

Inspectie SZW
*Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid*

De Sociale Verzekeringsbank

Veranderprogramma SVB Tien

Colofon

Directie	Werk en Inkomen - organisatie en verantwoordingsgericht onderzoek
Datum	Mei 2013
Rapportnummer	R13/01
ISSN	1383-8733
ISBN	978-90-5079-261-5

Voorwoord

Het jaar 2012 is voor SVB het zevende ontwikkeljaar van het veranderprogramma SVB Tien. Een voor SVB turbulent jaar van gelijktijdig doorvoeren van wetswijzigingen en het vernieuwen van de organisatie, prestaties op peil houden en besparingen realiseren. Zo had de verhoging van de AOW-leeftijd consequenties voor de uitvoering van de AOW en het uitkeringssysteem van SVB.

In het veranderprogramma leidt SVB haar medewerkers op tot integrale serviceteammedewerkers die meerdere wetten uitvoeren en realiseert SVB het multiregelingsysteem voor het uitvoeren van de haar bij wet toegewezen wetten. De bouw van het multiregelingsysteem voor de vrijwillig verzekerden en de kindregelingen nadert de afrondingsfase. Eind 2013 eindigt volgens de planning van SVB het veranderprogramma. De verdere vernieuwing, waaronder het aansluiten van de pensioenregelingen op het multiregelingsysteem vindt vanaf 2014 plaats in de lijnorganisatie.

In dit rapport leest u de onderzoeksbevindingen en het oordeel van de inspectie over de sturing en beheersing van de SVB op de geschetste ontwikkelingen.

Mr. J.A. van den Bos
Inspecteur-generaal
Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Inhoud

Colofon—3

Voorwoord—4

1 Samenvatting en oordeel—6

2 Inleiding—10

2.1 Aanleiding—10

2.2 Toezichtbevindingen 2011 en 2012—10

2.3 Onderzoeksaanpak—10

3 Context—12

3.1 Stand van zaken—12

3.2 Ontwikkelingen in 2012—13

4 Bevindingen—14

4.1 Inleiding—14

4.2 Integraal risicomanagement SVB—14

4.3 Het veranderprogramma SVB Tien—15

4.4 Implementatie MRS—17

4.5 IT-organisatie in de going concern—18

5 Bestuurlijke reactie en naschrift Inspectie SZW—20

Bijlage: reactie SVB—21

Publicaties van de Inspectie SZW, Directie Werk en Inkomen—23

1 Samenvatting en oordeel

De inspectie volgt sinds 2006 het veranderprogramma SVB Tien dat in de Tweede Kamer wordt aangemerkt als een groot ICT-project. Gelet op de ontwikkelingen binnen het veranderprogramma heeft de inspectie in 2010 het toezicht, mede op verzoek van de minister van SZW, geïntensiveerd.

Het veranderprogramma SVB Tien, dat in 2006 is gestart, heeft als doel te komen tot betere dienstverlening aan burgers, lagere uitvoeringskosten bij toenemende vergrijzing en flexibelere aansluiting op innovaties binnen de overheid. Om deze doelstellingen te realiseren werkt SVB met integrale serviceteams en vernieuwt SVB haar automatisering tot een multiregelingensysteem (MRS) en de daarbij behorende IT-organisatie.

In deze rapportage geeft de inspectie haar oordeel over de opzet van het systeem van sturing en beheersing van SVB en het veranderprogramma SVB Tien. Daarbij is met name aandacht besteed aan de werking van de risicobeheersing en de sturing op het veranderprogramma SVB Tien (de businesscase). Daarnaast gaat de rapportage in op de transitie van het IT-bedrijf en de relatie van deze transitie met het veranderprogramma SVB Tien. Het door de inspectie uitgevoerde onderzoek geeft antwoord op de volgende onderzoeksvraag:

'Is de kwaliteit van de sturing en beheersing van het veranderprogramma SVB Tien op zich en in samenhang met de veranderactiviteiten in de staande (IT-)organisatie voldoende om de met SZW afgesproken (programma) doelstellingen te realiseren?'

Voor de beantwoording van deze vraag bespreekt de inspectie eerst het systeem van sturing en beheersing en gaat vervolgens in op de IT-ontwikkeling van het MRS. Ten slotte wordt de transitie behandeld.

Systeem van sturing en beheersing

Om haar strategische doelstellingen te realiseren heeft SVB in 2012 en begin 2013 belangrijke stappen gezet voor de verdere inrichting van het integrale risicomanagement. Hiervoor is een visiedocument opgesteld en een Risk Management Board is ingesteld. De risico's zijn geïnterpreteerd en opgenomen in een risicoregister. Ook de bijbehorende beheersmaatregelen zijn benoemd. De risico's van het veranderprogramma SVB Tien maken onderdeel uit van het risicoregister. Het risicoregister is nog niet vastgesteld door de Directieraad van SVB. SVB onderkent het risico van kwaliteitsniveau, taakstelling, vernieuwing en wetswijzigingen. Er zijn maatregelen benoemd voor de sturing en beheersing. In 2013 is integraal risicomanagement een expliciet onderdeel van de jaarlijkse management contracten. Het integrale risicomanagement maakt daarmee onderdeel uit van de managementcyclus van SVB.

