



Gateway Review™

Gateway Reviewrapport **Programma Wvggz**



Herijk, herschik en herpak

Gateway Review 0 – Strategie en bereik

Versie nummer: 1.0

Datum van oplevering aan SRO: 29 april 2020
Organisatie: Ministerie van Justitie & Veiligheid /
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Opdrachtgevers: Programmadirecteur Forensische Zorg, Ministerie van J&V
Directeur Patiënt en Zorgordening, Ministerie van VWS
MT-lid directie Curatieve Zorg, Ministerie van VWS

Gateway Review periode: 20-04-20 t/m 29-04-20

Context en vraagstelling

De opdrachtgevers hebben het Gateway Reviewteam de volgende context en vraagstelling meegegeven:

Kernboodschap Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg:

Soms leidt een ernstige psychische aandoening bij iemand ertoe dat hij een gevaar voor zichzelf of anderen is. Tot voor kort was een verplichte opname in een instelling de enige manier om deze mensen te helpen en het gevaar weg te nemen.

De Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg (Wvggz) maakt het mogelijk om verplichte zorg zoals het toedienen van verplichte medicatie of het uitoefenen van toezicht op betrokkene, poliklinisch of bij iemand thuis te geven. Degene die zorg krijgt, kan dan makkelijker contact blijven houden met familie en vrienden en blijven deelnemen aan de samenleving. Alleen als het in de eigen omgeving echt niet kan, als het er niet veilig genoeg is voor de persoon zelf en zijn omgeving, of de persoon zelf niet wil, kan opname in een instelling een betere oplossing zijn.

De Wvggz biedt zorgverleners meer instrumenten voor zorg op maat. Altijd wordt gekeken naar welke aanpak het beste past bij iemand; verplichte zorg zo kort als mogelijk en zo lang als noodzakelijk. Bovendien geeft de wet de mensen die verplicht worden behandeld en hun familie meer inspraak. Zij beslissen mee hoe de zorg en ondersteuning eruit gaan zien. Ook wordt meer dan voorheen met de gemeente gekeken naar wat iemand nodig heeft om deel te (blijven) nemen aan het maatschappelijk leven, zoals een woning en werk.

Voor iemand met ernstige psychische problemen is het echter veel beter als we kunnen voorkomen dat het zo slecht gaat dat verplichte behandeling nodig is. Daarvoor is het noodzakelijk dat alle betrokken partijen en instanties goed samenwerken en signalen van familie, naasten en omgeving in een vroeg stadium opvangen en serieus nemen. Zodat tijdig gestart kan worden met een passende behandeling. Daar wordt niet alleen de patiënt, maar ook de samenleving beter van.

De wet is op 1 januari 2020 in werking getreden. De implementatie is echter nog niet volledig afgerond. Het programma is daarom verlengd tot 1 juli 2020. Ketenpartijen hebben besloten de ketensamenwerking daarna tot de evaluatie van de wet eind 2021 voort te zetten, met ondersteuning van een klein ondersteuningsteam. Een deel van de ketenafspraken omtrent standaardisatie van gegevensuitwisseling is voor (door)ontwikkeling en beheer tot en met in ieder geval 2022 ondergebracht bij Zorginstituut Nederland.

Vraagstelling

In hoeverre zijn de uitgangspunten en de randvoorwaarden aanwezig om de herijking van het programmaplan te laten resulteren in een uitvoerbaar programma en uiteindelijk een beheersbare overdracht naar een effectief werkend stelsel. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de resterende IV-opgave en de overige programmaonderdelen.

Hierbij kunnen de volgende onderwerpen aan bod komen:

- Hebben alle ketenpartners eenzelfde beeld bij hun rol (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden) en bij die van de ondersteuningseenheid en ZIN?
- Hebben de ketenpartners een gemeenschappelijk beeld van de te ondernemen stappen om te komen tot een werkend en effectief stelsel (werkzaamheden, tijdlijn en mijlpalen)?
- Wat is de invloed van mogelijk verschillende perspectieven van de ketenpartners op de inrichting, realisatie en eigenaarschap van het vraagstuk?
- Is er een gemeenschappelijk gedragen beeld bij de resterende implementatievraagstukken en zijn de ketenpartners voldoende geëquipeerd om dit succesvol te implementeren?
- Is de begeleiding op ketenniveau van de resterende implementatieopgave, het monitoren van de uitvoering van de wet en het oppakken van eventuele uitvoeringsproblemen voldoende belegd?
- Is de ketensamenwerking met de ondersteuningseenheid in staat om de rol van het programma over te nemen?
- Is de overdracht van het programmadosier aan de opdrachtgevende departementen geregeld?
- Zijn er dechargecriteria voor het programma die door alle ketenpartners worden gedeeld?

Bij de vraagstelling zullen alle vier de aspecten van het 'Klavertje 4' (inhoudelijk, procedureel, relationeel en cultureel) in ogenschouw worden genomen.

Leeswijzer

In de volgende paragraaf wordt de eindconclusie door het Gateway Reviewteam in de vorm van een Gateway Review Delivery Confidence uitspraak gepresenteerd. De toegekende statuskleur wordt hier nader toegelicht.

Aansluitend worden de aanbevelingen die bedoeld zijn om de slaagkans van het programma te vergroten weergegeven. Per aanbeveling wordt de urgentie aangegeven.

In de laatste paragraaf worden de belangrijkste bevindingen uit de Gateway Review beschreven. Deze dienen voor beeldvorming en tevens als onderbouwing voor de aanbevelingen.

Het rapport wordt afgesloten met Bijlage A. Deze geeft een volledige opsomming van de doeleinden van een Gateway Review 0.

Uitvoering online Gateway Review

De uitvoering van deze Gateway Review vond plaats in een bijzondere tijd en onder bijzondere omstandigheden. Daar waar in reguliere Gateway Reviews de interviews en de interactie met opdrachtgevers en andere betrokkenen altijd in persoon plaatsvinden, was dat in deze Gateway Review niet mogelijk. Nederland bevond zich midden in de door het Kabinet genomen maatregelen in het kader van de bestrijding van het COVID-19 virus.

