

EARLY WARNING VOOR GECERTIFICEERDE INSTELLING EN BOVENREGIONALE SPECIALISTISCHE JEUGDHULPINSTELLINGEN

HANDREIKING

**KENMERK
AUTEUR(S)
DATUM**

1.0
Roel van Weert en Garrit Schumacher
21 augustus 2019

1. Waarom Early Warning?

De Jeugdwet beoogt een aantal veranderingen in het jeugdstelsel. Hierbij hebben gemeenten een zorgplicht en zijn ze verantwoordelijk voor het aanbod van Jeugdhulp. Jeugdhulporganisaties en gecertificeerde instellingen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering. Hiernaast zijn gemeenten/jeugdzorgregio's ook onderling verbonden en gedeeltelijk afhankelijk via aanbieders die over regionale grenzen heen werken¹.

Grotere risico's op discontinuïteit

Het nieuwe jeugdstelsel brengt voor aanbieders grotere risico's met zich mee. Risico's die kunnen leiden tot discontinuïteit. De omzet van aanbieders is bijvoorbeeld sinds de invoering minder zeker en minder voorspelbaar geworden. De omzet van de aanbieders is sinds 2015/2016 sterk afhankelijk van het winnen van aanbestedingen, het type contractafspraken dat hierbij hoort en/of de keuze van cliënten, hun ouders of verwijzers. Ook de gecontracteerde tarieven, het factureer- en betaalgedrag en de diversiteit aan eisen aan facturatie- administratieprocessen en verantwoording spelen een belangrijke rol. Verder vraagt dit aan aanbieders ook om goed te kijken naar de kostenkant waarbij het de vraag is hoe efficiënt primaire en secundaire processen ingeregeld zijn en of een bepaalde mate van flexibiliteit gerealiseerd kan worden om met dalende inkomsten mee te kunnen krimpen.

Discontinuïteit van aanbieders is een risico voor cliënten en gemeenten

Wanneer discontinuïteit van aanbieders optreedt, is dit heel vervelend voor cliënten. Dit leidt tot onzekerheid en een opgebouwde vertrouwens- of zorgrelatie dreigt te moeten worden afgebroken. Er is daarom terecht veel aandacht voor de continuïteit van de zorg voor cliënten. Probleem is dat als er zich zo'n crisis bij een aanbieder voordoet er vaak erg weinig tijd is om nog maatregelen te treffen waarmee de cliënt zijn zorg al dan niet

aangepast kan voortzetten. Discontinuïteit is ook een probleem voor gemeenten. Gemeenten hebben een zorgplicht en moeten zorgen voor beschikbaarheid van passende jeugdhulp. Zij worden door hun burgers aangesproken als zorg plotseling vervalt ook als gevolg van discontinuïteit van aanbieders.

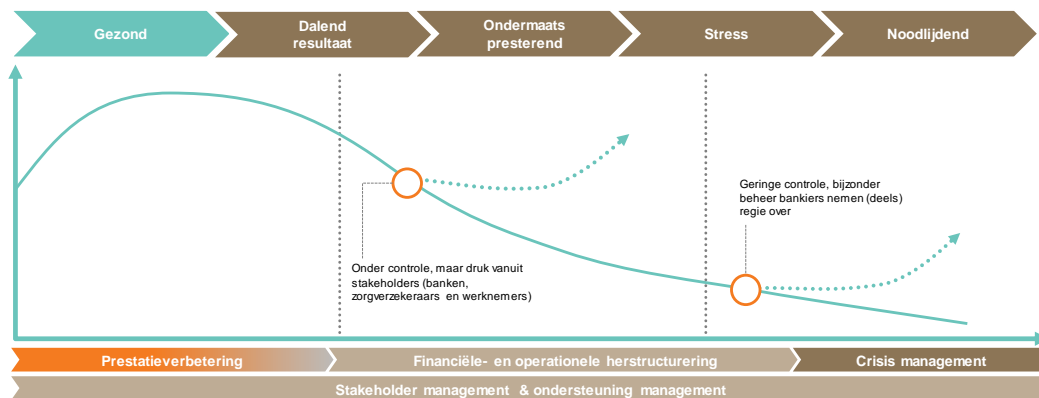
Risico's zijn reëel en ze kunnen beperkt worden door vroegtijdige signalering

Sinds 2015 zijn er verschillende casussen geweest waarbij de continuïteit van aanbieders in het geding was. Sommige aanbieders die jeugdhulp aanboden zijn failliet gegaan of zijn overgenomen. Enkele voorbeelden hebben het nieuws wel gehaald maar veel ook niet. De Transitie Autoriteit Jeugd, die tot 2018 actief was, heeft een actieve rol gespeeld in het oplossen van (dreigende) continuïteitsproblemen. Gemeenten werden in meerdere gevallen pas heel laat op de hoogte gebracht van aard en omvang van de financiële problematiek van een jeugdhulpaanbieder. Soms was er wel één gemeente of regio op de hoogte maar vele andere gemeenten (financiers) waren dat niet. Gevolg was dat er beperkt tijd en ruimte was om de problemen te analyseren, te valideren en vervolgens aan te pakken. Zaken kwamen te laat op tafel of als ze tijdig op tafel kwamen kregen ze onvoldoende urgentie. En daarbij komt dat er in het decentrale jeugdhulpstelsel voor grotere aanbieders vele (gemeentelijke) tafels zijn waarop beslissingen genomen worden die de financiële gezondheid van de zorgorganisatie raken.

