



Opdrachtgever

IWI



Inspectie Werk en Inkomen
Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Opdrachtnemer

IWI

Onderzoek

SVB tien

Startdatum – 1 december 2005

Einddatum – 25 juni 2007

Categorie

Toezicht en functioneren van sociale
zekerheid

SVB Tien 2006

Doel en vraagstelling

SVB tien is een groot project bij de SVB voor de verbetering van de dienstverlening aan de cliënt. IWI zal dat in de komende jaren volgen. Elk jaar zal de inspectie een rapport opstellen over de voortgang van het project.

Conclusie

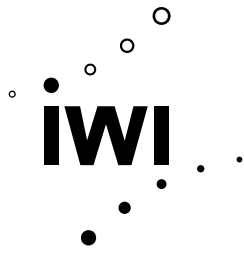
De Sociale Verzekeringsbank (SVB) heeft een veranderprogramma SVB Tien in werking gezet om in het jaar 2010 een excellente dienstverlening aan burgers te (blijven) garanderen, de uitvoeringskosten te verlagen, doorlooptijden te verkorten en flexibel te kunnen aansluiten op innovaties binnen de overheid. Vanwege mogelijke uitvoeringsrisico's acht de inspectie het van belang dit verandertraject te volgen. Het onderzoek heeft plaatsgevonden van januari 2006 tot en met maart 2007 en heeft betrekking op het gehele jaar Bron: Bibliotheek SZW

Link naar bestand

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

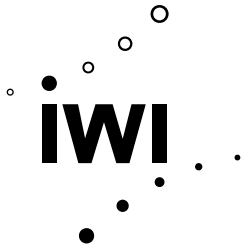
SVB Tien 2006

Nota van bevindingen

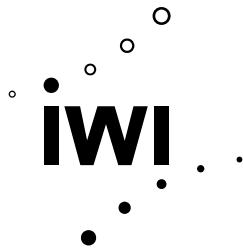


SVB Tien 2006

Nota van bevindingen



N07/11, mei 2007



Inhoud

1	Inleiding	5
2	Bevindingen	7
2.1	Doelstelling SVB Tien 2006	7
2.2	Bevindingen programma SVB Tien	8
2.3	Bevindingen per cluster	11
2.4	HR Tien	15
2.5	Overige aspecten van het veranderproces	16
3	Conclusies	17
	Lijst van afkortingen	20





1 Inleiding

Context

De Sociale Verzekeringsbank heeft een veranderprogramma SVB Tien in werking gezet om - in elk geval - in het jaar 2010 een excellente dienstverlening aan burgers te bieden, de uitvoeringskosten te verlagen, doorlooptijden te verkorten en flexibel te kunnen aansluiten op innovaties binnen de overheid.

Het programma is opgedeeld in een zestal plateaus en activiteiten vonden in 2006 plaats in een viertal clusters. De plateauplanning geeft een totaalbeeld van het verandertraject: per jaar worden de doelen uitgewerkt (jaarplanning). De doelen zijn gekoppeld aan de clusters van het programma. Elk project dient een meetbare bijdrage te leveren.

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 vertraagd op gang gekomen, maar het te bereiken einddoel in 2010 blijft volgens SVB haalbaar.

Aanleiding onderzoek

SVB beschouwt het veranderprogramma SVB Tien als het fundament voor een rechtmatige, doelmatige en doeltreffende wetsuitvoering. Om die reden onderschrijft het ministerie van SZW het veranderingstraject van SVB. Wel heeft het ministerie aangegeven behoefte te hebben aan inzicht in de voortgang van het traject en de uitwerking ervan. Vanwege mogelijke uitvoeringsrisico's acht IWI het van belang dit verandertraject te volgen. De inspectie publiceert tijdens dit traject op verschillende momenten over de resultaten van het onderzoek.

Onderzoeksmethodiek

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 opportuun 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 completeert 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 de nieuw ingerichte serviceteams AKW te ervaren.

Doel onderzoek

Het doel van IWI is om door inzichtverwerving een oordeel te vellen over de voortgang, risico's en resultaten van het veranderingstraject van SVB en de staatssecretaris van SZW en SVB daarover te informeren.



Vraagstelling

De (hoofd)vraagstelling, die uiteindelijk 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?

Omdat een groot aantal resultaten pas op termijn is vast te stellen, is deze vraagstelling in 2006 nog niet te beantwoorden. IWI richt zich daarom op de consistentie (inclusief de plausibiliteit) van de ontwikkelingslijn die moet leiden tot het beoogde eindresultaat in 2010.

IWI stelt vragen op twee niveaus:

- 1 Concrete activiteiten die in 2006 zijn gepland en gerealiseerd;
- 2 De consequenties hiervan voor het traject dat leidt naar de eindsituatie in 2010.

Voor 2006 geldt dat de onderzoeksvraag in drie delen uiteenvalt:

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

Periode van onderzoek

Het onderzoek heeft plaatsgevonden van januari 2006 tot en met maart 2007 en heeft betrekking op het gehele jaar 2006.

