

## **Bijlage ADR bij de eerste voortgangsrapportage NVWA 2020**

Op verzoek van uw Kamer, voert de ADR elk half jaar een toets uit op de voortgangsrapportages naar aanleiding van het plan 'NVWA 2020, herijking van het Plan van Aanpak 2013' d.d. 19 november 2016<sup>1</sup> (verder te noemen NVWA 2020). De resultaten van het onderzoek over de periode 1 januari – 30 juni 2017 worden in deze bijlage schriftelijk aan u gecommuniceerd.

Het doel van de halfjaarlijkse toets<sup>2</sup> is om het programmamanagement, de betrokken departementen en uw Kamer een redelijke mate van zekerheid te bieden over de kwaliteit van de programmabeheersing van NVWA 2020 en de juistheid en de volledigheid van de voortgangsrapportages aan uw Kamer.

De toets richt zich hierbij op:

- De kwaliteit van de programmabeheersing, bestaande uit de programmaorganisatie (structuur, governance, processen, procedures en maatregelen), gericht op het bereiken van doelstellingen zoals deze zijn geformuleerd in NVWA 2020;
- De juistheid en de volledigheid van de halfjaarlijkse rapportages NVWA 2020: de gedane uitspraken in de voortgangsrapportage zijn onderbouwd en verifieerbaar en alle overeengekomen informatie is opgenomen in de voortgangsrapportage<sup>3</sup>.

### *Kwaliteit van de programmabeheersing is op orde*

De kwaliteit van de programmabeheersing is op orde voor de fase waarin het programma zich bevindt<sup>4</sup>. Dit is de fase van uitvoering, waarbij de benodigde processen, producten en vaardigheden worden ontwikkeld die van belang zijn voor het realiseren van de baten van het programma. De fase van implementeren en het kunnen realiseren van de baten zal in de komende maanden op gang komen.

De programmastructuur heeft zich gezet, de rollen en bevoegdheden in de programma organisatie en tussen de Business Change Director (eerst verantwoordelijke voor het uitvoeren van het programma), de programmaraad (met alle programmamanagers en business change managers) en de Directieraad van de NVWA zijn bekend. De programmastructuur ondersteunt op deze wijze bij het (begeleid) overdragen en borgen van de ontwikkelde processen, producten en diensten naar de reguliere organisatie.

De beheersinstrumenten zoals een integrale planning, risicomangement, kwaliteitsmanagement en verandermanagement geven de benodigde informatie voor sturing en beheersing. Er is integraal inzicht in de voortgang van de planning, financiën, inhoud, kwaliteit, onderlinge afhankelijkheden en risico's per programma. Er zijn diverse instrumenten ontwikkeld om de onderkende risico's waar mogelijk te ondervangen.

---

<sup>1</sup> Bijlage bij Kamerstuk 33835, nr 49

<sup>2</sup> De toets betreft een Assurance onderzoek niet financiële informatie. Het onderzoek is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor beroepsuitoefening van Internal Auditing (IIA). Opdrachtgever voor het onderzoek en eigenaar van het rapport is de plaatsvervangend Secretaris generaal van het Ministerie van Economische Zaken (pSG EZ). Voor het onderzoek heeft hoor en wederhoor plaatsgevonden met betrokkenen: NVWA; opdrachtgevende ministeries EZ en VWS en met de directie Financieel Economische Zaken namens de opdrachtgever voor dit onderzoek.

<sup>3</sup> De controle op juistheid en volledigheid van eventueel opgenomen Financiële informatie heeft zich beperkt tot het vaststellen of de opgenomen informatie overeenkomt met de informatie volgend uit de Financiële administratie. Er vindt geen aanvullende accountantscontrole plaats, er wordt hierbij gesteund op de reguliere jaarlijkse accountantscontrole.

<sup>4</sup> Het onderzoek beperkt zich tot het programma NVWA 2020; het functioneren van de reguliere organisatie blijft buiten beschouwing, en maakt geen onderdeel uit van het oordeel.

Momenteel ontwikkelt de NVWA het benefits- (baten-) management, met hierin onder meer een monitor die inzicht moet bieden in de realisatie van de afgesproken baten. De ontwikkeling van dit batenmanagement, past binnen de fase waarin het programma zich bevindt. Het tijdspad is hierbij wel kritiek; er is weinig tot geen ruimte voor vertraging. In de fase van implementatie (vanaf 2018) is inzicht in de realisatie van de baten nodig voor de sturing en de beheersing.