De inspectie stelt vast dat SVB met deze stappen het integrale risicomanagement toereikend heeft ingericht en daarmee het instrumentarium heeft om te sturen op risico's van interne en externe ontwikkelingen, zoals het programma SVB Tien, organisatieontwikkelingen, wetswijzigingen en taakstellingen. Ondanks deze positieve constatering zijn er nog wel enkele aandachtspunten voor de verdere inrichting van het integrale risicomanagement. Dit betreft de verdere (formele) inrichting van integraal risicomanagement, zoals de formalisering van het SVB-brede risicoregister en

de sturing op gewenste cultuur en gedrag. Dit laatste om de integraliteit van het risicomanagement te borgen (te laten landen) in de organisatie.

Veranderprogramma SVB Tien

Het veranderprogramma bestaat nog uit twee clusters, te weten een cluster invoering integrale serviceteams en een cluster realisatie van het MRS.

De inrichting en ontwikkeling van integrale serviceteams betreft de verbetering van de dienstverlening aan burgers. Het trainingstraject voor ruim 1.600 medewerkers, dat gericht is op het meerwettig opgeleid zijn, is in 2012 afgerond. In 2013 volgt nog een opleidingstraject voor de introductie van het MRS. De inspectie stelt evenals de Audit Dienst van SVB (AD SVB) vast dat cultuur en gedrag een aandachtspunt is.

De IT-vernieuwing heeft betrekking op het realiseren van het MRS voor de uitvoering van de vrijwillig verzekerden en de kindregelingen. De ontwikkeling van het MRS omvat drie fasen: ontwerp, realisatie en implementatie. De ontwerpfase is in 2011 afgerond en de realisatiefase wordt, met een vertraging van een maand, begin mei 2013 afgerond.

De oorzaak van de vertraging ligt in het geen doorgang vinden van verwachte wetswijzigingen in de kindregelingen, waarop de SVB wel anticepeerde. De acceptatietesten van het MRS starten begin april 2013. Deze testen geven uitsluitsel over de kwaliteit van het MRS. Parallel aan het testen vindt het datamigratietraject plaats. In dit traject worden de data afkomstig uit de oude uitkeringssystemen AOW/Anw, AKW/TOG en vrijwillig verzekerden overgezet naar het MRS. Deze data zijn noodzakelijk voor de productie.

Voor de implementatiefase van het MRS (binnen SVB benoemd als Go-live) zijn kaders en een (integrale) afhankelijkhedenplanning opgesteld. Eind juni 2013 brengt SVB de what-if en fall-back (terugval) scenario's in kaart om in te spelen op onvoorziene gebeurtenissen. Het MRS wordt volgens planning van SVB in oktober 2013 opgeleverd voor gebruikersimplementatie. Begin 2014 dient volgens de planning van SVB het MRS gereed te zijn voor de betalingen van de kindregelingen over het vierde kwartaal van 2013 aan de klanten van SVB. Met een werkend MRS kan het IT-Bedrijf het oude uitkeringssysteem AKW/TOG uitfasen en vanaf 2014 werken aan het onderbrengen van de regelingen AOW, Anw en AIO in het MRS.

De inspectie stelt vast dat er weliswaar kaders zijn vastgesteld voor het traject naar de Go-live van het MRS, maar dat die nog nader uitgewerkt moeten worden in de verschillende draaiboeken. Verder stelt de inspectie vast dat de doorlooptijd voor het in gebruik nemen van het MRS kort is of zoals de SVB zelf stelt dat de rek uit de planningen is. Daarnaast stelt de inspectie vast dat het programmabudget dat toegerekend is aan geplande activiteiten voor 2013 in zijn geheel is benut. Om de met het programma beoogde doelstellingen tijdig te realiseren zal SVB zeer strak moeten sturen op de implementatie van het MRS.

De inspectie merkt hierbij op dat SVB niet slechts moet sturen op de einddatum van het programma, maar ook op de tussentijdse producten, zoals de draaiboeken en het testen. Ten slotte is de inspectie van mening dat er ook scenario's moeten liggen voor acties die ondernomen moeten worden na een go of no-go-beslissing. Dit om de continuïteit van het uitvoeringsproces te borgen (het doen van de betalingen voor kindregelingen).

Sturing en beheersing veranderprogramma SVB Tien

In 2012 is de businesscase geüpdatet en aangepast aan de opgelegde taakstelling. De Directieraad heeft de businesscase nog niet bekrachtigd. Verder is de governance versterkt door de inrichting van een Risico Management Commissie binnen het programma SVB Tien. De risicoanalyses hebben geleid tot het benoemen van tien majeure risico's. Het risico van verdringingseffecten is als risico 'omgeving' onderkend en krijgt daarmee evenals het risico 'financiën' aandacht. Het risicomanagementproces is verder ingebed in de managementcyclus van het programma. De inspectie stelt evenals de AD SVB vast dat de sturing en beheersing op het programma in opzet voldoende is geregeld. De inspectie geeft aan dat de signalering van de status van risico's en de actiegerichtheid indien deze risico's zich manifesteren extra aandacht behoeven. Dit mede gelet op de cruciale fase waarin het project zich nu bevindt.

