

Rapportage

Risico-inventarisatie decentralisatie jeugdzorg

IJsselland-gemeenten

Nederlands Adviesbureau Risicomanagement

Baarn, 11 augustus 2014

© 2014 NAR Advies BV.

Dit rapport is uitsluitend bestemd voor de opdrachtgever. De inhoud van dit rapport is gebaseerd op omstandigheden bij en informatie ter beschikking gesteld door de opdrachtgever. Op geen enkele wijze kan worden gegarandeerd dat beschreven omstandigheden volledig in overeenstemming zijn met van toepassing zijnde wet- en regelgeving, noch mag worden aangenomen dat de inhoud van dit rapport volledig is ten aanzien van de onderzochte risico's. Derden die van dit rapport kennisnemen kunnen aan dit rapport geen rechten ontleen. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze rapportage mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van NAR Advies bv.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
2	Uitdaging van de decentralisaties	5
	2.1 Risicomanagement en de decentralisaties	
	2.2 De grote uitdaging	
3	De strategiekaart	8
4	De risico-inventarisatie	9
	4.1 Uitleg hoofdcategorieën risico's	
	4.2 Risico-overzicht	
	4.3 Risico's t.a.v. de uitvoeringsorganisatie	
	4.4 Belangrijke constatering uit de interviews	
5	Advies inrichting risicomanagement uitvoeringsorganisatie	13

Strategie en risico's zijn geen agendapunten, ze zijn de agenda.

1 Inleiding

Het is een grote uitdaging voor gemeenten om de nieuwe jeugdzorg verantwoordelijkheden binnen budget en kwalitatief goed ten uitvoer te brengen. De opgave is groot. De problematiek is inhoudelijk complex en financieel risicovol. Niet elke gemeente heeft de capaciteit en de kennis in huis om deze taken zelfstandig uit te voeren. Daarnaast is het wettelijk verplicht dat een aantal taken (boven)regionaal worden opgepakt. De colleges van burgemeester en wethouders van de gemeenten Dalfsen, Deventer, Hardenberg, Kampen, Olst-Wijhe, Ommen, Raalte, Staphorst, Steenwijkerland, Zwartewaterland en Zwolle (hierna: de IJsselland-gemeenten) besloten samen te gaan werken in het kader van de decentralisatie van de jeugdzorg. De colleges hebben voor de uitvoering van deze samenwerking ervoor gekozen om een nieuwe uitvoeringsorganisatie op te richten. De uitvoeringsorganisatie vervult de volgende taken: formuleren strategisch inkoopbeleid, uitvoering operationele inkoopprocessen, contracteren en contractbeheer en ondersteunende taken op juridisch, financieel en inhoudelijk gebied.

Op dit moment bevinden de gemeenten zich in het transitieproces. De uitvoeringsorganisatie wordt opgericht en ingericht en de overige taken worden, al dan niet lokaal of regionaal, opgepakt en ten uitvoer gebracht. Een belangrijke stap in dit proces is het uitvoeren van een risicoanalyse. Een risicoanalyse in dit stadium stelt de IJsselland-gemeenten in staat om proactief maatregelen te treffen, risico's mee te nemen bij het sluiten van contracten en samenwerkingsovereenkomsten en verwachtingen te managen naar burgers, gemeenteraden en externe partijen. Daarnaast wordt in den lande een financieel onderbouwd risicoprofiel gebruikt als basis voor risicoverevening en het bepalen van de te vormen post onvoorzien.

Onder leiding van het Nederlands Adviesbureau Risicomanagement (NAR) heeft in augustus '14 een risicoanalyse plaatsgevonden waarvan u in deze rapportage de resultaten vindt. Het doel van deze risicoanalyse was om de belangrijkste risico's t.a.v. de decentralisatie jeugdzorg in kaart te brengen voor de IJsselland-gemeenten. Hierbij is speciale aandacht uitgegaan naar de risico's die samenhangen met de op te richten uitvoeringsorganisatie.

2 Uitdaging van de decentralisaties

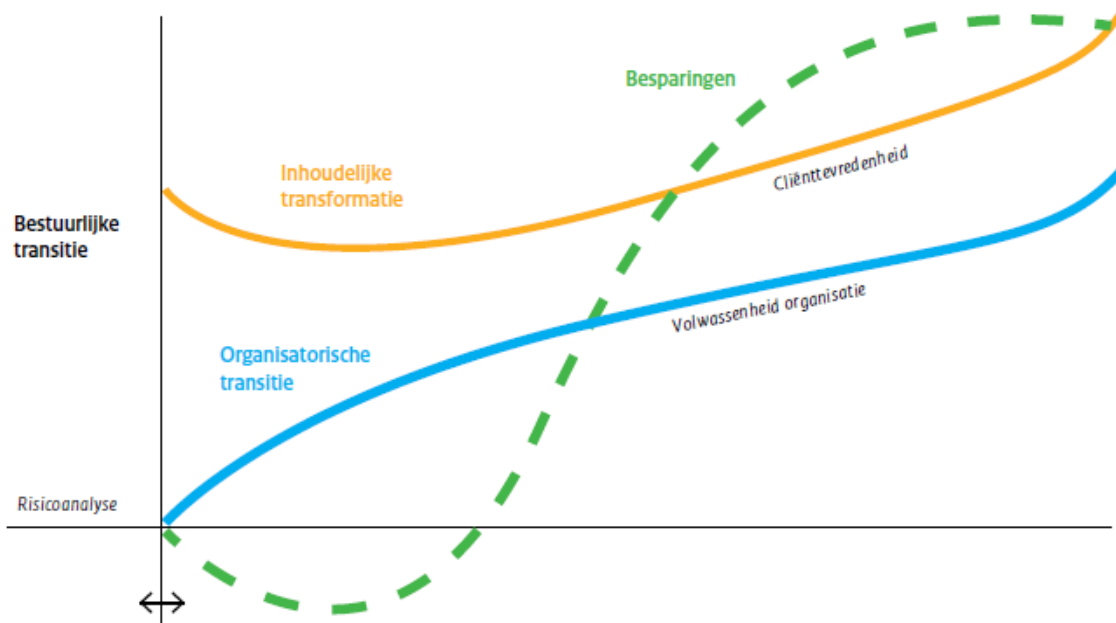
2.1 Risicomanagement en de decentralisaties

