

Tekorten in het jeugdbudget?

De impact van de bedrijfsvoering zwaar onderschat?

Vanaf het moment van de decentralisaties in 2015 worstelen Nederlandse gemeenten met hun jeugdbudget. De verantwoordelijkheid van de taken (zorg, werk en jeugdhulp) verplaatste van het Rijk naar de gemeenten. Dit ging niet zonder slag of stoot waardoor voornamelijk het jeugdbudget bij veel gemeenten de begroting (en in ieder geval het Rijksbudget) overstijgt.

Nu meer dan vier jaar na de decentralisaties bezorgt het sociaal domein gemeenten nog steeds problemen. Het uitvoeren van de nieuwe taken en het hebben van de financiële verantwoordelijkheid blijkt geen vanzelfsprekendheid. Dit heeft invloed op de volledige gemeentelijke financiën, de inrichting van de bedrijfsvoering en, het belangrijkste, de burger.

Diverse mogelijkheden tot het terugdringen van de tekorten zijn denkbaar: te denken valt aan inkomsten verhogen, uitgaven vanuit andere domeinen ombuigen naar het sociaal domein en kosten reduceren. De meest intuïtieve actie is bezuinigen. Een overschrijding van het budget zal namelijk logischerwijs te maken hebben met het maken van te hoge kosten. Maar zijn te hoge kosten daadwerkelijk de oorzaak van het probleem? Of is het toch het (te?) lage budget vanuit het Rijk? Of zijn er nog andere oorzaken te duiden?

Heeft een inefficiënte inrichting van de bedrijfsvoering er misschien ook nog iets mee te maken? Een goede bedrijfsvoering leidt namelijk tot betere informatiestromen, sluit aan op de vastgestelde doelen, resulteert in efficiënte procesgangen en zorgt voor een beter beheer van de budgetten. Dit maakt het mogelijk tijdig te anticiperen op eventuele ontwikkelingen en constatering. Zo dus ook op een budgettekort. Binnen gemeenten in het algemeen een zwaar onderschat onderwerp, maar de bedrijfsvoering is wel degelijk een cruciaal punt van aandacht. En dan voornamelijk gericht op de relatie tussen beleid – uitvoering – financiën.

Bedrijfsvoering

Waarom is de bedrijfsvoering onderschat dan wel wordt het belang van een even efficiënte als effectieve bedrijfsvoering niet voldoende onderkend? Een van onze relaties heeft zwaar ingezet op de verbetering van de bedrijfsvoering. Dit heeft tot veel positieve neveneffecten geleid waarvan de manager op voorhand niet het besef had dat die impact er überhaupt was. In het vervolg van dit artikel gaan wij daar nader op in. Na afloop van het project stelden wij de vraag waarom niet eerder het belang van de bedrijfsvoering is onderkend. Hierop kwamen geen duidelijke antwoorden, wel werd onderkend dat het in het algemeen onderbelicht is en dat het voor “beleidsmensen” niet tastbaar genoeg is. En zolang er geen vragen dan wel problemen zijn, wordt de noodzaak niet gevoeld hier iets mee te doen. Temeer omdat we er in de politiek niets mee bereiken en het niet helpt de burger te bedienen.

Genoemde praktijksituatie gaat over een gemeente die, net als veel andere gemeenten, worstelt met de inrichting van het jeugdproces en het beheer van de budgetten. Er was geen zicht op de budgetuitputting, het zorgverbruik, de financiële verplichtingen en de omvang van de toegekende zorg. Ook de ICT ondersteunende hulpmiddelen waren niet op orde en dus waren er de nodige workarounds. Niet efficiënt en met alle risico's van dien. Ondanks eerdere signalen uit de interne controles en een scan op de bedrijfsvoering, werden geen verbeteringen in de bedrijfsvoering doorgevoerd. De climax was dat eerst bij het opmaken van de jaarrekening de tekorten van het afgelopen jaar inzichtelijk werden: een overschrijding van ruim 60% van het budget. Bijkomend probleem was dat in het samenwerkingsverband solidariteit was afgesproken en dat ook die gemeenten laat geconfronteerd werden met deze tegenvaller. Herkenbaar beeld? Misschien wel, deze gemeente is in die zin niet uniek. Nu nog steeds verschijnen er berichten van onverwachte tekorten op de jeugdzorg.

