



Opdrachtgever

IWI



Inspectie Werk en Inkomen
Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Onderzoek

SVB tien.

Startdatum – 1 december 2005

Einddatum – 1 juni 2007

Categorie

Toezicht en functioneren van sociale
zekerheid

De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2010

Doel en vraagstelling

Door inzichtverwerving een oordeel te vellen over de voortgang en resultaten van het veranderingstraject van de SVB. Voor 2006 is gekozen voor een implementatieonderzoek. De centrale vraagstelling: Draagt 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?

Conclusie

De Sociale Verzekeringsbank (SVB) heeft een veranderprogramma SVB Tien in werking gezet om 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. Voor IWI betekent veranderen tevens het bijhouden van de veranderde kennis en pro-actief proberen de risico's die met veranderen worden genomen te onderkennen en deze voor te zijn. Vanuit deze invalshoek heeft de inspectie onderzoek gedaan naar het verloop van het verandertraject in het eerste jaar. De inspectie concludeert dat de door SVB in 2006 ingevoerde serviceteams voor de uitvoering van de Kinderbijslagwet, klantvriendelijk en efficiënt werken. In de nieuwe opzet behandelt een medewerker van SVB het hele dossier van een klant, en niet alleen bijvoorbeeld de administratieve kant of juist alleen vragen van burgers. Bron: Bibliotheek SZW

Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/u5ekmtzz>

De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2010

Het verandertraject SVB Tien in het eerste jaar

De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2010

Het verandertraject SVB Tien in het eerste jaar 2006

R 07/11, juni 2007
ISSN 1383-8733
ISBN 978-90-5079-186-1

Voorwoord

SVB profileert zich al jaren als een organisatie, die de volksverzekeringen op hoog niveau uitvoert. Dit niveau betreft voornamelijk de technische uitvoering van het werk, zoals de rechtmatigheid en tijdigheid. Deze status quo heeft SVB de ruimte gegeven voor fundamentele bezinning op de verbetering van kwaliteiten. Hiermee wordt bedoeld op het centraal stellen van de cliënt in het dienstverleningsconcept, de verbetering van kennis, kunde en welbevinden van het personeel in relatie tot hun taken en de verbetering van de flexibiliteit van de werkprocessen bij SVB, waardoor nieuwe taken eenvoudiger zijn in te passen en uit te voeren.

De door SVB ingezette strategie is gelinkt aan de datum waarop de eerste 'baby-boomers' 65 jaar oud zullen worden, namelijk $1945 + 65 = 2010$. In dat jaar zal het aantal AOW-aanvragen op grond van de volkstelling sterk stijgen. Redenen genoeg voor SVB om het verandertraject SVB Tien in te leiden. SVB Tien heeft als doelstelling dat cliënten van SVB in elk geval in het jaar 2010 worden bediend door personeel, dat in serviceteams functioneert waarin alle deskundigheid aanwezig is om de gevalsbehandeling van alle (aan SVB opgedragen) wetten van A tot Z voor de cliënt af te handelen. Het nieuwe systeem zal het mogelijk moeten maken voor de vestigingen om iedere klant te bedienen, ongeacht zijn of haar woonplaats.

Voor de inspectie betekent veranderen tevens het bijhouden van de veranderde kennis en proactief proberen de risico's die met veranderen worden genomen te onderkennen en deze voor te zijn. Vanuit deze invalshoek heeft de inspectie besloten dit grootscheepse verandertraject van SVB te volgen en hier publiekelijk verslag over uit te brengen.

Mw. mr. drs. C. Kervezee
Inspecteur-generaal

Inhoud

1	Inleiding	7
1.1	Onderzoeksvragen	7
1.2	Onderzoeksmethode	7
2	SVB Tien 2006	9
2.1	Programma SVB Tien	9
2.2	Activiteiten binnen de vier clusters	9
2.3	HR-Tien	11
2.4	Overige aspecten van het verandertraject	11
3	Oordeel	13
4	Reactie Sociale Verzekeringsbank	15
	Lijst van afkortingen	16
	Bijlage: Reactie van de Sociale Verzekeringsbank	17
	Publicaties van de Inspectie Werk en Inkomen	23

I Inleiding

SVB heeft een veranderprogramma SVB Tien in werking gezet 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.

SVB beschouwt het veranderprogramma SVB Tien als het fundament voor een rechtmatige, doelmatige en doeltreffende wetsuitvoering.

