P000459 Borging Centrale werkorganisatie Mockingbird

Opdrachtnemer: Social Finance NL



In opdracht van het ministerie van VWS, in samenwerking met Stichting Ondersteuning Pleeggezin

BORGING CENTRALE WERKORGANISATIE MOCKINGBIRD

EINDRAPPORT – NOVEMBER 2026



INHOUDSOPGAVE

1. Aanleiding, vraagstuk en aanpak
2. Huidige rollen centrale werkorganisatie
3. Opschalings- en borgingsscenario's
4. Inzichten financiële prognose
5. Stappen naar duurzame financiering en borging



AANLEIDING, VRAAGSTUK EN AANPAK

HOOFDSTUK 1

AANLEIDING EN VRAAGSTUK

SOCIAL FINANCE NL ONTWIKKELDE EEN PROGNOSE VAN DE KOSTEN VAN DE CENTRALE WERKORGANISATIE VOOR DE BORGING EN OPSCHALING VAN MOCKINGBIRD EN EEN ROUTEKAART VOOR FINANCIËLE BORGING

Over Mockingbird

Pleegzorg is een bewezen en effectieve vorm van jeugdzorg met verblijf. De Mockingbird-werkwijze versterkt dit verder. Rond een ervaren "hubhome"-pleeggezin wordt een constellatie van zes tot tien pleeggezinnen gevormd die elkaar kennen, steunen en ontlasten. Pleegouders vallen op elkaar terug bij lastige vragen, kinderen ontmoeten gelijkgestemden en de gedeelde verantwoordelijkheid maakt dat pleegouders hun rol langer en met meer plezier volhouden. Een eerste evaluatie in het Verenigd Koninkrijk wijst erop dat Mockingbird uitval onder pleegouders kan verminderen, zodat meer kinderen een veilige plek houden (McDermid e.a., Loughborough University, 2016).

Aanleiding van de opdracht

Stichting Ondersteuning Pleeggezin (OP) bracht Mockingbird vier jaar geleden naar Nederland, met subsidie van Kinderpostzegels, de Nationale Postcode Loterij en het Oranje Fonds. Eind 2026 werken acht pleegzorgaanbieders met Mockingbird, met in totaal tien constellaties en ongeveer 80 pleeggezinnen.

Er is veel animo in de sector om Mockingbird te blijven schalen en borgen. De komende jaren is daar nog een centrale werkorganisatie als OP voor nodig, om de rol te vervullen als licentiehouder en kwaliteitsborger, nieuwe aanbieders en medewerkers op te leiden en om een vliegwieleffect te creëren voor opschaling. Tegelijkertijd is de landelijke filantropische financiering eindig. Dit betekent dat OP en de sector een spannende overbruggingsfase en transitie ingaan. Hierin is de borging van de centrale werkorganisatie cruciaal, om de komende jaren de juiste randvoorwaarden voor het succes van Mockingbird te kunnen (blijven) realiseren.

Doel van de opdracht

Het ministerie van VWS vroeg Social Finance NL (SFNL) om te onderzoeken hoe Mockingbird duurzaam een plek kan krijgen in de Nederlandse pleegzorg en hoe de centrale werkorganisatie duurzaam ingericht en gefinancierd kan worden in de overbruggingsfase. SFNL heeft met OP en de pleegzorgaanbieders drie vragen onderzocht:

1. Welke rol moet centraal worden ingevuld door een centrale werkorganisatie, naast wat de aanbieders zelf doen?
2. Wat kost de centrale werkorganisatie op hoofdlijnen bij verschillende groeiscenario's?
3. Hoe kan die financieringsbehoefte duurzaam worden ingevuld?

PLAN VAN AANPAK

IN DRIE WERKSTROMEN IS SFNL AAN DE SLAG GEGAAN MET HET VRAAGSTUK VAN DE BORGING VAN DE CENTRALE WERKORGANISATIE VOOR DE MOCKINGBIRD-WERKWIJZE

Dit eindrapport brengt de uitkomsten van drie werkstromen samen. We brachten de huidige rollen en kosten van OP in kaart en werkten drie scenario's uit voor de groei van Mockingbird tot en met 2031. Per scenario maakten we een financiële prognose voor de centrale werkorganisatie. De uitkomsten toetsten we bij de pleegzorgaanbieders. Op basis daarvan adviseren we over de stappen naar duurzame financiering.

1. KOSTENOVERZICHT EN ORGANISATIE- EN GOVERNANCEVORMEN

augustus - september

Doel: in kaart brengen van de huidige kosten van de centrale werkorganisatie, uitdiepen van mogelijke organisatie- en governancevormen en drie opschalings- en borgingsscenario's voor de implementatie van Mockingbird in Nederland in de komende jaren. Dit vormt de basis voor de stappen in werkstroom 2.

Activiteiten:

1. Inventariseren huidige kosten centrale werkorganisatie
2. Interviews voor verdieping organisatie- en governancevormen voor de toekomst
3. Uitwerken van drie opschalings- en borgingsscenario's

Resultaat: inhoudelijk inzicht in benoemde onderwerpen. Dit vormt de basis voor de vervolgwerkzaamheden in werkstroom 2 en het opstellen van het eindrapport.

2. FINANCIËLE PROGNOSE, ROL CENTRALE WERKORGANISATIE EN ROUTEKAART FINANCIERING

september - oktober

Doel: deze werkstroom werkt een duidelijke financiële prognose uit voor de verschillende opschalingsscenario's, een formulering voor de rol van de centrale werkorganisatie om Mockingbird op te schalen en te borgen en een stappenplan voor duurzame financiering.

