



## Opdrachtgever

IWI



Inspectie Werk en Inkomen  
Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

## Opdrachtnemer

IWI

## Onderzoek

Veranderprogramma SVB Tien

Startdatum – 1 november 2011

Einddatum – 1 november 2011

## Categorie

Toezicht en functioneren van sociale  
zekerheid

# Veranderprogramma SVB Tien

## Conclusie

Het Veranderprogramma SVB Tien is in 2011 zijn zesde ontwikkeljaar ingegaan. Vanaf 2010 heeft de Raad van Bestuur van de Sociale Verzekeringsbank (SVB) intensief met het ministerie van SZW gecommuniceerd over de doelstellingen van het veranderprogramma en de weg daar naar toe. Dit mede naar aanleiding van de constatering van de Inspectie Werk en Inkomen (IWI) in 2010 dat de onderbouwing van de ITaanpak in termen van haalbaarheid in tijd, kosten en op te leveren eindproduct ontbreekt. De SVB heeft deze elementen inmiddels ingebouwd in een programmaplan dat in april 2011 is opgeleverd aan het ministerie van SZW. Binnen het veranderprogramma krijgt de automatisering steeds meer accent. Een multiregelingensysteem - waarmee diverse regelingen binnen de SVB uitgevoerd kunnen worden - staat centraal. Dit systeem wordt momenteel gebouwd en volgens de planning van SVB eind 2012 overgedragen aan het nieuwe IT-bedrijf van de SVB. In deze rapportage geeft IWI haar oordeel over de opzet van het systeem van sturing en beheersing van SVB en de werking daarvan voor Businessrelease II (BR II) van het veranderprogramma SVB Tien. Daarbij is speciale aandacht besteed aan de werking van de risicobeheersing en de sturing op de businesscase. Daarnaast gaat de rapportage in op de transitie van de organisatieonderdelen Informatie Management en het IT bedrijf en de relatie van deze transitie met het veranderprogramma SVB Tien.

## Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/hgytdp4j>



---

Veranderprogramma SVB Tien





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

---

## Veranderprogramma SVB Tien

## Colofon

Nummer	R11/08, november 2011
ISSN	1383-8733
ISBN	978-90-5079-252-3

## Voorwoord

Het Veranderprogramma SVB Tien is in 2011 zijn zesde ontwikkeljaar ingegaan. Vanaf 2010 heeft de Raad van Bestuur van de Sociale Verzekeringsbank (SVB) intensief met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gecommuniceerd over de doelstellingen van het veranderprogramma en de weg daar naar toe. Dit mede naar aanleiding van de constatering van de Inspectie Werk en Inkomen in 2010 dat de onderbouwing van de IT-aanpak in termen van haalbaarheid in tijd, kosten en op te leveren eindproduct ontbreekt.

De SVB heeft deze elementen inmiddels ingebouwd in een programmaplan dat in april 2011 is opgeleverd aan het ministerie van SZW.

Binnen het veranderprogramma krijgt de automatisering steeds meer accent. Een multiregelingensysteem - waarmee diverse regelingen binnen de SVB uitgevoerd kunnen worden - staat centraal. Dit systeem wordt momenteel gebouwd en volgens de planning van SVB eind 2012 overgedragen aan het nieuwe IT-bedrijf van de SVB.

In dit rapport leest u de onderzoeksbevindingen en het oordeel van de inspectie over de sturing en beheersing van de SVB op de ontwikkelingen.

Mr. J.A. van den Bos  
*Inspecteur-generaal*  
*Sociale Zaken en Werkgelegenheid*





## Inhoud

	Colofon—2
<b>1</b>	<b>Samenvatting en oordeel—7</b>
<b>2</b>	<b>Inleiding—11</b>
2.1	Aanleiding—11
2.2	Onderzoeksopzet—11
2.3	Leeswijzer—12
<b>3</b>	<b>Bevindingen en conclusies—13</b>
3.1	Is de opzet van het systeem van integrale sturing en beheersing voldoende?—13
3.2	Is de werking van het systeem van sturing en beheersing voor BR II voldoende?—14
3.3	Wat is de stand van zaken van de transitie van Informatiemanagement en het IT-bedrijf in relatie tot SVB Tien?—16
<b>4</b>	<b>Bestuurlijke reactie en naschrift Inspectie—19</b>
	Lijst van publicaties Inspectie Werk en Inkomen—23



## 1 Samenvatting en oordeel

De SVB is in 2006 gestart met het veranderprogramma SVB Tien met de volgende doelstellingen:

- Betere dienstverlening aan de burger;
- Lagere uitvoeringskosten bij toenemende vergrijzing;
- Flexibelere aansluiting op innovaties binnen de overheid.