Voor de realisatie van het programma SVB Tien is een veranderorganisatie ingericht, waarbij zoveel mogelijk met inzet van eigen medewerkers wordt gewerkt. Als deskundigen ontbreken worden (tijdelijk) externen ingezet. De veranderingen worden in samenhang met de staande organisatie voorbereid en zoveel mogelijk in overleg met medewerkers binnen de staande organisatie geïmplementeerd. De veranderorganisatie is in 2006 vertrapd op gang gekomen, maar het te bereiken einddoel in 2010 blijft volgens SVB haalbaar.

In dit rapport wordt een beeld geschetst van het verloop van het verandertraject in het eerste jaar 2006. Het rapport mondt uit in een oordeel over de mate waarin de door SVB in het kader van SVB Tien gestelde doelen zijn bereikt, de waarborging van de continuïteit van het reguliere proces en over de vraag of er factoren te benoemen zijn, die de voortgang van het traject (zouden kunnen) belemmeren.

I.1 Onderzoeksvragen

De hoofdvraagstelling die, omdat een groot aantal resultaten op termijn vast is te stellen, pas in 2010 volledig kan worden beantwoord, 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 SVB van de aan haar opgedragen wetten en regelingen?

Voor het jaar 2006 zijn de volgende subvragen geformuleerd:

- Worden de doelen van SVB Tien voor 2006 bereikt?
- Wordt de continuïteit van het reguliere proces gewaarborgd? (going concern)
- Zijn er factoren te benoemen, die de voortgang van het veranderingstraject in 2006 en op weg naar 2010 zouden kunnen belemmeren?

I.2 Onderzoeksmethode

IWI 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 IWI de IAD-bevindingen volgt en waar van toepassing de conclusies van de IAD onderschrijft. Anderzijds geeft IWI haar eigen bevindingen weer, die gebaseerd zijn op de SVB-kwartaalrapportages aan SZW, de review van de IAD-audit op SVB Tien en overige informatiebronnen (bijvoorbeeld SVB-nieuwsbrieven). Tot slot compleetert IWI op basis van het IWI-plan van aanpak 'toezicht op programma SVB Tien' waar nodig het beeld door gesprekken en/of waarneming ter plaatse. Zo heeft IWI een bezoek gebracht aan een aantal vestigingskantoren om kennis op te doen van de nieuw ingerichte serviceteams voor de Algemene Kinderbijslag wet (AKW).

2 SVB Tien 2006

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen van het onderzoek gepresenteerd.

Het programma SVB Tien wordt, zoals gesteld, gerealiseerd door een veranderorganisatie die opereert binnen de staande organisatie. Het programma valt onder de Raad van Bestuur, maar wordt aangestuurd door een programmadirecteur, die tevens lid is van de Raad van Bestuur. Vanwege de omvang van het veranderprogramma en de afhankelijkheden binnen het programma, is integrale sturing op de voortgang en oplevering van (tussen)producten essentieel.

Het programma SVB Tien omvat een stappenplan tot het jaar 2010. De eerste stap in dit plan is al in het jaar 2005 genomen en omvat de communicatie van klanten met SVB via internet en de introductie van een Document Management Systeem (DMS). De aanvankelijke performanceproblemen van dit systeem zijn in de loop van 2006 opgelost.

2.1 Programma SVB Tien

- **Sturing- en beheersingsinstrumentarium voor verbetering vatbaar**

SVB heeft voor de sturing van het programma twee functie-onderdelen ingericht: het programmabureau en het zogenoemde Kompas.

Het programma- of projectenbureau heeft voornamelijk een beheertaak (programmacontrol) en is gericht op de ondersteuning van de projecten binnen SVB Tien. Het functioneert bijvoorbeeld als secretariaat voor het programmamanagement.¹ In de tweede helft van 2006 is een aantal verbeteringen doorgevoerd. Zo is er een handboek opgesteld, waarin de basisprocessen van het dienstenaanbod door het programmabureau zijn beschreven. Een aantal basistaken moet echter nog verder ontwikkeld worden. De voortgangsbewaking door het programmabureau vindt momenteel ten dele plaats.

Kompas dient de koers van het programma SVB Tien te bewaken. Daarnaast heeft het een rol in relatie tot kwaliteitsbewaking van producten en bij de sturing van risico's (risicomanagement). Beide rollen dienen nog nader ingevuld te worden. De IAD merkt in zijn auditrapportage op dat de kwaliteitsbeheersing door Kompas structureler en meer planmatig ingezet dient te worden en dat Kompas meer pro-actief te werk zou moeten gaan. Ook is uit de audit van de IAD gebleken dat clusteroverstijgende risico's niet altijd traceerbaar als programmarisico's worden overgenomen. Het verder ontwikkelen van risicomanagement is dan ook een punt van aandacht.

