

DEFINITIEF

Review Fase 2

Update programmaplan

SVB Tien

Eindrapport

project 02027

versie 1.0

datum 25 maart 2011

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
1 Inleiding	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Opdrachtformulering	3
1.3 Referentiekader	4
1.4 Werkwijze	4
1.5 Indeling rapport	5
2 Status programma SVB Tien	6
2.1 Aanpassingen Programma SVB Tien	6
2.2 Opgeleverde resultaten Programma SVB Tien	7
2.3 Uitgevoerde activiteiten november 2010 – maart 2011	8
3 Aanvullende reactie op brief minister	10
4 Bevindingen en conclusies	12
4.1 Inleiding	12
4.2 Genomen maatregelen van belang voor het verloop van het programma	12
4.3 Planning	14
4.4 Geld	14
4.5 Kwaliteit van het eindproduct – Resultaten	15
Bijlage A Geïnterviewde personen	17
Bijlage B Bestudeerde documentatie Fase 2	18
Bijlage C Bestudeerde documentatie Fase 1	19

Samenvatting

Aanleiding voor het onderzoek

Binnen de SVB vindt een structureel veranderingsproces plaats. De SVB streeft er naar om zowel een 'excellente' uitvoerder te blijven, alsook de dienstverlening aan de burger te verbeteren en als organisatie wendbaarder en flexibeler te worden. Daarmee hoopt de SVB in staat te zijn om een grotere diversiteit aan uitvoeringsopdrachten (mede in verband met de op handen zijnde beleidswijzigingen ten aanzien van AOW en kindregelingen) te kunnen realiseren. Hiertoe is een programma opgezet: SVB Tien.

Voor de uitvoering van de ICT component heeft SVB voorstellen ingeleverd bij het ministerie van SZW. In een brief van 17 augustus 2010 gaf het ministerie aan dat het programmaplan zou worden voorzien van een review door een externe partij, waarbij expliciet wordt ingegaan op de ICT component en waarbij wordt gekeken naar de haalbaarheid van de voorstellen. SVB heeft HEC opdracht gegeven deze review uit te voeren.

De hoofdvraag

De hoofdvraag die in dit review is beantwoord luidt:

Beoordeel de haalbaarheid van business release 2 (BR 2) en met name het ICT-stuk daarvan in termen van planning, budget en de kwaliteit van het eindproduct. *Onder kwaliteit van het eindproduct wordt verstaan "een goed werkend systeem dat voldoet aan vooraf vastgestelde en meetbare criteria eind 2013". De haalbaarheid is met name gerelateerd aan een haalbare aanpak in een regelingswijze migratie.*

Uitvoering van de review

De review waarover hier wordt gerapporteerd heeft plaatsgevonden begin oktober 2010 (Fase 1) met een verdiepingsslag in maart 2011 (Fase 2). Na Fase 1 heeft HEC een tussenrapport opgeleverd.

Dit rapport bevat de integrale uitkomst van de twee review Fasen en dient als eindrapport van de gehele opdracht.

Conclusies van het onderzoek

Samenvatting

Naar ons oordeel is met de huidige status van het programma en het project BR 2 antwoord gegeven op de vragen die het ministerie van SZW stelde in haar eerder genoemde brief.

Wij concluderen dat BR 2 in termen van planning, budget en kwaliteit alle mogelijke garanties biedt op een haalbaar resultaat.

Wij adviseren om op de voortgezette weg voort te gaan en daarbij met name aandacht te blijven houden voor de transitie van ICT Diensten.

Deelconclusies

Conclusie 1

De programma-aanpak is gericht op het bereiken van de beoogde resultaten en is onder controle gebracht.

BR 2 is voor SVB een geheel nieuwe manier van werken, zowel voor de ontwikkeling als bij het gebruik van de nieuwe voorzieningen in de praktijk. Dit brengt risico's met zich mee, maar die zijn met de gekozen aanpak overzichtelijk, c.q. tijdig te signaleren en op te vangen. Dat betekent wel dat de voorgenomen acties, in het bijzonder die van ICT Diensten, snel gepland en strak bewaakt moeten worden.

Conclusie 2

Met de gefaseerde aanpak met concreet beschreven 'deliverables' per 'stage' is de juiste koers gezet voor het opleveren van BR 2. Wel dient een mijlpalenplanning opgesteld te worden

De einddatum ultimo 2012 voor de implementatie van BR 2 blijft staan. Na de ontwerpfase (stage 1) moet worden vastgesteld of dat nog haalbaar is. De uitgebreide voorbereiding moet resulteren in een effectievere, snellere realisatie.

Conclusie 3

SVB heeft voldoende mechanismen ingebouwd om te uitnutting van het programmabudget te beheersen. Dit blijkt uit de sturing op beschikbaarheid van middelen en de zakelijke houding naar Capgemini en Oracle.

Het beschikbare restbudget lijkt voldoende voor de realisatie van BR 2.

Conclusie 4

De interne kwaliteitsborging is in voldoende mate ingericht en beschreven.

De externe toetsing op de kwaliteit van de softwarecomponenten dient nog te worden ingepland.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Binnen de SVB vindt een structureel veranderingsproces plaats. De SVB streeft er naar om zowel een 'excellente' uitvoerder te blijven, alsook de dienstverlening aan de burger te verbeteren en als organisatie wendbaarder en flexibeler te worden. Daarmee hoopt de SVB in staat te zijn om een grotere diversiteit aan uitvoeringsopdrachten (mede in verband met de op handen zijnde beleidswijzigingen ten aanzien van AOW en kindregelingen) te kunnen realiseren.

