

# Review Update programma SVB Tien

Eindrapport

project 2027

versie 1.0

datum 14 oktober 2010

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>1</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>2</b>
1.1 Aanleiding	2
1.2 Opdrachtformulering	2
1.3 Referentiekader	3
1.4 Werkwijze	3
1.5 Indeling rapport	4
<b>2 Status programma SVB Tien</b>	<b>5</b>
2.1 Aanpassingen Programma SVB Tien	5
2.2 Eerste resultaten Programma SVB Tien	6
2.3 Activiteiten vierde kwartaal Programma SVB Tien	6
<b>3 Reactie op brief minister</b>	<b>8</b>
<b>4 Bevindingen en conclusies</b>	<b>9</b>
4.1 Inleiding	9
4.2 Genomen maatregelen van belang voor het verloop van het programma	9
4.3 Planning	10
4.4 Geld	11
4.5 Kwaliteit van het eindproduct – Resultaten	11
<b>5 HEC vervolg review januari 2010</b>	<b>12</b>
<b>6 Gateway reviews</b>	<b>13</b>
<b>Bijlage A Geïnterviewde personen</b>	<b>14</b>
<b>Bijlage B Bestudeerde documentatie</b>	<b>15</b>

# Samenvatting

Het Expertise Centrum HEC heeft in opdracht van de SVB een review uitgevoerd op de update van het Programmaplan SVB Tien.

Aanleiding voor de review was een brief van de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, gestuurd naar aanleiding van een brief van de SVB over de stand van zaken met betrekking tot SVB Tien. In de brief vroeg de minister aan SVB om aanvulling van het plan met nog ontbrekende elementen en een extern review op het plan voor wat betreft haalbaarheid in tijd, geld en resultaat.

HEC heeft de eerste fase van het gevraagde review uitgevoerd. De tweede fase van de review volgt in januari 2011 na oplevering door SVB van de voor de verdiepingsslag benodigde aanvullende documentatie.

De **hoofdconclusie** van de review is dat het programma SVB Tien een belangrijke fase ingaat waarin de vernieuwing van de SVB organisatie ook instrumenteel wordt doorgevoerd en dat het programma voldoende voorzieningen heeft getroffen en treft op het gebied van voorbereiding en programma aansturing om het programma tot een succes te maken.

## **Conclusie 1**

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

## **Conclusie 2**

Afgaand op alle aangereikte documentatie en de gevoerde gesprekken is HEC van mening dat de nu voorliggende planning realistisch is. In de tweede fase van deze review (januari 2011) zal HEC het PID voor BR2 bestuderen en een steviger onderbouwd oordeel over de planning geven.

## **Conclusie 3**

Het beschikbare restbudget lijkt voldoende voor de realisatie van BR2.

## **Conclusie 4**

Waarborgen voor de realisatie van BR2 moeten nadrukkelijk in de fasering in het PID worden opgenomen en de kwaliteitseisen aan het nieuwe systeem moeten goed worden uitgewerkt.

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

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

Er worden in dat kader twee omvangrijke programma's uitgevoerd, het programma SVB Tien en het programma Verzekeren. Beide programma's bevinden zich in de realisatie- en implementatiefase.

Op dit moment geeft de SVB invulling aan een Update van het Programmaplan van het programma SVB Tien. Het programma is bijgesteld met als focus de oplevering van business release 1 in november 2010. Dit is een belangrijke stap in het programma waarbij nieuwe ICT wordt uitgerold voor een eerste, kleine toepassing.

De Update bevat ook de stappen die de SVB de komende twee jaar wil zetten voor de oplevering van business release 2 met het generieke regelingen systeem dat eerst zal worden ingevoerd in het kinddomein voor de regelingen AKW en TOG.

Dit programmaplan wordt uiterlijk 15 oktober aan de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aangeboden. Wens van het ministerie is dat dit programmaplan wordt voorzien van een review door een externe partij, waarbij expliciet wordt ingegaan op de ICT component en waarbij wordt gekeken naar de haalbaarheid van de voorstellen.