Status stuk en uitspraak IWI

Deze nota van bevindingen geeft de resultaten van het onderzoek weer en vormt de basis voor een rapport met oordeel, dat IWI volgens planning in mei 2007 zal uitbrengen.

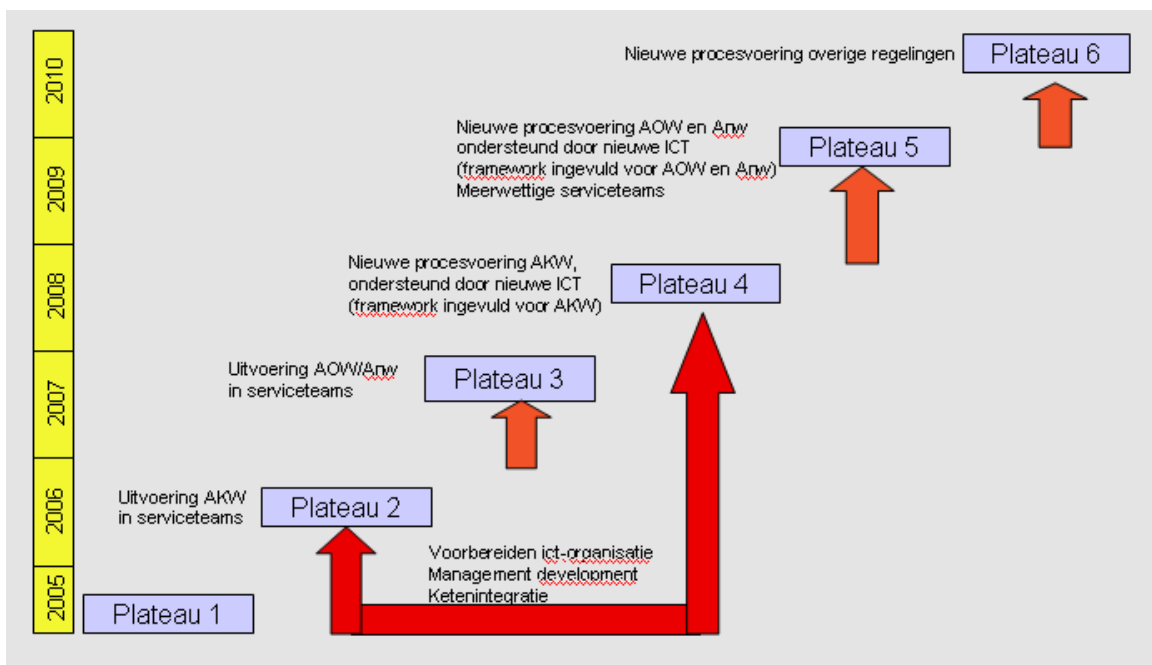
2 Bevindingen

In dit hoofdstuk komen de bevindingen van het onderzoek aan de orde. De doelstellingen van SVB Tien voor het jaar 2006 worden als eerste weergegeven; daarmee worden de gerealiseerde en te realiseren activiteiten vergeleken. Daarna presenteert IWI de bevindingen, die zij in vier categorieën onderscheidt:

- 1 Het programma SVB Tien, inclusief de sturing en beheersing;
- 2 De vier individuele clusters;
- 3 HR-Tien;
- 4 Overige aspecten van het veranderproces: financiële beheersing en going concern.

2.1 Doelstelling SVB Tien 2006

Zoals eerder aangegeven werkt SVB zowel met een zogeheten plateauplanning, die een overall beeld tot het jaar 2010 geeft, als met een jaarplanning. In onderstaand overzicht wordt de verhouding tussen plateaus en jaarplanning duidelijk.



Bron: presentatie SVB Tien februari 2007



Voorliggend onderzoek richt zich op de doelen die SVB zich voor het jaar 2006 heeft gesteld. Deze doelstellingen betreffen plateau 2 (uitvoering AKW in serviceteams) en de voorbereidende werkzaamheden voor plateau 4 (nieuwe procesvoering AKW ondersteund door nieuwe ICT). Plateau I (Vernieuwing: DMS en internet) is medio 2005 al gerealiseerd.¹

In het Jaarplan 2006 noemt SVB de volgende doelstellingen van SVB Tien:

- 1 Inrichten van AKW serviceteams binnen de vestigingen;
- 2 Scholen van AKW-medewerkers in de gewenste klantgerichte competenties en het vergroten van eigen verantwoordelijkheden van medewerkers;
- 3 De opleiding en scholing van het SVB-management;
- 4 Herinrichting van de ICT-organisatie;
- 5 Voorbereidingen op de Europese aanbesteding voor een generiek ICT-systeem, evenals de selectie van een systeem en een business partner.

