

# Samenhang verbeteren presterend vermogen IT en dienstverlening DSV

Versie 1,0 definitief



**voor het leven**  
Sociale Verzekeringsbank

 **GREY MATTER MATTERS**

Hakkenberg Advies





# Samenhang verbeteren presterend vermogen IT en dienstverlening DSV

## 1. Inleiding

Dit verslag geeft de resultaten weer van een opdracht van de SVB aan Hakkenberg Advies en Grey Matter Matters Bv., om te onderzoeken hoe het presterend vermogen van IT in samenhang met DSV kan worden verbeterd. De opdrachtomschrijving is bijgevoegd als bijlage 1.

Dit is de definitieve versie 1.0.

## 2. Samenvatting

In deze samenvatting wordt puntsgewijs kort weergegeven wat de bevindingen en aanbevelingen zijn. Een meer uitgebreide en genuanceerde weergave is in het rapport zelve te vinden.

Het rapport geeft eerst antwoord op de vier vragen uit de projectopdracht. Ten eerste: de performance van IT blijft achter bij de afspraken en bij de verwachtingen. De onderbouwing daarvan is onder andere dat de realisatie van het IT-plan 2018-2020 achter loopt, dat er een toename is van Prio-1 incidenten in Q1 2019, dat HIS pas voor 40% gerealiseerd is, dat de afstemming met de business beperkt is, dat beschikbaarheid van de portalen weliswaar hoog is, maar de performance van Mijn SVB onder de norm zakt, dat het aantal groen gerapporteerde projecten onder de 40% ligt en tot slot een overrun van 11%. De bronnen voor deze bevindingen zijn de aangereikte en bestudeerde stukken, alsook de interviews met betrokkenen.

Ten tweede is er de vraag naar de voortbrengingsprocessen: die zouden sterk verbonden moeten zijn, maar zijn dat niet.

Tekortkomingen zijn er bij: adequate sturing, goed overleg en afstemming, gedeelde focus, gedeelde beelden over elkaar, een

## Thema's



Opdracht

Uitwerking

Feitelikheden

Oplossingsrichtingen

Aanbevelingen



gezamenlijk optrekken en samen prioriteren. Gezamenlijke doelen, gebaseerd op SVB brede doelstellingen worden niet genoeg nagestreefd. Er is zelfs een verschillende insteek: IT legt het accent op continuïteit en invoering W&R, DSV heeft sterkere focus op vernieuwing. Een sluitend budget overzicht ontbreekt.

De derde vraag gaat over de kort termijn veranderopgave. Wij constateren daar onduidelijkheid over wat DSV van IT verwacht en welke onderdelen van de veranderopgave DSV zelf gaat realiseren. Er is te weinig transparantie welke IT-gerelateerde activiteiten DSV onderneemt. DSV heeft IT nodig voor het realiseren van haar doelstellingen, maar slaagt er niet in de relatie met IT te professionaliseren. Het ontbreekt aan samenhang.

De vierde vraag betrof het opdrachtgeverschap: daar is onvoldoende invulling aan gegeven. DSV initieert diverse IT-initiatieven buiten de formele overlegstructuur om. Verder valt op dat de lijnorganisatie ver van het IT proces afstaat.

Wij denken dat er te weinig gezamenlijke focus en prioritering is, de sturing schiet te kort. Het totaal aan change-vraag<sup>1</sup> lijkt te groot in verhouding tot het huidig prestatieniveau van IT. De wijze waarop de huidige rolverdeling is ingericht tussen IT (beheer) en DSV<sup>2</sup> (vernieuwing) werkt belemmerend. In de verhouding Run / Change op niveau van SVB ligt voor dit moment te veel nadruk op Change (daarbij volgen we onze definitie daarvan). Bovendien ontbreekt het aan adequate sturing op de totale change.

Een eerder uitgebracht rapport van Gartner ( 30 8 2017) waarschuwt hier al voor. Onze bevindingen leiden tot de conclusie dit alleen maar urgenter is geworden; bovendien wettigt het de aandacht die ons rapport aan de governance besteedt.

De instelling van de clusterboard AM Sociaal wordt niet voldoende benut. Verder hebben wij zorgen over houding en gedrag; hoewel er een grote mate van betrokkenheid is te constateren, schort het aan afspraak gebaseerd werken.

Wij adviseren dan ook om de verandering in gezamenlijkheid door IT en DSV te laten voorbereiden en te laten uitvoeren. We definiëren daar een paar acties voor. Daarbij gaat het om het inzichtelijk maken van het totale werkpakket en dat te prioriteren op basis van het SVB brede beleid. Het pakket doelen moet worden geharmoniseerd. Verder zullen de basale processen (rapportage, finance) beter op orde moeten worden gebracht. De Cluster Board AM Sociaal dient een centrale rol te krijgen.

---

<sup>1</sup> Wij definiëren daarbij de change als al datgene dat een functionele *verandering* in de bestaande systemen aanbrengt, waarmee change zich onderscheidt van datgene dat zich richt op het *instandhouden* van de bestaande functionaliteit.

<sup>2</sup> Het is goed op te merken dat binnen SVB verschillende opvattingen bestaan over wat CHANGE is. Sommigen definiëren dit als louter innovatie, waarbij verplichte veranderingen buiten de definitie vallen.



Voorts noemt dit rapport enkele issues op SVB niveau, die relevant zijn voor de oplossing van de genoemde problemen. Daarbij gaat het over Governance, Missie, Basics, Cultuur en Waardestromen. Op deze punten is verandering nodig. Het rapport beschrijft de problemen die er per onderwerp zijn en geeft dan de **aanbevelingen** in drie categorieën:

Ten aanzien van de VISIE: definieer een realistische visie die primair gericht is op bedrijfsvoering en excellente uitvoering. Gebruik daarbij het visie document van de voorzitter RvB. Snoei in de vele doelstellingen en breng daar eenheid en samenhang in aan. De visie moet richtinggevend zijn, van bedrijfsdoelen, via de enterprise architectuur tot op het niveau van de vestigingen.

Ten aanzien van BESTUREN: leg de nadruk op realisatie. Herverdeel enkele taken en tussen RVB en DT, versterk de sturing **op** het DT en ook **van** het DT. Orden de projectportfolio en breng die in lijn met de visie. Temporiseer niet- dringende vernieuwingsinitiatieven. Breng de (basale) bedrijfsvoering verder op orde. Uniformeer de definities. Zorg voor adequate rapportages ter ondersteuning van de besturing van het bedrijf. Bijzonder is dat al eerder door Gartner werd geadviseerd om nadruk te leggen op fundamentele verbeteringen in plaats van vernieuwingstrajecten, Het IT plan 2018 2020 heeft dat niet overgenomen. Het gevaar ontstaat dat de load voor de bestaande systemen door de vernieuwingen te groot wordt.

Besteed veel aandacht aan de invoering van een meer zakelijke cultuur.

Ten aanzien van de WAARDESTROMEN: Beperk scope en werking van de waardeestroom inrichting. Communiceer dat helder in de organisatie, sluit discussies. Leg de nadruk op samenwerking vanuit hetzelfde doel.

Dit is een hele waslijst, waarbij we ons realiseren dat datgene wat *goed* verloopt niet is genoemd, maar wij hopen dat in de organisatie zo momentum ontstaat om zaken te verbeteren. De organisatie en zijn maatschappelijke taak zijn het waard!

### 3. Procedure

Met de opdrachtgever en gedelegeerd opdrachtgever zijn enkele tussentijdse afstemgesprekken geweest, tijdens de uitvoering van het onderzoek. Op 21 mei werden de bevindingen en conclusies met de begeleidingsgroep besproken. Een tweede bespreking met deze groep vond plaats op 25 juni 2019. Het rapport is op 26 juni in concept als versie 0.9 aangeboden aan de opdrachtgever en gedelegeerd opdrachtgever en met hen ook besproken. Op 3 juli verscheen de concept versie 1.0, die met de opdrachtgevers en het departement is besproken op 18 juli. De opmerkingen van deze toetsingsgesprekken zijn steeds verwerkt in nieuwe versies, om tot slot te leiden tot deze definitieve versie 1.0.





## 4. Inhoudsopgave

### Inhoud

Thema's .....	2
1. Inleiding.....	2
2. Samenvatting.....	2
3. Procedure.....	4
4. Inhoudsopgave.....	6
5. Werkwijze.....	8
6. Bevindingen.....	9
6.1 Hoofdconclusie .....	9
6.2 Deel vraag 1, IT performance .....	10
6.2.2. Bevindingen.....	10
6.3 Deelvraag 2, samenhang voortbrengingsprocessen .....	14
6.3.2. IT en DSV .....	15
6.3.3. Risico's.....	15
6.4 Deelvraag 3, korte termijn veranderopgave.....	16
6.4.1 Algemeen .....	16
6.4.2. Veranderopgave DSV.....	16
6.4.3. Meerjarenplan 2018-2020 .....	18
6.4.4. Jaarplan 2019.....	18
6.5 Deelvraag 4, opdrachtgeverschap en absorptievermogen DSV .....	20
6.5.1 Inrichting van de sturing en samenwerking tussen DSV en IT .....	21
6.5.2 Bevindingen uit de interviews.....	22
7. SVB Brede observaties .....	23
7.1 De governance .....	23
7.2 Waardestromen.....	24
7.3 Agile werken .....	25



8.	Aanbevelingen .....	26
8.1	Aanbevelingen voor Directie IT .....	26
8.2	Aanbevelingen DSV .....	27
8.2.1.	Overzicht van de aanbevelingen.....	27
8.2.2	Overzicht van IT gerelateerde activiteiten.....	27
8.2.3.	Prioritering.....	29
8.3	Aanbevelingen SVB als geheel.....	32
8.3.1.	Sturing.....	32
8.3.2	Cultuur.....	33
	Bijlage 1.....	34
1.	Aanleiding.....	34
2.	Context.....	34
3.	Onderzoeksvragen.....	35
4.	Onderzoeksopzet.....	36
	Bijlage 2 : geïnterviewden.....	38
	Bijlage 3 Bronmateriaal.....	40

### Versie historie

Versie 0.1	15 mei 2019	initial draft
Versie 0.2	15 juni 2019	verwerking tussenrapportage
Versie 0.3	20 juni 2019	verwerking aanbevelingen
Versie 0.9	26 juni 2019	voor opdrachtgevers, verwerking opmerkingen begeleidingsgroep
Versie 1.0c	3 juli 2019	definitief concept
Versie 1.0	10 augustus 2019	definitieve versie





## 5. Werkwijze

Aan Johan Hakkenberg van Hakkenberg Advies en Dion Kotteman van Grey Matter Matters BV is eind april de opdracht gegeven dit onderzoek uit te voeren. Daartoe is een plan opgesteld dat aan de opdrachtgever is aangeboden.

De scope betreft de relatie IT DSV; daarmee zijn DPGB, bedrijfsvoering en staven uitgezonderd van het onderzoek.

Gestart is met het onderzoek van de bronnen. In bijlage 3 is het overzicht van de bestudeerde documenten weergegeven.

Vervolgens is een reeks interviews gehouden. Daaruit zijn conclusies getrokken die zijn samengevat in dit rapport. De geïnterviewden staan in de bijlage 2 vermeld.

De bevindingen en conclusies zijn twee maal met de begeleidingscommissie besproken, waarna een concept eindversie is opgeleverd.

Tussentijds werd met de opdrachtgevers afgestemd.

De opstellers benadrukken dat de intentie van het rapport **verbetering** is; om die doelstelling te bereiken worden kritische opmerkingen gemaakt. Dat neemt niet weg dat, naast alle kritiek, er veel lopende verbeterinitiatieven zijn. Bovenal moet niet vergeten worden dat grote delen van de organisatie een goede performance hebben. Zo is er in het algemeen weinig kritiek op het vlot verlopende betaalproces van de SVB. En om kritisch te blijven: het goed verlopende betaalproces heeft de neiging het zicht op bestaande issues te vertroebelen.