Het moge duidelijk zijn dat op alle gremia dit de ogen deed openen. Omdat vanuit de bestaande registraties geen duidelijke antwoorden op alle vragen gegeven kon worden, werd de bedrijfsvoering kritisch onder de loep genomen, te beginnen met een herinrichting van de zorgapplicatie. Door de bestanden op te schonen en openstaande velden met terugwerkende kracht te vullen, werd duidelijk welke toekenningen leiden tot welke kosten. Door de inzichten die toen ontstonden was het tevens mogelijk te komen tot prognoses. Deze blijken behoorlijk betrouwbaar te zijn. Ten tijde van het opschonen, zagen we de vervuiling weer opkomen. Logisch, want de winkel bleef tijdens de renovatie uiteraard gewoon open. Men bleef dus op de oude voet doorwerken. Verklaarbaar derhalve, maar absoluut niet wenselijk. Om die reden is besloten de bedrijfsvoering grondig te herzien. Samen met de gemeenten zijn op hoofdlijnen de volgende managementgebieden onderkend:

- Governance
- Beleid
- Primair proces
- Planning & Control
- ICT
- HRM

Gekozen is voor een projectmatige aanpak en het betrekken van de eigen medewerkers. Per managementgebied is een medewerker verantwoordelijk gemaakt voor het benoemen van de verbetermogelijkheden; wij hebben slechts ondersteund. Het verbetertraject was erop gericht de verbinding tussen “beleid, uitvoering en financiën” expliciet te maken en daarmee ook de gewenste samenwerking tot stand te brengen. Dat betekent dat de managementgebieden niet op zichzelf staan, maar juist met elkaar in verband staan. De werkgroepjes moesten dan ook met elkaar samenwerken om zo dubbelingen te elimineren en missing links op te lossen. Door deze gebieden op deze wijze intensief

te onderzoeken zijn diverse verbeterpunten onderkend inclusief een prioritering. Een strakke planning zorgde ervoor dat de verbeterpunten stuk voor stuk werden aangepakt en geïmplementeerd. Uiteindelijk zijn de eilandjes 'uitvoering', 'financiën' en 'beleid' verbonden tot een stevige driehoek.

Nu de bestanden op orde zijn en de basis op orde is, kon voorzichtig aan gekeken worden naar de toekomst. Hoe gaat het budget ontwikkelen? Welke zorg is toegekend en voorziet de zorg in de clientbehoefte? Wat verwachten we aan zorgaanvragen de komende tijd? En overstijgen we hierdoor het budget? Met behulp van een rekentool worden nu maandelijks prognoses gemaakt om de ontwikkeling van het budget te monitoren. Hierdoor heeft de betreffende gemeente een gestructureerde bedrijfsvoering, inzicht in de budgetuitputting en geen tekorten meer. De ontwikkelde rekenmodule geeft zowel operationele als strategische inzichten. Operationeel wordt nu veel meer gestuurd op uitvallijstjes, doorlooptijden en workloads. Strategisch wordt informatie verstrekt omtrent zowel budgetuitnutting als beleidsrealisatie. Mede door de verbeterde inzichten en de strakkere (bij)sturing constateren we een dalende tendens van de kosten. De tekorten ten opzichte van het Rijksbudget zijn er weliswaar nog steeds, maar deels is dat te verklaren door het eigen beleid en deels ook doordat het budget ook feitelijk te laag is. Wel kan op tijd de begroting worden bijgesteld; elke maand is er immers een bijgestelde begroting voor de komende 12 maanden.

Uit bovenstaande praktijkcasus blijkt dat een adequate bedrijfsvoering wel degelijk bij kan dragen aan de beheersing van het jeugdbudget. Voorwaarde is wel dat het integraal wordt aangepakt en dat de driehoek beleid – uitvoering – financiën – continue bewaakt wordt.

Het JeugdKompas

Mede op basis van de verkregen inzichten, hebben wij de opgedane kennis en ervaring verwerkt in het JeugdKompas. Zo kunt u met een zelfassessment, met per managementgebied een beperkt aantal vragen, inzicht verkrijgen in de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Daarnaast hebben we formats ontwikkeld voor een projectmatige aanpak van het verbetertraject met diverse formats. Tot slot is een rekentool beschikbaar voor het verkrijgen van de wenselijke inzichten. Het spreekt voor zich dat deze op maat moet worden gemaakt voor uw organisatie. Samenvattend is het JeugdKompas een handvat om:

- Inzicht te krijgen in de budgetuitputting
- Toekomstige kosten te voorspellen
- De bedrijfsvoering te verbeteren
- Tijdig bij te sturen
- Voortgang te monitoren

Hoewel in het jeugddomein de meeste tekorten zijn ontstaan, zijn bij de Wmo ook verbeterlagen te onderkennen. De ontwikkeling van een dergelijk kompas voor de Wmo is daarom volop in ontwikkeling.

Voor meer informatie kan contact opgenomen worden met Adlasz, Roel Korsmit.