Deze doelen zijn gecompriëerd opgenomen in het Programmaplan SVB Tien/2006, waarin de volgende doelstellingen voor 2006 worden genoemd:

- 1 Realiseren van het concept van serviceteams binnen de vestigingen ten behoeve van de uitvoering van de AKW (plateau 2);
- 2 Voorbereiden van de invoering van generieke processen en de ondersteuning daarvan door nieuwe ICT (plateau 4);
- 3 Inrichten van een veranderingstraject ICT-organisatie (plateau 4);
- 4 Voorbereiden van nieuwe ontwikkelingen in de ketensamenwerking.

Om de in het programma genoemde doelstellingen te realiseren, zijn activiteiten opgedeeld in een viertal clusters, te weten:

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.

Ieder cluster kent haar eigen (sub)doelen en plan van aanpak.

2.2 Bevindingen programma SVB Tien

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.

¹ Plateau 3, dat logischerwijs lijkt te volgen na plateau 2, betreft de uitvoering van AOW/ANW in serviceteams. Dit moet volgens planning in 2007 gerealiseerd zijn.



Vanwege de omvang van het veranderprogramma en de vele afhankelijkheden binnen het programma, is integrale sturing op de voortgang en oplevering van (tussen)producten essentieel. Ook de afstemming tussen de veranderorganisatie en de staande organisatie vereist coördinatie.

Kompas

Het bureau Kompas is ingesteld om de koers van het veranderprogramma te bewaken. Aanvankelijk bestond onduidelijkheid over de positionering van het bureau Kompas. De rol, typing en taken van Kompas zijn in de loop van 2006 gewijzigd, aan- en ingevuld: de vormgeving hiervan is moeizaam verlopen. Eind 2006 waren de functies en taken van het bureau Kompas echter nog niet formeel vastgesteld. Bovendien is niet bekend welke activiteiten wanneer door Kompas zouden (moeten) worden uitgevoerd.

Kompas – ter ondersteuning van de programmadirecteur – heeft een rol in de integrale sturing van het programma (inhoudelijke regie). Hierbij valt onder andere te denken aan de beoordeling óf, en zo ja, wáár zaken binnen de organisatie belegd (moeten) worden en de integrale advisering bij probleemoplossing. Ook heeft Kompas een rol ten aanzien van de kwaliteitsbewaking van producten. De implementatie hiervan moet echter nog voor een belangrijk deel plaatsvinden. 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.

Kompas heeft tot slot ook een rol in relatie tot risicomanagement: het gaat om sturing van risico's. Aan de inrichting van het risicomanagement is echter nog onvoldoende inhoud gegeven. Uit de audit van de IAD is gebleken dat clusteroverstijgende risico's niet altijd traceerbaar als programmarisico's worden overgenomen.

Programmabureau

In het kader van de sturing en beheersing heeft het programma- of projectenbureau een belangrijke rol: het 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.²

De inrichting van het programmabureau is een complex proces gebleken, waardoor de opbouw ervan langer duurde dan voorzien. Consequentie hiervan is onder andere dat het programma-management in de eerste helft van 2006 nog niet 'in control' was. 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 en het programmabureau vervullen voornamelijk een rol ter ondersteuning van de clusters op het hoofdkantoor. Anders gezegd: zij hebben een rol in de interne sturing van het

² Het is uiteindelijk de bedoeling dat het programmabureau SVB breed een rol krijgt.



programma en niet zozeer van de vestigingen. Voor de vestigingen geldt bijvoorbeeld dat alles wat betrekking heeft op serviceteams via cluster 1 loopt.

Ondanks dat de inrichting van de centrale sturing en beheersing van het project in de eerste helft van 2006 achter is gebleven, ging de voorbereiding van de serviceteams AKW op schema door in zowel het cluster als de staande organisatie. Dit duidt op een door SVB bewust ingezette verschuiving van sturing en beheersing vanuit centraal niveau naar clusters en lijnorganisatie.

Business Control

Ook de afdeling Business Control (BC) heeft een rol in de totale projectbeheersing.³ Het programma SVB Tien is verantwoordelijk voor de verantwoordingsrapportages SVB Tien. De afdeling BC doet de controlling op het project ten behoeve van de Raad van Bestuur.

Integrale projectaanpak

SVB bewaakt de samenhang tussen activiteiten en de voortgang van de verschillende activiteiten op basis van een projectbeheersingsmethodiek genaamd PRINCE2. Ook de interne accountantdienst van SVB gebruikt PRINCE2 als normenkader.

Uit de review is gebleken dat de verantwoordingsrapportages die conform Prince2 worden opgeleverd, voornamelijk procedureel worden ingevuld en zeer beperkt inhoudelijk.

Tijdregistratie

De IAD SVB constateert dat tot medio 2006 de urenregistratie voor het programma SVB Tien niet geregeld was, zodat geen duidelijkheid bestond over de juistheid van de doorbelasting van gemaakte kosten. Er was sprake van een niet volledig beheerste situatie. Sinds juli 2006 is naar de mening van de IAD een adequate registratie geïmplementeerd. IWI zal de werking hiervan in het jaar 2007 als punt van aandacht meenemen.

