

**voor een sterke
publieke sector**

Rapport

Review Aanpak Jaarovergang 2015 - 2016 TR-PGB

Review Aanpak Jaarovergang 2015 - 2016 TR-PGB

Eindrapport

project 4957

versie 1.1

datum 2 september 2015

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Opdrachtformulering	8
1.3 Referentiekader	9
1.4 Werkwijze	9
1.5 Indeling rapport	9
2. Beoordeling Aanpak jaarovergang	10
2.1 Perspectief van de Aanpak jaarovergang	10
2.2 Bevindingen betreffende de Aanpak jaarovergang	10
2.2.1 Algemene opmerkingen	10
2.2.2 Opvattingen van de ketenpartners	11
2.2.3 Opvattingen van belangenorganisaties	11
2.2.4 Besturing en regie	11
2.2.5 Keteninformatisering en ICT	12
2.2.6 Financiële administratie en jaarrekeningcontrole	12
2.2.7 Onderlinge communicatie	13
2.3 Bevindingen over de context	13
2.3.1 Geen eenduidig beeld en politiek-bestuurlijke complexiteit	13
2.3.2 Sturing langs meerdere lijnen	13
2.3.3 Ieder voor zich	13
2.3.4 Gebrek aan samenwerking	14
3. Beantwoording onderzoeksvragen	15
3.1 Onderzoeksvraag 1	15
3.2 Onderzoeksvraag 2	16
3.3 Onderzoeksvraag 3	18
4. Aanbevelingen	19
Bijlage A In het onderzoek betrokken organisaties	21

Samenvatting

Inleiding

De decentralisaties in het sociaal domein in de huidige participatiesamenleving vragen een actieve rol voor zorgbehoevende burgers en hun naasten. Eigen regie en verantwoordelijkheid zijn hierbij belangrijke principes. Dit gaat hand in hand met keuzevrijheid van burgers. Met een persoonsgebonden budget (PGB) kunnen eigen regie en individuele keuzemogelijkheden worden geboden binnen de Zorgverzekeringswet (Zvw), de Wet langdurige zorg (Wlz), de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (Wmo) en de Jeugdwet. Dit stelt een zorgbehoevende budgethouder in staat te bepalen welke zorg en/of ondersteuning geleverd wordt en door wie en wanneer deze zorg en/of ondersteuning geleverd wordt. Met het budget kan de budgethouder zelfstandig de gewenste zorg en/of ondersteuning inkopen. Hierdoor geniet deze een grote vorm van autonomie.

Aanleiding en doel

De invoering van de trekkingsrechten Persoonsgebonden Budget in de Jeugdwet, de Wet maatschappelijke ondersteuning en de Wet langdurige zorg per 1 januari 2015 is met veel problemen gepaard gegaan. Om deze problemen op te lossen is in de afgelopen maanden een groot aantal maatregelen genomen, in de vorm van zogenoemde terugvalscenario's. Ook is naar aanleiding van de motie van de Kamerleden Ellemeet en Dijkstra een herstelplan opgesteld, het "Plan van aanpak herstelacties trekkingsrechten PGB". Tevens is in de zomer van 2015 in opdracht van het ministerie van VWS een "Verbeterplan Trekkingsrecht PGB" opgesteld, met maatregelen om het systeem van de trekkingsrechten (structureel) te vereenvoudigen en te verbeteren.

Het perspectief van de ketenregisseurs is stapsgewijs veranderd van een focus op een (volledig) herstel in 2015 naar het zorgen voor een zo stabiel mogelijk systeem van trekkingsrechten op 1 januari 2016 en, in het verlengde hiervan, een soepele jaarovergang van 2015 naar 2016. Om dit te kunnen realiseren hebben de ketenregisseurs een "Aanpak jaarovergang 2015-2016, toewerken naar een zo stabiel mogelijke jaarovergang TR-PGB" opgesteld.

Onderzoeksvragen

Aan PBLQ is gevraagd een expert-oordeel te geven over de "Aanpak jaarovergang 2015-2016, toewerken naar een zo stabiel mogelijke jaarovergang TR-PGB". De Aanpak waar wij ons uiteindelijk oordeel op baseren is de versie die wij op 1 september jl. ontvingen ter voorbereiding op het Bestuurlijk Overleg op 3 september waarin het plan ter besluitvorming voorligt. Dit expertoordeel moet een antwoord geven op de vraag of de activiteiten uit de Aanpak jaarovergang 2015-2016 inderdaad zullen leiden tot een zo stabiel mogelijke jaarovergang 2015 – 2016 voor de trekkingsrechten PGB. Daartoe hebben wij in de maand augustus 2015 reeds concepten van deze aanpak (werktitel "Stappenplan jaarovergang") ontvangen.

De ketenregisseurs hebben de volgende onderzoeksvragen gesteld:

1. In hoeverre is de keten in staat om op basis van de Aanpak jaarovergang 2015 – 2016 tot een stabiele (zo stabiel mogelijke) jaarovergang te komen?
2. Zijn alle risico's in beeld, wat zijn de meest ernstige risico's van de huidige aanpak op uitvoeringsniveau en zijn de juiste beheersmaatregelen aanwezig om de risico's te kunnen mitigeren?
3. Kunnen met de in gang gezette en geplande activiteiten de geformuleerde doelen en uitgangspunten van het systeem van trekkingsrechten PGB worden gerealiseerd?

Hart voor de zaak

Allereerst constateren wij dat er op operationeel niveau bij de diverse actoren bijzonder hard, met creativiteit en met hart voor de zaak wordt gewerkt aan het faciliteren van de kwetsbare doelgroep. Een compliment daarvoor is op zijn plaats. Die inzet kent overigens wel een schaduwzijde. Er is hier en daar maandenlang zes dagen in de week gewerkt, hetgeen de kans op overbelasting en ongewild fouten maken vergroot.

Doorbraak naar verbetering

De Aanpak jaarovergang 2015 – 2016 is ons inziens een procesmatige en inhoudelijke doorbraak naar verbetering. Deze conclusie vindt zijn basis in de constatering dat het plan gericht is op het binnen de huidige wet- en regelgeving creëren van een PGB-keten die werkt (soms met behulp van tijdelijke oplossingen).

Ons expertoordeel met betrekking tot de vraag of de ketenpartners op basis van de Aanpak jaarovergang in staat zijn om tot een zo stabiel mogelijk jaarovergang te komen is dat dit mogelijk is mits op korte termijn een aantal cruciale randvoorwaarden wordt ingevuld. De uitvoering van het plan maakt het tevens mogelijk om te komen tot een eerste versie van een werkende keten. Als de voorgestelde aanpak slaagt dan ontstaat een goede uitgangssituatie voor een stabiele en robuust functionerende keten.

