



Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

## Opdrachtgever

IWI



Inspectie Werk en Inkomen  
Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

## Onderzoek

*De Sociale Verzekeringsbank op weg  
naar 2013: Derde rapport: het  
verandertraject SVB Tien in 2008  
Startdatum – 1 november 2009  
Einddatum – 1 november 2009*

## Categorie

*Toezicht en functioneren van sociale  
zekerheid*

# De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2013

## Conclusie

Met het veranderprogramma SVB Tien, dat in 2006 van start is gegaan en in 2013 zal worden afgerond, wil de SVB burgers excellente service bieden. Doelen van het programma zijn een betere dienstverlening aan de burger, lagere uitvoeringskosten en beter hergebruik van gegevens die de overheid al van de burger heeft. In dit rapport wordt gekeken naar de werkzaamheden voor SVB Tien in 2008. In 2008 is onder meer verder gewerkt aan de serviceteams en aan de ICT-organisatie. Ook zijn er voorbereidende ICT-werkzaamheden uitgevoerd, gericht op de komst van de implementatiepartner.

## Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/kyvtcfos>



---

## De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2013

Derde rapport: het verandertraject SVB Tien in 2008





Inspectie Werk en Inkomen  
*Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid*

---

## De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2013

Derde rapport: het verandertraject SVB Tien in 2008

Datum R09/04, Diov, november 2009

*R 09/04, november 2009*

ISSN 1383-8733

ISBN 978-90-5079-227-1

## Voorwoord

Met het veranderprogramma SVB Tien, dat in 2006 van start is gegaan en in 2013 zal worden afgerond, wil de Sociale Verzekeringsbank burgers excellente service bieden. Doelen van het programma zijn een betere dienstverlening aan de burger, lagere uitvoeringskosten en beter hergebruik van gegevens die de overheid al van de burger heeft.

In dit derde rapport van de inspectie over het veranderprogramma SVB Tien kijkt de inspectie naar de werkzaamheden voor SVB Tien in 2008. Voor deze werkzaamheden zijn afspraken gemaakt tussen het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de SVB. In 2008 is onder meer verder gewerkt aan de serviceteams en aan de ICT-organisatie, en zijn voorbereidende ICT-werkzaamheden uitgevoerd, gericht op de komst van de implementatiepartner.

De inspectie heeft naar aanleiding van haar onderzoeksresultaten over 2008 meer vertrouwen gekregen in de sturing en beheersing van het veranderprogramma en daarmee in de voortgang van de activiteiten binnen het programma.

Drs. P.H.B. Pennekamp  
*Inspecteur-generaal a.i.*





## Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding—7</b>
1.1	Onderzoeksvragen—7
1.2	Onderzoeksmethode—8
<b>2</b>	<b>SVB Tien in 2008—9</b>
2.1	Organisatie van het programma in 2008—9
2.2	Algemene bevindingen SVB Tien in 2008—9
<b>3</b>	<b>Beantwoording onderzoeksvragen—13</b>
3.1	Wordt de continuïteit van het reguliere proces gewaarborgd?—13
3.2	Worden de doelen voor SVB Tien voor 2008 bereikt?—13
3.3	Zijn er factoren te benoemen die de voortgang van het veranderingstraject in 2009 en op weg naar eind 2013 zouden kunnen belemmeren?—14
<b>4</b>	<b>Oordeel—17</b>
<b>5</b>	<b>Reactie Sociale Verzekeringsbank—19</b>
	Lijst van afkortingen - 20
	Bijlage: Reactie Sociale Verzekeringsbank - 21
	Publicaties van de Inspectie Werk en Inkomen—25



# 1 Inleiding

In 2006 startte de Sociale Verzekeringsbank (SVB) een ambitieus veranderprogramma onder de naam SVB Tien. Met dit programma beoogt de SVB om - in elk geval - in het jaar 2013 een excellente dienstverlening aan burgers te (blijven) garanderen, de uitvoeringskosten te verlagen, doorlooptijden te verkorten en flexibel te kunnen aansluiten op innovaties binnen de overheid. SVB Tien is een complex meerjarig programma met risico's op het gebied van de beheersing van kosten en het bereiken van resultaten. De SVB beschouwt het veranderprogramma als het fundament voor een rechtmatige, doelmatige en doeltreffende wetsuitvoering.

In 2008 zijn de activiteiten voor het veranderprogramma verdeeld over drie clusters. Cluster I: *Dienstverlening aan de burger*

Richt zich op het (verder) ontwikkelen van de serviceteams, die een bijdrage leveren aan de doelstelling: 'excellente dienstverlening aan de klant'.

Cluster II: *Innovatie van processen en ICT*

Richt zich op de vernieuwing van generieke processen en ondersteunende ICT, waarmee de SVB een bijdrage levert aan een voortreffelijke uitvoering van haar primaire opdracht.

Cluster III: *Organisatieontwikkeling*

Richt zich op het creëren van de voorwaarden waaronder de huidige ICT-omgeving beheerd kan blijven en de realisatie en het beheer van de nieuwe ICT-omgeving kan plaatsvinden.

