



**SOLVITEERS**

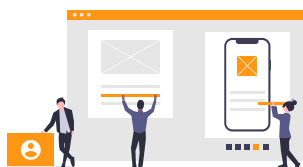
WHATEVER IT TAKES



# De financier in 5 stappen van controller naar partner



Ontwikkelingen in het zorglandschap hebben geleid tot een toename van het aantal indicaties en daarmee van de zorgkosten. Met enorme tekorten binnen het sociaal domein als gevolg. Het antwoord op deze problemen wordt met name gevonden als de financier en de aanbieder beter gaan samenwerken op basis van goede stuurinformatie voor de zorg. Waarbij de financier zich niet als controller opstelt, maar als een partner. In deze blog leg ik uit hoe u dat in vijf stappen voor elkaar krijgt. Met als uiteindelijk resultaat: minder registratielast, meer en doelmatiger zorg voor minder geld en meer continuïteit van beleid en uitvoering.



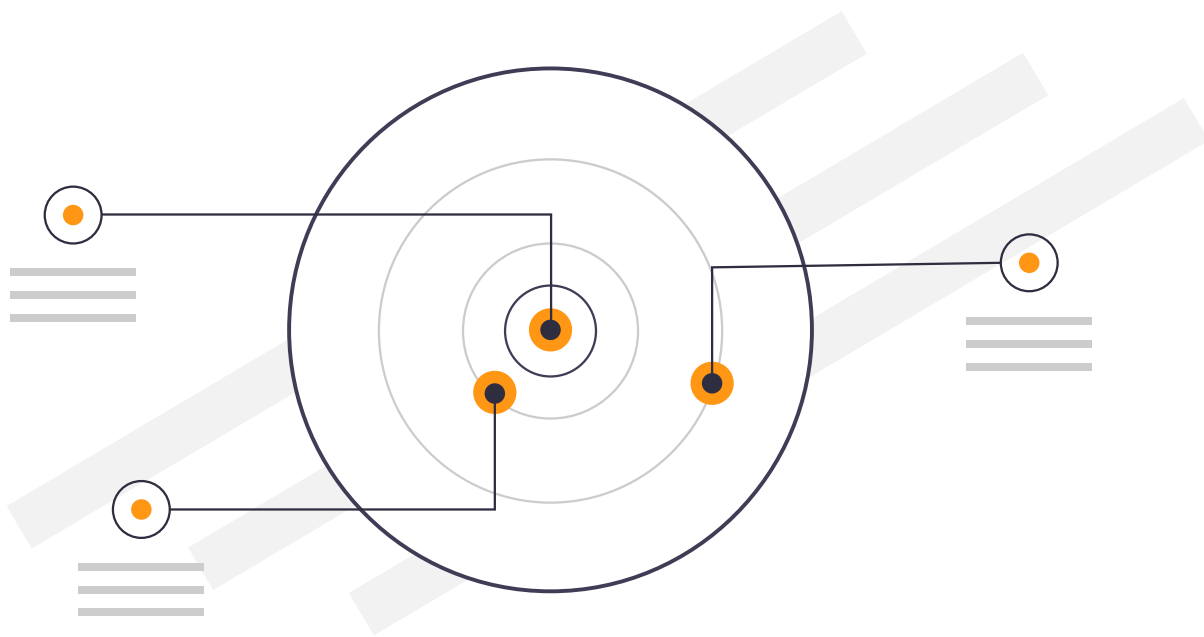
## Stap 1. Voel je samen verantwoordelijk voor het resultaat

De drie decentralisaties hebben geleid tot enorme tekorten, die voortdurend toenemen. Veel financiers hopen dit op te lossen door strakker te gaan sturen op de leveranciers van zorg. Dat is prima, maar voor het succesvol terugdringen van de tekorten is het bij de start belangrijk om te beseffen dat dit niet iets is wat je los van elkaar kunt doen. Het is een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van financier en uitvoerder. Dat besef is volgens mij de voorwaarde om samenwerkingspartners te kunnen worden en samen de problematiek op te lossen. Want het duurzaam aanpakken van die tekorten, dat doe je niet in een maand. Dat is iets voor de lange termijn.

Dat vergt een langdurige relatie waarin je integraal met elkaar samenwerkt. Waarin je op elkaar kunt vertrouwen. **Met duurzame samenwerking stel je ook je financiering op de lange termijn veilig. Je hoeft niet meer jaarlijks te vechten (aanbesteden) voor je geld omdat je dit project voor een aantal jaren samen ingaat. Waardoor je ook beter kunt investeren in je eigen organisatie. Mijn stelling: bereidheid tot duurzame samenwerking is nodig om überhaupt te kunnen starten met deze aanpak.**

In bijna alle gemeenten zie je dat er bij het bepalen van de stuurinformatie voor de zorg sterk wordt gefocust op symptoom- in plaats van patroonbestrijding. Gemeenten weten dat ze jeugdzorg moeten inkopen, ze weten ook dat er instellingen zijn die dat leveren. Vervolgens willen ze op basis van de stuurinformatie achteraf weten welke zorg is geleverd voor het geld. De gemiste kans daarbij is dat de interventies die gekozen worden door de zorgaanbieders, kunnen bijdragen aan beleidsthema's van de gemeente zelf. En dus dat je daarin als gemeente sturend kan zijn.

