
CAK - OBR

Onderzoek - Overdracht Burgerregelingen ZIN

5 november 2015

Definitief





Het CAK
T.a.v. mevrouw E. H

5 november 2015

Onze referentie: 2015-1056/ADB/rvm/mo/ms

Onderwerp: Rapportage onderzoek Overdracht Burgerregelingen ZIN

Geachte mevrouw H,

U heeft ons opdracht gegeven onderzoek te doen aan het programma Overdracht Burgerregelingen ZIN (hierna: OBR). Wij hebben uw opdracht verwoord in onze offerte met referentienummer 2015-0755/ADB/rvm/mr.

Conform onze opdracht bieden wij u met veel genoegen ons definitieve rapport aan met daarin onze bevindingen en aanbevelingen.

Wij willen u en uw medewerkers danken voor de plezierige samenwerking en wensen u veel succes met de verdere uitvoering van het programma OBR.

Mocht u naar aanleiding van ons rapport nog vragen hebben, dan vernemen wij die graag.

Hoogachtend,
PricewaterhouseCoopers Advisory NV

A.J.M. de Bruijn
Partner

*PricewaterhouseCoopers Advisory N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 9616,
1006 GC Amsterdam*

T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belegingsadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene Inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (Inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Management samenvatting

In kort bestek onze opdracht

In gevolge uw opdracht hebben wij een onderzoek gedaan naar de transitie van de Burgerregelingen van het ZIN naar het CAK. In dit hoofdstuk presenteren wij onze belangrijkste bevindingen en aanbevelingen. In hoofdstuk 4 van dit rapport zijn tevens aanvullende bevindingen en aanbevelingen opgenomen. Deze zijn onlosmakelijk onderdeel van ons integrale advies ten aanzien van het programma OBR.

Kader waarbinnen de opdracht is uitgevoerd

Onze opdracht was een beeld te krijgen of alle belangrijke risico's geadresseerd zijn van de overdracht van ZIN naar het CAK. Dit vanuit het perspectief van het CAK. De insteek van ons onderzoek was dit op hoofdlijnen te bepalen met een verdieping op de aspecten ICT en financiën. In augustus 2015 is ons onderzoek gestart en op 8 september 2015 hebben wij ons laatste interview gehouden. Onze bevindingen hebben betrekking op de stand van het programma in die periode. Voorafgaand aan de oorspronkelijke rapportagedatum bleek dat de behandeling van de wetwijziging in de Kamer vertraagd was en niet zeker was of de overgangdatum van 1 januari 2016 qua behandeling van de wet haalbaar was. Daarom is onze rapportage uitgesteld.

Inmiddels is besloten tot uitstel van de overdrachtsdatum. Ten tijde van het opstellen van deze rapportage was een nieuwe datum nog niet bekend. De ontwikkelingen in het project na 8 september 2015 en de gevolgen van het uitstel van de overdrachtsdatum zijn derhalve niet volledig in deze rapportage verwerkt.

Het CAK is intensief bezig met een complex programma

De overgang van de burgerregelingen kent een veelheid aan aspecten en vraagstukken. Wij constateren dat het CAK in samenwerking met het ZIN hard werkt aan structurele realisatie van de gedefinieerde mijlpalen. Hoewel in de aanloop naar het traject de nodige vertraging is opgelopen, is de snelheid binnen het programma opgevoerd en wordt er gewerkt naar het eindresultaat. Hoewel nog veel mijlpalen gerealiseerd moeten worden constateren wij dat het CAK in korte tijd veel organiseert om de overgang zo goed mogelijk te laten plaatsvinden. In onze rapportage gaan wij met name in op de elementen die ons inziens aandacht behoeven. Voor veel van de genoemde elementen geldt dat het CAK dit niet alleen kan oppakken, maar dat medewerking van het ZIN daarvoor nodig is.

Uitgangspunt 'as-is' vanuit het CAK bezien

Het uitgangspunt bij OBR is dat de regelingen 'as-is' van het ZIN naar het CAK overgaan. De wijze waarop dit nu wordt vormgegeven is dat het ZIN inhoudelijk verantwoordelijk is voor het ontvlechten van deze wettelijke taken uit haar organisatie, processen en systemen en het prepareren van de transitie, iets wat vanuit de 'as-is' gedachte een te verwachten rol is. Het CAK is aan de ontvangende kant verantwoordelijk voor het prepareren van de transitie en het ontvangst-klaar maken van de CAK-organisatie, systemen en processen.

Het principe van een 'as-is' overgang ten aanzien van de transitie van mensen, processen en ICT vinden wij een voorstelbare keuze. Op hoofdlijnen constateren wij dat voor de technische en organisatorische overgang het 'as is' principe veel duidelijkheid en overzicht biedt in de te realiseren mijlpalen in het programma. Anderzijds zorgt het 'as is' principe voor bestuurlijke risico's, die adequaat gemitigeerd dienen te worden. Het CAK stelt zich op het standpunt dat het klaar maken en klaar zetten van elementen die over moeten gaan van het ZIN naar het CAK de verantwoordelijkheid is van het ZIN. Dit is in formele zin terecht; echter het bestuurlijke risico voor het CAK vinden wij aanzienlijk. De verantwoordelijkheid wordt per nader te bepalen overdrachtsdatum volledig overgedragen aan het CAK. Eventuele onregelmatigheden, maar in een later stadium ook onrechtmatigheden, als gevolg van de transitie zijn dan wel in strikte zin veroorzaakt door het ZIN, echter publicitair zal dit invloed hebben op het CAK mede gezien de aandacht in de media voor ICT-transities. Om deze risico's te mitigeren ligt zowel voor het CAK een rol (als ontvangende organisatie) als voor het ZIN (als latende organisatie).

Wij zien daarbij gegeven de stand van zaken een aantal aandachtspunten:

- Gegeven deze overgang zit het CAK in een afhankelijke (informatie)positie ten opzichte van het ZIN. Wij adviseren het CAK op dit punt meer regie te nemen en de randvoorwaarden die gelden voor een succesvolle overdracht te benoemen en te communiceren naar het ZIN. In de volgende alinea benoemen wij een aantal voorbeelden hiervan.

- Het CAK communiceert met het ZIN over de preparatie voornamelijk op procesmatig niveau. Inhoudelijke controles en waarborgen zijn nog niet door het CAK getroffen om te garanderen dat bij overdracht alle benodigde zaken juist en volledig zijn overgedragen. Dit speelt vooral bij de projecten ICT, Facility Management, Organisatie en Financiën. Voorbeelden hiervan zijn: op werking geteste ICT-systemen, getoetste data-overdracht en identificatie van financiële en niet-financiële elementen van de boedeloverdracht.
- Het gebruik van een readiness assessment, wat door het CAK en het ZIN gebruikt wordt om te bepalen of men klaar is voor de transitie, wordt aan ZIN-zijde door het ZIN ingevuld. Voor beide organisaties staat een definitief assessment gepland voor week 51. Voor het CAK geldt dat het bepalen van de readiness criteria gepland is voor de periode september/oktober 2015. De readiness criteria zijn thans door beide organisaties nog niet vastgesteld. Wij adviseren op korte termijn de formulering van de readiness criteria af te ronden. Hiermee ontstaat een goed instrument om de voortgang van het programma en het voldoen aan de voorwaarden te monitoren. Mede gezien het uitstel adviseren wij dit periodiek (per kwartaal) vanuit beide betrokken organisaties te toetsen.
- De controles op juiste en volledige gegevensoverdracht zijn nog niet gedetailleerd vastgelegd en geaccordeerd door het ZIN en het CAK. Dit brengt het risico met zich mee dat het CAK met niet-integere gegevens in productie gaat. Geadviseerd wordt deze controles tijdig overeen te komen. De externe accountants van het CAK en het ZIN vervullen hier een rol in. Wij adviseren deze toets voorafgaand aan de overdracht reeds te laten plaatsvinden en kort daarna ook daadwerkelijk te toetsen, zodat zeer tijdig inzichtelijk is of de gegevensoverdracht juist en volledig heeft plaatsgevonden. Hierbij dient ons inziens een gedetailleerde toets plaats te vinden.
- Tevens geldt dat de beschrijving van de overgang in de vorm van een boedelbeschrijving nog niet is uitgewerkt. Gegeven de overdracht van zowel materiële als niet-materiële elementen (zoals contracten en data) is een adequate gedetailleerde beschrijving van groot belang. In de achterliggende hoofdstukken hebben wij gedetailleerd uitgewerkt welke elementen daarbij van belang zijn.
- Zowel het CAK als ZIN hebben de intentie om een nazorgplan op te stellen. Het is van belang dit concreet uit te werken voor de verschillende fases in de overgang en de landingsfase, zodat voor iedere fase duidelijk is welke organisatie welke verantwoordelijkheden heeft.
- Tot slot geldt dat verschuiving van de datum van overdracht uiteindelijk moet leiden tot een aangepaste mijlpalenplanning.

ICT

Op grond van de voorliggende planning en stand van zaken per september 2015, zou bij een overgang per 1 januari 2016 dit betekend hebben, dat de systemen direct live zouden gaan zonder schaduwdraaien c.q. synchronisatie. Nu het moment van transitie tot een nader te bepalen moment is uitgesteld, is dit per 1 januari 2016 geen risico; het ZIN blijft immers Burgerregelingen op de huidige systemen uitvoeren. Doorkijkend naar het nieuwe moment van overdracht is het naar onze mening niet verantwoord om zonder schaduwdraaien en gedegen testen door zowel het ZIN als het CAK de systemen over te nemen. Temeer omdat een freeze-periode niet mogelijk wordt geacht wegens noodzakelijk onderhoud en aanpassingen en de voorgestelde fall-backoptie (zie Memo Vangnet en terugvaloptie OBR, d.d. 8 oktober 2015) alleen voorziet in een technische terugval op het ZIN-landschap indien er nog geen data in de nieuwe OBR-omgeving zijn ingevoerd. In de praktijk is een dergelijke terugval alleen mogelijk als direct bij de overgang blijkt dat de nieuwe omgeving niet werkt en ook niet snel werkend is te krijgen. Beide partijen onderkennen dit ook en hebben hiervoor twee maatregelen benoemd, namelijk enerzijds een gedegen en aangescherpt testtraject en een menselijk vangnet dat zorgt voor een gecontroleerde opstart en werkwijze. Afspraken over een freeze voorafgaand aan de overgang en gedetailleerde draaiboeken moeten nog worden opgesteld.

Ten aanzien van het deelproject ICT constateren wij dat nog belangrijke randvoorwaarden gerealiseerd dienen te worden. Het deelproject ICT is het fundament voor het slagen van de overgang en bij het (deels) falen van dit deelproject, zal een succesvolle en gegarandeerd geruisloze overgang niet mogelijk zijn. In dat kader vragen wij aandacht voor de volgende belangrijke randvoorwaarden die in onze visie ingevuld moeten worden voor de overgang van de burgerregelingen:

- Vooral op dit deelproject is de wederzijdse afhankelijkheid, qua kennis en uit te voeren werkzaamheden groot. Wij bevelen dan ook een goede en intensieve samenwerking aan met voldoende ruimte voor kennisdeling en informatie over elkaars activiteiten en in het bijzonder over de landingsconfiguratie.

- Overall zien wij voor een succesvolle overgang het testen en schaduwdraaien als communicerende vaten. Wanneer er minimaal getest wordt, zal er maximaal schaduw gedraaid moeten worden en vice versa, waarbij er altijd getest en schaduw gedraaid moet worden. Het CAK geeft in de memo aangaande 'fall-back'¹ aan, dat het testtraject wordt aangescherpt, maar spreekt daarin niet over schaduwdraaien. Wij adviseren het testen en schaduwdraaien, zoals wij hierboven gemotiveerd hebben aangegeven, beide uit te voeren.
- De OBR-omgeving is een omgeving met verschillende applicaties en interne en externe koppelingen (DMS, Financieel systeem, ketenpartners). Wij adviseren de functionele en gebruikerstesten integraal en voor alle regelingen uit te voeren, inclusief performancetesten ook vanaf de CAK-werkplek met volledige data. Deze testen dienen tevens te voldoen aan de eisen en wensen van het CAK.
- Ten aanzien van de data-overdracht van de bronsystemen bij het ZIN en de doelsystemen in de CAK-omgeving adviseren wij u om in samenwerking met het ZIN voldoende waarborgen in te richten zodat een juiste en volledige datamigratie kan plaatsvinden, bijvoorbeeld door het laten uitvoeren van een audit.
- Inzake de kwaliteit van de software, is er een overzicht van bugs en wensen beschikbaar. Daarnaast wordt er een onderzoek gedaan door SIG. Zorg in dit kader voor heldere financiële afspraken over een eventuele 'technische schuld' (onvolkomenheden in de software die door het CAK na overdracht moeten worden opgelost).
- Voor de borging van de continuïteit is er een fall-backoptie die vooral gericht is op een 'menselijk ingrijpen' (technisch wordt door ZIN aangegeven dat dit alleen mogelijk zou zijn als er direct na de overgang zonder data-invoer problemen zijn). De robuustheid hiervan is sterk afhankelijk van de mensen die overkomen vanuit het ZIN. Wij adviseren u om voor een situatie waarbij er onvoldoende kennis meekomt vanuit het ZIN (minder medewerkers en/of medewerkers met cruciale kennis die niet meekomen) een plan op te stellen dat hierop inspeelt.
- Voor de testen en de overgang worden scripts en draaiboeken opgesteld. Wij adviseren deze door een onafhankelijke derde partij te laten evalueren op volledigheid en kwaliteit.
- Ten slotte adviseren wij u om met het ZIN afspraken te maken dat, gezien de uitgestelde overdracht, het ZIN het noodzakelijke onderhoud op de met de OBR gemoeide systemen blijft uitvoeren.

