

Sturen op uitkomsten helpt schaarste anders verdelen

Gemeenten moeten vanaf 2015 met een aanmerkelijk lager budget jeugdhulp bieden. Dat leidt tot pijnlijke situaties als gemeenten de kaasschaaf hanteren en het hulpverleningsaanbod met 20 tot 25 procent korten. Maar er is meer mogelijk dan het hanteren van de kaasschaaf volgens Bianca den Outer en Renate van Huizen van adviesbureau JB Lorenz. Door te sturen op maatschappelijke uitkomsten kunnen gemeenten de schaarste anders verdelen en zo de resultaten van jeugdhulp verbeteren, is de stellige overtuiging van beide adviseurs.

Als adviesorganisatie adviseert JB Lorenz gemeenten over sturings- en financieringsvraagstukken. In gesprekken met gemeenten blijkt dat het lastig is om de sturingsvisie, het sturingsmodel (de strategie) en het inkoopmodel met bijbehorend risicomanagement op een consequente manier congruent te maken, is de ervaring van Van Huizen en Den Outer. "Gemeenten willen bijvoorbeeld sturen op de eigen kracht van organisaties en burgers en kiezen in theorie dus voor het vrije-marktmechanisme. Maar in de praktijk worden vervolgens allerlei mogelijkheden uitgesloten, omdat deze bijvoorbeeld kwalitatief niet verantwoord zouden zijn. Door dit soort dilemma's bestaat het gevaar dat gemeenten hun eigen doelstellingen onbedoeld tegenwerken", stelt Van Huizen.

Beide adviseurs zijn het erover eens dat gemeenten in een lastig parket zitten, omdat ze bij de decentralisaties veel regels van de rijksoverheid meekrijgen en bovendien in 2015 zorgcontinuïteit moeten garanderen. Den Outer: "Gemeenten willen

graag innoveren, maar ze moeten tegelijkertijd in een paar maanden tijd contracten sluiten en zorgen dat de huidige jeugdhulp gewoon doorloopt. Dan kiezen ze vaak praktische inkoopmodellen die niet altijd passen bij hun visie of vernieuwingsdrang. Dat is geen ramp; ze kunnen voor de toekomst alsnog een congruente koers gaan varen. Je hoeft niet te blijven doorgaan met $P \times Q$, prijs keer aantal, een gemeente kan ook volgend jaar nog een andere keuze maken. Maar het is wel zaak om daar nu over na te denken!"

Sturen op uitkomsten

Van Huizen en Den Outer denken zelf dat sturen op maatschappelijke uitkomsten het beste past bij de nieuwe verantwoordelijkheid van gemeenten. Bij dit sturingsmodel stellen gemeenten eerst vast welke maatschappelijke effecten wenselijk zijn. Vervolgens kunnen gemeenten (financiële) prikkels inbouwen die de gekozen maatschappelijke effecten bevorderen. Van Huizen: "Nu gebeurt vaak het tegenovergestelde.

Een veel gewenst maatschappelijk effect is bijvoorbeeld zelfredzaamheid. Dat betekent dat cliënten uiteindelijk minder hulp nodig hebben omdat ze meer veerkracht hebben. Maar instellingen worden niet beloond als ze een cliënt minder begeleiding bieden, sterker nog dat kost ze juist geld. Het gewenste maatschappelijke effect is zelfredzaamheid, maar gemeenten betalen zorginstellingen voor het geven van begeleiding. Kortom, de financiële prikkels werken averechts."

JB Lorenz heeft samen met de samenwerkende gemeenten Jeugdhulp Rijnmond een sturingsmodel ontwikkeld dat maatschappelijke uitkomsten op wijkniveau wil verbeteren. Den Outer: "Ons uitkomstenmodel wil op populatieniveau de gezondheid en het welzijn van burgers verbeteren. Hiervoor richten we ons op het hele systeem in de wijk en niet alleen op het versterken van de individuele burger die hulp nodig heeft. Het Sociaal Cultureel Planbureau heeft wetenschappelijk aangetoond dat bepaalde risicofactoren het gebruik van jeugdhulp bevorderen. Ons streven is om de gezondheid, het welzijn en de veerkracht op wijkniveau te verbeteren. Dan los je de fundamentele problemen op; op termijn hebben dan minder burgers hulp nodig en de gemiddelde behandeltrajecten worden korter."

