

# **BLIK op NVWA 2017**

Resultaten van het onafhankelijk onderzoek naar de realisatie van het programma BLIK, uitgevoerd door EY in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken

24 februari 2017  
Definitieve versie, 1.0





# Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>3</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>8</b>
1.1 Achtergrond	8
1.2 Scope van het onderzoek	8
1.3 Verantwoording	9
1.4 Definities	9
1.5 Leeswijzer	9
<b>2 Leidt de aanpak tot resultaat?</b>	<b>11</b>
2.1 Project- en programmamanagement	11
2.2 Benefits Management	12
2.3 Mensen / organisatorische verandering	12
2.4 Technische implementatie	13
2.5 Processen	13
2.6 Solution Architectuur	14
2.7 Security en Controls	14
2.8 Informatiemanagement en rapportage	14
2.9 Datamanagement	14
2.10 Testen	15
2.11 Configuratie en ontwikkeling	15
2.12 Infrastructuur	15
<b>3 Leidt de ICT-component tot resultaat?</b>	<b>17</b>
3.1 Kernplatform	17
3.2 Functionaliteit	17
3.3 Maatwerk	17
3.4 Kwaliteit en complexiteit	18
3.5 Documentatie en onderhoud	18
<b>4 BIT regels</b>	<b>20</b>
<b>5 Aanbevelingen</b>	<b>22</b>
<b>Bijlage 1: Overzicht bestudeerde documenten</b>	<b>23</b>
<b>Bijlage 2: Geïnterviewde personen</b>	<b>30</b>
<b>Bijlage 3: Overzicht scores per aandachtsgebied</b>	<b>31</b>

## Versiebeheer

Versienr.	Datum	Status	Opmerking
0.1	27 januari 2017	Concept 1	Besproken met A. Kloese en L. Rutges
0.2	2 februari 2017	Concept 2	Besproken met R. de Rooij, T. Schleedoorn en A. Kloese
0.3	9 februari 2017	Concept 3	Besproken met F. van Zoeren en A. Kloese
0.9	17 februari 2017	Pre-definitief	Besproken met R. de Rooij, F. van Zoeren, L. Rutges, T. Schleedoorn, P. Raven en A. Kloese.
1.0	24 februari 2017	Definitief	Verstuurd aan R. de Rooij, F. van Zoeren, L. Rutges, T. Schleedoorn, P. Raven en A. Kloese.

## Samenvatting

Het Ministerie van Economische Zaken heeft EY gevraagd om onderzoek uit te voeren naar de realisatie van “Blik op NVWA 2017” (hierna te noemen: “BLIK”), een belangrijk programma in NVWA 2020, het transformatieprogramma van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA). Dit onderzoek komt voort uit de behoefte aan een objectief oordeel over de inhoudelijke en procesmatige juistheid van de gekozen koers - zowel ten aanzien van het programma in zijn geheel, maar vooral ook ten aanzien van de ICT-component van BLIK.

Ons onderzoek heeft zich gericht op BLIK en haar directe context, en met name het verbeterprogramma NVWA 2020. Om tot onze bevindingen te komen, hebben wij alle ten tijde van het onderzoek beschikbare documentatie bestudeerd, en hebben wij relevante betrokkenen in en direct buiten het programma gesproken. Als toetsingskader hebben wij het EY Major Program Assessment Tool gebruikt en de 10 BIT-regels.

Wij zijn uitgegaan van drie onderzoeksvragen, die wij hieronder, tezamen met de antwoorden op die vragen resulterend uit ons onderzoek, beschrijven.

1. Leidt de gekozen aanpak voor de realisatie van BLIK, binnen tijd en budget, tot het gewenste resultaat, gelet op de programmadoelstellingen van BLIK en “NVWA 2020”?

Op basis van onze onderzoeksbevindingen verwachten wij dat de gekozen aanpak voor de realisatie van BLIK tot het gewenste resultaat zal leiden, ondanks vele onzekerheden die gepaard gaan met dit soort programma's. Juist vanwege die onzekerheden ondersteunen wij de keuze voor een Agile/SCRUM ontwikkelaanpak, waarin risico's worden gemitigeerd door middel van korte ontwikkelcycli en met veel inbreng van specialisten uit het primaire proces. Door goed te prioriteren en te kiezen voor het concept “Minimum Viable Product”, achten wij het haalbaar dat het programma in 2019 bruikbare processen met adequate ICT-ondersteuning heeft opgeleverd en daarmee ook de beoogde efficiency- en effectiviteitsdoelstellingen voor de NVWA behaalt. Wij constateren dat de aanpak in het algemeen gedegen en adequaat is, maar dat de volgende punten aandacht vergen:

- ▶ **Verantwoording**, dat samenhangt met het expliciet inzichtelijk maken én houden van planning, aanpak, voortgang, resultaten, kosten en baten van het programma, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve termen. Op grond van onze informatie hebben wij geconstateerd dat er met betrekking tot bovengenoemde aspecten wel verantwoord wordt, maar dat dit voor sommige aspecten (met name aanpak en baten) nog niet formeel geschiedt. Juist in een “agile” omgeving worden hoge eisen gesteld aan verantwoording, om zo ook stakeholders die niet dagelijks bij het programma betrokken zijn het vertrouwen te (blijven) geven dat er producten worden opgeleverd, doelstellingen en baten worden gerealiseerd en dat het programma voortgang maakt.
- ▶ **Planning**, die inherent onzekerheden biedt vanwege de omvang en complexiteit van het programma. Momenteel wordt er, om begrijpelijke redenen, nooit langer dan een half jaar vooruit gepland. Naarmate het programma verder vordert, en de NVWA meer kennis opdoet over de realisatie van programmaonderdelen, kan, met een zekere foutmarge, verder vooruit worden gekeken en meer in detail het vervolg van het programma worden gepland. Dit is niet alleen van belang voor de sturing van het programma, maar ook ten behoeve van communicatie in het algemeen en verwachtingsmanagement in het bijzonder.
- ▶ **Verwachtingsmanagement**, van interne en externe stakeholders, is vooral van belang met het oog op het wezen van “agile” werken: er wordt in eerste instantie geen perfecte oplossing opgeleverd, maar een voor alle partijen bruikbare en werkbare, die bovendien de doelstellingen van BLIK

realiseert. Dit is een punt dat door een aantal stakeholders wel erkend wordt, maar in “agile” projecten nooit genoeg aandacht kan krijgen.

- ▶ **Communicatie** richt zich op het tijdig informeren van gebruikers (niet te vroeg en niet te laat), en ook op het zorgvuldig en realistisch informeren van externe stakeholders.

2. Leidt het gekozen ontwerp, ontwikkeling en beheersing van de ICT-component van BLIK tot het gewenste resultaat?

Op basis van onze onderzoeksbevindingen verwachten wij dat de ICT-component van BLIK een adequate oplossing biedt voor de problematiek van de NVWA. De kern van de ICT-component wordt gevormd door het dynamisch case management systeem Blueriq. Wij hebben geconstateerd dat Blueriq in staat is om aan de eisen van BLIK op het gebied van case management te voldoen, en dat de NVWA-processen op een adequate wijze in Blueriq kunnen worden gemodelleerd. Daarnaast hebben wij geconstateerd dat Blueriq op een zorgvuldige wijze is geselecteerd door middel van een aanbestedingsprocedure en een proefproject. BLIK heeft ervoor gekozen om Blueriq niet zelf aan te passen in de gevallen dat de huidige functionaliteit van het platform niet aan de wensen van de NVWA voldoet (dus géén maatwerk), maar in voorkomende gevallen met de leverancier af te spreken dat de betreffende functionaliteit aan Blueriq wordt toegevoegd, dan wel te kiezen voor andere applicaties. Dat laatste is bijvoorbeeld het geval voor de functionaliteit planning en roostering (waarvoor het pakket Quintiq is gekozen) en de functionaliteit rapportage (waarvoor SAS-BI is gekozen). Deze applicaties worden door middel van koppelingen die voldoen aan de richtlijnen van DICTU aan Blueriq geknoopt. Wij constateren de volgende aandachtspunten:

- ▶ De **Solution Architectuur**, die een steeds belangrijkere rol gaat spelen in de ontwikkeling. De Solution Architectuur zorgt voor overzicht en samenhang, en dat is zeer noodzakelijk in een groot programma als BLIK. Momenteel vervullen de Solution Architecten een belangrijke rol in de Maakplaats, waardoor architectuurvraagstukken snel kunnen worden opgelost. Naarmate die vraagstukken een grotere scope betreffen, zal niet alleen maar op mensen moeten worden vertrouwd, maar ook op een actuele Solution Architectuur. Het actueel houden van de Solution Architectuur blijft daarom aandacht vragen.
- ▶ De “**generieke functionaliteit**” die in Blueriq is gemodelleerd tijdens het modelleren van de eerste processen. De mate van genericiteit van deze functionaliteit is in belangrijke mate bepalend voor de planning van het vervolg van het programma: hoe generieker de functionaliteit, hoe meer tijdswinst kan worden behaald.
- ▶ **Functionaliteit waarvan de leverancier belooft deze in Blueriq te zullen opnemen.** Omdat NVWA geen maatwerk toestaat, zal zij andere oplossingen moeten kiezen. Eén van die oplossingen is het door Everest opnemen van door NVWA gewenste functionaliteit. De NVWA moet er zeer nadrukkelijk op toezien, dat toezeggingen van deze leverancier ook worden nagekomen.