2.2 Activiteiten binnen de vier clusters

Het programma SVB Tien kent een aantal doelstellingen, dat in 2006 verdeeld was over vier clusters:

Cluster 1: inrichting serviceteams vestigingen

Cluster 2: ontwerp en inrichting van generieke processen en nieuwe ICT-systemen

Cluster 3: ontwerp en (her)inrichting van ICT organisatie

Cluster 4: organisatie ketensamenwerking

- **Serviceteams AKW ingericht!**

De serviceteams zijn een belangrijk onderdeel van SVB Tien. Dit zijn teams van medewerkers, die de klant zoveel mogelijk in één keer bedienen, in principe dus ook voor alle regelingen. Waar nodig worden serviceteams ondersteund door specialistenteams. In 2006 is de eerste stap gezet met de invulling van serviceteams voor de uitvoering van de Algemene Kinderbijslagwet (AKW). Het is de bedoeling dat in 2007 de serviceteams voor de Algemene Nabestaandenwet (ANW) en de Algemene Ouderdomswet (AOW) worden geïmplementeerd. De streefdatum van de start van de invoering van serviceteams AKW per 1 september 2006 is gehaald. Er is nog een verdere implementatieperiode die doorloopt tot medio 2007. In dit ver-

¹ Het is uiteindelijk de bedoeling dat het programmabureau SVB breed een rol krijgt.

band is de (verdere) training van medewerkers te noemen: een deel van de opleidingen van serviceteammedewerkers vindt doorlopend in 2007 plaats. Het is de bedoeling dat elk team nationale én internationale regelingen gaat behandelen.

Sommige medewerkers vinden het onprettig dat de definitieve functie- en rolbeschrijvingen met bijbehorende beloning nog niet beschikbaar waren. Het is echter staand beleid van SVB dat bij een gewijzigde/nieuwe functie een periode van een jaar wordt gebruikt voor het uitkristalliseren van die functie, waarna definitieve waardering van de functie plaatsvindt. Dit is niet bij een ieder in de organisatie bekend.

Een belangrijk verschil ten opzichte van de oude werkwijze is dat met de invoering van de serviceteams, de zogenoemde tweede stroom voor diverse werksoorten in de uitvoering van de AKW is afgeschaft. De tweede stroom houdt in dat iedere beoordeling van een beoordelaar gecontroleerd wordt. De afschaffing van de tweede stroom heeft in 2006 een beperkte invloed op de kwaliteit van de uitvoering van de AKW gehad.

Zoals al in de inleiding gesteld, is het voor klanten mogelijk om via internet met SVB te communiceren. Daarnaast maakt het geïntroduceerde Document Management Systeem (DMS) sinds medio 2006 digitale dossiervorming en snelle documentvergelijking mogelijk. Zowel de internetmogelijkheid als DMS vormen een belangrijke randvoorwaarde voor het efficiënt kunnen werken in serviceteams.

- **Heroriëntatie binnen cluster nieuwe ICT leidt tot een vertraagde start**

Binnen het cluster nieuwe ICT worden de primaire processen met bijbehorende ICT ontworpen, gerealiseerd en geïmplementeerd. Ook het opnieuw definiëren en invullen van het managementinformatiesysteem is aan de orde. Het doel is om de flexibiliteit van SVB te vergroten (bijvoorbeeld bij wetswijzigingen) en voor te bereiden op het (eenvoudiger) kunnen uitvoeren van eventuele nieuwe taken.

In het tweede kwartaal van 2006 is tot een herziene veranderstrategie besloten: SVB is overgegaan naar een geleidelijke, zogenaamde 'stap voor stap'-aanpak. Deze laatste aanpak zou volgens SVB beter aansluiten bij haar eigen bedrijfsvoering en –cultuur en is minder risicovol tijdens de vele veranderingen. Als gevolg van deze heroriëntatie zijn de op te leveren producten, zoals de migratiestrategie en de architectuur van de toekomstige inrichting van de informatievoorziening, ruim zes maanden vertraagd. Het is de inspectie niet duidelijk in hoeverre de vertraging kan worden ingelopen. Er moet rekening gehouden worden met de doorlooptijden van Europese aanbesteding, aangezien deze van invloed kunnen zijn op de start van projecten in 2007.

- **Vorbereidingen voor de nieuwe ICT-organisatie**

Binnen dit cluster dienen voorstellen te worden ontwikkeld voor de gewenste ICT-organisatie, het ontwikkeltraject van de organisatie en de inrichting van de ontwikkelomgeving. Het gewenste doel is een betere aansluiting van vraag en aanbod.