## 1.2 Opdrachtformulering

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

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

1. Beoordeel de haalbaarheid van business release 2 en met name het ICT-stuk daarvan in termen van planning, budget en de kwaliteit van het eindproduct. *Onder kwaliteit van het eindproduct wordt verstaan "een goed werkend systeem dat voldoet aan vooraf vastgestelde en meetbare criteria eind 2013". De haalbaarheid is met name gerelateerd aan een haalbare aanpak in een regelingsgewijze migratie.*
2. Het programmaonderdeel Cluster 1 maakt geen deel uit van het onderzoek.
3. De review wordt uitgevoerd in twee fasen. Fase 1 omvat het programmaplan en de onderliggende documentatie. Van Cluster 2 is de detailinformatie beschikbaar op projectbrief niveau. Fase 2 omvat de gedetailleerde informatie zoals vastgelegd in het dan beschikbare Project Initiatie Document (PID) van business release 2 en de onderliggende documentatie, waaronder het integraal ontwerp.
4. Rapporteer Fase 1 uiterlijk op 14 oktober 2010 aan de Raad van Bestuur van SVB.
5. Rapporteer Fase 2 in januari 2011 op een nader te bepalen datum.

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

### 1.3 Referentiekader

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

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

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

### 1.4 Werkwijze

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

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

De bevindingen van in Fase 1 bestudeerde documentatie zullen in Fase 2 worden hergebruikt. Interviews uit Fase 1 zullen voor een groot deel in Fase 2 moeten worden herhaald.

Onderhavige rapportage bevat de resultaten van de review fase 1.

De gehanteerde onderzoeks aanpak voor Fase 1:

- Vrijdag 1 oktober is HEC het onderzoek gestart, HEC is ingesproken op het programma door Fons van Haelst manager PMO, en voorzien van documentatie. De dag is verder besteed aan documentatiestudie en bijstelling van de offerte naar aanleiding van het verzoek de review in twee delen uit te voeren.
- Maandag 4, dinsdag 5 en woensdag 6 oktober zijn besteed aan interviews en documentatiestudie. Interviews zijn gehouden met:
  - Joop Groen en Ron Roozeboom, programmamanagers
  - Maarten Schep, programma controller
  - Moos van der Mast, manager transitie
  - Raad van Bestuur SVB, Erry Stoové en Nicolij Vermeulen, programmasponsors
  - Jas Suurmond, PMO beheerder businesscase
  - Henri van Dijk, projectmanager BR1 en BR2 (Capgemini) en Fons van Haelst
  - Fons van Haelst, manager PMO.

- Donderdag 7 oktober zijn de bevindingen van de documentatie en de interviews geanalyseerd en is een start gemaakt met de eerste tussenrapportage (in Powerpoint).
- Maandag 11 oktober heeft een interview plaatsgehad met Hans Louwhoff, directeur kantoor Leiden en eigenaar van het programma SVB Tien. De tussentijdse rapportage is gepresenteerd aan de programmamanagers. Daarna is begonnen met het schrijven van het rapport.
- Dinsdag 12 oktober is het rapport in concept afgeschreven en opgeleverd aan de opdrachtgevers. Zij hebben de conceptrapportage aangeboden aan de Raad van Bestuur ter bespreking op woensdag 13 oktober.
- Woensdag 13 oktober is begonnen met het bijstellen en afschrijven van het eindrapport wat doorliep tot donderdag 14 oktober waarna definitieve oplevering plaatsvond.

## 1.5 Indeling rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de huidige status van het programma SVB Tien en op de acties die in het laatste kwartaal van 2010 (moeten) worden uitgevoerd.

Hoofdstuk 3 staat stil bij de brief van de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid d.d. 17 september 2010.

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

De stappen voor het vervolg van deze review in januari 2011 (fase 2) worden in hoofdstuk 5 behandeld.

Ten slotte komen het nut en de noodzaak van een eventuele Gateway review op het programma SVB Tien in hoofdstuk 6 aan de orde.

## 2 Status programma SVB Tien

De review waarover hier wordt gerapporteerd heeft plaatsgevonden begin oktober 2010. Er vindt nog een verdiepingsslag plaats in januari 2011.

In dit hoofdstuk kijken we terug naar de maatregelen die het programma eerder in 2010 heeft genomen, we noemen een aantal belangrijke resultaten van het programma en we gaan in op de activiteiten die SVB Tien nog moet uitvoeren voor in 2011 met de realisatie van business release 2 (BR2) als onderdeel van Cluster 2 kan worden begonnen.

