

# Veranderagenda 2016 – 2017

Alleen ga je sneller, samen kom je verder

Sociale Verzekeringsbank

*4 mei 2016*



voor het leven  
Sociale Verzekeringsbank

---

## Voorwoord

De Sociale Verzekeringsbank (SVB) heeft in de afgelopen periode gewerkt aan het vaststellen van een vernieuwde koers en een veranderagenda om haar taken voor de toekomst te borgen. Met de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) is teruggeblikt op de afgelopen periode, om vast te stellen welke lessen uit het verleden belangrijk zijn om mee te nemen naar de toekomst. Daarnaast is vooruitgekeken naar de uitvoeringsopdrachten van de SVB voor de toekomst. Een goed functionerende SVB vraagt om een aanpak met precisie. Met behoud van wat goed gaat en onderbouwde acties van wat beter kan en moet.

Deze veranderagenda is er op gericht om u, de lezer, mee te nemen in de verandering van de SVB. Het beschrijft wat de SVB hiervoor op hoofdlijnen gaat doen. Het is geen concreet plan; het is een agenda waarin duidelijk de veranderingen worden neergezet om zo uiteindelijk ons doel te verwezenlijken. We doen dat langs de weg van geleidelijkheid, waarbij we in 2016 de focus leggen op het borgen van de continuïteit van de SVB. Het streven voor 2017 is de focus te verleggen naar onze wendbaarheid zonder de continuïteit uit het oog te verliezen. Deze agenda bevat de globale activiteiten, planningen en de daarbij behorende financiële onderbouwing. Interne en externe ontwikkelingen zullen de komende periode hun invloed hierop hebben. De exacte gevolgen van deze ontwikkelingen zijn nog niet volledig inzichtelijk. Over een aantal activiteiten en planningen is nog geen definitief besluit genomen. Wanneer deze besluitvorming heeft plaatsgevonden, wordt deze verwerkt in de veranderagenda.

De SVB wil een stabiele en wendbare uitvoerder te zijn. We toetsen persoonsgebonden regelingen en betalen uitkeringen en tegemoetkomingen in sociale zekerheid en zorg. Bijna zes miljoen mensen binnen en buiten Nederland rekenen maandelijks op hun AOW, persoonsgebonden budget, kinderbijslag of andere uitkering. De SVB zorgt dat ze dit ontvangen, elke maand opnieuw. We zijn een proactieve ketenpartner die intensief samenwerkt in ketenprocessen. Wij voorzien partners van gegevens en informatie. Dit draagt bij aan ons ultieme doel: het zijn van een betrouwbare uitvoerder die haar dienstverlening op orde heeft zodat klanten hier op kunnen bouwen.

We leven midden in een tijd vol nieuwe mogelijkheden. Onze dienstverlening kan slimmer. Mensen regelen hun zaken steeds meer digitaal. Wij gaan er voor zorgen dat de klant nog beter zelf zijn zaken kan regelen. De SVB is de onzichtbare schakel tussen overheid en klant. Klanten hoeven zelden aan ons te denken, wij denken elke dag aan hen. Voor de ministeries zijn we een stabiele en wendbare uitvoerder.

De samenleving is in beweging. Meer dan ooit tevoren. Wijzigingen in wetten en regels volgen elkaar steeds sneller op. Daar hoort een verbonden, wendbare SVB bij. De SVB bevindt zich op dit moment in een turbulente periode van toenemende complexiteit en veranderingen op het gebied van nieuw beleid en wet- en regelgeving. De SVB is zichzelf aan het vernieuwen en dat moet ook. Na jarenlange bezuinigingen en vooral sturing op kwantiteit is het noodzakelijk dat we opnieuw investeren in kwaliteit. Dat betekent investeren in IT en optimalisering van processen. Maar het betekent ook investeren in onze medewerkers. We gaan samenwerken in flexibele en resultaatverantwoordelijke teams. Een cultuur waarin we elkaar aanspreken en scherp houden, past hierbij.

We geloven in het credo ‘alleen ga je sneller, samen kom je verder’. Deze koers en de veranderagenda zijn producten van intensief overleg tussen de eigenaar, de opdrachtgever en de SVB. Onze koers kunnen we alleen dan uitvoeren als deze ook gedragen wordt door onze

---

medewerkers én onze ketenpartners. We hebben elkaar daarbij nodig. We blijven dan ook investeren in een model waarbij de relatie met onze stakeholders diep verankerd is.

Raad van Bestuur en Directieraad  
Sociale Verzekeringsbank

Amstelveen, 14 april 2016

---

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Managementsamenvatting .....</b>	<b>5</b>
1.1 Context.....	5
1.2 Overzicht veranderingen.....	5
1.3 Leeswijzer.....	8
<b>2. Strategie .....</b>	<b>9</b>
2.1 Strategische doelstellingen .....	9
2.2 Toekomstbeeld .....	10
<b>3. Sociale verzekeringsdomein .....</b>	<b>13</b>
3.1 Context.....	13
3.2 Veranderaanpak.....	14
3.3 Veranderagenda.....	15
3.3.1 Ontwikkeling van medewerkers en leiderschap .....	15
3.3.2 Procesverbetering.....	16
3.3.3 Intensiveren ketensamenwerking.....	18
3.3.4 Doorontwikkelen van het IT-landschap .....	19
3.4 Handhaving .....	21
3.5 Resultaten 2016 en 2017 .....	22
3.6 Financiën .....	22
<b>4. Zorgdomein.....</b>	<b>23</b>
4.1 Context.....	23
4.2 Veranderaanpak.....	23
4.3 Veranderagenda.....	24
4.3.1 Ontwikkeling van medewerkers en leiderschap .....	24
4.3.2 Procesverbetering.....	25
4.3.3 Intensiveren ketensamenwerking.....	25
4.3.4 Doorontwikkelen van het IT landschap .....	25
4.4 Huisvesting.....	26
4.5 Financiën .....	26
<b>5. Financiën.....</b>	<b>27</b>
5.1 Kosten SV-domein: algemene infrastructuur/bedrijfsvoering (exclusief vAKWerk) .....	27
5.2 Opdrachtgever SZW inzake vAKWerk .....	29
5.3 Opdrachtgevers zorgdomein .....	30
5.4 Gehanteerde uitgangspunten bij alle berekeningen .....	30
<b>6. Governance.....</b>	<b>31</b>
6.1 Sturen op going concern en change .....	31

---

6.2	Sturen op change: portfolioproses en portfoliobureau.....	32
6.2.1	Inrichting Governance Portfolio Management .....	32
6.2.2	Het proces voor de totstandkoming van het jaarportfolio .....	33
6.2.3	Besluitvorming over een individueel project.....	34
6.3	CIO en CIO Office.....	34
6.4	Instituties SVB: interne toplaag .....	35
6.4.1	Overlegstructuur .....	35
6.5	Instituties SVB: externe toplaag.....	35
6.5.1	Overlegstructuur .....	36
6.6	Sturingsafspraken met eigenaar en opdrachtgever .....	36
<b>7.</b>	<b>Ondersteunende veranderopgaven.....</b>	<b>38</b>
7.1	IT-opgaven .....	38
7.1.1	Context.....	38
7.1.2	Veranderaanpak.....	39
7.1.3	Veranderagenda.....	40
7.1.4	Financiën .....	40
7.2	Personele veranderopgaven .....	41
7.2.1	De personele veranderopgaven per domein en ondersteuning.....	41
7.2.2	De HR-oplossingen die de strategische veranderopgave ondersteunen.....	43
<b>8.</b>	<b>Samen komen we verder .....</b>	<b>46</b>
	<b>Bijlage: Detaillering financiën .....</b>	<b>48</b>

# 1. Managementsamenvatting

## 1.1 Context

In 2014 zijn problemen met betrekking tot de bouw van het MultiRegelingenSysteem (MRS) geconstateerd. Een systeem dat als sluitstuk van het SVB tien traject, een grootschalig verbeterprogramma, zou moeten leiden tot een vernieuwde IT omgeving van de SVB met een integraal systeem en daarmee een betere ondersteuning van de SVB medewerkers, die integraal zouden gaan werken en waar de eerste stappen voor waren gezet.

Met het stopzetten van de bouw van het MRS is tegelijkertijd het startschot gegeven aan de SVB, om samen met haar eigenaar en opdrachtgevers een heroriëntatie te verrichten op de taken, op de visie op dienstverlening en bedrijfsvoering, om daarmee te komen tot een vernieuwde IT strategie.

Kort na de start van de heroriëntatie werd, ook duidelijk dat de uitvoering van de nieuwe taak Trekkingsrechten PGB, voor opdrachtgever VWS, tot veel problemen in de uitvoering leidde. Beide problemen leidden tot veel maatschappelijke aandacht. De uitvoering van de SVB is onder een vergrootglas gekomen. Ondanks het feit dat de trekkingsrechten PGB een zware wissel trok op de organisatie, is de SVB in staat geweest om haar klanten in het SV-domein die dienstverlening te bieden die zij van ons mogen verwachten. Maar de SVB ziet dat ook in het SV-domein de wendbaarheid en de continuïteit van de SVB inboet op kwaliteit. Dit wordt mede veroorzaakt door de taakstelling die de SVB heeft opgelegd gekregen. Deze taakstelling maakt dat er niet altijd voldoende ruimte is om continue investeringen te doen in bijvoorbeeld de opleidingstrajecten die medewerkers moeten doorlopen.

In de heroriëntatie is samen met het ministerie van SZW en VWS teruggeblikt op deze periode. Om de lessen die hiervan geleerd zijn mee te nemen naar de toekomst.

De komende jaren zal de SVB moeten investeren om structurele verbeteringen binnen de organisatie aan te brengen, zodat de wendbaarheid weer optimaal wordt. Deze verbeteringen verankeren zo de kwaliteit van de dienstverlening in de gehele organisatie. Dat is nodig, want wet- en regelgeving wordt steeds complexer. Waar vroeger relatief weinig veranderingen optraden, is de afgelopen jaren hierin een trendbreuk ontstaan. Met bijvoorbeeld de verhoging van de AOW-leeftijd zijn veel vraagstukken op de burger, en dus ook op de SVB, afgekomen. Met daarnaast een snel digitaliserende burger die verwacht wordt snel en met veel digitaal gemak hun zaken te kunnen afhandelen bij de SVB. En deze veranderingen zullen doorzetten. Om ons stelsel van sociale zekerheid betaalbaar en beheersbaar te houden, zal steeds weer beoordeeld moeten worden welke volgende stap moet worden gezet om ook voor toekomstige generaties een gedegen sociaal stelsel te kunnen garanderen. En niet investeren nu, betekent dat de SVB steeds vaker problemen krijgt bij de uitvoering van nieuwe taken.

De SVB wil zich meer voorbereiden op de opdracht voor de toekomst. Dit door de continuïteit in dienstverlening zekerstellen door betrouwbaar en wendbaar te zijn. Met als doel lage foutpercentages te laten zien en lagere kosten te realiseren bij de uitvoering van een takenpakket. Eigen analyses laten op een aantal terreinen knelpunten zien, een noodzaak tot investeringen en mogelijkheden tot optimalisatie en daarmee besparingen op de lange termijn.

## 1.2 Overzicht veranderingen

In de afgelopen periode heeft de Sociale Verzekeringsbank (SVB) concrete invulling gegeven aan een strategische heroriëntatie. De uit deze heroriëntatie volgende drie strategische doelstellingen zijn:

- Betrouwbare dienstverlening
- Verhogen continuïteit en wendbaarheid
- Intensiveren ketensamenwerking

Deze veranderagenda beschrijft welke activiteiten in 2016 en 2017 ondernomen worden door de SVB om de doelstellingen te realiseren. Op hoofdlijnen wordt de verandering van de SVB ingezet langs vier stromen:

1. Ontwikkeling van medewerkers en leiderschap
2. Procesverbeteringen
3. Intensiveren ketensamenwerking
4. Doorontwikkeling van het IT-landschap

#### *Stroom 1 Ontwikkeling van medewerkers en leiderschap*

Stroom 1 betreft het investeren in de medewerkers om deze beter te laten presteren, vooral door een betere behandeling van individuele gevalsbehandeling.

Het project MultiRegelingenSysteem (MRS) zou hier een bijdrage aan leveren. Met het uitblijven van MRS bleek dat de lat voor veel medewerkers te hoog kwam te liggen. De SVB zet zich nu in om de medewerkers optimaal te ondersteunen door andere verbeteracties. Deze acties kunnen direct worden opgepakt en leveren ook direct effect op.

In 2016-2017 ligt de focus op het verder versterken van samenwerken in teams, teams die ook zelf meer verantwoordelijk zijn voor de manier waarop zij vorm geven aan de uitvoering en de resultaten die zij behalen. Hierop aansluitend wordt de resultaatsturing versterkt, herijking van de prestatie indicatoren vindt plaats om meer op output te sturen in plaats van throughput. Randvoorwaardelijk is de kennisontwikkeling van de medewerkers om het vergroten van het leervermogen om continue verbeteren mogelijk te maken.

<b>Ontwikkeling van medewerkers en leiderschap</b>			
<b>Project</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>&gt;2017</b>
Resultaat verantwoordelijke teams			
Infrastructuur voor kennisontwikkeling			
Borgen expertise van 'continue verbeteren'			

#### *Stroom 2 Procesverbetering*

Stroom 2 betreft het verbeteren van de dienstverleningsprocessen om een betrouwbare dienstverlener te blijven en mee te bewegen met hedendaagse (technologische) ontwikkelingen.

In 2016-2017 voert de SVB procesoptimalisatie uit door het wegnemen van inefficiënties, zowel door aanpassing in het proces als wijzigingen in automatisering. Met behulp van pilots worden de aanpassingen eerst beproefd alvorens deze verder uit te rollen. Er worden initiatieven ontwikkeld om klanten te leiden naar het meest efficiënte klantkanaal, uiteindelijk wordt toegewerkt naar een situatie waar digitaal klantcontact de standaard is. Hiernaast blijft de SVB altijd persoonlijk benaderbaar. Webdiensten worden vernieuwd om de klanten digitaal optimaal te ondersteunen en inzicht te geven. De nadruk ligt de komende jaren vooral op het uitvoeren van proefnemingen.

<b>Procesverbetering</b>			
<b>Project</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>&gt;2017</b>
Procesoptimalisatie			
Optimalisatie klantkanalen			
Vernieuwing webdiensten			

### *Stroom 3 Intensiveren ketensamenwerking*

Stroom 3 betreft het verder optimaliseren van de ketensamenwerking door beter gebruik te maken van aanwezige voorzieningen en informatie.

De SVB bevindt zich te midden van een groot netwerk van ketenpartijen, hierdoor heeft ketensamenwerking altijd al aandacht gehad.

In 2016-2017 blijft ketensamenwerking aandacht krijgen om kostenefficiënt te werken en de kwaliteit van de dienstverlening optimaal te houden. Dit doet de SVB vooral door meer gebruik te maken van gemeenschappelijke voorzieningen binnen de E-overheid. Maar ook door te beoordelen op welke manier de SVB zelf een bijdrage kan leveren door het beschikbaar stellen van informatie aan de keten. Voor intensiveren ketensamenwerking staan geen grote veranderingen gepland in 2016-2017, die extra investering vergen.

<b>Intensiveren ketensamenwerking</b>			
<b>Project</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>&gt;2017</b>
Optimaliseren gebruik E-overheid voorzieningen			
Beschikbaar stellen SVB gegevens aan ketenpartners			
Ketensamenwerking door hergebruikdata			

### *Stroom 4 Doorontwikkelen van het IT-landschap*

Stroom 4 betreft IT- en procesverbeteringen door beter gebruik te maken van wat technologie nu te bieden heeft.

De afgelopen jaren is noodzakelijk onderhoud gepleegd aan het IT-landschap van de SVB. Dit om klaar te zijn voor de toekomst. De verbetering is tweeledig. Enerzijds versterking en uitbreiding van de IT organisatie, anderzijds doorontwikkelingen van het IT-landschap.

In 2016-2017 wordt de IT-organisatie heringericht om beter aan te sluiten bij de uitvoering. Geïnvesteed wordt in de benodigde kennis en kwaliteiten die nu nog onvoldoende aanwezig zijn. Processen voor besluitvorming, monitoring en evaluatie worden verder ontwikkeld en ingevoerd.

De doorontwikkeling van het IT-landschap bestaat uit noodzakelijk onderhoud plagen aan de reeds bestaande systemen, vereenvoudiging van het IT-landschap en betere ondersteuning aan medewerkers in de uitvoering.

<b>IT- en procesverbetering</b>			
<b>Project</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>&gt;2017</b>
Herinrichten IT-organisatie			
Verbetering IT-processen			
Optimalisatie IT-landschap			

Om de voorliggende veranderopgave op een goede manier waar te kunnen maken, gaat de SVB tevens in de tweede helft van 2016 de bestuurskracht versterken. Hiervoor richt de SVB zich op een betere governance en het versterken van het kritisch vermogen. Ten aanzien van de governance wordt enerzijds nadrukkelijk gestuurd op going concern, de dagelijks te behalen prestaties op het terrein van dienstverlening, welke goed geborgd is in de gestructureerde Planning & Control cyclus. Anderzijds wordt er gestuurd op de veranderingen binnen de organisatie die via projecten gerealiseerd worden. Portfoliomanagement wordt ingericht waarbij ook de RvB en de CIO worden ondersteund door een onafhankelijk portfoliobureau dat ook bewaakt dat de lessen die getrokken zijn uit het verleden ook in de toekomst ter harte worden genomen.



---

### 1.3 Leeswijzer

De 3 strategische doelstellingen beschreven ‘wat’ de SVB de komende jaren wil bereiken voor haar opdrachtgevers, eigenaar en voor de burger. In hoofdstuk 2 zijn deze doelstellingen en de verdere concretisering daarvan weergegeven. Hoe de SVB deze doelstellingen wil realiseren, beschrijft deze veranderagenda. Er is een onderscheid gemaakt tussen het sociale verzekeringsdomein (SV) (hoofdstuk 3) en het zorgdomein (hoofdstuk 4). Per domein wordt de context geschetst waarbinnen deze veranderingen plaatsvinden. Dit wordt gevolgd door de veranderaanpak die past bij het domein. Daarna wordt per domein de manier beschreven waarop de SVB deze veranderingen wil realiseren. Bij de strategie en daaruit volgende veranderagenda hoort een financieel meerjarencader. Hoofdstuk 5 geeft inzicht in de noodzakelijk financiële middelen om deze verandering ook daadwerkelijk mogelijk te maken. In hoofdstuk 6 wordt de governance beschreven die past bij de veranderopgave waar de SVB voor staat. Gezien de opgaven zijn er randvoorwaardelijke veranderingen nodig zoals IT-verbeteringen die van generieke aard zijn en bijdragen aan beide domeinen, en een passende personele veranderopgaven. Het realiseren van de veranderagenda doet de SVB niet alleen, de SVB werkt samen met haar stakeholders. Hoofdstuk 8 gaat over de vraag in hoeverre deze samenwerking de uitvoering van de veranderagenda kan beïnvloeden.

