze missie zijn:

- Veiligheid;
- Ontwikkelen;
- Meedoen.

Het ondernemingsplan is ondersteunend aan deze missie en geeft handvatten voor de vraag hoe er met organisatorische veranderingen c.q. ontwikkelingen de missie van Almata bereikt kan worden. Met dit plan levert Almata een scenario waarbij de toekomstbestendigheid en continuïteit van de organisatie geborgd is voor de middellange termijn.

Dit plan is tot stand gekomen in nauw overleg met het lokale managementteam, inclusief betrokken sleutelfiguren binnen Almata en betrokken organisaties daarbuiten, zoals Inzet voor Zorg en andere adviseurs. Tevens is gebruik gemaakt van een eerder opgesteld onderzoek van Van Montfoort in 2020 naar de haalbaarheid van de verzelfstandiging van Almata en de meest passende organisatorische constellatie (al dan niet met een intensieve samenwerkingspartner). Ten behoeve van de overname van de Centrale Zorggroep heeft er een extern due diligence onderzoek plaats gevonden

Tussentijds is getoetst, zowel mondeling als schriftelijk, met de bestuurder.

Het is belangrijk om stil te staan bij een aantal relevante ontwikkelingen afgelopen jaar die voor een groot deel de context vormen van dit ondernemingsplan. In dit plan wordt met name onderzocht of de verzelfstandiging van Almata en de overname van Centrale Zorggroep haalbaar zijn en bijdragen aan het versterken en borgen van de toekomstbestendigheid van Almata.

Bestuurders wisseling:

Er is een wisseling van bestuurder geweest per 1 oktober 2020: Jantien Kuperus is vertrokken en er is bewust gekozen voor een vervanging op ad interim en parttime basis. Wijnand Fassotte is als zodanig aangetreden. Een van de zaken waarmee de nieuwe bestuurder zich bezig heeft gehouden, is de vraag of hij ruimte ziet voor een verzelfstandiging van Almata van Via Jeugd en zo ja, onder welke condities.

Overname CZG:

In de loop van februari 2021 is via een reeds bestaande samenwerking het aanbod gekomen om de activiteiten van de Centrale Zorggroep (ZG) over te nemen. De huidige directeur-groot aandeelhouder zocht een nieuwe uitdaging. Het gaat hierbij om jeugdhulp, woon-zorg en WMO aanbod in West Brabant West, de jeugdhulpregio waar Almata ook actief is. Omdat eventuele overname goed zou kunnen passen in onze toekomststrategie, is Almata meteen begonnen met een

onderzoek naar de mogelijkheid en wenselijkheid van een overname. Op basis van de voorlopige positieve conclusies, is er een term sheet ondertekend en een externe deskundige ingehuurd om een due diligence onderzoek uit te voeren. De conclusies daarvan hebben geleid tot een positief advies aan de Raad van Toezicht ten aanzien van de overname en het voorgenomen besluit van de RvT op 24 juni om de overname te realiseren.

Ontvlechting:

Al in juni 2020 is er door de toenmalige bestuurder een advies gegeven aan de Raad van Toezicht om op enig moment in de nabije toekomst tot ontvlechting van Via Jeugd en de stichting Almass over te gaan.

In het advies wordt daarover het volgende opgemerkt: "De conclusie van het rapport is samengevat dat alles overziend het beste scenario is dat Almata verzelfstandigt en vanuit deze zelfstandige positie met eigen regie op organische wijze de (huidige) samenwerkingsverbanden verder uitbouwt.

Met de overname van de CZG is een eerste belangrijke stap gezet om op organische wijze de samenwerkingsverbanden uit te breiden en is de basis voor de verzelfstandig van een solide Almass versterkt.

Een andere belangrijke reden om ontvlechting te overwegen is de constatering dat de beoogde synergie, ondanks vele inspanningen daartoe, niet tot stand is gekomen. Dit betekent dat de energie en aandacht die gegeven moet worden aan onderlinge afstemming van beleid en harmonisatie van protocollen en regelingen niet alleen geen toevoegde waarde heeft maar ten koste gaat van de tijd en aandacht die nodig zijn voor de eigen ontwikkelingen van Icarus en Almata.

Op het moment dat duidelijk werd dat de beoogde Joint Venture met Mondriaan definitief geen doorgang zou vinden, was er een nieuwe situatie ten aanzien van het proces en het bijpassend tijdsplan van zowel de juridische als de bedrijfsmatige ontvlechting.

Transitie naar kleinschaligheid:

Daarnaast is er in maart 2021 een visiedocument van de gezamenlijke inkopers en Almata ingediend bij het Ministerie van VWS ten aanzien van de afbouw van JeugdzorgPlus plaatsen en het ombouwen of herbouwen van huidige woon- en behandelsituaties in kleinschalige behandelvormen. Hiertoe is een aanvraag ingediend en toegewezen via de SPUK regeling voor een subsidie om de benodigde infrastructuur voor deze kleinschalige woonvormen te kunnen realiseren. Almata zal in de komende twee tot drie jaar de huidige woon- en behandelgroepen omvormen naar kleinschalige eenheden waar maximaal 4 tot 6 jongeren verblijven en behandeling krijgen. Dit sluit aan met de landelijke beweging in de jeugdzorg naar minder instellingsachtige woonsituaties en meer gezinshuisachtige constructies.

Deze ontwikkelingen zorgen voor een totaal nieuwe dynamiek binnen Almata. Aan de ene kant splitsen we af van Via Jeugd, waar wij dan na bijna zeven jaar verbondenheid afscheid nemen. Aan de andere kant nemen we activiteiten over en gaan we een nieuwe verbinding aan die beter in ons strategische visie past.

Wij schetsen in dit ondernemingsplan een realistisch beeld van zowel de potentie van beide acties, als de risico's er van. Wij gaan de toekomst positief en optimistisch tegemoet, maar nemen de nodige voorzorgsmaatregelen om de risico's te beperken. In hoofdstuk 13 worden de risico's en mitigerende maatregelen uiteengezet.

Vanuit dit perspectief is er een scherpe focus op waar Almata wil zijn over vijf jaar en hoe we daar komen. Voorop gesteld is dat de kwaliteit van zorg verbeterd kan worden en het aanbod aan onze (toekomstige) cliënten verbreed kan worden om de jongeren beter te kunnen behandelen en begeleiden. Duidelijk is, dat er veel aandacht moet zijn voor het personeel en de benodigde formatie en deskundigheid om deze doelstellingen te realiseren.

Hoofdstuk 8 Financieel Plan biedt antwoord op de vraag of de voorgestelde veranderingen binnen de exploitatiekaders kunnen worden bekostigd en hoe lang het zal duren om de investering van de overname van de CZG terug te verdienen.

2. Ondernemingsplan

2.1 Inleiding

Er zijn ontwikkelingen in het zorglandschap, zowel op landelijk als op regionaal niveau, die het noodzakelijk maken dat Almata haar strategie moet gaan herijken of aanvullen voor de komende drie tot vijf jaar.

Dit ondernemingsplan is een weergave van de toets en vaststelling van de toekomstbestendigheid van onze organisatie. Deze toekomst dient nadrukkelijk gezien te worden vanuit een zelfstandige positie en dus ontvlochten van Via Jeugd. Zie hoofdstuk 2.3.

Daarnaast is de voorgenomen overname van de CZG een belangrijke ontwikkeling die in dit plan volledig is meegenomen. Zie hoofdstuk ##. De redenen daarvoor zijn in het advies aan de Raad van Toezicht reeds opgenomen maar omvatten o.a. de noodzakelijke uitbreiding en diversificatie van het productaanbod van Almata in het licht van de afbouw van JZ+ plaatsen. Hierdoor komt er uitbreiding in de zorgketen en wordt het makkelijker en vanzelfsprekender voor de cliënten van Almata om in een bestendige behandellijn opgenomen te worden (zie paragraaf 2.2).

In de tweede helft van dit jaar (2021) worden nieuwe afspraken gemaakt over de financiering van ons vigerend contract met betrekking tot de JeugdzorgPlus voor de komende twee jaren. Zie hoofdstuk 3. Dit contract werd in 2019 afgesloten voor een periode van twee jaar met de mogelijkheid om te verlengen met twee jaar. Het betreft de periode 2020-2021 en 2022-2023. De inkopers hebben aangegeven tot een verlenging tot 31-12-2023 over te willen gaan. Echter, dit zal onder andere voorwaarden zijn dan die in de eerste periode van twee jaar golden. Zie hoofdstuk 8 .

In het verlengde van het vigerend contract JeugdzorgPlus op basis waarvan wij een commitment zijn aangegaan om de benodigde capaciteit JeugdzorgPlus te verminderen, hebben wij de ambitie om de jeugdhulp voor jongeren met ernstige gedragsproblematiek uit te breiden. Daarom zet Almata in op uitbreiding van haar aanbod van open residentiele jeugdzorg en intensieve ambulante jeugdzorg. Dat betekent enerzijds dat wij andere vormen van jeugdhulp zullen incorporeren c.q. ontwikkelen en anderzijds dat wij meer inkomsten zullen genereren uit verschillende open jeugdzorg contracten. Dat betekent een uitbreiding van onze portfolio met alle inhoudelijke en randvoorwaardelijke consequenties. Zie hoofdstuk 3.

Er ligt een stevige ambitie om in de komende drie jaar een daadwerkelijke transitie naar kleinschalig georganiseerde jeugdzorg te realiseren. Dat vraagt om een fundamentele verandering en een stevig verandertraject. Zie hiervoor hoofdstuk 2.3.

Al deze ontwikkelingen hebben een grote impact op onze organisatie, zowel qua inrichting, bedrijfsvoering, financiële huishouding, samenwerking als methodieken, processen en cultuur.

2.2 JeugdzorgPlus

JeugdzorgPlus is tot nu toe de corebusiness van Almata. In 2020 vormde het 90% van de omzet. De rest betreft omzet in het kader van open jeugdzorg (residentieel en ambulant), oftewel de zgn. "Jeugd en Opvoedhulp". Sinds 2020 heeft Almata een monopolypositie in de JeugdzorgPlus; wij zijn de enige leverancier voor de regio's Zeeland (Zld), West Brabant West (WBW) en West Brabant Oost (WBO).

Een monopolypositie betekent dat Almata voor deze regio's een leveringsplicht heeft. Als er sprake is van een machtiging gesloten jeugdhulp, uitgesproken door de kinderrechter, dan moet dat uitgevoerd kunnen worden.