Integrale planning en SMART doelstellingen

Het programma heeft niet voor elk plateau en daarbinnen voor elk cluster meetbare criteria en SMART beschreven doelstellingen geformuleerd. Zoals ook de IAD in zijn auditrapportage constateert verdienen aspecten als voortgangsbewaking en kwaliteitszorg (PDCA-cyclus) nog de nodige aandacht.

³ Business Control is een afdeling op het hoofdkantoor van SVB.



Uit de audit van de IAD is naar voren gekomen dat voortgangsrapportages niet aan de planningshorizon uit de diverse projectinitiatiedocumenten (PID's) refereren en de naamgeving van producten in voortgangsrapportages en planningshorizon sterk uiteenloopt.⁴ SVB heeft er bewust voor gekozen géén overall-planning te willen hanteren, omdat SVB werkt met een voortrollende planningshorizon. Dit houdt in dat zes maanden in detail, één jaar in beeld en verder naar het eind van 2010 globaal worden uitgewerkt. Er zijn geen analyses voorhanden waarom bepaalde (detail)planningen niet gerealiseerd zijn. Met andere woorden, er is onvoldoende transparantie om vast te kunnen stellen wat de voortgang van zaken richting 2010 is.

Sturing en beheersing van het programma

De IAD schrijft in zijn auditrapportage dat in de tweede helft van het jaar de inrichting van de programmaorganisatie dusdanig verbeterd is dat met het huidige beheersingsinstrumentarium en bij voldoende aandacht voor de openstaande zaken een adequate beheersing van de uitvoering van het programma in 2007 mogelijk moet zijn. IWI wil in dit verband de diverse aandachtspunten, die in deze nota worden benoemd, benadrukken.

2.3 Bevindingen per cluster

Cluster 1: serviceteams AKW

Dit cluster houdt zich bezig met de realisatie van serviceteams in de vestigingen ten behoeve van de AKW en de TOG-uitvoering. Het betreft voor de uitvoering een groot veranderingsproces, waarbij onder andere de werkwijze en de klantbenadering anders worden ingevuld.

Inrichting AKW serviceteams

De inrichting van de serviceteams heeft meer voorbereiding gevergd dan gepland. Desondanks is de streefdatum van de start van de invoering per 1 september 2006 behaald met een implementatieperiode tot april 2007 en gebruikmakend van bestaande (aangepaste) ICT-systemen. Een belangrijke peiler voor de realisatie van de beoogde gedragsverandering bestaat uit opleidingsactiviteiten. De opleidingsactiviteiten gericht op gedragsverandering zijn aangestuurd vanuit het centrale Ruim Baan-project. De behoefte aan inhoudelijke wetstechnische opleidingen is in kaart gebracht door de vestigingen zelf onder verantwoordelijkheid van HRU.⁵ Een deel van de opleidingen van serviceteammedewerkers vindt na 1 september 2006 plaats. Oorspronkelijk was het de bedoeling dat medewerkers bij de start van de serviceteams getraind zouden zijn. Uit de bezoeken van IWI aan een aantal vestigingen is gebleken dat eind 2006 nog niet alle medewerkers de gewenste opleidingen hebben doorlopen en dus nog niet allen volledig inzetbaar zijn voor alle werkprocessen. Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers problemen kunnen ervaren bij de werkverdeling en het uitvoeren van de reguliere werkzaamheden. Zo is het de bedoeling dat elk team - en zoveel mogelijk medewerkers binnen het

⁴ Conform PRINCE2 wordt de eerste fase binnen een project de *Initiation Stage* genoemd. Deze verplichte fase is erop gericht om een goede fundering onder het project te leggen (eerst denken, dan doen). In de initiatie fase worden de beoogde resultaten, plannen, taken en verantwoordelijkheden vastgelegd, waarmee een draagvlak wordt gecreëerd voor het project. Het belangrijkste product van deze fase is het Project Initiation Document (PID).

⁵ HRU verwijst naar de HR-functie op de vestigingen en staat voor Human Resource manager Uitvoering.

team - internationale regelingen (IR) gaat behandelen en dat medewerkers die voorheen uitsluitend IR deden nu ook nationale gevallen doen. Naar de mening van het management zijn er voldoende maatregelen genomen om eventuele problematiek te voorkomen.

Een ander aandachtspunt is de door medewerkers gepercipieerde vertraagde oplevering van functie- en rolbeschrijvingen, met bijbehorende beloning. IWI kan zich voorstellen dat dit tot onvrede onder de medewerkers kan leiden. Hier moet onderscheid gemaakt worden tussen de formalisatie van functie- en rolbeschrijvingen en het beschikbaar hebben van concepten ervan. Laatstgenoemde waren tijdig beschikbaar. Uit nadere informatie van SVB is gebleven dat het staande beleid van SVB is 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 en eventuele nieuwe inschaling.

De IAD geeft in zijn rapportages aan dat de eerste effecten van de nieuwe werkwijze in de loop van 2007 zichtbaar worden en dat de effectmeting in 2007 zal doorlopen.

