

Maatschappelijke Businesscase Thuisplusflat

Rotterdam, 17 maart 2023
Esther Tiggelman en Erik Schep



Een Maatschappelijke Business Case

Een Maatschappelijke Business Case (MBC) is een gestructureerde kostenopbrengsten afweging waarin het economische én het maatschappelijke nut samenkomen. Zo worden de kosten van een concept in kaart gebracht en de opbrengsten voor zowel bewoners, zorgaanbieders als de maatschappij. Met een maatschappelijke Businesscase kan prospectief inzicht worden gegeven in de reële kosten van een concept en de potentiële opbrengsten. Dit geeft stakeholders en financiers een concreet en gemeenschappelijk beeld dat als uitgangspunt kan dienen voor doorontwikkeling van een concept.

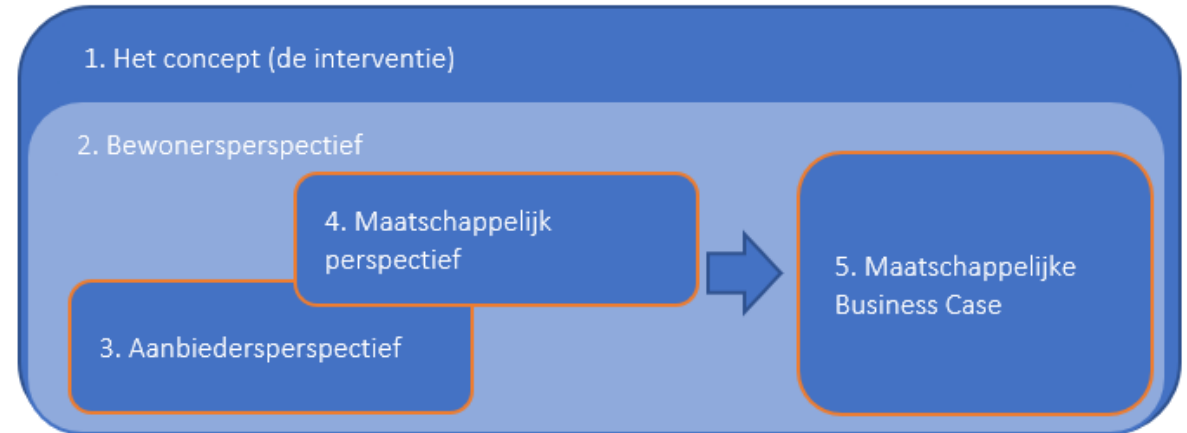
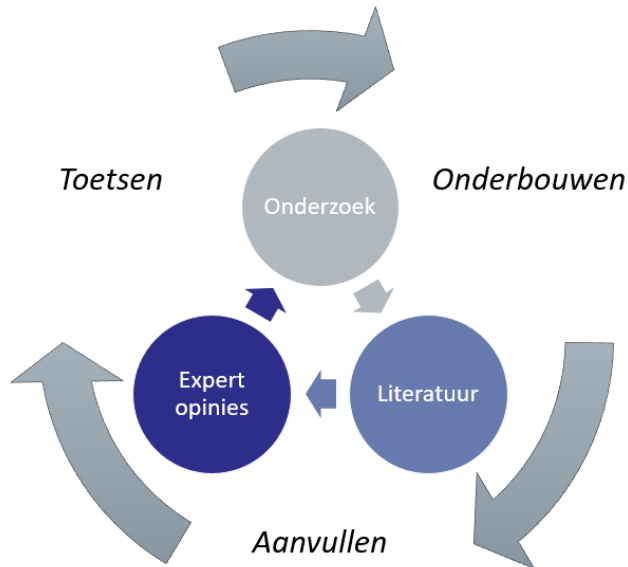
De Thuisplusflat

In deze MBC staat de Thuisplusflat centraal. De Thuisplusflat is een concept dat de gemeente Rotterdam samen met zorgaanbieders in een dialooggerichte aanbesteding heeft ontwikkeld. Het is een woonzorgconcept tussen thuis wonen en het verpleeghuis in. Daarmee is het een uitwerking van het programma Rotterdam Ouder & Wijzer en het Langer Thuis Akkoord waarin is ingezet op meer innovatieve woonzorgconcepten.

De gemeente Rotterdam heeft het concept Thuisplusflat na een dialooggerichte aanbesteding -waarin ook de woningbouwcorporaties zijn betrokken- gegund aan vijf zorgaanbieders voor zes pilotlocaties. Op deze locaties kunnen zij op hun eigen manier invulling geven aan de beleidsuitgangspunten van de gemeente voor dit concept.

