

De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2010

Tweede rapport: het verandertraject SVB Tien in 2007

De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2010

Tweede rapport: het verandertraject SVB Tien in 2007

R 08/09, juli 2008
ISSN 1383-8733
ISBN 978-90-5079-214-1

Voorwoord

De Sociale Verzekeringsbank profileert zich al jaren als een organisatie, die de volksverzekeringen op hoog niveau uitvoert, wat vooral tot uitdrukking komt in de cijfers van de Sociale Verzekeringsbank over de rechtmatigheid en tijdigheid van de uitgevoerde werkzaamheden. In 2006 is de Sociale Verzekeringsbank van start gegaan met een ambitieus veranderprogramma met de bedoeling om ook na 2010 een excellente dienstverlening aan burgers te (blijven) garanderen en om de uitvoeringskosten te verlagen, doorlooptijden te verkorten en flexibel te kunnen aansluiten op innovaties binnen de overheid.

Dit programma heeft in 2007 een turbulent verloop gekend, waarna toch drie van de vier onderdelen van het programma het beoogde stadium hebben bereikt. De Inspectie Werk en Inkomen vindt dit een prestatie van formaat.

De Sociale Verzekeringsbank heeft zich wel genoodzaakt gezien om de planning aan te passen van de inrichting van generieke processen en ondersteunende ICT. Deze werkzaamheden hebben een groot aandeel in het programma. De doorlooptijd van het veranderprogramma is daarom met drie jaar verlengd, tot 2013, en de beoogde baten en lasten zijn over de jaren verspreid. De Sociale Verzekeringsbank en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid hebben daarover nieuwe afspraken gemaakt, die in februari 2008 zijn vastgelegd.

Dit is het tweede rapport van de inspectie over het veranderprogramma SVB Tien. Over 2006 heeft de inspectie geoordeeld dat zij positief was over de zorgvuldigheid en gedegenheid van de planvorming, maar ook kritisch over de keerzijde daarvan: namelijk dat de voorbereidingen van de werkzaamheden vaak langer duurden dan voorzien. In 2007 is duidelijk geworden dat de SVB het programma af zal ronden in 2013.

Dhr. mr. H. Zeilstra
Plv. inspecteur-generaal a.i.

Inhoud

1	Inleiding	7
1.1	Onderzoeksvragen	7
1.2	Onderzoeksmethode	7
2	SVB Tien in 2007	9
2.1	Organisatie van het programma in 2007	9
2.2	Algemene bevindingen SVB Tien in 2007	9
3	SVB Tien in 2007 per cluster	11
3.1	Cluster I: serviceteams op de vestigingen	11
3.2	Cluster II: generieke processen en nieuwe ICT-systemen	11
3.3	Cluster III: ICT-organisatie	12
3.4	Cluster IV: ketensamenwerking	13
4	Beantwoording onderzoeksvragen	15
4.1	Wordt de continuïteit van het reguliere proces gewaarborgd?	15
4.2	Worden de doelen voor SVB Tien voor 2007 bereikt?	15
4.3	Zijn er factoren te benoemen die de voortgang van het veranderingstraject in 2008 en op weg naar eind 2013 zouden kunnen belemmeren?	16
5	Oordeel	17
6	Reactie Sociale Verzekeringsbank	19
	Lijst van afkortingen	20
	Bijlage: Reactie Sociale Verzekeringsbank	21
	Publicaties van de Inspectie Werk en Inkomen	25

I 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 2010 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. Het is een complex meerjarig programma dat risico's kent op het gebied van de beheersing van kosten en het bereiken van resultaten. De SVB beschouwt het veranderprogramma SVB Tien als het fundament voor een rechtmatige, doelmatige en doeltreffende wetsuitvoering.

Tot medio 2007 bleven de ambities van de SVB in termen van kosten, baten en doorlooptijd van het programma onveranderd. In de tweede helft van 2007 stelde de SVB zijn ambities bij. Na intensief overleg tussen het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en de SVB werden begin 2008 afspraken vastgelegd over het vertraagd uitvoeren van onderdelen van het programma en de financiële consequenties daarvan. De afronding van het programma, oorspronkelijk gepland uiterlijk 2010, werd uitgesteld naar 2013.

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 2007. 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.

I.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 2007, 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 2007 bereikt?
- 3 Zijn er factoren te benoemen, die de voortgang van het veranderingstraject in 2008 en op weg naar eind 2013 zouden kunnen belemmeren?