3. Voldoet het programma aan de 10 “BIT-regels”, de regels die de Commissie Elias heeft opgesteld ten aanzien van ICT-programma’s in de Nederlandse overheid?

Wij hebben op grond van de bevindingen samenhangend met onderzoeksvragen 1 en 2 geconstateerd dat BLIK aan de 10 BIT-regels voldoet.



# 1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de achtergrond, de onderzoeksvragen en de scope van het onderzoek.

## 1.1 Achtergrond

De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) is per 1 januari 2012 ontstaan uit de fusie van drie inspectiediensten van het ministerie van EZ: de Algemene Inspectiedienst (AID), de Plantenziektkundige Dienst (PD) en de 'oude' Voedsel- en Warenautoriteit (VWA).

Het programma BLIK is onderdeel van het overkoepelende 'Programma Verbeterplan NVWA' waarvan de doelstellingen zijn:

1. de vernieuwing en uniformering van de werkwijze van NVWA, die bovendien meer risico- en kennis-gedreven moet worden;
2. de uitvoering van een reorganisatie;
3. de complete vernieuwing van de ICT-ondersteuning (applicaties) ten behoeve van kernprocessen;
4. het beter toerusten van medewerkers op hun (nieuwe) taken.

BLIK richt zich op de procesinrichting en de vernieuwing van de ICT-ondersteuning, en met name op de vraag "Zo wil de inspecteur werken in 2020".

BLIK hanteert een participatieve, "agile" aanpak om processen te harmoniseren en te verfijnen. Hierbij is het uitgangspunt, dat voor soortgelijke taken processen hetzelfde zijn. Die processen kunnen vervolgens, afhankelijk van de taak en indien nodig, nog wel varianten hebben. Het NVWA spreekt in dit verband over de metafoor van het "carillon": het carillon is hetzelfde, maar kan met verschillende "muziekboeken" worden geladen.

Inmiddels zijn er twee processen in productie genomen: "Meldingen" en "Geprogrammeerde Handhaving". De komende periode zullen meer processen in productie worden genomen, waarbij de verwachting is, dat het gehele programma uiterlijk in 2019 gereed is.

Een andere relevante ontwikkeling is het gereedkomen van het herijkte Plan van Aanpak voor de NVWA, "NVWA 2020", dat op 9 december j.l. aan de Tweede Kamer is aangeboden. Met "NVWA 2020" worden de komende jaren verdere stappen gezet naar een adequaat toegeruste en toekomstbestendige autoriteit. De tijdige totstandkoming van BLIK is randvoorwaardelijk voor het succes van de realisatie van "NVWA 2020".

## 1.2 Scope van het onderzoek

Scope van het onderzoek is de huidige toestand van het programma "BLIK op NVWA 2017", afgekort BLIK. Met huidige toestand bedoelen wij: het verloop van het programma tot nu toe, inclusief gerealiseerde en nog niet gerealiseerde plannen. Wij hebben BLIK in haar context beschouwd, dat wil zeggen inclusief de (betrokkenheid van de) NVWA-organisatie en EZ-/DICTU.



### 1.3 Verantwoording

- ▶ Wij hebben dit rapport opgesteld aan de hand van een documentstudie (zie bijlage 1) en het houden van interviews met sleutelfiguren (zie bijlage 2).<sup>1</sup>
- ▶ Wij gaan ervan uit dat de betrokkenen hun volledige medewerking hebben verleend aan het aanleveren van alle relevante informatie en documenten, die in het kader van het onderzoek benodigd zijn geweest.
- ▶ Wij gaan uit van de juistheid van de informatie die is aangeleverd. EY heeft geen werkzaamheden uitgevoerd ter vaststelling van de betrouwbaarheid van de aangeleverde documentatie, informatie en cijfermateriaal.
- ▶ Het onderzoek is uitgevoerd in de periode 22 december 2016 tot en met 7 februari 2017.
- ▶ Het onderzoek is uitgevoerd door prof. dr. A.F. Harmsen, partner, en M. de Vries, MSc MA., senior advisor, in opdracht van mr. H.J.I.M. de Rooij, plaatsvervangend Secretaris-Generaal van het Ministerie van Economische Zaken.

### 1.4 Definities

Hieronder volgt een lijst met definities voor enkele relevante begrippen die op meerdere manieren geïnterpreteerd kunnen worden.

- ▶ **Maatwerk:** Men spreekt van maatwerk als bepaalde functionaliteit speciaal wordt toegevoegd voor een organisatie door middel van het ontwikkelen of aanpassen van broncode. Commercial off the shelf (COTS) software bevat dus geen maatwerk als het pakket geen technische aanpassingen behoeft en alleen voor de organisatie geconfigureerd / gemodelleerd wordt.
- ▶ **Functionele dekking:** De functionele dekking van een softwarepakket geeft aan in hoeverre het softwarepakket in de behoefte van de organisatie kan voorzien zonder gebruik te maken van maatwerk. Het pakket dient dus functionaliteit 'out of the box' te ondersteunen om functioneel dekkend te zijn.
- ▶ **Dynamisch case management:** Het uitgangspunt van dynamisch case management is om automatisering te combineren met menselijk handelen van kenniswerkers door middel van 'events'. Deze events (zoals 'start', 'wacht' of 'controleer') kunnen de koers van het procesverloop bepalen, waardoor er dynamische interactie tussen kenniswerkers ontstaat. Het doel hiervan is om een zaak efficiënter en beter te verwerken door te erkennen dat een proces niet altijd een vaste route kan doorlopen, maar kennis en context de route kan beïnvloeden.

### 1.5 Leeswijzer

Dit rapport is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

4. In hoofdstuk 2 beantwoorden we de eerste onderzoeksvraag: "Leidt de gekozen aanpak voor de realisatie van BLIK, binnen tijd en budget, tot het gewenste resultaat, gelet op de programmadoelstellingen van BLIK en "NVWA 2020"?"
- In hoofdstuk 3 beantwoorden we de tweede onderzoeksvraag: "Leidt het gekozen ontwerp, ontwikkeling en beheersing van de ICT-component van BLIK tot het gewenste resultaat?"
- In hoofdstuk 4 beantwoorden we de derde onderzoeksvraag: "Voldoet het programma aan de 10 "BIT-regels"?"
- In hoofdstuk 5, ten slotte, beschrijven we onze aanbevelingen naar aanleiding van ons onderzoek.

---

<sup>1</sup> Deze lijst met te interviewen personen is vastgesteld in samenspraak met de opdrachtgever.

Het rapport bevat daarnaast nog een bijlage met een lijst met gesproken personen (bijlage 2), een lijst met ontvangen en bestudeerde documenten (bijlage 1) en een overzicht van de scores op EY's raamwerk voor programmamanagement (bijlage 3).

## 2 Leidt de aanpak tot resultaat?

Om onderzoeksvraag 1, “Leidt de gekozen aanpak voor de realisatie van BLIK, binnen tijd en budget, tot het gewenste resultaat, gelet op de programmadoelstellingen van BLIK en “NVWA 2020”?”, te beantwoorden, heeft EY haar raamwerk voor het beoordelen van programma's toegepast. Dit raamwerk bestaat uit twee dimensies: de dimensie “fase” (van het programma), en de dimensie “werkstroom”, feitelijk de verschillende aspecten van een programma. Het raamwerk is vervat in een elektronisch hulpmiddel met vragen, die gebruikt zijn om de verschillende werkstromen in de fasen van het programma BLIK te scoren. Deze scores zijn te vinden in bijlage 3.

Op basis van deze scores geeft EY een antwoord op onderzoeksvraag 1. Dit antwoord is gestructureerd aan de hand van de werkstromen van ons beoordelingsraamwerk.

### 2.1 Project- en programmamanagement

Constateringen:

- ▶ Het programma BLIK werkt methodisch, op basis van MSP (Managing Successful Programmes).
- ▶ Het programma BLIK heeft in haar historie herhaaldelijk een programmaplan opgeleverd, dat ook bestuurlijk (formeel) is vastgesteld. Het laatste programmaplan dateert van zomer 2016.
- ▶ Het programma hanteert een plateauplanning, waarbij plateau 1 een baseline heeft opgeleverd, en plateau 2 en 3 zich vooral bezighouden met definitie, realisatie en implementatie van processen. Vanwege het iteratieve karakter van procesdefinitie, -realisatie en -implementatie kunnen verschillende delen van het programma zich op verschillende plateaus (namelijk plateau 2 of plateau 3) bevinden. Naar ons idee wordt hierdoor het implementatierisico verkleind, en kunnen er ook leereffecten optreden. Er zijn vastgestelde plateauplannen opgeleverd.
- ▶ Het managen van resources (mensen en middelen) geschiedt op een solide wijze. Er is elke twee weken voortgangsoverleg met de programmacontrollers van BLIK en NVWA2020, waar onderwerpen als uitnutting en forecast ter sprake komen. Er vindt regelmatig financiële verantwoording plaats.
- ▶ Door middel van ingerichte processen en procedures worden eventuele budgetoverschrijdingen gemonitord en bewaakt.
- ▶ De planning van het definiëren, realiseren en implementeren van processen wordt vastgelegd in de zogenaamde Maakagenda. Het is de bedoeling dat deze ieder kwartaal wordt herijkt, geactualiseerd en afgestemd binnen het programma. In het najaar van 2016 is besloten om deze herijking vanaf april 2017 te laten plaatsvinden.
- ▶ De Maakagenda bevat inherent onzekerheden. Aandachtspunt is het proces van herijking, waarvan geconstateerd is dat het tot inhoudelijke discussies en verschuivingen in prioritering kan leiden die een mogelijke ongewenste uitbreiding van functionaliteit (“scope creep”) tot gevolg kunnen hebben. Er is een proces van herijking gepland.
- ▶ De definitie, realisatie en implementatie van de NVWA processen, de kern van BLIK, geschiedt methodisch, op basis van Agile/SCRUM. De NVWA heeft gekozen voor Agile vanwege het complexe, potentieel gevoelige en veranderende karakter van de procesdefinitie, -realisatie en -implementatie. De aanpak is consistent doorgevoerd in alle teams en wordt naar onze mening op een solide wijze uitgevoerd.
- ▶ Elke sprint wordt gepland in een planningssessie, op basis van user stories voorbereid door de productowners. Een sprint duurt twee weken, inclusief refinement sessies. Inmiddels is ook

