

Inzicht in financiële data: betere resultaten

# Het kan beter voor de burger en goedkoper voor de gemeente in het sociaal domein

**De afgelopen twee jaar hebben vijf steden en vier departementen samengewerkt aan vernieuwingen in het sociaal domein.<sup>1</sup> Het bevorderen van het kostenbewustzijn was een belangrijke doelstelling, zowel bij sociaal werkers in het wijkteam als bij gemeenten. Wat heeft dat opgeleverd?**

DOOR Hans Weggemans en Veerle Petit

**O**ver de doelstelling, opzet en inhoud van de City Deal zijn in dit blad al meerdere artikelen van stedelijk projectleiders verschenen.<sup>2</sup> Op basis van een analyse van knelpunten in honderd casussen waar sociaal werkers in de wijk- en buurtteams tegenaan lopen<sup>3</sup>, zijn in 2017 in verschillende wijken experimenten gedaan in de City Deal-steden. Uitgangspunt daarbij was het in staat stellen van wijkteams om maatwerk te leveren, waarbij ook een afweging wordt gemaakt tussen de kosten en de (maatschappelijke) baten. Dus niet het vigerende regelsysteem als leidraad, maar een bredere afweging waarbij gebruik is gemaakt van een driehoek met de waarden legitimiteit, rendement en betrokkenheid.<sup>4</sup> Op dit moment wordt de City Deal geëvalueerd door het Verwey-Jonker Instituut. De rapportage verschijnt later deze maand (feb. 2018). In dit artikel houden wij een pleidooi voor het verkrijgen van meer inzicht in data per gemeente, het liefst op het niveau van de wijk. Niet omdat financiële sturing belangrijker is dan de kwaliteit van de ondersteuning, maar omdat het onze overtuiging is dat meer transparantie in de uitgaven betere dienstverlening oplevert. Wij nemen u mee aan de hand van een aantal leerervaringen uit het afgelopen jaar.

## Verbazing

Met enige moeite heeft een aantal City Deal-steden inzichtelijk gekregen wat de kosten per huishouden zijn van de huidige, reguliere manier van ondersteunen. Als wijkteams en gemeenten dat inzicht eenmaal hebben, is de reactie meestal één van verbazing over de hoogte. Zeker als bij multiproblematiek

voorzieningen in de wijk, niet via aanbesteding, maar door subsidiëring van bestaande voorzieningen.<sup>5</sup> Maar ook door meer snelheid in oplossingen te brengen (door echt mandaat te geven aan wijkteamprofessionals), waardoor problemen minder snel escaleren en oplopende maatschappelijke kosten worden voorkomen.

## Bedragen van meer dan 100.000 euro per jaar aan ondersteuning van een bijstandsmoeder zijn geen uitzondering, desondanks leven de kinderen in armoede.

over meerdere jaren wordt gekeken. Bedragen van meer dan 100.000 euro per jaar aan ondersteuning van een bijstandsmoeder met kinderen zijn geen uitzondering, desondanks leven de kinderen in armoede. Een verwarde dak- en thuisloze die voor 80.000 euro jaar in jaar uit wordt ondersteund. En alsnog geen vat heeft op zijn/haar psychische problematiek en daardoor geen zicht heeft op een stabiel leven. Deze verbazing is een belangrijke aanleiding voor het zoeken naar alternatieven in een (complexe) casus. En alternatieven werden gevonden in de City Deal-steden. Meestal in de vorm van het stimuleren van algemene

Aanvankelijk stonden de wijkteams sceptisch tegenover deze financiële benadering, maar inmiddels verschaft dit inzicht hen meer gezag in de gesprekken en onderhandelingen met andere partijen, zoals een woningcorporatie, of afdelingen binnen de gemeente. Denk bij dit laatste bijvoorbeeld aan de afdeling werk- en inkomen, die door meer contact met de wijkteams zich meer bewust wordt van het feit dat hun neiging tot regelvastheid niet zelden leidt tot hogere kosten, binnen de eigen organisatie of elders in het sociaal domein, dan wel een inwoner niet veel verder helpt.



Woningcorporaties, gemeente en investeerders werken vaak met een gezamenlijk investeringsprogramma: dat verdient voor het sociaal domein navolging door zorgverzekeraars en gemeenten.