Financiën

Ten aanzien van het project Financiën constateren wij dat nog belangrijke randvoorwaarden gerealiseerd dienen te worden. De elementen die in dit project gerealiseerd dienen te worden kennen inherent rechtmatigheidsrisico's. Deze risico's zijn dus bestuurlijk relevant en kunnen tevens het imago van het CAK raken. Het wetgevingstraject en het uitstel van de overgang leidt tot aanvullende uitvoeringstechnische aspecten die aandacht vragen. In dat kader vragen wij aandacht voor de volgende belangrijke randvoorwaarden die in onze visie ingevuld moeten worden voor de overgang van de burgerregelingen:

- Inzake de boedelbeschrijving geldt dat hier vooralsnog geen concept van aanwezig is. Wel ligt er een plan dat is afgestemd met het ZIN, het ministerie van VWS en het CAK om de financiële overdracht volgens bepaalde stappen te doorlopen. Dit plan is goedgekeurd in de stuurgroep ZIN, VWS en CAK d.d. 5 februari 2015.
- Gezien de hoeveelheid en detaillering van informatie die hiervoor benodigd is vragen wij de aandacht voor een snelle start van dit proces, waarbij aandacht wordt gegeven aan de detaillering van de informatie, de identificatie van immateriële aspecten, contracten en data, die allen gedetailleerd beschreven moeten worden in de boedelbeschrijving. Hierin dient ook aandacht te bestaan voor de HR-aspecten als personeelscontracten en de inventarisatie daarvan, bijzondere regelingen et cetera. Later in dit rapport hebben wij dit concreet uitgewerkt. Ons inziens dienen hier op korte termijn concepten van worden gemaakt, waarbij ook (externe) expertise wordt gebruikt om de toereikendheid van de beschrijving te toetsen. Gegeven de aard en omvang van de beschrijving adviseren wij zo snel mogelijk een proefconcept hiervan op te stellen.
- Hoewel er, naar wij begrijpen, inmiddels meer inzicht is kent het uitstel van de overdrachtsdatum een nieuwe dimensie. Wij begrijpen dat het ministerie van VWS heeft aangegeven, dat het opstellen van de

¹ Memo vangnet en terugval optie, d.d. 8 oktober 2015

begroting voor de uitvoering van de burgerregelingen in 2016 nog niet tot de verantwoordelijkheid van het CAK behoort. Wij adviseren in overleg met het ZIN en het ministerie van VWS hiervoor passende afspraken te maken.

- Inzake de contracten geldt dat de inventarisatie relatief volledig is en dat de beoordeling de komende periode wordt afgerond, er vanuit gaande dat de resterende contracten door het ZIN zullen worden aangeleverd. Het uitstel geeft echter wel nieuwe vraagstukken inzake de rechtmatigheid en de wijze waarop deze in het rechtmatigheidskader en de rechtmatigheidsverantwoording een rol spelen. Wij adviseren hierover duidelijke schriftelijke afspraken te maken met het Ministerie van VWS.

Wel kan het element van uitstel van de overdracht nieuwe risico's met zich meebrengen. Voorbeelden hiervan zijn aflopende contracten en eisen in leveranciersvoorwaarden die een rol kunnen spelen in de overdracht. Wij adviseren dit inzichtelijk te maken. Daarnaast adviseren wij in overleg met het Ministerie van VWS te komen tot nieuwe afspraken inzake het groeipad voor het voldoen aan de Europese aanbestedingsrichtlijnen en deze afspraken schriftelijk vast te leggen.

- Inzake de externe verantwoording is belangrijk dat voorafgaand aan de overgang inzicht aanwezig is in het rechtmatigheidskader en de wijze waarop de 'as-is' overgang gevolgen heeft op eventuele onrechtmatigheden besloten in de uitvoering van de regeling. Voor beide aspecten is van belang dat op korte termijn schriftelijk duidelijk is hoe het rechtmatigheidskader is gesteld en waar de bestuurlijke verantwoordelijkheid ligt voor de overgang van eventuele onrechtmatigheden. Concreet betekent dit dat het Model jaarverslaggeving en het daarop gestoelde Protocol voor 1 januari 2016 afgerond en vastgesteld moet zijn. Belangrijk daarin zijn ook de gehanteerde goedkeuringstoleranties. Zeker een overgang halverwege het verantwoordingsjaar kan ons inziens leiden tot het hanteren van hogere goedkeuringstoleranties.

Afhankelijkheden inzake wetgevingstraject

Tijdige behandeling van de Wet in de Tweede Kamer is nog steeds onzeker. De behandeling van de Wet door de Tweede Kamer staat op dit moment gepland op uiterlijk 20 december 2015 en door de Eerste Kamer op uiterlijk 20 april 2016. De verwachte wijze van behandeling is dat er een schriftelijke vragenronde zal plaatsvinden, voordat de inhoudelijke behandeling plaatsvindt. Hiermee is de verwachting dat de wetgeving niet voor 1 januari 2016 door de Tweede Kamer kan worden aangenomen. Gegeven dit inzicht heeft de Stuurgroep besloten dat de eerder voorgenomen transitiedatum van 1 januari 2016 niet meer haalbaar is.

De consequenties hiervan zijn aanzienlijk. Deze beslissing heeft grote gevolgen voor het programma. Nu de wettelijke taken niet per 1 januari 2016 overgaan, betekent dat meer tijd voor het programma, maar ook uitvoeringstechnische gevolgen, zoals gebroken boekjaren, dubbele verantwoording en nieuwe risico's.

Inmiddels heeft de Stuurgroep van het programma op datum 24 september 2015 besloten de overdracht tot een nader te bepalen moment uit te stellen.

De door ons gesignaleerde zaken blijven daarbij urgent, om tijdig gereed te zijn om een verantwoord besluit van transitie te maken. Wij adviseren u dan ook om zo veel mogelijk de snelheid in het project te handhaven.

Samenvattend

Wij adviseren u meer inhoudelijke waarborgen in te bouwen zodat u zich kan verzekeren dat op het moment van transitie u beschikt over alle zaken die u nodig heeft voor een betrouwbare uitvoering van de Burgerregelingen. Wij doelen hier op minimaal de volgende zaken:

- Het in het programmamanagement verder vormgeven van de inhoudelijke verbindingen/onderlinge afhankelijkheden tussen de verschillende projecten en het verstevigen van het risicomangement op programma en projectniveau.
- Een betrouwbare en geteste werking van de ICT inclusief uitwisselingen met ketenpartners.
- Een getoetste dataoverdracht.
- Een complete (boedel)overdracht van financiële en contractuele zaken.
- Geteste werkprocessen (dry-run) van de Burgerregelingen inclusief de benodigde faciliteiten zoals werkplekken, (gescande) dossiers, telefoon, et cetera.

-
- Het voldoen aan geformuleerde readiness criteria (ingedeeld in must have/nice to have).
 - Afspraken met het ZIN over een periode van nazorg nadat de taken van het ZIN naar het CAK zijn overgedragen.
 - Inzicht in de competenties die van het ZIN overkomen en de leemtes die op korte termijn moeten worden ingevuld.

In hoofdstuk 4 werken wij onze aanbevelingen in meer detail uit, deze zijn integraal onderdeel van ons advies.

Inhoudsopgave

Management samenvatting.....	2
1. Achtergrond en aanleiding	8
2. Doelstelling en reikwijdte	10
2.1 Doelstelling.....	10
2.2 Reikwijdte	10
2.3 Status rapportage	10
2.4 Verspreiding	10
3. Aanpak.....	11
3.1. Voorbespreking	11
3.2. Gehanteerde methodiek voor het onderzoek.....	11
4. Belangrijkste bevindingen	12
4.1 Uitgangspunt 'as-is' vanuit het CAK bezien	12
4.2 Programma aanpak en sturing binnen het CAK.....	13
4.3 Afhankelijkheden inzake wetgevingstraject.....	15
4.4 Indruk afzonderlijke projecten	15
4.4.1 Communicatie	16
4.4.2 HR en Overbrugging	16
4.4.3 Facility Management	17
4.4.4 ICT.....	17
4.4.5 Organisatie	18
4.4.6 Financiën	18
4.5 Verdieping ICT.....	19
4.6 Verdieping Financiën	23
Bijlage 1 A - Geïnterviewde functionarissen.....	28
Bijlage 1 B - Documentatie	29

1. Achtergrond en aanleiding

Als gevolg van een besluit van de Bestuursraad van VWS worden onderstaande taken van het Zorginstituut Nederland (ZIN) overgedragen aan het CAK:

- De buitenlandtaken:
 - Buitenlandregeling Verzekeringskantoor;
 - Buitenlandregeling Verbindingsorgaan;
 - Nationaal contactpunt;
 - Missionarissenregeling;
 - Overgangsregeling AWBZ-zorg;
 - Medefinanciering sociaal attachés en bureaus Belgische en Duitse zaken;
- De regeling wanbetalers;
- De regeling onverzekerden;
- De regeling gemoedsbezwaarden;
- De regeling voor de onverzekerbare vreemdeling.

Het programma wat belast is met deze overdracht heet Overdracht Burgerregelingen (hierna: OBR). Het oorspronkelijke doel was om per 1 januari 2016 de Burgerregelingen van het ZIN naar het CAK over te dragen. Echter, door vertraging in behandeling van de Wet door de Tweede Kamer en onduidelijkheid over wanneer behandeling precies gaat plaatsvinden heeft de Stuurgroep van het programma op datum 24 september 2015 besloten de overdracht tot een nader te bepalen moment uit te stellen. In deze Stuurgroep zijn het ministerie van VWS, het CAK en het ZIN vertegenwoordigd.

Uitgangspunt voor de overdracht van de regelingen is een 'as-is' overdracht van voornoemde wettelijke taken aan het CAK. Dit betekent dat de wijze van uitvoering waar mogelijk onveranderd blijft en dat uitgegaan wordt van het huidige prestatieniveau. Er worden geen substantiële wijzigingen doorgevoerd, behoudens wettelijke wijzigingen, voor de overdracht noodzakelijke wijzigingen en aanpassingen in processen en systemen die geen risico vormen voor de overdracht en geen onevenredige grote belasting betekenen bovenop de inspanningen die voor de overdracht noodzakelijk zijn. Er worden derhalve voorafgaand of tijdens de transitie geen conversies, optimalisaties of andere substantiële wijzigingen doorgevoerd in de organisatie, de processen of de systemen voor burgerregelingen. Dit uitgangspunt draagt mede bij aan de continuïteit van de dienstverlening en daarmee aan de belangrijkste voorwaarde dat burgers geen nadelige effecten ondervinden van de overdracht.

Het ZIN verleent voorafgaand en tijdens de overdracht alle medewerking die noodzakelijk is voor een zorgvuldige overdracht. Dit betreft onder andere het verstrekken van informatie over organisatie en uitvoering (processen), convenanten en contracten, personeel, voor zover mogelijk en noodzakelijk voor de voorbereiding, en ICT-systemen.

Het CAK treft alle voorbereidingen om de regelingen zorgvuldig over te nemen en besteedt tijdens en na de overdracht hierbij expliciet aandacht aan het welbevinden van de medewerkers die overkomen van ZIN. Het CAK stelt geen eisen die de continuïteit voorafgaand aan de overdracht onnodig beïnvloeden.

Tot en met 2015 is het ZIN verantwoordelijk voor de uitvoering van de burgerregelingen. Ingaande een nader te bepalen moment in 2016 is het CAK verantwoordelijk voor de uitvoering van de burgerregelingen. Vanuit deze bestuurlijke verantwoordelijkheid zijn de volgende uitgangspunten gedefinieerd:

- Het ZIN is verantwoordelijk voor de uitvoering van de burgerregelingen tot aan de overdracht aan het CAK.
- De verantwoordelijkheid voor de ICT-omgeving ligt tot aan de overdracht bij het ZIN.
- De klanten mogen geen hinder ondervinden van deze transitie.
- De uitvoering van de burgerregelingen mag tot aan de overdracht geen hinder ondervinden van de transitie.
- De uitvoering van de burgerregelingen moet op het moment van overdracht zonder extra risico's kunnen worden overgenomen door het CAK.
- Beide organisaties zullen, binnen de kaders van het Sociaal Plan en overige arbeidsrechtelijke voorwaarden, alles in het werk stellen om zoveel mogelijk medewerkers mee over te laten komen vanuit het ZIN naar het CAK.
- De overname van de burgerregelingen vindt 'as is' plaats.
- De organisaties consulteren elkaar als zij voor beslissingen staan die impact hebben op de taakvervulling van de ander.

In de Nota naar aanleiding van het verslag (Tweede Kamer, 2014-2015, 34 203 nr. 8 d.d. 2 september 2015) geeft de minister van VWS aan dat: “De overheveling naar het CAK vindt per 1 januari 2016 zoals in de nota naar aanleiding van het verslag is gemeld, alleen plaats indien die zonder problemen op het terrein van ICT, personeel en financiën kan verlopen en de continuïteit van de uitvoering kan worden gegarandeerd.” Hoewel de datum van 1 januari 2016 inmiddels zal verschuiven nemen wij aan dat de uitgangspunten van de minister blijven gelden.