JB Lorenz brengt eerst het welzijnsniveau van een wijk in kaart op basis van een van tevoren gekozen (wetenschappelijk vastgestelde) set van risicofactoren aan de hand van de beschikbare data van bijvoorbeeld CBS. Het gaat dan bij jeugdigen bijvoorbeeld om het aantal kinderen dat opgroeit bij ouders of familie, het aandeel kinderen dat opgroeit in armoede, het aandeel kinderen met een laag onderwijsniveau, maar ook het gebruik van alcohol en drugs onder jeugdigen. Op basis van deze actuele staat van de jeugd kunnen gemeenten, burgers van een wijk en wijkteams voor de toekomst concrete doelen op wijkniveau formuleren.

Den Outer: "We hebben een uitkomstenmodel ontwikkeld waarbinnen gemeenten ook eigen

parameters kunnen kiezen. Zo zijn er bijvoorbeeld data over overgewicht beschikbaar maar ook alle data die in de Jeugdmonitor staan. Het mooie van ons model, de Jeugdstaat, is dat we gebruikmaken van reeds beschikbare gevalideerde onderzoeksdata. Gemeenten kiezen daaruit indicatoren waarop ze willen sturen. Er zijn dus geen administratieve lasten voor zorgprofessionals en de resultaten op wijkniveau zijn vergelijkbaar.

Schaarste anders verdelen

Als gemeenten ervoor kiezen om consequent te gaan sturen op uitkomsten, zal dat volgens Van Huizen en Den Outer twee belangrijke effecten hebben. Allereerst zullen gemeenten op basis van feitelijke cijfers en prioriteiten de schaarste anders gaan verdelen. Iedere wijk krijgt niet meer automatisch een buurtcentrum en niet iedere school krijgt standaard vier uur per week schoolmaatschappelijk werk. Den Outer: "We moeten niet op alle jeugdhulp 25 procent willen korten. Sommige kinderen hebben gewoon één-op-één-begeleiding nodig. Die zorg moeten we zo snel en zo goed mogelijk kunnen blijven geven. Maar er zit op andere plaatsen nog heel veel overvloed in ons systeem. Door te sturen op duidelijke uitkomsten zullen gemeenten de schaarste anders verdelen."

Een tweede verandering is dat sturen op maatschappelijke uitkomsten per wijk zal leiden tot wijkgebonden bekostiging. "Als je wilt dat er per wijk goede uitkomsten worden gehaald, dan wil je dat het systeem van zorgaanbieders in wijk X als collectief wordt gefinancierd, zodat ze zich als samenwerkingsverband verantwoordelijk voelen voor de staat van de jeugd in hun wijk. Als je met elkaar de gewenste doelen haalt, moet dat het collectief ook iets op kunnen opleveren", stelt Van Huizen.

Volgens Den Outer zijn collectieve samenwerkingsverbanden van verschillende zorgorganisaties in de wijk geen toekomstmuziek. Ze verwacht dat in 2016 en 2017 al de eerste structurele financieringsafspraken tussen gemeenten

en wijkteams gemaakt zullen worden. “Waar de focus altijd lag op het draaien van productie voor een grote, regionale instelling, komt de focus van medewerkers nu te liggen op de gezondheidsbevordering van de burgers in hun wijk.” Dat betekent dat kinddoelen centraal komen te staan in plaats van organisatiedoelen.

‘Rommelpotje’

Een ander deel van de oplossing schuilt ook in een totaal andere werkwijze vanuit nieuwe kleinschalige multidisciplinaire samenwerkingsverbanden, die afgestemd zijn op de staat van de jeugd in een wijk. Van Huizen weet vanuit de praktijk hoe die werkwijze en de focus op maatschappelijke uitkomsten kan leiden tot vernieuwende en creatieve oplossingen en geeft daar een concreet voorbeeld van.