Desk research is als basis gebruikt, multi interview benadering (en consistentie check) als vervolg. De nadruk ligt daarbij op opvattingen en het checken daarvan en niet op het eigenstandig meten van de performance van de organisatie onderdelen. Daarnaast werd nadere documentatie opgevraagd en vond toetsing plaats van observaties door het poneren van stellingen. Verder werd gecheckt op validatie door verificatie bij meerdere bronnen, cross checks. De bevindingen en aanbevelingen zijn besproken met de opdrachtgever en twee maal met de begeleidingscommissie doorgenomen. We werkten volgens de werkwijze Gateway Review NL, handboek, fase 5, uitvoering.



## 6. Bevindingen

De centrale onderzoeksvraag voor dit onderzoek is hoe investeringen in (het presterend vermogen van) IT bijdragen tot betere (kwaliteit van) de dienstverlening en hoe hiertoe aanbevelingen voor verbetering te doen, zowel aan de kant van de directie IT als aan de kant van DSV.

De deelvragen gaan over:

- a) het in kaart brengen van de IT performance op het gebied van zowel de “RUN” (operations, continuïteit, beheer) als de “CHANGE” (planning versus realisatie) en de mogelijkheden om te komen tot verbetering hiervan;
- b) het in kaart brengen van de samenhang tussen de voortbrengingsprocessen van IT en de dienstverlening (uitgesplitst naar de verschillende wetten) en de concrete verbeteringen die hierop dienen te worden gerealiseerd;
- c) het in kaart brengen van de korte termijn veranderopgave (must-haves, need-haves, nice-haves) van DSV en het aangeven van de mogelijkheden hoe deze en de IT performance met elkaar in evenwicht gebracht kunnen worden;
- d) het in kaart brengen van de kwaliteit van het opdrachtgeverschap en het absorptie vermogen bij de business (DSV) en het aangeven van de mogelijkheden hoe deze te verbeteren.

Daarnaast keken wij naar hiermee verband houdende aspecten op SVB -RvB niveau. Wij menen dat die niet los gezien kunnen worden van de vragen uit de opdrachtformulering.

### 6.1 Hoofdconclusie

De belangrijkste conclusie is dat er geen sprake is van een professioneel-zakelijke relatie tussen IT en DSV en dat hier verbetering nodig en ook mogelijk is. Als IT en DSV dit goed oppakken zal op termijn het presterend vermogen van IT en de samenhang met de dienstverlening van DSV op een hoger niveau komen, ter ondersteuning van de realisatie van de doelstellingen op SVB niveau. Op grond van de status van de huidige besturing, denken wij dat verbetering onder aansturing en control van de RvB zal moeten plaatsvinden. Daarbij gaat het ook om de inrichting van een aantal basale controls. Dat stelt de SVB ook in staat om consequent het gekozen beleid door te voeren. Wij constateren (slechts op hoofdlijnen):

- Er is geen gezamenlijke focus en prioritering, de sturing schiet te kort. Dat reikt verder dan alleen IT en DSV
- De totale change-vraag lijkt te groot in verhouding tot het huidig prestatieniveau van IT
- De wijze waarop de huidige rolverdeling, deels informeel, is ingericht tussen IT (meer nadruk op beheer) en DSV (meer nadruk op vernieuwing), werkt belemmerend
- Een deel van de realisatie van het IT plan 2018 – 2020 is doorgeschoven; er dreigt overrun



- In de verhouding Run / Change ligt de nadruk te zeer op Change, daarmee is er meer actie op change dan verstandig wordt geacht (zie ook het Gartner rapport uit 2017). Bovendien ontbreekt het aan sturing op de totale change. Er zijn risico's dat de load voor de systemen te groot wordt, zonder dat noodzakelijke aanpassingen in de infrastructuur worden gedaan.
- Er is een te grote diversiteit aan samenwerkingsvormen tussen IT en DSV: regulier via de clusterboard AM Sociaal, in de agile teams en in de waardeestroom ouderen. Dit werkt belemmerend.

Het rapport werkt dit nader uit, te beginnen met de deelvragen in de volgorde van de opdracht, daarna de aanbevelingen in dezelfde volgorde. Daarna volgt de bespreking van de punten op RvB / SVB niveau, inclusief verbetervoorstellen.

### 6.2 Deel vraag 1, IT performance

Deelvraag 1 in ons onderzoek luidt: het in kaart brengen van de IT performance op het gebied van zowel de "RUN" (operations, continuïteit, beheer) als de "Change" (planning versus realisatie) en de mogelijkheden om te komen tot verbetering hiervan.

De achtergrond naar het onderzoek van de performance, het presterend vermogen, van de directie IT, is de vraag hoe dit de veranderopgave van DSV om haar dienstverlening effectiever, efficiënter en op hoger kwalitatief niveau te organiseren, kan ondersteunen. Wij hebben als meetinstrument daarmee niet gekozen voor een (internationaal) benchmark onderzoek, maar relateren de performance aan het resultaat. Bovendien komt zo tot uiting dat de ondersteuning van het primaire proces het doel van IT is.

#### 6.2.2. Bevindingen

Wij hebben tegen deze achtergrond uit de stukken en de interviews een aantal bevindingen opgedaan. Die noemen wij hieronder.

1. Het IT-plan 2018-2020 is de basis voor de planning van IT. In een voortgangsnota van de SVB aan SWZ dd 21 8 2018 staat : "De SVB heeft in het eigenaar overleg van 9 juli 2018 aangegeven dat het de ambities uit het IT-plan 2018-2020 niet kan waarmaken: de uitvoering ervan loopt zo'n 20-30% achter. De nota meldt verder dat " het portfolio wordt nog wel volledig uitgevoerd, maar meer verspreid over de jaren." Het plan wordt "gefaseerd van 3 jaar (2018-2020) naar 5 jaar (2018-2022)".

Een oorzaak die wordt genoemd is: hogere impact van Wet- en regelgeving (W&R) -projecten 2018 en uitloop van projecten uit 2017. Tegelijk worden ook maatregelen genomen: een taakstellend budget, W&R wordt in de planning opgenomen, en de mix extern – intern gaat naar max 35% extern.



Ten tijde van ons onderzoek, mei 2019, is de constatering dat de oranje en rode projecten 60% procent uitmaken van het geheel. Dat aantal is gestegen in Q 1 en deels Q2. F&C spreekt van “een slecht beeld”.

Dashboard Strategische projecten SVB	Nov	Dec	Jan	Feb
1. Nieuwe werkplek (DWS-2)	Oranje	Rood	Rood	Rood
2. Infra versterkt (Arend - MS plan)	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje
3. EESSI	Oranje	Oranje	Rood	Rood
4. WagwEU	Oranje	Groen	Groen	Groen
5. AVG	Groen	Groen	Groen	Groen

STRATEGISCHE PROJECTEN, bron: F&C rapp maart 2019

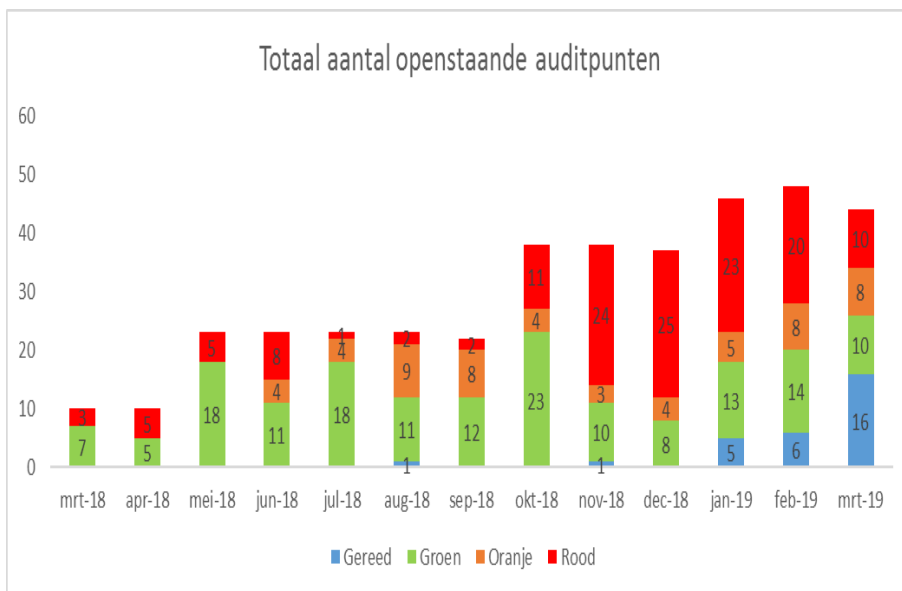
Uit hetzelfde rapport:

1. DWS2: De technische problemen zijn nog niet geheel opgelost. Uitrol is wel gestart (stand: 40 uit pilot + 200 laptops voor 1<sup>e</sup> lichting) en zal doorlopen tot eind mei.
2. Arend: We zien dat de oplevering van diverse activiteiten naar achter schuift. Daarnaast heeft de Informatie Risk Manager aangegeven dat het project niet de aanpak uit het programma plan volgt, de documentatie niet op orde is en er geen actief risico management plaatsvindt. De opdrachtgever heeft aangegeven actie te nemen.
3. EESSI: De planning wordt door diverse oorzaken niet gehaald. Momenteel wordt een nieuwe planning voor fasen 2 en 3 opgesteld. De BIT toets zal worden uitgevoerd over het restant van fase 2 en over fase 3.
4. WagwEU: De software is geheel opgeleverd en blijkt van goede kwaliteit te zijn, maar de informatie beveiliging zal verder worden onderzocht door een pentest door een onafhankelijk bureau te laten uitvoeren. Het project verwacht 1 april het meldloket in productie te kunnen zetten.
5. AVG: het project verwacht in Q2 de functionaliteit ‘Bewaren en Vernietigen’ te kunnen afronden. Voor de financiering van de tool voor ‘persoonsgegevens in ongestructureerde opslaglocaties’ ad 500k is inmiddels een oplossing gevonden. Project stuurt aan op afronding in augustus, inclusief schoning van niet-gestructureerde data.

2. HIS is pas voor 40% gerealiseerd (er is voor gekozen de planning door te schuiven); van de 5 grote HIS-projecten zijn er pas 2 afgerond: vAKWerk en MAF. De projecten “van ’10 naar 1”, Datatekstintegratie en RTI opruimen moeten nog gerealiseerd worden.
3. De portfolio rapportage van 28 2 2019 beschrijft het als volgt: “de voortgang stagneert”.
4. Medewerkers DSV zijn kritisch, o.a. over functionaliteit en gebruiksvriendelijkheid vAKWerk en over de werkplekautomatisering.



5. Verder is het aantal prio 1 incidenten in Q1 naar 8 in de maand gestegen.
6. De beschikbaarheid van de SVB portalen is in het algemeen boven de norm. Performance van Mijn SVB is niet op orde. ( Bron performance rapportage jan feb 2019 p.11)
7. De security rapportages vertonen een consistent beeld van het niet volledig uitvoeren van de aanbevelingen van de CISO, door de aangesproken SVB onderdelen. De aanbevelingen van de CISO betreffen alle SVB onderdelen.
8. De performance rapportage IT van Finance and Control van maart 2019 meldt een overrun van 11% en geeft aan dat het moeilijk zal worden binnen het taakstellend budget (een van de maatregelen hierboven) te blijven.
9. Wij hebben geen recent audit rapport gevonden inzake het maturity level; in februari 2018 luidde het oordeel dat het IT Servicemanagement van ontoereikend maturity level was. F&C constateert dat in maart het aantal audit punten daalt:



Een rapport van de ADU dd 14 maart 2019 geeft een (voorlopige) methodiek voor het berekenen van de realisatiekracht. Als die methode wordt gevolgd is de conclusie dat de realisatie kracht terugloopt (-/- 4%). Met enig voorbehoud is voorts de conclusie dat de realisatiekracht van de agile teams terugloopt. Wij denken dat deze methodiek helpen kan bij de monitoring van het presterend vermogen van de agile teams.

