



Jeugdautoriteit  
*Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport*

# VERDIEPINGSONDERZOEK STAND FINANCIËLE GEZONDHEID JEUGDHULPAANBIEDERS



Jeugdautoriteit, September 2020

## Inhoud

Samenvatting	2
1. Inleiding	3
2. Conditie van de organisaties met hoog risico	6
3. Governance en bedrijfsvoering	11
4. Samenwerking gemeenten en sectorbespiegelingen	14
5. Conclusie en opvolging	16
Bijlage 1 – Vragenlijst	19
Bijlage 2 – Verbetersuggesties samenwerking aanbieders/gemeenten	21
Bijlage 3 – Sectorbespiegelingen van aanbieders	23

Dit onderzoek is uitgevoerd door de Jeugdautoriteit.

Voor nadere info:

[info@jeugdautoriteit.nl](mailto:info@jeugdautoriteit.nl)

(070) 340 68 88

### **Jeugdautoriteit**

De Jeugdautoriteit bestaat sinds 1 januari 2019 en is de opvolger van de Transitie Autoriteit Jeugd (TAJ). De onafhankelijke positie en taken van de Jeugdautoriteit zijn in de zomer van 2020 vastgelegd in het Instellingsbesluit Jeugdautoriteit.

De Jeugdautoriteit heeft de taak om de continuïteit van jeugdhulp, kindbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering te bevorderen. Zij doet dit onder meer door het signaleren en voorkomen van continuïteitsrisico's in het jeugdzorglandschap en het aanspreken van gemeenten en jeugdhulpaanbieders rond continuïteitsvraagstukken.

## Samenvatting

In het najaar van 2019 heeft EY Advisory Netherlands LLP (hierna: EY) in opdracht van de Jeugdautoriteit 109 cruciale jeugdhulporganisaties onderzocht op basis van de jaarverslagen 2018 en nieuwsberichten over deze organisaties. Hiervan bleken er 44 volgens het onderzoek een hoog risico te hebben ten aanzien van de continuïteit van zorg. De Jeugdautoriteit heeft tussen maart en juli 2020 een verdiepend onderzoek gedaan om meer inzicht te krijgen in de situatie van deze 44 aanbieders.

De conclusie is dat er van de 44 organisaties, 12 zijn die "extra aandacht" behoeven omdat de continuïteit van zorg (op onderdelen) binnen een jaar in gevaar zou kunnen komen.

Voor de overige organisaties geldt dat er uiteenlopende redenen zijn, waardoor er geen acute continuïteitsproblemen te verwachten zijn. Voor sommige instellingen was 2018 incidenteel een slecht jaar. Andere hebben na 2018 maatregelen genomen, waardoor de situatie is verbeterd. Bij weer andere geldt dat er andere omstandigheden zijn waardoor er geen direct gevaar is, bijvoorbeeld omdat ze onderdeel zijn van een sterk groter geheel of omdat ze veel eigen vermogen in vastgoed hebben. Het onderzoek is gehouden tijdens de eerste maanden van de coronacrisis. Voor veel bestuurders was de totale impact van de crisis ten tijde van het onderzoek nog niet bekend.

Zowel de aard, als de problematiek van de 12 organisaties die extra aandacht behoeven, zijn divers. Er is geen sprake van één bepaald type organisatie of één soort problematiek, die maakt dat een instelling extra aandacht heeft. De problemen hangen samen met tarifiering, korte looptijd van contracten, vastgoed en de complexiteit van de bedrijfsvoering voor grote organisaties met een groot aantal opdrachtgevers. Daarnaast ontbreken bij deze organisaties compenserende factoren zoals veel eigen vermogen in vastgoed of een sterke moederorganisatie, waardoor ze relatief kwetsbaar zijn.

Van de 12 waren er reeds vier bij de Jeugdautoriteit als casus bekend. Bij de overige 8 zal de Jeugdautoriteit een vinger aan de pols houden en hen nadrukkelijk monitoren. Waar nodig wordt ondersteuning vanuit de Jeugdautoriteit geboden. De wijze waarop dit gebeurt is maatwerk, omdat de problematiek per instelling verschilt. Mogelijke vormen van ondersteuning zijn het bemiddelen tussen aanbieders en gemeenten, het faciliteren van een stakeholderbijeenkomst en aansturen op een gezamenlijk verbetertraject, of het financieel ondersteunen middels de Subsidieregeling continuïteit cruciale jeugdzorg van de Jeugdautoriteit.

In het najaar 2020 voert de Jeugdautoriteit opnieuw een sectorbreed algemeen onderzoek uit. Aan de hand van de dan gepubliceerde jaarverslagen over 2019 stelt de Jeugdautoriteit een nieuwe sectoranalyse op in lijn met het EY-onderzoek uit 2019.

## 1. Inleiding

### Aanleiding

Eén van de doelstellingen van de Jeugdautoriteit is het signaleren en voorkomen van discontinuïteit in cruciale jeugdhulp. Zij doet dit middels een Early Warning System (EWS), dat in ontwikkeling is. Het EWS beoogt toe te zien op: ten eerste, de actuele ontwikkelingen in het zorglandschap en ten tweede, mogelijke risico's die ontstaan als gevolg van aspecten van gemeentelijke inkoop van jeugdhulp. Een derde belangrijk onderdeel van het EWS is het monitoren van jaarverslagen van jeugdhulpaanbieders, om eventuele continuïteitsrisico's in een vroegtijdig stadium op het spoor te komen. Dit laatste is waar voorliggend rapport betrekking op heeft.

Inclusief kleine vrijgevestigden, bestaat het totale jeugdzorglandschap uit enkele duizenden aanbieders. In het najaar van 2019 heeft EY in opdracht van de Jeugdautoriteit een onderzoek uitgevoerd naar de stand van de financiële gezondheid van de meest cruciale aanbieders van jeugdhulp, jeugdbescherming en jeugdreclassering, in Nederland<sup>1</sup>. Soortgelijk onderzoek is in het verleden eerder gedaan in opdracht van de TAJ. Op basis van de jaarverslagen over 2018 en nieuwsberichten over de aanbieders in 2018 en de eerste helft van 2019, heeft EY 109 aanbieders bekeken. Het betreft voornamelijk de relatief grote aanbieders in Nederland. De analyse leidde tot een risicoprofiel per aanbieder.

De uitkomst van het onderzoek was:

- 12 aanbieders (11%): laag risico (groen)
- 53 aanbieders (49%): middel risico (oranje)
- 44 aanbieders<sup>2</sup> (40%): hoog risico (rood)

Naar aanleiding van de uitkomst van het EY-rapport 2019 heeft de Jeugdautoriteit besloten een verdiepend onderzoek in te stellen naar het risico voor de continuïteit van zorg bij de 44 aanbieders met een hoog risico. Het doel was om nader inzicht te krijgen in de ernst en de aard van de risico's van deze aanbieders, alsmede het speelveld waarin zij verkeren. In voorliggend rapport presenteert de Jeugdautoriteit de uitkomsten van het onderzoek en haar totaaloordeel over deze 44 aanbieders.

Daarnaast hebben de gesprekken veel aanvullende sectorinformatie opgeleverd, welke eveneens in dit rapport wordt gedeeld. Hierbij past de kanttekening dat het beeld dat daarbij naar voren komt, is gebaseerd op de ervaringen van de aanbieders die het relatief het moeilijkst hebben (circa 1/3<sup>e</sup> deel van het totaal). De opvattingen van deze aanbieders hoeven niet noodzakelijkerwijs op alle onderdelen de gemiddelde opvatting te reflecteren van de hele sector.

In het rapport wordt allereerst ingegaan op hoe de onderzochte instellingen er voor staan en in welke mate er instellingen zijn die extra aandacht nodig hebben. Vervolgens wordt een beeld geschetst van hoe de instellingen hun eigen governance en bedrijfsvoering ervaren, alsmede de samenwerking met de gemeenten. Hierbij komen ook de risico's aan bod die zij daarbij zien. Het rapport sluit af met een conclusie en suggesties voor vervolgacties

In het nog korte bestaan van de Jeugdautoriteit is dit de eerste keer dat een dergelijk onderzoek is uitgevoerd. Het onderzoek is dan ook benut om naast de focus op de organisaties zelf, hun bedrijfsvoering en governance, ook nader in te gaan op het jeugdzorgstelsel en de rol van de Jeugdautoriteit daarbinnen. Leerpunten ten aanzien van de uitvoering van het onderzoek, maar zeker ook de reflecties op het stelsel en onze rol, nemen we zeer ter harte.

### Aanpak

<sup>1</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-volksgezondheid-welzijn-en-sport/documenten/rapporten/2019/10/17/stand-financiele-gezondheid-jeugdhulpaanbieders>

<sup>2</sup> Inclusief drie aanbieders die hun jaarverslagen te laat hadden ingeleverd en louter op basis van de nieuwsberichtgeving aanvankelijk op groen stonden, maar later, na publicatie alsnog op rood bleken te staan.

Voorliggend onderzoek is uitgevoerd door de Jeugdautoriteit. Van de 44 aanbieders die volgens het EY-rapport 2019 een hoog risicoprofiel hadden, waren er 13, die bij nadere beschouwing en soms na overleg, geen verdiepende bestudering behoefden. Hiervan gold voor 9 instellingen dat ze bijvoorbeeld te klein van omvang waren of reeds gefuseerd met een andere organisatie. De financiële situatie bij deze individuele instellingen vormde geen bedreiging voor de continuïteit van zorg. Voorts waren er 4 instellingen die reeds in casuïstiek zaten bij de Jeugdautoriteit. De financiële toestand van deze organisaties vormt wel een potentiële bedreiging voor de continuïteit van zorg, maar was reeds "bekend"<sup>3</sup>.

Van de 44 aanbieders zijn er uiteindelijk 31 instellingen aanvullend onderzocht. Deze instellingen hebben een brief ontvangen met daarin hun risicobeoordeling volgend uit het EY-rapport 2019 en het verzoek om een gesprek met de bestuurder en de voorzitter van de Raad van Toezicht. Bij deze brief zat ter voorbereiding een lijst met vragen (zie bijlage 1) die in het gesprek aan de orde zouden komen. In de brief is voorts aangegeven dat de inhoud van de gesprekken anoniem in de eindrapportage verwerkt zou worden. Na de eerste tien gesprekken is de aanpak geëvalueerd en hebben enkele kleine aanscherpingen plaatsgevonden in de wijze van bevragen.