## Maatwerk

De conclusie van onze analyse van honderd casussen was in september 2016 dat maatwerk in de reguliere praktijk nauwelijks mogelijk is. Het regelsysteem dat instanties en gemeenten hanteren en grotendeels zelf hebben gecreëerd, staat de meest voor de hand liggende oplossingen nogal eens in de weg. Of de ruimte is er wel, maar wordt niet benut. Met het Rijk spraken we een 'rode knop'-procedure af: wettelijke knelpunten kunnen hier worden gemeld door de steden. Daar is gedurende de City Deal nauwelijks gebruik van gemaakt. Vrijwel altijd is binnen de wettelijke kaders mogelijk te 'doen wat nodig is'. Waarom lukte het dan niet? Belemmeringen hebben meestal te maken met onwetendheid, niet creatief zijn, afgesproken werkprocessen bij of met de gemeente en angst bij wijkteams. Maar vooral de hoge werkdruk in teams speelt parten. Alternatieve oplossingen zoeken, overleggen met andere partijen, overwinnen van weerstanden, optuigen van collectieve voorzieningen: het kost allemaal tijd en die is er vaak niet. De snelste oplossing voor het wegwerken van de caseload is het toepassen van een regel of het toekennen van een ingekochte voorziening, die vaak ten onrechte maatwerkvoorziening wordt genoemd. Verhogen van de caseload lijkt op het eerste oog een vorm van bezuiniging, maar de ervaringen met de

experimenten laten zien dat het juist andersom werkt: door professionals ruimte te geven om snelle oplossingen op maat te realiseren, verdienen zij de kosten voor hun eigen inzet daarbij ruimschoots terug. Het daadwerkelijk ruimte pakken, gaat echter niet zonder slag of stoot: blijvende alertheid en training is nodig. Essentiële voorwaarden om deze andere aanpak te realiseren zijn: rugdekking van bestuur en management en intensieve trainingsprogramma's.

## Zorgverzekeraars

De gemeente is samen met de zorgverzekeraar de financier van de zorg en ondersteuning, als we de (eigen) bijdrage van burgers even buiten beschouwing laten. Hier is iets opmerkelijk aan de hand. Samen financieren ze vanuit verschillende wetten miljoenen in huishoudens, zonder enige afstemming. Enkele steden hebben tijdens de City Deal de uitgaven per wijk in beeld gebracht, zoals Eindhoven.<sup>6</sup> De zorgverzekeraars en de gemeente investeren samen meer dan een half miljard per jaar in de burgers van die gemeente.<sup>7</sup> Nou vallen al die uitgaven niet allemaal samen, maar er is veel overlap in onder andere de ouderenzorg, ggz en maatschappelijke opvang. Een vergelijking met de fysieke opgaven in de stad is interessant. Jarenlang werken gemeente, investeerders, woningcorporaties en

bewoners zeer nauw samen in een projectorganisatie om bijvoorbeeld de fysieke herstructurering van een gebied vorm te geven. Voor investeringen die op jaarbasis ver beneden het prijsniveau van die in het sociaal domein liggen. Hier en daar zijn wel werkprogramma's, wordt aan preventie gewerkt et cetera, maar van een gezamenlijk investeringsprogramma van zorgverzekeraars en gemeente, hoe die 500 miljoen elk jaar wordt besteed en welk maatschappelijk effect of rendement men wil behalen, is geen sprake.

## Sturing

De toegang tot voorzieningen wordt in veel gemeenten in belangrijke mate bepaald door de wijkteams. Zij hebben dus veel invloed op de hoogte van de uitgaven. De sturing en financiering van wijkteams zou daar een weerspiegeling van moeten zijn. Als de integraal werkende sociaal werker (generalist) inderdaad betere ondersteuning kan bieden tegen lagere kosten, dan moeten ze daartoe wel in staat gesteld worden en op de juiste wijze geprikkeld worden. Een fictief budget kan een oplossing zijn. Een populatiegebonden bekostiging, vrijheid om te schuiven met personele en materiële middelen en monitoring van uitgaven per team/wijk. Voorwaarde hiervoor is het geven van maximale ruimte aan de teams en het scholen en trainen van de wijkteampro-

professionals.<sup>8</sup> Want nu zijn ze geprogrammeerd in het oude systeem van voor 2015, waarbij kostenbewustzijn een te kleine rol speelde. Overigens geldt dat ook voor bijna alle andere betrokkenen in de gemeentelijke keten.