Transitie IT-organisatie

De directies Dienstverlening, Informatiemanagement en IT-Bedrijf van de lijnorganisatie zorgen ervoor dat tijdens de 'verbouwing' de winkel en internetdienstverlening open blijven. De vernieuwing loopt parallel aan de taakstelling en invoering van nieuwe wetwijzigingen. Voor de directies zijn inrichtingsplannen opgesteld. In het jaar 2013 vindt implementatie van de plannen plaats. Daarbij gaat het om het in beheer nemen van het MRS voor de vrijwillig verzekerden en kindregelingen en de zelfstandige ontwikkeling van het MRS voor de pensioenregelingen. Hiervoor is het noodzakelijk dat de SVB de IT-capaciteit en de IT-deskundigheid op orde heeft. De AD SVB heeft vastgesteld dat het transitieproces adequaat is ingericht.

SVB heeft weliswaar maatregelen benoemd voor het risico om de vereiste specifieke IT-deskundigheid te werven en te ontwikkelen, maar in maart 2013 ligt nog een groot deel van de kennis en ervaring bij externe partijen. De personele verdeling lag in maart 2013 op 20/80. De vraag naar IT-capaciteit is voorshands geborgd door de inzet van externe partijen.

Afsluitend

De inspectie merkte in de rapportage van oktober 2012 op dat de SVB voortvarend is gestart met het opstellen van een visienota (versie 11 juli 2012) om het integrale risicomanagement vorm te geven. De inspectie stelt vast dat SVB het systeem van sturing en als onderdeel hiervan het (integrale) risicomanagement heeft verbeterd. Het integrale risicomanagement is toereikend ingericht. SVB heeft daarmee het instrumentarium om te sturen op de risico's van interne en externe ontwikkelingen, zoals het programma SVB Tien, organisatieontwikkelingen, wetwijzigingen en taakstellingen. Zoals hiervoor besproken zijn er nog wel een aantal verbeterpunten.

Hoewel het veranderprogramma SVB Tien nog steeds op koers ligt om de met SZW afgesproken (programma) doelstellingen te realiseren stelt de inspectie vast dat de planningen onder druk staan en dat het programmabudget voor 2013, dat toegerekend aan programma-activiteiten in 2013, is verbruikt. Verder stelt de inspectie vast dat de planning 2013 een aantal kritische data kent die vragen om een go of no go beslissing van SVB, waaronder de datamigratie en het testen. Deze planning voorziet nog in uit te werken en te concretiseren scenario's. De inspectie merkt hierbij op dat SVB de fall-back scenario's bij go of no go beslissingen nog moet uitwerken. De inspectie doelt hierbij op de alternatieve werkwijze die SVB moet uitwerken indien het programma SVB Tien niet tot het gewenste resultaat leidt. Dit laatste om de continuïteit van de uitkeringen te borgen.

Oordeel

De inspectie is van oordeel dat SVB over het stuurinstrumentarium beschikt om de met SZW afgesproken (programma) doelstellingen te realiseren. Dit oordeel is gebaseerd op de constatering dat SVB de door inspectie gesignaleerde verbeterpunten voortvarend en goed heeft opgepakt. Dit betreft in het bijzonder de inrichting van het integrale risicomanagement. Tegelijkertijd stelt de inspectie vast dat:

- de planningen voor de tijdige realisatie van het veranderprogramma SVB Tien onder druk staan;
- het programmabudget voor 2013, dat toegerekend is aan de programma-activiteiten in 2013, is verbruikt;
- SVB nog een aantal maatregelen moet uitwerken in relatie tot de integrale afhankelijkhedenplanning, waaronder de what-if en fall-back (terugval) scenario's om in te spelen op onvoorziene gebeurtenissen. SVB werkt deze eerst eind juni 2013 uit;
- het slagen van de datamigratie het meest kritische onderdeel is in de planning. De datamigratie is voorzien voor oktober 2013.

Gelet op de nog uit te werken activiteiten in 2013 en de kritische planning 2013 geeft de inspectie de Raad van Bestuur SVB in overweging de in 2013 voorziene maatregelen, in het bijzonder de what-if en fall-back scenario's, met voorrang uit te werken en af te stemmen met het ministerie van SZW.

2 Inleiding

2.1 Aanleiding

Om te anticiperen op diverse ontwikkelingen, zoals sterk stijgende aanvragen AOW vanwege de eerste babyboomers in 2010 en de houdbaarheid van twee oude uitkeringssystemen AOW/Anw en AKW/TOG is de SVB in 2006 buiten de lijnorganisatie (going concern) gestart met het veranderprogramma SVB Tien waarin met het ministerie van SZW afspraken zijn gemaakt over doelen, doorlooptijd en budget. In 2007 bleek afronding van het programma in 2010 conform de toenmalige afspraken met het ministerie van SZW niet haalbaar. De Raad van Bestuur van SVB heeft na een herijking in 2007/2008 in overleg met het ministerie van SZW besloten om het veranderprogramma met drie jaar te verlengen naar eind 2013.