Gemeenten kenmerken zich door een pluriform risicoprofiel. De activiteiten, en daarmee ook de risico's, van gemeenten zijn zeer divers en met de decentralisaties komt er een groot nieuw risicogebied richting uw gemeente. Het gaat om nieuwe verantwoordelijkheden, waarvoor veelal nieuwe kennis en activiteiten dienen te worden georganiseerd. Dat het een nieuw gebied betreft betekent ook dat gemeenten de kans hebben om het effectiever en efficiënter te organiseren. Kenmerkend is dat kansen en risico's dienen te worden afgewogen met het oog op de middellange termijn. In deze afweging dient de nauwe relatie gezocht te worden met de gestelde ambities en doelstellingen (zie hoofdstuk 3 De strategiekaart). Daarnaast is kenmerkend dat de gevolgen van de risico's uw hele organisatie kunnen raken. De mediagevoeligheid en financiële impact van sommige risico's dwingen een integrale benadering af waarbij samenwerking tussen de verschillende disciplines binnen uw gemeente en binnen de gemeentelijke samenwerking cruciaal is.

Proactief handelen op risico's is belangrijk voor het succes van de decentralisaties. Door de snelheid en complexiteit van de decentralisaties is de houdbaarheid van strategie en planvorming aan erosie onderhevig. In korte tijd dienen er beslissingen te worden genomen waarbij niet 100% zeker is dat deze tot het gewenste resultaat leiden en men wordt afgerekend indien het mis gaat. Risicomanagement neemt onzekerheid bij u weg door inzicht te geven in de gevolgen van beslissingen, door overzichtelijke compacte stuurinformatie te genereren en door u zelf in staat te stellen om de grootste risico's die van invloed zijn op de uitgezette koers inzichtelijk te maken en actueel te houden.

2.2 De grote uitdaging

De grote uitdaging van de decentralisaties laat zich in de onderstaande figuur samenvatten.



Gemeenten dienen de regie te nemen op het nieuwe sociale domein om de gestelde ambities tot wasdom te brengen. De activiteiten zijn nieuw en met grote onzekerheid omgeven. Het is daarom aannemelijk dat de beginperiode wordt gekenmerkt door financiële mee- en tegenvallers. Financiële besparingen kunnen (op de langere termijn) worden gerealiseerd door efficiënter en effectiever te werken (zie groene lijn). Echter, het ligt in de lijn der verwachting dat in de beginperiode juist extra investeringen moeten worden gedaan, bijv. voor personeel en informatiesystemen. Investerings welke zich later terugverdienen. Deze investeringen zijn noodzakelijk om de gemeentelijke en uitvoeringsorganisatie rondom de jeugdzorgtaken te laten groeien. (zie blauwe lijn). Ongetwijfeld doen zich opstart-problemen voor en komt de organisatie gaandeweg in een volwassener fase. Belangrijke vraag hierbij is wordt er voldoende vertrouwen en ruimte gegeven aan de uitvoeringsorganisatie om te groeien en de verwachtingen waar te maken. Tegenvallers gaan zich voordoen. Dat is inherent aan nieuwe taken en innovatie. Grootste uitdaging daarbij is hoe de samenwerkende IJsselland-gemeenten daarmee omgaan. Hoe vindt risicoverevening plaats? Welke concrete afspraken worden hierover gemaakt? Daarbij mogen de decentralisaties niet ten koste gaan van de kwaliteit van de dienstverlening (oranje lijn). Evenwel is het aannemelijk dat de doelgroepen moeten wennen aan de veranderingen in het zorglandschap en dat mogelijk (de perceptie van) de kwaliteit van de negatiever gestemd raakt. Ook hier dient nu al het gesprek over gevoerd te worden. Wordt het regionale beleid straks ondermijnd door lokale casussen? Hoe worden de verwachtingen richting burgers gemanaged?

De uitgevoerde risicoanalyse stelt de IJsselland-gemeenten in staat om proactief en risicobewust de juiste maatregelen te treffen. De geïdentificeerde risico's dienen daarmee ook aan de basis te staan van de te sluiten contracten en samenwerkingsovereenkomsten. Voor deze opdracht heeft geen (financiële) kwantificering van de risico's plaatsgevonden. Wij adviseren om dit alsnog te doen. Dit wordt in den lande gebruikt als basis voor afspraken over risicoverevening en het vormen van een post onvoorzien.

3 De strategiekaart

Voor de IJsselland-gemeenten is een strategiekaart opgesteld. In de strategiekaart zijn de belangrijkste doelstellingen uitgewerkt in kritieke succesfactoren (KSF). Vanuit de beschikbare documentatie, de gehouden interviews en de focuslijst Jeugdwet van de VNG zijn, voor dit moment, de volgende doelstellingen bepaald. Dit om de uitdaging van dit moment te visualiseren.

- De zorgcontinuïteit is geregeld en er blijft een passend en dekkend aanbod.
- De uitvoeringsorganisatie is per 1/1/2015 gereed om de toegewezen taken te verwezenlijken.
- In 2015/2016 wordt een opstap gemaakt in de richting naar een integrale transformatie vanaf 2017.

Deze doelstellingen zijn verder uitgewerkt in KSF. Dit zijn die activiteiten welke cruciaal zijn voor realisatie van de doelstellingen. De geïnventariseerde risico's zijn gekoppeld aan deze KSF. Dit geeft direct de relatie weer tussen het risico, de activiteit die daarmee samenhangt en de te realiseren doelstelling. Een risico laat zich definiëren als: *een onverwachte gebeurtenis met een (negatief) effect op het bereiken van de doelstellingen*. Derhalve, is het in kaart brengen van deze relatie een cruciale stap.