Om deze doelstellingen te bereiken gaat SVB werken met integrale service-teams in de dienstverlening aan de burger, de ICT vernieuwen en de daarbij behorende IT-organisatie inrichten.

In 2007 bleek afronding van het programma in 2010 conform de toenmalig afspraken met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) niet haalbaar. De Raad van Bestuur van SVB heeft in overeenstemming met SZW besloten om het veranderprogramma met drie jaar te verlengen met als einddoel afronding in 2013.

In 2009 koos SVB voor een ICT-vernieuwing met behulp van standaard ICT-pakketten. Sinds 2010 is de ICT-vernieuwing verdeeld over drie business releases (BR):

1. BR I is op 22 november 2010 opgeleverd en richt zich op de ondersteuning van de uitvoering van de vrijwillige verzekeringen.
2. BR II betreft de realisatie van een multiregelingensysteem (MRS), waarmee diverse regelingen binnen de SVB uitgevoerd kunnen worden. Eind 2012 is volgens de planning van de SVB het MRS gevuld voor de regelingen in het kinddomein en de vrijwillig verzekerden. BR II kent drie 'stages':
  - stage 1:  
Het *opstellen* van de Solution Definition, het Integratie Raamwerk en de functionele ontwerpen voor het MRS;
  - stage 2:  
Het *realiseren* van het MRS en
  - stage 3:  
Het *implementeren* van MRS voor de regelingen voor het kinddomein en de vrijwillig verzekerden.
3. BR III betreft het overzetten van regelingen uit het huidige AOW/Anw-systeem naar het MRS. BR III valt *buiten* het veranderprogramma, dit in afwijking van de eerdere planning, die impliceerde dat eind 2013 dit onderdeel zou zijn gerealiseerd vanuit het budget voor het veranderprogramma. BR III wordt in afstemming met het ministerie van SZW vanaf 2013 bekostigd uit het reguliere bedrijfsvoeringbudget van de SVB.

De inspectie volgt sinds 2006, gelet op de risico's van het Programma SVB Tien, de ontwikkelingen. Momenteel bestaat het Veranderprogramma SVB Tien uit de ICT-ontwikkeling (BR II) en de ontwikkeling naar integrale service-teams.

De herinrichting van de IT-organisatie is sinds 2010 belegd in de 'lijn' en moet eind 2012 klaar zijn om het opgeleverde MRS in beheer te nemen en verdere business releases zelf te ontwikkelen.

In deze rapportage geeft IWI haar oordeel over de opzet van het systeem van sturing en beheersing van SVB en de werking daarvan voor Businessrelease II (BR II) van het veranderprogramma SVB Tien. Daarbij is speciale aandacht besteed aan de werking van de risicobeheersing en de sturing op de businesscase. Daarnaast gaat de rapportage in op de transitie van de organisatieonderdelen Informatie Management en het IT bedrijf en de relatie van deze transitie met het veranderprogramma SVB Tien. Het door de inspectie uitgevoerde onderzoek geeft antwoord op de volgende onderzoeksvraag:

*'Is de kwaliteit van de sturing en beheersing binnen de SVB en van het veranderprogramma SVB Tien (BR II) voldoende en wat is de stand van zaken van de transitie van Informatiemanagement en het IT-bedrijf in relatie tot SVB Tien?'*

Voor de beantwoording van deze vraag bespreekt de inspectie eerst de opzet van het systeem van sturing en beheersing en gaat vervolgens in op de werking ervan voor BR II. Vervolgens wordt de transitie behandeld.

#### *Opzet van het systeem van sturing en beheersing*

De inspectie is van oordeel dat de opzet van het systeem van interne integrale sturing en beheersing binnen de organisatie van SVB voldoende is, gerelateerd aan de uitgangspunten van het, ook door de SVB gekozen, CO-SO ERM-model (Enterprise Risk Management). Met de SVB is de inspectie van oordeel dat integraal risicomanagement, met name in een veranderende omgeving, van belang is om de bedrijfsvoering van de SVB te optimaliseren. Een voortvarende aanpak en invoering van integraal risicomanagement past volgens de inspectie bij het verandertraject van de organisatie.

De topstructuur en besturing is begin 2011 door de SVB vernieuwd om een verdere bijdrage te leveren aan de integrale sturing en beheersing. De SVB heeft verder een ontwikkeling in gang gezet om de risicobeheersing meer integraal in de organisatie te verankeren. Hierbij wordt expliciet aandacht besteed aan risico-inventarisatie, de onderlinge samenhang en de verschillende niveaus van risico's.

