



DEFINITIEF

# Review programma's SVB Tien en Verzekeren

Eindrapport

project 1725  
versie 1.0  
datum 25 januari 2010

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>1</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1 Aanleiding en context	5
1.2 Opdrachtformulering	5
1.3 Afbakening en scope	6
1.4 Werkwijze en referentiekader	7
1.5 Indeling rapport	8
<b>2 Bevindingen t.a.v. het nieuwe concept</b>	<b>9</b>
2.1 Inleiding	9
2.2 Dienstverlenings- en inrichtingsconcept	9
2.3 Aansluiting op trends en ontwikkelingen binnen de overheid	11
2.4 Transitie strategie	11
<b>3 Bevindingen t.a.v. de governance</b>	<b>12</b>
3.1 Inleiding	12
3.2 Aansturing en programma-inrichting	12
3.3 Relatie met implementatiepartner	13
<b>4 Bevindingen t.a.v. V/A organisatie</b>	<b>14</b>
4.1 Inleiding	14
4.2 Doelstellingen	14
4.3 Inrichting V/A-organisatie	14
4.4 Volwassenheid V/A organisatie	16
<b>5 Bevindingen t.a.v. voortgang en resultaten</b>	<b>18</b>
5.1 Inleiding	18
5.2 Voortgang	18
5.3 Resultaten	19
<b>6 Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>22</b>
6.1 Inleiding	22

6.2	Slotconclusies	22
6.3	Beantwoording onderzoeksvragen	22
6.4	Aanbevelingen	25

<b>Bijlage A</b>	<b>Korte beschrijving programma's SVB Tien en Verzekeren</b>	<b>26</b>
------------------	--	-----------

<b>Bijlage B</b>	<b>Geïnterviewde personen</b>	<b>28</b>
------------------	-------------------------------	-----------

<b>Bijlage C</b>	<b>Bestudeerde documentatie</b>	<b>29</b>
------------------	---------------------------------	-----------

<b>Bijlage D</b>	<b>Referentiemodellen</b>	<b>30</b>
------------------	---------------------------	-----------

# Samenvatting

Het Expertise Centrum (HEC) heeft in opdracht van de Raad van Bestuur van de SVB een review uitgevoerd op de programma's SVB Tien en Verzekeren. De overall conclusies van HEC zijn als volgt:

## **1. *Het Dienstverlenings- en inrichtingsconcept sluit goed aan op betere dienstverlening naar de klant***

HEC onderschrijft het gekozen "High touch / high tech" principe. Daarmee kan de dienstverlening naar de klant aanzienlijk verbeterd worden: zoveel mogelijk door volledig geautomatiseerde ondersteuning en door selfservice; de resterende complexe en bijzondere gevallen worden door professionele integrale serviceteams afgehandeld. Dergelijke filtermechanismes werken ook goed bij andere overheidsorganisaties.

Het gebruik van moderne, gestandaardiseerde technologieën - zoals (marktconforme) servicegerichte en modulaire componenten en pakketten, toepassing van workflow en een business rule engine - is een ontwikkeling die steeds meer opgang doet. Soortgelijke concepten zijn in gebruik bij andere uitvoeringsorganisaties.

De eerste ervaringen bij de pilots rond de Integrale Service Teams (IST's) zijn over het algemeen goed. Daarbij is er nog wel een aantal lastige issues en beslispunten aan de orde. Zo is de vraag hoe de bevindingen en resultaten van de pilot worden vertaald naar de rest van de organisatie en hoe mogelijke weerstand tegen de nieuwe aanpak overwonnen kan worden. Voor de inrichting zijn inmiddels belangrijke keuzes, zoals meerwettige medewerkers, maar andere keuzes zullen nog moeten worden gemaakt, bijvoorbeeld het al dan niet invoeren van gespecialiseerde teams en verdeling daarvan over de vestigingen.

## **2. *Het nieuwe concept sluit goed aan op trends en ontwikkelingen binnen de overheid***

In het algemeen is HEC van oordeel dat het nieuwe concept goed aansluit bij algemene trends en ontwikkelingen binnen de overheid, met name ontwikkelingen binnen de 'E-overheid' op het gebied van de inrichting van basisregistraties en het gebruik van de Overheids Service Bus voor digitale gegevensuitwisseling. Ook de nadrukkelijke klantoriëntatie, langs de lijn van levensgebeurtenissen en de inzet van een 'Mijn omgeving' en aansluiting op de Persoonlijke InternetPagina is een ontwikkeling die we ook zien bij diverse andere overheids- en uitvoeringsorganisaties.

## **3. *Geleidelijke transitie is verstandig***

Omwille van de continuïteit van de bestaande uitvoeringsprocessen en dienstverlening is door de SVB gekozen voor een aanpak, waarbij vernieuwing stapsgewijs wordt gerealiseerd en in productie wordt genomen. HEC vindt dit een verstandige aanpak, gelet op het belang van de continuïteit van het uitvoeringsproces. Immers, de massale stroom uitbetalingen moet ook tijdens de vernieuwing foutloos door blijven gaan. In dat kader onderschrijven wij ook om de opbouw van de verzekerden administratie eerst in het huidige systeem te doen, en pas te migreren als de realisatie van SVB Tien daartoe gereed is.

#### **4. Aansturing en programma-inrichting is adequaat en pilot implementatie valt positief in de organisatie**

De programma's SVB Tien en Verzekeren voldoen in grote lijnen aan de daarvoor gangbare vereisten volgens MSP<sup>1</sup> en Prince2.

De business is als opdrachtgever nadrukkelijk in positie gebracht via het zogenaamde Driemanschap, dat een positieve energie en vernieuwing uitstraalt. Daarmee is het opdrachtgeverschap goed belegd.

SVB heeft gekozen voor het uitgangspunt "eerst organiseren dan automatiseren". Dit verbetert o.i. nadrukkelijk de vraagarticulatie vanuit de 'business' naar de ICT-organisatie en is te prefereren boven een situatie waarin de techniek wordt ontwikkeld vóórdat de business requirements goed zijn geformuleerd.

De doelstellingen van de beide programma's zijn goed uitgewerkt, met dien verstande dat de doorvertaling van de algemene doelstellingen naar concrete subdoelen en de incrementele aanpak per cluster globaal is uitgewerkt. De indeling in de clusters geeft een goede focus en daarmee slagkracht op de drie hoofdstromen in het programma.

Er is bij de direct betrokkenen duidelijk commitment ten aanzien van het vernieuwingsproces en de doelstellingen. Daarbij is van groot belang dat de RvB een belangrijke sponsor van vernieuwing is en blijft. In hoeverre er ook draagvlak is in de lagen onder het managementniveau valt buiten de scope van deze review. Hoewel er in het programma veel aandacht is voor communicatie en uitleg, o.a. via films en roadshows, zien wij toch een risico ten aanzien van het draagvlak, m.n. de "gebruikelijke" weerstand tegen verandering. Met name omdat SVB, volgens diverse stakeholders, een meer behoudende organisatie is; meer gewend aan blauwdrukken dan incrementele verandering.

#### **5. Relatie met implementatiepartner is goed, maar de belangrijkste resultaten moeten nog komen**

Een belangrijke rol in het vernieuwingsproces is weggelegd voor de zogenaamde implementatiepartner, die is geselecteerd na een zeer uitgebreid aanbestedingstraject. SVB is (na aanvangsproblemen) content met de samenwerkingsrelatie en naar het oordeel van HEC is de contractbewaking en aansturing van de implementatiepartner van de zijde van de SVB goed ingevuld.

HEC ziet echter nog wel een aantal serieuze aandachtspunten:

- ◆ De voortgangsrapportage CapGemini bevat nog een flink aantal issues, m.n. door capaciteitstekort aan de kant van SVB (inmiddels opgelost door een andere migratie strategie) en discussies over contract en scope blijven een risico.
- ◆ De oplevering van de belangrijkste producten door de implementatiepartner moet nog plaats vinden op de daartoe geplande momenten, en kunnen derhalve nog niet beoordeeld worden.
- ◆ Het beschikbaar krijgen van voldoende en goede experts bij de implementatiepartner op het gebied van Oracle/Siebel blijft een permanente zorg.

---

<sup>1</sup> Managing Successful Programmes (MSP) is een framework voor programmamanagement en sluit aan op de besturing van projecten volgens Prince2.

**6. V/A-organisatie en portfolio management zijn ingericht, maar de werking moet nog uitgekristalliseerd worden**

Met het concept van de vraag/aanbod organisatie sluit SVB aan bij de trend bij vergelijkbare organisaties met een transitie naar gescheiden professionele vraag- en aanbod organisaties met portfolio management. De implementatie van de V/A-organisatie is in lijn met algemeen aanvaarde inrichtingsprincipes (zoals BiSL) voor moderne dienstverlenende organisaties.

Met de inrichting van de nieuw V/A-organisatie en het portfoliomanagement (voor de vaststelling van de SVB-brede prioriteiten) is cluster 3 formeel afgerond. De nieuwe aanpak en systeemomgeving stellen echter nieuwe eisen aan de V/A organisatie. In die zin zijn nieuwe transities gewenst, zowel aan de vraagkant als aan de aanbodkant. Daarnaast moeten nog de nodige zaken nader ingevuld moeten worden. Zo zijn er bij de invulling van de nieuwe organisatie en daarbij behorende rollen beperkingen en tekorten in zowel kwalitatieve zin (competenties) als kwantitatieve zin.

Er is nog geen roadmap voor de invulling van de functies (voor afdelingen en medewerkers); binnen ICT-Diensten, en er is nog niet op individueel niveau gecommuniceerd over toekomstige functie-inhoud en omscholing. Overigens is het voor een deel van de medewerkers nog moeilijk om over te stappen van planmatig (blauw) naar meer iteratief (groen) werken.