Door het bespreken van risico's onderdeel te maken van de brede dialoog over de voortgang van de strategierealisatie en prestaties wordt het bespreken van risico's onderdeel van de prestatiedialoog en geeft het daarmee voor bestuurders en management belangrijke aandachtspunten voor de verdere inrichting van de uitvoeringsorganisatie en de samenwerking. Het beleggen van risico eigenaarschap en daarmee de verantwoordelijkheid voor het treffen van beheersmaatregelen geeft hiermee de basis tot het wegnemen van de belemmeringen welke strategierealisatie in de weg zitten.

In bijlage I vindt u de strategiekaart.

4 De risico-inventarisatie

In totaal zijn er voor de IJsselland-gemeenten 27 risico's geïdentificeerd. De risico-inventarisatie geeft de belangrijkste risico's weer. Dit zijn de risico's die op dit moment te overzien zijn en actualisatie van het risicoprofiel blijft derhalve noodzakelijk.

4.1 Uitleg hoofdcategorieën risico's

De geïnventariseerde risico's zijn onderverdeeld in drie hoofdcategorieën, te weten: te voorkomen risico's, strategische risico's en externe risico's. Er is een onderscheid gemaakt tussen deze drie categorieën, omdat iedere categorie een andere aanpak van beheersing vraagt.

Te voorkomen risico's

Te voorkomen risico's zijn veelal interne risico's, voortkomend uit de organisatie, die beheersbaar zijn en vermeden of opgelost worden. Aangezien dergelijke risico's geen strategische meerwaarde voor een organisatie hebben, worden ze preventief aangepakt door de kans van optreden te verkleinen. Beheersmaatregelen worden geïmplementeerd op de oorzaken. Risicobeheersing vindt bijvoorbeeld plaats door systeemmonitoring, interne controles uit te voeren en gedragsregels vast te stellen. Het is onze ervaring dat gemeenten het eigenaarschap voor deze risico's beleggen bij de desbetreffende werkgroep. Hiermee zijn zij belast met de verdere inrichting van de beheersmaatregelen.

Strategische risico's

Strategische risico's zijn van een ander kaliber. Dit zijn risico's die als het ware inherent zijn aan het ontwikkelen en uitvoeren van beleid. Deze risico's hangen samen met de strategische keuzes welke worden gemaakt. De oprichting van de uitvoeringsorganisatie is zo'n strategische keuze. Strategische risico's zijn niet per definitie ongewenst. Hierbij gaat het om de afweging van kans en risico rondom het verwachte maatschappelijke en financiële rendement. Deze risico's worden niet noodzakelijkerwijs vermeden en dat stelt andere eisen aan het management van dergelijke risico's. De IJsselland-gemeenten hebben een gedeelde verantwoordelijkheid voor deze risico's. Deze risico's vragen om een regionale aanpak. In de praktijk zien wij dat dergelijke risico's besproken worden in het desbetreffende management-/bestuurdersoverleg en daar afspraken worden gemaakt over risicobeheersing. Voorbeelden van mogelijke acties zijn: het maken van afspraken over risicoverevening, het maken van afspraken over de governance van de uitvoeringsorganisatie en het gezamenlijk werven van voldoende gekwalificeerd personeel voor de uitvoeringsorganisatie.

Externe risico's

Externe risico's ontstaan buiten de invloedssfeer van een organisatie. Onze ervaring leert dat de (financiële en imago technische) gevolgen van dergelijke risico's de hele organisatie raken. Beheersing wordt vooral ingezet op het identificeren van risico's, het beoordelen van potentiële impact en het nemen van maatregelen om de effecten ervan te matigen. Voorbeelden zijn: het risico op incidenten in de jeugdzorg en uitvergroting van specifieke casussen in de media. Wij zien in den lande gemeenten

crisiscommunicatieplannen opstellen en afspraken maken met de gemeenteraden omtrent de acceptatie van dergelijke risico's.

4.2 Risico-overzicht

Bij de risicoanalyse zijn er 27 risico's geïdentificeerd. Hiervan zijn er 7 risico's gekenmerkt als te voorkomen risico, 11 als strategische risico en 9 als externe risico. Hieronder vindt u een beknopt overzicht. In bijlage II is de volledige risicolijst opgenomen.

Te voorkomen risico's	Strategische risico's	Externe risico's
R17 Onvoldoende naleving privacyregelgeving	R1 Risicoverevening	R8 Onjuiste verwachtingen burgers
R20 Overgangsrecht	R2 Extra ondersteuning uitvoeringsorganisatie	R9 Veranderingen zorglandschap
R22 Onvoldoende passende zorg ingekocht	R3 Onvoldoende transformatie	R10 Hulpverleners
R23 Overdracht dossiers en kwaliteit van gegevens	R4 Onvoldoende gekwalificeerd personeel	R14 Incidenten
R24 Privacy cliënten wordt niet geborgd	R5 Werking uitvoeringsorganisatie	R15 Discontinuïteit zorg en kennis
R25 Onvoldoende zicht op doorverwijzingen jeugd-ggz	R6 Besluitvorming	R16 Onvoldoende bundeling cliëntinformatie
R27 Geautomatiseerd inzicht regiefunctie	R7 Vertrouwen in de uitvoeringsorganisatie	R18 Niet tijdige zorgverlening
	R11 Onzekerheid aannames	R19 Uitvergroting in de media
	R12 Lokale toegang	R21 Precedentwerking
	R13 Sub optimalisatie IT	
	R26 Onvoldoende aansturing zorgaanbieders	

4.3 Risico's t.a.v. de uitvoeringsorganisatie

De IJsselland-gemeenten hebben besloten om voor de gemeenschappelijke taken rond de uitvoering van de Jeugdwet een uitvoeringsorganisatie op te richten. Voor deze risicoanalyse is speciale aandacht uitgegaan naar de risico's welke hiermee samenhangen. De oprichting van de uitvoeringsorganisatie is een strategische keuze. Beheersing van deze risico's is een aangelegenheid voor de IJsselland-gemeenten gezamenlijk. Het is ons advies om hier gezamenlijk risico eigenaren aan toe te wijzen en hen verantwoordelijk te maken voor het treffen van de benodigde beheersmaatregelen. Het is onze aanbeveling om de geïnventariseerde risico's verder te kwantificeren en de verwachte financiële gevolgen te bepalen. Een dergelijke exercitie geeft de basis voor afspraken over risicoverevening en het bepalen van de vormen post onvoorzien.