#### *Werking van het systeem van sturing en beheersing voor BR II*

De inspectie oordeelt dat het systeem van sturing en beheersing voor BR II in voldoende mate werkt. Wel is sprake van een aantal verbeterpunten die SVB op dient te pakken. De sturing en beheersing van BR II is opgezet volgens de Prince II methodiek, maar in de werking past SVB een aantal specifieke kenmerken van deze methodiek niet toe.

Voor de huidige fase van het programma, fase 1 van BR II, is nog geen evaluatie gepland. In de context van de lange doorlooptijd van de evaluatie van BR I en de strakke planning en harde deadline van 1 januari 2013 is het belang dat SVB een evaluatieplanning opstelt, mede in het licht van vervolgbeslissingen voor volgende fases. Kenmerken van de Prince II methodiek die nog niet worden toegepast zijn het benaderen van risico's met een impact- en waarschijnlijkheidsanalyse en het maken van een risico-indeling en -onderverdeling naar fases van het programma. Ook is geen mix of een portfolio van beheersmaatregelen aangetroffen. Verder is het risico-eigenaarschap niet altijd eenduidig belegd. De inspectie stelt

overigens vast dat er een veelheid van overlegvormen is waarbinnen risico's worden besproken met een zekere garantie voor risicosignalering en – aanpak.

Het door SVB voorziene verbetertraject om de risicobeheersing meer integraal vorm te geven kan bijdragen aan het meer systematisch uitvoeren van risicobeheersing binnen het veranderprogramma SVB Tien.

De inspectie stelt, met de SVB, vast dat de planning voor het opleveren van producten van BR II onder druk staat. Dit geldt in het bijzonder voor de tweede helft van 2012. De planningen voor het laatste kwartaal 2012 zijn niet opgesteld.

Tenslotte stelt de inspectie vast dat de Business Case van het programma SVB Tien tot nu toe onveranderd is gebleven. In het vierde kwartaal van 2011 worden de eerste resultaten verwacht van een nadere beschouwing van de consequenties van de bezuinigingen van het Kabinet Rutte/Verhagen voor SVB. De uitkomsten van de beschouwing hebben invloed op de Business Case, die hierop door de SVB zal worden geactualiseerd.

*Transitie van Informatie Management en het IT bedrijf in relatie tot SVB10*  
De SVB en met name het IT-bedrijf staat voor een enorme uitdaging om in zestien maanden tot eind 2012, naast het vormgeven aan wijzigingen in organisatie, functies, taken en verantwoordelijkheden met de daarbij behorende attitude, aan nog een aantal activiteiten min of meer parallel uitvoering te geven. Dit betreft:

- het beheren en onderhouden van de huidige legacy-systemen;
- het uitfaseren van de legacy-systemen;
- het beheren van BR II vanaf 2013 en,
- het zelfstandig ontwikkelen van (volgende) Business Releases en werken conform de streefarchitectuur vanaf 2013.

De weg naar het einddoel, het in beheer nemen van het door het programma SVB Tien op te leveren MRS en de zelfstandige ontwikkeling van volgende business releases kent vele risico's en (onderlinge) afhankelijkheden binnen en tussen projecten. Niet alle risico's zijn voorzienbaar in het proces. De inspectie is van mening dat juist dit gegeven noodzaakt tot het zoveel mogelijk beheersbaar maken van risico's.

Op dit moment zijn de activiteiten verwoord in verschillende documenten, die nog niet allemaal een definitieve status kennen. Om een integraal samenhangend inzicht te krijgen in horizontale en verticale afhankelijkheden is het van belang dat deze documenten worden gecompleteerd en een definitieve status krijgen. Deze documenten zijn van belang om te kunnen vaststellen onder welke condities, zoals acceptatiecriteria, planningen, risico's, beheersmaatregelen etc. de producten in beheer kunnen worden genomen door de lijnorganisatie.

Een belangrijke voorwaarde voor de verdere ontwikkeling is het tijdig werven, opleiden en behouden van personeel om het beheer van ontwikkelde systemen en het zelfstandig ontwikkelen van systemen vorm te geven. Op dit moment onderkent de inspectie, evenals de SVB, risico's om de vereiste specifieke IT-deskundigheid te werven en te behouden.



## 2 Inleiding

### 2.1 Aanleiding

IWI monitort sinds 2006 de ontwikkelingen van het veranderprogramma SVB Tien. Gelet op de ontwikkelingen binnen het veranderprogramma heeft de inspectie in 2010 het toezicht, mede op verzoek van de minister van SZW, geïntensiveerd. De doelstelling van dit onderzoek van IWI luidt: het bieden van aanvullende zekerheid over de kwaliteit van de sturing en beheersing binnen de SVB-organisatie en van de onderdelen uit het oorspronkelijke veranderprogramma SVB Tien afzonderlijk en in onderlinge samenhang.