---

## 2. Strategie

De SVB is uitvoerder van regelingen op het SV-domein en het zorgdomein. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) is eigenaar en opdrachtgever van de SVB. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) is opdrachtgever van de SVB.

“Samen bouwen we verder aan de geschiedenis van de SVB. Voor ons ligt een mooie tijd vol nieuwe mogelijkheden. Onze tijd. Wat er ook verandert, wij blijven zorgen dat de burger krijgt waar hij recht op heeft. Burgers staan centraal in alles wat we bedenken en doen. Nu, morgen en overmorgen. We doen het voor hen”. (Uit: het verhaal van de SVB)

Dit hoofdstuk beschrijft de strategische doelstellingen van de SVB zoals deze samen met de eigenaar en opdrachtgevers zijn vastgesteld in de heroriëntatie. Deze doelstellingen gelden voor de lange termijn. Daarnaast zijn deze verder geconcretiseerd in opgaven voor de komende jaren. Deze zijn beschreven in de tweede paragraaf.

### 2.1 Strategische doelstellingen

Lessen uit het verleden neemt de SVB mee voor toekomstige ontwikkelingen. Tegelijkertijd zijn er ontwikkelingen in de omgeving waar de SVB in de toekomst op voorbereid moet zijn. De omgeving wordt dynamischer, het aantal wijzigingen in en nieuwe wet- en regelgeving groeit. Daarnaast groeit de impact van wijzigingen en regelingen op de SVB, precisering en individualisering van uitkeringen/regelingen groeit. Deze veranderopgave is in de strategische heroriëntatie vertaald naar drie strategische doelstellingen:

#### **Betrouwbare dienstverlening**

Betrouwbare dienstverlening staat bij de SVB voorop. Dat wil zeggen dat alle klanten krijgen en weten waar ze recht op hebben, dat de uitkeringen rechtmatig zijn vastgesteld, dat betalingen correct zijn en op een afgesproken moment plaatsvinden. De SVB helpt de klant snel in één keer goed. De dienstverlening van de SVB is voor iedere klant makkelijk bereikbaar. De SVB is zich bewust van de doelgroepen die zij bedient, en maakt gebruik van verschillende kanalen voor dienstverlening die aansluiten bij de behoefte van de klant. Digitale diensten zijn dag en nacht bereikbaar en de overige kanalen vooralsnog tijdens kantooruren.

De SVB-locaties blijven in 2016 en 2017 regionaal verspreid. Vooralsnog zijn daar ook loketten voor klanten beschikbaar waar de klant op afspraak terecht kan. In 2018 evalueert de SVB dit. Processen zijn erop gericht de selfservicemogelijkheden optimaal te ondersteunen. De SVB houdt rekening met klanten die niet digitaal vaardig zijn. Zij kunnen terecht bij de serviceteams. Daarnaast werkt de SVB samen met landelijke uitvoeringsorganisaties en gemeenten aan persoonlijk contact als vangnet voor deze groep.

#### **Verhogen continuïteit en wendbaarheid**

De SVB wil de continuïteit en wendbaarheid vergroten. Het is helder welke diensten de SVB levert, onder welke voorwaarden en tegen welke kosten. De inrichting van systemen, processen en organisatie is duurzaam en toekomst vast. Waarbij de SVB zodanig is ingericht dat wijzigingen in wetgeving en nieuwe wet en regelgeving effectief kunnen worden doorgevoerd.

---

Processen zijn zoveel mogelijk volgens geautomatiseerde verwerking (Straight Through Processing) ingericht, ten behoeve van effectieve uitvoering. Versterking van de keten en zelfbediening van de klant is daardoor beter mogelijk. IT-ontwikkeling vindt plaats op basis van een onderbouwde afweging tussen de kosten en baten, kwalitatieve en kwantitatieve aspecten en de mate waarin de SVB in staat is deze gecontroleerd te implementeren. Informatiesystemen voldoen aan algemeen geaccepteerde veiligheidsrichtlijnen (BIR - Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst). De SVB heeft een strakke governance op ontwikkeling van informatievoorziening om deze aspecten te borgen.

### **Intensiveren ketensamenwerking**

De SVB levert proces- en informatiediensten aan ketenpartijen, daar waar dit een positieve bijdrage oplevert voor de burger, voor de keten en/of voor de SVB zelf. Er wordt gebruik gemaakt van klantgegevens uit de keten. Samen met de ketenpartners beoordeelt de SVB hoe een bijdrage geleverd kan worden aan een efficiënte inrichting van ketenprocessen over uitvoerders heen.

De SVB gebruikt bij voorkeur generieke digitale bouwstenen van de overheid en investeert waar mogelijk gezamenlijk met ketenpartners. Voor het gebruik van zowel interne en externe gegevens worden duidelijke eisen gesteld aan de datakwaliteit.

## **2.2 Toekomstbeeld**

De doelstellingen, zoals beschreven in de voorgaande paragraaf, geven richting aan de veranderagenda van de SVB. De termijn voor realisatie van deze doelstellingen is mede afhankelijk van ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving, maar ook van het tempo waarin de SVB in staat is eigen slagkracht te ontwikkelen. Om deze doelstellingen te realiseren, worden in 2016 en 2017 de eerste stappen gezet. Daarbij hanteert de SVB voor het SV-domein de lang- termijn opgaven. Deze opgaven lopen qua realisatie over 2017 heen. Voor de keuze voor de komende 2 jaar is van belang deze lange-termijn opgaven te “kennen”. Aansluitend aan de veranderagenda in hoofdstuk 3 wordt beschreven welke onderdelen in 2016 en 2017 resultaten opleveren.

### **Opgaven SV-domein:**

- Kennis en kwaliteit van medewerkers hebben een hoger niveau, specifiek op het gebied van handmatige gevalsbehandeling, zodanig dat sprake is van betrouwbare dienstverlening, zich vertalend voor de klant in “snelle en in één keer goede” uitvoering.
- Kennisondersteuning aan medewerkers is geoptimaliseerd zodanig dat complexe wetsuitvoering door medewerkers rechtmatig is.
- Geautomatiseerde ondersteuning is geoptimaliseerd, zodanig dat wordt bijgedragen aan de efficiëntie van de organisatie en tevredenheid van medewerkers.
- Werking van de keten is geoptimaliseerd, zodanig dat de geautomatiseerde verwerking van gegevens binnen en buiten de SVB is verhoogd.
- Medewerkers dragen bij aan continue verbetering van de organisatie, zodanig dat zij substantieel hoger scoren op dit onderdeel bij de High Performance Organization (HPO-) onderzoeken in 2017 en 2019.
- Digitale dienstverlening aan de klant is geoptimaliseerd, zodanig dat wordt bijgedragen aan efficiëntie. In de wijze waarop richt de SVB zich naar de afspraken en normen van de Manifestgroep en Digitale Overheid 2017. Waarbij geldt dat de SVB te allen tijde een weging maakt tussen de noodzakelijke inspanning en het belang van de klant of de eigen organisatie.
- Absorptievermogen van de SVB is verhoogd zodanig dat de SVB in staat is wijzigingen op het gebied van regelgeving sneller door te voeren.
- Efficiëntie is gerealiseerd zodanig dat de structurele investering voor de verandering zich “terug verdient”.

---

### **Opgaven Zorgdomein:**

Alle opgaven voor het SV-domein gelden ook voor het zorgdomein, maar vanuit een andere (minder stabiele) uitgangspositie en volwassenheidsniveau.

Dit laat onverlet dat ook voor het zorgdomein de opgave geldt van een snelle in een keer goede dienstverlening. Daarom wordt op het terrein van digitale dienstverlening wel gewerkt aan kleine verbeteringen in het portaal voor de budgethouder, leidend tot grotere gebruikersvriendelijkheid en daarmee ook een toename van het aantal digitale aanleveringen. (conform de afgesproken 'no regret' afspraken en in afstemming met Ketenregie)

Grotere aanpassingen waren opgenomen in het verbeterplan Trekkingsrecht PGB en in het ICT plan voor de uitvoering van het Trekkingsrecht PGB. Deze plannen zijn 'on hold' gezet totdat het onderzoek naar de alternatieve wijze van uitvoering van het Trekkingsrecht PGB is afgerond en besluitvorming over het vervolg heeft plaatsgevonden.



---

### 3. Sociale verzekeringsdomein

Dit hoofdstuk beschrijft de veranderaanpak en -agenda binnen het SV-domein. De veranderaanpak kan niet los gezien worden van de wijze van veranderen van de afgelopen jaren en de stand van zaken binnen de uitvoering van het SV-domein. Daarom wordt eerst de context geschetst.

#### 3.1 Context

Voor de ontwikkeling van het SV-domein stond afgelopen jaren het programma SVB10 centraal. Dit programma verlegde de focus van de SVB naar buiten. De klant kwam centraal te staan. Doelstelling was het leveren van excellente dienstverlening. Geboekte resultaten bestaan uit het realiseren van een duidelijk loket voor de klant zonder onderscheid tussen front- en backoffice, de invoering van servicenormen en gerichte ontwikkeling van medewerkers op het gebied van dienstverlening. De inspanningen hebben geleid tot een redelijk hoge mate van klanttevredenheid. Invoering van integrale serviceteam medewerkers ondersteund door een MRS was voorzien als sluitstuk van de ontwikkeling. Zoals bekend is realisatie van het MRS niet geslaagd.

Met het uitblijven van MRS bleek dat de lat voor veel medewerkers te hoog kwam te liggen. Zij waren onvoldoende in staat om te voldoen aan het beeld van de integrale medewerker die volwaardig inzetbaar is op “alle” regelingen. Bijkomend aspect van de focus op MRS is geweest dat ontwikkeling van de SV-systemen slechts beperkt heeft plaatsgevonden. Daarmee voldoen de systemen in toenemende mate minder aan de behoefte aan ondersteuning van medewerkers. Verder heeft ook de ontwikkeling van de digitale dienstverlening aan de klant beperkt aandacht gekregen.

Daarnaast heeft de organisatie een groot aantal wetwijzigingen doorgevoerd. Hoewel de invoering van deze wijzigingen goed is verlopen geldt dat ondersteuning van medewerkers op zowel zogenaamd “zachte” aspecten (kennis- en kwaliteitsontwikkeling), als de “harde” aspecten (kennis- en beslisondersteuning/geautomatiseerde verwerking) is achter gebleven. Deze vaststelling is gedaan in de rapportage Dienstverlening verzekerd van interim Chief Information Officer (CIO) H. Cleton, zoals vastgesteld door de RvB op 8 december 2014. De bevindingen sluiten aan bij de conclusies uit het HPO-onderzoek van 2013. Het HPO-onderzoek dat in zijn totaliteit weliswaar een “voldoende” als uitkomst opleverde, maakte zichtbaar dat het onderdeel ‘mate waarin medewerkers ervaren dat ze kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie’ een onvoldoende scoorde. Dit wordt verklaard door de eenzijdige aandacht voor de ontwikkeling van MRS in die periode, waardoor voor continue verbetering op basis van wensen van medewerkers weinig ruimte bestond.

In 2015 is een eerste aanzet gedaan gericht op verbetering van de situatie. De eisen die aan medewerkers worden gesteld op het gebied van meer-wettigheid zijn teruggeschroefd. Tevens is het belang van teams en de resultaatgerichtheid van de teams nieuw leven ingeblazen. Op drie locaties is met succes geëxperimenteerd met resultaatverantwoordelijke teams. Verder is voor de huidige informatiesystemen achterstand van onderhoud ter hand genomen. In beperkte mate zijn functionele wijzigingen ter ondersteuning van de medewerkers en verbetering van geautomatiseerde verwerking opgepakt. Waar verandering niet afhankelijk is van IT zijn initiatieven genomen gericht op de ontwikkeling van klantkanalen, zoals “bezoek op afspraak” en telefonie.

De prestaties van het SV-domein, afgezet tegen de afspraken met de opdrachtgevers zijn goed. Op onderdelen is kwaliteit van de handmatige gevalsbehandeling echter kwetsbaar. Om deze kwetsbaarheid te beperken is in 2015 een eerste aanzet gedaan voor bijscholing op onderwerpen zoals fraudewetgeving, inkomensafhankelijke regelingen en internationale gevalsbehandeling.

---

Verder vond in 2015 in afstemming met het proces strategische heroriëntatie planvorming plaats. Deze was gericht op de ontwikkeling van de organisatie op de langere termijn. De weerslag hiervan voor 2016 en 2017 wordt beschreven in dit document. Tevens wordt voor zover noodzakelijk een doorkijk gegeven in de periode na 2017.

### **3.2 Veranderaanpak**

De veranderaanpak kenmerkt zich als beheersbaar: de SVB verandert stap voor stap. Geen grootschalige projecten, maar kleine behapbare initiatieven. Indien mogelijk worden gewenste veranderingen eerst in de praktijk – veelal op locaties - beproefd met pilots. Pas na gebleken werking vindt landelijke invoering plaats. Vooral de doorontwikkeling van de klantkanalen – zo is in 2015 gebleken – leent zich goed voor een dergelijke aanpak.

Samenhang van veranderingen op de genoemde zachte en harde aspecten is van belang voor een evenwichtige ontwikkeling van de organisatie. Eenzijdig investeren in de mens is suboptimaal als medewerkers niet gelijktijdig ervaren dat ondersteuning op het gebied van processen en systemen tot stand komt. Stimuleren van meedenken, het opzetten van kwaliteitscirkels heeft alleen zin als het perspectief bestaat dat de inzichten leiden tot aanpassingen aan de harde kant. Dat niet alles kan is uitlegbaar, dat niets kan – zoals de laatste jaren van het MRS – wordt niet begrepen.

Bij grotere veranderingen zoals de ontwikkeling van de huidige informatiesystemen wordt gekozen voor een projectaanpak. Per project wordt gezien in hoeverre het project kan worden opgedeeld in behapbare brokken, waarbij telkens getemporiseerd kan worden als er tussentijds veranderingen zijn op het gebied van wet- en regelgeving.

Naast dat we in 2016 een aantal veranderingen ter hand nemen richt de agenda zich voor een belangrijk deel op onderzoek en het realiseren van randvoorwaarden voor latere ontwikkelingen.

Zo zal onderzoek plaatsvinden naar de mogelijkheden voor de lange termijn ontwikkeling van webdiensten en de toepassing van “business rules”. Business rules management (BRM) heeft betrekking op het expliciet en daarmee beheersbaar maken van beslisregels voor zowel medewerkers als geautomatiseerde systemen. Verder wordt gekeken naar de gewenste ontwikkelingen binnen de keten en de mogelijkheden van procesoptimalisatie.

De onderzoeken moeten uitspraken doen over stappen in volgende jaren. Randvoorwaarden gaan over noodzakelijke kennis, kunde en capaciteit van mensen. De mogelijkheden voor de ontwikkeling van de huidige informatiesystemen en webdiensten zijn met de huidige middelen beperkt. Er is tekort aan kwaliteiten op vakgebieden zoals data-analyse en customer intelligence, informatiebeveiliging en procesmanagement. De noodzakelijke investeringen worden in hoofdstuk 5 beschreven.

Onzekerheid op het gebied van wet- en regelgeving, maar ook het belang om eerst inzicht te verwerven op basis van de verschillende onderzoeken, maakt dat een lange termijn planning slechts beperkt zinvol is. De veranderaanpak wordt vormgegeven in de reguliere Planning en Control-cyclus. Het portfolio van het SV-domein is onderdeel van het door de RvB vastgestelde portfolio voor de gehele organisatie.

Kortom, de SVB kiest voor een veranderaanpak waarbij het accent van de investeringen in 2016 en 2017 ligt op het gebied van de medewerker (zonder grote IT-inspanningen ) en voor wat betreft IT op de versterking van de huidige informatiesystemen. Innovaties op het gebied van digitale dienstverlening en kanalen worden wel onderzocht, maar zijn qua realisatie later voorzien. Daarbij

---

vraagt besluitvorming - deels wellicht in 2017 - voorafgaande afstemming met de eigenaar/opdrachtgever. Activiteiten voorafgaande aan besluitvorming brengen beperkt kosten met zich mee en brengen geen verplichtingen voor de toekomst met zich mee.

### 3.3 Veranderagenda

De SVB hanteert vier projectstromen om de veranderopgaven te realiseren:

1. Ontwikkeling van medewerkers en leiderschap
2. Procesverbetering
3. Intensiveren ketensamenwerking
4. Doorontwikkeling van het IT-landschap

Per projectstroom worden hieronder de activiteiten in 2016 en 2017 geduid. Voor zover noodzakelijk volgt een doorkijk naar volgende jaren. Aansluitend wordt in een afzonderlijke paragraaf kort stil gestaan bij het onderwerp "handhaving".

#### 3.3.1 Ontwikkeling van medewerkers en leiderschap

2016: In aansluiting op de experimenten in 2015 wordt op alle locaties het concept van resultaatverantwoordelijke teams verder uitgerold. Dit betekent dat teams kleiner worden. Er ontstaat zo regelruimte voor teams om zelf afspraken te maken over de wijze waarop werkzaamheden worden georganiseerd. Een volgende stap is dat teams bijdragen aan continu verbeteren van kwaliteit van uitvoering. De teamleiders sturen meerdere teams aan. Zij worden vanuit het leiderschapsprogramma ondersteund in hun rol als "prestatiecoach". Het leiderschapsprogramma wordt deels in gezamenlijkheid met andere leidinggevendenden gevolgd en deels vindt training on the job plaats.

