



2^{de} Expertadvies Modernisering Participatiefonds

Rapportage ten behoeve van Stichting Vervangingsfonds en Bedrijfsgezondheidszorg voor het Onderwijs

—
20 november 2020

Vertrouwelijk

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

Amstelveen, 20 november 2020
Onze referentie:
20.A2000019370 D5.1

Betreft: Rapportage 2de Expertadvies Modernisering Participatiefonds

Geachte heren Vijgen,

Met deze rapportage willen wij u informeren over de resultaten van ons onderzoek '2^{de} 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.

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.

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
Partner

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
Opdrachtomschrijving en aanpak	7
Detailbevindingen	9
Bijlagen	
Bijlage A. Beschikbaar gesteld onderzoeksmateriaal	28
Bijlage B. Gehouden interviews	29



Management- samenvatting

Managementsamenvatting

Inleiding

Dit rapport bevat de resultaten van het onderzoek '2de Expertadvies Modernisering Participatiefonds' gebaseerd op een studie van aangeleverde documentatie en gehouden interviews met verschillende programma-medewerkers. Dit onderzoek vond plaats in november 2020.

Achtergrond

In april 2020 heeft KPMG Advisory N.V. (hierna: KPMG) het eerste Expertadvies Modernisering Participatiefonds uitgevoerd en de resultaten met de betreffende stakeholders gedeeld. Doel van deze eerste reflectie was inzicht te geven in risico's en verbeterpunten aan te dragen op cruciale beheersings-onderwerpen. De doelstelling van de tweede reflectie is gericht op het vaststellen van de mate waarin de aanbevelingen gegeven tijdens het eerste onderzoek zijn opgevolgd en de werking van deze corrigerende maatregelen het gewenste effect sorteren. Deze rapportage betreft de tweede reflectie die ingaat op de beheersingsonderwerpen Governance, Haalbaarheid/Continuïteit en Communicatie.

Tijdens het eerste onderzoek betrof de verwachte inwerkingtreding van de modernisering van het Participatiefonds 1 januari 2021. De benodigde behandeling van de nieuwe wet- en regelgeving in de Tweede Kamer is echter verplaatst naar het tweede kwartaal van 2021. De thans verwachte inwerkingtreding is 1 augustus 2021.

Beantwoording onderzoeksvragen

Algemeen beeld

Een groot deel van de aanbevelingen gegeven tijdens het eerste onderzoek zijn opgevolgd en hebben het gewenste effect gesorteerd. In enkele gevallen is met opvolging een eerste stap gezet. Dit laatste verhoudt zich tot de hierboven genoemde verschuiving van de datum van inwerkingtreding.

Resterende aanbevelingen

Opvolging van aanbevelingen zijn uitgesteld als gevolg van de uitstel van de ingangsdatum van de wetgeving. Deze beoordeling door het programma onderschrijven wij.

Hieronder zijn de resterende aanbevelingen opgenomen alsook de aanscherping van de reeds ingezette verbeteringen:

- Rond de opstelling van het conceptgovernancemodel voor de beheerfase af.
- Verrijk de huidige concept-SLA's met:
 - structuur om de onderlinge afspraken tussen leveranciers te regisseren;
 - wijzigingsprocessen.
- Versterk de transparantie ten aanzien van de integrale planning door:
 - de planning van de rechtmatigheid op te nemen;
 - kritieke paden op te nemen;
 - de toetsing van de softwarekwaliteitseisen op te nemen zoals besproken met de leveranciers.
- Verrijk het mastertestplan met de go-live criteria voordat de ketentest met eindgebruikers wordt uitgevoerd.
- Wij adviseren te starten met het opstellen van een conceptjaarplan.
- Wij adviseren, ter ondersteuning van de transitie-manager, het communicatiedocument verder uit te werken naar een communicatieplan.