### 2.2 Onderzoeksopzet

Bij de monitoractiviteiten van de inspectie, vanaf 2006, steunde IWI op de rapportages van de Interne Accountantsdienst (IAD) van de SVB. Deze rapportages verschijnen twee maal per jaar, na afloop van het verantwoordingsjaar (medio maart) en na afloop van de eerste twee tertalen (medio oktober). Vanaf 2010 verricht de inspectie meer diepgaand eigen onderzoek. Dit laat onverlet dat IWI zoveel als mogelijk gebruik maakt van reeds door organisaties (in- en extern) uitgevoerd onderzoek. Dit laatste op basis van het principe single information, single audit. Het eigen onderzoek van de inspectie bestaat uit het afnemen van interviews met vertegenwoordigers van SVB (op strategisch, tactisch en operationeel niveau) en documentstudie (deskresearch).

#### *Scope van het onderzoek*

In deze rapportage gaat de inspectie in op de opzet van het systeem van sturing en beheersing van SVB en de werking daarvan voor Businessrelease II (BR II) van het veranderprogramma SVB Tien. Daarnaast gaat de rapportage in op de inrichting van de vraag en -aanbod organisatie binnen de SVB op het gebied van de informatiehuishouding. (BR II). Deze inrichting vindt plaats door middel van de transitie van het informatiemanagement en het IT bedrijf. In het onderzoek is speciale aandacht besteed aan de overdracht van producten vanuit het programma SVB Tien aan het IT bedrijf. De inspectie zal in vervolgrapportages over de ontwikkelingen van de SVB ook aandacht besteden aan het functioneren van de integrale serviceteams.

#### *Aspecten*

Binnen het kader van sturing en beheersing is specifiek aandacht besteed aan de sturing op de businesscase en op het risicomanagement.

#### *Normen*

Het referentiekader dat IWI voor het onderzoek hanteert sluit aan bij de frameworks die de SVB zelf hanteert. Voor de inrichting van de -risicobeheersing wordt COSO-ERM toegepast. SVB hanteert op programma- en projectniveau de PRINCE II-methodiek.

De onderzoeksperiode omvatte de maanden december 2010 tot en met juni 2011.

### **2.3 Leeswijzer**

De bevindingen en conclusies van de inspectie vindt u in hoofdstuk drie. De inspectie bespreekt achtereenvolgens de opzet van het systeem van sturing en beheersing in paragraaf 3.1 en gaat daarna in paragraaf 3.2 in op de werking ervan voor BR2. De transitie in relatie tot het veranderprogramma wordt als laatste in paragraaf 3.3 behandeld.

In hoofdstuk vier vindt u de bestuurlijke reactie en het naschrift van de inspectie. In het laatste hoofdstuk is een aantal bijlagen opgenomen.

Deze gaan in op de integrale bestuurlijke reactie, de gebruikte afkortingen en de lijst van publicaties van de inspectie.



### 3 Bevindingen en conclusies

De hoofdvraag uit het onderzoek luidt:

*'Is de kwaliteit van de sturing en beheersing binnen de SVB en van het veranderprogramma SVB Tien (BR II) voldoende en wat is de stand van zaken van de transitie van Informatiemanagement en het IT-bedrijf in relatie tot SVB Tien?'*

Deze hoofdvraag is aan de hand van drie deelvragen beantwoord die in dit hoofdstuk zijn uitgewerkt:

1. Is het systeem van interne integrale sturing en beheersing binnen de organisatie van SVB in opzet voldoende?
2. Werkt de sturing en beheersing van het programma SVB Tien volgens de opzet en is het risicomangement binnen het systeem zodanig geïncorporeerd dat het tijdig nemen van voldoende en juiste maatregelen en de informatievoorziening hierover wordt geborgd?
3. Wat is de stand van zaken van de transitie van Informatiemanagement en het IT-bedrijf in relatie tot SVB Tien?

#### 3.1 **Is de opzet van het systeem van integrale sturing en beheersing voldoende?**

In 2011 is de topstructuur van de SVB-organisatie vernieuwd. De grootste wijzigingen zijn het inrichten van een Executive Committee per 1 maart 2011 en het anders beleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor besluitvorming. In het besluit Vernieuwing Topstructuur en -besturing van 23 februari 2011 is de vernieuwing beschreven. Een van de doelstellingen daarin is het realiseren van samenhang in de sturing op de going concern en de activiteiten van programma's en projecten.

SVB is een risicomijdende organisatie met een sterke normcultuur gericht op het behalen van doelstellingen op het gebied van kwaliteit en effectiviteit bij de wetsuitvoering. Dit past volgens SVB bij de ambities van de organisatie die onder meer spreken van een 'voortreffelijke uitvoering' en een 'excellente dienstverlening'. De keerzijde van de risicomijdende cultuur is dat deze belemmerend kan werken bij het doorvoeren van veranderingen. De RvB streeft daarbij naar een balans tussen het behoud van noodzakelijke zorgvuldigheid en gewenste voortgang.