Hierdoor was werken op afstand ook voor deze Gateway Review geboden. Het is de eerste volledige Gateway Review 'online' in zijn soort. Dat heeft een andere, bijzondere dynamiek teweeggebracht. Desalniettemin heeft het Reviewteam zijn werk in de volledige omvang kunnen uitvoeren en heeft zichzelf - en alle participanten in deze Gateway Review - in volledige vrijheid en omvang kunnen werken. Het Gateway Reviewteam heeft 63 documenten doorgenomen en geanalyseerd en heeft met 22 (direct) betrokkenen gesproken. Dit alles heeft geleid tot deze rapportage. Een bijzondere inspanning is dan ook verricht door alle betrokkenen en in het bijzonder door leden van Bureau Gateway en de SPOC van deze Gateway Review.

Dank

Het Reviewteam dankt de geïnterviewden voor hun openhartigheid en prettige gesprekken op basis waarvan een goed beeld is verkregen. Bijzondere dank gaat uit naar de SPOC van deze Gateway Review. die voorafgaand en tijdens de reviewweek aanzienlijk meerwerk heeft verricht, het Reviewteam mede daardoor heeft ontzorgd en logistiek heeft gesteund.

Gateway Review Delivery Confidence uitspraak

Een Gateway Review is een collegiale reflectie die wordt uitgevoerd op verzoek van de eigenaar van een programma/project. Het is een voor de eigenaar persoonlijk uitgebracht collegiaal advies voorafgaand aan belangrijk besluit of start van een volgende fase. Hierbij wordt, rekening houdend met de actuele situatie, bekeken in hoeverre het voorgenomen besluit realistisch en realiseerbaar is en wordt een beperkt aantal aanbevelingen gedaan om de slaagkans te vergroten.

De ROG-status is:



Het Gateway Reviewteam is, op basis van de bevindingen in de Gateway Review, van oordeel dat een geslaagde implementatie van het programma onzeker is. In meerdere essentiële opzichten zijn er grote risico's of problemen. Er zijn dringende maatregelen nodig om te zorgen dat deze worden aangepakt.

Toelichting

Het antwoord op de hoofdvraag van deze Gateway Review luidt dat het Reviewteam van oordeel is dat op basis van documenten en interviews op dit moment onvoldoende voortgang geboekt is en onvoldoende randvoorwaarden aanwezig zijn om het programma te laten resulteren in een afgeronde implementatie van de Wvggz.

Het Reviewteam heeft uit documentatie en de interviews opgemaakt dat de wet Wvggz op 1-1-2020 weliswaar in werking is getreden en dat er enige voortgang is geboekt, maar nog niet volledig is geïmplementeerd. Het Reviewteam heeft bij de ketenpartners een niet aflatende motivatie ervaren om dit programma samen tot een goed einde te brengen. De inspanningen van het programma respectievelijk Ketenbureau tot heden worden zeer gewaardeerd. Maar er is nog veel werk te doen om van een volledige implementatie te kunnen spreken, met name op het gebied van het vervullen van de initiële randvoorwaarden van ICT- en IV-voorzieningen. Het is nog twijfelachtig of deze allemaal voor 1-1-2021 gerealiseerd zullen worden. Het programma is niet in de luxe positie om een iWvggz-traject te starten met een doorlooptijd van drie jaar.

Daarnaast zijn nog aanpassingen van de wet nodig om deze goed werkbaar te maken in de praktijk. Te verwachten aanpassingen van de wet zullen ook weer hun weerslag hebben op de inrichting van de ICT- en IV-voorzieningen. De complexiteit van de wet (processen en protocollen) gaat hand in hand met de informatievoorziening (berichtsoorten, informatie-uitwisseling, standaardisering). Zolang de wettekst door reparatiewetgeving wordt aangepast en geen gestructureerde informatie-uitwisseling tussen de ketenpartners mogelijk is, is feitelijk de implementatie nog niet afgerond en is er dus nog werk voor een programma-achtige structuur.

Nog los van de feitelijk aangetroffen situatie heeft het Reviewteam kunnen constateren dat er tussen ketenpartners soms grote verschillen bestaan in de beelden over niet alleen de huidige stand van zaken maar ook wat er moet gebeuren om te komen tot een volledige en succesvolle implementatie van de Wvggz. Deze verschillen worden niet alleen bepaald door de achtergrond van betrokkenen of sec door standpunten van partijen, maar vaak ook door de verschillende referentiekaders die gebruikt worden. Het ontbreken van cruciale documentatie of de gebrekkige kwaliteit daarvan ligt naar de waarneming van het Reviewteam hieraan ten grondslag.

Om deze redenen is er (zeker voorlopig) nog geen aanleiding om het Programma Wvvgz stop te zetten. Integendeel: de voortgang gaat nog te langzaam en er zijn nog teveel onzekerheden. Het Reviewteam heeft in de huidige fase een zekere 'metaalmoeheid' geconstateerd over de huidige aanpak en werkwijze in het programma, waardoor niet zondermeer het vertrouwen bestaat dat de resultaten op deze wijze snel zullen worden gerealiseerd. Met name de 'stroperigheid' van de overlegstructuur, de trage besluitvorming en de onduidelijkheid over planningen en resultaten worden als een hindernis ervaren.

Om een succesvolle implementatie van de Wvvgz wel voor elkaar te krijgen is het naar de waarneming van het Reviewteam noodzakelijk dat besluiten worden genomen over:

- een thematische compartimentering en aansturing
- een herijking van de opdracht, opzet en werking van het programma en de tijdelijke Ondersteuningseenheid
- de urgente aanpak van en sturing op de realisatie van de ICT- en IV-voorzieningen
- een herijking van de positie en opdracht van iWvvgz met korte termijn en lange termijn acties (tweesparenbenadering).
- een overall en integraal plan van aanpak

Bij de bepaling van de Status van de Gateway Review Delivery Confidence uitspraak dienen de volgende definities gebruikt te worden.

Kleur	Toelichting status
	GROEN Een geslaagde implementatie van het programma (binnen tijds-, begrotings- en kwaliteitseisen) is zeer waarschijnlijk; er zijn in dit stadium geen grote problemen die de uitvoering ernstig lijken te bedreigen.
	ORANJEGROEN Een geslaagde implementatie lijkt zeer waarschijnlijk, maar er zal voortdurend voor moeten worden gewaakt dat risico's niet omslaan in grote problemen die de implementatie bedreigen.
	ORANJE Een geslaagde implementatie lijkt waarschijnlijk, maar er zijn reeds aanzienlijke problemen waar het management aandacht aan moet besteden. Deze problemen lijken in dit stadium oplosbaar, als ze nu worden aangepakt hoeft de begroting en/of de deadline niet te worden overschreden.
	ORANJEROOD Een geslaagde implementatie van het programma is onzeker. In meerdere essentiële opzichten zijn er grote risico's of problemen. Er zijn dringende maatregelen nodig om te zorgen dat deze worden aangepakt en om vast te stellen of het haalbaar is om ze op te lossen.
	ROOD Een geslaagde implementatie van het programma lijkt onhaalbaar. Er zijn grote problemen (met de programmdefinities, tijdsplanning, begroting of op te leveren opbrengsten) die in dit stadium niet beheersbaar of oplosbaar lijken. Het kan nodig zijn het programma te herstructureren en/of de algehele levensvatbaarheid opnieuw te beoordelen.

