VAN DAM DATAPARTNERS

Klant case

Risicogericht toezicht jeugdzorgmiddelen

Middelgrote jeugdzorgregio

Aanleiding

Toezicht in het sociaal domein staat onder druk. Gemeenten en toezichthouders moeten steeds scherper sturen op de rechtmatigheid van zorguitgaven, terwijl zij werken met gefragmenteerde informatie, onvolledige signalen en beperkte capaciteit.

Ook bij de middelgrote jeugdzorgregio waar we deze opdracht uitvoerden, ontstonden signalen over mogelijke onrechtmatigheden bij een jeugdzorgaanbieder, zoals afwijkende declaraties, personeelsinzet en twijfel over de geleverde zorg. Los van elkaar waren deze signalen onvoldoende, maar samen wezen ze op een mogelijk patroon. De vraag was dus: hoe vertaal je deze signalen naar concreet inzicht en sturing?

Het doel

Het doel was om toezicht effectiever en doelmatiger in te richten door:

- meer grip te krijgen op risico's
- capaciteit doelgericht in te zetten
- over te stappen van reactief controleren naar datagedreven sturen

Inzichten moesten daarbij direct bruikbaar zijn voor onderbouwing en vervolgacties.

De oplossing

Onze adviseurs combineerden signalen met gerichte data-analyses. Door declaraties, cliëntdata en personeelsinformatie te koppelen, ontstond inzicht in risico's.

Op basis hiervan zijn drie onderzoekslijnen uitgewerkt: feitelijke zorglevering, personeelsinzet en toetsing aan wet- en regelgeving.

De kern van de aanpak was de feitelijke leverbaarheidstoets: niet wat geregistreerd is, maar wat daadwerkelijk mogelijk is. Dit maakte structurele afwijkingen tussen registratie en praktijk zichtbaar.

Het resultaat

De aanpak leidde tot concrete inzichten in onrechtmatigheden, zoals niet-plausibele zorglevering en afwijkingen in personeelsinzet.

De opdracht liep zes maanden (16–24 uur per week) met een totale investering van €34.000,-. Het terugvorderingspotentieel kan tot vele malen hoger zijn.

De aanpak levert daarmee niet alleen betere sturing en grip op, maar ook direct financieel rendement en een effectieve bijdrage aan het bestrijden van zorgfraude.

Van signalering naar sturing

Toezicht in het sociaal domein bevindt zich in een spanningsveld. Enerzijds is er een groeiende maatschappelijke en politieke druk om scherp toe te zien op de rechtmatigheid van zorguitgaven. Anderzijds opereren toezichthouders in een complex veld, waarin informatie gefragmenteerd is, signalen vaak onvolledig zijn en de capaciteit beperkt is.

Juist in die context wordt de vraag steeds urgenter: hoe zorg je ervoor dat toezicht niet alleen reactief is, maar daadwerkelijk bijdraagt aan grip, inzicht en sturing? Deze klant case binnen de jeugdzorg laat zien hoe een risicogerichte en datagedreven aanpak toezichthouders hielp om die stap te zetten.

Wanneer losse signalen een patroon vormen

De opdracht begon zoals veel toezichtstrajecten beginnen: met signalen. Over een langere periode ontving een regionale toezichthouder meerdere meldingen over mogelijke onrechtmatigheden bij een zorgaanbieder. Het ging daarbij om uiteenlopende indicatoren, variërend van opvallende declaratiepatronen, afwijkingen in de jaarrekening met betrekking tot personele inzet tot twijfel over de feitelijke levering van zorg. Ook waren er aanwijzingen dat zorg mogelijk dubbel werd gedeclareerd of overlappend werd geleverd met andere aanbieders.

Op zichzelf zijn dergelijke signalen zelden voldoende om harde conclusies te trekken. Ze zijn vaak fragmentarisch, contextafhankelijk en lastig te verifiëren. Tegelijkertijd vormen ze wel een belangrijke indicator dat er iets aan de hand kan zijn.

Het kantelpunt in deze casus lag in het combineren van deze signalen met een gerichte data-analyse. Door declaratiegegevens en openbare bronnen systematisch te analyseren, ontstond een consistenter beeld van afwijkingen en risico-indicatoren. Wat eerst losse signalen waren, begon zich te ontwikkelen tot een herkenbaar patroon. Dit inzicht maakte het mogelijk om een bewuste keuze te maken: geen breed, generiek onderzoek, maar een aanpak gebaseerd op risicogericht sturen.

Gericht onderzoeken

Traditioneel toezicht kenmerkt zich vaak door brede controles, waarbij in relatief korte tijd veel dossiers of declaraties worden bekeken. Hoewel deze aanpak waardevol kan zijn, is zij ook intensief en niet altijd effectief in het blootleggen van structurele afwijkingen. In dit geval kozen we bewust voor een andere benadering. De centrale vraag was niet langer: ‘wat klopt er allemaal niet?’, maar: ‘waar is de kans het grootst dat iets niet klopt, en hoe kunnen we dat gericht aantonen?’

Vanuit die gedachte zijn drie inhoudelijke onderzoekslijnen geformuleerd. Allereerst werd gekeken naar de feitelijke levering van zorg: in hoeverre is wat gedeclareerd is ook daadwerkelijk uitgevoerd? Daarnaast richtte het onderzoek zich op de inzet van personeel: is het, gegeven de beschikbare capaciteit, überhaupt plausibel dat deze hoeveelheid zorg geleverd is? Tot slot werd beoordeeld of de zorg voldeed aan de contractuele en wettelijke kaders binnen de Jeugdwet en raamovereenkomsten.