Activiteiten:

1. Aanscherpen toekomstige rol centrale werkorganisatie
2. Opstellen van financiële prognose voor de verschillende opschalings- en borgingsscenario's
3. Opstellen routekaart voor duurzame financiering

Resultaat: routekaart voor duurzame financiering en borging van de centrale werkorganisatie voor de continuering en verdere opschaling van de Mockingbird-werkwijze in Nederland.

3. DOORLOPEND: STAKEHOLDER ENGAGEMENT

augustus - oktober

Doel: het betrekken van de juiste stakeholders om benodigde input op te halen en draagvlak te creëren voor de opgeleverde resultaten

Activiteiten:

1. Stakeholder-engagementproces vormgeven
2. Leveren van input (faciliteren, presentaties) aan stakeholder-engagementmomenten

Resultaat: een gedragen eindresultaat van deze opdracht

UITGANGSPUNTEN VOOR DE SCENARIO'S EN PROGNOSE

DE FOCUS LIGT OP DE CENTRALE WERKORGANISATIE, DE SCENARIO'S HELPEN OM VOORUIT TE BLIKKEN EN TE TOETSEN WAT ER NODIG IS T.O.V. DE ACTUELE SITUATIE

1. FOCUS OP CENTRALE WERKORGANSIATIE

De komende periode is voor de uitvoering, borging en opschaling van de Mockingbird-werkwijze in Nederland nog een centrale werkorganisatie als Ondersteuning Pleeggezin nodig. Zij vervullen de rol als licentiehouder en kwaliteitsborger, dragen hun kennis over in het opleiden van nieuwe aanbieders en medewerkers en vervullen overkoepelende rollen om een vliegwieleffect te creëren voor opschaling. Daarom ligt de focus van deze opdracht en de uitwerking van de scenario's op wat dit betekent voor en vraagt van een centrale werkorganisatie.

2. VERTREKPUNT PROGNOSE O.B.V. DRIE SCENARIO'S

De drie scenario's hebben twee doelen. Ten eerste waren de drie scenario's – van behouden tot ambitieus opschalen – een belangrijk onderwerp onder de betrokken stakeholders bij de (uitvoering van) Mockingbird om concreter uit te spreken wat de gezamenlijke ambitie is voor de toekomst van Mockingbird. Ten tweede dienden de scenario's als uitgangspunten van een financiële prognose voor de centrale werkorganisatie, om te toetsen wat er nodig is om – met een centrale werkorganisatie – die ambitie te halen en welke stappen moeten worden gezet om de centrale werkorganisatie te borgen.

3. PROGNOSE NAAST ACTUELE SITUATIE VORMT HET ADVIES

Er zit een belangrijk verschil tussen de scenario's en de uitgewerkte rollen en financiële prognose en de realiteit van waar de centrale werkorganisatie zich richting eind 2026 in bevindt.

De scenario's en prognose – en scenario 3 specifiek – vormen de ideale toekomst, maar de (financiële) realiteit is weerbarstiger. De uitkomst van de financiële prognose zet het gesprek op scherp over wat er minimaal nodig is om Mockingbird te kunnen blijven schalen vanuit een centrale werkorganisatie en vereist dat er ook wordt gekeken vanuit de beschikbare middelen wat er wel en niet mogelijk is voor dit doel.



HUIDIGE ROLLEN CENTRALE WERKORGANISATIE

HOOFDSTUK 2

HUIDIGE ROLLEN VAN ONDERSTEUNING PLEEGGEZIN

OP VERVULT ROLLEN GERICHT OP (1) DE IMPLEMENTATIE BIJ PLEEGZORGAANBIEDERS EN (2) OVERKOEPELENDE TAKEN VOOR COÖRDINATIE EN DE SECTOR

PROCES OPZET ROLLEN

Samen met OP brachten we in kaart welke rollen de centrale werkorganisatie nu vervult voor de implementatie, coördinatie en door-ontwikkeling van de Mockingbird-aanpak, en hoeveel inzet dat vraagt.

Dit zijn in totaal twaalf rollen. Vier rollen gaan over de begeleiding van pleegzorgaanbieders bij implementatie en kwaliteitsborging. De inzet op deze rollen hangt daarmee af van het aantal aangesloten pleegzorgaanbieders.

De aanbieders zien in de toekomst kwaliteitsborging en data, monitoring en onderzoek als de kern van een centrale rol. Bestuurlijke contacten, coördinatie met gemeenten en een deel van communicatie en opleiding kunnen op termijn meer bij de aanbieders zelf komen te liggen.

ROLLEN GERICHT OP IMPLEMENTATIE BIJ PLEEGZORGAANBIEDERS

Begeleiding opstart en implementatie	Klaarstomen pleegzorgaanbieder om met Mockingbird te starten en begeleiden van implementatie.
Coaching & kwaliteitsborging	Pleegzorgaanbieders ondersteunen in het verbeteren van kwaliteit en monitoring hierop.
Faciliteren onderlinge uitwisseling	Bij elkaar brengen van pleegzorgaanbieders (op strategisch en projectleidersniveau) voor uitwisseling.
Opleiding in Mockingbird-werkwijze	Trainen van nieuwe pleegzorgaanbieders en medewerkers bij huidige aanbieders in de werkwijze.