I.2 Onderzoeksmethode

De inspectie baseert zich in haar onderzoek zoveel mogelijk op bij SVB beschikbare informatie. Waar mogelijk sluit zij aan bij het Auditplan SVB Tien van de interne accountantsdienst (IAD) van 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-kwartaalrapportages, 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. De inspectie heeft voor het onderzoek over 2007 vier vestigingskantoren van de SVB bezocht om kennis op te doen van de nieuw ingerichte serviceteams voor de Algemene nabestaandenwet (Anw), de Algemene Ouderdomswet (AOW) en de Algemene Kinderbijslagwet (AKW).

2 SVB Tien in 2007

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

2.1 Organisatie van het programma in 2007

Het programma SVB Tien wordt in 2007 gerealiseerd door een veranderorganisatie die opereert binnen de staande organisatie. Opdrachtgever voor het hele programma is de Raad van Bestuur (RvB). Binnen de RvB is een lid verantwoordelijk voor het programma SVB Tien. De opdrachtnemer is de programmadirecteur. De SVB heeft bij de uitvoering van haar taken een aantal prioriteiten gesteld. De hoogste prioriteit ligt bij de continuïteit van de goede uitvoering van de primaire opdracht van de SVB. Daarna volgen het doorvoeren van wetwijzigingen, activiteiten in het kader van SVB Tien en als laatste activiteiten in het kader van andere projecten.

Het programma SVB Tien was in 2007 verdeeld in vier clusters:

Cluster I: inrichting van serviceteams op de vestigingen;

Cluster II: ontwerp en inrichting van generieke processen en nieuwe ICT-systemen;

Cluster III: ontwerp en (her-)inrichting van ICT-organisatie;

Cluster IV: organisatie ketensamenwerking.

De programmaclusters kenmerken zich onderling door differentiatie in: complexiteit, daarbij behorende risico's voor het management, de impact op de organisatie, de onderlinge rangschikking, de doorlooptijd en de financiën.

2.2 Algemene bevindingen SVB Tien in 2007

Financiën

In het jaarverslag 2007 vermeldt de SVB, dat de kosten van het veranderprogramma SVB Tien lager zijn dan begroot. Van de begrote 20,8 miljoen euro (inclusief besparing) is 2,6 miljoen euro besteed. Het uitblijven van de geplande activiteiten voor Cluster II heeft het grootste aandeel gehad in het achterblijven van de kosten: van de begrote 8 miljoen euro voor dit cluster is 1,04 miljoen euro (13 procent) besteed. De overige drie clusters waren gezamenlijk begroot op 4,24 miljoen euro en daarvan is 2,56 miljoen euro (60 procent) gerealiseerd.

Er blijken in 2007 behoorlijke (absolute) verschillen te bestaan tussen de begroting en de besteding per cluster. Volgens de IAD is in 2007 sprake van een verbeterd niveau van de financiële beheersing met een adequater inzicht in de budgetten en de uitputting. De inspectie daarentegen ziet nog verbetermogelijkheden voor de financiële beheersing van het programma.

De inspectie concludeert dat de werkzaamheden vanuit Cluster II in vergelijking tot die van de overige clusters het grootste aandeel hebben in de totale complexiteit van het programma, een groot beroep doen op het vermogen tot het (anticiperend) managen van de risico's en het grootste financiële aandeel hebben in de begroting van het veranderprogramma. Gezien de doorlooptijd van de werkzaamheden zal dit cluster ook de grootste weerslag van alle clusters hebben op de SVB-organisatie.

Sturing en beheersing

SVB Tien is een complex meerjarig veranderprogramma met risico's op het gebied van beheersing van kosten en resultaten. Om de samenhang en de prioriteitstelling op concernniveau te kunnen sturen, introduceerde het programmamanagement in 2006 het zogeheten 'projectenportfoliomanagement'.¹ De SVB wilde dit instrument verankeren in de planning-en-controlcyclus (P&C), maar heeft dit niet gerealiseerd.

¹ *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 binnen een organisatie te prioriteren en te faciliteren.*

De SVB zou tevens evalueren of de strategische risico's die de RvB had onderkend, voldoende waren afgedekt. Volgens het jaarverslag 2007 zou het programmamanagement aanvullende audits uitvoeren voor activiteiten van het programma met voorzienbaar grote implementatierisico's, om te onderzoeken of beheersmaatregelen voldoen. Er is echter geen evaluatie uitgevoerd van maatregelen die de SVB heeft getroffen op de strategische risico's. Volgens de IAD wordt op projectniveau niet systematisch een 'risicolog' aangehouden, waardoor de RvB mogelijk relevante broninformatie mist voor haar risicomanagement.