De vigerende overeenkomst is tot stand gekomen via een “mededingingsprocedure met onderhandelingsruimte” en is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en transparantie en gaat uit van een ontwikkelingsmodel. Uiteraard zijn er duidelijke afspraken gemaakt over de periodieke verantwoording die afgelegd moet worden over de uitvoering. De uitgangspunten van de regio’s en onze offerte vormen samen de overeenkomst. Voor de verlenging van de overeenkomst met nog twee jaar mag niet te veel afgeweken worden van de inhoud. Dat zou immers strijdig zijn met de mededingingsprocedure en vragen om een meer openbare inkoopronde. Almata heeft een overeenkomst met de regio’s over de levering en ontwikkeling van JeugdzorgPlus voor een periode van twee jaar: 2020-2021 met de mogelijkheid om te verlengen met nog eens twee jaar (art. 5.2 van het contract). Conform de overeenkomst geven de partijen aan of zij het contract voor weer twee jaar willen verlengen en onder welke voorwaarden.

De gemeenten hebben inmiddels aangegeven graag tot verlenging te komen en hebben een eerste voorstel gepresenteerd met betrekking tot de aanpassing/aanscherping van de voorwaarden en de uitgangspunten voor de bepaling van het toe te kennen budget.

Kern van de inhoud van de vigerende overeenkomst is samen te vatten als het voorkomen en het verbeteren van het (gebruik van) JZ+.

2.2.1 Voorkomen

Om tot een verminderd gebruik van c.q. beroep op de JZ+ zoals we die nu kennen te komen, ontwikkelt en implementeert Almata diverse nieuwe zorgproducten en –trajecten die zowel in het voorliggend veld (open zorg, van ambulant tot residentieel) als in het naliggend veld (residentieel en ambulant) ingezet kunnen worden. Deze aanvullingen en uitbreidingen van ons huidig assortiment worden veelal in eerste instantie projectmatig uitgevoerd met vaak een pilotperiode voorafgaand aan definitieve opname in ons aanbod. De projectkosten worden gezien als investeringen in innovatie (R&D) en worden ook apart begroot, buiten de kosten van going concern. Deze ontwikkelingskosten betreffen ook het creëren van randvoorwaarden waaronder de activiteiten uiteindelijk uitgevoerd gaan worden zoals procesbeschrijvingen en het opstellen van beleid.

Zodra de nieuwe zorgtrajecten en -producten goed geïmplementeerd zijn, worden ze opgenomen in de going concern (het primair proces) en vervalt een deel van de ontwikkelingskosten. Echter, de nieuwe activiteiten betreffen daarna structurele toevoegingen die in de begrotingen van de komende jaren meegenomen moeten worden. De overgang van projectstatus naar going concern wordt zichtbaar gemaakt in de begrotingen over meerdere jaren.

We hebben de ambitie uitgesproken om tot een substantiële reductie te komen van ongeveer 25% in 2020/2021. De gerealiseerde reductie in 2020 was 16,3% (van 57 plaatsen naar 47,7 plaatsen). Met een verdere reductie in 2021 (Q1 realisatie 44,4 plaatsen; een totale reductie van 22% sinds 1-1-2020) zal betekenen dat de benodigde capaciteit eind 2021 ongeveer 40 plekken zal zijn. Daarbij hanteren we een frictiecapaciteit van 15% voor schorsingen, time-outs, het omzetten van voorwaardelijke machtigingen enzovoorts. De uiteindelijke beschikbaarheid zal om 46 plekken gaan. Dit sluit aan bij de aantallen die onderwerp van gesprek zijn in de huidige budgetonderhandelingen voor de komende twee jaar. (zie ook 2.2)

Deze doelstelling is realistisch en wordt behaald. Almata kan hier laten zien dat deze reductie mede mogelijk gemaakt is door eigen specifieke inzet. Dit draagt bij aan het imago van Almata als betrouwbare contractpartner.

2.2.2. Verbeteren

Er zal altijd een groep overblijven waarvoor het noodzakelijk en gewenst is om JeugdzorgPlus in te zetten. Met andere woorden er zal altijd een aanbod beschikbaar moeten zijn. Dit aanbod moet effectief zijn en efficiënt georganiseerd worden.

Een van de belangrijke verbeteringen betreft het beter organiseren en borgen van de zogenaamde doorlopende behandel- en begeleidingslijnen. Anders gezegd: trajectmatig werken. Bij jongeren die in

de JeugdzorgPlus komen is bijna altijd sprake van weerbarstige, domein overstijgende problematiek. Dat betekent dat er meerdere hulpverleners, hetzij gelijktijdig hetzij opvolgend, met de jongere en het gezin bezig zijn. Regie en onderlinge afstemming zijn hierbij onmisbaar. Echter in de praktijk blijkt dit nu juist te ontbreken en oorzaak te zijn van haperende (niet efficiënte) of falende (niet effectieve) zorg in het gehele zorglandschap.

Het optimaliseren van het leef-, behandel- en werkklimaat is een professionele verplichting en daarmee een vanzelfsprekende ambitie. Hierbij moet naast onderwijs gedacht worden aan de beschikbaarheid van passende en ondersteunende interventies (therapieën e.d.) en gekwalificeerd personeel. Het leef-, behandel- en werkklimaat dragen in grote mate bij aan het succes van een efficiënte en effectieve behandeling.

2.3. Transitie kleinschaligheid

Een fundamentele verbetering van effectieve en efficiënte behandeling betreft naar onze overtuiging het realiseren van een kleinschalige invulling van ons residentiele aanbod. De kern hiervan is niet alleen het verkleinen van de groepsomvang naar max 4 – 6 jongeren, maar ook het terugbrengen van het aantal dagelijkse begeleiders, zodat er makkelijker hulp op maat ingezet kan worden en er een sterke hulpverleningsrelatie kan ontstaan tussen jongere en groepsopvoeder.

Momenteel zijn de voorwaarden om deze transitie in te zetten gunstig. Er is consensus op zowel uitvoerend niveau als op beleids- en politiek niveau over de noodzaak hiervan. Via de zogenaamde SPUK-regeling zijn er extra middelen beschikbaar gesteld voor de kosten die gepaard gaan met het realiseren van gepaste huisvesting. Voor Almata is daar een budget van € 2,1 miljoen beschikbaar waaruit op basis van een strategisch vastgoedplan voor de transitie naar kleinschaligheid, geld onttrokken kan worden.

We hebben onlangs samen met de regio's een gemeenschappelijk visie geformuleerd op de gewenste ontwikkeling naar kleinschaligheid en de toekomstige positie van de JZPlus in het zorglandschap. Het vastgoedplan vormt een vertaling van die visie in de concrete vastgoedbehoefte. Dit plan is in ontwikkeling en het eerste concept wordt voor 1 september aan de regio's aangeboden en besproken conform de procedure voor de toekenning een aanwending van de SPUK-gelden. Gedurende het proces van het opstellen van dit plan vindt voortdurend afstemming plaats met de regio's.

Naast het huisvestingsvraagstuk betreft deze ontwikkeling echter een fundamentele verandering die vraagt om een andere organisatie van personeel en andere randvoorwaarden. Het project "kleinschaligheid" is een van de omvangrijkste projecten voor de komende periode 2021 t/m 2023 en deze omvorming in zowel fysieke gebouwen en inrichting als de manier van inzetten van personeel zal gevolgen hebben voor de organisatie.

Belangrijk om op te merken is dat kleinschalig niet vanzelfsprekend vertaald kan worden in een kostenreductie. Sterker nog, de transitie naar kleinschalige behandelvormen lijkt in eerste instantie tot hogere kosten te leiden. Het streven is om op termijn wel een kostenreductie te realiseren o.a. door andere invulling van personele inzet, efficiënte inzet van ambulante trajecten zonder een residentieel component en een gestroomlijnde backoffice. Ook samenwerking met andere ketenpartners kan leiden tot een kostenreductie, zoals bij de kleinschalige voorziening die wij willen ontwikkelen met een GGZ partner op hun terrein. De verwachting is dat pas wanneer het kleinschalig organiseren van de residentiele hulp een bepaald volume heeft bereikt, kostenreductie gaat optreden. Dit is grotendeels het resultaat van directe inzet van zorg met een veel intensiever ratio (2 op 4 bijvoorbeeld) waardoor het rendement van zorg sneller wordt gerealiseerd. De jongere stroomt in casu eerder uit en uiteindelijk kost het traject dan minder.

Daarnaast zal de mogelijkheden tot kostenreductie toenemen, omdat een aantal ondersteunende functies (keuken, beveiliging, facilitaire ondersteuning, etc.) minder of helemaal niet meer ingezet hoeven te worden. De precieze omvang van dat volume (het kantelpunt) is nu nog niet vast te stellen.

Onze opdrachtgevers (de regio's) hebben expliciet aangegeven zich er van bewust te zijn dat er bij de ook door hen gewenste kleinschalige zorgvormen sprake zal zijn van een andere kostenopbouw en een hogere kostprijs per capaciteitsplek. Zij committeren zich op voorhand aan een hoger tarief mits goed onderbouwd.

3. Jeugd & Opvoedhulp (open jeugdhulp residentieel en ambulante) en WMO

Vanuit twee perspectieven gaat Almata haar activiteiten op het gebied van de open zorg uitbreiden. Ten eerste willen we meer regie krijgen op de aansluiting tussen de diverse zorgvormen. We zien nog te vaak dat jongeren bij ons aangemeld worden vanuit open residentieel zorg, omdat daar sprake is van handelingsverlegenheid en er dan gekozen wordt voor opschaling. Aan de andere kant zien we dat het lastig is om passend vervolgaanbod te vinden voor jongeren die bij ons kunnen uitstromen. Ook bij deze vervolgvoorziening komt het nog te vaak voor dat de zorg niet voldoende aansluit bij wat de jongere nodig heeft, wat leidt tot terugplaatsing bij Almata.

Het tweede perspectief betreft de opbouw van onze omzet en bedrijfsvoering. Wij willen minder afhankelijk zijn van omzet in de JeugdzorgPlus. Zeker gezien het dalende volume en daarmee afnemende omzet. Daarom past het uitbreiden van onze activiteiten in de open zorg heel goed.

Wij zullen deze uitbreiding op twee manieren gaan doorvoeren. Ten eerste door een stapsgewijze uitbreiding en differentiatie van ons huidige aanbod en ten tweede de overname van de activiteiten van de Centrale Zorggroep (CZG). De differentiatie van ons aanbod betreft dan zowel residentieel, semi-residentieel en ambulante aanbod.

Almata is in de open jeugdhulp, en dan met name de hoog-complexe zorg, samen met ketenpartners uit de andere domeinen, te weten (Jeugd) GGZ en LVB, in twee regio's contractpartner. Zij zijn belangrijke partners voor Almata omdat er bij 'onze' jongeren vaak sprake is van domein overstijgende problematiek. Zij kunnen voor-, tijdens, maar zeker ook na de plaatsing een belangrijke rol spelen in het (doorlopende) hulpverleningstraject.

3.1. Overname CZG

De CZG is de grootste aanbieder van (semi) residentieel hulp, begeleid wonen en ambulante zorg in West Brabant West (WBW). Zij leveren zorg gefinancierd vanuit de Jeugdwet: hoog en laag complexe open zorg, vanuit de WLZ en vanuit de WMO. Ongeveer 85% van de zorg is ten behoeve van de regio WBW en de rest voor WBO en andere regio's.