Er zijn in dat kader twee omvangrijke programma's uitgevoerd, het programma SVB Tien en het programma Verzekeren. Het programma Verzekeren wordt volgens planning afgerond in 2011. Het programma SVB Tien bevindt zich in de realisatie- en implementatiefase. Eind 2010 heeft de SVB invulling gegeven aan een Update van het Programmaplan van het programma SVB Tien. Het programma is bijgesteld met als focus de oplevering van business release 1 (Vrijwillig Verzekerden) in november 2010. Dit is een belangrijke stap in het programma waarbij nieuwe ICT wordt uitgerold voor een eerste, kleine toepassing. De Update bevat ook de stappen die de SVB de komende twee jaar wil zetten voor de oplevering van business release 2 met het generieke regelingen systeem dat eerst zal worden ingevoerd in het kinddomein voor de regelingen AKW en TOG.

Dit programmaplan is 15 oktober 2010 aan de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aangeboden.

De wens van het ministerie, zoals vastgelegd in een brief van 17 augustus 2010, was dat dit programmaplan zou worden voorzien van een review door een externe partij, waarbij expliciet wordt ingegaan op de ICT component en waarbij wordt gekeken naar de haalbaarheid van de voorstellen.

De review waarover hier wordt gerapporteerd heeft plaatsgevonden begin oktober 2010 (fase 1) met een verdiepingsslag in maart 2011 (fase 2).

1.2 Opdrachtformulering

Op basis van de offerteaanvraag en een intakegesprek met de heer F. van Haelst is de volgende opdrachtformulering tot stand gekomen:

Voer een review uit op het Update Programmaplan SVB Tien van maart 2010 ten aanzien van de volgende onderwerpen:

1. Beoordeel de haalbaarheid van business release 2 (BR 2) en met name het ICT-stuk daarvan in termen van planning, budget en de kwaliteit van het eindproduct. *Onder kwaliteit van het eindproduct wordt verstaan "een goed werkend systeem dat voldoet aan vooraf vastgestelde en meetbare criteria eind 2013". De haalbaarheid is met name gerelateerd aan een haalbare aanpak in een regelingsgewijze migratie.*

en onder de volgende uitgangspunten:

2. Het programmaonderdeel Cluster 1 maakt geen deel uit van het onderzoek.

3. De review wordt uitgevoerd in twee fasen. Fase 1 omvat het programmaplan en de onderliggende documentatie. Van Cluster 2 is de detailinformatie beschikbaar op projectbrief niveau. Fase 2 omvat de gedetailleerde informatie zoals vastgelegd in het dan beschikbare Project Initiatie Document (PID) van business release 2 en de onderliggende documentatie, waaronder het integraal ontwerp.
4. Rapporteer Fase 1 uiterlijk op 14 oktober 2010 aan de Raad van Bestuur van SVB.
5. Rapporteer Fase 2 in januari 2011 op een nader te bepalen datum.¹

Opdrachtgevers en contactpersonen voor de review zijn de programmamanagers van het Programma SVB Tien, de heer J. Groen en de heer R. Roozeboom. Opdrachtverantwoordelijke namens HEC is de heer J.F.H. Lussing. Mevrouw F.F. Westbroek is HEC adviseur en mede uitvoerder van het onderzoek.

1.3 Referentiekader

HEC hanteert als basis voor de review een checklist voor het beoordelen van een programmaplan. Deze checklist gaat in op de volgende aspecten:

- ◆ Algemene programma informatie, resultaat en sturing
- ◆ Zakelijke rechtvaardiging (businesscase)
- ◆ Planning en beheersing
- ◆ Informatievoorziening
- ◆ Samenwerkingsverbanden

De te rapporteren onderwerpen zijn middels deze checklist beoordeeld.

Dit referentiekader komt voort uit algemeen aanvaarde principes voor programmamanagement, projectmanagement en risicomanagement (MSP, Prince2, MoR). Daarnaast maken wij gebruik van algemene toetsingskaders zoals Cobit en Gateway. Dit vullen wij aan met onze ervaringen als programmamanager in vergelijkbare situaties en kennis van uitvoeringsorganisaties in de sociale zekerheid.

1.4 Werkwijze

Fase 1 en Fase 2 van dit onderzoek zijn als twee aparte reviews gezien die ieder volgens de vaste HEC aanpak zijn uitgevoerd met de volgende kanttekeningen.

De voorbereidingsfase voor Fase 1 omvatte het hele onderzoekstraject. Voor Fase 2 kan met een beperktere voorbereiding worden volstaan.

De bevindingen van in Fase 1 bestudeerde documentatie zijn in Fase 2 hergebruikt.

Interviews uit Fase 1 zijn voor een groot deel in Fase 2 herhaald. Op sommige posities zijn andere personen aangesteld, zodat een deel van de te interviewen personen voor het eerst kennismaakten met dit onderzoeksteam.

Onderhavige rapportage bevat de resultaten van de review Fase 2.

¹ In overleg met de opdrachtgever is fase 2 uitgesteld tot maart 2011.