(geautomatiseerd) testen onderdeel van de sprint. Elke 5 sprints is er een program increment planning, waarin onder meer afhankelijkheden en doelstellingen worden besproken.

- ▶ Risicobeheersing vindt plaats door het uitvoeren van retrospects (evaluaties) na iedere sprint en projectoverleggen. Punten die hieruit voortvloeien worden ook op programmadirectieniveau besproken.

Aandachtspunten:

- ▶ Actualiteit van het programmaplan - er is geen formeel proces om het plan frequent op basis van gewijzigde omstandigheden aan te passen.
- ▶ Verantwoording van de voortgang van het programma. Wij hebben geconstateerd dat de voortgang van het programma momenteel op peil is, maar dat er, met uitzondering van de financiële verantwoording, onvoldoende documentatie is (bijvoorbeeld een programmadashboard op basis van KPI's) die dit op een adequate wijze onderbouwt.
- ▶ Schaarste aan mensen, waaronder medewerkers uit de NVWA werkvelden en modelleers en architecten met diepgaande kennis van het gehanteerde ontwikkelhulpmiddel Blueriq. Deze schaarste is een wezenlijk risico voor het behalen van de planning.
- ▶ De aanname, dat het ontwikkelen van generieke modules daadwerkelijk tot een versnelling zal leiden in het implementeren van de diverse werkprocessen. Deze aanname kan leiden tot een planningsrisico.

## 2.2 Benefits Management

Constateringen:

- ▶ Er is door de programmaleiding van BLIK onderkend dat, gegeven de MSP-aanpak, benefits en benefits management belangrijk zijn voor het slagen van het programma.
- ▶ NVWA 2020, waar BLIK onderdeel van uitmaakt, is gestoeld op een Business Case. Voor BLIK is er momenteel geen Business Case (in de MSP-terminologie) beschikbaar - deze is in ontwikkeling. Overigens is alle input voor de Business Case (in termen van kosten en baten) wél beschikbaar.
- ▶ Er zijn benefits bepaald, zowel in financiële als niet-financiële termen. In financiële zin is er in het voorjaar van 2016 een rapport uitgebracht waarin gedetailleerd per hoofdproces de benefits van BLIK zijn beschreven. De niet-financiële benefits, zoals een structurele verhoging van de rechtsgelijkheid, rechtmatigheid en betrouwbaarheid van de NVWA-processen, hebben naar onze mening terecht een belangrijke plek in het programma.

Aandachtspunten:

- ▶ Benefits management proces. Er is door de programmaleiding onderkend dat dit van belang is, maar omdat dit proces ten tijde van het onderzoek nog in ontwikkeling was, hebben wij niet opzet en werking van het proces kunnen toetsen.
- ▶ Hieraan gerelateerd de evaluatie van de NVWA2020 Business Case, die onder meer voor BLIK is ontwikkeld.

## 2.3 Mensen / organisatorische verandering

Constateringen:

- ▶ De NVWA en de programmaleiding van BLIK hebben ervoor gekozen om de zogenaamde productowners en deelproductowners intensief te betrekken bij de definitie, realisatie en implementatie van de processen. Wij hebben geconstateerd dat de betrokkenheid van deze personen goed is, en dat hun inzet leidt tot betrokkenheid en geïnformeerde van de NVWA-organisatie als geheel. De deelproductowners worden volledig vrijgemaakt voor de Maakplaats en geven veel informatie en demo's aan de werkvelden.
- ▶ Door de Inspectieacademie van de NVWA worden momenteel trainingen ontwikkeld voor de medewerkers uit het primaire werkveld.
- ▶ De iteratieve aanpak van procesdefinitie, -realisatie en -implementatie zorgt voor een goede aansluiting tussen dat wat gewenst is door gebruikers, en dat wat geleverd wordt door BLIK.

Aandachtspunten:

- ▶ De verbinding tussen programma en staande organisatie, en dan vooral ten aanzien van de verwachtingen die toekomstige (maar nog niet betrokken) gebruikers hebben bij de resultaten van programma.
- ▶ Timing van communicatie, omdat de behoefte aan informatie toeneemt op het moment dat medewerkers in het werkveld daadwerkelijk met het systeem gaan werken.
- ▶ Communicatie met de buitenwereld. We leiden uit diverse gesprekken met externe stakeholders af, dat de reputatie van BLIK soms geen recht doet aan de daadwerkelijk behaalde successen.

## 2.4 Technische implementatie

Constatering:

- ▶ Een go live plan is in ontwikkeling voor de release van 1 mei. Hierbij worden go / no go live criteria opgesteld aan de hand van user stories.

Wij onderkennen geen aandachtspunten.

## 2.5 Processen

Constateringen:

- ▶ In BLIK zijn de NVWA processen verkend en beschreven, waarna ze met goede betrokkenheid van medewerkers uit het werkveld zijn geharmoniseerd. De ca. 100 oorspronkelijke processen in het domein van de NVWA zijn geharmoniseerd tot 12 end-to-end primaire processen en 10 secundaire processen.
- ▶ Processen worden op een "agile" manier beschreven en gerealiseerd in Blueriq, en vervolgens geïmplementeerd.
- ▶ De processen vormen de kern van BLIK.
- ▶ De modellering van processen geschiedt op een consistente en robuuste wijze.

Aandachtspunt:

- ▶ De samenhang tussen de processen. Processen hebben onderlinge afhankelijkheden, die mogelijk tot complexiteit en onvoldoende overzicht van de samenhang kunnen leiden. Om dit te ondervangen, wordt door het programma veel aandacht besteed aan architectuur, waarbij onze vaststelling is, dat het gebruik van architectuur nog onvoldoende is.

## 2.6 Solution Architectuur

Constateringen:

- ▶ De concernarchitectuur is op voldoende niveau, zoals ook al in eerdere onderzoeken geconstateerd.
- ▶ Solution architecten zijn deel van de Agile teams en zijn hierdoor goed betrokken bij de definitie, realisatie en implementatie van processen. Dankzij goede afstemming met de relevante stakeholders, zorgen zij ervoor dat de opgeleverde processen voldoen aan de afgesproken architectuur.

Aandachtspunt:

- ▶ Het architectuurproces, dat nog niet volledig op niveau is, met name ten aanzien van de documentatie van de solution architectuur en ten aanzien van het continu synchroniseren van de solution architectuur en de opgeleverde producten. Het architectuurproces wordt in de praktijk geconcretiseerd door de goede betrokkenheid van de solution architecten in de Maakplaats, maar is dus nog niet volledig geformaliseerd.

## 2.7 Security en Controls

Constatering:

- ▶ Op het gebied van security en controls is een analyse / plan ontwikkeld.

Aandachtspunt:

- ▶ De implementatie van bovengenoemd plan, omdat bepaalde aspecten (zoals autorisaties) Blueriq niet 'out-of-the-box' beschikbaar heeft.

## 2.8 Informatiemanagement en rapportage

Constatering:

- ▶ Informatiemanagement en rapportage wordt specifiek geadresseerd door "MyKPI's" / SAS/BI. De rapportages die in Blueriq worden gegenereerd, komen overeen met huidige rapportages.

Wij onderkennen geen aandachtspunten.

## 2.9 Datamanagement

Constateringen:

- ▶ Er wordt zo min mogelijk van de data van de bestaande systemen gebruik gemaakt. Het is de bedoeling dat het werkveld bij een release overgaat op het nieuwe systeem zonder de oude data te migreren, omdat de integriteit en correctheid hiervan niet van voldoende niveau is.
- ▶ Historische data kunnen worden geraadpleegd.
- ▶ SAS/BI speelt een verbindende rol op het gebied van datamanagement.

Wij onderkennen geen aandachtspunten.

## 2.10 Testen

Constateringen:

- ▶ Er worden diverse functionele en technische tests uitgevoerd voordat een sprint wordt afgerond. De tests worden zowel door projectleden als door medewerkers (zoals functioneel beheerders) uitgevoerd.
- ▶ Testen wordt steeds meer geautomatiseerd uitgevoerd. Vanwege het toenemende aantal processen in Blueriq, en daarmee ook de toename van dwarsverbanden, is dit ook zeer noodzakelijk.
- ▶ Momenteel worden er performancetests uitgevoerd op de DICTU infrastructuur.