DMS en internet

In het jaar 2005 is plateau I, het programma Vernieuwing gerealiseerd. Dit plateau vormt een randvoorwaarde voor het efficiënt kunnen werken in serviceteams. Speerpunten uit dit programma zijn de communicatie met klanten via internet en de introductie van een Document Management Systeem (DMS). Met dit systeem is digitale dossiervorming mogelijk en is bijvoorbeeld documentvergelijking eenvoudig en snel uit te voeren. Voorts neemt de papieren dossiervorming hierdoor enorm af. De aanvankelijke performanceproblemen van dit systeem zijn in de loop van 2006 opgelost.

Van het programma Vernieuwing in de lijnorganisatie maakten twee haalbaarheidsstudies 'Centrale klantenadministratie' en 'Workflowmanagement' deel uit. Het realiseren hiervan vormt de eerste stap in de migratievolgorde in het kader van het cluster generieke processen/nieuwe ICT in het jaar 2007.

Werken in serviceteams

Met de invoering van de serviceteams zijn de functies van callcenter-, administratief medewerker en supervisor callcenter vervallen. De betrokken medewerkers zijn boventallig en worden begeleid naar werk, intern of extern. Tijdens de gesprekken op de vestigingen is gebleken dat medewerkers overwegend positief zijn over de (beoogde) omslag in de manier van werken. Men heeft nu meer bewegingsruimte en een grotere eigen verantwoordelijkheid om de gevalshandeling vorm te geven. Er is bijvoorbeeld meer regelruimte in de wetsuitvoering: het hiervoor bestaande systeem Paradocs is vernieuwd. Het is nog te vroeg om de invloed van het hernieuwde Paradocs te kunnen bepalen, omdat dit pas in de loop van het vierde kwartaal 2006 beschikbaar werd voor de medewerkers. Verder wordt de versterkte samenwerking in een team en het direct kunnen afhandelen van de klantvraag (inclusief eventuele klachten) als positief ervaren.

Afschaffing tweede stroom

Per 1 september 2006 is de zogenoemde tweede stroom voor diverse werksoorten in de uitvoering van de AKW afgeschaft. De tweede stroom houdt in dat iedere beoordeling van een be-

oordelaar gecontroleerd wordt. De afschaffing van de tweede stroom heeft een beperkte invloed op de kwaliteit van de uitvoering AKW. De inspectie merkt in dit kader op dat de tweede stroom in relatie tot de AKW niet zo groot is als bij de AOW en Anw. Voor het werkproces van de AKW geldt namelijk dat er veel aanvragen en mutaties via internet of geheel geautomatiseerd (bijvoorbeeld bij een tweede kind) plaatsvinden.

De IAD heeft, in navolging van het management van de staande organisatie, de verwachting dat als gevolg van de afschaffing van de tweede stroom de onrechtmatigheid van de AKW binnen de norm van één procent zal blijven. Wel signaleert de IAD dat door de afschaffing ervan een nauwkeurigheidscntrole wegvalt en dat ook het risico op interne fraude toeneemt. De IAD concludeert in haar eindrapportage over de tweede helft van 2006 dat de implementatie van aanvullende controlemaatregelen zo snel mogelijk moet plaatsvinden. Te denken valt hierbij aan het opstellen van zogenaamde kwaliteitscirkels op de vestigingen en het doen van controles naar veel voorkomende betaaladressen.⁶ De inspectie gaat ervan uit dat de IAD in zijn rapportages zal ingaan op de vraag of deze maatregelen afdoende zijn.

Metten van kwaliteit

De IAD is van mening dat het al bestaande instrument Condor bruikbaar is voor het meten van de kwaliteit van het werken in serviceteams en de invloed hiervan op de rechtmatigheid van de AKW. Het instrument is dan ook aangepast aan de nieuwe situatie en ingezet voor het genereren van kwaliteitsgegevens. Vestigingen dienen als lerende organisatie met het thema 'sturen en meten' ervaring op te doen en kennis en ervaring onderling te delen. In de loop van 2007 worden deze ervaringen geëvalueerd.

Integraal bedrijfsvoeringsmodel

Het integraal bedrijfsvoeringsmodel is een globale, samenhangende beschrijving van klanten, diensten en producten van SVB. De serviceteams gaan uiteindelijk op in dit integraal bedrijfsvoeringsmodel. De sturing op het bedrijfsvoeringsmodel zit volledig binnen het cluster serviceteams (de uitwerking ervan geldt uiteraard ook als uitgangspunt voor het cluster generieke processen/nieuwe ICT).

Cluster 2: generieke processen/nieuwe ICT

Binnen dit cluster 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 wetwijzigingen) en voor te bereiden op het (eenvoudiger) kunnen uitvoeren van eventuele nieuwe taken.

Deze clusteractiviteiten kennen vele afhankelijkheden (zowel intern als extern) en hebben gevolgen voor alle aspecten van de bedrijfsvoering. Ten aanzien van dit cluster heeft een herorientatie plaatsgevonden en is in het tweede kwartaal van 2006 tot een herziene veranderstrategie besloten: SVB is overgegaan naar een geleidelijke, zogenaamde 'stap voor stap'-aanpak.