Aanbevelingen Gateway Reviewteam

Het Gateway Reviewteam doet de volgende aanbevelingen met bijbehorende urgentie volgens onderstaande definities.

De aanbevelingen zijn in onderstaande tabel in het kort verwoord. Voor een volledige duiding en onderbouwing van de aanbevelingen is het noodzakelijk de tekst in de paragraaf 'Bevindingen' te lezen.

Aanbeveling	Urgentie
1. <i>Beëindig het programma niet, maar introduceer een duidelijke fasewissel met een ferme doorstart.</i>	Kritiek
2. <i>Integreer het Ketenbureau en de Ondersteuningseenheid voor minimaal de komende 2 jaar. Breid de taak daarvan uit en verleg het accent van nadruk op ondersteuning naar vooral nadruk op regie op voortgang.</i>	Kritiek
3. <i>Draag zorg voor een andere opdracht en afspraken voor de opvolging / doorstart van het Ketenbureau.</i>	Kritiek
4. <i>Maak de aanpak van het programma en de bijbehorende sturing en overlegstructuur meer thematisch met een duidelijk onderscheid tussen de verschillende domeinen zoals beleids- en procesevaluatie, informatievoorziening en ICT.</i>	Kritiek
5. <i>Herschik en vereenvoudig de governance naar sterkere regie door middel van een overlegstructuur met minder overleggen en minder lagen.</i>	Kritiek
6. <i>Richt het programma en de overlegstructuur meer in op basis van relevante en benodigde expertise dan alleen op vertegenwoordiging van alle ketenpartners.</i>	Essentieel
7. <i>Overweeg een tweesporenbenadering ten aanzien van de realisatie van de iStandaard (korte en lange termijn). Draag eerst zorg voor de korte-termijnoplossing opdat een basale vorm van gestructureerde data uitwisseling per 1-1-2021 mogelijk is voor de belangrijkste partijen.</i>	Kritiek
8. <i>Zorg dat bij ontwerp en keuzes van informatiekundige en technische oplossingen de juiste deskundigheid wordt betrokken. Betrek ook de deskundigheid van leveranciers (zoals Khonraad en Vecozo) in het ontwerp van oplossingen voor ICT- en IV-vraagstukken.</i>	Essentieel
9. <i>Herijk voor de langere duur de architectuur en onderzoek of een eenvoudiger ontwerp tot de mogelijkheden behoort.</i>	Aanbevolen

Aanbeveling	Urgentie
10. <i>Stel een nieuw integraal plan van aanpak op en vast, geconcentreerd op planning voor het realiseren van de ICT- en IV-voorzieningen, met commitment van alle ketenpartijen op technisch en bestuurlijk niveau.</i>	Kritiek

Kleur aanbeveling	Toelichting
Kritiek Doe onmiddellijk	Om de kans op een succesvolle uitkomst te vergroten, is het van het grootste belang dat het programma onmiddellijk actie onderneemt.
Essentieel Doe binnenkort	Om de kans op een succesvolle uitkomst te vergroten, is het van het grootste belang dat het programma binnenkort actie onderneemt.
Aanbevolen	Het programma kan zijn voordeel doen met het opvolgen van deze aanbeveling.

Bevindingen en aanbevelingen

A. Programma algemeen

Het antwoord op de hoofdvraag van deze Gateway Review luidt dat het Reviewteam van oordeel is dat op basis van documenten en interviews op dit moment onvoldoende voortgang geboekt is en randvoorwaarden aanwezig zijn om het programma te laten resulteren in een afgeronde implementatie van de Wvggz.

Het Reviewteam heeft uit documentatie en de interviews opgemaakt dat de wet Wvggz op 1-1-2020 weliswaar in werking is getreden en dat er enige voortgang is geboekt maar nog niet volledig is geïmplementeerd. Het Reviewteam heeft bij de ketenpartners een niet aflatende motivatie ervaren om dit programma samen tot een goed einde te brengen. De inspanningen van het programma respectievelijk Ketenbureau tot heden worden zeer gewaardeerd. Maar er is nog veel werk te doen om van een volledige implementatie te kunnen spreken, met name op het gebied van het vervullen van de initiële randvoorwaarden van ICT- en IV-voorzieningen. Het is nog twijfelachtig of deze allemaal voor 1-1-2021 gerealiseerd zullen worden.

Daarnaast zijn nog de nodige aanpassingen van de wet nodig om deze goed werkbaar te maken in de praktijk. En te verwachten aanpassingen van de wet zullen ook weer hun weerslag hebben op de inrichting van de ICT- en IV-voorzieningen. De complexiteit van de wet (processen en protocollen) gaat hand in hand met de informatievoorziening (berichtsoorten, informatie-uitwisseling, standaardisering). Zolang de wettekst door reparatiewetgeving wordt aangepast en geen gestructureerde informatie-uitwisseling tussen de ketenpartners mogelijk is, is feitelijk de implementatie nog niet afgerond en is er dus nog werk voor een programma-achtige structuur.

Nog los van de feitelijk aangetroffen situatie heeft het Reviewteam kunnen constateren dat er tussen ketenpartners soms grote verschillen bestaan in de beelden over niet alleen de huidige stand van zaken maar ook wat er moet gebeuren om te komen tot een volledige en succesvolle implementatie van de Wvggz. Deze verschillen worden niet alleen bepaald door de achtergrond van betrokkenen of sec door standpunten van partijen maar vaak ook door de verschillende referentiekaders die gebruikt worden. Het ontbreken van cruciale documentatie of de gebrekkige kwaliteit daarvan ligt naar de waarneming van het Reviewteam hieraan ten grondslag.