### 2.1 Aanpassingen Programma SVB Tien

Eind 2009 heeft HEC een review uitgevoerd op de programma's SVB Tien en Verzekeren. De bevindingen en conclusies uit dat onderzoek hebben geleid tot een tiental aanbevelingen. Drie van de aanbevelingen zullen het hele programma blijven gelden maar zijn deels al opgevolgd door een andere inrichting van de programmaboard op basis van de MSP principes:

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

De volgende aanbevelingen hebben betrekking op het toekomstige beheer. Met betrekking tot deze aanbevelingen constateren we dat er ideeën en plannen zijn maar dat de realisatie nog achter blijft. ICT Diensten is al wel beperkt betrokken bij de realisatie van BR1 en voor bredere deelname aan BR2 zijn plannen. Onduidelijk is nog in hoeverre ICT Diensten gereed is voor het beheer van BR1 vanaf eind november. De betrokkenheid bij de ontwikkeling van BR2 wordt nu uitgewerkt. De aanbevelingen waren:

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

Eén aanbeveling beoordelen we in de vervolg review aan de hand van het PID:

- Bepaal een formele setting voor de acceptatietesten en het vaststellen van requirements.

De laatste drie aanbevelingen zijn:

- Blijf voortgang en implementatie kritisch volgen  
De wijziging van het programmamanagementteam, de beslissingen die zijn genomen om BR1 te sturen op concrete resultaten en de rapportage eisen aan Capgemini zijn maatregelen die aan deze aanbeveling invulling geven.
- Houd externe reviews, ook op de softwarecomponenten  
Het SIG onderzoek is van deze aanbeveling een invulling.
- Evalueer de businesscase  
De businesscase wordt momenteel aangepast aan de gewijzigde inzichten.

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

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

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

## 2.2 Eerste resultaten Programma SVB Tien

De eerste resultaten van het programma zijn gerealiseerd:

- ◆ Het programma heeft al flinke besparingen opgeleverd door het aanpassen van procedures waarmee een deel van de doelstelling kostenbesparing is gerealiseerd.
- ◆ De vorming van integrale service teams, het cluster 1: IST, is gestart met het inrichten van pilots. De pilots zijn operationeel en de vorming van meer teams gaat binnenkort beginnen.
- ◆ Voor de cliënten van SVB zijn vernieuwde websites beschikbaar gekomen waarmee zij zelf meer inzicht en invloed hebben op de voor hen relevante regelingen.
- ◆ Op ICT gebied is STAP 1 uitgevoerd. In dit project zijn de geselecteerde pakketten getoetst op de integratiemogelijkheden. De gebruikte casus is ook gedemonstreerd aan medewerkers op de kantoren. De evaluatie van dit project laat zien dat de gemaakte keuzes kunnen gaan werken en heeft geleid tot een aantal hierboven genoemde aanpassingen in het programma.

## 2.3 Activiteiten vierde kwartaal Programma SVB Tien

In het laatste kwartaal 2010 gaat het programma een belangrijk resultaat opleveren:

Business release 1 (BR1) is gepland gereed 22 november 2010. Het systeem Vrijwillig Verzekerden is dan geïmplementeerd en wordt door kantoor Verzekeren gebruikt. De ervaringen met deze release worden weer meegenomen in de plannen voor de volgende releases.



Fase 1 van de review vindt plaats begin oktober 2010. De voorbereidingen voor business release 2 (BR2) zijn in volle gang. Voor de start van de realisatie van BR2 per 1 januari 2011 moet in 2010 nog een aantal voorbereidende activiteiten worden afgerond. De belangrijkste zijn:

- ◆ Analyse en toets van de risicogebieden. Een belangrijke innovatie in de te ontwikkelen ICT systemen is het aansturen van de processen op basis van business rules. Een cruciale factor voor de SVB systemen is de massaliteit van te verwerken gegevens, de bulkverwerking. Het is noodzakelijk vooraf te weten of aan de performance eis wordt voldaan en de innovatie realiseerbaar is.
  - Bulkverwerking  
De gekozen pakketten moeten in staat zijn de noodzakelijke massale processen binnen de vereiste tijdframes uit te voeren. Naar deze performance-eisen is onderzoek gedaan door SVB, Capgemini en Oracle. Er zijn praktijksituaties bekeken, onder meer de salarisadministratie van het Ministerie van Defensie van de Verenigde Staten die op Oracle draait. Oracle geeft ook de garantie dat performance geen probleem zal zijn.
  - Sturen op basis van business rules  
Tijdens de uitvoering van Stap1 en BR1 is al ervaring opgedaan met de toepassing van business rules. De pakketten functioneren naar wens en er zijn praktijksituaties bekeken, onder meer bij de Belastingdienst van Groot Brittannië.
- ◆ Momenteel wordt gewerkt aan het afronden van de bijgestelde businesscase voor het programma.
- ◆ De resultaten van de haalbaarheidsonderzoeken en de ervaringen van BR1 worden verwerkt in het Integraal Ontwerp voor BR2.
- ◆ Tenslotte wordt het PID voor BR2 verder ingevuld en afgerond.