Een voorbeeld. Neem de doelgroep 'jongeren van 12 tot 16 jaar'. Daar zou je rondom een bepaald probleem het aan de zorgaanbieder kunnen laten om uit 20 interventies te kiezen. Maar als je als gemeente afspraken maakt en samenwerkt met een zorgaanbieder, dan kun je sturend zijn in welke interventies er gekozen worden. Dit komt omdat de een meer bijdraagt aan de beleidsdoelstellingen dan de ander. Met andere woorden: alleen als je samenwerkt, boek je gericht resultaat.



## Stap 2. Definieer maatschappelijke doelstellingen

Is het besef ‘we kunnen het samen doen’ eenmaal gecreëerd, dan kun je samen na gaan denken over de vraag: ‘wat gaan we samen dan doen?’. De kern van de zaak is dat je van reactief naar proactief kunt gaan. Tot nu toe zie nog vaak in het zorglandschap dat mensen in eerste instantie hun problematiek zelf moeten oplossen. Vervolgens escaleert de problematiek en wordt deze zo erg dat een interventie nodig is.

Op het moment dat je over het ‘wat’ nadenkt in termen van maatschappelijke doelstellingen, zit je veel meer aan de voorkant en kun je proactief worden.

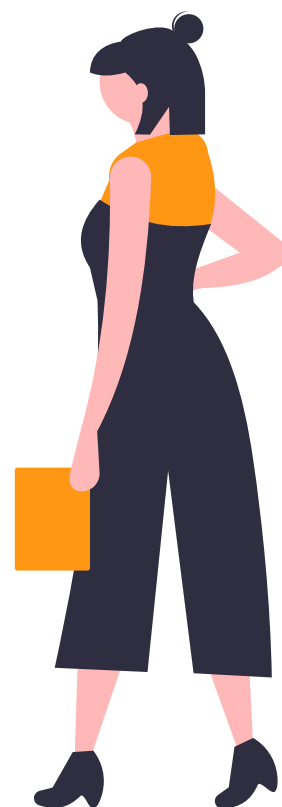
Neem als gewenste maatschappelijke outcome het terugdringen van jeugdwerkloosheid. Welke interventies sluiten daarbij het beste aan en welke risico- en beschermende factoren zijn het effectiefst om op in te zetten? En op welk moment in het leven van de burger moeten we dan zo’n interventie toepassen om te kunnen voorkomen dat de casuïstiek verergert?

Je bent dan aan de voorkant veel meer met preventie (voorkomen) bezig, in plaats van met genezen (specialistische zorg). Dat maakt de zorg niet alleen een stuk goedkoper, maar betekent ook een belangrijke paradigmashift: ‘van-effect-denken naar impact-denken’.

Volgens mijn definitie duidt 'effect' op een statistisch verband tussen een actie die wordt uitgevoerd en de uitkomst die daarmee wordt veroorzaakt. 'Impact' gaat over de gepercipieerde veranderingen die een organisatie teweeg brengt op de samenleving en de maatschappelijke relevantie van deze veranderingen.

**Beetje vaag? Ja en nee. Ja, de impact van bepaalde proactieve maatregelen is niet altijd even goed zichtbaar of meetbaar. Het betreft namelijk preventie. Nee, verderop in de tijd is de impact wel degelijk zichtbaar en wordt veel duurdere symptoombestrijding voorkomen. Een voorbeeld: je bent een kind van gescheiden ouders en op dit moment neem jij deel aan een training voor kinderen van gescheiden ouders. Dan hoeft het resultaat niet direct na afloop van de training zichtbaar te zijn, maar pas als je zelf kinderen hebt.**

Voor een gemeente is het best wel spannend om daarop te gaan sturen, je geeft immers in jaar X geld uit en hoe weet je wat je daar in jaar Y voor terugkrijgt? Om daar wat grip op te krijgen, kun je overgaan tot een maatschappelijke kosten- en batenanalyse. Daar zijn veel wetenschappelijke stukken over geschreven en diverse tools, zoals het 'Effectenplein', zijn hier voor beschikbaar. Je kunt dus wel degelijk het maatschappelijke rendement voorspellen én bekijken welke interventies het meest bijdragen aan je beleidsdoelstellingen als financier. Als je hier samen aan gaat zitten, zul je zien dat je heel concrete en controleerbare maatschappelijke doelstellingen kunt definiëren. Op basis daarvan kun je prestatieafspraken met elkaar maken en dit vertalen in goede stuurinformatie. Zowel voor de zorg als de financier ervan.