Onze belangrijkste overwegingen om de CZG over te nemen zijn als volgt samen te vatten:

- Wij zijn van mening dat overname ons gaat helpen in het proces van enerzijds afbouw van het aandeel van JeugdzorgPlus en anderzijds een uitbreiding van open en ambulante zorg;
- Dat zal niet alleen het volume van onze omzet op peil houden maar brengt ook meer diversiteit in de financiering en maakt ons minder afhankelijk en kwetsbaar;
- We krijgen op deze manier veel meer regie over aansluitende zorgvormen voor jongeren uit de JeugdzorgPlus en jongeren uit de hoog complexe zorg (bijv. onze eigen open groep en het FaseHuis);
- Onze strategische positie in het zorglandschap wordt versterkt; wij komen aan andere overlegtafels te zitten, andere ketenpartners, etc.;
- We krijgen meer positie in de regio WBW en WBO;
- Gezien de positieve financiële resultaten van de CZG denken we ook het nodige te kunnen leren van de wijze waarop zorg georganiseerd kan worden in die andere segmenten, zonder dat we daarbij eerst leergeld hoeven te betalen. Zoals bijvoorbeeld het geval was bij onze open groep en het FaseHuis. In die zin zou je het kunnen zien als 'een gespreid bedje'.
- De onafhankelijk uitgevoerde due diligence wijst uit dat ook vanuit financieel perspectief aan de overname geen onaanvaardbaar hoge risico's verbonden zijn. De toekomstige bijdrage aan een gezonde exploitatie van Almata lijkt realistisch te zijn.

Voor een uitgebreide onderbouwing van de overname van de CZG verwijzen we naar het advies en bijlagen aan de Raad van Toezicht die bijgevoegd zijn als bijlage bij dit ondernemingsplan.

Wij zijn er van overtuigd dat door de overname van de activiteiten van de CZG wij beter in staat zullen zijn om onze strategische doelstellingen te halen. Wij kunnen er ook voor kiezen om ons aanbod geleidelijk aan te vullen en op te bouwen, maar wij beschouwen het als een unieke kans om een reeds bestaande, goed draaiende organisatie in zijn geheel over te nemen direct te kunnen exploiteren en het verdienmodel ten volle te benutten.

3.2 Doorontwikkeling aanbod naast gesloten jeugdhulp

De instroom en capaciteit van JeugdzorgPlus is in de laatste vijf jaar landelijk fors gedaald. Veel zorgregio's zijn bezig met het zoeken naar alternatieven voor deze zware vorm van zorg. Met name een beweging naar aanbod waarbij minder dwang en drang ingezet hoeft te worden, is in de laatste paar jaar sterk toegenomen. Almata heeft in 2017 een van haar gesloten behandelgroepen omgebouwd naar een open groep waar geen maatregelen ingezet worden. Er bleek een sterke behoefte te zijn aan deze voorziening, met name voor de jongeren die uit de geslotenheid van Almata richting nieuwe trajecten gaan. Als een jongere uitstroomt, kan dat zijn:

- naar huis;
- naar een OBC of andere open residentiele zorg;
- (semi)zelfstandig c.q. begeleid wonen;
- Een combinatie van thuis met ambulante begeleiding.

Almata beschikt al sinds 2013 over een Fasehuis: eerst in Tilburg en gezamenlijk geëxploiteerd met Idris/Amarant en sedert 2020 in Roosendaal in De Driekant aan de Rodenbachlaan.

Het concept is bedoeld om de jongeren in een bestendige behandellijn door te laten stromen van gesloten naar open en van open naar het Fasehuis, waarbij iedere stap richting meer zelfstandigheid betekent. Na een paar ontwikkeljaren, is de open groep nu een zeer gewilde locatie voor jongeren uit onze regio's. Niet alle jongeren stromen in vanuit de geslotenheid. Er is ook veel vraag naar instroommogelijkheden voor jongeren uit andere voorzieningen of direct vanuit thuis.

Gezien de tendens om zo weinig mogelijk JeugdzorgPlus in te zetten, is het belangrijk dat Almata haar zorgaanbod uitbreidt en afstemt op de vraag vanuit de markt. Dit betekent diversificatie in de zorgketen. Aan de voorkant investeren wij in voorkomen en verkorten door de inzet van de CTB als instrument (civiel trajectberaad) en de maatwerkregisseur (MR) die een liaison vormt tussen de jongere, het systeem, de verwijzende instantie en de eventuele caseworker. De MR zorgt voor vloeiende overgang van de ene vorm van zorg naar de andere en houdt een vinger aan de pols bij de jongere en zijn of haar systeem.

Door middel van de inzet van het wetenschappelijk onderbouwd risicotaxatie-instrument Start AV is het mogelijk om bij jongeren een onderbouwde inschatting te maken van het risico op schadelijke uitkomsten, zoals het plegen van geweld of zelf slachtoffer worden. Het doel is om jeugdhulpverleners te ondersteunen bij het selecteren van passende interventies en maatregelen om de veiligheid te waarborgen, zowel van de jongere als de omgeving. START:AV wordt ingezet voorafgaand en tijdens onze behandeling binnen JeugdzorgPlus.

Tijdens het traject worden meer vormen van therapie ingezet, al dan niet door eigen medewerkers aangeboden en er wordt altijd een vorm van systeembegeleiding aangeboden

In het natraject kunnen de jongeren doorgaan met diverse vormen van therapie en/of systeembegeleiding op ambulante basis. Dit is een nieuwe organisatieonderdeel dat in de loop van 2021 verder ontwikkeld en vormgegeven wordt en dat nu al leidt tot aanvullende financiering op maatwerkniveau. Schatting voor 2021 is 60k zonder stijging van kosten.

Wij begeleiden de jongere steeds verder door middel van aanvullend aanbod zoals dat door de CZG wordt geboden. Wij hebben jongeren die na een intensief traject, uitstromen naar een minder intensief woon-zorgtraject. Door overname van het aanbod van de CZG breiden we deze capaciteit uit en hebben we meer regie om onze jongeren naadloos door te laten stromen naar (semi)zelfstandig wonen of begeleid wonen. Wij denken hiermee gehoor te geven aan de grote vraag uit onze regio's, met name WBW.

In Q3 van 2021 starten we met het Casa Almata in Middelburg. Dit wordt een voorziening voor 4 – 6 jongeren die aan zal sluiten op de ingezette behandel- en begeleidingslijnen in de JeugdzorgPlus. Dit is een project dat samen met Juvent opgezet is. Vier plekken vormen de zogenaamde basisgroep waarbij sprake is van intensieve 24 uren begeleiding die vanuit de Jeugdwet gefinancierd wordt. De hiervoor beschikbare tarieven in Zeeland zijn veel gunstiger dan in WBW (dagtarief 332,- tov 295) De overige twee plekken betreffen veel minder intensieve begeleiding aan jongeren die met een behoorlijke mate van vrijheid kunnen oefenen met en groeien in zelfstandig functioneren.

De exploitatie van de voorziening is op last en risico van Almata. Het bewaken en borgen van de doorlopende lijnen (trajecten) is een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

De verwachting is dat het project in 2021 door een onvermijdelijke opstartperiode waarin de plekken gevuld moeten worden waarschijnlijk niet een sluitende exploitatie zal opleveren. Echter, zodra de bezetting op orde is zal het naar verwachting snel doorgroeien naar een positief resultaat.

Dit project is niet alleen belangrijk in het kader van de uitbreiding van het volume van onze omzet maar is de eerste kleinschalige voorziening die zal draaien volgens het "Casa Almata" model. Het Casa Almata model beoogt een van de manieren te zijn om te komen tot een andere inzet van begeleidend pedagogisch personeel. Het model gaat uit van het inzetten van twee duo's van zorgprofessionals die afwisselend een week verantwoordelijk zijn voor de verantwoorde zorg aan de jongeren. Op deze manier denken we dat er sprake zal zijn van een optimaal woon-, behandel- en werkklimaat wat tevens betaalbaar is binnen de huidige tarieven. We willen met dit project in Middelburg hier de eerste ervaringen opdoen, daarvan leren, het model aanscherpen en vervolgens breder inzetten.

4. De ontvlechting / de organisatie.

Zoals al aangegeven in de management samenvatting is het uitgangspunt van dit ondernemingsplan een verzelfstandigde positie van Stichting Almoss. Onderliggend daaraan is de overtuiging dat ontvlechting uit de huidige organisatorische verbinding met Stichting Icarus in Via Jeugd onontkoombaar is. De splitsing in het landsdeel Zuid mbt de inkoop van JeugdzorgPlus en de daarmee toegenomen regionale focus heeft daaraan in belangrijke mate bijgedragen. Het participeren in regionale samenwerkingsverbanden bij aanbestedingen in de open zorg zijn hier voorbeelden van.

We moeten daarnaast vaststellen dat de beoogde synergie bij de totstandkoming van Via Jeugd niet gehaald is. Een uitgebreide analyse hiervan laten we achterwege, met name om het feit dat dit een gedeelde constatering is en dat de oorzaak geen toegevoegde waarde heeft bij de huidige ontwikkelingen. Het doorzetten van pogingen om synergie te bereiken en de verbinding te laten bestaan zou niet alleen ongemakkelijk en geforceerd zijn maar zou zelfs contraproductief voor de ontwikkeling van Icarus en Almata kunnen blijken. In de komende, hectische jaren, moeten beide organisaties alert en flexibel reageren, maar vooral anticiperen op de ontwikkelingen in de zorg in het algemeen en het jeugdhulplandschap in hun regio in het bijzonder. Alle aandacht moet daarop gericht zijn.

Stakeholders:

In het tweede kwartaal van 2020 heeft bureau vanMontfoort o.a. onderzoek gedaan naar het draagvlak voor een verzelfstandigd Almata bij de inkopers van de drie regio's en bestuur en directie van een vijftal samenwerkingspartners. Hieruit blijkt dat dat draagvlak groot is. Eén organisatie

vormen met Via Jeugd/Via Icarus heeft weinig tot geen toegevoegde waarde bij onze belangrijkste stakeholders.

Vanaf medio 2019, toen mw. Kuperus tijdelijk uitviel zijn alle externe en strategische contacten overgenomen door de directeur van Almata. Hij heeft Almata sindsdien consequent vertegenwoordigd in de externe gremia en bestuurders overleggen.

4.1 Ontvlechtigingsplan

Nadat bekend was dat de joint Venture met Mondriaan niet doorging en Icarus vooralsnog als zelfstandige organisatie doorgaat, was het mogelijk om een concreet ontvlechtigingsplan op te stellen.

