

Investeren in inclusie loont. De maatschappelijke meerwaarde van dienstverlening aan kwetsbare burgers blijkt plausibel aantoonbaar en is interessant voor sociale investeerders en overheden. Dat is het tussenresultaat van een spannende zoektocht vol dilemma's en kansen. MEE zoekt partners voor de volgende fase, een nieuwe Health Impact Bond in Nederland.¹

DOOR Ilse Debije en Mariëlle Valk

Een zoektocht naar waardecreatie in het sociaal domein

In de ban van effect-denken

In juli 2016 is het VN-verdrag inzake de rechten van personen met een handicap in Nederland geratificeerd.

De kern van dit verdrag is dat mensen met fysieke, zintuiglijke of verstandelijke beperkingen gelijke rechten hebben om volwaardig mee te doen in de samenleving.²

MEE IJsseloevers en MEE Veluwe, verder te noemen MEE, staan voor het realiseren van een inclusieve samenleving.³

Een samenleving waarin ieder mens volwaardig en naar vermogen meedoet. Om dit doel te bereiken ondersteunen wij kwetsbare burgers op alle levensgebieden en in alle levensfasen om daadwerkelijk te participeren.

De praktische uitvoering van het VN-verdrag is een uitdaging voor alle betrokken partijen. De kanteling in het sociaal domein biedt daarbij kansen, maar werpt ook obstakels op. MEE heeft besloten om te focussen op de kansen. En die verbinden we met de toenemende maatschappelijke en politieke aandacht voor sociaal ondernemerschap.

Startschot

De herzieningen in het sociaal domein vroegen om een bezinning op verantwoording van resultaten. Opdrachtgevers vragen om maatvoering in de uitvoering van contracten. Op basis hiervan herzagen wij al in 2014 onze marktstrategie. Van ééndimensionale prijsafspraken willen wij naar waardecreatie in dialoog met opdrachtgevers. Niet als doel op zich maar om duurzaam

bij te dragen aan het volwaardig en naar vermogen meedoen van kwetsbare burgers in de samenleving.

Samen met de opdrachtgevers willen wij maatschappelijke vraagstukken benoemen op het niveau van de leefwereld van kwetsbare burgers. Zowel in de analyse als in de oplossing leggen wij daarbij de focus op effecten (impact) in plaats van op activiteiten en middelen (output en input).

De werkelijkheid blijkt taaier dan gedacht. Veel gemeenten zijn op zoek naar meetinstrumenten om hun inzet in het sociaal domein te monitoren. Adviesbureaus met al dan niet valide meetinstrumenten schieten als paddenstoelen uit de grond. Chaos dreigt.

De blijvende druk om minimaal te registreren doch maximaal te verantwoorden op outputniveau brengt de uitvoerders in een spagaat. Er moet iets gebeuren om de ingezette koers van waarde-creatie en de meting daarvan vast te houden.

Spoorzoeken

In 2015 startte een intern project: 'van output via outcome naar impact'. Een projectgroep verkent het onontgonnen terrein van resultaatsturing en -meting. Op hoofdlijnen pakken wij parallel de volgende trajecten aan:

- analyse van meetinstrumenten en uitvoeren proefmetingen (o.a. Effectencalculator)⁴
- implementatie van een organisatiebrede verandering van denk- en werkwijze gericht op

resultaatsturing en verantwoording (Doelgerichte Activiteiten Planning (DAP))⁵

- implementatie van de Meedoen-index in het registratiesysteem, een meetinstrument dat de zelfscore meet van burgers t.a.v. participatie⁶
- uitvoeren van Maatschappelijke Kosten Batenanalyses (MKBA) op innovatieve kernprojecten⁷
- actief participeren in een Social/Health Impact Bond traject
- zoeken naar gelijkgestemde partners in het sociaal domein.⁸

Minisymposium Effectdenken en resultaatfinanciering

Tijdens het minisymposium Effectdenken en resultaatfinanciering in het sociaal domein op 8 juni j.l. vielen de volgende citaten van sprekers op te tekenen. Hans Bossert: 'Er is een zwakke causale relatie tussen outcome en output. Maar dat betekent niet dat er géén relatie is. Zoek niet naar causaliteit, dat is onbegonnen werk en zinloos, zoek naar plausibiliteit.'

Peter Ruijters: 'Overheden en uitvoerders gooien geld over de balk door veel overbodige en nonvalide registraties. Er zijn goed toegankelijke databanken beschikbaar die misschien geen causale verbanden leggen, maar wél trends en relaties in beeld kunnen brengen.'