Om deze redenen is er (zeker voorlopig) nog geen aanleiding om het Programma Wvggz stop te zetten. Integendeel: de voortgang gaat nog te langzaam en er zijn nog teveel onzekerheden. Het Reviewteam heeft in de huidige fase een zekere 'metaalmoeheid' geconstateerd over de huidige aanpak en werkwijze in het programma, waardoor niet zondermeer het vertrouwen bestaat dat de resultaten op deze wijze snel zullen worden gerealiseerd. Met name de 'stroperigheid' van de overlegstructuur, de trage besluitvorming en de onduidelijkheid over planningen en resultaten worden als een hindernis ervaren.

Daarom acht het reviewteam het van belang om nu daaraan geen energie te blijven verliezen, maar juist nieuw élan in het programma te brengen om de implementatie van de wet nu binnen afzienbare tijd voor elkaar te krijgen met een sterke regie op voortgang en aangepaste spelregels. Er zou dus eerder sprake moeten zijn van een doorstart van het programma, met een gedegen voorbereiding op de volgende fase. Het Reviewteam stelt vast dat er op hoofdlijnen een gemeenschappelijke behoefte bestaat om zo snel mogelijk de automatisering en informatievoorziening af te ronden, om (na een

goede dialoog en voorbereiding) zo spoedig mogelijk een nieuwe fase in te gaan. De vraag is hoe te komen tot een betere procesinrichting gebaseerd op adequate wet- en regelgeving, opdat het voor de praktijk ook die voordelen oplevert die beoogd zijn. Het een en ander mede ondersteund door een goede werking van alle randvoorwaardelijke zaken als monitoring, overleg(structuur) en technische voorzieningen.

Aanbeveling (kritiek, rood)

Beëindig het programma niet, maar introduceer een duidelijke fasewissel met een ferme doorstart.

Aanbeveling (kritiek, rood)

Integreer het Ketenbureau en de Ondersteuningseenheid voor minimaal de komende 2 jaar. Breid de taak daarvan uit en verleg het accent van nadruk op ondersteuning naar vooral nadruk op regie op voortgang.

De ketenpartners hebben zich gecommitteerd aan de op- en inrichting van een gemeenschappelijke, tijdelijke ondersteuningseenheid. Een gemeenschappelijk initiatief op basis waarvan een aantal ondersteunende taken wordt gebundeld: beheer informatievoorziening, uitvoeringsmonitor, ondersteuning van de overlegsgremia, regio-ondersteuning en kennisdeling. Het Reviewteam stelt vast dat het overwegend taken zijn die op dit moment belegd zijn bij het Ketenbureau en die één op één worden overgedragen aan de ondersteuningseenheid of het Zorginstituut Nederland (ZIN). Het 'verhuizen' van taken van het ketenbureau naar ofwel de Ondersteuningseenheid dan wel naar ZIN doet naar de mening van het Reviewteam onvoldoende recht aan de noodzaak om grondig te bezien wat op dit moment en voor de aankomende periode de juiste regie en/of ondersteuning is voor de keten. Er liggen op verschillende terreinen (ICT, IV, wetsevaluatie etc.) wezenlijk verschillende vragen met verschillende sturing, tempi en kennis/competentiegebieden. De aard, omvang en samenstelling van de eenheid moet daarmee in lijn worden gebracht.

Uit de interviews blijkt het Reviewteam bovendien dat er ten aanzien van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van deze Tijdelijke Ondersteuningseenheid verschillende beelden zijn tussen ketenpartners en dat nog substantiële werkafspraken nader bepaald moeten worden. Er worden veel impliciete en voor het welslagen van de implementatie van de wet cruciale rollen en verantwoordelijkheden aan de Ondersteuningseenheid toebedacht. De som van deze verwachtingen staat niet in verhouding tot de geplande kwantiteit, kwaliteit en tijdelijkheid van deze eenheid. Zo is de (werk)verhouding met het ZIN nog niet geregeld en ook niet met welk mandaat deze Ondersteuningseenheid kan opereren en hoe de escalatielijnen lopen. Vanaf 1 juli 2020 dient de Ondersteuningseenheid evenwel operationeel te zijn en is de bemensing op het tijdstip van deze rapportage (nog) niet rond. Daarmee kan in de voorgenoemde "warme overdracht" van het Ketenbureau naar de Tijdelijke Ondersteuningseenheid dan ook geen sprake zijn.

Aanbeveling (kritiek, rood)

Draag zorg voor een andere opdracht en afspraken voor de opvolging / doorstart van het Ketenbureau. Draag daarbij zorg dat vóór de start van een dergelijk initiatief op alle onderwerpen een eenduidig en gedragen besluit is genomen ten aanzien van een passend mandaat, bemensing, kennis en competenties opdat de kans van slagen van een dergelijk initiatief optimaal is. Zorg in ieder geval voor een “warme overdracht” van het Ketenbureau naar de opvolging en houdt het Ketenbureau in stand tot het moment dat de voorziene taken volwassen uitgevoerd kunnen worden.

B. Governance en sturing

In maart 2019 is op verzoek van de ministeries van JenV en VWS een Gateway Review gehouden over de implementatie van de Wvggz. Het toenmalige Reviewteam heeft daar een aantal belangrijke noties gemaakt ten aanzien van de gekozen governance en aansturing (en de potentiële risico's daarvan) van het gehele programma¹:

“De invoering van de Wvggz wordt duidelijk gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de ministeries van JenV en VWS en de ketenpartners. Voor de implementatie is voorzien in een hulpstructuur in de vorm van het Ketenbureau. Bij de implementatie is het uitgangspunt dat alle (keten)partijen zelf verantwoordelijk zijn voor de implementatie binnen de eigen organisatie. Zij bereiden zich hierdoor tegelijkertijd voor op hun toekomstige rol en verantwoordelijkheden in het kader van de Wvggz. Uit de documentatie en de interviews maakt het reviewteam op dat dit uitgangspunt ook strikt is gehanteerd bij de inrichting van het ketenprogramma. Zonder afbreuk te doen aan dit uitgangspunt voor wat betreft de definitieve situatie, dringt zich nadrukkelijk de vraag op of een strikte toepassing van het uitgangspunt ook gewenst blijft en effectief is voor een succesvol implementatietraject van de wet.