De vragenlijst bestond uit een aantal meerkeuzevragen en een aantal open vragen. In het gesprek hebben de onderzoekers deze vragen mondeling met de zorgaanbieders doorgenomen. In de voorbereiding van de gesprekken heeft de Jeugdautoriteit gebruik gemaakt van openbare informatie over de aanbieders, zoals jaarverslagen, websites en nieuwsberichten. Tevens is, voor zover aanwezig, gebruik gemaakt van specifieke informatie van de Jeugdautoriteit uit bijvoorbeeld de coronaquickscans die in maart en mei door de Jeugdautoriteit zijn uitgevoerd. De uitkomsten van de gesprekken vormen de basis voor deze rapportage. De jaarverslagen 2018 vormden het vertrekpunt in het onderzoek, maar de vraagstelling bevatte ook een doorkijk naar de periode daarna.

Naar aanleiding van de beschikbare documenten en de informatie uit de gesprekken, hebben de onderzoekers zich een oordeel gevormd over de mate waarin de continuïteit van zorg binnen een jaar in gevaar zou kunnen komen. De organisaties waarbij dat geldt, behoeven wat de Jeugdautoriteit betreft, de komende periode "extra aandacht".

De interviews hebben plaatsgevonden tussen 17 maart en 23 juli. Deze periode was vrij uitgestrekt als gevolg van de coronacrisis die precies in dit tijdsbestek plaatsvond. Voor alle gesprekken geldt, dat deze gehouden zijn na het uitbreken van de crisis. Uiteraard gold, dat er in juli meer zicht op de impact was dan eind maart. De aanleiding voor de gesprekken waren de jaarverslagen over 2018, desalniettemin is in de gesprekken ook nadrukkelijk stil gestaan bij het huidige perspectief van de organisaties. De resultaten in dit onderzoek geven daardoor zowel een beeld over hoe de organisaties er in 2018 voor stonden, alsmede wat sindsdien de ontwikkeling is geweest richting het heden.

In het kader van vertrouwelijkheid, alsmede om de omvang van het onderzoek beheersbaar te houden, is voor het onderzoek alleen gesproken met de instellingen zelf. Er is geen contact geweest met gemeenten of andere stakeholders van de instellingen.

De ervaringen en opvattingen zijn in veel gevallen niet gevalideerd via de jaarcijfers 2019. Dit heeft te maken met het later beschikbaar komen van de informatie. De instellingen leveren conform afspraken uiterlijk in het najaar van 2020 de jaarresultaten over 2019 aan.

## Vervolg

Bij de organisaties waarvan op basis van het onderzoek is gebleken dat hun situatie extra aandacht behoeft, zal de Jeugdautoriteit de komende tijd nadrukkelijk een vinger aan de pols houden. Mochten er acute problemen dreigen te ontstaan, dan is het van belang dat er tijdig maatregelen genomen worden of anderszins ondersteuning geboden kan worden. Aangezien de problemen verschillen van aard tussen de organisaties, zal de wijze waarop de monitoring

---

<sup>3</sup> Omdat deze vier organisaties niet nader zijn onderzocht, wegen de eventuele opvattingen van deze organisaties dus ook niet mee in de elders in dit rapport gepresenteerde statistieken ten aanzien van vragen die aan de onderzochten zijn gesteld.



plaatsvindt, maatwerk zijn. Bij de opvolging wordt ook een relatie gelegd met de laatst uitgevoerde coronaquickscan van augustus. Mogelijke vormen van ondersteuning zijn het bemiddelen tussen aanbieders en gemeenten, het faciliteren van een stakeholderbijeenkomst en aansturen op een gezamenlijk verbetertraject, of het financieel ondersteunen middels de Subsidieregeling continuïteit cruciale jeugdzorg van de Jeugdautoriteit.

In het najaar van 2020 zal de Jeugdautoriteit in het kader van het Early Warning System een nieuw onderzoek instellen. Dan zullen de jaarverslagen van de cruciale jeugdhulpaanbieders over 2019 worden geanalyseerd, in lijn met de methodiek zoals die eerder door EY is toegepast, kan bovendien eventuele validatie direct alsnog plaatsvinden.

Voorts zal de Jeugdautoriteit het komend jaar middels bijvoorbeeld kennisbijeenkomsten en thematisch onderzoek een bijdrage leveren aan de discussie en de beeldvorming over de sector, alsmede bijdragen aan het verder professionaliseren ervan. De in dit onderzoek opgedane inzichten zullen daarvoor input vormen. In hoofdstuk 5 worden verdere suggesties gedaan voor de wijze waarop opvolging kan worden gegeven aan dit rapport.

## 2. Conditie van de organisaties met hoog risico

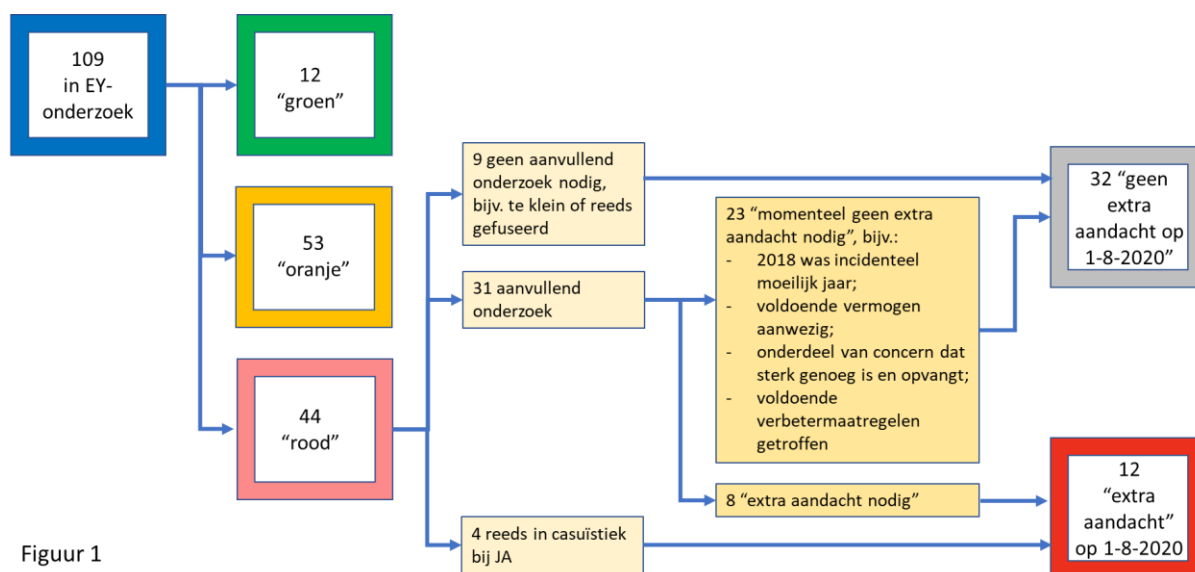
### Meeste organisaties beter, enkele extra aandacht

De belangrijkste vraag en tevens de aanleiding voor dit onderzoek is hoe de 44 organisaties die op rood (hoog risico) stonden in het EY-rapport 2019, er nu werkelijk voor staan. Oftewel, wat is de ernst van de situatie met het oog op de continuïteit van zorg?

Het korte antwoord is dat volgens de Jeugdautoriteit op 1 augustus 2020 bij:

*12 van de 44 organisaties "extra aandacht" nodig is, omdat de continuïteit van zorg (op onderdelen) binnen een jaar in gevaar zou kunnen komen.*

Het totale beeld kan als volgt worden geïllustreerd:



Figuur 1

#### Toelichting:

- De 109 organisaties zijn onderzocht door EY op basis van het jaarverslag 2018.
- De organisaties die op groen (12) en oranje (53) staan, vallen buiten de scope van dit aanvullend onderzoek. Het kan zijn dat in de tussentijd hun situatie is gewijzigd. In het najaar van 2020 worden zij opnieuw onderzocht op basis van het jaarverslag 2019. Voorts zijn zij in 2020 drie keer benaderd in het kader van door de Jeugdautoriteit gehouden coronaquickscans.
- Met de 31 organisaties die aanvullend zijn onderzocht, is een gesprek gevoerd in het tweede kwartaal van 2020 over de jaarcijfers van 2018, maar ook over hoe het momenteel gaat.
- De 32 instellingen die geduid zijn als "geen extra aandacht op 1-8-2020", hebben geen kleur gekregen (oranje of groen etc.). Een kleur zou mogelijk een verwarrend beeld oproepen. Voor verschillende van deze organisaties valt niet te concluderen dat het expliciet goed gaat en valt er evenmin een onderscheid te maken tussen groen of oranje. We weten echter dat er bij hen omstandigheden zijn, waardoor de continuïteit van zorg niet op korte termijn in acuut gevaar is.

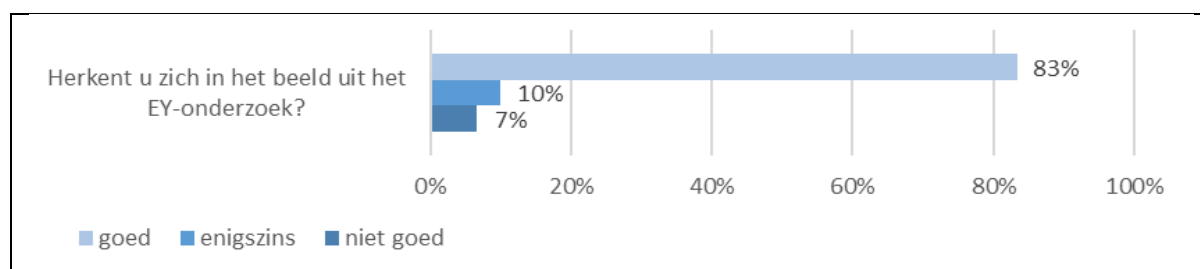
In het voorliggend onderzoek is gevraagd of de instellingen zich herkennen in het geschetste beeld op basis van de nieuwsberichten en de scores uit het EY-rapport 2019. Het gaat dan om de scores ten aanzien van de volgende ratio's met bijbehorende normen<sup>4</sup>:

Categorie	Ratio's	Normen
Resultaat en performance	Resultaat	>0

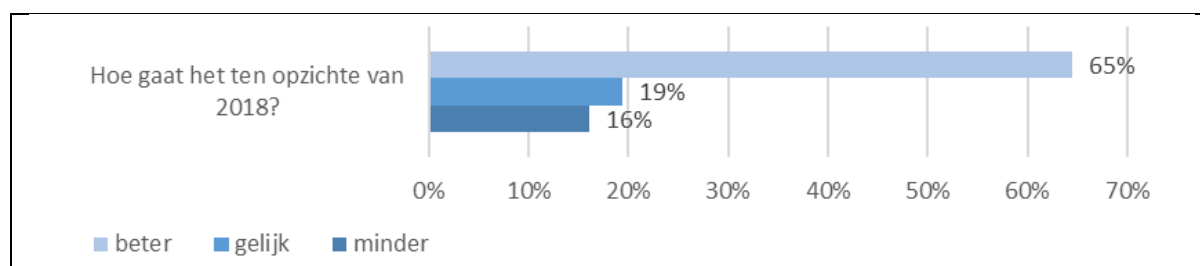
<sup>4</sup> Voor een toelichting op de ratio's zie EY-rapport 2019: <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-volksgezondheid-welzijn-en-sport/documenten/rapporten/2019/10/17/stand-financiele-gezondheid-jeugdhulpaanbieders>

	Budgetratio	>0,15%
	Rentabiliteit	>1,5%
Financiële positie en structuur	Solvabiliteit	>20%
	Loan to Value	<70%
Rente- en aflossingscapaciteit	Debt Service Coverage Ratio	>1,3
	Interest Coverage Ratio	>2,0
	Net Debt/EBITDA <sup>5</sup>	>0 en <3,5

De meeste van de 31 onderzochte instellingen, kwamen de uitkomsten bekend voor. In enkele gevallen hadden aanbieders een ratio anders berekend. Ook waren er enkele organisaties die zich wel herkenden in de cijfers, maar niet in de kwalificatie "rood", omdat er omstandigheden waren (bijvoorbeeld veel eigen vermogen in vastgoed) op basis waarvan zij vonden dat hun continuïteit niet in gevaar was.



Vervolgens is gevraagd hoe het nu gaat ten opzichte van 2018.



Het beeld is dat ongeveer 2/3<sup>e</sup> deel van de onderzochte aanbieders vindt dat het momenteel (ondanks corona) beter gaat dan in 2018.

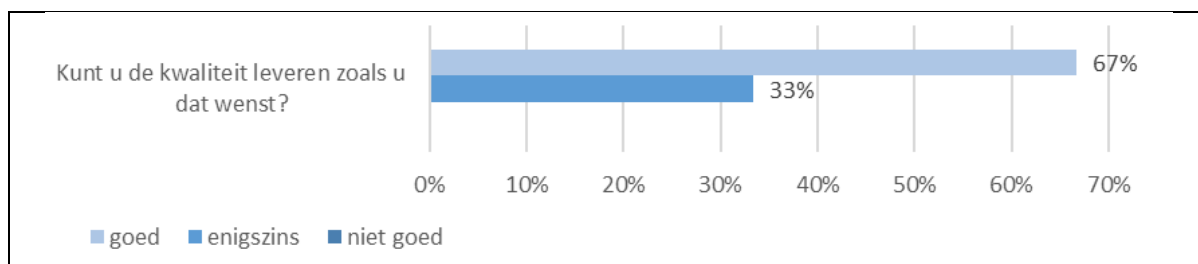
Als redenen waarom het beter gaat, is onder meer aangegeven dat men inmiddels (na decentralisatie en aanbestedingen etc.) strakker stuurt, onrendabele activiteiten of vastgoed heeft afgestoten en in algemene zin efficiënter is en beter in control.

Van een aantal organisaties waren de jaarcijfers 2019 (al dan niet in concept) tijdens de gesprekken bekend en kon de verbetering worden gestaafd. In het najaar bij het onderzoek naar de jaarrekeningen van 2019 zal over de hele breedte moeten blijken of deze organisaties zich ook daadwerkelijk hebben verbeterd. Daarnaast zal dan ook bekeken worden hoe de organisaties die nu op groen en oranje stonden, er dan voor staan.

Omdat kosten en financiële gezondheid soms communicerende vaten zijn met kwaliteit, is de aanbieders gevraagd naar hun eigen perceptie van de kwaliteit die zij leveren. Van de onderzochte organisaties vindt eveneens ongeveer 2/3<sup>e</sup> deel dat zij de kwaliteit kunnen leveren zoals ze dat wensen.

<sup>5</sup> Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization





Van degenen die dit niet met "goed" hebben beantwoord, gaven enkelen aan dat dit kwam door de corona-maatregelen die op dat moment golden. Daarnaast noemden enkelen de druk op de caseload en de kwaliteit, als gevolg van de lage tarieven. In meerdere gesprekken werd ook de zorg geuit dat er vanuit gemeenten te weinig kwaliteitstoetsing is en dat er door hen vooral gestuurd wordt op geld.

### Problematiek en aard van organisaties met "extra aandacht" divers

Organisaties zijn door de Jeugdautoriteit als "extra aandacht" aangeduid als er tijdens de gesprekken en op basis van de beschikbare stukken aanmerkelijke risico's bleken te zijn die de continuïteit van zorg op korte termijn zouden kunnen bedreigen. De problematiek bij deze organisaties is niet éénduidig te kwalificeren. De volgende omstandigheden spelen een rol:

- Onenigheid met gemeenten over tarieven. Vrijwel elke organisatie die het moeilijk heeft, noemt tarieven als oorzaak. Door, volgens hen, te lage tarieven krijgen ze niet genoeg vergoed voor hun zorg en komen ze financieel in de knel.
- Kortlopende contracten. Waardoor investeringsbeslissingen moeilijk zijn en het telkens opnieuw meedoen aan aanbestedingen een grote wissel trekt op de organisatie.
- Vastgoedproblemen. Men heeft een of meerdere panden die overbodig zijn en waar men niet vanaf kan of waar grote kosten mee gepaard gaan.
- Complexiteit voor (met name) grote organisaties die hun bedrijfsvoering "n x n" moeten organiseren (een breed aanbod met een groot aantal organisatieonderdelen, die moeten leveren aan een groot aantal gemeenten, met overal andere standaarden). Als gevolg daarvan kon men bijvoorbeeld niet alle gemaakte zorg factureren of is men onvoldoende in staat om tijdig bij te sturen.
- Afwezigheid van compenserende factoren, zoals veel eigen vermogen in vastgoed, een goedlopende tak in verzekerde zorg of een moederorganisatie met genoeg beschikbare middelen. (Uiteraard kan dit nooit een op zichzelf staand issue zijn, want een instelling moet zonder compenserende factoren kunnen bestaan. Desondanks maakt het wel dat sommige instellingen kwetsbaarder zijn dan andere.)

Vaak is het een combinatie van meerdere van bovenstaande problemen. Voor alle organisaties met "extra aandacht" geldt overigens dat de oorzaak is gelegen in problemen die er reeds voor de coronacrisis waren en dus niet door corona zijn veroorzaakt. Voor vier instellingen geldt dat zij reeds in casuïstiek zaten. Zij zijn niet opnieuw onderzocht.

De verdeling van de twaalf instellingen met "extra aandacht" over de sectoren is als volgt<sup>6</sup>:

Jeugdzorg	Gecertificeerde Instelling	Geestelijke Gezondheidszorg	Gehandicaptenzorg/ GGZ
5	3	3	1

De problematiek beperkt zich dus niet exclusief tot één bepaalde groep van instellingen.

<sup>6</sup> Op basis van belangrijkste productiegegevens in JMV-documenten 2018.

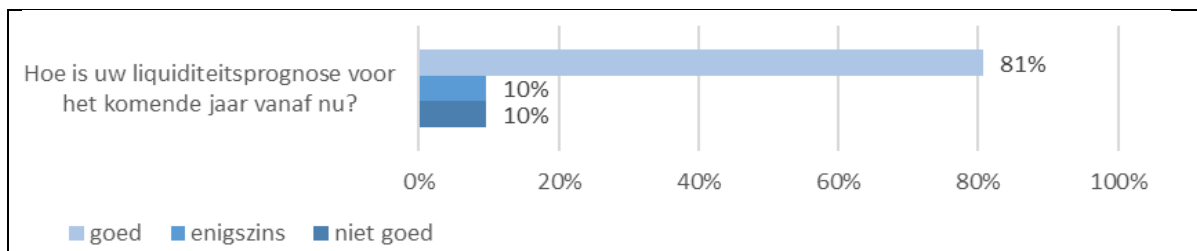
### Tariefvraagstuk ingewikkeld en vraagt nuance

Een veelgehoorde klacht van aanbieders is dat de tarieven te laag zijn. Het vraagstuk rondom tarieven is complex. Onderstaand enkele voorbeelden hiervan:

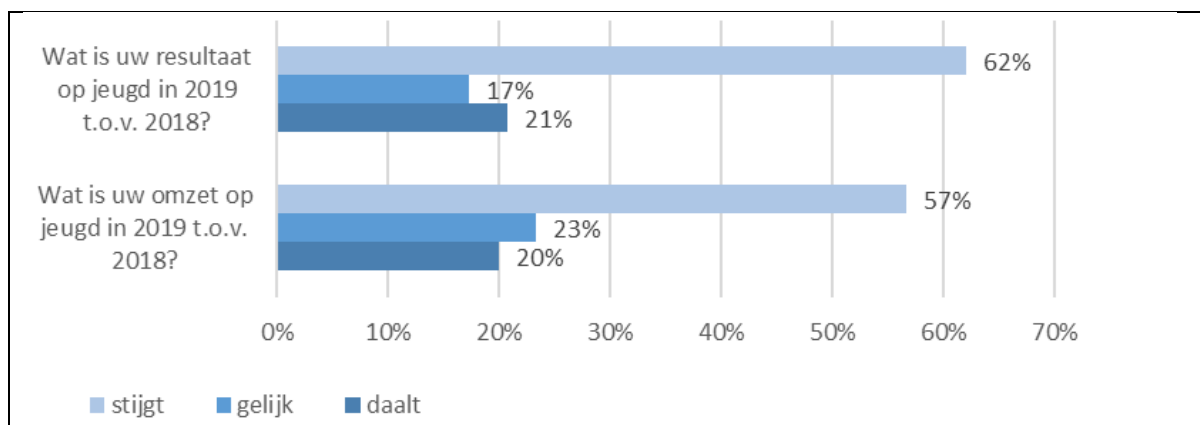
- Een te hoog tarief voor de een, is soms in dezelfde regio een werkbaar tarief voor de ander. De ene organisatie kan hogere kosten hebben (bijvoorbeeld door onrendabel vastgoed) dan de andere en daarmee is de ene organisatie ook efficiënter dan de andere.
- Soms zijn tarieven aanvankelijk goed, maar zijn er geen goede afspraken over indexatie. Als de CAO-loonstijging hoger is dan de indexatie, gaan de tarieven naderhand alsnog knellen.
- Verschillende tarieven voor verschillende producten/zorgsoorten. Een verlieslatend tarief op het ene product kan soms gecompenseerd worden door een winstgevend tarief op een ander product. Het is dan afhankelijk van de totale product-mix van een aanbieder of het saldo gunstig of ongunstig is.
- Eén gemiddeld trajecttarief. Bij trajectbekostiging wordt vaak een gemiddeld tarief per traject betaald. Op sommige trajecten houdt de aanbieder wat over, op andere legt hij iets toe en gemiddeld kan het uit. Echter als deze vorm wordt toegepast in combinatie met een inkoop via "open house", dan zijn er soms kleine niche-spelers die bewust alleen de meest rendabele casuïstiek doen. De onrendabele casuïstiek moet dan worden opgepakt door de grote gespecialiseerde instellingen. De niche-spelers maken daarbij dan onevenredig veel winst, terwijl de systeem-organisaties veel hogere kosten maken, dan gedekt door het gemiddeld tarief.
- Tarieven voor hetzelfde product verschillen soms per regio, terwijl de kostenbepalende omstandigheden tussen de regio's min of meer gelijk zijn.
- Tarieven voor hetzelfde product zijn soms gelijk tussen regio's, terwijl de kostenbepalende omstandigheden verschillen (bijvoorbeeld veel meer reistijd op platteland dan in stad).

