

Risicomanagement in het Sociaal Domein

De decentralisatieslag in het Sociaal Domein brengt diverse risico's met zich mee. Een bepalend gedeelte voor het inschatten van de risico's ligt in het nog niet exact weten welke budgetten er over komen vanuit het rijk en of daarmee voldoende geld is voor de door Zwolle gewenste dienstverlening in het sociale Domein.

Uiterlijk 4 september 2014 moeten de risico's Sociaal Domein op geld gezet zijn. Dit voor zowel de Incidentele als structurele risico's. Deze risico inschatting is noodzakelijk om het effect op de berekening van het weerstandsvermogen en financiële structurele ruimte in de begroting.

Er zijn verschillende typen risico's te identificeren, die elkaar bovendien op onderdelen kunnen versterken. Naast een beschrijving van de risico's worden ook de (mogelijke) beheersmaatregelen vermeld. Sommige van deze maatregelen zijn al in gang gezet, andere moeten nog worden geïmplementeerd. De risico's zijn onderverdeeld in transformatie risico's, transitierisico's en bedrijfsvoering risico's. Aan het eind zijn de risico's samengevat in een overzicht. Wanneer de uiteindelijke budgetten bekend zijn worden de risico's gewogen en op geld gezet. De verwachting is dat deze slag in juni juli gemaakt kan worden.

1. Transitierisico's

Dit zijn de risico's die ontstaan bij de overgang van de oude naar de nieuwe situatie. Vaak gaat het over de voorbereiding op de nieuwe verantwoordelijkheden die de gemeente krijgt op het gebied van Jeugd, Awbz en Participatie. Het belangrijkste transitierisico is het niet klaar zijn met de voorbereiding op de invoering van de nieuwe taken. Dit risico kan bijvoorbeeld ontstaan doordat de decentralisatiebudgetten (te) laat bekend worden, het Rijk heeft aangekondigd deze in de meicirculaire definitief bekend te maken. Ook de wetgevingstrajecten zijn nog niet afgerond. Hoe langer de wetgevingstrajecten duren, hoe minder tijd er voor gemeenten is om de nieuwe verantwoordelijkheden op een adequate en juridisch juiste wijze te implementeren. Dat heeft invloed op de op te stellen gemeentelijke verordeningen, de contractering van aanbieders en een adequate informatievoorziening aan inwoners.

Ook kan de situatie zich voordoen dat de inrichting van de uitvoeringsorganisatie niet tijdig gereed is. Dat kan betrekking hebben op processen, inzet van middelen en (deskundig) personeel.

Beheersmaatregelen

- De gemeente Zwolle bereidt zich onverkort voor op de decentralisaties en maakt in haar communicatie een voorbehoud ten aanzien van de landelijke ontwikkelingen.
- De gemeente Zwolle onderhoudt nauwe contacten met de VNG en de G32 om kennis te delen en om te kunnen beschikken over de meest actuele informatie.
- De gemeente Zwolle neemt tijdig - voor de zomer 2014 - besluiten over (onder andere) de inrichting van het toegangsproces, contractmanagement- en contractbeheer, taakverdelingen en bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen en buiten de gemeentelijke

organisatie. Er ligt een plan van aanpak voor de tijdige inrichting van de uitvoeringsorganisatie in casu de sociale wijkteams.

- Voor de uitvoering van de jeugdzorg wordt in regionaal verband een uitvoeringsorganisatie ingericht.

2. Transformatierisico's

Dit betreft de risico's die behoren bij de wijze waarop het Sociaal Domein wordt ingericht en de uiteindelijke uitwerking van de beleidskeuzes die de gemeenteraad in de uitvoeringsprogramma's neemt. Deze risico's zijn structureel van aard.

1. *Inwoners krijgen niet de ondersteuning die ze nodig hebben.*

De bezuinigingen hebben gevolgen voor de wijze waarop Zwolle de ondersteuning organiseert en aanbiedt. Het budgettair kader is bovendien niet afgestemd op de verwachte groei van de zorg, onder meer door de effecten van de vergrijzing. Daarnaast betreft Zwolle in de toekenning van ondersteuning steeds meer de mogelijkheden van de inwoner en zijn sociaal netwerk zelf.