Risicomangement wordt momenteel op gefragmenteerde wijze vorm gegeven op procesniveau (in het kader van de wetsuitvoering en uitvoeringstoetsen voor nieuwe/gewijzigde wet- en regelgeving), en op programma- en projectniveau.

De reguliere planning- en controlcyclus voorziet in de monitoring van de going concern en de programma-activiteiten. Er staat in het handboek planning- en control geen procedure over het coördineren van onderzoeksbevindingen, het bewaken van besluitvorming over omgang met die bevindingen en het aan de hand van die besluitvorming al dan niet uitzetten van verbeteracties en het bewaken van de follow-up daarvan.

Op basis van de rapportages vanuit de lijn en de programma's stelt de directie FEZ de maandelijkse concernrapportage op die besproken wordt in de Executive Committee en vervolgens aangeboden aan de RVB ter vaststelling. IWI stelt vast dat er overlegstructuren zijn maar kan niet vaststellen in hoeverre risicomanagement in deze overlegstructuren een vast onderdeel is.

In februari 2010 heeft SVB onderzoek verricht naar integraal risicomanagement. Op 8 december 2010 is door de Raad van Bestuur besloten om integraal risicomanagement binnen de SVB verder uit te werken op basis van COSO ERM. Een conceptplan van aanpak is hiertoe in april 2011 opgesteld. Medio 2011 is geen sprake van een integraal geïmplementeerd systeem van risicomanagement, maar is de SVB gestart met een traject om te groeien naar een organisatie waar integraal risicomanagement een vast onderdeel van de bedrijfsvoering en de planning- en controlcyclus vormt. Het plan van aanpak spreekt over een aanpak in vijf fases. Naast inventariseren, ontwikkelen en implementatie, opleiding en training in 2011 zal vanaf 2012 risicomanagement ook in de verantwoording worden opgenomen. SVB stelt in het plan dat de risicocultuur en het -beleid naadloos moeten aansluiten op de kritieke succesfactoren en de performance indicatoren. De boven- en ondergrenzen van de indicatoren moeten volgens SVB een helder beeld geven van risk appetite en risk tolerance van het management. In september 2011 wordt in de RvB de voortgang besproken.

#### *Conclusie*

De inspectie concludeert dat de opzet van het systeem van interne integrale sturing en beheersing binnen de organisatie van SVB voldoende is, gerelateerd aan de uitgangspunten van het COSO ERM-model. De topstructuur en besturing is begin 2011 door de SVB vernieuwd om een verdere bijdrage te leveren aan de integrale sturing en beheersing. De SVB heeft verder een ontwikkeling in gang gezet om de risicobeheersing meer integraal in de organisatie te verankeren. Hierbij wordt expliciet aandacht besteed aan risico-inventarisatie, de onderlinge samenhang en de verschillende niveaus van risico's.

### **3.2 Is de werking van het systeem van sturing en beheersing voor BR II voldoende?**

De inspectie stelt vast dat het programma SVB Tien koerst op afronding van BR II per 1 januari 2013 met weinig ruimte in budget, tijd en scope. De programmabegroting voor 2011 is vastgesteld op 16,2 miljoen euro waarvan tot en met juni 2011 34 procent is besteed.

Om de risicobeheersing van het programma extra kracht bij te zetten heeft de SVB ervoor gekozen om op strategisch niveau de externe partijen te committeren door ze in de strategische overleggrema te laten participeren. Dit met het doel om het welslagen van het programma te stipuleren.

De businesscase van het programma is vanaf de start van het programma tot nu toe onveranderd. In het vierde kwartaal van 2011 worden de eerste resultaten verwacht van een nadere beschouwing van de opbrengsten van het programma in het kader van de door SVB aan de bezuinigingen van het

Kabinet Rutte/Verhagen gekoppelde doelstellingen. De uitkomsten van de beschouwing hebben invloed op de Business Case, die hierop zal worden geactualiseerd.

Door vertraging in het opleveren van alle functionaliteiten van BR I (circa zeven maanden) is ook de start van BR II vertraagd. De planning van Stage 1 van BR II bleek niet haalbaar en is vertraagd met minimaal een maand. Voor de optimalisatie van BR I zijn extra kosten gemaakt tot een bedrag van circa 1,1 miljoen euro. SVB wijzigt per fase van het programma de afspraken met de implementatiepartner. Om meer grip te krijgen op de tijdige realisatie van het programma, mede naar aanleiding van het uitlopen van de planning met een maand geldt per november 2011 een fixed price en fixed date afspraak met de implementatiepartner.