Ter versterking van de resultaatsturing vindt herijking van de prestatie indicatoren plaats. Huidige prestatie indicatoren zijn veelal nog gericht op het proces (throughput) in plaats van op het resultaat (output). De herijking vindt plaats in samenspraak met een aantal teams op locaties. Gelijktijdig wordt met medewerkers in beeld gebracht welke aanvullende instrumenten op het gebied van kwaliteitsbeheersing en -meting wenselijk zijn om als team eigen resultaten te kunnen beoordelen en beïnvloeden. Hierbij kan worden gedacht aan outputmeting, leercirkels, lokaal klantonderzoek/panels. Waar mogelijk zullen proefnemingen vooraf gaan aan landelijke invoering. Tevens wordt bezien in hoeverre teams eigen ruimte nodig hebben voor specifieke acties op het gebied van kwaliteit.

Naast investering in het kwaliteitsproces is uitbreiding van tijd en ruimte voor kennisontwikkeling voor uitvoerende medewerkers noodzakelijk. Deels gaat het hierbij om een inhaalslag, deels om een structurele investering. In de uitvoering ligt de gemiddelde leeftijd rond de 50 jaar en het gemiddeld dienstverband op circa 25 jaar. Het gemiddeld opleidingsniveau waarop in het verleden is geworven is MBO. Naar de toekomst zien we dat standaardwerk steeds meer geautomatiseerd wordt. Het complexe werk blijft. Door wetgeving komt er steeds meer complex werk bij. Om medewerkers de kans te geven deze ontwikkeling mee te maken, evenals om kwetsbaarheden in handmatige wetsuitvoering te beperken, is investering in kennisontwikkeling noodzakelijk. Voorzien wordt dat de combinatie van tijd voor kwaliteit- en kennisontwikkeling een verdubbeling van beschikbare uren vraagt. Het gaat om een blijvende investering. De ruimte hiervoor ontstaat op termijn uit gerealiseerde efficiëntie. Voor 2016 en 2017 is aanvullende bekostiging noodzakelijk.

Een van de belangrijkste bevindingen van het onderzoek 'versterking huidige informatiesystemen' betreft de wens om medewerkers beter te ondersteunen op gebied van kennis. Naast de genoemde



---

kennisontwikkeling is kennisondersteuning noodzakelijk. In 2016 wordt geïnvesteerd in een digitale leeromgeving, een moderne infrastructuur voor leren in de praktijk. Tevens worden instructies verbeterd, vindt ontwikkeling van beslisondersteuning door ontwikkeling van wizards - dit is een interactief computerprogramma dat de gebruiker helpt bij het uitvoeren van een moeilijke taak - plaats en wordt in het geautomatiseerde systeem contextgevoelige hulp aangeboden.

2017: De ontwikkeling van resultaatverantwoordelijke teams is een meerjarig proces. In 2016 wordt vooral een aantal randvoorwaarden geëffectueerd. De ontwikkeling waarbij medewerkers meer gaan bijdragen aan continu verbeteren en in onderlinge samenspraak verantwoordelijkheid nemen voor resultaat vergt meer tijd. In de praktijk moet blijken in hoeverre deze ontwikkeling moet worden aangepast. Het gaat uiteindelijk om de effecten, die worden afgemeten aan de betrokkenheid van medewerkers en de ontwikkeling van het resultaat voor de klant.

De investeringen op het gebied van kwaliteitsontwikkeling en kennis lopen in 2017 door. Dit geldt ook voor de ontwikkeling van wizards en contextgevoelige hulp.

### **3.3.2 Procesverbetering**

2016: Procesverbetering is een verzamelnaam voor een aantal activiteiten die in 2016 en volgende jaren ter hand worden genomen. Het gaat om:

1. Procesoptimalisatie gericht op het wegnemen van inefficiënties, zowel door aanpassingen in het proces als wijzigingen in automatisering;
2. Optimaliseren van klantkanalen en
3. De vernieuwing van webdiensten.

Ook in de keten zijn mogelijkheden voor procesverbetering. Aangezien intensivering van de keten is geduid als aparte projectstroom worden de initiatieven op dat gebied in de betreffende paragraaf beschreven.

#### **1. Onderzoekopdracht procesoptimalisatie en toepassing “business rules management” voor webdiensten**

Procesoptimalisatie: Onduidelijk is welke mogelijkheden voor verdere optimalisatie in de huidige processen en systemen bestaan. In 2016 richten wij ons op het in beeld brengen van de mogelijkheden. Drie initiatieven worden genomen om in beeld te brengen wat de potentie is. Twee worden genomen op de locaties Nijmegen en Roermond. Waarbij Nijmegen zich richt op het continu verbeterproces in resultaatverantwoordelijke teams en Roermond een specifiek verbeterteam inricht. Een derde initiatief wordt centraal gestuurd en heeft betrekking op het toepassen van dataprocessing. Verbeteringen die geen IT-capaciteit vergen worden ter hand genomen. Waar IT-capaciteit nodig is worden wijzigingen in portefeuille gehouden en volgende jaren ter hand genomen. In 2016 is hiervoor nog geen of slechts in beperkt mate ruimte.

Business Rules Management: Naast bovenstaande initiatieven wordt een onderzoekopdracht uitgevoerd gericht op de toepasbaarheid van business rules management (BRM). Tevens wordt een proof of concept (POC) gemaakt voor de toepassing van één webdienst. Deze POC zal geen werkende toepassing opleveren, maar in beeld brengen of werkende toepassingen te realiseren zijn in volgende jaren.

---

## 2. Optimaliseren klantkanalen

In het verlengde van de ontwikkelingen in 2015 worden in 2016 initiatieven genomen om klanten toe te leiden naar het meest efficiënte kanaal. Uiteindelijk wordt toegewerkt naar een situatie dat digitaal klantcontact de standaard is. Telkens wordt door middel van proefnemingen vastgesteld of een bedachte oplossing werkt voor de SVB en voor de klant. Komend jaar is een beperkt aantal initiatieven voorzien, passend binnen de beschikbare capaciteit. Het gaat om de volgende proefnemingen en initiatieven:

- Proefneming met Engelstalige internetaanvraag AKW
- Proefneming met chatfunctie en “call me now”
- Onderzoek naar uitgaande papierstroom vraagformulieren voor klanten
- Pilot eID (opvolger DIGI-D) Idensys
- Uitbreiden betaaloverzicht AOW/Anw voor klanten
- Onderzoek verbeteren telefoonkanaal met als doel beter zicht te krijgen over het waarom klanten bellen en de ondersteuning voor medewerkers
- Klantgebeurtenissen die geplaatst worden op Overheid.nl, kunnen worden doorgeplaatst naar svb.nl

Onderdeel van de proefnemingen is een gezamenlijk initiatief met de Belastingdienst, DUO en gemeenten waarbij zes gemeenten een voorziening inrichten om klanten te helpen bij digitale toepassingen (bijvoorbeeld aanvraag en werking van DigiD).

Het telefoonkanaal en zo nodig bezoek op afspraak blijven bij de SVB een vangnet voor de klant. De SVB betreft de Cliëntenraad bij deze initiatieven. De raad kent de visie van de SVB, wordt geïnformeerd over pilots en proefneming en heeft een adviesrol bij wijzigingen.

## 3. Vernieuwing webdiensten

De SVB heeft een werkende maar verouderde architectuur voor de toepassing van webdiensten. De rekenregels en gegevens zijn niet actueel beschikbaar voor webdiensten. Dat betekent dat bij de toepassing van webdiensten klanten geen actuele gegevens beschikbaar krijgen, terwijl de SVB deze wel in huis heeft. Tevens is geen directe verwerking van de gegevens van de klant mogelijk. Inzicht in de consequenties voor het “recht op”, of de status van het proces van verwerking bij de SVB kan de klant niet direct zien. Dit soort toepassingen worden in overheidsland steeds meer gangbaar.

In 2016 wil de SVB onderzoeken of de beschreven toepassingen realiseerbaar zijn. Hiertoe is een door adviesbureau voor informatietechnologie Gartner ondersteunde aanpak beschreven waarvan de eerste stappen in 2016 worden gezet.

De aanpak voor 2016 bestaat uit:

- Proof of Concept (POC)-ontwikkelpakketten voor de nieuwe website
- POC gericht op het toepassen van business rules in één webformulier
- Opstellen ontwerp en businesscase voor inrichting webkopie en gegevensschil
- Afhankelijk van bevindingen uit bovenstaande activiteiten wordt een plan van aanpak voor het ontwikkelen van een webkopie en een gegevensschil opgesteld
- Het portaal Grensinfopunt ten behoeve van grensarbeiders in de relatie tot Duitsland en België wordt conform afspraken met het Zorginstituut Nederland (ZIN), de Belastingdienst en UWV verder ontwikkeld.

---

Wet Generieke Digitale Infrastructuur: De Wet Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) regelt de aansluiting van overheidsorganisaties op de voorzieningen die tot het GDI behoren. De ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Economische Zaken zijn beleidsverantwoordelijk. SVB stemt met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid af over de voorbereiding en invoering, evenals het moment voor een uitvoeringstoets. In de tweede helft van 2016 start een impactanalyse naar de aansluiting van voorzieningen die nog niet gebruikt worden. Er wordt geen beroep gedaan op IT-capaciteit.

Randvoorwaarde: Zowel voor de ontwikkeling van kanalen als de ontwikkeling van webdiensten bestaat de noodzaak een cliënt intelligence functie in te richten. Daarnaast is versterking van kennis op het gebied van process-mining en data-analyse een randvoorwaarde. In hoofdstuk 7 over de personele consequenties wordt hier nader op in gegaan. In 2016 wordt een start gemaakt met de versterking van deze functies, waaraan structureel behoefte bestaat.

2017: In 2017 wordt naar analogie van de POC in 2016 voor de webdiensten een proefopstelling gemaakt voor toepassing van business rules management binnen de huidige informatiesystemen. Ook hiervoor geldt dat het niet gaat om een werkend systeem maar om leerervaringen voor ontwikkeling vanaf 2018.

Overige activiteiten: Afhankelijk van bevindingen met betrekking tot procesoptimalisatie en afhankelijk van beschikbare IT-capaciteit worden wijzigingen die IT-investering vragen in 2017 op de releasekalender geplaatst. Optimalisatie van klantkanalen loopt naar analogie van 2017 door. De ontwikkeling van webdiensten voor de Aanvullende inkomensvoorziening ouderen (AIO) is in 2017 voorzien. Voor Generieke Digitale Infrastructuur worden de impactanalyses afgerond en waarschijnlijk vindt de uitvoeringstoets plaats. Als wordt besloten tot aansluiting van één of meerdere voorzieningen vraagt dit IT-capaciteit.

Ten behoeve van de vernieuwing van webdiensten is het ontwerp van een visual design van integratie SVB.NL en MijnSVB voorzien. Afhankelijk van bevindingen uit de POC's en het resultaat van de businesscase start de vernieuwing van de webportalen (webkopie en gegevensschil) in 2017 of 2018.

### **3.3.3 Intensiveren ketensamenwerking**

2016: Uitgangspunt is dat de SVB optimaal gebruik maakt van gegevens die bij ketenpartners beschikbaar zijn. Dit draagt bij aan een optimale geautomatiseerde verwerking en een beperking van de administratieve last voor klanten. In 2016 wordt onderzocht welke verdergaande structurele verbeteringen mogelijk zijn. Het beeld op voorhand is dat de grootste verbeterlagen in het verleden al gerealiseerd zijn dan wel in de planning staan (zie onder).

Een aantal verbeteringen voor uitwisseling in keten zijn onderkend en worden in 2016 ter hand genomen. Voor 2016 is een beperkt aantal, dat slechts beperkt verandercapaciteit vraagt, ingepland:

- Uitbreiding uitwisseling polisadministratie
- Uitwisseling Belastingdienst Toeslagen: beperken papieren uitwisseling en vereenvoudigen samenloop AKW/KGB
- Uitwisseling Wet langdurige zorg (WLZ) met CAK via RINIS (Routerings Instituut (inter)Nationale InformatieStromen)
- Onderzoek (en realisatie) uitwisseling vreemdelingenketen: IND-statushouderschap en COA-aanvraag AKW
- Leveren pensioenbedragen en overlijdensgegevens aan zusterorganen

- Verbeteren gegevensuitwisseling met APG (Algemene Pensioen Groep)
- Verbeteren gegevensuitwisseling in keten ZIN/CAK/SVB
- Doorontwikkeling van RNI (Register Niet-Ingezetenen)
- Participatieprogramma Suwi-net
- Voorbereiding Electronic Exchange of Social Security Information (EESSI) en participatie in Social Agencies for Future Europe (SAFE)
- Voorbereiding op de basisregistratie inkomen (BRI) / testomgeving inrichten voor uitwisseling met de Belastingdienst
- Verbeteren van techniek uitwisselingen (Parametriseerbare Lever Module in samenwerking met UWV)

De SVB is houder van de Basisadministratie Volksverzekeringen (BAV). In 2016 zal, als onderdeel van het onderzoek naar verbetering in de keten in beeld worden gebracht hoe de positie van de BAV voor andere partijen dan de SVB kan worden versterkt. Doel daarvan is dat de gegevens van de SVB beter bruikbaar zijn voor geautomatiseerde verwerking bij andere organisaties of inzicht geven in de verzekeringsstatus van klanten. Planvorming richt zich op het inrichten van een kwaliteitssysteem en een terugmelding voorziening. Afhankelijk van de impact hiervan op IT-capaciteit wordt een afweging gemaakt over realisatie.

In 2016 wordt uitvoering gegeven aan de afspraken in het kader van ten onrechte verzekerden (TOVER) in het kader van Zorgverzekeringswet.

2017: Het opstellen van een actieplan voor 2017 e.v. is afhankelijk van de bevindingen naar aanleiding van de onderzoeksfase. Activiteiten die doorlopen zijn EESSI/SAFE en de ontwikkeling van de polisadministratie. Verder is voorzien dat de resultaten van het onderzoek m.b.t. de BAV resulteren in verbeteracties. De aansluiting op de BRI wordt in 2017 verder gerealiseerd. Vooralnog worden geen grote wijzigingen voorzien die voortkomen uit het programma Gemeentelijke basisadministratie persoonsgegevens (GBA).

### **3.3.4 Doorontwikkelen van het IT-landschap**

2016: Het jaar 2016 kenmerkt zich door de relatief beperkte beschikbaarheid van ontwikkelcapaciteit op het gebied van IT. De inrichting van de IT-organisatie wordt dit jaar aangepast en er wordt geïnvesteerd in versterking van de kwalitatieve en kwantitatieve verandercapaciteit. Dit binnen de mogelijkheden van wat de organisatie aankan. Zoals eerder is beschreven beperken de activiteiten zich dit jaar voor een belangrijk deel tot onderzoeken, proofs of concept en pilots. Naast de geprioriteerde activiteiten resteert er relatief weinig ontwikkelcapaciteit voor functionele wijzigingen.

In hoofdstuk 5 worden de noodzakelijke investeringen beschreven die nodig zijn om onderstaande activiteiten uit te voeren voor 2016:

- Hoogste prioriteit gaat uit naar de (technische) aanpassingen die in het belang van ongestoorde werking van de systemen zijn. Hieronder valt de zogenaamde ABC-lijst die in 2014 ter hand is genomen en in 2016 moet worden afgerond. In het verlengde hiervan zijn wijzigingen voorzien op het gebied van informatiebeveiliging (BIR-compliance).
- De tweede prioriteit betreft de implementatie van wet- en regelgeving. Voor 2016 staat weinig op de rol wat ruimte biedt voor een aantal gewenste wijzigingen.
- De derde prioriteit omvat onderwerpen die betrekking hebben op het realiseren van de overige strategische doelstellingen. Keuzes worden op grond van zowel kwantitatieve als kwalitatieve aspecten gemaakt. Bij kwantitatief moet worden gedacht aan opbrengsten in

---

termen van efficiëntie. In dat geval wordt een businesscase opgesteld. Bij kwaliteit gaat het bijvoorbeeld om een moderne werkomgeving of maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van digitale toepassingen.

De initiatieven zoals beschreven in de vorige paragrafen betreffen allen deze derde prioriteit. Dit geldt ook voor de onderstaande initiatieven met betrekking tot de huidige informatiesystemen.

VAKWERK: Vernieuwing AKW (vAKWerk) wordt in 2016 ter hand genomen. Door gebruik te maken van de generieke functionaliteit van het systeem voor de uitvoering van de AOW en Anw en aanvullend modulair de specifieke functionaliteit voor AKW te bouwen wordt een aantal doelen gerealiseerd:

- Voor medewerkers ontstaat aanzienlijk gebruikersgemak. Dit geldt vanwege de ondersteuning van meerwettigheid, maar vooral vanwege de bestaande toepassingen van het AA-systeem.
- Het AA-systeem kent een hogere automatiseringsgraad. Voorbeelden hiervan zijn dat verrekeringen niet meer ieder kwartaal handmatig worden uitgevoerd, meer berekeningen mogelijk zijn met terugwerkende kracht, gesplitste betalingen mogelijk zijn. Dit levert een aanzienlijke besparing op.
- Er ontstaat groter gemak voor de klant. Voorbeelden hiervan zijn dat geen meldingsplicht bij scheiding noodzakelijk is. Daarnaast hanteert het AA-systeem het principe van doorbetalen bij een lopende gevalsbehandeling en een aantal processen sneller geautomatiseerd worden afgedaan.
- Er is verbetering van de processturing omdat werktoedeling vanuit één systeem plaatsvindt. Ook is er beter onderhoud van het systeem doordat in de toekomst aansluitingen op de keten zoals GBA en RNI slechts eenmaal gerealiseerd dienen te worden.

Voor de uitvoering binnen het SV-domein is van groot belang dat vAKWerk op een beheerste wijze plaatsvindt en dat het project niet in de weg staat aan het doorvoeren van wijzigingen die een hogere prioriteit hebben. Dit wordt vooral bereikt door een stapsgewijze aanpak. In technische zin zijn er meerdere implementatie momenten. Technisch wordt per implementatie een wijziging in productie genomen zonder dat dit in functionele zin consequenties heeft voor de uitvoering en voor klanten. Op ieder moment kan de ontwikkeling (tijdelijk) worden stilgelegd.

Modernisering van de gebruikersinterface (MAF): Een ander project in 2016 betreft de modernisering van de gebruikersinterface. Het doel is om voor de SVB-medewerkers een moderne gebruikersinterface te realiseren in plaats van de oorspronkelijk karakter georiënteerde schermen. Daarmee wordt het gebruikersgemak en de efficiëntie verhoogd. Tevens verkort dit de inleertijd voor nieuwe medewerkers.