Voor verdere details verwijzen wij naar de detailbevindingen, inclusief aanbevelingen die een nog meer verstevigend effect zouden kunnen sorteren bovenop de reeds getroffen maatregelen.

Managementreactie

Het management van het Participatiefonds heeft met interesse de resultaten van het onderzoek Vervolg Expertadvies Modernisering Participatiefonds gelezen. Bovenal is zij content met het feit dat een groot deel van de aanbevelingen vanuit het eerste onderzoek zijn opgevolgd waarbij haalbaarheid en kwaliteit zijn geborgd. Door de verschuiving van inwerkingtreding van de WPO is inderdaad in enkele gevallen de projectplanning doorgeschoven en kunnen enkele tests pas verderop in de tijd uitgevoerd worden. De aanbevelingen die zijn gedaan zullen ook op deze opvolging worden toegepast.

Ten tijde van het schrijven van deze reactie kunnen wij al aangeven dat de resterende aanbevelingen opgenomen blijven in de overkoepelende planning van het programma en, daar waar van toepassing, in die van de werkstromen. Inmiddels is aangetoond dat voor meerdere onderwerpen zoals aansturing, overall planning, risico assessment en afhankelijkheden de opvolging van de aanbevelingen goed werken en het gewenste resultaat opleveren. Wij zien dan ook geen reden om de werkwijze die nu gevolgd wordt aan te passen.



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 meer goed 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. Op 25 mei 2020 hebben wij gerapporteerd over de bevindingen van de eerste expertreflectie en aanbevelingen geformuleerd.

De doelstelling van deze tweede reflectie is gericht op het vaststellen van de mate waarin de aanbevelingen zijn opgevolgd en de werking van deze corrigerende maatregelen het gewenste effect sorteert.

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:

- Ontvangen van een dossier waarin de vastlegging heeft plaatsgevonden van de acties die de opvolging van de aanbevelingen bevatten en toelichting op dit dossier.
- Bestuderen van de documentatie en uitvoeren van drie gestructureerde interviews voor aanvullende toelichtingen met de belangrijkste stakeholders en opstellers aan project- én organisatiezijde.
- Analyse van de bevindingen, tussentijds afstemmen van de deelbevindingen met de opdrachtgever.
- Opstellen van een geconsolideerde (concept)rapportage. Deze rapportage is vervolgens afgestemd met de opdracht, waarna de rapportage inclusief managementreactie in definitieve vorm aan de opdrachtgever is aangeboden.



Detailbevindingen

Detailbevindingen Governance – transitiefase (1/3)

Bevindingen	Aanbevelingen	Follow-up
Programmastructuur		
Zakelijke rechtvaardiging		
1.1 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, 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. Het Pf draagt zorg voor een vernieuwd proces en vernieuwde uitvoering en het ministerie van 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 VtPf, 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.	Een totale inschatting van de kosten die gemoeid zijn met de modernisering van het Pf is opgesteld. Kosten zijn ingeschat op projectniveau en worden tweewekelijks gereviewd door transitie management en in de maandelijkse financiële rapportage gerapporteerd aan het MT. Kosten zijn uitgesplitst naar maatwerk (de webportalen), certificering en administratie (uitvoeringsorganisatie). Deze worden door de controller bewaakt. Het Pf heeft besloten geen batenplan op te stellen. Dit is naar verluidt afgestemd met het bestuur.

Detailbevindingen Governance – transitiefase (2/3)