Het budget voor de inzet van eigen mensen is voor 2011 begroot op 5,5 miljoen euro. De realisatie bedraagt tot en met juni 2011 1,2 miljoen euro en blijft achter door een combinatie van beperkte beschikbaarheid van eigen personeel en de vertraging in het opleiden van personeel.

SVB werkt volgens de PRINCE II-methodiek maar past een aantal specifieke kenmerken niet toe zoals: risicobenadering met een impact- en waarschijnlijkheidsanalyse, een risico-indeling en -onderverdeling naar fases van het programma. Ook een mix of een portfolio van beheersmaatregelen is niet aangetroffen. Verder zijn risico-eigenaren niet altijd duidelijk aangewezen.

Er bestaat een veelheid van overlegvormen waarbinnen risico's worden besproken met een zekere garantie voor risicosignalering en –aanpak. De SVB kan zich verbeteren door meer integraal risicoanalyses uit te voeren in de context van de strategische SVB doelstellingen.

Het besluitvormingsproces vindt in verschillende gremia plaats en is op het niveau van RvB niet altijd af te leiden uit de verslaglegging. SVB heeft verbetering van de verslaglegging toegezegd.

#### *Conclusie*

De inspectie heeft de werking van het systeem van interne sturing en beheersing getoetst op het niveau van het veranderprogramma SVB Tien. De inspectie stelt vast dat SVB werkt in overeenstemming met de Prince II-methodiek. De risico's worden binnen het programma SVB Tien benoemd en voorzien van beheersmaatregelen die in de verantwoordingscyclus binnen de diverse overleg-gremia worden besproken. Verder wordt in deze overleg-gremia (bij-)sturing vorm gegeven.

De inspectie heeft hierbij de volgende kanttekeningen:

- het niet integraal toepassen van risicomangement is ook zichtbaar op het niveau van sturing en beheersing van BR II. SVB kan zich hierin verbeteren door meer integraal risicoanalyses uit te voeren in de context van de strategische SVB doelstellingen;
- het besluitvormingsproces vindt in verschillende gremia plaats en is op het niveau van RvB niet altijd af te leiden uit de verslaglegging. SVB heeft verbetering van de verslaglegging toegezegd.

Daarnaast heeft de inspectie bevindingen met betrekking tot BR I en stage 1 van BR II. Dit betreft:

- door de vertraging van het opleveren van alle functionaliteiten van BR I (circa zeven maanden) is de start van BR II vertraagd. Zo is de planning van stage 1 van BR II niet haalbaar gebleken en vertraagd met minimaal een maand. Voor de optimalisatie van BR I zijn extra kosten gemaakt tot een bedrag van circa 1,1 miljoen euro;
- de realisatie van het budget voor de inzet van eigen mensen. Het budget is voor 2011 begroot op 5,5 miljoen euro. De realisatie bedraagt tot en met juni 2011 1,2 miljoen euro. Dit wordt veroorzaakt door het achterblijven van de inzet van eigen personeel. Dat betreft een combinatie van beperkte beschikbaarheid van het eigen personeel en de vertraging die ontstaat in het opleiden van personeel.

### **3.3 Wat is de stand van zaken van de transitie van Informatiemanagement en het IT-bedrijf in relatie tot SVB Tien?**

SVB geeft de IT-ontwikkeling enerzijds vorm via het programma SVB Tien BR II en anderzijds via de transitie van de IT-organisatie. De transitie betreft het inrichten van de organisatieonderdelen Informatie Management en het IT-bedrijf. Eén van de doelen is dat het IT-bedrijf eind 2012 in staat is de uit het programma SVB Tien op te leveren producten in beheer te nemen en zelfstandig volgende business releases kan ontwikkelen.

Samenwerking tussen Kantoor Centraal, Informatie Management en het nieuwe IT-bedrijf is van belang en wordt onderstreept door een gezamenlijke aanpak. Dit is verwoord in de PID Transitie die tijdens het onderzoek in conceptstadium verkeert. De planning staat onder druk, vooral in de tweede helft van 2012. Een planning voor het laatste kwartaal 2012 is niet opgesteld. De evaluatie van BR II stage 1 moet inzicht geven in keuzes en risico's ten behoeve van de besluitvorming over de stages 2 en 3. Nadien kan pas een inschatting worden gemaakt over de haalbaarheid van de deadline voor BR II (31 december 2012).

Het IT-Bedrijf is door het ter beschikking stellen van personeel voor de ontwikkeling van producten bij het programma betrokken. Zo wordt door het IT bedrijf kennis van systemen en technieken opgedaan. Het tijdig werven en opleiden van personeel is, gelet op de vereiste specifieke IT-deskundigheid een risico om de producten eind 2012 volledig in beheer te nemen, zelf te ontwikkelen en minder afhankelijk te zijn van de implementatiepartner en softwareleverancier.