Om een beeld te krijgen of alle belangrijke risico's geadresseerd zijn van de overdracht van het ZIN naar het CAK wenst het CAK een onderzoek. De insteek van het onderzoek is dit op hoofdlijnen te bepalen met een verdieping op enkele aspecten. In hoofdstuk 2 werken wij deze opdrachtschrijving nader uit.

2. Doelstelling en reikwijdte

2.1 Doelstelling

Ons onderzoek kent de volgende doelstellingen:

1. Onderzoeken of op overall project niveau aan de belangrijkste zaken is gedacht.
2. Een verdiepend onderzoek naar:
 - a. De IT-transitie
Hier kijken wij onder andere of een betrouwbare transitie vanuit technisch-, functioneel-, applicatief- en data perspectief geborgd is. Tevens zullen wij onder andere kijken naar het beheeraspect en non-functional requirements zoals beveiliging.
 - b. De financiële transitie, waaronder de contracten die met OBR overkomen naar het CAK.
Hier kijken wij, op uw verzoek, voornamelijk naar de rechtmatigheid van deze contracten en wat de gevolgen hiervan zijn voor het CAK.
3. Een indruk vormen of het haalbaar is om de transitie vóór 1 januari 2016 af te ronden en wat de randvoorwaarden en invulling zijn om dit te bereiken.

Onderzoeksvraag 3 is door de tijd achterhaald. Wij zullen deze randvoorwaarden wel formuleren, ongeacht het moment van transitie.

2.2 Reikwijdte

Wij richten ons uitsluitend op de taken die worden overgedragen aan het CAK en alleen op de elementen zoals verwoord onder doelstellingen van het onderzoek. Wij zullen deze onderzoeksvragen bekijken vanuit het perspectief van het CAK.

Het rapport geeft een beeld in de tijd (laatste interview op 8 september 2015) weer van een lopend programma, waardoor veel zaken nog in beweging en ontwikkeling zijn.

Deze opdracht valt te typeren als een adviesopdracht. Wij geven op geen enkele wijze assurance zoals bedoeld in de NV COS 3000 van het NBA of Richtlijn 3000 van de NOREA.

2.3 Status rapportage

Deze rapportage kent de status van 'definitief', dit rapport is op 2 november 2015 afgesteld met het CAK. In totaal heeft onze rapportage 30 pagina's.

2.4 Verspreiding

Onze rapportage is uitsluitend bedoeld voor het CAK, het ZIN en de Stuurgroep OBR. Dit rapport mag niet zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van PwC gekopieerd worden of aan (interne) derden (geheel of gedeeltelijk) ter beschikking gesteld worden of op andere wijze (geheel of gedeeltelijk) geciteerd of aan gerefereerd worden. PwC aanvaardt geen aansprakelijkheid of verantwoordelijkheid jegens enige partij met betrekking tot de inhoud van dit document.

3. Aanpak

In dit hoofdstuk zetten wij de door ons gehanteerde aanpak uiteen.

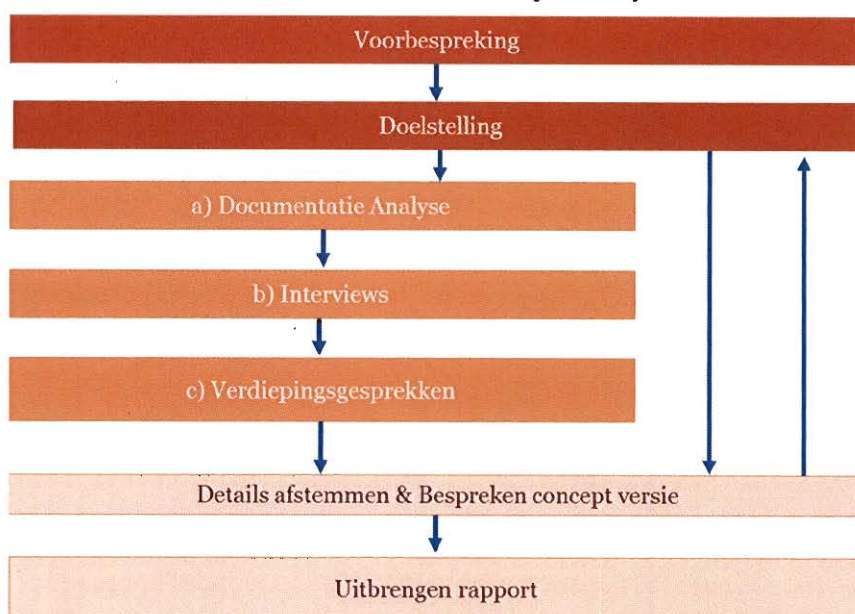
3.1. Voorbespreking

Om een beeld te krijgen of alle belangrijke risico's geadresseerd zijn van de overdracht van ZIN naar het CAK wenst het CAK een onderzoek.

Na de gunning hebben wij een bijeenkomst gehad met mevrouw Heijblom en de heren Van Egmond en Van den Hoogeband van het CAK. Hierin hebben wij de gewenste doelstelling van het onderzoek besproken.

3.2. Gehanteerde methodiek voor het onderzoek

De door ons gehanteerde methodiek voor het onderzoek ziet er op hoofdlijnen schematisch als volgt uit:



Na het bespreken van de doelstelling zijn wij in augustus 2015 van start gegaan met het onderzoeken van het overall project op basis van documentatie. In september 2015 hebben wij interviews en verdiepingsgesprekken uitgevoerd. Na afstemming met het CAK is er ook een gesprek gehouden met het ZIN en de Software Improvement Group (SIG). De gesprekverslagen zijn naar alle participanten gestuurd ter verificatie, zie bijlage 1a voor een overzicht van de functies van de geïnterviewde personen.

De vergaarde informatie vanuit de documentatie en interviews hebben wij geanalyseerd aan de hand van de in de markt gehanteerde standaarden voor bijvoorbeeld programma/project management en op basis input van experts op het betreffende onderwerp.

Onze bevindingen en aanbevelingen hebben wij in een concept versie van het rapport besproken met het CAK, waarna het rapport definitief is gemaakt.

In het volgende hoofdstuk zullen wij de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen behandelen.

4. Belangrijkste bevindingen

4.1 Uitgangspunt 'as-is' vanuit het CAK bezien

Het uitgangspunt bij het OBR is dat de regelingen 'as-is' van het ZIN naar het CAK overgaan. De wijze waarop dit nu wordt vormgegeven is dat het ZIN inhoudelijk verantwoordelijk is voor het ontvlechten van deze wettelijke taken uit haar organisatie, processen en systemen en het prepareren van de transitie, iets wat vanuit de 'as-is' gedachte een te verwachten rol is. Het CAK is aan de ontvangende kant verantwoordelijk voor het prepareren van de transitie en het ontvangst-klaar maken van de CAK-organisatie, systemen en processen.

Het principe van een 'as-is' overgang ten aanzien van de transitie van mensen, processen en ICT vinden wij een voorstelbare keuze. Op hoofdlijnen constateren wij dat voor de technische en organisatorische overgang het 'as is' principe veel duidelijkheid biedt en overzicht in de te realiseren mijlpalen in het programma. Anderzijds zorgt het 'as is' principe voor bestuurlijke risico's, die adequaat gemitigeerd dienen te worden. Het CAK stelt zich op het standpunt dat het klaar maken en klaar zetten van elementen die over moeten gaan van het ZIN naar het CAK de verantwoordelijkheid is van het ZIN. Dit is in formele zin terecht; echter het bestuurlijke risico voor het CAK vinden wij aanzienlijk. De verantwoordelijkheid wordt per nader te bepalen overdrachtsdatum volledig overgedragen aan het CAK. Eventuele onregelmatigheden, maar in een later stadium ook onrechtmatigheden, als gevolg van de transitie zijn dan wel in strikte zin veroorzaakt door het ZIN, echter publicitair zal dit invloed hebben op het CAK mede gezien de aandacht in de media voor ICT-transities. Om deze risico's te mitigeren ligt zowel voor het CAK een rol (als ontvangende organisatie) als voor het ZIN (als latende organisatie).

Wij zien daarbij gegeven de stand van zaken een aantal aandachtspunten:

- Gegeven deze overgang zit het CAK in een afhankelijke (informatie)positie ten opzichte van het ZIN. Wij adviseren het CAK op dit punt meer regie te nemen en de randvoorwaarden die gelden voor een succesvolle overdracht te benoemen en te communiceren naar het ZIN. In de volgende alinea benoemen wij een aantal voorbeelden hiervan.
- Het CAK communiceert met het ZIN over de preparatie voornamelijk op procesmatig niveau. Inhoudelijke controles en waarborgen zijn nog niet door het CAK getroffen om te garanderen dat bij overdracht alle benodigde zaken juist en volledig zijn overgedragen. Dit speelt vooral bij de projecten ICT, Facility Management, Organisatie en Financiën. Voorbeelden hiervan zijn: op werking geteste ICT-systemen, getoetste data-overdracht en identificatie van financiële en niet-financiële elementen van de boedeloverdracht.
- Het gebruik van een readiness assessment, wat door het CAK en ZIN gebruikt wordt om te bepalen of men klaar is voor de transitie, wordt aan ZIN-zijde door het ZIN ingevuld. Voor beide organisaties staat een definitief assessment gepland voor week 51. Voor het CAK geldt dat het bepalen van de readiness criteria gepland is voor de periode september/oktober 2015. De readiness criteria zijn thans door beide organisaties nog niet vastgesteld. Wij adviseren op korte termijn de formulering van de readiness criteria af te ronden. Hiermee ontstaat een goed instrument om de voortgang van het programma en het voldoen aan de voorwaarden te monitoren. Mede gezien het uitstel adviseren wij dit periodiek (per kwartaal) vanuit beide betrokken organisaties te toetsen
- De controles op juiste en volledige gegevensoverdracht zijn nog niet gedetailleerd vastgelegd en geaccordeerd door het ZIN en het CAK. Dit brengt het risico met zich mee dat het CAK met niet integere gegevens in productie gaat. Geadviseerd wordt deze controles tijdig overeen te komen. De externe accountants van het CAK en ZIN vervullen hier een rol in. Wij adviseren deze toets voorafgaand aan de overdracht reeds te laten plaatsvinden en kort daarna ook daadwerkelijk te toetsen, zodat zeer tijdig inzichtelijk is of de gegevensoverdracht juist en volledig heeft plaatsgevonden. Hierbij dient ons inziens een gedetailleerde toets plaats te vinden.
- Tevens geldt dat de beschrijving van de overgang in de vorm van een boedelbeschrijving nog niet is uitgewerkt. Gegeven de overdracht van zowel materiële als niet-materiële elementen (zoals contracten en data) is een adequate gedetailleerde beschrijving van groot belang. In de achterliggende hoofdstukken hebben wij gedetailleerd uitgewerkt welke elementen daarbij van belang zijn.
- Zowel het CAK als het ZIN hebben de intentie om een nazorgplan op te stellen. Het is van belang dit concreet uit te werken voor de verschillende fases in de overgang en de landingsfase, zodat voor iedere fase duidelijk is welke organisatie welke verantwoordelijkheden heeft.

- Tot slot geldt dat verschuiving van de datum van overdracht uiteindelijk moet leiden tot een aangepaste mijlpalenplanning.

Wij adviseren u meer inhoudelijke waarborgen in te bouwen zodat u zich kan verzekeren dat op het moment van transitie u beschikt over alle zaken die u nodig heeft voor een betrouwbare uitvoering van de Burgerregelingen. Hierbij dienen in ieder geval waarborgen te worden getroffen voor:

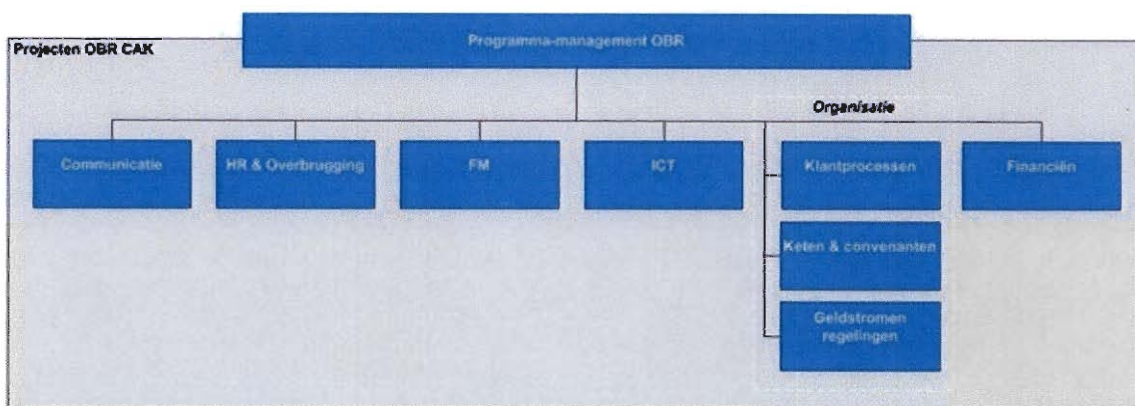
- *Op werking geteste ICT-systemen;*
- *Getoetste data-overdracht;*
- *Identificatie van financiële en niet-financiële elementen van de boedeloverdracht;*
- *Het voldoen aan geformuleerde readiness criteria (ingedeeld in must have/nice to have).*

4.2 Programma aanpak en sturing binnen het CAK

Opzet programma en governance

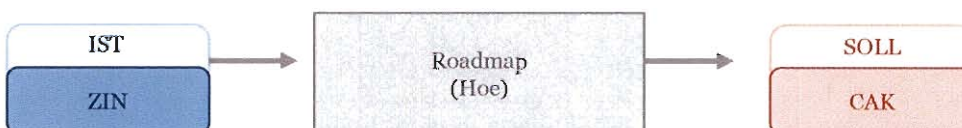
Binnen het CAK is een programma OBR opgezet. De programma-organisatie van het CAK is gespiegeld met die van het ZIN. Er is frequent overleg tussen beide programma-managers.