### Financiële continuïteit

De belangrijkste indicator voor de continuïteit van een organisatie is de liquiditeitspositie. Zodra deze in gevaar komt en een instelling niet meer aan zijn korte termijn verplichtingen kan voldoen, ligt een faillissement in het verschiet. Daarnaast is het van belang te zien welke ontwikkeling er is. In dat kader is gevraagd naar de groei in omzet en in resultaat. Het is van belang te weten of er sprake is van incidenteel rode cijfers of structureel. Is de trend positief of negatief?



Het overgrote deel van de onderzochte organisaties verwacht het komende jaar geen liquiditeitsproblemen.



Veruit de meeste van de onderzochte aanbieders verwachten een hogere omzet en een hoger resultaat over 2019 dan over 2018. Vanuit het oogpunt van continuïteit is dit een positieve ontwikkeling. Het kan betekenen dat 2018 door hen gezien wordt als een incidenteel wat minder jaar.

De vraag is hierbij wel, waar deze brede omzetstijging vandaan komt. Het kan gaan om autonome groei, aangezien het jeugdhulpgebruik jaarlijks stijgt in Nederland<sup>7</sup>. Het kan ook dat de groei bij deze organisaties, resulteert in een krimp bij andere organisaties. Bijvoorbeeld bij de organisaties in Figuur 1 waar de omzet daalt of bij organisaties die op groen of oranje stonden en buiten de scope van dit onderzoek vallen. Een derde mogelijkheid kan zijn dat organisaties de situatie wat positiever inschatten, dan die in werkelijkheid is. In het najaar als de jaarcijfers van 2019 zijn gepubliceerd zal dat duidelijker worden. Dan zal de input voor dit onderzoek ook worden gevalideerd.

Als belangrijkste risico's voor de continuïteit, noemen de onderzochte aanbieders de druk op de tarieven en de coronacrisis. Daarnaast maakt een aantal van hen zich zorgen over de korte looptijd van contracten en de wijze waarop in sommige regio's/gemeenten de manier van inkopen toestaat dat niche-spelers alleen de relatief makkelijke/rendabele casuïstiek doen en de (grote) gespecialiseerde aanbieders de moeilijke (minder rendabele) zaken moeten oppakken.

Wat ervaart u als de belangrijkste risico's ten aanzien van continuïteit?	Aantal keer genoemd <sup>8</sup>
Te lage tarieven	9
Corona	5
Korte contracten gemeenten	4
"Cherry picking" door kleine niche-aanbieders	3
Ziekteverzuim	2
Vastgoedprobleem	2
Vennootschapsbelasting	2
Gemeentefinanciën onder druk	2
Administratieve lasten	2
Overige risico's één keer genoemd	8

<sup>7</sup> <https://longreads.cbs.nl/jeugdhulp2019/jeugdhulptrajecten/>

<sup>8</sup> Aanbieders konden meerdere risico's noemen. Niet iedereen heeft deze vraag beantwoord. Dit geldt eveneens voor de overige tabellen in deze rapportage waar een uitvraag naar risico's wordt gepresenteerd.

### 3. Governance en bedrijfsvoering

#### Governance

In het onderzoek zijn de volgende vragen gesteld over de governance:

- Hoe ervaart u de kwaliteit van governance binnen de organisatie?
- Hoe hebt u de governancecode geborgd binnen uw organisatie?
- Zijn er na 2017 wisselingen in de Raad van Toezicht (RvT) geweest om een andere reden dan het beëindigen van een zittingstermijn? Zo ja, hoe vaak en waarom?
- Wat zijn de twee belangrijkste ontwikkelpunten die de RvT ziet voor de organisatie ten aanzien van de jeugdhulp?

De eerste twee vragen zijn in nagenoeg alle gevallen positief beantwoord. Vrijwel alle ondervraagden vinden de kwaliteit van de governance goed. Rondt een positief beeld. Men houdt zich aan de governancecode en geeft aan dat deze prima is geborgd, of op een enkele formaliteit na, bijna is geborgd.

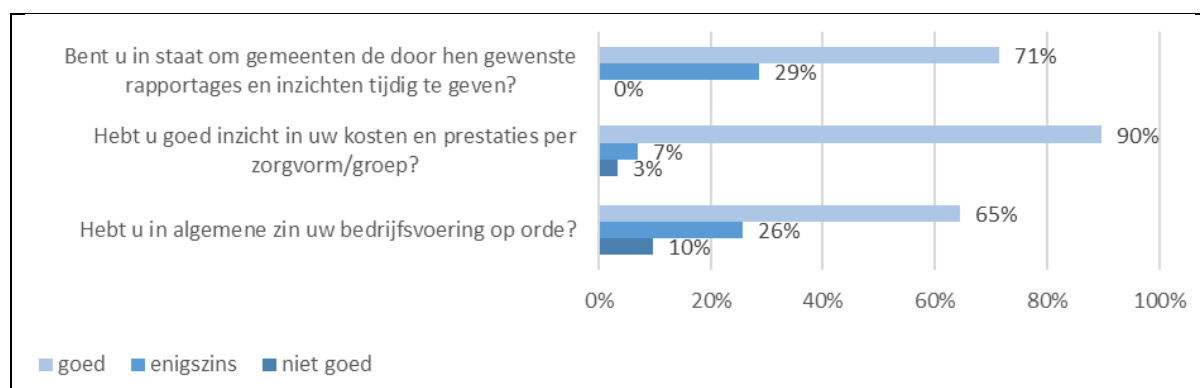
Deze haast 100% score is opvallend en strookt niet met de praktijkervaring van de Jeugdautoriteit, waar bij casuïstiek regelmatig blijkt dat de governance van instellingen die in de problemen zijn, niet optimaal is. Het feit dat de bestuurder en de voorzitter van de RvT samen in een gesprek zijn geïnterviewd, maakt wellicht dat eventuele onderlinge rimpelingen niet gemakkelijk op tafel komen. Bij een herhaling van dergelijke onderzoeken moet vooraf goed gekeken worden naar de vorm en scherpste van de vraagstelling.

In enkele gevallen zijn er ongeplande wisselingen in de RvT geweest. In het algemeen waren daar goede redenen voor, bijvoorbeeld omdat iemand een nieuwe functie kreeg die niet te combineren was met het toezichthouderschap. In één geval is de voorzitter van een RvT die een financieel profiel had, opzij gestapt en gewoon lid van de RvT geworden. Hierdoor kon een voorzitter worden aangetrokken met veel bestuurlijke ervaring in de gemeentewereld en kon de financieel deskundige zich meer focussen op de financiële portefeuille. Een mooi voorbeeld van een bewuste en positieve strategische aanpassing van de samenstelling van de RvT.

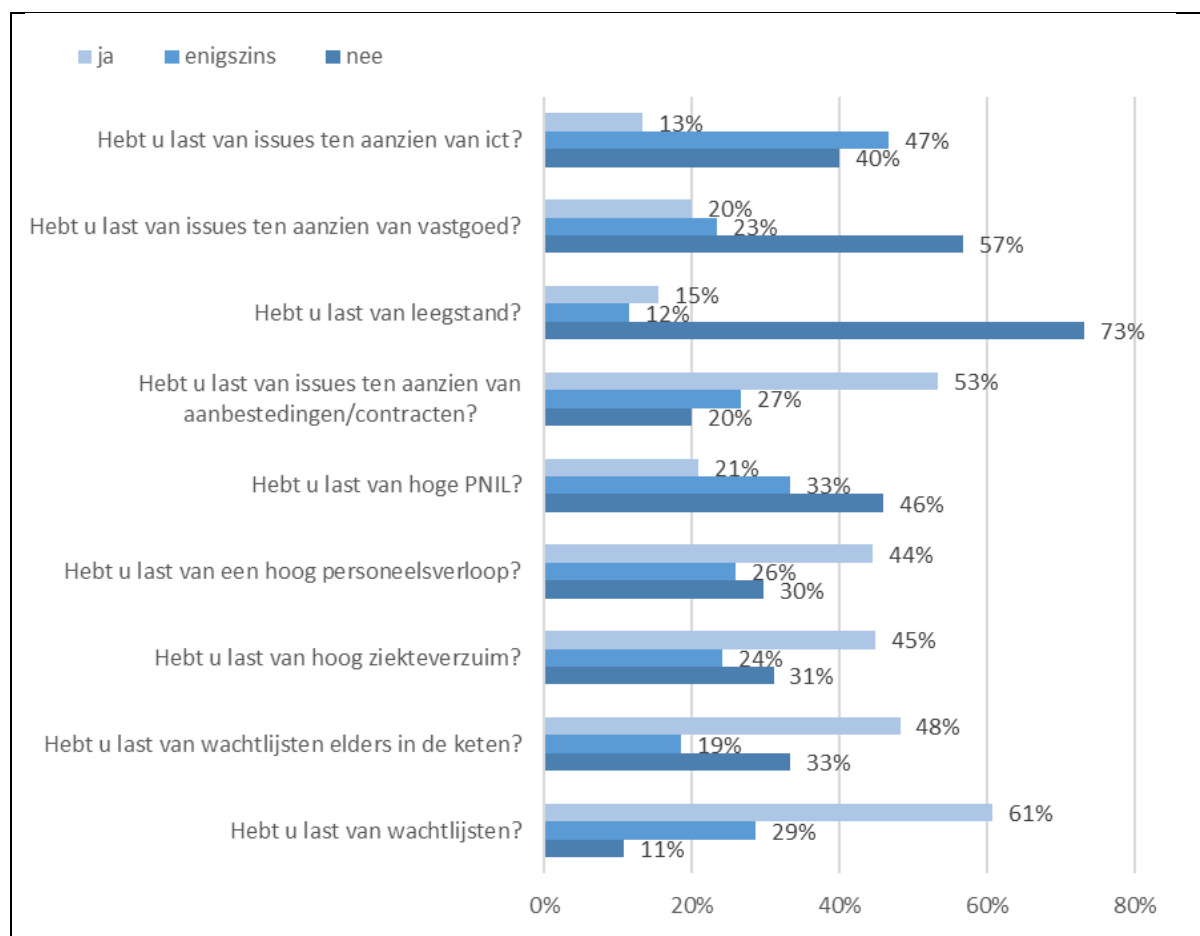
De door de RvT's aangedragen ontwikkelpunten voor de organisatie, geven de indruk dat de RvT's bekend zijn met de risico's die er spelen. Hoewel ieder het op een eigen wijze verwoordde, is het algemene beeld dat men zich bewust is van de gemeentelijke context en het spanningsveld dat er soms is tussen een gezonde bedrijfsvoering en de beschikbaarheid en kwaliteit van goede zorg.