Hieronder een overzicht van de risico's t.a.v. de uitvoeringsorganisatie. Een nadere uitwerking van deze risico's naar oorzaken en gevolgen vindt u in bijlage II.

Korte omschrijving	Risicogebeurtenis
R1 Risicoverevening	Ad-hoc dienen er keuzes gemaakt te worden over extra financiële bijdragen
R2 Extra ondersteuning uitvoeringsorganisatie	De uitvoeringsorganisatie is in de beginperiode onvoldoende bemenst en onvoldoende in staat om de taak te vervullen
R3 Onvoldoende transformatie	Regionale transformatie komt onvoldoende van de grond
R4 Onvoldoende gekwalificeerd personeel	Onvoldoende in staat om gekwalificeerd personeel te vinden voor de uitvoeringsorganisatie
R5 Werking uitvoeringsorganisatie	De uitvoeringsorganisatie werkt nog niet efficiënt en effectief genoeg
R6 Besluitvorming	Besluitvormingsprocessen duren te lang
R7 Vertrouwen in de uitvoeringsorganisatie	Afnemend vertrouwen in de uitvoeringsorganisatie
R11 Onzekerheid aannames	Er worden nu keuzes gemaakt o.b.v. cijfers waarvan niet met 100% zekerheid is te zeggen dat deze juist zijn
R12 Lokale toegang	Onvoldoende relatie tussen de uitvoeringsorganisatie en de lokale toegang
R13 Sub optimalisatie IT	Suboptimale IT inrichting
R26 Onvoldoende aansturing zorgaanbieders	De zorgaanbieders kunnen onvoldoende effectief worden aangestuurd

4.4 Belangrijke constatering uit de interviews

Tijdens de interviews zijn de volgende belangrijke aspecten geconstateerd.

- Door de geïnterviewden is gesteld dat er nog onvoldoende afspraken over risicoverevening zijn gemaakt. In een samenwerkingsverband van deze omgeving waarbij voor €135mln. aan contracten met externe instanties worden afgesloten zijn afspraken over risicoverevening tussen de samenwerkende gemeenten onmisbaar. Het risico is te groot dat gemeenten ad-hoc voor keuzes omtrent extra financiële bijdragen worden geplaatst en dat daarmee de samenwerking onder druk komt te staan.
- Op dit moment wordt gesproken over het treffen van een post onvoorzien van 1% á 2%. Een concrete financiële onderbouwing hiervoor ontbreekt waardoor op geen enkele manier is vast te stellen of dit bedrag te laag is, met als mogelijke gevolg dat de gemeente met onverwachte uitgaven geconfronteerd wordt. Wij hebben niet vast kunnen stellen in welke mate dit voor de gemeente op bezwaren stuit. Daarnaast bestaat eveneens de kans dat het aanhouden van een te grote post onvoorzien leidt tot een te groot beslag op gemeentelijke middelen waardoor beleidsvrijheid op andere gebieden in gevaar komt. Wij adviseren om op basis van het risicoprofiel een berekening te maken van de verwachte benodigde financiële buffer.
- Door de geïnterviewden is aangegeven dat er nog onvoldoende helderheid is over de scheiding van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de uitvoeringsorganisatie en tussen de uitvoeringsorganisatie en de gemeenten. Hierdoor bestaat het risico dat de uitvoeringsorganisatie onvoldoende effectief en efficiënt werkt. Mogelijke gevolgen hiervan zijn hogere kosten voor inhuur extra personeel, vertraagde oplevering van besluitvormingsinformatie en dienstverlening van onvoldoende kwaliteitsniveau.
- Door de geïnterviewden is aangegeven dat de regionale visie op de transformatie opgave nog niet helder is. Met het oog op de ambitie om een opstap te maken naar een integrale transformatie vanaf 2017 is dit wel gewenst. Het risico bestaat dat wanneer dit onvoldoende vroegtijdig wordt opgepakt dat de beoogde efficiency en effectiviteitsslag niet wordt gemaakt.
- Bemensing van de uitvoeringsorganisatie is een breed gedragen punt van zorg bij de geïnterviewden. Het vinden van kwalitatief goed en gemotiveerd personeel voor de uitvoeringsorganisatie wordt gezien als een lastige opgave. Door de geïnterviewden aangedragen redenen hiervoor zijn: het kan onaantrekkelijk zijn voor mensen om voor de uitvoeringsorganisatie te werken vanwege de (voorlopige) tijdelijkheid en daarmee de onzekerheid van baangarantie. Daarnaast worden de complexe taak en de hoge verwachtingen van de uitvoeringsorganisatie aangedragen als factoren welke het vinden van kwalitatief personeel bemoeilijken.
- Afspraken over de inrichting van het bestuur, de aansturing en de verantwoording van de uitvoeringsorganisatie is een punt van zorg bij de geïnterviewden. Gezien het regionale belang van de uitvoeringsorganisatie en de financiële opgave waarmee zij gemoeid is dient voorkomen te worden dat gemeenten vertrouwen opzeggen in de uitvoeringsorganisatie en overige gemeenten met hogere kosten worden geconfronteerd.