De gehanteerde onderzoeksaanpak voor Fase 2:

- Donderdag 3 maart is HEC het onderzoek gestart. HEC heeft de aanvullende documentatie als PID en het Integraal ontwerp ontvangen. De week is verder besteed aan documentatiestudie en het voorbereiden van de tweede ronde interviews.
- Vrijdag 11, maandag 14, woensdag 16 en donderdag 17 maart 2010 zijn besteed aan interviews en documentatiestudie. Interviews zijn gehouden met:
 - Edgar van Eersel, Hoofd PMO
 - Martine Mensinga, transitie manager ICT Diensten
 - Martin te Beek, directeur Kantoor Centraal – Programma eigenaar
 - Jacqueline van Dijk, directeur Verzekeringen
 - Joop Groen en Ron Roozeboom, programmamanagers SVB Tien
 - Henri van Dijk, projectmanager BR1 en BR2 (Capgemini)
 - Hans Louwhoff, directeur ICT-Diensten.
- Donderdag 17 maart zijn de bevindingen van de documentatie en de interviews geanalyseerd en is een start gemaakt met de rapportage.
- Donderdag 17 maart is een nieuwe versie van het PID geleverd met als belangrijkste wijziging een nieuwe indeling in fasen. Het nieuwe PID is bepalend voor het oordeel.
- Vrijdag 18 maart is het review commentaar op het PID beschikbaar gesteld. Het concept rapport is opgeleverd aan de programmamanagers. Daarna is begonnen met het afschrijven van het rapport.
- Maandag 21 maart is het HEC rapport opgeleverd aan de opdrachtgevers. Deze bieden het als conceptrapportage aan aan de Program Board ter bespreking op woensdag 23 maart.

1.5 Indeling rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de huidige status van het programma SVB Tien. Hoofdstuk 3 staat stil bij de vragen uit de brief van de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid d.d. 17 september 2010.

In hoofdstuk 4 zijn de bevindingen en eindconclusies van deze review opgenomen.

2 Status programma SVB Tien

In dit hoofdstuk kijken we terug naar de maatregelen die het programma eerder in 2010 heeft genomen, we noemen een aantal belangrijke resultaten van het programma en we gaan in op de activiteiten die SVB Tien nog moet uitvoeren voor met de realisatie van business release 2 (BR2) als onderdeel van Cluster 2 kan worden begonnen.

2.1 Aanpassingen Programma SVB Tien

Eind 2009 heeft HEC een review uitgevoerd op de programma's SVB Tien en Verzekeren. De bevindingen en conclusies uit dat onderzoek hebben geleid tot een tiental aanbevelingen.

Drie van deze tien aanbevelingen zullen het hele programma blijven gelden maar zijn deels al opgevolgd door een andere inrichting van de programmaboard op basis van de MSP principes:

- Voortdurende verankering van het sponsorschap in de Raad van Bestuur;
- Vasthouden van het momentum van de Integrale Service Team pilots;
- Het aangehaakt houden van de stafdiensten.

De volgende drie aanbevelingen hebben betrekking op het toekomstige beheer. De aanbevelingen waren:

- Stuur op competenties binnen IM en ICT Diensten voor de komende transitie
- Stel een roadmap op voor de invulling van de functies binnen IM en ICT Diensten
- Veranker de kennis van de externen in de eigen organisatie.

Met betrekking tot deze aanbevelingen constateren we dat er ideeën en plannen zijn maar dat de realisatie nog achter blijft. ICT Diensten is beperkt betrokken geweest bij de realisatie van BR 1. ICT Diensten was eind november 2010 nog onvoldoende in staat om zelfstandig het beheer van BR 1 uit te voeren. Daarvoor wordt in 2011 een inhaalslag uitgevoerd. De betrokkenheid van ICT Diensten bij het ontwerp en de ontwikkeling van BR2 is nadrukkelijk opgenomen in het PID. Bij afronding van BR 2 moet ICT Diensten in staat zijn volledig zelfstandig het beheer en onderhoud te kunnen uitvoeren.

Eén van de tien aanbevelingen hebben we beoordeeld in fase 2 van de review aan de hand van het PID:

- Bepaal een formele setting voor de acceptatietesten en het vaststellen van requirements. De requirements zijn vastgesteld in het Integraal Ontwerp (IO) en het PID. De formele setting voor de acceptatietesten is nog niet beschreven.

De laatste drie aanbevelingen waren:

- Blijf voortgang en implementatie kritisch volgen
De wijziging van het programmamanagementteam, de vastgestelde governance structuur van het programma, de beslissingen die zijn genomen om BR 1 te sturen op concrete resultaten en de rapportage eisen aan Capgemini zijn maatregelen die aan deze aanbeveling invulling geven. Deze maatregelen werken door in BR 2.

- Houd externe reviews, ook op de softwarecomponenten
Het SIG onderzoek is van deze aanbeveling een invulling. In BR 2 is externe toetsing wel toegezegd maar nog niet opgenomen in de plannen.
- Evalueer de businesscase
De elementen van de businesscase zijn aangepast of uitgewerkt. Zo is in september 2010 een Value Assessment uitgevoerd waarbij de revenuen van het programma zijn uitgewerkt. Bij het opstellen van dit rapport hebben wij de nieuwe business case niet kunnen bestuderen. In algemene zin willen we opmerken dat de zakelijke rechtvaardiging voor het uitvoeren van het programma SVB Tien regelmatig moet worden getoetst. Indien noodzakelijk zal dit leiden tot een aanpassing van de business case.

We willen concluderen dat de aanbevelingen serieus worden ingevuld. Dit wordt ook bevestigd door de IAD rapporten over de drie tertalen van 2010. Naast het opvolgen van de HEC aanbevelingen worden daar een groot aantal programmaverbeteringen genoemd met positieve effecten op besturing en resultaat van het programma.