#### Bedrijfsvoering

In algemene zin vindt 2/3<sup>e</sup> deel van de onderzochte aanbieders dat ze hun bedrijfsvoering goed op orde hebben. Voor 10% geldt dat ze vinden dat dit niet het geval is. Het overgrote deel (90%) vindt dat ze goed kunnen sturen en een goed inzicht hebben in hun kosten en prestaties. Van de onderzochte aanbieders is 29% niet helemaal in staat om de gemeenten tijdig van de door hen gewenste rapportages en inzichten te voorzien.



Voor een aantal bedrijfsvoeringsonderdelen zijn de aanbieders specifiek gevraagd of zij daar eventueel last van hebben.



Leegstand en vastgoed vormen het minst vaak een probleem. Overigens bleek uit de gesprekken, dat in de gevallen waar het wel een probleem is, de impact ervan groot kan zijn.

Wachtlijsten vormen verhoudingsgewijs dikwijls een probleem; zowel binnen de eigen organisatie (61%), als elders in de keten (48%). Behalve dat het wachten frustrerend is voor ouders en kinderen, leidt het ook tot hogere kosten, bijvoorbeeld doordat aandoeningen kunnen verergeren. Daarnaast kan soms niet afgeschaald worden terwijl dat wel nodig is. Kinderen blijven dan langer in relatief dure zorg en houden bovendien een plek bezet waar een ander juist op zit te wachten. De wachtlijstproblematiek verschilt sterk per type zorg.

Relatief veel van de onderzochte aanbieders hebben last van issues ten aanzien van aanbestedingen en/of contracten (53%). De aanbestedingen vragen vaak een grote inzet van aanbieders en gaan gepaard met flinke administratieve lasten. Ook vormen ze zo nu en dan een belemmering voor een goede samenwerking. Andere ervaren knelpunten zijn de soms korte looptijd van contracten en de grote diversiteit aan contracten tussen regio's en gemeenten<sup>9</sup>.

Op de open vragen wat de aanbieders als belangrijkste bedrijfsvoeringsrisico's zien en hoe ze hun bedrijfsvoering zouden kunnen verbeteren, werden onderstaande meest voorkomende antwoorden gegeven.

<sup>9</sup> Op 26 juni 2020 hebben de leden van de VNG ingestemd met de Norm voor Opdrachtgeverschap, zie daarvoor ook: <https://vng.nl/nieuws/aan-de-slag-met-de-norm-voor-opdrachtgeverschap>. Hierin is opgenomen dat gemeenten meerjarige contracten voor drie jaar of meer zullen gaan afsluiten.

Wat ervaart u als de belangrijkste risico's ten aanzien van uw bedrijfsvoering?	Aantal keer genoemd
personeelstekort/pnll/kwaliteit personeel	7
tarieven en "cherry picking" (nichespelers doen alleen meest rendabele cliënten)	5
onvoorspelbare en korte termijn contracten	5
bezuinigingen en onvoorspelbaarheid gemeenten	4
administratieve lasten	4
gedoe berichtenverkeer en declaraties	3
aanbestedingen en wijziging bekostiging	3
professionalisering bedrijfsvoering	2
Corona	2
overige zaken (één keer genoemd)	7

Hoe zou uw bedrijfsvoering nog kunnen verbeteren?	Aantal keer genoemd
verbeteren sturingsinformatie	8
procesoptimalisatie	4
sturen op productiviteit	4
professionaliteit medewerkers	3
standaardisatie bedrijfsvoering	3
overige zaken (één keer genoemd)	7

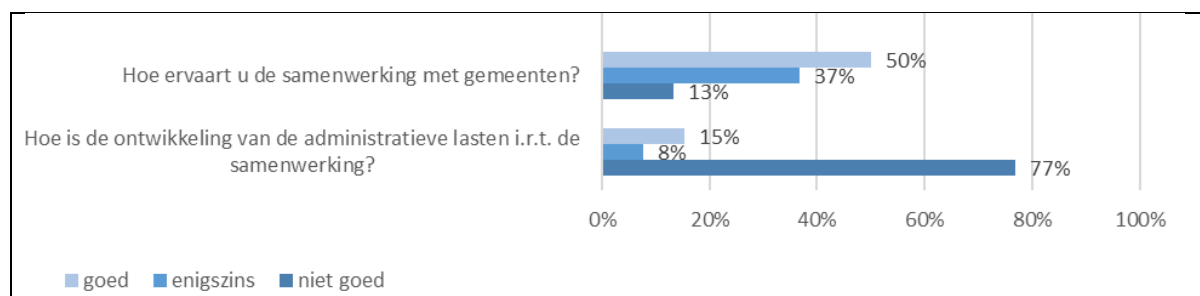
De genoemde risico's zijn in lijn met hetgeen eerder is geconstateerd: een krappe arbeidsmarkt en de gevolgen daarvan, alsmede tarieven die onder druk staan in combinatie met "cherry picking". Voorts onzekerheid in de relatie met gemeenten ten aanzien van aanbestedingen, contractering, bezuinigingen en administratieve lasten.

Ten aanzien van wat men zelf nog kan verbeteren, geldt dat met name voor de management- en sturingsinformatie. Procesoptimalisatie, sturen op productiviteit en professionaliteit van medewerkers hangen veelal met elkaar samen. Het gaat erom dat ze strakker sturen op dat waar ze op worden afgerekend. Medewerkers moeten zich daar bewust van zijn en processen moeten erop ingericht zijn.

## 4. Samenwerking gemeenten en sectorbespiegelingen

### Samenwerken met wisselende ervaringen

De samenwerking met de gemeenten staat bij veel van de ondervraagde aanbieders onder druk. De relatie is in veel (niet alle) gevallen in orde, maar in de uitvoering ervaart men strubbelingen. De administratieve lasten die voortvloeien uit de relatie met de gemeenten worden breed als hinderlijk ervaren. Gemeenten zullen ongetwijfeld ook een beeld hebben bij de samenwerking. Met hen is, om redenen zoals eerder aangegeven in Hoofdstuk 1, in het kader van dit specifieke onderzoek niet gesproken. In toekomstige onderzoeken zullen factoren, ervaringen en invloeden van gemeenten worden betrokken of een afzonderlijk onderzoeksthema zijn.



De belangrijkste ervaren risico's zijn in lijn met de vorige hoofdstukken. Voorts ervaren enkele aanbieders bij gemeenten te veel focus op korte termijn en op geld, in plaats van op de lange termijn en de inhoud.

Wat ervaart u als de belangrijkste risico's ten aanzien van de samenwerking?	Aantal keer genoemd
diversiteit tussen gemeenten en tarieven	5
financiële tekorten	4
administratieve lasten	4
gebrek aan partnerschap/vertrouwen	4
korte contracten	3
kennisniveau bij gemeenten	3
te weinig lange termijn visie en continuïteit	3
sturing op geld in plaats van inhoud	2
gebrek aan gezamenlijke visie en synergie	2

De geïnterviewden zijn gevraagd naar hen bekende best practices. Met name werden enkele gemeenten genoemd waar de inkoop is gedaan via een vorm van lumpsum bekostiging. De aanbieders werken daar samen in een consortium, waar zij over het algemeen zeer over te spreken zijn. Er is meer focus op inhoud en samenwerking en administratieve lasten en verantwoording lijken beperkter. Andere genoemde positieve voorbeelden waren:

- regio X: samenwerking met lokale teams verloopt goed;
- gemeente Y1: werkt bijzonder prettig samen;
- gemeente Y2: in ieder geval op het deel van de visie en zorgsysteem;
- Gemeente Y3: garantiebudget voor crisiszorg beschikbaar met bodemniveau voor basisplekken.

### Kansen voor verbetering

De aanbieders is gevraagd om aan te geven wat gemeenten zouden kunnen doen om de samenwerking te verbeteren en wat ze zelf zouden kunnen doen. In bijlage 2 zijn de genoemde suggesties in willekeurige volgorde weergegeven.

De belangrijkste verbeterpunten voor de gemeenten zijn<sup>10</sup>:

- Verbeteren van deskundigheid;
- Tegengaan van versnippering/diversiteit (inkoop, bekostiging, verantwoording), langlopende contracten en meer standaardisatie;
- Verminderen administratieve lasten;
- Meer focussen op kwaliteit;
- Meer investeren in de relatie, het vertrouwen en de dialoog.

De belangrijkste verbeterpunten voor de aanbieders zijn:

- Investeren in de relatie en communicatie;
- Transparant zijn en inzicht geven in wat ze doen.