De activiteiten binnen dit cluster zijn in 2006 beperkt gebleven tot vooral voorbereidende werkzaamheden, terwijl aanvankelijk meer stappen gepland waren.

- **Aanpak voor ketenintegratie in opzet gereed**

De activiteiten binnen dit cluster haken in op de contacten die SVB heeft met de omgeving, bijvoorbeeld in het kader van gegevensuitwisseling. SVB wil zich beter positioneren als speler in het externe veld van de ketenpartners en daartoe de interne coördinatie van externe contacten verbeteren. Binnen dit cluster wenst men een gezamenlijke aanpak in de contacten met ketenpartners te ontwikkelen. Aanvankelijk zou men ook kijken naar de benodigde ICT-infrastructuur voor de communicatie met de buitenwereld. In het tweede kwartaal 2006 is echter besloten de infrastructurele ICT-aspecten onder te brengen bij het cluster generieke processen/nieuwe ICT. Dat betekent dat men zich binnen het cluster ketenintegratie vooral richt op de verbetering van multidisciplinaire samenwerking (intern en extern) en dat de aanvankelijk voorgenomen activiteiten binnen dit cluster moesten worden herzien. Eind 2006 zijn er concrete plannen voor dit cluster opgesteld, die doorlopen in 2007.

2.3 HR-Tien

- **Positieve gedragsverandering van medewerkers zichtbaar**

HR Tien is gericht op de (ondersteuning van de) personele consequenties van het totale programma SVB Tien. De HR Tien projectorganisatie is daarom verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het HR-beleid en bepaalde HR-producten die nodig zijn voor de realisatie van SVB Tien. Te denken valt hierbij aan onder andere opleidings- en ontwikkelingstrajecten voor medewerkers en managers.

SVB beoogt een andere manier van werken, die meer zelfstandigheid van de medewerkers vergt. HRM-activiteiten dienen de randvoorwaarden te creëren voor die nieuwe manier van werken, waarvoor niet alleen een gedragsverandering van medewerkers, maar ook andersoortig leiderschap vereist is. Het HR-beleid werpt haar vruchten af: er is volgens SVB sprake van verbeterde motivatie en medewerkerstevredenheid op de vestigingen. IWI heeft kort na invoering geconstateerd dat het vergroten van de verantwoordelijkheid van medewerkers positief op hun motivatie werkt. De inspectie wacht de (formele) meetresultaten nog af.

- **Opleiding SVB management afgerond**

De opleiding en scholing van het SVB management was een SVB Tien-doelstelling voor het jaar 2006.

Om een bijdrage te leveren aan de implementatie van SVB Tien in de staande organisatie hebben 35 topmanagers een management development-traject succesvol afgerond. Het programma focust op het realiseren van nieuw gedrag: samenwerking - een competentie die voor SVB steeds belangrijker wordt - staat centraal.

2.4 Overige aspecten van het verandertraject

- **Continuïteit van de going concern gewaarborgd**

Er zijn geen signalen uit de verantwoordingsrapportages van SVB gekomen dat de reguliere uitvoering door SVB tijdens het SVB Tien-traject is verslechterd. Voor wat betreft de AKW geldt juist dat er verbeteringen zijn te constateren op het gebied van tijdigheid, snelheid en de voorraden. Daarentegen geldt dat het wegvallen van de tweede stroom een lichte en naar verwachting van SVB tijdelijke terugval in kwaliteit inhoudt.² De belangrijkste oorzaak is te vinden in correspondentiefouten. Dit heeft naar verwachting echter niet geleid tot een significante daling van de rechtmatigheid in 2006. De inspectie wacht de meetresultaten af.

- **Verschuiving van budgetten naar 2007 als gevolg van onderuitputting**

In het jaar 2005 is circa 1 miljoen en in 2006 circa 5,1 miljoen van het voor SVB Tien begrote bedrag (10,3 miljoen) niet besteed. Door de heroriëntatie en de hieruit voortvloeiende vertraging van vooral cluster 2 zijn er minder kosten gemaakt dan geraamd. De huidige veranderaanpak leidt tot een verschuiving van kosten in de tijd: het verschuiven van budgetten over de jaren zal hierdoor noodzakelijk zijn. Inmiddels is tussen SVB en SZW afgesproken dat de onderuitputting 2006 in de jaarrekening 2006 zal worden verwerkt als een bestemmingsreserve van 5,1 miljoen ten behoeve van uit 2006 naar 2007 doorgeschoven activiteiten van SVB Tien. SVB heeft ook aangegeven dat de begrote besparingen uitgedrukt in full time-equivalents (fte's) naar verwachting over de jaren kunnen verschuiven.