De inspectie volgt sinds 2006 het veranderprogramma SVB Tien dat in de Tweede Kamer wordt gekenmerkt als een groot ICT-project. Gelet op de ontwikkelingen binnen het veranderprogramma heeft de inspectie in 2010 het toezicht, mede op verzoek van de minister van SZW, geïntensiveerd. De doelstelling van het onderzoek van de inspectie is het bieden van aanvullende zekerheid over de kwaliteit van de sturing en beheersing van het veranderprogramma SVB Tien en daarmee samenhangend de going concern om de door SVB met het ministerie van SZW afgesproken (programma) doelstellingen te realiseren.

2.2 Toezichtbevindingen 2011 en 2012

De inspectie SZW heeft in haar rapportage van december 2011 geoordeeld dat de opzet van het systeem van interne integrale sturing en beheersing binnen de organisatie van SVB voldoende is en dat het systeem van sturing en beheersing voor BR II (Business Release) van het multiregelingsstelsel (MRS) voor kindregelingen en vrijwillig verzekeren in voldoende mate werkt. In de rapportage is het inrichten van integraal risicomanagement als belangrijk verbeterpunt genoemd. Daarnaast onderkent de inspectie, evenals de SVB, de risico's om de vereiste specifieke IT-deskundigheid te werven en te behouden om de gewenste vernieuwing van haar IT-landschap te kunnen realiseren.

Aansluitend op de rapportage van december 2011 merkte de inspectie in de tussenrapportage van oktober 2012 op dat de SVB voortvarend is gestart met het opstellen van een visienota (versie 11 juli 2012) om het integrale risicomanagement vorm te geven, het vormgeven van het integrale risicomanagement zal een periode van 1,5 tot 2 jaar beslaan. Deze tijdsperiode past echter niet bij een adequate sturing op de ontwikkelingen. Externe ontwikkelingen, zoals de door SZW aan SVB opgelegde taakstelling en de verhoging van de AOW leeftijd, zorgen voor blijvende druk op de interne planningen en de looptijd van SVB Tien.

2.3 Onderzoeksaanpak

Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag luidt: 'Is de kwaliteit van de sturing en beheersing van het veranderprogramma SVB Tien op zich en in samenhang met de veranderactiviteiten in de staande (IT-)organisatie voldoende om de met SZW afgesproken (programma) doelstellingen te realiseren?'

Aspecten

Binnen het kader van sturing en beheersing is specifiek aandacht besteed aan de sturing op de businesscase en het risicomanagement, waarbij specifiek aandacht is besteed aan de exogene factoren.

Normen

Het referentiekader dat de inspectie voor het onderzoek heeft gehanteerd sluit aan bij de frameworks die de SVB zelf hanteert. Voor de inrichting van de risicobeheersing wordt COSO-ERM toegepast. SVB hanteert op programma- en projectniveau de PRINCE II-methodiek.

Informatievoorziening

De inspectie heeft voor het organisatie- en verantwoordingsgerichte onderzoek gebruik gemaakt van het principe single information, single audit. Dit betekent dat de inspectie zoveel als mogelijk gebruik heeft gemaakt van het interne toezicht van de SVB, in dit onderzoek de door de AD SVB uitgevoerde werkzaamheden. Verder heeft de inspectie gesproken met medewerkers van SVB en een documentstudie uitgevoerd. De onderzoeksperiode omvatte de maanden oktober 2012 tot maart 2013.

3 Context

3.1 Stand van zaken

SVB is uitvoerder van volksverzekeringen en persoonsgebonden financiële regelingen van de overheid. De burgers kunnen bij SVB onder andere terecht voor basispensioen, vrijwillige verzekering, nabestaandenuitkering en kinderbijslag. De uitvoering van de AOW, Anw, en AKW voldoet jaren aan de afspraken met het ministerie van SZW. De rechtmatigheid van de uitvoering is hoog: 99,9%. SVB voldoet aan de gestelde streefwaarden voor de tijdigheid van de uitkerings-verstrekking en handhaving. In het klanttevredenheidsonderzoek 2012 gaven de geënquêteerden een 8,0 voor de dienstverlening van de SVB. SVB is binnen het gedaalde budget voor de uitvoering van de wettelijke taken gebleven. 2012 is voor SVB een jaar van gelijktijdig bezuinigen, vernieuwen, prestaties op peil houden en wetswijzigingen doorvoeren geweest.

Voor SVB betekent het jaar 2012 het zevende ontwikkeljaar van het veranderprogramma SVB Tien. Het programma heeft de volgende doelstellingen:

- 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: het uitvoeringsproces is gericht op kwaliteit, snelheid en eenduidigheid met hedendaagse IT; gevalsbehandeling is in hoge mate geautomatiseerd; controle op basis van risicoprofielen;
- flexibelere aansluiting op innovaties binnen de overheid: zoveel mogelijk gebruik maken van authentieke registraties.

Om deze doelstellingen te bereiken is de SVB vanaf 2010 gaan werken met integrale serviceteams in de dienstverlening aan de burger en vernieuwt SVB haar IT-landschap en de daarbij behorende organisatie van de informatievoorziening (vraag en aanbod van IT). Er zijn afspraken gemaakt over de financiering en structurele besparingen: totale kosten € 79,2 miljoen (tot en met 2012 €73,7 uitgegeven) en vanaf 2013 verwachte opbrengsten van jaarlijks € 30,1 miljoen.