OVERKOEPELENDE ROLLEN

Data, monitoring en onderzoek	Meetinstrumenten ontwikkelen, en data verzamelen, analyseren en rapporteren.
Werving nieuwe aanbieders	Aanbieders informeren, enthousiasmeren en ondersteunen om met Mockingbird te starten.
Politieke & bestuurlijke betrokkenheid	Draagvlak en betrokkenheid (helpen) creëren bij regionale en lokale (politieke) bestuurders
Fondsenwerving	Middelen ophalen voor de centrale werkorganisatie (OP) en evt. dichten van tekorten in de opstartfase.
Coördinatie gemeenten en regio's	Betrekken van nieuwe regio's voor bestaande uitvoerders en samenwerking bevorderen tussen regio's.
Communicatie & kennisdeling	Het verhaal zichtbaar houden en kennis laten rondgaan: platform, materiaal en woordvoering.
Doorontwikkeling van de werkwijze	Handboek en werkwijze bijhouden op wat in de praktijk werkt, voor alle aanbieders samen.
Projectmanagement	Interne en externe coördinatie van rollen en projecten.



OPSCHALINGS- EN BORGINGSSCENARIO’S

HOOFDSTUK 3

DRIE SCENARIO'S VOOR MOCKINGBIRD TOT EN MET 2031

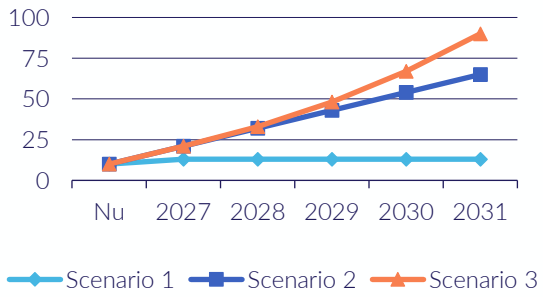
IN ELK TOEKOMSTSCENARIO VERSCHILT DE ROL EN INZET VAN DE CENTRALE WERKORGANISATIE EN DAARMEE DE GROEI VAN HET AANTAL PLEEGZORGAANBIEDERS EN CONSTELLATIES AANGESLOTEN BIJ MOCKINGBIRD

DOEL EN OPZET SCENARIO'S

De scenario's laten zien wat verschillende ambities betekenen voor de centrale werkorganisatie. Ze verschillen in het groeitempo van constellaties binnen de huidige aanbieders en in het aantal nieuwe aanbieders.

We stelden ze op met OP en toetsten de groei bij de aanbieders tijdens een groepsbijeenkomst. We rekenen met acht pleeggezinnen per constellatie.

CONSTELLATIES PER JAAR



SCENARIO 1
BORGEN WAT ER STAAT

13

constellaties in 2031

8 aanbieders
104 pleeggezinnen

Twee aanbieders zijn in 2026 opgestart en starten begin 2027 met hun constellaties. In dit scenario vindt geen opschaling plaats van nieuwe aanbieders of constellaties.

Rol centrale werkorganisatie: een klein team voor coaching en monitoring; de overige rollen vervallen of worden overgedragen naar de sector.

SCENARIO 2
GROEIEN BIJ DE HUIDIGE AANBIEDERS

65

constellaties in 2031

8 aanbieders
520 pleeggezinnen

Dit scenario gaat uit van groei van constellaties bij huidige aanbieders, zonder dat nieuwe aanbieders gaan starten.

Rol centrale werkorganisatie: de begeleiding van startende aanbieders loopt af maar coaching blijft. De meeste overkoepelende rollen schalen af; werving en coördinatie vervallen.

SCENARIO 3
OPSCHALEN NAAR DE SECTOR

90

constellaties in 2031

17 aanbieders
720 pleeggezinnen

In dit scenario gaan we uit van de groei in constellaties bij huidige aanbieders zoals in scenario 2 en het starten van nieuwe aanbieders.

Rol centrale werkorganisatie: de implementatierollen blijven op het niveau van nu. Data, monitoring en onderzoek, communicatie en projectmanagement krijgen de eerste jaren extra inzet.

INZET CENTRALE WERKORGANISATIE IN DE DRIE SCENARIO'S

IN SCENARIO 1 EN 2 SCHAALT DE CENTRALE WERKORGANISATIE AF, IN SCENARIO 3 SCHAALT ZIJ DE EERSTE JAREN OP

	SC. 1	SC. 2	SC. 3
INZET PER AANBIEDER VOOR INDIVIDUELE BETROKKENHEID			
Begeleiding opstartfase en implementatie	✕	◐	●
Coaching en kwaliteitsborging	◐	●	●
Faciliteren onderlinge uitwisseling	◐	◐	●
Opleiding in Mockingbird-werkwijze	✕	◐	●
OVERKOEPELEND			
Data, monitoring en onderzoek	◐	●	▲
Werving nieuwe aanbieders	✕	✕	●
Politieke en bestuurlijke betrokkenheid	✕	◐	●
Fondsenwerving	✕	◐	●
Coördinatie tussen gemeenten en regio's	✕	✕	●
Communicatie en kennisdeling	✕	◐	▲
Doorontwikkeling van de werkwijze	✕	◐	●
Projectmanagement	◐	●	▲

De inzet van OP per aanbieder groeit niet maar de totale inzet van OP in het begeleiden van aanbieders groeit wel in scenario 3 i.v.m. groei van aantal aanbieders

✕ vervalt ◐ schaalt af ● zoals nu ▲ meer dan nu

SCENARIO 1 · BORGEN WAT ER STAAT

OP houdt een klein team: coaching, uitwisseling, data en projectmanagement schalen af. Opleiding en de overige rollen vervallen in 2027.