Het programma OBR valt uiteen in zes projecten, namelijk: Communicatie, HR & Overbrugging, Facility Management, ICT, Organisatie en Financiën. De zes projecten worden aangestuurd door projectleiders die op hun beurt verantwoording afleggen aan het programmamanagement OBR.



Om het programma vorm te geven is er een overall plan van aanpak opgesteld en zijn er per project aanvullende plannen van aanpak opgesteld specifiek voor het betreffende project. De opzet van het programma is hiermee gedegen en conform de opzet die bij dergelijke programma's valt te verwachten.

Bij transitietrajecten van deze omvang, verwachten wij een aantal standaard elementen die geadresseerd dienen te worden om goed zicht te hebben op de te nemen stappen en te realiseren resultaten, namelijk de beschrijving van de uitgangssituatie (de ist), doelsituatie (de soll) en de route hoe daar te komen (de roadmap).



Hiervan uitgaande hebben wij de volgende waarnemingen: de projectplannen beschrijven op een hoog abstractieniveau wat de doelstellingen zijn van het betreffende project. Een omschrijving van de ist, soll en roadmap ontbreekt hierin. Verder zijn de projectplannen grotendeels identiek, waarbij er per projectplan circa 2 pagina's specifieke inhoud is aangebracht. Desgevraagd gaf de projectleider financiën aan, dat het definitieve projectplan financiën in zijn ogen niet volledig was. De indruk ontstaat dat met deze projectplannen aan een vormvereiste is voldaan, maar daarmee nog geen volwaardig sturingselement voor het betreffende projectplan is. Ook de andere projectplannen komen over als meer het voldoen aan vormvereisten dan het gestructureerd positioneren van de doelen die het specifieke project heeft, de stappen die daarbij doorlopen gaan worden en de specifieke projectrisico's die te onderkennen vallen. Mogelijke onvolledigheden in de deelprojectplannen

kunnen gevolgen hebben voor de volledigheid van de voorliggende mijlpalenplanning en afhankelijkhedenmatrix en daarmee op de sturing van het programma c.q. deelproject.

De projectplannen kennen allen mijlpalen. In het programma wordt op hoofdlijnen gestuurd op de realisatie van de gedefinieerde mijlpalen en de voortgang hiervan. Hiermee bestaat inzicht in de voortgang en knelpunten van de projecten, gebaseerd op de input van de projectleiders. Wel vraagt de volledigheid van de gedefinieerde mijlpalen nog aandacht. Tevens vindt nog geen verificatie vanuit het programma plaats op de daadwerkelijke voortgang en de kwaliteit van de voortgang. De interne programmamonitor is in concept aanwezig, maar moet de komende periode in de praktijk gaan functioneren.

Wij adviseren u meer detail vast te leggen welke activiteiten er bij project worden ontplooid om tot de doelsituatie te komen en sturing hierop te laten plaatsvinden. Hierbij adviseren wij aandacht te besteden aan de volgende elementen:

- *Herijken en verdiepen van de projectplannen ingevolge de wijzigende overdrachtsdatum;*
- *Bij deze herijking ook aandacht besteden aan de volledigheid en juistheid van de mijlpalen;*
- *Nader definiëren van de activiteiten die noodzakelijk zijn om voornoemde mijlpalen te realiseren;*
- *Aandacht besteden aan de risico's die op activiteitsniveau samenhangen met de uitvoering van de projecten en deze periodiek rapporteren naar het programmamanagement;*
- *Het nader uitwerken van de interne programmamonitor.*

Inhoudelijke verbinding projecten

De verschillende projecten kennen afhankelijkheden van elkaar, de mate waarin verschilt per koppelvak. Om deze afhankelijkheden te kunnen adresseren is er door het CAK een zogenoemd 'Verbindingsplein' gecreëerd, dat wil zeggen tweewekelijkse overleggen waar de verschillende projectleiders elkaar kunnen treffen om zaken te bespreken die zich op het koppelvak van de projecten spelen. Van een gestructureerde aanpak van de koppelvakken tussen projecten is beperkt sprake, in bijvoorbeeld de overall projectplanning komt dit, inclusief een kritiek pad, niet tot uitdrukking en projectleiders geven aan hier geen gestructureerde methode of instrument voor te gebruiken.

Binnen het programma is een afhankelijkhedenmatrix opgesteld. Deze matrix kent een hoog abstractieniveau en geeft slechts op hoofdlijnen afhankelijkheden en voornamelijk de interactie tussen deelprojecten plaats. De afhankelijkheden op activiteitsniveau en op het niveau van de projecten hebben hierin geen plaats. De onderlinge afhankelijkheden kunnen aanzienlijke impact hebben op de haalbaarheid van de projecten. Deze onderlinge afhankelijkheden zijn vooralsnog niet benoemd.

Wij adviseren u om op activiteitsniveau vast te leggen waar de onderlinge afhankelijkheden tussen de verschillende projecten aanwezig zijn. Tevens adviseren wij in een gestructureerd overleg tussen projectleiders de volledigheid van de afhankelijkheden te borgen. Hierbij dienen de projectleiders voor ieder koppelvak van de projecten alle (zowel voor de hand liggende als diepgaande) afhankelijkheden te definiëren. Een plenaire bijeenkomst met alle projectleiders voor dit doel lijkt ons een geëigende methode. Deze afhankelijkheden moeten gedetailleerd worden gedocumenteerd, waarna de kritische afhankelijkheden kunnen worden bepaald.

Nog beperkte invulling landingsfase

Als gevolg van de 'as-is' overgang is een gedetailleerde uitwerking van de landingsfase van groot belang. Allereerst is gefocust op de transitiefase en is de landingsfase in de tijd opgeschoven om de juiste focus te hebben op de transitiefase. Voor de projecten die an sich geholpen zijn met de 'as-is' overgang geldt dat voornamelijk de landingsfase van groot belang is (voornamelijk de projecten Organisatie en ICT). De landingsfase is vooralsnog niet nader uitgewerkt. De scenario's en de gevolgen hiervan op de landingsfase moeten nog worden gedefinieerd. In het programma is hier in het vierde kwartaal wel ruimte voor gereserveerd, maar de bezinning hierop moet nog starten.

Gezien de impact hiervan en de uit te werken scenario's is het ons inziens noodzakelijk dat de invulling van de landingsfase snel wordt gestart. Hierbij zijn de volgende elementen van belang:

- *Per project gestructureerd en gedetailleerd uitwerken van de landingsfase, waarbij de methodiek van oplopende schalen wordt gehanteerd (1^e dag, 1^e week, 1^e maand, 1^e kwartaal, et cetera).*

- *Deze gedetailleerde plannen voor de landingsplannen samenvoegen op programmaniveau en deze nader uitwerken in sturingselementen.*

Risicomanagement

De risico's zoals benoemd in het programmaplan en projectplannen zijn van een hoog abstractieniveau en beschrijven met name risico's als resultaat van de transitie, bijvoorbeeld: "De overdracht zorgt voor hoge ICT-kosten". Deze risico's zijn met name op bestuurlijk niveau relevant. Voor de programmatisch en projectmatige sturing verwachten wij eveneens risicoanalyse. Wij missen deze gedetailleerde verdieping per project inzake de operationele projectrisico's. In de documentatie is er een lijst die wordt benoemd als 'verdieping risicomanagement' maar daar lijkt niet op gestuurd te worden en dit betreft voornamelijk het project ICT. Deze verdiepende risico's zijn niet terug te vinden in de afzonderlijke projectplannen.

Wij adviseren om op zowel programmaniveau als projectniveau een risicoanalyse uit te voeren met als insteek de projectrisico's in kaart te brengen. Vervolgens adviseren wij u om actief op deze risico's te sturen. Dit vraagt ons inziens:

- *Op basis van de aangepaste projectplannen hernieuwd herijken van de risico's per project.*
- *Samenvoegen en prioriteren van de gedefinieerde risico's.*
- *Het inzetten van een beheersingsinstrument om de risico's op programmaniveau en projectniveau te managen.*

4.3 Afhankelijkheden inzake wetgevingstraject

Tijdige behandeling van de Wet in de Tweede Kamer is nog steeds onzeker. De behandeling van de Wet door de Tweede Kamer staat op dit moment gepland op uiterlijk 20 december 2015 en door de Eerste Kamer op uiterlijk 20 april 2016. De verwachte wijze van behandeling is dat er een schriftelijke vragenronde zal plaatsvinden, voordat de inhoudelijke behandeling plaatsvindt. Hiermee is de verwachting dat de wetgeving niet voor 1 januari 2016 door de Tweede Kamer kan worden aangenomen. Gegeven dit inzicht heeft de Stuurgroep besloten dat de eerder voorgenomen transitiedatum van 1 januari 2016 niet meer haalbaar is.

De consequenties hiervan zijn aanzienlijk. Deze beslissing heeft grote gevolgen voor het programma. Nu de wettelijke taken niet per 1 januari 2016 overgaan, betekent dat meer tijd voor het programma, maar ook uitvoeringstechnische gevolgen, zoals gebroken boekjaren, dubbele verantwoording en nieuwe risico's.

Inmiddels heeft de Stuurgroep van het programma op datum 24 september 2015 besloten de overdracht tot een nader te bepalen moment uit te stellen.

De door ons gesignaleerde zaken blijven daarbij urgent, om tijdig gereed te zijn om een verantwoord besluit van transitie te maken. Wij adviseren u dan ook om zo veel mogelijk de snelheid in het project te handhaven.

4.4 Indruk afzonderlijke projecten

Het CAK en ZIN hebben ieder zes projecten ingericht:

1. Communicatie
2. HR & Overbrugging
3. Facility Management
4. ICT
5. Organisatie
6. Financiën

De contouren per project zijn vastgelegd in projectcontracten. Per organisatie en per project is een plan van aanpak uitgewerkt.

De projecten kennen onderlinge afhankelijkheden. In eerste lijn tussen de projecten van binnen het CAK maar ook met de projecten die door het ZIN wordt uitgevoerd. De verantwoordelijkheid voor deze afhankelijkheden is door de programmaleiding bij de projectleiders van de betreffende projecten belegd.

4.4.1 Communicatie

Doelen project – Communicatie

Heldere, transparante, consistente, tijdige en goed gedoseerde communicatie naar alle interne en externe betrokkenen zodat op elk moment een eenduidig beeld is van de veranderingen en hiervoor draagvlak ontstaat.

Het project faciliteert en adviseert de andere projecten over communicatiemomenten en vormen. Er zal vanuit dit project geen zelfstandige communicatie plaatsvinden richting ZIN, zo is bijvoorbeeld de communicatie naar de medewerkers van het ZIN de verantwoordelijkheid van het project HR. De communicatie naar ketenpartners is ondergebracht in het project 'Organisatie'.

Bevindingen

Ten aanzien van dit project hebben wij geen relevante bevindingen.

4.4.2 HR en Overbrugging

Doelen project - HR

Het beoogde resultaat van het project HR (inclusief Overbrugging) is een zo gedegen mogelijke borging van OBR kennis en continuïteit; met inzet van medewerkers van het ZIN (met een aanstelling of een inhuurovereenkomst bij het CAK) op en na de overdrachtsdatum. Daarbij wordt rekening gehouden met vigerend CAK beleid, context en ambities en wordt uitgegaan van een zorgvuldig proces met zo min mogelijk nadelige gevolgen voor medewerkers. Het project is verantwoordelijk voor zowel de technisch-administratieve aspecten als de 'zachte landing'.

Bevindingen

Het deelproject HR bevindt zich in een vergevorderd stadium. Diverse analyses, zoals vergelijk van arbeidsvoorwaarden, zijn uitgevoerd en gedocumenteerd. Daarnaast is geïnvesteerd in het beheersen van het risico op vroegtijdig vertrek van ervaren medewerkers. Hiertoe zijn belangstellingsgesprekken gevoerd met inhuurkrachten. Binnenkort worden gesprekken met medewerkers in vaste dienst gevoerd.

Het deelproject HR wordt geconfronteerd met een grote afhankelijkheid van de regeling die is getroffen in het Sociaal Plan. Hierdoor is per 1 november 2015 meer duidelijkheid over het aantal medewerkers van het ZIN dat kiest voor overgang naar het CAK. De impact van deze keuzes heeft gevolgen voor de kennisborging, maar ook voor de wervingsmogelijkheden van het CAK. Deze risico's zijn onderkend en middels kennisborging en detachering wordt ingezet op beheersing van deze risico's. Ten aanzien van flexibele medewerkers geldt reeds dat het CAK heeft geconstateerd dat daar een wervingsbehoefte ontstaat. Vooralsnog wordt deze 'gap' gedicht met zoveel mogelijk uitstromende medewerkers van het CAK, nu werkzaam voor de wettelijke taken CER en Wteg. In welke mate de risico's ten aanzien van kennisborging en continuïteit zich zullen manifesteren zouden pas na 1 november 2015 helder worden. Nu de overdrachtsdatum wordt uitgesteld betekent dit een langere periode van onzekerheid voor de medewerkers van het ZIN, nu ook de beslisdatum van 1 november 2015 opschuift.