Het veranderprogramma SVB Tien bestaat in 2012 nog uit twee clusters, te weten cluster 1 (invoering Integrale Serviceteams) en cluster 2 (realisatie van MRS). Oorspronkelijk kende SVB Tien vier clusters. De clusters 3 en 4 die betrekking hadden op de inrichting van de vraag-aanbod organisatie binnen de SVB met betrekking tot de informatiehuishouding en het verder op de kaart zetten van de ketensamenwerking binnen de SVB zijn afgerond.

Met het veranderprogramma SVB Tien beoogt de SVB ook een bijdrage te leveren aan de taakstellingsopdracht van SZW. Volgens de actuele planning zal SVB haar programma SVB Tien eind 2013 beëindigen. Het programma levert een MRS op voor de uitvoering van de vrijwillig verzekerden (VV) en de kindregelingen. De SVB zal na het opleveren van het programma vanaf 2014 zelfstandig de regelingen AOW, Anw en AIO onderbrengen in MRS.

3.2 Ontwikkelingen in 2012

De inspectie heeft in het afgelopen jaar diverse ontwikkelingen waargenomen, die consequenties kunnen hebben voor het veranderprogramma.

Taakstelling 2012 - 2015 en wetsvoorstel vereenvoudigingen regelingen SVB

Voor de SVB is een algemene taakstelling opgenomen van in totaal € 26,4 miljoen. Samen met een eerdere taakstelling van € 27,3 miljoen resulteert dit in een algemene taakstelling voor de SVB van € 54 miljoen in de uitvoeringskosten, te realiseren in de periode 2012 - 2015.

Begrotingsakkoord 2013 en verhoging AOW-leeftijd

Op 25 mei 2012 is het Begrotingsakkoord 2013 tot stand gekomen. Daarin is onder andere het versneld verhogen van de pensioenleeftijd (geleidelijk vanaf 2013) opgenomen. Die maatregel is op 12 juli 2012 bekrachtigd in de Wet verhoging AOW- en pensioenrichtleeftijd. De AOW-leeftijd wordt vanaf 1 januari 2013 steeds stapsgewijs verhoogd, totdat die in 2019 66 jaar en vervolgens in 2023 67 jaar is.

Regeerakkoord

In het regeerakkoord is afgesproken dat de AOW-leeftijd geleidelijk wordt verhoogd tot 66 jaar in 2018 en 67 jaar in 2021 en vervolgens zal worden gekoppeld aan de stijging van de levensverwachting. De voorschotregeling voor de AOW leeftijdsverhoging wordt afgeschaft wanneer de nieuwe overbruggingsregeling in werking treedt. Bij de Anw zal voor nieuwe gevallen de maximale duur van een nabestaandenuitkering beperkt tot één jaar. Ten slotte is afgesproken dat de TOG-regeling budgettair neutraal met de AKW wordt geïntegreerd.

Compacte Overheid en hervormingsagenda Rijksdienst

Op 21 december 2012 heeft de ministerraad op voorstel van de minister voor Wonen en Rijksdienst besloten dat zelfstandige bestuursorganen (zbo's) kunnen worden verplicht om deel te nemen aan de voorzieningen van het Rijk, zoals huisvesting, ICT of beveiliging. De consequentie van deze ontwikkeling is dat de IT- infrastructuur van SVB mogelijk aan moet sluiten op die van het Rijk dan wel dat SVB verplicht gebruik moet maken van rijksbrede shared services.

4 Bevindingen

4.1 Inleiding

De onderzoeksvraag luidt: 'Is de kwaliteit van de sturing en beheersing van het veranderprogramma SVB Tien op zich en in samenhang met de veranderactiviteiten in de staande (IT-)organisatie voldoende om de met SZW afgesproken (programma) doelstellingen te realiseren?'

Het onderzoek omvat de volgende onderdelen:

1. sturing en beheersing SVB, met name het integrale risicomanagement;
2. risicomanagement SVB Tien, cluster 1 en cluster 2 van het veranderprogramma SVB Tien;
3. traject naar de implementatie MRS;
4. doorontwikkeling van de IT-organisatie en het in beheer nemen van producten van het programma SVB Tien en de zelfstandige IT-ontwikkeling in relatie tot het legacy vraagstuk.

4.2 Integraal risicomanagement SVB

De inspectie merkte in het rapport van december 2011 op dat het inrichten van het integrale risicomanagement een van de verbeterpunten is voor SVB. Om de ontwikkelingen goed te kunnen beheersen is het van belang dat SVB de risico's van de ontwikkelingen in kaart brengt en met elkaar in verband brengt.

De directie Finance & Control (F&C) is eindverantwoordelijk voor het integrale risicomanagement. De directie heeft hiervoor een visiedocument opgesteld dat vorm geeft aan implementatie en uitvoering van integraal risicomanagement voor het realiseren van strategische doelstellingen. Het doel van integraal risicomanagement is risico's te identificeren, prioriteren van keuzes en acties te ondernemen om de risico's te beheersen.