Bevindingen	Aanbevelingen	Follow-up
Verantwoordelijkheden		
1.2 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 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 Vervangingsfonds/Participatiefonds (hierna: 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 Programma van Eisen (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 het bouwen van webportalen en de aanpassingen aan het Document Management Systeem. Deze activiteiten worden vanuit het bestuursbureau uitgevoerd door het Regieteam 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, die thans lid is van het kernteam, neemt niet deel in de stuurgroep.	Om de integraliteit van de activiteiten en de onderlinge afhankelijkheden van hetgeen noodzakelijk is voor de modernisering van het Pf goed te registreren, zijn de opstelling en ontwikkeling van één programmaplan en één agile planning, met daarin de verdere verdeling en uitwerking van de taken en verantwoordelijkheden, aanbevelenswaardig.	Een integrale planning is door transitie-management opgesteld voor het hele moderniseringstraject (inclusief Vf) met inschattingen en voortgang op feature-niveau voor alle grote thema's binnen het programma. Deze integrale planning wordt gebruikt als bron voor het voortgangsrapport/dashboard aan het MT. De integrale planning bevat per feature afhankelijkheden naar de afhankelijke teams en stakeholders. Aanvullende inzichten op detailniveau zijn vervat in de onderliggende tooling en worden bijgehouden op teamniveau. De verschillende thema's in de integrale planning zijn opgesplitst in features (taken), waaraan een verantwoordelijke is gekoppeld. De verantwoordelijke rapporteert tweewekelijks over de voortgang. <i>Het is aanbevelenswaardig om per feature de afhankelijkheden naar andere features op te nemen in de integrale planning, zodat de impact van verschuivingen in de planning direct inzichtelijk gemaakt wordt.</i>

Detailbevindingen Governance – transitiefase (3/3)

Bevindingen	Aanbevelingen	Follow-up
Controlemaatregelen en toezicht		
1.3 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 veertien 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) en 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 Regieteam 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 percentage gerealiseerde epics (bijvoorbeeld door gebruikmaking van o.a. storypoints, functiepunten of 'earned value') en Backlog omvang/ontwikkeling (percentage 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.	Binnen de verschillende scrumteams zijn dashboards ingesteld waar voortgang binnen de sprint en feature gevolgd kan worden. KPI's op basis van scrumprincipes worden gebruikt door enkele teams. Programmabrede KPI's zijn gedefinieerd middels kosten-(voortgang op gerealiseerde features en percentage kosten gebudgetteerd tegenover gerealiseerd). Aanvullende KPI's zijn niet gedefinieerd. De planning van de leveranciers is geïntegreerd in de huidige integrale planning. <i>Het is aanbevelingswaardig om de KPI's die op teamniveau ingezet worden, tevens te gebruiken om aanvullende KPI's op programmaniveau op te stellen.</i>

Detailbevindingen Governance - beheerfase (1/2)

Bevindingen	Aanbevelingen	Follow-up
Programmastructuur		
1.4 Norm: De governance van het programma MP in de beheerfase is duidelijk. Ook is een vertegenwoordiging van het ministerie 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 het Pf en de afspraken die hiervoor met WWplus zijn gemaakt, maar vooral ook van de agile benadering van de werkspraken met leveranciers en het multi-vendorlandschap 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.	Een eerste stap richting de uitwerking van een governance model heeft zijn beslag gekregen in de uitwerking van 'Demand Organisatie PfVf 2020-10-13.pptx'. Dit document staat gepland om ingebracht te worden bij het MT. Gezien de behandeling van het voorstel tot modernisering van het Pf in de Tweede kamer, is de deadline voor invoering verschoven. Het programma heeft de deadline voor de adressering van deze verbeteractie terecht naar begin volgend jaar geschoven. <i>Rond de opstelling van een governance model voor de beheerfase af.</i>
Verantwoordelijkheden		
1.5 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.	Zie Norm 1.4 voor de follow-up in relatie tot het overzicht van de rollen en verantwoordelijkheden.

