

Minder verantwoord en op financiën en cijfers, en meer op inhoud, resultaat en kwaliteit. Daaraan werken tien gemeenten en het Rijk in het traject Anders verantwoord. Wat zijn de ervaringen? ‘Horizontaal toezicht’ blijkt een kansrijke manier waarop partijen anders kunnen verantwoord tussen gemeenten en zorgaanbieders.

Meer vertrouwen door ‘horizontaal toezicht’

Sinds de decentralisaties zoeken gemeenten vaak nog naar de beste manier van verantwoord. ‘De verantwoording is nu nog vooral gebaseerd op de hoeveelheid geleverde zorg’, legt Marijke Ploegman uit, die de pilot Anders verantwoord begeleidde. ‘Dit zegt echter niets over de kwaliteit van de zorg. Ook geeft het uitsluitend inzichten achteraf. Mede daarom willen gemeenten meer verantwoord op inhoud, resultaat

en kwaliteit van geleverde zorg. Liefst met zo min mogelijk administratieve lastendruk.’

Vertrouwen en tijdwinst

Werk aan de winkel dus. De tien gemeenten werken in pilots van het Programma Sociaal Domein elk op hun eigen manier aan doorbraken op het gebied van verantwoord. De gemeente Leeuwarden zet in op ‘horizontaal toezicht’. Voor deze vorm van toezicht is het nodig dat

de gemeente een andere houding aanneemt. Henk Jansen, strategisch adviseur sociaal domein in de gemeente Leeuwarden: ‘Je kunt als overheid bovenop de processen zitten en alles willen controleren. Bij ‘horizontaal toezicht’ zien gemeenten en ketenpartners elkaar echter meer als gelijken. Samen richten we het proces in en we laten elkaar gedurende het jaar wederzijds weten hoe we vinden dat het gaat.’

“
**Horizontaal
toezicht versterkt
het vertrouwen
tussen gemeenten
en aanbieders.**”

Grote winst bij deze manier van toezicht zit in tijd, vertelt Jansen. ‘Ieder jaar zaten we tot april te wachten tot alle controleverklaringen van de aanbieders binnen waren. Het kost veel tijd om al die verklaringen te checken en te verwerken. Met horizontaal toezicht controleer je niet achteraf, maar gedurende het hele jaar op verschillende momenten. Van de cijfers die aan het eind van het jaar binnenkomen, weet je al: die kloppen. Ook kun je eerder bijsturen gedurende het jaar.’

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

KwadrantGroep Huishoudelijke hulp is één van de aanbieders in Friesland die mee-experimenteren met de pilot Anders verantwoord. Manager bedrijfsvoering Alexander Smit is

enthousiast over de resultaten. ‘Door dit traject hebben we een externe factor waardoor we onze financiële controles in orde moeten houden. We kijken steeds met de gemeente naar een aantal risico’s, en stellen daarvan samen een overzicht op. Processen en beheersmaatregelen worden daardoor strakker aangevoerd, en door het jaar heen continu gemonitord en verantwoord. We laten bijvoorbeeld ook ICT hierin meedraaien.’

Horizontaal toezicht versterkt samenwerking tussen gemeenten en aanbieders, ziet Smit. ‘Er is continue afstemming, en daardoor ook meer vertrouwen.’ Jansen is het hiermee eens. ‘Met horizontaal toezicht heb je als gemeente steeds een

vinger aan de pols, en aanbieders kunnen makkelijker aangeven waar ze tegenaan lopen. Het wordt een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Beide partijen zijn meer bezig met wat ze echt van elkaar willen weten, in plaats van blind lijstjes af te werken die ooit zijn bedacht.’

Werkvloer

Is er op de werkvloer iets te merken van de nieuwe manier van verantwoorden? Niet echt, vindt huishoudelijke hulp bij KwadrantGroep Sandra de Witte. ‘Het enige dat wij op de werkvloer gaan merken, is de digitalisering van de zorgmap.’ In de zorgmap vullen zorgmedewerkers en huishoudelijke hulpen in wanneer ze bij een cliënt zijn geweest. Voor het proces van

horizontaal toezicht is het nodig dat dit voortaan digitaal gaat.

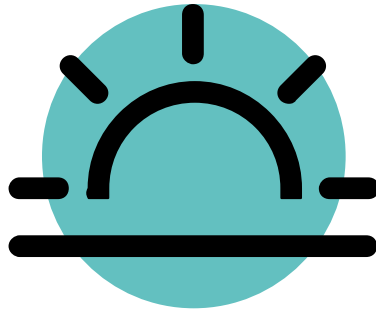
Voor accountants is de nieuwe manier van verantwoorden echter wel degelijk een vooruitgang. Sikko Bruinsma, KPMG-partner en daar verantwoordelijk voor horizontaal toezicht, is consultant van KwadrantGroep.

‘Er kan met horizontaal toezicht echt een professionaliseringsslag gemaakt worden in de financiële sector.

Aanbieders kunnen meer sturen en hebben meer controle. Ik zie veel mogelijkheden voor de jeugdzorg. De gegevensuitwisseling komt beter tot stand en je hebt sneller zicht op waar je budget heen gaat.’