Doel is de huidige schermen om te zetten naar intuïtieve schermen en direct context-gerichte instructies beschikbaar te stellen. In de eerste fase wordt in beeld gebracht of de ideeën over de ontwikkeling van nieuwe “schermen” realistisch zijn, of het mogelijk en wenselijk is om nieuwe schermen geautomatiseerd te ontwikkelen en in welke mate tegemoet wordt gekomen aan gebruikerseisen. Op basis van de bevindingen uit deze fase vindt medio 2016 besluitvorming plaats over doorontwikkeling. Uitgangspunt voor het project is dat het project te allen tijde kan worden stopgezet als zich andere prioriteiten aandienen. Vanwege het concept dat “scherm voor scherm” wordt gerealiseerd en bestaande naast nieuwe schermen beschikbaar blijven is sprake van een zeer beheerste ontwikkeling, die zich zo nodig over meerdere jaren kan uitspreiden.

Voor vAKWerk en MAF gelden dat ze op ieder moment getemporeerd kunnen worden. De projecten zijn zo ingericht dat stap voor stap wordt ontwikkeld. Indien zich eerste en tweede

---

prioriteiten aandienen kan te allen tijde hiervoor de noodzakelijke ruimte worden vrijgemaakt. Hierboven is bij intensivering ketens al vermeld dat het lopende project Register Niet-Ingezetenen in 2016 zal worden afgerond.

Overige activiteiten: Verder staat de start van het onderzoek naar de vervanging van het systeem voor de uitvoering van vrijwillige verzekering (VV) gepland. Voor de realisatie van de centralisatie van de postverwerking wordt gekozen voor een variant waarbij de geautomatiseerde ondersteuning slechts beperkt wordt aangepast. In latere jaren wordt bezien of verdere ondersteuning wenselijk is. Onzekerheid bestaat op dit moment over de consequenties van de aanbesteding voor betalingen. Afhankelijk van de selectie van bank(en) en de eisen die de betreffende bank(en) stelt/stellen, dienen meer of minder omvattende wijzigingen in de systemen te worden gerealiseerd. Voor zover nu wordt overzien zullen eventuele wijzigingen vooral impact hebben op de activiteiten in 2017.

Naast capaciteit voor bovenstaande activiteiten en projecten is het van belang dat een minimum aan capaciteit beschikbaar blijft voor incidenten en onderhoud. Deze kunnen afhankelijk van ernst en noodzaak een eerste prioriteit krijgen.

2017: Zowel vAKWerk als de modernisering van de gebruikersinterface (MAF) lopen door in 2017. Afhankelijk van het moment van implementatie van vAKWerk wordt planvorming voor de aanpassing “van 10 naar 1 administratie” gestart. De huidige inrichting is gebaseerd op de technische mogelijkheden uit de jaren 80 van de vorige eeuw. De huidige systemen kennen een tiental data-administraties (per regio) en evenveel batchprocessen. De wijziging is erop gericht dit om te zetten naar één administratie, waardoor grotere flexibiliteit wordt gerealiseerd in werktoedeling over locaties heen. Ook hier gaat het om een project gericht op het versimpelen van de huidige informatiesystemen en het flexibeler maken van de uitvoering. In 2015 is een impact-analyse uitgevoerd die aantoont dat sprake is van een haalbaar initiatief. We gaan er nu vanuit dat een start pas in 2018 het geval zijn, omdat voorzien wordt dat vAKWerk en de modernisering van de gebruikersinterface gedurende het gehele jaar 2017 nog door lopen. Een parallelle start van een derde project acht de SVB niet reëel.

Overige activiteiten: In 2017 zal verder de vervanging van het systeem voor VV worden afgerond. De vervanging van de bedrijfsvoeringssystemen voor de ondersteuning van handhaving en kwaliteitsmeting (BPM-one en Condor) worden in 2017 ingepland. Verder vindt afronding plaats van het centraliseren van de postverwerking. Afhankelijk van het onderzoek met betrekking tot de Basisadministratie Volksverzekeringen (BAV) worden wijzigingen voor de versterking van de basisadministratie voorzien. De mate waarin wijzigingen mogelijk zijn wordt mede bepaald door de impact van de Europese aanbesteding voor betalingen.

### **3.4 Handhaving**

Naast de projectstromen heeft het SV-domein activiteiten voorzien op het gebied van handhaving. Hierover zijn met de opdrachtgever in 2015 afspraken gemaakt in het kader van de businesscase ‘versterking toezicht’. Onderzocht wordt welke wijzigingen in het uitvoeringsproces bijdragen aan een meer rechtmatige toekenning van uitkeringen. Een voorbeeld hiervan is het gedragsexperiment Algemene nabestaandenwet (Anw) dat in 2016 in opdracht van SZW wordt uitgevoerd. Doelstelling is aan te tonen dat de businesscase in praktijk werkt en daarom de verwachte opbrengsten realistisch blijken.

Naast uitbreiding van de activiteiten op het gebied van repressieve handhaving wordt geïnvesteerd in preventie. Voor de toekomst wordt bezien of ook zichtbaar kan worden gemaakt wat opbrengsten zijn van preventieve maatregelen.

### 3.5 Resultaten 2016 en 2017

Afgezet tegen de opgaven zoals beschreven bij “toekomstbeeld” in hoofdstuk 2 richten de resultaten zich de komende 2 jaar vooral op het verhogen van de kennis en kwaliteit van medewerkers, op kennisondersteuning en op versterking van de geautomatiseerde ondersteuning voor zover deze voortvloeit uit de realisatie van vAKWerk. De versterking op het gebied van kennis en kwaliteit, evenals de te ontwikkelen kennisondersteuning leiden tot een meer rechtmatige uitvoering van kwetsbare onderdelen van de huidige handmatige gevalsbehandeling. Voorbeelden zijn internationale samenloop (veelal ook samenloop met belastingdienst), inkomensafhankelijke regelingen (vooral overbruggingsuitkering OBR en aanvullende inkomensvoorziening ouderen AIO) en sanctietoepassing. vAKWerk levert meer geautomatiseerde ondersteuning en daarmee een forse efficiency op.

We veronderstellen dat de ruimte die wordt geboden aan medewerkers om te investeren in hun persoonlijke kennis en kwaliteiten evenals het effect van resultaatverantwoordelijke teams zullen bijdragen aan een hogere mate van medewerkerstevredenheid. Voor een daadwerkelijke verbeterde HPO-score lijkt echter meer nodig. Zolang nog weinig ruimte bestaat om procesverbeteringen structureel te vertalen in geautomatiseerde oplossingen zal het effect op de HPO-score beperkt zijn.

Voor de overige opgaven geldt dat resultaten pas in de jaren na 2017 te verwachten zijn. Zo wordt in 2016 en 2017 slechts beperkt geïnvesteerd in de verbetering van webdiensten en kanaalontwikkeling. Dat betekent dat de klant nog weinig ervaart van verbeteringen op het gebied van digitale dienstverlening. De mate van geautomatiseerde verwerking en daarmee meer efficiency is ook afhankelijk van de mate waarin de keten en de klant meer bijdragen aan digitale aanlevering van gegevens.

### 3.6 Financiën

In het onderstaande overzicht is de financiële vertaling van de hierboven beschreven veranderagenda zichtbaar gemaakt ten behoeve van de jaren 2016 en 2017.

Het overzicht is exclusief vAKWerk. De financiën van vAKWerk worden in hoofdstuk 5 beschreven.

<b>SV- Domein*</b>		<b>2016</b>	<b>2017</b>
bedragen x 1 miljoen (afgerond op een half miljoen)			
3.3.1	Ontwikkeling medewerkers en leiderschap	2,0	4,5
3.3.2	Proces verbetering	4,5	7,5
3.3.3	Intensiveren ketensamenwerking	-	-
3.3.4	Doorontwikkelen IT-landschap *	2,0	3,5
3.4	Handhaving (financiering tot 2019 uit businesscase)	-	-
<b>Totaal</b>		<b>8,5</b>	<b>15,5</b>
* excl. vakwerk			



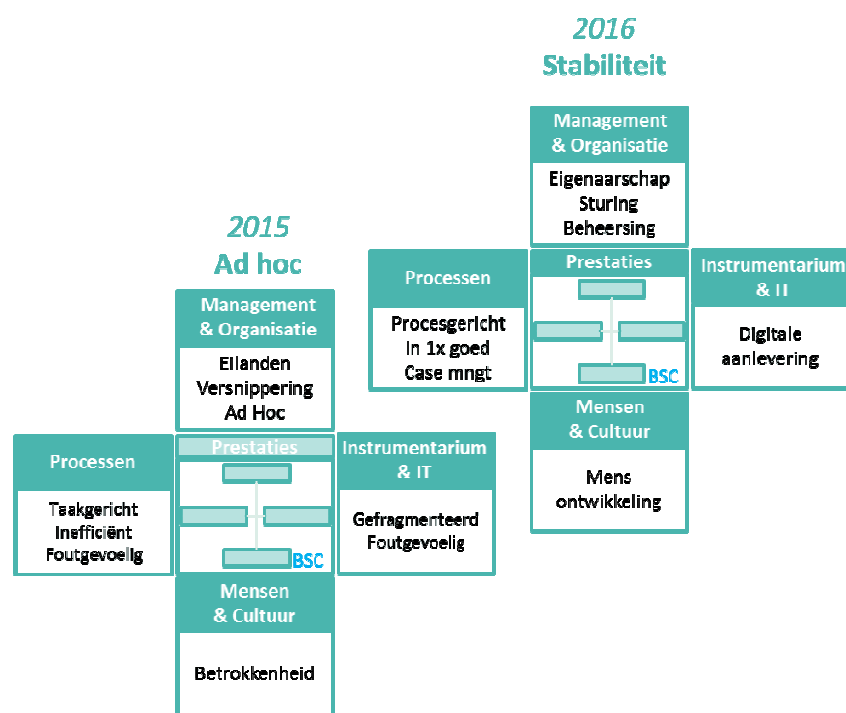
## 4. Zorgdomein

### 4.1 Context

De bulk van het werk in het zorgdomein ligt in de trekkingsrechten pgb. De invoering hiervan is rumoerig verlopen. Na aanleiding daarvan is (met de trekkingsrecht-keten) gewerkt aan een verbeterplan trekkingsrecht pgb, een ICT-plan en een herinrichtingsplan voor de Directie PGB. Op dit moment wordt onderzoek gedaan naar alternatieven voor de uitvoering van de trekkingsrechten. Grootschalige verbeteringen staan om deze rede on hold.

### 4.2 Veranderaanpak

De veranderaanpak richt zich voor de korte termijn op het doorvoeren van ‘no regret’ verbeteringen op basis van de agenda die daartoe is vastgesteld door ketenpartners onder regie van de ketenregisseur. Na besluitvorming over de alternatieven voor het trekkingsrecht wordt gezien wat het effect daarvan voor de SVB is. Welke beslissing ook wordt genomen (niet verder met de SVB of het aanpassen van de dienstverlening), dit zal een grote veranderingslag van de SVB vragen. Het is daarom belangrijk dat hiervoor verandercapaciteit beschikbaar is.



Deze planning richt zich in 2016 op het bereiken van stabiliteit en in 2017 op het bereiken van verdere stabiliteit. De fasering sluit aan op de ‘no regret’ agenda van de ketenregisseur



---

## 4.3 Veranderagenda

In de veranderagenda zorgdomein worden dezelfde SVB-projectstromen genoemd als in het SV-domein, met daarbij ook de vijfde stroom huisvesting.

### 4.3.1 Ontwikkeling van medewerkers en leiderschap

2016: Onze medewerkers zijn ‘het hart’ van de organisatie; zij maken het verschil en zijn elke dag weer verantwoordelijk voor de kwaliteit van dienstverlening. Door de hoge continue druk op de productie is het afgelopen jaar onvoldoende geïnvesteerd in mensontwikkeling. In 2016 verandert dat; we zijn (weer) een mens-ontwikkelbedrijf. We verkleinen de span of control van de teamleiders en maken samen met de SVB Academie een stap naar ‘duurzaam leren en ontwikkelen’.

De belangrijkste veranderopgaven op HR-gebied zijn;

1. De personeelsplanning voor de komende twee jaar zal gericht zijn op een evenwichtige balans tussen stabiliteit en continuïteit van de dienstverlening aan de ene kant en het flexibel houden van de omvang van de personele bezetting aan de andere kant. De afgelopen maanden zijn geïnvesteerd in zorgvuldige capaciteitsanalyses van alle medewerkers. Deze analyses zullen per kwartaal worden geactualiseerd en vormen de basis voor verlenging van het tijdelijk contract, een bepaalde tijd (BT) of een onbepaalde tijdcontract (OT).

De SVB hanteert hierbij de volgende uitgangspunten:

1. De periode van een bepaalde tijd contract wordt optimaal benut (24 maanden)
2. Er worden niet meer OT contracten aangeboden dan de beschikbare formatie in 2018 en deze hebben standplaats Utrecht (geen aangepaste standplaats).
3. OT contracten worden alleen aangeboden indien medewerker voldoet aan het profiel, zowel op de kwantitatieve als kwalitatieve norm
4. Indien blijkt dat een medewerker onder de norm blijft functioneren, nemen we afscheid.

Op basis van de capaciteitsanalyse en de inschatting van de benodigde capaciteit schatten we in dat de flexibele schil de komende jaren nog ongeveer 50% zal zijn. In het licht van het onderzoek naar alternatieven is een flexibele schil extra belangrijk, om de transitiekosten in een eventuele overgangssituatie te verminderen. Werving en selectie van tijdelijke krachten blijft daarom een belangrijk aandachtspunt.

Voor een goede en zorgvuldige invulling van de personeelsplanning is ondersteuning op gebied van capaciteitsanalyse, talentmanagement, een goede PVB cyclus van groot belang. Ook het investeren in retentie van tijdelijke krachten middels een programma van binden en boeien is gewenst. Voorts is het belangrijk te bezien hoe we in nieuwe CAO en Sociaal Plan (beoogde ingangsdatum 1 januari 2017) goed kunnen inspelen op de specifieke situatie bij het zorgdomein met een grote flexibele schil en een minder duidelijke personeelsplanning op de lange termijn.

2. Op weg naar resultaat verantwoordelijke teams: Om de klant beter en sneller van dienst te kunnen zijn worden in 2016 de front- en backoffice samengevoegd in nieuwe teams. Van alle medewerkers wordt in de toekomst verwacht dat zij zowel frontoffice taken (de klant te woord staan) als backoffice taken kunnen uitvoeren. De teams richten zich bovendien op het continu verbeteren van de dienstverlening (m.b.v. de leercirkel binnen het team) en zullen op termijn ook resultaatverantwoordelijkheid gaan dragen.

- 
3. Investeren in vakkennis en competenties: In 2015 is alleen het hoogstnoodzakelijke geïnvesteerd in medewerkers. Het is belangrijk voor de dienstverlening dat medewerkers goed up to date worden en blijven in hun vakkennis. Het werken in meer resultaatverantwoordelijke teams stelt nieuwe eisen aan de *competenties samenwerken en eigenaarschap* van medewerkers in die teams.
  4. Investeren in leiderschap en teamsamenwerking. De weg naar resultaatverantwoordelijke teams vraagt een andere stijl van leidinggeven. Doordat het niveau van de medewerkers hoger wordt, werken medewerkers zelfstandiger en hebben minder begeleiding nodig. Er moet meer gestuurd worden op het resultaat en de samenwerking.
  5. Gerichte investeringen in de staffuncties: Dit jaar stijgt de formatie voor een aantal staffuncties. Zo is er met een formatie uitbreiding geïnvesteerd in functioneel beheer en het procesbureau binnen het zorgdomein. Dit maakt het mogelijk dat veranderingen (in de vorm van verbetering of stoppen van de activiteiten) goed te managen zijn.

#### **4.3.2 Procesverbetering**

2016: Er wordt een procesbureau ingericht dat toeziet op de verbetering in processen en verantwoordelijkheid toedeling binnen de SVB. Het beter beleggen van eigenaarschap binnen de SVB zal ook helpen bij de uitwerking en implementatie van het werkprogramma van de ketenregisseur.

Waar in 2015 de nadruk lag op betalen, ligt in 2016 de focus op kwaliteit en rechtmatigheid van dienstverlening en betalingen. We investeren vooral in een versterking van het zogenaamde 'Three Lines of Defence' model, waarbij de dijkbewaking vanuit de eerste lijn (IC) en tweede lijn (OC) wordt verstevigd. Compliance, risicomanagement en het proces van fraudemeldingen krijgen hierbij een hoge prioriteit. In het kader van assurance wordt extra capaciteit ingezet in overleg met de opdrachtgever wanneer gewenst.

#### **4.3.3 Intensiveren ketensamenwerking**

2016: Op het zorgdomein is al sprake van intensieve ketensamenwerking op alle vier PGB wetten. Daarom is de SVB ambitie dat de SVB een proactieve ketenpartner is die intensief samenwerkt in ketenprocessen en partners van gegevens/ informatie voorziet, een dagelijkse uitdaging in 2016.

De SVB ervaart ten aanzien van de jaarovergang 2015/2016 de meerwaarde van een onafhankelijke ketenregisseur met doorzettingsmacht. In 2016 zet de SVB maximaal in op het aangaan van goede relaties met het nieuwe ketenbureau, en het proactief meewerken aan de uitvoering van de werkagenda.

Waar activiteiten van het werkprogramma verder uitgewerkt zijn, zal de SVB in opdracht of spontaan (maar wel in overleg met de keten) uitvoeringstoetsen uitbrengen. Er worden ketenafspraken voorbereid die de afhankelijkheden tussen ketenspelers beter werkbaar maken.

#### **4.3.4 Doorontwikkelen van het IT landschap**

2016: Tot aan de zomer 2016, de periode waarin verschillende alternatieven voor de uitvoering van het trekkingsrecht worden onderzocht, staan alleen IT-aanpassingen op de agenda die een directe bijdrage leveren aan de dienstverlening aan budgethouders en bijdrage leveren aan het handhaven van de continuïteit van het huidige systeem. Van grote investeringen, met het risico dat deze achteraf onnodig bleken, is geen sprake (no regret). Het portaal voor de budgethouder wordt

---

aangepast om de gebruiksvriendelijkheid te vergroten en ervoor te zorgen dat de budgethouder zijn declaraties beter en gemakkelijker digitaal aan de SVB kan aanleveren. Daarnaast wordt het berichtenverkeer geoptimaliseerd om ervoor te zorgen dat er minder uitval is bij aanleveringen vanuit de verstrekkers zoals Toekenningsbeschikkingen. Hierbij wordt voor de volgorde gebruik gemaakt van de afspraken die gemaakt zijn in de werkagenda met Ketenregie

#### **4.4 Huisvesting**

Momenteel wordt er gewerkt op zes verschillende locaties door het land. De grootste locatie is Utrecht. De panden zijn - op de locatie Utrecht na – eigendom van de SVB.