Planning

In haar rapport 'De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2010' van juni 2007 uitte de inspectie haar zorg over de vertraging in de voortgang van de werkzaamheden en de mogelijke consequenties daarvan. In haar reactie op het concept van dit rapport stelde de SVB, dat de ambitie van het programma SVB Tien in termen van kosten, baten en doorlooptijd, voornamelijk onveranderd zou blijven. De SVB, aldus de reactie, richt haar strategie op een verandering met 'de kleinst mogelijke stappen' ten behoeve van de continuïteit en om flexibel in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen en een goede synergie tussen beheer en vernieuwing te creëren.

Na het verschijnen van het definitieve rapport van de inspectie in juni 2007 verzocht SZW de SVB om uiterlijk 15 augustus 2007 een bijgestelde planning op te leveren voor de realisatie van de nieuwe ICT (en -organisatie) en de consequenties daarvan. In oktober 2007, bij de aanbidding van het 'Programmaplan SVB Tien - 2008', meldde de SVB aan de staatssecretaris van SZW dat onderdelen van het programma SVB Tien complexer bleken dan voorzien. Uit dat plan blijkt dat er voor de periode 2009-2013 niet concreet kan worden aangegeven welke activiteiten op welk moment worden uitgevoerd en wanneer welke resultaten worden bereikt. Dit houdt verband met de voortrollende planningshorizon van de SVB, waarbij activiteiten voor de eerste zes maanden concreet in beeld zijn, voor één jaar in grote lijnen en voor de langere termijn globaal.

Op 25 februari 2008 zijn tussen de SVB en SZW afspraken gemaakt en vastgelegd in 'Afspraken tussen SVB en SZW aangaande herziening SVB Tien en de efficiëncytaakstelling Coalitieakkoord'. De afspraken gaan niet alleen over financiën, maar ook over de verantwoording van de op te leveren producten door het veranderprogramma vanaf 2008.

3 SVB Tien in 2007 per cluster

Het programma SVB Tien was in 2007 verdeeld in vier clusters:

Cluster I: inrichting van serviceteams op de vestigingen;

Cluster II: ontwerp en inrichting van generieke processen en nieuwe ICT-systemen;

Cluster III: ontwerp en (her-)inrichting van ICT-organisatie;

Cluster IV: organisatie ketensamenwerking.

3.1 Cluster I: serviceteams op de vestigingen

De inrichting van de serviceteams AKW en AA op de vestigingskantoren van de SVB is in 2007 volgens planning en met succes gerealiseerd. Daarmee heeft de SVB stappen gezet om twee ambities te verwezenlijken: excellente dienstverlening aan de klant en het werken met betrokken en zelfbewuste medewerkers. Op termijn wordt tevens een derde ambitie benaderd: een voortreffelijke uitvoering van de primaire opdracht. De inrichting van de serviceteams is door SVB in 2007 gerealiseerd voor minder dan de helft van de begrote kosten (begroting was 3,5 miljoen euro, besteding was 1,43 miljoen euro).

Het werkproces van de serviceteams is zoveel mogelijk aangepast aan de klantvriendelijker werkwijze die de SVB voorstaat. De callcenters per vestiging zijn opgeheven. De medewerkers zijn in het veranderproces goed door de SVB begeleid, hebben workshops gekregen, opleidingen gevolgd en hebben waar nodig coaching gehad op verbeterpunten. Door te werken met ruimere kaders voor gevalbehandeling en het deels afschaffen van de 'tweede stroom' (een controle van vastgestelde gevallen) wordt een groter beroep gedaan op de zelfstandigheid en de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. Bij het handelen van de medewerker staat de klant centraal. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek en een aan het eind van het jaar gehouden evaluatie blijkt dat medewerkers en managers het werken in serviceteams ook steeds positiever zijn gaan waarderen.

Planvorming en verwachtingen voor 2008:

In 2008 verwacht de SVB voor Cluster I vooral een verdere ontwikkeling door te maken op het gebied van de telefonische dienstverlening en de correspondentie. Tevens zal een doorstart worden gemaakt met het werken met teams voor meerdere wetten. Op financieel vlak zal het realiseren van besparingen een aandachtsgebied zijn.

3.2 Cluster II: generieke processen en nieuwe ICT-systemen

Met de vernieuwde generieke processen en ondersteunende ICT beoogt SVB een bijdrage te leveren aan een voortreffelijke uitvoering van haar primaire opdracht. Gezien het vernieuwde programmaplan, dat SVB in oktober 2007 heeft opgesteld zal deze ambitie uiterlijk eind 2013 worden gerealiseerd.

