



Expertadvies Modernisering Participatiefonds

Definitief conceptrapportage ten behoeve van Stichting Vervangingsfonds en Bedrijfsgezondheidszorg voor het
Onderwijs
Amstelveen 25 mei 2020

20.A2000019747 D5.1

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
Opdrachtschrijving en aanpak	8
Detailbevindingen	10
Bijlagen	
Bijlage A. Beschikbaar gesteld onderzoeksmateriaal	25
Bijlage B. Gehouden interviews	30
Bijlage C. Agile KPI's	31

Vertrouwelijk

Stichting Vervangingsfonds en
Bedrijfsgezondheidszorg voor het Onderwijs
De heren D. Vijgen en J. Offermans

Amstelveen, 25 mei 2020
Onze referentie:
20.A2000019370 D5.1

Betreft: Definitieve rapportage Expertadvies Modernisering Participatiefonds

Geachte heer Vijgen,

Met deze de rapportage willen wij u informeren over de resultaten van ons onderzoek 'Expertadvies Modernisering Participatiefonds'. Op uw verzoek heeft KPMG Advisory (hierna: KPMG) dit onderzoek uitgevoerd in overeenstemming met onze opdrachtbevestiging 'Voorstel Expertadvies Modernisering Participatiefonds' van 9 maart 2020 met kenmerk '20.A2000019747 B5'.

Deze rapportage vormt de afsluiting van onze werkzaamheden voor dit onderzoek en bevat de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen. Doelstelling hierbij is het programma Modernisering Participatiefonds (hierna: programma MP) te voorzien van een expertreflectie op risico's en verbeterpunten (check & challenge) op cruciale beheersingsonderwerpen. Het is de bedoeling dat u op basis van deze rapportage eigen conclusies ten behoeve van de besluitvorming trekt. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor gebruik van deze rapportage voor enig ander doel en tegenover andere partijen dan u als opdrachtgever.

Verspreidingskring van de rapportage

De rapportage is uitsluitend bedoeld voor u als opdrachtgever. Zonder onze uitdrukkelijke en voorafgaande schriftelijke toestemming is het niet toegestaan deze rapportage, dan wel delen van deze rapportage, te gebruiken voor andere doeleinden, openbaar te maken en/of aan derden te verstrekken anders dan OCW.

KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van deze rapportage anders dan waarvoor deze is opgesteld en aan u als opdrachtgever beschikbaar is gesteld.

Ten slotte

Wij willen graag onze waardering uitspreken voor de open en constructieve wijze waarop medewerkers binnen de projectorganisatie ons tijdens onze werkzaamheden hebben ondersteund.

Deze professionele en plezierige samenwerking heeft zeker bijgedragen aan de kwaliteit van deze rapportage.

Het was een genoegen om deze opdracht voor u uit te voeren. Mocht u nog vragen hebben naar aanleiding van deze rapportage, dan beantwoorden wij die uiteraard graag.

Met vriendelijke groet,
KPMG Advisory N.V.

Deborah Hofland
Director



Management- samenvatting

Managementsamenvatting (1/3)

Inleiding

Dit rapport bevat de resultaten van het onderzoek 'Expertadvies Modernisering Participatiefonds' gebaseerd op een studie van aangeleverde documentatie en gehouden interviews met verschillende programmamedewerkers. Dit onderzoek vond plaats in april 2020 en is uitgevoerd aan de hand van een afgestemd onderzoeksraamwerk.

Achtergrond

Het reglement dat bepaalt of een schoolbestuur voor vergoeding van werkloosheidskosten in aanmerking komt is in de loop der tijd steeds omvangrijker en complexer geworden. In de huidige complexe systematiek kan het Participatiefonds (hierna: het Pf) niet goed meer controleren of een ontslag te voorkomen was geweest. Hiertoe is het programma 'Modernisering Participatiefonds' gestart. De nieuwe manier waarop het Pf in het primair onderwijs de werkloosheidskosten gaat beheersen heeft als belangrijkste gevolg een meer transparant en eerlijk proces met als langetermijneffect lagere door scholen aan het Pf te betalen premies.

KPMG Advisory N.V. (hierna: KPMG) is gevraagd om expertreflecties uit te voeren naar de beheersing van het programma 'Modernisering Participatiefonds' (hierna: programma MP). Doel van deze reflecties is inzicht geven in risico's en verbeterpunten aan te dragen op cruciale beheersingsonderwerpen. Deze rapportage betreft de eerste reflectie die ingaat op de beheersingsonderwerpen Governance, Haalbaarheid/Continuïteit en Communicatie.

Beantwoording onderzoeksvragen

Algemeen beeld

Uit de interviews en de bestudeerde documenten komt naar voren dat het programma MP zich in de afgelopen periode heeft gericht op het zorgvuldig voorbereiden en contracteren van de nieuwe partner voor het maatwerk administratiediensten WWplus. In dit kader is een programma van eisen (PvE) opgesteld waarin naast de inhoudelijke eisen voor een groot gedeelte ook de eisen zijn opgenomen om te komen tot een beheersing van de gegevensstromen die relevant zijn voor de modernisering van het Pf.

Voor deze modernisering zijn naast de gecontracteerde inspanningen van WWplus ook activiteiten noodzakelijk aan de kant van de fondsen zelf. Vanuit het bestuursbureau worden deze activiteiten thans uitgevoerd door het Regieteam IV. Dit team kent meerdere leveranciers. De voornaamste leverancier betreft Netcompany die verantwoordelijk is voor het bouwen van de webportalen die dienen te worden aangesloten op het WWplus-backofficesysteem. Om de integraliteit van de activiteiten en de onderlinge afhankelijkheden goed te regisseren is een koppige aansturing van belang met de ontwikkeling van één programmaplan en één planning. Deze eenkoppige aansturing heeft inmiddels vorm gekregen. Daarnaast is voor de beheersing van het programma ondersteuning ingezet om de beheersings-instrumenten van het programma goed vast te leggen en uit te voeren en de transparantie te vergroten.

Gezien de aard van de rapportage zijn onze bevindingen van nature kritisch. Over de hele linie bevat het programma MP in opzet en bestaan die beheersmaatregelen die wij zouden verwachten, met uitzondering van de gedane aanbevelingen.

Hieronder hebben wij de meest belangrijke bevindingen en verbeterpunten weergegeven.

Governance

- Het programma MP kent twee sporen die elk zijn onderverdeeld in separate werkstromen en verantwoordelijkheden. Het eerste spoor omvat de werkzaamheden van WWplus, het tweede spoor omvat de systeemaanpassingen vormgegeven door het Regieteam IV. De governance voor het eerste spoor kent beperkte verbeterpunten. Inmiddels zijn de twee werkstromen onder een eenkoppige aansturing gebracht.
- Voor de beheerfase, vanaf 1 januari 2021, zijn op hoog niveau de eerste afspraken voor de governance, de verantwoordelijkheden en controle en toezicht op de dienstverlening van WWplus verankerend in het contract (gereed per 1 oktober 2020). Een nadere detaillering moet in de komend periode plaatsvinden alsook de relatie met afspraken met andere leveranciers dan WWplus.

Haalbaarheid

- Uit het onderzoek komt naar voren dat het systeem 1 januari 2021 live moet zijn. Een mijlpalenplanning voor WWplus is beschikbaar, evenals een planning van de ontwikkeling van de webportalen.

Managementsamenvatting (2/3)

Haalbaarheid (vervolg)

- Een eenduidige agile planning met afhankelijkheden tussen systemen en een releaseplanning zijn nog niet beschikbaar, wat identificatie van het kritieke pad beperkt mogelijk maakt, maar stappen zijn gemaakt om afhankelijkheden in kaart te brengen. Inmiddels is hiertoe een programmaondersteuner (PMO) gestart.
- Ten aanzien van de toekomstige organisatiestructuur van de 'demand'-organisatie merken wij op dat de eerste gedachtevorming rondom de toekomstige organisatiestructuur binnen het Pf die de regie moet voeren op het gemoderniseerde Pf is gestart, welke in de komende periode verder wordt uitgewerkt.
- Risicomanagement is onderdeel van de projectaanpak met WWplus en is passend bij de omvang van het programma. Tevens bestaat de stuurgroep uit leden met ervaring uit eerdere moderniseringstrajecten. Een aantal reeds onderkende risico's (zoals de afwezigheid van een afgestemde agile planning) vereisen aanvullende corrigerende maatregelen. Risicomanagement op integraal programmaniveau is niet beschikbaar.
- Contractueel is een passend wijzigingsproces afgedwongen. Er is echter geen voorziening getroffen om (technische) wijzigingen tussen leveranciers te bewerkstelligen.
- Een testcoördinatiemanager is recentelijk aangesteld om een integraal testplan te ontwikkelen. Het go-live moment is sterk afhankelijk van het afstemmen van de planning tussen leveranciers.