**7. Voortgang: er is momentum aanwezig ten aanzien van de vernieuwing, maar 2010 is een cruciaal jaar om te bezien of de implementatie voldoende snel gaat**

De pilots met de integrale serviceteams zijn op vrijwel alle vestigingen heel zichtbaar in de organisatie en de voorlopige evaluaties geven, ondanks enkele knelpunten, overall een positief beeld. 2010 zal m.n. vanwege de opleveringen vanuit CapGemini en de acceptatie door SVB een cruciaal jaar worden. Pas in loop van 2010 zal duidelijk zicht ontstaan op het daadwerkelijke realisatietempo. Indien CapGemini niet (op tijd) oplevert kan dit het momentum in gevaar brengen.

Cluster 1 (integrale dienstverlening) is via de IST-pilots inmiddels vrij ver gevorderd in het doorontwikkelen van een nieuwe werkwijze en proces. Voor cluster 2 is het van belang dat er binnenkort zichtbare resultaten geboekt worden. Formeel is cluster 3 afgesloten na de reorganisatie van de nieuwe ICT (vraag/aanbod) organisatie; de nieuwe organisatie moet echter nog in belangrijke mate worden doorontwikkeld om de nieuwe uitdagingen aan te kunnen.

Het programma SVB Tien loopt sinds 2006 en heeft in die zin wel een lange aanloop nodig. Gelet op het belang van continuïteit in het primaire proces en draagvlak binnen de organisatie is het begrijpelijk dat gekozen is voor een geleidelijke en stapsgewijze ontwikkeling. Als het niet lukt om daadwerkelijk voldoende voortgang te boeken en 'onomkeerbare' stappen te zetten, dan kan het draagvlak aanzienlijk afnemen.

**8. Resultaten zijn tot op heden vooral conceptueel en randvoorwaardelijk, met concrete efficiencybesparingen**

De resultaten van het programma SVB Tien zijn tot op heden enerzijds conceptueel en randvoorwaardelijk en anderzijds heel concreet in de efficiencybesparingen. De nieuwe organisatie is gemodelleerd, al moet deze in de praktijk nog verder geïmplementeerd worden.

Daarmee zijn weliswaar belangrijke stappen gezet op weg naar het einddoel, maar zijn nog beperkt daadwerkelijke resultaten gerealiseerd. Het jaar 2010 zal in dit opzicht cruciaal worden.

Tot op heden heeft SVB - overeenkomstig de met het ministerie van SZW gemaakte afspraken - besparingen gerealiseerd door efficiency verbeteringen en toepassing van substantiële self service mogelijkheden. De realisatie van de besparingen loopt zelf iets voor op het schema. De verwachting is dan ook dat de volledige besparingen binnen de planperiode worden gerealiseerd.

Door het nieuwe concept (o.a. SOA) kan in toenemende mate aangesloten worden op e-overheid en basisregistraties, zoals PIP, GBA en Polis.

Een belangrijk doel van het programma Verzekeren, namelijk het aanleggen van de Basis Administratie Verzekerden wordt (tussen 2009 en 2017) in het huidige systeem gerealiseerd. De resultaten van het innoveren van de verzekeringsprocessen liggen in hoofdzaak nog in de toekomst. De planning daarvan is nog niet bekend.

### **9. Aanbevelingen**

Op grond van deze review komt HEC met de volgende aanbevelingen:

- ◆ Zorg dat het sponsorschap van vernieuwing stevig verankerd blijft in de Raad van Bestuur
- ◆ Houd het momentum van de Integrale Service Team pilots vast
- ◆ Zorg voor aanhaking van de Stafafdelingen.
- ◆ Stuur op de verdere invulling van competenties binnen IM en ICT Diensten voor transitie van de ICT (aanbod) – organisatie naar de nieuwe omgeving, en de IV – organisatie naar een professionele vraagorganisatie.
- ◆ Stel (zodra er voldoende zekerheid is) een Roadmap op voor invulling van de functies binnen IM en ICT-Diensten en communiceer op individueel niveau over toekomstige functie-inhoud en omscholing. Deze roadmap zal overigens dynamisch zijn en in de tijd kunnen veranderen.
- ◆ Bepaal een formele setting voor acceptatietesten en vaststellen requirements.
- ◆ Blijf voortgang en implementatie, m.n. van de implementatiepartner, kritisch volgen
- ◆ Houd (op kritieke momenten) externe reviews, ook op de softwarecomponenten die door de implementatiepartner worden opgeleverd (na voorafgaande afstemming met de implementatiepartner)
- ◆ Veranker de kennis van externen in de eigen organisatie
- ◆ Evalueer de business case, waaronder meting van de klanttevredenheid *van het nieuwe dienstverleningsconcept*, en de tevredenheid van de medewerkers *over de nieuwe werkwijze*.

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding en context

Binnen de SVB vindt een structureel veranderingsproces plaats. De SVB streeft er naar om zowel een 'excellente' uitvoerder te blijven, alsook de dienstverlening aan de burger te verbeteren, en als organisatie wendbaarder en flexibeler te worden. Daarmee wil de SVB in staat zijn om een grotere diversiteit aan uitvoeringsopdrachten te kunnen realiseren.

In dit kader worden momenteel twee omvangrijke programma's uitgevoerd:

- ◆ het programma SVB Tien
- ◆ het programma Verzekeren

Voor eventuele lezers buiten SVB is in Bijlage A een korte beschrijving opgenomen van de inhoud en doelstelling van beide vernieuwingsprogramma's SVB Tien en het programma Verzekeren.

Beide programma's bevinden zich in de realisatie- en implementatiefase. De samenhang tussen de programma's vergt binnen de organisatie van de SVB substantiële organisatorische veranderingen en heeft grote impact op de informatiehuishouding van de SVB. Naast deze programma's lopen er vele andere projecten binnen de organisatie, o.a. gericht op implementatie van wijzigingen in wet- en regelgeving en nieuwe taken van de SVB.

De voortgang van beide programma's wordt regelmatig op onderdelen gereviseerd en geëvalueerd. Daarnaast zijn de programma's aan reguliere audits onderworpen en wordt regelmatig gerapporteerd aan het ministerie van SZW.

Gezien het belang en de omvang van de veranderingen bij de SVB bestaat er bij de Raad van Bestuur van de SVB specifieke behoefte aan een review op de effectiviteit en efficiency van de gekozen organisatie, de werkprocessen en besturingsafspraken. Daartoe heeft de SVB Het Expertise Centrum (HEC) gevraagd een review op beide programma's uit te voeren.

## 1.2 Opdrachtformulering

Op basis van de brief van de SVB van 15 september 2009 en het gesprek met mevr. drs. M.P.I. ten Kroode en de heer drs. H. Kruizinga op 5 oktober 2009 is de opdrachtformulering als volgt samengevat:

*Voer een review uit op programma's SVB Tien en Verzekeren van de gekozen organisatie aan de hand van de volgende door de Raad van Bestuur geformuleerde onderzoeksvragen:*



1. *Onderzoek of de organisatie, de werkprocessen en de besturingsafspraken, en de effectiviteit en efficiency daarvan, die de SVB heeft ontwikkeld een afdoende antwoord zijn op de veranderende context;*
2. *Beoordeel of de clusters van de (organisatorische) vernieuwing opgeleverd hebben wat de SVB van plan was, of SVB op de goede weg is en welke stappen genomen moeten worden voor het vervolg;*
3. *Onderzoek of de implementatie met voldoende vaart wordt gerealiseerd gelet op de doelen van de SVB;*
4. *Vershaf inzicht in de vraag hoe de SVB zich qua besturing van vraag en aanbod verhoudt tot vergelijkbare organisaties in het publieke domein;*
5. *Beoordeel de mate van volwassenheid van de organisatie van vraag en aanbod; evalueer daarmee de resultaten van cluster 3;*
6. *Geef aan welke eventuele verbeteringen in welk tempo moeten worden gerealiseerd*

Oprichtgever voor de review is de Voorzitter van de Raad van Bestuur van de SVB, de heer drs. E.F. Stoové. Contactpersoon voor het onderzoek is de heer drs. H. Kruizinga, directeur ICT.

### **1.3 Afbakening en scope**

Dit onderzoek betreft een review op hoofdlijnen op basis van een twaalfal interviews en een beperkte set aan documentatie. In de review en de gesprekken is met name aandacht besteed aan de volgende aspecten:

- a. de programma-inrichting en governance van SVB Tien en Verzekeren
- b. het dienstverlenings- en inrichtingsconcept van SVB Tien
- c. de voortgang en resultaten van de programma's en clusters tot nu toe

De financiële aspecten van de programma's vallen buiten de scope van deze review.

Aanvankelijk was voor de review een doorlooptijd van drie maanden gepland. Bij aanvang van de opdracht werd duidelijk dat de SVB eind oktober behoefte had aan een tussenrapportage op hoofdlijnen. Hierdoor heeft in de eerste fase van de onderzoeksactiviteiten een versnelling plaatsgevonden. Op 4 november j.l. zijn de bevindingen op hoofdlijnen gepresenteerd aan de Raad van Bestuur. Dit rapport betreft de 'uitgeschreven' versie van die presentatie.

Het rapport heeft betrekking op de stand van zaken bij de SVB en de beide programma's in oktober 2009. De ontwikkelingen in de onderzochte programma's volgen elkaar soms in snel tempo op, waardoor niet uitgesloten kan worden dat de in dit rapport beschreven situatie, constatering en bevindingen op onderdelen inmiddels zijn ingehaald door de tijd.

In overleg met de Raad van Bestuur is besloten dat een tweede, meer verdiepende interviewronde, op dit moment vooralsnog geen meerwaarde biedt. Mogelijk is begin 2010, na de afronding van de IST-pilots en de eerste oplevering van CapGemini daarvoor een geschikter moment.

Ook de oorspronkelijk geplande vergelijking met andere organisaties in het publieke domein wordt vooralsnog niet uitgevoerd, omdat de meerwaarde hiervan, ten opzichte van de huidige rapportage, op dit moment gering wordt geacht.