SCENARIO 2 · GROEIEN BIJ DE HUIDIGE AANBIEDERS

De begeleiding van startende aanbieders loopt af en coaching blijft. De meeste overkoepelende rollen schalen af; werving en coördinatie met gemeenten vervallen.

SCENARIO 3 · OPSCHALEN NAAR DE SECTOR

De implementatierollen blijven op het niveau van nu. Data, monitoring en onderzoek, communicatie en projectmanagement krijgen de eerste jaren extra inzet. In dit scenario stijgt de totale inzet bij de implementatie bij individuele aanbieders (rol 1 t/m 4) omdat we uitgaan van een groeiend volume het aantal aanbieders dat OP ondersteunt in het opzetten en opstarten van de Mockingbird-werkwijze en de eerste constellatie(s).

SCENARIO 1: BORGEN WAT ER STAAT

HET HUIDIGE AANBOD BLIJFT BESTAAN MET 13 CONSTELLATIES. DAT VRAAGT FINANCIEEL HET MINST VAN EEN CENTRALE WERKORGANISATIE MAAR MAAKT DEZE TE KLEIN OM KWALITEIT TE WAARBORGEN

UITGANGSPUNTEN

- Er komen geen nieuwe pleegzorgaanbieders bij.
- De twee aanbieders die in 2026 begonnen, starten in 2027 met hun eerste constellaties. We gaan uit van gemiddeld 8 pleeggezinnen met 1 pleegkind per gezin. De werkwijze richt zich op 6-10 pleeggezinnen per constellaties.
- Daarna groeit geen van de huidige aanbieders meer.

IN CIJFERS	Nu	2027	2028	2029	2030	2031
Aanbieders	8	8	8	8	8	8
Constellaties	10	13	13	13	13	13
Pleegkinderen	80	104	104	104	104	104

ROL CENTRALE WERKORGANISATIE

Na 2027 zijn er geen startende aanbieders meer. Er blijft een klein team voor coaching en monitoring; opleiding en de meeste overkoepelende rollen vervallen. Wat overblijft is te klein om als stichting de kwaliteit te borgen.

RANDVOORWAARDEN

- Gemeenten blijven Mockingbird inkopen via het tarief per pleegkind.
- Constellaties zijn groot genoeg om met het tarief per pleegkind kostendekkend te zijn.
- Aanbieders nemen opleiding en onderlinge uitwisseling zelf op zich.
- De centrale werkorganisatie blijft licentiehouder of draagt dit over aan een partij in de sector.
- Een klein team borgt kwaliteit en data, vanuit de centrale werkorganisatie of vanuit voorlopers in de sector.

KANSEN

- De investeringen van de afgelopen jaren blijven renderen voor de huidige gezinnen.
- Vraagt financieel het minst van de centrale werkorganisatie: de bijdragen van aanbieders dekken het grootste deel van de kosten.
- Data van de bestaande constellaties kunnen een latere groeistap onderbouwen.

RISICO'S

- Mockingbird verliest momentum en dooft langzaam uit.
- De expertise van OP gaat verloren. Zonder kennisoverdracht en monitoring is de huidige hoge kwaliteit van de werkwijze niet meer te garanderen.
- Met 13 constellaties is het effect op uitval van pleegouders nauwelijks te meten.
- Pleeggezinnen buiten de bestaande constellaties krijgen geen toegang tot Mockingbird.

SCENARIO 2: GROEIEN BIJ DE HUIDIGE AANBIEDERS

DE ACHT HUIDIGE AANBIEDERS GROEIEN NAAR 65 CONSTELLATIES. DE INZET VAN DE CENTRALE WERKORGANISATIE OP OVERKOEPELENDE WERKZAAMHEDEN SCHAALT AF

UITGANGSPUNTEN

- Er komen geen nieuwe pleegzorgaanbieders bij.
- In 2027 komen er elf constellaties bij. De twee aanbieders die in 2026 begonnen, starten dan met hun eerste constellaties. Vanaf 2028 groeien drie aanbieders met twee constellaties per jaar en de andere vijf met één: elf erbij per jaar. We gaan uit van gemiddeld 8 pleeggezinnen met 1 pleegkind per gezin. De werkwijze richt zich op 6-10 pleeggezinnen per constellaties.

IN CIJFERS	Nu	2027	2028	2029	2030	2031
Aanbieders	8	8	8	8	8	8
Constellaties	10	21	32	43	54	65
Pleegkinderen	80	168	256	344	432	520

ROL CENTRALE WERKORGANISATIE

Na 2027 starten er geen nieuwe aanbieders. De begeleiding in de opstartfase loopt af; coaching en kwaliteitsborging blijven. De meeste overkoepelende rollen schalen af; werving en coördinatie vervallen.

RANDVOORWAARDEN

- Aanbieders sturen zelf op groei in hun regio's en regelen de financiering, ook via inkoop.
- Constellaties zijn groot genoeg om met het tarief per pleegkind kostendekkend te zijn.
- Alle aanbieders bereiken fase 3 en werken zelfstandig, met weinig centrale ondersteuning.
- Aanbieders wisselen uit op werkwijze en data, en delen hun kennis met minder betrokkenheid van een centrale werkorganisatie.

