

Nijmegen

Sturen op transformatie met maatschappelijke business cases

Om beleidskeuzes rond de transformatie van de jeugdhulp te onderbouwen heeft gemeente Nijmegen acht maatschappelijke Business Cases opgesteld. Deze mBC's betreffen onder meer kinderen met chronische somatische problematiek, het alternatief voor jeugdhulp met verblijf en vroeg aanpakken van problemen op de vindplaats school. De prognoses in de mBC's maken voor de periode 2016 – 2020 inzichtelijk welke investeringen er voor een bepaalde interventie nodig zijn, tot welke maatschappelijke effecten en kostenbesparingen dit leidt, en voor welke stakeholders deze kostenbesparingen gelden.

Interview met Bert Frings, wethouder Nijmegen en Corina Brekelmans, projectleider Transformatie Sociaal Domein bij gemeente Nijmegen.

“We moesten transformeren met minder middelen, waarbij bewust de keuze is gemaakt om niet koud te saneren. Om dat te realiseren geldt dat je geen oude schoenen weggooit voor je nieuwe hebt.”

Gooi geen oude schoenen weg voor je nieuwe hebt

Corina Brekelmans: “De aanleiding voor het werken met mBC's is gelegd in gesprekken tussen wethouder Frings en de gemeenteraad.”

Bert Frings: “Die gesprekken dateren van vóór 2015, want we realiseerden ons dat er grote veranderingen in de jeugdhulp aan zouden komen. We zouden moeten transformeren met minder middelen, waarbij bewust de keuze is gemaakt om niet koud te saneren. Om dat te realiseren geldt dat je geen oude schoenen weggooit voor je nieuwe hebt. We hebben in Nijmegen een financiële reserve aangelegd die het mogelijk maakt te investeren in interventies, die effect hebben op transformatie en op termijn ook financieel renderen. Het vergt een grondige analyse om te bepalen waar je wel en niet in investeert. Een berekening op de achterzijde van een luciferdoosje volstaat niet.”

“We brachten mogelijke scenario's in kaart en deden de toezegging ook mBC's voor de belangrijkste transformatiedoelen te ontwikkelen. Vanuit mijn eerdere ervaringen bij GGZ Nederland wist ik hoe belangrijk het is om niet alleen kosten, maar ook opbrengsten in beeld te brengen.”



Scenario's schetsen: niet alleen kosten, maar ook opbrengsten inventariseren

Corina Brekelmans: “We brachten mogelijke scenario's in kaart en deden, mede door onze ervaringen met mBC's rond wijkteams, de toezegging ook mBC's voor de belangrijkste transformatiedoelen te ontwikkelen. Vanuit mijn eerdere ervaringen bij GGZ Nederland wist ik hoe belangrijk het is om niet alleen kosten, maar ook opbrengsten in beeld te brengen. Bij Jeugd was en is de ambitie om 30% minder verblijfszorg te realiseren. Als gemeente hadden we het voordeel dat Karakter, een grote speler in onze regio, al ervaring had met het afbouwen van verblijfszorg. Hierdoor konden we in retrospectief een businesscase maken, al konden we op die manier nog niet de effecten op de gehele keten in kaart brengen. We huurden een extern bureau in om ook die effecten in kaart te brengen en daarbij ook de aannames te expliciteren.”

“In gesprek met de verschillende stakeholders zijn de mBC's tot stand gekomen. Je belangrijkste rol als gemeente is om aanbieders een platform te bieden waar ze met elkaar kunnen stoeien over wat de beste zorg is en wat beter kan.”

Win-win voor alle stakeholders

Corina Brekelmans: “In gesprek met de verschillende stakeholders zijn de mBC's tot stand gekomen. Je belangrijkste rol als gemeente is om aanbieders een platform te bieden waar ze met elkaar kunnen stoeien over wat de beste zorg is en wat beter kan. Het is leuk om vanuit een inhoudelijk onderwerp te vertrekken en daarbij te spreken met allerlei betrokkenen, ieder vanuit zijn of haar eigen organisatie. Het geeft inzicht in de onderlinge samenhang en de verhoudingen. Het macrobeleid heb je als gemeente in beeld, maar deze gesprekken zijn met afdelingsmanagers die casuïstiek inbrengen en die je dus inzicht geven in beleid op meso-niveau. Ook de deelnemers zijn enthousiast. Zij geven aan dat deelname tijdsintensief is, maar ook veel oplevert.”

“Bij het opstellen van een mBC begin je altijd bij het definiëren van het maatschappelijk probleem. Dat neemt vaak meer bijeenkomsten in beslag. Als het probleem scherp is gedefinieerd, wordt geïnventariseerd wie een bijdrage kan leveren aan het oplossen van het probleem. Vervolgens worden de kansrijke oplossingen geselecteerd.”