5 Advies inrichting risicomanagement uitvoeringsorganisatie

Risicomanagement is een continue proces. Door het op gang brengen en houden van de dialoog over de prestaties en risico's waarin de diverse gemeentelijke organisaties regelmatig 'opgeschud' worden blijven de medewerkers scherp, de organisaties veerkrachtig, de koers actueel en relevant en worden bestuurders maar ook medewerkers op alle lagen in de organisatie voorzien van relevante informatie voor besluitvorming. Wij adviseren om voor de uitvoeringsorganisatie nog een aantal gerichte stappen te zetten naar een volwassen niveau van risicomanagement.

Aanbevelingen ten aanzien van communicatie en overleg

Voor management en bestuur is het van belang goed inzicht te hebben in de aard, de omvang en de ontwikkeling van de risico's en de effectiviteit van de beheersmaatregelen. Onze aanbeveling is om de huidige risico's te verwerken en te onderhouden in het risicomanagement informatiesysteem NARIS. Dit maakt actualisatie van het risicoprofiel en de strategiekaart mogelijk. Daarbij biedt dit mogelijkheid om vanuit één systeem verantwoording over de risico's af te leggen richting de IJsselland-gemeenten en een onderbouwing te geven van de getroffen risicoreserve. Vanuit het systeem kunnen rapportages gemaakt worden welke dienen als leidraad bij gesprekken over de voortgang met het bestuur en ondersteunen daarmee (risicobewuste) besluitvorming.

De gemeenteraad dient middels de reguliere P&C cyclus op de hoogte gehouden te worden over de ontwikkelingen ten aanzien van de toprisico's en de risicobeheersing. Voorkomen dient te worden dat de organisatie meer bezig is met risicoverantwoording dan met het daadwerkelijk risico's managen. Hierbij zijn flexibiliteit, voldoende handelingsvrijheid en vertrouwen kernwoorden. Om draagvlak en veranderingsbereidheid bij betrokken partijen te vergroten, stellen wij voor actief de regie te voeren ten aanzien van risicomanagement en de communicatie over risico's en bijbehorende beheersing.

Aanbevelingen Risicobehandeling

Wij adviseren om de strategiekaart te gebruiken als de basis voor de risicodialoog. Hiermee koppelt u de dialoog van prestaties en risico's en stelt het u in staat om snel de meest risicovolle activiteiten te herkennen en extra aandacht te geven daar waar nodig is. De strategiekaart is hét gespreksdocument voor de bewaking van het succes van de decentralisaties. Door eens in de twee maanden het risicoprofiel en de strategiekaart te actualiseren houdt u zicht op de ontwikkeling van de belangrijkste risico's in relatie tot de prestaties en ambitierealisatie.

Wij adviseren om de risicolijst ook te gebruiken als gespreksdocument bij het verder maken van samenwerkingsafspraken tussen de IJsselland-gemeenten (bijv. ten aanzien van risicoverevening) en het sluiten van contracten met de diverse partijen.

Aanbevelingen Monitoring en beoordeling

Wij adviseren om de belangrijkste risico's nader te bespreken, risico eigenaren te benoemen en beheersmaatregelen in werking te zetten. Risicomanagement is een continu proces. Daarom stellen wij voor om een risicomanager bij de uitvoeringsorganisatie expliciet verantwoordelijk te maken voor het eens per twee maanden actualiseren van het risicoprofiel en het monitoren van beheersmaatregelen.

Deze risicomanager is als **procesbegeleider** verantwoordelijk voor de volgende taken:

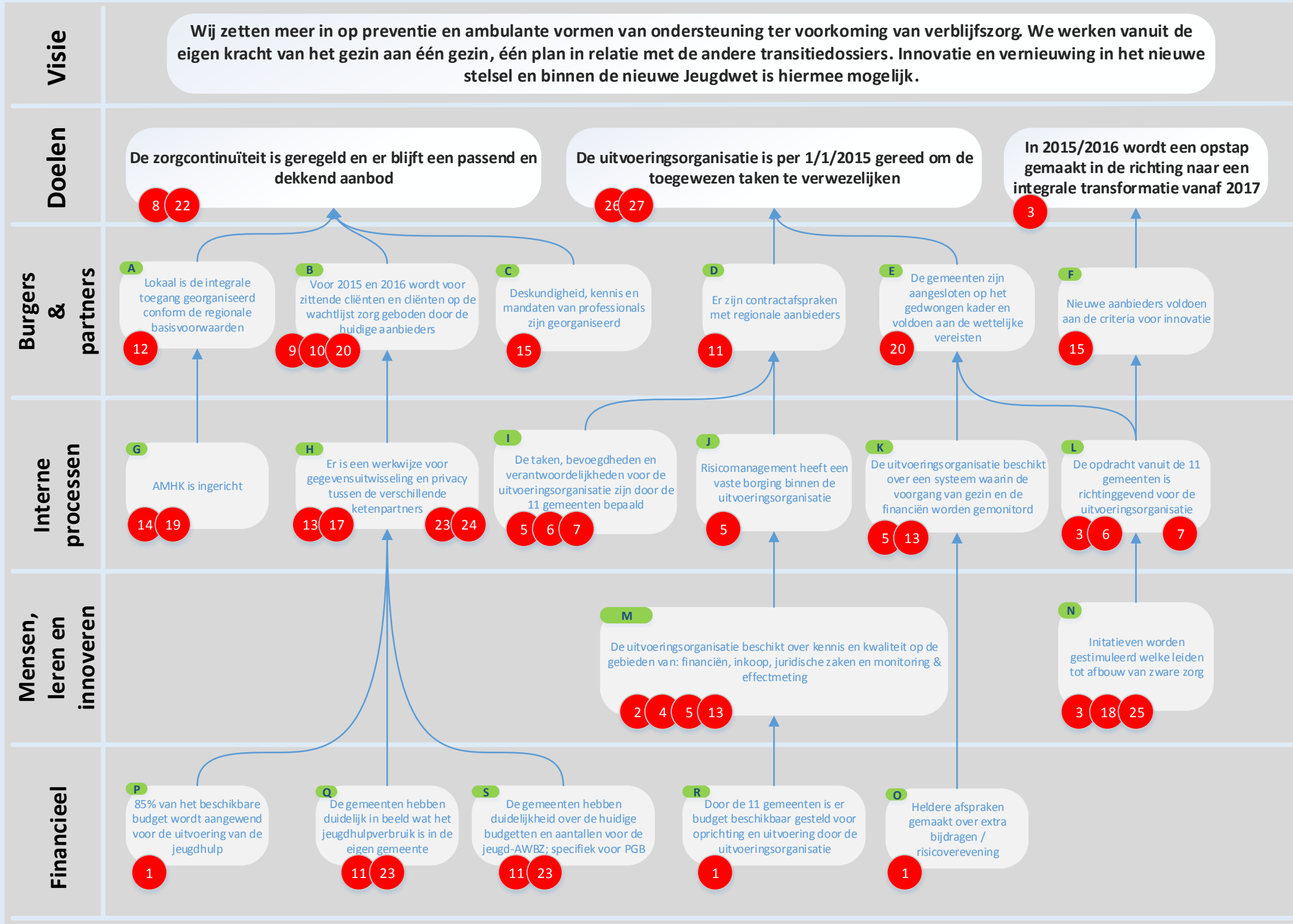
- Risico's regelmatig op de agenda van het diverse overleggen te zetten dan wel zelf risicoanalyse bijeenkomsten te initiëren;
- De kwaliteit, uniformiteit van de risicoanalyses te bewaken;
- Middels het risicomanagement informatiesysteem risico's te actualiseren;
- Middels het risicomanagement informatiesysteem de strategiekaart te actualiseren;
- Het management ondersteunen in het signaleren van nieuwe risico's en beheersing te monitoren;
- Indien noodzakelijk initiëren verdieping risicoanalyses;
- Conform de reguliere P&C rapportages voor te bereiden en afstemmen met het management.