De aanpak

In de aanpak is aandacht besteed aan het **concept van de Thuisplusflats**. 'Wat is de 'interventie'? Hoe is dit in de praktijk ingericht en welke onderdelen hiervan zijn voor de bewoners waardevol? Door drie flats nader te onderzoeken en dit te toetsen met afgevaardigden van alle flats heeft het concept concreter vorm gekregen. Hierop volgt het **bewonersperspectief** waarin de waarde van het concept wordt verteld door de ogen van de bewoner. Het **aanbiedersperspectief** geeft vervolgens een beeld van kostenstructuur van de zorgaanbieder bij een dergelijk concept.



Op basis van het onderzoek naar achtereenvolgens het concept, het bewonersperspectief en het aanbiedersperspectief zijn er aanknopingspunten voor **werkzame elementen** geformuleerd. Vervolgens is er op basis van kortcyclisch onderzoek **literatuuronderzoek** gedaan naar de potentiële werkzame elementen en dit getoetst bij **experts uit het veld**. Inzichten werden weer meegenomen in gesprek met vertegenwoordigers van de Thuisplusflats, de **sturgroepleden**, waardoor er kortcyclisch geleerd werd. Op basis hiervan zijn de werkzame elementen en vervolgens de **maatschappelijke effecten** beschreven. Bovenstaande kennis heeft geleid tot **een advies over de doorontwikkeling van de Thuisplusflat**, de Thuisplusflat 2.0.

Het concept Thuisplusflat is een concept dat wordt uitgerold over bestaande 55-plus complexen van woningbouwcorporaties die vaak al een lange geschiedenis hebben, soms deels als verzorgingshuis. Het is een flat met een gemeenschappelijke ruimte en keuken en tussen de 200 en 400 sociale huurwoningen. De flats hebben leeftijdsgebonden instroomeisen. Het globale beeld is dat de gemiddelde leeftijd rond de 80 jaar ligt. Een klein deel van de bewoners voldoet niet aan de leeftijdsgebonden instroomeis doordat deze met een specifieke urgentieverklaring is ingestroomd, bijvoorbeeld vanuit een opvanglocatie of psychiatrie. (Deels) samenhangend met de gemiddelde leeftijd ontvangt een behoorlijk deel van de bewoners zorg en ondersteuning vanuit de Wmo en/of Zvw, of Wlz, bijvoorbeeld huishoudelijke ondersteuning, thuiszorg en/of begeleiding.

Er is één zorgaanbieder in de flat die 'het Thuisplusconcept' uitvoert. Dit is vaak, maar niet per definitie, een aanbieder die historisch gezien een sterke positie heeft in de flat, bijvoorbeeld doordat vroeger de woningbouwcorporatie onderdeel was van de aanbieder, of omdat er door dezelfde aanbieder ook dagbesteding in de flat wordt georganiseerd. Het is een zorgaanbieder met een aanbod op zowel Wmo huishoudelijke ondersteuning, als Wmo begeleiding en wijkverpleging gefinancierd vanuit de Zvw of Wlz. Op deze manier heeft de aanbieder de mogelijkheid om een integraal team van zorg en ondersteuning te organiseren. Zowel de woningbouwcorporatie en, in de meeste gevallen, de welzijns partij van het gebied zijn betrokken bij het concept en de doorontwikkeling ervan en nemen hier in verschillende vormen ook aan deel.



Op basis van beleidsuitgangspunten van de gemeente en inductief onderzoek bij drie van de zes complexen is een beeld gevormd van de onderscheidende kenmerken van de flats op het moment van onderzoek (juni t/m november 2021). De betrokken zorgaanbieders, woningbouwcorporaties en bewoners hebben hierop gereflecteerd.

Integraal team

Een team met vaste gezichten specifiek voor de flat georganiseerd, aanspreekbaar en herkenbaar voor alle zorg en ondersteuning in de flat. Dit wordt op verschillende wijze georganiseerd. Zo zijn er flats waarin alle van formele zorg en ondersteuning en de informele zorg is vertegenwoordigd en zijn er flats waarin het team rondom één discipline (bijvoorbeeld Huishoudelijke Ondersteuning) is georganiseerd, maar waarbij er nauwe samenwerking is met de andere disciplines die in de flat actief zijn.