Een crisis, discontinuïteit van organisatie, komt vaak niet zomaar uit de lucht vallen. Veelal is er sprake van een glijbaan van gezond naar ondermaats presteren. Het tijdig herkennen van een verslechterende financiële positie vergroot het aantal mogelijkheden om tot herstel te komen. Dit is de reden om te komen tot een vorm van Early Warning.

¹ In het vervolg van dit document spreken wij over aanbieders als wij gecertificeerde instellingen en deze bovenregionale jeughulpaanbieders bedoelen

1. WAAROM EARLY WARNING?



Figuur 1. Glijbaan van gezondheid naar ondermaats presteren (bron: Deloitte)

Gecertificeerde instellingen en bovenregionale aanbieders lopen sinds de stelselwijzigingen risico's

De huidige GI's zijn voortgekomen uit een provinciaal jeugdstelsel waarbij hun taken onderdeel waren van Bureau Jeugdzorg, dat veel meer taken had. Ten tijde van provinciale subsidiering was de opbouw van een financiële reserve niet toegestaan. Het gevolg van de overheveling van jeugdbescherming en jeugdreclassering (JB&JR) naar gemeenten is dat voor GI's het aantal opdrachtgevers is toegenomen. Daarmee zijn er ook verschillen gekomen in de wijze waarop opdrachtverlening aan GI's plaatsvindt. De Transitie Autoriteit Jeugd (hierna TAJ) heeft op 11 juli 2018 bovendien geconstateerd dat sprake is van een toename van vorderingen op financiers bij jeugdzorginstellingen (dus breder dan GI's alleen). De combinatie van deze en andere factoren maakt de financiële positie van GI's potentieel kwetsbaar en het is niet ondenkbaar dat het voortbestaan van een of meerdere GI's bedreigd wordt

Daarnaast is in september 2017 in het bestuurlijk overleg van de VNG, BGZJ, J&V en VWS besloten dat voor bovenregionaal werkende aanbieders in de jeugdzorg de

grootste regio functioneert als "accounthoudende gemeentelijke regio" namens andere regio's waar aanbieders actief zijn. De achtergrond hierbij is dat een redelijk aantal aanbieders werken voor meerdere regio's en in geval van continuïteitsgesprekken tussen gemeenten en aanbieder coördinatie over deze regio's een bijdrage levert aan de effectiviteit van dit gesprek.

Door de VNG, BGZJ, J&V en VWS is daarom besloten tot het ontwikkelen van een vorm van Early Warning voor de gecertificeerde instellingen (GI's) en de grote bovenregionaal opererende jeugdhulporganisaties (geselecteerd op basis van schaalniveau en schaarste)². De VNG beheert de lijst met de aanbieders waarvoor het Early Warning wordt ingezet, De actuele lijst is te vinden via link.

Het doel van Early Warning

Het doel van het Early Warning (hierna EW) is het bijdragen aan de vroegsignalering en het handelingsperspectief van gemeenten, regio's en aanbieders in geval van dreigende discontinuïteit van een aanbieder. Het EW vormt de leidraad voor 'het goede gesprek' tussen aanbieder en accounthoudende regio en zorgt voor een gemeenschappelijke taal over een aantal aspecten van vroegsignalering. Tot slot versterkt het Early Warning het vertrouwen en transparantie tussen gemeenten en jeugdhulporganisaties en GI's.

In deze handreiking wordt de invulling en de uitgangspunten van het Early Warning beschreven. De handreiking is geschreven voor accounthoudende regio's en aanbieders die gaan werken met dit instrument.

Leeswijzer

In deze handreiking wordt in hoofdstuk 2 de uitgangspunten en spelregels van het EW uitgelegd waarna in hoofdstuk 3 stil wordt gestaan bij de inhoud van het instrument. Hoofdstuk 4 gaat tot slot in op de implementatie van het EW.

² In het vervolg van dit document spreken wij over aanbieders als wij GI's en deze bovenregionale jeughulpaanbieders bedoelen

2. Wat zijn de uitgangspunten en spelregels van EW?

Het EW is een instrument om het goede gesprek te faciliteren. Hiervoor zijn ook heldere uitgangspunten en spelregels nodig. In dit hoofdstuk worden deze uitgangspunten en spelregels nader uitgewerkt.

De basis is een self-assessment van de aanbieder

Het is de verantwoordelijkheid van de bestuurder van een aanbieder zorg te dragen voor continuïteit en financiële gezondheid van zijn of haar organisatie. Een Raad van Toezicht heeft hiernaast de verantwoordelijkheid hierop toe te zien. Dit betekent dat de bestuurders een interne planning- en controlcyclus, interne (financiële) rapportages inclusief een vorm van risicomanagement hebben ingericht voor interne monitoring. Deze elementen vertonen grote overeenkomsten met indicatoren van een EW.