Voor zover deze bevindingen betrekking hebben op strategische projecten, gaat het over Change. De bevindingen over vAKWerk, verstoringen en de portalen kunnen tot de RUN worden gerekend. Wij denken dat er terecht veel aandacht is voor Run, anders stagneert de operationele bedrijfsvoering. Tegelijk is het zaak ook het veranderingsvermogen op orde te krijgen.



Op grond van deze stukken is de conclusie, gelet op de eerste zin van deze paragraaf, dat de performance van de directie IT sterk achterblijft bij de oorspronkelijke planning en dat als gevolg daarvan de ondersteuning van de business ook van lager niveau is.

### 6.2.3 Conclusies uit deze bevindingen

Als we naar de bevindingen van de paragraaf 6.2.2 kijken dan is de conclusie verder dat de prestaties van IT achter blijven bij de planvorming, op onderdelen lager zijn dan de gestelde normen en in het algemeen een neergaande trend vertonen. Daardoor is de ondersteuning van de doelen van de organisatie in ieder geval ook minder dan voorzien. Er zijn meerdere indelingen in doelen. In de paragraaf Governance wordt daar verder op ingegaan. Zo is de portfoliobesturing niet strak aan de doelstellingen gekoppeld. Wij troffen geen heldere top down prioritering aan op basis van de gekozen doelen.

Onze conclusie dat de performance van IT achterblijft baseren wij ook op een aantal onvolkomenheden in de bedrijfsvoering.

Het tijdschrijven gebeurt door delen van de organisatie, maar niet overal, waardoor geen 100% overzicht van de kosten (van de projecten) beschikbaar is. De agile teams hanteren een afwijkende, op output gebaseerde, manier van tijdschrijven. Hierdoor ontstaan gaten in het overzicht. SLA, KPI zijn er vaak wel, maar worden niet stevast als besturingsinstrument gehanteerd. De lessons learned worden genoteerd, maar niet altijd opgevolgd.

Een sluitend overzicht en inzicht in uitgaven is er niet. De CMM level ontwikkeling is waarschijnlijk stabiel, maar op een laag niveau. De projecten vertragen. De efficiency doelstelling is in het gedrang. F&C voorspelt een overschrijding van het cap budget van 85 Miljoen.

Omdat perceptie niet afgedaan kan worden als “het is maar perceptie” is het ook relevant te vermelden dat de reputatie van de directie IT niet als sterk wordt gepercipieerd. Zij hebben een historie dat zij het hoe en het wat bepalen. Daarbij blijkt uit interviews dat de directie IT de naam heeft in het verleden verwachtingen niet of onvoldoende waar te maken.

Vermeldenswaard is het uitgevoerde Gartner onderzoek (30 8 2017, Rapport Review IT plan). Gartner bevestigt dat een aantal zaken urgent is vanwege de borging van de continuïteit en vanwege informatiebeveiliging ( b.v. modernisering AA en RTI). In de werkelijkheid is juist van deze projecten besloten ze naar achteren op te schuiven. Zie het IT-Jaarplan 2019.

Gartner stelt verder dat de eerste jaren het accent moet liggen op continuïteit en informatiebeveiliging en dat pas later de focus naar vernieuwing en innovatie kan verschuiven. Een conclusie die wij verderop in dit rapport, op basis van de laatste gegevens, kunnen onderschrijven. Gartner is ook bezorgd over de verhouding run/change en waarschuwt voor te veel change. Die verhouding is op dit moment nog verder scheef gegroeid dan Gartner becijferde.



Relevant is de vraag waarom SVB deze adviezen niet of slechts gedeeltelijk heeft uitgevoerd. Hier komt de vraag op naar de kwaliteit van de besturing. Is er weloverwogen afgeweken van deze adviezen?

Gartner meldt dat de uitbreiding van de webkanalen en STP betekent dat er meer load komt op de infrastructuur en onderliggende systemen. DSV is die zaken juist aan het uitbreiden, dit leidt vrijwel zeker tot instabiliteit van de systemen.

Relevant is tot slot dat Gartner waarschuwt dat de transitie naar agile werken zal leiden tot additionele complexiteit. Dit past in onze bevindingen over dit onderwerp.

Wij constateren dat de aanbevelingen van Gartner onvoldoende zijn uitgevoerd. Projecten die DSV (O&V) in gang heeft gezet, werkten juist tegen deze aanbevelingen in. Een voorbeeld is het project webkanalen.

Samenvattend constateren wij dat de performance van IT achterblijft bij de afspraken en bij de verwachtingen:

- De uitvoering van het IT-Plan loopt achter
- Projecten lopen niet goed genoeg
- De klanten zijn kritisch over de kwaliteit van IT
- Het aantal prio 1 incidenten neemt toe
- De performance van Mijn SVB is niet op orde
- Er is een overrun van 11%
- De realisatiekracht gaat naar beneden
- Er zijn onvolkomenheden in de bedrijfsvoering
- Eerdere aanbevelingen van Gartner inzake prioritering zijn niet voldoende doorgevoerd.

In de paragraaf 6.3 (en 6.4) wordt nader ingegaan op de afstemming tussen DSV en IT. Het is duidelijk dat de IT performance in de breedte gedefinieerd ook DSV raakt.

### 6.3 Deelvraag 2, samenhang voortbrengingsprocessen

Deelvraag 2 van onze opdracht luidt: het in kaart brengen van de samenhang tussen de voortbrengingsprocessen van IT en de dienstverlening (uitgesplitst naar verschillende wetten) en de concrete verbeteringen die hierop dienen te worden gerealiseerd.

Vanzelfsprekend is er grote samenhang tussen de voortbrengingsprocessen van IT en de dienstverlening door DSV. Vanwege deze samenhang moet je een aantal zaken goed regelen, zoals goede onderlinge afstemming en sturing door de opdrachtgever, een gemeenschappelijke focus, een gedeeld beeld over elkaar, een gezamenlijk optrekken en een integrale afweging en prioritering. Samenhang betekent ook samenwerken.





Wij constateren diverse tekortkomingen.

### 6.3.1. Sturing

De memo van DSV dd 12 december 2018, getiteld “Impact te kort aan IT capaciteit” geeft weer waar de knelpunten zitten. Er wordt wel afgestemd tussen IT en DSV, maar de conclusie is dat DSV niet de capaciteit beschikbaar krijgt die nodig is om de wensen uitgevoerd te krijgen.<sup>3</sup> De taakstellende begroting van IT wordt in de ramingen ruim overschreden. DSV en IT komen er samen niet uit om de business vraag en het IT aanbod in evenwicht te brengen en anticiperen op onderuitputting tijdens de uitvoering ( zie sheet 11 in de presentatie ‘Business vraag versus IT aanbod 2019).

Wij hebben geen overall sturend principe aangetroffen waar een fundamentele oplossing mee is bereikt of is te bereiken. Om te beginnen zijn de doelen van de organisatie als geheel niet op een eenduidige manier opgesteld, en er wordt ook niet straf op gestuurd. De paragraaf governance gaat daar verder op in.

### 6.3.2. IT en DSV

IT en DSV hebben een verschillende focus; het ontbreekt aan een overkoepelende gemeenschappelijke doelstelling. IT geeft prioriteit aan continuïteit en invoering W&R, terwijl DSV een sterke focus heeft op vernieuwing. Deze splitsing in innovatie bij DSV en beheer bij IT noodzaakt tot meer afstemming en leidt in de huidige situatie tot wrijving. Uit de interviews tekenen wij op dat het idee leeft bij DSV dat IT veel ‘eigen’ projecten doet. IT daarentegen geeft aan ‘maar’ drie IT-projecten te doen: AVG, Werkplekken en Infrastructuur. Dat kan de werkelijkheid niet zijn, de vraag is waarom dat zo wordt gesteld? Een factor hierbij is het bestaan van de afdeling Ontwikkeling en Vernieuwing binnen DSV (genoemd wordt een aantal van circa 100 fte), die onder andere vernieuwingen ontwikkelt en realiseert die vervolgens door IT beheerd moeten worden. Hier zien we een klassieke kloof tussen ontwikkelen en beheren.

Hier is afstemming gewenst, zie de aanbevelingen in Hoofdstuk 8. Lastig daarbij is dat het maken van afspraken en je daar aanhouden niet alom de regel is. Als het gaat om vriendelijkheid versus zakelijkheid: vriendelijkheid wint het vaak. Er is soms onduidelijkheid inzake de gemaakte afspraken, er is geen cultuur van “stick to the plan”. Leiderschap wordt soms ten onrechte als broederschap ingevuld.

### 6.3.3. Risico's

Activiteiten van de afdeling O&V leveren risico's op: is er wel een integrale afweging van totale change, wordt er gewerkt onder architectuur en welke is dat dan, hoe is de prioritering, is er een toename van de complexiteit van het IT-landschap, nemen de beheerskosten en de storingsgevoeligheid toe en zo verder. Het zijn logische gevolgen van het niet voldoende

---

<sup>3</sup> De hiervoor opgestelde nota : “tekort aan IT capaciteit” noemt: AKW, AOW, Anw en Bijzondere verplichtingen.





gestructureerd en in samenhang werken. We zien geen gestructureerde aanpak vanuit een businessarchitectuur naar een IT architectuur en procesarchitectuur. Die laatste moet gebaseerd zijn op of richting geven aan de processen van DSV en de wijze waarop IT ontwerpt en bouwt. Met name bij het ontwerpen van de procesarchitectuur zou DSV invulling moeten geven aan haar opdrachtgeversrol. Volgens IT is dat niet het geval. Naast het IT-budget van de directie IT (totaal 85 mio, als we de geprognoseerde overschrijdingen niet meetellen) is er een 2<sup>e</sup> geldstroom voor vernieuwing binnen DSV. Deze bestaat tenminste uit de personele kosten van plm 100 FTE bij O&V, zijnde plm 10 miljoen. De vraag is welk deel hiervan voor Change en welke deel voor Run wordt besteed. Dit is een kwestie van het hanteren van definities; het lijkt ons dat alle activiteiten die tot verandering leiden Change genoemd kunnen worden. Ongeacht de vraag of er een wettelijke verplichting aan ten grondslag ligt, dan wel dat het een noodzakelijke verbetering is. DSV vindt dat deze verander activiteiten van O&V onder beheer en continuïteit vallen. Er zal onderzocht moeten worden hoe de verhouding Run - Change bij O&V precies ligt. Op dit moment is dat niet duidelijk.

Daarmee komt het totaal aan ICT-uitgaven voor de SVB ruim boven de € 85 miljoen.

### 6.4 Deelvraag 3, korte termijn veranderopgave

De derde deelvraag van ons onderzoek is 'het in kaart brengen van de korte termijn veranderopgave (must-haves, need-haves, nice-haves) van DSV en het aangeven van de mogelijkheden hoe deze en de IT performance met elkaar in evenwicht gebracht kunnen worden'.

#### 6.4.1 Algemeen

De directie DSV is verantwoordelijk voor de uitvoering van een aantal belangrijke sociale zekerheidsregelingen, zoals de Algemene Ouderdomswet (AOW), de Aanvullende inkomensvoorziening voor ouderen (AIO), de Algemene nabestaandewet (Anw) en de kinderbijslag (AKW).

De totale uitvoeringskosten voor het domein Sociale Verzekeringen bedragen in 2019 € 232,3 miljoen (inclusief 3,7 miljoen inzet Egalisatiereserve BCIT; Bron: SVB Jaarplan 2019, blz. 22). Hiervan vormen de personele kosten de grootste categorie: 178,2 miljoen € (ruim 76%). De formatie van DSV bedraagt in totaal in 2019 1828,3 fte, waarvan 66,6 externen en uitzendkrachten (bron: Managementcontract DSV 2019).