⁶ Kwaliteitscirkels, of leercirkels op de vestigingen zijn een hulpmiddel voor de serviceteams. De leerbehoefte per team is verschillend, uitgangspunt is dan ook dat elk team een leercirkel heeft. Van onderop wordt dan bedacht hoe men iets wil en hoe iets moet.



Deze laatste aanpak zou volgens SVB beter aansluiten bij haar eigen bedrijfsvoering en – cultuur en is minder risicovol tijdens de vele veranderingen.

Eind 2006 kon een bestemmingsplan informatievoorziening en een migratiestrategie worden vastgesteld. De architectuur van de toekomstige inrichting van de informatievoorziening is globaal beschreven en de beoordeling van de huidige inrichting is gereed. Op basis hiervan zijn migratiescenario's ontwikkeld en zijn de activiteiten voor 2007 concreet benoemd in het Informatieplan 2007-2010. Er moet rekening gehouden worden met de doorlooptijden van Europese aanbesteding, aangezien deze van invloed kunnen zijn op de start van projecten in 2007.

Cluster 3: ICT-organisatie

Binnen dit cluster dienen (met een doorloop in 2007) voorstellen te worden ontwikkeld voor de gewenste ICT-organisatie, de voorbereiding van de nieuwe ICT-organisatie, het ontwikkeltraject van de organisatie en de inrichting van de ontwikkelomgeving. Het gewenste doel is de betere aansluiting van vraag en aanbod.

De activiteiten binnen dit cluster zijn in 2006 beperkt gebleven tot vooral voorbereidende werkzaamheden, zoals het opstellen van een Projectbrief en een Project Initiatie Document (PID). De uitvoering van deze activiteiten binnen dit cluster is ruim zes maanden vertraagd.⁷ De vertraging in dit cluster is deels veroorzaakt door de vertraging in het cluster generieke processen/nieuwe ICT. Half juli 2006 is een externe clustervoorzitter benoemd, wiens contract voor 2007 echter niet is verlengd.⁸ IWI merkt op dat resultaten van dit cluster in 2006 niet op het kritieke pad liggen.

Cluster 4: ketenintegratie

De activiteiten binnen dit cluster haken in op de contacten die SVB heeft met de omgeving, bijvoorbeeld in het kader van gegevensuitwisseling met zusterorganisaties en andere derden. 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. Er ligt nu een voorstel voor een zogenaamde 'action learning aanpak': al doende tracht men de spelregels voor een gedragsverandering boven tafel te krijgen, aan de hand van casuïstiek rondom een aantal nog te bepalen thema's. IWI merkt op dat de resultaten van dit cluster niet op het kritieke pad liggen.

⁷ Conform de oorspronkelijke planning uit het Programmaplan SVB Tien 2006 zou de voorbereiding in april 2006 gereed zijn, als gevolg van de heroriëntatie in dit december 2006 geworden.

⁸ De programmadirecteur, tevens lid van de Raad van Bestuur, neemt in 2007 de rol van clustervoorzitter voorlopig waar.



2.4 HR Tien

Hoewel het project HR Tien geen onderdeel is van het programma SVB Tien, is de inbreng van HR Tien essentieel voor onder andere het welslagen van het cluster Serviceteams. Zoals eerder aangegeven beoogt SVB 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 medewerker, maar ook andersoortig leiderschap vereist is.

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. De op te leveren producten zijn ondergebracht in verschillende werkgroepen, onder andere in het projectteam Ruim Baan. Tijdens de bezoeken aan de vestigingen kwam veel enthousiasme over Ruim Baan bij de medewerkers naar voren. Zoals uit de audit op HR Tien is gebleken zijn de HR producten in 2006 tijdig opgeleverd en van goede kwaliteit.

Gedragsverandering van medewerkers

Ondanks dat IWI nog geen meetresultaten heeft ingezien van personeels- en klanttevredenheid lijkt het HR-beleid haar vruchten af te werpen: er is sprake van verbeterde motivatie en medewerkerstevredenheid op de vestigingen. IWI heeft geconstateerd dat het vergroten van de verantwoordelijkheid van medewerkers positief op hun motivatie werkt. Een al eerder genoemd aandachtspunt in dit kader is de door medewerkers gepercipieerde vertraagde formalisering van functie- en rolbeschrijvingen, met bijbehorende beloning. De invoering van de serviceteams AA in 2007 zal naar verwachting van IWI meer invloed op het functioneren van de medewerkers hebben, aangezien het een complexer werkproces betreft (internationale gevalproblematiek, inkomensafhankelijkheid).