Hans Bossert: 'Elke professional moet willen weten wat het effect is van zijn interventie, dat is de basis van zijn kwaliteit.'

MEE op weg	Verwachte opbrengst	Effecten
	€ 115.000 besparing in tweede jaar ¹²	72% reist zelfstandig
		15% reist met aangepast vervoer
		9% reist deels zelfstandig, deels met aangepast vervoer ¹³
Toekomstcoach	Inzet-baten ratio € per jaar ¹⁴	Verbetering van probleemgebied
	€ 1 tot € 2,40	80% huisvesting
		69% psychische klachten
		62% financiën/schulden
Levenscoach	€ 1 tot € 3,20	
		57% school en werk
		47% isolement/sociale relaties
		30% huisvesting

Tabel 1. Hoofddlijn uitkomsten MKBA MEE

Keuzestress

Op basis van uitkomsten van cliëntenpanels en de proefmeting met de effectencalculator kozen wij er voor om drie innovatieve projecten te laten doorrekenen door een onafhankelijke adviseur.

a) MEE op weg

Dit is een activeringsproject om mensen met een beperking te leren mee te doen aan het (maatschappelijke) verkeer. Enerzijds zelfstandig te reizen met fiets of openbaar vervoer als alternatief voor aangepast vervoer. Anderzijds het vergroten van zelfredzaamheid en welzijn. Het effect is naast vergrootte zelfredzaamheid van de burger ook een verlaging van de inzet van doelgroepenvervoer en dus een besparing van kosten voor de gemeente.⁹

b) Toekomstcoach

Een persoonlijke coach wordt preventief ingezet om leerlingen in het speciaal onderwijs of VMBO en jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt te activeren en te begeleiden naar een passende stage of (betaald) werk. De focus ligt vooral op de overgang van school naar werk.¹⁰

c) Levenscoach

Voor een specifieke groep kwetsbare burgers is te verwachten dat op voorspelbare en onvoorspelbare life events aanpassingsproblemen gaan ontstaan. Denk daarbij aan mensen met een aan autisme verwante stoornis of licht verstandelijke beperking. De beperking gaat immers niet weg. De Levenscoach

zorgt ervoor dat mensen in alle levensfasen en op alle levensgebieden duurzaam blijven functioneren in de samenleving.¹¹ Wij hebben de ervaring dat deze inzet werkt. Onze professionals én de cliënten vertellen over het effect van deze inzet. Wij geloven dat het werkt. Maar kunnen we dat ook aantonen? En hoe hard moeten die gegevens zijn? Dus gaan we op zoek naar antwoorden.

Effectmeting

De eerdergenoemde dienstverleningsconcepten blijken rendabel op investering en maatschappelijk effect. Deze conclusie trekken wij uit een recent uitgevoerde MKBA. Dit is naast de effectencalculator het volgende tastbare bewijs dat onze investering in dit proces loont. De gegevens in tabel 1 geven een eerste indicatie van potentiële opbrengsten. In de berekeningen is getracht om de mate van subjectiviteit en gebrek aan valide attributie te compenseren met conservatieve schattingen van in de toekomst te behalen resultaten. Desalniettemin geeft het een richting aan voor potentiële opbrengsten.

De opbrengsten zijn berekend op basis van een steekproef en geprognosticeerd voor een jaar over honderd cases. In het geval van MEE op Weg is de opbrengst in het eerste jaar van uitvoering negatief vanwege de eenmalige kosten. In het tweede jaar ontstaan al baten van 115.000 euro per honderd cases. Voor alle projecten wordt verwacht dat gedurende meerdere jaren vergelijkbare opbrengsten worden gerealiseerd voor de gemeenten en zorgverzekeraars. Op

basis van deze MKBA's zijn we in staat om resultaten beter te verantwoorden. Opdrachtgevers krijgen zo meer grip op hun investering. De MKBA's vormen tevens de opmaat voor het realiseren van een Health of Social Impact Bond (HIB/SIB) of een andere vorm van prestatiecontract.