In 2012 heeft SVB een versnelling in de implementatie van het integrale risicomanagement aangebracht. Op basis van het COSO-framework en procedure is op het niveau van de Directieraad een topdown risicoanalyse uitgevoerd en zijn de risico's in een risicoregister opgenomen. De risk appetite is door SVB verder ontwikkeld en gaat uit van de financiële impact en van de impact op het realiseren van doelen en de reputatie. De risico's zijn door SVB gerangschikt naar de hoofdgebieden van het INK-model: externe omgeving, intern proces, interne middelen en besturing. SVB geeft daarbij aan dat de besturing de meeste aandacht behoeft.

In augustus 2012 is de Risk Management Board (RMB) opgericht die de Directieraad en de Raad van Bestuur SVB in het besluitvormingsproces ondersteunt. De Risk Management Board legt de verbinding tussen de risico's van de going concern en de majeure risico's van het programma SVB Tien. De majeure risico's die de Risico Management Commissie (RMC) van het programma SVB Tien heeft benoemd krijgen daarmee een plaats binnen het integrale risicomanagement SVB. De risico's en risicobeperkende maatregelen zijn inzichtelijk gemaakt in het risicoregister. Het risicoregister moet nog worden vastgesteld door de Directieraad. Dit staat gepland voor eind april of begin mei 2013. De RMB kan de Directieraad om aanvullende maatregelen vragen of informeren over een problematiek met het verzoek te escaleren door prioriteiten te stellen aan de betreffende projecten. Dit vindt plaats door het management van de integrale capaciteitsplanning en projectportfolio (herprioritering

op basis van de MoSCoW-methode: must haves / should haves / could haves / won't haves).

De inspectie concludeert dat SVB in 2012 en begin 2013 belangrijke stappen heeft gezet naar het verder invoeren van integraal risicomanagement om haar strategische doelstellingen te realiseren. Voor 2013 zijn de managementcontracten tussen de directeuren en Raad van Bestuur SVB met een voorgeschreven risicoformat opgesteld. In de bespreking van de interne tertaalrapportages 2013 komen de risico's en maatregelen aan bod. De concerncontroller van de directie F&C is bij het gesprek aanwezig en zorgt voor de bewaking. Het instrumentele kader is ingevoerd en ingebed in de Planning & Control-cyclus (P&C-cyclus) en het beheer en de verdere doorontwikkeling is belegd bij de directie F&C. Daarmee wordt voor 2013 het integraal managen van risico's een expliciet onderdeel van de managementcyclus.

De inspectie concludeert verder dat SVB een eerste stap heeft gezet in het realiseren van een cultuuromslag door in risico's te denken en daarop te acteren. De inspectie stelt vast dat dit proces zich nog in een groeistadium bevindt en nog scherpere in het signaleren van risico's vereist. De inspectie signaleert voor de verdere inrichting van het integrale risicomanagement de volgende aandachtspunten: de formele inrichting van integraal risicomanagement, de formalisering van het SVB-brede risicoregister en de sturing op de gewenste cultuur en gedrag om de integraliteit van het risicomanagement te borgen (te laten landen) in de organisatie.

4.3 Het veranderprogramma SVB Tien

Governance en risicomanagement SVB Tien

In 2012 is de governance van het programma SVB Tien versterkt met een RMC. In de maanden april en mei 2012 zijn vier startbijeenkomsten georganiseerd voor het uitvoeren van uniforme risicoanalyses. De geïnventariseerde risico's van het programma SVB Tien zijn opgenomen in een risicoregister. Er zijn na aanvullende risicoanalysesessies in juni 2012 acht majeure risico's benoemd voor het programma SVB Tien met de bijbehorende maatregelen, eigenaarschap en aandachtspunten. De integrale sturing op het programma SVB Tien is daardoor versterkt.¹ In november 2012 zijn aanvullend twee majeure risico's onderkend: financiën en omgeving. Voor wat betreft het omgevingsrisico op verdrukkings- en verdringingseffecten heeft de RMC onderkend dat er aanvullende maatregelen overwogen dienen te worden zoals het herprioriteren van de veranderportefeuille SVB en het aanbrengen van focus in 2013 op SVB niveau (door de Directieraad). De RMC heeft verder onderkend dat verbinding met de lijnorganisatie is vereist gezien de aard van de risico's. Als uitvloeisel hiervan zijn de directeuren van de lijnorganisatie (Dienstverlening, Informatiemanagement, IT-Bedrijf en Finance & Control) sinds augustus 2012 in de RMC vertegenwoordigd. Binnen de P&C-cyclus van het programma rapporteert de RMC aan de Program Board SVB Tien. Daarmee is het risicomanagementproces verder in de P&C-cyclus ingebed. Sinds oktober 2012 geeft de RMC een oordeel of het programma met het oog op het behalen van de programmadoelstellingen op 1 oktober 2013 in control of op koers is. Afhankelijk van de stand van de maatregelen op geïdentificeerde risico's is een kleurcodering (groen, oranje, rood) bepaald. De RMC is van oordeel dat in februari 2013 het programma SVB Tien in control en op koers is, maar signaleert voor het risicogebied van financiën een status oranje.