#### 6.4.2. Veranderopgave DSV

De veranderopgave van DSV betreft op de eerste plaats bijdragen aan het behalen van de strategische doelstellingen van de SVB: goede dienstverlening, optimale ketensamenwerking, continuïteit en wendbaarheid. DSV draagt hieraan bij middels realisatie van het veranderprogramma DSV 2.0. Dit programma is vooral gericht op 'slimmer werken' en meer 'lean and mean'. Zes thema's staan hierbij centraal:



- Blijve klanten;
- Samen sterk;
- DSV één team;
- Slimmer werken;
- De bedoeling centraal;
- Medewerker is en heeft de sleutel;

Tevreden (blijve) klanten staat voorop en dat betekent vooral in één keer goed: inhoudelijk goed, het is snel, bij voorkeur digitaal en, waar nodig, op maat. Veel gaat al goed ( zie Managementcontract DSV 2019), maar DSV formuleert als uitdaging ‘beter worden in beter worden’.

De tweede veranderopgave voor DSV betreft een personele taakstelling. Volgens het Meerjarenplan 2018-2020 (blz. 12) is vanaf 2018 hiervoor een daling van € 11,4 miljoen structureel in het SV-budget verwerkt, naast een daling in het SV-budget om andere redenen. In het Jaarplan 2019 (blz. 30) vinden we deze daling echter niet meer terug. Sterker: er is een forse stijging van het budget SV-kader naar € 229 miljoen. Behalve mutaties in de personele kosten spelen ook andere mutaties hierbij een rol.

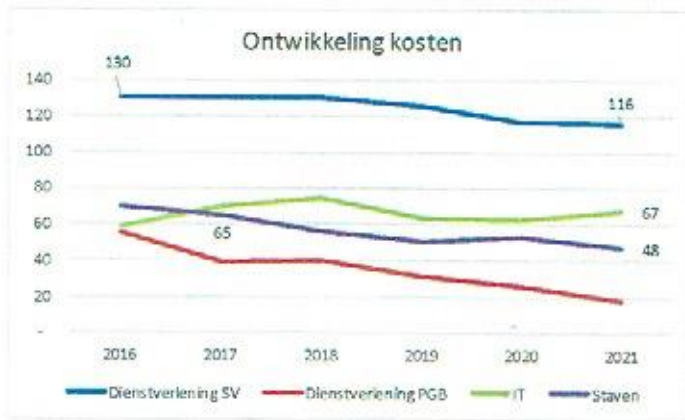
Ontwikkeling budget SV-kader volgens Meerjarenplan 2018-2020 (MJP) en volgens Jaarplan 2019 (JP)

Budget SV-kader	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>
( x € 1 miljoen)				
MJP 2018-2020	218	199	191	196
JP 2019	218	229	226	205

In het Jaarplan 2019 en ook in het Managementcontract DSV 2019 is niet meer terug te vinden dat nog sprake is van een nader in te vullen personele reductie. Om dit deel van de veranderopgave DSV scherp te krijgen hebben wij ook nog gekeken naar de kostenontwikkeling van de dienstverlening SV volgens het Meerjarenplan 2018-2020 en volgens het Jaarplan 2019. Zie bijgevoegde grafieken. In het Meerjarenplan is nog sprake van een sterk dalende lijn en in het Jaarplan 2019 blijven deze kosten vrijwel constant.

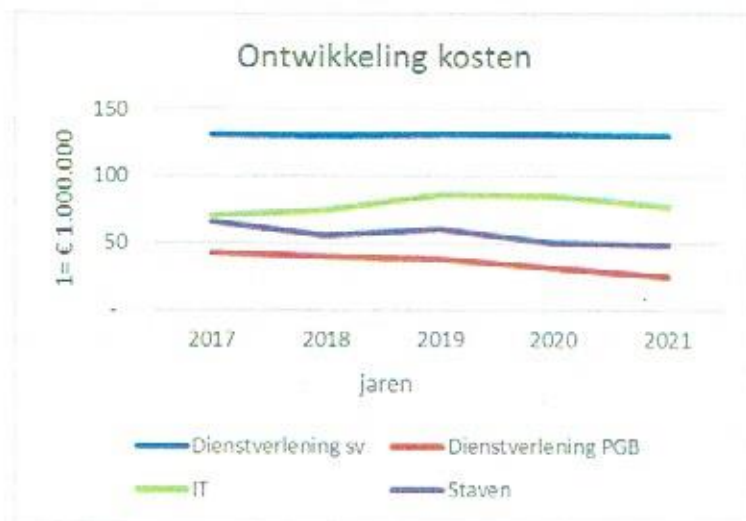


6.4.3. Meerjarenplan 2018-2020



6.4.4. Jaarplan 2019

Kostenontwikkeling naar directie





Opmerkelijk genoeg hebben onze interviews ook geen helderheid gegeven over deze personele taakstelling. Volgens DSV zou nog sprake zijn van een in te vullen taakstelling van 300 fte, opgelegd door het ministerie van SZW. Volgens het ministerie van SZW is deze taakstelling van Rutte 2 gerealiseerd door een korting op het totale SVB-budget (waaronder ook het zorgdomein) en is er niet ook nog eens sprake van een personele taakstelling. Het is wenselijk dat SZW dit bevestigt en ook het beschikbare budget hiermee in overeenstemming brengt.

### *6.4.5. Knelpunten in de dienstverlening*

In onze interviews met medewerkers van de directie DSV hebben wij vooral ingezoomd op vragen als 'wat gaat nu niet goed' of 'wat kan beter' in relatie tot de ondersteuning vanuit de directie IT. Daar is wel een aantal zaken genoemd, maar het bleek lastig voor ons daar een consistent, helder en vooral een concreet beeld van te krijgen. Wij liepen hier al tegen aan bij het bestuderen van de ons aangeboden documentatie vanuit DSV. En dat werd nog eens bevestigd in de interviews. In willekeurige volgorde zijn vanuit DSV de volgende belangrijkste knelpunten benoemd.

In 2018 is het project vAKWerk afgerond en opgeleverd. Dit betreft het inbouwen van de kinderbijslag in het bestaande AOW- en ANW-systeem. Dit project is vooral geïnitieerd vanwege continuïteitsdreigingen, vermindering complexiteit van het IT-landschap en vergroting van de flexibiliteit en wendbaarheid bij toekomstige systeemadaptaties. Volgens DSV zijn na oplevering nog de nodige aanpassingen wenselijk, vooral om de gebruiksvriendelijkheid te vergroten. En bovendien zijn nu meer medewerkers nodig om met dit systeem te werken in plaats van de door IT in het vooruitzicht gestelde reductie in personeel.

Vertraging in HIS (Huidige Informatie Systemen) betekent onder meer dat de start van het project Landelijke administratie is uitgesteld en zich nu nog in de planfase bevindt. Op dit moment worden de klanten van de SVB regionaal bediend vanuit de regiokantoren, omdat geen sprake is van één landelijke database (klantenbestand). Door samenvoeging van de regionale databases tot één landelijke kan het werk bij pieken en dalen efficiënter verdeeld worden. Hier speelt tevens een continuïteitsrisico.

Er zijn problemen met AKW-IR: dit betreft de toekenning en afhandeling van de kinderbijslag internationaal.

Verder is er het project Schuldig Nalatig. Een aantal AOW-klanten (ca. 2500) is ten onrechte of te veel gekort op hun AOW. Als deze AOW alsnog wordt uitgekeerd aan deze klanten, kan dit consequenties hebben voor toeslagen die zij ontvangen van de Belastingdienst. Die moeten ze dan mogelijk terug betalen. Naarmate dit langer duurt, wordt het probleem groter. Voor SZW heeft uitvoering van deze herstelacties hoge prioriteit. Bij het opstellen van het Jaarplan 2019 bleek dit echter niet inpasbaar in het totale IT-budget van € 85 miljoen.



Er is geen IT-capaciteit om achterstallig onderhoud en continuïteitsacties uit te voeren bij een aantal Bijzondere Regelingen.

DSV wil een hoger niveau van STP (Straight Through Processing). Hierbij gaat het om een hogere graad van geautomatiseerde verwerking in combinatie met in één keer goed. Op dit moment zou het percentage STP op een niveau netto tussen de 60 en 70 procent liggen. Bruto is sprake van een percentage tussen 85 en 90 procent. De oorzaak zou kunnen liggen in de datakwaliteit en uitval. Het betekent ook dat er ook nog processen zijn die door de lage aantallen, niet geautomatiseerd HOEVEN te worden. Ons is niet helder geworden bij welke werkprocessen DSV nog meer concrete verbeteringen in de STP wil. Vanuit de directie IT wordt hier overigens de kanttekening bij geplaatst dat dit betekent dat maatwerk meer en meer geautomatiseerd wordt, dat daardoor de werklast voor IT steeds groter wordt en dat ook het IT-landschap groter en complexer wordt.

Tot slot: Het Directoraat-Generaal Volksverzekeringen is redelijk tevreden over de dienstverlening door DSV, als tenminste naar de KPI's wordt gekeken. Het ministerie stuurt op afstand en vooral op de volgende KPI's: tijdigheid, doelmatigheid en rechtmatigheid. Over het algemeen slaagt DSV er in de afgesproken KPI's te realiseren. Wel waren er problemen met de tijdigheid van de kinderbijslag na de invoering van vAKWerk. En was er enige tijd terug terugval in de tijdigheid bij internationaal. Recent is dit weer redelijk hersteld en nu lijkt dit zich te stabiliseren. SZW, in de rol van toezichthouder, volgt de recente ontwikkelingen, onder andere met betrekking tot het IT plan 2018 -2020, met enige zorg.

In klanttevredenheidsonderzoeken scoort DSV hoog, namelijk gemiddeld een acht.

### 6.5 Deelvraag 4, opdrachtgeverschap en absorptievermogen DSV

De vierde deelvraag van ons onderzoek is 'het in kaart brengen van de kwaliteit van het opdrachtgeverschap en het absorptie vermogen bij de business (DSV) en het aangeven van de mogelijkheden hoe deze te verbeteren'.

Bij de beantwoording van deze vraag hebben wij in eerste instantie gekeken welke informatie de ons ter beschikking gestelde documentatie oplevert over hoe het opdrachtgeverschap van DSV richting IT is ingericht. Dit is getoetst in de interviews. Wij kijken daarbij breder dan alleen naar opdrachtgeverschap en beoordelen het opdrachtgeverschap als onderdeel van hoe de governance is ingericht tussen DSV en IT, in SVB verband.

Over het absorptievermogen noteerden wij verschillende inzichten. Die zijn terug te voeren op de verschillende perspectieven van IT en DSV, als beschreven.