- **Europese aanbestedingen**

De aangekondigde Europese aanbesteding in relatie tot ICT is niet conform planning gestart als gevolg van de vertraging in het cluster generieke processen en ICT. Eind 2006 werd duidelijk dat als gevolg van de gewijzigde ICT-plannen de oorspronkelijke doelstelling niet meer van toepassing is: SVB beoogde een leverancier te kiezen voor de levering van het systeem én kennis. Als gevolg van het huidige ontwikkeltraject zijn er nu raamcontracten afgesloten voor drie percelen: organisatieadvies, projectleiding en regioondersteuning. Waar het eventuele (deel)pakketten betreft moet de aanbesteding nog plaatsvinden.

2

De score op de kwaliteit is van 88 procent naar 86 procent gegaan. Deze kwaliteitsnorm betreft een interne norm van SVB en is in 2006 niet in het onderzoek door de inspectie betrokken.

3 Oordeel

Met genoegen constateert de inspectie dat een belangrijke doelstelling van SVB Tien voor 2006 door SVB tijdig is gerealiseerd: de inrichting van de serviceteams voor de Algemene Kinderbijslagwet (AKW) op de vestigingen. De verdere ontwikkeling (opleidingstrajecten en effectmetingen) wordt in 2007 voortgezet. Enkele gunstige effecten zijn al zichtbaar: medewerkers zijn positief over de nieuwe manier van werken en achten het een groot voordeel dat klanten direct kunnen worden geholpen. Het document managementsysteem (DMS) van SVB en de mogelijkheden met internet werpen hun vruchten af en zijn randvoorwaardelijk voor de huidige manier van werken.

Los van de inrichting en de nieuwe werkwijze van de serviceteams was het jaar 2006 voor SVB in het kader van SVB Tien vooral een voorbereidingsjaar: de voorbereiding van nieuwe informatie- en communicatietechnologie (ICT) en een nieuwe ICT-organisatie stonden daarin centraal. De inspectie oordeelt positief over de zorgvuldigheid en gedegenheid van de planvorming, maar is kritisch over de keerzijde daarvan: de voorbereidingen van clusters 2, 3 en 4 duurden langer dan voorzien, waardoor het programma ruim een half jaar vertraging kent. In dit verband noemt de inspectie de beheersing van risico's op programmaniveau als een extra punt van zorg. Het is niet duidelijk in hoeverre deze vertraging kan worden ingelopen, maar IWI is van oordeel dat dit in het jaar 2007 duidelijk moet worden.

Met het oog op 2007 wil de inspectie tot slot nog een aantal opmerkingen plaatsen. Ten eerste merkt de inspectie op dat de inrichting van de serviceteams voor de Algemene nabestaandenwet (Anw) en de Algemene Ouderdomswet (AOW) complexer zal zijn dan AKW, vanwege de specifieke wetgeving en internationale en inkomensafhankelijke gevalsproblematiek. Ook zouden de baten van deze serviceteams in relatie tot medewerkers- en klanttevredenheid in gevaar kunnen komen, omdat naar verwachting het werkproces van de tweede stroom pas eind 2007 wordt afgeschaft, in plaats van per 1 april 2007.

Voorts vraagt de inspectie aandacht voor de activiteiten in het cluster ketenintegratie. SVB heeft aangegeven dat de resultaten van dit cluster niet op het kritieke pad liggen. Gezien de ontwikkelingen die zich afspelen in het kader van de Wet Eenmalige Gegevensuitvraag, is het volgens de inspectie echter van groot belang dat er nu in relatie tot dit cluster op korte termijn stappen worden gezet en helderheid ontstaat over de positie van SVB in het kader van gegevensuitwisseling, zowel binnen de Suwi-keten als binnen de keten werk en inkomen.

Tot slot wordt opgemerkt dat de gevolgen - van invloed op SVB Tien - van het Regeerakkoord, zoals de Kindertoeslag of de fiscalisering van de AOW, niet in te schatten zijn en derhalve niet in dit oordeel zijn betrokken.

4 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 SVB en het nawoord van IWI. De volledige reactie van SVB is opgenomen als bijlage.

Kern reactie Sociale Verzekeringsbank

SVB onderschrijft met genoegen dat een belangrijke doelstelling van SVB Tien voor 2006, de inrichting van de serviceteams AKW, tijdig is gerealiseerd en dat enkele gunstige effecten daarvan zichtbaar zijn. Daarnaast reageert SVB op het oordeel van IWI dat de verdere voorbereidingen langer duurden dan voorzien. SVB maakt duidelijk wat de achtergrond is van de opgelopen vertraging en benadrukt de aard en consequenties van de door haar gekozen aanpak.