Aanbevelingen integraliteit decentralisaties

Naast verantwoordelijkheden volgend uit de jeugdwet worden ook verantwoordelijkheden volgend uit de AWBZ-WMO en de Participatiewet gedecentraliseerd. Wij adviseren om ook voor deze decentralisaties een risico-inventarisatie volgens dezelfde methodiek uit te voeren. Stel de strategiekaart op, breng de belangrijkste risico's in kaart en koppel deze aan de strategiekaart. Daarna is het noodzakelijk om ook voor deze risico's risico eigenaren te benoemen, beheersmaatregelen te treffen en een financiële onderbouwing van het risicoprofiel te maken. Bewaking van de integraliteit van de decentralisaties is een kritieke succesfactor om de transformatieambitie te verwezenlijken.

Bijlage I Strategiekaart jeugdzorg IJsselland-gemeenten

Bijlage II Risicoprofiel jeugdzorg IJsselland-gemeenten



Risicoprofiel	IJsselland-gemeenten
---------------	----------------------

ID	Risicocategorie	Korte omschrijving	Oorzaak Als gevolg van...	Gebeurtenis Bestaat de kans dat...	Gevolg Met als gevolg dat...	Beheersing Wie beheerst dit risico
1	Strategisch risico	Risicoverevening	De gemaakte afspraken tussen de samenwerkende gemeenten over risicoverevening zijn van onvoldoende kwaliteit	Ad-hoc dienen er keuzes te worden gemaakt over extra financiële bijdragen	Budgetoverschrijding; discussies bij raden over het bijdragen aan andere gemeenten	Bestuurlijk overleg regionaal
			Er doen zich situaties voor welke extra kosten voor gemeenten met zich meebrengen		Uitputting van de post onvoorzien	
			Uit management-rapportages blijkt dat de vraaghoeveelheid en daarmee het budgetbeslag in sommige gemeenten aanzienlijk afwijkt van de verwachtingen		Onrust in de samenwerking	
2	Strategisch risico	Extra ondersteuning uitvoeringsorganisatie	De oprichting van de uitvoeringsorganisatie met nieuwe taken en nieuw personeel	De uitvoeringsorganisatie is in de beginperiode onvoldoende bemenst en onvoldoende in staat om de taak te vervullen	Inefficiënte dienstverlening	Gemeentesecretarissen/ managersoverleg regionaal
			Onvoldoende financiële buffer beschikbaar voor extra ondersteuningsmogelijkheden		Onrust in de samenwerking	
			Te beperkte investeringen in de uitvoeringsorganisatie		Contractering van onvoldoende niveau	
3	Strategisch risico	Onvoldoende transformatie	Ontbreken van een eenduidige regionale visie op de taken buiten de uitvoeringsorganisatie	Regionale transformatie komt onvoldoende van de grond	Echte kwaliteitsverbetering komt niet tot stand	Beleidsinhoudelijk regionaal
			De voortzetting van het huidige (zachte landing van 2015 / 2016) krijgt teveel prioriteit boven de innovatie		De hulp- en zorgverlening blijft te duur	
			De integraliteit van de decentralisaties en de inkoopafels is onvoldoende		Burgers worden niet efficiënter en effectiever geholpen	
			In de lokale toegang komt echte transformatie tot stand en dat deze toegang is te verschillend per gemeente			
4	Strategisch risico	Onvoldoende gekwalificeerd personeel	Beperkte beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel	Onvoldoende in staat om gekwalificeerd personeel te vinden voor de uitvoeringsorganisatie	De uitvoeringsorganisatie levert niet het gewenste niveau van dienstverlening	Gemeentesecretarissen/ managersoverleg regionaal
			Het is voor mensen onaantrekkelijk om voor de uitvoeringsorganisatie te gaan werken vanwege: de (voorlopige) tijdelijkheid, de onzekerheid van nieuwe baan(garantie) en de complexe taak welke onder een vergrootglas ligt		Het vertrouwen in de uitvoeringsorganisatie neemt af	
					Hoge kosten voor inhuur extra personeel	
					Regionale samenwerking komt onder druk te staan	