### 6.5.1 Inrichting van de sturing en samenwerking tussen DSV en IT

In het SVB IT-plan 2018-2020 wordt uitgebreid ingegaan op de organisatie van de samenwerking tussen IT en de andere directies binnen de SVB, waaronder DSV. De toon is daarbij zeer positief. Bijvoorbeeld als het gaat over de ontwikkeling van IT van leverancier naar business partner (blz. 36):

*'Er zijn reeds goede stappen gezet in ons streven een volwaardige business partner te zijn. IT en Business stellen gezamenlijk jaarplannen en roadmaps op, zijn samen verantwoordelijk voor de realisatie daarvan en prioriteren in een kwartaal cyclus samen de te realiseren changes en projecten.'*

Deze ontwikkeling van IT naar volwaardig business partner wordt ook ondersteund door een nieuwe inrichting van de governance. Bij de herinrichting van IT in 2016 is gekozen voor een organisatie gespiegeld aan de SVB organisatie. Voor de verschillende domeinen (sociaal, zorg en generiek) zijn aparte applicatie afdelingen ingericht, die het aanspreekpunt zijn voor de betreffende directie(s). Voor DSV is dit AM Sociaal (Applicatie Management Sociaal). Deze afdeling (179 fte) is verantwoordelijk voor het technisch beheer van de circa 80 applicaties binnen dit domein en is tevens verantwoordelijk voor ontwikkeling, bouwen, testen en opleveren van vernieuwingen en voor nieuwe applicaties. Per domein is een clusterboard ingericht, waarin alle relevante spelers zijn vertegenwoordigd, onder voorzitterschap van de directeur van de betreffende business. Voorzitterschap van de clusterboard AM Sociaal berust bij de (plv.) directeur van DSV. De belangrijkste taak van een clusterboard is het portfoliomanagement. Doel is dat IT en business gezamenlijk op basis van vooraf overeengekomen criteria prioriteren zowel in de going concern changes als in veranderprojecten. Het resultaat van deze prioritering wordt vastgelegd in een projectenoverzicht in de zogeheten Roadmap Sociaal.

Daarnaast beschrijft dit IT-plan 2018-2020 dat in 2016 een beweging in gang is gezet om de samenwerking nog verder te versterken door SVB breed te gaan samenwerken in multidisciplinaire teams. In deze teams is men gezamenlijk verantwoordelijk voor zowel de dienstverlening, de ontwikkeling en het beheer van IT-systemen. In deze teams wordt gebruik gemaakt van de principes van agile en Scrum. Dat betekent zo veel mogelijk werken met globale plannen die kort cyclisch gedetailleerd en opgeleverd worden. Dit vergroot de flexibiliteit en verhoogt de snelheid van oplevering.

Er is in 2018 bovendien een proef gestart met de waardestroom ouderen, waarin multidisciplinair wordt gewerkt aan changes.

Van belang voor de governance tussen DSV en IT is ook nog het besluit van de raad van bestuur om het totaal aan IT-activiteiten beter beheersbaar te houden door een plafond van € 85 miljoen vast te stellen voor het totale IT-budget. Binnen dit totaal zijn Sociaal (ca. € 25 mio), Managed Services (ca. € 25 mio) en Generiek (ca. €20 mio) de grootste uitgaven categorieën.

In het Managementcontract DSV 2019 (bijlage 3.3) geeft DSV aan welke onderwerpen zij belangrijk vinden in de samenwerking en afstemming met andere directies binnen de SVB. Voor de directie IT worden genoemd afspraken over een Service Level Agreement (SLA), over samen slimmer werken en in één keer goed, over het zelf naar binnen halen van IT-ondersteuning daar waar IT dit niet kan



bieden, over het op orde brengen van de servicemanagement processen en over Life cycle management. Wij vonden geen afspraken omtrent opdrachtgeverschap.

### 6.5.2 Bevindingen uit de interviews

In onze interviews hebben wij geconstateerd dat het binnen DSV zo is georganiseerd dat drie proceseigenaren de contacten met IT onderhouden. Zij zijn het aanspreekpunt voor IT en maken de afspraken met IT. Deze proceseigenaren staan vermoedelijk wat verder weg van de dagelijkse praktijk dan de medewerkers en managers op de locaties. Dit draagt er ook aan bij dat het opdrachtgeverschap van DSV naar IT soms onduidelijk verloopt.

In 2017 hebben PBLQ, iBestuur en Nederland ICT gezamenlijk een onderzoek gedaan naar succesfactoren voor goed opdrachtgeverschap binnen de overheid. De directeur van PBLQ vat de rode lijn als volgt samen:

*'Bijna alle succesfactoren gaan over houding, gedrag, rolvastheid, het voeren van een open dialoog. Kortom: niet een organisatiestructuur of regelgeving, maar menselijk gedrag'.*

Uit een gehouden evaluatie van 300 Gatewayreviews door het Gateway bureau Nederland komt naar voren dat relaties en gedrag sterk bepalend zijn voor de effectiviteit van de governance. Op basis daarvan verdient de *relatie* governance aandacht naast de *structuur* governance, zo luidt de conclusie van de evaluatie.

Wij concluderen uit de interviews dat door sommigen van IT en DSV met weinig waardering en respect over elkaar wordt gesproken.

Wellicht is dit de belangrijkste oorzaak dat de hiervoor beschreven governance in de praktijk niet goed werkt, de samenwerking tussen DSV en IT bepaald niet optimaal is en daardoor ook geen adequate invulling gegeven wordt aan goed opdrachtgeverschap. Wij baseren deze conclusie op de heftige kritiek die soms over elkaar naar ons toe is uitgesproken.

Als we dit zo overzien dan valt het volgende op:





- Er is een veelheid aan samenwerkingsvormen (clusterboard, agile teams, waardestromen).
- Er zijn beschrijvingen van het opdrachtgeverschap, bijvoorbeeld in het IT plan 2018 – 2020.
- Deze beschrijvingen worden niet gevolgd
- De intentie voor een goede relatie dateert uit 2016
- De verstoorde verhoudingen zitten goed opdrachtgeverschap in de weg.
- En dat terwijl enkele onderzoeken aangeven dat het een core issue is om opdrachtgeverschap goed in te richten.

Onder aanbevelingen zullen wij aangeven welke oplossing gevolgd kan worden.

### 7. SVB Brede observaties

Het bleek de onderzoekers dat het bij het onderzoek naar de relatie IT – DSV om meer gaat dan sec de relatie IT -DSV. De opdracht bepaalde zich in zijn tekst wel daartoe, maar er zijn randvoorwaarden voor het functioneren van de organisatie als geheel niet op orde en dat raakt ook de relatie IT - DSV. Die randvoorwaarden kunnen niet geïsoleerd gezien worden van het presterend vermogen van IT en de relatie met DSV. Daarom is het noodzakelijk apart hier op in te gaan.

Het begin punt ligt bij de ambitieuze missie van de SVB: uitblinken in digitale en persoonlijke ontwikkeling. Er is echter een vrij grote kloof tussen deze ambitie en het huidige presteren van de organisatie vanwege het niet op orde hebben van de basis en het lage niveau van de basis hygiënefactoren voor de bedrijfsvoering. Zie hoofdstuk 7.1. Ook is deze hoge ambitie niet in lijn met de realisatie van de projectportfolio.

De ambitieuze missie van de SVB betekent ook dat veel vernieuwingsinitiatieven zijn gestart de afgelopen jaren, zoals bij Novum en de werkplaatsen. Dat geldt ook voor “Beter worden in beter worden”. Daarnaast is er, zoals hierboven beschreven, de afdeling O&V binnen DSV, die ook voor nieuwe initiatieven zorgt. Nu moet een organisatie met regelmaat vernieuwen, maar bij de SVB komt de verhouding change – run (gemeten in geld) dicht bij 50 – 50. De Change is ruim hoger dan Gartner verantwoord acht en ook hoger dan genoemd is bij de instelling van het IT-budgetplafond van 85 miljoen.

#### 7.1 De governance

Voor adequate sturing is een eenduidige en gedragen visie noodzakelijk; er zijn echter meer visies en doelstellingen. Zo zijn er Simon Sibma’s vijf speerpunten: klant centraal; medewerker centraal; IT, Data en Innovatie als kernpunt; organisatiestructuur doen aansluiten op organisatiecultuur en het ontwikkelen van leiderschap. Dit is niet 1 op 1 doorvertaald naar de andere indelingen in doelstellingen.





De project portfolio is niet 100% te koppelen aan de bedrijfsdoelstellingen; het is mogelijk sommige projecten aan meer dan één doelstelling te koppelen. In de organisatie is wel wat begrip voor het sturen op de cap van 85 mio, mede in relatie tot onderuitputting. Men waardeert het sturingsinstrument als positief, maar eerder omdat er dan eindelijk gestuurd wordt dan om de kwaliteit van het instrument.

Een aantal hard en soft controls functioneert niet goed: volledigheid van de projectrapportages is niet 100%, er zijn verschillende financiële informatiestromen en afspraak is niet altijd afspraak.

Er is geen eenduidigheid hoe de doelen stabiliteit en wendbaarheid met elkaar zijn te verenigen. Stabiliteit is gewenst (en aanwezig) als we bijvoorbeeld naar het betalingsverkeer kijken. Tegelijk moet er ook capaciteit voor verandering zijn, bijvoorbeeld in het kader van wetswijzigingen (weer gemeten naar onze definitie). Bovendien vergt ook de techniek de nodige wendbaarheid: er ontstaan nieuwe vormen van digitale interactie met de klanten van de SVB. We constateren ook dat er verschillende definities worden gehanteerd voor wat Change nu is. Dat maakt het boeken van de kosten (en het sturen erop) lastig.

Agile is ingevoerd als systeemontwikkelingsmethodiek, maar ook als organisatie-ontwikkelmethodiek: “we voeren agile werken op een agile manier in”, zo hoorden we meermalen. Bij dat laatste gaat het dan om het proefondervindelijk, langs experimentele weg, invoeren van een andere werkwijze en taak- en rol verdeling. Wij constateren dat dat soms verwarring geeft. We constateren ook dat agile op een SVB-dedicated manier is ingevoerd. DevOps als concept is deels ingevoerd. Opmerkelijk is een plan (dd 16 mei 2019) voor het maken van een blauwdruk (“vernieuwingsplaat”) waarin gesteld wordt dat het agile zal gebeuren, maar waarin ook de waterval systematiek wordt gevolgd. De paragraaf over agile werken gaat daar nader op in.

Het lijkt er op dat de besluitvorming in het Directieteam niet altijd breed gedragen wordt en dat niet altijd gestuurd wordt op de uitvoering van genomen besluiten met als gevolg dat de executie tekort schiet. Er is een aantal voorbeelden van genoemd. Zo ontstonden bypasses om het budgetplafond van € 85 miljoen te omzeilen.<sup>4</sup> Verder lijkt het voor de hand te liggen dat het DT de change en de run bestuurt. Wij denken dat de change en run niet genoeg worden bestuurd. Hier past een syllogistische conclusie: het DT stuurt niet genoeg.

## 7.2 Waardestromen

De invoering van de waardestromen ouderen gebeurde mede op basis van een rapport (evaluatierapport waardestroom ouderen dd 13 12 2018, ADU) dat als conclusie meldde: ( p3)  
“Betrokkenen in en rond de waardestroom Ouderen ervaren in een of andere vorm onduidelijkheid op

---

1. <sup>4</sup> Een voorbeeld is dat de RvB akkoord is gegaan met het niet beëindigen van de contracten van een aantal externe Cobol ontwikkelaars, waardoor de € 85 miljoen werd overschreden.



gebieden als: het verhaal achter de waardeestroom en de concrete bijdrage aan de klantgroep Ouderen; de verdeling van taken en verantwoordelijkheden; het managen van IT-gerelateerde randvoorwaarden en afhankelijkheden; en het betrekken van de teams bij het vormgeven van de waardeestroom. In feite is de waardeestroom Ouderen tot nu toe onvoldoende ingericht volgens het idee van een waardeestroom.” En : “ Betrokkenen binnen en rond de waardeestroom Ouderen worstelen met het verhaal achter de waardeestroom. De huidige scope van de waardeestroom Ouderen wordt als te breed en omvangrijk ervaren”. En: “De verdeling van taken en verantwoordelijkheden binnen en rondom de waardeestroom is niet eenduidig”.

Tegelijk wordt door de betrokkenen veelal positief gedacht over het *idee* van waardestromen.

Onder dit gesternte is de invoering vervolgens langs informele doorgevoerd, er was geen sprake van een formeel reorganisatie traject. Wij hebben van de geïnterviewden veel twijfels en verwarring genoteerd over de invoering van de waardestromen. Wij lezen in de aanpak dat er op een agile manier aan deze organisatie verandering moet worden gewerkt. Niet is duidelijk welke methode is toegepast; verder is het de vraag is of de drijfveer “gaandeweg lerend” een voldoende basis is.