Om EW aan te sluiten bij de verantwoordelijkheid van het bestuur en het interne toezicht van een aanbieder is het EW vormgegeven in de vorm een *self-assessment*. De aanbieder is zelf verantwoordelijk voor het correct invullen van het EW. Gegevens zijn immers van de aanbieder en die deze met behulp van het EW rapporteert en beschikbaar stelt aan de accounthoudende regio. Een aanbieder sluit daarmee aan op haar interne planning- en controlcyclus en kan op deze wijze het EW efficiënt vullen.

Het kan zijn dat er specifieke vraagstukken spelen bij één van de contractrelaties die valt binnen de accounthoudende regio. Dergelijke vraagstukken bespreekt de aanbieder altijd eerst met de betreffende contractrelatie, voordat de aanbieder deze agendeert in het gesprek met de accounthoudende regio (zie ook het onderdeel spelregels).

Het instrument is agenda zettend

Het instrument in het volgende hoofdstuk is agenda zettend en de nadere uitwerking van de agendaonderdelen zijn richtinggevend bedoeld om het goede gesprek te

faciliteren. Tot slot is het niet de bedoeling van het EW dat een aanbieder structureel op elk thema informatie deel/aanlevert

De accounthoudende regio is gesprekspartner van de aanbieder

In december 2017 heeft de VNG commissie Jeugd het concept van de accounthoudende regio's vastgesteld. De accounthoudende regio spreekt af met de aanbieders die aan zijn regio zijn gekoppeld dat:

- Als de desbetreffende aanbieder ziet dat de liquiditeit kritisch is of op termijn bedreigd te worden, informeert de aanbieder de accounthoudende regio en andere regio's die een contract hebben met die aanbieder. De aanbieder en de accounthoudende regio bespreken onderling wat het knelpunt is;
- Als sprake is van een achterstand bij het uitsturen van facturen, dan maakt de accounthoudende regio met de aanbieder afspraken hoe de achterstand in te halen;
- Als de kritische liquiditeit het gevolg is van te laat betalen of door te snel overstappen van bevoorschotting naar declaratie door meerdere regio's, en het lukt de aanbieder onvoldoende om de urgentie daarvan bij die regio's onder de aandacht te brengen, dan kan de aanbieder een beroep op je doen om te helpen richting andere regio's. De accounthoudende regio zal dan, op verzoek van die aanbieder, andere regio's aanspreken of bij elkaar roepen om afspraken te maken over een oplossing.

Indien een signaal betrekking heeft:

- Op meerdere contractpartijen/contractregio's;
- Op de keuzes van een contractpartij/contractregio die gevolgen heeft voor andere contractpartijen/contractregio's (waterbedeffect);

2. WAT ZIJN DE UITGANGSPUNTEN EN SPELREGELS VAN EARLY WARNING?

Of als het de aanbieder onvoldoende lukt om de urgentie onder de aandacht te brengen bij de contractpartijen. Dan zal de accounthoudende regio, in afstemming met de aanbieder, de contractpartijen aanspreken of bij elkaar roepen om afspraken te maken over een oplossing. De accounthoudende regio zal, in lijn met bovenstaande taken, de gesprekspartner zijn van de aanbieder rondom het EW.

De accounthoudende regio wordt vertegenwoordigd door een functionaris van de regio met een strategische functie en positie. Deze vertegenwoordiger is in het beginsel niet de primaire gesprekspartner van de aanbieder over het lopende contract met de regio. De VNG beheert de lijst met de accounthoudende regio's en de koppeling met de aanbieders. De actuele lijst is te vinden via [link](#).

Het is mogelijk dat de accounthoudende regio tevens de 'probleemveroorzaker' is van de aanbieder. In dit geval zal in overleg tussen de aanbieder en de accounthoudende regio een tijdelijk alternatieve accounthoudende regio worden gezocht als neutrale partij.

Het EW heeft duidelijke spelregels

De veelheid van factoren die van invloed zijn op de continuïteit van een instelling maken de duiding van de positie van een aanbieder en de hierop te nemen beslissingen niet eenvoudig. Indien er een beeld ontstaat dat een aanbieder 'in de gevarenzone' komt, dan kunnen opdrachtgevers de neiging hebben om 'hun' cliënten niet langer naar deze aanbieder te verwijzen. Op zichzelf is dat logisch, maar het leidt er wel toe dat de continuïteit snel kan verslechteren en er een sneeuwbal effect kan ontstaan. Het wordt dan als het ware een *selffulfilling prophecy*. Daarom is gebruik van het EW gekoppeld aan enkele spelregels om het juiste gebruik en opvolgende handelwijze te ondersteunen.