Enkele aanpassingen die het programma in 2010 heeft doorgevoerd willen we hier vermelden:

- ◆ Er zijn twee nieuwe programmamanagers aangesteld.
- ◆ De realisatie BR1 is gestart met als uitgangspunt haalbaarheid. De scope van dit project is gericht op haalbaarheid. Enkele minder relevante functionaliteiten zijn geschrapt.
- ◆ De realisatie van BR1 wordt ook gestuurd op beschikbaar budget (taakstellend) waardoor eveneens gefocust wordt op resultaat.
- ◆ De relatie met Capgemini is omgezet van aannemer naar partnership. Doordat SVB en Capgemini nu beiden verantwoordelijk zijn voor het resultaat is de starheid uit de relatie opdrachtgever/opdrachtnemer weggenomen. De strakke sturing op budget en resultaat voorkomt onnodige functionaliteit en verdragende discussies.
- ◆ Bij het ontwerp en de realisatie zijn nu ook medewerkers van SVB ICT-Diensten betrokken. Nu nog in bescheiden aantallen en hoofdzakelijk in een leersituatie maar de overdracht van kennis heeft hiermee vorm gekregen.

2.2 Opgeleverde resultaten Programma SVB Tien

Het programma SVB Tien heeft de volgende resultaten opgeleverd:

- ◆ Het programma heeft al flinke besparingen opgeleverd door het aanpassen van procedures waarmee een deel van de doelstelling kostenbesparing is gerealiseerd.
- ◆ De vorming van integrale service teams, het cluster 1: IST, is gestart met het inrichten van pilots. De pilots zijn operationeel en de vorming van meer teams is inmiddels in volle gang. Afronding van cluster 1 is naar verwachting eind 2012.
- ◆ Voor de cliënten van SVB zijn vernieuwde websites beschikbaar gekomen waarmee zij zelf meer inzicht en invloed hebben op de voor hen relevante regelingen.
- ◆ Op ICT gebied is STAP 1 – de realisatie van een prototype – uitgevoerd. In dit project zijn de geselecteerde pakketten getoetst op de integratiemogelijkheden. De gebruikte casus is ook gedemonstreerd aan medewerkers op de kantoren. De evaluatie van dit project laat zien dat de gemaakte keuzes kunnen gaan werken en heeft geleid tot een aantal hierboven genoemde aanpassingen in het programma. Het diende ook als basis voor de plannen voor het ontwerp en de realisatie van BR 1.
- ◆ De vernieuwing van de ICT heeft met het opleveren van BR 1 een eerste stap gezet. Uit

interviews blijkt dat de gebruikers tevreden zijn.

- ◆ Evaluatie van BR 1 heeft geleid tot het aanscherpen van de op te leveren resultaten van BR 2.

2.3 Uitgevoerde activiteiten november 2010 – maart 2011

De oplevering van BR 1 was gepland voor 22 november 2010. Het systeem Vrijwillig Verzekerden is per die datum opgeleverd en wordt nu gebruikt door kantoor Verzekeren. De ervaringen met deze release zijn weer meegenomen in de plannen voor de volgende releases.

In de periode van november 2010 tot en maart 2011 zijn de voorbereidingen voor BR 2 in volle gang geweest. De voorgenomen start van de realisatie van BR 2 per 1 januari 2011 is met drie maanden uitgesteld. De start staat nu gepland per 1 april 2011. Dit uitstel is gevolg van een aantal factoren:

- ◆ BR 1 was niet compleet opgeleverd op de plandatum, waardoor nog veel inspanning is gedaan om BR 1 zoals afgesproken op te leveren. De op 12 maart 2011 opgeleverde release wordt door de afdeling VV beschouwd als een min of meer afgerond product.
- ◆ De integratie van de diverse Oracle componenten bleek vormgegeven te kunnen worden in een integratie framework. Dit is pas begin 2011 duidelijk geworden,
- ◆ Bij interne review van en afstemming over het Integraal ontwerp en het PID zijn veel issues naar voren gekomen die zijn verwerkt in de laatste versies van die producten.

In Fase 1 van de review heeft HEC geadviseerd enkele voorbereidende activiteiten uit te voeren. De belangrijkste waren:

- ◆ Analyseer en toets de risicogebieden.
 - Een belangrijke innovatie in de te ontwikkelen ICT systemen is het aansturen van de processen op basis van *business rules*.
 - Een cruciale factor voor de SVB systemen is de massaliteit van te verwerken gegevens, de *bulkverwerking*. Het is noodzakelijk vooraf te weten of aan de performance-eis wordt voldaan en de innovatie realiseerbaar is.
 - Bulkverwerking
De gekozen pakketten moeten in staat zijn de noodzakelijke massale processen binnen de vereiste tijdframes uit te voeren. Naar deze performance-eisen is onderzoek gedaan door SVB, Capgemini en Oracle. Er is een Proof of Concept (PoC) uitgevoerd op het pakket Payroll ten behoeve van het hoofdproces 'Betalingen'. Deze PoC laat positieve resultaten zijn. Daarnaast zijn er praktijksituaties bekeken, onder meer bij de salarisadministratie van het Ministerie van Defensie van de Verenigde Staten, de belastingdienst van British Columbia (Canada) en uitzendorganisatie Randstad die allen gebruik maken van Oracle oplossingen. Oracle geeft ook de garantie dat performance geen probleem zal zijn.
 - Sturen op basis van business rules
Tijdens de uitvoering van Stap1 en BR 1 is al ervaring opgedaan met de toepassing van business rules. De pakketten functioneren naar wens en er zijn praktijksituaties bekeken, onder meer bij de Belastingdienst van Groot Brittannië.
- ◆ Stel de businesscase bij
Momenteel wordt gewerkt aan het afronden van de bijgestelde businesscase voor het

programma.

De volgende activiteiten zijn door het programma uitgevoerd:

- ◆ De resultaten van de haalbaarheidsonderzoeken en de evaluatie van de ervaringen van BR 1 zijn verwerkt in het Integraal Ontwerp en het PID voor BR 2.
- ◆ Het PID voor BR 2 is verder ingevuld en afgerond.