Uitgangspunt voor de toekomst is een centrale huisvesting in Utrecht. Door de centralisatie ontstaat meer synergie bij de uitvoering en kostenbesparing. De keuze voor Utrecht ligt voor de hand omdat dit verreweg de minste verhuisbewegingen tot gevolg heeft, zowel qua werkplekken als voor de medewerkers zelf. De termijn waarop een centrale locatie realiseerbaar is, hangt af van de beschikbaarheid van een locatie in relatie tot de omvang van de formatie. Vooralsnog wordt uitgegaan van een centrale huisvesting per 1 januari 2018 omdat in de SVB-locatie Graadt van Roggenweg te Utrecht dan voldoende ruimte beschikbaar is. In de tussentijd wordt toegewerkt naar de centrale locatie door bij vermindering van de benodigde werkplekken vanaf medio 2016 kleinere locaties te verlaten. Zodra het qua werkplekken mogelijk is, wordt eerst de locatie Groningen verlaten en daarna Rotterdam. De keuze voor deze twee locaties heeft te maken met de integrale huisvestingsstrategie van de SVB. Door de uitbreiding van de bezetting in de afgelopen periode is druk ontstaan op de locaties Utrecht en Zaanstad. Onderzocht gaat worden of het logistiek en financieel haalbaar is om de werkplekken sneller op één of twee locaties in Utrecht te gaan concentreren.

#### **4.5 Financiën**

De financiële uitwerking voor het zorg-domein is in grote mate afhankelijk van de keuzes die worden gemaakt vanuit de ketenregie en de politiek. Voor 2016 / 17 wordt - gefinancierd vanuit de staande begroting - bovenstaand werkprogramma en veranderaanpak uitgevoerd.

In de door VWS geaccordeerde begroting 2016 is de benodigde capaciteit reeds opgenomen. Dit geldt zowel voor de capaciteit benodigd voor de ontwikkeling van medewerkers, de procesverbetering (uitvoering en staf bij het zorgdomein) als voor capaciteit voor het beheer en ontwikkeling (no-regrets) op het gebied van IT. Er is € 5,5 miljoen (55 fte) aan IT capaciteit geraamd voor beheer (30 fte) en veranderingen (25 fte).

Nadat het onderzoek naar de alternatieven is afgerond en besluitvorming is gerealiseerd, wordt bezien of ingezet moet worden op een vernieuwing van het IT landschap. Deze kosten zijn additioneel op de hierboven geraamde kosten voor beheer en veranderingen.

---

## 5. Financiën

Bij de nieuwe koers en daaruit volgende veranderagenda hoort ook een financieel meerjarenkader. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de noodzakelijke middelen om deze verandering ook daadwerkelijk mogelijk te maken. De financiering van veranderactiviteiten en de algemene infrastructuur en bedrijfsvoering loopt via de eigenaar en opdrachtgever SZW. De financiering van het zorgdomein verloopt, onder regie van de ketenregisseur, via de opdrachtgevers gemeentes, zorgkantoren en het ministerie van VWS.

Met ingang van begrotingscyclus 2017 zal een geïntegreerd jaarplan (inclusief begroting) worden opgesteld, waarbij jaarlijks het meerjaren financiële kader zal worden geactualiseerd. Daarbij blijft voor alle opdrachtgevers afzonderlijk zichtbaar wat de kosten en baten zijn voor hun betreffende regelingen.

Ondanks dat in dit document de nadruk is gelegd op de concretisering van 2016 en 2017 start dit hoofdstuk met een meerjarenperspectief. Dit om zichtbaar te maken hoe het beeld tot 2020 zich kan ontwikkelen. Het schetst wat na 2016 en 2017 het perspectief is voor de jaren erna; in de reguliere jaarplancyclus zal per jaarschijf deze raming verder worden uitgewerkt en geconcretiseerd.

### 5.1 Kosten SV-domein: algemene infrastructuur/bedrijfsvoering (exclusief vAKWerk)

In de – in de hoofdstukken 3 en 7 opgenomen – tabellen is uitgegaan van de totale kosten van de verandering. Een deel wordt gefinancierd met de reguliere verandercapaciteit die binnen de SVB aanwezig is en onderdeel is van de reguliere financiering. Deze middelen worden ingezet voor de activiteiten die de continuïteit van de SVB moeten borgen.

Daarnaast zijn additionele middelen nodig om de ambitie die beschreven is voor het vergroten van de wendbaarheid en vernieuwing te realiseren. Bij deze laatste categorie geldt dat na het realiseren van de activiteiten, er ook financiële baten ontstaan. Kosten en gekoppelde baten vormen samen een businesscase die in de P&C-jaarcyclus als afzonderlijke onderdelen beoordeeld en gefinancierd kunnen worden. Daarbij zal worden meegenomen dat de egalisereserve die in 2016 en 2017 wordt aangewend als financiering in latere jaren weer wordt aangevuld. Het betreft alleen het deel van de egalisatie-reserve dat samenhangt met de middelen, zijnde € 3,7 miljoen, die in 2015 zijn overgebleven in het kader van de business case handhaving. VAKWerk wordt meegenomen als een business case die in 2016- 2017 op zichzelf wordt beschouwd.

Overzicht financiën SV domein (excl. vAKWerk)	Basis agenda		
	2016	2017	>2017
bedragen x € 1 miljoen, en afgerond op € 0,5 miljoen			
Continuïteit	8,5	11,5	pm
- financiering middels SVB verandercapaciteit	-8,5	-10,5	pm
- financiering vanuit SZW		-1,0	
- financieringsbehoefte			
Wet en regelgeving	pm	pm	pm
Verbetering / wendbaarder maken bedrijfsprocessen	1,0	3,5	pm
- financiering bijdrage SZW	-	-3,5	-
- financiering egalisatie reserve SVB	-1,0		
Vernieuwing dienstverlening / strategische pijlers			
- procesinnovatie	2,0	4,0	pm
- ketensamenwerking	-	-	pm
- bedrijfsvoeringssystemen	-	-	pm
Financiering			
- uit egalisatie reserve SVB / eigen middelen	-2,0	-3,5	
- financiering bijdrage SZW		-0,5	
- via voorfinanciering en terugbetaling vanuit businesscase			
<b>saldo 2016 - 2017</b>	-	-	pm

Bovenstaande tabel laat zien dat ten behoeve van 2016 en 2017, er een financieringsvraag bij SZW wordt neergelegd van € 5,0 miljoen in 2017. Hiervan wordt € 1,0 miljoen ingezet tbv activiteiten om de continuïteit te waarborgen, € 3,5 miljoen voor verbetering van de wendbaarheid en € 0,5 miljoen voor procesverbetering.

Daarnaast financiert de SVB de activiteiten rond vernieuwing uit de egalisatiereserve die in 2015 is gevormd.

Vanaf 2018 is er een investeringsvraag die in de komende plancycli wordt besproken: op basis van de eerste inschattingen is deze het grootst in 2018 en loopt af, vanwege toenemende baten voortkomend uit de veranderagenda.

In bovenstaande tabel wordt tevens zichtbaar welke verhouding er is tussen de activiteiten voor borgen van de continuïteit en het realiseren van de aanvullende strategie. In 2016 en 2017 ligt het accent op de continuïteit, in de jaren daarna op wendbaarder maken van de SVB en procesverbetering. De activiteiten op het gebied van de continuïteit kennen zelf geen baten, maar deze worden uitgevoerd met de (in het reguliere budget beschikbare) verandercapaciteit.

De wet- en regelgeving kent een aparte financieringsstroom, voornamelijk geregeld via het uitvoeringstoetsen-proces.

Hiernaast zijn er nog twee andere categorieën gedefinieerd: Verbeter / wendbaarder maken bedrijfsprocessen en Vernieuwing dienstverlening. Waarbij voor de eerste een financiële bijdrage van SZW wordt gevraagd en voor de tweede we financiering zoeken middels een businesscase benadering. Waarbij de investering wordt terugverdiend uit toekomstige baten.

Om te komen tot dit pakket aan activiteiten zijn ook keuzes gemaakt om bepaalde voornemens niet uit te voeren, te versoberen of te vertragen. Hierdoor worden ook de baten die bij deze keuzes horen niet of pas later gerealiseerd. Op hoofdlijnen zijn in dit kader afgelopen tijd de volgende besluiten genomen:

- De realisatie van SV-roadmap IT is op onderdelen vertraagd. Hierdoor zijn kosten en opbrengsten zoals deze in december 2015 zijn gepresenteerd naar achteren geschoven.
- De investeringen rondom communicatie naar de klant en arbeidsmarktpositionering zijn in dit plan versoberd. Deze activiteit wordt nu beperkt tot een eenmalige investering van € 0,5

miljoen (in 2016 doorlopend naar 2017) voor arbeidsmarktpositionering en werving (van vooral IT-specialisten). Daarnaast is er € 0,5 miljoen beschikbaar voor communicatie naar de klant. Het risico bestaat dat we langer nodig hebben om de juiste mensen te vinden en dat het langer kan duren voordat de klant de juiste digitale kanalen weet te vinden.

- Het voornemen om een aantal applicaties ter ondersteuning van de bedrijfsvoering (HR, Finance & Control) te vernieuwen en te integreren worden in tijd vertraagd van start in 2017 naar 2019- 2020. Dit uitstel vraagt om blijvende extra handmatige inspanningen en levert een deels verouderde en minder flexibele financiële infrastructuur. Dit vraagt ook blijvende extra beheersactiviteiten vanuit IT. Deze aanpassing is om financiële redenen gedaan en niet vanuit de verwachting dat dit samenloopt met andere IT-ontwikkeling. De verwachting is dat op IT-gebied nieuwe oplossingen los staan van primaire productiesystemen.
- Investerings rondom koppeling van de keten zijn gepland vanaf 2018.

Op basis van de toelichting in hoofdstuk 7 rondom HR-beleid wordt duidelijk dat op dit moment het uitgangspunt is dat er een verplichte reorganisatie voorkomen kan worden. Zoals vermeld zal dan wel het rendement van voorgesteld investeringsniveau in opleidingen en wendbaar maken van personeel het verwachte resultaat moeten opleveren.

Vanuit de al afgesproken invulling van de taakstelling 2016 – 2019 en ook de daling in activiteiten als gevolg van volumekortingen uit wetgeving, geeft dit ook al zijn eigen dynamiek op de natuurlijke ontwikkeling van de personele formatie en totale begroting van de SVB. Hierdoor is de verwachting dat er geen aanvullende ruimte gevonden kan worden in de reguliere begroting om de personele component van veranderagenda verder te financieren (frictiekosten). Deze kosten (geschat op gemiddeld € 2,5 miljoen voor de jaren 2018 - 2021) is niet in bovenstaande tabel opgenomen. De frictiekosten worden gefinancierd uit de businesscase vAKWwerk.

## 5.2 Opdrachtgever SZW inzake vAKWerk

Ten aanzien van vAKWerk is ervoor gekozen om dit project apart te beschouwen in deze financieringsparagraaf. Dit geldt zowel voor de kosten als de baten; vAKWerk genereert haar eigen baten, zodat dit project als een businesscase kan worden benaderd. Het voorstel is om voor vAKWerk bij SZW als eigenaar een financieringsfaciliteit (activering met lening cq een kasschuif) voor de jaren 2016 en 2017 te regelen. Deze financiering wordt na de investeringen vanaf 2020 in 3,5 jaar afgewikkeld.

Dit geeft het volgende beeld in kosten opbrengsten, waarbij t0 staat voor het startmoment van het project. Vanaf t4 zijn de baten groter dan de kosten; daarna worden de baten ingezet voor verdere financiering van de frictiekosten, en vanaf t 6 komen deze beschikbaar voor de veranderagenda

Businesscase: Vakwerk bedragen x € 1 miljoen, en afgerond op € 0,5 miljoen	Basis agenda						struct. vanaf t 6
	t 0	t 1	t 2	t 3	t 4	t 5	
<b>4: Vakwerk</b>							
Investering	3,0	6,0	-	-	-	-	-
Gemiddelde frictie kosten per jaar			2,5	2,5	2,5	2,5	-
Opbrengst	-	-	-2,0	-2,5	-3,5	-3,5	-3,5
<b>totaal kosten</b>	<b>3,0</b>	<b>6,0</b>	<b>0,5</b>	<b>-</b>	<b>-1,0</b>	<b>-1,0</b>	<b>-3,5</b>
Financiering							
Businesscase: met voorfinanciering	-3,0	-6,0	-0,5		1,0	1,0	
saldo	3,0	6,0	-	-	-	-	-3,5

---

### **De sociaalplankosten**

De sociaalplankosten, die zich gaan voordoen in maatwerkoplossingen voor mensen die niet meekunnen met de verandering, zullen jaarlijks worden gefinancierd uit de business case. In de huidige situatie zal de berekende  $4 \times \text{€ } 2,5$  miljoen, die gereserveerd is voor mogelijke kwalitatieve frictie in de periode t2-t5 gekoppeld worden aan de business case vAKWerk. Waardoor de terugverdienperiode met enkele jaren wordt verlengd.

### **5.3 Opdrachtgevers zorgdomein**

Zoals gesteld in paragraaf 4.5 is de financiële component in het zorgdomein in sterk mate afhankelijk van de (politieke) keuzes die komende tijd worden gemaakt. Zodra helder is of wanneer er gestart kan worden met de business case PGB-landschap binnen het zorgdomein, kunnen de kosten ook in tijd worden geplaatst.

Zoals eerder aangegeven wordt vernieuwing van systemen apart weergegeven. Deze is afhankelijk van de besluitvorming over de alternatieven voor uitvoering, die voor deze zomer staat gepland.

### **5.4 Gehanteerde uitgangspunten bij alle berekeningen**

Bij de doorrekening van alle activiteiten zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De onderbouwingen van de gepresenteerde cijfers zijn opgesteld in uren. IT investeringen zijn veelal getoetst door adviesbureau Gartner.
- Medewerkers zijn berekend op 1.360 productieve uren. Binnen de SVB is dat de reguliere norm voor internen. Voor externe medewerkers geldt 1.600 uur. Op basis van het inrichtingsplan IT (aantal en expertises) is er een inschatting gemaakt van het aantal internen versus het aantal externen.
- Er geldt een tarief per uur, zijnde loonkosten voor de betreffende schaal waarin de expertise nodig is; dit is exclusief overhead opslag. Daar waar uitbreiding van overhead (faciliteiten) nodig is, is dit separaat begroot. Dit wijkt af van tarieven bij uitvoeringstoetsen omdat daarbij overhead wel wordt meegenomen.
- Geen loon en prijsindicaties toegepast in het meerjaren perspectief.

Grotere investeringen zijn afhankelijk van de fase van detaillering berekend met een onzekerheid van 20 procent. Naar mate de uitwerking verder is, neemt de onzekerheid af naar 10 procent tot een risico opslag van 0% (bij implementatie).

---

## 6. Governance

Dit hoofdstuk beschrijft de topinstituten van de Sociale Verzekeringsbank (SVB) en de daartussen gehanteerde overlegstructuur. Een belangrijk element in governance is enerzijds sturen op going concern, de dagelijks te behalen prestaties op het terrein van dienstverlening, en anderzijds op change, de veranderingen binnen de organisatie die via projecten gerealiseerd worden.

Hoe realiseert de SVB in de dagelijkse operatie haar prestaties? En hoe stuurt de SVB projecten? Om van daaruit de samenhang te borgen op niveau van de Directieraad (DR) en het niveau Raad van Bestuur (RvB) en hierover periodiek in gesprek te zijn met de opdrachtgevers en de eigenaar van de SVB.

### *Besturen van de organisatie*

Dit hoofdstuk concentreert zich op de besturing van de going concern en de change. Het is belangrijk om op te merken dat de hieronder weergegeven aanpassingen in de sturing (governance) van de going concern en change voortvloeien uit de lessen die getrokken zijn uit het verleden. Uit het besluit om te stoppen met de verdere ontwikkeling van het MRS komt dat zowel de governance rondom de bestuurlijke processen van de SVB (hoe ontwikkelt het bedrijf zich, wat is een gepaste ambitie, wat zijn de doelstellingen, wat past bij de organisatie) als de portfolio van de SVB versterkt zijn. Regelmatig reflecteert de Raad van Bestuur op beide, waarbij gebruik gemaakt wordt van de instituten die ze tot haar beschikking heeft, zoals de Raad van Advies, de reeds ingestelde Audit Committee en de in stellen IT-committee, en de Cliëntenraad. De advisering door en reflectie van deze instituten komt hierna uitgebreid aan de orde. Voorts is van belang op te merken dat alle activiteiten binnen de (project)portfolio van de organisatie voortkomen uit de strategie en de doelstellingen van de organisatie. De continue toets op precies dat aspect vindt 'via het juiste gesprek' plaats in de Raad van Bestuur. De cirkel van het portfolio proces vindt bovendien ieder jaar plaats.

### 6.1 Sturen op going concern en change

Binnen de SVB wordt gestuurd op going concern en change. Met going concern wordt bedoeld het sturen op prestaties zoals de SVB die als opdrachtnemer overeengekomen is met haar opdrachtgevers. Een voorbeeld daarvan is de te leveren kwaliteit van de dienstverlening. Met change wordt bedoeld de verandering die de organisatie doormaakt, de richting die de organisatie zelf opgaat en hoe daar te komen.

Via het planning- en control instrumentarium wordt gestuurd op going concern. Denk hierbij aan: maand- en tertiaalrapportages en het risico dashboard. De directeur Finance & Control (F&C) levert de rapportages die maandelijks en per tertiaal in de RvB en de DR worden besproken en die laten zien of de SVB haar doelen behaalt. De Three Lines of Defence bewaken de realisatie van doelen en zorgen voor kwaliteitsborging. De organisatie voldoet aan wet- en regelgeving (compliance).

Op de change wordt gestuurd via het in dit hoofdstuk beschreven en in te richten projectportfolio proces van de SVB. De keuzes in en de voortgang van projecten wordt bepaald door de RvB, voorzien van een advies door de CIO en de Concern Controller.

De invulling van de change, dus de richting van de verandering die de organisatie uit wil gaan, wordt vormgegeven in het strategische proces (zie figuur in 8.2.2.). Deze wordt door de RvB met eigenaar en opdrachtgevers, het zogenoemde driehoeksoverleg, besproken.