### Advies

Op basis van de ervaringen met de experimenten komen we tot de volgende adviezen:

1. Vergroot de financiële transparantie in het sociaal domein, door data per wijk te genereren, liefst samen met de zorgverzekeraars en stel op basis daarvan een meerjarig investeringsplan op waarbij 'shared savings' inzichtelijk worden. Aangevuld met een populatiegebonden budgettering van wijkteams: één geldstroom P-wet, Wmo en Jeugdwet. Op basis daarvan kan de prestatie van een wijkteam worden gemonitord, kan hun maatwerkoplossing beter worden onderbouwd en kunnen de burgers hun tevredenheid uitspreken. Het meerjarig volgen van een aantal wijkindicatoren maakt het plaatje compleet. Het gaat immers om effecten op lange termijn.
2. Faciliteer de wijkteams om in deze nieuwe setting goed te kunnen opereren. Geef ze de ruimte, geef scholing en training in het omgaan met die ruimte, zoals het toekennen van extra capaciteit. Kostenbewust werken vraagt voldoende inzet (kost gaat immers voor de baat). Het zou goed zijn als er post hbo-opleidingen komen voor generalisten in wijkteams. En de beloning dient beter aan te sluiten bij hun grote maatschappelijke verantwoordelijkheid. Waardeer deze cruciale functies. Wijkteamprofessionals hebben grote financiële impact, werken dag in dag uit met complexe problematiek, die ze bovendien niet koud laat. Is het laten uitvoeren hiervan in schaal 9 niet vragen om problemen?
3. Als er tekorten zijn in het sociaal domein, probeer die dan op te vangen in de context van de transformatie en niet door 'old-school' bezuinigingsmaatregelen. Een forse sprong voorwaarts, zoals hierboven geschetst, kan zorgen voor een duurzame financiering van de vernieuwde aanpak. ■

**Hans Weggemans** is landelijk projectleider City Deal Inclusieve Stad en voormalig directeur MO van de

gemeente Enschede. **Veerle Petit** is landelijk procesmanager citydeal Inclusieve Stad. Zij schreven dit artikel op persoonlijke titel.

### Noten

- 1 [www.inclusiestad.nl](http://www.inclusiestad.nl); de steden Eindhoven, Enschede, Leeuwarden, Utrecht en Zaanstad en de ministeries van BZK, SZW, VWS en JenV.
- 2 Zie artikelen in Sociaal Bestek-edities dec 2017/jan 2018, okt/nov 2017, aug/sept 2017, juni/juli 2017 en maart/april 2017.
- 3 Weergegeven in de publicatie 'Doen wat nodig is', uitgebracht door de City Deal-steden in oktober 2016.
- 4 Deze driehoek is ontwikkeld door het Instituut voor Publieke Waarden (IPW) en kent de waarden rendement (met schaarse middelen verstandig omgaan), legitimiteit (maakt het initiatief verschil?) en betrokkenheid (is er draagvlak voor het initiatief?).
- 5 Zie artikel over de effecten van dit inzicht in de gemeente Enschede, Sociaal Bestek, december 2017/januari 2018
- 6 In samenwerking met VGZ en de Arrangementenmonitor
- 7 Is exclusief medisch specialistische zorg. Bron: jaarrekening 2016 gemeente Eindhoven
- 8 Onderdeel van deze City Deal is een Topklas van sociaal werkers uit de 5 steden die door het Instituut van Publieke Waarden werden geschoold in het 'Doen wat nodig is' en het hanteren van de waardendriehoek.



**Masterclass**  
**Juridische vraagstukken**  
**in het sociaal domein**  
 Advies, handvatten en casuïstiek uit de praktijk  
 Dinsdag 6 maart 2018 | Muntgebouw Utrecht  
 Lever vooraf casuïstiek aan vanuit je eigen praktijk!

### Kom naar deze Masterclass en leer

- Welke ruimte je hebt binnen de kaders van wet- en regelgeving om maatwerk te kunnen leveren.
- Welke invloed de privacywetgeving op het integraal samenwerken en delen van informatie heeft.
- Hoe je de kwaliteit van zorg kunt waarborgen in samenspel met de bestaande wet- en regelgeving.

Profiteer **t/m 31 januari 2018 van € 50,- vroegboekorting**