.....Dat brengt met zich mee dat de taken die het Ketenbureau op dit moment uitoefent gericht zijn op een vorm van regievoering, coördinatie en signalering. Het reviewteam is op basis van de documenten en de interviews van mening dat er een verschil is tussen hetgeen het Ketenbureau op dit moment (binnen de kaders van het uitgangspunt) levert en wat de ketenpartners graag zouden zien of verwachten. In z'n algemeenheid is er vraag naar meer regievoering, meer en actievere ondersteuning en een strakkere planning. Multidisciplinaire samenwerking en een strakkere planning in deze fase behoeft naar de mening van veel van de geïnterviewden het behoud van ieders eigen verantwoordelijkheid niet in de weg te staan. “

Het huidige Reviewteam stelt vast dat deze observaties nog steeds actueel zijn en de genoemde potentiële risico's manifest zijn geworden. Het is voor het Reviewteam de vraag of de gekozen ondersteunende en faciliterende taken van het Ketenbureau op alle domeinen en onderwerpen afdoende zal zijn om het programma te doen slagen.

¹ Gateway Review rapport: implementatie Wvggz: *Sturen en Verbinden*, 20 maart 2019

Onafhankelijkheid

Uit documentatie en de interviews is gebleken dat de ketenpartners ieder hun onafhankelijke verantwoordelijkheden hebben daar waar het gaat om het uitvoerende proces, de afstemming en de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij de uitvoering van de Wvvgz. Tegelijkertijd stelt het Reviewteam zich echter de vraag of deze onafhankelijkheid ook van toepassing is voor de realisatie van de noodzakelijke voorzieningen zoals de ICT. Het Reviewteam heeft meerdere malen vernomen dat binnen de termijn sturen op een werkende ICT-voorziening (de koppelingen, informatieproducten en berichttypes) niet van invloed is op de onafhankelijkheid van de professie van de ketenpartners. Het zijn twee verschillende grootheden die in één en dezelfde discussie gebruikt worden. Het Reviewteam heeft begrepen dat er wel grote verschillen zijn in de bedrijfsmatige consequenties (financiën en bemensing) en dat tot op heden deze verschillen nog niet overbrugd zijn.

Overlegstructuur

De governance van het programma voorziet thans in een veelheid aan overlegstructuren van BKR, LKO, projectleidersoverleggen en werkgroepen. In elk overleg op elk niveau zijn in beginsel alle ketenpartners vertegenwoordigd. Over de hele linie zijn er dus veel overleggen met elk veel deelnemers. Daarnaast heeft het ZIN voor zijn opdracht met betrekking tot het ontwikkelen van de iStandaard ook een eigen governancestructuur ingericht met een stuurgroep, klankbordgroep, referentiegroepen en werkgroepen.

In totaal fungeren er daarmee 14 verschillende overleggen met ieder hun eigen agenda en werkwijze. Uit de interviews heeft het reviewteam overgehouden dat veel geïnterviewden dit een ondoorzichtige structuur vinden. Het is voor velen niet duidelijk welk onderwerp nu in welk overleg thuishoort, hoe de besluitvorming plaatsvindt, waar nu welk besluit plaatsvindt en wat de escalatieroute is. Daarmee hangt samen dat ook voor velen onhelder is wat nu de status is van welk (deel)plan of van welke afspraken. De verwachting is dat finale besluiten over het programma in de BKR worden genomen, maar BKR-leden geven ook aan dat veel onderwerpen 'ter info' in de BKR komen omdat ze te technisch zijn voor het niveau BKR.

Kennis

Een ander punt dat vaak opkwam is dat in menig overleg deelnemers zitten die niet bij uitstek verstand hebben van de onderwerpen die daar ter tafel komen. Dat is naar de mening van het Reviewteam geen diskwalificatie van deelnemers maar wel exemplarisch voor de vermenging van onderwerpen en het gebrek aan een gemeenschappelijk beeld hiervan. Hier loert het risico van suboptimale keuzes, onderbenutting van expertises en kans op rework achteraf. Uit de interviews blijkt ook dat menig ketenpartner deze vermenging ongewenst vindt en dat het afleidt van waar het eigenlijk over hoort te gaan.

Er blijft een beeld over van een overlegstructuur waarin allerlei bestuurlijke, organisatorische en technische onderwerpen in allerlei overleggen op allerlei niveaus aan de orde komen, waarin weinig thematische ordening zit en die vooral politiek/bestuurlijk lijkt ingegeven (iedereen moet over alles kunnen meepraten). Geïnterviewden verzochten hierover dat dit ondoorzichtig, inefficiënt en tijdrovend is met als resultaat te weinig centrale regie op de uitvoering van het programma. Tegelijkertijd geven velen aan dat juist in deze fase een versterkte regie op het programma nodig is. Het reviewteam acht de huidige inrichting een weinig werkbare governancestructuur om in de komende fasen snel en daadkrachtig resultaten te boeken.

Het vorenstaande brengt het Reviewteam dan ook tot de conclusie dat er meerdere (dus verschillende) vormen van afstemming, coördinatie en sturing binnen de verschillende domeinen van de implementatie van de Wvggz wenselijk zijn opdat het geheel een grotere kans van slagen heeft. Een gecompartmenteerde - en daarmee qua kennis en inzicht gerichte - regie lijkt onvermijdelijk. Zo zou een meer sturende en daadkrachtigere besluitvorming op de realisatie van de ICT-voorzieningen de doorlooptijd aanzienlijk verkorten en de kwaliteit van de producten bevorderen. Aan de ander kant kan een proces-, wets- en beleidsevaluatie niet anders dan op basis van betrokkenheid van alle ketenpartners. Het een en ander ondersteund door een meer signalerende, monitoring en faciliterende eenheid. Aan beide gevallen dient naar de mening van het Reviewteam een heldere beschrijving van het mandaat vooraf te gaan met bijbehorende escalatiescenario's.

Aanbeveling: (kritiek, rood)

Maak de aanpak van het programma en de bijbehorende sturing en overlegstructuur meer thematisch met een duidelijk onderscheid tussen de verschillende domeinen zoals beleids- en procesevaluatie, informatievoorziening en ICT. Durf daarbij te differentiëren in de verschillende domeinen met verschillende stijlen van aansturing, opdat de kans van slagen van ieder domein geoptimaliseerd wordt. Breng daarbij de consequenties in beeld en handel daar ook naar.

Aanbeveling (kritiek, rood)

Herschik en vereenvoudig de governance naar sterkere regie door middel van een overlegstructuur met minder overleggen en minder lagen. Maak een duidelijk onderscheid naar strategische, tactische en operationele vraagstukken. Laat besluitvorming goed voorbereiden en ontwerp een heldere escalatieroute.