Plausibel

Zijn deze resultaten dan wel hard genoeg en objectief? Dat hangt af van wat je denkt te kunnen meten en of je überhaupt in staat bent om objectieerbare causale verbanden te leggen tussen interventies en sociale resultaten (zie ook kader met citaten over effectdenken en resultaatfinanciering). Wij hebben besloten om te gaan voor het optimaal haalbare. Wij zijn overtuigd van de plausibiliteit van de relatie tussen de dienstverleningsinzet en het sociale effect. Op basis van deze gegevens kunnen wij resultaatafspraken maken met opdrachtgevers. Daarbij gaat het niet alleen om kostenbesparingen maar meer nog om plausibele sociaal maatschappelijke resultaten. Het feit dat effecten moeilijk valide te meten zijn betekent nog niet dat je het niet moet proberen. Maar het betekent ook dat je – hoe paradoxaal ook – niet alleen beter en gericht, maar zeker ook zelf minder moet meten en registreren. Effect denken staat niet gelijk aan effect meten.

Het is vooral belangrijk om als partners vooraf goede afspraken te maken welk resultaat bereikt moet worden en hoe dit wordt verantwoord.

Zo is binnen de Jeugdzorg een beweging in gang gezet om het aantal meetinstrumenten te beperken. Samen met slim gebruik van big data zoals Ruijters suggereert valt er een wereld te winnen aan administratieve lastendruk én aan kwaliteit van resultaatgericht beleid.¹⁵

Cultuuromslag

De gewenste resultaatfocus van de organisatie bereik je niet zomaar. De gehele organisatie moet meedoen. Iedere medewerker én manager weet wat de maatschappelijke opdracht is die MEE vervult en wat haar *Theory of Change* is. Welke doelstellingen worden daaraan gekoppeld en welke resultaten dragen aantoonbaar bij aan het bereiken van de afgesproken doelen? En welke activiteiten zetten wij vervolgens in om

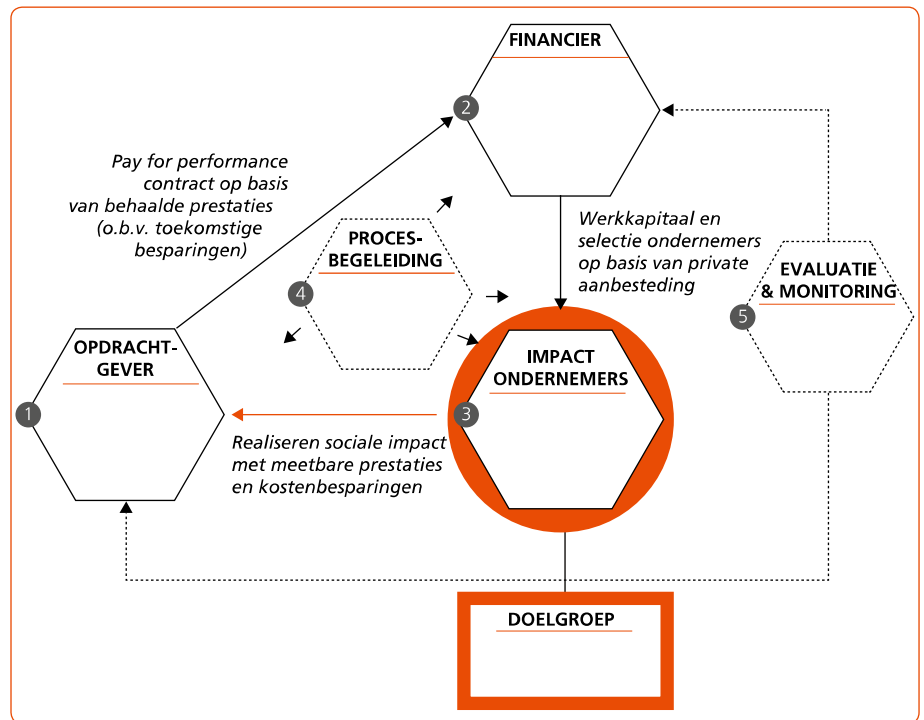
deze resultaten te bereiken. Een dergelijke aanpak is goed te trainen en ook toepasbaar bij overheden en bedrijven.¹⁶ De opgedane kennis is toegepast in de nieuwe jaarrapportages en sjablonen voor inkoopcontracten. Het nieuwe registratiesysteem is op deze aanpak aangepast. De nieuwe denkwijze wordt opgenomen in onze beleidscyclus. Kern van de aanpak is: niet alles opnieuw doen, maar met de aanwezige middelen en data de bedrijfsvoering en verantwoording anders, systematischer en meer resultaatgericht ordenen.