Detailbevindingen Governance - beheerfase (2/2)

Bevindingen	Aanbevelingen	Follow-up
Controlemaatregelen en toezicht		
1.6 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.	De SLA van WWplus is in twee separate documenten gesplitst. Eén SLA dekt het gemoderniseerde proces af. Deze SLA is nog in concept beschikbaar met als ingebruikmoment 1 augustus 2021. Uit interviews is gebleken dat voor de uitvoering van het huidige proces van het Pf de SLA van de huidige leverende partij as-is wordt overgenomen. De SLA van Netcompany betreft het nieuwe 'mijn Pf-portaal'. Deze SLA is nog in concept beschikbaar met als ingebruikmoment 1 augustus 2021. DUO beheert tot die tijd het oude portaal in lijn met de betreffende SLA. Uit de bestudering van de concept-SLA's van WWplus en Netcompany komt naar voren dat onderlinge afspraken tussen de leveranciers niet worden geaccommodeerd. <i>Verrijk de huidige concept-SLA's met structuur om de onderlinge afspraken tussen leveranciers te registreren.</i>

Detailbevindingen Haalbaarheid (1/7)

Bevindingen	Aanbevelingen	Follow-up
Planning transitie		
2.1 Norm: Voor de tijdige invoering van 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 en lijken nog niet op elkaar te zijn afgestemd. Voor 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 het opstellen van het 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.	Hoewel de Product Owners inzicht hebben in de afhankelijkheden tussen deelprojecten (scrumteams van leveranciers), zijn deze niet expliciet gemaakt in de integrale planning, waardoor de kritieke paden minder inzichtelijk zijn. Desalniettemin is er regelmatige en tijdige communicatie tussen de PO's, scrumteams, stuurgroepen, MT en de controller waarin deze afhankelijkheden in kaart worden gebracht. Daarnaast worden op regelmatige basis, met de leveranciers, de afhankelijkheden besproken. De leveranciers hebben hierbij direct contact met elkaar. <i>Het is aanbevelingswaardig om de besproken afhankelijkheden te documenteren in de integrale planning en de kritieke paden tussen de projecten inzichtelijk te maken. Zie tevens de follow-up bij norm 1.2.</i>

Detailbevindingen Haalbaarheid (2/7)

Bevindingen	Aanbevelingen	Follow-up
Planning transitie		
2.2 Norm: De planning is onderbouwd door een kritiek pad; dat maakt onderlinge afhankelijkheden inzichtelijk en bevat ruimte om met tegenslagen om te gaan.		
Het programma maakt gebruik van epics die vanuit de MVP (minimum 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 opleverdatum 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 daar-toe 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 Program Increment plan vast te stellen dat voor een bepaalde periode vastgelegd is.	Hoewel de integrale planning (Integrale planning Transitieprogramma, versie 20201026) alle deelprojecten en de features van deze deelprojecten inzichtelijk maakt, zijn er geen afhankelijkheden tussen features of de kritieke paden tussen de projecten opgenomen. De realisatie van deze planning wordt bestuurd via de volgende agile KPI's: voortgang op gerealiseerde features en percentage kosten gebudgetteerd tegenover gerealiseerd. Verder kan deze planning niet als een Program Increment plan beschouwd worden. Middels wekelijks overleg met leveranciers worden afhankelijkheden besproken, echter worden deze niet middels een Program Increment plan vastgelegd en worden kritieke paden niet inzichtelijk gemaakt. Zie aanbeveling op Norm 1.3 voor agile KPI's. <i>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.</i>

Detailbevindingen Haalbaarheid (3/7)

Bevindingen	Aanbevelingen	Follow-up
Planning transitie		
2.3 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 aannames 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 mijlpalenplanning 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.

De huidige integrale planning is gebaseerd op de inschattingen van de omvang van het werk. Deze inschattingen zijn vervat in onderliggende tooling en worden gebruikt om de integrale planning op te stellen. Deze inschattingen zijn niet inzichtelijk in de integrale planning. Daarnaast zijn aannames omtrent afhankelijkheden niet gedocumenteerd.

Het is aanbevelingswaardig om de aannames in de planning beter inzichtelijk te maken.

Rapportage over de planning		
2.4 Norm: Een proces voor het realiseren van de planning met passende KPI's en een wijzigingsproces zijn 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 veertien 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 het Pf. Het is niet ondenkbaar dat er vanuit het portaal richting het backoffice-systeem, 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.