Aanbeveling (essentieel, oranje)

Richt het programma en de overlegstructuur meer in op basis van relevante en benodigde expertise dan alleen op vertegenwoordiging van alle ketenpartners.

C. Informatievoorziening en ICT

Behoefte

Om van een volledige implementatie te kunnen spreken is het cruciaal om in de keten over de beoogde ICT- en IV-voorzieningen voor Wvggz te kunnen beschikken. Het is nog twijfelachtig of deze allemaal in 2020 gerealiseerd zullen worden. Daarnaast zijn nog de nodige aanpassingen van de wet nodig om deze goed werkbaar te maken in de praktijk. Te verwachten aanpassingen van de wet zullen ook weer hun weerslag hebben op de inrichting van de ICT- en IV-voorzieningen.

Het reviewteam heeft van veel geïnterviewden dezelfde boodschap meegekregen: het is uiterst belangrijk dat de ICT- en IV-voorzieningen er komen, maar het duurt allemaal veel te lang. De menskracht die nu bij ketenpartners wordt ingezet voor administratieve lasten omdat de technische ondersteuning nog niet werkt leidt tot zowel kwantitatieve (financiële) als kwalitatieve (beroep op schaarse functionarissen) knelpunten. Er is een duidelijke gemeenschappelijke behoefte om zo snel mogelijk de informatievoorziening en automatisering af te ronden. Met name gestructureerde data-uitwisseling vindt men van belang. Over nut en noodzaak van deze voorzieningen bestaat dus geen twijfel.

Urgentie

Er wordt in de volle breedte hinder ervaren van het nog niet werken van de ICT- en IV-ondersteuning. Alle partijen dringen erop aan om maatregelen te nemen om dit nu spoedig voor elkaar te krijgen. Maar er is bij ketenpartners te weinig inzicht in het totaalplaatje en in de daadwerkelijke voortgang. Daardoor is er verminderd vertrouwen dat deze binnen de gestelde tijd beschikbaar zullen komen. De goede intenties daartoe worden naar de observatie van het Reviewteam vaak gehinderd door het feit dat niet iedereen dezelfde taal spreekt en of het over dezelfde dingen heeft. Zo lijkt het dat sprake is van twee parallelle werelden. De wereld van 1) de totstandkoming van de ICT- en IV-voorzieningen, en 2) die van procesafstemming in de keten en beleidsevaluatie. Het Reviewteam stelt vast dat de discussies over de ICT- en IV-voorzieningen alle agenda's van alle overlegsgremia prominent domineren en daardoor de bestuurlijke dialoog over andere zaken in ernstige mate verhinderen.

Planning, oplevering, afspraken

Het Reviewteam heeft in de documenten geen harde afspraken kunnen vaststellen wat op welk moment gerealiseerd wordt en door wie. Het reviewteam treft veel open formuleringen aan en stelt op basis van interviews vast dat er in ieder geval grote verschillen van beleving zijn. Signalen van het ene gremium komen in onvoldoende mate of geheel niet terecht in het volgende gremium.

De (deel)plannen van aanpak zijn op hoofdlijnen en formuleren de taken en afspraken vooral in termen van voornemens en streven en leggen de verantwoordelijkheid uitdrukkelijk bij de afzonderlijke ketenpartners. De ketenpartners hebben echter nog heel verschillende snelheden en er zijn schuivende panelen in wat er nu precies wanneer door welke partij opgeleverd wordt. De onderlinge afhankelijkheden zijn niettemin groot. Het leidt tot frustratie bij de partijen die al wel klaar zijn en moeten wachten en bij partijen die nog niet klaar zijn en onder druk staan. Daarom acht het reviewteam het van belang dat aan deze onzekerheden een eind gemaakt wordt met een krachtig nieuw integraal plan van aanpak om alle (resterende) ICT- en IV-voorzieningen planmatig te realiseren. Daarin moeten alle partijen een heldere deelplanning afgeven, zich committeren aan de opleverafspraken en transparant zijn over hun voortgang. Eventuele hindernissen m.b.t. capaciteit, kosten en financiering moeten hierin ook expliciet worden. Op dit plan moet strak gestuurd worden vanuit een centrale regie op het programma. Daarbij is het essentieel dat alle kennis en ervaring van alle partijen, dus ook van de beproefde leveranciers, wordt ingezet.

Een modulaire opzet lijkt daarbij erg wenselijk, omdat de implementatie nog niet is afgerond en dus de processen en producten nog zeker niet in beton gegoten zijn.

Informatie-/data-uitwisseling op basis van de iStandaard

Het Reviewteam heeft begrepen dat het ontwikkelen en beheren van een i-standaard een onlosmakelijke voorwaarde is voor een adequate gestructureerde dataoverdracht en dat in de regel daar termijnen voor staan om dit te realiseren. Het Reviewteam heeft kennis kunnen nemen van de (recente) afspraken voor de ontwikkeling van een iStandaard voor berichtenverkeer en gestructureerde data-uitwisseling in de Wvggz-keten. Het ZIN heeft daartoe opdracht gekregen en deze opdracht is eveneens in het BKR geaccordeerd en vastgesteld. ZIN heeft aangegeven deze opdracht alleen uit te kunnen en willen voeren als het zijn eigen beproefde ontwikkelmethode volgt. Deze voorziet in de borging van tal van kwaliteitsaspecten met als gevolg dat het een doorlooptijd van 3 jaar vergt om de iStandaard te ontwikkelen respectievelijk in zijn geheel vast te doen stellen. Het ZIN ziet het volgen van deze specifieke methode als een *conditio sine qua non*. Volgens deze methode komt de standaard in releases fasegewijs beschikbaar, beginnende met een paar berichten. Maar volgens een volledige standaard werken zal dus pas over drie jaar kunnen. En tussentijds en daarna zullen de softwareleveranciers deze standaard nog moeten inbouwen in hun software. Het Reviewteam is van mening dat het programma niet in de luxe positie verkeert om een IWvggz-traject op te starten met een doorlooptijd van drie jaar. Het ontbreekt aan een korte-termijnplan voor de gestructureerde data-uitwisseling.