De overige opmerkingen betreffen het jaar 2007 en het voorwoord in het rapport.

Nawoord IWI

De inspectie heeft het voorwoord conform de opmerkingen van SVB aangepast en zal in haar vervolgonderzoek aandacht besteden aan alle zaken die het jaar 2007 betreffen.

Lijst van afkortingen

AKW	Algemene Kinderbijslagwet
Anw	Algemene nabestaandenwet
AOW	Algemene Ouderdomswet
DMS	Document Management Systeem
Fte	Full time-equivalent
HRM	Human resource management
IAD	Interne Audit Dienst
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IWI	Inspectie Werk en Inkomen
SVB	Sociale Verzekeringsbank
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Bijlage

Reactie Sociale Verzekeringsbank

Inspectie Werk en Inkomen
T.a.v. mevrouw mr. drs. C. Kervezee, Inspecteur-Generaal
Postbus 11563
2502 AN DEN HAAG

datum	ons kenmerk	telefoonnummer
6 juni 2007	RvB.128/07/ES/ep	020 656 4809

Betreft: Conceptrapport "SVB op weg naar 2010"

Geachte mevrouw Kervezee,

Met uw brief van 22 mei 2007 vraagt u mij te reageren op het conceptrapport "SVB op weg naar 2010" van uw Inspectie. Met deze brief voldoe ik aan dat verzoek.

Oordeel IWI

Ik heb met genoegen kennisgenomen van uw oordeel dat een belangrijke doelstelling van SVB Tien voor 2006, de inrichting van de serviceteams AKW, tijdig is gerealiseerd en dat enkele gunstige effecten daarvan al zichtbaar zijn.

Voorts oordeelt u positief over de zorgvuldigheid en gedegenheid van de planvorming inzake de voorbereiding van nieuwe informatie- en communicatietechnologie, maar bent u kritisch over de keerzijde ervan, namelijk dat de voorbereidingen van clusters 2,3 en 4 langer duurden dan voorzien. U bent van oordeel dat in 2007 duidelijk moet worden in hoeverre de vertraging kan worden ingelopen. Ik wil daarop als volgt reageren.

De aanpak van het programma SVB Tien geschiedt in twee fasen, die min of meer los staan van elkaar. De eerste fase (t/m plateau 3) is gericht op de verbetering van de bestaande inrichting en organisatie, zoals het invoeren van serviceteams met de daarbij behorende procesverbeteringen (cluster 1), het inrichten van de ICT-organisatie (cluster 3) en ketenintegratie (cluster 4). De tweede fase behelst de innovatie van processen en ICT (cluster 2).

De eerste fase verloopt succesvol. De serviceteams worden volgens de oorspronkelijke planning ingevoerd; cluster 3 en 4 zullen in 2007 worden afgerond. De voorziene baten van de eerste fase zullen worden behaald en wel tegen lagere kosten dan voorzien.

Innovatie (fase 2) vraagt een andere aanpak dan de eerste fase. In 2005 is een meerjarig programmaplan ontwikkeld op basis van het concept van plateau planning. Basisgedachte hierachter is dat de wereld om de SVB heen niet stil staat gedurende het programma, maar snel verandert, waardoor bij het bereiken van een volgend plateau steeds de vraag aan de orde is of de doelstellingen en uitgangspunten bijgesteld moeten worden. Ten aanzien van fase 2 heeft dit geleid tot een veranderde aanpak.

Om de continuïteit te kunnen garanderen, flexibel te kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen en een goede synergie tussen beheer en vernieuwing te creëren, is de veranderstrategie bijgesteld tot een verandering met de 'kleinst mogelijke grote stappen'. Met tevredenheid constateer ik dat u positief oordeelt over de zorgvuldigheid en gedegenheid van de besluitvorming daarover. Consequentie van deze nieuwe veranderstrategie is dat er geen blauwdruk is ten aanzien van de activiteiten en tijdsplanning voor het hele programma. De SVB gaat werken met een voortrollende planningshorizon waarbij steeds voor een periode van zes maanden een concrete planning wordt opgesteld, voor een periode van één jaar een grotere lijn wordt uitgestippeld en voor de resterende looptijd een slechts een grof plan bestaat. Dit brengt mee dat ook in 2007 geen nieuwe plan wordt opgesteld waaruit precies is op te maken hoe het eindresultaat in 2010 zal worden behaald en hoe precies vertragingen worden ingelopen. Iteratief zal de vraag gesteld worden of de doelstellingen en uitgangspunten aangepast moeten worden aan de veranderde omstandigheden. De ambitie van het programma - in termen van kosten, baten en doorlooptijd - is vooralsnog nog ongewijzigd. Daarbij wil ik benadrukken, dat kosten, baten en doorlooptijd deels ook afhankelijk zijn van externe ontwikkelingen, zoals de spoedige totstandkoming van een Polisadministratie van voldoende kwaliteit. Tevens kunnen - zoals u opmerkt in de laatste zin van uw oordeel - andere ontwikkelingen, niet in de laatste plaats ook de nieuwe bezuinigingstaakstelling, nopen tot een herbezinning ten aanzien van fase 2 van het programma SVB Tien.