#### *Evaluatie cluster 3*

Tijdens de interviewronde is gebleken dat het verwachtingspatroon bij enkele gesprekspartners ten aanzien van reikwijdte van deze review niet geheel aansluit bij de opdrachtformulering aan HEC. Het betreft immers een review op hoofdlijnen op basis een beperkt aantal interviews en een beperkte set aan documentatie. Het onderzoek betreft *niet* een diepgaande audit of zelfstandige evaluatie van de resultaten van cluster 3, die normaliter intern wordt uitgevoerd. De ons ter beschikking staande informatie is grotendeels gebaseerd op gesprekken met interne stakeholders en niet gevalideerd door HEC (behoudens consistentiechecks tussen gesprekspartners). Ook is de feitelijke situatie niet in detail getoetst aan de oorspronkelijke doelstellingen uit het plan van aanpak cluster 3. Dat neemt niet weg dat in het kader van deze review bij het programma SVB Tien wel degelijk ook gekeken is naar de afzonderlijke clusters, waarbij in de vraagstelling een focus ligt op de resultaten van cluster 3, de inrichting van de vraag/aanbod-organisatie.

## **1.4 Werkwijze en referentiekader**

De kern van deze review bestond uit twaalf interviews met door SVB aangedragen stakeholders rond de programma's SVB Tien en Verzekeren en bestudering van de beschikbaar gestelde documentatie. Als basisdocumentatie heeft SVB ter beschikking gesteld: Meerjarenbeleidsplan 2010- 2014 en Presentatie SVB Tien t.b.v. de Staatssecretaris op 10 september 2009. In aanvulling daarop hebben wij van onze gesprekspartners diverse documenten aangereikt gekregen.

In bijlage B en C zijn de geïnterviewde personen en gehanteerde documentatie vermeld.

Op basis van de onderzoeksvragen en het startgesprek met mevrouw M.P.I. ten Kroode en de heer drs. H. Kruizinga is een interviewchecklist met aanvullende deelvragen per cluster opgesteld. De voorlopige bevindingen zijn eerst afgestemd met mevrouw drs. M.P.I. ten Kroode, en vervolgens gepresenteerd aan de Raad van Bestuur en de heren drs. H. Kruizinga en mr. P.W. de Kam. De concept versie van deze rapportage is afgestemd met de heren drs. H. Kruizinga, mr. P.W. de Kam, M.J. te Beek, J.H. Louwhoff en J.M.C. Mulder, en vervolgens met mevr. drs. N. Vermeulen en de heer drs. E.F. Stoové.

#### *Referentiekader*

Voor deze review heeft HEC de volgende referentiekaders gehanteerd:

- ◆ Cluster 1: het kleurenmodel voor veranderstrategieën van de Caluwe
- ◆ Cluster 2: Second opinion Streefarchitectuur SVB d.d. 11 november 2008 voor de vernieuwing van processen en systemen
- ◆ Cluster 3: het CMM model en het BiSL vraag – en aanbodmodel voor de inrichting van vraag en aanbod.

Zie voor een korte beschrijving van deze referentiekaders bijlage D.

Daarnaast hanteert HEC algemene toetsingskaders zoals Cobit en Gateway.

## **1.5 Indeling rapport**

Hoofdstuk twee gaat in op de het concept van SVB Tien en Verzekeren. Hoofdstuk drie beschrijft de governance / programma-inrichting van SVB Tien en Verzekeren. Hoofdstuk vier heeft betrekking op de bevindingen ten aanzien van de Vraag/aanbod organisatie (cluster 3) van SVB Tien, waarna in hoofdstuk vijf de bevindingen ten aanzien van de voortang en resultaten besproken worden. Vervolgens komen in hoofdstuk zes onze conclusies, antwoorden op de onderzoeksvragen, verbeter suggesties en aanbevelingen aan de orde. Ten behoeve van eventuele lezers buiten SVB is in Bijlage A een korte beschrijving gegeven van de inhoud van de programma's SVB Tien en Verzekeren.

## 2 Bevindingen t.a.v. het nieuwe concept

### 2.1 Inleiding

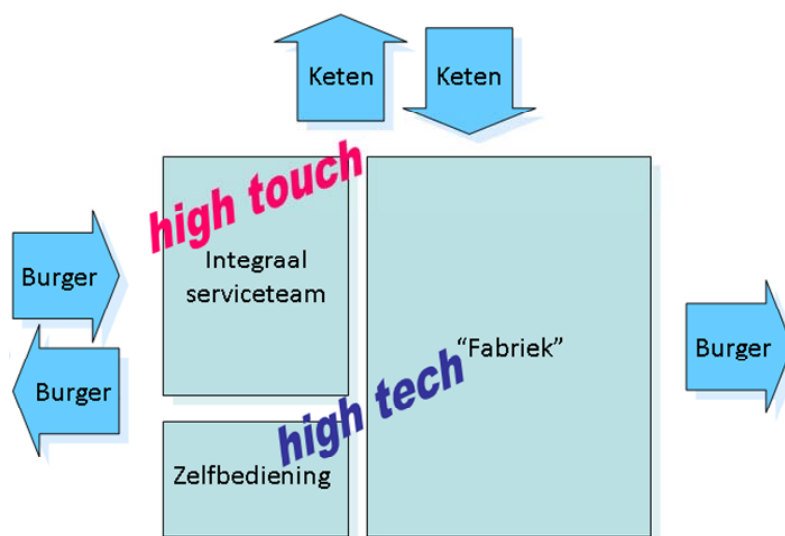
In dit hoofdstuk behandelt HEC het concept van de nieuwe organisatie, de werkprocessen en de bestuingsafspraken die de SVB heeft ontwikkeld. Daarbij komt aan de orde het Dienstverlenings- en inrichtingsconcept (High touch / high tech), de aansluiting op trends en ontwikkelingen binnen de overheid en de transitie strategie.

### 2.2 Dienstverlenings- en inrichtingsconcept

*High touch / high tech*

De SVB hanteert ten aanzien van de nieuwe inrichting van de organisatie het credo 'High touch / high tech'. Daarmee wordt benadrukt dat enerzijds de burger / klant waar nodig met behulp van integrale serviceteams een hoge mate van kwalitatieve dienstverlening krijgt aangeboden, maar dat er anderzijds sprake is van een sterk accent op het zoveel mogelijk geautomatiseerd afhandelen van taken met moderne ICT-middelen; zowel in de "Fabriek" (Kantoor Centraal) als via zelfbediening op internet ("Mijn SVB").

Figuur 1 Dienstverleningsconcept SVB



Bron: Presentatie SVB

HEC onderschrijft dit principe. Dergelijke filtermechanismes (geautomatiseerd wat kan en 'handmatig' wat moet) werken ook goed bij andere overheidsorganisaties. Bovendien is de terminologie 'High touch / high tech' een goed en aansprekend uitgangspunt voor de medewerkers die werken aan verbetering van effectiviteit en efficiency van de organisatie.

### High tech

Het gebruik van moderne, gestandaardiseerde technologieën - zoals (marktconforme) servicegerichte en modulaire opbouw van de programmatuur, software tools (zoals Oracle) en pakketten (als Siebel), toepassing van workflow en een business rule engine - is een ontwikkeling die steeds meer opgang doet. Soortgelijke concepten zijn in gebruik bij het voormalig CWI en in ontwikkeling bij IND. Bij andere (uitvoerings)organisaties zijn goede resultaten geboekt en efficiencyverbeteringen gerealiseerd met het onderbrengen van pensioenmaterie in de business rule engine.

SVB heeft inmiddels haar streefarchitectuur vastgesteld. Daarmee is een belangrijke randvoorwaarden ingevuld voor de verdere ontwikkeling en inrichting van zowel de ICT-systemen als de nieuwe organisatie.

### High touch

Momenteel loopt de pilot rond de Integrale Service Teams (IST's). Hiermee is een belangrijke eerste stap gezet het nieuwe concept ook daadwerkelijk op de werkvloer te implementeren. Het beeld uit de interviews is dat deze pilot over het algemeen goed verloopt en positief wordt gewaardeerd door het personeel.

Vraag is nog wel hoe de bevindingen en resultaten van de pilot worden vertaald naar de rest van de organisatie. Een implementatietraject voor de daadwerkelijke invoering moet nog uitgewerkt worden. Daarbij komen nog een aantal lastige issues en beslispunten aan de orde:

- ◆ **Meerwettig team of meerwettige medewerkers**  
Momenteel bestaan de IST's uit medewerkers die ieder werken vanuit hun 'eigen wet' (AOW, AKW, etc.). Volgens een tussentijdse evaluatie van de pilot integrale serviceteams (dd. 31 augustus 2009) zijn de pilotteammedewerkers over het algemeen enthousiast, maar voelen ze zich toch ook sterk verbonden met de 'oude wet'. Tijdens de review was er nog onzekerheid of uitgegaan zou worden van meerwettig teams of meerwettige medewerkers. Inmiddels is door SVB besloten dat het SVB Tien concept uit gaat van medewerkers die integraal, d.w.z. meerwettig kunnen werken. Dat betekent dat op dit punt nog een behoorlijke slag te maken is.
- ◆ **Afweging 'Massa / complexiteit'**  
Het SVB Tien concept gaat op voor de grote 'massale' regelingen, maar is mogelijk niet toepasbaar voor meer 'complexe' en minder vaak voorkomende regelingen. Binnen het kader van cluster 1 wordt momenteel nagedacht in welke mate welke er toch gespecialiseerde teams (IST-plusteam) nodig zijn, en welke verdeling over de vestigingen daarbij passend is.
- ◆ **Overwinnen van weerstand**  
Binnen de IST-pilots is over het algemeen draagvlak voor de nieuwe werkwijze, maar buiten de direct betrokken medewerkers heerst hier een daar ook duidelijke scepsis en 'angst voor verandering'. Dat doet zich voor op alle niveaus. Hier speelt mee dat in het veranderingsproces gekozen is voor een geleidelijke en meer incrementele aanpak, waarbij er niet op alle onderdelen van de organisatie-inrichting en werkprocessen al een vastomlijnd eindpunt is vastgesteld. Daarmee wordt een andere aanpak gevolgd dan de huidige blauwdruk aanpak, waarin dat wel het geval is.