De planning van de werkzaamheden die moeten leiden tot de producten waarmee het IT-Bedrijf na 2012 moet gaan werken zijn verwoord in verschillende PID's (SVB Tien BR II, Infrastructuur en BR II, Testen en Transitie). Een deel van deze PID's is nog in ontwikkeling. Dit betreft in het bijzonder de PID testen en transitie. De PID's zijn nodig om te kunnen vaststellen onder welke condities, zoals acceptatiecriteria, planningen, risico's, afhankelijkheden etc., de producten in beheer kunnen worden genomen door de lijnorganisatie.

#### *Conclusie*

De inspectie concludeert met betrekking tot de ontwikkeling van producten van SVB Tien BR II dat:

- de planning voor het opleveren van producten onder druk staat. Dit geldt in het bijzonder voor de tweede helft van 2012. De planningen voor het laatste kwartaal 2012 zijn niet opgesteld.
- de evaluatie van stage 1 inzicht moet geven in de keuzes en risico's ten behoeve van de besluitvorming over de stages 2 en 3. Na deze evaluatie kan pas een inschatting worden gemaakt over de haalbaarheid van de deadline voor BR II (31 december 2012).
- het IT-Bedrijf bij de ontwikkeling van de producten door het programma betrokken is door middel van het ter beschikking stellen van personeel met het doel kennis te ontwikkelen.
  
- De inspectie concludeert met betrekking tot het inrichten van IT-bedrijf dat: het niet tijdig werven en opleiden van personeel een risico is om de producten eind 2012 volledig in beheer te nemen, zelf te ontwikkelen en minder afhankelijk te zijn van de implementatiepartner en softwareleverancier.
- enerzijds invulling moet worden gegeven aan de going concern en men zich anderzijds zich moet voorbereiden op het in beheer nemen en ontwikkelen van producten. Daarnaast moet er een cultuuromslag plaatsvinden van het IT-bedrijf gelet op de nieuwe rol van het IT-bedrijf.
- onvoldoende is uitgewerkt op welke wijze en wanneer de oude systemen worden uitgefaseerd.



## 4 Bestuurlijke reactie en naschrift inspectie

### *Bestuurlijke reactie SVB*

De SVB geeft in een bestuurlijke reactie op de rapportage van de inspectie Werk en Inkomen aan alle door de inspectie gesignaleerde verbeterpunten over te nemen.

### *Naschrift inspectie*

Het doet de Inspectie Werk en Inkomen genoegen dat het rapport bijdraagt aan een verdere kwaliteitsverbetering van het programma SVB Tien en dat alle door de inspectie gesignaleerde verbeterpunten door de SVB worden overgenomen. In de volgende rapportage zal de inspectie onder andere ingaan op de door SVB beschreven verbeteracties.





## Bijlage

### Reactie SVB



**Raad van Bestuur**  
Van Heuven Goedhartlaan 1  
Postbus 1100  
1180 BH Amstelveen  
Telefoon (020) 656 56 56  
Fax (020) 656 48 01  
Internet www.svb.nl

Inspectie Werk en Inkomen  
T.a.v. de heer mr. J.A. van den Bos,  
Inspecteur-Generaal  
Postbus 11563  
2502 AN DEN HAAG

datum	ons kenmerk	behandeld door	telefoonnummer
24-11-2011	RvB.201/11/NV/ptb		020 656 4812

Onderwerp: Programma SVB Tien

Geachte heer Van den Bos,

Het Veranderprogramma SVB Tien met als doelstellingen:

- Betere dienstverlening aan de burger;
- Lagere uitvoeringskosten bij toenemende vergrijzing;
- Flexibelere aansluiting op innovaties binnen de overheid,

is voor de SVB essentieel als instrument voor vernieuwing en efficiency.

Het door uw Inspectie uitgevoerde onderzoek "Veranderprogramma SVB Tien", dat ons is toegezonden voor bestuurlijke reactie, draagt bij aan een verdere kwaliteitsverbetering van de uitvoering van het programma.

Dit is voor ons aanleiding om de door u gesignaleerde verbeterpunten alle over te nemen.  
Dit betreft kort samengevat:

#### 1. Risicomanagement

Om risicomanagement vorm te geven is door SVB Tien inmiddels een senior programma risk manager aangetrokken. Deze programma risk manager heeft als opdracht risicomanagement in de volle breedte van SVB Tien (inclusief Transitie) verder te structureren. Gelijk wordt het risicomanagement zo opgezet dat de aanpak model staat voor een bredere inzet voor de gehele SVB. Risicomanagement wordt derhalve niet alleen in het licht van SVB Tien opgezet, maar ook in de context van de strategische SVB doelstellingen.