Met de leveranciers is een wijzigingsproces overeengekomen waarbij direct overleg tussen de leveranciers plaatsvindt. De wijze waarop dit proces plaatsvindt is echter niet vastgelegd.

Daarnaast worden de overeengekomen wijzigingen en impact hiervan niet in detail vastgelegd, noch zichtbaar voorgelegd aan de stuurgroep.

Een dergelijke procedure is op dit moment niet opgenomen in de SLA's voor de beheerfase. Deze SLA's zijn nog in concept en worden naar verwachting 1 augustus 2021 in gebruik genomen.

Wij bevelen aan de wijzigingsprocessen formeel in te richten voor zowel de programma- als beheerfase.

Detailbevindingen Haalbaarheid (4/7)

Bevindingen	Aanbevelingen	Follow-up
Toekomstige organisatiestructuur		
2.5 Norm: Het toekomstige 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 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. 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.	Zie Norm 1.4 voor de follow-up in relatie tot de demand-organisatie.
Planning beheerfase		
2.6 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.	De ingangsdatum van het gemoderniseerde Pf is uitgesteld naar 1 augustus 2021. Een conceptjaarplan voor de beheerfase is daardoor nog niet opgesteld. Starten met het opstellen van dit conceptjaarplan is nog steeds relevant om inzicht te krijgen in de werkvoorraad voor de beheerfase, zodat hierop adequaat geanticipeerd kan worden. <i>Wij bevelen aan te starten met het opstellen van een conceptjaarplan.</i>

Detailbevindingen Haalbaarheid (5/7)

Bevindingen	Aanbevelingen	Follow-up
Rapportage over de planning		
2.7 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.	Zie Norm 2.6 voor de follow-up in relatie tot het jaarplan.
Risicomanagement		
2.8 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 het 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 portfolioboard (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 de leveranciers heen en tussen hen ordelijk wordt vormgegeven.	In de integrale planning is een item inzake risicomanagement opgenomen. Een Risk Self Assessment (RSA) is opgesteld en een proces hieromtrent is ingericht. De RSA wordt twee keer per jaar geactualiseerd en acties worden toegevoegd aan de planning. De RSA is in november 2020 voor het laatst van een update voorzien. In de RSA zijn leverancieroverstijgende risico's opgenomen. Zie Norm 1.4 voor de follow-up in relatie tot de demand-organisatie.

Detailbevindingen Haalbaarheid (6/7)

Bevindingen	Aanbevelingen	Follow-up
Wijzigingsbeheer		
2.9 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 backoffice-systeem, 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 leveranciers-systemen aan beide kanten wijzigingen dienen te worden doorgevoerd, vooral omdat recentelijk een afhankelijkheid tussen de backoffice- en front-endsystemen is geïntroduceerd met het besluit om de portaalpagina's te gebruiken voor de backoffice data entry.	Voor wijzigingsverzoeken tijdens de bouwfase overleggen de betrokken teams direct met elkaar om een impactanalyse uit te voeren. Dit proces is niet formeel vastgelegd. <i>Leg het wijzigingsproces tussen leveranciers formeel vast voor de bouwfase.</i>

Detailbevindingen Haalbaarheid (7/7)

Bevindingen	Aanbevelingen	Follow-up
Go-live gereedheid		
2.10 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 testcoördinatie-manager 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 testcoördinatie-manager 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.	Een integraal testplan is door de testcoördinatie-manager opgesteld en een initiële ketentest inclusief de MVP's voor zowel back-end als front-end is uitgevoerd. De ketentest waarbij eindgebruikers zijn betrokken is nog niet uitgevoerd, omdat eindgebruikers nog niet eerder dan begin volgend jaar geïnformeerd kunnen worden. De go-live criteria zijn niet volledig in het testplan opgenomen. Wel zijn acceptatie- en entry-exitcriteria beschreven en is aandacht besteed aan privacy- en securitytesten en penetratietesten. <i>Wij bevelen aan om de go-live criteria op te nemen voordat de ketentest met eindgebruikers wordt uitgevoerd.</i>