Dubbele controles

Horizontaal toezicht heeft wel een valkuil. Alexander Smit: ‘Je moet voorkomen dat gemeenten straks vooraf, tussentijds én achteraf moeten controleren. Wanneer aanbieder x voldoet aan de voorwaarden horizontaal toezicht, moet ze dat ook in het assurance-rapport kunnen aantonen. Anders moet je dubbel werk doen.’ Bruinsma: ‘Als accountant vraag ik me af welke kostenverlaging je kunt realiseren bij je jaarrekeningcontrole, zodat je niet twee keer dezelfde controle hoeft uit te voeren.’



“
Met horizontaal toezicht controleer je niet achteraf, maar gedurende het hele jaar op verschillende momenten.

Andere gemeenten en regio's

Horizontaal toezicht is voor alle Nederlandse gemeenten interessant. De komende tijd gaat een aantal gemeenten samen met aanbieders, accountants en de stuurgroep daarom de randvoorwaarden en methodiek voor horizontaal toezicht uitwerken. Jolanda van Tongeren, strategisch adviseur business accounting bij de gemeente Almere: ‘Horizontaal toezicht is voor zorgaanbieders en gemeenten die regionaal opereren eenvoudiger te organiseren dan voor landelijke

opererende aanbieders. Die organisaties hebben contracten met vele gemeenten in het land.’

Daarnaast moeten ook de zorgorganisaties zover zijn, stelt Van Tongeren. ‘Daarvoor werkt de stuurgroep verantwoording nu een plan uit, waarbij we ook zorgaanbieders en gemeenten betrekken. De inzichten gaan we zoveel mogelijk delen, onder meer via het Programma Sociaal Domein. Zo kunnen andere gemeenten en regio's er hun voordeel mee doen.’



Onveiligheid en maatschappelijk leed voorkomen

Frans Swinkels (gemeente Tilburg) en Lisette de Bie (ministerie van JenV) trekken als directeuren samen aan de City Deal Zorg voor Veiligheid in de Stad, onderdeel van het traject Zorg en veiligheid. In zes pilots leren gemeenten hoe ze beter dader- en slachtofferschap kunnen voorkomen. Daarbij richten ze zich op kwetsbare mensen die zowel vanuit veiligheid, zorg als participatie ondersteuning nodig hebben.

‘We kunnen vaker voorkomen dat mensen met justitie in aanraking komen door de-escalatie en de aanpak van stressfactoren als schulden en psychische problematiek’, vertelt De Bie. ‘Mensen met schulden komen bijvoorbeeld achtmaal vaker in aanraking met justitie. Vaak is er sprake van ‘stapeling van problematiek’. Bijvoorbeeld bij jongeren die kwetsbaar zijn omdat ze licht verstandelijk beperkt zijn én in armoede opgroeien én verkeerde vrienden hebben.’

Samenhang zorg-, sociaal en veiligheidsdomein

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat deze mensen minder kwetsbaar worden en niet meer in de fout gaan? De Bie: ‘Tegen de tijd dat je met justitie in aanraking komt, is er al sprake van veel maatschappelijk leed. En terugdringen van recidive is niet eenvoudig. Voorkomen van daderschap is dus essentieel.’

Voor kwetsbare groepen is een samenhangende aanpak noodzakelijk, benadrukt Swinkels. ‘De zorg en ondersteuning voor mensen hebben we in ons land echter opgeknipt en gespecialiseerd. Daarmee zijn we ook de samenhang en de coördinatie kwijtgeraakt tussen het zorg-, sociaal en veiligheidsdomein.’

Mede daarom experimenteren de gemeenten Tilburg

en Breda met een andere manier van begeleiden van mensen die uit detentie komen. Swinkels: ‘Daarbij lopen we soms tegen praktische zaken aan. Bijvoorbeeld dat iemand op vrijdagmiddag vrijkomt, maar pas op maandag bij de sociale dienst terecht kan. Dan gaat het in het weekend al mis. Onze begeleiding start dan ook in de laatste fase van detentie.’

Hoogbeveiligde bedden

Hoe kunnen we zorgen voor voldoende goede zorg voor mensen die uit detentie komen én stevige zorg nodig hebben? ‘Dat is een andere vraag die we onderzochten’, vertelt De Bie. ‘Er is een tekort aan ‘hoogbeveiligde bedden, zo bleek. Dit tekort aan bedden speelde ook al bij het Schakelteam personen met verward gedrag. Daar hebben we samen met de ministeries van JenV, VWS en zorgverzekeraars afspraken over gemaakt.’

Die praktische samenwerking tussen het Rijk en gemeenten is de kracht van het Programma Sociaal Domein, vindt De Bie. ‘Als directeuren onderling hebben we afgesproken dat we geen “nee” zeggen. Als we elkaar nodig hebben, bellen we en doen we ons uiterste best.’

Aan de start bleek het lastig om de ambities handen en voeten te geven. Swinkels: ‘Het zijn complexe vraagstukken. Als we zeggen: “We gaan werken vanuit de bedoeling”, dan vraagt dat om kennis en competenties van de mensen die het moeten doen.’ Het delen van lessen en successen is de volgende uitdaging. De neiging is om een soort handboek te maken. Dat werkt niet, weten we. Maar wat dan wel? Daar gaan we nu mee aan de slag!’