De voorgestelde aanpak heeft consequenties voor zowel budgethouders en hun zorgverleners als voor ketenpartners. Deze consequenties zijn naar onze inschatting hanteerbaar mits snel wordt gehandeld. Van belang daarbij is dat het nu nog mogelijk is budgethouders en hun zorgverleners over deze consequenties te informeren, zodat zij hier op kunnen anticiperen.

Cruciale randvoorwaarden

Eén van de belangrijkste randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering van de Aanpak jaarovergang is een breed politiek draagvlak. Dat vereist acceptatie van de Aanpak jaarovergang en de consequenties ervan door zowel de ketenpartners als de coördinerend staatssecretaris van VWS en de staatssecretaris van SZW. Met dit laatste ontstaat voor alle ketenpartners de benodigde politieke “dekking” en daarmee is de Aanpak jaarovergang een gezamenlijk startpunt voor de uitvoering (waarmee uitvoering van alle andere activiteiten “buiten scope” is).

Daarnaast is het noodzakelijk dat de inhoud van de Aanpak jaarovergang en de consequenties van uitvoering ervan zowel bij alle ketenpartners als bij budgethouders en zorgverleners bekend is.

Ook is voor de uitvoering van de Aanpak jaarovergang een eenduidig en zeer strak management op de keten nodig. Dit management omvat wat ons betreft de verantwoordelijkheid alle actoren de aan te spreken om opdrachten die in de Aanpak jaarovergang zijn opgenomen te laten uitvoeren. En daarmee het opdragen om in de betrokken organisaties bij te sturen, het nemen van besluiten op de eventuele uitvoeringsvraagstukken die zich nog kunnen voordoen en (indien nodig) rechtstreekse escalatie naar de betrokken bestuurders.

Ten aanzien van de uitvoering van het plan merken wij op dat allereerst bij de betrokken ketenpartners de nadere planning van de stappen en de onderlinge afhankelijkheden daartussen verder in kaart moet worden gebracht. Direct daarna moet worden vastgesteld welke risico's de uitvoering van het plan bedreigen (risicomatrix en/of register) en welke stuurinformatie nodig is om de voortgang en de kwaliteit van de uitvoering van het plan te bewaken.

Risico's benoemd in de Aanpak jaarovergang

Wij herkennen ons in het risico-overzicht uit paragraaf 3.4 van de Aanpak. Ons advies is het overzicht aan te vullen met het gevolg en het effect dat ieder risico kan hebben en welke partij met die gevolgen en effecten te maken krijgt. Voorts kan dit vast worden aangevuld met het doordenken van een terugvalscenario als het betrokken risico zich daadwerkelijk voordoet.

Uit het onderzoek dat wij uitvoerden destilleren wij een aantal zaken dat bij de uitvoering van de Aanpak jaarovergang aandacht behoeft. Het betreft allereerst het vaststellen en bewaken van een eenduidig beeld van de Aanpak en het inrichten van eenduidige sturing op de keten. Risico is anders dat ketenpartners zich terugtrekken en onvoldoende samenwerken. Andere zaken die nadrukkelijk aandacht behoeven zijn het wegwerken van de ambtshalve vaststellingen, her-indicaties, de benodigde tijd voor aanpassingen van zorgcontracten de (controle op) de jaarafsluiting van 2015 en de kwetsbaarheid van de SVB die als laatste schakel in de keten wordt aangekeken wanneer elders in de keten problemen ontstaan.

Overall is onze constatering na de gesprekken die wij voerden, dat risico's niet integraal in beeld zijn en versnipperd werden waargenomen en bestuurd vanuit ieder van de ketenpartners. De Aanpak jaarovergang biedt evenwel een goed houvast voor een gezamenlijke risicoperceptie en -aanpak.

Doelen en uitgangspunten

Het antwoord op de vraag of doelen en uitgangspunten van het systeem van trekkingsrechten met de uitvoering van de Aanpak jaarovergang worden gerealiseerd is niet te geven. Onze beoordeling heeft in dit verband alleen betrekking op de Aanpak, die primair gericht is op het bereiken van een zo stabiel mogelijke jaarovergang 2015 – 2016, en dus niet op andere vigerende plannen die een langere horizon en een bredere doelstelling hebben.

Aanbevelingen Aanpak jaarovergang 2015 – 2016

Wij doen de volgende aanbevelingen om de Aanpak Jaarovergang succesvol te realiseren:

1. Zorg voor een breed politiek draagvlak: acceptatie van de Aanpak jaarovergang en de consequenties ervan door de ketenpartijen en de staatssecretarissen van VWS én SZW.
2. Besluit expliciet om activiteiten die niet met de Aanpak zijn voorzien buiten scope te houden opdat uitsluitend de energie is gericht op een succesvolle jaarovergang.
3. Zorg voor duidelijkheid omtrent het commitment aan de Aanpak jaarovergang. Laat de beide staatssecretarissen de organisatieonderdelen die onder hun verantwoordelijkheid vallen opdragen om alles in het werk te stellen om het plan in gezamenlijkheid te realiseren.
4. Houd bij de vaststelling van de Aanpak jaarovergang rekening met het feit dat alle ketenpartners aangeven overbelast te zijn: dit betekent dat tijd gevonden moet worden om de Aanpak te realiseren. Het voorstel van de ketenregisseur met betrekking tot de her-indicaties geeft hieraan op een belangrijk punt invulling.
5. Zorg dat de positie en de rol van de ketenregisseur is afgestemd op de urgentie van de problematiek. Dit betekent wat ons betreft dat hij/zij na overleg met de betrokken ketenpartners de uitvoeringsbeslissingen kan (doen) nemen die noodzakelijk zijn om de Aanpak jaarovergang daadwerkelijk te realiseren. Tevens krijgt hij/zij de verantwoordelijkheid om indien de betrokken actoren de afspraken vanuit de Aanpak niet nakomen zo nodig direct te escaleren naar de bestuurlijk verantwoordelijken.
6. Betrach volledige transparantie naar de gemeenten over de inzet die op grond van de Aanpak

jaarovergang wordt gevraagd. Het gaat hier in ieder geval om de uiterste datum waarop werkzaamheden moeten zijn afgerond. Met behulp van periodieke voortgangsinformatie worden de gemeenten, ook het bestuurlijke niveau, geïnformeerd over de stand van zaken.