Wij onderkennen geen aandachtspunten.

## 2.11 Configuratie en ontwikkeling

Constateringen:

- ▶ Configuratie en ontwikkeling vinden plaats in een Maakplaats met 7 Agile teams, waarvan 5 feature teams die functionaliteit (voor onder meer de applicatie "Inspect") opleveren, 1 team dat richt zich op architectuur en 1 team dat zich richt op het realiseren van koppelingen.
- ▶ In de Maakplaats hebben alle Agile team hetzelfde sprintritme. Met alle 5 feature teams worden de user stories voor een sprint besproken, inclusief prioriteit en eventuele afhankelijkheid tussen diverse teams. Daarna wordt de work load ingeschat door middel van poker planning. Na iedere sprint wordt een demoesessie gehouden voor diverse stake holders, zoals de deelproductowners. De deelproductowners geven tevens aan of een release van de acceptatie- naar de productie-omgeving kan worden gemigreerd.
- ▶ Uitgangspunt van BLIK is, om zoveel mogelijk functionaliteit in Blueriq te implementeren. In enkele gevallen kan dat niet altijd, zoals in het geval van de planningsfunctionaliteit met routeoptimalisatie, waarvoor een specifiek pakket is aangeschaft.
- ▶ Er worden diverse koppelingen voor Inspect ontwikkeld, gerealiseerd via een servicebus. Sommige koppelingen zijn tijdelijk (ten behoeve van aansluiting op legacysystemen), sommige zullen permanent zijn (planning/roostering, monstername, identity management en rapportages).

Wij onderkennen geen aandachtspunten.

## 2.12 Infrastructuur

Constateringen:

- ▶ Het Blueriq platform is Cloud-based.
- ▶ Het Blueriq platform is door DICTU geaccepteerd en in productie genomen.
- ▶ DICTU heeft een servicemanager aangesteld ten behoeve van het beheer van Inspect en de andere resultaten van BLIK.

- ▶ Er zijn Service Level Agreements afgesloten, momenteel op niveau "Cloud+", maar in de toekomst op het hogere niveau "Cloud++".
- ▶ Het Blueriq platform voldoet aan de ICTU infrastructuur referentiearchitectuur.

Aandachtspunt:

- ▶ Hoewel DICTU al een servicemanager heeft aangesteld, moet nog worden afgewacht of DICTU voldoende maatregelen heeft genomen om Blueriq technisch te onderhouden.



### 3 Leidt de ICT-component tot resultaat?

Hoewel BLIK een echt businessprogramma is, is haar ICT-component een bepalende factor voor succes. Immers, ook het primaire proces van de NVWA is afhankelijk van een betrouwbare informatievoorziening, en ICT is volledig vervlochten in dat proces.

In dit hoofdstuk beschouwen we de aspecten kernplatform, functionaliteit, maatwerk, kwaliteit en complexiteit en documentatie en onderhoud, om te bepalen of het gekozen ontwerp, ontwikkeling en beheersing van de ICT-component van BLIK tot het gewenste resultaat leidt.

#### 3.1 Kernplatform

- ▶ Het kernplatform van het programma BLIK is Blueriq: een oplossing om kennisintensieve, regelgedreven bedrijfsprocessen te automatiseren. Het is een product van het bedrijf Everest dat voornamelijk door organisaties in de publieke en financiële sector wordt gebruikt. In Blueriq kan men bedrijfsprocessen en -regels modelleren en executeren naar werkende software.
- ▶ Blueriq zal ondersteuning bieden aan end-to-end processen door middel van een dynamisch case management aanpak, waarbij de nadruk ligt op de eerdergenoemde 12 primaire werkprocessen. Dat wil zeggen dat een zaak van een inspecteur niet volgens een vast patroon hoeft te verlopen, maar op een dynamische manier wordt ondersteund door intelligente beslisregels en processen. Werkzaamheden verlopen in de praktijk immers niet altijd volgens een vast stramien of patroon, waardoor wendbaarheid binnen de werkprocessen mogelijk moet zijn.

#### 3.2 Functionaliteit

- ▶ De functionele dekking van Blueriq is wat betreft dynamisch case management compleet.
- ▶ De NVWA heeft specifieke behoeften waarin Blueriq in zijn huidige staat niet in kan voorzien. Dat varieert van invullingen omtrent offline en mobile werken, maar ook specifiekere wensen inzake autorisaties of het uploaden van foto's. Everest heeft toegezegd, deze functionaliteit in latere releases van Blueriq op te nemen.
- ▶ Hoewel Blueriq qua ICT-component de kern is van het programma BLIK, zijn verscheidene applicaties relevant, omdat niet alle functionaliteit als dynamisch case management te kwalificeren valt. Business intelligence wordt bijvoorbeeld door SAS ondersteund en Quintiq wordt gebruikt voor alle activiteiten op het gebied van roosteren en plannen.

#### 3.3 Maatwerk

- ▶ De huidige implementatie bevat tot op heden geen maatwerk. Alle functionaliteit die tot nu toe is gerealiseerd wordt mogelijk gemaakt door de standaardfunctionaliteit die Blueriq aanbiedt. Dit wordt bereikt door het zorgvuldig en kritisch beoordelen van de requirements, danwel door werkbare workarounds aan te bieden. Er is een continue dialoog met Everest om ontbrekende functionaliteit op te nemen in de release roadmap. Aandachtspunt is en blijft of die ontbrekende functionaliteit ook daadwerkelijk door Everest in Blueriq wordt opgenomen.
- ▶ Om Blueriq te laten communiceren met andere systemen van de NVWA, worden diverse koppelingen gerealiseerd. Omdat dit maatwerk in Java betreft, probeert BLIK dit tot een minimum te beperken, mede om onderhoud, regressietests en complexiteit te minimaliseren. Tot op heden zijn er 12 koppelingen tussen Blueriq en andere systemen in beeld, waarvan een deel inmiddels is gerealiseerd, en een deel later in 2017 gerealiseerd zullen zijn. Wij hebben geen reden om aan te nemen dat (de planning van) koppelingen een knelpunt zullen vormen. Aandachtspunt is performance van

koppelingen - over sommige koppelingen (bijvoorbeeld tussen Inspect en het roostersysteem) zal zoveel dataverkeer optreden, dat performance mogelijk een knelpunt wordt. Dit punt is al geadresseerd door de namens DICTU betrokken architect.

- ▶ Wat betreft front-end / GUI is er sprake van beperkt maatwerk: het gaat hier om het tonen van bepaalde iconen en symbolen op websites en documenten die niet standaard in Blueriq beschikbaar zijn.

### 3.4 Kwaliteit en complexiteit

- ▶ De Agile teams werken met afspraken (Do's en Dont's) op het gebied van bijvoorbeeld naamgeving en de wijze waarop modellen ontwikkeld worden. Dit zorgt voor een consistente en uniforme werkwijze bij het ontwikkelen van de modellen.
- ▶ De modellen in Blueriq maken vooral gebruik van ad hoc processen die worden getriggerd als een bepaald event zich voordoet. Deze wijze van modelleren past binnen de aanpak van dynamisch case management.
- ▶ Veel processen (zoals "dossiervorming" of "meldingen") zijn als component zo generiek mogelijk ingericht om herbruikbaarheid te stimuleren tijdens de realisatie van werkprocessen. Het generieke karakter van modellen wordt door de Agile teams gewaarborgd (zoals door peer reviews) en alleen bij hele valide redenen (onder toezicht van de solution architect) kan men eventueel specificaties aanbrengen bij een generieke component.
- ▶ Business rules worden op correctheid getest door middel van unit testing (een standaardfunctionaliteit van Blueriq).
- ▶ Een aandachtspunt is de samenhang en consistentie tussen de verschillende business rules. Dat wordt in de huidige opzet getest door automatische testscripts, waarbij men de uitkomsten handmatig moet vergelijken. Als in de toekomst het aantal business rules toeneemt, zou een automatische controle op consistentie gewenst zijn.
- ▶ In Blueriq wordt gewerkt met diverse branches: hierbij wordt een bepaalde functionaliteit in een aparte omgeving gemodelleerd, waardoor deze zelfstandig kan worden opgeleverd en getest. Op deze manier kent de implementatie in Blueriq een modulaire opbouw.
- ▶ De Software Improvement Group (SIG) voert periodiek een audit uit op de modellen in Blueriq om complexiteit en beheersbaarheid te onderzoeken en te reduceren respectievelijk te verhogen. Hierbij hanteert SIG eigen tooling (software monitor) om bestanden vanuit Blueriq in te lezen en te analyseren. Volgens analyses van SIG zijn de procesmodellen van een acceptabele complexiteit, maar neemt de complexiteit toe door het gebruik van beslistabellen en documentgeneratie. Het voornaamste aandachtspunt is de groeiende omvang van de applicatie (met risico op complexiteit en geringere onderhoudbaarheid), maar dit punt wordt op basis van de periodieke audits en bijbehorende monitoring voldoende geadresseerd.