Aanlevertmomenten

De aanbieder en de accounthoudende regio hebben twee keer per jaar een regulier overleg over de EW. De gesprekken vinden plaats in de maand juni/juli (na oplevering van de jaarrekening) en november/december (rond het jaareinde). Indien de situatie

vraagt om een meer intensief overleg dan nodig is, dan is dat uiteraard mogelijk. Hierover maken de accounthoudende gemeente en aanbieder nadere afspraken.

Indien er zich een incident voordoet waarop snel een gesprek nodig is tussen beide partijen dan wordt er vanzelfsprekend op korte termijn een overleg gepland tussen de aanbieder en de accounthoudende regio.

Stap 0 - Standaard | gesprek over ontwikkelingen 1 contract met contractrelatie

Het kan zijn dat er specifieke vraagstukken spelen bij één van de contractrelaties. Dergelijke vraagstukken bespreekt de aanbieder altijd eerst met de desbetreffende contractrelatie. Mocht de aanbieder met de contractrelatie niet tot overeenstemming komen dan agendeert de aanbieder dit, indien nodig, in het gesprek met de accounthoudende regio.

Gesprekken over lopende aanbestedingen/inkooptrajecten zijn nadrukkelijk ook geen onderdeel van de EW. Aanbidders met vragen over deze aanbestedingen kunnen zich melden bij de betreffende gemeente/regio en/of bij de daarvoor bedoelde instanties zoals de geschillencommissie sociaal domein [link](#).

Stap 1 – standaard | EW-gesprek met accounthoudende regio

De accounthoudende regio voert twee keer per jaar een gesprek met de aanbieder waarbij de agenda van het EW-instrument (zie volgend hoofdstuk) wordt doorlopen. Indien uit dit gesprek blijkt dat er zich een situatie voordoet waarbij acties noodzakelijk zijn die betrekking hebben op:

- Meerdere contractpartijen/-regio's, of;
- De keuzes van een contractpartij/-regio die gevolgen hebben voor andere contractpartijen/-regio's (waterbedeffect), of;
- Als het voor de aanbieder onvoldoende lukt om de urgentie onder de aandacht te brengen bij de contractpartijen.

De accounthoudende regio zal, in afstemming met de aanbieder, de contractpartijen aanspreken of bij elkaar roepen om afspraken te maken over een oplossing.

2. WAT ZIJN DE UITGANGSPUNTEN EN SPELREGELS VAN EARLY WARNING?

Indien inzet van de accounthoudende regio niet voldoende oplevert, kan een aanbieder de volgende stap zetten. Er is in dat geval dan geen sprake meer van EW en er zijn dan aanvullende acties nodig. Het is goed voor gemeenten, regio's en aanbieders om de vervolgstappen te weten.

Stap 2 - Escalatie | bemiddeling door Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd

Indien de accounthoudende regio en aanbieder niet tot een gezamenlijk plan komen, kan ondersteuning worden ingeroepen van het Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd (hierna OZJ). Hiervoor formuleren de accounthoudende regio en de aanbieder gezamenlijk een vraag voor het OZJ. Het OZJ treedt op als onafhankelijk bemiddelaar en probeert te komen tot een gezamenlijk gedragen oplossing. Meer informatie hierover over het OZJ te vinden op [link](#).

Stap 3 - Escalatie | bemiddeling Jeugdautoriteit

De Jeugdautoriteit bemiddelt wanneer ondersteuning vanuit het ondersteuningsteam Zorg voor Jeugd (OZJ) onvoldoende helpt. Het doel van de Jeugdautoriteit is om de continuïteit van essentiële jeugdhulp, JB&JR te borgen. De Jeugdautoriteit doet dit door:

- Te bemiddelen rond de inkoop van jeugdhulp;
- Gemeenten aan te spreken rond continuïteitsvraagstukken;
- Zo nodig bestuurlijke maatregelen voor te bereiden.

Meer informatie over de Jeugdautoriteit is te vinden op [link](#).

Early Warning

waarborging van de zorgcontinuïteit

Het doel van het Early Warning (hierna EW) is het bijdragen aan de vroegsignalering en het handelingsperspectief van gemeenten, regio's en aanbieders in geval van dreigende discontinuïteit van een aanbieder. Het EW vormt de leidraad voor 'het goede gesprek' tussen aanbieder en accounthoudende regio en zorgt voor een gemeenschappelijke taal over een aantal aspecten van vroegsignalering. Tot slot versterkt het Early Warning het vertrouwen en transparantie tussen gemeenten en jeugdhulporganisaties en GI's.