7. Besluit in aanvulling op het voorgaande punt dat, indien gemeenten zich niet houden aan de inhoud van de Aanpak jaarovergang, de problematiek die dan ontstaat voor de PGB-houder en zorgverlener onder de bestuurlijke verantwoordelijkheid valt van de betreffende gemeente.
8. Communiceer de vaststelling van de Aanpak jaarovergang 2015 – 2016 en de gevolgen ervan breed naar de ketenpartners en naar de budgethouders en zorgverleners.
9. Geef de Change Advisory Board (CAB) opdracht om strikt te bewaken dat alleen die ICT-activiteiten ter hand worden genomen die nodig zijn in het kader van het plan. Creëer rust door alle nieuwe wensen via de CAB te laten lopen.
10. Geef de SVB de opdracht om met een opleverplanning te komen van de ICT-voorzieningen ten behoeve van de Aanpak jaarovergang (ons inziens staat een agile methode dit niet in de weg).
11. Hak snel knopen door over aanpassingen die bijdragen aan vereenvoudigingen in de aanpak voor een soepele jaarovergang en een meer stabiel proces in 2015, dan wel voorkom nieuwe complexiteit. Het gaat hier om zaken als:
 - het waar mogelijk stoppen met het creëren van ambtshalve toekenningsbeschikkingen (om zo voldoende zekerheid voor budgethouders en administratieve helderheid te creëren);
 - het (tijdelijk) uitzetten van de toets op maximumtarieven, zoals ook in het plan van de regisseurs is benoemd;
 - het spreiden van de her-indicaties én de zorgcontractering/verlenging in de tijd;
 - het zo spoedig mogelijk aan de juiste wet verbinden van de budgethouders;
 - het eventueel verlengen van de bestaande TKB's voor 2016, op basis van het budget in 2015.
12. Spreek steun en waardering uit naar de medewerkers op de werkvloer bij alle ketenpartners. Zij werken zich een slag in de rondte om budgethouders te helpen en verdienen daarom steun en waardering. De beste vorm om die waardering zichtbaar te maken is om ze nadrukkelijk te betrekken bij het uitvoeren van de Aanpak en het nemen van de benodigde besluiten.

Op weg naar een stabiele situatie

De uitvoering van de Aanpak jaarovergang zal in de komende weken en maanden een grote inspanning vergen, zowel bij de uitvoering door ketenpartners als in de besturing van het geheel.

Wij hechten er aan te vermelden dat met de uitvoering van de Aanpak jaarovergang de PGB-problematiek niet opgelost is; de Aanpak is een (goede) eerste inhoudelijke stap naar die oplossing.

Het plan is gericht op een soepele jaarovergang 2015 – 2016. Met de uitvoering ervan kan een situatie ontstaan van een werkende keten. Daarna kan, met een passende ketensturing en onder-meer door het aanpakken van de eerder voorziene vereenvoudigingen en verbeteringen, toegewerkt worden naar een stabiele en robuust werkende PGB-keten.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De invoering van de trekkingsrechten Persoonsgebonden Budget in de Jeugdwet, de Wet maatschappelijke ondersteuning en de Wet langdurige zorg per 1 januari 2015 is met veel problemen gepaard gegaan. Om deze problemen op te lossen is in de afgelopen maanden een groot aantal noodmaatregelen genomen, in de vorm van zogenoemde terugvalscenario's.

Ook is naar aanleiding van de motie van de Kamerleden Ellemeet en Dijkstra een herstelplan opgesteld, het "Plan van aanpak herstelacties trekkingsrechten PGB". Tevens is in de zomer van 2015 in opdracht van het ministerie van VWS een "Verbeterplan Trekkingsrecht PGB" opgesteld, met maatregelen om het systeem van de trekkingsrechten (structureel) te vereenvoudigen en te verbeteren.

De keten van de trekkingsrechten PGB is een uitgebreide, complexe keten met veel belanghebbenden en afhankelijkheden. Twee ketenregisseurs, Andrée van Es en Marcel van Gastel, zijn begin april 2015 door de staatssecretaris aangesteld om sturing geven aan het herstel in 2015.

Het perspectief van de ketenregisseurs en hun medewerkers van Ketenregie is stapsgewijs veranderd van een focus op een (volledig) herstel in 2015 naar het zorgen voor een zo stabiel mogelijk systeem van trekkingsrechten op 1 januari 2016 en, in het verlengde hiervan, een soepele jaarovergang van 2015 naar 2016. Om dit te kunnen realiseren hebben de ketenregisseurs een "Aanpak jaarovergang 2015-2016, toewerken naar een zo stabiel mogelijke jaarovergang TR-PGB" opgesteld.

1.2 Opdrachtformulering

Aan PBLQ is gevraagd een beoordeling te maken van de "Aanpak jaarovergang 2015-2016, toewerken naar een zo stabiel mogelijke jaarovergang TR-PGB", ontvangen d.d. 1 september 2015 (werktitel Stappenplan jaarovergang). Dit ter voorbereiding op het Bestuurlijk Overleg van 3 september 2015 en om een antwoord te geven op de vraag of de in gang gezette en geplande activiteiten inderdaad zullen leiden tot een zo stabiel mogelijke jaarovergang 2015 – 2016 voor de trekkingsrechten PGB. Daartoe zijn in de maand augustus 2015 reeds concepten van de Aanpak ontvangen.

In het bijzonder hebben de ketenregisseurs de volgende vragen gesteld:

1. In hoeverre is de keten in staat om op basis van de Aanpak jaarovergang 2015 – 2016 tot een stabiele (zo stabiel mogelijke) jaarovergang te komen?
2. Zijn alle risico's in beeld, wat zijn de meest ernstige risico's van de huidige aanpak op uitvoeringsniveau en zijn de juiste beheersmaatregelen aanwezig om de risico's te kunnen mitigeren?
3. Kunnen met de in gang gezette en geplande activiteiten de geformuleerde doelen en uitgangspunten van het systeem van trekkingsrechten PGB worden gerealiseerd?

Deze rapportage geeft de resultaten van de review van PBLQ weer en beantwoordt de bovenstaande onderzoeksvragen.

1.3 Referentiekader

De review richt zich op de doelstellingen en activiteiten die worden beschreven in de Aanpak jaarovergang. In deze Aanpak worden de werkzaamheden, inspanningen en besluitvormingsmomenten in de periode tot 2016 beschreven. De uitvoering van dit plan staat onder regie van de ketenregisseurs PGB in nauwe samenwerking met de programmadirectie van VWS.

In dit plan wordt een aantal sporen beschreven:

- Aanpak herindicaties i.r.t. jaarovergang 2015 -2016.
- Prioritering herstelactiviteiten.
- Prioritering ICT-capaciteit.
- Rechtmatigheidsvraagstukken.
- Budget- en fiscale afsluiting.
- Communicatie budgethouders en ketenpartijen.
- Beleid- en uitvoeringszaken.

Samenhang en integraliteit:

- Activiteitenoverzicht.
- Overzicht planning.
- Besluitvormingsagenda.
- Risico's.

Gezien de vele ontwikkelingen binnen de keten is waar nodig voor de beantwoording van de onderzoeksvragen ook in bredere context gekeken.

1.4 Werkwijze

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen is de volgende aanpak gehanteerd:

- In de eerste plaats is diverse relevante documentatie bestudeerd, zoals het herstelplan, het verbeterplan, relevante afspraken, procesbeschrijvingen, brieven, etc.
- Vervolgens zijn diverse interviews gehouden met betrokkenen binnen de keten van de trekkingsrechten PGB. Met een enkeling van hen is ook daadwerkelijk 'meegelopen' in de operationele processen van de trekkingsrechten PGB. Zie bijlage A voor de in het onderzoek betrokken organisaties.