3 Aanvullende reactie op brief minister

In de brief d.d. 17 augustus 2010 van de minister van SZW aan het bestuur van SVB wordt aangegeven dat het ministerie een aantal elementen mist in de plannen van SVB Tien. In dit hoofdstuk geven wij de actuele stand weer ten opzicht van de destijds door SZW genoemde ontbrekende elementen in de plannen van de SVB:

- ◆ *Nadere concrete uitwerking van de nieuwe aanpak SVB Tien en de ICT vernieuwing;*
In de diverse documenten is de nieuwe aanpak voldoende uitgewerkt.
Een belangrijk document daarbij is het integraal ontwerp waarin de randvoorwaarden, de kwaliteitseisen, de functionaliteiten en de uitwerking op functioneel niveau in samenhang bijeen zijn gebracht. Dit document geeft een goed beeld van de wijze waarop SVB de ICT vernieuwing vorm gaat geven.
Het uitgebreide PID van het project BR 2 geeft aan op welke wijze de aanpak en realisatie van de vernieuwing plaats gaat vinden, inclusief bijbehorende begrotingen.
Binnen en buiten SVB Tien lopen nog andere projecten waarvan BR 2 afhankelijk is zoals Transitie. De afhankelijkheden zijn beschreven in het PID. Het project Transitie en de aanpassing van de afdeling ICT Diensten heeft heel veel aandacht van directies en bestuur. Het PID van dit project wordt momenteel opgesteld door de onlangs aangestelde nieuwe projectmanager.
- ◆ *Een uitwerking welke stappen dienen te worden gezet en op welke wijze deze worden geëvalueerd;*
De uitwerking, fasering en planning zijn in het PID voor BR2 opgenomen. Het PID heeft een aantal fasen van beoordelen en bijstellen doorlopen met als resultaat dat de nu voorliggende versie door alle geledingen van de SVB wordt gedragen. Besluitvorming door de Executive Committee vindt plaats op 30 maart a.s. Met het project kan nu in april worden begonnen. Hoewel het PID later is opgeleverd dan gepland, is de uitgangssituatie voor het project door een breed draagvlak in de organisatie en de al gedeelde kennis steviger neergezet.
Een belangrijke aanpassing was de planning. Stages zijn nu gedefinieerd op basis van opgeleverde producten in plaats van timeboxen waardoor besturing en besluitvorming op basis van heldere resultaten mogelijk is.
De eerste stage omvat nu de uitwerking van het ontwerp tot een niveau waarop alle belangrijke beslissingen zijn genomen en gedragen, en op basis waarvan bouwtrajecten kunnen worden aanbesteed. Ook worden in deze stage (fase) een aantal Proofs of Concept uitgevoerd waarmee aangetoond wordt dat koppelen met andere systemen mogelijk is, dat aan een aantal kwaliteitseisen zoals integriteit kan worden voldaan en dat de gekozen pakketten geïntegreerde oplossingen mogelijk maken.
- ◆ *Een nieuwe planning van de ICT-vernieuwing;*
BR 2 zal de kern van de ICT vernieuwing opleveren, het Multi Regelingen Systeem (MRS), voorzien per 2012. De aanpak en planning voor de benodigde activiteiten zijn verwerkt in het PID. Aan BR 2 gerelateerde projecten hebben hun eigen planning en de samenhang wordt bewaakt in het programma.

◆ *Een update van de SVB Tien begroting 2010 e.v.*

In de Update Programmaplan Tien versie 1.0 is de begroting voor het laatste stuk van het programma opgenomen.

De minister heeft terecht opgemerkt dat een aantal elementen in de plannen van SVB ontbrak. Deze elementen zijn alsnog opgeleverd.

HEC constateert dat de SVB op ICT gebied de noodzaak onderkende om, voordat met de volgende business release (BR 2) kan worden begonnen, de eerder opgedane ervaringen te evalueren, een aantal belangrijke nieuwe aspecten goed uit te zoeken en BR 2 gedegen voor te bereiden.

Realisatie van BR 2 is de cruciale ICT ontwikkelingsfase van het programma waarin enkele essentiële nieuwe ontwikkelingen worden toegepast. Het was verstandig van het management van SVB om de benodigde vooronderzoeks- en voorbereidingstijd te nemen. Aan het ontwerp en het PID van BR 2 wordt de nu laatste hand gelegd en de definitieve versies worden na uitgebreide reviews in maart 2011 opgeleverd.

4 Bevindingen en conclusies

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de bevindingen en conclusies ten aanzien van de genomen maatregelen die van belang zijn voor het verdere verloop van het programma ten aanzien van de aspecten tijd (planning), geld en kwaliteit van het eindproduct.

4.2 Genomen maatregelen van belang voor het verloop van het programma

In lijn met een HEC rapport over de review op de programma's SVB Tien en Verzekeren (december 2009), heeft SVB in het eerste tertaal van 2010 maatregelen genomen die bepalend zijn voor het verdere verloop van het programma.

HEC is van mening dat deze maatregelen een logisch gevolg zijn op eerdere onderzoeken, met de volgende kanttekeningen:

- ◆ **Governance – Sturing, Beheersing, Verantwoording en Toezicht**
Het Programmamanagement is aangepast. Er is nu een tweehoofdige leiding met een duidelijke taakverdeling. Eén programmamanager is daarbij eindverantwoordelijk en stuurt tevens de businesstransformatie aan. Het gaat vooral om aansturing van alle stakeholders en het vormgeven en bewaken van de programmastrategie. De andere programmamanager stuurt meer de tactische ICT en de financiën aan. Het aanstellen van twee complementaire programmamanagers voor deze zeer complexe transitie is naar het oordeel van het programmamanagement zeer verstandig gebleken. Het programmamanagement is hiermee stevig ingezet en vormgegeven.