De staatssecretaris van het ministerie van SZW heeft in de voorgaande kabinetsperiode ingestemd met het veranderprogramma en heeft de behoefte geuit aan inzicht in de voortgang van het traject, de consequenties en de ontwikkeling van de baten. De Inspectie Werk en Inkomen (IWI) rapporteert daarom elk half jaar aan de staatssecretaris van SZW over SVB Tien.

In dit rapport geeft de inspectie haar oordeel over de voortgang van de werkzaamheden binnen het veranderprogramma SVB Tien, zoals die door de SVB waren voorzien in 2008. In het oordeel besteedt de inspectie verder aandacht aan de sturing op het veranderprogramma en aan de kwaliteits- en beheersmaatregelen die door de SVB zijn ingezet ter voorkoming van risico's of om onderkende risico's te mitigeren.

## 1.1 Onderzoeksvragen

De hoofdvraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

*Dragen de nieuwe organisatiestructuur en werkwijze met de aangepaste geautomatiseerde hulpmiddelen bij aan een klantvriendelijke, rechtmatige, (meer) doelmatige en doeltreffende uitvoering door de SVB van de aan haar opgedragen wetten en regelingen?*

Deze vraagstelling kan pas na afloop van het veranderprogramma, dus in 2013, volledig worden beantwoord. Om een oordeel te kunnen geven over de stand van zaken in 2008, heeft de inspectie de volgende van de hoofdvraag afgeleide vragen gesteld:

- 1 Wordt de continuïteit van het reguliere proces gewaarborgd?
- 2 Worden de door de SVB geformuleerde doelen voor SVB Tien voor 2008 bereikt?

- 3 Zijn er factoren te benoemen, die de voortgang van het veranderingstraject in 2009 en op weg naar eind 2013 zouden kunnen belemmeren?

## 1.2 Onderzoeksmethode

De inspectie baseert zich in haar onderzoek zoveel mogelijk op bij de SVB beschikbare informatie en sluit waar mogelijk aan bij het Auditplan SVB Tien van de interne accountantsdienst (IAD) van de SVB (single-audit aanpak). Enerzijds betekent dit dat de inspectie de IAD-bevindingen volgt en waar van toepassing de conclusies van de IAD onderschrijft. Anderzijds geeft de inspectie haar eigen bevindingen weer, die gebaseerd zijn op de SVB-tertaalrapportages, de jaarverslagen, de review van de IAD-audit op SVB Tien en overige informatiebronnen zoals SVB-nieuwsbrieven. Tot slot completeert de inspectie waar nodig het beeld door interviews en/of werkplekbezoeken. Eind 2008 had de IAD het voornemen een aantal vestigingskantoren te bezoeken in het kader van het werken in pilots 'meerwettigheid' door de service-teams. Daarom heeft de inspectie besloten geen gesprekken te voeren met managers / medewerkers van de vestigingskantoren. De inspectie heeft eind oktober en begin november 2008 wel gesprekken gevoerd met twee leden van het programma-management SVB Tien.

## 2 SVB Tien in 2008

In dit hoofdstuk komen de conclusies van de inspectie aan de orde ten aanzien van de sturing en beheersing, de planning en de financiën van het programma.

### 2.1 Organisatie van het programma in 2008

De SVB is van oudsher gericht op beheersen en consolideren. De SVB wil zich sterker richten op vernieuwing en op de sturing van de resultaten daarvan. Daarom is de sturing van het Veranderprogramma in 2008 veranderd.

### 2.2 Algemene bevindingen SVB Tien in 2008

#### Sturing en beheersing

##### *Sturing*

Op het niveau van de Raad van Bestuur (RvB) zijn portefeuilles voor strategie, dienstverlening en ondersteuning gedefinieerd in 2008. Een lid van de Raad van Bestuur is de portefeuillehouder (gedelegeerd opdrachtgever) van SVB Tien. Er bestaat een lijngestuurde organisatie waarin dienstverlening centraal staat. Op tactisch niveau is sprake van integraal management. Het aantal managementfuncties is verminderd van 35 naar 25, waardoor een compactere besturingsvorm over minder afdelingen is ontstaan.

In 2008 is een Executive Board, een Projectenboard en het Driemanschap ingesteld. De SVB stelt dat de nieuwe inrichting in de praktijk goed blijkt te werken maar dat er sprake is van een leerproces. Uit een - informele interne - zelfevaluatie van het Driemanschap van november 2008 blijkt dat het functioneren van het Driemanschap als positief wordt ervaren. Wat beter kan is de communicatie, de informatiedeling, en een meer expliciete vorm van proceseigenaarschap. Ook de formulering van taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en de formele status van deze sturingsorganen kan nog verbeterd worden.