Beheersmaatregelen

- Inwoners worden vanaf de zomer 2014 geïnformeerd over de wijzigingen in de ondersteuning op het gebied van Wmo en Jeugd, zowel in algemene termen als specifiek op huishoudniveau.
- Er is sprake van een overgangsjaar waarbij cliënten met een indicatie voor Awbz- en Jeugdzorg in 2015 hun rechten behouden. De gemeente houdt hiermee rekening bij de verwerving van Awbz- en Jeugdzorg.
- Bij de begroting 2015 is het voorstel voor instellen van een risico-reserve bedoeld om de financiële gevolgen op te vangen die ontstaan als de vraag naar zorg groter is dan het rijksbudget dat naar de gemeente wordt gedecentraliseerd.

2. *Onvoldoende effect van ingezet beleid: werken vanuit vertrouwen*

Om het beroep op specialistische ondersteuning te verminderen, vertragen of te verkorten wordt ingezet op preventie, versterken eigen kracht en eigen netwerk. Daarnaast richt Zwolle zich op het versterken van de vrijwillige inzet en de samenwerking tussen vrijwilligers en professionals. Daartoe worden de sociale wijkteams ingezet. Insteek is om eerder te signaleren, waardoor eerder interventies kunnen worden ingezet met een preventieve werking ten aanzien van het beroep op specialistische ondersteuning. Het wijkteam moet dan voldoende deskundigheid hebben om de slogan 'zorgen dat' in plaats van 'zorgen voor' in de praktijk te brengen.

Beheersmaatregelen

- De ervaringen in de individuele verstrekking van voorzieningen wordt integraal meegenomen in de opzet van de sociale wijkteams
- De sociaal wijkteams worden vanuit het programmateam Sociaal Domein begeleid door een kwartiermaker Sociale Wijkteams met concrete opdrachten voor de ontwikkeling en borging van de nieuwe aanpak op teamniveau.
- Voldoende middelen zijn vrijgemaakt voor de training en coaching van de leden van de sociaal wijkteams.

- Het sociaal wijkteam werkt met een voor hen op maat gemaakt registratie en casemanagementsysteem vanuit het Living Lab oost Nederland waar ook effectmeting plaatsvindt.
- Door reallocatie van de middelen in de basisinfrastructuur worden structureel extra middelen vrijgemaakt voor het bevorderen van vrijwillige inzet, burenhulp en het structureel en mantelzorgondersteuning.

3. Incidenten

Het kan gebeuren dat schrijnende gevallen van hulpbehoevenden of onveilige situaties in de media komen, voordat de hulpverlening krachtadig heeft kunnen optreden. Ook kunnen er incidenten en calamiteiten plaatsvinden bij zorgaanbieders zelf. Dergelijke situaties hebben gevolgen voor de geloofwaardigheid van de hulpverlening, de bestuurders van zorgaanbieders als ook voor het college van Burgemeester & Wethouders en de betrokken vakwethouders. Deze laatste kunnen bovendien worden aangesproken door de gemeenteraad.

Beheersmaatregel

- Zwolle ziet toe op de aanwezigheid van een protocol bij calamiteiten, zowel binnen de gemeente als bij zorgaanbieders, inclusief gezamenlijke afspraken over externe communicatie.

4. Onvoldoende greep op toegangsproces voor specialistische ondersteuning

Het beroep op specialistische ondersteuning wordt beheert door een adequaat toegangsproces via het wijkteam. De toeleiding naar specialistische zorg wordt ook gedaan door partijen die een eigenstandige toegangsfunctie vervullen zonder tussenkomst van de gemeente. Het beroep op de tweede lijn kan dan groter zijn dan van te voren ingeschat dan verwacht. Ook kan dat leiden tot grotere afname van specialistische ondersteuning bij een zorgaanbieder dan vooraf is overeengekomen.

Beheersmaatregelen

- Afspraken worden gemaakt met huis- en jeugdartsen over het doorverwijzen van kinderen in de richting van tweedelijns jeugdhulp.
- Het realiseren van een marge in de overeenkomsten met zorgaanbieders die kan worden aangewend om in dergelijke situaties tot reallocatie van middelen over te kunnen gaan.

5. Meer zorgvragen dan verwacht

De inrichting van sociaal wijkteams is gericht op een preventieve werking op specialistische ondersteuning. Het organiseren van zorg en welzijn dicht bij de inwoner kan er ook toe leiden dat inwoners weer in beeld komen die zich hebben afgekeerd van de hulpverlening en de samenleving. In dat geval kan de druk op specialistische ondersteuning juist toenemen.