ID	Risicocategorie	Korte omschrijving	Oorzaak Als gevolg van...	Gebeurtenis Bestaat de kans dat...	Gevolg Met als gevolg dat...	Beheersing Wie beheerst dit risico
5	Strategisch risico	Werking uitvoeringsorganisatie	Onduidelijke scheiding tussen de regionale taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV) en de lokale TBV Er wordt onvoldoende verantwoordelijkheid genomen door de afzonderlijke gemeenten voor de lokaal belegde TBV Bevoegdheden/juridische grondslag niet (goed of tijdig) geregeld Werving en inwerking van personeel duurt te lang Onvoldoende draagvlak t.a.v. de keuzes in rollen en rolneming, organisatie, inkoop en strategie van de uitvoeringsorganisatie	De uitvoeringsorganisatie werkt nog niet efficiënt en effectief genoeg	Vertraging in de uitvoering Onvoldoende kwaliteitsniveau dienstverlening Hogere kosten	Gemeentesecretarissen/ managersoverleg bedrijfsvoeringswerkgroep regionaal
6	Strategisch risico	Besluitvorming	Onvoldoende prioriteitsbepaling vooraf door de 11 gemeenten Ontbreken van een eenduidige regionale visie op de inrichting van de uitvoeringsorganisatie en het bewerkstelligen van de transformatie Verandering van het politieke landschap	Besluitvormingsprocessen duren te lang	Onvoldoende voortgang t.a.v. de inrichting van de uitvoeringsorganisatie Er komt onvoldoende transformatie op het sociale domein tot stand vanaf 1/1/2015	Bestuurlijk overleg regionaal vertaling lokaal
7	Strategisch risico	Vertrouwen in de uitvoeringsorganisatie	Onvoldoende besef van het belang van regionale samenwerking Onvoldoende besef dat de uitvoeringsorganisatie in de beginperiode niet meest efficiënt zal verlopen Onduidelijke en irreële verwachtingen van de uitvoeringsorganisatie Onvoldoende (bestuurlijke / management) bescherming van de uitvoeringsorganisatie	Afnemend vertrouwen in de uitvoeringsorganisatie	Gemeenten zeggen vertrouwen op en treden uit de GR Overige partijen worden met (tijdelijke) hogere kosten geconfronteerd Personeel van de uitvoeringsorganisatie verliest de motivatie Onderminning regionale samenwerking; lokaal belang gaat boven regionaal belang	Bestuurlijk overleg gemeentesecretarissen/managersoverleg regionaal vertaling lokaal
8	Extern risico	Onjuiste verwachtingen van burgers	Onjuiste beeldvorming vanuit de media richting burgers Burgers hebben het beeld dat de gemeenten naast financier ook uitvoerder zijn	Burgers verwachten zaken van de gemeenten waar zij niet verantwoordelijk voor zijn	Wanneer een zorgaanbieder een fout maakt kunnen de gemeenten hierop worden aangekeken Onrust onder de burgers	Beleidsinhoudelijk/ communicatie lokaal
9	Extern risico	Verandering zorglandschap	Verandering van het feitelijke zorglandschap	Onrust over de veranderingen bij burgers (die al zorg ontvangen)	Gemeente wordt aangekeken op onvoldoende communicatie over de veranderingen en wijzigingen voor de burgers	Beleidsinhoudelijk/ communicatie lokaal

ID	Risicocategorie	Korte omschrijving	Oorzaak Als gevolg van...	Gebeurtenis Bestaat de kans dat...	Gevolg Met als gevolg dat...	Beheersing Wie beheerst dit risico
10	Extern risico	Hulpverleners	Bezuinigingen en ontslagrondes bij instellingen (bijv. Bureau jeugdzorg en Trias) Fusie van zorgaanbieders Onzekerheid over de budgetten	Onzekere tijden voor de hulpverleners	Het is onzeker voor de gemeenten wat de effecten zijn op de motivatie van de hulpverleners in het veld Wegloop van kwalitatief personeel bij de aanbieders	Zorgaanbieders
11	Strategisch risico	Onzekerheid aannames	Onvoldoende actuele cijfers Onvoldoende transparantie in de cijfers van sommige aanbieders Niet kunnen overzien van de effecten van de nieuwe wet op de PGB's Het onvoldoende kunnen toetsen van de financiële ramingen	Er worden nu keuzes gemaakt o.b.v. cijfers waarvan niet met 100% zekerheid is te zeggen dat deze juist zijn	Vertraging in besluitvorming Onzekere effecten van financiële ramingen Aanspraak op post onvoorzien	Bedrijfsvoeringswerkgroep regionaal
12	Strategisch risico	Lokale toegang	Lokale inrichtingsverschillen in de toegang bij de afzonderlijke gemeenten	Onvoldoende relatie tussen de uitvoeringsorganisatie en de lokale toegang	Onvoldoende beheersing van de financiën Regionale transformatie komt moeizaam van de grond	Beleidsinhoudelijk lokaal en afstemming regionaal
13	Strategisch risico	Suboptimalisatie IT	Lokale toegangsinrichting / verschillende systemen Onduidelijkheid omtrent het kader voor IT inrichting vooraf Kinderziektes, maatwerk en/of koppelingen bij invoeren nieuwe systeem Te hoge ambities of veronderstelde afhankelijkheid van ICT Onvoldoende aansluiting van IT specialisten bij de inrichting en het transitieproces	Suboptimale IT inrichting	Onvoorziene hoge bijdragen op een later moment Hogere exploitatiekosten Kansen tot synergie worden gemist Effectieve sturing en juiste rapportering / forecast wordt bemoeilijkt	Gemeentesecretarissen/ managersoverleg bedrijfsvoeringswerkgroep regionaal
14	Extern risico	Incidenten	In de jeugdhulp kunnen zich heftige incidenten voordoen Er zijn geen afspraken gemaakt met de gemeenteraad over de omgang met incidenten	Reacties op incidenten kunnen leiden tot ongewenste beleidsaanpassingen (bijvoorbeeld meer regeldruk/protocollering)	Politieke druk om het regiobeleid te veranderen (de uitgezette beleidslijn en aanpak wordt ondermijnd), op basis van lokale incidenten Professionals gaan meer tijd besteden aan het voldoen aan regels, waardoor zorg duurder wordt en de cliënt uiteindelijk de dupe is	Bestuurlijk overleg lokaal
15	Extern risico	Discontinuiteit zorg en kennis	Opheffing of faillissementen van zorgaanbieders / hulpverleners	Er ontstaat discontinuïteit van parate kennis en zorg	Stagnatie in intake en/of hulpverlening en kostbare tussentijdse maatregelen moeten worden genomen	Bedrijfsvoeringswerkgroep regionaal