##### *Beheersing*

De SVB heeft bij de uitvoering van haar taken een aantal prioriteiten gesteld: continuïteit van de goede uitvoering van de primaire opdracht van de SVB, het doorvoeren van wetswijzigingen, activiteiten in het kader van SVB Tien en als laatste activiteiten in het kader van andere projecten. Daarbij is risicoreductie door vermindering van complexiteit en beheerste uitvoering het streven. Als instrument om de samenhang en de prioriteitstelling op concernniveau te kunnen sturen, introduceerde het programmamanagement in 2006 het *'projectenportfoliomanagement'*.<sup>1</sup> Na onze voorgaande rapportage heeft de minister van SZW de SVB verzocht:

- in tussentijdse en jaarverslagen uitgebreid te rapporteren over de voortgang;
- specifiek aandacht te besteden aan maatregelen met betrekking tot de verankering van het portfoliomanagement van de projecten in de P&C-cyclus;

<sup>1</sup> Projectenportfoliomanagement is de kunst en kunde om alle lopende projecten en nieuwe projectplannen die voortvloeien uit het totaal van businessplannen die zijn afgeleid van de meest recente bedrijfsstrategie in een organisatie te prioriteren en te faciliteren.

- het integrale risicomanagement in de projectorganisatie te verankeren;
- zorg te dragen voor de realisatie van het veranderprogramma SVB Tien in 2013<sup>2</sup>.

De inspectie concludeert dat het instrument projectenportfoliomanagement, voordat het voor optimale (bij-)sturing gebruikt kan worden, nog nader moet worden ontwikkeld. Ontwikkelpunten ziet de inspectie bij het verbeteren van de integrale (inhoudelijke) samenhang tussen projecten waardoor het inzicht in de onderlinge afhankelijkheden wordt verbeterd (programmaoverstijgend) en bij de processen en procedures voor de wijze van het gebruik en de inzet van het instrument. De SVB heeft voor 2009 als speerpunt dat projecten effectief zijn en efficiënt worden uitgevoerd. Tevens moet het management van de projectportfolio consequent worden toegepast en volledigheid en actualiteit van het projectportfolio zijn geborgd.

De inspectie vindt met de IAD dat ook op het gebied van resource- en inzetmanagement nog een verdere ontwikkeling nodig is, omdat deze processen cruciaal zijn voor het optimaal functioneren van de vraag- en aanbodorganisatie (Cluster III). Na gedegen inrichting van die processen is eventueel nog verbetering mogelijk. Om meer grip te krijgen op projectoverstijgende onderwerpen met parallel lopende projecten, is het belangrijk dat de projectleiders een issue log gebruiken.<sup>3</sup>

### Planning

Op 25 februari 2008 zijn tussen de SVB en SZW afspraken gemaakt die niet alleen gaan over financiën, maar ook over de producten die het veranderprogramma oplevert vanaf 2008.<sup>4</sup> Deze afspraken zijn grotendeels nagekomen (zie hoofdstuk 3). Na het voorgaande IWI-rapport over SVB Tien heeft de staatssecretaris de SVB verzocht om uitgebreid te blijven rapporteren over de voortgang van SVB Tien in tussentijdse verslagen en in jaarverslagen.

### Financiën

Overzicht van de SVB over 2008: de *Programmakosten* versus de *–realisatie*:<sup>5</sup>

Programmaonderdeel:	Jaarplan t/m augustus * € 1.000	Jaarplan v/a september * € 1.000	Realisatie 2008 * € 1.000	Verschil Realisatie t.o.v. oorspronkelijke begroting	Verschil Realisatie t.o.v. bijgestelde begroting
Cluster I	3.324	1.980	1.445	43%	73%
Cluster II	4.330	4.777	4.981	115%	104%
Cluster III	690	690	532	77%	77%
Programma 2008 (M&O)	657	375	480	73%	128%
Totaal	9.000	7.822	7.438	83%	95%

<sup>2</sup> Brief van SZW aan RvB SVB d.d. 18 augustus 2008 kenmerk: UB/A/2008/23070.

<sup>3</sup> Auditrapportage SVB Tien, periode 1 september – 31 december 2008 versie 1.0. In een issue log worden alle voorkomende zaken binnen een project geregistreerd. Het geeft inzicht in de status van problemen en de maatregelen, waardoor de kans op succes wordt verhoogd.

<sup>4</sup> Afspraken tussen SVB en SZW aangaande herziening SVB Tien en efficiencytaakstelling Coalitieakkoord d.d. 25 februari 2008.

<sup>5</sup> Tien voor Service rapportage 3<sup>e</sup> tertaal 2008 (versie 1.0 pg. 16/22 en verder).

De inspectie merkt op dat de gerealiseerde uitgaven voor Cluster I significant afwijken van de begroting: slechts 43 procent van de oorspronkelijke en 73 procent van de bijgestelde begroting is gerealiseerd. Vanuit Cluster I moeten besparingen worden gerealiseerd die met SZW zijn overeengekomen (zie 3.1). De gerealiseerde programmakosten over 2008 (incl. transitoria) bestaan voor 79 procent uit additionele kosten (kosten in verband met de inzet van externe adviseurs) en voor 21 procent uit interne kosten.





## 3 Beantwoording onderzoeksvragen

### 3.1 Wordt de continuïteit van het reguliere proces gewaarborgd?

De SVB heeft bij de uitvoering van haar taken een aantal prioriteiten gesteld. De hoogste prioriteit ligt bij de continuïteit van de (voortreffelijke) uitvoering van de primaire opdracht van de SVB.