In februari 2013 is vervolgens de verantwoordelijkheid/regie voor aanvullende maatregelen voor het financieringsvraagstuk belegd bij de directie Finance & Control.

¹ De acht majeure risico's zijn: capaciteit, kennis & vaardigheden, IT-landschap, productiviteit, transitie, kwaliteit MRS/BR II, massale verwerking, integrale (programma)sturing.

De governance voor 2013 is aangepast aan het implementatievraagstuk. Dit betekent dat de projectleiders en de programmamangers wekelijks bijeen komen in het implementatie-platform om de voortgang in relatie tot de afgesproken mijlpalen en de wederzijdse afhankelijkheden en (mogelijke) issues te bespreken. De directe betrokkenen pakken de gesignaleerde issues op. De AD SVB geeft aan dat het risicomanagement van het Programma SVB Tien in opzet adequate ondersteuning biedt aan de inproductienaam van het MRS in het vierde kwartaal van 2013.

De inspectie concludeert evenals de AD SVB dat SVB in 2012 de governance verder heeft versterkt door de inrichting van het risicomanagement SVB Tien. De risicoanalyses hebben geleid tot het benoemen van tien majeure risico's. Het risico van verdringingseffecten is als risico 'omgeving' onderkend en krijgt daarmee evenals het risico 'financiën' aandacht. Het risicomanagementproces is verder ingebed in de P&C-cyclus. De inspectie signaleert de volgende aandachtspunten: de signalering van de status van risico's en de actiegerichtheid indien risico's zich manifesteren.

Cluster 1 en cluster 2 van het veranderprogramma SVB Tien

Het programma SVB Tien beoogt betere dienstverlening, efficiency en flexibelere aansluiting op innovaties. SVB heeft door de opgelegde taakstelling haar businesscase geüpdatet. Door het programma SVB Tien (de invoering van het MRS voor de vrijwillig verzekerden en de kindregelingen) geeft SVB aan dat aanvullende besparingen voor de directie Dienstverlening mogelijk is. De Directieraad heeft de businesscase nog niet bekrachtigd.

Het cluster 1 behelst de inrichting en ontwikkeling van integrale serviceteams. SVB kantelt hierbij de organisatie overeenkomstig het nieuwe dienstverleningsconcept. Het trainingstraject Focus voor serviceteammedewerker, gericht op het meerwetig opgeleid zijn, is in 2012 afgerond. Ruim 1.600 serviceteammedewerkers zijn opgeleid om zowel AKW als AOW/Anw te kunnen uitvoeren. In 2012 is op integrale uitvoering gestuurd door de introductie van een persoonlijk dashboard en een indicator integraliteit. Na de training tot integrale serviceteammedewerker volgt de introductie van het MRS. Om MRS goed bij de medewerkers te laten landen zijn in 2013 door SVB een aantal maatregelen voorzien, zoals het intensiveren van de samenwerking, opleidingen, voorbereiding datamigratie en een ronde door het land, waarin breed het bewustzijn aan de orde is. De AD SVB signaleert cultuur- en gedragsverandering als aandachtspunt.

De IT-ontwikkeling van cluster 2 bestaat uit het ontwerp en realisatie van het MRS met implementatie van de werkprocessen vrijwillig verzekerden en kindregelingen (BR II). BR II bevat drie fasen: ontwerp, realisatie en gebruikersimplementatie. De ontwerpfase is in 2011 afgerond. Het programma bevindt zich in de realisatiefase BR II en voorbereidingsfase op de gebruikersimplementatie. Na de oplevering van het MRS in maart 2013 door de implementatiepartner voert het project Testen & Acceptatie diverse testen uit om uitsluitsel te verkrijgen over de kwaliteit van het MRS voor de acceptatie van het MRS. Die testen betreffen onder andere functionele acceptatie-, gebruikersacceptatie-, productieacceptatie-, performance-, ketenintegratie- en stresstest. Parallel aan de testfase vindt het datamigratietraject plaats; gegevens afkomstig uit de oude uitkeringssystemen AOW/Anw, AKW/TOG en BR I worden naar het nieuwe MRS overgebracht. Data die noodzakelijk zijn voor de productie. Voor het traject naar de Go-live (implementatie MRS) zijn kaders en een afhankelijkheden (integrale) planning opgesteld. Na een geslaagde implementatie van het MRS gaat SVB vanwege de hoge kosten en complexiteit in koppelingen haar

oude systeem AKW/TOG uitfaseren. Eind juni 2013 brengt SVB de what-if scenario's en fall-back scenario's in kaart.

Vanwege het niet doorgaan van de wetswijzigingen in de kindregelingen, waarop de SVB wel heeft geanticipeerd, is circa een maand vertraging opgetreden in de realisatiefase (het bouwen) van het MRS voor de kindregelingen. De opleveringsdatum van het MRS voor de kindregelingen in oktober 2013 voor gebruikersimplementatie blijft ongewijzigd. Volgens de huidige planning vindt de overdracht van het beheer het MRS voor de vrijwillig verzekerden en de kindregelingen vanuit het programma SVB Tien aan de lijnorganisatie plaats in januari 2014. Tevens wordt een extra release verwacht om dit onderdeel van het MRS te voltooien. Voor een aantal changes / exceptions - gerelateerd aan de prolongatie vrijwillig verzekerden - is het voor de business een vereiste dat zij voor de volgende prolongatie (in de loop van januari 2014) worden ingevoerd. De AD SVB signaleert dat de planning en het budget geen ruimte voor speling meer bieden.