Als punt van zorg noemt u de beheersing van risico's op programmaniveau. Zoals u in uw rapport stelt (sub 1.2) heeft onze Interne accountantsdienst signaleerd dat clusteroverstijgende risico's niet altijd traceerbaar als programmarisico's worden overgenomen. Het programmamanagement is ondertussen doende de nodige maatregelen te nemen. Ik ga er daarom vanuit dat dit risico zich in 2007 niet zal voordoen.

Tenslotte plaatst u in uw oordeel nog een aantal opmerkingen met het oog op 2007. Uw opmerking dat de inrichting van de serviceteams voor de ANW en AOW complexer zal zijn dan voor de AKW kan de SVB onderschrijven. Zoals uit de Plateauplan SVB 2005-2010 blijkt, heeft de SVB daarom bewust gekozen om de serviceteams voor de AKW eerst in te richten, zodat de ervaring die daarmee is opgedaan gebruikt kan worden bij de inrichting van de serviceteams ANW/AOW. Ik zie de inrichting van die serviceteams dan ook met het volste vertrouwen tegemoet. Uw opmerking dat de baten van de serviceteams ANW/AOW in relatie tot de medewerkers- en klanttevredenheid in gevaar kunnen komen, omdat de 'tweede stroom' eerst wordt afgeschaft na invoering van de serviceteams, onderschrijf ik echter niet. De inrichting van de serviceteams ANW/AOW was in het programmaplan voorzien voor 2007. De aanpassing van de systemen om de volledige afschaffing van de tweede stroom mogelijk te maken kan eerst in de tweede helft van 2007 gereed zijn. De SVB heeft besloten, mede gezien het succes van de serviceteams AKW, om zo spoedig mogelijk en wel per 1 april serviceteams ANW/AOW in te richten. De Raad van Bestuur van de SVB heeft daarbij overwogen dat de voordelen van een eerdere invoering voor klant en medewerker opwegen tegen het door u genoemde en door ons onderkende risico. Om het risico te minimaliseren worden voorzieningen getroffen om de tweede stroom zo spoedig als mogelijk volledig af te schaffen en voor de werkzaamheden waar dat mogelijk is de tweede stroom gefaseerd al eerder af te schaffen.

U vraagt voorts, met het oog op de ontwikkelingen rond de Wet eenmalige gegevensuitvraag, om aandacht voor de activiteiten in het cluster Ketenintegratie om zo spoedig mogelijk te komen tot helderheid over de positie van de SVB in het kader van de gegevensuitwisseling, zowel binnen de Suwi-keten als binnen de keten werk en inkomen. De SVB onderschrijft het belang van gegevensuitwisseling en heeft daar zowel in standpuntbepaling als in realisatie de nodige activiteiten op ontplooid. Bedoelde activiteiten zijn echter niet als opdracht meegegeven aan het cluster Ketenintegratie maar zijn in de staande organisatie ter hand genomen. Voor nadere informatie verwijst ik u naar de door de SVB ter zake van de eenmalige gegevensuitvraag uitgebrachte uitvoeringstoetsen van 20 september 2006 en 16 mei 2007. Het cluster Ketenintegratie heeft als primaire opdracht de wijze waarop de SVB intern omgaat met ketenactiviteiten te verbeteren en in dat licht moet dan ook de opmerking worden beschouwd dat dit cluster niet op het kritisch pad ligt van de ontwikkelingen van SVB Tien.