De basis voor de verdeling van de middelen zijn cliëntgegevens/gegevens over het zorggebruik. Deze cijfers zijn niet 100% betrouwbaar en volledig (o.a. doordat de registratie niet eenduidig is (cliënten zitten dubbel of helemaal niet in bestanden) en er ontbreken gegevens (zoals niet-residentiële zorg). Door het tijdsverschil tussen peiling en werkelijke gegevens van 2 jaar kunnen er budgettaire

verschillen ontstaan. De mogelijke groei van de populatie in die 2 jaar is geen onderdeel van de overdracht van middelen, terwijl deze groep het recht op zorg behoudt. Zwolle dient wel zorg bieden en deze te betalen. Door de macro- toename van zorguitgaven ligt het voor de hand om rekening te houden met een grotere doelgroep.

Beheersmaatregelen

- Voor zover mogelijk zelfstandig toets doen op hardheid cijfers, inclusief een beeld van de ontwikkeling (groei dan wel krimp) in de periode 2012-2013/14.
- Continue monitoring van in- en uitstroomgegevens en op grond daarvan prognoses maken voor budgetbesteding.

6. Uitvoerende partijen en partners

Een groot deel van de uitvoering wordt door een veelheid van partijen gedaan. Voor een groot deel zijn dit bekende partners van de gemeente, maar er komen ook nieuwe spelers op het veld. En alle partijen krijgen ook te maken met de financiële kortingen en moeten op een andere wijze dan nu gaan werken. Dat brengt voor die partijen ook de nodige risico's met zich mee. Risico's die uiteindelijk ten koste kunnen gaan van de uitvoering en dan direct de gemeente raken. Voorbeeld hiervan is WEZO. Daarom moet er vinger aan de pols gehouden worden bij alle instellingen, zodat (financiële) problemen op tijd in beeld zijn, zonder dat de toezichthoudende rol leidt tot overdaad aan rapportages.

Beheersmaatregelen

- Frequent overleg met uitvoerders over de kwaliteit van werkzaamheden, budgetbesteding en risico's (contractmanagement).
- Vier maal per jaar opleveren van een tussenrapportage door de uitvoerende organisaties.

3. Bedrijfsvoeringsrisico's

Dit zijn de risico's die te maken hebben met de gemeentelijke bedrijfsvoering en financiële huishouding rondom de nieuwe verantwoordelijkheden binnen het sociaal domein. Deze zijn gedeeltelijk structureel van aard en vormen de input voor het inrichten van de gemeentelijke administratieve organisatie en de interne controle (AO/IC). Op hoofdlijnen zijn de risico's in te delen in

- Financiële risico's omtrent de beschikbare budgetten en de beheersing daarvan.
- Juridische risico's omtrent de aanbestedingen c.q. contracteren van zorgaanbieders. Punt van aandacht is continuïteit van de zorg.
- Risico's omtrent informatievoorziening aangaande beschikbare en deelbare informatie en de privacy-waarborgen.
- Communicatierisico's omtrent de berichtgevingen en informatie rondom de nieuwe wijze van werken. Verder ook rondom eventuele incidenten die zich kunnen voordoen.

Financiële risico's

Sociaal Deelfonds

De drie decentralisaties worden financieel vertaald in een sociaal deelfonds dat onderdeel wordt van de Algemene Uitkering. Kortom, er komt één budget voor de uitvoering naar Zwolle, inclusief de efficiencykorting. Het sociaal deelfonds gaat meelopen in de reguliere periodieke onderhoudssystematiek van het gemeentefonds waarvan de uitkomst jaarlijks bestuurlijk wordt besproken, zodat eventuele problemen tijdig kunnen worden geadresseerd. Tot dan geldt het onderstaande:

- De middelen in het deelfonds sociaal worden geormerkt verstrekt via een apart (nieuw en tijdelijk) begrotingsartikel in het gemeentefonds en kunnen alleen vrij worden besteed aan de onderscheiden doelen van het sociaal deel-fonds. Dit betekent dat in de begrotingswet van het gemeentefonds het sociaal deelfonds wordt vastgelegd, waarbij aangegeven wordt waaraan de middelen in het sociaal deelfonds mogen worden besteed. Materieel is dit een integratie-uitkering. Herschikking naar andere bestedingsdoelen (bijvoorbeeld wegen en water of het verstrekken van bijstandsuitkeringen) is niet toegestaan.
- Het financieel risico ligt bij gemeenten; gemeenten zijn verantwoordelijk voor eventuele financiële tekorten in het sociale domein (semi-permeabel).
- Op lokaal niveau vindt zoals gebruikelijk horizontale verantwoording over de besteding van de middelen in het deelfonds sociaal domein plaats in de gemeenteraad. Er vindt geen verticale verantwoording plaats aan het Rijk over de besteding van het budget voor het sociaal domein.
- informatie aan het Rijk worden verstrekt over de aanwezigheid van een goedkeurende controleverklaring van de accountant op de jaarrekening van de gemeente. Op deze manier heeft het Rijk inzicht in de bestedingen van alle individuele gemeenten (microniveau). BZK zal een traject inzetten om de kwaliteit van de beleidsinformatie van gemeenten te verbeteren. Net als bij het huidige gemeentefonds stelt het Rijk ook de financiële realisatie op macroniveau vast, doet nader onderzoek en voert daarover overleg in het bestuurlijk overleg financiële verhoudingen (bofv)