De werkzaamheden die verband houden met het realiseren van generieke processen en ondersteunende ICT zijn in 2007 niet volgens planning verlopen. Na een eerste vertraging van een halfjaar in 2006, kenden de werkzaamheden opnieuw vertraging in het eerste kwartaal van 2007. Enkele (voor het programma belangrijke) functionarissen zijn vertrokken en hun functies zijn tot eind 2007 waargenomen door andere medewerkers. De SVB heeft de veranderstrategie herzien en is overgegaan op een geleidelijke, stap-voor-stap-aanpak omdat het innovatietraject ingrijpender bleek dan was voorzien.

Door uitstel van geplande activiteiten is in 2007 een beperkt deel van de begroting besteed (begroting was 8 miljoen euro, besteding was 1,04 miljoen euro).

Integrale projectbeheersing

Door de herziene veranderstrategie worden werkzaamheden van Cluster II niet langer parallel uitgevoerd met de werkzaamheden van de andere clusters. De SVB kende in 2007 een aantal projecten met een nauw verbonden resultaat, dat vanuit de inhoud volgorde- en aard was, maar parallel zou worden uitgevoerd: de meerwettige serviceteams, de werkstroombesturing en het Integraal Bedrijfsvoeringsmodel.² De projecten hebben invloed op de informatie- en technische architectuur en vice versa en moesten daarom als één geheel op elkaar aansluiten. Ook in het Informatieplan van de SVB staan voor 2007 risico's aangegeven bij onder meer de inhoud en samenhang van de plannen.³ De SVB wilde dat beheersen door het portfoliomanagement van de projecten te verankeren in de planning- en controlcyclus, maar dat is niet gebeurd. De inspectie is van mening dat die verankering er wel aan had kunnen bijdragen dat de plan- ningsproblematiek eerder in beeld was gekomen, waardoor SVB eerder maatregelen had kunnen treffen.

Architectuur en onderzoeksprojecten

Medio 2007 zouden conceptdocumenten worden opgesteld voor een aantal onderzoeksprojecten, te weten voor de Centrale Persoonsadministratie (CPA) met Integraal Klantbeeld (IK), Werkstroombesturing (WSB) en nieuwe architectuur; daarna zouden ze Europees worden aanbesteed. Die projecten kennen twee fasen: in de eerste fase wordt een 'proof-of-concept' (POC) opgeleverd waarmee informatie wordt verkregen over de geschiktheid van het systeem voor de wensen en eisen van de klant. In de tweede fase wordt het systeem gebouwd. Parallel zou ook worden gewerkt aan de ontwikkeling van een architectuurontwerp. De SVB heeft geconcludeerd dat deze aanpak onbeheersbaar zou kunnen worden en heeft daarom besloten om een scenario uit te werken waarin eerst de architectuur grotendeels wordt ontwikkeld, om sturing te geven aan de andere drie projecten (WSB, CPA en IK).

- De SVB heeft in november 2007 de architectuurpartner geselecteerd; er is een intentieverklaring getekend. In januari 2008 is het definitieve contract met de architectuurpartij getekend.
- De SVB wil de pakketten WSB, CPA en IK aanbesteden. Om een goed beeld te krijgen van spelers op de markt en van de marktontwikkelingen is een marktscan uitgevoerd. In 2008 zal de SVB een aantal proeven (POC's) uitvoeren om vast te stellen of oplossingen werkbaar zijn in de huidige inrichting. Besluitvorming wordt begin 2009 verwacht.

Planvorming en verwachtingen voor 2008

Voor 2008 en volgende jaren hebben SZW en SVB afspraken gemaakt over de voortgangsinformatie van Cluster II en over de financiën (kosten en baten) van het programma SVB Tien. In 2008 begint SVB met de structurele vervanging van de functionarissen die in 2007 hun werkzaamheden voor Cluster II hebben beëindigd. De SVB voorziet voor 2008 echter nog een potentieel capaciteitsprobleem.

De inspectie ziet als randvoorwaarde voor een voortvarend vervolg van de werkzaamheden van Cluster II dat de nieuwe ICT-organisatie (Cluster III) voldoende stabiel is.

Met SZW is afgesproken dat het architectuurontwikkelingstraject in juli 2008 moet zijn afgerond. De SVB wil in 2008 de pakketten WSB, CPA en IK aanbesteden en zal daarvoor beoordelen of de voorgestelde oplossingen werkbaar zijn. Als dat laatste niet zo is, zal er een herbezinning op het innovatietraject plaatsvinden en een nieuwe planning worden gemaakt.