Continuïteit

- Contractueel is WWplus verplicht per 1 januari 2021 een ISAE 3402 en COS-3000-verklaring te overhandigen. De reikwijdte hiervan is echter nog niet bepaald. Dergelijke afspraken gelden (nog) niet voor Netcompany.
- Leveranciers geven aan dat de softwarekwaliteitsstandaard (ISO 25010) deel uitmaakt van hun ontwikkelproces. Er zijn nog geen afspraken gemaakt over de toetsing en/of rapportage over softwarekwaliteit.
- Contractueel is tijdens de aanbesteding met WWplus afgedwongen dat per

1 januari 2021 een verklaring inzake het voldoen aan beveiligingsstandaarden (ISO 27001) beschikbaar dient te zijn. Netcompany heeft dit nog niet ingepland. Ten aanzien van de BIR 2017 & AVG geldt dat in het contract met WWplus en Netcompany is afgesproken dat hieraan wordt voldaan. De privacy-officer vanuit de fondsen is aangehaakt. Over een toetsingsmoment zijn geen formele afspraken gemaakt; hiervoor is ook niet in de planning voorzien.

- Contractueel is een rechtmatigheid van 99% overeengekomen en WWplus. Uit de stukken die aan de gunning van WWplus ten grondslag liggen komt naar voren dat WWplus aantoonbare en een lange ervaring heeft in het behalen van dergelijk rechtmatigheidspercentages.

Communicatie

- Een communicatiestrategie is in concept opgesteld en hierin opgenomen activiteiten zijn reeds uitgevoerd. Wel mist dit stuk nog belangrijke onderdelen zoals de overall doelstelling, een overzicht van alle stakeholders (binnen de transitie en daarbuiten), het communicatieproces, de frequentie, de verantwoordelijken en een proces om de effectiviteit van het communicatieplan te testen.

Aanbevelingen

Hieronder zijn de belangrijkste aanbevelingen opgenomen.

- Stel één programmaplan en één agile planning op, met daarin de verdere verdeling en uitwerking van de taken en verantwoordelijkheden, om de integraliteit van de activiteiten en de onderlinge afhankelijkheden van hetgeen noodzakelijk is voor de modernisering van het Pf goed te regisseren.
- Maak aannames en afhankelijkheden in de planning beter inzichtelijk en detailleer de planning door een incrementplanning op te stellen. Let daarbij op dat ook andere elementen zoals toetsingsmomenten en concepten van afspraken (zoals SLA's) worden opgenomen.
- Wij bevelen aan om te starten met het ontwerpen van de toekomstige demand organisatie die enerzijds vorm geeft aan de processen noodzakelijk voor het gemoderniseerde Pf en anderzijds verantwoordelijk is voor de aansturing van de diverse leveranciers en het waarborgen van de onderlinge relatie daartussen.

Managementsamenvatting (3/3)

Aanbevelingen (vervolg)

- Wij bevelen aan in het af te ronden testplan niet alleen de werking van de systeemcomponenten te testen, maar tevens een juiste werking van de processen. Daarnaast bevelen wij aan in dit plan de go-live criteria en eventuele noodscenario's een plek te geven.
- Inventariseer in welke mate voorzien dient te worden in wijzigingsverzoeken tussen leveranciers. Het is zeer waarschijnlijk dat voor de interactie tussen de leverancierssystemen aan beide kanten wijzigingen dienen te worden doorgevoerd.
- Maak zo spoedig mogelijk afspraken met de leveranciers betreffende de verschillende standaarden, accountantsverklaringen en normen en veranker deze afspraken in de planning en het testplan. Laat indien mogelijk een privacytoets en een softwarekwaliteitsreview uitvoeren. Schep daarbij zo snel mogelijk duidelijkheid over de additionele verwachtingen en eisen op deze gebieden vanuit de fondsen die niet in de huidige wet- en regelgeving zijn benoemd.
- Werk het communicatiedocument verder uit naar een communicatieplan en neem daarin ook een evaluatie van de communicatiestrategie op.

Managementreactie

Onderstaande reactie is opgesteld door de directie van het Participatiefonds en is zonder wijzigingen overgenomen.

Het management van het bestuursbureau Participatiefonds heeft met interesse het expertadvies gelezen. Bovenal is zij content met het feit dat er geen bevindingen benoemd zijn die de invoering van de nieuwe dienstverlening per 1 januari 2021 in de weg staat. Wij zijn er van overtuigd dat de genoemde aanbevelingen de haalbaarheid en kwaliteit verder borgen.

Ten tijde van het schrijven van deze reactie kunnen wij al aangeven dat de aanbevelingen worden opgenomen in de planning van het programma en, daar waar, van toepassing, in die van de werkstromen. Daarnaast nemen wij de aanbevelingen op in de overkoepelende mijlpalenplanning zodat voortgang goed gemonitord wordt. Inmiddels is voor meerdere onderwerpen zoals aansturing, overall planning, risico assessment en afhankelijkheden goede voortgang bereikt, waarmee een groot deel van de aanbevelingen reeds is opgevolgd.



Opdrachtomschrijving en aanpak

Opdrachtoomschrijving en aanpak

Achtergrond

Het reglement dat bepaalt of een schoolbestuur voor vergoeding van werkloosheidskosten in aanmerking komt, is in de loop der tijd steeds omvangrijker en complexer geworden. In de huidige complexe systematiek kan het Participatiefonds (hierna: het Pf) niet goed meer controleren of een ontslag te voorkomen was geweest. Daardoor kunnen er soms werkloosheidskosten onterecht ten laste van het fonds komen. De sociale partners, zijnde de vakbonden (CNV, AOB, FVOV, AVS) en de PO-Raad, bepaalden in 2018 samen met het bestuur van het Pf de kaders voor een moderniseringsslag en zijn een transitietraject gestart, namelijk het programma Modernisering Participatiefonds (hierna: programma MP). De nieuwe manier waarop het Pf in het primair onderwijs de werkloosheidskosten beheerst heeft als belangrijkste gevolg een meer transparant en eerlijk proces met als langetermijneffect lagere door scholen aan het fonds te betalen premies.

Doelstelling en onderzoeksvraag

De doelstelling en tevens onderzoeksvraag van dit onderzoek is expertreflecties uit te voeren naar de beheersing van het programma MP gericht op het verschaffen van inzicht in risico's en verbeterpunten (check & challenge) op cruciale beheersingsonderwerpen. De scope van het onderzoek beperkt zich tot de review van de beheersingsonderwerpen Governance, Haalbaarheid/Continuïteit en Communicatie. Buiten scope van deze opdracht blijven:

- overige gerelateerde Pf-programma's en/of -projecten (afhankelijkheden vanuit het Moderniseringstransitietraject zullen wel worden meegenomen);
- het uitvoeren van een onderzoek naar of een benchmark van de projectkosten;
- een inhoudelijke beoordeling van de specificaties en requirements;
- transitie naar en gereedheid van de organisatie, de (eind)gebruikers en de bedrijfsprocessen.

Het onderzoek is uitgevoerd op basis van aan ons opgeleverde documenten, aangevuld met informatie uit interviews. Overzichten van deze documenten en gehouden interviews zijn in de bijlagen beschikbaar.

Aanpak

De gefaseerde aanpak bestond uit de volgende stappen:

- Kick-off om de details van de achtergrond, onze aanpak, de te betrekken stakeholders en praktische zaken af te stemmen.
- Referentiekaders selecteren en onderzoekskader opstellen voor de benoemde onderzoeksaspecten.
- Bestuderen van de documentatie aan de hand van het onderzoekskader en uitvoeren van acht à tien gestructureerde interviews voor aanvullende toelichtingen met de belangrijkste stakeholders en opstellers aan project- én organisatiezijde; deze dienen ter verduidelijking van de organisatorische context en het bedrijfsvoeringskader, van de onderbouwing van de gekozen aanpak en oplossingsrichting en voor toelichting op de inhoud van de projectdocumentatie.
- Analyse van de bevindingen: tussentijds afstemmen van de deelbevindingen met WWplus en de opdrachtgever; op basis van de geconstateerde bevindingen en better practices adviseren over verbetermogelijkheden.
- Opstellen van een geconsolideerde (concept)rapportage; deze afstemmen met de begeleidingsgroep en opdrachtgever alvorens deze definitief wordt gemaakt.

Gebruikte onderzoeksmethode

De analyse naar het programma MP is ingericht aan de hand van de beheersingsonderwerpen Governance, Haalbaarheid/Continuïteit en Communicatie, aangevuld met ons internationale GETT-referentiekader.