Wij constateren verder in de concept nota 0.65 van DSV dd 16 mei 2019, getiteld “opdrachtschrijving organisatievernieuwingsplaat klantgroepgerichte waardestromen”, dat de inrichting mogelijk een meer formeel karakter gaat krijgen. Dat betekent dat de manier van werken van inrichting van de stromen wordt aangepast. Verder is er, naast agile werken, ook ruimte gemaakt voor een waternival aanpak.

Naast de waardestromen constateerden wij ook de sturing van de proceseigenaren. Dit is een derde, gelijktijdige manier van aansturing van de organisatie onderdelen.

Wij constateerden verder dat er een groeiende behoefte bestaat aan expertisecentres. Een mogelijke, meer personele, drijfveer daarbij is dat deze centres buiten de waardestromen om, kunnen worden vormgegeven.

### 7.3 Agile werken

Hiervoor is aangegeven dat er inconsistenties zijn in het toepassen van een agile manier van werken. Dat betreft twee terreinen: organisatie- en applicatie ontwikkeling. Het gedachtegoed, en niet zozeer de methodiek, is van toepassing verklaard op de organisatieontwikkeling. Er is daarbij geen agile methode toegepast, voor zover wij kunnen vaststellen. Het lijkt ons juist te bezien of de gekozen agile principes wel de juiste zijn voor de organisatie ontwikkeling. Het feit dat de organisatie hiervoor een voorstel met tevens waternival werken heeft ontwikkeld, wijst mogelijk al in een bepaalde richting.



Daarnaast is het agile werken toegepast bij applicatie ontwikkeling. Daarbij zijn problemen geconstateerd met betrekking tot de rapportage van deze teams: zij rapporteren niet allemaal de voortgang. Voor applicatieontwikkeling is het de moeite te overwegen welke klassieke waterval elementen in een synthese met een nog te kiezen agile methode tot meer succes kunnen leiden.

## 8. Aanbevelingen

Wij doen deze aanbevelingen zo veel mogelijk in de vorm van concreet te ondernemen acties en geven wij aan wie hiervoor verantwoordelijk is en wat naar onze mening een realistische doorlooptijd is. Deze punten moeten verder worden uitgewerkt.

### 8.1 Aanbevelingen voor Directie IT

Ten aanzien van de directie IT begint de voorgestelde verandering in de aansturing: die zal in gezamenlijkheid met DSV moeten worden opgepakt en dient strak het beleid en de prioritering van SVB te volgen (zie daarvoor ook paragraaf 8.2).

Daarnaast is er een groep operationele activiteiten die moet worden opgepakt. De rode draad is daarbij dat de basale beheersprocessen op orde worden gebracht. Het feit dat de betalingsprocessen goed verlopen vertroebelt soms het zicht op de performance van de ondersteunende processen. Toch zijn de ondersteunende processen belangrijk voor het gehele SVB personeel. Het spreekt voor zich dat ook security hier een steviger plaats in moet krijgen.

De directie IT zal zich moeten inrichten als professionele support organisatie. Het CMM level 3 voor IT servicemanagement lijkt bereikbaar. Start ligt dan bij adequate planning gebaseerd op het IT beleid. Verder moet er een adequate rapportage structuur zijn ingericht. Alle onderdelen van de organisatie nemen daar aan deel. SLA's worden niet alleen afgesloten, maar ook onderhouden en gevolgd. Praktisch is het een adequate CMDB in te richten en bij te houden.

Dit alles helpt om de verwachtingen (wat doet IT) beter te managen. Het doel is de organisatie door te ontwikkelen tot een echte supportorganisatie ook in de haarvaten van de organisatie, wat nog een forse cultuuromslag zal vergen. Begrenzing van het IT-budget helpt hierbij, omdat dit enige rust en zekerheid biedt.

Er zal een aparte actie door directeur IT moeten worden opgezet om deze punten op te pakken en daarmee de bedrijfsvoering van IT te verbeteren. Daarbij kan natuurlijk gebruik gemaakt worden van hetgeen al beschikbaar is.

Doorlooptijd: 12 maanden. Metingen tussentijds. Het is onderdeel van het reguliere werk van de staande organisatie.

Start: ogenblikkelijk. Er dient een apart plan opgesteld te worden. Het gaat daarbij om de IT-interne, basale processen. Het project stemt regelmatig af met DSV.



## 8.2 Aanbevelingen DSV

De aanbevelingen in dit hoofdstuk hebben betrekking op de directie DSV en vloeien voort uit de analyse en bevindingen in de hoofdstukken 6.4 en 6.5. Tevens nemen wij in dit hoofdstuk al een belangrijk deel mee van de aanbevelingen voor de relatie IT en DSV.

### 8.2.1. Overzicht van de aanbevelingen

1. Maak een compleet overzicht van alle lopende activiteiten met een IT-component.
2. Breng prioritering aan in deze activiteiten.
3. Maak een overzicht welke activiteiten niet of later worden uitgevoerd
4. Maak de Clusterboard AM Sociaal het centrale orgaan voor samenwerking tussen IT en DSV

### 8.2.2 Overzicht van IT gerelateerde activiteiten

Het bleek niet mogelijk om een helder en compleet overzicht te krijgen van alle IT gerelateerde activiteiten en projecten binnen DSV. Dat is op zich een teken aan de wand. Bovendien: de diverse overzichten die er zijn binnen de SVB zijn geordend naar de strategische doelen van de SVB: goede dienstverlening, continuïteit en wendbaarheid en verbeteren ketensamenwerking. We begrijpen dat die indeling gebruikt wordt om op concern niveau te rapporteren en te sturen. Maar om te sturen en te prioriteren op het niveau van de directie DSV is deze indeling niet goed bruikbaar. Bovendien kan dan ook niet een relatie gelegd worden tussen de veranderopgave van DSV en de activiteiten om deze opgave te realiseren. In het meerjaren IT-plan en het IT-jaarplan 2019 zagen wij een indeling die hier beter bruikbaar voor is. Op basis daarvan stellen we een indeling voor die wel bruikbaar is voor interne sturing op de operationele doelen van DSV en die tevens gebruikt kan worden in de samenwerking met IT. Deze indeling moet dan geprioriteerd worden, langs de lijn van de SVB - brede prioriteiten.

1. Initiatieven ten behoeve van het direct verbeteren van de klant- en medewerker-beleving
2. Initiatieven die de efficiency verhogen (zoals verhoging STP)
3. Initiatieven ten behoeve van de continuïteit van de organisatie
4. Initiatieven ten behoeve van de wendbaarheid van de organisatie
5. Initiatieven ten behoeve van het bevorderen van de ketensamenwerking
6. Initiatieven met betrekking tot nieuw beleid en nieuwe wet- en regelgeving
7. Vernieuwing

Een dergelijke indeling sluit beter aan bij de doelen die genoemd zijn in de diverse interviews, zoals 'we' moeten.....

- De dienstverlening voor de klanten verbeteren
- Er voor zorgen dat medewerkers hun werk beter en efficiënter kunnen doen
- Onze continuïteit borgen
- Wendbaarder worden
- Meer en beter in ketens samenwerken
- Nieuwe wet- en regelgeving invoeren
- Vernieuwen



Zonder volledig te kunnen zijn hierbij een suggestie welke activiteiten/projecten in welke categorie vallen:

1. Realisatie webkanalen-strategie, Kennisondersteuning/intern kenniscentrum, verbeteren DTI, nieuwe releases vAKWerk,
2. AA Landelijke administratie
3. Decommissioning AKW, vereenvoudiging RTI, modernisering AA-systeem, Applicatiebeheer en Releases: Bedrijfsapplicaties, MAF, uitfasering Webapollo, Sourcing V&O
4. Dit kan data gedreven werken zijn, om daarmee functionaliteit gemakkelijker te kunnen wijzigen
5. WagwEU, Schuldig/nalatig
6. Verhoging kinderbijslag vanaf 2019
7. Projecten O&V: Data initiatieven, Robotics, etc

Bij een volledige inventarisatie zou het totaal van deze activiteiten moeten optellen tot ca. € 25 miljoen (budgetopgave 2019 DSV) plus ca. € 10 miljoen ( inschatting gebaseerd op 100 Fte-budget O&V). In totaal € 35 miljoen. Dit bedrag kan door overschrijding oplopen. Sommige initiatieven zouden in meerdere categorieën kunnen vallen. Wij stellen voor hierbij een keuze te maken en de activiteit te koppelen aan het doel dat vooral gediend wordt. Hiermee ontstaat een helder, transparant en volledig overzicht welke activiteiten DSV met steun van IT onderneemt om de bedrijfsdoelstellingen van SVB te realiseren. Wij hebben naar zo'n overzicht gezocht en gevraagd, maar hebben het niet gekregen. Bij de prioritering (8.2.3) is aangegeven hoe dit aan de bedrijfsdoelstellingen kan (en moet) worden geknoopt.

Om ook op concernniveau een goed inzicht te krijgen in de verbeterinitiatieven van DSV stellen wij voor per activiteit kort een omschrijving toe te voegen met elementen als:

- Prioriteit
- Budgettaire omvang
- Doorlooptijd
- Is er wel/geen Businesscase
- Lopende activiteit of nieuw
- Must-haves, need-haves of nice-haves
- Is er voldoende capaciteit beschikbaar bij IT
- Run of change
- Volledig automatiseren of een combi met handmatig werken
- Agile of waterval of een synthese daarvan

Wij denken dat deze acties zsm moeten worden opgestart, zodat er een helder overzicht ontstaat. Eigenaar van dit traject: directeur DSV, directeur IT, in duo-opdrachtgeverschap. Daarmee wordt de verbinding tussen de organisatie onderdelen versterkt.



Geschatte doorlooptijd: 3 maanden. Start ogenblikkelijk. Er kan een klein team opgezet worden. In de interviews wordt meermalen gemeld dat dit overzicht er is (MES). Als dat zo is, dan kan de doorlooptijd ook kort zijn.

Het effect zal zijn dat er transparantie komt in het totaal van vernieuwingsactiviteiten van DSV en dat sturing en prioritering op het totaal van de Change mogelijk wordt. Bovendien ontstaat zo de link met de SVB brede bedrijfsdoelstellingen (zie verder). Het zal duidelijk zijn dat de Run activiteiten hoger geprioriteerd moeten worden dan nu het geval is.

Door het duo opdrachtgeverschap wordt voorkomen dat SVB dit geïsoleerd oppakt. Zie ook de volgende paragraaf.

### 8.2.3. Prioritering

Als volgende stap bevelen wij aan de verschillende activiteiten een bepaalde prioriteit toe te kennen: hoog, midden of laag. Het uitgangspunt daarbij is weer het SVB brede beleid; dat wil in dit geval zeggen dat de balans run-change moet worden hersteld: minder op change. Het is wenselijk dit in goed overleg met IT te doen, waarbij IT kan aangeven welke activiteiten prioriteit hebben. Ook is het belangrijk in dit proces de inbreng vanuit de regiokantoren goed te organiseren. Wij hebben daar kritische geluiden over vernomen. Daar wordt het meeste werk verricht, daar ligt de kennis van de uitvoering, daar weten de medewerkers het beste tegen welke knelpunten zij aanlopen in de dagelijkse praktijk. En toch worden zij niet voldoende betrokken bij het ontwikkelproces.

Eigenaar: directeur DSV, in samenspraak met de voorzitter van de clusterboard AM Sociaal, onder aansturing van DT en RvB.

Geschatte doorlooptijd: 2 maand.

Onderdeel van de prioritering is: Wat doen we niet of later?

Als volgende stap stellen wij voor ook in beeld te brengen welke activiteiten (bij voorbeeld omdat er een plafond op het IT-budget is vastgesteld) niet of later uitgevoerd worden, waarbij ook wordt aangegeven welke consequenties dit heeft.