Beheersmaatregelen

- De exacte omvang van de middelen zal op zijn vroegst pas medio 2014 (meicirculaire) bekend zijn. Aangezien de informatie van het Rijk afkomstig is, kan daarop door de gemeente niet versneld worden. In de aanloop naar de begroting 2015 wordt wel zoveel mogelijk betrouwbare informatie en aannames verzameld en gehanteerd als basis voor de budgetberekeningen 2015.
- Algemeen uitgangspunt is "Rijksbudget = Werkbudget". Budgettaire afwijkingen moeten dus binnen het uitvoeringsprogramma opgevangen worden. In de toekenningen aan de aanbieders wordt hiermee rekening gehouden.

Financiële beheersing

De gemeente ontvangt per 1 januari 2015 een enorme hoeveelheid extra middelen, die op een breed en deels onbekend terrein besteed moeten worden. De omvang en onzekerheid en specifieke kenmerken (open-einde karakter van de regelingen., waardoor we bij dreigende overschrijdingen de instroom niet zomaar kunnen stoppen) vraagt om extra financiële beheersing.

Beheersmaatregelen

- Per 1 januari 2015 is de informatievoorziening (P&C) op orde, waarbij zoveel mogelijk wordt aangehaakt op de bestaande informatievoorziening/systeeminrichting.
- Per 1 januari 2015 is een prognosemodel ingericht waardoor het mogelijk is, door onder andere het maandelijks monitoren van uitgaven, in- en uitstroom cliënten, verplichtingen en eindejaarsbeeld, tijdig te rapporteren over budgetbesteding en –uitputting en indien mogelijk bijsturen.

Inkoop en aanbesteding

De gemeente moet in 2014 ten behoeve van 2015 en verder zorg inkopen. Een nieuw “inkoopterrein”, waarop binnen de gemeente geen specifieke inkoopexpertise (kwalitatief en kwantitatief) beschikbaar is. Daardoor is er een risico dat financieel en juridisch niet de optimale inkoop en aanbesteding wordt gerealiseerd.

Daarnaast is nog niet volledig duidelijk is, hoe het zorgpakket er uit komt te zien, waardoor ook nog niet volledig duidelijk is wie onze “tegenpartijen” (de diverse zorgaanbieders) zijn, terwijl deze over het algemeen wel een inhoudelijke informatievoorsprong hebben (zij doen dit werk immers al jaren). Zonder duidelijkheid over het inhoudelijke takenpakket maar met de ongewijzigde invoeringsdatum van 1 januari 2015 wordt de tijd tussen het opstellen van een bestek en het daadwerkelijk gunnen steeds korter. Kortom, zijn we in staat het beste er uit te halen?

Daarbij geldt dat de resultaten van de verwerving (inkoop en subsidie) moeten worden geïmplementeerd binnen de gemeentelijke uitvoeringsorganisatie. Het betreft dan het inrichten van de administratieve processen, contractmanagement en budgetbewaking.

Beheersmaatregelen

- Verwervingsstrategie is vastgesteld en is daarmee de handleiding voor het vervolgproces.
- Offertes van maatschappelijke instellingen zijn/worden in teamverband op kwaliteit beoordeeld.
- Juridische Zaken is actief betrokken bij het verwervingsproces.
- Gelet op het inkoopvolume en de risico's is het van belang dat er in 2014 voldoende inkoopcapaciteit beschikbaar is.
- Er worden afspraken gemaakt over kennisoverdracht met de zorgverzekeraar.
- De overeenkomsten (contracten of subsidiebeschikkingen worden 1 augustus 2015 gerealiseerd opdat er voldoende tijd resteert voor implementatie binnen de uitvoeringsorganisatie.