KANSEN

- Schaalvoordeel: met meer constellaties per aanbieder dalen de kosten per constellatie.
- Met ruim zes keer zoveel constellaties wordt het effect op uitval beter meetbaar.
- Mockingbird wordt een vast onderdeel van het aanbod van deze aanbieders, geen project.
- Aanbieders worden minder afhankelijk van landelijke ondersteuning.

RISICO'S

- Mockingbird bereikt maar een klein deel van de pleeggezinnen in Nederland.
- Groei kan tegenvallen of zonder centrale motor momentum verliezen. Dan dooft Mockingbird alsnog langzaam uit.
- Verschillen tussen aanbieders lopen op en het gezamenlijke karakter neemt af.
- Er is te weinig vraag naar training van nieuwe medewerkers om het trainingsaanbod te behouden.

SCENARIO 3: OPSCHALEN NAAR DE SECTOR

IN 2031 WERKT RUIM DE HELFT VAN DE PLEEGZORGAANBIEDERS MET MOCKINGBIRD. DAT VRAAGT DE EERSTE JAREN MEER CENTRALE INZET EN STEVIGE BESTUURLIJKE STEUN

UITGANGSPUNTEN

- De huidige aanbieders groeien zoals in scenario 2.
- Eén nieuwe aanbieder in 2027, daarna twee per jaar. In 2031 werken 17 van de 32 pleegzorgaanbieders met Mockingbird. We gaan uit van gemiddeld 8 pleeggezinnen met 1 pleegkind per gezin. De werkwijze richt zich op 6-10 pleeggezinnen per constellaties.

IN CIJFERS	Nu	2027	2028	2029	2030	2031
Aanbieders	8	9	11	13	15	17
Constellaties	10	21	33	48	67	90
Pleegkinderen	80	168	264	384	536	720

ROL CENTRALE WERKORGANISATIE

Met elk jaar nieuwe aanbieders blijven de implementatierollen op het niveau van nu. Data, monitoring en onderzoek, communicatie en projectmanagement krijgen de eerste jaren extra inzet, daarna neemt die af.

RANDVOORWAARDEN

- Een breed gedeelde ambitie, aangejaagd door vraag van pleegouders, LOPOR en de media.
- Bestuurlijke inzet van aanbieders en landelijke stakeholders zoals Jeugdzorg Nederland. Betrokkenheid van VWS versterkt de kansrijkheid.
- Directe afspraken met gemeenten en jeugdregio's over structurele inkoop.
- Startgeld voor nieuwe aanbieders in de eerste twee jaar, bijvoorbeeld uit innovatiebudgetten.
- Aanbieders nemen overkoepelende taken over, zoals bestuurlijke contacten en opleiding.

KANSEN

- De oorspronkelijke ambitie komt binnen bereik; dat motiveert alle betrokken partijen.
- Mockingbird geldt als veelbelovend; dat momentum is er nu.
- Mockingbird wordt gezien als een manier om invulling te geven aan beleidsambities en adviezen om zorg rond het kind te organiseren, zoals die van het Nederlands Jeugdinstituut, de Hervormingsagenda Jeugd en de Richtlijn Pleegzorg van de Richtlijnen Jeugdhulp en Jeugdbescherming.
- Schaalvoordelen bij training, materiaal en licentie.

RISICO'S

- De financiering schiet tekort: jeugdzorgbudgetten zijn krap en de centrale rol heeft de komende jaren overbrugging nodig.
- Onvoldoende overtuiging en daadkracht bij pleegzorgaanbieders en in de sector om deze verandering teweeg te brengen.
- Nieuwe aanbieders moeten in staat zijn voldoende pleegouders te vinden om deel te nemen en de rol van hubhomegezin op zich te nemen.



INZICHTEN FINANCIËLE PROGNOSE

HOOFDSTUK 4

DEKKING VAN DE KOSTEN PER SCENARIO

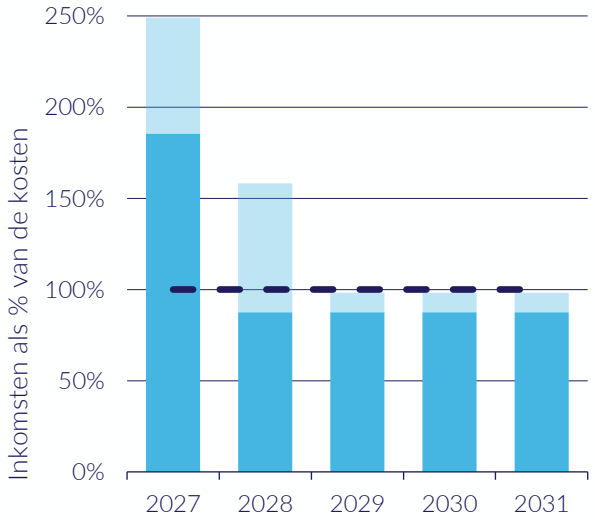
ZONDER NIEUWE LANDELIJKE FINANCIERING IS ER VANAF 2028 IN ELK SCENARIO EEN TEKORT. HOE HOGER DE AMBITIE, HOE GROTER HET GAT IN DE EERSTE JAREN

WAT WE DOORREKENEN

Het financieel model rekent per scenario de kosten en inkomsten van de centrale werkorganisatie door voor 2027 tot en met 2031, inclusief 3% inflatie per jaar en een structurele verhoging van 3,7% die in 2027 ingaat in de Cao Jeugdzorg.