Legenda



Reguliere route

(wanneer er geen problemen zijn, of reeds zijn opgelost)



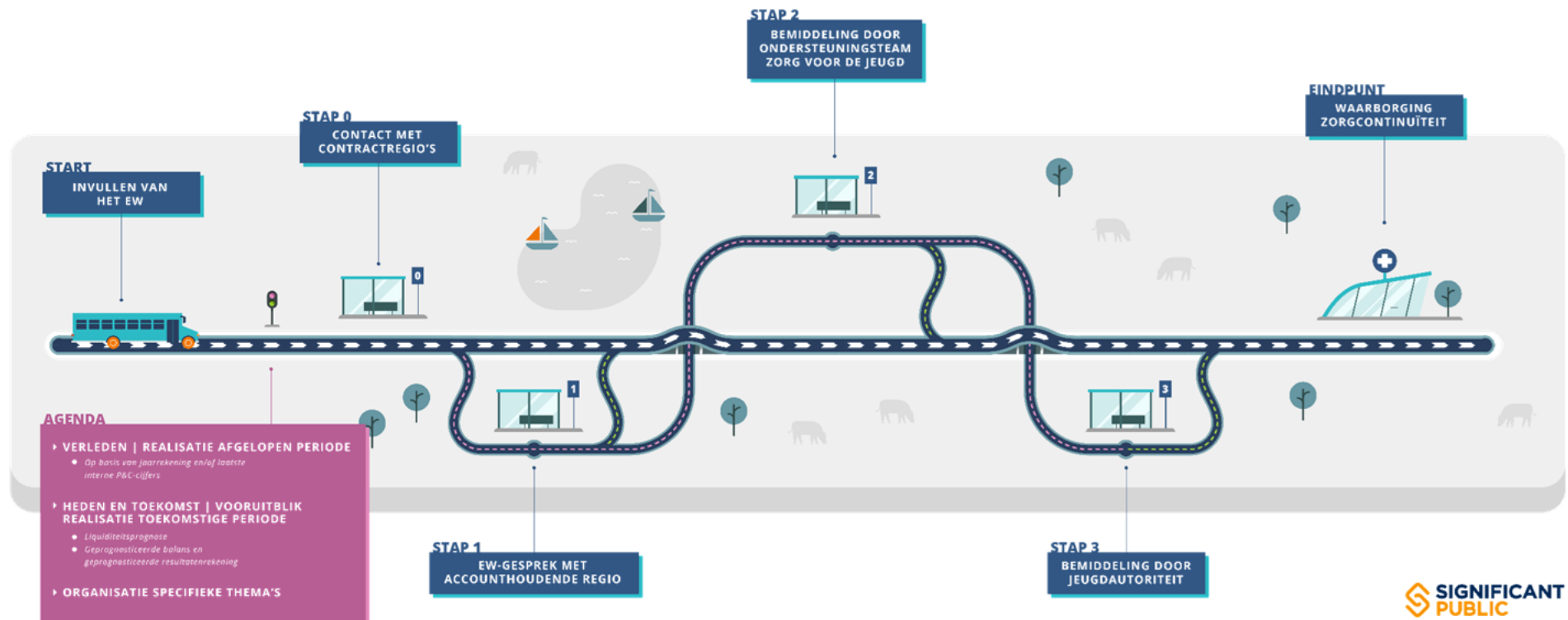
Escalatie-route

(wanneer het EW een signaal heeft afgegeven)



Deëscalatie-route

(wanneer de eventuele problemen zijn verholpen)



3. Wat staat in het Early Warning?

Het EW-instrument is een vaste agenda die het tweejaarlijkse gesprek tussen de aanbieder en accounthoudende regio faciliteert. De vaste agenda-onderwerpen voor dit gesprek zijn:

Agenda

- **Verleden | realisatie afgelopen periode**
 - Op basis van jaarrekening en/of laatste interne P&C-cijfers
- **Heden en toekomst | Vooruitblik realisatie toekomstige periode**
 - Liquiditeitsprognose
 - Geprognosticeerde balans en geprognosticeerde resultatenrekening
- **Organisatie specifieke thema's**

Voor deze agenda wordt geen vaste onderliggende formats opgesteld. Wel geven wij in deze handreiking richting aan een mogelijke invulling van de onderwerpen en thema's of vragen die behandeld kunnen worden. De beschrijvingen van diverse financiële aspecten zijn hiernaast bedoeld als achtergrond informatie voor niet-financiële medewerkers van accounthoudende regio's.

Verleden | realisatie afgelopen periode

In dit onderdeel wordt gezamenlijk gekeken naar de realisatie en de jaarcijfers op basis van onder andere de jaarrekening en de bijbehorende accountantsverklaring. Waar nodig/mogelijk licht de zorgaanbieder specifieke aandachtspunten/thema's toe. Er zijn verder diverse financiële parameters die interessant kunnen zijn. Deze worden bij de organisatie specifieke thema's nader toegelicht.

Heden en toekomst | Vooruitblik realisatie toekomstige periode

In dit onderdeel wordt gekeken naar de verwachting rondom de liquiditeit (liquiditeitsprognose) en de resultaten. Geadviseerd wordt om bij dit onderdeel aan te sluiten bij de prognoses/instrumenten die de aanbieder zelf hanteert. Onderstaand worden de meest gebruikte prognoses en daarbij belangrijke uitgangspunten beknopt toegelicht. In het gesprek tussen de aanbieder en de accounthoudende regio geeft waar nodig de aanbieder een nadere toelichting op de prognoses en gemaakte keuzes.