Het uitstellen van de overdrachtsdatum biedt ook kansen. Wij adviseren deze tijd intensief te gebruiken voor de mogelijkheden van meer detachering vanuit het CAK naar het ZIN en borging van de opgedane kennis.

De overgang van personeel is gebonden aan de regels zoals die tussen het ZIN en de vakbonden zijn overeengekomen in het Sociaal Plan. Dit plan regelt aspecten van de overgang en de rechtspositie van de ambtenaren die overgaan van het ZIN naar het CAK. Overigens geldt in de ARAR dat iedere medewerker tot het moment van de overdracht kan weigeren. Hierop kunnen ons inziens geen aanvullende beheersmaatregelen worden getroffen.

Wij constateren dat inzake de landingsfase reeds veel aandacht is besteed, maar dat dit slechts in beperkte mate is geformaliseerd in een landingsplan. Aspecten van de overgang, de wijze waarop personeels- en salarisadministratie zal worden ingericht en identificatie van bijzondere beloningen zijn belegd en kunnen middels schaduwdraaien op de loonbetalingen worden geïdentificeerd. De 'as-is' overgang leidt tot differentiatie van arbeidsvoorwaarden en pensioendeelname binnen het CAK. Dit is echter voornamelijk een uitvoeringsaspect wat ons inziens adequaat wordt overzien. Wel levert het hanteren van 2 cao's en pensioenregelingen uitvoeringsconsequenties in de personeels- en salarisadministratie op.

Wij adviseren, nog nadrukkelijker, aandacht te besteden aan het behoud van medewerkers voor de over te nemen burgerregeling. Daarnaast is de komende periode de daadwerkelijke borging van kennis, ook in documentatie van groot belang, nu de periode van onzekerheid voor medewerkers van het ZIN toeneemt.

Daarnaast is het wenselijk dat de komende periode aandacht blijft voor de ontwikkeling van de gap. Tevens is het wenselijk dat de situatie van schaduwdraaien wel wordt ingesteld, zodat de voorbereidingen voor het onderdeel HR op dit technische niveau kunnen worden afgerond.

4.4.3 Facility Management

Doelen project – Facility Management

Het project Facility Management (hierna: FM) draagt zorg voor de herinrichting van het CAK kantoor in Den Haag zodat na de uitbreiding van de organisatie met de medewerkers van ZIN voor iedereen een werkplek beschikbaar is in een prettige werkomgeving. Voorts worden alle overige facilitaire zaken zoals toegangspassen, koffie- en theevoorziening, vergadervoorzieningen et cetera ingericht. Het project Facility Management is verder verantwoordelijk voor de fysieke verhuizing van alle zaken die overgenomen worden.

Bevindingen

Het kantoor van het CAK heeft voldoende plek om alle nieuwe medewerkers te ontvangen. Wel zal er een interne verhuizing moeten plaatsvinden om het gebruik van het gebouw te optimaliseren, waarbij nagedacht wordt over het invoeren van 'Het Nieuwe Werken'. Het project FM is verantwoordelijk dat de medewerkers van het ZIN een werkplek hebben, dit beslaat vanuit dit project gezien een bureau en bureaustoel. De ICT werkplek, telefoons, telefoonnummer, het internationaal kunnen bellen en gebruikersaccounts voor het netwerk zijn de verantwoordelijkheid van het project ICT. Zoals in paragraaf 4.2 al gesignaleerd zijn de afspraken over de afhankelijkheden tussen projecten niet eenduidig vastgelegd.

Verder zien wij als operationeel risico het niet kunnen verhuizen van de dossierkasten van het ZIN naar het CAK. Wij hebben begrepen dat het draagvermogen van de vloeren bij het CAK deze kasten niet kunnen huisvesten. Naar wij hebben begrepen is de toegankelijkheid tot de informatie in deze kasten onontbeerlijk voor de uitvoering van de taken van de burgerregelingen. Een oplossing die hiervoor is gevonden is het digitaliseren van de dossiers, wat door het CAK zelf kan worden uitgevoerd. Wij signaleren hierbij de volgende risico's:

- Het niet aanwezig hebben van de hardcopy dossiers (lopende dossiers en waar nodig archief) en het digitaal moeten werken is een nieuwe werkwijze voor de medewerkers van het ZIN en zal in het begin impact hebben op de uitvoering van de taken.
- Daarnaast zal er koppeling gelegd moeten worden tussen de oude ZIN/nieuwe CAK-werkplek en het Documentmanagementsysteem van CAK.
- Verder dient u rekening te houden dat niet alleen het digitaliseren maar ook het ordenen en toegankelijk maken van de digitale dossiers een aanzienlijke doorlooptijd kan hebben. Wanneer dit exact op de planning staat is ons niet duidelijk geworden en daarmee is ons niet duidelijk of dit tijdig gereed kan zijn.

Wij adviseren u het digitaliseringstraject zo snel mogelijk te starten. Hierbij dient ook aandacht te worden gegeven aan houding en gedrag van de ZIN-medewerkers, zij dienen hun taken in de nieuwe situatie met behulp van digitale dossiers uit te voeren en niet met hardcopy stukken.

Tevens adviseren wij aandacht te besteden aan het inrichten van mogelijkheden om vanuit verschillende locaties in te loggen op de omgeving van het CAK.

4.4.4 ICT

Doelen project - ICT

Het project ICT draagt zorg voor werkende productiesystemen, de inrichting van werkplekken en de inrichting van een beheersorganisatie zodanig dat de bedrijfsprocessen voor en na de overdracht minimale hinder ondervinden en er geen impact is op de dienstverlening aan de burger.

Bevindingen

Onze bevindingen naar aanleiding van ons verdiepende onderzoek naar ICT vindt u terug in paragraaf 4.5.

4.4.5 Organisatie

Doelen project – Organisatie

Alle operationele processen en activiteiten die noodzakelijk zijn voor de klantgerichte en rechtmatige uitvoering van de burgerregelingen zijn overgeheveld en in beheer door en bij het CAK, waarbij de burger voor, tijdens en na de overheveling geen nadelige gevolgen heeft ondervonden. Het project Organisatie valt uiteen in volgende deelprojecten:

- Klantprocessen
- Keten & Convenanten
- Geldstromen Regelingen & Verantwoording

Deze deelprojecten dragen zorg voor de overheveling van werkprocessen, ketenrelaties en geldstromen die nodig zijn voor het uitvoeren van de burgerregelingen. In het kader van de 'as-is' overheveling van de regelingen zullen in de uitvoering (verwerking) zelf geen veranderingen worden doorgevoerd.

Bevindingen

Het deelproject *Klantprocessen* is onlangs 'op stoom' gekomen. Op het moment van ons onderzoek is circa 75% van de procesbeschrijvingen door het CAK ontvangen en is er een afhankelijkheid van het ZIN om de resterende beschrijvingen tijdig te ontvangen. Het risico bestaat dat de resterende beschrijvingen nog risico's bevatten die door het CAK nog niet zijn voorzien en die gevolgen hebben voor andere deelprojecten. Deze processen kennen een heterogene manier van beschrijving, waardoor analyse niet eenduidig en overzichtelijk kan plaatsvinden. Om eventuele kennisleemtes te ondervangen die ontstaan door het niet overkomen van bepaalde sleutelfunctionarissen wil het CAK mensen op detachingsbasis plaatsen bij het ZIN, zodat deze personen kunnen worden opgeleid. Er is echter zorg bij het CAK of het ZIN voldoende tijd/capaciteit kan vrijmaken om deze gedetacheerde functionarissen gedegen te kunnen opleiden.

Voor wat betreft de uitingen (kennisgevingen, beschikkingen en facturen) heeft het CAK 90% van de werkzaamheden uitbesteed, het ZIN doet de meerderheid van de werkzaamheden zelf. Dit zal naar verwachting een aanzienlijke belasting gaan geven op de repro en postkamer van het CAK. Verder is aangegeven dat voor een juiste uiting afhankelijkheid bestaat van een bepaald merk en type printer, omdat anders de lay-out en paginering niet goed gaat. Deze dient vanuit het ZIN geplaatst te worden bij het CAK. Deze afhankelijkheid creëert de noodzaak dat de gehele voortbrengingsketen van de burgerregelingen uitgebreid getest dient te zijn, zie verder paragraaf 4.4 inzake ICT voor verder bevindingen hierover. Verder geldt hier tevens het zorgpunt zoals verwoord in paragraaf 4.1 dat het CAK zelf geen eigen (contra-)informatie bezit om vast te stellen of de transitie van dit deelproject volledig plaatsvindt.

Ten aanzien van het deelproject *Keten & Convenanten* zijn geen noemenswaardige bevindingen te vermelden. De ketenpartners van het ZIN zijn voor een groot gedeelte ook de ketenpartners van het CAK. Met deze partners en de nieuwe ketenpartners zijn op dit moment gesprekken gaande door de projectleider van het CAK om er voor te zorgen dat de benodigde convenanten en aanleveringen geborgd zijn.

Ten aanzien van het deelproject *Geldstromen Regelingen & Verantwoording* constateren wij dat voortvarend wordt gewerkt aan de inventarisatie van de processen. In processchema's en onderliggende beschrijvingen wordt zorggedragen voor inzicht en kennisborging. De detailkennis van de deelprojectleider (voormalig als hoofd financiële administratie werkzaam bij het ZIN) draagt bij aan het verkrijgen van inzicht en oog voor specifieke aspecten van de verschillende regelingen. Wij constateren dat de belangrijkste risico's voor zover wij kunnen overzien inzichtelijk zijn en dat hierop wordt geacteerd. Specifiek aandachtspunt bij de transitie van personeel is nog wel het behoud van talenkennis. Dit is een aandachtspunt voor het project HR.

Wij adviseren in de komende periode blijvend te investeren in de volledige documentatie van de bestaande procedures en werkprocessen binnen het ZIN. Daarnaast dient aandacht te worden besteed aan de voorbereiding van de wijze van verzending van uitingen. Gezien de extra tijd tot moment van transitie doen wij u de suggestie om te onderzoeken of het uitbesteden van de ZIN-uitingen tot de mogelijkheden behoort op het moment van overdracht van de taken.

4.4.6 Financiën

Doelen project – Financiën

Het project Financiën borgt de ordentelijke en rechtmatige boedeloverdracht op de overdrachtsdatum. De boedeloverdracht betreft zowel de geldstromen voortvloeiend uit de uitvoering van regelingen als de uitvoeringskosten (beheerskosten). Voorts worden in het project Financiën de contractovernames gerealiseerd en wordt de externe verantwoording ingeregeld. Resultaatgebieden: 1) opgeleverde handleiding

jaarverslaggeving en jaarwerkplan 2016, 2) overgenomen contracten 'as-is', en 3) getekende SLA inzake bevoorschotting en afdrachten.

Bevindingen

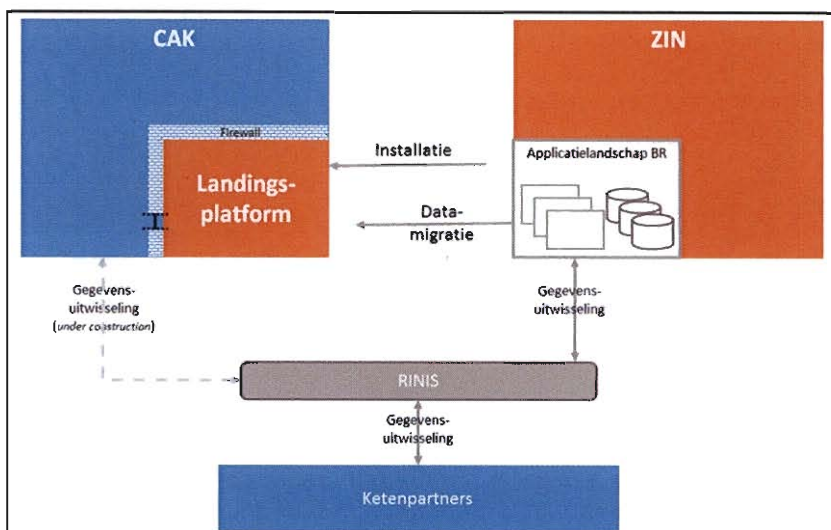
Onze bevindingen naar aanleiding van ons verdiepende onderzoek naar Financiën vindt u terug in paragraaf 4.6.

4.5 Verdieping ICT

In deze paragraaf gaan wij in op het deelproject ICT. Allereerst schetsen wij op hoofdlijnen de gemaakte afspraken en activiteiten. Vervolgens geven wij onze bevindingen vanuit een aantal perspectieven.

Schets van de afspraken en activiteiten

De overdracht van de burgerregelingen is, zoals eerder aangegeven, 'as-is'. Dit betekent voor ICT, dat alle systemen die ZIN inzet voor de burgerregelingen, voor het CAK gedurende de eerste periode ook worden ingezet. Hiervoor hebben de partijen afgesproken, dat het CAK een zogenaamd landingsplatform installeert en beschikbaar stelt waarop ZIN het applicatielandschap kan installeren en de data naartoe kan migreren. Eventuele noodzakelijke aanpassingen (en dus afwijkingen van het 'as-is'-principe) worden besproken tussen ZIN en het CAK en doorgevoerd. Na de overdracht (moment nog nader te bepalen) wordt stapsgewijs gewerkt aan de transformatie richting de gewenste CAK-situatie ten aanzien van proces- en systeeminrichting, kwaliteitsniveaus en rechtmatigheid.