*Uitdagingen voor de komende periode: verandervermogen en blijvend commitment*

Het programma opereert vanaf de start in een ingewikkelde context, in een dynamische omgeving. De aandacht voor en zorg over de NVWA vanuit de opdrachtgevende departementen, de stakeholders en de politiek zijn onverminderd groot; externe ontwikkelingen en incidenten hebben hun invloed op het programma. Het programma zelf is veelomvattend en kenmerkt zich door vele onderlinge afhankelijkheden die volgens de visie van de NVWA niet los van elkaar kunnen worden ontwikkeld. Het gaat daarbij om: de (IT) producten benodigd bij de uitvoering, een herontwerp van de processen waarin deze producten worden gehanteerd en het ontwikkelen van de benodigde vaardigheden en competenties van de medewerkers om de producten toe te passen en de processen uit te voeren. En heeft gevolgen op zowel operationeel als management niveau.

Het programma beschikt over de programmaorganisatie, structuur en over benodigde instrumenten om de transformatie van een domeingerichte naar een keten-, procesgerichte werkwijze vorm te geven en om het veranderproces te begeleiden. Instrumenten alleen nemen niet alle risico's weg. Belangrijke risico's die op dit moment worden onderkend, betreffen het verandervermogen en daaruit volgend het blijvend commitment voor het programma binnen de organisatie. Verandering roept weerstand op, waarbij de rol van het programma is om medewerkers te begeleiden in de transformatie. Weerstand wordt echter een valkuil, wanneer deze zich gaat richten tegen de programmaorganisatie. Het succes van het programma hangt voor een belangrijk deel af van de mate waarop de reguliere organisatie de verandering tot stand wil en kan brengen, maar deze kan dat niet zonder de programmaorganisatie. Samen optrekken van reguliere organisatie, de nieuwe directieraad en de programmaorganisatie is noodzakelijk voor het realiseren van de baten van het programma.

Verder is het voor het programma in de komende tijd de uitdaging om zelf meer stabiliteit en ruimte te creëren, om de beoogde transformatie vorm te geven. De kennis en de instrumenten zijn voorhanden, meer stabiliteit en ruimte kan worden gecreëerd door het (pro)actief en vooral tijdig managen van verwachtingen ten aanzien van risico's, consequenties en mogelijke scenario's voor het omgaan met risico's en de (mogelijke) gevolgen van deze risico's.

- Bespreek, communiceer over (intern en in het Bestuurlijk overleg) mogelijke (strategische) risico's voordat deze zich voordoen. Een programmaoverstijgende, integrale analyse van de voorgang in relatie tot de strategische risico's helpt hierbij. Denk hierbij aan:
  - Intern programma, in de programmaraad
  - Intern NVWA in de Directieraad
  - Bestuurlijk overleg met de betrokken departementen EZ en VWS
- Wees daarbij transparant over de urgentie en mogelijke impact, gevolgen van de risico's
  - Gevolgen voor doorlooptijd, budget, kwaliteit, en/of de continuïteit van het programma
- Bespreek tijdig mogelijke scenario's, oplossingen voor wanneer een risico zich materialiseert.

*Juistheid en volledigheid van de opgenomen voortgangsinformatie*

De juistheid en volledigheid van de in deze halfjaarrapportage opgenomen informatie is beoordeeld aan de hand van de aan de ADR beschikbaar gestelde documentatie. De voortgangsrapportage is integraal getoetst op juistheid. Dit betekent dat alle kwalitatieve en kwantitatieve uitspraken getoetst zijn op de onderbouwing in documentatie zoals opgenomen in de projectadministratie.

De voortgangsrapportage is tevens getoetst op de volledigheid. Vastgesteld is dat alle noodzakelijke geachte informatie conform afgesproken format in de voortgangsrapportage zijn opgenomen, net als de toezeggingen die de staatsecretaris en de minister van EZ aan uw Kamer hebben gedaan. In zijn reactie op het advies van het Bureau ICT Toetsing (BIT) heeft de minister toegezegd u in de eerste voortgangsrapportage te informeren over de verdere aanpak en planning van het programma Blik op NVWA. In de brief bij deze voortgangsrapportage wordt daar een toelichting op gegeven.

De ADR heeft op basis van deze toets met een redelijke mate van zekerheid vastgesteld dat de informatie in deze halfjaarrapportage<sup>5</sup> juist en volledig is weergegeven.