## Stap 3. Vertaal doelstellingen in managementinformatie

Stel, je weet nu als financier waar je op gaat sturen en als zorginstelling waar je je dienstverlening op gaat richten. De volgende stap is dan om de doelstellingen te vertalen in managementinformatie ten behoeve van de zorg die je verleent. Ga daartoe back to the basics. Als je weet wat je wilt realiseren, dan weet je dus ook wat voor managementinformatie je nodig hebt om de zorg tijdig bij te sturen.

**Pas daarbij vooral de kunst van het beperken toe. Datagedreven werken moet niet betekenen 'meer data', maar juist minder data waar je meer mee kunt. Op basis van de gedefinieerde managementinformatie voor je zorg kun je je digitalisering en je werkprocessen anders gaan inrichten, namelijk: doelmatig!**

'Doelmatigheid' is een interessante, hippe term die je steeds meer hoort. Mijn vertaling is dat je een check doet in welke mate deze managementinformatie bijdraagt aan de zorg die je voor ogen hebt.

Op het moment dat je deze vijf stappen doorloopt ben ik er zeker van dat je registratie en dienstverlening een stuk doelmatiger zijn geworden en dat je aan je financier precies kunt uitleggen waarom je bepaalde zaken zo doet. Daar worden je professionals ook een stuk blijer van.

Je wilt deze managementinformatie vertalen naar een dashboard, dat wij graag voor je maken. De managementinformatie wordt dan op een zodanige wijze direct en toegankelijk gepresenteerd, dat je als zorgbestuurder de belangrijkste informatie in één overzicht op je scherm hebt. En dus realtime bij kunt sturen.





## Stap 4. Voer uit en monitor

Je hebt de basis – samenwerking - op orde, je hebt alles ingericht, je hebt selecties gemaakt in ‘wat we gaan doen, hoe we het gaan doen en hoe we het gaan meten’. Nu kun je samen aan de slag. Om dit datagedreven te kunnen doen met een afname van de registratielast, is het nodig dat je als zorginstelling alleen de informatie aan je financier hoeft op te leveren die bijdraagt aan het afgesproken resultaat. Dat vergt natuurlijk wel vertrouwen en een andere manier van samenwerken.

Een samenwerking waarin goede data centraal staat. Data die echt wat zegt en bijdraagt aan het resultaat. Hiermee is het effectieve stuurinformatie geworden voor beide partijen.



## Stap 5. Evalueer en stuur bij

Ik ben ervan overtuigd dat als je als basis de langdurige relatie en een samenwerking in de uitvoering van de dienstverlening hebt, deze nog een stuk beter wordt als je reflectie inbouwt. Begin vooral met een (kleinschalige) pilot om de samenwerking te testen die ik hier voorstel. Doorloop het proces samen, leer elkaar beter kennen, evalueer en vervolgens zal je zien dat je de maatschappelijke thema's waarop je impact hebt, kunt gaan uitbreiden.

De reflectie is ook een mooie aanleiding om successen gezamenlijk te vieren omdat je best wel innovatief bezig bent. Dit is ook voor de professionals cruciaal.

Denk aan de voorkant samen met hen na over ‘wat gaan we doen, waarom doet ons werk ertoe, wat gaan wij realiseren’. Bekijk achteraf ‘wat hebben we nou het afgelopen jaar voor mooie dingen bereikt?’

Ik heb letterlijk gezien dat mensen die in het sociaal domein werkten, werd gevraagd wat hun werk voor nut had, en daar niet goed uitkwamen. Vervolgens doorliepen ze deze vijf stappen en konden ze aan iedereen vertellen wat hun toegevoegde waarde was, zowel op het niveau van de samenleving als op het niveau van de cliënt. Dat is ontzettend gaaf om te zien en een belangrijk side effect van deze insteek. Want professionals die weten waarom en waarvoor ze het doen, functioneren enorm veel beter.

## Contact

Dit waren de vijf stappen. Het lijkt heel wat en is zeker een klus, maar de ervaring heeft mij geleerd dat het resultaat de moeite waard is. Roep daarbij wel begeleiding en technische realisatie in van een expert. Een onafhankelijk expert biedt soms net de frisse blik die nodig is om een vraagstuk vanuit een andere invalshoek te benaderen. Daar wil ik graag met je over sparren bij een (virtueel) kopje koffie

Neemt contact met mij op. Bel naar: **030 280 36 55** of stuur een e-mail naar **[w.vanvredendaal@solviteers.nl](mailto:w.vanvredendaal@solviteers.nl)**.

Wellicht tot snel.

Groet,

Willem van Vredendaal  
Strategisch Adviseur ICT Zorg