De uitvoering van de transitie van de beoogde beheer- en onderhoudorganisatie (SVB ICT Diensten) is buiten het programma in de lijn geplaatst. Hiermee ontstaat het risico dat de sturing op de voortgang van de transitie buiten het blikveld komt en de integratie met de programmaplanningen achterwege blijft. Alle kennis over de nieuwe infrastructuur en het nieuwe systeem zit in het programma. De overdracht naar de nieuwe beheer- en onderhoudorganisatie vindt pas plaats na oplevering van BR 2.

Dit risico is door het SVB management onderkend en er zijn maatregelen genomen binnen ICT Diensten en bij het project Transitie om de kennis binnen SVB op te bouwen en te borgen. SVB medewerkers gaan een belangrijk deel van de BR 2 activiteiten voor hun rekening nemen.

De verdere uitvoering van de integrale serviceteams (IST) is in het programma geplaatst. De lijn is nadrukkelijk bij de governance betrokken. De nieuwe werkwijze is en wordt in de kantoren uitgerold.

Het besturingsmodel voor het programma SVB Tien en voor het project BR 2 zijn

beschreven en functioneren conform. Rapportagelijnen, te rapporteren issues en wijze van rapporteren zijn beschreven, inclusief de escalatieniveaus. In dit proces is een wijzigingsprocedure ingericht die door het PMO wordt beheerd.

BR 2 wordt in opdracht van SVB uitgevoerd door Capgemini die daarbij gebruik maakt van Oracle producten/pakketten. Deze samenwerking is uitvoerig beschreven en wordt in het kader van opdrachtgeverschap door SVB met veel aandacht gemanaged.

◆ **Migratiestrategie**

Met betrekking tot de migratiestrategie is een keuze gemaakt voor het scenario om per wetgevingsdomein te migreren. Dit is een begrijpelijk en helder besluit. Het is wel van belang dat de betrokkenheid van de toekomstige afnemers wordt bewaakt. Immers, realisatie van het na VV eerstvolgende domein (AKW) zal pas in de loop van 2012 plaatsvinden. Verder zal de haalbaarheid van de realisatie continu moeten worden getoetst zoals onder meer is gepland middels Proofs of Concept in stage 1 van BR 2.

◆ **Programmascope**

De migratie van het tweede grote domein, de AA-systemen, wordt in BR3 opgeleverd. Deze business release valt buiten de scope van het programma SVB Tien. Het vervolg blijft echter wel programmatisch aangestuurd.

Transitie, de herinrichting van ICT Diensten om het beheer van de nieuwe ICT mogelijk te maken, staat buiten het programma maar is wel van groot belang voor het eindresultaat en de daarna komende ontwikkelingen zoals BR3.

De relaties met andere systemen zijn in het integraal ontwerp en in het PID beschreven.

◆ **Transitie ICT Diensten SVB**

Het is niet duidelijk omschreven wat de gewenste eindsituatie voor het onderhoud en beheer is. Daardoor is het moeilijk de weg daar naar toe helder te beschrijven. Hier wordt hard aan gewerkt, deels door de inzet van nieuw management. In het project BR2 wordt de Development Case (DVC) opgesteld en ingericht welke de SVB methodiek van ontwikkelen en de bijbehorende documentatie beschrijft. Deze methodiek is specifiek gericht op het ontwikkelen en werken met pakketten zoals Siebel en de Oracle suite. In het programmaplan is opgenomen dat eigen SVB medewerkers voor een substantieel deel bij de uitvoering worden ingezet. Daarnaast zet ICT Diensten een eigen Oracle competence centre op.

◆ **Planning**

Wat betreft de realisatie van de nieuwe generieke systemen is 2012 naar mening van HEC haalbaar maar door de (weliswaar goed bestede) uitloop van het voortraject wordt de planning wel krap. Uitrol van de nieuwe Kind systemen zal pas in 2013 plaats gaan vinden. Men moet zich er wel terdege van bewust zijn dat er tijdens de realisatie van BR2 geen tussentijdse productieopleveringen zijn. HEC adviseert daarom om de programmaplaning zodanig te faseren dat vroeg in het traject duidelijkheid komt over het slagen van BR2. Hierin wordt voorzien door eerst het ontwerp tot een grote mate van detail uit te werken en door het in stage 1 uitvoeren van de Proofs of Concept.

Conclusie 1

De programma-aanpak is gericht op het bereiken van de beoogde resultaten en is onder controle gebracht.

BR 2 is voor SVB een geheel nieuwe manier van werken, zowel voor de ontwikkeling als bij

het gebruik van de nieuwe voorzieningen in de praktijk. Dit brengt risico's met zich mee, maar die zijn met de gekozen aanpak overzichtelijk, c.q. tijdig te signaleren en op te vangen. Dat betekent wel dat de voorgenomen acties, in het bijzonder die van ICT Diensten, snel gepland en strak bewaakt moeten worden.