Het in te richten landingsplatform beschikt over een productie-omgeving en is logisch gescheiden van de rest van het CAK-IT landschap door middel van een firewall. Na de overdracht van de activiteiten van het ZIN naar het CAK wordt deze firewall gecontroleerd opgezet en is beperkt toegankelijk. Pas wanneer de omgeving 'bewezen' veilig wordt verklaard door het CAK, zal de firewall volledig worden opgeheven en wordt de omgeving geïntegreerd in het CAK IT-landschap. Ook de gegevensuitwisseling (zowel mailverkeer als dataverkeer via RINIS) loopt via een gecontroleerde toegang vanuit de CAK-omgeving. Tot aan de overdracht is het CAK verantwoordelijk voor het installeren, beschikbaar stellen en houden van het landingsplatform, ZIN is verantwoordelijk voor het applicatielandschap, inclusief de bijbehorende data en koppelingen met ketenpartners via RINIS. In de initiële planning was uitgegaan van een scenario waarbij er door ZIN vanaf 1 oktober 2015 in productie gewerkt werd vanaf het landingsplatform bij het CAK. De migratiescenario's en testscripts (FAT, GAT) waren daar ook op ingericht. Hierdoor was voorzien dat er gedurende een drietal maanden sprake zou zijn van synchronisatie/schaduwdraaien tussen het ZIN en het CAK.

Technisch perspectief

Uit de gesprekken is gebleken dat het landingsplatform gereed is en de landingsconfiguratie grotendeels. De programmamanagers van het CAK en het ZIN geven aan dat dit het geval is voor ongeveer 85%. Er hebben functionele testen plaatsgevonden en men is bezig met de ketentesten. Een gebruikersacceptatietest en een proefmigratie van de data moet nog plaatsvinden. Ook vergen de omzettingen bij RINIS meer inspanningen dan vooraf ingeschat, wat impact heeft op de voortgang van de ketentesten.

Het CAK heeft vanuit technisch perspectief geen inzicht in de omgeving, waarmee de landingsconfiguratie (de geïnstalleerde applicaties, databases, koppelingen, et cetera.) een soort 'black box' is voor het CAK. Het ZIN ziet het opzetten en werkend krijgen van het platform niet als grootste risico. Het grootste risico zit volgens ZIN in het samenspel tussen het gemigreerde platform (bij het CAK), de aanpassingen bij de ketenpartners en de medewerkers die in een nieuwe omgeving moeten werken. Hiermee wordt duidelijk dat beide partijen de risico's zien in de delen waar ze het minst zicht op hebben. Wij zien dat alle partijen steeds meer samen optrekken en inzicht geven in elkaars activiteiten. Het grootste risico (kans x impact) zien wij vooral in de techniek: de landingsconfiguratie in combinatie met de gegevensuitwisseling met de ketenpartners. Hierop heeft het CAK geanticipeerd door een spiegelomgeving in te zetten als risicomaatregel voor het uitvoeren van de proefruns, zodat er bij twijfel of als er een fout hersteld moet worden, dit eerst op de gespiegelde omgeving kan worden uitgevoerd/getest. Een technische back-up bij de daadwerkelijke overgang is niet haalbaar gebleken.

De omgeving wordt daarnaast voor zover mogelijk uitgevoerd met een OTAP, ook afhankelijk van wat er nog getest is en/of wordt.

Het ZIN heeft recent aangegeven enkele weken vertraging te hebben opgelopen en dat oorspronkelijk datum van 1 oktober 2015 niet wordt gehaald. Er werd ingezet op een overgang op 1 januari 2016. Weliswaar schatte het ZIN in de omgeving half november 2015 gereed te hebben, maar het ZIN gaf aan dat een overgang op 1 december 2015 niet mogelijk vanwege de druk die de eindejaarwerkzaamheden bij het ZIN met zich mee brengen. De bestaande testscenario's, inclusief de door het CAK gestelde eisen, worden hierop gezamenlijk (ZIN en CAK) aangepast. Hiermee moet ook het CAK meer zicht krijgen op de functionele en gebruikersacceptatietesten (FAT en GAT).

Bij een overgang per 1 januari 2016 zou dit hebben betekend dat de systemen direct live zouden gaan zonder schaduwdraaien c.q. synchronisatie. Nu het moment van transitie tot een nader te bepalen moment is uitgesteld is dit per 1 januari 2016 geen risico, het ZIN blijft immers Burgerregelingen op de huidige systemen uitvoeren. Doorkijkend naar het nieuwe moment van overdracht is het naar onze mening niet verantwoord om zonder schaduwdraaien en gedegen testen door zowel het ZIN als het CAK de systemen over te nemen. Temeer omdat een freeze-periode niet mogelijk is wegens noodzakelijk onderhoud en aanpassingen en de voorgestelde fall-backoptie (zie Memo Vangnet en terugvaloptie OBR, d.d. 8 oktober 2015) alleen voorziet in een technische terugval op het ZIN-landschap indien er nog geen data in de nieuwe OBR-omgeving zijn ingevoerd. In de praktijk is een dergelijke terugval alleen mogelijk als direct bij de overgang blijkt dat de nieuwe omgeving niet werkt en ook niet snel werkend is te krijgen. Beide partijen onderkennen dit ook en hebben hiervoor twee maatregelen benoemd, namelijk enerzijds een gedegen en aangescherpt testtraject en een menselijk vangnet dat zorgt voor een gecontroleerde opstart en werkwijze. Afspraken over een freeze voorafgaand aan de overgang en gedetailleerde draaiboeken moeten nog worden opgesteld.

De werkplekomgeving is bereikbaar via een virtuele desktop-constructie. Deze constructie is noodzakelijk vanwege het gebruik van andere software en een printeraansturing die niet past binnen het werkplekconcept van het CAK. Deze constructie is uitvoerig en succesvol getest in een Proof-of-Concept, waarbij de gebruiker direct naar de OBR-omgeving wordt geleid. In deze omgeving kan de OBR-medewerker al zijn werkzaamheden verrichten.

Wij adviseren het CAK vanuit technisch perspectief het volgende:

- *Zet de ingezette weg van het (meer) gezamenlijk optrekken voort.*
- *Zorg voor betere kennisdeling en informatie over elkaars activiteiten en in het bijzonder over de landingsconfiguratie.*
- *Testen en schaduwdraaien zijn communicerende vaten, maar beide noodzakelijk voor een succesvolle overgang. Voer beide uit en waar er minder schaduw gedraaid kan worden, zal er meer moeten worden getest en vice versa. Waarbij het helemaal niet schaduwdraaien naar onze mening niet tot de mogelijkheden behoort.*
- *Maak met het ZIN afspraken dat, gezien de uitgestelde overdracht, het ZIN het noodzakelijke onderhoud op de met de OBR gemoeide systemen blijft uitvoeren.*

Functioneel perspectief

Op het landingsplatform worden dezelfde applicaties geïnstalleerd als nu bij het ZIN draaien ten behoeve van de burgerregelingen. Ook worden de huidige werkprocessen en afspraken gehandhaafd. In combinatie met de

directe leiding naar het landingsplatform (na inloggen op de CAK-werkplek), verandert er functioneel voor de OBR-gebruiker niets.

Wij adviseren het CAK vanuit functioneel perspectief het volgende:

- *Neem in de gebruikersacceptatietesten het inloggen vanaf de CAK-werkplek mee.*

Applicatief perspectief

Het ZIN maakt voor de uitvoering van de burgerregelingen gebruik van een aantal kernapplicaties die niet door het CAK worden gebruikt. Deze applicaties bevatten ook maatwerk. Om de kwaliteit van deze applicaties te bepalen, heeft het CAK aan SIG gevraagd een audit te doen op de kwaliteit van de applicaties. Deze audit heeft een geplande opleverdatum van 1 oktober 2015. SIG zal daarbij kijken naar de broncodes, de gebruikte ontwikkelapplicaties en in hoeverre het geheel in de toekomst beheersbaar is. Gezien de aard van dit onderzoek (meer toekomstgericht), verwachten wij geen grote ingrepen richting het moment van overdracht. Het CAK heeft wel in beeld welke applicaties overkomen en heeft ook een overzicht gemaakt van deze applicaties in relatie tot de bij het CAK bestaande applicaties. Daarnaast is de zogenaamde 'technische schuld' inzichtelijk (onvolkomenheden in de software die door het CAK na overdracht moeten worden opgelost). Een aantal applicaties wordt niet verder ontwikkeld, maar leveren wel wijzigingsverzoeken op. Dit overzicht is bekend bij het CAK en hiervoor is een begroting gemaakt. Mogelijk komen daar wel de adviezen van SIG bij.

Een verdere integratie en vervanging zal vanaf het moment van overdracht gaan spelen.

Wij adviseren het CAK vanuit applicatief perspectief het volgende:

- *Zorg voor heldere financiële afspraken met het ZIN over deze eventuele 'technische schuld'.*

Data perspectief

Vanuit het landingsplatform wordt op dit moment alleen nog gebruikgemaakt van testdatabases. Er heeft nog geen (proef-) conversie plaatsgevonden van de huidige productieomgeving van ZIN. Daarmee is het nu nog onduidelijk in hoeverre de relevante data volledig en juist is op moment dat het op het landingsplatform staat, kunnen inhoudelijke testen met de ketenpartners alleen plaatsvinden met testdata. Het CAK voert zelf geen inhoudelijke controles uit op de juiste en volledige conversie van de gegevens. Het CAK is verantwoordelijk na de overdracht, maar loopt hiermee het risico verantwoordelijk te zijn voor corrupte data en dus ook voor de gevolgen van deze corrupte data. De inhoud (scripts, criteria, et cetera.) worden nu wel meer in gezamenlijkheid opgesteld.

Wij adviseren het CAK vanuit data perspectief het volgende:

- *Intensiveer de samenwerking met ZIN op dit punt en zorg voor voldoende waarborgen voor een betrouwbare dataconversie.*
- *Ga schaduwdraaien met volledige data.*

Beheeraspecten

Het ICT-beheer rondom de burgerregelingen is sterk mens afhankelijk:

- De kennis zit voornamelijk 'in de hoofden' van de mensen en documentatie is over de volle breedte onvoldoende.
- Op dit moment is nog niet duidelijk welke medewerkers meekomen met de werkzaamheden.
- Een groot deel (ongeveer 40%) van de betreffende medewerkers is extern (voornamelijk op uitzendbasis).
- De kennis van een aantal kernapplicaties is beperkt tot één of enkele medewerkers.

Op moment dat het overgrote deel van de ZIN-medewerkers besluit mee te gaan inclusief degenen met de cruciale kennis, is het beheer georganiseerd en kan het CAK werken aan kennisoverdracht, documentatie et cetera. Op dit moment wordt er geen kennis opgebouwd en dat is wel een risico, vooral omdat er, zoals hierna is beschreven, is gekozen voor een zogenaamd menselijk fallback-scenario. Daarmee valt of staat een succesvolle overgang met de overgang van de juiste medewerkers vanuit ZIN naar het CAK. Het gevaar voor de continuïteit bij het overgaan van te weinig medewerkers naar het CAK is in de voortgangsrapportage van 1 september 2015 aan de Stuurgroep opgenomen.

Wij adviseren het CAK vanuit beheerperspectief het volgende:

- *Neem het voortouw in de kennisborging binnen de CAK-organisatie door medewerkers mee te laten draaien en werkzaamheden/kennis te documenteren.*

Non-functional requirements

Beveiliging

Op dit moment is er een firewall tussen het landingsplatform en de CAK-IT omgeving, en is er geen interactie mogelijk. Na de overgang wordt dit wel mogelijk door middel van de virtuele desktop en is de omgeving van buiten bereikbaar middels de gegevensuitwisseling met ketenpartners via RINIS. Zoals aangegeven lopen de verbindingen gecontroleerd via het CAK IT-platform. Er zijn contacten tussen het ZIN en het CAK op het gebied van beveiliging, maar deze zijn pas onlangs tot stand gekomen. Het CAK heeft nu toestemming van het ZIN voor het uitvoeren van een penetratietest (Nessus scan). De uitkomsten hiervan zijn nog niet bekend.

Continuïteit en beschikbaarheid

In oktober en december 2015 hebben beide partijen een readiness assessment gepland (zie Voortgangrapportage CAK-ZIN v0.9 d.d. 1 september 2015). De criteria hiervoor zijn echter nog niet aangeleverd. Ook is het de vraag of beide partijen voldoende tijd en capaciteit hebben om eventuele issues op te pakken.

De omgeving op het landingsplatform is identiek aan die bij het ZIN, maar technisch terugvallen op de omgeving bij ZIN is in theorie mogelijk, maar in de praktijk niet haalbaar. Een terugval is na een week al niet meer mogelijk zonder dataverlies en -conflicten. Gezien de uitgangspunten is dat niet acceptabel. Mede gezien het feit dat het landingsplatform niet redundant wordt uitgevoerd is deze omgeving daarmee een single-point-of-failure en vormt een risico voor de continuïteit van de dienstverlening. Wel geeft het CAK aan dat het landingsplatform dubbel is uitgevoerd en momenteel wordt onderzocht in hoeverre een terugval op die omgeving mogelijk is als fallback.