## 2.3 Aansluiting op trends en ontwikkelingen binnen de overheid

In het algemeen is HEC van oordeel dat het concept van SVB Tien en het programma Verzekeren goed aansluit bij algemene trends en ontwikkelingen binnen de overheid. De programma's sluiten met name aan op ontwikkelingen binnen de 'E-overheid' op het gebied van de inrichting van basisregistraties en het gebruik van de Overheids Service Bus voor digitale gegevensuitwisseling. Ook de nadrukkelijke klantoriëntatie, langs de lijn van levensgebeurtenissen en de inzet van een mijn omgeving en aansluiting op de Persoonlijke InternetPagina is een ontwikkeling die we ook zien bij diverse andere overheids- en uitvoeringsorganisaties.

Het concept van de vernieuwing maakt de SVB wendbaarder en weerbaarder om nog beter te kunnen inspelen op ontwikkelingen en veranderende omstandigheden. Enerzijds maakt de nieuwe organisatie-inrichting het mogelijk om snel te kunnen reageren op nieuwe wet- en regelgeving binnen het traditionele domein van de SVB. Anderzijds biedt, m.n. de Basisadministratie Verzekeren, de SVB op termijn een prima uitvalsbasis om nieuwe en alternatieve uitvoeringstaken op zich te nemen. Zowel voor bestaande als nieuwe opdrachtgevers. Op deze wijze kan de SVB uitvoeringstaken die men nu al 'in uitvoering neemt', zoals het servicecentrum PGB (Persoonsgebonden budget) en het Nationaal Pensioenregister, verder uitbreiden.

Hoewel HEC de doorontwikkeling en het gebruik van basisregistraties onderschrijft en ondersteunt, blijft een kanttekening op zijn plaats. Immers het aansluiten van de eigen werkprocessen op gegevens van de basisadministraties maakt de SVB en haar medewerkers ook 'afhankelijk' van de kwaliteit van 'externe' gegevens. Het is bekend dat op dit moment gegevens in bijvoorbeeld het GBA of de Polis-administratie nog niet altijd kloppen, of niet de voor de SVB gewenste actualiteit hebben. Hiertoe zal de SVB samen met de Manifestpartners overheidsbreed druk moeten uitoefenen op verbetering van de kwaliteit van de basisregistraties.

## 2.4 Transitie strategie

Omwille van de continuïteit van de bestaande uitvoeringsprocessen en dienstverlening is door de SVB gekozen voor een aanpak, waarbij vernieuwing stapsgewijs wordt gerealiseerd en in productie wordt genomen. Om die reden wordt er geen big bang vernieuwing doorgevoerd en vindt de vernieuwing niet plaats door middel van één groot systeem, maar door middel van een combinatie van een aantal generieke en specifieke componenten.

HEC vindt dit een verstandige aanpak, gelet op het belang van de continuïteit van het uitvoeringsproces. Tegelijkertijd zien wij in de daadwerkelijke migratie van 'oude' naar 'nieuwe' systemen de grootste uitdaging van dit traject. En deze migratie is zeker niet zonder risico. Immers, de massale stroom uitbetalingen moet ook tijdens de vernieuwing foutloos door blijven gaan. In dat kader onderschrijven wij ook om de opbouw van de verzekerden administratie eerst in het huidige systeem te doen, en pas te migreren als de realisatie van SVB Tien daartoe gereed is.

## 3 Bevindingen t.a.v. de governance

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk behandelt HEC de governance; de aansturing en inrichting) van de onderzochte programma's. Ook gaan wij in het kort in op de aansturing van de implementatiepartner.

### 3.2 Aansturing en programma-inrichting

HEC heeft de beide programma's SVB Tien en Verzekeren getoetst aan de daarvoor gangbare vereisten volgens MSP en Prince2 en is van oordeel dat deze over het algemeen goed zijn opgezet conform de vereisten, met de volgende kanttekeningen:

- ◆ Het opdrachtgeverschap is goed belegd  
De business is nadrukkelijk in positie gebracht via het zogenaamde Driemanschap. Dit Driemanschap straalt positieve energie en vernieuwing uit.  
HEC onderschrijft in het geval van het SVB-vernieuwingsprogramma het uitgangspunt "eerst organiseren dan automatiseren". Dit verbetert nadrukkelijk de vraagarticulatie vanuit de 'business' naar de ICT-organisatie en is o.i. te prefereren boven een situatie waarin de techniek wordt ontwikkeld vóórdat de business requirements goed zijn geformuleerd.
- ◆ Codificatie van governance is goede stap  
Naast de formele programma- en projectplannen is tot op heden sprake geweest van een vrij informele sturing, waarbij de belangrijkste stakeholders regelmatig bijeen kwamen 'met de benen op tafel' om uit te wisselen hoe het gaat. Op dit moment is men bezig met de formalisering van de sturing. Hiertoe is een concept in ontwikkeling 'Samenspel tussen vraag en aanbod, *Verdieping van de governance afspraken*' (conceptversie 16 oktober 2009) waarin de zich werkende weg ontwikkelde wijze van sturing en besluitvorming (bijvoorbeeld de rol van het driemanschap) ook verankerd wordt in formele afspraken. Daarbij bestaat ook de mogelijkheid om een time out aan te vragen als de structuur in de weg zit, of als er iets niet goed gaat.
- ◆ Doelstellingen en clusters  
De doelstellingen van de beide programma's zijn goed uitgewerkt, met dien verstande dat de doorvertaling van de algemene doelstellingen naar concrete subdoelen en de incrementele aanpak per cluster globaal is uitgewerkt. De indeling in de clusters 1, 2 en 3 geeft een goede focus en daarmee slagkracht op de drie hoofdstromen in het programma; Vernieuwing dienstverlening, vernieuwing ICT en veranderende vraag/aanbod-organisatie. Er is een wisselend beeld in hoeverre voor cluster 2 in de toekomst een eigen clusterverantwoordelijke nodig is.

◆ Draagvlak en veranderstrategie

Er is bij de direct betrokkenen duidelijk commitment ten aanzien van het vernieuwingsproces en de doelstellingen. Daarbij is van groot belang dat de RvB een belangrijke sponsor van vernieuwing is en blijft.

In hoeverre er ook draagvlak is in de lagen onder het managementniveau zal nog onderzocht moeten worden en valt buiten de scope van deze review.

De gekozen aanpak van SVB Tien gaat uit van een mensbeeld waarbij 'veranderingen' en de 'wil om nieuwe dingen te leren' centraal staan (Groendruk en Witdruk basishoudingen in termen van het model van De Caluwé). Deze benadering sluit op zich goed aan bij de strategie de verandering geleidelijk te laten verlopen. Anderzijds is het een werkwijze die min of meer haaks staat op de traditionele SVB-cultuur, waarin het zogenaamde Blauwdrukdenken de boventoon voert/voerde. Hoewel er in het programma veel aandacht is voor communicatie en uitleg, o.a. via films en roadshows, zien wij toch een risico ten aanzien van het draagvlak, m.n. de gebruikelijke weerstand tegen verandering, zowel bij de medewerkers die direct betrokken zijn bij de dienstverlening, als ook bij de medewerkers binnen de ICT-diensten en de stafafdelingen. Zie ook hoofdstuk 4.

### 3.3 Relatie met implementatiepartner

Een belangrijke rol in het vernieuwingsproces is weggelegd voor de zogenaamde implementatiepartner. Aan de selectie is een zeer uitgebreid aanbestedingstraject voorafgegaan. Na de eerste scope-discussies en personele wisselingen aan de kant van de implementatiepartner hebben wij op basis van de interviews nu het beeld dat de SVB content is met de samenwerkingsrelatie, gericht op het snel opleveren van eerste producten voor het eind van 2009.

Naar het oordeel van HEC is de contractbewaking en aansturing van de implementatiepartner van de zijde van de SVB goed ingevuld.

Dat neemt niet weg dat wij nog wel een aantal aandachtspunten signaleren:

- ◆ De voortgangsrapportage CapGemini bevat nog een flink aantal issues:
  - CAP stelt dat als gevolg van capaciteitstekort aan de kant van SVB een aantal zaken door CapGemini nog niet ingevuld worden, m.n. koppeling naar huidige systemen (na de review was dit knelpunt opgelost door een andere migratie strategie).
  - discussies over contract en scope blijven een risico.
- ◆ De oplevering van de belangrijkste producten door de implementatiepartner moet nog plaats vinden op de daartoe geplande momenten, en kunnen derhalve nog niet beoordeeld worden.
- ◆ Het beschikbaar krijgen van voldoende en goede experts op het gebied van Oracle/Siebel blijft een permanente zorg.



## 4 Bevindingen t.a.v. V/A organisatie

### 4.1 Inleiding

Bij de vraagstelling en opdrachtformulering voor deze review is speciale aandacht gevraagd voor de resultaten van cluster 3, de inrichting van de vraag/aanbod-organisatie. Vandaar dat in dit hoofdstuk afzonderlijk wordt stilgestaan bij de doelstelling en resultaten van cluster 3: Inrichting en Volwassenheid van de V/A-organisatie en Portfoliomanagement.

### 4.2 Doelstellingen

Bij de start van cluster 3 is vastgesteld dat er vanuit RvB behoefte bestond aan een besturingsmodel voor de ICT-functie waardoor er vanuit de RvB één aanspreekpunt is en vanuit één punt gerapporteerd wordt. Daarnaast bestond de behoefte aan een verzakelijking van de relatie tussen de afnemers van (de gebruikersorganisatie), en de aanbieders van de ICT-dienstverlening (de interne en externe leveranciers).