Eigenaar: directeur DSV, in samenspraak met de voorzitter van de clusterboard AM Sociaal.

Geschatte doorlooptijd: 3 maand.

Als deze 3 acties zijn afgerond is helder welke IT gerelateerde activiteiten DSV en IT ondernemen om de bedrijfsdoelstellingen te realiseren, in hoeverre dat bijdraagt aan het realiseren van die doelstellingen, met welke projectaanpak dit wordt opgepakt, wat de doorlooptijden zijn, welke activiteiten meer of minder prioriteit hebben en welke inzet en capaciteit dit van IT vraagt. Bovendien is dan ook helder wat niet of later gepland wordt.



Een dergelijk document zou veel onduidelijkheid wegnemen en is tevens een goed vertrekpunt om de samenwerking met IT vorm te geven met als belangrijk onderdeel daar binnen de invulling van het opdrachtgeverschap.

Om duidelijk te maken hoe dit in zijn werk moet gaan, kijken we terug naar het ontstaan van de huidige situatie. We grijpen daarvoor terug op het SVB IT-Plan 2018-2020, vastgesteld door de raad van bestuur op 17 juli 2017. Enkele citaten uit dat plan:

*Blz. 30: De samenwerking (met business partners) is inmiddels dusdanig goed dat we nu ook de volgende stappen zetten op het gebied van agile werken.*

*Blz. 30: In 2016 en 2017 is veel geïnvesteerd in de inrichting van Service Management processen. Organisatie, bemensing en de processen die horen bij Service Management zijn inmiddels grotendeels op orde.*

*Blz. 36: Er zijn reeds grote stappen gezet in ons streven een volwaardige business partner te zijn. IT en business stellen gezamenlijk jaarplannen en roadmaps op, zijn samen verantwoordelijk voor de realisatie daarvan en prioriteren in een kwartaal cyclus samen de te realiseren changes en projecten. Deze samenwerking kan echter nog versterkt worden door SVB breed in multidisciplinaire teams te gaan werken. In zulke teams is men gezamenlijk verantwoordelijk voor zowel de dienstverlening, de ontwikkeling en het beheer van IT-systemen. Dit sluit naadloos aan op het interne dienstverleningsconcept. De organisatie wil in twee tot drie jaar toegroeien naar een lenige en snel op veranderingen anticiperende organisatie. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de principes van agile en scrum.*

Nu twee jaar later, met de kennis van nu en in het kader van onze opdracht moeten wij vaststellen dat er destijds veel te optimistisch is geredeneerd. Wellicht was medio 2017 de samenwerking goed, maar thans is dat zeker niet het geval. En dus klopt het niet dat aan deze belangrijke voorwaarde is voldaan om de volgende stappen te zetten naar nieuwe vormen van samenwerking met een veel lossere structuur en meer gebaseerd op vertrouwen.

Evenmin klopt het dat het Service Management grotendeels op orde was. Zie de rapportage audit IT Service Management van de Audit Dienst van 2 februari 2018.

Daar komt bij dat de wijze waarop agile werken is ingevoerd tot veel ongenoegen en irritatie heeft geleid bij een deel van de SVB medewerkers. Terwijl anderen daar juist positief over zijn.

Vervolgens is in 2018 begonnen met nog een andere nieuwe vorm van samenwerken in de vorm van waardestromen. Ook dit heeft eerder een negatieve dan een positieve invloed gehad op de samenwerking tussen IT en DSV. Zie paragraaf 7.2.

Het laatste punt over gezamenlijk optrekken heeft zich de afgelopen jaren in een andere richting ontwikkeld. DSV heeft voor zichzelf geconcludeerd dat IT zich beter kan beperken tot beheer van de bestaande systemen en dat zij zelf vernieuwing en innovatie moeten oppakken. Dit heeft geleid tot een groei van de afdeling O&V (Ontwikkeling en Vernieuwing).





Hoe kan nu de samenwerking tussen IT en DSV het beste vorm gegeven worden? De basis hiervoor moet het complete activiteitenoverzicht zijn, zoals hierboven beschreven, resulterend in een gezamenlijk door IT en DSV vastgestelde projectportfolio.

Naar ons idee moet de Clusterboard AM Sociaal een centrale rol spelen. DSV is voorzitter van dit overleg en geeft daarmee invulling aan het opdrachtgeverschap. In dit overleg moet de voortgang van projecten besproken worden, moeten eventuele herschikkingen plaats vinden, moet eventuele herprioritering plaats vinden, moeten knelpunten opgelost worden en moet regelmatig geëvalueerd worden hoe er wordt samen gewerkt. Daarbij gelden twee belangrijke voorwaarden. In de eerste plaats moeten **alle** activiteiten en projecten in deze structuur ondergebracht worden, dus ook wat er gebeurt bij de agile teams, bij de waardestromen in het SV-domein en bij O&V. In de tweede plaats moet geregeld worden dat tijdig geëscaleerd kan worden. Naar ons idee niet naar het SVB-brede Portfolio-overleg, maar naar de directeuren DSV en IT. Bij hen ligt ook de verantwoordelijkheid te monitoren of de samenwerking in deze Clusterboard goed loopt.

Deze meer consistente sturing in de governance zal als effect hebben dat DSV en IT hiermee ook duidelijke sturing krijgen en dat er geen verschillende invalshoeken meer kunnen zijn bij het proces van prioritering.

Concreet bevelen wij aan:

- Maak de Clusterboard AM Sociaal het centrale overlegorgaan om de voortgang van **alle** activiteiten (run en change) van DSV te bespreken, waarbij inzet van IT vereist is
- Leg dit vast in een (vernieuwde) instellingsbeschikking
- Link voortdurend met de bedrijfsdoelstellingen op RvB niveau en met het DT
- DSV heeft het voorzitterschap van dit overleg en geeft daarmee invulling aan haar opdrachtgeversrol
- De Clusterboard rapporteert aan de directeuren DSV en IT
- Laat de Clusterboard afspraken maken over werkwijze, gedrag en andere zaken die van belang zijn voor een goed functioneren. Evalueer regelmatig hoe dit gaat.
- Leg vast hoe de directeuren IT en DSV het functioneren van de Clusterboard monitoren
- Betrek het ministerie van SZW bij de verander - aanpak.

Het effect hiervan zal zijn dat er een duidelijke en eenduidige governance is ingericht voor het geheel van activiteiten die de samenwerking tussen DSV en IT betreffen. Op basis hiervan kunnen DSV en IT een nieuwe start maken om in de toekomst wel constructief samen te werken. Dat onder de werking van het SVB brede beleid (zie daarvoor 8.3 en 8.3.1)

Het spreekt voor zich dat de prioritering binnen DSV nauw moet aansluiten bij de prioritering die door de Raad van bestuur op concernniveau voor de gehele SVB is vastgesteld. Vernieuwing vanwege de vernieuwing past daar bij voorbeeld niet in.





Eigenaarschap: directeuren DSV en IT

Doorlooptijd: 3 maanden

## 8.3 Aanbevelingen SVB als geheel

Complementair aan de aanbevelingen voor IT en DSV doen de onderzoekers een aantal aanbevelingen die de SVB als geheel betreffen. Het zwaartepunt van het onderzoek richtte zich op DSV en IT, conform de opdracht, maar het is niet mogelijk dat los te zien van de sturing van de SVB; het is met elkaar verbonden. In de paragrafen hiervoor legden we al de relatie met dit punt.

### 8.3.1. Sturing

De sturing van de organisatie verdient een meer consistent doorgetrokken lijn vanaf de Raad van Bestuur tot en met het uitvoerende niveau. De start daarvoor is de harmonisering van de verschillende indelingen van beleid en richting die nu bestaan, met als leidraad de uitgebrachte visie van de Voorzitter RvB: *“Vernieuwen vanuit eenvoud en verbinding”*. Daarin staat onder andere: *meer rekening houden met het adaptieve vermogen van de organisatie, meer aandacht voor de basisprocessen op orde, de constatering dat de portfolioambities te hoog zijn, dat het een grote opgave is de vernieuwingsinitiatieven te laten landen in het primaire proces, dat een herprioritering van de IT-portefeuille nodig is, dat de ‘basis op orde brengen’ en ‘blijven vernieuwen’ beter in balans gebracht moeten worden en dat er een nieuw evenwicht gevonden moet worden tussen organisch en hiërarchisch vernieuwen.*

De aanbevelingen in deze paragraaf sluiten op deze visie van de RvB aan. Zo staat er dat er meer aandacht moet zijn voor de basisprocessen, dat is wat wij de nadruk op RUN hebben genoemd. De herprioritering past goed in het door ons genoemde project inventarisatie en prioritering. Wij lezen *“blijven vernieuwen beter in balans brengen”* als volledig in lijn met de aanbeveling om bedrijfsvoering en operatie voorrang te geven.

Op basis van het gekozen (en concreet gemaakte én gecommuniceerde) beleid dient een daarop gebaseerde business architectuur te worden neergezet. Dat is de basis voor de applicatie architectuur en de procesarchitectuur. Daarop gebaseerd is dan de technische infrastructuur - architectuur.

Deze aanpak moet ertoe leiden dat DSV en IT onder dezelfde sturing werken: er is een helder plan wat er gaat gebeuren en daar wordt ook de hand aan gehouden. Het maakt ook de (financiële) voortgangsrapportage wat eenduidiger. Daarbij is een juiste en consequente rolopvatting gewenst.

Verder moet er langs de lijnen van dat beleid gestuurd en geprioriteerd worden. Omdat een aantal basale, hiervoor geschetste beheersinstrumenten, niet voldoende op orde is, moet daar op zeer korte termijn aandacht naar toe uitgaan. Het gaat dan om rapportage, werkende SLA, financiële overzichten, en voortgangsrapportages. Dat dat ten koste gaat van een deel van de vernieuwingsportefeuille is een logisch gevolg. Het is *Reculer pour mieux sauter*: het zal SVB in staat stellen daarna sneller en grondiger



te vernieuwen.<sup>5</sup> Dat betekent de facto dat een aantal vernieuwingsinitiatieven wordt getemporeerd (verlaat). In de balans tussen operatie en vernieuwing komt dan het accent meer te liggen op 'operational excellence' en temporisering van niet-dringende vernieuwingsinitiatieven.

Dit alles is niet nieuw; wij noemden eerder de aanbevelingen uit het Gartner rapport. Daar is onder andere gesteld dat eerst de infrastructuur en onderliggende systemen op orde gebracht en vernieuwd moeten worden voordat projecten worden uitgevoerd die de load verhogen (en daarmee de storingsgevoeligheid). De keuzes die gemaakt zijn in het IT-plan 2019 passen daar bepaald niet in: modernisering AA en RTI worden uitgesteld naar 2020.

Ten aanzien van de waarestromen lijkt het ons dat de implementatie ervan qua scope moet worden begrensd en qua tempo moet worden vertraagd. Bovendien is een herziening van de gevolgde methodologie noodzakelijk; het argument, we doen dit werkendeweg, wettigt niet de keuze van een agile methode. Deze wijziging van beleid betekent minder accent op vernieuwing en heeft daarmee consequenties voor de rol van de CCO.

De eigenaar van deze acties is uitiem de RvB, mogelijk in uitgebreide samenstelling. De aanbevelingen zijn urgent. Dit is in feite going concern. Het is onze verwachting dat als de operationele vraagstukken zijn aangepakt, er meer ruimte voor vernieuwing ontstaat.