Opleiding SVB management

De opleiding en scholing van het SVB management is een SVB Tien-doelstelling is 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 doorlopen. Het management-development traject voor de top 35 is inmiddels succesvol afgerond. Het programma focust op het realiseren van nieuw gedrag: samenwerking, een competentie die voor SVB steeds belangrijker wordt - staat centraal. De doelstelling van het programma is gericht op verbindend leiderschap, waarin geen plaats is voor isolement. Het gaat erom de saamhorigheid te vergroten. In het gevolgde programma staan steeds enkele "doorbraakthema's" centraal, onder andere gericht op verbeterde kwaliteit van samenwerking, verbeterd contact tussen top 35, veranderorganisatie en meer sturing op externe condities. Daarnaast zijn algemene thema's uitgediept, bijvoorbeeld authentiek leiderschap.



De insteek is geenszins een volledige top-down benadering. SVB is van opvatting dat verandering niet alleen vanuit management-development en HRM te realiseren is. Daarom bestaan ontwikkelingstrajecten voor alle lagen.

De managers in de rol van verandermanager kunnen wel beoordeeld worden; het is echter lastig om daar harde prestatie-indicatoren voor op te nemen in de managementcontracten. De resultaten van veranderd leiderschap zijn daarom op korte termijn niet direct meetbaar. Bovendien zit men nu nog in de verkennende/opstart fase.

2.5 Overige aspecten van het veranderproces

Going concern

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. De score op de kwaliteit is van 88 procent naar 86 procent gegaan. De belangrijkste oorzaak is te vinden in correspondentiefouten, zoals bijvoorbeeld spelfouten, doorwerkfouten en het ten onrechte versturen van correspondentie. De daling heeft echter niet geleid tot een significante daling van de rechtmatigheid in 2006.

Financiële consequenties

Over de jaren 2005 en 2006 is 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: eind 2006 zijn definitieve plannen van aanpak voor wat betreft het cluster generieke processen/nieuwe ICT opgeleverd.

De huidige veranderaanpak leidt tot een verschuiving van kosten in de tijd: het verschuiven van budgetten over de jaren zal noodzakelijk zijn. Inmiddels is tussen SVB en SZW afgesproken dat de onderuitputting 2006 in de jaarrekening 2006 zal worden verwerkt als een bestemmingsfonds van 5,1 miljoen ten behoeve van uit 2006 naar 2007 doorgeschoven activiteiten van SVB Tien. Bij de goedkeuring van de jaarrekening 2006 zal een definitief besluit worden genomen. Uitgangspunt blijft het totale budget van 92 miljoen en de oorspronkelijke totale besparingen. Ook de begrote besparingen zullen 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. Oorspronkelijk beoogde SVB 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.



3 Conclusies

IWI geeft in dit hoofdstuk de conclusies van het onderzoek, aan de hand van de beantwoording van de drie onderzoeksvragen.

1 Wordt het going concern gewaarborgd?

De going concern is niet negatief beïnvloed tijdens het SVB Tien-traject. Als aandachtspunt is de lichte daling van de kwaliteit van de productie AKW te noemen.

2 Worden de voor 2006 gestelde doelstellingen bereikt?

Cluster 1: serviceteams

De doelstelling voor dit cluster is behaald in die zin dat op 1 september 2006 op de vestigingen de serviceteams AKW operationeel zijn. De financiële baten (minder personeel) hiervan zijn in 2006 ingeboekt. De baten in relatie tot een verbeterde dienstverlening betreffen echter een langer traject. Het opleidingsplan voor de medewerkers is voor een groot deel pas na 1 september 2006 gestart en loopt door in 2007. De positieve effecten van het werken in serviceteams op onder andere de klantgerichtheid zullen na het jaar 2006 duidelijk(er) zichtbaar worden. Het risico op het 'doorschuiven van baten' - ofwel het te laat beschikbaar komen ervan - is hier aanwezig.

IWI merkt in dit kader op dat voor de met SVB Tien beoogde cultuurverandering, begeleiding van personeel vanuit HR Tien een belangrijk aandachtspunt is. IWI refereert hierbij aan haar plan van aanpak SVB Tien waarin het risico is genoemd dat wanneer onvoldoende aandacht bestaat voor de rol en invloed van het menselijk gedrag op het herontwerp van proces en organisatie en de implementatie daarvan, het gevaar bestaat dat de volgende wetmatigheid manifest blijkt:

Nieuw proces + oud gedrag = oud proces .

Bij SVB is voldoende aandacht voor deze HRM-aspecten, gezien de aandacht die wordt besteed aan opleiding en scholing van het personeel. Tevens is de doelstelling voor 2006 dat het SVB management opgeleid en geschoold zou zijn behaald, alhoewel effecten daarvan lastig te meten zijn. Als aandachtspunt benoemt IWI de formalisatie van rollen, functies en bijbehorende beloningsstructuur van medewerkers. Het beleid van SVB dat er een uitkristallisatietermijn van een jaar wordt gehanteerd is niet bij iedere medewerker bekend en kan tot onvrede leiden.

Overige clusters

Voor de overige clusters geldt dat de activiteiten een vertraging hebben opgelopen van meer dan zes maanden ten opzichte van de oorspronkelijke planning.