ID	Risicocategorie	Korte omschrijving	Oorzaak Als gevolg van...	Gebeurtenis Bestaat de kans dat...	Gevolg Met als gevolg dat...	Beheersing Wie beheerst dit risico
16	Extern risico	Onvoldoende bundeling cliëntinformatie	De cliënteninformatie bevat onjuistheden en/of kan niet worden gebundeld	Mogelijk ongewenste effecten in de hulpverlening	Waaronder vertraging, maar ook onjuiste sturingsinformatie	Beleidsinhoudelijk lokaal en afstemming regionaal
17	Te voorkomen risico	Onvoldoende naleving privacyregelgeving	Grote klachten over de geleverde zorg	Wethouder wordt aangesproken door cliënt of toezichthouder	De wethouder moet opstappen	Beleidsinhoudelijk lokaal en afstemming regionaal
			De privacyregelgeving wordt niet goed nageleefd (pragmatisch handelen van zorgprofessionals)		De gemeente krijgt een boete opgelegd door het CPB en lijdt imagoschade	
18	Extern risico	Niet tijdige zorgverlening	Het niet tijdig signaleren en identificeren van de zwaarte van de zorgvraag	Er wordt niet tijdig professionele zorg verleend	Er kunnen zich persoonlijke incidenten voordoen dan wel zwaardere zorg moet worden ingezet	Beleidsinhoudelijk lokaal
19	Extern risico	Uitvergroting in de media	Uitvergroting van specifieke klantsituaties (cases) in de media	De politiek gaat op individueel casusniveau sturen	Het beleid wordt ondermijnd en de financiële en zorginhoudelijke doelstellingen komen in gevaar	Beleidsinhoudelijk communicatie lokaal
20	Te voorkomen risico	Overgangsrecht	De wettelijke verplichting van gemeenten om de lopende zorg voort te zetten en continuïteit te bieden aan zorgaanbieders	We hebben enkele jeugdigen niet in beeld, waardoor discontinuïteit van zorg ontstaat	Er wordt beslag gelegd op middelen en beleidsvrijheid wordt beperkt	Bedrijfsvoeringswerkgroep regionaal
21	Extern risico	Precedentwerking	Individuele gerechtelijke uitspraken	Precedentwerking	De beleidsruimte wordt ondermijnd en de financiële doelstelling komt in gevaar	Beleidsinhoudelijk lokaal afstemming regionaal

ID	Risicocategorie	Korte omschrijving	Oorzaak Als gevolg van...	Gebeurtenis Bestaat de kans dat...	Gevolg Met als gevolg dat...	Beheersing Wie beheerst dit risico
22	Te voorkomen risico	Onvoldoende passende zorg ingekocht	Onvoldoende kennis van hulpvragen van de doelgroepen bij de gemeente en samenwerkingspartners	De zorg die wordt ingekocht past niet bij de hulpvraag of wordt onvoldoende ingekocht	Cliënten krijgen niet op het juiste moment de meest passende zorg	Beleidsinhoudelijk lokaal afstemming regionaal
23	Te voorkomen risico	Overdracht dossiers en kwaliteit van gegevens	De over te komen informatie vanuit financiers en aanbieders is van onvoldoende kwaliteit	Deze informatie kan niet gekoppeld worden tot goede beleids- en sturingsinformatie	Sturingsmogelijkheden zijn onvoldoende Belangrijke keuzes kunnen niet worden gemaakt	Bedrijfsvoeringswerkgroep regionaal
24	Te voorkomen risico	Privacy cliënten wordt niet geborgd	Onvoldoende afspraken betreffende informatiebeveiliging Onvoldoende naleving afspraken informatiebeveiliging	Indirecte toename van het aantal beroep en bezwaarprocedures	Hoge kosten	Beleidsinhoudelijk lokaal
25	Te voorkomen risico	Onvoldoende zicht op doorverwijzingen jeugd-ggz	De gemaakte afspraken met de huisartsen zijn van onvoldoende kwaliteit	Onvoldoende zicht/invloed op doorverwijzingen jeugd-ggz	Minder bezuinigingen zijn mogelijk dan verwacht Wachttijsten	Beleidsinhoudelijk lokaal
26	Strategisch risico	Onvoldoende aansturing zorgaanbieders	Onvoldoende kennis van de zorg Onvoldoende inhoudelijke kennis is aanwezig om een kritische gesprekspartner te zijn Grote autonomie van de zorgprofessionals	De zorgaanbieders kunnen onvoldoende effectief worden aangestuurd	Er wordt gefinancierd o.b.v. de wensen van de zorgaanbieder en onvoldoende bepalende rol vanuit de gemeente (bijv. zwaardere trajecten dan nodig)	Bedrijfsvoeringswerkgroep regionaal
27	Te voorkomen risico	Geautomatiseerd inzicht regiefunctie	Onvoldoende inzicht op afspraken met zorgleveranciers (inkoop) SLA's Onvoldoende inzicht in de gegevens en de kwaliteit van dienstverlening van de ketenpartners	Onvoldoende geautomatiseerd inzicht hebben om te sturen / rapporteren vanuit regiefunctie	Onjuiste managementinformatie leidt tot verkeerde inkoopbeslissingen Ontevredenheid van cliënten (klachten)	Bedrijfsvoeringswerkgroep regionaal