Het onderzoek is uitgevoerd door het volgende team: drs. T. van den Berg, drs. M.C.J. van Breukelen, mw. B.J. Glashouwer RE RI CISA (opdrachtverantwoordelijke), drs. M. de Roos EMIA RO (allen werkzaam bij PBLQ) en drs. C. Franke (zelfstandig adviseur). Drs. L.J.E. Smits (directeur PBLQ) heeft de rol van kwaliteitsborger vervuld. De uitvoering van het onderzoek vond plaats in augustus 2015.

1.5 Indeling rapport

In hoofdstuk 2 geven wij onze bevindingen (vanuit de bestudeerde stukken en de interviews) weer over de Aanpak jaarovergang 2015 – 2016 en de context waarbinnen dit plan tot stand is gekomen en uitgevoerd wordt. Op basis van die bevindingen geven wij antwoord op de onderzoeksvragen in hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4 bevat de aanbevelingen. Bijlagen A de in het onderzoek betrokken organisaties.

2. Beoordeling Aanpak jaarovergang

2.1 Perspectief van de Aanpak jaarovergang

De ketenregisseurs zijn in het voorjaar 2015 aangesteld om de implementatie van het herstelplan voor 2015 aan te sturen. Het perspectief van de ketenregisseurs is stapsgewijs veranderd van een focus op een (volledig) herstel in 2015 naar het toewerken naar een zo stabiel mogelijke jaarovergang TR-PGB.

Om dit doel te bereiken moet duidelijk zijn welke activiteiten (herstel, vereenvoudigingen/verbeteringen) hier aan bij kunnen dragen, zodat alle energie hierop gericht kan worden. Dit heeft met name gevolgen voor de herstelacties 2015 die geen belang hebben voor 2016 of voor de jaarovergang. Het politiek bepaalde uitgangspunt hierbij is dat uitbetalingen van declaraties en maandbetalingen aan PGB-houders en zorgverleners niet in het geding komen. Er is door de werkgroepen Implementatie en CAB gekeken naar een prioritering van herstelactiviteiten en prioritering van ICT-capaciteit. Ook is onderzocht wat in het kader van rechtmatigheid geregeld moet worden (werkgroep Rechtmatigheid) en welke vereenvoudigingen of verbeteringen in 2015 nog geïmplementeerd kunnen worden (ketenbrede bijeenkomsten). Daarnaast is een voorstel van de ketenregisseurs opgenomen over het proces van de herindicaties met oog op de jaarovergang.

Zoals afgesproken in het Overleg van 7 juli jl. zijn de werkzaamheden, inspanningen en besluitvormingsmomenten die in de periode tot 2016 nodig zijn voor het bereiken van bovenstaande doelen uitgewerkt, waarbij onderlinge afhankelijkheden tussen de verschillende onderwerpen zijn benoemd. De uitvoering van het plan staat – met uitzondering van de verbeteragenda en de financiële vraagstukken, zoals de compensatieregeling en het onderzoek meerkosten gemeenten – onder regie van de ketenregie PGB die daarbij nauw samenwerken met de programmadirectie PGB van het ministerie van VWS. De uitvoering vraagt om een gezamenlijke inspanning van alle betrokken ketenpartners. Voor bijna elk van de onderwerpen uit de Aanpak zijn separate notities uitgewerkt. Ook is een toelichting gegeven op de governance.

2.2 Bevindingen betreffende de Aanpak jaarovergang

Onze bevindingen hebben wij gesplitst in de bevindingen over de beschreven activiteiten in de Aanpak jaarovergang enerzijds en de bevindingen over de context waarin de Aanpak moet worden gerealiseerd anderzijds. Deze bevindingen zijn gebaseerd op de documentatie die ter beschikking is gesteld en de interviews die wij hebben gehouden in de maand augustus 2015.

2.2.1 Algemene opmerkingen

Uit de gesprekken halen wij de volgende algemene waarnemingen:

- De keuze van de ketenregisseurs om te focussen op een zo stabiel mogelijk systeem van trekkingsrechten in 2016 en een zo soepel mogelijke jaarovergang wordt breed gedeeld.
- Wel wijzen betrokkenen (zoals de belangenorganisaties van budgethouders en zorgverleners) op het risico dat, er toch steeds opnieuw herstelacties insluipen die niet passen bij die focus.
- De waarde van de Aanpak is dat deze op een gestructureerde manier in kaart brengt welke activiteiten in de keten verricht moeten worden om tot een zo stabiel mogelijk systeem van trekkingsrechten te

komen en wie aan de lat staat voor de uitvoering van die activiteiten. Hierbij is inzicht ontstaan in de afhankelijkheden tussen de betrokken ketenpartners. Daarmee is de basis gelegd voor samenhang in de sturing.

- De Aanpak jaarovergang die wij beoordeelden leidt ongetwijfeld tot een aantal zaken waarover nog besluiten genomen moeten worden of waar nog oplossingen voor geformuleerd moeten worden.

2.2.2 Opvattingen van de ketenpartners

De opvattingen van de ketenpartners die wij in augustus spraken over de voorgestelde oplossingen zijn als volgt samen te vatten:

- Er is een groot verschil van inzicht over de aanpak van de her-indicaties. De SVB acht het noodzakelijk dat dit proces vóór 1 oktober 2015 is afgerond. Gemeenten stellen zich op het standpunt dat dit onhaalbaar is.
- De inleverdata voor gewijzigde de zorgcontracten vraagt nog de nodige aandacht en besluiten.
- De tijdsplanning voor de her-indicaties roept bij veel gesprekspartners de vraag of er voldoende tijd overblijft voor de PGB-houder (of zijn vertegenwoordiger) om de zorgovereenkomst aan te passen en/of om in bezwaar en beroep te gaan tegen de toekenningsbeslissing.
- Het idee om wijzigingen in bestaande TKB's niet te verwerken van half oktober tot 1 april 2016 wordt door de gemeenten, zorgverzekeraars en zorgverleners als niet realistisch gezien.

2.2.3 Opvattingen van belangenorganisaties

De opvattingen belangenorganisatie(s) en zorgverstrekkers over de voorgestelde oplossing(en) zijn als volgt samen te vatten:

- Er moet een eind komen aan de werkwijze rond ambtshalve vaststelling. Die leidt namelijk tot onzekerheid en risico's voor de budgethouder (die geen formeel budget heeft en evenmin inzicht in de bestedingen), terwijl hij tegelijkertijd niets aan de situatie kan doen.
- Alle partijen hebben last van administratieve rompslomp.
- Administraties sluiten niet aan en er is zorg over een goede jaarafsluiting in 2015 en het oplopen van controle- en verantwoordingskosten over 2015.
- De omvang van de kosten, en de mogelijke verliezen voor de overheid zijn nog onvoldoende in beeld.