De SVB heeft volgens de afspraken en gestelde mijlpalen het dienstverleningsconcept doorontwikkeld in 2008. Vanaf april 2008 zijn medewerkers op de werkplek direct telefonisch bereikbaar voor de klant. Nazorg dan wel evaluatie op de serviceteams vindt in 2009 plaats. In tegenstelling tot eerdere berichtgeving zijn de pilots voor het werken in integrale serviceteams niet gestart in oktober 2008. Het merendeel van de acht betrokken vestigingskantoren is wel gestart met voorbereidende activiteiten voor de pilots in het derde tertaal 2008 en wordt daarbij ondersteund door de applicatie 'Integraal Klantbeeld'.

De inspectie heeft over 2008 het beeld gekregen dat de continuïteit van het reguliere proces geen gevaar loopt.

### 3.2 Worden de doelen voor SVB Tien voor 2008 bereikt?

De doelen van het veranderprogramma, die in 2013 moeten worden bereikt, zijn: betere dienstverlening aan de burger, lagere uitvoeringskosten en beter hergebruik van gegevens die de overheid al van de burger heeft. De SVB heeft in 2008 gewerkt met drie clusters, die gezamenlijk bijdragen aan de realisatie van de doelen.

#### **Inrichting serviceteams (Cluster I)**

Met het realiseren van de met SZW gemaakte afspraken voor 2008 is de SVB weer een stap verder gegroeid in de richting van de doelstelling: excellente dienstverlening aan de klant. Onderzoeken naar vereenvoudiging van de gevalshandeling, vermindering van administratieve lasten en meer en beter internetgebruik zijn niet alle volgens plan afgerond. Tussen SZW en de SVB zijn afspraken gemaakt over baten die het programma moet genereren. De inspectie constateert dat deze baten jaarlijks fluctueren. Voor 2008 blijken besparingen voor te liggen op de plannen. Sommige projecten genereren echter een lagere besparing dan geprognosticeerd. Om deze te compenseren en om plannen voor besparingen te verdiepen is een vervolgonderzoek gestart. Dit heeft in 2008 besparingsvoorstellen opgeleverd, maar concretisering in te besparen fte's is niet gelukt.

#### **Generieke processen en ondersteunende ICT (Cluster II)**

Het ontwikkelen van nieuwe architectuur (conceptarchitectuurvisie en streefarchitectuur) van processen en ICT is in 2008 volgens planning afgerond, en de onderzoeksresultaten van de Werkstroombesturing (WSB), het Persoons Administratie Systeem (PAS), het Integraal Klantbeeld (IK) en de Richtlijnen Technische Infrastructuur (RTI) zijn tijdig geleverd. In 2008 is nog geen implementatieplan opgesteld; dit gebeurt in 2009, in samenwerking met de implementatiepartner. Daarvoor is eind 2008 een Europees aanbestedingstraject gestart. De ambitie van een voortreffelijke uitvoering zal uiterlijk 2013 worden gerealiseerd.

### **Overgang naar nieuwe ICT-werkorganisatie (Cluster III)**

De SVB heeft in 2008 veel activiteiten ondernomen om de ICT-organisatie, het management en de medewerkers door te ontwikkelen zoals afgesproken met SZW. Managers hebben een ontwikkeltraject doorlopen en met medewerkers is gesproken over het gewenste gedrag en het veranderde perspectief van waaruit ze naar de werkzaamheden moeten kijken. Ontwikkelingen binnen de ICT-organisatie vragen meer dan was voorzien en ook het inrichten van de nieuwe testorganisatie vraagt bijzondere aandacht. De kwantitatieve en kwalitatieve bezetting met personele wijzigingen op cruciale functies zorgden voor een suboptimale situatie in 2008. Op het gebied van resource- en inzetmanagement is nog verdere ontwikkeling nodig omdat deze processen cruciaal zijn voor het optimaal functioneren van de vraag- en aanbodorganisatie.

### **3.3 Zijn er factoren te benoemen die de voortgang van het veranderingstraject in 2009 en op weg naar eind 2013 zouden kunnen belemmeren?**

#### **Planvorming en verwachtingen voor 2009 (Cluster I):**

Acht vestigingskantoren starten in 2009 met pilots integrale serviceteams. Vanaf 2009 zal, na analyse van de pilotbevindingen het nieuwe werkproces worden beschreven en vervolgens worden geautomatiseerd. Ieder nieuw werkproces zal gekoppeld worden aan zowel het nieuwe als het oude systeem. De technische operationalisatie voor implementatie van het dienstverleningsconcept en de implementatie van de processen van release 2009 staan voor 2009 in de planning. Het project 'Mijn SVB' is uitgebreid en wordt december 2009 gerealiseerd. De 'zelfbediening' heeft volgens de SVB inmiddels een volwassenheidsniveau: vanaf 2009 en volgende jaren kunnen alle aanvragen voor regelingen die de SVB uitvoert via internet plaatsvinden.<sup>6</sup>

Na evaluatie in 2009 zal volledige invoering in 2010 en 2011 plaatsvinden, waardoor eind 2011 het werken met integrale serviceteams bij de SVB volledig is ingevoerd.