---

Het is goed om op te merken dat het proces van uitvoeringstoetsen worden bewaakt door de directie Strategie & Externe Betrekkingen (SEB). Welke komen er aan? Welke lopen er? Welke zijn er afgerond? Zodra een uitkomst van een uitvoeringstoets geïmplementeerd moet worden, wordt het een project die een plek krijgt in de projectportfolio.

## **6.2 Sturen op change: portfolioproces en portfoliobureau**

De governancestructuur voor Portfolio Management is gebaseerd op een aantal uitgangspunten. Deze structuur schept helderheid in de besturing van projecten en programma's. De uitgangspunten zijn als volgt:

1. Portfolio Management betreft alle projecten die een plaats hebben in één van de management contracten van de SVB, IT-projecten én andere grote projecten.
2. RvB maakt voorafgaand aan jaar t een selectie uit alle projecten die ze per stuk volgt (bijvoorbeeld risicovol of strategisch). Uitzonderingen op (de voortgang van) de geselecteerde projecten worden in de vergaderingen van de RvB besproken. Overige projecten volgt ze gezamenlijk op hoofdlijnen.
3. Het strategisch proces wat leidt tot een SVB business informatieplan gaat hieraan vooraf (zie figuur bij 8.2.2.)
4. RvB besluit over vrijgave van budgetten, bij de start of faseovergang van een project. Budgetten mogen alleen besteed worden aan projecten waarvoor ze toegekend zijn.
5. De business (SV- en zorgdomein) is altijd eigenaar van IT-projecten. IT draagt bij aan invulling van het Business Managementcontract. Wanneer het een project betreft waar meerdere directies baat bij hebben, wordt één van de directeuren de eigenaar. IT is eigenaar van 'eigen' projecten met betrekking tot IT-tooling (automatisering van de automatisering) en generieke voorzieningen zoals kantoorautomatisering/netwerk. IT levert kwalitatief de juiste mensen, middelen en methoden aan projecten, maar is niet verantwoordelijk voor het project. Projectmanagers werken voor de eigenaar van het project.
6. De omvang en strategische relevantie van de projectportefeuille van de SVB rechtvaardigt intensieve aandacht op alle managementniveaus.
7. Door de RvB worden projecten onder andere afgewogen tegen het totaal aanwezige verandervermogen van Business en IT.
8. Projecten worden bestuurd volgens de Prince2 methodiek, dit staat voor PProjects IN Controlled Environments en is een methode voor projectmanagement.
9. De RvB rapporteert naar ministeries en Rijks ICT-dashboard indien nodig/relevant.
10. De SVB-CIO heeft regelmatig overleg met de SZW-CIO over ontwikkelingen in het portfolio.

### **6.2.1 Inrichting Governance Portfolio Management**

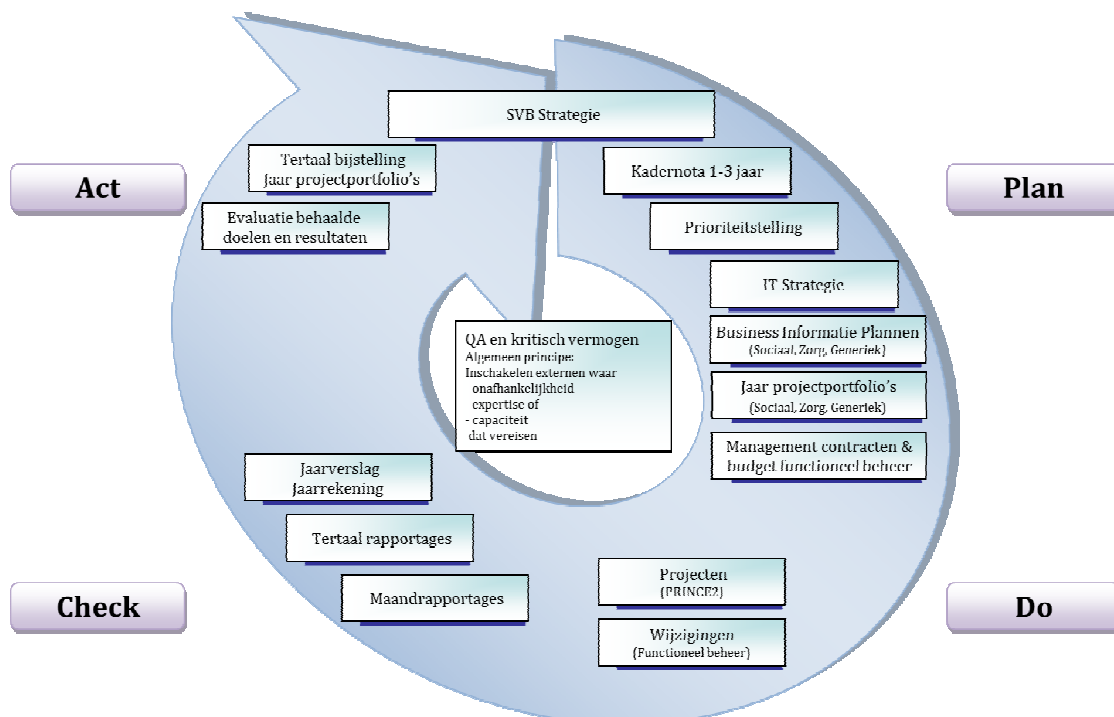
1. De RvB wordt over alle projecten geadviseerd door het portfolio-team (PF), waar zinvol per stuk of anders groepsgewijs.
2. Het PF-team bestaat uit adviseurs/architecten uit CIO Office en controllers uit de directie F&C. Dit multidisciplinaire/virtuele PF-team rapporteert zelfstandig aan de RvB. Adviezen vanuit het PF-team aan de RvB worden uitgedaagd door de CIO en de Concern Controller, maar het portfolio-team blijft altijd zelf verantwoordelijk voor haar advies.
3. De projecteigenaren rapporteren maandelijks en op mijlpalen/stadia aan de RvB, via het PF-team. Projecteigenaren worden ondersteund door een QA-functie binnen het PMO.
4. De operationalisatie en uitvoering van projecten vinden plaats volgens de Prince2-methode, eventueel groepsgewijs in een domein gerichte directie dan wel het Change Advisory Board.

## 6.2.2 Het proces voor de totstandkoming van het jaarportfolio

1. RvB stelt de strategie vast en daar vloeit de jaarplanning uit: SVB-strategie (met medewerking van SEB) en kadernota (met medewerking van F&C). Daarbij nadere prioriteitstelling voor dit jaar, met als hoofdlijn
  - 1) Stabiliteit & Continuïteit,
  - 2) Wet & Regelgeving,
  - 3) Strategie & Modernisering Landschap,
  - 4) Business cases (baten en functionele doorontwikkeling (innovatie)).
2. CIO vertaalt kadernota en strategie in samenwerking met SEB naar een update van de IT-strategie op hoofdlijnen, vast te stellen door RvB.
3. Directies stellen via een BIP-traject (Business Informatie Planning) hun jaar projectportfolio's per domein op (in het najaar).
  - a) Ook de Europese aanbestedingskalender wordt gescand op relevante projecten.
  - b) Ook bekende Uitvoeringstoetsen worden meegenomen (dynamisch deel van de portfolio).
  - c) Een jaarlijks te bepalen hoeveelheid capaciteit wordt toegewezen voor Functioneel Beheer-changes (in kwartaal releases). Hiervoor worden kwartaal- en tertaalplannen opgesteld die bewaakt en gerapporteerd worden als ware het projecten zijn.
4. PF-bureau (ondersteund door PF-team) adviseert de RvB over deze deelpartio's en samenhang.
5. RvB stelt de deelpartio's en daarmee het totaalportfolio vast, tegelijk met management contracten.

Het proces voor de totstandkoming van jaarportfolio volgt de kwaliteitscirkel: Plan, Do, Check, Act.

Zie hieronder de verschillende aspecten en hun onderlinge samenhang.



Maandelijks worden de projecten binnen het portfolio gemonitord:

- 
1. De business eigenaar rapporteert maandelijks en op mijlpalen over elk project aan RvB;
  2. PF-bureau (ondersteund door PF-team) adviseert RvB hierover (bijvoorbeeld stoppen of doorgaan);
  3. RvB beslist over het project (bijvoorbeeld stoppen of doorgaan).

De ontwikkelingen van het portfolio als geheel worden eens per tertaal besproken. Hierbij wordt gestuurd op de bijdrage van projecten aan de strategie van de SVB.

De stappen hiervoor zijn:

1. De business eigenaar rapporteert over eigen deelportfolio aan RvB;
2. PF-bureau (ondersteund door PF-team) adviseert RvB met oog op strategie en kadernota over aanpassing samenstelling van het portfolio;
3. RvB beslist over eventuele wijzigingen in de samenstelling van het portfolio.

### **6.2.3 Besluitvorming over een individueel project**

Uitgewerkt naar de besluitvorming over een individueel project gelden de volgende stappen:

1. Een directeur ontwikkelt een voorstel voor een project, binnen de kaders van de SVB-strategie, het daaruit volgende SVB-jaarplan, de IT-strategie en het management contract
2. Het projectvoorstel wordt voor de RvB getoetst door het PF-team
3. Bij grote of aan de andere kant belangrijke projecten zal ook de SVB-CIO een advies uitbrengen aan de RvB, gebaseerd op onafhankelijk extern advies
4. De RvB besluit op advies van PF-team en evt. CIO, tijdens een overleg waarbij de eigenaar van het project, de CIO en de directeur Financiën aan tafel zitten:
  - bij een klein project tot opstart, of
  - bij een groot project (>5mln) of het project aan het ministerie voorgelegd wordt voor een akkoord
5. Bij een groot project besluit het ministerie, mede op basis van advies van de SZW-CIO om:
  - het project niet op te starten, of
  - een BIT-toets aan te vragen en afhankelijk daarvan een besluit te nemen over het project.

## **6.3 CIO en CIO Office**

De rol van Chief Information Officer (CIO) is sinds 2015 nieuw binnen de SVB. De CIO is verantwoordelijk voor het brede domein van IT en informatievoorziening (IV). De CIO is beleidsvoorbereidend op de domeinen IT en IV. Daarnaast is hij of zij als directeur IT verantwoordelijk voor de uitvoering. De CIO is dé onafhankelijk adviseur van de RvB op vlak van IT en IV. Omwille van de effectiviteit heeft de SVB beide rollen gecombineerd in één functie.

Er wordt onder leiding van de CIO een CIO Office ingesteld dat de volgende rollen heeft:

- Analyse marktontwikkelingen versus de strategie van de SVB;
- Verantwoordelijk voor beleid op informatie en IT;
- Advisering van de CIO, DR en RvB;
- Ondersteuning CIO in bepalen richting van IT en IV;
- Ontwikkelen enterprise architectuur;
- Opstellen integraal SVB-informatieplan.

De onafhankelijkheid van de CIO in de advisering van de RvB is geborgd via de werking van het onafhankelijke portfolio-team, dat de RvB adviseert over projecten. Adviezen over projecten aan de RvB door het portfolio-bureau worden eerst altijd 'gechallenged' door de CIO en de Concern Controller, maar het portfolio-team is zelfstandig verantwoordelijk voor het advies aan de RvB.

---

De CIO valt net als andere directeuren in een van de portefeuilles van de RvB-leden. De CIO is expliciet een onafhankelijke functie die gevraagd en ongevraagd adviseert aan de RvB en de CIO van het ministerie van SZW.

## **6.4 Instituties SVB: interne toplaag**

Zoals in de Wet SUWI (Structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen) is vastgelegd, staat er een Raad van Bestuur (RvB) aan het roer bij de SVB. De RvB bestaat uit een voorzitter en twee leden. Voor de besluitvorming in de RvB geldt het bestuursreglement van de SVB, dat is gepubliceerd in de Staatscourant. De voorzitter heeft strategie, communicatie en concern control in portefeuille en is verantwoordelijk voor de onafhankelijke Audit Dienst. De twee leden zijn ieder verantwoordelijk voor een dienstverleningsportefeuille, dat wil zeggen het SV-domein of het zorgdomein. De overige portefeuilles worden over de bestuursleden verdeeld op basis van competenties. De RvB heeft ook zitting in de Directieraad (DR), waarvan de voorzitter van de RvB tevens voorzitter is.

### **6.4.1 Overlegstructuur**

De leden van de Raad van Bestuur zijn integraal verantwoordelijk voor de aansturing van de organisatie. Hun onderlinge portefeuilleverdeling dient voor sturing maar niet voor aparte besluitvorming, dat gebeurt in de wekelijkse RvB vergadering. De Directieraad vergadert tweewekelijks. Gezamenlijk vergaderen zij volgens het BOB-model, dat staat voor beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. Beeld- en oordeelsvorming en opiniërend vergaderen, vinden plaats in de tweewekelijkse Directieraadvergadering. Besluitvorming, eventueel gehoord de beraadslagingen in de Directieraad, vindt plaats in de Raad van Bestuur. Alle belangrijke besluiten die invloed hebben op de strategie en de kwaliteit van dienstverlening van de organisatie, passeren eerst de Directieraad alvorens er besluitvorming in de RvB plaatsvindt. Het handvat om te bepalen welke onderwerpen in de DR besproken moeten worden, is de veranderagenda van de SVB.

De reguliere te behalen prestaties van de SVB worden besproken in de DR en de RvB via maand- en tertaalrapportages. De te behalen prestaties zijn afgesproken met de opdrachtgevers. Het strategische proces leidt tot de koers van de SVB. Deze bepaalt de veranderagenda. Daarom wordt die ook in de DR besproken. De totale DR is daar verantwoordelijk voor. De voorzitter van de Raad van Bestuur geeft richting aan wat tenminste eerst in de Directieraad besproken moet worden, alvorens bespreking in de Raad van Bestuur plaats kan vinden.

In de wekelijkse vergadering van de RvB worden de going concern afspraken en de change afspraken (portfolio) besproken voor de domeinen SV en zorg. Dat gebeurt in aanwezigheid van de directeuren van het SV-domein en zorgdomein en de CIO en de Concern Controller. De agenda van de RvB vergadering wordt dusdanig opgebouwd dat er blokken ontstaan waarin SV en zorg besproken kunnen worden. De directeur Strategie en Externe Betrekkingen heeft een permanente uitnodiging om in de vergadering de verbinding te kunnen maken met de eigenaar en opdrachtgevers. Voorts worden directeuren uitgenodigd wanneer een onderwerp van hen op de agenda staat (apart blok). Directeuren realiseren eigen sturing om operationele doelen te halen binnen het mandaat van het eigen management contract.

## **6.5 Instituties SVB: externe toplaag**

De RvB heeft een aantal advies- en reflectieorganen tot haar beschikking: de Raad van Advies, de Audit Committee, de IT Committee en de Cliëntenraad.

- 
- De Raad van Advies bestaat uit vijf externe leden en adviseert de RvB op diens verzoek over de thema's governance, strategie, politiek/bestuurlijke aangelegenheden en maatschappelijke en beleidsmatige ontwikkelingen.
  - De Audit Committee (AC) is ingesteld op instigatie van SZW en dient om de governance tussen SZW en de SVB te versterken. De AC adviseert de RvB op het terrein van de financiën en de bedrijfsvoering. Aan de orde komen ook het risicomanagement en de audits evenals de opzet en werking van de Three Lines of Defence. De AC bestaat naast interne leden uit twee externe leden voorgedragen door de SVB. Het derde externe lid wordt voorgedragen door het ministerie van SZW. Secretaris van de Audit Committee is de Concern Controller.
  - Naar analogie van de Audit Committee wordt een IT Committee wordt ingesteld om de RvB te adviseren op vraagstukken rondom de IT-strategie, IT-ontwikkelingen en governance van IT. Hierin nemen naast interne leden, het lid van de Raad van Advies met IT en bedrijfsvoering in portefeuille zitting evenals drie andere externe leden. Secretaris van de IT Committee is de CIO.
  - De Cliëntenraad behartigt de belangen van de klanten die de SVB dient en richt zich primair op de kwaliteit van dienstverlening. Het hebben van een cliëntenraad is wettelijk geregeld in de SUWI.

### **6.5.1 Overlegstructuur**

De instituties Raad van Advies, Audit Committee en IT Committee komen tenminste viermaal per jaar bijeen, en vaker indien de voorzitter van de vergadering dat nodig acht. De Cliëntenraad vergadert viermaal per jaar met de Raad van Bestuur of een delegatie daarvan. Op verzoek van de voorzitter van de cliëntenraad kan dat vaker. Voorts zijn er met de cliëntenraad aparte contactmomenten afgesproken. Zo zijn er binnen de cliëntenraad koppels gevormd die bepaalde dossiers extra onder de aandacht hebben. Met deze koppels worden op hun aangeven, extra afspraken gemaakt.

## **6.6 Sturingsafspraken met eigenaar en opdrachtgever**

De verantwoordelijkheid van de minister voor de zelfstandige bestuursorganen (ZBO) is vastgelegd in de kaderwet ZBO's. ZBO's hebben zelfstandige taken en bevoegdheden die door de wetgever direct aan hen zijn toebedeeld. De relatie tussen UWV en SVB is nader uitgewerkt in de Wet SUWI.

Op basis van de kaderwet ZBO's, de Wet SUWI, de circulaire governance van ZBO's van BZK en een uitwerking in het traject herijking sturingsvisie zijn de rollen van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer beschreven. De interne governance afspraken houden rekening met de samenwerkingsafspraken van de SVB met SZW door bijvoorbeeld zicht te hebben op de voortgang van de veranderagenda van de SVB.



---

## 7. Ondersteunende veranderopgaven

De hierboven beschreven hoofdstukken betreffen de veranderopgaven in het SV-domein en het zorgdomein, inclusief het bijbehorende financieel overzicht en de governance ten behoeve van de versterking van de besturingskracht. Aanvullend zijn er een aantal randvoorwaardelijke veranderingen nodig op het gebied van het personeelsbeleid en de generieke IT voorzieningen.

### 7.1 IT-opgaven

#### 7.1.1 Context

De IT organisatie heeft zich na het stopzetten van de ontwikkeling van het MRS gericht op het versterken van de bestaande SV- systemen ter ondersteuning van het primaire proces. Voor het zorgdomein lag prioriteit bij de stabilisering van het PGB-domein en het ontwikkelen van structurele verbeterplannen.