4.3 Planning

Ten aanzien van de planning constateren wij het volgende:

- ◆ Momenteel wordt nog hard gewerkt aan het opstellen en vaststellen van het PID voor BR 2. Deze had ultimo 2010 gereed zullen zijn zodat in januari 2011 het PID kon worden vastgesteld en er kon worden gestart met de realisatie van BR 2. Het PID is nu klaar per 21 maart 2011. Verwachte startdatum is met drie maanden uitgesteld.
- ◆ Ultimo 2012, met de implementatie van BR 2, zijn de Kindregelingen (AKW) operationeel in de nieuwe infrastructuur. Dan kan worden gestart met het uitfaseren van een deel van de oude infrastructuur. De afbouw / uitfasering van de gehele oude infrastructuur kan na oplevering van BR 3 als het AA-domein is gemigreerd. Ook dan zijn pas alle oorspronkelijke programmadoelstellingen operationeel en kunnen de laatste 'benefits' worden ingeboekt. BR 3 is nog niet gepland, maar de start van de realisatie vind naar verwachting in de loop van 2013 plaats.
- ◆ Voor BR 2 is een fasering op hoofdlijnen beschreven. BR 2 is opgesplitst in vier deelprojecten die in verschillende stages de producten gaan opleveren. Na iedere stage wordt decharge verleend en de goedkeuring gegeven voor de start van de volgende stage. Een mijlpalenplanning ontbreekt.
- ◆ Er is een overzicht van de belangrijkste risico's met de daaraan gekoppelde maatregelen.
- ◆ De intentie voor de inzet van eigen SVB medewerkers is aanwezig. Onderkend wordt dat inzet van eigen medewerkers noodzakelijk is om ook in de beheersituatie grip te houden op de op te leveren systemen. SVB zal de nodige inspanning moeten leveren om dit waar te maken. Het gaat hier immers om een geheel nieuwe toepassing en er is een dreiging van mogelijke schaarste van de juiste competenties op de markt.

Conclusie 2

Met de gefaseerde aanpak met concreet beschreven 'deliverables' per 'stage' is de juiste koers gezet voor het opleveren van BR 2. Wel dient een mijlpalenplanning opgesteld te worden

De einddatum ultimo 2012 voor de implementatie van BR 2 blijft staan. Na de ontwerpfase (stage 1) moet worden vastgesteld of dat nog haalbaar is. De uitgebreide voorbereiding moet resulteren in een effectievere, snellere realisatie.

4.4 Geld

- ◆ Voor zover HEC heeft kunnen vaststellen is het totale programmabudget ultimo 2010 voor meer dan de helft verbruikt. Een belangrijke opmerking die hierbij moet worden geplaatst

is dat de focus van het programma inmiddels is verschoven van het vernieuwen van de dienstverlening (Cluster 1, integrale serviceteams) naar de vernieuwing van de ICT ondersteuning (Cluster 2). Het zou ten onrechte zijn te veronderstellen dat alle kosten die tot nu toe zijn gemaakt voornamelijk betrekking hebben op de vernieuwing van de ICT. Het programmabudget is tot nu toe vooral besteed aan de reorganisatie, er wordt nu gefocust op de ICT vernieuwing.

- ◆ Het programma SVB Tien eindigt in de loop van 2013. Dat betekent dat de financiering van BR3 en eventuele vervolgreleases uit de “normale” bedrijfsvoering moet komen.
- ◆ Er is een globale meerjarige kostenanalyse tot de fase van beheer en exploitatie. Voor fase 1 van BR 2 is in meer detail bekend welke kosten gemaakt moeten worden. De daarop volgende fasen zijn nog niet voldoende gepland om de kosten meer gedetailleerd te kunnen schatten.
- ◆ De Total Cost of Ownership (TCO) wordt nog onderzocht.
- ◆ De baten van het programma zijn opgenomen in het programmaplan en verder beschreven in ‘SVB Vernieuwing Value Assessment’.
- ◆ In het programmaplan is beschreven hoe gedurende de looptijd in de financiering van het programma wordt voorzien.
- ◆ Ter voorbereiding op het programma is er aandacht besteed aan marktverkenning en onderzoek naar soortgelijke bestaande oplossingen. De aanbestedingsstrategie is bekend en er is informatie over de inzet van personele capaciteit, zowel intern als extern.

Conclusie 3

SVB heeft voldoende mechanismen ingebouwd om te uitnutting van het programmabudget te beheersen. Dit blijkt uit de sturing op beschikbaarheid van middelen en de zakelijke houding naar Capgemini en Oracle.

Het beschikbare restbudget lijkt voldoende voor de realisatie van BR 2.

4.5 Kwaliteit van het eindproduct – Resultaten

- ◆ HEC heeft kunnen vaststellen dat de realisatie van BR 2 van cruciaal belang is voor het succes van het programma SVB Tien. BR 2 levert de basis infrastructuur en de informatiesystemen voor de multi-wetuitvoering en het efficiënte beheer.
- ◆ Er zal veel aandacht moeten zijn voor de realisatie van de einddoelstellingen van het programma. HEC constateert dat er voldoende tijd wordt genomen voor een goede voorbereiding van BR 2. Er wordt gewerkt aan een integraal ontwerp voor de nieuwe applicaties, aan een integratie framework voor het goed in samenhang laten werken van de nieuwe pakketten en er wordt veel tijd en aandacht besteed aan het PID voor BR 2.
- ◆ In het PID zijn de op te leveren producten opgenomen. Per product zijn de criteria waaraan het moet voldoen opgenomen. Toetsing hiervan vormt de tussentijdse kwaliteitsmeting in het project.
- ◆ In het kader van de uiteindelijke acceptatie van het nieuwe systeem wordt een uitgebreid Master testplan opgesteld.