- Het realiseren van besparingen is een aandachtspunt  
Sommige projecten leveren een lagere besparing dan geprognosticeerd. De SVB heeft in 2008 nadere taken belegd en is een vervolgonderzoek gestart. Tot nu toe heeft het onderzoek besparingsvoorstellen opgeleverd, maar concretisering daarvan in te besparen fte's is nog niet gelukt. In 2009 zal de SVB efficiencyverbeteringen doorvoeren en baten kunnen eind 2009 worden geïncasseerd.

#### **Planvorming en verwachtingen voor 2009 (Cluster II):**

Het beheren en doorontwikkelen van de SVB-architectuur staat in 2009 centraal. Het professionaliseren van het informatiemanagement en het opstellen van een strategisch informatieplan voor de periode 2009-2013 staat voor 2009 in de planning.<sup>7</sup> De eerste mijlpaal staat voor december 2009, dan moeten de domeinen binnen de afdeling informatiemanagement en processen voor informatiemanagement zijn ingericht. Medio mei 2009 is de streefdatum voor de ondertekening van het definitieve contract voor de implementatiepartner die de eerste release van de streefarchitectuur zal realiseren en implementeren. Voorwaarde daarbij is dat vanaf april 2009 aan de implementatie wordt gewerkt.

<sup>6</sup> Tien voor Service rapportage 3<sup>e</sup> tertaal 2008 versie 1.0 (pg. 6/22).

<sup>7</sup> Programmaplan SVB Tien 2009-2013 Versie 0.8 22 september 2008.

Eind 2009 is de ontwikkeling en implementatie van het Integraal Klantbeeld (versie II) gerealiseerd.<sup>8</sup> Het definitieve ontwerp van PAS moet eind mei gereed zijn en december 2009 het technische pakket voor de implementatie

- Regie op de implementatiepartner is een aandachtspunt  
De taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen de SVB en de implementatiepartner kent impliciet risico's. Onvoldoende kwalitatieve inzet door de implementatiepartner of onvoldoende potentieel voor het vervullen van de (regie)rol van opdrachtgever richting de implementatiepartner door de SVB kan de voortgang doen stagneren.

In 2009 maakt de SVB capaciteit vrij voor een strakke aansturing van de leverancier. Bij tegenvallende prestaties, vertraging van op te leveren producten en het onderschatten van de complexiteit door de leverancier is de verantwoordelijkheid helder en contractueel geregeld.

- Capaciteitsrisico is een aandachtspunt ten aanzien van het parallelle traject  
Dit aandachtspunt kent een kwantitatieve en kwalitatieve personele component. De veranderstrategie van de SVB kent twee trajecten die parallel worden uitgevoerd: bestaande werkprocessen worden voortgezet terwijl men tegelijkertijd gaat werken vanuit het perspectief van life-events en per life-event een nieuw (geautomatiseerd) werkproces inricht. Deze aanpak levert nauwelijks risico's op voor de continuïteit van de directe wetsuitvoering, maar vraagt veel van de kwalitatieve inzet van het eigen personeel.

Bij operationele problemen in bestaande systemen, het wegvallen van sleutelpersonen en het wijzigen van bemensing in projecten hanteert de SVB een integrale resourceplanning om voorafgaand aan een project afhankelijkheden tussen (deel-)projecten op te lossen. Bij tekorten in de competenties van de SVB om de nieuwe informatiehuishouding te implementeren huurt of werft de SVB personeel en/of wordt aanvullende capaciteit van de implementatiepartner verwacht. Tevens zal de SVB eigen medewerkers opleiden en trainen.<sup>9</sup>

- Het tijdig effectueren van de juiste maatregel, adequate monitoring daarvan en toetsing op effectiviteit is een aandachtspunt.

De risico's die de inspectie eerder over 2008 heeft gerapporteerd ten aanzien van de veranderstrategie<sup>10</sup> - de regie op de implementatiepartner en het uitvoering geven aan het parallelle traject - heeft de SVB voor 2009 met beheersmaatregelen omgeven.<sup>11</sup> De inspectie vindt, dat hiermee in opzet waarborgen zijn gecreëerd om die risico's te mitigeren.

#### **Planvorming en verwachtingen voor 2009 (Cluster III):**

De ontwikkeling van de ICT-organisatie is eind 2008 afgerond binnen het veranderprogramma volgens de SVB en voor 2009 overgedragen aan de lijnorganisatie. In 2009 volgt een formele evaluatie. De IAD heeft aangegeven, dat zij de voortgang van belangrijke openstaande acties blijft volgen.

<sup>8</sup> Programmaplan SVB Tien 2009-2013 Versie 0.8 22 september 2008.

<sup>9</sup> Tien voor Service rapportage 3<sup>e</sup> tertaal 2008.

<sup>10</sup> Brief van Inspectie Werk en Inkomen aan Staatssecretaris en onderliggende nota van bevindingen: eerste twee tertalen 2008.

<sup>11</sup> Tien voor Service rapportage 3e tertaal 2008.