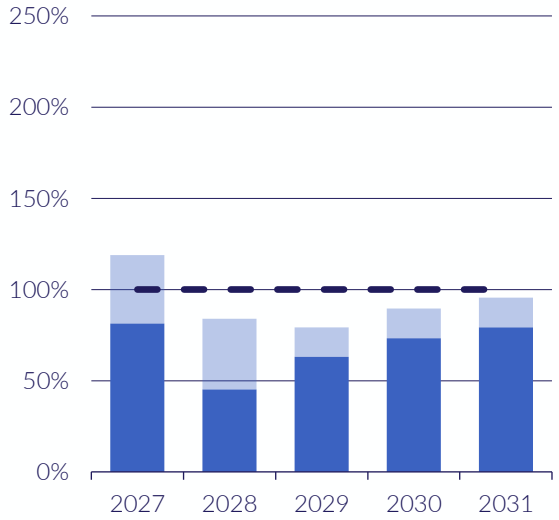
Zeker zijn de bijdragen van aanbieders en toegezegde fondsen. Nog niet toegezegd zijn aangevraagde fondsen en het onderzoeksbudget.

SCENARIO 1
BORGEN WAT ER STAAT



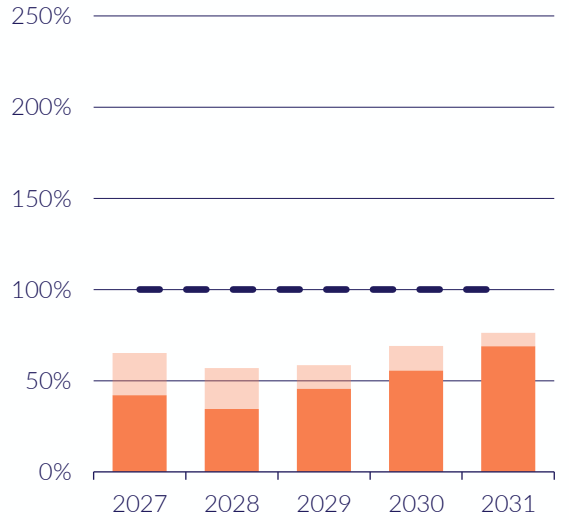
In 2027 zijn de inkomsten hoger dan de kosten vanwege de al toegezegde financiering. Vanaf 2028 dekken de zekere inkomsten ruim 85% van de kosten. Deze begroting komt uit op ongeveer **EUR 150.000 per jaar** (zie stippellijn in de grafiek).

SCENARIO 2
GROEIEN BIJ DE HUIDIGE AANBIEDERS



In 2028 is minder dan de helft van de kosten gedekt. Daarna groeit de dekking mee met de bijdragen van aanbieders, maar ze blijft onder de kosten. Deze begroting komt uit op ongeveer **EUR 350.000 per jaar** (zie stippellijn in de grafiek).

SCENARIO 3
OPSCHALEN NAAR DE SECTOR



De begroting komt in dit scenario uit **op 800.000 EUR per jaar** (stippellijn in grafiek) waarvan ongeveer 40% uit de sector gedekt kan worden en een deel nu gedekt met filantropische financiering. De bijdrage uit de sector loopt op tot ongeveer 60%.

LEESWIJZER

- Inkomsten met zekerheid
- Nog niet toegezegd
- Kosten centrale werkorganisatie (100%)

SOCIAL FINANCE NL

WAT DE FINANCIËLE PROGNOSE BETEKENT

DE CENTRALE WERKORGANISATIE NODIG VOOR OPSCHALING EN BORGING VAN MOCKINGBIRD DE KOMENDE JAREN MAAR HEEFT MOMENTEEL GEEN SLUITEND FINANCIEEL PLAATJE.

OVERKOEPELENDE CONCLUSIE: scenario 1 en tot zekere hoogte scenario 2 zijn voor een centrale werkorganisatie praktisch niet haalbaar – de organisatie die blijft staan is te klein. Voor scenario 3 is er een begroting nodig van rond de EUR 800.000 waarvan tot de helft uit de sector gedekt kan worden de komende jaren. Dit vraagt dringend om aanvullende overbruggingsfinanciering om opschaling mogelijk te maken met de huidige centrale werkorganisatie.

ALGEMENE CONCLUSIES

1. **De financiële toekomst van de centrale werkorganisatie is onzeker.** De landelijke fondsen voor 2027 en 2028 zijn nog niet toegezegd. Vergelijkbare organisaties gaven aan dat landelijk geld voor een bestaande werkwijze zelden op tijd komt. Zonder toezegging moet de centrale werkorganisatie op korte termijn afschalen. In dit geval moeten minimaal de licentie en kwaliteitsbewakingsrol worden overgedragen naar een andere partij en de kennis en expertise ook geborgd worden, om Mockingbird bij huidige aanbieders voor te zetten.
2. **Overbrugging is in elk groeiscenario nodig.** De overkoepelende rollen zijn het grootste kostenblok en worden maar voor een deel gedekt door de bijdragen van aanbieders. De centrale werkorganisatie heeft de kosten al scherper begroot dan in eerdere ramingen.
3. **Meer borging in de sector is in elk scenario de sleutel.** Hoe meer de aanbieders overkoepelende rollen overnemen of eraan bijdragen, hoe verder de centrale organisatie kan afschalen.