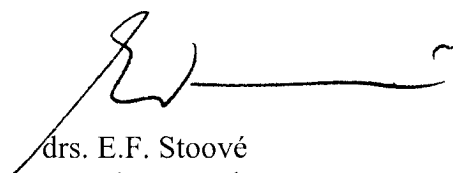
Overige opmerkingen

In het voorwoord is vermeld dat de doelstelling van SVB Tien - kort samengevat - zou zijn dat in 2010 alle medewerkers van de SVB klanten bedienen ten aanzien van alle wetten en ongeacht in welke regio de klant woonachtig is. Ik wijs u erop dat dit toekomstbeeld niet geheel juist is. De SVB streeft ernaar dat in de *serviceteams* alle deskundigheid aanwezig is om de gevalsbehandeling voor een klant uit te voeren. Niet alle medewerkers zullen over alle deskundigheid ten aanzien alle wetten en regelingen beschikken. Voorts zal het nieuwe systeem het mogelijk moeten maken voor de vestigingen om iedere klant te bedienen, ongeacht de woonplaats van de klant. Besluitvorming of en zo ja op welke termijn er afgestapt zal worden van de huidige regionale werkverdeling is niet aan de orde.

Een aantal meer tekstuele en feitelijke opmerkingen zijn separaat per mail aan uw medewerkers gezonden.

Ik vertrouw erop u hiermee van dienst te zijn geweest.

Hoogachtend,
Sociale Verzekeringsbank



drs. E.F. Stoové
voorzitter Raad van Bestuur

Publicaties van de Inspectie Werk en Inkomen

2007

- 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
- 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 bijstandsccliënten
- 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

2006

- R06/28 Duurzaamheid van re-integratie
Korte- en langetermijneffecten van re-integratie van arbeidsgehandicapten
- R06/27 Burger aan zet
Onderzoek naar de invloed van herbeoordeelde WAO-gerechtigden op hun re-integratie
- R06/26 Eerste contacten met de keten
Volgonderzoek naar de werkzoekende burger in de keten
- R06/25 Nabestaanden in beeld bij gemeenten
Beschikbaarheid en gebruik van gegevens van nabestaanden
- R06/24 De Wia-claim beoordeeld
Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen 2006 - 2008
- R06/23 UWV en Walvis
Zesde rapportage
- R06/22 Zorg om arbo
Werkveldonderzoek naar certificering van veiligheidkundigen, arbeids- en organisatiedeskundigen, arbeidshygiënisten en bedrijfsartsen
- R06/21 Handhaving door de Sociale Verzekeringsbank in 2005
- R06/20 Wsw-indicatiestelling door CWI
- R06/19 De eerste stappen
Onderzoek naar de implementatie van het eerstelijnstoezicht op de Wet kinderopvang door de gemeenten in 2005
- R06/18 Zorgen voor bejegening
Onderzoek naar de wijze waarop UWV een zorgvuldige bejegening van WW- en ZW-gerechtigden en werkgevers nastreeft

- R06/17 Vreemdelingen aan het werk
Onderzoek naar de afgifte van tewerkstellingsvergunningen
- R06/16 Werken aan sociale activering
Onderzoek naar sociale activering als eerste stap naar re-integratie
- R06/15 Gedogen of handhaven
- Jaarplan 2007
- R06/14 UWV en Walvis
Vijfde rapportage
- R06/13 Het CWI-systeem Sonar in de praktijk
- R06/12 De rol van de gemeenteraad bij de Wet werk en bijstand
- R06/11 Beoordeeld en bejegend
Onderzoek naar de wijze waarop UWV een zorgvuldige bejegening voor WAO- en Wia-gerechtigden nastreeft
- R06/10 Meesterschap, vakmanschap
Een onderzoek naar certificering in de werkvelden 'springmeesters' en 'gasdeskundigen tankschepen'
- Jaarverslag 2005
- R06/09 Eén fase, één keten
De ondersteuning door CWI, UWV en gemeenten van werkzoekenden met een goede kans op werk
- R06/08 Uitvoering Wet sociale werkvoorziening 2004
- R06/07 Inzicht in kostenbesparing CWI
- R06/06 Over druk
Een onderzoek naar het functioneren van certificatie- en keuringsinstellingen in het werkveld drukapparatuur
- R06/05 Waar een wil is, is een BVG
Samenwerking van de ketenpartners bij de vorming van bedrijfsverzamelgebouwen
- R06/04 Controle in concurrentie
Uitvoering periodieke keuring en certificatie van kranen en liften
- R06/03 Samen dienstverlenen
Onderzoek naar de dienstverlening aan klanten met meerdere uitkeringen
- R06/02 De controleschakel
Onderzoek naar de werking van de controleschakel in de handavingsketen
- R06/01 Doelbinding en beveiliging in de keten van werk en inkomen
De beveiliging van Suwinet en de privacy van de burger

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

Prinses Beatrixlaan 82
2595 AL Den Haag

Postbus 11563
2502 AN Den Haag