In dit plan is gekeken naar de twee bepalende aspecten: de juridische en de bedrijfsmatige ontvlechting. Aan dit plan is een realistisch tijdsplan gekoppeld. Daarbij wordt uitgegaan van een juridische ontvlechting per 01-01-2022. Voor een verder uitgewerkte planning van de ontvlechting in de tijd, zie bijlage bij dit ondernemingsplan. Zodra er door de RvT een besluit genomen is om de ontvlechting in gang te zetten zal per onderdeel een gedetailleerd stappenplan opgesteld worden met een heldere taakverdeling en termijnen per stap.

Voor een overzicht van de financiële consequenties voor Almass van de afwikkeling van de ontvlechting zie hoofdstuk 8.3. In het volgende hoofdstuk staat beschreven wat dat betekent voor de juridische ontvlechting en de governance van Almass. In hoofdstuk 6 staat de vertaling van de ontvlechting naar de inrichting van de organisatie en het besturingsmodel

Op dit moment is er nog een bedrijfsmatige verbinding via het bestuursbureau en het servicebureau. In het plan is uitgegaan van een gefaseerde afbouw.

4.2 Bestuursbureau

Wanneer de inzet van de interim bestuurder eindigt is er sprake van een eerste stap. De afbouw van de inzet van de bestuurssecretaris vindt plaats op het moment van de formele juridische ontvlechting (01-01-2022). De beëindiging van de formele relatie/verbinding met de concerncontroller wordt gekoppeld aan de afbouw van de afdeling finance, waarover meer in het plan mbt het servicebureau.

4.3 Servicebureau

Vanuit het servicebureau is er sprake van een bedrijfsmatige verbinding tussen HRM en salaris administratie, ICT, control en financiële administratie.

4.3.1 HRM

De afbouw van HRM zal gerealiseerd kunnen worden per 01-01-2022. De stappen die daarvoor nog genomen zullen moeten worden staan beschreven en betreffen in hoofdlijnen het werven en aanstellen van een nieuwe HRM adviseur, inventarisatie applicaties (hier ligt een overlap met ICT) training betrokken functionarissen en outsourcing van de loonadministratie.

4.3.2 ICT

De voorbereidende acties voor de ontvlechting van ICT en de inrichting van een zelfstandige ICT-infrastructuur in Ossendrecht zijn al enige tijd bezig. Dit is een gezamenlijke inspanning. De gedeelde inschatting is dat alle stappen die nodig zijn zoals het ontkoppelen van de primaire systemen, aanvragen van offertes, overdragen en eventueel aanschaffen van systemen, migratie naar de cloud etc. eind van dit jaar afgerond kunnen zijn.

4.3.3 FA en Control

De ondersteunende werkzaamheden vanuit de financiële administratie mbt boekingsjaar 2022 kunnen miv 2022 overgenomen worden door Almass. De werkzaamheden ten behoeve van de afronding van boekingsjaar 2021 en het opstellen van de jaarrekening zullen nog vanuit het servicebureau gedaan

worden. Hiervoor zal een dienstverleningsovereenkomst opgesteld moeten worden. Het uitgangspunt is dat dit uiterlijk per 1 mei 2022 tot een afronding komt. Dat is dan ook het moment dat de volledige ontvlechting een feit is.

5. Governance voor en na de ontvlechting

Onderstaande beschrijving van de organisatie is gebaseerd op het advies van de firma Dirkwager mbt de juridische implicaties van een totale ontvlechting van Via Jeugd en Almass. Zie bijlage

5.1 Feitelijke situatie

De stichting Via Jeugd en de stichting Almass zijn zelfstandige entiteiten die met elkaar verbonden zijn. De verbondenheid van Via Jeugd en Almass komt nu voornamelijk tot uiting in de statutair verankerde personele unie op het niveau van het bestuur en de raad van toezicht. De bestuurder van Via Jeugd is tevens de bestuurder van Almass en de Raad van Toezicht van Via Jeugd is in de statuten van Almass aangewezen als Raad van Toezicht van Almass

5.2 Almass en Via Jeugd

Almass en Via Jeugd zijn dus met elkaar verbonden door middel een volledige personele unie op bestuurlijk en toezichthoudend niveau. Bestuur en raad van toezicht van beide stichtingen zijn identiek: Almass wordt bestuurd door het bestuur van Via Jeugd dat, als gezegd, uit één bestuurder bestaat (artikel 3 lid 1 Statuten Almass) en de raad van toezicht van Via Jeugd is in de statuten van Almass aangewezen als raad van toezicht van Almass (artikel 6 lid 1 Statuten Almass). Daarnaast kent Almass statutair een eigen directie, die gevormd wordt door dhr. Van Wirdum, en onder verantwoordelijkheid van het bestuur leiding geeft aan haar instelling Via Almata. Tussen beide stichtingen, Via Jeugd en Almass, bestaat derhalve een sterke statutaire vervlechting, waarbij Via Jeugd (als een soort moederstichting) zowel het bestuur als het toezicht van (haar dochterstichting) Almass vormt. Van een economische eenheid tussen beide stichtingen is evenwel geen sprake en in de praktijk is deze vervlechting slechts in mindere mate aanwezig bij de activiteiten van beide jeugdzorgorganisaties. Wel presenteert Almass zich naar buiten toe -zoals op de website- niet als aparte stichting maar met de locatie Via Almata als organisatieonderdeel van Via Jeugd.

5.3 Ontvlechting Stichting Via Jeugd en Stichting Almass

Een volledige, niet alleen juridisch, maar ook bestuurlijk, bedrijfsmatig, financieel en fiscaal, kan juridisch door middel van een 'eenvoudige' wijziging van de statuten van Stichting Almass worden gerealiseerd. De personele unies op bestuurlijk en toezichthoudend niveau worden daardoor verbroken en de nieuwe statuten van Stichting Almass bepalen dan niet langer dat Almass (en haar instelling Via Almata) wordt bestuurd door het bestuur van Via Jeugd en dat de Raad van Toezicht van Almass wordt gevormd door de Raad van Toezicht van Via Jeugd. Beide stichtingen zullen ieder een eigen bestuur en een eigen toezichthoudend orgaan hebben, die statutair los van elkaar staan.

In het kader van deze verzelfstandiging vindt een personele herinrichting plaats van het bestuur en de raad van toezicht van beide organisaties. Dirkwager geeft in haar advies daarvoor een aantal mogelijke opties aan.

Het is nadrukkelijk de bevoegdheid van de Raad van Toezicht om te besluiten welke optie gekozen wordt en wie er aangesteld zal worden als directeur/bestuurder. De exacte beslismomenten en –termijnen zijn opgenomen in de planning. Een ander aandachtspunt is de waarschijnlijke situatie dat er gekozen wordt voor de definitieve verzelfstandiging per 1 januari 2022 en het vertrek van de a.i. bestuurder per 1 oktober.

5.4 Almass en de Centrale Zorggroep

Als er definitief gekozen wordt voor het onderbrengen van de activiteiten, het personeel en de activa van de CZG in een aparte stichting dan doet zich een min of meer zelfde scenario voor maar dan in omgekeerde richting.

De daartoe op te richten rechtspersoon kan via een personele unie verbonden worden aan de stichting Almass. Tot aan de formele verzelfstandiging van Almass valt de nieuwe stichting dan onder de bestuurlijke aansturing van de a.i. bestuurder van Via Jeugd en, indien nodig, onder een overbruggingsconstructie (bijv. een waarnemend directeur/bestuurder) en onder toezicht van de zittende Raad van Toezicht.

6. De organisatie

6.1 Bestuur

Stichting Almass is in 2020 tot 1 september bestuurd door mevr. Kuperus en vanaf 1 oktober door dhr. Fassotte (interim bestuurder). Met ingang van de datum van verzelfstandiging, 1 januari 2022, zal de rol van bestuurder belegd worden bij de huidige directeur van Almata. (aannee; Besluit hiertoe is aan de Raad van Toezicht)

De directeur-bestuurder van Almata is verantwoordelijk voor het vaststellen en uitvoeren van het zorginhoudelijke, organisatorische en financiële beleid van de organisatie, de veiligheid en de operationele aansturing van de medewerkers op locatie. De directeur-bestuurder Almata legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht en wordt ondersteund door de lijnorganisatie, door de adjunct-directeur en de staforganisatie.

6.2 Cliëntenraad

Om invulling te geven aan de transformatiedoelstellingen zijn projectplannen gekoppeld. Om te zorgen dat deze projectplannen effectief zijn, is het noodzakelijk om degenen met wie we werken als volwaardige samenwerkings- en sparringpartners te zien. De jongere en zijn gezin en naasten weten zelf goed wat wel werkt en wat niet. Bij Almata zijn dat jongeren tussen de 12 en 18+ (tot 21) jaar, hun gezin en directe leefwereld. Om deze vorm van inspraak en medezeggenschap te professionaliseren en te borgen is er een project Cliëntenparticipatie gestart.

Op dit moment heeft Almata een jongerenraad die wordt begeleid door een coach. Deze jongerenraad bestaat uit een vertegenwoordiging van jongeren uit de diverse leefgroepen en komt eens per 2 weken bij elkaar. De jongerenraad bereikt dus een belangrijk gedeelte van de doelgroep.

Daarnaast is er met de komst van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen 2018 een verscherping ingetreden ten aanzien van instemmingsrecht en adviesrecht. Deze punten worden meegenomen in de doorontwikkeling van cliëntenparticipatie.

Almata is bezig met het project "Cliëntenparticipatie" gehoor te geven aan de eisen vanuit de wet- en regelgeving maar, nog belangrijker, om de cliënten en hun systeem meer zeggenschap te geven over het zorgtraject en de in te zetten interventies, behandelingen en begeleiding. Het doel is om een volwaardige cliëntenraad ingericht te hebben voor 1 januari 2022. Deze cliëntenraad vervangt uiteraard de huidige jongerenraad. Tot de afronding van de cliëntenraad is de medezeggenschap van de jongeren en cliënten in het algemeen geregeld via de jongerenraad.

De cliënten van de CZG zullen uiteraard hierbij volledig meegenomen worden.

6.3 Ondernemingsraad

Almata organiseert de medezeggenschap van de medewerkers door middel van een ondernemingsraad. In de huidige constellatie met Via Jeugd is er sprake van een Centrale Ondernemingsraad.

De CZG heeft minder dan 50 medewerkers en heeft geen formele OR. Er is wel een medezeggenschap overleg tussen de directeur-groot aandeelhouder en een afvaardiging van het personeel. Hoe de medezeggenschap geregeld gaat worden na de overname is vooral afhankelijk van het besluit of er sprake zal zijn van een volledige integratie van de CZG in de stichting Almass of dat het in eerste instantie ondergebracht zal worden in een eigen entiteit. In het eerste geval zullen de medewerkers van de CZG 'aansluiten' bij de bestaande OR en zullen er verkiezingen uitgeschreven

worden voor een nieuwe samenstelling. In het tweede geval zullen we vooralsnog de huidige situatie aanhouden en zal er voor de CZG mogelijk sprake zijn van een soort onderdeelcommissie.