Ontmoeting, beweging en zinvolle dagbesteding

Door het organiseren van activiteiten, gezamenlijk bewegen, koken, de tuin onderhouden, of vele varianten wordt er bewust gewerkt aan het versterken van ander andere de sociale cohesie in de flat, vitaliteit en de gezondheid van de bewoners. Het doel is om zoveel mogelijk met de bewoners en vrijwilligers uit de wijk te organiseren, vaak in eerste instantie gestimuleerd en ondersteund door een medewerker en vervolgens steeds meer overgelaten aan de bewoners en vrijwilligers

Het Thuisplusconcept wordt per flat verschillend ingevuld, maar in de ervaringen van de bewoners zijn grote overeenkomsten te zien. Op basis van gesprekken met bewoners in alle flats zijn in het rapport drie fictieve bewoners beschreven die een breed beeld geven van de ervaringen met het concept.

De volgende hoofdlijnen zijn zichtbaar:

- **Herkenbaarheid van het concept en beschikbaarheid van medewerkers;** dit creëert voor bewoners een mate van vertrouwdheid en veiligheid, maar heeft voor veel bewoners tijd nodig voor dit ook daadwerkelijk zo wordt ervaren.
- **Goede afstemming tussen zorg- en hulpverleners en informele ondersteuning;** doordat er regie wordt gevoerd door de aanbieder in de Thuisplusflat, ervaren bewoners dat er betere afstemming is en worden hun problemen sneller verholpen.
- **Uitbreiding van het activiteiten aanbod;** over het algemeen is er in de flats een divers aanbod van activiteiten, dat zich uitbreidt en ontwikkelt. Van belang is dat bestaande commissies en de Thuisplusaanbieder naast elkaar staan en de organisatiekracht van de bewoners behouden blijft en versterkt wordt.
- **Algemeen gevoel over het concept;** er is onder bewoners op dit moment zeker een enthousiasme ontstaan voor het concept van de Thuisplusflat, maar ook een bepaald cynisme is aanwezig. Door goed aan te sluiten op de individuele behoeften van de bewoners en de bewoners mede-eigenaar van het concept te maken kan hier goed op worden ingespeeld.

Mevrouw Beckers

Sinds de Thuisplusflat: meer contact met andere bewoners en door beweegactiviteiten betere coördinatie met lopen.

Meneer en mevrouw Zwijnenburg

Sinds de Thuisplusflat: meneer zeer sceptisch gezien de historie van initiatieven in de flat, mevrouw ervaart dat de activiteiten in de flat verbreed zijn waardoor zij nu samen met haar buurvrouw een stuk actiever is geworden.

Meneer Donati

Sinds de Thuisplusflat: Toen hij via de wijkverpleging hoorde van de Thuisplusflat is hij verhuisd naar de flat en kookt hij één keer per maand voor iedereen die aanschuift.

Vanuit het perspectief van de zorgaanbieder is een organisatorische case gemaakt. Op basis van het beeld van drie van de Thuisplusflats is er opgebouwd naar een algemene organisatorische case voor 'de Thuisplusaanbieder'. Onderdeel hiervan is de samenwerking met de woningbouwcorporatie en eventueel met een welzijns partij.

In de organisatorische case is er een globale businesscase gemaakt voor de zorgaanbieder. Deze wordt verder toegelicht in hoofdstuk 3

Kosten Thuisplusflat	2021 ¹	2022	2023	Baten Thuisplusflat	2021 ¹	2022	2023

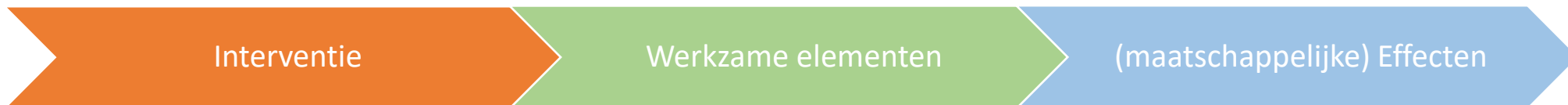
Het perspectief van de aanbieders bestaat niet alleen uit de 'harde' businesscase. Voor hen is de Thuisplusflat om meerdere redenen erg interessant:

- Klantenbinding; deze pilot is een eerste vorm om meer concentratie van zorg/ welzijn te realiseren. Voor partijen is het interessant om hét gezicht van de flat en later van de wijk te zijn.
- Vernieuwend concept; het concept biedt ruimte en creativiteit om te experimenteren; de aanbieders positioneren zich hiermee als partijen die mee willen denken én doen en de toekomstige zorgvraag willen oplossen.
- Het concept is interessant voor personeel; het biedt een nieuwe manier van werken en mogelijkheden om meer vanuit een vaste locatie/ wijkfunctie te gaan werken daarmee zijn aanbieders een interessante werkgever
- Efficiënte bedrijfsvoering; meer concentratie kan (op termijn) zorgen voor efficiëntere bedrijfsvoering; voornamelijk door minder reistijd
- Het concept is interessant voor betere adaptie van technologie, door de toegankelijkheid/ het vaste gezicht in de flat is er meer bereidheid door bewoners voor het gebruik van technologie

¹ 2021 o. b. v. 9 maanden

Het maatschappelijk perspectief van het Thuisplusconcept is gepositioneerd in een maatschappij waarbij de hoeveelheid beschikbare medewerkers in tijden van toenemende arbeidsmarktproblemen steeds vaker het beschikbare zorgvolume gaat bepalen. Het is de verwachting dat dit probleem de komende jaren alleen maar groter wordt. Daarnaast is er de ontwikkeling van sterk toenemende zorgkosten waarbij, zelfs wanneer de capaciteit het volume bepaald de zorgkosten dusdanig toenemen dat de betaalbaarheid hiervan een opgave voor de maatschappij als geheel wordt. Hierbij is het nog maar de vraag of de toegankelijkheid van de zorg zoals we die nu kennen gewaarborgd kan worden.

De Maatschappelijke Businesscase laat zien dat de interventie 'Thuisplusconcept' in Rotterdam op de schaal van de flats ook daadwerkelijk effect heeft op deze maatschappelijke ontwikkelingen. Vanuit de eerdere beschrijving van de interventie, en de twee onderscheidende elementen daarbinnen, wordt er ingegaan op de werkzame elementen van de interventie. Op basis van deze werkzame elementen worden de potentiële maatschappelijke effecten in beeld gebracht. Wanneer deze effecten kwantificeerbaar zijn is dat gedaan en anders worden deze kwalitatief geladen.



De **onderscheidende elementen** van de Thuisplusflat hebben potentieel –zowel los als gezamenlijk- effect op maatschappelijke thema's. Die effecten zijn niet vanzelfsprekend van toepassing voor iedere toekomstige Thuisplusflat, maar afhankelijk van het succes van de **werkzame elementen** van het concept. Deze werkzame elementen zijn onmisbare onderdelen die ervoor zorgen dat de effecten realistisch zijn en het concept 'werkt'. In de maatschappelijke businesscase zijn vier werkzame elementen van de huidige Thuisplusflats in beeld gebracht en onderbouwd op basis van kortcyclisch onderzoek.

Zorgpreventie

De tweeledige aanpak binnen het Thuisplusconcept bevat veel onderdelen van effectieve preventie, zoals het stimuleren van ontmoeting en bewegen, zinvolle dagbesteding en de vaste hulpverleners die door nauwe samenwerking laagdrempelig signalen kunnen opvolgen.

Effectievere en duurzame inzet van informele zorgverleners

De aanpak gericht op het versterken van sociale structuren zorgt voor een breder informeel (steun)netwerk waardoor (piek)belasting bij informele zorgverleners kan worden voorkomen. Door de vaste gezichten in de flat kan de samenwerking met formele zorgverleners worden versterkt.

Tegengaan van vereenzaming

Het concept biedt de randvoorwaarden om sociale eenzaamheid en vereenzaming te voorkomen door in te zetten op o.a.: zinvolle bezigheden, ontmoeting, sociale vaardigheden en betekenisvol contact.

Goed werkgeverschap

In de Thuisplusflats kunnen de integrale teams specifiek voor de flat worden ingezet, waardoor er met minder verschillende gezichten wordt gewerkt en professionals en bewoners en informele zorgverleners elkaar leren kennen. Naast veel voordelen voor de bewoner bevordert dit ook de arbeidsvreugde van de medewerkers.

Door de werkzame elementen van het concept heeft het concept maatschappelijk effect. Op basis van wetenschappelijke literatuur, expert opinies en praktijkervaring zijn de effecten met de grootste potentie in kaart gebracht, onderbouwd en uitgewerkt.