- **Beheersingsmethodieken blijven een aandachtspunt**  
De SVB werkt in 2008 ter beheersing van de projecten en de personele capaciteit met projectenportfolio-, resource- en inzetmanagement. De inspectie vindt dat het projectenportfoliomanagement nader ontwikkeld moet worden voordat het voor optimale (bij)sturing kan worden gebruikt. Ontwikkelpunten ziet de inspectie bij het verbeteren van de integrale (inhoudelijke) samenhang tussen projecten waardoor het inzicht in de onderlinge afhankelijkheden wordt verbeterd (programmaoverstijgend) en bij de processen en procedures voor de wijze van het gebruik en de inzet van het instrument. Ook vindt de inspectie, met de IAD, dat ook op het gebied van resource- en inzetmanagement nog een verdere ontwikkeling nodig is. Na gedegen inrichting van processen voor portfolio-, resource- en inzetmanagement is nader onderzoek mogelijk voor extra verbetering. Deze processen zijn cruciaal voor optimaal functioneren van de vraag- en aanbodorganisatie.
- **Verdere verbetertrajecten vormen een aandachtspunt**  
Aan de afspraak tussen SZW en de SVB zijn in 2008 geen verdere dan wel meetbare criteria verbonden op grond waarvan voor de inspectie een expliciete toets mogelijk is. De SVB heeft voor het verkrijgen van draagvlak voor de verandering ingezet op het betrekken van managers en medewerkers van Informatiemanagement en ICT-Diensten bij het programma. Tevens bereidt de SVB hen voor op de samenwerking met de implementatiepartner, waarbij een IT-Governance model voor samenwerking in 2009 behulpzaam is.  
De inspectie gaat ervan uit, dat de effectiviteit van de inspanningen door de SVB in 2009 duidelijk zal worden. Na evaluatie en bijsturing kunnen volgens de inspectie verdere verbetertrajecten worden ingezet volgend uit het personeelsplan en de met de wijzigingen verband houdende culturele aspecten.

### **Beoordeling van de voortgang**

De inspectie stelt vast dat de SVB voor een groot deel voldoet aan de afspraken die met SZW zijn gemaakt over de voortgang van de werkzaamheden in 2008. De sturing op het veranderprogramma is in 2008 veranderd en lijkt meer anticiperend gericht. Voor de beheersing van de activiteiten vanuit het programma wordt steeds beter gebruik gemaakt van beheersinstrumenten, al verkeren die nog in verschillende stadia van ontwikkeling. Deze aspecten geven de inspectie meer vertrouwen in de voortgang maar nog geen zekerheid over de realisatie van het programma in 2013.

Een aantal aspecten van het programma bemoeilijkt de beoordeling van de voortgang:

- De specificaties en het ontwikkelstadium van het door SVB op te leveren eindproduct in 2013 zijn niet helder gedefinieerd en gecommuniceerd.
- De weg naar het eindproduct is nog niet helder door het hanteren van een zogenoemde 'voortrollende planningshorizon'. Inherent aan deze methodiek, die ook vanaf 2008 van toepassing blijft, is dat slechts maximaal voor het volgende half jaar helder is welke activiteiten in detail worden uitgevoerd. Inzicht in de activiteiten daarna is maar beperkt aanwezig.
- Door het beperkte inzicht in de planning zijn de mogelijkheden voor risicomanagement en interventie door het management evenzeer beperkt. De consequentie hiervan is dat (beheers)maatregelen op adhoc basis moeten worden ingezet, die mogelijk slechts een beperkte levensduur kennen.

Deze aspecten zorgen ervoor dat de inspectie geen zekerheid heeft gekregen en nu niet kan krijgen over de realisatie van het veranderprogramma SVB Tien in 2013.

## 4 Oordeel

De inspectie vindt het positief dat de SVB de met SZW afgesproken werkzaamheden voor het veranderprogramma SVB Tien in 2008 grotendeels heeft afgerond. De inrichting van de sturing op het Veranderprogramma is in 2008 veranderd. Die nieuwe inrichting blijkt goed te werken. Wel is er sprake van een leerproces, en zijn er nog verbetermogelijkheden. Ook positief vindt de inspectie het, dat de SVB beter gebruik maakt van beheersinstrumenten, al moeten het portfoliomanagement, resource- en inzetmanagement nog wel worden verbeterd om ze optimaal te kunnen benutten. Door deze ontwikkelingen heeft de inspectie meer vertrouwen gekregen in de sturing en beheersing van het veranderprogramma en daarmee in de voortgang van de activiteiten tot 2013.

Risico's ziet de inspectie voor de kwantitatieve en kwalitatieve capaciteit bij de regie van de SVB op de implementatiepartner. Voor 2009 heeft de SVB maatregelen gedefinieerd, waarmee volgens de inspectie in opzet waarborgen zijn gecreëerd om deze risico's te mitigeren. Aandachtspunt blijft echter het tijdig effectueren van de juiste maatregel, het adequaat monitoren daarvan en de toetsing op effectiviteit.