- ◆ Er is een Program Management Office (PMO) dat het beheer uitvoert van producten die zijn geaccepteerd, zoals integraal ontwerp, het logisch datamodel en het logisch procesmodel.
- ◆ Het PMO is verantwoordelijk voor het wijzigingsproces van de vastgestelde producten. In de wijzigingsprocedure wordt gekeken naar de impact op alle aspecten als bijv. inhoud, geld, tijd, kwaliteit, etc.
- ◆ PMO is verantwoordelijk voor de procesbewaking van de kwaliteit. De kwaliteitscontrole zelf is geborgd in de individuele projecten.
- ◆ Het PMO bewaakt de requirements met betrekking tot Informatiebeveiliging.
- ◆ SVB zal stevige managementaandacht moeten organiseren voor het nemen van de ontwerpbeslissingen.
- ◆ In BR 2 is externe toetsing op bijv. softwarecomponenten wel toegezegd maar nog niet opgenomen in de plannen.

Conclusie 4

De interne kwaliteitsborging is in voldoende mate ingericht en beschreven.

De externe toetsing op de kwaliteit van de softwarecomponenten dient nog te worden ingepland.

Bijlage A Geïnterviewde personen

#	Datum	Naam	Organisatie
1	11-03-2011	Edgar van Eersel	SVB / Hoofd PMO
2	11-03-2011	Martine Mensinga	SVB / Transitie manager ICT-D
3	14-03-2011	Martin te Beek	SVB / directeur kantoor Centraal, programma-eigenaar
4	14-03-2011	Jacqueline van Dijk	SVB / directeur Verzekeringen
5	16-03-2011	Ron Roozeboom en Joop Groen	SVB / Programmamanagers SVB Tien
6	16-03-2011	Henri van Dijk	Capgemini / Extern Projectmanager BR2
7	17-03-2011	Hans Louwhoff	SVB / directeur ICT Diensten

Bijlage B Bestudeerde documentatie Fase 2

Voor de verdieping van het onderzoek is in de tweede fase de volgende documentatie beschikbaar gesteld en bestudeerd.

#	Documentnaam	Versie	Datum
1	PgBSVB10.11.006 Evaluatie BR1 vs06	0.6	28-12-2010
2	PgBSVB10.11.003V Voorlegger PID BR2		25-02-2011
3	PgBSVB10.11.003(3) Project Initiatie Document BR2 v099 master 25-2	0.99	23-02-2011
4	PgBSVB10.11.027 Leeswijzer Integraal Ontwerp		22-03-2011
5	PgBSVB10.11.002(3) Integraal Ontwerp, versie 0.99	0.99	23-02-2011
6	PGBSVB10.11.xxx Verduidelijking IO-PID v3		02-03-2011
7	PgBSVB10.11.049 Governance Programma SVB Tien <i>Versie 2011</i>	2.1	22-02-2011
8	PgBSVB10.11.028 PoC Payroll systeem BR2 v09	0.9	21-02-2011
9	PgBSVB10 11 003(3) Project Initiatie Document BR2 v0991 master (6)	0.991	17-03-2011
10	PgBSVB10 11 037 Voorlegger PID BR2		21-03-2011
11	PgBSVB10 11 038 Project Initiatie Document BR2 v0996	0.996	21-03-2011
12	Auditrapportage SVB 10 tertaal 3 2010 versie 1 punt 0 definitief	1.0	14-03-2011

Bijlage C Bestudeerde documentatie Fase 1

In de eerste fase van het onderzoek is de volgende documentatie beschikbaar gesteld en bestudeerd.

#	Documentnaam	Versie	Datum
1	Update Programmaplan SVB Tien voor de periode 2010 – 2013	3.0	22-10-2009
2	Impactanalyse beheer persoonsgegevens voor AA-systeem en AKW-systeem via PAS	0.9	30-11-2009
3	Memo Program Board – n.a.v. impactanalyse PAS		02-12-2009
4	Memo Program Board – begeleidend schrijven Impactanalyse Beheer persoonsgegevens via PAS		04-12-2009
5	Eindrapport Review programma's SVB Tien en Verzekeren	1.0	25-01-2010
6	Presentatie SVB10: Ontsluiting presentatielaag en integraal zaakmanagement – eindrapportage ten behoeve van business release 2		03-03-2010
7	Memo Program Board – Besluit ontsluiting presentatielaag en integraal zaakmanagement		03-03-2010
8	Streefarchitectuur SVB – Hoofddocument	1.1	06-04-2010
9	Streefarchitectuur SVB – Bijlage	1.1	06-04-2010
10	Communicatieplan Programma SVB Tien / Tien voor service. Doorlooptijd: 2010		12-04-2010
11	Governance Programma SVB Tien	1.1	27-05-2010
12	Aanpak Transitie SVB Tien & Tijdframe 1 – BR1	0.9	24-06-2010
13	ICT-migratiescenario's SVB Tien	0.9	25-06-2010
14	PID Infrastructuur & Beheer	0.9	29-06-2010
15	Projectbrief BR2 Kinddomein / genericiteit	0.2B	11-08-2010
16	Update Programmaplan SVB Tien	0.91	29-09-2010
17	Voortbrenging voor SVB Tien vanaf BR2	0.92	29-09-2010
18	Presentatie Vernieuwing Value Assessment	1.0	29-09-2010
19	Auditrapportage SVB Tien Tertalen 1 en 2 van 2010	0.9	15-10-2010
20	Voortgangs- en besturingsrapportage veranderprogramma SVB Tien januari t/m april 2010		

#	Documentnaam	Versie	Datum
21	Voortgangs- en besturingsrapportage veranderprogramma SVB Tien mei t/m augustus 2010		
22	SVB voortgangs- en bijsturingsrapportage april 2010		
23	SVB voortgangs- en bijsturingsrapportage mei 2010		
24	SVB voortgangs- en bijsturingsrapportage juni 2010		
25	SVB voortgangs- en bijsturingsrapportage juli 2010		
26	SVB voortgangs- en bijsturingsrapportage augustus 2010		