### **Sectorbespiegelingen van aanbieders**

Behalve het vaststellen van de conditie waarin een aantal aanbieders verkeert en de risico's waar zij mee te kampen hebben, is in het onderzoek ook de ruimte geboden om observaties ten aanzien van de sector in het algemeen, en de Jeugdautoriteit in het bijzonder, op te tekenen. De gemaakte punten zijn vooral een bloemlezing van aandachtspunten vanuit 31 individuele ondervraagde organisaties uit het veld. Het betreft nadrukkelijk geen oordeel of conclusie van de Jeugdautoriteit of een standpunt van de sector als geheel. In Bijlage 3 zijn deze punten opgenomen. Een deel van de opmerkingen gaat in algemene zin over het stelsel en vraagstukken rondom centralisatie, standaardisatie en bekostiging. Ten aanzien van de Jeugdautoriteit zijn met name gedachten geponereerd ten aanzien van de positie, de rol en de taken van de Jeugdautoriteit.

---

<sup>10</sup> Zoals eerder gemeld, werken de gemeenten inmiddels aan de implementatie van een Norm voor Opdrachtgeverschap waarin een aantal van deze elementen terugkomt.



## 5. Conclusie en opvolging

### Conclusie

In het najaar van 2019 heeft EY 109 cruciale jeugdhulporganisaties onderzocht op basis van de jaarverslagen 2018 en nieuwsberichten over deze organisaties. Hiervan bleken er 44 op "rood" te staan: zij hebben volgens het onderzoek een hoog risico ten aanzien van de continuïteit van zorg. De Jeugdautoriteit heeft tussen maart en juli 2020 een verdiepend onderzoek gedaan naar 31 van de 44 organisaties die op rood stonden. De overige 13 waren al voldoende bekend of vanwege hun omvang of een fusie niet (langer) relevant.

De conclusie is dat er van de 44 organisaties, 12 zijn die "extra aandacht" behoeven omdat de continuïteit van zorg (op onderdelen) binnen een jaar in gevaar zou kunnen komen. Van deze 12 waren er reeds vier bij de Jeugdautoriteit als casus bekend. Bij de overige 8 zal de Jeugdautoriteit een vinger aan de pols houden en hen nadrukkelijk monitoren. De wijze waarop dit gebeurt is maatwerk, omdat de problematiek per instelling verschilt.

Voor de 32 organisaties die geen extra aandacht behoeven, geldt dat er uiteenlopende redenen zijn, waardoor er geen acute continuïteitsproblemen te verwachten zijn. Voor sommige instellingen was 2018 incidenteel een slecht jaar. Andere hebben na 2018 maatregelen genomen, waardoor de situatie is verbeterd. Bij weer andere geldt dat er andere omstandigheden zijn waardoor er geen direct gevaar is, bijvoorbeeld omdat ze onderdeel zijn van een sterk groter geheel of omdat ze veel eigen vermogen in vastgoed hebben. Van de onderzochte organisaties geeft 65% aan dat ze verwachten dat 2019 beter zal zijn dan 2018. Het onderzoek is gehouden tijdens de eerste maanden van de coronacrisis. Voor veel bestuurders was de totale impact van de crisis ten tijde van het onderzoek nog niet bekend.

Zowel de aard, als de problematiek van de 12 organisaties die extra aandacht behoeven, zijn divers. Er is geen sprake van één bepaald type organisatie of één soort problematiek, die maakt dat een instelling extra aandacht heeft. De problemen hangen samen met tarifiering, korte looptijd van contracten, vastgoed en de complexiteit van de bedrijfsvoering voor grote organisaties met een groot aantal opdrachtgevers. Daarnaast ontbreken bij deze organisaties compenserende factoren zoals veel eigen vermogen in vastgoed of een sterke moederorganisatie, waardoor ze relatief kwetsbaar zijn.

De onderzochte organisaties vinden dat de kwaliteit van de governance binnen hun organisatie goed is. Hoewel 65% vindt dat ze hun bedrijfsvoering goed op orde hebben, ligt hier voor een aantal organisaties een toch belangrijk aandachtspunt. Het optimaliseren van de eigen sturingsinformatie is het meest genoemde verbeterpunt ten aanzien van bedrijfsvoering. Er is een aantal knelpunten waar veel organisaties mee worstelen en die als een rode draad door het onderzoek lopen<sup>11</sup>.

Ervaren knelpunt	Probleem
Tarieven	Niet kostendekkend, aanleiding tot permanente discussie met gemeenten, variërend tussen gemeenten.
Administratieve lasten	Aanbestedingen, contractmanagement en verantwoording vergen veel inzet en er is (te) weinig standaardisatie.
"Cherry picking"	Gemeente laat ruimte voor nichespelers om alleen de hele rendabele casuïstiek te doen, waarna de minder rendabele casuïstiek overblijft voor de grote specialistische aanbieders.
Kortlopende contracten <sup>12</sup> en aanbestedingen	Men kan geen lange termijn investeringen doen en verliest veel tijd en energie in frequente aanbestedingen.
Corona	Onzeker wat de gevolgen zullen zijn en mogelijk een risico voor de continuïteit van organisaties, ondanks maatregelen vanuit Rijk en gemeenten.
Arbeidsmarkt	Tekort aan kwalitatief goed personeel, soms hoog ziekteverzuim, hoge PNIL en daardoor hoge kosten.

<sup>11</sup> Niet alle knelpunten gelden voor alle organisaties. Voorts zijn alleen de "risico-organisaties" onderzocht. Zij vormen niet noodzakelijkerwijs een afspiegeling van de hele branche.

<sup>12</sup> Zie de eerdergenoemde opmerking over de Norm voor Opdrachtgeverschap van de VNG

Tekorten bij gemeenten	Tekorten die leiden tot bezuinigingen op de jeugdhulp en daarnaast veel focus op geld en korte termijn en weinig op inhoud en lange termijn.
Wachlijsten	Zowel voor de eigen te leveren zorg, als elders in de keten. Slecht voor de cliënt en kostenverhogend. Probleem verschilt per zorgsoort.

De samenwerking met gemeenten is wisselend. Op relationeel niveau is het vaak in orde, maar op inhoud (kwaliteit) en proces (organisatie) moeizaam. Met name de ontwikkeling van de administratieve lasten wordt door 77% van de ondervraagden als niet goed gekwalificeerd. Aanbestedingen, contractbeheer en verantwoording, vergen te veel aandacht en leiden af van de zorg.

Volgens de aanbieders is het nodig dat zowel vanuit de aanbieders, als vanuit de gemeenten, meer geïnvesteerd wordt in een goede relatie, vertrouwen en een open dialoog. Dat kan door goede marktconsultaties, maar ook door het zich over en weer meer te verdiepen in elkaars achtergrond en belangen en naast de formele verantwoording, regelmatig op alle niveaus "bijpraatmomenten" te hebben.

Er zijn enkele best practices genoemd. Het betreft met name de ervaringen bij gemeenten waar op basis van lumpsum financiering in een consortium of samenwerkingsverband voor langere termijn een collectieve inzet kan worden geleverd.

## Opvolging

Ten aanzien van de in dit rapport genoemde bespiegelingen en knelpunten lopen ten dele reeds acties en ontwikkelingen vanuit bijvoorbeeld ministeries, branches of gemeenten.

Met de breed gedragen norm Opdrachtgeverschap worden de problematiek van kortlopende contracten en de roep om meer samenwerking tussen aanbieders en gemeenten/regio's en gemeenten/regio's onderling, ondervangen. De verantwoordelijkheid om aan goed opdrachtgeverschap invulling te geven, ligt bij de gemeenten/regio's en gemeenteraden zien hier op toe. De VNG kan via het Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd (OZJ) regio's bijstaan in de visievorming. Bij onenigheid over de toepassing en handhaving van de norm binnen de regio en tussen de regio's is er de mogelijkheid van onafhankelijke bemiddeling, conform een escalatieladder. De Jeugdautoriteit zal in het kader van voorkomen en signaleren van ontwikkelingen ook actief in afstemming en samenwerking met het OZJ en de VNG de naleving van de norm monitoren.

Aan de roep om minder versnippering in contracten wordt in de voorgestelde wijziging van de Jeugdwet ook gehoor gegeven. In de wet zoals deze nu wordt vormgegeven, zijn (boven)regionale samenwerking en -inkoop het uitgangspunt. Wanneer het gaat om gesignaleerde knelpunten ten aanzien van tarieven, is een AMvB reële tarieven in voorbereiding, waarin elementen voor een redelijk tarief worden vastgelegd.

De sector kan daarnaast mogelijk versterkt worden door aanvullende initiatieven. De Jeugdautoriteit neemt daarin haar rol en identificeert op eigen initiatief en in afstemming en samenwerking met ministeries, branches en gemeenten benodigde acties.

In het najaar 2020 voert de Jeugdautoriteit opnieuw een sectorbreed algemeen onderzoek uit. Aan de hand van de dan gepubliceerde jaarverslagen over 2019 stelt de Jeugdautoriteit een nieuwe sectoranalyse op in lijn met het EY-onderzoek uit 2019.

Daarnaast bouwt en draagt de Jeugdautoriteit het Early Warning System verder uit. Hiertoe maakt zij gebruik van datamanagement teneinde diverse bestaande datasets beter te combineren en te ontsluiten.

Een aantal onderwerpen die in dit rapport zijn aangekaart, zoals regionalisering, tarifiering, wel of geen rol als marktmeester en de positie van de Jeugdautoriteit, hangen samen met de visie op het stelsel in het algemeen en het op handen zijnde verbeteringstraject van de Jeugdwet in het

bijzonder. Het Rijk heeft in afstemming met gemeenten en sector een rol om tot consistente keuzes te komen, zodat het stelsel effectiever en robuuster wordt. De Jeugdautoriteit doet in 2021 onderzoek naar delen van het stelsel om partijen te faciliteren in inzicht en kennis. Onderdelen daarvan zijn dan o.a. de governance en bedrijfsvoering bij aanbieders.

De Jeugdautoriteit neemt de signalen van de geïnterviewde aanbieders over de rol en taken serieus. Zij investeert zelf, maar roept de andere toezichthoudende instanties ook op te investeren in goede afstemming en samenwerking in de uitvoering van toezichthoudende taken om zo de belasting van de sector te minimaliseren. Ook zal de Jeugdautoriteit de komende periode stevig inzetten op uitwisseling van ervaringen en toegepaste onderzoeks- en toezichtsmethoden bij andere organisaties met vergelijkbare rollen en taken.