Liquiditeitsprognose

Een liquiditeitsprognose is een overzicht van de toekomstige ontvangsten en betalingen per maand. Een liquiditeitsprognose begint met een beginbalans van de liquide middelen. Deze beginbalans sluit aan op de eindbalans van de jaarrekening van het voorgaande boekjaar. Indeling en grootboekrekeningen van de prognose moeten ook aansluiten op die van de boekhouding/jaarrekening. Ook de waarderings- en resultaatbepalingsgrondslagen moeten dezelfde zijn als die in de jaarrekening. De liquiditeitsprognose geeft inzicht in de geprognosticeerde liquiditeit per maand. Liquide middelen zijn de sluitpost: activa (vaste en vlottende activa met uitzondering van liquide middelen) minus passiva (eigen vermogen, langlopende en kortlopende schulden). Als bijlage bij de prognose wordt vaak een toelichting ter onderbouwing van gemaakte keuzes bij de ontvangst respectievelijk betaling van de bedragen uit balans- en winst- en verliesrekening toegevoegd.

Geprognosticeerde balans en geprognosticeerde resultatenrekening

De geprognosticeerde balans geeft voor de komende kwartalen aan wat de verwachte balanspositie is. Deze geprognosticeerde balans sluit aan op de liquiditeitsprognose voor wat betreft het saldo van de liquide middelen. Indeling en grootboekrekeningen van de geprognosticeerde balans moeten aansluiten op die van de boekhouding/jaarrekening. Ook de waarderings- en resultaatbepalingsgrondslagen en

3. WAT STAAT IN HET EARLY WARNING?

de specificatie van het saldo van activa en passiva moeten aansluiten op die in de jaarrekening.

De geprognosticeerde resultatenrekening (omzet in maand x wordt ontvangen in maand y, kosten in maand a worden betaald in maand b) geeft inzicht in de verwachte resultaten. Vaak wordt bij een geprognosticeerde resultatenrekening een toelichting opgesteld ter onderbouwing van belangrijke balans-, winst- en verliesposten.

Aansluiting tussen Liquiditeitsprognose en Geprognosticeerde balans en geprognosticeerde resultatenrekening

Er dient aansluiting te zijn tussen de drie bovenstaande prognoses. Deze aansluiting kan, indien nodig, gezocht worden in het zogenaamde kasstroomoverzicht. Dit is een uitgebreide versie van de liquiditeitsprognose waarin uitgegaan wordt van het bedrijfsresultaat, de afschrijvingen, de betaalde rente en belastingen (alle posten uit de winst- en verliesrekening) en de verschillen tussen de balansposten aan het einde en begin van het jaar. Hierbij valt te denken aan investeringen, aflossingen, toename/afname van debiteuren/crediteuren.

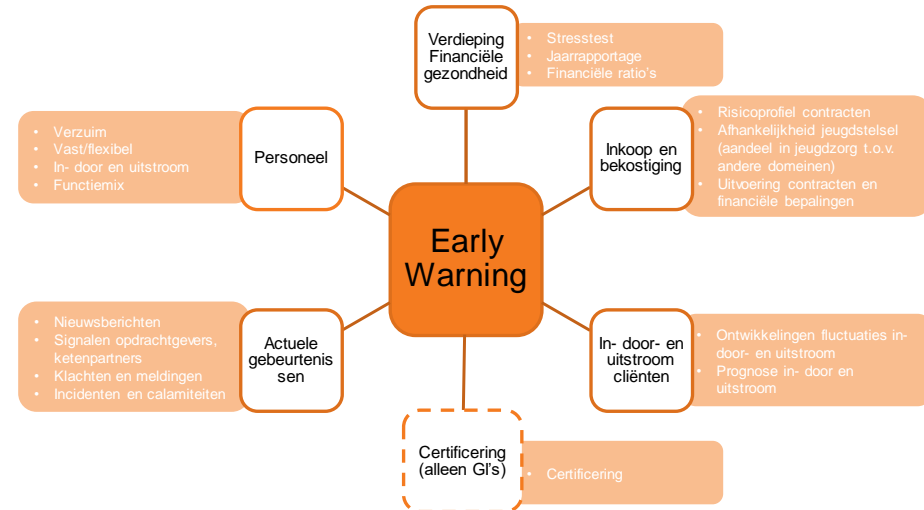
Tussentijdse rapportages

Per kwartaal (of periode) worden veelal tussentijdse rapportages opgesteld, bestaande uit een balans en een winst- en verliesrekening. Deze worden vergeleken met de eerder opgestelde geprognosticeerde balans en winst- en verliesrekening voor de betreffende periode. Significante verschillen worden geanalyseerd.

Facultatief: Organisatie specifieke thema's

Naast de vaste agendapunten zijn er ook facultatieve onderdelen die organisatie specifiek zijn voor de aanbieder. Er is niet één parameter die op zichzelf bepalend is voor de continuïteit van de aanbieder. Er is nu eenmaal een veelheid aan factoren die in meer of mindere mate van invloed zijn op de continuïteit. Meestal wanneer er sprake is van een continuïteitsrisico bij een aanbieder, is dit het gevolg van een reeks van (samenvallende) factoren en gebeurtenissen. De continuïteit hangt namelijk niet alleen af van de financiële gezondheid. Wanneer er veranderingen zijn in de inkoopafspraken

kunnen die ook leiden tot continuïteitsrisico's. Of wanneer het verzuim van het personeel van een aanbieder stijgt. Je zou mogelijke onderwerpen kunnen ordenen in zes thema's. Figuur 3 geeft een overzicht van deze thema's.