Detailbevindingen

Detailbevindingen Governance – transitiefase (1/3)

Bevindingen	Aanbevelingen
Programmastructuur	
Norm: De governance van het programma MP is duidelijk. Ook is een vertegenwoordiging van OCW en het scholenveld opgenomen, zodat de belangen van alle partijen voldoende geborgd zijn	

Opdrachtgever van het programma MP is het Pf dat wordt vertegenwoordigd door het bestuursbureau (stuurgroep). Het programma zelf kent twee sporen die elk zijn onderverdeeld in separate werkstromen (Governance document Maatwerk Dienstverlening WWplus, versie 20200225). Een van de sporen valt onder de verantwoordelijkheid van WWplus (scope – het maatwerk administratiediensten), het andere spoor valt onder het Regieteam IV (betreffende – het overzicht van alle klanten (CRM), de portalen (webdiensten), het Document Management Systeem (DMS), output management en het datawarehouse). De implementatie van de webdiensten is uitbesteed aan een derde partij, Netcompany, die verantwoordelijk is voor het bouwen van de webportalen. Elke werkstroom omvat een (of meer) Scrum team(s) vanuit de leveranciers en een product owner (hierna ook: PO) vanuit het Vervangingsfonds (hierna ook: Vf) of Pf.

Geen.

OCW wordt betrokken via technische overleggen, welke worden verzorgd door de manager S&I en de concerncontroller. Het scholenveld wordt meegenomen in de voortgang door andere gremia, zoals klantreizen en contacten met regiocoördinatoren.

Zakelijke rechtvaardiging	
Norm: Het programma heeft een duidelijk zakelijke rechtvaardiging en op de voordelen zijn sturingsinstrumenten ingericht	

De modernisering van het vereveningsproces is ingegeven door behoeften van de scholen om de regeling te vereenvoudigen en hierbij de administratieve lasten voor hen te verminderen. De sociale partners, dat zijn de vakbonden (CNV, AOB, FVOV, AVS) en de PO-Raad, bepaalden in 2018 samen met het bestuur van het Pf de kaders voor een moderniseringsslag. Het Pf draagt zorg voor een vernieuwd proces en vernieuwde uitvoering en OCW draagt zorg voor de hiervoor noodzakelijke aanpassing in de Wet op het primair onderwijs.

Voor de modernisering is voor de werkzaamheden die door WWplus worden georganiseerd een financiële bandbreedte het uitgangspunt (Overeenkomst Maatwerk Dienstverlening WWplus, versie 20200311). Deze bandbreedte vormde onderdeel van de aanbesteding die door WWplus is gewonnen en gecontracteerd.

Onderdeel van dit contract is een facturatieschema (Prijsdocument Maatwerk Dienstverlening WWplus, versie 20200225), op basis waarvan gestuurd wordt en beheersing van de kosten wordt vormgegeven. Voor de overige organisatorische, procesmatige en systeemtechnische wijzigingen die moeten plaatsvinden is geen financieel plan opgesteld.

Een totale inschatting van de verwachte kosten die gemaakt dienen te worden aan de kant van het Regieteam IV was nog niet inzichtelijk tijdens onze review, met uitzondering van kosten die gemaakt moeten worden voor aanpassingen aan de portalen: hiervoor gelden de gemaakte aanbestedingsafspraken met de leverancier (Netcompany Raamovereenkomst ICT Diensten VfPf, versie 20200407). De overige aanpassingen aan de huidige systemen, namelijk het Document Management Systeem (DMS) en het CRM, verlopen middels wijzigingsverzoeken, waarvoor vooraf nog geen kostenindicatie was opgesteld. Naar verluidt is inmiddels een plan van aanpak van Cayentis (CRM-leverancier) met fasering en budget ontvangen, waarmee ook deze kosten inzichtelijk zijn. De eerste fase in dit plan van aanpak is goedgekeurd. Ook voor het DMS is een kostenopgave van Expansion ontvangen en goedgekeurd.

Uit de bestudeerde stukken blijkt niet dat voorzien is in een mechanisme om het behalen van de baten van het programma (de versimpeling van de uitvoering van de regeling) te orkestreren.

Wij bevelen aan om voor de totale inschatting van de kosten welke gemoeid zijn met de modernisering van het Pf een begroting af te ronden en de monitoring hierop verder in te richten.

Daarnaast geven wij in overweging om een batenplan op te stellen waarin na invoering van de modernisering van het vereveningsproces uitgewerkt wordt in welke mate de daadwerkelijke baten, waaronder het verminderen van de administratieve lasten bij de scholen, ook daadwerkelijk worden gerealiseerd.

Detailbevindingen Governance – transitiefase (2/3)

Bevindingen	Aanbevelingen
Verantwoordelijkheden	
Norm: De rollen en verantwoordelijkheden van het programma MP zijn helder beschreven en geaccordeerd zowel binnen het bestuursbureau als binnen WWplus.	
De rollen en verantwoordelijkheden in de relatie tot het Pf en WWplus zijn verankerd in het contract (Bijlage IV Governance document Maatwerk Dienstverlening WWplus, versie 20200225), inclusief de escalatieniveaus die hierbij worden betracht. De verdeling van de rollen en verantwoordelijkheden is logisch uitgewerkt in het Projectplan VfPf – WWplus en verdeeld over de deelprojecten. De stuurgroep VfPf en WWplus is eindverantwoordelijk voor het resultaat van het programma (voornamelijk back-end van het systeemlandschap). Ten behoeve van de transitie heeft het Pf een transitie manager aangesteld die rapporteert aan deze stuurgroep. Dit geldt ook voor WWplus. De overall transitie manager vanuit het Pf is verantwoordelijk voor de afstemming met DUO en ASP gedurende de transitieperiode. Daarnaast is deze persoon verantwoordelijk voor de coördinatie met de transitie managers vanuit WWplus waarbij het PvE de leidraad vormt. Het WWplus-projectteam is verantwoordelijk voor de verdeling van de totale scope over de verschillende teams binnen de opdrachtnemer. Het VfPf-kernteam is verantwoordelijk voor de verdeling van de totale scope over de verschillende teams binnen het VfPf. Voor de deelprojecten zijn de product owners vanuit het Pf in de lead, deze zijn aangesteld door het bestuursbureau. WWplus heeft per stroom een transitie manager aangesteld die de verantwoordelijkheid aan die zijde draagt voor het deelproject. Voor deze modernisering zijn naast de gecontracteerde inspanningen van WWplus ook activiteiten noodzakelijk binnen het IT-landschap van de fondsen zelf, zoals bijvoorbeeld het bouwen van webportalen en de aanpassingen aan het Document Management Systeem. Deze activiteiten worden vanuit het bestuursbureau uitgevoerd door het team Regie IV. In de MT-bijeenkomst van 21 april 2020 is naar verluidt besloten dat alle (deel)projecten die bijdragen aan de livegang van de modernisering onder aansturing van de transitie manager worden uitgevoerd. De leden van het Regieteam IV zijn ook als verbinder opgenomen in de projecten door de rol van product owner die aan hen is toegewezen. Een gedegen beschrijving van de rollen en lijnen in dit geheel ontbreekt echter in het kader van het integrale programma MP. Een globaal overzicht van de rollen en verantwoordelijkheden is beschikbaar voor zover het WWplus betreft (Governance document Maatwerk Dienstverlening WWplus, versie 20200225). De privacy officer van de fondsen is neemt niet deel in de stuurgroep, die thans lid is van het kernteam.	Om de integraliteit van de activiteiten en de onderlinge afhankelijkheden van hetgeen noodzakelijk is voor de modernisering van het Pf goed te registreren is de opstelling en ontwikkeling van één programmaplan en één agile planning, met daarin de verdere verdeling en uitwerking van de taken en verantwoordelijkheden aanbevelenswaardig.

Detailbevindingen Governance – transitiefase (3/3)