## Bijlage 1 - vragenlijst

### Continuïteit van zorg

Vraag	goed	enigszins	niet goed
Herkent u zich in het beeld uit bijlage 2?			
Hoe gaat het ten opzichte van 2018?			
Kunt u de kwaliteit leveren zoals u dat wenst?			
Hoe is uw liquiditeitsprognose voor het komende jaar vanaf nu?			
	stijgt	gelijk	daalt
Wat is uw omzet op jeugd in 2019 t.o.v. 2018?			
Wat is uw resultaat op jeugd in 2019 t.o.v. 2018?			
	ja	enigszins	nee
Hebt u last van wachtlijsten (hoe veel, hoe lang)?			
Hebt u last van leegstand?			
Hebt u last van wachtlijsten elders in de keten?			
Hebt u de afgelopen 2 jaar bepaalde vormen van jeugdhulp afgestoten/afgebouwd?			
Bent u voornemens de komende 2 jaar bepaalde vormen van jeugdhulp af te stoten/te bouwen?			
Zijn er fusieplannen?			
Wat ervaart u als de belangrijkste risico's ten aanzien van continuïteit?			
Wat verwacht u van uw omzet en resultaat over 2020?			

### Bedrijfsvoering

Vraag	goed	enigszins	niet goed
Hebt u in algemene zin uw bedrijfsvoering op orde?			
Hebt u goed inzicht in uw kosten en prestaties per zorgvorm/groep?			
Bent u in staat om gemeenten de door hen gewenste rapportages en inzichten tijdig te geven?			
	ja	enigszins	nee
Hebt u last van hoog ziekteverzuim?			
Hebt u last van een hoog personeelsverloop?			
Hebt u last van hoge PNIL?			
Hebt u last van issues ten aanzien van aanbestedingen/contracten?			
Hebt u last van issues ten aanzien van vastgoed?			
Hebt u last van issues ten aanzien van ict?			
Wat ervaart u als de belangrijkste risico's ten aanzien van uw bedrijfsvoering?			
Hoe zou uw bedrijfsvoering nog kunnen verbeteren?			

### Governance

Vraag	goed	enigszins	niet goed
Hoe ervaart u de kwaliteit van governance binnen de organisatie?			
Hoe hebt u de governancecode geborgd binnen uw organisatie?			
Zijn er na 2017 wisselingen in de RvT geweest om een andere reden dan het beëindigen van een zittingstermijn? Zo ja, hoe vaak en waarom?			

Wat zijn de twee belangrijkste ontwikkelpunten die de RvT ziet voor de organisatie ten aanzien van de jeughulp?	
---	--

### Samenwerking gemeenten

Vraag	goed	enigszins	niet goed
Hoe ervaart u de samenwerking met gemeenten?			
Hoe is de ontwikkeling van de administratieve lasten i.r.t. de samenwerking?			
Wat ervaart u als de belangrijkste risico's ten aanzien van de samenwerking?			
Zijn er best practices?			
Wat zouden gemeenten kunnen verbeteren aan de samenwerking?			
Wat zou u zelf kunnen verbeteren aan de samenwerking?			

### Overige zaken

Vraag	
Zijn er risico's die onbesproken zijn?	
Zijn er bijzonderheden die onbesproken zijn?	
Wat verwacht u van een Jeugdautoriteit?	
Hebt u feedback naar ons?	

## Bijlage 2 – Verbetersuggesties samenwerking aanbieders/gemeenten

De hieronder genoemde punten zijn aangedragen door individueel ondervraagde aanbieders. Zij betreffen niet het standpunt van de Jeugdautoriteit of van de sector als geheel.

Wat kunnen gemeenten beter doen?
<i>Deskundigheid versterken. Bij regionalisering goed nadenken welke vorm van zorg daaronder valt. Leidt tot deskundigheidsbevordering.</i>
<i>Administratieve lasten. Grote versplintering helpt ons niet. Het gaat constructief. Het afgeven van beschikkingen kan beter. Soms zitten we 8 of 9 maanden te wachten op beschikkingen.</i>
<i>Wat gaat helpen is dat een aanbestedingstraject gaat vanuit een samenwerkingsmodel, maar daarna één-op-één met gemeenten. Nu elke gemeente andere instroom/rapportage. Zou helpen als we één wijze van rapportage zouden hanteren. Plafonds snap ik. Sturen op maximale uitgaven. Tip: vooral met administratieve lasten te maken. We hebben dus veel gemeenten. Wat soms lastig is: lokale samenwerkingen. Daar beter afspraken te maken is niet altijd makkelijk (één-op-één gesprekken). Inkoop/aanbesteding kan helpen. Kavel met bepaald plafond verrijkt niet het samenwerkingsmodel. Ruimte die je ervaart om te kunnen innoveren: wordt zeker niet bij elke gemeenten geboden. In de wijze hoe ingekocht wordt zou hier ruimte voor moeten zijn. Soms zien we ook wel meerdere gemeenten het wiel uitvinden.</i>
<i>Standaarden met betrekking tot administratie en facturatie volledig doorvoeren.</i>
<i>De belangrijkste verbeterpunten liggen op vlak van tarifiering, budgetplafonds en consistentie in zorg-administratieve eisen en wensen. Daarbij helpt het enorm als er meer eenduidigheid komt in de aanbestedingen.</i>
<i>Verdere versnippering jeugdzorg tegengaan. Kwaliteit inkoop beter door deskundigheid verbeteren.</i>
<i>Zorg wordt gemedicaliseerd, van 1 op 19 jongeren naar 1 op 11 jongeren in zorg... Gemeenten willen steeds meer zelf gaan doen om kosten te drukken. Lastig is wel het "lokaal" hobbyisme bij kleinere gemeenten. Korte contracten, grote verschillen in aanpak, opdrachtgever soms op de stoel van de aanbieder. Bepleit: ga voor landelijk productenboek met adviestarief cf zorgaanbieders.</i>
<i>Lump sum ipv pxq.</i>
<i>Veel te veel onbenulligheden en het stelsel is te veel gebaseerd op wantrouwen. Per gemeente is een ander taalgebruik nodig.</i>
<i>Wij hebben met heel veel gemeente(n) te maken, niet alleen uit hoofde van de jeugdzorg. Partijen hebben elkaar echt nodig en dus is het belangrijk om in de relatie te investeren. Vlak na de decentralisatie jeugdzorg zijn er best forse aanvaringen geweest, mede omdat de gemeente(n) het anders zou(den) gaan doen en de bestaande zorgaanbieders daartoe uitdaagden. Inmiddels is dat gestabiliseerd, hetgeen onverlet laat dat op de inhoud het debat fel mag zijn.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer begrip nodig voor situatie aanbieder/gehele keten;</li> <li>- Constante wisseling van houding en aanpak (niet goed);</li> <li>- Wethouders niet altijd goed op de hoogte (ook niet goed).</li> </ul>
<i>De gemeenten moeten zich meer verdiepen in de inhoud en niet alles overlaten aan de inkopers.</i>
<i>Meer "groot vierkant" afspraken.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabiliteit en eenduidigheid op regionaal niveau</li> <li>- Bij voorkeur landelijk bekostiging en financiering Jeugd GGZ.</li> <li>- Minder controle en meer uitgaan van vertrouwen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méér een open dialoog voeren met de aanbieders en aantoonbaar gebruik maken van de ideeën van de zorgaanbieders.</li> <li>- Gemeenten lijken niet afgerekend te kunnen worden op de kwaliteit van zorg; het gaat hen alleen om het geld. Tevens lijkt men (te) weinig inzicht te hebben in de consequenties voor de organisatie van de aanbieder en de bedrijfsvoering als de gemeenten hun stelsel van bekostiging aanpassen in combinatie met te weinig tijd bij aanbieders om zich daarop voor te bereiden.</li> <li>- Jeugdzorgaanbieders eerder inzicht te geven in een onderwerp als woonplaatsbeginsel. Nu wordt dit te veel in de tijd vooruit geschoven en hebben aanbieders te maken met extra uitzoekwerk.</li> </ul>

<i>Overkoepelend landelijk beleid, regionale afspraken, langlopende contracten, stabiele financiering meerdere jaren.</i>
<i>Er is bij gemeenten weinig aandacht voor kwaliteitstoetsing. Toezicht ontbreekt. Nieuwe aanbieders pakken de eenvoudige zorg en profiteren van de goede tarieven. Hier is bij gemeenten weinig inzicht in. Er is veel discussie inzake kortere behandelduur. Gemeenten hebben echter geen beeld bij de productmix en daarmee de zorgzwaarte.</i>
<i>Bouw kennis op en wordt volwaardig gesprekspartner. Uniformeer landelijk op complexe zorg.</i>
<i>Instellen van een marktmeester, eenduidig beleid en uitvoering, bovenregionale inkoop, differentiatie tussen aanbieders (nu wordt de specialist die ook opleidt, 24/7 bereikbaar/beschikbaar en vastgoed) heeft, gelijk gesteld met aanbieders die dat niet hebben), minder spelers.</i>
<i>Meer uitgaan van het gezamenlijk gedeelde belang.</i>
<i>Administratieve lasten verminderen. Legt enorm zware last op de organisatie. Het verschil maak je als gemeente door de lokale inrichting infrastructuur. Dat zit niet in het tarief. Het is de verkeerde discussie, omdat het voortdurend over financiën gaat en je elkaar juist op de inhoud moet ontmoeten en wat is daarvoor nodig en leidend. Straks in de nieuwe aanbestedingsrondes moet dat het verschil zijn.</i>
<i>Bij RvB en RvT bestaan zorgen rondom de plannen van VWS om tot Gemeenschappelijke Regelingen te moeten komen per jeugdhulpregio. Onze oproep is de samenwerking tussen instellingen vooral 'aan het veld over te laten'. Daarnaast zouden gemeenten minder druk moeten leggen op de financiën, maar vooral ook naar de effectiviteit van de geleverde jeugdhulp moeten kijken.</i>
<b>Wat kunnen aanbieders beter doen?</b>
<i>Samenwerking met aantal partijen (onderaannemers). Sterke verbintenis zodat we cliënten beter kunnen helpen.</i>
<i>Een beter contact onderhouden met de gemeenten en problemen eerder aan de orde stellen op het gebied van administratie.</i>
<i>Betrouwbare partner zijn: gevraagde informatie verstrekken.</i>
<i>Met name relatiebeheer voor de kleinere gemeenten of gemeenten met een beperktere visie op jeugdzorg verdienen meer aandacht.</i>
<i>Permanent het gesprek zoeken.</i>
<i>Onze organisatie heeft heel veel met de gemeente(n) te maken, niet alleen uit hoofde van de jeugdzorg. Partijen hebben elkaar echt nodig en dus is het belangrijk om in de relatie te investeren. Vlak na de decentralisatie jeugdzorg zijn er best forse aanvaringen geweest, mede omdat de gemeente(n) het anders zou(den) gaan doen en de bestaande zorgaanbieders daartoe uitdaagden. Inmiddels is dat gestabiliseerd, hetgeen onverlet laat dat op de inhoud het debat fel mag zijn.</i>
<i>Wij moeten ook vertrouwen terugwinnen; openheid (cijfers delen), goed contact met wethouders en beleidsmedewerkers, constant zoeken op samenwerking.</i>
<i>Aanbieder moet zich meer profileren en uitdragen waarvoor de organisatie staat. Tegelijkertijd leert de ervaring dat de regio's dit als contraproductief ervaren.</i>
<i>Verder digitaliseren.</i>
<i>Zelf ook één centraal aanspreekpunt organiseren.</i>
<i>Méér een open dialoog voeren met de aanbieders en concreet aangeven waaraan de aanbieder behoefte heeft aan speelveld, richtlijnen en procedures.</i>
<i>Agenda regiogesprekken scherper, deelname (transformatie) tafels, verder investeren in accountmanagement.</i>
<i>Beter zichtbaar maken hoe jeugd staat in de totale keten en waarom wij doen wat we doen in deze keten.</i>
<i>Eigen resultaten/effecten beter over het voetlicht brengen.</i>
<i>Meer het politieke spel spelen en soms meebewegen.</i>
<i>Voortzetting van de reeds ingezette transformatie/ doorontwikkeling van zorg: dure vormen van zorg om zetten naar minder dure vormen van zorg. Dit alles gericht op het bereiken van 'inclusie', waarbij kinderen weer een integraal en volwaardig deel uitmaken van de maatschappij.</i>