De opdracht voor cluster 3 van SVB Tien voor Service, het inrichten van een toekomstgerichte ICT-organisatie, is in 2006 als volgt geformuleerd:

*Creëer de voorwaarden waaronder de huidige ICT-omgeving beheerd kan blijven worden en de realisatie en het beheer van de nieuwe ICT-omgeving kan plaatsvinden*

Bron: PID Cluster 3, 06/11/2006

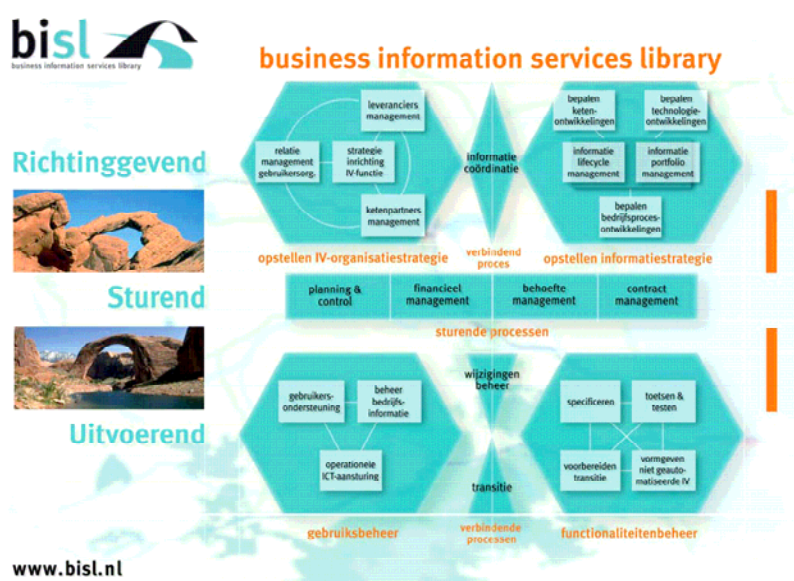
### 4.3 Inrichting V/A-organisatie

Net als vele andere (overheids)organisaties is de SVB in haar primaire proces in hoge mate afhankelijk van goed functionerende informatiesystemen. Hierdoor wordt de rol van *functioneel beheer* en *informatiemanagement* steeds belangrijker; met name om de gebruikerswensen uit het primaire proces te vertalen naar functionele specificaties. En om te zorgen voor een de optimale aansluiting van de informatiesystemen op het bedrijfsproces. Ook bij organisaties die met vergelijkbare vraagstukken zitten is een trend waarneembaar van een transitie naar gescheiden professionele vraag- en aanbod organisaties met portfolio management. Daarbij is een toenemende ontwikkeling om de ontwikkeling en het beheer van de (delen van de) ICT-infrastructuur uit te besteden ('outsourcing'), waarbij de ICT-leveranciers steeds vaker bepaalde ontwikkel- en beheerwerkzaamheden uitbesteden aan lage lonen landen ('off shore'). De opdrachtgever moet in deze situatie goed kunnen aangeven welke behoefte de gebruikersorganisatie heeft ('Demand Management') en ook de externe diensten op een slimme manier inkopen ('Smart Buyership'). SVB sluit aan bij deze ontwikkelingen.

Een veel gebruikt model bij de inrichting van een dergelijke vraag/aanbod-organisatie is het

zogenaamde BiSL-model (Business Information Services Library). BiSL beschrijft de hoofdprocessen van een functionele beheerorganisatie op richtinggevend, sturend en uitvoerend niveau.

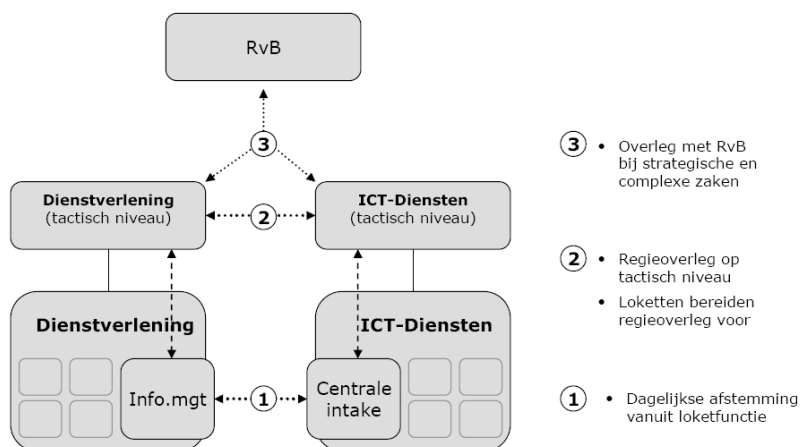
Figuur 2 Inrichting Vraag-/aanbodorganisatie volgens BiSL



Binnen het publieke domein zien we vergelijkbare ontwikkelingen van scheiding van vraag en aanbod organisaties bij RDW, IND, Belastingdienst en Kadaster.

SVB heeft de vraag- en aanbod organisatie als volgt ingericht:

Figuur 3 V/A-organisatie binnen de SVB



Bron: Van goed naar beter, Inrichtingsplannen O&I (Cluster 3), 31/10/2007

Binnen de SVB is de V/A-organisatie geïmplementeerd met de afdelingen IM en Portaal (Centrale Intake) als de primaire vertegenwoordigers van vraag en aanbod, en is daarmee (in vergelijking met het BiSL-concept) in lijn met algemeen aanvaarde inrichtingsprincipes voor moderne dienstverlenende organisaties.

#### **Portfoliomanagement**

Een belangrijk element in het daadwerkelijk laten functioneren van de nieuwe V/A-organisatie is het portfoliomanagement, waarbij gezamenlijk de criteria vastgesteld worden aan de hand waarvan prioriteitenstelling kan plaats vinden. Uit de gesprekken begrijpen wij dat het daadwerkelijk moeten stellen van prioriteiten voor SVB een relatief nieuw fenomeen is. Daarmee komt het portfoliomanagement langzaam op gang, en nog met vallen en opstaan. Daarbij constateren wij twee aandachtspunten:

- ◆ Vanuit de vraagorganisatie is er druk om snel met nieuwe functionaliteiten en systemen te komen, terwijl aan de aanbodzijde een te groot aantal projecten tegelijk al snel leidt tot capaciteitsprobleem.
- ◆ De vraagorganisatie heeft formeel nog geen beschikking over het ICT-budget. Daarmee is aan een belangrijke voorwaarde voor een kostenbewuste vraag nog niet voldaan.

## **4.4 Volwassenheid V/A organisatie**

Met de inrichting van de nieuwe V/A-organisatie en het portfoliomanagement (voor de vaststelling van de SVB-brede prioriteiten) is cluster 3 formeel afgerond. De nieuwe aanpak en systeemomgeving stellen echter nieuwe eisen aan de V/A organisatie. Dit is onder andere veroorzaakt door de recente keuzes van de (technische) productlijn en de implementatie-partner. In die zin zijn nieuwe transities gewenst, zowel aan de vraagkant als aan de aanbodkant. Daarnaast moeten nog de nodige zaken nader ingevuld moeten worden:

- ◆ Gebleken is dat bij de invulling van de nieuwe organisatie en daarbij behorende rollen de SVB aangelopen is tegen beperkingen en tekorten; zowel in kwalitatieve zin (competenties) als kwantitatieve zin. De staande organisatie moet én de winkel open houden, én migreren naar de nieuwe situatie.
- ◆ De (krapte in de) bemensing van de afdeling IM is bij de invulling van de competenties binnen de nieuwe organisatie onderdelen een knelpunt gebleken, vanwege de cruciale rol die deze afdeling speelt in het nieuwe concept.
- ◆ Inrichting van het beheer van de nieuwe producten die door CapGemini ontwikkeld worden is nog niet gerealiseerd, en expertise om door Cap voorgelegde technische keuzes (zoals overgang naar een nieuwe release) te beoordelen, is nog niet opgebouwd.
- ◆ Er is nog geen roadmap voor de invulling van de functies (voor afdelingen en medewerkers); binnen ICT-Diensten is nog niet op individueel niveau gecommuniceerd is over toekomstige functie-inhoud en omscholing.
- ◆ Draagvlak / weerstand bij 'oude' ICT organisatie.  
Naast een organisatieverandering, is nadrukkelijk ook een cultuurverandering nodig. Het is voor een niet onbelangrijk deel van de medewerkers nog moeilijk om over te stappen van planmatig (blauw) naar meer iteratief (groen) werken.
- ◆ Het beeld ontstaat dat de stafafdelingen nog niet allemaal voldoende zijn aangehaakt op

de 'kanteling' van de organisatie waarbij de 'Business in the lead is'. Dat gaat op termijn meer betekenen dan het opstellen van functionele eisen aan de ict-dienstverlening. Bij een verdere doorvoering van het concept zullen ook financiële middelen 'overgeheveld' moeten worden naar de vraagzijde, en kan het model zich ook uitstrekken tot andere domeinen dan ICT alleen.

- ◆ Cruciale functies in de beide vernieuwingsprogramma's worden momenteel door externen vervuld. Dit is op zich goed om het vernieuwingsproces, naast het going concern, een extra impuls te geven, maar het is belangrijk te letten op de verankering en kennisoverdracht in eigen SVB-organisatie.
- ◆ Er is nog geen formele setting voor acceptatietesten en vaststellen requirements.

#### *CMM niveau*

Het is op basis van de interviews niet mogelijk om een gefundeerde uitspraak te doen over het zogenaamde CMM-niveau van SVB vast te stellen. CMM is het zogenaamde Capability Maturity Model wat aangeeft in welke mate een organisatie zijn softwaretoepassingen kan absorberen en dragen (zie bijlage D).

## 5 Bevindingen t.a.v. voortgang en resultaten

### 5.1 Inleiding

Na de beoordeling van het concept en de governance bespreekt HEC in dit hoofdstuk de bevindingen ten aanzien van de voortgang en resultaten van beide programma's.

Voor de beoordeling van de voortgang en resultaten sluiten we aan bij de door de SVB vastgestelde documenten en planning. Ten aanzien van het tijdpad geldt dat het Programma SVB Tien werkt met een zogenaamde voortrollende planningshorizon: 6 maanden concreet, 1 jaar zo concreet mogelijk en het meerjarenperspectief in hoofdlijnen. Elk half jaar wordt de planning voor het eerstvolgende jaar gedetailleerd. In de voortrollende detailplanning kan op jaarbasis rekening worden gehouden met de ontwikkelingen in wet- en regelgeving en de ontwikkeling van de speerpunten van de SVB.

### 5.2 Voortgang

- ◆ **Momentum**

Wij constateren op basis van de gesprekken dat er ten tijde van deze review (oktober 2009) bij de SVB er een momentum aanwezig is ten aanzien van de vernieuwing.