Bevindingen	Aanbevelingen
Controle maatregelen en toezicht	
Norm: Binnen het programma MP beschikt het bestuursbureau over voldoende controlemaatregelen om tijdig inzicht te krijgen in beslissingen die van invloed zijn op het functioneren van het transitieprogramma.	
Om de voortgang en inhoud van de samenwerking met WWplus te beheersen is naast een projectorganisatie een passend piramidaal overlegniveau ingericht. Ook zijn de voortgangsrapportage en de hierbij gebruikte templates afgestemd en beschikbaar. Het meest gedetailleerde niveau ligt bij de teams waar de voortgang twee keer in de week middels stand-ups wordt besproken om de sprints te alignen. Elke 14 dagen worden onder andere de afhankelijkheden en mijlpalen gedeeld middels de zogenaamde A3-template. De PO rapporteert deze voortgang en is verantwoordelijk voor de werkstroom (bijvoorbeeld A3 Rapportage Werkstroom KCC Uitvoering, versie 1.0_20200324). De voortgang wordt opgesteld in samenspraak met de transitie-manager van WWplus. Uit de bestudeerde stukken komt naar voren dat er nog geen inzicht is in een aantal van belang zijnde stuurvariabelen zoals het kritieke pad. Ook is er nog niet voor alle deelproducten inzicht in de minimale eisen waaraan moet worden voldaan (Minimal Viable Product=MPV): zo hebben enkele teams de agile MVP-planning al vastgesteld (F&R_MVP+planning, versie 20200313), andere nog niet. Daarnaast vindt driewekelijks overleg plaats op portfolio-boardniveau (bestuursbureau) waarin de voortgang wordt besproken. Deze portfolio-board overziet zowel het programma als het team Regie IV. Het Regieteam IV is voornemens een vergelijkbare aanpak te hanteren als die welke nu gekozen is voor WWplus. Netcompany rapporteert dan wekelijks aan de PO en de stuurgroep met zijn eigen template. Anders dan de mijlpalenplanning van het deel van het programma dat door WWplus wordt vormgegeven is een integrale planning nog niet beschikbaar, waardoor het risico kan ontstaan dat afhankelijkheden niet of niet tijdig in beeld zijn.	Stel een overall Epics planning op met agile KPI's waarin controlemaatregelen op alle niveaus vergelijkbaar zijn ingericht en met behulp waarvan overall gestuurd kan worden binnen het programma MP in zijn geheel. Voorbeeld-KPI's zijn % gerealiseerde Epics (bijvoorbeeld door gebruikmaking van o.a. storypoints, functiepunten of 'earned value') en Backlog omvang/ontwikkeling (% groei). Voor meer details, zie bijlage C. Om de afhankelijkheden tussen leveranciers beter te beheren, is het aanbevelenswaardig om een gezamenlijk Program Increment-plan vast te stellen dat voor een bepaalde periode vastgelegd is.

Detailbevindingen Governance - beheerfase

Bevindingen	Aanbevelingen
Programmastructuur	
Norm: De governance van het programma MP in de beheerfase is duidelijk. Ook is een vertegenwoordiging van OCW en het scholenveld opgenomen, zodat de belangen van alle partijen tijdens de beheerfase voldoende geborgd zijn.	
Het voorstel is om twee servicemanagers (een voor het Pf en een voor het Vf) aan te stellen (Governance document Maatwerk Dienstverlening WWplus, versie 20200225). Het onderliggende governance-model dient echter nog op strategisch, tactisch en operationeel niveau te worden bepaald en wordt gebaseerd op hoofdstuk 4.1 van het PvE. Rond de zomer wordt een eerste concept van de programmastructuur ten behoeve van de beheerfase verwacht. Dit dient conform het contract uiterlijk 1 oktober 2020 te zijn ingevuld (Governance document Maatwerk Dienstverlening WWplus, versie 20200225). Het bestuursbureau is voornemens zich ten aanzien van de 'demand'-organisatie anders te organiseren, waarbij het zich rekenschap geeft van niet alleen de modernisering van Pf en de afspraken die hiervoor met WWplus zijn gemaakt, maar vooral ook van de agile benadering van de werkafspraken met leveranciers en het multi-vendor-landschap dat inmiddels aanwezig is.	Start met het opstellen van een governance-model voor de beheerfase. De transitiefase kan hiervoor waarschijnlijk als basis worden gebruikt. Het heeft de voorkeur tijdens het schaduwdraaien in november reeds de nieuwe organisatiestructuur te testen.
Verantwoordelijkheden	
Norm: De rollen en verantwoordelijkheden tijdens de beheerfase van het programma MP zijn helder beschreven en geaccordeerd zowel binnen het bestuursbureau als binnen WWplus.	
De rollen en verantwoordelijkheden voor de beheerfase (voor de aansturing van alle leveranciers) worden tijdens de transitiefase opgesteld. Op het moment van schrijven van dit rapport waren ze nog niet helder beschreven. Afspraken om dit vorm te geven dienen nog in de tijd te worden uitgezet. Wel is hiervoor een voorziening opgenomen (Akkoordverklaring PvE WWplus). Hierin is beschreven dat de leverancier de verantwoordelijkheid voor het incidentenbeheerproces op zich dient te nemen.	Start met het opstellen van een overzicht van de rollen en verantwoordelijkheden voor de beheerfase. De transitiefase kan hiervoor waarschijnlijk als basis worden gebruikt.
Controlemaatregelen en toezicht	
Norm: Binnen het programma MP beschikt het bestuursbureau over voldoende controlemaatregelen om tijdig inzicht te krijgen in beslissingen die van invloed zijn op het functioneren van het transitieprogramma en de beheersfase.	
Op dit moment is nog geen SLA opgesteld voor de beheerfase. Deze dient voor 1 oktober 2020 klaar te zijn zodat begonnen kan worden aan de testfase aan de kant van WWplus (en de integratie met de portalen van Netcompany). Voor de portalen en andere aanpalende systemen is nog geen SLA opgesteld, maar dit is opgenomen in de planning als onderdeel van de leveranciersmanagementovereenkomsten (Plan van aanpak Regieteam epic 2).	Stel zo snel mogelijk een eerste concept-SLA op, zodat hier ook tijdens de transitiefase rekening mee gehouden kan worden. De SLA's moeten op elkaar aansluiten en een duidelijke structuur bieden en onderlinge afspraken tussen leveranciers accommoderen.

Detailbevindingen Haalbaarheid (1/6)

Bevindingen	Aanbevelingen
Planning transitie	
Norm: Voor de tijdige invoering voor de modernisering van het vereveningsproces per 1 januari 2021 is een robuuste planning aanwezig. Deze planning is op hoofdlijnen weergegeven.	
Het programma MP kent geen overall planning anders dan dat het systeem 1 januari 2021 live moet zijn. De onderliggende werkstromen kennen wel elk een planning. Deze planningen van de verschillende leveranciers zijn niet zichtbaar lijken nog niet op elkaar te zijn afgestemd. Voor het realiseren van de transitie die door WWplus wordt gerealiseerd is een globale planning beschikbaar (Projectplan VfPf, versie 0.4) alsook een mijlpalenplanning (Projectplan VfPf, versie 0.4). De detaillering van deze planning krijgt vorm binnen de afzonderlijke werkstromen en wordt maandelijks bijgewerkt. Deze is nu gebaseerd op het behalen van de testfase op 1 oktober 2020. Gewerkt wordt naar een Minimum Viable Product (MVP). Iedere PO is verantwoordelijk voor het uitwerken van de agile-MVP-planning; op het moment van schrijven van deze rapportage is deze voor één werkstroom nu opgesteld (F&R_MVP+planning, versie 20200313). Naar verluidt vindt de afstemming tussen de planning van Netcompany en de overige onderdelen op dit moment plaats. De planning voor de aanpalende portalen gaat uit van een leverdatum op 1 januari 2021 (Raamovereenkomst ICT-diensten VfPf Netcompany, versie 20200407). Dit portaal dient echter ook gereed te zijn op 1 oktober 2020 om tijdig te kunnen proef- en schaduwdraaien. Tussen 1 oktober 2020 en 1 november 2020 heeft het programma de tijd om bugs op te lossen en wordt een ketentest uitgevoerd door de testcoördinator van de fondsen om de functionaliteit van het systeem te bepalen. Na 1 november dient begonnen te worden met schaduwdraaien, zodat de applicatie per 1 januari 2021 live kan gaan. Uit een interview met Netcompany is gebleken dat niet alle testperioden zijn gecommuniceerd en afgestemd - ten tijde van opstellen van Programma van Eisen (PvE) webdiensten was de datum 1 oktober niet bekend, alleen de go-live datum. De testperiode wordt opgenomen in de planning van Netcompany.	Maak een overall agile planning voor het programma MP die niet alleen de verschillende deelprojecten in kaart brengt, maar ook inzichtelijk maakt hoe deze projecten (en bijbehorende Epics) zijn verbonden en wat de kritieke paden tussen deze projecten (en bijbehorende Epics) en leveranciers zijn.
Norm: De planning is onderbouwd door een kritiek pad, die maakt onderlinge afhankelijkheden inzichtelijk en bevat ruimte om met tegenslagen om te gaan.	
Het programma maakt gebruik van epics die vanuit de MVP (minumum viable product)-gedachte beschrijven welke thema's dienen te worden ingevuld en welke requirements noodzakelijk zijn om een eerste versie van het product naar gebruikers uit te rollen. Op dit moment is onduidelijk hoeveel ruimte er is in de tijd tussen de verwachte opleverdatum van een MVP-functionaliiteit en de gestelde mijlpalenplanning. De opleverdata van elk MVP lijkt daarbij direct op het kritieke pad te zitten (Projectplan VfPf, versie 0.4; Plan van aanpak Regieteam epic 2). Afhankelijkheden tussen systemen en dan vooral de systemen buiten de eigen organisatie (WWplus vs. Regieteam IV) zijn niet inzichtelijk. Hierdoor is het onmogelijk een onderbouwde planning af te geven en dus te bepalen of er ruimte is voor tegenslagen. Een inventarisering van verwachte wijzigingen in de huidige systemen (CRM, DMS) is nog niet voorhanden waardoor de hoeveelheid werk nog niet is in te schatten. Door het ontbreken van deze schatting is niet te bepalen of de planning haalbaar is.	Maak een agile Epics-planning die niet alleen de verschillende deelprojecten in kaart brengt, maar die ook inzichtelijk maakt hoe deze projecten (en daartoe toegewezen Epics) zijn verbonden en wat de kritieke paden tussen deze projecten zijn. Daarnaast bevelen wij aan op realisatie van de planning te sturen aan de hand van agile KPI's. Een voorbeeld hiervan is in bijlage C opgenomen. Om de afhankelijkheden tussen leveranciers beter te beheren, is het aanbevelenswaardig om een gezamenlijk Product Increment plan vast te stellen dat voor een bepaalde periode vastgelegd is.