### 8.3.2 Cultuur

Wij hebben een paar constatering beschreven op het vlak van de cultuur. Dan gaat het om houding en gedrag, relatie governance, en soft controls. We denken dat dit een wezenlijk onderdeel is van de uit te voeren acties uit dit hoofdstuk 8. Deze zaken zijn van belang naast methoden en technieken. Er zal naar ons idee meer gelet moeten worden op het nakomen van afspraken en het elkaar aanspreken op resultaat. Dat vergt even; een cultuurverandering heeft een lange adem. Het zal ook gecombineerd moeten worden met een stijl van leiderschap die dat ondersteunt; het vaststellen van doelen en die ook doorvoeren, het zoeken naar productieve vormen van samenwerking, naar gemeenschappelijke waarden. Een start kan gemaakt worden door bij het uitvoeren van de aanbevelingen uit dit rapport met de tone at the top te beginnen, van daaruit moet het verder in de organisatie doorklinken.

---

<sup>5</sup> A contrario geredeneerd: als dit niet zou gebeuren zal SVB operationele problemen ontmoeten.



## Bijlage 1

### De opdracht

#### Memo

---

Aan : ██████████, CIO  
Van : ██████████, CIO Office (Corporate Informatiemanager)  
Datum : 15 mei 2019  
Betreft : Opdracht onderzoek 'samenhang verbeteren presterend vermogen IT en dienstverlening DSV'  
Status : 1.0 (definitief)

---

### 1. Aanleiding

De SVB wil haar dienstverlening continu verbeteren en aanpassen op de behoeften van haar doelgroepen/klanten. Tegelijkertijd kent de SVB ook een opgave om haar IT landschap technisch up to date en veilig te krijgen en wendbaarder te maken. Het laatste is vaak randvoorwaardelijk voor het kunnen inzetten van vernieuwingen bij de directies. Binnen de SVB is een projectportfolio beschikbaar waarbinnen keuzes zijn gemaakt en gezamenlijk prioriteiten zijn aangebracht in soort, omvang, (gemaximeerd) budget en planning van projecten. Er zijn succesvolle gezamenlijke projecten afgerond zoals vAKWerk. DSV ziet zich geconfronteerd met een veranderopgave in het effectiever, efficiënter en vooral meer kwalitatief haar dienstverlening te organiseren. De opgave van DSV en het presterend vermogen van IT lijken nog niet in balans: DSV vraagt meer van IT dan IT kan leveren. SZW erkent daarnaast de bijdragen die DSV en IT leveren (o.a. succesvol project vAKWerk), maar ziet daarvan (nog) onvoldoende terug in verbetering in de kwaliteit en flexibiliteit van de dienstverlening van DSV. In het SZW-SVB directeuren overleg (DO overleg 12 maart 2019) is afgesproken dat de SVB opdracht zal geven voor een onderzoek naar de "samenhang verbeteren presterend vermogen IT en dienstverlening DSV". Hieronder zijn de context, de centrale onderzoeksvraag, de deelvragen en onderzoeksopzet weergegeven.

### 2. Context

De SVB-strategie richt zich op goede dienstverlening, waarborgen van de continuïteit (en veiligheid), het vergroten van de wendbaarheid en het verbeteren van ketensamenwerking. Deze doelen vinden hun vertaling in zowel de IT-plannen als de plannen van de directies.

Vanaf 2017 is de SVB begonnen met het stapsgewijs invoeren van de Agile werkwijze. Dit met als doelen de snelheid van leveren en de wendbaarheid van de organisatie te vergroten en de medewerkerstevredenheid te stimuleren. De Agile werkwijze leidde tot een hybride mix van



aansturing in het changeportfolio. Het projecten-deel bleef aangestuurd door Project Eigenaren en projectmanagers (deels vanuit DSV, deels vanuit IT), terwijl het Agile deel werd aangestuurd door Product Owners (vanuit DSV) en vanaf 2018 door de (DSV) Waardestroomleider 'Ouderen' met elk kwartaal de 'Big Room Planning'.

SVB loopt gedurende geruime tijd achter in de uitvoering van het projectenportfolio en dat is met de invoering van de Agile werkwijze (nog) niet verbeterd. Omwille van de haalbaarheid en bestuurbaarheid is ervoor gekozen om het nu geplande portfolio over meerdere jaren te verspreiden en tevens voor 2019 een taakstellend IT-budget van € 85 mln te hanteren. Toekomstbestendigheid van systemen en infrastructuur, het hoofd bieden aan veiligheidsdreigingen en het voldoen aan wetgeving vormen de hoofdmoot. Ook wordt geconstateerd dat de oude knip tussen dienstverlening en IT vervaagt: de verantwoordelijkheid en besturing van IT wordt meer en meer onderdeel van de ontwikkeling van de dienstverlening.

Deze laatste ontwikkeling is onderdeel van een grotere verandering: de SVB is een organisatie in transitie. Er wordt een nieuwe top-structuur voorbereid, de agile wijze van werken wordt stapsgewijs verder ingevoerd en de klassieke lijnorganisatie wordt langzaam getransformeerd naar waardestromen.

### 3. Onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvraag is hoe investeringen in (het presterend vermogen van) IT bijdragen tot betere (kwaliteit van) de dienstverlening en hiertoe aanbevelingen voor verbetering doen, zowel aan de kant van de directie IT als DSV, met elkaar in verbinding.

De deelvragen gaan over:

- a) het in kaart brengen van de IT performance op het gebied van zowel de "RUN" (operations, continuïteit, beheer) als de "CHANGE" (planning versus realisatie) en de mogelijkheden om te komen tot verbetering hiervan;
- b) het in kaart brengen van de samenhang tussen de voortbrengingsprocessen van IT en de dienstverlening (uitgesplitst naar de verschillende wetten) en de concrete verbeteringen die hierop dienen te worden gerealiseerd;
- c) het in kaart brengen van de korte termijn veranderopgave (must-haves, need-haves, nice-haves) van DSV en het aangeven van de mogelijkheden hoe deze en de IT performance met elkaar in evenwicht gebracht kunnen worden;
- d) het in kaart brengen van de kwaliteit van het opdrachtgeverschap en het absorptie vermogen bij de business (DSV) en het aangeven van de mogelijkheden hoe deze te verbeteren;

Het resultaat van het onderzoek dient antwoord te geven op bovenstaande vragen en een concreet handelingsperspectief te bieden voor de korte termijn aan de directies van DSV en IT, alsmede inzicht te bieden in de kwantitatieve en kwalitatieve korte termijn effecten.





- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]



• *Bijlage 2 : geïnterviewden*

- Simon Sibma, voorzitter Raad van Bestuur
- ██████████, Lid Raad van Bestuur
- ██████████, directeur DSV
- ██████████, manager dienstverlening DSV a.i., tevens vz Clusterboard Sociaal
- ██████████, waardestreamleider Ouderen
- ██████████, trekker Data initiatief, tot recent manager Ontwikkeling en Vernieuwing DSV
- ██████████, manager centrale uitvoering DSV, manager O&V DSV a.i.
- ██████████, DSV proceseigenaar domein 'Kind'
- ██████████, CIO
- ██████████, n, directeur IT a.i.
- ██████████, afdelingsmanager IT, AM Sociaal
- ██████████, IT/CIO Office, Corporate Informatiemanager
- ██████████, Portfoliomanager IT/CIO Office
- ██████████, IT/CIO Office lead enterprise architect
- ██████████, business controller IT
- ██████████, business controller DSV
- ██████████, directeur F&C a.i., tevens vz Clusterboard Generiek
- Lid IT Committee ██████████
- Vertegenwoordiger(s) OR SVB: ██████████, ██████████
- ██████████, SZW directeur SV
- ██████████ Dal, SZW afdelingshoofd Volksverzekeringen
- ██████████, SZW CIO
- ██████████, locatiemanager DSV
- ██████████, CISO
- ██████████, CCO

De interviews zijn vertrouwelijk behandeld, zodat er in alle openheid gesproken kon worden.

In het onderzoeksrapport zijn geen tot personen herleidbare conclusies of citaten opgenomen.



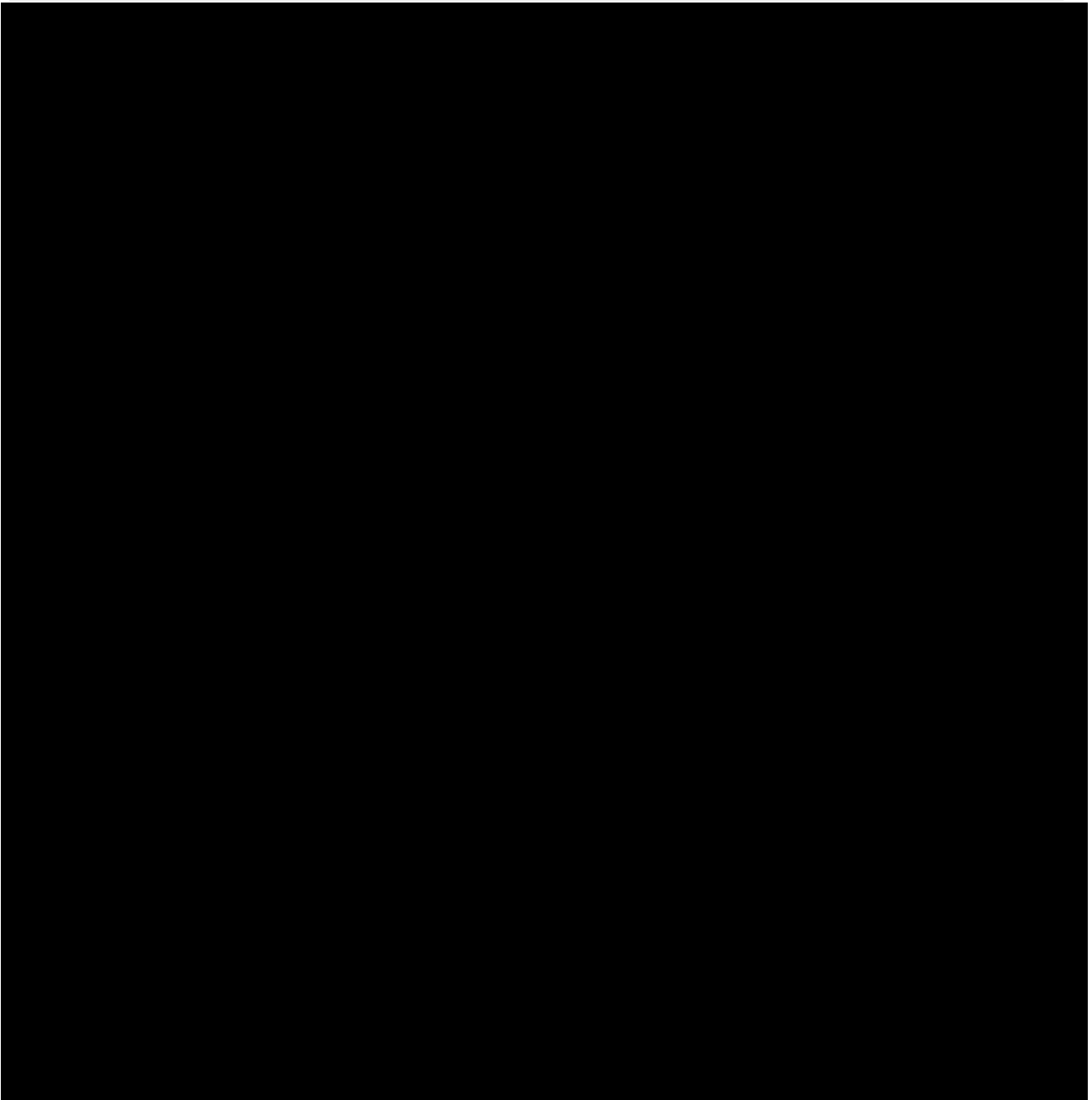
Een woord van dank aan de geïnterviewden voor hun bereidwillige medewerking is op zijn plaats:  
hartelijk dank!





## *Bijlage 3 Bronmateriaal*

**Door CIO Office geleverd:**



**Bij navraag geleverd:**





[Redacted content]