Performance

Als laatste is er bij beide partijen onvoldoende zicht op de performance. De omgeving op het landingsplatform maakt nu gebruik van (beperkte) testdata. Een volledige (proef-) datamigratie heeft nog niet plaatsgevonden. Daarmee is er naast de eerder genoemde inhoudelijke onzekerheid, geen zicht op de impact van een volledig gevulde omgeving op de performance. Het uitvoeren van stresstesten en/of performancetesten is wel opgenomen in de planning. Het CAK geeft wel aan geen problemen op dit vlak te verwachten. Er is namelijk sprake van een toename van 50 tot 80 werkplekken op 800 werkplekken nu, waarbij de technische omgeving is ingericht op meer dan 800 werkplekken.

Fallback

De voorgestelde fall-backoptie (zie Memo Vangnet en terugvaloptie OBR, d.d. 8 oktober 2015) voorziet alleen in een technische terugval op het ZIN-landschap indien er nog geen data in de nieuwe OBR-omgeving zijn ingevoerd. In de praktijk is een dergelijke terugval alleen mogelijk als direct bij de overgang blijkt dat de nieuwe omgeving niet werkt en ook niet snel werkend is te krijgen. Beide partijen onderkennen dit ook en hebben hiervoor twee maatregelen benoemd, namelijk enerzijds een gedegen en aangescherpt testtraject en een menselijk vangnet dat zorgt voor een gecontroleerde opstart en werkwijze.

Gedurende de eerste periode na de overgang zullen zij elke stap in het (gedigitaliseerde) ketenproces eerst checken, zo nodig bijstellen en dan pas vrijgeven. De output zal niet direct worden verstuurd, maar met een vertraging om ook de output te checken en het doorschuiven van fouten naar verder in de keten te voorkomen. Ook aan de kant van de ketenpartners worden dergelijke controles en vertragingen ingebouwd. Het vertrekpunt is dat het systeem niet langer dan 5 dagen stil mag liggen.

De randvoorwaarden die hiervoor gelden zijn drieledig:

1. Medewerkers zijn goed opgeleid en geïnstrueerd over de werkwijze.
2. Er is voldoende capaciteit.
3. Gebruikers zijn vertrouwd met de nieuwe digitale werkplek bij het CAK.

De onzekerheid rondom de overgang van de ZIN-medewerkers naar het CAK vormt een groot risico en vertragende factor. Daarmee is randvoorwaarde 2 onduidelijk en kan het CAK ook niet beginnen met het invullen van randvoorwaarde 1 en 3. Daarnaast bestaat onzes inziens geen zekerheid over het borgen van het vertrekpunt, namelijk dat het systeem niet langer dan 5 dagen stil mag liggen. Omdat er geen synchronisatie c.q. schaduwdraaien zal plaatsvinden (zie hiervoor) kan dit niet gegarandeerd worden. Ook wordt er impliciet in dit scenario vanuit gegaan dat de uitval die handmatig afgewerkt moet worden beperkt zal zijn gedurende een overzichtelijke periode. Ook voor deze impliciete veronderstelling hebben wij geen onderbouwing aangetroffen blijkend uit synchronisatie of schaduwdraaien.

Wij adviseren het CAK vanuit non-functional perspectief het volgende:

- *Voer de testen uit die het CAK belangrijk vindt voor alle regelingen, integraal (dus inclusief ketenpartners, documentmanagementsysteem, et cetera.), inclusief performancetesten.*
- *Zorg dat deze testen voldoen aan de eisen van het CAK.*
- *Ga naast het testen ook schaduwdraaien, het een kan niet zonder het ander.*
- *Zorg dat in het fallback-plan maatregelen zijn benoemd in geval er onvoldoende kennis meekomt vanuit het ZIN (minder medewerkers en/of medewerkers met cruciale kennis die niet meekomen).*
- *Laat testscripts en draaiboeken rondom livegang en fallback door een onafhankelijke derde partij evalueren.*

4.6 Verdieping Financiën

In deze paragraaf willen wij ingaan op het deelproject Financiën. Daarvoor schetsen wij eerst op hoofdlijnen de gemaakte afspraken en activiteiten. Vervolgens geven wij onze bevindingen vanuit ons perspectief.

Schets van de afspraken en activiteiten

De overdracht van de burgerregelingen is, zoals eerder aangegeven, 'as-is'. Dit betekent voor het deelproject Financiën dat aspecten van de financiële bedrijfsvoering overgaan van ZIN naar het CAK. Het deelproject Financiën valt uiteen in een aantal resultaatgebieden, namelijk: Verantwoording (extern), Contracten ZIN compleet en Finance en Planning & Control.

Aangezien de (externe) verantwoording, de contracten en de planning-en-control worden ingebed binnen de bestaande organisatie van het CAK geldt dat het 'as-is' principe een uitgangspunt is onder de randvoorwaarde dat dit aansluit op de binnen het CAK gehanteerde uitgangspunten. Voornamelijk als gevolg van de integratie in bestaande elementen van het CAK geldt hier dat het 'as-is' principe niet maximaal kan worden doorgevoerd. Vanuit de interviews begrijpen wij dat voor de aspecten externe verantwoording en begroting geldt dat hierover afspraken zijn gemaakt met het Ministerie van VWS.

Projectinrichting

Voor het project Financiën is een projectleider aangesteld. Voor de aandachtsgebieden Verantwoording en Contracten zijn ook deelprojectleiders benoemd. Uit de gesprekken met de (deel)projectleiders blijkt dat de procesmatige en inhoudelijke rapportage niet natuurlijk via de projectleider Financiën loopt. Collegiaal overleg omtrent de ontwikkelingen en de voortgang is aanwezig, echter inhoudelijk zijn ook rechtstreekse rapportagelijnen met het projectmanagement tot stand gebracht.

De oorzaak hiervoor is onzes inziens vooral gelegen in de werkrelatie waartoe de deelprojectleiders in de reguliere situatie zich tot elkaar verhouden. Het gevolg hiervan is dat de inhoudelijke verbinding specifiek tot stand moet worden gebracht. Voor zover wij dat kunnen overzien heeft dat tot nu toe niet tot risico's geleid.

Wel achten wij het van belang dat in de verdere voortgang van het project bewust aandacht wordt besteed aan dit onderdeel van het project. Voornamelijk het onderdeel externe verantwoording is van belang om afbreukrisico's, als rechtmatigheidsrisico's, voldoende te beheersen. Het realiseren van een vastgestelde Handleiding jaarverslaggeving voor 1 januari 2016 is daarbij van groot belang.

De 'as-is' overgang

De overgang van de burgerregelingen van ZIN naar het CAK vindt plaats middels een boedelbeschrijving. Deze boedelbeschrijving is van groot belang in het kader van de identificatie van de over te nemen boedel. Wij constateren dat nog niet gestart is met de identificatie van de inhoud van de boedelbeschrijving. Wel ligt er een plan dat is afgestemd met het ZIN, het ministerie van VWS en het CAK om de financiële overdracht volgens bepaalde stappen te doorlopen. Dit plan is goedgekeurd in de stuurgroep ZIN, VWS en CAK d.d. 5 februari

2015. Wij achten dit een risico, aangezien de volledigheid van de boedelbeschrijving zeer noodzakelijk is om de overdracht adequaat te laten plaatsvinden.

De boedelbeschrijving dient derhalve een volledige beschrijving te bevatten van materiële en immateriële activa die overgaat van ZIN naar het CAK. Hierbij vragen wij de aandacht voor de volgende aspecten (niet limitatief) die opgenomen moeten zijn in de boedelbeschrijving:

- De overnamebalans, inclusief een beschrijving van de waarderingsgrondslagen die gehanteerd zijn voor de opstelling van deze overnamebalans. Voornamelijk de waarderingsgrondslagen zijn van belang om het volledigheidaspect te ondervangen. Daarnaast is de overnamebalans van belang voor de identificatie van het (eigen) vermogen wat overgebracht wordt naar het CAK. Wij begrijpen dat er nog geen afspraken zijn gemaakt over de overname van de vermogenscomponent, alsmede de wijze waarop de verhouding tussen het ZIN en het CAK zal worden gematerialiseerd (concreet: in een rekening courantpositie of in een verhouding met een fonds).
- De boedelbeschrijving dient tevens een overzicht van niet gewaardeerde activa en immateriële activa te bevatten. Voorbeelden hiervan zijn de bruto opbouw van de vorderingsposities op burgers respectievelijk de identificatie van data die overgaat van het ZIN naar het CAK.
- Identificatie van (contractuele) verplichtingen die in de boedeloeverdracht overgaan van het ZIN naar het CAK. Naast aangegane inkoopverplichtingen dient tevens aandacht te bestaan voor ICT-componenten als licenties en broncodes die van belang zijn voor de betrouwbare en continue uitvoering van de wettelijke taken.
- Identificatie van aspecten die samenhangen met de personele overgang. De identificatie van personeelsdossiers, personele regelingen en daarmee samenhangende verplichtingen dienen volledig geïnventariseerd en beschreven te worden.

Uit bovenstaande beschrijving blijkt vooral het aspect van volledigheid van belang om de overgang daadwerkelijk op een adequate en acceptabele wijze te realiseren. Het eerder genoemde aspect van de volledigheidstoets op de afhankelijkhedenmatrix is hiervoor een belangrijke processtap die onzes inziens op korte termijn gerealiseerd dient te worden.

Naar wij begrijpen wordt intern overwogen om een externe toets uit te laten voeren op de boedelbeschrijving. Het voornemen is dat de huisaccountant van het ZIN werkzaamheden zal uitvoeren op de juistheid en volledigheid van de boedelbeschrijving en dat deze door de huisaccountant van het CAK gereviewed zal worden. Wij achten deze voorziene externe toetsing een goede processtap en adviseren deze op korte termijn in opdrachten te formuleren, met inachtneming van voornoemde aandachtspunten.

Wij achten een belangrijke prioriteit voor de komende periode om de gedetailleerde boedelbeschrijving op te stellen en samen te stellen. Hierbij is van belang dat vanuit de verschillende (deel)projecten de relevante gedetailleerde informatie voor de boedelbeschrijving wordt benoemd en in voldoende mate van detail wordt beschreven. Hierbij dienen de volgende elementen te worden opgenomen:

- *de gehanteerde waarderingsgrondslagen;*
- *de balans per overdrachtmoment;*
- *de onderliggende specificaties en gehanteerde waarderingsgrondslagen per balansitem;*
- *de realisatie van de beheerskosten en de wettelijke taken tot het moment van overdracht;*
- *de rechtmatigheidsverantwoording op het moment van overdracht;*
- *de niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen, waaronder:*
 - *de specificatie van de contracten met beschrijving van bijbehorende voorwaarden;*
 - *de specifieke personeelsregelingen getroffen per medewerker en de realisatie in de periode boekjaar tot overdrachtsdatum;*
 - *de identificatie van overgenomen personeelsdossiers en de inhoud daarvan;*

- *de identificatie van de gegevensoverdracht op het overdrachtsmoment, waaronder financiële data (kennisgeving, beschikking, geldstromen) en niet financiële data (dossiers, correspondentie et cetera);*
- *licenties en broncodes.*

De beslissing tot uitstel tot een nader te bepalen moment biedt meer tijd om de boedelbeschrijving volledig op te stellen. Gegeven de intensiteit van een dergelijke beschrijving adviseren wij echter zo snel mogelijk met de opstelling te starten.

Planning-en-controlcyclus

Wij constateren dat het CAK pas zeer recent inzicht heeft verkregen in de begroting 2016 van het ZIN voor de burgerregelingen. Wij hebben kennis genomen van de begroting en de daarin opgenomen kostensoorten. Wij constateren dat deze kosten voornamelijk zien op personele kosten en ICT-kosten. Het CAK heeft echter de verantwoordelijkheid, alsmede de wens om te komen tot een volledige begroting voor de burgerregelingen. Hierbij constateren wij de volgende aandachtspunten:

- Hoewel er, naar wij begrijpen, inmiddels meer inzicht is kent het uitstel van de overdrachtsdatum een nieuwe dimensie. Wij begrijpen dat het ministerie van VWS heeft aangegeven dat het opstellen van de begroting voor de uitvoering van de burgerregelingen in 2016 nog niet tot de verantwoordelijkheid van het CAK behoort. Wij adviseren in overleg met het ZIN en het ministerie van VWS hiervoor passende afspraken te maken.
- Het eerstvolgende herijkingsmoment voor aanpassing van de begroting is de Mid Term Review. Dit is een relatief laat moment in de begrotingscyclus. Het risico bestaat dat eventuele meerkosten in de beheersorganisatie door het ministerie van VWS niet zullen worden geaccepteerd in de begroting. Onduidelijk is in welke mate het 'as-is' principe door het ministerie kan worden aangegrepen als argument om kostenstijgingen niet toe te staan.
- De beschrijving van de uitgangspunten vanuit het ZIN is summier. Het gevolg hiervan is dat de volledigheidstoets van voornamelijk samenhangende kostenposten beperkt kan worden bepaald. Daarnaast geldt dat het CAK deze begroting moet inbedden binnen de eigen begroting met toepassing van eigen begrotingsprincipes. Wij constateren dat hierin in een proces is voorzien.
- De diepgang van de door ZIN aangeleverde begroting is beperkt. Als gevolg hiervan dient het CAK volledigheidstoetsen uit te voeren voor de belangrijkste kostencomponenten, zijnde HR, ICT en toegerekende overhead-/afdelingsoverstijgende kosten. Gegeven de relatief late aanlevering van begrotingsinformatie is beperkt tijd beschikbaar voor de volledigheidstoets.
- Het aspect Business Continuity Management is toegevoegd aan dit onderdeel van het project. Wij begrijpen dat de aanpak en werkzaamheden hiervoor nog moeten worden opgestart.