2.2.4 Besturing en regie

- Alle gesprekspartners ervaren de huidige procedures en afspraken als onvoldoende hard en vinden om die reden dat er een strakke regie wenselijk is op de uitvoering van het plan voor de jaarovergang (en daarmee op de PGB-keten). Over wie die verantwoordelijkheid moet nemen en de bijbehorende bevoegdheden zou moeten krijgen verschillen de meningen.
- Het plan heeft volgens de gesprekspartners, ondanks alle (afstem)overleggen, pas commitment bij de bestuurders in de keten wanneer hierover op 3 september besloten wordt. Het wordt dan pas gezien als het plan van de ketenpartijen. De bestuurders achtten zich tijdens onze gespreksronde in augustus nog niet gebonden aan de voorgestelde deadlines.

2.2.5 Keteninformatisering en ICT

Keteninformatisering beoogt ontwikkeling van keten- specifieke informatie-infrastructuren, nodig voor geautomatiseerde communicatie in een keten.

Informatisering bij gemeenten

- De aanlevering van gegevens uit gemeentelijke systemen is kwalitatief en kwantitatief nog niet op orde, gemeenten houden zich nog onvoldoende aan de uitwisselingsafspraken en inlevertermijnen.
- Een deel van uitval van berichten in het verwerkingsproces bij de SVB ontstond door om aanlevering m.b.v. Excel-bestanden i.p.v. in het afgesproken format, onvolledige berichten of berichten met niet-correcte of niet-verwerkbare informatie (declaraties boven het maximum tarief).
- Voor zover gemeenten wel hebben aangeleverd bleek de SVB niet voldoende in staat om zorg te dragen voor een snelle verwerking.
- Het blijkt dat veel gemeenten niet in staat zijn op korte termijn het PGB-proces te incorporeren in hun eigen geautomatiseerde informatievoorziening.

Informatisering bij SVB

- Nog onzeker is of de SVB in staat is de voor de Aanpak jaarovergang noodzakelijk geachte verbeteringen in de ICT-systemen tijdig door te voeren.
- De complexiteit komt ook naar voren uit het aantal wijzigingsvoorstellen dat is ingediend bij de Change Advisory Board. Er liggen ongeveer 300 voorstellen voor wijzigingen van de systemen van de SVB voor. Het is niet mogelijk om de bestaande ontwikkelcapaciteit bij de SVB verder te vergroten. Aan prioritering wordt gewerkt.
- De SVB moet als dienstverlener in veel maatschappelijk belangrijke processen soms voorrang geven aan andere (ICT-)prioriteiten, waardoor de door de CAB gewenste wijzigingen vertraagd beschikbaar komen.
- De ICT'ers bij de SVB staan al lang onder grote druk. Dat leidt tot fouten en verstoringen, hetgeen in de gegeven situatie niet verwonderlijk is.

2.2.6 Financiële administratie en jaarrekeningcontrole

- Het ontbreekt de ketenpartners en de ketenregisseurs aan meer gedetailleerd inzicht en overzicht over de werking van de keten, de aantallen casussen die in de diverse processen zitten en de financiële omvang van de stromen. Het voor de partijen te lopen financieel risico over 2015 is derhalve moeilijk in beeld te brengen.
- Het is duidelijk dat voor 2015 rechtmatigheid voor alle partijen een issue wordt. Een goedkeurende verklaring van de controlerend accountant kan in het geding komen. Er wordt door de Ketenregisseur en VWS gewerkt aan een handelingskader voor de afhandeling van 2015, opdat niet iedereen aan eigen oplossingen gaat werken.
- Bij een start in 2016 zonder een geslaagde Aanpak jaarovergang ontstaan dezelfde problemen als in 2015 en blijft ook de financiële problematiek onverkort voortbestaan, zeker tot in het voorjaar van 2017.

2.2.7 Onderlinge communicatie

- Op papier zijn de communicatielijnen redelijk helder, maar in de praktijk blijkt de communicatie complex door de veelheid van betrokkenen en de weerbarstigheid van de inhoud.
- De communicatie is veelal activiteit- of incident-gedreven. Er is in de keten en bij de budgethouders veel behoefte aan proactieve communicatie, goed verwachtingenmanagement richting de diverse stakeholders en het zichtbaar maken van wat er wel goed loopt. Daarmee kunnen de problemen die er nog zijn meer in perspectief geplaatst worden.

2.3 Bevindingen over de context

Over de context waarbinnen in de afgelopen maanden is gewerkt en waarin nu de Aanpak jaarovergang is opgesteld hebben wij in augustus 2015 het volgende beeld opgebouwd.

2.3.1 Geen eenduidig beeld en politiek-bestuurlijke complexiteit

- De ketenpartners hadden lange tijd geen gedeeld beeld over het te bereiken resultaat eind 2015 en de overgang naar 2016. Daardoor concentreerden ketenpartijen zich met name op hun eigen doelen.
- Dit wordt naar de mening van de betrokkenen in de hand gewerkt door de politiek-bestuurlijke en ICT-technische complexiteit van de PGB-keten en het PGB-systeem.

2.3.2 Sturing langs meerdere lijnen

- De aanpak van de problematiek in de PGB-keten vond langs meerdere lijnen plaats, te weten via het Herstelplan en het Verbeterplan. De focus die nu gelegd wordt op de jaarovergang 2016 is op zichzelf voor de diverse actoren helder. Er wordt evenwel ook ervaren dat binnen afzonderlijke organisaties naast de landelijke acties tevens aan de andere sporen wordt gewerkt. Dit leidt tot verwarring over de vraag of de jaarovergang 2016 het uitsluitende focuspunt is.
- De betrokkenen in de PGB-keten hebben geen eenduidig beeld van wie voor welk deel van de keten verantwoordelijk is en wat de inhoud van die verantwoordelijkheid is.
- Met de Aanpak jaarovergang 2015 – 2016 zijn de acties voor de rest van 2015 gedefinieerd. Ook wordt met dit laatste plan benadrukt dat de Verbeteracties pas in 2016 worden opgepakt.

2.3.3 Ieder voor zich

- Door de problematiek van de afgelopen periode geven de ketenpartners aan dat ze zich beperkten tot hun eigen rol en positie. Dit speelt overigens minder op het uitvoerende niveau, waar in allerlei overleggen wordt gezocht naar oplossing van de problematiek.
- Om tot resultaat te komen acteert men veelal vanuit de inhoud van het werk (“bottom up”). Dat is ook het deel van de keten dat men kan overzien. Betrokkenen kunnen het effect van het eigen handelen op andere schakels binnen de keten veelal niet overzien.
- De uitvoerend medewerkers krijgen niet in alle gevallen de ruimte om mee te denken over oplossingen die afwijken van de strategische posities die hun bestuurders innemen. Dit speelt met name bij het vraagstuk van de her-indicaties.