### 3 Reactie op brief minister

In de brief d.d. 17 augustus 2010 van de minister aan SVB wordt aangegeven dat het ministerie een aantal elementen mist in de plannen van SVB Tien. In dit hoofdstuk behandelen we de genoemde opmerkingen.

- ◆ *Ontbrekende elementen in plannen van SVB:*  
Aan de ontbrekende elementen wordt nog hard gewerkt. Zie hiervoor ook het hoofdstuk "Activiteiten vierde kwartaal 2010". Het PID van BR2 zal voor de aanvang van de realisatie worden opgeleverd met als planningsdatum ultimo 2010. De ontbrekende elementen worden in dit PID meegenomen.
- ◆ *Nadere concrete uitwerking van de nieuwe aanpak SVB Tien en de ICT vernieuwing;*  
In de diverse documenten is de nieuwe aanpak voldoende uitgewerkt. Waar nodig wordt dit nog aangevuld met resultaten van de activiteiten in kwartaal 4. De overkoepelende documentatie (programmaplan) moet naar deze onderliggende documenten verwijzen en de essenties samenvatten.
- ◆ *Een uitwerking welke stappen worden dienen te worden gezet en op welke wijze deze worden geëvalueerd;*  
De uitwerking, fasering en planning worden in het PID voor BR2 opgenomen. Het PID zal ultimo 2010 gereed zijn zodat in januari 2011 met de realisatie BR2 kan worden begonnen.
- ◆ *Een nieuwe planning van de ICT-vernieuwing*  
BR2 zal de kern van de ICT vernieuwing opleveren. De aanpak en planning worden verwerkt in het PID.
- ◆ *Een update van de SVB Tien begroting 2010 e.v.*  
In de Update Programmaplan Tien versie 0.9 is de begroting voor het laatste stuk van het programma opgenomen.

De minister heeft terecht opgemerkt dat een aantal elementen in de plannen van SVB ontbreekt. Deze elementen moeten alsnog worden opgeleverd, waarover afspraken moeten worden gemaakt.

HEC constateert dat de SVB op ICT gebied, na een aantal ervaringen met een proefproject en de eerste business release, de noodzaak onderkende om, voordat met de volgende business release (BR2) kan worden begonnen, de opgedane ervaringen te evalueren, een aantal zaken goed uit te zoeken en BR2 gedegen voor te bereiden. Realisatie van BR2 is de cruciale ICT ontwikkelingsfase van het programma waarin enkele essentiële nieuwe ontwikkelingen worden toegepast. Het was verstandig van het management van SVB om de benodigde vooronderzoeks- en voorbereidingstijd te nemen. Aan de voorbereidingen van BR2 wordt de nu laatste hand gelegd en het resultaat wordt ultimo 2010 verwacht.

## 4 Bevindingen en conclusies

### 4.1 Inleiding

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

### 4.2 Genomen maatregelen van belang voor het verloop van het programma

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

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

- ◆ **Governance – Sturing, Beheersing, Verantwoording en Toezicht**  
 Het Programmamanagement is aangepast. Er is nu een tweehoofdige leiding met een duidelijke taakverdeling. Eén programmamanager is extern gericht en managet alle externe invloeden, de andere programmamanager is vooral intern gericht en managet de leverancier en de realisatie van producten. Het programmamanagement is hiermee stevig ingezet en vormgegeven.  
 De uitvoering van de transitie van de beoogde beheer- en onderhoudorganisatie (SVB ICT Diensten) is buiten het programma in de lijn geplaatst. Hiermee ontstaat het risico dat de sturing op de voortgang van de transitie buiten het blikveld komt en de integratie met de programmaplanningen achterwege blijft. Alle kennis over de nieuwe infrastructuur en het nieuwe systeem zit in het programma. De overdracht naar de nieuwe beheer en onderhoudorganisatie vindt pas plaats na oplevering van BR2.  
 De verdere uitvoering van de integrale serviceteams (IST) is in de lijn geplaatst. Er zijn goede ervaringen met de pilots.
- ◆ **Migratiestrategie**  
 Met betrekking tot de migratiestrategie is een keuze gemaakt voor het scenario om per domein te migreren. Dit is een begrijpelijk en helder besluit. Het is wel van belang dat de betrokkenheid van de toekomstige afnemers wordt bewaakt. Immers, implementatie van het eerstvolgende domein (AKW) zal pas in de loop van 2012 plaatsvinden. Verder zal de haalbaarheid van de realisatie continu moeten worden getoetst.
- ◆ **Programmascope**  
 De migratie van het tweede grote domein, de AA-systemen, wordt in BR3 opgeleverd. Deze business release valt buiten de scope van het programma SVB Tien. Het vervolg blijft echter wel programmamatig aangestuurd.