Cluster 2 (cluster generieke processen/nieuwe ICT) heeft in de loop der tijd een ingrijpende koerswijziging ondergaan. Door de (aanvankelijke) onzekerheid over de aanpak is de oplevering van de producten uit de voorbereidingsfase verschoven van medio 2006 naar 31 december 2006.



In het jaar 2006 heeft SVB veel geïnvesteerd in onderzoek en planvorming voor de toekomstige ICT. Dit heeft eind 2006 tot concrete besluitvorming geleid. Ook de opleveringsdatum van producten in cluster 3 (cluster ICT-organisatie) is doorgeschoven. De ontwikkelaanpak van dit cluster loopt door in 2007.

Voor cluster 4 (ketenintegratie) geldt dat eind 2006 de eerste producten zijn opgeleverd. IWI heeft deze in deze rapportagecyclus niet beoordeeld.

- 3 Zijn er factoren die de voortgang van het veranderingstraject in 2006 en op weg naar 2010 zouden kunnen belemmeren?

Vertraging en afhankelijkheden

Het veranderprogramma is in 2006 langzamer op gang gekomen dan gepland. Hieraan debet zijn enerzijds de (zorgvuldige) heroverwegingen van het proces door SVB en anderzijds de beschikbaarheid van capaciteit. Dit heeft consequenties voor de tijdigheid van de oplevering van producten. De vertraging van ruim zes maanden van vooral het cluster generieke processen en ICT kan invloed hebben op het totale pad naar 2010. De doorlooptermijnen voor de Europese aanbesteding staan bijvoorbeeld vast: inlopen op deze activiteiten is daarom niet mogelijk. Uit de herziening binnen dit cluster is niet concreet geworden op welke manier de vertraging zal worden ingelopen.

Tot slot kunnen nu nog onbepaalde, toekomstige politieke keuzes, die extra taken of een uitbreiding ervan met zich meebrengen, de voortgang en het verloop van SVB Tien beïnvloeden.

Nieuwe ICT

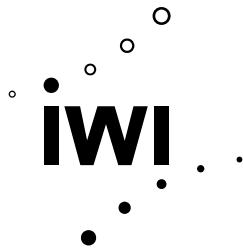
Inhoudelijk moet de heroriëntatie binnen het cluster generieke processen/nieuwe ICT in het jaar 2007 leiden tot diverse vervolgproducten.

Integrale planning en SMART doelstellingen

Er is in 2006 bewust door SVB gekozen om geen integrale aanpak/planning met kritiek pad voor het gehele veranderingstraject tot 2010 te hebben. Zoals eerder aangegeven werkt SVB met de voortrollende planningshorizon, waardoor het niet is te beoordelen of de planning van het totale programma in 2010 gehaald wordt. In dit kader is ook het niet SMART formuleren van hoofddoelstellingen en harde mijlpalen als belemmerende factor te noemen (denk bijvoorbeeld aan het onderscheid van doelstellingen en resultaten in het Programmaplan respectievelijk Jaarplan 2006 en het onderscheid in diverse naamgevingen van producten in PID's en voortgangsrapportages). Op het niveau van de project-breakdown worden criteria en doelstellingen per project wel SMART in de PID opgenomen.

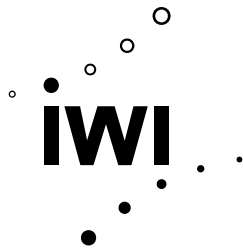
Beheersing van het programma, inclusief integraal risicomanagement

De opbouw van de beheersingsorganisatie van het programma SVB Tien kende een trage start, en vormt een blijvend punt van aandacht. Duidelijkheid in taak en positionering van het bureau Kompas en het programmabureau, evenals de inrichting en implementatie van kwaliteitszorg en risicomanagement zijn belangrijke speerpunten.



Kosten/baten

Het verandertraject herbergt het risico van het doorschuiven van kosten en baten. De beoogde (taakstellende) personele reductie bij SVB wordt weliswaar in 2006 ingeboekt, maar de effecten van het nieuwe werken op onder andere de klantgerichtheid betreffen een langer durend traject. Met het oog op 2007 noemt IWI hier ook het risico dat de baten van de serviceteams AA pas later beschikbaar komen. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat de tweede stroom eind 2007 wordt afgeschaft, in plaats van de afschaffing direct bij de implementatie van deze teams per 1 april 2007.



Lijst van afkortingen

AKW	Algemene Kinderbijslagwet
Anw	Algemene nabestaandenwet
AOW	Algemene Ouderdomswet
BC	Business Control
DMS	Document Management Systeem
HRM	Human resource management
HRU	Human resource manager uitvoering
IAD	Interne Audit Dienst
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IR	Internationale Regelingen
IWI	Inspectie Werk en Inkomen
PDCA	Plan-do-check-act
PID	Projectinitiatiedocument
SVB	Sociale Verzekeringsbank
SMART	Specifiek-meetbaar-acceptabel-realistisch-tijdgebonden
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TOG	Tegemoetkoming Onderhoudskosten thuiswonende gehandicapte kinderen