De kloof tussen registratie en werkelijkheid

Een van de grootste uitdagingen in toezicht op zorguitgaven is de afhankelijkheid van registraties. Declaraties, urenregistraties en cliëntdossiers vormen vaak de basis van controles. Maar deze administratieve werkelijkheid zegt niet altijd iets over wat er daadwerkelijk in de praktijk gebeurt. Juist daar ontstaat een risico. Wanneer registraties leidend zijn, kunnen afwijkingen die zich specifiek in de uitvoering voordoen buiten beeld blijven. Het gevolg is dat toezicht zich richt op papieren werkelijkheid, terwijl de daadwerkelijke feitelijke zorgverlening onvoldoende wordt getoetst.

Om die kloof te overbruggen, maakten we in deze casus gebruik van een methodiek die expliciet kijkt naar de uitvoerbaarheid van zorg: de feitelijke leverbaarheidstoets.

De feitelijke leverbaarheidstoets als kantelpunt

De feitelijke leverbaarheidstoets vormt de kern van de risicogerichte aanpak. Waar traditionele controles zich richten op de vraag of iets is geregistreerd, stelt deze methode een fundamenteel andere vraag: kon deze zorg, gegeven de omstandigheden, überhaupt geleverd worden?

Om die vraag te beantwoorden, zijn verschillende databronnen met elkaar verbonden. Declaratiegegevens zijn gekoppeld aan cliëntregistraties en personeelsinformatie. Vervolgens is gekeken naar de verhouding tussen gedeclareerde uren en de beschikbare inzet van medewerkers. Daarbij is niet alleen gekeken naar aantallen, maar ook naar factoren zoals werktijden, contractomvang en kwalificatieniveaus.

Deze integrale benadering maakt het mogelijk om de plausibiliteit van zorglevering te beoordelen. Wanneer bijvoorbeeld structureel meer zorg wordt gedeclareerd dan op basis van personeelsinzet mogelijk is, ontstaat een sterk signaal van onrechtmatigheid. Hetzelfde geldt wanneer op papier wordt voldaan aan eisen, maar in de praktijk onvoldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar blijkt.

De kracht van deze aanpak zit in het zichtbaar maken van wat anders verborgen blijft: structurele afwijkingen tussen registratie en realiteit.

De rol van data en duiding

Hoewel data een cruciale rol spelen in deze aanpak, vormen ze geen doel op zich. De meerwaarde ontstaat juist in de combinatie van data-analyse met inhoudelijke duiding en verdiepend onderzoek.

In deze casus zijn de uitkomsten van analyses gebruikt als startpunt voor verdere verdieping. Dossiers zijn nader onderzocht, registraties zijn kritisch beoordeeld en gesprekken met betrokkenen hebben geholpen om context en verklaringen te begrijpen. Deze wisselwerking tussen data en praktijk maakt het mogelijk om niet alleen afwijkingen te signaleren, maar ze ook te duiden en te onderbouwen. Daarmee ontstaat een stevig fundament voor conclusies en eventuele vervolgmaatregelen.

VAN DAM DATAPARTNERS

Van inzicht naar concrete resultaten

De toepassing van deze risicogerichte aanpak leidde tot een aantal duidelijke bevindingen. Zo werd zichtbaar dat in meerdere gevallen sprake was van een discrepantie tussen gedeclareerde begeleiding en de beschikbare personeelscapaciteit. In sommige situaties werden aantallen uren gedeclareerd die, gegeven de context, moeilijk uitvoerbaar waren. Daarnaast kwamen afwijkingen naar voren in de inzet en kwalificatie van personeel ten opzichte van de gestelde eisen.

Deze bevindingen bleven niet abstract. Ze boden de toezichthouder concrete aanknopingspunten voor handelen. Op basis van de resultaten konden correcties worden doorgevoerd, terugvorderingen worden onderbouwd en vervolgstappen worden bepaald binnen contractmanagement en toezicht.

Minstens zo belangrijk was echter het bredere effect: de toezichthouder kreeg meer grip op waar de grootste risico's zich bevinden en hoe daar effectief op gestuurd kan worden.

Toezicht dat vooruitkijkt

Wat deze casus vooral laat zien, is dat toezicht wezenlijk verandert wanneer het wordt ingericht vanuit risico's en data. In plaats van achteraf controleren, ontstaat de mogelijkheid om gericht te sturen, eerder te signaleren en beter onderbouwde keuzes te maken.

Dat is niet iets wat slechts 'mooi meegenomen' is, maar een praktische noodzaak in een domein waarin de maatschappelijke impact groot is en de complexiteit blijft toenemen. Risicogericht toezicht helpt om schaarse capaciteit effectiever in te zetten en tegelijkertijd de kwaliteit en rechtmatigheid van zorg beter te borgen.

De feitelijke leverbaarheidstoets speelt daarin een sleutelrol. Door de brug te slaan tussen registratie en realiteit, biedt deze methode toezichthouders een krachtig instrument om verder te kijken dan enkel afwijkingen of opvallendheden in administratie en declaratiegegevens.

Conclusie

De overgang van signalen naar sturing vraagt om een andere manier van werken. Niet meer uitsluitend vertrouwen op controles achteraf, maar actief gebruikmaken van data, analyses en gerichte onderzoeksmethoden.

Deze casus laat zien dat die omslag niet alleen mogelijk is, maar ook direct waarde oplevert. Door risicogericht te werken en de uitvoerbaarheid van zorg centraal te stellen, ontstaat toezicht dat niet alleen controleert, maar daadwerkelijk bijdraagt aan grip en verbetering op toezicht in de toekomst.

Wat wordt jouw volgende stap?

Wil je na het lezen van deze klant case op zelf aan de slag met risicogericht sturen op basis van data?

Dan gaan we graag met je in gesprek. Neem contact op met onze expert Conny via:

conny@vandamdatapartners.nl

AOC_00128_03-26