In 2015 is een Chief Information Officer (CIO) aangesteld. Een nieuwe IT-strategie voor de komende jaren is opgesteld en analoog hieraan is de herinrichting van de IT-organisatie voorbereid. De toenemende afhankelijkheid van IT, waarbij digitale dienstverlening de norm wordt, stelt steeds hogere eisen aan beschikbaarheid en betrouwbaarheid. Dit zijn dan ook belangrijke uitgangspunten geweest voor de nieuwe organisatie-inrichting.

De nieuwe IT-organisatie is per 1 april van start gegaan. Als stip op de horizon voor deze organisatie is geformuleerd: Uitblinken in persoonlijke digitale dienstverlening op het gebied van transacties voor sociale zekerheid en zorg binnen Nederland. Daarbij gaat de IT-organisatie een volwaardig business partner worden. Kernpunten van het implementatieplan zijn het bundelen van informatiemanagement en IT binnen één IT-organisatie. Verder het groeien van IT-leverancier naar een organisatie die meedenkt en het verschil maakt. Andere punten van het plan zijn het werken onder richtinggevende architectuur en de besluitvorming zo laag mogelijk in de organisatie leggen. De IT-organisatie zal groeien van incident gedreven regie naar professioneel service management, om aan de toenemende vraag naar beschikbaarheid en betrouwbaarheid te kunnen voldoen.

Binnen deze nieuwe organisatie is maximale onafhankelijkheid tussen de domeinen sociale verzekeringen en zorg ingericht: het applicatiemanagement (ontwikkeling en beheer) vindt in gescheiden afdelingen plaats, elke met een eigen manager. Deze managers maken weliswaar deel uit van het MT-IT, maar kunnen in grote mate zelfstandig afspraken maken met hun business partners: de Manager Sociaal met het sociale verzekeringsdomein en de Manager Zorg met het zorgdomein. Daarmee vergroot zowel het uitvoerend, als het aansturend vermogen van de IT. Ook wordt de technische infrastructuur grotendeels per domein onafhankelijk ingericht. Hiermee kan optimaal op de afzonderlijke behoeften vanuit de verschillende business partners ingespeeld worden.

Nieuw in de IT-organisatie is het instellen van het CIO Office, daarmee onder andere invulling gevend aan de aanbevelingen van de parlementaire commissie Elias (de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid). Het CIO Office ondersteunt de CIO in haar onafhankelijke rol en het kritisch vermogen door middel van in- en externe second opinions op plannen en rapportages. Ook heeft het CIO Office ten doel de IT te laten werken onder architectuur, waarmee de IT wendbaarder en toekomst vaster wordt. CIO Office heeft eveneens een sturende rol in het portfoliomanagement (zie verder in het hoofdstuk Governance).

---

### 7.1.2 Veranderaanpak

De veranderaanpak binnen de IT-organisatie kenmerkt zich door een verder doorvoeren van een al in gang gezet verbeterproces. Er is in de afgelopen periode al geanticipeerd op de aanstaande inrichting. In de IT-strategie is gekozen om naast de traditionele watervalmethoden ook zoveel mogelijk te werken met methoden als Agile en Scrum, waarmee meer betrokkenheid van de interne klant en sneller resultaat nagestreefd wordt. Projecten worden aangepakt en opgeknipt in beheersbare stappen, die zoveel mogelijk ook per stap in productie genomen kunnen worden.

Kwaliteitsborging in de projecten vindt plaats binnen het concept van Three Lines of Defence (3LoD). In de eerste lijn draagt de IT-lijnorganisatie via opleiding, methoden- en handboeken zorg voor de kwaliteit van werken. In de tweede lijn worden projectleiders ondersteund door een Quality Assurance (QA-)functionaris. In de derde lijn is de Audit Dienst (AD) beschikbaar

Ten aanzien van sourcing is in de IT-strategie beschreven dat steeds gezocht zal worden naar een optimale mix van inkopen/uitbesteden versus zelf uitvoeren van werkzaamheden. Door het aangaan van samenwerking kan snelheid en flexibiliteit gecreëerd worden.

De toenemende afhankelijkheid van IT maakt ook dat informatiebeveiliging groeiende aandacht nodig heeft. Het vraagt majeure inspanning om onze gegevens en systemen te beschermen tegen ongewenst gebruik. Hierbij zijn zowel IT- als organisatie-aspecten aan de orde.

Personele aspecten: De veranderagenda vereist groei van de IT-capaciteit. Momenteel zijn (peildatum 1 maart) 330 interne + externe medewerkers werkzaam bij de directie IT. Als gevolg van de activiteiten voor het SV en generieke domein uit veranderagenda groeit dit aantal met ongeveer 30 medewerkers per jaar in de jaren 2016 en 2017, waarna in de jaren 2018 - 2019 naar huidige verwachting stabilisering van dit aantal optreedt. Daarna is een daling voorzien omdat incidentele projecten (zoals vAKWerk) zijn afgerond.

Binnen het zorgdomein is een verandercapaciteit beschikbaar van 25 fte voor de 'no regret' activiteiten welke onder regie van de ketenregisseur worden opgepakt. De benodigde capaciteit voor eventuele vernieuwing is vooralsnog buiten beschouwing gelaten.

Voor de werving zullen door HR de nodige acties ontplooid worden. Tevens worden zoals aangegeven samenwerkingsverbanden aangegaan met marktpartijen om invulling te geven aan een flexibele schil aan ingewerkte medewerkers.

In de IT-strategie zijn de volgende competenties benoemd als cruciaal om te ontwikkelen:

- **Leiderschap:** de rol van IT als business partner stelt andere eisen aan het IT Management. Leiderschap richt zich op het realiseren van de SVB-brede doelstellingen en verminderd op de individuele teamdoelstellingen.
- **Resultaatgericht:** resultaatgericht werken betekent sturen op gemaakte afspraken, het meten van resultaten en het elkaar aanspreken wanneer afspraken niet worden nagekomen. De komende periode staat in het teken van het expliciet maken van prestatieafspraken.
- **Adaptief / flexibel gedrag:** de omgeving is continue aan verandering onderhevig en stelt andere eisen aan de IT-organisatie en de medewerkers. Dit betekent aanpassingen in de organisatie, de manier van werken en benodigde kennis en competenties voor de uitvoering van de werkzaamheden.



---

### 7.1.3 Veranderagenda

De bijdragen van IT aan de domeinen SV en Zorg (renovatie en innovatie van de IT-landschappen) staan bij de desbetreffende hoofdstukken genoemd. Aanvullend daarop heeft IT de verantwoordelijkheid om adequaat antwoord te geven op de gevraagde beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de IT-voorzieningen. Een aantal vervangingstrajecten is niet langer uit te stellen. Een aantal van deze functionaliteiten zijn van toegevoegde waarde voor beide domeinen met de bijbehorende synergievoordelen. En daar waar kan, wordt kennis uitgewisseld tussen de domeinen. Belangrijke opgaven voor 2016 en 2017 zijn daarmee:

- Doorvoeren organisatie-inrichting: Het jaar 2016 zal mede in het teken staan van de verdere inrichting van de nieuwe IT-organisatie.
- Doelarchitectuur: Uitwerken van de doelarchitectuur voor het SVB-applicatielandschap, voor zowel de primaire als de secundaire processen, inclusief applicatierationalisatie.
- Interoperabiliteit: De architectuur keuzes moeten leiden dat de SVB steeds makkelijker samenwerkt met ketenpartners. Daarbij gaat het om gegevensuitwisseling (zoals via RINIS) maar ook om samenwerking op procesniveau waarbij bijvoorbeeld services tussen organisaties gedeeld worden.
- Digitale werkomgeving: Vervangingen in de werkomgeving zodanig dat de SVB een up to date omgeving heeft met een verhoogde productiviteit onder andere in de communicatie voor de medewerkers.
- Digitale Academie: De introductie van de digitale academie biedt de medewerker meer zelfstudie mogelijkheden, zodanig dat de medewerker zelf het moment kan kiezen waarop hij studeert en de opleidingskosten verlaagd doordat minder gebruik gemaakt wordt van klassikaal onderricht. Business Intelligence: De verdere uitbouw van Business Intelligence beoogd een betere uitnutting van bestaande informatie bronnen tegen lagere uitvoeringskosten, zodanig dat de financiële bestuurbaarheid en verbeteringen in het primaire proces beter meetbaar zijn
- Vervanging Juridoc en digitaal beroep: ter ondersteuning van de juridische functie zullen deze lopende projecten worden voortgezet. BIR/informatiebeveiliging: in 2016 zal de SVB BIR-compliant (Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst) zijn zodanig dat dit een effectief weerwoord is op de snelle ontwikkelingen op gebied van cybercrime en hacking. Dit onderwerp zal de komende jaren substantiële aandacht vragen.
- Versterking technische infrastructuur: Onder andere als gevolg van hogere beschikbaarheidseisen voor internettoepassingen en bijkomende veiligheidsproblematiek worden diverse acties ingezet zodanig dat de technische infrastructuur en het beheer daarvan versterkt wordt. Daarbij zijn inrichting van het Security operations center en een Monitoring operations center aan de orde, naast modernisering van de end-to-end monitoring en de vernieuwing van het identity management systeem van de SVB. Hiermee wordt direct de continuïteit en stabiliteit geborgd.

### 7.1.4 Financiën

In de tabel op de volgende pagina zijn de financiële consequenties van de IT-veranderagenda opgenomen, voor zover deze nog niet zijn vermeld in de hoofdstukken SV- en Zorgdomein. Het betreft hier vooral activiteiten en projecten van algemene aard, die voor beide domeinen ingezet worden.

<b>IT-Generiek</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
bedragen x 1 miljoen (afgerond op een half miljoen)		
BI	0,5	0,5
Kwaliteitsimpuls IT / borging info. beveliging	2,0	3,0
Juridoc, Digitaal beroep , GRC	0,5	-
Innovatie bedrijfsvoeringssyst. (fin. & pers.)	-	1,0
<b>Totaal</b>	<b>3,0</b>	<b>4,5</b>

## 7.2 Personele veranderopgaven

De medewerkers van de SVB moeten in staat zijn en blijven om mee te gaan in de snelheid en de wendbaarheid die de omgeving van ons vraagt. Dit betekent niet alleen investeren in vakkennis, maar meer dan ooit ook aandacht voor competenties als klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, samenwerken, initiatief, eigenaarschap en flexibiliteit. Het betekent ook het investeren in optimale samenwerking in teams en in leiderschap. Goed werkgeverschap en handelen naar de geest van de sociale wetgeving zijn vanzelfsprekend het vertrekpunt bij het inrichten van het HR-beleid. Dit betekent dat de SVB haar medewerkers maximaal zal ondersteunen om mee te komen in het werk en inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt. In dat kader hechten wij er ook aan mogelijkheden te creëren voor medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt, een ziekte of handicap. Daarnaast investeren we in een aantrekkelijk arbeidsvoorwaardenpakket en een stimulerende werkomgeving om talent aan te kunnen trekken en te behouden.

In vervolg op voorgaande hoofdstukken worden eerst de personele veranderopgaven kort samengevat. Vervolgens worden SVB brede HR-oplossingen geschetst aan de hand van drie clusters: instroom en retentie, vitaal vakmanschap en doorstroom en uitstroom.

### 7.2.1 De personele veranderopgaven per domein en ondersteuning

In deze paragraaf wordt voor het SV-domein, zorgdomein, IT en ondersteunende diensten op hoofdlijnen omschreven wat de personele veranderopgaven voor de komende jaren zijn.

#### *De personele veranderopgave binnen SV-domein*

Binnen het SV-domein verandert het benodigde personeelsbestand de komende jaren in zowel kwantitatieve als kwalitatieve zin als gevolg van de strategische heroriëntatie. Onderstaande zes personele veranderopgaven zijn zodanig dat invulling wordt gegeven aan de veranderingen zoals beschreven in het hoofdstuk Sociale verzekeringsdomein:

1. Verhoging van het gemiddelde niveau van het personeel binnen de serviceteams.
2. Verhoging kennis en kwaliteit binnen de serviceteams.
3. Implementatie resultaatverantwoordelijke teams (RVT's).
4. Gerichte investeringen in (specialistische) kennis en externe oriëntatie binnen de centrale afdelingen.
5. Het vinden van nieuwe functies voor medewerkers die hun functie niet kunnen blijven uitoefenen.
6. Het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers in alle leeftijdscategorieën.

#### *De personele veranderopgaven binnen het zorgdomein*

Het zorgdomein heeft het afgelopen jaren een explosieve groei doorgemaakt in zowel vaste medewerkers als uitzendkrachten. Voor 2017 verwachten we een daling ten opzichte van 2016, maar de daling zal minder substantieel zijn dan beschreven in het inrichtingsplan PGB 2015 als gevolg van

---

de temporisering van IT-investeringen. De belangrijkste HR-veranderopgaven zijn beschreven in het hoofdstuk Zorgdomein. Samenvattend zijn de onderstaande aspecten van belang:

1. Flexibiliteit in de personeelsplanning gericht op een evenwichtige balans tussen stabiliteit en continuïteit van de dienstverlening, met in achtname van de onzekerheden over toekomstige ontwikkelingen.
2. Implementatie van integrale teams zodanig dat zij zowel front- als backoffice taken kunnen uitvoeren.
3. Investeren in vakkennis en competenties zodanig dat medewerkers in de dienstverlening goed up to date blijven in hun vakkennis.
4. Investing in leiderschap en teamsamenwerking zodanig dat dit leidt tot meer zelfstandigheid bij de medewerkers en tot leiderschap waarbij het accent ligt op coachen, vertrouwen en richting geven.
5. Gerichte investering in de staffuncties, formatie uitbreiding in functioneel beheer en het procesbureau.

#### *De personele veranderopgaven binnen IT*

Het binnen IT benodigde personeelsbestand verandert de komende jaren zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin. Deze veranderingen staan beschreven in het hoofdstuk IT-organisatie. Enerzijds betekent dit een grote uitdaging om het juiste talent op de juiste plaats te vinden en anderzijds is ontwikkeling cruciaal om aan de functie-eisen te blijven voldoen. Samengevat zijn binnen IT de personele veranderopgave geconcretiseerd in de onderstaande onderwerpen:

1. Capaciteitsuitbreiding binnen de Application Management teams en Managed Services.
2. Ontwikkeling van kennis en competenties van medewerkers.
  - a. Uitbreiding vindt plaats ten behoeve van de ontwikkeling van applicatie- en contentmanagerdiensten, de publicatiediensten (waar onder de ontwikkeling van webkanalen vallen) en Business Intelligence.
  - b. Vanuit de huidige bestaande functies wordt de formatie vooral uitgebreid bij de applicatieontwikkelaars Cobol, Java en testspecialisten.
  - c. Een groei wordt verwacht binnen verschillende specialistische functies voor exploitatie en beheer
  - d. Intensievere samenwerking in de keten met betrekking tot data-uitwisseling brengt grotere uitdagingen met betrekking tot het waarborgen van informatiebeveiliging met zich mee
3. Ontwikkeling van competenties van leidinggevenden. De focus van de komende periode is gericht op het versterken van de competentiegebieden, resultaatgericht werken en het tonen van adaptief, flexibel gedrag.
4. Het vinden van nieuwe functies voor medewerkers die hun functie niet kunnen blijven uitoefenen.

#### *De personele veranderopgaven binnen de stafdirecties*

Verschuiven van ontwikkelingen en de veranderopgaven van de bovenstaande domeinen hebben impact op de personele veranderopgaven binnen de stafdirecties. De steeds snellere en ingrijpendere veranderingen in wet- en regelgeving vragen bovendien om veranderkracht. Als gevolg hiervan zijn nieuwe kennisgebieden gedefinieerd en dienen verschillende bestaande kennisgebieden versterkt te worden. Hiervoor wordt geïnvesteerd in benodigde capaciteit en vakinhoudelijke kennis en vaardigheden van medewerkers binnen de verschillende stafdirecties. Voorbeelden hiervan zijn:

1. Effectieve samenwerking in de keten stelt nieuwe eisen aan processen en ook aan expertise.
2. Toenemende complexiteit in de (politieke) context van de SVB vraagt om versterking van de interne en externe communicatie. Tevens speelt de SVB in op de groei van social media en klantcommunicatie naar 'maximaal digitaal'.

3. Het inzetten op business intelligence vraagt om versterking van de competenties (en een beperkte capaciteitsuitbreiding) op het vlak van analysetechnieken en -interpretatie.
4. De veranderopgaven betekenen ook investeringen op het gebied van werving en selectie, arbeidsvoorwaarden en begeleide uitstroom. Tevens vraagt het een investering in de (ondersteuning bij de) ontwikkeling van leiderschap en teamontwikkeling.
5. Door complexere regelgeving en verdergaande digitalisering is er een toenemende behoefte aan specialistisch juridische kennis – bedrijfsjuridische diensten, beroepszaken en beleid.

### 7.2.2 De HR-oplossingen die de strategische veranderopgave ondersteunen

Om te kunnen voorzien in de hiervoor genoemde personele veranderopgaven zal de SVB fors moeten investeren in HR-oplossingen die de voor de veranderopgaven gewenste instroom, retentie, ontwikkeling, doorstroom en uitstroom van medewerkers mogelijk maken. HR zet hiertoe in op negen oplossingen, die geclusterd zijn naar de drie HR-opgaven instroom en retentie, vitaal vakmanschap en doorstroom en uitstroom.

De HR-opgaven en bijbehorende activiteiten staan in onderstaande figuur weergegeven:



#### *HR-oplossingen gericht op instroom en retentie*

Om de strategische veranderopgave te kunnen realiseren, zal de SVB binnen verschillende domeinen expertise moeten aantrekken. Een deel van deze expertise zal extern ingehuurd worden, maar de SVB staat ook voor het eerst in jaren weer voor een substantiële wervingsinspanning. Om goede medewerkers binnen te kunnen halen en te binden zal de SVB haar naamsbekendheid en aantrekkelijkheid als werkgever moeten vergroten. De oplossingen vanuit HR om de benodigde instroom en retentie te kunnen realiseren zijn:

1. Sourcing strategie: Binnen verschillende domeinen leidt de veranderagenda tot behoefte aan meer capaciteit, vooral op het vlak van 'nieuwe expertisegebieden' als data analytics, client intelligence en informatiebeveiliging. Voor de activiteiten waar capaciteitsuitbreiding gewenst is, ondersteunt HR bij de keuze om de expertise zelf op te bouwen door werving en opleiding, of dat de activiteiten beter ingehuurd kunnen worden. HR zorgt ook voor een effectieve inzet van de

---

flexibele schil, onder andere met betrekking tot piekperioden en draagt zorg voor optimale uitvoering van de contracten met de uitzendbureaus.