Komen tot een mBC: een stappenplan

Corina Brekelmans: “Bij het opstellen van een mBC begin je altijd bij het definiëren van het maatschappelijk probleem. Dat neemt vaak meerdere bijeenkomsten in beslag. Als het probleem scherp is gedefinieerd, wordt geïnventariseerd wie een bijdrage kan leveren aan het oplossen van het probleem. Vervolgens worden de kansrijke oplossingen geselecteerd. Die oplossingen komen niet van ons, gemeentebambtenaren, maar van professionals die er verstand van hebben. De volgende stap is om op casusniveau te kijken of voor alle betrokkenen de voorgestelde oplossing ook echt een probleem oplost. Vaak veroorzaakt een nieuwe aanpak voor de ene partij meer werk en meer kosten en voor de andere partij betekent het minder werk en minder inkomsten. Zaak is dan om in kaart te brengen wat de oude en nieuwe manier van werken voor de hele keten kost en tegen elkaar af te zetten. Dit bepaalt de return on investment. Voor mij geldt bijvoorbeeld dat ik me primair op de inhoud richt als beleidsmedewerker, maar om de inhoud goed te borgen is de aansluiting met data

analisten en financials cruciaal. Ik moet hun taal leren en zij de mijne en dan kunnen we elkaar versterken. Deze werkwijze daagt ons daartoe uit.”

“De effecten die optreden zijn niet altijd te zien binnen de jeugdhulp, maar bijvoorbeeld op het vlak van participatie of onderwijs. Naast de opbrengsten voor de jeugdigen en de financiële effecten, zien we ook dat deze aanpak het sociaal domein ontschot.”

Positieve effecten binnen en buiten de organisatie

Corina Brekelmans: “Het is belangrijk te beseffen dat de mBC een effectentheorie is. Je weet niet of de effecten gaan optreden of wanneer ze optreden.”

Bert Frings: “De effecten die optreden zijn niet altijd te zien binnen de jeugdhulp, maar bijvoorbeeld op het vlak van participatie of onderwijs. Ook is het mogelijk dat de opbrengsten buiten de gemeente of zelfs de eigen jeugdregio vallen. Als gemeente hebben we gezegd dat dit prima is. Want dat zien we als onderdeel van onze taak. Naast de opbrengsten voor de jeugdigen en de financiële effecten, zien we ook dat deze aanpak het sociaal domein ontschot.”

“Voor alle mBC's geldt dat alle partijen die betrokken zijn een deel van de monitoring op zich nemen. De monitoring is een gezamenlijke verantwoordelijkheid en om die reden kiezen we ook voor gezamenlijke sessies waarin we de monitoring inrichten.”

Monitoring als gezamenlijke verantwoordelijkheid

Corina Brekelmans: “We zijn nu druk in de weer met het formuleren van een aantal beleidsrijke indicatoren die leidend zijn voor de monitoring. Zo willen we bijvoorbeeld de duur van verblijf monitoren. We willen bedden afbouwen omdat er veel nadelen zitten aan het uit huis plaatsen van kinderen. Dat denken we te bereiken met het voorkomen en het verkorten van verblijf. Voor een aantal kinderen blijft uithuisplaatsing nodig. Als we dan kunnen verkorten door intensief ambulante trajecten thuis, hebben we een beter resultaat voor de gezinnen en voor de financiën. Voor alle mBC's geldt dat alle partijen die betrokken zijn een deel van de monitoring op zich nemen. De monitoring is een gezamenlijke verantwoordelijkheid en om die reden kiezen we ook voor gezamenlijke sessies waarin we de monitoring inrichten.”

“Bij jeugdhulp met verblijf hebben we vorig jaar gekozen voor een bestuurlijke aanbesteding. De uitkomsten van de businesscase, bijvoorbeeld het verkorten van de verblijfsduur, zijn verwerkt in de aanbesteding.”

Bestuurlijke aanbesteding met ruimte voor innovatie

Bert Frings: “Bij jeugdhulp met verblijf hebben we vorig jaar gekozen voor een bestuurlijke aanbesteding. De uitkomsten van de businesscase, bijvoorbeeld het verkorten van de verblijfsduur, zijn verwerkt in de aanbesteding. Verder bieden we de mogelijkheid om onder hetzelfde contract ook ambulante zorg aan te bieden, zodat er ook een positieve prikkel is om bedden af te bouwen. In de overeenkomst zijn resultaatafspraken gemaakt. Zo moet het bijvoorbeeld zichtbaar zijn dat de ambulante hulp stijgt. De contracten hebben een termijn van vier jaar, met de mogelijkheid te verlengen. De afspraken zijn niet vrijblijvend. Als het gewenste effect niet optreedt zullen we andere maatregelen moeten nemen.”

Meer weten?

- Meer informatie is beschikbaar via Corina Brekelmans, c.brekelmans@nijmegen.nl

Relevante documenten i.o.v. Nijmegen (mBC's)

- [Transformatie in de jeugd-GGZ: maatschappelijke business case](#)
- ['Amalia': kinderen met een somatische problematiek: maatschappelijke business case](#)
- [Maatjesprojecten: maatschappelijke business case](#)
- ['Voorkomen schoolverzuim': maatschappelijke business case](#)
- ['Vroeginterventie en vindplaatsgericht werken op school en opvang': maatschappelijke business case](#)
- [Factsheets over alle maatschappelijke business cases](#)

VNG

Wat kan het [VNG ondersteuningsteam](#) voor uw gemeente, regio of instelling betekenen? Neem contact op met projectleider Ingeborg Visscher via Ingeborg.Visscher@VNG.nl of 06-51946708.

- [Zorglandschap specialistische jeugdhulp](#)
- [Databank praktijkvoorbeelden](#)