In het geval van sommige zaken die in dit ondernemingsplan vervat zijn, zoals het overnemen van de activiteiten van de CZG, en het ontvlechten van Almata van Via Jeugd is adviesrecht van toepassing. In beide gevallen is de COR aan zet. Hier moet tijdig over worden gecommuniceerd met de OR om er geen onnodige tijdsverlies te hebben in de besluitvorming. De exacte beslistmomenten en –termijnen zijn opgenomen in de planning.

6.4 Besturingsmodel

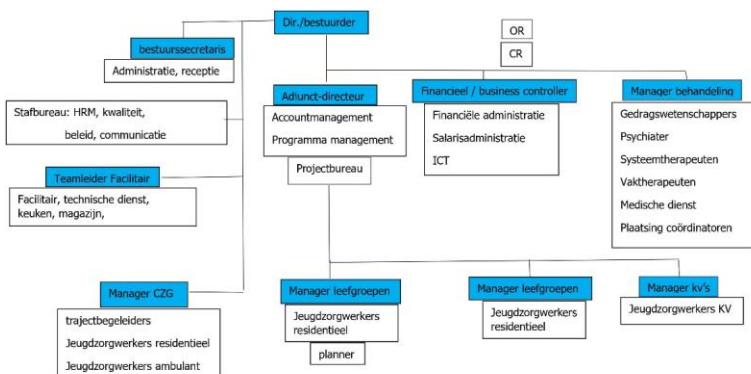
Omdat de veranderingen die Almata doormaakt gedurende 2021 en 2022 zo ingrijpend zijn, is het nodig om een nieuw besturingsmodel op te stellen waarin governance en zaken zoals procuratie en mandaten goed beschreven staan.

De basis voor ons werk is de zorgbrede governance code waarin basisprincipes zijn opgesteld voor goed bestuur en toezicht voor zorginstellingen. Het eerste principe is dat een goede zorgaanbieder goede zorg van een goede kwaliteit moet leveren die voldoet aan de professionele standaarden. De governance code kent in totaal zeven principes.

Het besturingsmodel dient daarin te passen en beschrijft de wijze waarop de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur de missie (en visie en strategie) van de organisatie willen waarmaken.

7. Organogram

Met opmerkingen [JvW1]: Vervangen door versie die apart doorgestuurd is



7.1 Staf- en lijnorganisatie

In het nieuwe organogram wordt de lijn- en staforganisatie zichtbaar en is er een tussenlaag ingebouwd voor wat betreft de tactische aansturing van diverse functionarissen.

Er zijn functies toegevoegd en rollen ook toegevoegd aan het huidige functiehuis. Zoals hierboven te zien is, geeft de directeur/bestuurder leiding aan de gehele tussenlaag waarbij er door het feit dat

Almata een kleine organisatie is, hybride functies zijn ontstaan. Bijvoorbeeld de adjunct-directeur (nieuwe functie) die nog wel uitvoerend is en die leiding geeft aan operationele functionarissen. Ook de controller, die gecombineerd is met business control en van daaruit leiding geeft aan FA, SA en ICT. Deze nieuwe rollen moeten worden geformaliseerd en mogelijk gewaardeerd. In de formatie is ook de functie bestuurssecretaris gekomen om de directeur/bestuurder te ondersteunen in zijn nieuwe functie. Deze functionaris geeft leiding in deze structuur aan de centrale administratie en de receptie.

De staffuncties zijn kwaliteit/beleid en communicatie zijn "standalone" functies en de HRM adviseur geeft leiding aan de ondersteuner aangestuurd direct door de directeur/bestuurder.

Deze opzet is vooralsnog een weergave van de voorlopige organisatiestructuur van de stichting Almass na verzelfstandiging en overname van de CZG. Wanneer er meer duidelijkheid is ten aanzien van het besturingsmodel en de zaken die nodig zijn om de nieuwe organisatie in te richten zoals formatie, functiehuis, leidinggeven en positionering in de organisatie, zal er een definitieve organogram opgesteld worden.

7.2 Verwerving en Positionering CZG

Na de verwerving van de CZG activiteiten zal er op aanraden van externe adviseurs een aparte rechtspersoon in de vorm van een stichting worden opgericht. Deze nieuw op te richten stichting zal naast Stichting Almass staan. Beide rechtspersonen worden verbonden door een personele unie en een fiscale eenheid. De verbondenheid komt door het delen van een bestuurder en een Raad van Toezicht. Er wordt nog gekeken naar de rol van de manager bedrijfsvoering van de CZG en hoe e.e.a. in eerste instantie vormgegeven wordt ten aanzien van governance, mandaat en procuratie. Hiervoor wordt een notitie opgesteld en meegenomen in het overnameplan.

Stichting Almass zal een kapitaalverstrekking doen op moment van de perfect wording van de stichting in de vorm van een onderhandse lening. Deze lening ad. € 1,5 miljoen wordt tegen een marktconform rentepercentage van 2% aan de nieuwe stichting verstrekt en wordt in tien jaar terugbetaald. Deze bedragen zijn in de begrotingen meegenomen.

De nieuwe stichting realiseert en activeert ook een bedrag aan goodwill bij aankoop. De goodwill dient ook over vijf jaar te worden afgeschreven. Deze bedragen zijn in de begrotingen meegenomen.

8. Financieel Plan

Dit hoofdstuk behandelt de financiële onderbouwing van het ondernemingsplan aan de hand van vier aspecten:

- Investeringsplan 2022;
- Uitgangspunten begroting 2022;
- Liquiditeitsbegroting 2022;
- Meerjaren exploitatieprognose (2023 t/m 2027)

8.1 Investeringsplan

Er is rekening gehouden in de begroting 2021 (herzien n.a.v. overname activiteiten CZG en verzelfstandiging Almata) en de begroting 2022 met de volgende investeringen:

- Het totale project kleinschaligheid voor zover dit bekend is. Met name de kosten van de projectleider van Almata is meegerekend in 2021. Per 1 september 2021 wordt de eerste versie van het strategisch huisvestingsplan ingediend en kan verdere uitwerking van het project kleinschalige behandelvormen plaats vinden. De kosten hiervan zijn op dit moment nog niet bekend. Voor het ten laste brengen van deze kosten bij de SPUK regeling houden we vooralsnog een neutrale kosten – baten aan voor de komende drie jaar.
- De migratie van zowel de totale dienstverlening ten aanzien van ICT die nu geoutsourced zijn bij True en mogelijk naar een andere aanbieder gaan bij de verzelfstandiging maar ook de

migratie naar de cloud met alle applicaties. Er is ook een bedrag gereserveerd voor het meer integreren van de ICT omgeving van CZG in die van Almata in de loop van 2022. Dit is op basis van inschatting.

- De totale aankoopprijs van CZG die door de nieuw op te richten stichting zal als investering (verwerving) bij de nieuw op te richten stichting geactiveerd. Er wordt een onderhandse lening op basis van een lage rente aan de nieuwe stichting verstrekt als werkkapitaal;
- Investerings ten aanzien van communicatiemiddelen en –activiteiten voor zowel de naamsverandering van de CZG (en alle dragers) als de verzelfstandiging van Almata.

8.2 Uitgangspunten begroting 2022 t.b.v. het ondernemingsplan:

In dit deel van het ondernemingsplan wordt verder ingegaan op de vraag hoeveel financieel weerstandsvermogen Stichting Almosse heeft om de toekomst te borgen.

De begroting 2022 heeft een opbouw die gelijk is aan de indeling van de exploitatierekening. Er wordt ook ingegaan op investeringsvermogen en de ruimte zowel in liquiditeit als in de afschrijvingen (kosten). Het gaat om de "beleidsknoppen" waar aan gedraaid kan worden om de wendbaarheid en bestendigheid van Stichting Almosse te borgen in onzekere, toekomstige situaties.

Het budget voor de JZ+ is het belangrijkste onderdeel van onze financiële huishouding en hierover is op dit moment nog geen volledige duidelijkheid. .

De financiële afspraken in de huidige overeenkomst gelden alleen voor 2020-2021 en conform art. 8.6 wordt Almata geacht om uiterlijk voor 1 november 2021 een nieuwe offerte uit te brengen voor de komende twee jaar waarin minimaal rekening gehouden wordt met het daadwerkelijke zorgverbruik van het betreffende jaar. Het vigerende contract gaat uit van een lumpsum budget van € 9,1 miljoen voor 2020 en 2021. Met dat budget moet de beschikbaarheid van JZ+ gedekt zijn en wordt geacht dat er voldoende ruimte zal zijn voor het geven van inhoud aan de transformatiedoelen. De transformatiedoelen leveren uiteindelijk op dat gesloten jeugdhulp alleen wordt ingezet indien dit noodzakelijk is. De verwachte effecten zijn uiteindelijk minder noodzakelijke gesloten jeugdhulpcapaciteit ten opzichte van 1 januari 2020. Dit blijkt in de praktijk ook al het geval te zijn.

In het vigerende contract is 57 capaciteitsplekken als 'rekenenheid/uitgangspunt' gehanteerd plus 300k voor transformatie. In hun eerste voorstel voor de komende twee jaar geven ze aan uit te willen gaan van een aantal van 43 tot 46 plekken en geen transformatiebudget. Aan Almata is gevraagd om met een offerte te komen die zich daarop richt en rekening houdt met indexatiekosten en kosten voor 'extra' taken zoals inzet bij Voorwaardelijke Machtigingen, bij Civiel Trajectberaad e.d. Er is nog niet gesproken over concrete bedragen maar het is wel duidelijk dat zij uitgaan van een lager jaarbudget dan de 9.1 mln . Wij hebben in onze voorlopige begroting voor 2022 vooralsnog rekening gehouden met een budget van 8.1 mln zijnde 7.8 mln lumpsum en 0.3 mln projectkosten.

Voor meer inzicht in de ontwikkeling van de cijfers van 2022 t/m 2027 verwijzen we naar de meerjarenexploitatieprognose die als bijlage toegevoegd is aan het ondernemingsplan.

Het belang van deze exercitie is dat we vaststellen dat we het nog een sluitende begroting hebben met € 1 miljoen minder opbrengsten in de JZ+. Aangezien het budget weer voor twee jaar toegekend zal worden lijkt het ons zinvol om te bezien of het wenselijk en mogelijk is om een tweejaarsbegroting op te stellen. Daarbij kan dan op voorhand rekening gehouden worden met, en mogelijk ook gestuurd op, financiële effecten van prestaties in het eerste jaar op het kostenniveau van het tweede jaar.