Een van de doelstellingen van het veranderprogramma is het bereiken van lagere uitvoeringskosten. In 2008 zijn meer baten gegenereerd dan geprognoseerd en afgesproken. Sommige projecten leveren echter een lagere besparing dan gepland. Nader onderzoek heeft besparingsvoorstellen geleverd, maar concretisering in te besparen fte's ontbreekt. De inspectie vindt dat de SVB verbeteringen kan aanbren- gen door gepresenteerde baten inzichtelijker te maken en te herleiden naar de bron.



## 5 Reactie Sociale Verzekeringsbank

De Sociale Verzekeringsbank heeft met genoegen kennisgenomen van de algehele positieve strekking van het conceptrapport en herkent het beeld dat de Inspectie heeft geschetst. De Sociale Verzekeringsbank onderschrijft het oordeel van de Inspectie dat verbeteringen mogelijk zijn bij de sturing op het veranderprogramma en de inzet van de beheersinstrumenten. De Sociale Verzekeringsbank spreekt in dit kader van een zichzelf versterkend leerproces. Specifiek noemt de SVB de kwantitatieve en kwalitatieve capaciteit bij de regie van de SVB op de implementatiepartner. Voor 2009 heeft de SVB maatregelen gedefinieerd waarmee de risico's worden gemitigeerd. De inspectie heeft het tijdig effectueren van de juiste maatregel, het adequaat monitoren en de toetsing daarvan als specifiek aandachtspunt benoemd. Hiervan heeft de SVB goede nota genomen.

Tussen SZW en de Sociale Verzekeringsbank zijn afspraken gemaakt over de baten die het Veranderprogramma moet genereren. In 2008 heeft de SVB de begrote baten ruimschoots gehaald. De realisatie van de totaal te realiseren besparingen zullen taakstellend worden uitgevoerd tot 2013.

## Lijst van afkortingen

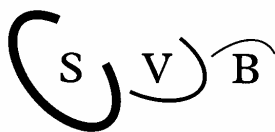
AKW	Algemene Kinderbijslagwet
Anw	Algemene nabestaandenwet
AOW	Algemene Ouderdomswet
AA	Algemene nabestaandenwet en Algemene Ouderdomswet (Serviceteams)
CPA	Centrale Persoonsadministratie (naam van een project)
IAD	Interne Accountantsdienst
ICT	informatie- en communicatietechnologie
IK	Integraal Klantbeeld (naam van een project)
IWI	Inspectie Werk en Inkomen
P&C	Planning- en controlcyclus
POC	proof of concept
RvB	Raad van Bestuur van de Sociale Verzekeringsbank
SMART	Specifiek, meetbaar, actueel, resultaatgericht, tijdgebonden
SVB	Sociale Verzekeringsbank
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
WSB	Werkstroombesturing (naam van een project)



**Bijlage**

Reactie Sociale Verzekeringsbank





Sociale Verzekeringsbank

**Voorzitter Raad van Bestuur**  
Van Heuven Goedhartlaan 1  
Postbus 1100  
1180 BH Amstelveen  
Telefoon (020) 656 48 09

Inspectie Werk en Inkomen  
T.a.v. de heer drs. P.H.B. Pennekamp, Inspecteur-Generaal a.i.  
Postbus 11563  
2502 AN DEN HAAG

datum  
15 oktober 2009

ons kenmerk  
RvB.329/09/ES/ptb

telefoonnummer  
020 656 4809

Betreft : "De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2013"

Geachte heer Pennekamp,

Met uw brief van 18 september 2009 vraagt u mij te reageren op de conclusies en het oordeel van het conceptrapport "De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2013" van uw Inspectie. Met deze brief voldoe ik aan uw verzoek.

Met genoegen heb ik kennisgenomen van de algehele positieve strekking van het conceptrapport. Het oordeel van uw Inspectie is positief over de grotendeels afgeronde werkzaamheden voor het veranderprogramma SVB Tien in 2008 en over de nieuwe inrichting van de sturing op het veranderprogramma.

Ondanks het feit dat het portfoliomanagement, resource- en inzetmanagement nog beter ingezet kan worden is de IWV positief over de inzet van de beheersinstrumenten.

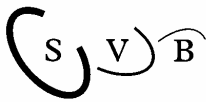
Uw Inspectie geeft aan dat de continuïteit van het reguliere proces geen gevaar loopt. De afronding van de ontwikkeling van een nieuwe architectuur verloopt volgens planning en de onderzoeksresultaten van de Werkstroombesturing (WBS), het Persoons Administratie Systeem (PAS) en Integraal Klantbeeld (IK) zijn tijdig geleverd.

Overall is het vertrouwen in de sturing en beheersing van het veranderprogramma en de voortgang van SVB Tien toegenomen.

De Raad van Bestuur herkent dit beeld en wil in het verlengde hiervan een aantal opmerkingen plaatsen. De gemaakte afspraken over de werkzaamheden voor het veranderprogramma SVB Tien in 2008 zijn grotendeels afgerond. Een aantal van de werkzaamheden kon in 2008 nog niet worden voltooid. De resterende werkzaamheden zijn inmiddels opgepakt en afgerond.

Het oordeel dat verbeteringen mogelijk zijn bij de sturing op het veranderprogramma en de inzet van de beheersinstrumenten onderschrijven wij. Er is hier sprake van een zichzelf versterkend leerproces en deze lessen zijn door de SVB in praktijk gebracht.