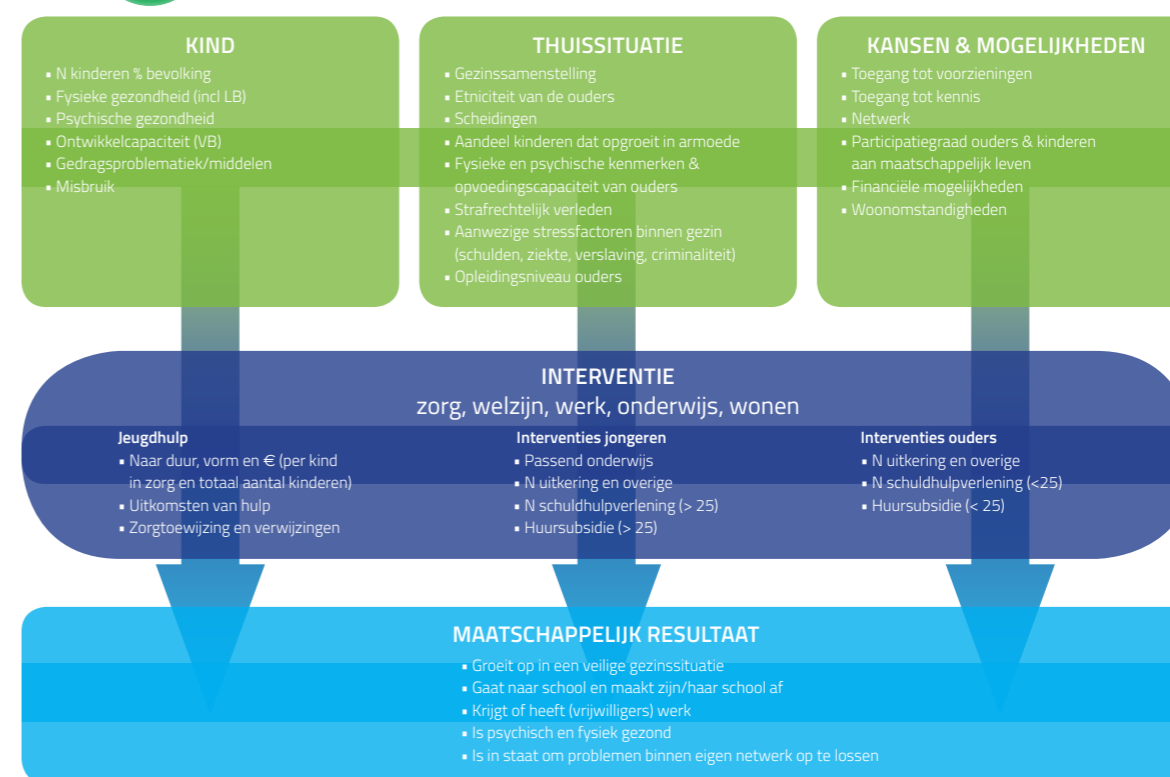
“Een kind werd bijna uit huis geplaatst omdat moeder de huur niet kon betalen en een uithuiszetting van het gezin dreigde. Het ging op dat moment om 250 euro. Het wijkteam klopte aan met de vraag of zij de huur eenmalig mochten betalen, zodat het kind met moeder thuis kon blijven wonen. We hebben toen

een rommelpotje van 8.000 euro voor het wijkteam gemaakt. Daar zit nog ruim 5.000 euro in, omdat het geld vaak gewoon weer terugkomt. Als we dit gezin niet hadden geholpen, waren de kosten vele malen hoger geweest vanwege de uithuisplaatsing van de kinderen.”

“Het mooie van sturen op uitkomsten is dat we niet blijven hangen op wat was en wat niet meer kan, maar dat we vooruitkijken naar andere en betere resultaten en hoe we die op nieuwe en andere manieren kunnen bereiken. Dat biedt perspectief”, besluit Den Outer.



Monitor Maatschappelijk Resultaat voor de Jeugd



september 2016

jb Lorenz ♦