Er zijn meer beleidsknoppen waar we aan kunnen draaien maar dit overzicht laat zien dat er zowel de P als de Q moeten worden gemaximaliseerd in de contractonderhandelingen. Daarnaast is er een risico ten aanzien van de subsidie huisvestingskosten wanneer deze gebaseerd blijft op capaciteitsplekken. Wanneer deze tot 43 zakken, zal de daaraan gekoppelde NHC vergoeding niet meer voldoende zijn om de huisvestingslasten te dekken. Dit effect zou versterkt kunnen worden wanneer de transitie naar kleinschaligheid concrete vormt krijgt, waarbij de verwachting is dat de huisvestingscomponent in de exploitatie sterk zal groeien. In de gesprekken met de regio's wordt

verkend of het haalbaar is om dan weer terug te keren naar een kapitaalslastenvergoeding die deze kosten één op één dekt.

Almata zal de onderhandelingen ingaan met een uitgangspunt van wederom een begroting voor twee jaar waarbij de afbouw in aantallen van 57 naar het door de inkopers aangegeven 40 over twee jaar verspreid wordt. Te denken valt aan 57 naar 46 (reductie van 19%) en van 46 naar 40 (nogmaals 13%) waardoor er een totale afbouw van 25% ruim gerealiseerd wordt binnen de contracttermijn van vier jaar. Hierdoor voldoet Almata aan de afspraken en heeft Almata ook de kans om deze afbouw een minder schokkend effect te laten hebben op de totale organisatie.

Het andere uitgangspunt, de indexatie, zal ook een belangrijke rol spelen in de onderhandelingen. Er is eind 2019 gecontracteerd op basis van $n = 100$ ($n = 2019$). Er is in 2020 en 2021 niet geïndexeerd terwijl de kosten gestegen zijn met 5,29% (zie prijsindex CBS) en de loonkosten met 4% per jaar. Er is ook in de begroting 2022 gerekend met nogmaals 4% loonsverhoging. Deze kostenverhogingen zijn niet gecompenseerd binnen de lumpsum. In de meerjaren exploitatie prognose gaan wij uit van een indexatie van de lumpsum van 4% per jaar; ook van de loonkosten en met een indexatie van 2,7% op de algemene kosten.

8.3 Standalone

Een standalone Almata vraagt het inrichten van een adequate backoffice en ondersteunende diensten. In deze berekeningen is rekening gehouden met de gefaseerde afbouw van diensten die wij via het servicebureau nu afnemen. Wij gaan eerst HRM verzelfstandigen; daarna ICT. In eerste instantie zullen we de financiële diensten blijven afnemen tot wij in overleg besluiten hoe wij de FA en control afdeling bij Almata willen invullen. Deze diensten zijn de volledige financiële administratie zoals die nu gevoerd wordt en de diensten van de assistent-controller (TT cijfers, begroting en jaarrekening werkzaamheden en ondersteuning van de controller van Almata).

Wij gaan ook uit van het outsourcen van de ICT diensten en de salarisverwerking. Wij hebben hiervoor diverse offertes ontvangen. De salarisadministratie kunnen we onderbrengen bij AAG onze huidige salaris software leverancier. De kosten van ICT zijn vergelijkbaar met de huidige kosten als onderdeel van Via Jeugd. Er is in de standalone begroting met beide posten rekening gehouden. Daarnaast is er rekening gehouden met een uitbreiding van de formatie met functionarissen die in loondienst worden genomen om de backoffice en ondersteunende diensten zo compleet mogelijk in te richten en het wegvallen van de ondersteuning vanuit het servicebureau op te vangen.

FORMATIEMUTATIES BIJ VERZELFSTANDING	2021	2022	2023
In het servicebureau per 1-10-2021 is HRM voor 100% er uit.	loondienst	loondienst	loondienst
PA en HRM adviseur zijn in dienst gezamenlijk voor 72 uur (2 FTE).	loondienst	loondienst	loondienst
SA wordt uitbesteed	servicebureau	outsourcing	outsourcing
ICT zit er nog in tot 31-12-2021 om de overgang tot een nieuwe ICT diensten provider te begeleiden.	servicebureau	outsourcing	outsourcing
Wanneer wij werkelijk gaan outsourcen, zullen we 3 offertes opvragen bij concurrerende bedrijven.	overgang starten	outsourcing	outsourcing
We nemen daar ook 24 uur on site werkplek- en netwerkbeheer in op.	outsourcing	outsourcing	outsourcing
FA medewerker (debiteuren en crediteuren) 20 uur per week plus 8 uur uitbreiding huidige FA medewerker (totaal in loondienst per 31 maart 2022 56 uur)	servicebureau	loondienst uiterlijk vanaf 31 maart 2022	loondienst
Assistentcontrol 36 uur per week (eerst via servicebureau; daarna in loondienst)	servicebureau	loondienst uiterlijk vanaf 31 maart 2022	loondienst
Controller (Rob) om het proces te begeleiden van verzelfstandiging (8 uur per week)	servicebureau	laatste begeleiding op basis DVO; Annalisa neemt controlwerkzaamheden over	Annalisa
Bestuursbureau	servicebureau	Huidige WNT indeling op vier personen	Huidige WNT indeling op vier personen
Bestuurssecretaris (huidige directieassistente wordt voor 50% bestuurssecretaris)	servicebureau	loondienst	loondienst

Deze formatie verruiming, samen met de uitbesteedde diensten, zijn voldoende om standalone te opereren. De mutaties leiden nauwelijks tot een verandering in de kosten t.o.v. de kosten als onderdeel van Via Jeugd met een servicebureau.

Aanpassing van de governance structuur waarin de organisatie wordt aangestuurd door een directeur-bestuurder en niet door een separate bestuurder realiseert een bezuiniging. De RvT is aangehouden zoals deze is ingericht bij Stichting Via Jeugd en Stichting Almass. Mogelijk dat hier ook door WNT normen en raadsamenstelling een kleine bezuiniging te realiseren is. Echter, deze is niet meegenomen in de begroting 2022.

Voor deze exercitie, behandelen we niet alleen de bezuinigingen in de kosten, maar ook de omzetonwikkelingen, zowel omlaag (JZ+) als omhoog (open zorg en ambulante trajecten). Ten aanzien van de knop "omzet" zijn er nog mogelijkheden. Dat wil zeggen: andere zorgproducten ontwikkelen; verschuiven naar open zorg en ambulante trajecten etc. Het aanboren van andere regio's dus vergroten van de afzetmarkt, of individueel of gezamenlijk in een zorgcombinatie, behoort ook tot de reële kansen voor de toekomst.

Het jaar 2022 zou volgens bijgevoegde prognose afsluiten met een resultaat van € 172.000 batig saldo voor de totale onderneming. Belangrijk is dat door de overname van CZG, de omzet in totaal (exclusief huisvestingssubsidie en VIC) stijgt van 2021 (goedgekeurde werkbegroting) met 30,4%, namelijk van € 10.808.000 in 2021 naar € 14.045.000 in de prognose 2022.

De verhoudingen zijn als volgt:

		goedgekeurd	
Aandeel in de omzet:		2022	2021
JeugzorgPlus		59,03%	84,62%
Open Groep		6,29%	7,68%
Fasehuis		3,84%	4,60%
CZG		27,18%	-
Casa Almata		3,65%	3,10%

Uit bovengenoemde tabel blijkt dat het aandeel van JZ+ verminderd is met circa 26% in 2022 ten aanzien van 2021. Vrijwel deze hele vermindering is een gevolg van de overname van de CZG (plus 27%). Daardoor is het aandeel open zorg in 2022 van 15% naar 40% gestegen. Dit is een direct resultaat van de projecten en inzet richting andere zorgvormen en uitbreiding van het zorgassortiment. Dat betekent dat Almata enerzijds veel minder afhankelijk is geworden van de JZ+ middelen en anderzijds aan haar opdracht vanuit het inkoopcontract om het gebruik van JZ+ terug te dringen, voldoet.

De exploitatieprognose 2022, de liquiditeitsbegroting 2022 en een meerjarenexploitatieprognose 2023 t/m 2027 worden als bijlagen bij dit ondernemingsplan meegenomen.

9. Risicoparagraaf bij het ondernemingsplan

Bij iedere onderneming horen er risico's. Echter, met een goed risicobeheersplan kan de organisatie beter de risico's tijdig signaleren en mitigeren door het nemen van passende maatregelen.

Risico's hebben hun basis in een van vijf categorieën:

- Productrisico: het risico dat het product, het assortiment en/of het aanbod niet gemaakt kan worden of dat het niet binnen de financiële kaders past;
- Financieel risico: het risico dat er niet genoeg middelen zijn of weerstandsvermogen om de geplande activiteiten uit te voeren;
- Personeelsrisico: het risico dat er een tekort aan personeel is of personeel met niet de juiste competenties om de geplande activiteiten uit te voeren en gewenst resultaat te behalen;

- Marktrisico: het risico dat het aanbod van de organisatie niet aansluit bij de vraag uit de markt;
- Concurrentierisico: het risico dat andere aanbieders gunningen krijgen ten koste van het volume van de organisatie

Wij benoemen deze risico's expliciet in dit ondernemingsplan gerelateerd aan de volgende activiteiten:

- Verzelfstandiging en ontvlechting;
- Overname van de onderneming CZG.

De risico's kunnen onderverdeeld worden in de volgende onderwerpen:

- Differentiatie zorgaanbod;
- Kleinschaligheid;
- Hervorming zorglandschap;
- Financieringsstructuur;
- Open zorg;
- Organisatie van processen.

9.1 Differentiatie zorgaanbod

Wij zullen in de toekomst een andere differentiatie krijgen binnen het zorgaanbod van Almata. Er zal een beweging komen ten laste van de reguliere JZ+ opnames en ten behoeve van kortdurende opnames met langere, ambulante (systeem)trajecten waarbij onderwijs ook betrokken wordt. Te denken valt aan ThuisBest maar ook andere systeembegeleiding en –therapieën zoals FFT, ABFT, School 2 Care projecten etc. Het inzetten van de CTB voor iedere potentiële JZ+ plaatsing zal er voor zorgen dat waar het verantwoord is om de jongere niet regulier op te nemen, dit ook niet gebeurt en te onderzoeken wat de jongere dan wel nodig heeft aan passende jeugdhulp.

We zien een toename van de plaatsing van jongeren met manifeste psychiatrische problematiek gecombineerd met ernstige gedragsproblemen. Dit doet een groot appèl op specifieke deskundigheid die voornamelijk nu nog te weinig aanwezig is. Hier wordt wel op geïnvesteerd in zowel de deskundigheidsbevordering van ons eigen personeel als het zoeken van ondersteunende samenwerkingsvormen met onze GGZ partners.

Risico's:

- Wij beschikken over onvoldoende interventies en/of deskundig en gekwalificeerd personeel (ook voor een specifieke doelgroep);
- Wij realiseren een verlies op sommige onderdelen omdat de betreffende doelgroep met een bepaalde problematiek niet wordt geplaatst.