Het reviewteam heeft uit de interviews opgemaakt dat velen een grote urgentie hechten aan het tot stand komen van gestructureerde informatie-/data-uitwisseling in de keten, maar dat maar weinigen beseffen dat het ZIN hier 3 jaar voor heeft uitgetrokken. Hier lopen de verwachtingen dus sterk uiteen. Er is bij alle partijen een rotsvast vertrouwen in het ZIN op basis van de corebusiness en eerdere bewezen diensten. Maar tegelijkertijd is er de vrees dat het gehele traject van de iStandaard doorlopen wordt volgens een vast en strak patroon, waardoor niet alleen de HOE-vraag aan bod komt maar ook de WAT-vraag en dat het daardoor een onnodig lange doorlooptijd kent. Het Reviewteam stelt op basis van documenten en interviews vast dat deze onderwerpen in onvoldoende mate zijn besproken en verheldering behoeven alvorens hier nadere invulling aan te geven. In de keten is sterke behoefte aan het op de korte termijn realiseren van gestructureerde data-uitwisseling op basis van de huidige realiteit en best practise en op de midden- en lange termijn ontwikkelen en beheren van een gefundeerde iStandaard. Een doorlooptermijn van 3 jaar wordt niet als passend en wenselijk ervaren.

Het is op basis van documenten en interviews voor het Reviewteam niet helder welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden opgedragen en gemandateerd zijn aan het ZIN. Ook heeft het Reviewteam op basis van interviews vastgesteld dat de beelden hierover divers zijn. Het is daarbij wel helder geworden wie de opdrachtnemer is. Het (gemandateerd) opdrachtgeverschap naar ZIN is voor het Reviewteam echter nog niet helder belegd. Er wordt door diverse partijen verwezen naar de reguliere verhouding tussen het ministerie van VWS en het ZIN als ZBO. Dat zegt naar de mening van het Reviewteam wel iets over eigenaarschap en de uitvoering van wettelijke taken maar niets over de verhouding van en interactie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in de realisatie van de iStandaard van de Wvggz.

De opdracht die aan ZIN is gegeven wordt heel verschillend geïnterpreteerd. Dat hangt erg samen met de verschillende beoordeling van de vraag in hoeverre de benodigde informatieproducten op dit moment al gemaakt zijn, waar ze zijn vastgesteld en gedocumenteerd.

De beelden over de rol van het ZIN variëren van ‘beheren van bestaande informatieproducten’ enerzijds tot ‘regisseur van de hele I-keten’ anderzijds. De werkwijze van ZIN heeft impact op de besluitvormings- en escalatieprocessen in het programma.

Ook constateert het Reviewteam dat er een diffuus beeld is hoe de besluitvorming plaatsvindt, wanneer welke producten in productie kunnen en de doorlooptijd tot afronding van het gehele traject (drie jaar). Als voorbeeld kan genoemd worden dat volgens sommigen in de BKR richtinggevend kaderbesluiten genomen zijn over de iStandaard en dat het ZIN deze uitwerkt. Volgens anderen heeft het ZIN zijn werkwijze gepresenteerd aan de BKR en is deze daarmee akkoord gegaan. Volgens een derde heeft de BKR respectievelijk VWS alleen een opdracht verstrekt aan het ZIN en heeft het ZIN dit als carte blanche opgevat om de iStandaard te ontwikkelen.

Aanbeveling (kritiek, rood)

Overweeg een tweesporenbenadering ten aanzien van de realisatie van de iStandaard (korte en lange termijn). Draag eerst zorg voor de korte-termijnoplossing opdat een basale vorm van gestructureerde data uitwisseling per 1-1-2021 mogelijk is voor de belangrijkste partijen. Faciliteer deze partijen indien nodig met capaciteit en middelen. Herijk danwel herformuleer voorts de opdracht aan ZIN om een iStandaard te ontwikkelen met als doel om de ontwikkeltijd aanmerkelijk te bekorten.

ICT-voorzieningen (netwerkkoppelingen)

Het Reviewteam heeft op basis van documenten en interviews, in het bijzonder van ICT-deskundigen, bevestigd gekregen dat de realisatie van de ICT-voorzieningen (netwerkkoppelingen) in beginsel geen technische hoogstandjes vereist. De kennis en ervaring om dat snel voor elkaar te krijgen is voorhanden als dit pragmatisch wordt gedaan. Hoewel complex in aard en omvang is het merendeel van de geïnterviewden van mening dat hier geen sprake is van “rocket science”. De complexiteit bestaat eruit dat meerdere verschillende systemen met elkaar moeten kunnen communiceren en dat verschillende werelden (de zorgsector, de justitiële wereld) bij elkaar komen en elkaars processen nog in onvoldoende mate kennen of erkennen. Op dit onderdeel zou dus meer snelheid gemaakt moeten kunnen worden.

Het reviewteam heeft uit de interviews opgemaakt dat de technische discussies vaak gevoerd worden op de verkeerde plekken en dat daardoor niet altijd de juiste kennis aan tafel zit of dat de inhoudelijk technische discussies gedomineerd worden door andere overwegingen dan een technische. In dat laatste geval is eerder sprake van bedrijfsmatige of principiële overwegingen terwijl de technische oplossing voor de hand ligt. ICT- en IV-vraagstukken liggen vaak ter besluitvorming voor aan mensen die onvoldoende relevante kennis hebben om daar een goed oordeel over te vormen. Hier loert het risico van suboptimale keuzes, onderbenutting van expertises en kans op rework achteraf.

In de vorige Gateway Review is de aanbeveling opgenomen om de strategische leveranciers (zoals Vecozo en Khonraad) meer te betrekken bij de totstandkoming van de ICT- en IV-voorzieningen. Het Reviewteam stelt vast dat dit in onvoldoende mate is gebeurd. Hierdoor ontstaat een beeld dat de bestaande situatie en realiteit in onvoldoende mate wordt meegenomen bij de realisatie van de ICT- en IV-voorzieningen.

Aanbeveling (essentieel, oranje)

Zorg dat bij ontwerp en keuzes van informatiekundige en technische oplossingen de juiste deskundigheid wordt betrokken. Betrek ook de deskundigheid van leveranciers (zoals Khonraad en Vecozo) in het ontwerp van oplossingen voor ICT- en IV-vraagstukken.