Op basis van de rapportage van de programma risk manager, worden risico's een vast agendapunt bij de Program Board. De Program Board heeft een directe lijn naar Executive Committee en Raad van Bestuur. De rapportages gaan met name over de status van risico's en de bewaking en follow-up van genomen beheersmaatregelen.



## 2. Evaluaties

De inspectie constateert dat er in de huidige fase 1 van BR2 en volgende fases nog geen evaluaties zijn gepland.

De aanbeveling om deze evaluaties te plannen wordt overgenomen.

Binnen het programma SVB Tien worden met regelmaat evaluaties gehouden. Zo zijn er verschillende evaluaties van BR1 gehouden. Verbetervoorstellen uit die evaluaties zijn overgenomen en verwerkt in de plannen voor de huidige fases. Ook audits die eerder zijn uitgevoerd hebben geleid tot verbeteringen in het programma. Onlangs is het plan 2012 van het IST-project op enkele punten bijgesteld naar aanleiding van een evaluatie onder IST medewerkers, de impact van de besparingsdoelstelling, en de aanstaande implementatie van BR2.

Bij de start van iedere stage wordt een evaluatie gepland van de stage ervoor. Organisatie hiervan ligt bij zowel het Projectbureau (PMO) van SVB Tien als bij de verschillende deelprojecten zelf.

## 3. Tijdsdruk

De inspectie stelt dat de planning onder druk staat. Wij beamen dit.

Er wordt door alle betrokken partijen hard gewerkt om de geplande resultaten op tijd te realiseren. Goede sturing en beheersing dragen hieraan bij.

## 4. Business Case

De Business Case van SVB Tien blijft onveranderd. Na het programma SVB Tien worden in BR3 op eigen kracht overige regelingen gerealiseerd. Voor BR3 en verder zullen separate business cases worden opgesteld om te bepalen hoe deze releases zullen bijdragen aan besparingen. Tijdens de voorbereidingen BR3 wordt aldus een BC gemaakt.

Voorts wordt een apart deelproject OBP (Optimalisatie Beleidsregels en Processen) ingericht.

## 5. Verdere maatregelen van SVB Tien

De personele invulling van de betrokkenheid van de softwareleverancier Oracle op 3 niveaus binnen het programma is inmiddels gerealiseerd. Ook zullen de verschillende documenten in het kader van de transitie worden gecompleteerd en een definitieve status krijgen.

Ik vertrouw erop u hiermee van dienst te zijn geweest.

Met vriendelijke groet,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'N.A. Vermeulen', enclosed in a blue oval.

Mevrouw drs. N.A. Vermeulen  
plv. voorzitter Raad van Bestuur



## Publicaties van de Inspectie Werk en Inkomen

### 2011

- R11/08 Veranderprogramma SVB Tien
- R11/07 Iedereen aan de slag
- R11/06 De keten volgt klanten, toepassing van klantvolgsystemen  
Klantvolgfunctionaliteit in het veld van werk en inkomen  
Overkoepelende rapportage
- R11/05 Programmarapportage Activering jongeren
- R11/04 Samenwerken voor uitkeringsgerechtigden met gezondheidsproblemen
- R11/03 De voorlichting aan WGA'ers
- R11/02 Onderzoek categoriale aanvullende inkomensondersteuning door gemeenten
- R11/01 UWV en Walvis, tiende rapportage  
Jaarverslag 2010

### 2010

- R10/11 De burger bediend in 2010  
Programmarapportage Informatieprocessen
- R10/10 Balans in dienstverlening
- R10/09 Participatie in crisistijd  
Afsluiting drie jaar toezichtonderzoek naar de uitvoering van het beleidsprogramma 'Iedereen doet mee'
- R10/08 Het Chronisch vermoeidheidssyndroom  
De beoordeling door verzekeringsartsen
- R10/07 Armoedebestrijding
- R10/06 Risicobeheersing en re-integratiebudgetten UWV
- R10/05 Implementatie van eenmalige gegevensuitvraag  
Jaarplan 2011
- R10/04 Maatwerk bij meervoudigheid  
Domeinoverstijgende dienstverlening aan mensen met meervoudige problematiek
- R10/03 Dienstverlening op maat  
Het voorkomen van werkloosheid en arbeidsongeschiktheid in tijden van crisis
- R10/02 UWV en Walvis  
Negende rapportage
- R10/01 Arbeidsontwikkeling Wsw in beeld  
Jaarverslag 2009

U kunt deze publicaties opvragen bij:

Inspectie Werk en Inkomen

Afdeling Strategie en communicatie

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