- ◆ Nieuwe organisatie beheer- en onderhoudorganisatie SVB  
Zorgpunt is dat voor wat betreft de transitie naar de nieuwe beheer- en onderhoudorganisatie nog niet duidelijk genoeg is hoe de gewenste situatie is gedefinieerd en ook nog niet hoe er naar die gewenste situatie wordt toegewerkt.  
Er vindt wel steeds meer inzet plaats van eigen medewerkers in het programma zodat zij al doende leren in de diverse projecten.
  
- ◆ Planning  
Voor wat betreft de realisatie van de nieuwe generieke systemen is 2012 naar mening van HEC haalbaar. Men moet zich er wel terdege van bewust zijn dat er tijdens de realisatie van BR2 geen tussentijdse productieopleveringen zijn. HEC adviseert daarom om de programmaplanning zodanig te faseren dat vroeg in het traject duidelijkheid komt over het slagen van BR2. Het is raadzaam daarom de moeilijke dingen eerst te doen en de makkelijk te realiseren functionaliteit als laatste.

#### **Conclusie 1**

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

### **4.3 Planning**

Ten aanzien van de planning constateren wij het volgende:

- ◆ Alles wijst erop dat 22 november 2010 BR1 met een toepassing voor Vrijwillige Verzekeringen (VV) operationeel zal zijn. Momenteel wordt hard gewerkt aan het opstellen en vaststellen van het PID voor BR2. Deze moet ultimo 2010 gereed zijn zodat in januari 2011 het PID kan worden vastgesteld en kan worden gestart met de realisatie van BR2.
  
- ◆ In 2011 wordt de verder uitrol van de integrale serviceteams in de lijn opgepakt. Ultimo 2012, met de implementatie van BR2 zijn de Kindregelingen (AKW) operationeel in de nieuwe infrastructuur. Dan kan worden gestart met de afbouw van een deel van de oude infrastructuur. De afbouw / uitfasering van de gehele oude infrastructuur kan na oplevering van BR3 als het AA-domein is gemigreerd. Ook dan zijn pas alle oorspronkelijke programmadoelstellingen operationeel en kunnen de laatste 'benefits' worden ingeboekt. BR3 is nog niet gepland, maar de start van de realisatie vind naar verwachting in de loop van 2013 plaats.

#### **Conclusie 2**

Afgaand op alle aangereikte documentatie en de gevoerde gesprekken is HEC van mening dat de nu voorliggende planning realistisch is. In de tweede fase van deze review (januari 2011) zal HEC het PID voor BR2 bestuderen en een steviger onderbouwd oordeel over de planning geven.

## 4.4 Geld

- ◆ Voor zover HEC heeft kunnen vaststellen is het totale programmabudget ultimo 2010 voor meer dan de helft verbruikt. Een belangrijke opmerking die hierbij moet worden geplaatst is dat de focus van het programma inmiddels is verschoven van het vernieuwen van de dienstverlening (Cluster 1, integrale serviceteams) naar de vernieuwing van de ICT ondersteuning (Cluster 2). Het zou ten onrechte zijn te veronderstellen dat alle kosten die tot nu toe zijn gemaakt voornamelijk betrekking hebben op de vernieuwing van de ICT. Het programmabudget is tot nu toe vooral besteed aan de reorganisatie en het is logisch dat er nu gefocust wordt op de ICT vernieuwing.
- ◆ Het programma SVB Tien eindigt in de loop van 2013. Dat betekent dat de financiering van BR3 en eventuele vervolgreleases uit de “normale” bedrijfsvoering moet komen.

### Conclusie 3

Het beschikbare restbudget lijkt voldoende voor de realisatie van BR2.