3.3 Cluster III: ICT-organisatie

De werkzaamheden binnen dit cluster waren gericht op de start van de nieuwe ICT-organisatie per januari 2008. De nieuwe ICT-organisatie heeft een meer randvoorwaardelijk en facilitair karakter voor de realisatie van de ambities en doelen van het veranderprogramma SVB Tien. De veranderaanpak is verdeeld in vier sporen, waarvan de werkzaamheden van Spoor A en de eerste fase van Spoor B volgens planning zijn afgerond:

- Spoor A Organisatievoorstel: Hoofdstructuur, werkwijze en management (2007);
- Spoor B Verdere uitwerking organisatievoorstel en implementatie (2007/2008);

2 Dit model beschrijft de toekomstige inrichting van de uitvoering op de aspecten: producten/diensten, processen en organisatie.

3 Informatieplan: 'Op weg naar duurzaam veranderbare processen en systemen 2007-2010'; geaccordeerd door Rvb SVB 22 december 2006.

- Spoor C Verbeterthema's (2008);
- Spoor D Verandermanagement en communicatie (2008).

De inspectie constateert dat de basis is gelegd voor de verdere ontwikkeling van de nieuwe organisatie en het gedrag en de competenties van de medewerkers. De verschillende onderdelen en werkwijzen zijn uitgewerkt en medewerkers hebben zekerheid gekregen over hun plaats in de organisatie. De inhoudelijke werkzaamheden en de sociale aspecten zijn op beheerste wijze uitgevoerd en gecommuniceerd.

Doordat kosten voor inhuur van externen en voor de extra inzet van eigen personeel niet waren begroot, zijn de begrote kosten in 2007 met bijna de helft overschreden (begroting was 0,65 miljoen euro, besteding was 0,95 miljoen euro).

Planvorming en verwachtingen voor 2008

In 2008 zal blijken of de nieuwe ICT-organisatie voldoende stabiel is en werkt als beoogd. De inspectie ziet dit als randvoorwaarde voor een voortvarend vervolg van de werkzaamheden van Cluster II.

De SVB heeft voor 2008 besturingsmaatregelen gedefinieerd op programma- en concernniveau. De 'business' wordt direct en vroegtijdig bij verschillende projecten betrokken en verantwoordelijk gemaakt voor de implementatie van de resultaten, waarmee risico's voor het waarborgen van de continuïteit, de terugloop van prestaties en onvoldoende bruikbaarheid in de praktijk van opgeleverde producten op een volgens de SVB 'acceptabel niveau' worden gebracht.

Vanaf 2008 voert een 'driemanschap' de regie over de projectenportfolio. De RvB vindt het wenselijk dat telkens drie directeuren uit de uitvoeringsorganisatie gedurende drie jaar de portefeuille proceseigenaarschap namens alle directeuren invullen. De inspectie staat medio 2008 een evaluatie voor over het functioneren van dit driemanschap mede gezien de doorlooptijd van de organisatieverandering tot eind 2008.

3.4 Cluster IV: ketensamenwerking

Voor Cluster IV wilde de SVB een samenwerkingsverband binnen de SVB stimuleren en creëren om de invloed van de SVB op ontwikkelingen in de keten te vergroten. De voorgenomen werkzaamheden zijn in 2007 volgens planning afgerond, maar gedurende de uitvoering is een koerswijziging toegepast waardoor het doelbereik is ingeperkt.

De inspectie is van mening dat er onderdelen zijn die verder uitgewerkt moeten worden. Volgens de SVB is er intern nog te weinig netwerkbewustzijn en is er nog geen sprake van een merkbaar verbeterde ketensamenwerking. Het cluster maakt vanaf 2008 echter geen onderdeel meer uit van het veranderprogramma.

De kosten voor de werkzaamheden die verband houden met dit cluster waren in 2007 twee keer zo hoog als geraamd (begroting was 0,09 miljoen euro, besteding was 0,18 miljoen euro). Bij het opstellen van de begroting is volgens de SVB een administratieve vergissing gemaakt (de kosten voor externe inhuur waren niet in de begroting opgenomen).

4 Beantwoording onderzoeksvragen

De inspectie rapporteert elk half jaar aan de staatssecretaris van SZW over de voortgang van het veranderprogramma en de resultaten. Hierna vindt u de antwoorden op onze onderzoeksvragen.