Ondersteunende organisatie

Gelet op de omvang van het takenpakket kan er niet alleen volstaan worden met het inrichten van een front-office. Ook de back-office dient per 1 januari 2015 klaar te staan. Immers, de ondersteunende organisatie dient op orde te zijn. Dat beslaat een groot aantal terreinen. Daarbij is het niet ondenkbaar dat er op korte termijn geïnvesteerd moet worden in de ondersteunende organisatie; middelen die dan niet meer anders ingezet kunnen worden.

Juridisch

De gemeente moet individuele zorgaanvragen toekennen of afwijzen. Dat zijn voor bezwaar en beroep vatbare besluiten, met name bij (gedeeltelijke) afwijzingen kan dit leiden tot bezwaarprocedures. De omvang is lastig in te schatten want grotendeels afhankelijk van het aantal nieuwe toekenningen. Op het indienen van bezwaren valt lastig te sturen, het is wel van belang de sturen op een goede uitkomst voor de gemeente: besluiten moeten dus juridisch houdbaar zijn. De kwaliteit van besluitvorming is van belang.

Voor juridisch adviseurs is dit een “gat in de markt”, zeker met fatale termijnen en boetes op grond van de Wet Dwangsom in het achterhoofd. De juridische organisatie moet klaar zijn voor het binnen termijnen afhandelen van bezwaarschriften.

Beheersmaatregel

- Zorgen voor juridisch houdbare besluiten. In 2014 betrokkenheid van juristen bij het onderkennen van juridische aspecten rondom de individuele toekenningen.
- Zorgen voor adequate vastlegging (rapportage) van het arrangement als uitkomst van de onderzoeksfase (keukentafelgesprek).
- Zorgen voor voldoende juridische kwaliteit en capaciteit om bezwaren snel en vakkundig af te handelen. In de beginfase meer capaciteit (desnoods op afroep) organiseren en afschalen als werkdruk in beeld is/stabiel is. Financiën/administratie De registratie van de besteding van de middelen vraagt een goede administratieve inrichting en administratieve uitvoering. Alleen dan kunnen goede prognoses gemaakt worden en kan tijdig gerapporteerd en bijgestuurd worden.

ICT

De benodigde ICT is voor een deel nog in ontwikkeling in het Living Lab Oost Nederland. De basis moet op 1 januari 2015 operationeel zijn. Systeeminrichting, systeemondersteuning, autorisaties, ICT-security (veiligheid) en privacy- aspecten zijn daarin belangrijke aandachtspunten.

Beheersmaatregel

- Uiterlijk 1 november 2014 systeem volledig operationeel en start testfase zodat systemen op 1 januari 2015 operationeel zijn.

AO/IC en misbruik, oneigenlijk gebruik en fraude

Beheersen van risico's gaat voor een belangrijk deel via een goed werkend stelsel van AO-IC. Ook ten aanzien van de eigen bijdrage moet de administratie op orde zijn, dit vindt plaats buiten de eigen organisatie. Eigen bijdragen worden geïnd door het CAK. De uitvoering en verwerking van Pgb's gaat per 2015 plaatsvinden via de Sociale Verzekeringsbank. Vanuit de huidige uitvoering van WMO-taken is al veel ervaring met dit soort vraagstukken. Daar wordt bij de inrichting gebruik van gemaakt.

Voor de uitvoering van de nieuwe taken is nog niets ingericht. Om vanaf dag 1 goed te kunnen beheersen wat er in de uitvoering gebeurt, is het van belang dat in 2014 de processen in beeld zijn, beschreven zijn en ingebed zijn in de cyclus. Interne controles moeten plaatsvinden. Het is te

verwachten dat de uitvoering van de verantwoordelijkheden ook de bijzondere aandacht van de accountant(s) zal hebben.

De gemeente gaat geld aan cliënten, tussenpersonen, bemiddelaars etc. verstrekken. De laatste jaren is gebleken dat bij dit soort grote stelselwijzigingen, misbruik en (grootschalige) fraude op de loer ligt (zie de wijzigingen rondom de kinderopvang, WMO, PGB-fraudes). Er is nog geen duidelijkheid over de verantwoordelijkheid voor het opsporen en aanpakken van fraude. Vanuit rechtmatigheid (en doelmatigheid) zal door de gemeente zelf in ieder geval een structuur van IB/AO/IC opgezet moeten worden. Op die manier kan vastgesteld en aangetoond worden dat middelen conform de (eigen) regels besteed zijn.