## 4.5 Kwaliteit van het eindproduct – Resultaten

- ◆ HEC heeft kunnen vaststellen dat de realisatie van BR2 van cruciaal belang is voor het succes van het programma SVB Tien. BR2 levert de basis infrastructuur en de informatiesystemen voor de multi-wetuitvoering en het efficiënte beheer.
- ◆ Er zal veel aandacht moeten zijn voor de realisatie van de einddoelstellingen van het programma. HEC constateert dat er voldoende tijd wordt genomen voor een goede voorbereiding van BR2. Er wordt gewerkt aan een integraal ontwerp voor de nieuwe applicaties en er wordt veel tijd en aandacht besteed aan het PID voor BR2. Hierin zal nadrukkelijk gekeken moeten worden naar tussentijdse kwaliteitsmeting in het project.
- ◆ Positief is ook dat de afnemers van de vernieuwde ICT (uitvoerders in de integrale serviceteams) continu worden betrokken bij belangrijke ontwerpbeslissingen.

### Conclusie 4

Waarborgen voor de realisatie van BR2 moeten nadrukkelijk in het PID fasering worden opgenomen en de kwaliteitseisen aan het nieuwe systeem moeten goed worden uitgewerkt.

## 5 HEC vervolg review januari 2010

De door HEC uitgevoerde review is verdeeld in twee fasen. Dit rapport betreft de eerste fase: de update van het programmaplan SVB Tien.

In januari 2011 wordt gestart met de realisatie van business release 2, de belangrijkste ICT component van het programma. Tijdens die review worden de volgende producten aanvullend beoordeeld:

- ◆ Het Program Initiation Document (PID) van business release 2
- ◆ De projectfasering
- ◆ Het Integraal Ontwerp, en
- ◆ De onderzoeksresultaten bulkverwerking (performance) en regelsturing.

In het vervolg onderzoek zal aandacht worden gegeven aan de opvolging van de in dit rapport opgenomen conclusies en aanbevelingen. De doelstelling van het vervolgonderzoek is dezelfde als die van het eerste onderzoek, SVB Tien reviewen op haalbaarheid in tijd (planning), geld en resultaten.

## 6 Gateway reviews

In het kader van kabinetsmaatregelen voor een kwaliteitsverbetering in de sturing van grote ICT-projecten en programma's van het Rijk is de toepassing van het Gateway review een van die maatregelen. Een Gateway review onderzoekt een programma of project op cruciale beslismomenten om vast te stellen of het met succes door kan naar de volgende fase.

Er zijn vijf verschillende Gateway reviews:

- ◆ Gateway 1: Zakelijke rechtvaardiging, beoordeling van de businesscase
- ◆ Gateway 2: Verwerving- c.q. veranderstrategie
- ◆ Gateway 3: Investeringsbeslissing
- ◆ Gateway 4: Gereed voor de dienstverlening
- ◆ Gateway 5: Evaluatie van de behaalde resultaten.

Daarnaast bestaat het Gateway 0-review: Strategische beoordeling.

Dit review wordt uitgebracht bij de start en op cruciale momenten in programma's.

Gezien de status van het programma SVB Tien waarbij de belangrijkste strategische en investeringsbeslissingen al (bijna) zijn genomen heeft de toepassing van Gateway niet zoveel zin meer. Omdat de Gateway reviews zijn gebaseerd op bewezen reviewtechnieken kunnen de essenties van de Gateway reviews 4 en 5 voor het programma nog wel als belangrijke toets c.q. leerdocument worden ingezet, al dan niet ingepast in de standaard MSP en Prince2 methodiek.

## Bijlage A Geïnterviewde personen

#	Datum	Naam	Organisatie
1	01-10-2010	Fons van Haelst	Manager Programmabureau, intake
2	05-10-2010	Maarten Schep	Controller
3	05-10-2010	Moos van der Mast	Manager transitie ICT Diensten
4	06-10-2010	Erry Stoové, Nicolý Vermeulen	Voorzitter en lid Raad van Bestuur, programmasponsors
5	06-10-2010	Jas Suurmond	Programmabureau, beheerder business case
6	06-10-2010	Henri van Dijk	Projectmanager BR1 en BR2, Capgemini
7	06-10-2010	Fons van Haelst	Manager Programmabureau
8	11-10-2010	Hans Louwhoff	Directeur kantoor Leiden, programma-eigenaar



## Bijlage B      Bestudeerde documentatie

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

#	Documentnaam	Versie	Datum
22	SVB voortgangs- en bijsturingsrapportage april 2010		
23	SVB voortgangs- en bijsturingsrapportage mei 2010		
24	SVB voortgangs- en bijsturingsrapportage juni 2010		
25	SVB voortgangs- en bijsturingsrapportage juli 2010		
26	SVB voortgangs- en bijsturingsrapportage augustus 2010		