4.1 Wordt de continuïteit van het reguliere proces gewaarborgd?

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 inspectie heeft over 2007 het beeld gekregen dat de continuïteit van het reguliere proces geen gevaar loopt.

4.2 Worden de doelen voor SVB Tien voor 2007 bereikt?

SVB heeft als missie om de beste, servicegerichte en omgevingsbewuste uitvoerder te zijn van persoonsgebonden regelingen van de overheid.⁴ Vanuit die missie heeft SVB vier ambities gedefinieerd:

- SVB streeft naar een voortreffelijke uitvoering van haar primaire opdracht;
- SVB streeft naar een excellente dienstverlening aan de klant;
- SVB wil werken met betrokken en zelfbewuste medewerkers;
- SVB wil investeren in de toekomst door het tonen van innovatief gedrag en maatschappelijk betrokken zijn.

Om die ambities te realiseren is de SVB in 2006 het veranderprogramma SVB Tien gestart.

De doelen van het veranderprogramma, die nu in 2013 moeten worden bereikt, zijn: een betere dienstverlening aan de burger, lagere uitvoeringskosten en een beter hergebruik van gegevens die de overheid al van de burger heeft. De SVB heeft in 2007 gewerkt met vier clusters, die gezamenlijk bijdragen aan de realisatie van de doelen van het veranderprogramma.

Inrichting serviceteams (Cluster I)

De inrichting van de serviceteams, voor zowel AKW als AOW/Anw is succesvol verlopen en de continuïteit van het reguliere proces is gewaarborgd. Daarmee zijn stappen gezet om de ambities excellente dienstverlening aan de klant en het werken met betrokken zelfbewuste medewerkers te bereiken.

Generieke processen en ondersteunende ICT (Cluster II)

Werkzaamheden om te komen tot generieke processen en ondersteunende ICT hebben, mede als gevolg van een herbezinning op de verdere inrichting hiervan, een minder voorspoedig verloop gekend. Afspraken met het ministerie van SZW moesten worden herzien. De ambitie van een voortreffelijke uitvoering zal daarom pas uiterlijk 2013 worden gerealiseerd.

Overgang naar nieuwe ICT-werkorganisatie (Cluster III)

De voorgenomen werkzaamheden zijn nagenoeg volgens planning en volgens een beheerst proces verlopen. De basis voor verdere ontwikkeling van de nieuwe organisatie en de mensen die daarin werken is daarmee gelegd. Een nieuwe ICT-werkorganisatie heeft een randvoorwaardelijk en facilitair karakter voor de realisatie van de ambities en doelen van het veranderprogramma SVB Tien.

Het stimuleren en creëren van een samenwerkingsverband binnen de SVB dat leidt tot het vergroten van de invloed van de SVB op ontwikkelingen in de keten (Cluster IV)

De werkzaamheden zijn in 2007 conform planning afgerond, maar intern is volgens de SVB nog te weinig aandacht voor het netwerkbewustzijn. Er is nog geen sprake van een merkbaar verbeterde ketensamenwerking. Volgens de inspectie zijn er onderdelen die verder uitgewerkt

4

Missie zoals verwoord in het jaarverslag van SVB over 2006.

moeten worden. Het cluster maakt vanaf 2008 echter geen onderdeel meer uit van het veranderprogramma.

4.3 Zijn er factoren te benoemen die de voortgang van het veranderingstraject in 2008 en op weg naar eind 2013 zouden kunnen belemmeren?

- **Capaciteitsrisico**
In 2007 heeft het veranderprogramma vele personele wijzigingen gekend. In 2008 start de SVB met de structurele vervanging van de functionarissen die in 2007 hun werkzaamheden voor Cluster II hebben beëindigd. De SVB voorziet zelf nog steeds een potentieel capaciteitsprobleem in 2008.
- **Relatie Architectuurontwikkeling en resultaten POC's**
Uit afspraken tussen SVB en SZW blijkt dat in juli 2008 het architectuurontwikkelingstraject intern wordt afgerond.⁵ Als de POC's geen positief resultaat opleveren verwacht de SVB dat een herbezinning van het innovatietraject noodzakelijk wordt met als gevolg een herziene planning. In 2007 is uitgewerkt dat er een volgtijdelijke relatie is tussen het ontwikkeltraject van de architectuur en de uitvoering en resultaten van de POC's. Een vertraging in de architectuur zou consequenties kunnen hebben voor de POC's.
- **Evaluatie driemanschap**
Een belangrijke beheersmaatregel die de SVB heeft ingesteld bij de nieuwe ICT-organisatie, is het werken met een driemanschap. Gezien de doorlooptijd tot eind 2008 staat de inspectie medio 2008 een evaluatiemoment voor.
- **Realiseren van besparingen**
Op financieel vlak zal het realiseren van de afgesproken besparingen met SZW in 2008 een aandachtgebied zijn. De inspectie zal deze ontwikkelingen in 2008 volgen.