### 3.5 Documentatie en onderhoud

- ▶ Om de traceerbaarheid tussen de implementatie in Blueriq, requirements en user stories inzichtelijk te maken, wordt deze informatie vastgelegd in het programma Confluence.
- ▶ Sinds kort worden de business rules in natuurlijke taal vastgelegd in Rule Management Suite (van Rule Management Group) en gekoppeld aan de technische business rules in Blueriq. Op deze manier kan traceerbaarheid en impact inzichtelijk worden gemaakt op zowel bedrijfsmatig als technisch niveau. Rule Management Suite kan tevens gekoppeld worden aan andere softwarepakketten,

waardoor de NVWA de vrijheid heeft om in de toekomst de business rules in een andere oplossing makkelijker te realiseren.

- ▶ De Blueriq modellen zijn voor een gedeelte zelfdocumenterend; daarnaast houden de Agile teams aparte documentatie bij om ontwerpkeuzes te verduidelijken. Bovendien is documentatie onderdeel van de "Definition of Done", zodat geen gerealiseerd onderdeel volledig af is voordat deze beschreven is.

## 4 BIT regels

In dit hoofdstuk wordt het programma BLIK aan de hand van de 10 BIT regels onderzocht. Hieronder wordt ieder punt beschreven met daarbij een toelichting.

1. *Zorg voor een duidelijke rechtvaardiging voor het project waardoor er goede besluiten kunnen worden genomen.* Aan deze regel is voldaan. De NVWA is ontstaan uit een fusie van 3 verschillende organisaties en kende een roerige tijd bij de start. Uit diverse onderzoeksrapporten, en ook vanuit de Tweede Kamer, kwam naar voren dat verbetering van de processen en organisatie van de NVWA noodzakelijk is. De rechtvaardiging van het programma BLIK komt voort uit de (politieke) noodzaak om de NVWA geheel te moderniseren.
2. *Toon de meerwaarde aan voor eindgebruikers en de samenleving.* Aan deze regel is voldaan. De informatievoorziening van de NVWA is in de huidige (pre-BLIK) situatie ondermaats. Het programma BLIK gaat het werk voor de medewerkers aanzienlijk efficiënter en effectiever maken door het automatiseren / ondersteunen van taken en het automatisch genereren van documenten. Dit zal de kwaliteit van inspecties en rapportages significant verbeteren. Dit komt niet alleen door de ICT-component, maar tevens door het definiëren van 22 end-to-end organisatiebrede werkprocessen. Op deze manier zal de NVWA de samenwerking tussen afdelingen bevorderen door te kantelen van een taak- naar een procesgerichte organisatie. Dit verhoogt de efficiency en de effectiviteit, en leidt onder meer tot betrouwbaardere en efficiëntere inspecties. Het is evident dat dit de samenleving ten goede komt.
3. *Zorg voor voldoende draagvlak voor het project.* Aan deze regel is grotendeels voldaan. De primaire werkvelden worden op diverse manieren ruimschoots betrokken bij het programma. Deelproductowners werken nauw samen met de Agile teams en communiceren frequent met hun achterban tijdens demoesessies om de nieuwe functionaliteiten toe te lichten. Daarnaast neemt BLIK voldoende maatregelen om medewerkers te informeren over de voortgang en impact van het programma. We constateren wel, dat er aandacht moet worden besteed aan externe communicatie, en dat er een risico bestaat dat de timing van het betrekken en informeren van medewerkers verkeerd is.
4. *Reorganiseer eerst bestaande processen voordat die geautomatiseerd worden.* Aan deze regel is voldaan. Het programma BLIK heeft een duidelijke 'eerst organiseren, dan automatiseren'-aanpak. Het programma is ontstaan om vanuit concernarchitectuur de organisatiesamenhang in te richten. Hieruit volgde het generiek herinrichten en harmoniseren van de processen, waaruit 12 end-to-end primaire en 10 secundaire processen zijn voortgekomen die gemodelleerd, geautomatiseerd en geïmplementeerd gaan worden.
5. *Breng de risico's van een project in kaart, zodat "doormodderen" wordt voorkomen.* Aan deze regel is voldaan. De programma- en projectplannen worden geactualiseerd en besproken door de programmaraad. Input komt vanuit diverse bronnen zoals de controllers, uitkomsten van retrospects en projectoverleggen. Eventuele risico's voor het programma worden besproken met daarbij de impact op o.a. planning en budget. De voortgangsrapportages zijn tevens voorzien van een risicomatrix.
6. *Leg de verantwoordelijkheid van een project bij één persoon.* Aan deze regel is voldaan. In het programma BLIK is de verantwoordelijkheid helder belegd. Ieder programma in NVWA 2020, waaronder dus ook BLIK, kent een programma-eigenaar. In BLIK werken meerdere Agile teams in de Maakplaats die worden aangestuurd door één persoon die verantwoordelijk is.

7. *Verdeel het project in fases en probeer aan het einde van iedere fase een bruikbaar eindproduct af te leveren.* Aan deze regel is voldaan. De projectplanning kent fases waarbij diverse end-to-end processen op verschillende momenten worden gerealiseerd en een werkend product (minimum viable product) opleveren. Op 5 december 2016 zijn bijvoorbeeld de werkprocessen "Geprogrammeerde handhaving Tabak" en "Meldingen Tabak" in productie genomen. Op 1 mei 2017 gaan naar verwachting verscheidene domeinen live. Daarnaast is het programma verdeeld in duidelijk omschreven plateaus.
8. *Ga uit van wat de ICT-standaarden zijn bij de overheid en toon de technische haalbaarheid aan van het project. Zorg dat het project aansluit bij bestaande processen.* Aan deze regel is voldaan. De architectuur van de NVWA is gebaseerd op NORA; de standaardarchitectuur van de Nederlandse overheid. De infrastructuur en de koppelingen voldoen aan de infrastructuur architectuur respectievelijk de integratiearchitectuur van DICTU. De opgeleverde modellen en applicaties worden geregeld getoetst door een daarin gespecialiseerd bureau (SIG). Het programma herzielt en vernieuwt de werkprocessen van de gehele organisatie, maar sluit zo veel mogelijk aan bij het inhoudelijke werk van de medewerkers. Programma BLIK faciliteert voornamelijk mogelijkheden om het inhoudelijke werk efficiënter en effectiever te maken.
9. *Zorg dat er tijdens het project ruimte is voor kritiek en tegengeluid.* Aan deze regel is voldaan. BLIK heeft op diverse momenten onderzoeken laten uitvoeren door zowel de ADR als externe bureaus. De ADR heeft de programmabeheersing geëvalueerd, en de externe bureaus hebben zich vooral gericht op technisch-inhoudelijke aspecten, zoals architectuur, programmacomplexiteit en processen. NVWA heeft de aanbevelingen van de onderzoeken ter harte genomen. In het programma zelf is er op diverse niveaus de mogelijkheid om kritiek en tegengeluid te uiten. Op programma- en projectniveau worden ontwikkelingen besproken, waarbij er ruimte is voor voortschrijdend inzicht en wijzigingen, maar kritisch wordt bewaakt door architectuur. Deelproductowners maken diverse behoeften van hun achterban kenbaar, maar bespreken dit openlijk met informatieanalisten en solution architecten. Daarnaast kunnen medewerkers tijdens de demossessies hun invloed uitoefenen op de functionaliteiten van de producten.
10. *Maak duidelijk hoe het project aanbesteed wordt.* Aan deze regel is voldaan. De relevante delen van BLIK, en met name het dynamisch case management systeem Blueriq, zijn conform Europese regels aanbesteed.

## 5 Aanbevelingen

Op grond van de informatie zoals in de vorige hoofdstukken is beschreven komen wij tot de volgende aanbevelingen:

- ▶ Hanteer de Business Case, momenteel in ontwikkeling, als wezenlijk sturingsmiddel voor BLIK. Toets periodiek aan de hand van dit instrument of de oorspronkelijke investering de daadwerkelijke baten gaat opleveren. Tevens vormt dit een onderbouwde verantwoording voor het bestaansrecht van het programma.
- ▶ Maak een meer gedetailleerde planning van het vervolg van het programma. Wij realiseren ons dat de mate van detail van een planning met een tijdshorizon van meer dan twee jaar beperkt kan zijn, maar denken dat het zowel de planning en sturing, als het verwachtingsmanagement ten aanzien van het vervolg van het programma gebaat zijn bij een gedetailleerdere planning dan de huidige (globale) planning. Wij stellen voor om deze planning ná de oplevering van de eerste processen, dat wil zeggen in mei, op te stellen, om zo de lessen van de eerste activiteiten van plateau 3 in de planning te kunnen verwerken.
- ▶ Toets regelmatig of de beheersing van het programma op orde is, zowel ten aanzien van proces als inhoud. Laat dit in de vorm van een eenvoudig dashboard zien, en communiceer dit met de relevante interne en externe stakeholders (zie ook volgende punt).
- ▶ Besteed op een planmatige wijze meer tijd aan (externe) communicatie en laat successen en verbetermaatregelen zien. Evalueer of de communicatie tot het gewenste effect heeft geleid.
- ▶ Richt gestructureerde mechanismen in voor verantwoording en sturing. Bepaal, in overleg met relevante interne en externe stakeholders, op welke doelstellingen gestuurd moet worden en waarover verantwoording moet worden afgelegd. Bepaal vervolgens KPI's en metriecken die daarbij horen.
- ▶ Verbeter het architectuurproces, met name ten aanzien van het synchroon houden van de solution architectuur met de verschillende modellen. Maak van de architectuur nog veel meer dan nu het geval is een dynamisch document, mede omdat de complexiteit van het processenlandschap naar verwachting zal toenemen naarmate er meer processen worden opgeleverd. Om de samenhang te beheersen, is nog meer aandacht voor architectuur nodig.
- ▶ De planning van het programma BLIK hangt voor een significant deel af van de generieke modules in Blueriq. De veronderstelling is dat deze generieke modules tot een versnelling van implementatie zal leiden van diverse werkprocessen. Toets periodiek of deze veronderstelling daadwerkelijk klopt. Daarnaast staat of valt deze veronderstelling bij de acceptatie van de generieke inrichting van werkprocessen bij de organisatie. Monitor proactief de signalen vanuit de werkvloer om hiervan een accuraat beeld te krijgen.
- ▶ Om maatwerk en workarounds te voorkomen in Blueriq is het van belang dat specifieke behoeften worden erkend door Everest. Bewaak dat deze behoeften in de Blueriq roadmap terechtkomen en probeer richting te geven aan de productontwikkeling. Vooral bij elementaire zaken als security, autorisaties en offline werken is geen of minimaal maatwerk van belang om toekomstige updates en beheer makkelijker te laten verlopen.