Detailbevindingen Haalbaarheid (2/6)

Bevindingen	Aanbevelingen
Planning transitie	
Norm: De aannames die aan de planning ten grondslag liggen zijn inzichtelijk.	
De aannames met betrekking tot de hoeveelheid werk zijn globaal benoemd in het PvE. De detaillering hiervan in de huidige planning is niet zichtbaar. Aannames met betrekking tot koppelvlakken zijn niet inzichtelijk. Tevens is de aanname om per 1 oktober een ketentest uit te kunnen voeren nog niet voldoende onderbouwd en inzichtelijk gemaakt vanwege de ontbrekende afhankelijkhedenplanning.	Maak aannames ten aanzien van de omvang van het werk in de planning beter inzichtelijk door een overkoepelende mijlpilplanning dan wel een globaal Programma Increment (PI) plan op te stellen. Let daarbij op dat ook andere elementen zoals toetsingsmomenten en concepten van afspraken (zoals SLA's) worden opgenomen.
Rapportage over de planning	
Norm: Een proces voor het realiseren van de planning met passende KPI's en een wijzigingsproces is aanwezig.	
Het programma kent feitelijk twee manieren voor het meten van de voortgang. Naast de eerder beschreven voortgangsrapportages via een A3-template wordt gebruikgemaakt van een stuurmechanisme dat verankerd is in de contractuele afspraken inzake de facturatie aan de hand van mijlpalen (Facturatie transitiekosten in 2020). Elke 14 dagen worden onder andere de afhankelijkheden en mijlpalen gedeeld middels de zogenaamde A3-template. De PO rapporteert deze voortgang en is verantwoordelijk voor de werkstroom. De voortgang wordt opgesteld in samenspraak met de transitie manager van WWplus. Het Regieteam IV hanteert een vergelijkbare aanpak. Netcompany gaat derhalve rapporteren aan de PO en de portfolio board van het Regieteam IV (Plan van aanpak Regieteam epic 2). In het contract met leverancier WWplus is een wijzigingsproces overeengekomen (Overeenkomst Maatwerk Dienstverlening WWplus, versie 20200311) . Verzoeken worden binnen de stuurgroep besproken en zijn ook onderdeel van de voortgangsrapportage. Op dit moment ontbreekt echter een proces dat wijzigingsverzoeken mogelijk maakt tussen leveranciers waarbij de coördinatie wordt gedaan door Pf. Het is niet ondenkbaar dat er vanuit het portaal richting het backofficesysteem, of andersom, (technische) verzoeken dienen te worden ingevuld die (grote) impact hebben op de voortgang.	Wij bevelen aan om niet alleen per leverancier een wijzigingsproces (inclusief impactanalyse) overeen te komen, maar ook een procedure in te richten binnen het programma MP die de impact van een wijziging bij één leverancier confronteert met hetgeen afgesproken is met een andere leverancier. Tevens bevelen wij aan wijzigingen vanuit deze integraliteit te beoordelen alvorens deze in de stuurgroep te accorderen. Tot slot bevelen wij aan om een dergelijke procedure op te stellen en te implementeren voor de toekomstige demand organisatie bij het bestuursbureau.

Detailbevindingen Haalbaarheid (3/6)

Bevindingen	Aanbevelingen
Toekomstige organisatiestructuur	
Norm: Het toekomstig organisatieontwerp sluit aan op de eisen en kenmerken van hetgeen na modernisering van het vereveningsproces beheerd moet gaan worden.	
De eerste gedachtevorming rondom de toekomstige organisatiestructuur binnen het Pf die de regie moet vormen op het gemoderniseerde Pf is gestart, maar moet nog worden uitgewerkt. Daarbij is ook nog niet nagedacht over hoe het agile gedachtegoed verder wordt overgenomen binnen de organisatie en de doorontwikkeling van het participatiefonds wordt geborgd. WWplus heeft in de planning wel voorzieningen getroffen om deze in de tijd vorm te geven (Projectplan VfPf, versie 0.4, werkstroom Klant Contact Centrum KCC). De verwachting is op dit moment dat de organisatiestructuur van de leverancier (WWplus) aansluit op de benodigde behoefte, gezien hun huidige ervaring met vergelijkbare regelingen.	Wij bevelen aan om te starten met het ontwerpen van de toekomstige demand organisatie die enerzijds vormgeeft aan de processen noodzakelijk voor het gemoderniseerde Pf en anderzijds verantwoordelijk is voor de aansturing van de diverse leveranciers en het waarborgen van de onderlinge relatie daartussen. Tevens bevelen wij aan bij dit ontwerp recht te doen aan het agile gedachtegoed dat reeds is overeengekomen met de diverse leveranciers en de aansturing die dit vergt.
Competenties en evaluaties	
Norm: Er is een goed begrip van de huidige en vereiste competenties, die door modernisering van het vereveningsproces als minimale kennisvereisten te kenschetsen zijn.	
Onderdeel van de aanbesteding op basis waarvan WWplus is geselecteerd betrof het aantonen van relevante kennis en expertise. In het contract met WWplus is voorzien in de opbouw van kennis en vereiste competenties voor de gecontracteerde werkzaamheden. Uit het onderzoek komt naar voren dat een graduele opbouw bij WWplus zal plaatsvinden in lijn met de verwachte productieafspraken. Een dergelijke opbouw verwachten wij ook. De projectleden vanuit het Pf (i.c. de PO's) geven aan goed in staat te zijn de benodigde competenties en aanwezigheid daarvan te kunnen beoordelen. Kennisoverdracht vanuit de huidige leverancier is onderdeel van de scope van het programma. Naar verluidt is kennisoverdracht al opgestart en minimaal, aangezien zowel de regeling als het systeem volledig is aangepast.	Geen.
Planning beheerfase	
Norm: Voor de planning van de werkzaamheden door WWplus is voorzien in een jaarplanning met verwachtingen over de omvang van de werkvoorraad e.d.	
Op dit moment is nog geen jaarplanning opgesteld. Uit interviews is gebleken dat deze binnenkort in samenwerking met de businessservicemanager zal worden opgesteld. In de jaarplanning zullen aanpassingen aan systemen, informatie-updates (vanuit bijvoorbeeld het UWV) en het doorvoeren van verbeterlagen worden voorzien. In de interviews is aangegeven dat de jaarplanning wordt gemaakt aan de hand van het jaarplan van het bestuursbureau. De gewenste toekomstige doorontwikkeling van de systemen en het applicatielandschap dient nog te worden bepaald. De in ontwikkeling zijnde Enterprise-Architectuur zal hiervoor een belangrijke leidraad vormen (een overzicht van de Enterprise-Architectuur is in het Plan van Aanpak Regieteam IV epic 2 te vinden).	Wij bevelen aan te starten met het opstellen van een conceptjaarplan, zodat in de transitiefase rekening gehouden kan worden met de benodigde werkzaamheden.