De SVB legt de hoogste prioriteit bij het waarborgen van de continuïteit van de uitvoering van de primaire opdracht. Wij zijn dan ook tevreden met het oordeel van de IWV dat de continuïteit geen gevaar loopt.



Sociale Verzekeringsbank

Naar aanleiding van de genoemde aandachtspunten merk ik het volgende op. De Inspectie constateert dat een aantal projecten lagere besparingen oplevert dan begroot en ziet risico's met betrekking tot het realiseren van de begrote besparingen. Tussen SZW en de SVB zijn afspraken gemaakt over de baten die het programma moet genereren. In 2008 heeft de SVB de begrote baten ruimschoots gehaald. De besparingen liggen in 2008 zelfs voor op de plannen. De resterende baten zijn voor een deel al benoemd. De realisatie van de nog niet benoemde baten zijn onderwerp voor verdere invulling. De totaal te realiseren besparingen zullen taakstellend worden uitgevoerd, ook al zijn deze nog niet volledig in detail ingevuld tot 2013.

De SVB onderschrijft ook de impliciete risico's, zoals de kwantitatieve en kwalitatieve capaciteit bij de regie van de SVB op de implementatiepartner. Voor 2009 heeft de SVB dan ook maatregelen gedefinieerd waarmee de risico's worden gemitigeerd. Daarnaast wordt het implementatieplan in 2009 in samenwerking met de implementatiepartners opgesteld.

De SVB heeft goede nota genomen van het aandachtspunt met betrekking tot het tijdig effectueren van de juiste maatregel, het adequaat monitoren en de toetsing daarvan op de effectiviteit.

Een groot deel van de genoemde aandachtspunten is reeds opgepakt, de overige punten zullen in het vervolg van het programma worden meegenomen.

De SVB heeft een mooie balans gevonden tussen plannen, ontwerpen en ontwikkelen: deze aanpak heeft zich in praktijk bewezen. De realisatie vindt plaats binnen het budget en binnen de continuïteit van de uitvoering. De "zekerheid" van de realisatie waarborgen wij door een beheerste ontwikkeling.

Ik vertrouw erop u hiermee van dienst te zijn geweest.

Hoogachtend,  
Sociale Verzekeringsbank

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'E.F. Stoové', written over a horizontal line.

drs. E.F. Stoové  
voorzitter Raad van Bestuur

## Publicaties van de Inspectie Werk en Inkomen

### 2009

- R09/04 De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2013  
Derde rapport: het verandertraject SVB Tien in 2008  
Meerjarenplan 2010-2013 en Jaarplan 2010
- R09/03 Beveiliging en privacy in de SUWI-keten  
Een onderzoek naar de waarborgen van de informatiebeveiliging van  
Suwinet-Inkijk bij gemeenten en zbo's
- R09/02 UWV en Walvis  
Achtste rapportage  
Jaarverslag 2008
- R09/01 Buiten de bijstand  
Onderzoek naar mensen die afzien van een WWB-uitkering of deze niet  
krijgen toegekend

### 2008

- R08/19 Verder op weg naar integrale dienstverlening
- R08/17 Zicht op 'Iedereen doet mee'  
Stand van zaken uitvoering participatiebeleid zomer 2008
- R08/15 Kansen en belemmeringen
- R08/12-13 Perspectief op duurzame uitstroom uit de WWB
- R08/11 Met invloed meer werk  
Vervolgonderzoek naar het effect van klantinvloed op de re-integratie  
van herbeoordeelde WAO-gerechtigden  
Jaarplan 2009
- R08/10 Handhaving: Preventie boven repressie
- R08/09 De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2010  
Tweede rapport: het verandertraject SVB Tien in 2007
- R08/08 De lerende keten  
Leren door samen te werken in het stelsel voor werk en inkomen
- R08/07 Het eerste jaar  
Ondersteuning van burgers in het stelsel voor werk en inkomen
- R08/06 Stap voor stap door de keten  
Dienstverlening aan doorlopers WW/WWB  
Jaarverslag 2007
- R08/05 De weg naar (maat)werk  
Onderzoek in de regio Oost naar de voorwaarden waaronder de active-  
ring van werklozen in de WW tot stand komt
- R08/04 UWV en Walvis  
Zevende rapportage
- R08/03 Oog voor veiligheid  
Vervolgonderzoek kwaliteit uitvoering kraankeuringen
- R08/02 Invoering Wia  
Rapport over implementatie Wet werk en inkomen naar arbeidsvermo-  
gen
- R08/01 Handhaven door certificeren  
Een onderzoek naar het functioneren van certificerende instellingen op  
het terrein van asbestverwijdering

U kunt deze publicaties opvragen bij:

Inspectie Werk en Inkomen  
Afdeling Strategie en communicatie

[communicatie@iwiweb.nl](mailto:communicatie@iwiweb.nl)  
[www.iwiweb.nl](http://www.iwiweb.nl)  
Telefoon (070) 304 44 44  
Fax (070) 304 44 45

Postbus 11563  
2502 AN Den Haag