## Bijlage 1: Overzicht bestudeerde documenten

In deze bijlage maken we een onderscheid tussen documenten die voor het onderzoek in detail gelezen zijn ("bestudeerde literatuur") en documenten die gedeeltelijk en/of als achtergrondinformatie zijn doorgenomen ("geraadpleegde literatuur").

Geanalyseerde literatuur (titel document)	Datum document
3.8 20150522-SIG-NVWA_Eindpresentatie	25-5-2015
6.4 Eindevaluatie proef Blueriq versie 1.0	11-3-2016
1.8 Raamwerk concern architectuur - beschrijving - versie 1.0 definitief	16-3-2015
3.7 Eindrapportage Efficiencyonderzoeken NVWA Spoor 1	1-4-2016
4.7 NVWA Blueriq monitor signed SIG	19-4-2016
3.2 Advies Plateauplan 3 Blik op NVWA 2017	24-5-2016
1.6 Sturen op samenhang in de maakplaats	18-7-2016
7.4 Processenhuis NVWA	7-9-2016
Memo Herijking Maakagenda 20161027	27-10-2016
NVWA 2020 v3.3 161027	27-10-2016
herijking-van-het-plan-van-aanpak-nvwa-2013	29-10-2016
Reactie nadere vragen BIT-toets BLIK 20161117	17-11-2016
Bijlage 10 Benefitmap	17-11-2016
VOB Formatie I-kolom	17-11-2016
Benefitmanagement	17-11-2016
Basisexcel alle componenten	1-12-2016
INSPECT monitor 20161202	2-12-2016
20161206 Plot forecast begroting	6-12-2016
20161208 Implementatieagenda cumulatief	8-12-2016
kamerbrief-over-herijkt-plan-van-aanpak-nvwa-nvwa-2020	9-12-2016
Projectvoorstel NVWA - Strategisch Organisatieadvies Voortbrengingsketen - 20173800 versie 1.1	20-12-2016
Concept Definitiefase Transformatieplan versie 0.2 (28-12-2016)	28-12-2016

Geraadpleegde literatuur (titel document)	Datum document
Rapport Vanthemsche (2008)	1-6-2008
5.1 Programmaplan Blik op NVWA 2017	10-6-2008
Brief Verburg aan TK inzake Vanthemsche rapport	20-6-2008
Rapport Vanthemsche II (2011)	15-8-2011
Brief Bleker aan TK inzake Vanthemsche II	30-8-2011
Rapport Toezicht bij de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit na de fusie (2013)	15-10-2013
6.7 Verslag DIRA bevindingen QS KPMG	10-4-2014
6.7 Rapport bevindingen ADR juni 2014 CONCEPT VERTROUWELIJK	19-6-2014
5.2 kamerbrief-met-eerste-voortgangsrapportage-plan-van-aanpak-nvwa	4-7-2014
definitief-bijlage HA.16 - POIO CV geprogrammeerd handhaven	24-9-2014
definitief-bijlage HA.16 - POIO LN geprogrammeerd handhaven	25-9-2014
definitief-bijlage HA.16 - POIO VI geprogrammeerd handhaven	26-9-2014

definitief-HA.16 - Uitvoeren geprogrammeerde handhaving	7-10-2014
6.1 Programma Verbeterplan NVWA 2.0	27-11-2014
2.8 Review bestek Zaakgericht Werken - NVWA	1-1-2015
1.14 Expertmening CA NVWA	12-1-2015
2.7 Review plateauplan 2 Blik op NVWA 2017	2-2-2015
3.8 2015-045-CLE-InspectionReport	4-2-2015
1.5 Blik op samenhang	12-2-2015
2.3 Inschrijvingsleidraad Basisvoorziening NVWA	15-2-2015
2.1 Plan Plateau 2 - Realiseren 20150217	17-2-2015
3.8 2015-047-DigitaalDossier-InspectionReport	19-2-2015
3.8 2015-044-BBS-InspectionReport	10-3-2015
3.8 2015-046-CLT-InspectionReport	10-3-2015
3.8 2015-048-ERS-InspectionReport	10-3-2015
3.8 2015-049-Fafak-InspectionReport	10-3-2015
3.8 2015-050-FaTijDec-InspectionReport	10-3-2015
3.8 2015-051-IBP-InspectionReport	10-3-2015
3.8 2015-052-ISI-DIS-InspectionReport	10-3-2015
3.8 2015-053-MSPIN-InspectionReport	10-3-2015
3.8 2015-054-Plato-InspectionReport	10-3-2015
3.8 2015-055-Prisma-InspectionReport	10-3-2015
3.8 2015-056-SPIN-InspectionReport	10-3-2015
3.8 2015-057-VGCCClient-InspectionReport	10-3-2015
3.8 2015-058-VIC-MRVB-InspectionReport	10-3-2015
3.8 2015-059-VTP-InspectionReport	10-3-2015
2015-044-BBS-InspectionReport	10-3-2015
2015-045-CLE-InspectionReport	10-3-2015
2015-046-CLT-InspectionReport	10-3-2015
2015-047-DigitaalDossier-InspectionReport	10-3-2015
2015-048-ERS-InspectionReport	10-3-2015
2015-049-Fafak-InspectionReport	10-3-2015
2015-050-FaTijDec-InspectionReport	10-3-2015
2015-051-IBP-InspectionReport	10-3-2015
2015-052-ISI-DIS-InspectionReport	10-3-2015
2015-053-MSPIN-InspectionReport	10-3-2015
2015-054-Plato-InspectionReport	10-3-2015
2015-055-Prisma-InspectionReport	10-3-2015
2015-056-SPIN-InspectionReport	10-3-2015
2015-057-VGCCClient-InspectionReport	10-3-2015
2015-058-VIC-MRVB-InspectionReport	10-3-2015
2015-059-VTP-InspectionReport	10-3-2015



201504 Voortgangsrapportage april 2015 Programma Blik op NVWA 2017	1-4-2015
5.8 Nota Privacy	9-4-2015
201505 Voortgangsrapportage mei 2015 Programma Blik op NVWA 2017	1-5-2015
5.3 kamerbrief-met-2e-voortgangsrapportage-plan-van-aanpak-nvwa	20-5-2015
201506 Voortgangsrapportage juni 2015 Programma Blik op NVWA 2017	1-6-2015
2.9 NVWA - Advies voor verwerving basisvoorziening	19-6-2015
11.1 Proces Van melding tot Afmelding (Gewenste Situatie - versie 1.0 (v2003))	22-6-2015
11.2 Proces Geprogrammeerde Handhaving 1 (Werkvoorbereiding en evaluatie)	23-6-2015
201507 Voortgangsrapportage juli 2015 Programma Blik op NVWA 2017	1-7-2015
201508 Voortgangsrapportage augustus 2015 Programma Blik op NVWA 2017	1-7-2015
1.1 Strategische principes	1-8-2015
CONCEPT presentatie Stuurgroep NVWA 10 september 2015 vs SG	1-8-2015
201509 Voortgangsrapportage september 2015 Programma Blik op NVWA 2017	1-9-2015
2015 09 21 tekstpassage en bijlage ADR vsOG met aant SMD en opmerkingen ADR	21-9-2015
201510 Voortgangsrapportage oktober 2015 Programma Blik op NVWA 2017	1-10-2015
1.3 SA.02 - (Operationeel) plannen en roosteren (28-sep-2015)	10-10-2015
1.3 SA.07a - Informatiebeveiliging (14-sep-2015)	14-10-2015
5.9 Nota Informatiebeveiliging	14-10-2015
1.3 SA.05 - Afdoening (15-okt-2015)	15-10-2015
11.3 Proces Geprogrammeerde Handhaving 1 (Uitvoeren van de handhaving) gewenste situatie v1.0	15-10-2015
5.4 kamerbrief-3e-voortgangsrapportage-plan-van-aanpak-nvwa	16-10-2015
1.3 SA.03 - Klantinteractie (23-nov-2015)	23-10-2015
Evaluatierapport fase 1 proef Blueriq versie 1.0	29-10-2015
6.4 Evaluatierapport fase 1 proef Blueriq versie 1.0	29-10-2015
201511 Voortgangsrapportage november 2015 Programma Blik op NVWA 2017	1-11-2015
4.1 Nota Contouren Dynamic Case Factory	17-11-2015
201512 Voortgangsrapportage december 2015 Programma Blik op NVWA 2017	1-12-2015
1.4 idEA-NVWA-IST-091115 A3	4-12-2015
1.4 idEA-NVWA-SOLL-091115 A3	4-12-2015
Evaluatierapport fase 2 proef Blueriq versie 1.0	4-12-2015
6.4 Evaluatierapport fase 2 proef Blueriq versie 1.0	4-12-2015
4.8 Peer review Dynamic Case Team	9-12-2015
Evaluatierapport fase 3 proef Blueriq versie 1.0	18-12-2015
6.4 Evaluatierapport fase 3 proef Blueriq versie 1.0	18-12-2015
201601 Voortgangsrapportage januari 2016 Programma Blik op NVWA 2017	1-1-2016
6.3 201601 Voortgangsrapportage januari 2016 Programma Blik op NVWA 2017	1-1-2016
antwoord-op-verzoek-vaste-kamercommissie-ez-verbeterpunten-informatiepositie-nvwa	20-1-2016
201602 Voortgangsrapportage februari 2016 Programma Blik op NVWA 2017	1-2-2016
6.3 201602 Voortgangsrapportage februari 2016 Programma Blik op NVWA 2017	1-2-2016
Evaluatierapport fase 4 proef Blueriq versie 1.0	2-2-2016