Figuur 1. Mogelijke organisatie specifieke thema's

Voor dit agendaonderdeel wordt gezamenlijk besproken of en welke thema's relevant zijn voor de aanbieder. Als handreiking geven wij hierna mogelijke vragen/indicatoren van deze thema's.

Thema: Inkoop en bekostiging

Het thema inkoop en bekostiging gaat over de zekerheid en risico's van de contractafspraken van een aanbieder. De vragen die hierbij spelen is hoe onzeker de geldstroom is van gemeente/regio naar aanbieder en hoe onzeker de contractperiode is. Ook speelt een rol in hoeverre een aanbieder het risico draagt voor het resultaat van een behandeling in combinatie met een vast budget voor de cliënt. Ook speelt een rol in hoeverre de aanbieder tijdig facturen verstuurt en de gemeenten deze tijdig betalen in geval van nacalculatie

3. WAT STAAT IN HET EARLY WARNING?

Binnen dit thema kan ook het onderwerp positionering besproken worden. Bij positionering gaat het enerzijds om de afhankelijkheid van een aanbieder van het jeugdstelsel. Hoewel kruissubsidiëring niet is toegestaan, is een aanbieder die in verschillende stelsels actief is over het algemeen minder kwetsbaar. Daarnaast gaat het om de positie in het regionale stelsel (keten) en de geografische positionering. Deze hebben effect op de relatieve 'macht positie' ten opzichte van opdrachtgevers. Wanneer een aanbieder slechts beperkt invloed kan uitoefenen op een opdrachtgever, nemen de kwetsbaarheid en afhankelijkheid toe

Thema: In- door- en uitstroom cliënten

De ontwikkeling in de in-, door- en uitstroom speelt een rol in het risicoprofiel van een aanbieder. Wanneer er sprake is van een sterke afname van de instroom en gelijkblijvende uitstroom is er minder zorg (en verblijf) nodig. Afhankelijk van de inkoop- en bekostigingsvoorwaarden levert dat al of niet een risico op omdat de organisatie zich hierop moet aanpassen. De vraag is of dat tijdig mogelijk is. Grote fluctuaties laten zien of er sprake kan zijn van een financieel risico op termijn

Thema: Certificering

Organisaties kennen kwaliteitskaders waaraan zij moeten voldoen. De inspecties houden hierop toezicht. Specifiek voor de GI's gelden ook certificeringseisen. Een gecertificeerde instelling moet voldoen aan het normenkader voor de gecertificeerde instelling. Artikel 3.2 van de Jeugdwet bepaalt dat een rechtspersoon die in aanmerking wil komen voor het uitvoeren van de jeugdbescherming of jeugdreclassering hiertoe gecertificeerd moet worden. Indien een GI dreigt haar certificaat te verliezen dan is de continuïteit van zorg in gevaar.

Thema: Actuele gebeurtenissen

Dit cluster gaat om relevante en belangrijke gebeurtenissen van een aanbieder. Bijvoorbeeld (herhaalde) krantenberichten waarin aanbieders negatief in de publiciteit komen, kunnen aanleiding zijn voor onderzoek naar onderliggende oorzaken. In dat geval kan dit een eerste signaal zijn dat er een risico bestaat op het vlak van één van de andere clusters (financiën, kwaliteit) en daarmee een vroeg signaal met betrekking

tot een continuïteitsrisico. Verder zijn er nog andere gebeurtenissen die invloed kunnen hebben op de continuïteit zoals:

- Bestuurlijke wisselingen;
- Klokkenluiders;
- Fusies;
- Maatregelen IGJ;
- Calamiteiten en incidenten;
- Klachten en meldingen.

Thema: Personeel

Het behouden van kwalitatief hoogwaardig personeel en hoge verzuimcijfers kenmerken wel de jeugdbranche. Indien een aanbieder een tekort aan personeel dreigt te krijgen, heeft dit veel invloed op de continuïteit. Mogelijke indicatoren om het thema personeel te monitoren zijn:

- Het verloop (uitstroom fte/totaal fte);
- Het verzuim;
- De verhouding vast/flexibel personeel.

Thema: Verdieping financiële gezondheid

Bij het thema financiële gezondheid wordt veelal naar ratio's gekeken. Vanuit financial accounting perspectief zijn hiervoor vaste ratio's die een rol spelen. Het werken met financiële ratio's heeft voor- en nadelen:

- Financiële ratio's geven een eerste snelle en gemakkelijke indruk van de prestaties van de onderneming. Prestaties van ondernemingen van verschillende omvang, maar uit dezelfde branche/bedrijfstak, kunnen eventueel met elkaar worden vergeleken en met de voor de branche/bedrijfstak gemiddelde percentages (benchmark);
- De ratio's geven inzicht in cijfers uit het verleden en hebben een beperkt voorspellend vermogen voor de toekomst. Wel kan een meerjarenoverzicht een trend aangeven die op een bepaald risico wijst. Verder worden de ratio's gemeten op balansdatum en zijn derhalve redelijk statisch. Tot slot vormen verschillende waarderings- en resultaatbepalingsgrondslagen een belangrijke

3. WAT STAAT IN HET EARLY WARNING?

factor die vergelijking tussen ondernemingen kan bemoeilijken. Eveneens speelt het al dan niet uitkeren van dividend hierbij een rol.