Beoordeling van de voortgang

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 (nog) niet helder gedefinieerd (SMART) 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 (anticiperend) risicomangement en interventie door het management evenzeer beperkt, met als consequentie dat (beheers)maatregelen op adhoc basis moeten worden ingezet en 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.

⁵
Afspraken tussen SVB en SZW in
februari 2008.

5 Oordeel

De inspectie vindt het positief dat de SVB de voorgenomen werkzaamheden voor drie van de vier clusters van het Veranderprogramma SVB Tien in 2007 heeft afgerond.

De SVB heeft in 2007 een herschikking aangebracht in de planning van de werkzaamheden voor het inrichten van generieke processen en ondersteunende ICT. De SVB beoogt op basis van een streefarchitectuur steeds kleine doelbewuste stappen te zetten met de mogelijkheid om de afweging te maken tussen continuïteit en innovatie. Uit een oogpunt van risicomanagement is beheersing van kleine stappen voor de SVB het uitgangspunt. Door de herschikking van de planning is de oorspronkelijke doorlooptijd van het veranderprogramma verlengd met drie jaar tot 2013. Doordat de werkzaamheden voor het inrichten van generieke processen en ondersteunende ICT het grootste aandeel hebben in de begroting en de complexiteit van het programma, wordt er door deze vertraging een groot beroep gedaan op het vermogen om risico's (anticiperend) te managen.

De inspectie is van mening dat de planningsproblematiek eerder in beeld had kunnen worden gebracht als het portfoliomanagement van de projecten was verankerd in de planning- en controlcyclus en als de SVB een evaluatie had uitgevoerd van het (anticiperend) risicomanagement, zoals ze van plan was. De SVB had dan eerder maatregelen kunnen treffen.

De inspectie is met de SVB van oordeel dat de realisatie van serviceteams, de nieuwe ICT-organisatie (en in mindere mate de ketenorganisatie) randvoorwaardelijk zijn voor de realisatie van de vernieuwde generieke processen en ondersteunende ICT. In het licht hiervan is in 2007 het fundament gelegd voor de verdere ontwikkeling van het veranderprogramma.

6 Reactie Sociale Verzekeringsbank

De inspectie legt al haar conceptrapportages voor een bestuurlijke reactie voor aan de betrokken uitvoeringsinstantie(s) en neemt de kern van deze reactie op in het eindrapport. Hierna volgt de reactie van de SVB en het nawoord van de inspectie. De volledige reactie van SVB is opgenomen als bijlage.

Kern reactie Sociale Verzekeringsbank

De SVB heeft met genoeg kennis genomen van het feit, dat de inspectie het een prestatie van formaat vindt, dat in 2007 drie van de vier onderdelen van het programma het beoogde stadium hebben bereikt. Tevens maakt de SVB voor de beheersing van het programma graag gebruik van de aanbeveling van de inspectie over het portfoliomanagement en het integraal risicomanagement. De SVB is van mening dat er bij dit soort programma's geen sprake kan zijn van absolute maakbaarheid en volledige zekerheid over perioden die langer zijn dan een jaar.

Nawoord inspectie

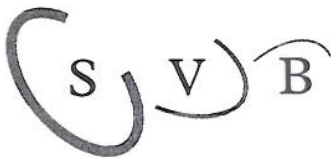
De inspectie vindt het positief dat de SVB de aanbeveling van de inspectie ter verbetering van de beheersing van het programma daar waar nodig zal doorvoeren.

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



voor het leven
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
Postbus 11563
2502 AN DEN HAAG

datum
26 juni 2008

ons kenmerk
RvB.100/08/ES/ptb

telefoonnummer
020 656 4809

Geachte heer Pennekamp,

In uw brief van 20 juni 2008 verzoekt u de SVB te reageren op de conclusies en het oordeel zoals geformuleerd in het conceptrapport "De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2010 Tweede rapport : het verandertraject SVB Tien in 2007".
Onderstaand voldoe ik aan uw verzoek.

Met genoegen hebben wij ervan kennisgenomen dat u het een prestatie van formaat vindt dat, ondanks het turbulente verloop van het programma in 2007, toch drie van de vier onderdelen van het programma het beoogde stadium hebben bereikt.