## Bijlage 3 – Sectorbespiegelingen van aanbieders

De hieronder genoemde punten zijn aangedragen door individueel ondervraagde aanbieders. Zij betreffen niet het standpunt van de Jeugdautoriteit of van de sector als geheel.

### Reflectie op stelsel en sector

<b>Roep om centralisatie en standaardisatie</b>
<i>Er is behoefte aan een overzicht en het matchen van vraag en aanbod op termijn; wijs vanuit VWS de locaties maar aan.</i>
<i>Er moet een eerlijk tarief komen.</i>
<i>Richting VNG en VWS helpen input geven om de hoog-specialistische zorg (boven)regionaal te organiseren.</i>
<i>Actief input leveren in het systeem van opbouw van "essentiële aanbieders/functies" in de regio. Deze aanbieders/functies moeten dan beschikken over de tools en info om een regierol te kunnen vervullen in de keten. Nu worden alle (honderden) zorgaanbieders gelijk behandeld.</i>
<i>Wij zouden meer uniformiteit willen vanuit landelijk. Wij hebben last van diversiteit van gemeenten. 140 gemeenten landelijk. Bij regionalisering hebben ze nog steeds met alle regio's van doen. Liefst landelijke standaarden voor producten en richtlijnen.</i>
<i>Meer systeembenadering (inhoudelijk).</i>
<i>Als gemeenten binnen een bepaald verzorgingsgebied van een Gecertificeerde Instelling niet op één lijn zitten. Welke doorzettingsmacht kan er worden gecreëerd om er voor te zorgen dat de kwaliteit van zorg niet afhangt van de minst betalende regio.</i>
<i>Het ministerie van VWS zou, net zoals dat voor de ouderenzorg is gedaan, het Zorg Instituut Nederland de opdracht moeten geven te komen tot één landelijk jeugdzorg kwaliteitskader met daarbij ook één landelijk tarief.</i>
<i>Bovenregionaal haalt de politieke spanning van het dossier, haalt de politieke voorkeuren uit de vergelijking, nodigt uit tot faire tarieven en afhankelijkheden. Zorgt ook voor behoud van specialistische expertise, die nu op lokaal niveau weg vallen.</i>
<i>Verspilling in de sector, zoals administratieve lasten, contracteren, tariefopbouw, productdefinities. Doe dit nu allemaal centraal. Benchmarking is nu niet te doen, veel te veel tarieven, te veel regio's te veel aanbieders. Het is nu een "N-op-N" verhouding, geen vergelijkbare data te vinden. Alles is incidenteel vastgelegd.</i>
<i>Een grote wens is om bovenregionaal te kunnen contracteren en om meerjarige contracten af te sluiten.</i>
<b>Bekostiging</b>
<i>Positief over lumpsum financiering met een consortium. Voorwaarde dat er tijd en geld is om te leren en lange termijn overeenkomst.</i>
<i>Betwijfeld wordt of financiering via gemeenten de meest voor de hand liggende methode is. De uniformiteit tussen gemeenten is soms ver te zoeken.</i>
<i>De ministeries zouden met betrekking tot de Gecertificeerde Instellingen meer moeten doen dan alleen de liquiditeit veilig stellen via de Jeugdautoriteit, maar ook oog moeten hebben voor de lange termijn van het stelsel (weerstandvermogen).</i>
<i>Bij voorkeur landelijk bekostiging en financiering Jeugd GGZ.</i>
<i>Veel problemen als het gaat om de 'randen' van de diverse financieringsvormen. In dat geval praten overheidsinstanties te weinig met elkaar en is er sprake van schotten die administratief moeilijk te slechten zijn.</i>
<i>Probleem is vaak dat kinderen vanuit een complexe zorgsituatie niet doorgeplaatst kunnen worden naar andere zorgvormen en daarmee de keten bezet houden. Dit geldt vooral bij autisme en bij jongvolwassenen die begeleid zouden moeten gaan wonen. Feitelijk hebben we het over langdurige zorg die onder de WLZ thuishoort maar nu vanuit de WMO bekostigd moet worden met alle problemen van dien.</i>
<i>In grote steden lukt het niet om afspraken te maken met verzekeraars en gemeenten over de inzet van 'potten' en de grensgebieden vanuit verschillende financieringen. Er zijn te veel verzekeraars bij betrokken. Bij minder betrokken partijen lukt het doorgaans wel.</i>
<i>Zorg sec mag volgens model pxq, maar wel uniform over de regio's heen. 24 uren zorg past het beste door middel van lumpsum financiering.</i>
<i>Samenwerking met andere organisaties is soms lastig door manier van contractering (pxq).</i>
<b>Overige suggesties</b>
<i>Een hele goede cliëntenraad helpt heel erg aan de kwaliteit van bedrijfsvoering en zorg.</i>



<i>Eerst kijken naar het stelsel (want dat werkt niet), dan pas monitoring individuele aanbieders.</i>
<i>Vennootschapsbelasting past niet bij onze activiteiten.</i>
<i>Niet tevreden over het Keurmerkinstituut. Onvoldoende oog voor de zorg in de praktijk, veel vanuit de checklist/systeemcontrole. Onvoldoende balans in de rollen. Ze hebben een te grote machtspositie en dat is niet goed.</i>
<i>Het spel tussen gemeenteraden en de regio is erg ingewikkeld.</i>

## Reflectie op Jeugdautoriteit

<b>Ten aanzien van de positie en rol van de Jeugdautoriteit</b>
<i>Belangrijk dat de Jeugdautoriteit voldoende doorzettingsmacht krijgt.</i>
<i>Landelijk optillen van grote thema's en in de combi/trends terugkoppelen naar regio's en aanbieders. Verbindt en geeft wederzijds inzicht in elkaars belangen.</i>
<i>Ondersteunen bij vicieuze cirkels en doorbreken van impasses.</i>
<i>Meer regie, eenduidigheid beleid, voorwaarden creërend, kritisch op suboptimalisatie.</i>
<i>Waar geen markt is, ook geen marktwerking toepassen. Veel meer op regio/bovenregionaal niveau regelen. Faciliteer samenwerking, standaardisatie, faire tarieven.</i>
<i>Er is met betrekking tot de Jeugdwet in bepaalde mate 'een marktmeester' gewenst.</i>
<b>Ten aanzien van de taken thema's voor de Jeugdautoriteit</b>
<i>Sturen op een zinnigere verantwoording zoals gevraagd door gemeenten aan aanbieders.</i>
<i>Sturen op minder regeldruk.</i>
<i>Ondersteuning bieden bij verdere transitie.</i>
<i>Het leveren van een bijdrage om te kijken welke voorzieningen in welke regio nodig zijn en hoe dat financieel geregeld kan worden.</i>
<i>Noodzakelijke versus luxe zorg.</i>
<i>Status kostprijs en kostendekkend tarief;</i>
<i>Minimumbudget per gemeenten (geormerkt geld jeugdzorg).</i>
<i>Leveren van een bijdrage om de jeugdbescherming in stand te houden en aanklaarten dat er meer rust komt in de aanbestedingsregels door gemeenten.</i>
<b>Aandachtspunten voor de Jeugdautoriteit</b>
<i>Voorkom een extra overload aan monitoring en verantwoording voor geïntegreerde GGZ-instellingen.</i>
<i>Meer een systeemrol pakken.</i>
<i>Het zou zinvol zijn voor de JA om over EWS goed te communiceren met het veld, omdat er anders mogelijk verkeerde beelden en verwachtingen ontstaan ('verschillende systemen vanuit verschillende partijen').</i>
<i>Focus op continuïteit van integrale zorg/hulp voor het kwetsbare kind en gezin. Draag dit goed hoog!</i>
<i>Vanuit de Vektis informatie kun je veel inzicht krijgen.</i>
<i>Governance inspecties van Autoriteit Wonen zijn heel goed. Daar kan je je beleid op ontwikkelen om toezichthouders te verbeteren.</i>
<i>De Jeugdautoriteit zou (ook) de weeffouten in het systeem moeten benoemen en proberen te veranderen. Kritisch kijken naar het waarom van een niet goed-functionerende jeugdzorgaanbieder. Interne versus externe factoren.</i>
<i>De diverse inspecties en autoriteiten lijken niet goed op elkaar afgestemd te zijn met al hun onderzoeken.</i>