  - De pilots met de integrale serviceteams zijn op vrijwel alle vestigingen heel zichtbaar in de organisatie, en de voorlopige evaluatie van augustus 2009 geeft, ondanks enkele knelpunten overall een positief beeld.
  - De afspraken met de Implementatiepartner zijn concreet geformuleerd in de contracten en SVB is in afwachting van de eerste oplevering eind 2009 van softwarecomponenten door Cap Gemini.
  - 2010 zal m.n. vanwege de opleveringen vanuit CAP en de acceptatie door SVB een cruciaal jaar worden. Pas in loop van 2010 zal duidelijk zicht ontstaan op het daadwerkelijke realisatietempo. Indien CapGemini niet (op tijd) oplevert kan dit het momentum in gevaar brengen.
  
- ◆ **Tempoverschil tussen clusters**

Zoals eerder gezegd is HEC van oordeel dat het opsplitsen van het programma SVB Tien in clusters op zich een verstandige keuze is. Daarmee kan meer focus en slagkracht gerealiseerd worden. Wel constateren wij dat er wat betreft de voortgang sprake is van tempoverschillen tussen de clusters:

  - Cluster 1 (integrale dienstverlening) is via de IST-pilots inmiddels vrij ver gevorderd in het doorontwikkelen van een nieuwe werkwijze en proces. De IST's zijn zichtbaar in de organisatie en de betrokken medewerkers verwachten aan het eind van 2009 duidelijkheid over het vervolg en het implementatietraject.

- Voor cluster 2 is het van belang dat er binnenkort zichtbare resultaten geboekt worden. Daarbij is het in de ogen van HEC van belang er naar te streven in 2010 ook voldoende functionaliteiten ter beschikking te stellen aan de IST's. Anders loopt SVB Tien het risico dat cluster 1 qua draagvlak hinder zal ondervinden van het tempo van cluster 2.  
Hierbij doet zich een bekend dilemma voor. Vanuit de ICT is het verstandig eerst de basisarchitectuur goed neer te zetten, maar voor het draagvlak in de organisatie is zichtbaarheid voor de business van groot belang.
- Formeel is cluster 3 afgesloten na de reorganisatie van de nieuwe ICT (vraag/aanbod) organisatie. In het voorgaande hoofdstuk is al geconstateerd dat de nieuwe organisatie nog in belangrijke mate moet worden doorontwikkeld om de nieuwe uitdagingen aan te kunnen.
- Er zijn belangrijke verschillen in perceptie bij de geïnterviewden over de voortgang van de clusters. Enkelen menen dat cluster 1 sterk vooruitloopt op cluster 2, anderen geven aan dat beide clusters nog in de pilotfase verkeren. Ook hier geldt dat 2010 een belangrijk moment wordt voor de beoordeling van de voortgang.

◆ Implementatie voldoende snel?

Het programma SVB Tien loopt sinds 2006 en heeft in die zin wel een lange aanloop nodig. Gelet op het belang van continuïteit in het primaire proces en draagvlak binnen de organisatie is begrijpelijk dat gekozen is voor een geleidelijke en stapsgewijze ontwikkeling.

Wel is het in onze ogen van belang dat op korte termijn zichtbare resultaten worden geboekt in cluster 2, keuzes worden gemaakt ten aanzien van de inrichting van de integrale serviceteams (massa vs. complexiteit) in cluster 1, en dat verdere voortgang wordt geboekt bij het daadwerkelijk laten werken van de nieuwe vraag/aanbod-organisatie.

Naar de verwachting van diverse gesprekspartners in de review zal 2010 een cruciaal jaar worden. Als het niet lukt om daadwerkelijk voldoende voortgang te boeken en 'onomkeerbare' stappen te zetten, dan kan het draagvlak aanzienlijk afnemen.

## 5.3 Resultaten

Op basis van de algemene doelstellingen van de programma's SVB Tien en Verzekeren geven we in deze paragraaf een beoordeling van de mate waarin deze doelen tot nu toe zijn gerealiseerd.

Doelen Programma SVB Tien *)	Realisatie
Betere dienstverlening aan de burger; - op de burger gericht, snel en persoonlijk; - alle kanalen beschikbaar, de burger kiest	Conceptueel en modelmatig is de verbetering van de dienstverlening gerealiseerd via een multi-channel benadering en integrale serviceteams. Klantonderzoek toont aan dat klanten momenteel een lager verwachtingspatroon hebben dan SVB nastreeft (zie: Tweede evaluatie Pilot Integrale Serviceteams).

	De mate waarin burgers de nieuwe dienstverlening ook daadwerkelijk als verbetering ervaren moet nog getoetst worden met KTV onderzoek.
Lagere uitvoeringskosten bij toenemende vergrijzing; - uitvoeringsproces gericht op kwaliteit, snelheid en eenduidigheid met hedendaagse IT; - gevalsbehandeling in hoge mate geautomatiseerd; - controle op basis van risicoprofielen	In principe zijn door meer geautomatiseerde afhandeling en selfservice lagere uitvoeringskosten mogelijk. Tot op heden zijn door SVB volgens schema besparingen gerealiseerd door efficiency verbeteringen en substantiële toepassing van self service.
Flexibelere aansluiting op innovaties binnen de overheid; - zoveel mogelijk gebruik maken van authentieke registraties	Door het nieuwe concept (o.a. SOA) kan in toenemende mate aangesloten worden op e-overheid en basisregistraties, zoals PIP, GBA en Polis.

\*) Bron: Update Programmaplan SVB Tien voor de periode 2009 - 2013, versie 6 december 2008.

Doelen clusters Programma SVB Tien	Realisatie
Cluster 1 dienstverlening verbetering via inrichting en ontwikkeling van integrale serviceteams en optimalisering van de handmatig uit te voeren onderdelen van de processen.	Concept is ontwikkeld, realisatie is nog in pilot-fase.
Cluster 2 complementair aan cluster 1 een geleidelijke en gefaseerde vernieuwing doorvoeren van systemen en applicaties die de gevalsbehandeling en andere taken van de SVB ondersteunen.	Streefarchitectuur is vastgesteld, realisatie is nog gaande.
Cluster 3 inrichting van een toekomstgerichte ICT-organisatie.	De nieuwe organisatie is gemodelleerd, maar moet in de praktijk nog verder werkend gemaakt worden.

#### *Subconclusie Programma SVB Tien*

De resultaten van het programma SVB Tien zijn tot op heden enerzijds conceptueel en randvoorwaardelijk en anderzijds heel concreet in de efficiencybesparingen. De nieuwe organisatie is gemodelleerd, al moet deze in de praktijk nog verder geïmplementeerd worden. Daarmee zijn weliswaar belangrijke stappen gezet op weg naar het einddoel, maar zijn nog beperkt daadwerkelijke resultaten gerealiseerd. Het jaar 2010 zal in dit opzicht cruciaal worden.

Tot op heden heeft SVB - overeenkomstig de met het ministerie van SZW gemaakte afspraken - besparingen gerealiseerd door efficiency verbeteringen en toepassing van substantiële self service mogelijkheden. De realisatie van de besparingen loopt zelf iets voor op het schema. De verwachting is dan ook dat de volledige besparingen binnen de planperiode worden gerealiseerd.

Doelen Programma Verzekeren *)	Realisatie
<p>Het realiseren van een Basisadministratie Volksverzekeringen</p> <p>Deelopdrachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opdracht van SZW: per 2010 personen met een onvolledige AOW opbouw actief benaderen</li> <li>- Opdracht van VWS: per 1-1-2010 een positieve AWBZ verzekerdenadministratie</li> <li>- Toezegging aan SZW: per 1-1-2011 een voor de burger toegankelijk Pensioenregister</li> </ul>	<p>Uitgangspunten zijn vastgesteld. Wordt vooralsnog in 'oude' ICT-omgeving gerealiseerd.</p> <p>Nog niet duidelijk in welke mate deze doelen gerealiseerd zullen worden.</p>
Het innoveren van de verzekeringsprocessen	Wordt gerealiseerd door migratie van oude omgeving naar de nieuwe omgeving van SVB10. Planning is nog niet bekend.

\*) Bron: Programmaplan Verzekeren, versie 7 januari 2009.

Doelen clusters Programma Verzekeren	Realisatie
<p>Cluster A; VVA Inhaalslag</p> <p>Opnemen van historische tijdvakken voor de volksverzekeringstatus in de Basisadministratie Volksverzekeringen. Streefdatum ultimo 2017.</p>	Is gaande.
<p>Cluster B; VZA AWBZ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- inrichten van belang zijnde gegevensstromen</li> <li>- Basisadministratie Volksverzekeringen vormgegeven (met actuele status)</li> <li>- uitwisseling met CVZ t.b.v. de aanpak onverzekerden in de Zorgverzekeringswet.</li> </ul>	Is gaande.

#### *Subconclusie Programma Verzekeren*

Een belangrijk doel van het programma Verzekeren, nl. het aanleggen van de Basis Administratie Verzekerden wordt (tussen 2009 en 2017) in het huidige systeem gerealiseerd. en ligt in hoofdzaak nog in de toekomst. Ook voor Verzekeren geldt dat het jaar 2010 cruciaal is, daarbij moet ook ingespeeld worden op de verwachtingen van de departementen SZW en VWS inzake het gebruiken van de Verzekerden administratie voor andere doeleinden binnen de Suwi keten.



## 6 Conclusies en aanbevelingen

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geeft HEC haar slotconclusies op basis van de review. Daarbij formuleren wij tevens een antwoord op de afzonderlijke onderzoeksvragen, en presenteren we onze aanbevelingen.