Voor de beheersing van het programma maken wij, waar van toepassing, gaarne gebruik van uw aanbevelingen in par.5. Oordeel op het terrein van portfoliomanagement en integraal risicomanagement.

Wel zijn wij van mening dat er bij dit soort programma's geen sprake kan zijn van absolute maakbaarheid en volledige zekerheid over perioden die langer zijn dan een jaar.
Wij streven naar risicoreductie door vermindering van complexiteit en naar een beheerste uitvoering.

Hoogachtend,
Sociale Verzekeringsbank

drs. E.F. Stoové
voorzitter Raad van Bestuur

Publicaties van de Inspectie Werk en Inkomen

2008

- 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 activering 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 arbeidsvermogen
- R08/01 Handhaven door certificeren
Een onderzoek naar het functioneren van certificerende instellingen op het terrein
van asbestverwijdering

2007

- R07/27 Veilig werken onder water
Certificatie bij duikarbeid
- R07/26 Handhaven met beleid
Gemeentelijke handhaving Wet kinderopvang
- R07/25 Matchen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt
Een onderzoek naar de samenwerking van SUWI-partners op het terrein van werk-
geversbenadering
- R07/24 Zaak van belang
Begeleiding door UWV, CWI en gemeenten van uitkeringsgerechtigden die willen
starten met een eigen bedrijf
- R07/23 Gemeentelijke afdoening, de laatste schakel in de handavingsketen
- R07/22 Bescherming bepaald
Certificering in het werkveld 'Persoonlijke beschermingsmiddelen'
- R07/21 Jaarverantwoording toezicht en handhaving Wet kinderopvang door gemeenten
2006
- R07/20 Uitvoering Wet sociale werkvoorziening 2006
- R07/19 Goed geplaatst
Onderzoek naar plaatsingsbeleid en wachtlijstproblematiek Wet sociale werkvoor-
ziening
- R07/18 Uitvoering van re-integratietrajecten door UWV
Invloed van WW-cliënten en maatwerk bij re-integratie
- R07/17 Samen onder één dak
Een gezamenlijk onderzoek van CBP en IWI naar het gebruik van persoons-gegevens
in zes lokale samenwerkingsverbanden
- R07/16 Bijstand en vermogen
Onderzoek naar de vaststelling van het vermogen voor de Wet werk en bijstand

- R07/15 Buiten spelen
Onderzoek naar toezicht en handhaving op buitenruimten bij locaties kinderopvang
- R07/14 Wajong en werk
Onderzoek naar de arbeidsparticipatie van jonggehandicapten
- R07/13 Vroegmelders
Dienstverlening van CWI en UWV aan werknemers die werkloos dreigen te worden
- R07/12 Vallen en opstaan
Onderzoek naar de gemeentelijke invulling van de verantwoordelijkheid voor het eerstelijnstoezicht op de kinderopvang
- R07/11 De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2010
Het verandertraject SVB Tien in het eerste jaar 2006
- R07/10 Doorstart voor de schooluitvaller
Onderzoek naar de dienstverlening van CWI en sociale diensten aan voortijdige schoolverlaters
- Jaarplan 2008
- R07/09 De tweede stap
Vervolgonderzoek op het rapport 'De eerste stappen'
Implementatie eerstelijnstoezicht op Wet kinderopvang door gemeenten in 2006
- R07/08 Jaarverantwoording toezicht en handhaving Wet kinderopvang door gemeenten 2005
Landelijk beeld van het eerste uitvoeringsjaar
- Jaarverslag 2006
- R07/07 Uitvoering Wet werk en bijstand 2005
- R07/06 In de bijstand, en dan
Wat gemeenten doen aan activering van pas ingestroomde bijstandcliënten
- R07/05 Uitvoering Wet sociale werkvoorziening 2005
- R07/04 Rndom machines
Certificering in het werkveld 'EG-richtlijn machines'
- R07/03 De waarde van vasthoudendheid
Integriteitszorg bij certificatie- en keuringsinstellingen
- R07/02 Betrokken bij kwaliteit
Borging deskundigheid bij certificatie- en keuringsinstellingen
- R07/01 Samenwerking tussen CWI en UWV bij aanvragen voor een WW-uitkering

U kunt deze publicaties opvragen bij:

Inspectie Werk en Inkomen
Afdeling Strategie en communicatie

communicatie@iwiweb.nl
www.iwiweb.nl
Telefoon (070) 304 44 44
Fax (070) 304 44 45

Postbus 11563
2502 AN Den Haag