6.4 Evaluatierapport fase 4 proef Blueriq versie 1.0	2-2-2016
2.4 Bijlage 1 Twan case roosteren definitief 1.2	3-2-2016
2.4 Bijlage 2.3 Globaal processchema van plannen tot realiseren verantwoord	3-2-2016
2.4 Bijlage 2.5 Inzetprofiel voorbeeld	3-2-2016
2.4 Bijlage 2.7 Werktijdenregeling NVWA	3-2-2016
2.4 Bijlage 2.8 Planningskader werkzaamheden op aanvraag 2015	3-2-2016
2.4 Bijlage 2.4 schema plannen en roosteren	3-2-2016
2.4 Bijlage 2.2 Oplossingskader Roostervoorziening	3-2-2016
2.4 Bijlage 2.6 Beschikbaarheid 2016 teams periode 2 Voorbeeld	3-2-2016
1.3 SA.08g - Retributie (08-feb-2016)	8-2-2016
2.4 Bijlage 2.10 dataset Twan case versie definitief 01	10-2-2016
Detailuitwerking Zaaksysteem 20161102	11-2-2016
Inschrijvingsleidraad Basisvoorziening NVWA v1.0	15-2-2016
Evaluatierapport fase 5 proef Blueriq versie 1.0	19-2-2016
6.4 Evaluatierapport fase 5 proef Blueriq versie 1.0	19-2-2016
201603 Voortgangsrapportage maart 2016 Programma Blik op NVWA 2017	1-3-2016
6.3 201603 Voortgangsrapportage maart 2016 Programma Blik op NVWA 2017	1-3-2016
1.3 SA.08f - Beleidsinteractie Wet- en Regelgeving (07-mrt-2016)	7-3-2016
1.3 SA.01 - Systematiek Risicogericht werken (20160307)	7-3-2016
4.4 20160311 Transitieplan Blik op NVWA 2017	11-3-2016
3.7 Eindrapportage Efficiencyonderzoeken NVWA Spoor 2	1-4-2016
3.7 Eindrapportage Efficiencyonderzoeken NVWA Spoor 3	1-4-2016
201604 Voortgangsrapportage april 2016 Programma Blik op NVWA 2017	1-4-2016
6.3 201604 Voortgangsrapportage april 2016 Programma Blik op NVWA 2017	1-4-2016
10.2 20160401 NVWA teamoverz capaciteit	1-4-2016
1.3 IM board Retributies vervolg	18-4-2016
1.3 IM board tijdverantwoorden def	18-4-2016
1.12 CA Kernconcept Registraties en Registers	18-4-2016
10.2 20160422 Toelichting Toezichtrapportage	22-4-2016
10.2 20160422 ToezichtRapportageSjabloon	22-4-2016
201605 Voortgangsrapportage mei 2016 Programma Blik op NVWA 2017	1-5-2016
6.3 201605 Voortgangsrapportage mei 2016 Programma Blik op NVWA 2017	1-5-2016
Eindevaluatie proef Blueriq versie 1.0	11-5-2016
5.7 Nota Communicatie	30-5-2016
4.5 20160531 Maakagenda	31-5-2016
4.2 Nota Organisatie Maakplaats	1-6-2016
6.3 201606 Voortgangsrapportage juni 2016 Programma Blik op NVWA 2017	1-6-2016
1.11 CA Kernconcept ZaakRegel	6-6-2016
10.2 20160607 Format projectprotocol NVWA	7-6-2016
2016-12-06 Dashboard Basisvoorziening	12-6-2016

1.2 Relatie SP - BP - IP	16-6-2016
4.6 PvA maakonderwerp geprogrammeerde handhaving tabak v1.0	22-6-2016
7.2 Definition of done GH horeca en tabak 1.1	22-6-2016
4.6 PvA maakonderwerp meldingenregistratie v1.0	25-6-2016
4.6 PvA maakonderwerp private kwaliteitssystemen v1.0	25-6-2016
2.2 PID Plateau 2 VIIV herijkt	27-6-2016
4.6 PvA maakonderwerp geprogrammeerde handhaving horeca v1.0	29-6-2016
3.1 Plan Plateau 3 - implementeren	30-6-2016
1.13 Informatiemodel Blik op NVWA 2017 v1.2	1-7-2016
1.13 Informatiecatalogus Blik op NVWA 2017 v1.2	1-7-2016
nota_DiRa_kernteamData_Programmalijn1_def	5-7-2016
7.10 RapportageNVWABlueriqMonitoring	11-7-2016
4.6 PvA maakonderwerp geprogrammeerde handhaving natuur v1.0	13-7-2016
4.3 Inrichten maakplaats	13-7-2016
7.9 Testgevallen Tabak 20160721_16u02	21-7-2016
4.6 PvA maakonderwerp industriële productie incl vis v1.0	26-7-2016
4.6 PvA maakonderwerp microbiologie en monsternamen v1.0	26-7-2016
4.6 PvA maakonderwerp bijzondere eet- en drinkwaren v1.0	26-7-2016
4.6 PvA maakonderwerp portaal meldingen en verleningen v1.0	26-7-2016
4.6 PvA maakonderwerp verleningen registratie v1.0	26-7-2016
5.6 Nota Kwaliteit	26-7-2016
5.5 Nota Verantwoording	26-7-2016
7.9 Testgevallen Tabak 20160729_13u59	29-7-2016
7.1 PSA Verdieping GH Horeca en Tabak v29072016	29-7-2016
2.6 PID Plateau 2 Concern Architectuur herijkt	1-8-2016
2.5 PID Plateau 2 PP&I herijkt	4-8-2016
7.9 Testgevallen Tabak 20160805_14u30	5-8-2016
9.2 2016-09-08 Overzicht Basisvoorziening	9-8-2016
8.1 PSA Meldingen	11-8-2016
8.5 Testgevallen Meldingen 20160812_15u11	12-8-2016
7.9 Testgevallen Tabak 20160812_15u28	12-8-2016
3.5 Uitvraag Projectmanager Realiseren beheer basisinformatievoorziening	18-8-2016
3.4. Uitvraag Senior projectmanager Implementatie	18-8-2016
3.6 Uitvraag Projectmanager Migratie data en uitfasering oude applicaties	18-8-2016
7.9 Testgevallen Tabak 20160819_13u19	19-8-2016
10.3 DBV Van Melden tot Afmelden - status augustus - IM-board 2208201602	22-8-2016
3.3 Opdrachtbeschrijving Traject Voorbereiding Implementatie	30-8-2016
2.4 Inschrijvingsleidraad Roosteren	30-8-2016
2.4 Bijlage 2.9 Prioritering werkzaamheden VI voorbeeld	30-8-2016
1.10 CA bedrijfsfuncties	30-8-2016