Detailbevindingen Continuïteit (1/4)

Bevindingen	Aanbevelingen	Follow-up
Normenkaders		
3.1 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.	Afspraken met betrekking tot de reikwijdte van de ISAE 3402 en COS 3000 zijn gemaakt. Hierbij waren het fonds, zijn accountant en de leverancier (WWplus) betrokken, alsook de auditor van WWplus. De start van de audit is gepland voor 16 november, met eventuele uitloop naar 1 december. Voor Netcompany geldt dat geen ISAE 3402 is gevraagd, gezien de aard van de werkzaamheden (software-ontwikkeling en hosting, maar geen uitvoering).
3.2 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.	Zie follow-up hierboven.

Detailbevindingen Continuïteit (2/4)

Bevindingen	Aanbevelingen	Follow-up
Normenkaders		
3.3 Normen ISO 25010: Afspraken zijn gemaakt om invulling te geven aan de behoefte kwalitatief goede software te leveren en opdat 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.	Softwarekwaliteitseisen zijn opgenomen door de leveranciers: voor WWplus als onderdeel van het Programma van Eisen en voor Netcompany als separate set van afspraken. Wij hebben begrepen dat toetsing zal plaatsvinden in augustus 2021. <i>Wij bevelen aan de toetsing van de softwarekwaliteitseisen op te nemen in de integrale planning.</i>
3.4 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 de 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.	Het verkrijgen van de aanvullende scope van de ISO 27001-verklaring is opgenomen in de planning. Dit geldt voor WWplus en Netcompany.

Detailbevindingen Continuïteit (3/4)

Bevindingen	Aanbevelingen	Follow-up
Normenkaders (vervolg)		
3.5 Normen BIR 2017: Afspraken zijn gemaakt over een periodieke toetsing tegen geldende beveiligingsstandaarden zoals de BIR 2017.		
3.6 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 de 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 het Pf te komen tot verwerkings-overeenkomsten met de leveranciers passend bij de privacyimpact 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.	Hoewel een lijst 'Eisen en uitgangspunten Privacy en security' al met de leveranciers is besproken, ontbreken de security- en privacy-by-design aansturing en aanpak van de verschillende leveranciers. De privacy en security officers van Pf en de leveranciers hebben wekelijks contact om hier nader invulling aan te geven. Verwerkingsovereenkomsten met de leveranciers (WWplus en Netcompany) zijn beschikbaar. Tot op heden is een privacytoets niet uitgevoerd. Procesafspraken omtrent security- en privacyeisen zijn nog niet afdoende in de concept-SLA's voor zowel Netcompany als WWplus opgenomen. <i>Het is aanbevelingswaardig om extra aandacht te besteden aan de procesafspraken omtrent security- en privacyeisen in de SLA's.</i> <i>De aanbeveling omtrent de privacytoets blijft relevant.</i>

Detailbevindingen Continuïteit (4/4)

Bevindingen	Aanbevelingen	Follow-up
Rechtmatigheid		
3.7 Norm: Afspraken zijn gemaakt om invulling te geven aan de norm dat WWplus 99% rechtmatigheid garandeert.		
Het PVE, waaraan de 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 binnen het huidige klantbestand reeds 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.	De ingangsdatum van het gemoderniseerde Pf is uitgesteld naar 1 augustus 2021. Daarom is er nog geen navolging gegeven aan de aanbeveling. <i>Stem af wanneer de eerste controle door een externe accountant dient te zijn afgerond en welke termijn wordt bedoeld met een periodieke toetsing</i>