Wij adviseren om afspraken te maken over het moment van overgang van de begrotingsverantwoordelijkheid en een proces in te richten inzake de continue bijstelling van de begroting uitgaande van het nieuwe overgangsmoment.

Contracten

Wij constateren dat het CAK vroegtijdig gestart is met de inventarisatie van de contracten die over zullen gaan van het ZIN naar het CAK. Gegeven de vroegtijdige start is tevens aandacht besteed aan de volledigheidstoets van de overgang van de contracten. Wij hebben diepgaand gesproken over het proces en de ondernomen acties in het kader van het opstellen van een volledig overzicht van de contracten en constateren dat hier een volledigheidstoets is uitgevoerd. Op basis hiervan zien wij dat het CAK heeft gedaan wat zij kon binnen het bereik van haar informatiepositie. Wel constateren wij dat nog niet alle contracten verkregen zijn en derhalve de volledigheidstoets van inkoopvoorwaarden en daaruit volgende rechtmatigheidsaspecten nog niet is afgerond. Wel is in het project voorzien dat dit volledig zal worden afgerond.

Ten aanzien van de contracten geldt dat steeds meer inzicht wordt verkregen in de contracten die zullen overgaan in de boedelbeschrijving. Door de afdeling Inkoop wordt tevens aandacht besteed aan de landingsfase. Hierbij is aandacht voor de wijze waarop vanaf het moment van overdracht met inkoop(verplichtingen) kan worden omgegaan en wat dat betekent voor de rechtmatigheid van inkopen. Voornamelijk het aspect van het inkopen onder meerdere mantels, alsmede de (on)gelijkheid van gemaakte keuzes is geïnventariseerd.

Door het CAK is een systeem opgezet om de contractinventarisatie te volgen, alsmede de voortgang van de interne toets op rechtmatigheidsaspecten. Wij hebben kennis genomen van dit monitoringsinstrument en constateren dat dit adequaat inzicht biedt in het doorlopen proces en de voortgang van de contractinventarisatie.

Gedurende de gesprekken en het kennismaken van de documentatie hebben wij de volgende risico's geïdentificeerd:

- Door het CAK is een groeimodel afgesproken met het ministerie van VWS inzake het voldoen aan Europese aanbestedingsrichtlijnen. Wij begrijpen dat de verwachting is dat ook in 2015 het groeimodel gerealiseerd zal worden, waarmee meer dan 99% van de inkoop als rechtmatig kan worden aangemerkt. Onduidelijk is nog wat de impact van de 'as is' overgang zal zijn op het voldoen aan deze richtlijnen. In het project Externe verantwoording zijn hierover nog geen schriftelijke afspraken gemaakt. Dit kan een afbreukrisico betekenen voor het CAK. Wij adviseren hiervoor een vrijwaring te realiseren in de Handleiding jaarverslaggeving 2016 en deze voor 1 januari 2016 vast te stellen.
- De inspanningen in het deelproject zijn voornamelijk gericht geweest op de rechtmatigheid en de identificeerbare activa. Echter, ook de immateriële rechten, als het gebruik van broncodes en uitwijkmogelijkheden zijn aspecten die de betrouwbaarheid en continuïteit van de taakuitvoering kunnen raken. Wij begrijpen dat nog aanvullende inspanningen gepleegd moeten worden om ook dit aspect te inventariseren.
- Als gevolg van de 'as is' overname ontstaan niet te maken uitvoeringskeuzes met gevolgen voor de rechtmatigheid en praktische uitvoering. Voorbeeld hiervan zijn de deurwaarderkeuzes. Deze verschillen tussen het ZIN en het CAK. De impact van de overname van deze keuzes op rechtmatigheid, maar ook ICT-consequenties is gesignaleerd, maar nog niet geheel geanalyseerd.

Wij adviseren, mede gezien de situatie van uitstel van de overgang, met het ministerie van VWS afspraken te maken over de overgang van de contracten en de gevolgen voor eventuele onrechtmatigheden te beperken. Hierbij zullen gedetailleerde afspraken met het ZIN per contract gemaakt moeten worden, mede gezien de eerdere communicatie aan de leveranciers.

Externe verantwoording

Het CAK zal zich in haar jaarrekening en bestuurlijke rechtmatigheidsverantwoording aan het ministerie van VWS moeten verantwoorden over de uitvoering van de wettelijke taken en de rechtmatigheid van die uitvoering. Uitgangspunt voor deze verantwoording is het rechtmatigheidskader, zoals dit in besloten verkeer tussen het ministerie van VWS en het CAK tot stand komt. Wij begrijpen dat gesprekken hierover hebben plaatsgevonden, maar dat een Handleiding nog niet beschikbaar is.

Tevens constateren wij dat de overname van de burgerregelingen leidt tot uitbreiding of intensivering van uitwisseling van gegevens in de keten. Voornamelijk voor de afbakening van de verantwoordelijkheid voor rechtmatigheid is dit van belang. Binnen het project Externe verantwoording bestaat nog niet het volledige zicht op de volledigheid hiervan en de gevolgen die dit kan hebben voor de rechtmatigheid.

Verder geldt dat verantwoording van de wettelijke taken tevens middels de jaarrekening zal plaatsvinden. Wij constateren dat er verschillen bestaan in de waarderingsgrondslagen tussen het ZIN en het CAK, die naar verwachting in de jaarrekening en de bestuurlijke rechtmatigheidsverantwoordingen een rol gaan spelen. Voorbeeld hiervan is de waardering van de debiteurenpositie uit hoofde van wettelijke taken.

Wij constateren de volgende risico's in het kader van de overgang van de burgerregelingen:

- Heldere afspraken over de reikwijdte van het rechtmatigheidskader ontbreekt vooralsnog. Voornamelijk de afhankelijkheid van externe partijen is hierbij een risico. Hiertoe behoort ook de uitbreiding van de informatie-uitwisseling met bestaande en nieuwe ketenpartners.
- Het CAK heeft geen inzicht in rechtmatigheidsaspecten die reeds in de huidige situatie al een rol spelen bij de uitvoering van de over te nemen wettelijke taken. Voor het adequaat kunnen inspelen op eventuele rechtmatigheidsaspecten, alsmede het 'as is' overnemen van onrechtmatigheden is inzicht hierin van belang. Wij hebben begrepen dat het ZIN bezig is om dit voor de regelingen WAN en ONV inzichtelijk te maken en over te dragen aan het CAK.

- Voornoemde overgang van contracten heeft gevolgen voor het, met het ministerie van VWS, afgesproken groei­model inzake het voldoen aan (Europese) aanbestedingsrichtlijnen. Onduidelijk is nog of de 'as is' overname leidt tot uitbreiding van de verantwoordelijkheid van het CAK op dit punt.
- Er is nog geen inventarisatie beschikbaar van gehanteerde waarderings­grondslagen. Voor de externe verantwoording over 2016, waarin de overname­balans een rol speelt, is inzicht in de gevolgen hiervan reeds nu van belang.
- In de fall back scenario's is gesproken over een eventuele acceptabele downtime van 5 dagen. Dit kan gevolgen hebben voor de rechtmatige uitvoering van wettelijke taken wanneer dit scenario zich voordoet. Het is van belang dat inwerking­tre­ding van fall back scenario's en de gevolgen hiervan inzichtelijk zijn en worden uitgesloten in het rechtmatigheidskader van het CAK.
- Als gevolg van het uitstel van de overgang ontstaat een onnatuurlijk moment voor de opstelling van een rechtmatigheids­verantwoording. Dit leidt tot meerdere verantwoording­documenten over een gebroken boekjaar.

Wij adviseren aandacht te vragen bij het ministerie van VWS voor een snelle vaststelling van de Handreiking (voor 1 januari 2016) en schriftelijke vastlegging van de afspraken over het voldoen aan de Europese aanbestedingsrichtlijnen en aanpassing van het groei­model.

Bijlage 1 A - Geïnterviewde functionarissen

Organisatie	Rol	Datum
CAK	Projectleider ICT	26 augustus 2015
CAK	Projectleider Facility Management	26 augustus 2015
CAK	Projectleider Financiën	27 augustus 2015
CAK	Projectleider Financiën	27 augustus 2015
CAK	Projectleider Financiën	27 augustus 2015
CAK	Projectleider Communicatie	27 augustus 2015
CAK	Projectleider Organisatie	27 augustus 2015
CAK	Projectleider Organisatie	27 augustus 2015
CAK	Projectleider HR	28 augustus 2015
CAK	Programmamanager	28 augustus 2015 en periodiek voortgangsoverleg
CAK	Projectleider ICT	01 september 2015
CAK	Projectleider Organisatie	03 september 2015
CAK	Projectleider Financiën	03 september 2015
CAK	Unitmanager Logistiek	03 september 2015
CAK	Senior Adviseur	10 september 2015
Software Improvement Group (SIG)	Account Director	07 september 2015
ZIN	Project manager	08 september 2015

Bijlage 1 B - Documentatie

Titel	Datum
Plan van Aanpak – OBR – Project communicatie	n.v.t.
Plan van Aanpak – OBR – Project HR	n.v.t.
Plan van Aanpak – OBR – Project Facility Management	n.v.t.
Plan van Aanpak – OBR – Project ICT	n.v.t.
Plan van Aanpak – OBR – Organisatie projecten: Klantprocessen – Keten & Convenanten – GRV	n.v.t.
Plan van Aanpak – OBR – Project Financiën	n.v.t.
CAK Risicomanagement OBR	28 juli 2015
Privacy Impact Assessment	n.v.t.
Programma OBR: Landing, Inbedding, Optimalisatie – Introductie & Aanpak	2 juli 2015
Project Contract – definitief	15 september 2014
Project Start Architectuur – Overdracht Burgerregelingen (OBR) ZorgInstituut Nederland (“ZINinCAK”) “AS IS”	15 april 2016
Overdracht Burgerregelingen (OBR) – Plan van Aanpak	2 juni 2015
Privacy Impact Assessment (PIA) Burgerregelingen	28 juli 2015

Titel	Datum
Nota van Wijziging – wetvoorstel wijziging – Zorgverzekeringswet	23 juni 2015
34 203 Wijziging van de Zorgverzekeringswet en andere wetten in verband met de overgang van een aantal taken van het Zorginstituut Nederland naar het CAK- Nr. 2	Vergaderjaar 2014–2015
34 203 Wijziging van de Zorgverzekeringswet en andere wetten in verband met de overgang van een aantal taken van het Zorginstituut Nederland naar het CAK- Nr. 3	Vergaderjaar 2014–2015
34 203 Wijziging van de Zorgverzekeringswet en andere wetten in verband met de overgang van een aantal taken van het Zorginstituut Nederland naar het CAK- Nr. 7	29 juni 2015
34 203 Wijziging van de Zorgverzekeringswet en andere wetten in verband met de overgang van een aantal taken van het Zorginstituut Nederland naar het CAK- Nr. 8	2 september 2015
34 203 Wijziging van de Zorgverzekeringswet en andere wetten in verband met de overgang van een aantal taken van het Zorginstituut Nederland naar het CAK- Nr. 9	2 september 2015
Advies Overheveling burgerregelingen v1.0 (CIO advies)	30 juli 2015
Borging CIO adviezen binnen CAK en ZIN v1.0	27 augustus 2015
Sociaal Plan – versie definitief	3 juni 2015

Titel	Datum
Memo – Ambities De Monarch	13 april 2015
Memo – Optimalisatie werkplekken De Monarch	13 maart 2015
Memo – Scenario's overdracht financiële aspecten project overheveling burgerregelingen	29 januari 2015
Memo – voorstel transitie OBR v1.0	2 september 2015
Memo – Procesmatige- & Strategische punten OBR v1.0	25 augustus 2015
Planning Deelproject Facility Management	15 juni 2015
Contract Inregelmonitor v0.97	27 augustus 2015
Contract Inregelmonitor v0.99	1 september 2015
Formatie inregelmonitor	23 juli 2015
Integrale Mijlpalen Monitor OBR v2.3	31 augustus 2015
Plan van Aanpak – OBR deelproject ICT	28 mei 2015
Plan van Aanpak – OBR Weblandschap	6 mei 2015
Plan van Aanpak Mijlpalenverbindingsdocument v0.7	n.v.t.
Quickscan contracten ZIN	1 april 2015
Werkproces Inregel Monitor	n.v.t.
Afhankelijkhedenmonitor v0.8	n.v.t.
Integrale Programma Monitor v1.0	n.v.t.
Voortgangsrapportage OBR – Stuurgroep OBR ZIN & CAK v0.9	1 september 2015
Voortgangsrapportage OBR v1.0	25 augustus 2015
Verslag Interne Stuurgroep ZiNL-CAK	15 juni 2015
Notulen Stuurgroep ZIN/CAK	2 juli 2015
Notulen Stuurgroep OBR CAK intern	13 juli 2015