2. Arbeidsmarktpositionering en recruitment: Om de naamsbekendheid en uitstraling van de SVB als aantrekkelijke werkgever te vergroten zal geïnvesteerd worden in arbeidsmarktpositionering. De SVB zal zich in haar kanaalkeuzes onder andere specifiek richten op het IT-domein en data analisten, omdat daar de grootste wervingsuitdaging wordt verwacht. De capaciteit voor recruitment is makkelijk op te voeren doordat deze ondersteuning wordt uitbesteed aan recruiters die over de juiste domeinkennis beschikken. Zo zal IT de komende periode tijdelijk werken met een extern ingehuurde IT-recruiter.
3. Herijking arbeidsvoorwaarden en functiehuis: De SVB moet per 1 januari 2017 een nieuwe CAO afsluiten en per 1 januari 2018 een nieuw sociaal plan. Het uitgangspunt van de SVB in dit proces is dat zij eigentijdse arbeidsvoorwaarden wil bieden die 'generatieproof' zijn. Een voorbeeld is de mogelijkheden, voor zover het past binnen de werkzaamheden en de kaders van informatiebeveiliging, voor plaats- en tijdsafhankelijke werken binnen de kaders van informatiebeveiliging.

#### *HR-oplossingen gericht op vitaal vakmanschap*

Voor succesvolle realisatie van de veranderagenda is het noodzakelijk dat de medewerkers van de SVB zich steeds blijven ontwikkelen, en zich daarmee voorbereiden op wat het werk in de toekomst van ze vraagt. Ook is het wenselijk dat medewerkers 'fysiek en mentaal fit' zijn en blijven. Binnen de SVB is het uitgangspunt om medewerkers maximaal te ondersteunen hun werk nu en in de toekomst uit te kunnen voeren. De SVB gebruikt daar de term 'vitaal vakmanschap' voor. De oplossingen vanuit HR om vitaal vakmanschap te bevorderen zijn:

4. Vakinhoudelijke en competentieontwikkeling: De SVB ontwikkelt haar medewerkers continu, zowel op het vlak van vak inhoud als ook benodigde competenties. Het ontwikkelaanbod voor medewerkers wordt vormgegeven vanuit de SVB visie op leren. Het '70-20-10 principe' is daarin de basis: medewerkers leren zoveel mogelijk in de praktijk van het dagelijkse werk (70 procent), van hun leidinggevend en collega's (20 procent), en voor een gedeelte in opleiding en training (10 procent). De SVB ondersteunt het leren met een breed palet aan leermiddelen, in een mix van e-learning, praktijkopdrachten en contactmomenten ('blended learning'). Om de visie op leren in de praktijk te brengen is ingebruikname van een digitale leeromgeving randvoorwaardelijk. De SVB laat dit daarom dit jaar ontwikkelen en implementeren. Hierdoor wordt het mogelijk om leren dicht bij de praktijk te brengen en beter aan te sluiten bij leerbehoeften en leerstijlen. Daarnaast wordt de inhoud en de opzet van de bedrijfsopleidingen in 2016 herijkt. De opleidingen worden daarom modulair opgebouwd, en de competentieontwikkeling geïntensiveerd door daar meer specifieke trainingen voor aan te bieden.
5. Team- en leiderschapontwikkeling: Veel veranderopgaven vragen niet alleen van individuele medewerkers dat zij een ontwikkeling doormaken, maar ook dat er binnen teams op andere manieren effectiever samen gewerkt gaat worden. Om dit te bereiken zet de SVB sterk in op teamontwikkeling. Onder de vlag van Samen Leren Doen investeren we in alle directies in resultaatgericht werken in teams, in samenwerking en in leiderschap. We doen dit niet door een groot standaardprogramma uit te rollen, maar door organisch, middels proeftuinen veranderingen in kleine beheersbare stappen door te voeren. De gemeenschappelijke taal Real Drives en de start modules in het leiderschapsprogramma vormen daarbij een gemeenschappelijke basis.
6. Talentontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en participatiemogelijkheden: In een organisatie die in ontwikkeling is, is het belangrijk om medewerkers continu uit te dagen om zich te ontwikkelen vanuit hun talenten, ambities en mogelijkheden. Bovendien is het wenselijk medewerkers fysiek én mentaal fit te houden voor de toekomst. De SVB stimuleert medewerkers nog meer dan voorheen zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen loopbaanontwikkeling en vitaliteit.

---

Maar zal dit meer dan nu faciliteren met bijvoorbeeld loopbaanadvies, talentenprogramma's, doorgroei- en stage mogelijkheden. Er is maatwerk mogelijk bij het afstemmen van werkzaamheden en arbeidsvoorwaarden op de mogelijkheden en behoeften van medewerkers in verschillende levensfasen. De SVB zoekt bovendien actief naar mogelijkheden voor medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt, een ziekte of handicap.

*HR-oplossingen gericht op doorstroom en uitstroom*

De veranderingen binnen de SVB leiden er ook toe dat de personeelsbehoefte – zowel de hoeveelheid als de kwaliteit – steeds aan verandering onderhevig is. Het is een continue uitdaging voor HR om directies te helpen deze veranderende personeelsbehoefte steeds concreet te maken, ook om negatieve gevolgen van veranderingen voor medewerkers tot een minimum te beperken. De oplossingen vanuit HR om de benodigde doorstroom en uitstroom van medewerkers te faciliteren zijn:

7. **Formatieplanning:** Om ervoor te zorgen dat de personele middelen binnen de SVB zo doelmatig mogelijk besteed worden, monitort HR voortdurend – in nauwe samenwerking met F&C – wat de benodigde functies en Fte's per directie zijn en hoe deze het beste ingevuld kunnen worden. Met betrekking tot bezetting monitort HR niet alleen de omvang en de kosten van het eigen personeelsbestand, maar ook de uitgaven aan externe inhuur.
8. **Performance management en capaciteitsanalyse:** Tijdige sturing op een kwantitatief en kwalitatief goede opbouw van het personeelsbestand vraagt om inzicht in de prestaties, het ontwikkelpotentieel en de ambities van medewerkers. De effectieve werking van de PVB-cyclus – waarin planning, voortgangsgesprekken en beoordeling plaatsvinden – vraagt voortdurende aandacht van de HR-adviseurs. De loopbaanambities en -mogelijkheden van medewerkers zullen in deze cyclus prominenter op de agenda komen te staan. Inzichten uit de proefnemingen die momenteel worden gedaan met de beoordelingscyclus worden meegenomen in een evaluatie van de methodiek.

De komende maanden wordt bovendien een SVB-brede capaciteitsanalyse uitgevoerd. Dit geeft inzicht in het niveau van de individuele medewerkers en de ontwikkelopgave die nodig is om te voldoen aan de toekomstige competentie-eisen. Dit gaat op voor de huidige functie of waar sprake is van mogelijkheden en ambitie voor een hoger functieniveau. Het is bovendien het streven om medewerkers die hoogstwaarschijnlijk niet kunnen of willen voldoen aan het profiel van de toekomst vroegtijdig te begeleiden naar ander werk.

---

## 8. Samen komen we verder

Het realiseren van de veranderagenda doet de SVB samen met de eigenaar, opdrachtgever, ketenpartijen en klanten. Hieronder worden de afhankelijkheden benoemd die het uitvoeren van de veranderagenda en daarmee het realiseren van de strategische doelstellingen beïnvloeden.

### **De afhankelijkheden in de driehoek van eigenaar, opdrachtgevers en uitvoerder**

Het evenwicht in deze driehoek moet de politieke bestuurlijke rust realiseren die nodig is om de strategie te gaan realiseren. De initiatieven rondom de sturingsrelatie en steeds zuiverder krijgen van ieders rol moet ervoor zorgen dat er bij iedereen voldoende vertrouwen is. Het moet ook leiden tot aan elkaar vragen stellen en gezamenlijk naar de juiste oplossingen zoeken. Dit vraagt investeren in tijd, aandacht en gezamenlijke verbondenheid op de koers.

Acties die hierbij benoemd zijn:

- De onderlinge afstemming over nieuwe beleids- en wetwijzigingen en indien nodig een tijdige herijking van gekozen beleidslijnen.
- Het gezamenlijk onderzoek naar effectievere uitvoering van bestaande wetgeving vanuit perspectief van ontlasting van de klant, toenemende uniformering van wetsbegrippen en hergebruik van data tussen uitvoerders.
- De beschikbaarheid en juiste aanwending van middelen om als uitvoerder in staat te zijn om die stabiele en wendbare organisatie te worden. Dit alles wordt ondersteund vanuit een transparante afstemming rondom de cycli van planvorming, begroten en verantwoording en evalueren welke gebaseerd is op een meerjaren financieel beleidskader.

### **De afhankelijkheid tussen de opdrachtgever, dienstverlening en IT-organisatie**

Veel wetswijzigingen, vernieuwingen en verbetering van processen hebben een IT-component in zich. Het realiseren van de juiste planvorming en prioritering rondom de vraag aan IT-capaciteit zal afgestemd moeten zijn op een realistisch en haalbaar aanbod vanuit het IT-bedrijf. Bij deze afstemming worden naast de interne opdrachtgevers ook de externe opdrachtgevers (en de eigenaar) in het risicoprofiel van vraag en aanbod. Als referentiekader zal daarbij het stap voor stap realiseren van de strategie centraal staan. Concrete acties die hierbij benoemd zijn:

- Het prioriteren in “must have” wensen. Waarbij op basis van een duidelijke portfolioregistratie ook duidelijk is wat de consequentie is van een prioritering op het wel en niet realiseren van de vraag.
- Het bewaken van absorptievermogen zodat we maximaal IT-onderhoud en vernieuwing kunnen realiseren. Zowel in de beschikbaarheid van middelen als kennis en deskundigheid om de benoemde projecten in het perspectief van tijd, geld en gewenste functionaliteit conform onze hoge standaarden te beheersen.
- Het nieuwe elan en de herinrichting van de IT-organisatie waarbij vanuit een heldere IT-strategie op basis van hoge kwaliteitsstandaarden de kwaliteitszekerheid en -controle vormgegeven worden.

### **De afhankelijkheid tussen de opdrachtgever, ketenpartijen en de uitvoerder**

Zowel in de bestaande dienstverlening van de uitvoerders als de verwachte intensivering van samenwerking met ketenpartijen is er sprake van toenemende afhankelijkheden. Deze intensivering biedt kansen maar vraagt ook door toenemende “ketenafhankelijkheid” ook om duidelijkheid in



---

verantwoordelijkheid en vastlegging van afspraken in dienstverleningsafspraken. Concrete acties die hierbij benoemd zijn:

- Het komen tot duidelijke afspraken over eigenaarschap van koppelpunten en data vanuit het perspectief van hergebruik, privacy en betrouwbaarheid.
- Het realiseren van slagvaardige bestuurlijke platforms waarin opdrachtgevers, ketenpartijen en de uitvoerder(s) elkaar treffen en waarbij het perspectief van een effectieve en maximale dienstverlening naar de klant centraal staat.
- Het realiseren van maximale aansluiting op bestaande overheidsinfrastructuren.

### **De afhankelijkheid tussen management, medewerkers en kwaliteit van dienstverlening**

De strategie geeft de organisatie opnieuw energie en de mogelijkheid om de klant in de steeds complexere samenleving te blijven faciliteren. Het meenemen van de organisatie en haar omgeving met deze koers vraagt in 2016 veel aandacht. Concrete acties die hierbij benoemd zijn:

- Het meenemen van de medewerkers door de ambitie ook in de tijd uit te zetten. De groep medewerkers die (te) snel willen, moeten op een goede manier worden gefaciliteerd. Zo blijven ze behouden voor de organisatie. Daarnaast moeten medewerkers ondersteund worden die meer tijd nodig hebben om deze verandering te kunnen volgen, zodat de bestaande betrouwbare dienstverlening geborgd blijft.
- De introductie van resultaatverantwoordelijke teams. Deze ontwikkeling geeft medewerkers binnen de afgesproken principes de mogelijkheid invloed uit te oefenen op de wijze waarop ze hun werk organiseren. Onze klanten worden daarbij nog beter en meer op maat bediend en interne processen zullen daarmee effectiever worden. Dit vraagt veel in termen van opleiding en ontwikkeling van zowel de medewerkers als het management. De risico's en kansen van het hieruit wendbaarder maken van de organisatie zullen eind 2016 voor het eerst zichtbaar worden.

Het huidige instrumentarium van risicomanagement binnen de organisatie zal worden ingezet om de ontwikkeling van kansen en risico's vanuit de strategische doelstellingen te volgen. Hierbij zal naast het hanteren van reguliere risicoregisters van uit de directies ook gebruik gemaakt worden van het inzetten van risico-assessments bij aanvang van grotere voorgenomen veranderingen.



## Bijlage: Detaillering financiën

**Tabel 1:**

<b>Continuïteit van dienstverlening en systemen</b>		para- graaf	Basis agenda	
bedragen x € 1 miljoen, en afgerond op €0,5 miljoen			2016	2017
<b>Continuïteit</b>				
Kennisontwikkeling zittende medewerkers	3.3.1	1,0	2,0	
Infrastructuur voor opleidingen	3.3.1	0,5	0,5	
Borgen expertise van 'continu verbeteren' basis	3.3.1	-	2,0	
Arbeidsmarktpositionering / werving & Selectie	3.3.1	0,5	-	
Lijn en continu activiteiten (regulier)	3.3.2	1,0	1,0	
Optimalisatie infrastructuur continuïteit	3.3.2	1,5	1,5	
Vrijwillige verzekeringen / intranet / his roaadmap	3.3.4	1,0	1,5	
ABC lijst	3.3.4	0,5	-	
Kwaliteitsimpuls IT / borging info. beveliging	7.1.4	2,0	3,0	
Juridoc, Digitaal beroep , GRC	7.1.4	0,5	-	
<b>totaal kosten</b>		<b>8,5</b>	<b>11,5</b>	
Financiering				
SVB; uit beschikbare verandercapaciteit		-8,5	-10,5	
SZW bijdrage			-1,0	
Saldo = aanvullende financieringsbehoefte		-	-	

**Tabel 2:**

<b>Verbeteren en wendbaarder maken van bestaande bedrijfsprc</b>		Basis agenda	
bedragen x € 1 miljoen, en afgerond op €0,5 miljoen		2016	2017
<b>Verbeteringen dienstverlening en systemen</b>			
Borgen expertise van 'continu verbeteren' verbetering	3.3.1	-	
AA Gebruikersinterface	3.3.4	-	0,5
AA landelijke administratie	3.3.4	-	-
IT kennisontsluiting	3.3.4	-	0,5
Optimalisering IV van Post, BPM-one, Condor/RNI	3.3.4	0,5	1,0
BI	7.1.4	0,5	0,5
Voorbereiding verbetering bedrijfsv. Syst.	7.1.4		1,0
<b>totaal kosten</b>		<b>1,0</b>	<b>3,5</b>
Financiering			
SVB; uit egalisatie reserve		-1,0	
SZW			-3,5
Saldo = aanvullende financieringsbehoefte		-	-

Businesscases (tabel 3 t/m 6)

**Tabel 3:**

<b>Businesscase: Proces innovatie</b>		<b>Basis agenda</b>	
bedragen x € 1 miljoen, en afgerond op € 0,5 miljoen		2016	2017
<b>Businesscases</b>			
<b>1: Procesinnovatie</b>			
Procesinnovatie dienstverlening	3.3.2	0,5	1,0
Gegevensschil / webkanalen	3.3.2	1,0	1,5
Optimaliseren IT van primaire processen	3.3.2	0,5	1,0
Optimalisatie infrastructuur IT	3.3.2	-	1,5
		2,0	5,0
Verwachte opbrengsten (in Dienstverlening)	3.3.2	-	-1,0
Verwachte opbrengsten (in niet dienstverlening = staf)	3.3.2	-	-
<b>totaal kosten</b>		2,0	4,0
Financiering			
SVB uit egaliseriereserve			-3,5
SVB uit bestaande verandercapaciteit		-2,0	
SZW bijdrage			-0,5
Businesscase: met voorfinanciering (vanaf 2018)			
saldo		-	-

**Tabel 4:**

<b>Businesscase: Intensiveren ketensamenwerking</b>		<b>Basis agenda</b>	
bedragen x € 1 miljoen, en afgerond op € 0,5 miljoen		2016	2017
<b>2: Ketensamenwerking</b>			
Ketensamenwerking door hergebruik data	3.3.3	-	-
Communicatie naar de burger	3.3.3	-	-
Verwachte opbrengsten	3.3.3	-	-
<b>totaal kosten</b>		-	-
Financiering			
Businesscase: met voorfinanciering			
saldo		-	-

**Tabel 5:**

<b>Businesscase: Bedrijfsvoeringssystemen</b>		<b>Basis agenda</b>	
bedragen x € 1 miljoen, en afgerond op € 0,5 miljoen		2016	2017
<b>3: Bedrijfsprocessen</b>			
Innovatie bedrijfsvoeringssyst. (fin. & pers.)	7.1.4	-	-
Verwachte opbrengsten (in niet dienstverlening = staf)	3.3.2	-	-
<b>totaal kosten</b>		-	-
Financiering			
Businesscase: met voorfinanciering			
saldo		-	-

**Tabel 6:**

<b>Businesscase: Vakwerk</b>		aansluiting indeling veranderagenda	Basis agenda						struct. vanaf t 6
bedragen x € 1 miljoen, en afgerond op € 0,5 miljoen			t 0	t 1	t 2	t 3	t 4	t 5	
<b>4: Vakwerk</b>									
Investering	vAKWerk	3.3.4	3,0	6,0	-	-	-		-
Gemiddelde frictie kosten per jaar		-			2,5	2,5	2,5	2,5	-
Opbrengst	vAKWerk	3.3.4	-	-	-2,0	-2,5	-3,5	-3,5	-3,5
<b>totaal kosten</b>			<b>3,0</b>	<b>6,0</b>	<b>0,5</b>	<b>-</b>	<b>-1,0</b>	<b>-1,0</b>	<b>-3,5</b>
Financiering									
Businesscase: met voorfinanciering			<b>-3,0</b>	<b>-6,0</b>	<b>-0,5</b>		<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	
saldo			3,0	6,0	-	-	-	-	-3,5