Om deze reden is het belangrijk dat duiding van de aanbieders van de ratio's zeer belangrijk zijn in het gesprek over het EW. Voor de financiële ratio's staan in de onderstaande tabel de meest gebruikte ratio's opgenomen.

De rendements- of rentabiliteitsratio's	Geven inzicht in de winstgevendheid van de aanbieder
Rendement/Rentabiliteit	<ul style="list-style-type: none"> Resultaat na belastingen/som der bedrijfsopbrengsten Geeft de mate aan waarin de aanbieder in staat is een evenwicht te realiseren tussen baten en lasten. Een ratio tussen 1,5% en 5% is gangbaar
Personeelskosten	<ul style="list-style-type: none"> Personeelskosten/som der bedrijfsopbrengsten De mate waarin de personeelskosten binnen de marge zijn gebleven van het voor de branche/bedrijfstak geldende percentages. De ratio is sterk afhankelijk van het type organisatie (wel/geen verblijfsproducten)
Liquiditeitsratio's	Geven inzicht in de 'Financiële positie van de aanbieder
Solvabiliteit	<ul style="list-style-type: none"> (Geschoond) eigen vermogen/ (geschoond) totale vermogen Geeft de verhouding aan tussen het vreemd en eigen vermogen. Het zegt iets over het vermogen om zowel de kortlopende alsook de langlopende schulden te kunnen terugbetalen. Een ratio groter dan 20% is gangbaar
Loan to Value	<ul style="list-style-type: none"> Bruto schuld lange termijn/totaal materiële vaste activa Geeft de mate aan in hoeverre de onderneming is overgefinancierd of ondergefinancierd met vreemd vermogen ten opzichte van de waarde van het onderpand. De ratio is over het algemeen kleiner dan 70%
Weerstandvermogen	<ul style="list-style-type: none"> Eigen vermogen/ som der bedrijfsopbrengsten Geeft de mate aan waarin de onderneming in staat is om met de aanwezige reserves en voorzieningen fluctuaties in de resultaten op te vangen. De ratio is vaak groter dan 15%
Current ratio	<ul style="list-style-type: none"> Vlottende activa/kortlopende schulden

	<ul style="list-style-type: none"> Geeft de mate aan waarin de onderneming in staat is om aan de verplichtingen te voldoen die op korte termijn verschuldigd zijn. De uitkomst dient in ieder geval groter te zijn dan 1, met andere woorden het werkkapitaal moet positief zijn
Rente en aflossingscapaciteit	Deze ratio's geven inzicht of de aanbieder in staat is te voldoen aan het betalen van de rente en het voldoen van de aflossingen op de langlopende schulden
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	<ul style="list-style-type: none"> EBITDA + rente/aflossingen en rente Geeft de mate aan in hoeverre een onderneming haar rente- en aflossingsverplichtingen uit de operationele kasstroom kan betalen. Deze ratio is over het algemeen groter dan 1
Interest Coverage Ratio (ICR)	<ul style="list-style-type: none"> EBIT/rentelasten Geeft de mate aan in hoeverre de onderneming in staat is de rente-uitgaven op het vreemd vermogen te voldoen uit de kasstroom (EBIT) uit operationele activiteiten
Net Debt to EBITDA	<ul style="list-style-type: none"> Netto schuld/EBITDA De ratio geeft aan hoeveel jaar het zou duren voordat een bedrijf zijn schuld zou terugbetalen als de netto schuld en EBITDA constant worden gehouden

Voor een aantal ratio's zijn conceptnormen in de tabel opgenomen. De normen zijn richtinggevend maar kunnen in sommige situaties niet passend zijn voor de situatie van de aanbieder. Het is daarom belangrijk om in gezamenlijkheid met de aanbieder eventuele normen op te stellen.

4. Hoe wordt het Early Warning ingevoerd?

- Het Early Warning, en deze handreiking, wordt eind augustus/begin september gecommuniceerd aan de accounthoudende regio's en aanbieders door de VNG en BGZJ. Vanaf dit moment kan het Early Warning gebruikt worden.
- De VNG organiseert na de publicatie een bijeenkomst met accounthoudende regio's om hun rol en het instrument verder toe te lichten.
- Vier tot vijf accounthoudende regio's en vier tot vijf aanbieders geselecteerd om de komende periode het gebruik van dit instrument te monitoren en tussentijds te evalueren.
- Rond de zomer van 2020 wordt het instrument geëvalueerd door VNG, BGZJ, J&V en VWS.