2.3.4 Gebrek aan samenwerking

- De betrokkenen onderschrijven de noodzaak om te komen tot meer samenwerking, een betere afstemming en een strakkere sturing op de bijdrage die de diverse ketenpartijen moeten leveren. Ze verschillen van inzicht over de wijze waarop die ambitie vormgegeven kan worden, dan wel beschouwen de onmogelijkheid om in dit bestuurlijk en uitvoeringstechnisch complex PGB-systeem tot strakke sturing te komen als een gegeven (“de gemeenten hebben nu eenmaal een eigenstandige rol en positie”, “de SVB valt onder de verantwoordelijkheid van SZW”).
- Het PGB-systeem is op twee uitgangspunten gebaseerd, namelijk enerzijds decentraal maatwerk en anderzijds een centrale betaal- en toetsfunctie. Een aantal betrokkenen geeft aan dat deze uitgangspunten onverenigbaar zijn.
- Er is nog steeds emotie bij de keuze om de SVB in het PGB-stelsel een belangrijke rol te geven. Dit staat gezamenlijkheid in het zoeken naar oplossingen in de weg.

3. Beantwoording onderzoeksvragen

3.1 Onderzoeksvraag 1

In hoeverre is de keten in staat om op basis van de “Aanpak jaarovergang 2015 -2016, naar een zo stabiel mogelijke jaarovergang trekkingsrechten PGB” tot een stabiele jaarovergang te komen?

Doorbraak naar verbetering

De Aanpak jaarovergang 2015 – 2016 is ons inziens een procesmatige en inhoudelijke doorbraak naar verbetering. Deze conclusie vindt zijn basis in de constatering dat het plan gericht is op het binnen de huidige wet- en regelgeving creëren van een PGB-keten die werkt (soms met behulp van tijdelijke oplossingen). Ons expertoordeel met betrekking tot de vraag of de ketenpartners op basis van de Aanpak jaarovergang in staat zijn om tot een zo stabiel mogelijk jaarovergang te komen is dat dit mogelijk is *mits* op korte termijn een aantal cruciale randvoorwaarden wordt ingevuld. De uitvoering van het plan maakt het tevens mogelijk om te komen tot werkende keten. Als de voorgestelde aanpak slaagt dan ontstaat een goede uitgangssituatie voor de realisatie van een stabiele en robuust functionerende keten.

Consequenties lijken hanteerbaar

De voorgestelde aanpak heeft consequenties voor zowel budgethouders en hun zorgverleners als voor ketenpartners. Deze consequenties zijn naar onze inschatting hanteerbaar, mits snel wordt gehandeld. Van belang daarbij is dat het nu nog mogelijk is budgethouders en hun zorgverleners over deze consequenties te informeren, zodat zij hier op kunnen anticiperen.

Politiek draagvlak nodig

Uit onderzoek blijkt dat ketens functioneren op basis van een door de partners ervaren “dominant keten probleem”. Een dominant ketenprobleem is een terugkerend probleem dat een enkele organisatie binnen de keten niet alleen op kan lossen. Het is naar onze mening van cruciaal belang dat de staatssecretarissen van VWS en SZW zich achter de uitvoering van de Aanpak jaarovergang scharen en de Tweede Kamer daarover informeren. Tot nu toe is de minister van BZK niet betrokken bij het PGB-dossier. Het is de vraag of dit gewenst is gezien zijn verantwoordelijkheid in relatie tot gemeenten. Voor de sturing op de uitvoering van de Aanpak valt te overwegen om naast de VNG ook BZK te betrekken.

De staatssecretaris van VWS legt, als coördinerend bewindspersoon op dit dossier, de basis voor zowel de bestuurlijke acceptatie als de uitvoering van de Aanpak door de ketenpartners. Daarnaast is het noodzakelijk dat de inhoud van de Aanpak jaarovergang zowel bij alle ketenpartners als bij budgethouders en zorgverleners bekend is.

Ketensturing nodig

De uitvoering van de Aanpak jaarovergang vergt eenduidige en zeer strakke sturing van de keten. De ketenregisseurs hebben gegeven de geschetste context zich erop gericht om op inhoudelijk niveau de actoren bij elkaar te brengen en zo nodig te escaleren naar het politiek-bestuurlijke niveau. De Aanpak jaarovergang is daar de resultante van.

Nu het aankomt op de uitvoering is naar onze mening een verzwaring van de rol van de ketenregisseur(s) vereist. Het gaat naar onze mening erom alle actoren aan te jagen om de opdrachten die in het plan zijn opgenomen te laten uitvoeren, hen aanspreken en zo nodig bij te sturen, het nemen van besluiten op de

eventuele uitvoeringsvraagstukken die zich nog kunnen voordoen en het zo nodig escaleren naar de betrokken bestuurders indien een of meerdere actoren de gemaakte afspraken niet nakomen.

Ten aanzien van de uitvoering van het plan merken wij op dat allereerst bij de betrokken ketenpartners de nadere planning van de stappen en de onderlinge afhankelijkheden daartussen verder in kaart moet worden gebracht. Direct daarna moet worden vastgesteld welke risico's de uitvoering van het plan bedreigen (risicomatrix en/of register) en welke stuurinformatie nodig is om de voortgang en de kwaliteit van de uitvoering van het plan te bewaken.

Tenslotte merken wij op dat voor een meer structurele verbetering van de PGB-keten, dus na de jaarovergang, een normenkader noodzakelijk is dat aangeeft welke prestatieniveaus voor de (onderdelen van de) keten van toepassing zijn.

Eveneens voor de meer structurele verbetering na de jaarovergang is het verstandig om de minimale en maximale bandbreedte aan maatwerk die de SVB ondersteunt via haar processen en systemen vast te leggen in Uitvoeringsbesluit. Hiervoor moet breed draagvlak worden gezocht met oog voor het gezamenlijk belang van alle ketenpartners. Dit geeft helderheid en maakt het mogelijk de gemeenten ook aan te spreken op hun verantwoordelijkheid. Indien een gemeente behoefte heeft aan meer maatwerk dan de SVB kan faciliteren, dan zal deze de sturingsinformatie binnen het gemeentelijk domein moeten inregelen en vastleggen.

3.2 Onderzoeksvraag 2

Zijn alle risico's in beeld, wat zijn de meest ernstige risico's van de huidige aanpak op uitvoeringsniveau en zijn de juiste beheersmaatregelen aanwezig om de risico's te kunnen mitigeren?

Risico's benoemd in de Aanpak jaarovergang

Wij herkennen ons in het risico-overzicht uit paragraaf 3.4 van de Aanpak jaarovergang 2015 – 2016. De belangrijkste risico's die door de actoren zijn benoemd in de interviews komen hier terug. Ons advies is het overzicht aan te vullen met het gevolg en het effect dat ieder risico kan hebben en welke partij met die gevolgen en effecten te maken krijgt. Voorts kan dit vast worden aangevuld met het doordenken van een terugvalscenario als het betrokken risico zich daadwerkelijk voordoet. Daar de risico's versnipperd worden waargenomen en veelal vanuit de actoren zelf worden bestuurd kan niet worden vastgesteld of het overzicht compleet is.