Detailbevindingen Haalbaarheid (4/6)

Bevindingen	Aanbevelingen
Rapportage over de planning	
Norm: Een proces waarin over het realiseren van de jaarplanning op passende wijze wordt gerapporteerd is aanwezig.	
Het proces voor de invulling van de jaarplanning is onderdeel van het PvE. Daarin is overeengekomen dat de fondsen samen met de leverancier een jaarplan inclusief budget opstellen. De leverancier dient vervolgens maandelijks hierover te rapporteren als onderdeel van de maandrapportage. De invulling van het jaarplan is tot op heden nog niet bepaald. Globaal gezien verandert dit proces niet zozeer vanuit het perspectief van het Pf daar veel hetzelfde blijft.	Draag er zorg voor dat bij het opstellen van het jaarplan ook interne afhankelijkheden tussen systemen worden meegenomen.
Risicomanagement	
Norm: Een ordentelijk risicomanagementproces is aanwezig opdat risico's voor de uitvoering van de transitie en in de beheerfase tijdig worden geadresseerd en passende maatregelen worden getroffen.	
Uit het projectplan, de voortgangsrapportages en op basis van de afspraken met WWplus komt naar voren dat risicomanagement onderdeel is van de projectaanpak. Ook is uit het onderzoek naar voren gekomen dat de PO's gezamenlijk met de transitie managers van de leverancier WWplus een risicomatrix opstellen die in elke stuurgroepbijeenkomst wordt besproken. Recentelijk is afgesproken hierin vooral te focussen op de risico-ontwikkeling van de top vijf risico's, wat wij als positief waarderen. De stuurgroepleden hebben ervaringen uit eerdere moderniseringstrajecten vanuit VFPf actief kunnen inbrengen waardoor de kwaliteit van de beheersing van de risico's is toegenomen. Voor de deelprojecten die door het Regieteam IV worden georganiseerd, zoals de opdracht aan Netcompany, geldt dat Netcompany de risico's wekelijks bespreekt met de PO en de risicomatrix wordt gebruikt in de portfolio board (Status rapport VFPf-2, versie 2020-14). Uit de interviews is naar voren gekomen dat een aantal van de onderkende risico's (zoals de afwezigheid van een op de deelprojecten afgestemde planning of implementatie van de security- en privacy-eisen) aanvullende corrigerende maatregelen vergen. Het risico dat wetgeving niet of niet tijdig wordt aangenomen is niet in het risicolog opgenomen. Zoals reeds eerder geconstateerd, zijn een integraal programmaplan voor de modernisering van het Pf en bijbehorend risicomanagement nog niet beschikbaar. Ten aanzien van risicobeheersing in de beheerfase hebben wij vastgesteld dat de wijze waarop dit vorm zal krijgen nog niet is uitgewerkt. Naar verluidt is de RSA met Netcompany inmiddels gepland.	Wij bevelen aan in de opstelling van een globale planning van alle Epics binnen de verschillende werkstromen (of alle Program Increment-mijlpalen) voor de modernisering van het Pf actief in te gaan op de wijze waarop risicomanagement plaatsvindt. Tevens bevelen wij aan dit risicomanagement te focussen op risico's die betrekking hebben op leverancieroverstijgende risico's en de uniformering van de wijze waarop dit vorm krijgt. Wij bevelen aan voor de toekomstige demand organisatie één risicomanagementproces te ontwikkelen opdat in de beheerfase de integraliteit van risico's over en tussen de leveranciers heen ordelijk wordt vormgegeven.

Detailbevindingen Haalbaarheid (5/6)

Bevindingen	Aanbevelingen
Wijzigingsbeheer	
Norm: Changemanagementproces binnen het transitieprogramma wordt conform de richtlijnen van het bestuursbureau uitgevoerd; dit voldoet aan de best practice-bepalingen van ITIL.	
In het contract met leverancier WWplus is een wijzigingsproces afgesproken dat ook zorg draagt voor de planning middels een 'impactanalyse' die door de leverancier wordt uitgevoerd. Verzoeken worden binnen de stuurgroep besproken en zijn ook onderdeel van de voortgangsrapportage. Een wijzigingsproces is op hoofdlijnen genoemd in de overeenkomst voor Netcompany tijdens de bouwfase (Raamovereenkomst ICT-diensten VfPf Netcompany, versie 20200407). Hierin wordt echter niet voorzien in een formele impactanalyse, wat mogelijk tot problemen kan leiden in de planning. Op dit moment ontbreekt echter een proces dat wijzigingsverzoeken mogelijk maakt tussen leveranciers. Het is niet ondenkbaar dat er vanuit het portaal richting het backofficesysteem, of andersom, (technische) verzoeken dienen te worden ingevuld die (grote) impact hebben op de voortgang. Gedurende de onderzoeksperiode is inmiddels een beslissing genomen waardoor het backofficesysteem gebruik zal maken van de front-end (portaal) implementatie voor data entry. Dit introduceert afhankelijkheden tussen de twee systemen en kan tot vertraging in de planning leiden.	Draag er zorg voor dat voor de webportalen ook een impactanalyse wordt uitgevoerd ten behoeve van wijzigingsverzoeken tijdens de bouwfase. Inventariseer in welke mate voorzien dient te worden in wijzigingsverzoeken tussen leveranciers. Het is zeer waarschijnlijk dat voor de interactie tussen de leverancierssystemen aan beide kanten wijzigingen dienen te worden doorgevoerd, vooral omdat recentelijk een afhankelijkheid tussen de backoffice- en front-end systemen is geïntroduceerd met het besluit om de portalpagina's te gebruiken voor de backoffice data entry.

Detailbevindingen Haalbaarheid (6/6)

Bevindingen	Aanbevelingen
Go-live gereedheid	
Norm: Het bestuursbureau beschikt over een duidelijke set van passende go-live criteria om te beoordelen of releases van het programma MP in beheer kunnen worden genomen.	
De basis voor de go-live criteria wordt voor een belangrijk deel gevormd door het PvE en het contract met WWplus. Zoals reeds eerder aangegeven, is voor een aantal deelproducten reeds een MPV vastgesteld, maar nog niet voor alle deelproducten. Om de integraliteit van de go-live en de juiste werking van zowel de producten van WWplus als die van andere leveranciers te orkestreren heeft het Pf een testcoördinatiemanager aangesteld. Deze zal ook een integraal testplan moeten opstellen, waarin onder andere de go-live criteria nader zijn uitgewerkt. Een datum voor de oplevering van dit testplan is nog niet voorhanden. De recentelijk aangestelde testcoördinatiemanager heeft de opstelling van dit testplan ter hand genomen en heeft de privacy en security officer hier ook bij betrokken. Graag benadrukken wij dat dit testplan ook aandacht zal moeten besteden aan security- en privacy-eisen (Privacy en security eisen en uitgangspunten, versie 3.04.2020). Uit gesprekken met het Pf komt naar voren dat noodscenario's beschikbaar zijn. Tijdens deze review zijn noodscenario's zowel in het MT als in de stuurgroep besproken en vastgelegd, en de keuze voor een noodscenario is gemaakt. Naast de uitkomsten van het go-live moment is ook de wetgeving belangrijk. Deze is nog niet aangenomen door de wetgever; dit kan mogelijk het go-live moment beïnvloeden. Planning wordt tweewekelijks afgestemd met alle werkstromen binnen het Wwplus-project en de planning van Netcompany is tijdens deze review inmiddels beschikbaar gemaakt. Over go-live criteria zijn nog geen afspraken gemaakt met de leverancier van de portalen (Netcompany); die is op dit moment zelf verantwoordelijk voor het voorbereiden daarvan.	Wij bevelen aan in het nog op te stellen testplan niet alleen de werking van de systeemcomponenten te testen, maar tevens een juiste werking van de processen. Daarnaast bevelen wij aan in dit plan de go-live criteria en eventueel noodscenario's een plek te geven. Wat betreft de go-live criteria is het daarnaast van belang dat gecombineerde go-live criteria worden opgesteld waarin de samenhang tussen WWplus en Netcompany wordt onderkend.

Detailbevindingen Continuïteit (1/3)

Bevindingen	Aanbevelingen
Normenkaders	
Normen ISAE 3402: Afspraken zijn gemaakt om invulling te geven aan de behoefte van een ISAE 3402 en de reikwijdte hiervan (type 1 of 2).	
Contractueel is met WWplus voorzien in de levering van een ISAE 3402-verklaring per 1 januari 2021 (Overeenkomst Maatwerk Dienstverlening WWplus, versie 20200311). De operationalisering hiervan krijgt vorm binnen het deelproject Financiën / Rapportage, waarbij Wilma Korevaar de product owner is. Uit de planning blijkt dat 17 maart 2020 de eerste afspraken over de ISAE 3402 gemaakt zijn (Projectplan VfPf, versie 0.4). De reikwijdte van de verklaring is nog niet overeengekomen, wel is het opstellen van de ISAE 3402 onderdeel van het contract (Artikel 18, Overeenkomst Maatwerk Dienstverlening WWplus, versie 20200311). Afspraken tussen het fonds, zijn accountant en de leverancier zijn nog niet ingepland. WWplus heeft reeds een derde partij betrokken om een control framework op te stellen dat dienend kan zijn aan de opstelling van de ISAE 3402-verklaring. Tijdens een interview is vastgesteld dat Netcompany bereid is om een ISAE-toetsing te laten uitvoeren, maar officiële afspraken zijn nog niet gemaakt. Verder is er niets vastgelegd in het contract met Netcompany (Raamovereenkomst ICT diensten VfPf Netcompany, versie 20200407).	Wij bevelen aan spoedig een overleg te plannen tussen WWplus, zijn accountant, het Pf en zijn accountant om de reikwijdte van de ISAE 3402 nader te bepalen. Tevens bevelen wij aan ook met andere leveranciers zoals Netcompany afspraken te maken over de levering van een ISAE 3402.
Normen NV COS-3000: Afspraken zijn gemaakt om invulling te geven aan de behoefte om ervoor te zorgen dat het systeem van collecteren, registreren en afhandelen van brongegevens per 1 januari 2021 gecertificeerd is volgens NV COS-3000.	
Zie bevinding hierboven. Voor COS-3000 geldt hetzelfde als voor ISAE 3402.	Zie aanbevelingen hierboven. Voor COS-3000 geldt hetzelfde als voor ISAE 3402.
Normen ISO 25010: Afspraken zijn gemaakt om invulling te geven aan de behoefte kwalitatief goede software te leveren en dat systemen per 1 januari 2021 zijn getoetst volgens ISO 25010.	
In het PVE en het bestek, waarvan de modernisering van het Pf deel uitmaakt, zijn geen eisen gesteld aan de mate waarin gebruikte software moet voldoen aan de standaard voor softwarekwaliteit, zijnde ISO 25010. Wel blijkt uit het voorstel van WWplus dat hier aandacht voor is. Afspraken over hoe het Pf wordt geïnformeerd over de mate waarin invulling wordt gegeven aan deze norm zijn echter niet gemaakt. Uit onderzoek blijkt dat WWplus aan zijn onderaannemer InfoSupport heeft gevraagd hier zichtbaar invulling aan te geven en WWplus en daarmee het Pf te voorzien van een extern verzorgde rapportage over de kwaliteit van de software. Het Regieteam IV, dat verantwoordelijk is voor de invulling van applicaties aan de kant van de fondsen, heeft nog geen afspraken gemaakt met zijn leveranciers die onder andere verantwoordelijk zijn voor het bouwen van de portalen, het Document Management Systeem en het CRM-systeem. In de interviews is door de ontwikkelaar van de portalen, Netcompany, aangegeven dat men openstaat voor een toetsing van de broncode op ISO 25010 door de fondsen / het Regieteam IV.	Wij bevelen aan om met betrokken leveranciers afspraken te maken over de wijze waarop aangetoond wordt dat de software voldoet aan standaarden voor softwarekwaliteit. Daarnaast bevelen wij aan in toekomstige softwarecontracten hier standaard aandacht aan te besteden.