1.10 CA Grondplaat procesflows met Bedrijfsfuncties	30-8-2016
1.10 CA Grondplaat procesflows met zaaktypen	30-8-2016
1.10 CA Grondplaat procesflows	30-8-2016
1.10 CA Producten	30-8-2016
1.10 CA Zaaktype grondplaat	30-8-2016
1.9 CA metamodel (basis)	30-8-2016
7.8 FO interface tijdschrijven 0.5	31-8-2016
Informatiecatalogus Blik op NVWA 2017 v1.3	1-9-2016
Informatiemodel Blik op NVWA 2017 v1.3	1-9-2016
Informatiemodel Blik op NVWA 2017 v1.3	1-9-2016
201609_MaandelijkseRapportageNVWABlueriqMonitoring_Concept	1-9-2016
JIRA - Ministerie van Economische Zaken_Generieke userstories	5-9-2016
6.6 Legenda Kolommen Userstories	5-9-2016
Legenda Kolommen Userstories	5-9-2016
3.4. Uitvraag Senior projectmanager Implementatie	5-9-2016
Overzicht Begroting 2016	5-9-2016
6.5 Tijdljn Programma Blik op NVWA 2017	5-9-2016
6.6 JIRA - Ministerie van Economische Zaken_MP_userstories	5-9-2016
6.6 JIRA - Ministerie van Economische Zaken_MP_userstories	5-9-2016
6.2 Overzicht Begroting 2016	5-9-2016
20160905 aanvullende documentatie	5-9-2016
7.3 JIRA - Blik op NVWA 2017 - User Stories GH Tabak	7-9-2016
7.5 QSBIR_BR_GH1 evalueren project	7-9-2016
7.5 QSBIR_BR_GH1 programmeren project	7-9-2016
7.5 QSBIR_BR_GH1 selecteren	7-9-2016
7.5 QSBIR_BR_GH2 afdoen	7-9-2016
7.5 QSBIR_BR_GH2 inspecteren	7-9-2016
7.5 QSBIR_BR_GH2 roosteren	7-9-2016
7.4 Voorbeeld swimlane proceshandboek	7-9-2016
7.4 Inspectielijst rookverbod incl instructie	7-9-2016
7.6 Leidraad Uitvoeren toezicht - Rookverbod	7-9-2016
7.8 IDM koppeling - Attributen Leon	7-9-2016
8.3 JIRA - Blik op NVWA 2017 - User stories Meldingen	8-9-2016
9.1 Generieke functionaliteit	8-9-2016
8.2 Definition of done Meldingen	8-9-2016
8.4 QSBIR_BR_Meldingen	9-9-2016
10.1 DBV Geprogrammeerde handhaving - status juli - IMboard v4	9-9-2016
10.4 opbouwwitvraagscripts	9-9-2016
10.4 Uitvraagscript DIERVOEDERS1.00	9-9-2016
10.4 Uitvraagscript Tabak1.00	9-9-2016

10.4 UitvraagscriptLevensmiddelen1.00	9-9-2016
10.4 UitvraagscriptNatuur1.00	9-9-2016
CA bedrijfsfuncties inclusief applicaties	28-9-2016
1.3 SA.07b Documentaire Informatievoorziening (01-okt-2016)	1-10-2016
2016-10-10 Maakagenda	10-10-2016
Kostenspecificatie Programma Blik augustus 2016	11-10-2016
Kostenspecificatie Programma Blik 2014-2016	12-10-2016
Kostenspecificatie Programma Blik	12-10-2016
2016-10-13 Dashboard Basisvoorziening	13-10-2016
Besluitenblad Dira herijking maakagenda programma Blik	31-10-2016
Realisatiemapping Componenten 20161101	1-11-2016
Rapport Basisvoorziening 20161101	1-11-2016
IST applicatielandschap 20161102	2-11-2016
SOLL applicatielandschap 20161102	2-11-2016
Technology basisvoorziening 20161102	2-11-2016
Toelichting documenten	2-11-2016
20161116 Uitputting Blik	16-11-2016
VOB NVWA2020 20161117	17-11-2016
Infographic Scamander route	17-11-2016
Infographic Scamander visie 2020	17-11-2016
FP en PP product	8-12-2016
Financiën 2017 tbv Onderzoek Berenschot	9-12-2016

## Bijlage 2: Geïnterviewde personen

Naam	Functie	Datum interview
Art Kloese	Programmadirecteur BLIK	9-1-2017
Lambert Rutges	Strategisch adviseur	9-1-2017
Rogier van Dam	Productowner / lead architect Maakplaats	13-1-2017
Rutger Gooszen	Programma-adviseur en -architect	13-1-2017
Robin Adams	Projectleider Maakplaats	13-1-2017
Sander Elderbroek	Informatieanalist	13-1-2017
Ramon Smet	Deelproductowner	13-1-2017
Willy Loomans	Deelproductowner	13-1-2017
Jan Meijer	Directeur divisie Veterinair en Import V&I	19-1-2017
Freek van Zoeren	Plv IG, business change director NVWA2020	19-1-2017
Liana Senden	Controller BLIK op NVWA 2017	19-1-2017
Bas Lont	Controller NVWA 2020	19-1-2017
Ton Schleedoorn	Directeur Verbeterplan	19-1-2017
Gerard Ohm	Technical lead / Blueriq modelleur	20-1-2017
Joep de Bilde	Blueriq modelleur	20-1-2017
Hennie Brands	Manager CIO Office Ministerie van Economische Zaken	26-1-2017
Erik Penseel	ICT Architect DICTU	26-1-2017
Niels van der Zwan	Consultant SIG	2-2-2017
John Vliegenthart	Hoofd Handhaving, Divisie Consument & Veiligheid	6-2-2017

## Bijlage 3: Overzicht scores per aandachtsgebied

Onderstaande figuren geven de scores weer op EY's Major Program Assessment Tool (MPAT). Deze is ingevuld op grond van informatie vanuit de ontvangen documentatie en interviews. Op hoofdlijnen verdeelt MPAT een programma in zeven fases:

- 1) Planning & Scoping
- 2) High Level Design
- 3) Detailed Design
- 4) Build
- 5) Test
- 6) Deploy
- 7) Support

Elke fase kent vier hoofdonderwerpen waarop scores worden toegekend:

- 1) Program Management
- 2) Business Solutions
- 3) Technical Delivery
- 4) Implementation

Deze vier hoofdonderwerpen kennen diverse deelonderwerpen met vragen, zoals "Projectplan" met vragen als "wordt het projectplan geactualiseerd?". Hierop kunnen de kleuren "groen" (goed), "oranje" (voor verbetering vatbaar) en "rood" (onvoldoende) worden toegekend. De onderstaande figuur (pagina 31) geeft een overzicht per fase en de diverse hoofd- en deelonderwerpen. Vanaf pagina 32 wordt in essentie dezelfde informatie weergegeven, maar dan per "confidence wheel". De gebieden met een oranje kleur komen terug in de bevindingen en aanbevelingen van dit rapport.

	A. Planning & Scoping	B. High Level Design	C. Detailed Design	D. Build	E. Test	F. Deploy	G. Support
<b>1. Business Solutions</b> i. Process & Design ii. Solution Architecture iii. Security & Controls iv. Reporting & Information	Requirements Traceability Matrix (RTM)	Business Process Design	Detailed Process Design	SoD Report on Roles	Role & User Mgmt Process	User Provisioning Worksheet	
	Business Process Master List	Business Blueprint Mgmt Summary	Reporting Detailed Data Model				
	Solution Architecture	Solution Design	Reporting Detailed Design Document				
	Risk & Controls Framework	RICEFW Inventory	Functional Specification				
		Roles & Access Mgmt Approach Document	Configuration Design				
		Reporting Strategy	Enterprise Role Matrix				
		Application Decommissioning Scope					
<b>2. Technical Delivery</b> i. Configuration & Dev ii. Data Management iii. Test iv. Infrastructure	Data Standards, Data Policies & Data Procedures	Data Migration Impact Assessment	Data Migration Procedures	Test Data Requirements	Data Validation Report	Timeline Report & Cutover Strategy	
	Data Governance & Data Mgmt Roadmap	Test Strategy	Test Plan	Updated Requirements Traceability Matrix	Test Completion Reports		
	Future-State Test Mgmt Requirements	Conceptual Models & Diagrams	Product Test & UAT Scenarios (Sys Integration)	Core Business Configuration	Non Functional Test Plan		
	Infrastructure Strategy	Infrastructure Environment Sizing		Technical Specifications	Regression Test Plan		
	Backup & Recovery Business Continuity Mgmt Approach			Unit Test Scripts & Results	User Acceptance Test Plan		
	Legacy Systems Landscape			Assembly Test Plan			
				System Integration Test Plan			
<b>3. Implementation</b> i. People & Org. Change ii. Service Introduction	Vision & Case for Change	Change Readiness Assessment	Detailed Organisation Design	Org Implementation Plan	End User Training Delivery	Training Feedback Evaluation	Reinforcement Communications & Events
	Business Readiness Approach	High Level Organisation Design	Detailed Change Impacts	Training Material	Updated Training Material	People Transition Plan	Post Go-Live Support
	Communications & Events Playbook	Training Strategy	Training Needs Analysis	Draft Operating & BCM Procedures	Updated or New Oper & BCM Procedures	Business Readiness Testing	Refresher Training
	Business Engagement Approach	High Level Change Impacts	Talent Management Approach	Business Readiness Testing Approach	Career Path Framework	Performance Baseline & Transition Approach	
	End User Comms and Events	Procedures Approach	Post Go-Live Support Model	New Ways of Working	Business Assurance Check	Go No-Go Criteria	
	Stakeholder Analysis	Deployment Approach	Service Management Approach	Cutover Simulation Plan	Roll Back Contingency Plan & Approach		
	Release Plan & Roadmap	Cutover Approach			Cutover Go No-Go Check List		
<b>4. Program Management</b> i. Project Management ii. Benefits Management	Project Plan	Bottom Up Budget Estimate	Updated Project Plan	Updated Project Plan	Updated Project Plan	Updated Project Plan	Project Closure Report
	Project Charter	Updated Project Plan			Benefits Tracking		
	Project Organisation Structure	Business Benefits Mgmt Tracking Guide					
	Project Governance Structure						
	Business Benefits Mgmt Framework						



## Planning & Scoping



## High Level Design