SCENARIOSPECIFIEKE CONCLUSIES

SCENARIO 1 · BORGEN WAT ER STAAT

Financieel het meest haalbare qua inkomsten t.o.v. de kosten, maar geen werkbare basis omdat de centrale werkorganisatie dan te klein uitvalt. Wat er qua rollen en fte overblijft is te klein om als stichting te bestaan en de kwaliteit te borgen. In dit scenario moeten minimaal de licentie en kwaliteitsbewakingsrol van de centrale werkorganisatie worden overgedragen en kunnen de constellaties die er zijn blijven draaien, maar is er een groot risico dat het momentum verloren gaat bij de huidige aanbieders en uiteindelijk uitdooft.

SCENARIO 2 · GROEIEN BIJ DE HUIDIGE AANBIEDERS

Niet haalbaar zonder aanvullende financiering voor de centrale werkorganisatie tot en met 2031. Blijft de groei steken tussen scenario 1 en 2, dan is de basis te smal voor een stabiele centrale werkorganisatie en is het risico dat Mockingbird langzaam uitdooft.

SCENARIO 3 · OPSCHALEN NAAR DE SECTOR

De huidige aanbieders van Mockingbird willen inzetten op dit scenario. Dit scenario is ook het meest kansrijk om van de Mockingbird-werkwijze een blijvend succes te maken in Nederland, vanwege de schaalgrootte bij huidige en nieuwe aanbieders en draagvlak bij de regio's. Het scenario vraagt echter wel de grootste investering vooraf in de centrale werkorganisatie en blijft nog meerdere jaren afhankelijk van financiering.



STAPPEN DUURZAME FINANCIERING EN BORGING

HOOFDSTUK 5

AANBEVELINGEN RICHTING O.B.V. DE DRIE SCENARIO'S

VOOR GROEI IS DE EERSTE JAREN EEN CENTRALE WERKORGANISATIE NODIG. SCENARIO 3 HEEFT DE VOORKEUR VAN DE SECTOR, MAAR DIT VRAAGT DEKKENDE OVERBRUGGINGFINANCIERING

Pagina 19-21 geven advies op basis van de ambities van de drie uitgewerkte scenario. Pagina 22 geeft advies over mogelijke tussenscenario's.

SCENARIO 3: OPSCHALEN NAAR DE SECTOR *Zie routekaart, slide 20*	**Voorkeursroute.** De gedeelde ambitie van de aanbieders. Haalbaar als dekkende overbruggingsfinanciering voor de komende vijf jaar rondkomt.	**Grootste overbruggingsbudget.** Tot en met 2031 is aanvullende financiering nodig. De bijdrage uit de sector groeit mee met het aantal constellaties, maar kostendekkend wordt dit scenario pas na 2031, als de groei doorzet (meer structurele inkomsten) en de sector steeds meer rollen overneemt.
↓ Lukt dat niet?		
SCENARIO 2: GROEIEN BIJ DE HUIDIGE AANBIEDERS *Zie routekaart, slide 20*	**Terugval.** Als de overbrugging maar deels rondkomt. Mockingbird groeit dan alleen bij de huidige aanbieders.	**Niet haalbaar zonder overbrugging.** Zonder overbruggingsfinanciering is de centrale werkorganisatie niet stabiel. Blijft de groei steken tussen scenario 1 en 2, dan is de basis te smal en dooft Mockingbird langzaam uit.
↓ Lukt dat niet?		
SCENARIO 1: BORGEN WAT ER STAAT *Zie routekaart, slide 19*	**Als de overbrugging uitblijft.** OP bouwt af. Kwaliteit, data en de licentie worden belegd bij een aanbieder, een consortium of de brancheorganisatie.	**Dit scenario vraagt financieel het minst, maar biedt geen werkbare basis.** Wat aan rollen en fte overblijft is te klein om als stichting te bestaan en de kwaliteit te borgen. Het effect op uitval is niet aan te tonen.

ROUTEKAART SCENARIO 1

ALS DE OVERBRUGGINGSFINANCIERING NIET DOORKOMT, IS HET DOEL DE HESTAANDE CONSTELLATIES OVEREIND TE HOUDEN EN WAAR MOGELIJK DE HUIDIGE ROLLEN VAN OP TE BELEGGEN IN DE SECTOR

Komt de landelijke overbruggingsfinanciering begin 2027 niet rond? Dan is er geen geld voor opschaling, blijft het effect op uitval onmeetbaar en is OP als stichting te klein om de kwaliteit te borgen. De stappen hieronder vergroten de kans dat behouden blijft wat er staat. Toch is het risico groot dat Mockingbird langzaam uitdooft, door verloop van medewerkers en hubhomes en doordat de prioriteit bij aanbieders afneemt.

NU TOT EN MET Q1 2027: BESLUITEN EN VOORBEREIDEN

- **Minimale rollen.** OP en de aanbieders besluiten welke rollen geborgd moeten blijven: kwaliteitsborging, data en monitoring, en de licentie.
- **Beleggen van overkoepelende rollen.** De licentie en overkoepelende rollen hoeven niet bij de centrale werkorganisatie te liggen. Dit kan ook centraal belegd worden bij een aanbieder, een consortium of de brancheorganisatie.
- **Overdracht.** De centrale werkorganisatie maakt een plan voor het overdragen van licentie, kennis en werkzaamheden.

2027: OVERDRAGEN AAN DE SECTOR

- **Opleiding onderling.** Aanbieders leiden via train-de-trainer eigen trainers op, zodat het netwerk zelf nieuwe trainers kan blijven opleiden. Trainingen vinden plaats in ruimtes binnen het netwerk. De aanbieders pakken samen de rol van kennisdeling op.
- **Inkoop.** Huidige pleegzorgaanbieders zetten zich in om tot duurzame inkoop te komen in de regio.