Uit ons onderzoek komt daarnaast nog een aantal andere risico's, die ook bij de uitvoering van de Aanpak jaarovergang 2015 – 2016 aandacht behoeven. Deze zijn hieronder weergegeven.

Gebrek aan sturing

De grootste risico's voor het slagen van de Aanpak jaarovergang zitten wat ons betreft in een onvolkomen overkoepelend sturingsmandaat voor de ketenregisseur, het gebrek aan gezamenlijkheid bij het benoemen en bereiken van de doelstellingen en aan het ontbreken van duidelijke keuzes rond het systeem van trekkingsrechten, bijvoorbeeld deadlines of aanpassingen. Samenhang bij taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de actoren moeten gedurende de uitvoering van de Aanpak jaarovergang onverminderd duidelijk blijven binnen en buiten de schakels van de keten.

Ambtshalve vaststellingen

Een tweede risico is dat de ambtshalve vaststellingen weliswaar op korte termijn tot (voorschot-) betalingen leiden, maar dat ze tegelijkertijd leiden tot onzekerheid en risico's voor de budgethouder (die geen formeel budget heeft, en evenmin inzicht heeft in de bestedingen), terwijl hij niets aan de situatie kan doen. Het - naar het oordeel van betrokkenen niet-complexe - herstelproces om ambtshalve vaststelling op te lossen vereist prioriteit in de sturing, gericht op het zo snel mogelijk (tot nul) reduceren van het aantal vaststellingen. Tot nu toe wordt hier niet de gewenste voortgang geboekt en zijn eerder vastgestelde deadlines niet gehaald.

Spanning rond de "timing" van de her-indicaties

Een derde risico op uitvoeringsniveau (zoals ook behandeld in de Aanpak jaarovergang) is gelegen in de her-indicaties en het op basis daarvan afsluiten van nieuwe zorgovereenkomsten. Gemeenten moeten haast maken met de herbeoordeling van PGB'en. Het is in het verlengde daarvan niet helder of alle gemeenten daadwerkelijk gestart zijn met de her-indicaties, hoewel het besef van de noodzaak daartoe niet nieuw is. Deze patstelling frustreert de voorbereiding in de uitvoering. Als deze niet op korte termijn wordt doorbroken valt een deel van de fundering van het plan weg.

Gebrek aan tijd voor aanpassing zorgcontracten

Een vierde, reeds onderkend risico is te bewaken dat de budgethouder in geval van wijziging van zijn budget als gevolg van herindicatie voldoende tijd heeft om te komen tot het aanpassen van zijn contracten en/of in bezwaar en beroep te gaan. Dit risico moet in de planning van gemeenten voldoende aandacht krijgen.

Jaarafsluiting en jaarrekeningcontrole

Het vijfde risico ligt in de jaarafsluiting. Het is duidelijk dat voor 2015 rechtmatigheid voor alle partijen een issue wordt. Een goedkeurende verklaring van de controlerend accountant kan in het geding komen.

Voorts moeten de budgethouders en zorgverleners in maart 2016 de beschikking krijgen over een fiscaal jaaroverzicht 2015 en over een overzicht dat de uitputting van het budget aangeeft. Ook moeten afdrachten plaatsvinden van belastingen en premies. Wij hebben niet kunnen vaststellen welke acties de SVB daartoe heeft ingezet. Wel wordt in gesprek met de beroepsorganisatie van accountants overleg gevoerd over oplossingen.

SVB als laatste schakel in de keten

Een zesde risico is dat de aandacht zich richt op de SVB als laatste schakel in de keten, omdat daar de betalingen plaatsvinden. Dat betekent dat daar alle problemen uit de keten aan het licht komen en correcties in ICT-systemen en dataverzamelingen onder hoge druk moeten plaatsvinden. Dat brengt het risico met zich mee dat de aandacht zich concentreert op de problemen bij de SVB, terwijl problemen in daarvoor liggende schakels in de keten zijn ontstaan en buiten zicht blijven. Het gaat hier met name om kwalitatief onvoldoende of niet tijdige aanlevering van gegevens, het niet tijdig wegwerken van de ambtshalve vaststellingen, die derhalve extra correctieslagen vergen, met alle gevolgen van dien. Ketenproblemen moeten bij voorkeur met regressie worden opgelost. Niet op de plaats waar ze verschijnen, maar op de plaats waar ze ontstaan.

Geen integraal inzicht in risico's

Overall is onze constatering na de gesprekken die wij voerden dat risico's niet integraal in beeld zijn maar versnipperd worden waargenomen en bestuurd vanuit de ketenpartners. De ketenregisseurs moeten op korte termijn de beschikking hebben over een actueel overkoepelend risicoregister. De Aanpak jaarovergang biedt een goed houvast voor een gezamenlijke risicoperceptie.

3.3 Onderzoeksvraag 3

Kunnen met de in gang gezette en geplande activiteiten de geformuleerde doelen en uitgangspunten van het systeem van trekkingsrechten PGB worden gerealiseerd?

Verbeteren, vernieuwen, vereenvoudigen

Het antwoord op de vraag of doelen en uitgangspunten van het systeem van trekkingsrechten met de uitvoering van de Aanpak jaarovergang 2015 – 2016 worden gerealiseerd is niet te geven. Onze beoordeling heeft in dit verband alleen betrekking op het plan, dat primair gericht is op het bereiken van een zo stabiel mogelijke jaarovergang 2015 – 2016, en dus niet op andere plannen die een langere horizon hebben.

Prioritering en samenhang in plannen

Wat wij waarnemen is dat er bij alle betrokkenen een veelheid van plannen en activiteiten zijn om de PGB-problematiek te lijf te gaan. Slechts met een samenhangende prioritering, zoals nu met de Aanpak jaarovergang is beoogd, kan zicht gekregen worden op het tijdsverloop dat nodig is om de activiteiten uit die plannen uit te voeren. Zo wordt de gezamenlijke marsroute duidelijk en kan veel discussie over de richting worden voorkomen.

Het weer aanzetten van controles

De aandacht voor het voorkomen van onterecht gebruik van de PGB is in de afgelopen periode waarin “betalen” het credo was, wellicht naar de achtergrond verdwenen. Het is raadzaam om in de aanloop naar de jaarovergang de controles op beheerste wijze weer aan te zetten en ook wat dat betreft toe te werken naar een genormaliseerde situatie. Betrokkenen in de keten zien overigens nu al mogelijkheden om hier gericht actie op te ondernemen.