Detailbevindingen Communicatie

Bevindingen	Aanbevelingen	Follow-up
Communicatie		
4.0 Norm: Een communicatieplan is beschikbaar gericht op communicatie naar stakeholders zoals de schoolbesturen en andere stakeholders, zoals de PSA-leveranciers en administratiekantoren.		
Een conceptcommunicatiedocument is beschikbaar, dat is opgesteld door de communicatiespecialist van het 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. 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.	Wij bevelen aan ter ondersteuning van de transitie manager het communicatiedocument verder uit te werken naar een communicatieplan.	Het communicatiedocument is in lijn gebracht met de geactualiseerde planning en ingebruiknamedatum. Een uitwerking opdat een communicatieplan ontstaat heeft niet plaatsgevonden. <i>Wij bevelen aan, ter ondersteuning van de transitie manager, het communicatiedocument verder uit te werken naar een communicatieplan.</i>
4.1 Norm: Het communicatieplan bevat de volgende onderdelen: doelstelling, stakeholders (binnen de transitie en daarbuiten), communicatieproces, frequentie, communicatiekanalen en/of methode, verantwoordelijken en proces van meten van de effectiviteit van de communicatie.		
Zie hierboven.	Zie hierboven.	Zie hierboven.



Bijlagen

Bijlage A: Beschikbaar gesteld onderzoeksmateriaal
Bijlage B: Gehouden interviews

A. Beschikbaar gesteld onderzoeksmateriaal

Ontvangen documentatie			
#	Categorie	Titel (bestandsnaam)	Datum ontvangst
1.	Contracten	Concept SLA WWplus versie 0.4.docx	2-nov-2020
2.	Contracten	Concept VfPf SLA - 2020 Netcompany.docx	2-nov-2020
3.	Contracten	Verwerkersovereenkomst VfPf - Netcompany 01082020 final (eenzijdig getekend).docx.pdf	11-nov-2020
4.	Contracten	Verwerkersovereenkomst WWPLus 20201105 2Z.pdf	11-nov-2020
5.	Rapportages	202010_VFPP_maandrapportage kostenplaatsen.xlsx	10-nov-2020
6.	Rapportages	Voortgangsrapportage Transitieprogramma - Samenvatting Totaal 2020-10-26.xlsx	2-nov-2020
7.	Risk	RSA Totaal 2020-11-02.xlsx	2-nov-2020
8.	Ketentest	Defects Ketentest 02112020.xlsx	4-nov-2020
9.	Ketentest	Mastertestplan VfPf v1.0.pdf	2-nov-2020
10.	Planning	Integrale planning Transitieprogramma 2020-10-26 KPMG.xlsx	2-nov-2020
11.	Communicatie	Overzicht communicatie Modernisering Pf 2020_V7.docx	10-nov-2020
12.	Demand organisatie	Demand Organisatie Pfvf 2020-10-13.pptx	2-nov-2020
13.	Backlogs	Overzicht & status MVP Back-end Modernisering Pf - stand 28-10-2020.xlsx	2-nov-2020
14.	Backlogs	Overzicht & status MVP webportal Modernisering PF stand 28-10-2020.xlsx	2-nov-2020
15.	Backlogs	DD116 Definition of Done versie 0.1	12-nov-2020
16.	Overige	Uitwerking Expertadvies KPMG transitieprogramma 2020-10-30.xlsx	2-nov-2020

B. Gehouden interviews

Interviewlijst			
#	Gesprekspartners	Rol	Datum
1.	Joep Offermans	Transitiemanager	5-nov-2020
	Regine van Kooi	Transitiemanager	
2.	Wilco de Bruin	Product Owner Pf, business service manager	5-nov-2020
	Wilma Korevaar	Controller, Product Owner Finance & Reporting	
	Jacqueline de Jonge	Product Owner webportaal	
3.	Matthieu Wieers	Privacy en Security Officer	6-nov-2020
4.	Joep Offermans	Transitiemanager	10-nov-2020
5.	Herman van Liere	Opdrachtgever	11-nov-2020



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 vervolgonderzoek '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., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG-organisatie.