### 6.2 Slotconclusies

In de Samenvatting aan het begin van dit rapport zijn de conclusies van HEC op basis van de bevindingen weergegeven. In deze paragraaf wordt hiervan een korte samenvatting gegeven:

1. *Het Dienstverlenings- en inrichtingsconcept sluit goed aan op betere dienstverlening naar de klant*
2. *Het nieuwe concept sluit goed aan op trends en ontwikkelingen binnen de overheid*
3. *Geleidelijke transitie is verstandig*
4. *Aansturing en programma-inrichting is adequaat en pilot implementatie valt positief in de organisatie*
5. *Relatie met implementatiepartner is goed, maar de belangrijkste resultaten moeten nog komen*
6. *V/A-organisatie en portfolio management zijn ingericht, maar de werking moet nog uitgekristalliseerd worden*
7. *Voortgang: er is momentum aanwezig ten aanzien van de vernieuwing, maar 2010 is een cruciaal jaar om te bezien of de implementatie voldoende snel gaat*
8. *Resultaten zijn tot op heden vooral conceptueel en randvoorwaardelijk, met concrete efficiencybesparingen*

### 6.3 Beantwoording onderzoeksvragen

De antwoorden van HEC op de onderzoeksvragen luiden als volgt:

1. *Onderzoek of de organisatie, de werkprocessen en de besturingsafspraken die de SVB heeft ontwikkeld een afdoende antwoord zijn op de veranderende context.*

In het algemeen is HEC van oordeel dat het nieuwe concept goed aansluit bij algemene trends en ontwikkelingen binnen de overheid, met name ontwikkelingen binnen de 'E-overheid' op het gebied van de inrichting van basisregistraties en het gebruik van de Overheids Service Bus voor digitale gegevensuitwisseling. Ook de nadrukkelijke klantoriëntatie, langs de lijn van levensgebeurtenissen en de inzet van een mijn omgeving en

aansluiting op de Persoonlijke InternetPagina is een ontwikkeling die we ook zien bij diverse andere overheids- en uitvoeringsorganisaties.

*2. Beoordeel of de clusters van de (organisatorische) vernieuwing hebben opgeleverd wat de SVB van plan was en is SVB op de goede weg en welke stappen moeten genomen worden voor het vervolg.*

De resultaten van het programma SVB Tien zijn tot op heden enerzijds conceptueel en randvoorwaardelijk en anderzijds heel concreet in de efficiencybesparingen. De nieuwe organisatie is gemodelleerd, al moet deze in de praktijk nog verder geïmplementeerd worden. Daarmee zijn weliswaar belangrijke stappen gezet op weg naar het einddoel, maar zijn nog beperkt daadwerkelijke resultaten gerealiseerd. Het jaar 2010 zal in dit opzicht cruciaal worden.

Tot op heden heeft SVB - overeenkomstig de met het ministerie van SZW gemaakte afspraken - besparingen gerealiseerd door efficiency verbeteringen en toepassing van substantiële self service mogelijkheden. De realisatie van de besparingen loopt zelf iets voor op het schema. De verwachting is dan ook dat de volledige besparingen binnen de planperiode worden gerealiseerd.

Door het nieuwe concept (o.a. SOA) kan in toenemende mate aangesloten worden op e-overheid en basisregistraties, zoals PIP, GBA en Polis.

Een belangrijk doel van het programma Verzekeren, nl. het aanleggen van de Basis Administratie Verzekerden wordt (tussen 2009 en 2017) in het huidige systeem gerealiseerd. De resultaten van het innoveren van de verzekeringsprocessen liggen in hoofdzaak nog in de toekomst. De planning daarvan is nog niet bekend.

Voor cluster 2 is het van belang dat er binnenkort zichtbare resultaten geboekt worden. Daarbij is het in de ogen van HEC van belang er naar te streven in 2010 ook voldoende functionaliteiten ter beschikking te stellen aan de IST's. Anders loopt SVB Tien het risico dat cluster 1 qua draagvlak hinder zal ondervinden van het tempo van cluster 2.

*3. Onderzoek of de implementatie met voldoende vaart wordt gerealiseerd gelet op de doelen van de SVB.*

De pilots met de integrale serviceteams zijn op vrijwel alle vestigingen heel zichtbaar in de organisatie, en de voorlopige evaluaties geven, ondanks enkele knelpunten overall een positief beeld. 2010 zal m.n. vanwege de opleveringen vanuit CAP en de acceptatie door SVB een cruciaal jaar worden. Pas in loop van 2010 zal duidelijk zicht ontstaan op het daadwerkelijke realisatietempo. Indien CapGemini niet (op tijd) oplevert kan dit het momentum in gevaar brengen.

Cluster 1 (integrale dienstverlening) is via de IST-pilots inmiddels vrij ver gevorderd in het doorontwikkelen van een nieuwe werkwijze en proces. Voor cluster 2 is het van belang dat er binnenkort zichtbare resultaten geboekt worden. Formeel is cluster 3 afgesloten na de

reorganisatie van de nieuwe ICT (vraag/aanbod) organisatie; de nieuwe organisatie moet echter nog in belangrijke mate worden doorontwikkeld om de nieuwe uitdagingen aan te kunnen.

Het programma SVB Tien loopt sinds 2006 en heeft in die zin wel een lange aanloop nodig. Gelet op het belang van continuïteit in het primaire proces en draagvlak binnen de organisatie is begrijpelijk dat gekozen is voor een geleidelijke en stapsgewijze ontwikkeling. Als het niet lukt om daadwerkelijk voldoende voortgang te boeken en 'onomkeerbare' stappen te zetten, dan kan het draagvlak aanzienlijk afnemen.

*4. Verschaf inzicht in de vraag hoe de SVB zich qua besturing van vraag en aanbod verhoudt tot vergelijkbare organisaties in het publieke domein.*

Bij organisaties die met vergelijkbare vraagstukken zitten is een trend waarneembaar van een transitie naar gescheiden professionele vraag- en aanbod organisaties met portfolio management. Daarbij is een toenemende ontwikkeling om de ontwikkeling en het beheer van de (delen van de) ICT-infrastructuur uit te besteden ('outsourcing'), waarbij de ICT-leveranciers steeds vaker bepaalde ontwikkel- en beheerwerkzaamheden uitbesteden aan lage lonen landen ('off shore'). De opdrachtgever moet in deze situatie goed kunnen aangeven welke behoefte de gebruikersorganisatie heeft ('Demand Management') en ook de externe diensten op een slimme manier inkopen ('Smart Buyership'). SVB sluit aan bij deze ontwikkelingen.

*5. Beoordeel de mate van volwassenheid van de organisatie van vraag en aanbod; evalueer daarmee de resultaten van cluster 3.*

Het is op basis van de interviews niet mogelijk om een gefundeerde uitspraak te doen over het zogenaamde CMM-niveau van SVB vast te stellen. CMM is het zogenaamde Capability Maturity Model wat aangeeft in welke mate een organisatie zijn softwaretoepassingen kan absorberen en dragen.

Onze voorlopige inschatting is dat de primaire processen op CMM-level 3 zitten, en voor wat betreft softwareontwikkeling, implementatie en beheer level 2.

Met de inrichting van de nieuw V/A-organisatie en het portfoliomanagement (voor de vaststelling van de SVB-brede prioriteiten) is cluster 3 formeel afgerond. De nieuwe aanpak en systeemomgeving stellen echter nieuwe eisen aan de V/A organisatie. Dit is onder andere veroorzaakt door de recente keuzes van de (technische) productlijn en de implementatie-partner. In die zin zijn nieuwe transities gewenst, zowel aan de vraagkant als aan de aanbodkant. Daarnaast moeten nog de nodige zaken nader ingevuld moeten worden, zoals het op niveau brengen van competenties en capaciteit, inhoudelijk leveranciersmanagement, een roadmap voor de invulling van de functies, creëren van draagvlak in de lagen onder het management en aanhaking van de stafafdelingen.

## 6.4 Aanbevelingen

6. *Geef aan welke eventuele verbeteringen in welk tempo moeten worden gerealiseerd.*

Op grond van deze review komt HEC met de volgende aanbevelingen (in volgorde van prioriteit/tempo):

- ◆ Zorg dat het sponsorschap van vernieuwing stevig verankerd blijft in de Raad van Bestuur
- ◆ Houd het momentum van de IST pilots vast
- ◆ Zorg voor aanhaking van de Stafafdelingen.
- ◆ Stuur op de verdere invulling van competenties binnen IM en ICT Diensten voor transitie van de ICT (aanbod) – organisatie naar de nieuwe omgeving, en de IV – organisatie naar een professionele vraagorganisatie.
- ◆ Stel (zodra er voldoende zekerheid is) een Roadmap op voor invulling van de functies binnen IM en ICT-Diensten en communiceer op individueel niveau over toekomstige functie-inhoud en omscholing. Deze roadmap zal overigens dynamisch zijn en in de tijd kunnen veranderen.
- ◆ Bepaal een formele setting voor acceptatietesten en vaststellen requirements.
- ◆ Blijf voortgang en implementatie, m.n. van de implementatiepartner, kritisch volgen
- ◆ Houd (op kritieke momenten) externe reviews, ook op de softwarecomponenten die door de implementatiepartner worden opgeleverd (na voorafgaande afstemming met de implementatiepartner)
- ◆ Veranker de kennis van externen in de eigen organisatie
- ◆ Evalueer de business case, waaronder meting van de klanttevredenheid *van het nieuwe dienstverleningsconcept*, en de tevredenheid van de medewerkers *over de nieuwe werkwijze*.

## Bijlage A Korte beschrijving programma's SVB Tien en Verzekeren

Voor eventuele lezers buiten SVB is een korte beschrijving opgenomen van de inhoud en doelstelling van beide vernieuwingsprogramma's SVB Tien en het programma Verzekeren.

### SVB Tien

In 2005 is het programma SVB Tien vastgesteld met een meerjarige planning en begroting van investeringen en baten. De belangrijkste doelen van het programma zijn:

- ◆ Betere dienstverlening aan de burger:
  - op de burger gericht, snel en persoonlijk; alle kanalen zijn beschikbaar en de burger kiest;
- ◆ Lagere uitvoeringskosten bij toenemende vergrijzing;
  - uitvoeringsproces gericht op kwaliteit, snelheid en eenduidigheid met hedendaagse IT;
  - gevalsebehandeling in hoge mate geautomatiseerd; controle op basis van risicoprofielen;
- ◆ Flexibelere aansluiting op innovaties binnen de overheid:
  - zoveel mogelijk gebruik maken van authentieke registraties.