Sturing op complexiteit PGB-systeem

Het PGB-systeem is zowel inhoudelijk als politiek-bestuurlijk complex. Dit betekent dat het bereiken van de gewenste robuuste eindsituatie geruime tijd zal vergen. Ervaringen uit andere ketens (zoals de Loonaangifteketen) hebben het volgende geleerd. Een cruciale succesfactor is dat degenen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering, in gezamenlijkheid en met nauwe betrokkenheid van hun bestuurders, een faseplan opstellen en op basis van dit plan in gezamenlijkheid stapsgewijs naar de eindsituatie toe werken. In het geval van de PGB-keten moet voorkomen worden dat de trekkersrol voor de uitvoering en implementatie van het systeem van trekkingsrechten teveel bij en namens VWS plaatsvindt. Gemeenten, andere ministeries en uitvoeringsorganisaties hebben vanuit hun eigen verantwoordelijkheden een gezamenlijke taak om de PGB-keten werkend te krijgen.

Administratieve zelfredzaamheid

De vertegenwoordigers van budgethouders geven aan dat een groot deel van de doelgroep zeer zelfredzaam is waar het gaat om het organiseren van de eigen zorg, maar moeite heeft met het gecompliceerde administratieve proces. Door de problemen in de werking van de keten vraagt de administratie momenteel onevenredig veel tijd en aandacht van de doelgroep en hun vertegenwoordigers.

4. Aanbevelingen

Ondanks alle hiervoor geplaatste kritische kanttekeningen, de in te vullen randvoorwaarden en de geschetste risico's zien wij de Aanpak jaarovergang door de samenhang die in de noodzakelijke activiteiten is gebracht, als een inhoudelijke doorbraak, waarmee de basis gelegd kan worden voor het realiseren van een zo stabiel mogelijke jaarovergang 2015 -2016.

Gezien het belang daarvan voor de budgethouders en de zorgverleners verdient deze doorbraak ons inziens de steun van alle betrokkenen om ook de bestuurlijke en organisatorische randvoorwaarden in te vullen die hiervoor nodig zijn. Dit als een stap in de goede richting voor de uitvoering van het plan en een uiteindelijk goed functionerende PGB-keten.

Wij doen de volgende aanbevelingen om de Aanpak Jaarovergang succesvol te realiseren:

1. Zorg voor een breed politiek draagvlak: acceptatie van de Aanpak jaarovergang en de consequenties ervan door de ketenpartijen en de staatssecretarissen van VWS én SZW.
2. Besluit expliciet om activiteiten die niet met de Aanpak zijn voorzien buiten scope te houden opdat uitsluitend de energie is gericht op een succesvolle jaarovergang.
3. Zorg voor duidelijkheid omtrent het commitment aan de Aanpak jaarovergang. Laat de beide staatssecretarissen de organisatieonderdelen die onder hun verantwoordelijkheid vallen opdragen om alles in het werk te stellen om het plan in gezamenlijkheid te realiseren.
4. Houd bij de vaststelling van de Aanpak jaarovergang rekening met het feit dat alle ketenpartners aangeven overbelast te zijn: dit betekent dat tijd gevonden moet worden om de Aanpak te realiseren. Het voorstel van de ketenregisseur met betrekking tot de her-indicaties geeft hieraan op een belangrijk punt invulling.
5. Zorg dat de positie en de rol van de ketenregisseur is afgestemd op de urgentie van de problematiek. Dit betekent wat ons betreft dat hij/zij na overleg met de betrokken ketenpartners de uitvoeringsbeslissingen kan (doen) nemen die noodzakelijk zijn om de Aanpak jaarovergang daadwerkelijk te realiseren. Tevens krijgt hij/zij de verantwoordelijkheid om indien de betrokken actoren de afspraken vanuit de Aanpak niet nakomen zo nodig direct te escaleren naar de bestuurlijk verantwoordelijken.
6. Betrach volledige transparantie naar de gemeenten over de inzet die op grond van de Aanpak jaarovergang wordt gevraagd. Het gaat hier in ieder geval om de uiterste datum waarop werkzaamheden moeten zijn afgerond. Met behulp van periodieke voortgangsinformatie worden de gemeenten, ook het bestuurlijke niveau, geïnformeerd over de stand van zaken.
7. Besluit in aanvulling op het voorgaande punt dat, indien gemeenten zich niet houden aan de inhoud van de Aanpak jaarovergang, de problematiek die dan ontstaat voor de PGB-houder en zorgverlener onder de bestuurlijke verantwoordelijkheid valt van de betreffende gemeente.
8. Communiceer de vaststelling van de Aanpak jaarovergang 2015 – 2016 en de gevolgen ervan breed naar de ketenpartners en naar de budgethouders en zorgverleners.
9. Geef de Change Advisory Board (CAB) opdracht om strikt te bewaken dat alleen die ICT-activiteiten ter hand worden genomen die nodig zijn in het kader van het plan. Creëer rust door alle nieuwe wensen via de CAB te laten lopen.
10. Geef de SVB de opdracht om met een opleverplanning te komen van de ICT-voorzieningen ten behoeve van de Aanpak jaarovergang (ons inziens staat een agile methode dit niet in de weg).

11. Hak snel knopen door over aanpassingen die bijdragen aan vereenvoudigingen in de aanpak voor een soepele jaarovergang en een meer stabiel proces in 2015, dan wel voorkom nieuwe complexiteit. Het gaat hier om zaken als:
 - het waar mogelijk stoppen met het creëren van ambtshalve toekenningsbeschikkingen (om zo voldoende zekerheid voor budgethouders en administratieve helderheid te creëren);
 - het (tijdelijk) uitzetten van de toets op maximumtarieven, zoals ook in het plan van de regisseurs is benoemd;
 - het spreiden van de her-indicaties én de zorgcontractering/verlenging in de tijd;
 - het zo spoedig mogelijk aan de juiste wet verbinden van de budgethouders;
 - het eventueel verlengen van de bestaande TKB's voor 2016, op basis van het budget in 2015.
12. Spreek steun en waardering uit naar de medewerkers op de werkvloer bij alle ketenpartners. Zij werken zich een slag in de rondte om budgethouders te helpen en verdienen daarom steun en waardering. De beste vorm om die waardering zichtbaar te maken is om ze nadrukkelijk te betrekken bij het uitvoeren van de Aanpak en het nemen van de benodigde besluiten.

Bijlage A In het onderzoek betrokken organisaties

#	Organisatie
1	Branchevereniging Kleinschalige Zorg (BVKZ)
2	Gemeente 's-Hertogenbosch
3	Gemeente Zoetermeer
4	Gemeente Zwolle
5	Ketenregie Trekkingsrecht PGB
6	Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING)
7	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
8	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
9	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
10	Per Saldo
11	Sociale Verzekeringsbank (SVB)
12	Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)
13	Zorginstituut Nederland
14	Zorgverzekeraar Menzis
15	Zorgverzekeraars Nederland (ZN)
16	Zorgverzekeraar VGZ