Detailbevindingen Continuïteit (2/3)

Bevindingen	Aanbevelingen
Normenkaders (vervolg)	
Normen ISO 27001: Afspraken zijn gemaakt om invulling te geven aan de beveiligde dienstverlening volgens ISO 27001.	
WWplus heeft al een ISO 27001-verklaring. In het najaar (september - oktober) doet de accountant van WWplus een scope-uitbreiding (maatwerk). De fondsen krijgen vervolgens de kans om deze te reviewen. Netcompany heeft aangegeven bereid te zijn een verklaring te laten opstellen. Formeel is in het PvE (PvE Webapplicaties 20191230) een bepaling opgenomen dat leverancier uiterlijk 1 januari 2021 dient te beschikken over deze verklaring.	Neem het toetsen van de verklaring op in de planning (zowel de activiteit als beoordeling van de inhoud) en stem dit met Netcompany als leverancier van de portalen af.
Normen BIR 2017: Afspraken zijn gemaakt over een periodieke toetsing tegen geldende beveiligingsstandaarden zoals de BIR 2017.	
Normen AVG: Afspraken zijn gemaakt om invulling te geven aan de AVG.	
In het contract met WWplus is afgesproken dat de leverancier zal voldoen aan de geldende AVG-regelgeving en andere geldende wetten en bepalingen op dit gebied (Overeenkomst Maatwerk dienstverlening WWplus). Het PvE stelt daarbij dat privacy en security onder de verantwoordelijkheid van de leverancier vallen. Wel is hierin afgesproken dat middels een op te stellen SLA invulling wordt gegeven aan de eisen en de prestatie-indicatoren. Voor de leverancier van de portalen geldt hetzelfde conform het PvE voor de portalen (PvE Webapplicaties 20191230). Recentelijk is een privacy en security officer vanuit de fondsen aangesloten bij het programma. Samen met de privacy en security officer van WWplus zullen afspraken gemaakt worden over de invulling hiervan. Deze afspraken dienen enerzijds te leiden tot een security- en privacy-by-design aansturing en aanpak van de verschillende leveranciers en anderzijds tot een SLA waarin getoetst kan worden of er wordt voldaan aan de gestelde eisen. Oplevermoment van de betreffende SLA is nog niet bepaald. Afstemming tussen de privacy officer van de fondsen en leveranciers binnen het Regieteam IV is nog niet bepaald. Een eerste set aan uitgangspunten en principes is opgeleverd en met beide leveranciers gedeeld; deze uitgangspunten zullen binnenkort aan de verschillende requirements (user-stories en epics) worden toegevoegd. Op het moment van dit onderzoek was dit nog geen onderdeel van de user-stories. Risico bestaat dus dat reeds gebouwde functionaliteit mogelijk moet worden herzien dan wel bijgewerkt. Op dit moment is nog geen toetsingsmoment gepland om te valideren of aan de privacywet- en regelgeving wordt voldaan. Over een dergelijk toetsingsmoment zijn geen formele afspraken gemaakt anders dan het door leverancier rapporteren op de in de SLA gemaakte afspraken. Door geen formeel toetsingsmoment in te plannen, dienen de fondsen erop te vertrouwen dat de oplossing conform de eisen vanuit het PvE wordt ontwikkeld.	Wij bevelen aan om te komen tot een security- en privacy-by-design aansturing en aanpak van de verschillende leveranciers. Daarnaast bevelen wij aan om onder aansturing van PF te komen tot verwerkings-overeenkomsten met de leveranciers passend bij de privacy-impact van hetgeen verwerkt wordt. Laat indien mogelijk een privacytoets plaatsvinden om te controleren dat leveranciers deze eis volledig en juist hebben ingevuld. Schep daarbij zo snel mogelijk duidelijkheid over de additionele verwachtingen en eisen op dit gebied vanuit de fondsen die niet in de huidige wet- en regelgeving zijn benoemd. Stel een eerste concept op van de SLA met de gewenste eisen, afspraken en prestatie-indicatoren.

Detailbevindingen Continuïteit (3/3)

Bevindingen	Aanbevelingen
Rechtmatigheid	
Afspraken zijn gemaakt om invulling te geven aan norm dat WWplus 99% rechtmatigheid garandeert.	
Het PVE, waaraan leverancier zich heeft gecommitteerd, stelt als eis dat rechtmatigheid altijd boven de 99% dient te zijn. Deze eis dient ook tijdens de transitiefase te worden geborgd. Rechtmatigheid dient daarbij regelmatig door een externe accountant te worden gecontroleerd. Afspraken omtrent toetsingsmomenten ontbreken nog. Wel is afgesproken dat maandelijks een rapportage betreffende rechtmatigheid wordt verspreid naar de fondsen en dat indien dit percentage onder de 99% valt een verbeterplan wordt opgesteld. De leverancier (WWplus) heeft reeds binnen het huidige klantbestand veel ervaring opgedaan met rechtmatigheid; deze is voor andere klanten nog nooit onder de 99% gezakt. Daarnaast waren een aantal teamleden in het verleden werkzaam bij het team van de externe accountant voor de fondsen.	Stem af wanneer de eerste controle door een externe accountant dient te zijn afgerond en welke termijn wordt bedoeld met een periodieke toetsing.

Detailbevindingen Communicatie

Bevindingen	Aanbevelingen
Communicatie	
Norm: Voor de transitieperiode is een communicatiestrategie beschikbaar bij het bestuursbureau van het Pf.	
Ten behoeve van de communicatie in het kader van het programma MP is een werkdocument opgesteld. (Overzicht communicatie Modernisering Pf 2020_V5). De strategie die gehanteerd wordt naar leveranciers, scholen en sociale partners is niet opgenomen in dit document.	Geen.
Norm: Een communicatieplan is beschikbaar gericht op communicatie naar stakeholders zoals de schoolbesturen en andere stakeholders, zoals de PSA-leveranciers en administratiekantoren.	
Een concept-communicatiedocument is beschikbaar, dat is opgesteld door de communicatiespecialist van VfPf. (Overzicht communicatie Modernisering Pf 2020, versie 5). Dit document beschrijft de communicatie naar externe stakeholders over de periode maart 2018 - juni 2021; tevens zijn een globaal tijdpad en middelen en kanalen die worden ingezet weergegeven.	Wij bevelen aan ter ondersteuning van de transitie manager het communicatiedocument verder uit te werken naar een communicatieplan.
Ten behoeve van de effectiviteit van de communicatie verwachten wij een aantal onderwerpen in een communicatieplan die nog niet uitgewerkt zijn. Voorbeelden van onderwerpen zijn de overall doelstelling, een overzicht van alle stakeholders (binnen het communicatieproces), de frequentie van communicatie, de verantwoordelijken en tot slot een evaluatieproces van de effectiviteit van de communicatie.	
Norm: Het communicatieplan bevat de volgende onderdelen: doelstelling, stakeholders (binnen de transitie en daarbuiten), het communicatieproces, frequentie, communicatiekanalen en/of methode, verantwoordelijken en proces van meten van de effectiviteit van de communicatie.	
Zie hierboven.	Zie hierboven.