2028 EN VERDER: IN STAND HOUDEN EN WEGEN

- **Monitoren en evalueren.** De verantwoordelijke organisatie voor de centrale rol blijft data verzamelen, zodat de effectiviteit en kwaliteit kan worden gewaarborgd. Daarnaast maakt bewijs eventuele latere financiering kansrijker.
- **Moment van herijking.** Aanbieders, gemeenten/regio's en sectororganisaties spreken af wanneer zij groei opnieuw wegen.

ROUTEKAART SCENARIO 2 OF 3

MET OVERBRUGGING EN STEEDS MEER INBRENG VAN DE SECTOR GROEIT MOCKINGBIRD, TERWIJL DE CENTRALE WERKORGANISATIE AFSCHAALT NAAR EEN KLEINE, STRUCTUREEL GEFINANCIERDE ROL

Komt de overbruggingsfinanciering begin 2027 rond? Dan is er ruimte om te groeien (in lijn met scenario 2 en/of 3). De mate van groei hangt vooral af van de omvang van de financiering en van wat aanbieders zelf willen en kunnen bijdragen, zowel financieel als uitvoerend.

NU TOT EN MET Q1 2027: OVERBRUGGING EN KEUZE

- **Overbrugging.** OP en bestuurders van aanbieders werven samen landelijke fondsen.
- **Ambitie.** Het bestuurlijk overleg kiest op basis van de financiering tussen scenario 2 en 3, met groeiafspraken per aanbieder.
- **Rollen.** Per rol uitwerken hoe Mockingbird er in 2031 uitziet in het gekozen scenario: wat aanbieders zelf doen en wat centraal blijft.
- **Bijdrage.** Doorrekenen wat de ambitie en de bijbehorende rollen kosten en wat dat per aanbieder vraagt.

2027 EN 2028: GROEIEN EN VERANKEREN

- **Inkoop en lobby.** Aanbieders brengen Mockingbird in bij gemeenten en regio's, en via Jeugdzorg Nederland bij VWS.
- **Bewijs.** Data en monitoring groeien mee, zodat het effect op uitval en de bijbehorende besparingen en maatschappelijke waarde zichtbaar worden.
- **Overdragen.** OP draagt in 2027 en 2028 al de eerste overkoepelende rollen over, zoals bestuurlijke contacten en coördinatie met gemeenten. Ook bij andere rollen (kennisoverdracht) versterken OP en sector gezamenlijk de sectorcapaciteit om deze deels over te nemen.

2029 TOT EN MET 2031: AFSCHALEN NAAR EEN KLEINE CENTRALE ROL

- **Afschalen.** De centrale werkorganisatie schaalt als centrale motor af en houdt alleen een kleine rol voor kwaliteit, data en doorontwikkeling. De sector draagt de rest.
- **Structurele financiering.** Die kleine centrale rol wordt gedragen door structurele bijdragen vanuit de sector.
- **Governance.** Bepalen of die centrale rol bij Ondersteuning Pleeggezin blijft of bij een consortium of de brancheorganisatie komt te liggen.

ADVIES VOORBIJ DE DRIE SCENARIO'S

DE ACTUELE FINANCIËLE REALITEIT VAN DE CENTRALE WERKORGANISATIE VRAAGT OM HET VERDER UITWERKEN VAN TUSSENSCENARIO'S O.B.V. WAT HAALBAAR EN WENSELIJK IS

1. LEVENSVATBAARHEID CENTRALE WERKORGANISATIE

Bekeken vanuit de centrale werkorganisatie is scenario 1 en scenario 2 op de korte termijn geen werkbare basis om als organisatie de benodigde centrale functies voor Mockingbird te blijven vervullen. Overschakelen naar een scenario wat meer in lijn is met scenario 2 lijkt wel mogelijk over een paar jaar, wanneer er meer partner organisaties meedoen en meer constellaties draaien dan nu. Minimaal is dit het licentiecontract en vereiste kwaliteitsbewaking. We raden daarom aan om een heldere grens te definiëren van wat een werkbare basis is voor de centrale werkorganisatie (qua organisatieomvang en capaciteiten) en als dit geen realiteit is te kijken hoe de minimale functies elders belegd kunnen worden.

2. WAT IS ER MOGELIJK VANUIT DE BESCHIKBARE MIDDELEN?

Een gedeelte van de overbruggingsfinanciering is beschikbaar. Dit maakt het ook mogelijk te kijken naar wat er wel mogelijk is vanuit de beschikbare middelen en dit naast de definitie van een werkbare basis (punt 1) te leggen. Dit geeft ruimte om de komende periode te kijken of er een sluitend financieel plaatje bereikt kan worden voor de centrale werkorganisatie om de komende periode de vliegwielfuncties te blijven vervullen voor de opschaling van Mockingbird.

3. VERSNEL HET BELEGGEN VAN ROLLEN IN DE SECTOR

Het derde scenario maakt duidelijk dat de ideale invulling van de centrale werkorganisatie om de groeiambitie in dat scenario te realiseren financieel t/m 2031 niet haalbaar is. De overkoepelende rollen zijn het grootste kostenblok. De centrale werkorganisatie kan nog scherper kijken wat zij de komende jaren, en al op korte termijn, kan overdragen aan de sector. Zo dalen de kosten en kunnen de bijdragen uit de sector sneller kostendekkend worden en wordt Mockingbird nog sneller geborgd in de sector.

SOCIAL FINANCE NL