Verbetering van brede concept van gezondheid bij de doelgroep

Het is de –onderbouwde- verwachting dat de werkzame elementen zorgpreventie, tegengaan van vereenzaming en effectievere en duurzame inzet van informele zorg en ondersteuning, sterke invloed hebben op de verbetering van het brede concept van gezondheid bij de doelgroep. Hier wordt het medische en sociale perspectief gecombineerd en zijn kwalitatieve effecten op de gezondheid van de doelgroep in beeld gebracht aan de hand van begrippen als *'Positieve Gezondheid'*, *'van Ziekte en Zorg naar Gezondheid en Gedrag'* en *'Juiste Zorg Op de Juiste Plek'*.

Vermindering gebruik zorg en ondersteuning

Door de preventieve werking van het concept, het voorkomen van sociale eenzaamheid en vereenzaming en effectievere en duurzame inzet van informele zorgverleners kan er per flat worden bespaard op het gebruik van zorg en ondersteuning. Dit is onderbouwd, uitgewerkt en gekwantificeerd in de MBC, waarvan de uitkomsten op de volgende pagina worden weergegeven.

Versterken informele zorg en ondersteuning

Versterkte informele zorg en ondersteuning binnen de flat draagt bij aan een positieve ervaring voor deze informele zorgverleners en voorkomt overbelaste mantelzorgers en daardoor uitval op bijvoorbeeld werk, of achteruitgang in gezondheid bij mantelzorgers.

Omgaan met beperkte capaciteit zorgpersoneel

Doordat het concept de mogelijkheid geeft om 'goed werkgeverschap' in te vullen is het de verwachting dat het kan zorgen voor behoud van personeel, minder Personeel Niet In Loondienst (PNIL) en medewerkers slimmer kan inzetten onder meer door de kracht van het concept i.c.m. zorgtechnologie

Bij de maatschappelijke effecten is steeds gekeken in hoeverre de potentiële effecten kwantificeerbaar waren. Bij het gebruik van zorg en ondersteuning bleek dit voor een groot deel mogelijk, terwijl dit voor de andere effecten niet het geval was. Daar waar dit ten dele het geval was is er per effect in de MBC een aanzet gemaakt voor het kwantificeren en is aangegeven waarom het niet mogelijk was om dat verder door te voeren.

Maatschappelijk effect op het gebruik van zorg en ondersteuning	Gemiddelde (kwantificeerbare) maatschappelijke baten per Thuisplusflat per jaar
4	
4	
n	
4	
T	

In het aanbiedersperspectief zijn de kosten van de Thuisplusflats inzichtelijk gemaakt en is er geconcludeerd dat de financiering gedurende de pilot vanuit de gemeente de investeringen die de zorgorganisaties doen, kunnen dekken. Vervolgens zijn diverse maatschappelijke effecten kwalitatief uitgewerkt en soms ten dele gekwantificeerd. Dit hangt samen met **de combinatie van een sociale en medische benadering binnen het concept**. Daar waar **de sociale benadering vaak voornamelijk kwalitatief is, terwijl het bij de meer medische benadering meer vanzelfsprekend is om effecten ook kwantitatief te maken**. Als resultaat hiervan zijn de effecten op het gebruik van zorg en ondersteuning voor een groot deel gekwantificeerd, terwijl de effecten op het gebied van het brede concept van gezondheid en versterking van informele zorg met name kwalitatief zijn uitgewerkt met kwantitatieve handreikingen.

Een maatschappelijke businesscase wordt afgesloten met het samenvatten van de kosten van een onderzocht concept in verhouding tot de verwachte opbrengsten. In het geval van de Thuisplusflat geeft dit maar een deel van het totale beeld weer. **De belangrijkste conclusie ligt dan ook niet in het uiteindelijke financiële resultaat, maar in de grotendeels kwalitatief onderbouwde maatschappelijke effecten.**

Thuisplusflat ²	2021	2022	2023
Kosten Thuisplusflat	€ 99.547	€ 84.881	€ 84.881
Maatschappelijke baten	€ 41.935	€ 125.806	€ 167.741
Resultaat per jaar	-€ 57.612	€ 40.925	€ 82.860
Cumulatief resultaat	-€ 57.612	-€ 16.687	€ 66.173

Met de maatschappelijke businesscase is onderbouwd dat het concept een **positieve invloed heeft op het brede concept van gezondheid, waaronder de vitaliteit van de bewoners, het ervaren welzijn en de ervaren uitkomsten van de zorg en ondersteuning**. Verder heeft het concept effect op de **informele zorg en ondersteuning**, waaronder het potentieel verbreden van het netwerk en het voorkomen van (over)belasting.