Mitigatie:

- Een scherp strategisch personeels- en scholingsbeleid, inclusief specifieke werving op basis van benodigde competenties;
- Samenwerking met andere aanbieders om mensen uit te wisselen, capaciteit te delen, gezamenlijke trainingen te geven, etc. Een voorbeeld hiervan is het project dat wij starten met GGZ-Breburg om een kleinschalige voorziening te realiseren op of dichtbij hun locatie, waardoor de specifieke interventies die nodig zijn in de behandeling direct beschikbaar zijn;
- In control zijn en blijven ten aanzien van welke interventies er worden gegeven (kosten/baten);
- Registratiesysteem inrichten waar de uren en inzet geregistreerd kunnen worden;
- Inzicht hebben in diverse KPI's nog nader te bepalen.

9.2 Kleinschaligheid

Almata is groot voorstander van kleinschaligheid omdat het de kwaliteit van zorg vergroot. Almata probeert om de komende jaren de zorg in 'groepen' van maximaal 4 – 6 jongeren te organiseren. Dat geldt voor zowel de gesloten als de open zorg.

Dit heeft consequenties voor de toekomstige organisatie en exploitatie m.n. op het inzetten van pedagogisch personeel en het realiseren van geschikte huisvesting.

Risico's:

- Onvoldoende geschikt personeel om de nieuwe manier van werken invulling te kunnen geven;
- Een financieringsmodel (tarifiering) dat niet correspondeert met het nieuwe businessmodel;
- Het ontbreken van voldoende geschikte huisvesting;
- Het niet – vanwege wet- en regelgeving – kunnen inrichten van "combigroepen" met flexibele invulling gesloten en open geplaatste jongeren;
- Het gebonden zijn aan vastgoed wat overtollig geworden is.

Mitigatie:

- Het stapsgewijs, op beheersbare schaal implementeren en op basis van een consistente PDCA-cyclus door ontwikkelen. De voorbeeldfunctie van geslaagde projecten zal een boost geven voor verdere uitbreiding;
- Een scherp strategisch personeelsbeleid afgestemd op 'het nieuwe type' Jeugdzorgprofessional;
- Het voeren van "het goede gesprek" met de opdrachtgevers met als doel het hanteren van een gezamenlijke visie op de gewenste ontwikkeling van de residentiële jeugdzorg en het construeren van een passende, meebewegende financiering. Het daadwerkelijk opereren in partnership. Een van de aandachtspunten hierbij zal zijn de consequentie voor de toepasbaarheid van de NHC omdat deze normering gebaseerd is op de huidige situatie en vermeende aantallen c.q. gerealiseerde zorgdagen (= plekken) en dus niet op kleinschaligheid;
- Het aantoonbaar maken dat behandeling in kleinschalige voorzieningen effectief is (dus dat het naast kwalitatief betere zorg, ook kostenreductie oplevert);
- Het concipiëren van een passend en ondersteunend meerjaren vastgoedplan en afspraken over de aanwending van de SPUK-middelen om de uitvoering van dat plan voor de gesloten zorg, mogelijk te maken;
- In dit vastgoedplan rekening houden met de toekomstige exploitatielasten en het voorkomen van het ontstaan van overtollig vastgoed waaraan nog verplichtingen verbonden zijn;
- Bij alle bovenstaande punten zullen we optimaal gebruik maken van de diverse landelijke projecten die opgestart zijn om de transitie naar kleinschaligheid in de residentiële jeugdzorg te ondersteunen. Wij zijn daar al actief bij betrokken.

9.3 Hervorming zorglandschap

Er is nog veel nodig op het gebied van hervorming van het zorglandschap. Met name aan de voorkant moeten we investeren in de juiste diagnostiek, innovatieve oplossingen en het betrekken van het hele systeem van de jongere in het zorgplan. Hiertoe investeert Almata in o.a. het Civiele Traject Beraad (CTB) maar ook in de Maatwerk Regisseur. Deze functionaris is een liaison tussen de jongere, het gezin en de verwijzer maar ook is hij of zij de spil rondom de inzet van zorg en interventies. Met andere woorden, wat de jongere nodig heeft, krijgt hij. Voorwaardelijk bij deze aanpak is de bereidheid en het commitment van andere partijen in de keten om hieraan consequent en consistent mee te werken.

Risico's:

- Almata heeft met veel verwijzers te maken en zij handelen allemaal vanuit hun eigen professionele visie. Het is een uitdaging om iedereen te bereiken en mee te nemen in de gedachtegang van Almata;
- Het financieringsmodel van de diverse regio's sluiten onvoldoende aan op het trajectmatig werken en daardoor ontstaan er 'hobbels' in de uitvoering. Dit zal een negatieve uitwerking hebben op de creativiteit die nodig is bij met name de hoog complexe problematiek;
- Partijen die betrokken moeten zijn bij het opstellen en uitvoeren van de trajecten kunnen en/of willen niet hun aandeel leveren;
- De kosten van deze 'omvorming' van het zorglandschap komen te eenzijdig bij de JeugdzorgPlus aanbieders en dus Almata te liggen.

Mitigatie:

- Het consequent prediken voor en kweken van draagvlak voor het uitgangspunt dat verantwoordelijkheid voor een deel, medeverantwoordelijkheid voor het geheel betekent;
- Met de opdrachtgevers het gesprek voeren over de noodzaak van een passend financieringsmodel dat trajectmatig werken ondersteunt en de kosten evenredig over de partijen verdeelt.

9.4 Financieringsstructuur

Een van de grootste risico's van de komende jaren is dat de JZ+ middelen onvoldoende zullen zijn onze zorg te bieden en onze ambities (transformatie) te verwerklijken.

Bij een reductie van 57 plaatsen in 2020 en 2021 naar een beschikbaarheidsbehoefte in 2022 van 46 (en een verdere afbouw in 2023), is het logisch dat de JZ+ zorg in totaal minder zal gaan kosten. Hoeveel minder weten we nu niet. Immers een afname van het volume is slecht één facet, de kostprijs per plek na met name de omzetting naar kleinschalige zorgvoorzieningen is nog niet vast te stellen. Zo zal voor de kleinere groepsomvang een passende formatie moeten komen. De verwachting is dan ook dat er minder plekken nodig zullen zijn maar die qua kostprijs in eerste instantie duurder zullen zijn (zie ook hoofdstuk 3). In hoeverre de totaalsom van die formule lager zal zijn dan de huidige totaalsom van € 8,8 miljoen (€ 9,1 miljoen minus € 300.000 transformatiegelden) is voorsnog lastig aan te geven.

De projecten die in de loop van 2020 zijn ingezet moeten uiteindelijk ingebed worden in de going concern. Dit zal ook leiden tot een aangepaste formatie op de verschillende onderdelen van de organisatie. Dat kan ook uitbreiding betekenen. Hierbij is een belangrijk aandachtspunt dat de financiering van de projecten zolang gecontinueerd wordt dat zij succesvol afgerond en ingebed kunnen worden. Anderzijds moet er vervolgens voldoende ruimte in de exploitatie zijn om dit te dragen. Wij moeten zeer alert zijn op de formatie en het functiehuis en bij alle projecten en scenarioberekeningen het totaal beeld meenemen. Er zal strategisch gestuurd worden zowel op de totale huidige formatie, waarbij KPI's als o.a. gerealiseerde FTE, inzet ZZP'ers; inzet externe therapeuten en andere onderaannemers, gerealiseerde inzet indirecte tijd, caseload in aantallen versus inzet van uren etc. worden gerapporteerd; als de toekomstige formatie in 2023 en verder waarbij op basis van trends en ontwikkelingen, de Soll positie voor de personele begroting bepaald wordt. Ergo, een strategisch formatieplan voor de komende drie tot vijf jaar.

Wij houden rekening met mogelijk een gedifferentieerde financiering vanaf 1 januari 2022 in plaats van de vigerende lumpsum financiering. Dit betekent een opdeling in een deel van de transformatiemiddelen waaruit projecten voor een langere termijn gefinancierd kunnen worden en een deel JZ+ middelen die voor de directe zorg van de jongeren ingezet kan worden. Het risico hiervan is dat het aandeel JZ+ te veel krimpt ten opzichte van de bestaande vraag.

In het proces van het komen tot financieringsafspraken zien we een verschuiving in het monitoren en belonen van de inspanningen en het leveren van afgesproken aanbod door zorgaanbieders, naar het waarderen van de effecten, de resultaten daarvan. Met andere woorden: wat is het

behandelrendement voor de hulpvragers en wat is de (S)ROI voor onze opdrachtgevers. Dat is niet alleen een verschuiving van de focus maar tevens een verdieping: de resultaten moeten steeds meer aantoonbaar zijn.

Dat betekent dat we consequent data met betrekking tot de uitvoering van ons aanbod moeten registreren. Dit moeten we vervolgens zorgvuldig analyseren en omzetten in informatie die enerzijds helpt bij het duidelijk maken en communiceren van de effecten van onze inspanningen en anderzijds ons helpt om te sturen op constante verbeteringen. Pas dan kan het goede gesprek met de opdrachtgevers op basis van prijs-kwaliteit gevoerd worden.

De gesprekken over de nieuwe contracten verlopen overigens in een zeer open en ontspannen sfeer, waarbij we vanuit een positie van partnership proberen uit te komen op een overeenkomst die Almata voldoende comfort geeft om aan haar zorgtaken en ontwikkel ambities te voldoen en anderzijds ambtelijk en vooral bestuurlijk draagvlak krijgt bij de gemeenten. Essentieel daarbij is dat de resultaten van onze inzet omgezet kunnen worden in een daling van de totaalsom per jaar.

Omdat het gaat om afspraken voor twee jaar willen we nadrukkelijker kijken of het zinvol is om ook een tweejaars exploitatiebegroting op te stellen waarbij we in het tweede jaar (2023) rekening kunnen houden met de ontwikkeling van de kosten op basis van de resultaten en effecten van ontwikkelingen in het zorgaanbod.

Risico's:

- Onvoldoende budget in nieuwe contract om de transitie naar kleinschaligheid te kunnen realiseren;
- Het lukt niet om de benodigde formatie in lijn te krijgen met de tarieven;
- Geen inzicht hebben in de kostprijs van diverse behandelingen;
- Het implementeren van het project MIS (Management Informatie Systeem) wordt steeds uitgesteld omdat Almata niet los is van de ICT organisatie in Cadier en Keer en omdat de programmering te langzaam gaat (geen prioriteit van Cadier en Keer).

Mitigatie:

- Opstellen van een heldere kostprijsberekening;
- Strak implementatieplan MIS;
- Zorg voor een juiste agenda en informatievoorziening om het gesprek met de gemeenten aan te gaan met betrekking tot prijs-kwaliteitsverhouding.