Beheersmaatregel

- Administratieve organisatie op 1 januari 2015 ingericht.
- Capaciteit vrijmaken in 2014 om procesbeschrijvingen op te stellen.
- IC (controlecapaciteit) inbedden in AO-plan 2015.
- Afhankelijk van bevoegdheden en verantwoordelijkheden inrichten van fraudebestrijding.

Op dit moment worden de volgende risico's in het sociale domein onderscheiden:

Onderdeel	Risico	Gevolg	Beheersing
Transitie			
	• Wetgeving niet op tijd • Budgetten te laat bekend	Niet klaar op 1 jan 2015 met verordeningen, contracteringen en inrichting wijkteams.	1. Programmteam ingesteld 2. Banden VNG en G32 3. Tijdige besluitvorming over wijkteams en specialistische zorg
Transformatie			
1. Inwoners krijgen niet de ondersteuning die ze nodig hebben	• Te veel bestaande vraag voor budget • Groei van zorgaanvragers • Preventieve werking wijkteams te weinig	• Ontevreden inwoners • budgetoverschrijdingen	1. Communicatietraject 2. Overgangsrecht met een plus 3. Instellen risico reserve
2. Onvoldoende effect nieuw beleid	Wijkteam aanpak niet adequaat	• Te weinig mantel- en buurtzorg • Teveel vraag naar specialistische zorg	1. Ervaringen IvW meenemen 2. Inzet kwartiermaker 3. Training en coaching wijkteams 4. Inzet casemanagement vanuit Living Lab 5. Voldoende middelen voor stimulering vrijwilligerswerk en mantelzorg
3. Incidenten	Incident doet zich voor	Media-aandacht en schuldvraag	1. Goed werkende wijkteams 4. Instellen protocol bij incidenten
4. Onvoldoende grip op toegang specialistische hulp	Doorverwijzing huisarts en kinderrechter	Uitputting budgetten	1. Afspraken huisartsen 2. Marge inbouwen in overeenkomsten zorgaanbieders
5. Meer zorgvragen dan verwacht	Snelle uitputting budgetten	Onvoldoende budget taakuitvoering Sociaal Domein	1. Zelfstandige toets op hardheid van rijkscijfers 2. Continue monitoring in- en uitstroom
6. Uitvoerende partijen en partners	Uitvoerders krijgen bezuinigingen niet voor elkaar	Contracten niet nageleefd	1. Frequent overleg zorgaanbieders 2. 4 maal per jaar tussenrapportage van zorgaanbieders
7. SW bedrijf WEZO	Tekorten volgens scenario 3	Faillissement	1. Frequent overleg

Bedrijfsvoering			
1. Financiële risico's	Te weinig geld in sociaal deelfonds	Te weinig zorg kunnen verlenen	1. Zoveel mogelijk informatie verzamelen 2. Uitgangspunt: rijksbudget is werkbudget
2. Financiële beheersing	Te weinig zicht op budgetten	Te weinig budget voor zorg	1. Op orde hebben van P&C cyclus en informatievoorziening 2. Inrichten prognosemodel voor maandelijkse monitor
3. Inkoop en aanbesteding	Verkeerde procedure of op verkeerde aannames	Geen of slechte contracten	1. Eenduidige inkoopstrategie 2. Voldoende inkoopcapaciteit 3. Offertes in teamverband beoordeeld 4. Actieve betrokkenheid JZ 5. Afspraken met zorgverzekeraar 6. Overeenkomsten voor sept 2015 gesloten
4. Juridische risico's	Besluiten niet houdbaar. Bezwaar- en beroep toekenningen.	Veel procedures Termijnafdelingen	1. Juridisch goede verordeningen 2. Betrokkenheid juristen 3. Adequate vastlegging keukentafelgesprek 4. Voldoende juridische capaciteit
5. Eigen bijdrage	Geen of verkeerde inning eigen bijdrage	Onvoldoende budget	1. Administratieve inrichting op orde 2. Goede afspraken SVB
6. ICT	ICT ontwikkeling werkt niet of onvoldoende	Geen zicht op zorgaanvraag en toegang	1. 1 november werken systeem 2. vanaf juni uitvoerig testen
7. AO/IC, oneigenlijk gebruik en misbruik	Onterechte toekenning of misbruik	Te weinig budget	1. Administratieve organisatie ingericht per 1 jan 2015 2. Procesbeschrijvingen op orde 3. Voldoende IC capaciteit 4. Inrichten fraudebestrijding