Misschien wel het grootste vraagstuk in de huidige zorg en ondersteuning is de **beschikbare capaciteit van professionals**. In het rapport is inzichtelijk gemaakt hoe dit concept -binnen de huidige schaal- daar potentieel effectief kan zijn. Zowel door professionals te behouden, aan te trekken als uiteindelijk met dezelfde hoeveelheid professionals meer bewoners te kunnen voorzien van zorg en ondersteuning.

Vanuit het werkzame element 'goed werkgeverschap' en het daaruit volgende maatschappelijke effect: '**capaciteit zorgpersoneel op peil houden**' zijn kansrijke effecten voor de zorgaanbieders inzichtelijk gemaakt. Bijvoorbeeld op het gebied van efficiënter werken, voorkomen van ziekteverzuim en verminderen van personeel niet in loondienst (PNIL). Deze effecten zijn binnen de pilotfase nog maar beperkt te kwantificeren, maar op langere termijn zeker te verwachten. Vanuit deze wetenschap kan worden gekeken naar de toekomstige financiering van het concept waarin wanneer het benodigde volume kan worden gerealiseerd er de businesscase voor zorgorganisaties na drie jaar pilotfinanciering zonder aanvullende financiering sluitend is te krijgen.

² De gekwantificeerde effecten van het concept op het gebruik van zorg en ondersteuning zijn gedurende de pilotfase (2021 t/m 2023) te verwachten. Gegeven de ontwikkelfase van het concept, is in 2021 25% van het effect geprognostiseerd, naar 75% in 2022 en 100% in 2023. Dit geeft in 2023 een kwantitatief positief resultaat

In de maatschappelijke context waarin de hoeveelheid beschikbare medewerkers, in tijden van toenemende arbeidsmarktproblemen, steeds vaker het beschikbare zorgvolume gaat bepalen en sterk toenemende zorgkosten waarbij de betaalbaarheid van zorg en ondersteuning een opgave is voor de maatschappij als geheel, kan de Thuisplusflat een voorbeeld zijn. Een voorbeeld waarin bewoners, naasten, burens, vrijwilligers en professionals gezamenlijk aan de slag gaan. De negatieve effecten van de marktwerking in de zorg (o.a. versplintering) kunnen hierdoor gedempt worden en zorgaanbieders kunnen effectiever en efficiënter met de beperkte zorgcapaciteit omgaan. Daarnaast kunnen zij door concentratie van zorg en ondersteuning de samenwerking in de wijk versterken met o.a. welzijn, buurtteams en huisartsen.

In de huidige Thuisplusflats zijn al deze potentiële voordelen van dit concept nog niet bereikt, maar zijn er wel al veel randvoorwaarden ingericht. Op basis van de bevindingen uit de maatschappelijke businesscase zijn negen kernpunten voor de Thuisplusflat 2.0 genoemd:

- ❖ Meer concentratie van zorgaanbieders door het uitwisselen van cliënten met behoud van individuele keuzevrijheid voor zorgverlener;
- ❖ Optimaliseren van integrale teams: anders werken;
- ❖ Focus op preventie;
- ❖ Aandacht voor specifieke behoeften bewoners met een niet-westerse achtergrond;
- ❖ Blijvende aandacht voor maatwerk in activiteiten en versterken organiserend vermogen en kracht van bewoners;
- ❖ Samenwerking met 'het bestaande' in de flats, zoals aanwezige commissies en activiteiten;
- ❖ Doorontwikkeling naar Thuisplusflat als middelpunt van de wijk;
- ❖ Vergroten van het gebruik van (zorg)technologie door goede ondersteuningsstructuur
- ❖ Versterken van rol van de woningbouwcorporatie als partner in ontwikkeling.

Bureau Obelon onderzoekt en ondersteunt sinds 1977 professionele organisaties in de gezondheidszorg en het sociaal domein. Onze opdrachtgevers zijn organisaties uit de zorg, maatschappelijke dienstverlening, gemeenten, VWS en zorgverzekeraars.

Adviseurs van Obelon kijken onafhankelijk en 'door de mode heen' naar organisatievraagstukken. Zij werken niet alleen instrumenteel, maar ook met opvatting vanuit de geschiedenis van het bureau en de werkvelden waar ze actief zijn. Obelon heeft een lange geschiedenis in de eerste en tweede lijn (huisartsen, thuiszorg, verpleging en verzorging), in transmurale samenwerking zoals in de geboortezorg en de palliatieve zorg, bij gemeenten en in het sociale domein.