Bijlagen

Bijlage A: Beschikbaar gesteld onderzoeksmateriaal

Bijlage B: Gehouden interviews

Bijlage C: Agile KPI's

A. Beschikbaar gesteld onderzoeksmateriaal (1/4)

Ontvangen documentatie		
#	Titel (bestandsnaam)	Datum ontvangst
1.	Bijlage 3 - Kostenopgavenformulier WWplus	16-03-2020
2.	Aanbiedingsbrief WWplus	16-03-2020
3.	Aanvulling op offerte van WWplus 20191219	16-03-2020
4.	Antwoord op open vragen PvE WWplus	16-03-2020
5.	Bijlage 1 - Akkoordverklaring eisen PvE WWplus	16-03-2020
6.	Bijlage 1 - Akkoordverklaring eisen PvE WWplus_1	16-03-2020
7.	Bijlage 1 - Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA) 20190730	16-03-2020
8.	Bijlage 4 - Format antwoorden op de selectiecriteria 20190819	16-03-2020
9.	Projectplan VfPf - Versie 0.3 +jo1	25-02-2020
10.	Aanbiedingsbrief WWplus	16-03-2020
11.	Antwoord op open vragen PvE Wwplus	16-03-2020
12.	Bijlage 1 - Akkoordverklaring eisen PvE WWplus	16-03-2020
13.	Bijlage 3 - Kostenopgavenformulier WWplus	16-03-2020
14.	Vraag 6 Bijlage Maandrapportage	16-03-2020
15.	Vraag 6 Bijlage Voorbeeld Inhoudsopgave AO IC	16-03-2020
16.	Vraag 9 Bijlage Rampen Opvang Plan	16-03-2020
17.	Vraag 12 Bijlage protocol datalekken	16-03-2020

A. Beschikbaar gesteld onderzoeksmateriaal (2/4)

Ontvangen documentatie		
#	Titel (bestandsnaam)	Datum ontvangst
18.	Bijlage 1 - Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA) 20190730	16-03-2020
19.	Bijlage 2 - Verklaring Onderaanneming 20190730	16-03-2020
20.	Bijlage 3 - Verklaring holding 20190730	16-03-2020
21.	Bijlage 4 - Format antwoorden op de selectiecriteria 20190819	16-03-2020
22.	Agenda 20202602	17-03-2020
23.	Highlight rapportage Transitie Primaire Processen 17032020	17-03-2020
24.	Notulen Agenda 20202602 concept	17-03-2020
25.	Projectplan VfPf - Versie 0.4	17-03-2020
26.	Bijlage I NOK WWPlus concept 20200226	20-03-2020
27.	Bijlage III SLA Maatwerk Dienstverlening WWPlus concept 20200225	20-03-2020
28.	Bijlage IV Governance document Maatwerk Dienstverlening WWPlus concept 20200225	20-03-2020
29.	Bijlage V Prijsdocument Maatwerk Dienstverlening WWPlus concept 20200225	20-03-2020
30.	Bijlage VIa Informatieprotocol van het Vervangingsfonds	20-03-2020
31.	Bijlage VIb Informatieprotocol van het Participatiefonds	20-03-2020
32.	Overeenkomst Maatwerk Dienstverlening WWPlus concept 20200311	20-03-2020
33.	100320 Maatwerk administratiediensten Risicoanalyse Aanbesteding WWplus	20-03-2020
34.	Kick-off aanbesteding APG v0.3	20-03-2020

A. Beschikbaar gesteld onderzoeksmateriaal (3/4)

Ontvangen documentatie		
#	Titel (bestandsnaam)	Datum ontvangst
35.	Stroomschema reglement versie 19-03-2020	20-03-2020
36.	20200312 Maatwerk administratiediensten Risicoanalyse Aanbesteding	20-03-2020
37.	Bijlage A - PvE Webapplicaties VfPf 20191230	20-03-2020
38.	20200313_F&R_MVP+planning	26-03-2020
39.	Facturatie transitiekosten in 2020	26-03-2020
40.	MAD_Brainstorm migratie Planning	26-03-2020
41.	MAD_maatwerk_plaatje	26-03-2020
42.	20200304_F&R_A3	31-03-2020
43.	A3 Rapportage Scrumteam Pf Olympic V1.0 20200325	31-03-2020
44.	A3 Rapportage Werkstroom KCC Uitvoering V1.0 20200324	31-03-2020
45.	Antwoord op open vragen PvE WWplus	03-04-2020
46.	Bijlage 1 - Akkoordverklaring eisen PvE WWplus	03-04-2020
47.	Bijlage A - PvE Maatwerk administratiediensten 20191029	03-04-2020
48.	MAPGOOD en dreigingen	03-04-2020
49.	Privacy en security eisen en uitgangspunten	03-04-2020
50.	plan van aanpak Regieteam epic 2_	03-04-2020
51.	2020-14 Status rapport VfPf-2	09-04-2020

A. Beschikbaar gesteld onderzoeksmateriaal (4/4)

Ontvangen documentatie		
#	Titel (bestandsnaam)	Datum ontvangst
52.	Nadere overeenkomst 20200407	09-04-2020
53.	Raamovereenkomst ICT-diensten VfPf Netcompany 20200407	09-04-2020
54.	Overzicht communicatie Modernisering Pf 2020_v5	09-04-2020
55.	Modernisering Pf definitief	19-04-2020

B. Gehouden interviews

Interviewlijst			
#	Gesprekspartners	Rol	Datum
1.	Wilma Korevaar	Controller, product owner Finance & reporting	26/03/2020
	Wilfred Jansen	Controller / mt lid van Pf	26/03/2020
2.	Joep Offermans	Overall transitiemanager	26/03/2020
3.	Jacqueline van der Hulst	Directeur	31/03/2020
4.	Wilco de Bruin	Product owner Pf, businessservicemanager	31/03/2020
5.	Herman van Liere	Opdrachtgever	31/03/2020
6.	Alex Baltus	Architect (ai)	31/03/2020
	Jacqueline de Jonge	Functional coördinator, product owner Portal	31/03/2020
7.	Max van der Veen	Sr. Manager, overall transitiemanager	02/04/2020
8.	Tom Kosse	Transitiemanager Pf (ai)	02/04/2020
9.	Jan Willem van der Heide	Controller	02/04/2020
10.	Denis Vijgen	Directeur	03/04/2020
11.	Matthieu Wieers	Security officer	07/04/2020
12.	Eric van Beek	Netcompany team- en projectleider	09/04/2020

C. Agile KPI's

Voorbeeld indicatoren voor (agile*) portfoliomanagement:



Niveau



KPI's

Portfolio Programmaaad/ Portfolioboard	- Productiviteit: % uren besteed vs. uren gebudgetteerd - Kosten: % kosten gerealiseerd vs. kosten gebudgetteerd - Voortgang: % gerealiseerde Epics (bijv. door gebruikmaking van o.a. storypoints, functiepunten of 'earned value') - Kwaliteit: Gebruikerstevredenheid - Backlog omvang/ontwikkeling (% groei) - Cycle time (doorlooptijd Epic tot daadwerkelijke realisatie) - Epic succescriteria - Aantal verstoringen/defecten in productie
Programma Product management team	- Programma velocity (trend): plan vs. realisatie # features en enablers: gepland vs. geaccepteerd # stories: gepland vs. actueel - Backlog omvang/ontwikkeling (% groei) - Succesratio testen - Productkwaliteitsmetriecken % tijd besteed aan 'Non Value Added Activities' % tijd besteed aan backlog verfijnen - Cycle time (doorlooptijd feature tot daadwerkelijke realisatie) % vertrouwen behalen doelstellingen iteratie
Project / Scrumteam Product owner	- Team velocity (trend): plan vs. realisatie # stories: gepland vs. actueel % herstelwerk - Succesratio testen - Productkwaliteitsmetriecken % tijd besteed aan 'Non Value Added Activities' % tijd besteed aan backlog verfijnen - Beschikbaarheid team - Tevredenheid team



KPMG on social media



KPMG app

Deze rapportage is opgesteld ten behoeve van Stichting Vervangingsfonds en Bedrijfsgezondheidszorg voor het Onderwijs om inzicht te geven in de uitgevoerde werkzaamheden ten behoeve van het onderzoek 'Expertadvies Modernisering Participatiefonds'. Zonder voorafgaande toestemming van KPMG Advisory N.V. mag deze rapportage niet met derden worden gedeeld. KPMG Advisory N.V. aanvaardt geen aansprakelijkheid voor gebruik van deze rapportage voor een ander doel dan waarvoor deze is opgesteld en tegenover andere partijen dan Stichting Vervangingsfonds en Bedrijfsgezondheidszorg voor het Onderwijs.

© 2020 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.