Architectuur en PSA

De Wvggz-keten bestaat uit veel organisaties met zeer verschillende primaire processen, bedrijfsvoeringen en systemen. De beoogde architectuur is er een van decentrale autonomie, onderlinge netwerkkoppelingen en uitwisseling van berichten respectievelijk gestructureerde data. In die architectuur is er geen sprake van een centraal verkeersknooppunt of informatiesysteem. De consequentie daarvan is dat elke ketenpartner zijn eigen systemen en koppelingen moet inrichten op de anderen.

De grondslag voor de gekozen architectuur is naar het oordeel van het Reviewteam mager. Ook de herziene PSA (of PSA 2.0) is naar de mening van het Reviewteam te globaal van aard en laat veel ruimte over voor eigen interpretatie of invulling van de ketenpartners. Harde afspraken op hoofdlijnen heeft het Reviewteam in de regel niet aangetroffen. Of hier wel sprake van is in onderliggende documenten heeft het Reviewteam niet kunnen vaststellen.

Het is het reviewteam niet duidelijk geworden op welke gronden er voor deze specifieke architectuur is gekozen. Uit de documenten is naar voren gekomen dat dat deze een uitgangspunt vooraf was en dat deze voornamelijk gestoeld is op politiek/bestuurlijke overwegingen (elke ketenpartner is autonoom, er is geen centrale regie en ieder regelt zijn eigen aansluitvoorzieningen).

Uit de interviews heeft het reviewteam opgemaakt dat met name ICT-/IV-deskundigen hun vraagtekens zetten bij deze architectuur. De huidige opzet sluit goed aan bij de ketengedachte, waarbij iedere deelnemer aan de keten zelf verantwoordelijk is voor een deel van het I-netwerk. Vanuit de optiek van efficiënt bouwen, onderhouden en beheren lijkt een andere opzet meer voor de hand liggend. Er zijn informatiekundige en ICT-oplossingen denkbaar die eenvoudiger zijn, zoals een berichtenrouteerder in het midden van de keten of een centrale Wvggz-applicatie. Het aansluiten op één standaardkoppelpunt of applicatie zou veel minder complex kunnen zijn. Dit in combinatie met de gehoorde klacht dat er in de overlegstructuren weinig I(CT)-deskundigen zitten, doet bij het reviewteam de vraag rijzen of de te implementeren ICT-/IV-voorzieningen niet onnodig ingewikkeld zijn gemaakt en of er wel voldoende I(CT)-deskundigheid gehoord is bij het maken van de keuze voor deze architectuur.

Aanbeveling: (aanbevolen, groen)

Herijk voor de langere duur de architectuur en onderzoek of een eenvoudiger ontwerp tot de mogelijkheden behoort.

D. Planning en bijsturing

Het reviewteam heeft van veel geïnterviewden dezelfde boodschap meegekregen: het is cruciaal dat de ICT- en IV-voorzieningen voor de Wvggz er op korte termijn komen. Het is daarmee essentieel dat er een heldere en gedragen planning voor deze twee sporen wordt vastgesteld en dat daar regie op komt.

Hoewel hier veel urgentie op zit, is het van belang dat ook de andere sporen van het programma hieraan gekoppeld worden en blijven. Die staan er immers niet los van en moeten goed aanhaken bij de meer dominante ICT-/IV-planning. Er is op dit moment nog geen vastgesteld en gedeeld beeld op de onderlinge samenhang, mate van urgentie, volgordelijkheid en afhankelijkheden. Ook uit stukken en interviews heeft het team geen totaalbeeld kunnen ontwikkelen. Zonder dit inzicht kan geen integrale planning worden opgesteld. Bovendien heeft het Reviewteam begrepen dat nagenoeg geen enkele ketenpartner de eventuele kosten na 1-7-2020 heeft gebudgetteerd.

Daarom acht het reviewteam het van belang dat aan deze onzekerheden een eind gemaakt wordt met één integraal plan van aanpak. De verschillende sporen van de verdere implementatie moeten hierin gecompartmenteerd maar wel in één geheel logisch zijn opgenomen. Het Reviewteam vindt dat de BKR alleen strategisch en op hoofdlijnen kan sturen op basis van een dergelijke integrale en actuele planning.

Uiteraard krijgen alle (resterende) ICT- en IV-voorzieningen een prominente plek in deze totaalplanning. Op die manier kan ook de monitoring en eventuele escalatie of bijstelling van de planning goed worden vormgegeven zodat er op ieder moment een consistent en actueel totaalbeeld is.

Aanbeveling (kritiek, rood)

Stel een nieuw integraal plan van aanpak op en vast, geconcentreerd op planning voor het realiseren van de ICT- en IV-voorzieningen, met commitment van alle ketenpartijen op technisch en bestuurlijk niveau. Beschrijf hierin nauwkeurig de op te leveren resultaten, de fasen, de planning, de kosten en financiering, de verantwoordelijkheden en de afhankelijkheden.

Volgende Gateway Review

De volgende Gateway Review is wenselijk c.q. te verwachten in het eerste of tweede kwartaal van 2021.

Bijlage A

Doelen Gateway Review 0: Strategie en bereik

Tijdens de Gateway Review 0 kan in elke fase van een programma getoetst worden in hoeverre een programma op koers ligt, waarbij de bestaansgrond voor het programma en de planning als uitgangspunt worden genomen. Daarnaast toetst het Gateway Reviewteam de aanpak, de beoogde resultaten en de voortgang van de trajecten die onderdeel van het programma uitmaken (oftewel, er wordt gekeken naar zowel opzet, bestaan als werking). Evenals bij de overige Gateway Reviews is het uitgangspunt dat het goed gaat en dat bekeken wordt in hoeverre de manager nog succesvoller kan zijn. Dit betekent dat de focus bij de Gateway Review 0 ligt op zowel effectiviteit als doelmatigheid.

In dit type Gateway Review kunnen onder andere de volgende vragen aan bod komen:

- Is duidelijk welke resultaten er gehaald worden en waarom dat nú moet?
- Past de verandering binnen de strategische koers van de organisatie(s)?
- Is er vertrouwen dat de programma-aanpak tot succes gaat leiden?
- Is er aansluiting met andere programma's en projecten?
- Zijn de belanghebbenden in beeld en is hun steun verzekerd?
- Is er een realistische planning en effectieve controle van de voortgang?
- Is er een passende sturing voor de huidige programmafase?
- Zijn de benodigde financiële en andere bronnen beschikbaar?
- Beschikt het programmateam over de juiste kennis en ervaring?
- Wat is er nog nodig om de volgende fase in te kunnen gaan?