9.5 Risico's open zorg

Niet alle risico's hebben betrekking op JeugdzorgPlus. Het is inmiddels duidelijk dat het aandeel JZ+ in het totaal zal dalen van ruim 90% in 2020 naar 60% in 2022 (inclusief de overname van de activiteiten van CZG). Deze beweging is een gewenste, zowel voor ons als voor de JZ+ inkopers. Echter, het feit dat 40% van onze omzet uit open zorg en ambulante trajecten bestaat (in plaats van 10% in 2020) betekent veel voor de backoffice processen maar ook voor de inrichting van de ambulante organisatie binnen Almata. Open en ambulante zorg betekenen veel meer contractbeheer voor het afsluiten van individuele zorgarrangementen; ook meer inspanning op het gebied van berichtenverkeer en facturatie.

In deze berekeningen gaan we een 300% groei in deze inspanningen zien in 2022 t.o.v. 2020. Vooralsnog kunnen we voor het deel van de omzet van de CZG doorgaan op de wijze waarop dat door hen tot u toe gedaan is. Maar meer ambulante arrangementen betekent meer administratieve belasting. Er is een urenregistratie nodig; berichtenverkeer en maandelijkse facturatie die voorheen door de kleine aantallen "er bij" gedaan konden worden. De open zorg en ambulante zorg afdelingen (inclusief die van de CZG) moeten geprofessionaliseerd worden.

Risico's:

- Teveel backoffice werkzaamheden en niet genoeg capaciteit;
- Contractbeheer loopt stroef bij sommige gemeenten c.q. inkopers;
- Niet genoeg instroom om 91 residentiele plaatsen gevuld te houden;
- Caseload ambulante medewerkers te zwaar waardoor er geen beschikbaarheid is voor ambulante trajecten waar wel vraag naar is;
- Te weinig beschikbare behandelaren voor de ambulante trajecten.

Mitigatie:

- Het ambulante poot van Almata goed opzetten als aparte onderdeel (kostenplaats) met een goede infrastructuur voor urenverantwoording etc.;
- Backoffice aanvullen om meer capaciteit te hebben voor de administratie van open en ambulante zorg;
- Contractbeheer opnieuw wegen en beoordelen als mogelijk aparte functie.

9.6 Organisatie van processen

Er zijn diverse grote activiteiten die vrijwel tegelijkertijd plaats gaan vinden. Dit zijn:

- Overname activiteiten van de CZG;
- Uitvoeren van innovatieprojecten zoals afgesproken in de diverse jeugdhulpcontracten, waaronder het project kleinschaligheid (o.a. het opstarten van Casa Almata in Middelburg);
- Verzelfstandiging van Almata (ontvlechting van Stichting Almos met Stichting Via Jeugd);
- Realiseren en implementeren van een nieuw besturingsmodel.

Een van de risico's is het ontbreken aan voldoende verandercapaciteit binnen de bestaande organisatie om deze activiteiten op een goede wijze uit te voeren. Er moet constant verbinding zijn met de staande organisatie (going concern) en Almata 2.0 (innovatie).

Het gaat om het vermogen van het personeel (zowel het primair proces als de staf) zoals de zaken nu georganiseerd zijn, om deze activiteiten er bij te kunnen hebben. Wellicht is er onvoldoende capaciteit in de formatie om deze processen op een degelijke wijze te blijven stroomlijnen. Tevens zal er steeds meer beroep gedaan worden op de backoffice en staf om te blijven monitoren, sturen, kwaliteit te borgen, etc. Almata is ook bezig met het herinrichten van het besturingsmodel. Dat betekent dat er goed gekeken wordt naar de inrichting van de diverse processen binnen de organisatie. Juist omdat er nu zoveel tegelijkertijd speelt en het belangrijk is dat iedereen voorzien is van de juiste informatie en tijdig juiste informatie kan delen, is gekozen voor een wekelijks MT en een uitbreiding van

deelnemers. De leefgroepmanagers zijn standaard toegevoegd, juist om de verbinding te maken tussen de staande organisatie en Almata 2.0.

Almata breekt als het ware met één organisatie, Stichting Via Jeugd, en vrijwel tegelijkertijd neemt ze de activiteiten over van CZG. De formatie groeit meteen van 110 FTE naar 150 FTE. Dit is een derde er bij. Het is heel belangrijk in dit stadium dan ook te inventariseren wat de Soll positie zal zijn ten aanzien van functiehuis en formatie om toekomstbestendig zorg te blijven leveren. Wanneer Almata de activiteiten van CZG overneemt, zal een implementatie/overnameplan in werking worden gezet waarin een gefaseerde integratie opgenomen wordt ten aanzien van processen, personeel en infrastructuur. Er moet aandacht zijn voor de onzekerheid die deze overname mogelijk met zich meebrengt voor zowel personeel van Almata als CZG. Er is een grote taak weggelegd voor de HRM adviseur in deze en mogelijk moet er een externe verandermanager tijdelijk worden ingehuurd om dit proces goed te begeleiden.

Daarnaast nemen we door de verzelfstandiging, afscheid van collega's die de processen van Almata zeer goed kennen. Het omzetten van die kennis in kennis op locatie bij de Almata functionarissen zal ook tijd vergen. Er moet worden gedacht over opleidingen en trainingen; on-the-job training en kennisoverdracht. Ook hiervoor moet een ontvlechtigingsplan opgesteld worden. De ontvlechting kan per een bepaalde datum geklonken zijn door middel van het oprichten van een nieuwe stichting en het verbreken van de personele unie maar dan ben je er nog niet. Wij schatten in dat de totale ontvlechting zes maanden in beslag zal nemen (van 1 oktober 2021 t/m 31 maart 2022). Wij zullen een gefaseerde aanpak hanteren hierbij zodat er zo weinig mogelijk onrust en overbelasting van de functionarissen plaatsvindt. Er moet ook tijd zijn voor werving van nieuwe functionarissen.

Het herinrichten van de processen zal ook een activiteit zijn waar tijd voor genomen moet worden. Almata zal lean ingericht worden en niet alleen zaken zodanig uitvoeren "omdat we dat altijd zo gedaan hebben". Er moet veel tijd besteed worden aan de Soll positie van de processen; het integreren van processen waar mogelijk tussen CZG en Almata en het intensiveren van sommige backoffice processen. Voorbeeld: een gedegen en betrouwbaar MIS kan niet meer ontbreken in de nieuwe Almata 2.0 organisatie. Dat betekent wat voor de registratievaardigheden en -discipline van het personeel; de IT organisatie; de verantwoordelijkheden etc.

9.7 Conclusies ten aanzien van de risico's

Veel van bovengenoemde risico's zijn niet uniek voor Almata. Dit zijn gebruikelijke risico's in het werkveld van de jeugdzorg waar alle zorgaanbieders mee te maken hebben. Een aantal kennen wel een kleuring die te maken heeft met de specifieke situatie van Almata.

Zo is Almata de enige aanbieder van JeugdzorgPlus voor de drie regio's. Daar is door de regio's voor gekozen omdat zij Almata als een betrouwbare partij zien die een kwalitatief goed aanbod kan doen en daarnaast bereid en in staat is om te innoveren en de zorg te transformeren. Er is bewust voor gekozen om voor de gewenste ontwikkeling en transformatie van de JeugdzorgPlus een horizon van vier jaar te kiezen en ruimte te bieden om daar geleidelijk naar toe te werken. Immers fundamentele veranderingen vragen eerst om investering zowel que denkkraft en denkwijze, middelen en geld.

Van beide kanten, opdrachtgevers en Almata, wordt vanuit partnership met elkaar hieraan gewerkt. De regio's hebben meerdere malen aangegeven zeer tevreden te zijn over de inspanningen en de resultaten tot nu toe. Dit sterkt het geloof bij hen dat voorzetting hiervan ons dichterbij die stip op de horizon gaat brengen.

Dit vertrouwen en de leveringsplicht van de gemeenten maakt dat er sprake is van een wederzijdse afhankelijkheid en Almata 'too important to fail' is. Dat geeft ons een sterke positie in het zorglandschap.

We zien dat ook in de open zorg wij van toenemende betekenis zijn voor een passend aanbod in met name het hoogcomplex segment. Daarin opereren we al in samenwerkingsverband in twee

zorgcombinaties als hoofdaannemers. Met de overname van het aanbod van de CZG krijgen wij een prominente positie in een derde zorgcombinatie en de rol van onderaannemer.

10. Conclusies uit het ondernemingsplan

Uit alle berekeningen, kengetallen en scenario's maar ook uit de conclusies van het onderzoeksrapport van Van Montfoort blijkt dat Almata een gezonde zorgorganisatie is die zich in de fase van "systeem georiënteerd" bevindt volgens de vijf stappen naar excellentie van het INK Managementmodel.

Almata is in control. Almata past de PDCA cyclus consequent toe. Klantenfocus bepaalt voornamelijk het beleid. Op bepaalde vlakken, met name in de JZ+ en door middel van de projectorganisatie, beweegt Almata meer richting de vierde fase, namelijk "keten georiënteerd". Gezien het feit dat Almata pas elf jaar bezig is als JeugdzorgPlus aanbieder en nu zeven jaar als Stichting Almos, is dit een goede positie. Gewoonlijk is het doorlooptempo twee tot drie jaar per fase, dus Almata zit redelijk op schema.

Dit ondernemingsplan omvat elementen die Almata naar fase 5 kan brengen, namelijk excellentie en transformeren. Dat streven begint, naast het managementteam en adviseurs, ook post te vatten in andere lagen in de organisatie. Er zijn veel kartrekkers voor diverse projecten; innoveren en transformeren zijn zaken die in de organisatie ingebed worden.

Bij deze organisatie horen zaken zoals de transformatie van het zorgaanbod. Zaken zoals investeren in de keten en zorg samen met partners voor maximale toegevoegde waarde. De huidige omgeving waarin Almata beweegt ten aanzien van JeugdzorgPlus is hier een voorbeeld van, maar ook de diverse zorgcombinaties waar Almata onderdeel van uitmaakt of uit gaat maken leveren hier ook een duidelijke bijdrage aan.

Het verwerven van de CZG is een stap in de goede richting.

De ontvlechting van Stichting Almos van Stichting Via Jeugd is een heldere keuze en kent een breed draagvlak. Ook ten aanzien van de ontvlechting laten de cijfers zien dat het wel mogelijk is om Almata zelfstandig te exploiteren. In het ontvlechttingsplan zijn keuzemomenten meegenomen ten aanzien van bijvoorbeeld outsourcing of in dienst nemen. We hebben hier een voorschot op genomen in de prognose 2022.

Wij hebben wel een grote klus met elkaar te klaren maar ook gaan we een spannende, dynamische toekomst met veel vertrouwen tegemoet

Jan van Wirdum, directeur Stichting Almos

Bijlagen:

- I. Prognose 2022 van de totale onderneming;
- II. Liquiditeitsbegroting 2022 van Stichting Almos;
- III. Prognose 2022 CZG;
- IV. Meerjarenprognose 2023 t/m 2027 totale onderneming;
- V. Planning overname CZG;
- VI. Planning ontvlechting Stichting Almos van Stichting ViaJeugd;
- VII. Advies governance (hoofdstuk 3)(Dirkzwager) 25-2-2021