*Bron: Update Programmaplan SVB Tien voor de periode 2009 - 2013, versie 6 december 2008.*

De kern van het nieuwe dienstverlenings- en inrichtingsconcept van de SVB is een combinatie van "High touch en High tech". Het overgrote deel van de dienstverlening en administratieve afhandelingen binnen de SVB vindt reeds geautomatiseerd plaats, waarbij de burger/klant in toenemende mate zijn contact en informatie-uitwisseling met de SVB via internet kan regelen (High tech). Voor dat deel van de dienstverlening en klantcontacten die niet geautomatiseerd of via internet afgehandeld kunnen worden, kan de burger/klant terecht bij de SVB-medewerkers op de vestigingen. Deze vestigingen stappen over van wets-gerichte teams naar een integraal dienstverleningsconcept.

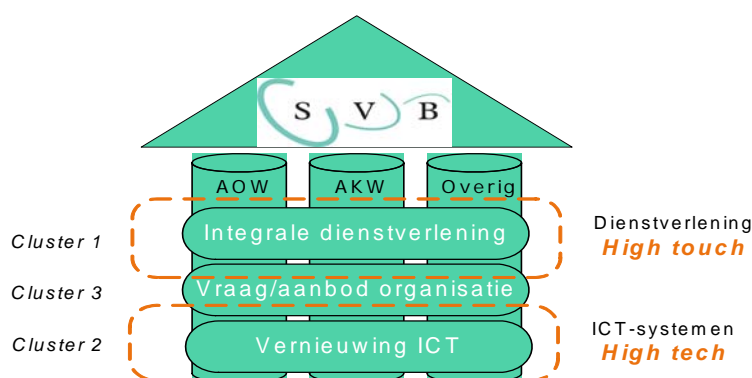
Het programma SVB Tien is oorspronkelijk ingericht in vier clusters:

- ◆ Cluster 1; verbetering van de dienstverlening via integrale serviceteams op vestigingen
  - SVB heeft het nieuwe dienstverleningsconcept vormgegeven
  - ten tijde van de review was op 8 vestigingen een pilot bezig met Integrale Service Teams (IST's). Eind 2009 is de evaluatie gepland.
- ◆ Cluster 2; vernieuwing van de processen en migratie van ict-systemen
  - SVB heeft haar streefarchitectuur vastgesteld en een contract gesloten met een implementatiepartner voor de ontwikkeling van de nieuwe systemen
  - ten tijde van de review was SVB in afwachting van de eerste oplevering van de implementatiepartner CapGemini.
- ◆ Cluster 3; inrichting van een vraag / aanbod - organisatie
  - SVB heeft via een reorganisatie vraag en aanbod rond de ICT-dienstverlening formeel gescheiden;
    - ▶ de afdeling Informatiemanagement is regisseur van de vraag vanuit de vestigingen en Kantoor Centraal
    - ▶ ICT-Diensten is regisseur van het aanbod, inclusief het aansturen van de implementatiepartner

- ten tijde van de review was de portfolioboard (met vertegenwoordigers van zowel vraag als aanbod) net gestart met haar werkzaamheden.
- ◆ Cluster 4; ketenintegratie
  - dit cluster is eind 2007 afgerond en valt buiten de scope van deze review.

In onderstaande schema is de aanpak van SVB Tien door HEC schematisch als volgt weergegeven.

Figuur 4 Clusters van SVB tien



### Verzekeren

Het programma Verzekeren is gericht op het inrichten van een Basisadministratie Volksverzekeringen.

De belangrijkste onderdelen van het programma Verzekeren zijn:

- ◆ Inhaalslag VVA (Volledige Verzekerden Administratie)
  - Doel: het vastleggen van de historisch en actuele verzekeringsstatus van alle reeds bij SVB bekende klanten.
- ◆ Inrichting Verzekerdenadministratie AWBZ
  - Doel: het vaststellen van de ontbrekende actuele verzekeringsstatus voor de volksverzekeringen van *alle* relevante personen (zowel in Nederland als het buitenland).

Bron: Programmaplan Verzekeren, versie 7 januari 2009.

De SVB werkt in dit programma toe naar een situatie waarbij de SVB beschikt over een verzekerdenadministratie met daarin de actuele en historische volksverzekeringstatus van alle burgers in Nederland. Een dergelijk basisadministratie past bij de rol die SVB wil spelen als ketenpartner in het overheidsdomein.

Het programma Verzekeren maakt in principe gebruik van de concepten, producten en diensten die SVB Tien beschikbaar stelt en draagt tevens bij aan de doelstellingen van SVB Tien m.b.t. klantgericht werken en efficiënte werkprocessen.

## Bijlage B Geïnterviewde personen

Datum	Naam	Rol / functie
12 oktober	Marjolein ten Kroode	Raad van Bestuur
12 oktober	Piet de Kam	Programmamanager SVB Tien
16 oktober	Ron Roozeboom	Delivery manager, contacten met Cap
16 oktober	Jan Mulder	Opdrachtgever programma Verzekeren
16 oktober	Leo van Veen	Adviseur
20 oktober	Brenda Brontsema	Clustermanager cluster 1 SVB Tien
20 oktober	Iet van Slageren	Adviseur
20 oktober	Harmannus Kruizinga	Directeur ICT-diensten / aanbodorganisatie
20 oktober	Martin te Beek	Directeur Kantoor Centraal
20 oktober	Hans Louwhoff	Opdrachtgever SVB Tien
21 oktober	Joop Groen	Programmamanager Verzekeren
2 november	Dave Bakker du Plessis	Medezeggenschap

HEC heeft alleen voor intern gebruik aan verslaggeving gedaan. De interviewresultaten zijn geanalyseerd en (anoniem) verwerkt in deze rapportage.

## Bijlage C Bestudeerde documentatie

Documentnaam	Datum
PID Cluster 3: Inrichten van een toekomstgerichte ICT-organisatie	22 november 2006
'Van goed naar beter' Inrichtingsplannen voor Centrale uitvoering & Selfservice, Informatiemanagement en ICT-Diensten	31 oktober 2007
Update Programmaplan SVB Tien voor de periode 2009 – 2013	22 september 2008
Programmaplan Programma Verzekeren 'Op weg naar een Basisadministratie Volksverzekeringen'	7 januari 2009
Meerjarenbeleidsplan, 2010 t/m 2014	28 januari 2009
Tweede evaluatie Pilots Integrale Serviceteams	31 augustus 2009
SVB10, Toelichting voor bestuurlijk overleg (presentatie voor staatssecretaris)	10 september 2009
Samenspel tussen vraag en aanbod, 'Verdieping van de governance afspraken'	16 oktober 2009



## Bijlage D Referentiemodellen

### Kleurenmodel van De Caluwé

Léon de Caluwé 'Leren veranderen'. De basisgedachte van dit model is dat mensen verschillende basishoudingen hebben in het omgaan met verandering. De Caluwé heeft deze blauwdrukken ingedeeld in vijf categorieën die hij heeft aangeduid met kleuren: geel, rood, groen, blauw en wit. Elke kleur heeft implicaties voor de wijze waarop u een verandertraject insteekt.

Een korte schets van de vijf basishoudingen:

- ◆ Blauwdrukdenkers zien verandering als een rationeel proces, zij zijn sterk op het einddoel gericht.
- ◆ Groendrukdenkers zijn ervan overtuigd dat ieder mens wil leren. Zij denken dat je mensen alleen in beweging krijgt als je ze motiveert om nieuwe dingen te leren.
- ◆ Rooddrukdenkers denken dat je alleen iets voor elkaar krijgt als je mensen beloont.
- ◆ Geeldrukdenkers zijn sterk op macht en eigenbelang van mensen gericht.
- ◆ Witdrukdenkers gaan ervan uit dat alles en iedereen voortdurend aan het veranderen is.

### Streefarchitectuur SVB

De belangrijkste elementen uit de SVB-streefarchitectuur zijn:

1. Uitvoering van de aan de SVB opgedragen wet- en regelgeving op basis van regelsturing: dit houdt in dat voor elke wet- en regelgeving de beslis- en rekenregels zijn ontkoppeld van de proceslogica (dit zijn de regels over de uit te voeren processtappen) en de gegevensopslag om flexibel en snel regels te kunnen aanpassen;
2. basisregistratie volksverzekeringen en kernregistratie persoonsadministratie SVB;
3. automatische triggering van acties op basis van gegevens uit basisregistraties en gegevensuitwisselingen met andere overheidsorganisaties. Dit impliceert zo veel mogelijk automatische afhandeling van taken (high tech), met aanvullend een hoge mate van kwalitatieve dienstverlening door serviceteams (high touch);
4. realtime verwerking van aanvragen op basis van zelfbediening door klanten, voor zover bedrijfseconomisch verantwoord;
5. open en gelijkwaardige kanalen voor dienstverlening: loket, telefoon, internet e.d.
6. aansluiting op de overheidsdienstverlening.

## CMM Capabilty Maturity Model

CMM is het zogenaamde Capabilty Maturity Model wat aangeeft in welke mate een organisatie zijn softwaretoepassingen kan absorberen en dragen.

Dit model onderscheidt de volgende vijf stadia:

CMM niveau		Omschrijving
1	Initieel	de processen zijn ad hoc, chaotisch, of eigenlijk zijn maar weinig processen gedefinieerd)
2	Herhaalbaar	de basisprocessen zijn gevestigd en er is een niveau van discipline om zich aan deze processen te houden
3	Bepaald	alle processen zijn bepaald, gedocumenteerd, gestandaardiseerd en geïntegreerd met elkaar
4	Gemanaged	de processen worden gemeten door gedetailleerde gegevens te verzamelen over de processen en hun kwaliteit
5	Optimaliserend	ononderbroken procesverbetering is geadopteerd en wordt getoetst door middel van kwantitatieve terugkoppeling en door middel van het uittesten van nieuwe ideeën en technologieën

## BISL Business Information Services Library

BiSL beschrijft de hoofdprocessen van een functionele beheerorganisatie op richtinggevend, sturend en uitvoerend niveau.