Risicofinanciering

Wie gaat dat betalen? Onze innovatieve projecten worden niet (zonder meer) gefinancierd binnen de Wmo en Wlz. Innovatieve financieringsvormen zijn nodig om onze preventieve aanpak duurzaam te kunnen aanbieden. Niet als doel op zich, maar om de inclusie versterkende effecten voor de samenleving te borgen. Een relatief nieuwe en kansrijke financieringsvorm van maatschappelijke innovatie vormt de Social/ Health Impact Bond (SIB/HIB).¹⁷ Een SIB is een meerpartijen prestatiecontract (zie figuur 1 voor een voorbeeld) waarbij een private investeerder (bank, verzekeraar of grote werkgever) de innovatieve inzet van een zorg-/ dienstverlener vooraf financiert voor meerdere jaren. Vaak leveren zij ook expertise in natura zoals onderzoekers, big data, juristen. De opdrachtgever (bijvoorbeeld gemeente of zorgverzekeraar) betaalt na afloop de investering inclusief rendement terug indien de afgesproken resultaten zijn behaald. Hiervoor wordt onafhankelijk onderzoek ingezet. Knelpunt is dat de baten niet altijd vallen binnen de bekostigingsposten. Ook duurt het soms enkele jaren voordat de baten vrijvallen. Dat vraagt ook innovatiekracht in financieringsbeleid van opdrachtgevers.

Kennisdeling van de onderscheiden partijen leidt tot synergie. Innovatiekracht wordt versterkt. Omdat het vaak om langjarige processen gaat, ontstaan hierdoor ook duurzame maatschappelijke netwerken.

Wij zijn klaar om met hulp van Society Impact een SIB/HIB traject¹⁸ in te gaan met investeerders en opdrachtgevers. Ook zoeken wij naar eenvoudiger constructies zoals pilots voor prestatiecontracten. Diverse gemeenten hebben belangstelling getoond.



Figuur 1. Schematische weergave van een Social Impact Bond. Met dank aan Society Impact.

Lessons learned

Resultaatsturing implementeren kost tijd en slaagt alleen wanneer deze koers gebaseerd is op een *Theory of Change* en gedragen wordt door de gehele organisatie. Het meten van resultaten is leuk. Het levert kwaliteitswinst en werksatisfactie op en versterkt de kansen van innovatieve, duurzame financiering. Focus op plausibiliteit in plaats van niet te meten causaliteit. Beperk het aantal meetinstrumenten. Kruisbestuiving door onderscheiden disciplines vergroot de innovatiekracht van alle betrokken partijen. Houd je koers vast en toon lef. Er is niet één waarheid, niet één route. Maar er is wel één richting. ■

Ilse Debije is beleidsadviseur bij MEE Samen. **Mariëtte Valk** is daar adviseur communicatie en beleid. Contact: Irene Homan i.homan@meesamen.nl

Noten

1. Zie voor verdere uitleg paragraaf risicofinanciering.
2. Zie www.wetten.overheid.nl voor de volledige wetstekst.
3. Voor een overzicht van de dienstverlening en organisatie informatie zie www.mee-veluwe-ijsseloovers.nl.
4. Zie voor de concrete resultaten <http://mee-veluwe-ijsseloovers.nl/?s=effectencalculator>

5. Methodiek bedacht door www.mdf.nl
6. Meetinstrument bedacht door MEE Plus
7. Uitgevoerd door Femke Giessen namens www.societyimpact.nl
8. Start met minisymposium Effectdenken en resultaatfinanciering in het sociaal domein op 8 juni 2017.
9. Voor meer informatie zie www.mee-veluwe-ijsseloovers.nl/mee-op-weg
10. Voor meer informatie zie www.mee-veluwe-ijsseloovers.nl/navigator
11. Voor meer informatie zie www.mee-veluwe-ijsseloovers.nl/levenscoach
12. Eenmalige kosten drukken op balans 1e jaar, break-even na 16 maanden, daarna per 100 deelnemers een besparing van € 115.000
13. Dit betreft mensen die bij slecht weer aangepast vervoer inzetten en bij goed weer zelfstandig reizen
14. 1 € besteed levert X € besparing op.
15. F. Mulder en N. Uenk, Standaardisatie in uitkomstmeting in gemeentelijke jeugdhulp, p. 20-23, Sociaal Bestek nummer 3, juni/juli 2017, jaargang 79.
16. MDF Training en Consultancy www.mdf.nl
17. Zie voor meer informatie over Social Impact Bonds, de website van Society Impact, Platform voor sociaal ondernemen. www.societyimpact.nl
18. Voorbeeld HIB: Sociaal Hospitaal, in Den Haag, gefinancierd door VGZ. www.societyimpact.nl