De inspectie signaleert dat het programma SVB Tien in april 2012 een maximaal dekkingstekort heeft van € 6,9 miljoen. SVB financiert deze extra uitgaven vanaf 2013 uit eigen middelen. Tegenover de meerkosten verwacht SVB additionele opbrengsten, zoals betere kwaliteit, certificering en een testmethode die inzetbaar is voor de toekomst. Door het niet doorgaan van de vereenvoudigingen in de kindregelingen zijn onverwachte meerkosten ontstaan. Het maximaal dekkingstekort is volgens mededeling van SVB (in maart 2013) ongewijzigd gebleven.

De inspectie concludeert evenals de AD SVB dat de realisatie van het MRS voor de kindregelingen en vrijwillig verzekerden onder druk staat en het budget voor 2013 is toegerekend aan het programma SVB Tien en daarmee besteed. De budgettaire bewaking is geïntensiveerd door de directie F&C. De kaders en het risicoplan Go-live van het MRS voor de vrijwillig verzekerden en de kindregelingen zijn in ontwikkeling. De cultuur- en gedragsverandering, concrete integrale activiteitenplanning van het traject naar Go-live, het bekrachtigen van de geactualiseerde businesscase, het dekkingstekort en het op te leveren eindproduct signaleert de inspectie als aandachtspunten.

4.4 Implementatie MRS

Voor het traject naar de Go-live (implementatie MRS) zijn kaders en een afhankelijkheden (integrale) planning opgesteld. De AD SVB signaleert dat voor het Go-live traject een strakke sturing en planning is vereist. Dat betekent een tijdige oplevering en concretisering van de verschillende draaiboeken, die moeten worden opgesteld als nadere specificatie van de kadernota Go-live. Tot nu toe vindt de AD SVB deze nog onvoldoende concreet en wordt een ruime planning voor finale oplevering gehanteerd (alleen sturing op einddatum).

De afhankelijkheden planning bevat beslismomenten zijnde de stappen die ondernomen moeten worden om te komen tot de implementatie van het MRS. De inspectie merkt daarbij op dat het risicoplan eind april 2013 gereed is en begin juni 2013 is een contingency (uitwijk)plan voorzien om in te spelen op onvoorziene gebeurtenissen. De acceptatie van het MRS staat in september 2013 gepland; het systeem voor managementinformatie begin oktober. De lijnorganisatie, ketenpartners en klanten zijn als actoren benoemd in de planning. Datamigratie vindt pas plaats na voorgaande beslismomenten. Na een succesvolle datamigratie zal SVB het besluit nemen om tot implementatie van het MRS over te gaan. Na de opstartperiode vindt de volledige productie met het MRS plaats. De testen en datamigratie zijn cruciale

afwegingsmomenten in de komende periode. De AD SVB geeft aan dat de (beheers)activiteiten in opzet een redelijke mate van zekerheid geven dat de datamigratie op een betrouwbare en controleerbare wijze kan worden uitgevoerd. De inspectie markeert de datamigratie als het meest kritische moment in de planning van het programma SVB Tien.

In het nog door SVB op te stellen risicoplan is aandacht voor de volledigheid, juistheid en tijdigheid van de betalingen vanuit het MRS. Een belangrijk ijkpunt voor een geslaagde implementatie MRS vormt de verloningscontrole vierde kwartaal 2013 tussen het MRS en het oude systeem AKW/TOG. Het MRS berekent alle uit te keren bedragen over het vierde kwartaal 2013 voor de betaling op twee januari 2014 aan de klant. Voorafgaand aan de datamigratie zijn deze bedragen ook door de vaststellingsbatches in het systeem AKW/TOG berekend. De vastgestelde bedragen worden met elkaar vergeleken. In het risicoplan zijn ook de contingency maatregelen opgenomen. Op basis van 'what-if' scenario's (wat kan er mis gaan - COPAFIJTH breed) worden maatregelen vastgesteld en voorbereid. Het project Invoering BR II stelt een contingency plan op en in juni zijn de fall-back scenario's uitgewerkt. Tijdens de opstartperiode (vier à vijf dagen na 8 oktober 2013) kan blijken dat teruggevallen moet worden op het oude systeem. Dit fall-back scenario wordt beschreven in het nog op te stellen risicoplan.

De inspectie concludeert evenals de AD SVB dat SVB nog de nodige stappen moet zetten om tot de implementatie van het MRS over te gaan. Om adequaat te kunnen sturen op het programma SVB Tien zijn randvoorwaarden als risicomanagement, resourceplanning, projectportfolio voorzien. SVB heeft een visie die zich voornamelijk richt op de implementatie van het MRS met een ongewijzigde opleveringsdatum in oktober 2013. De concrete uitwerkingen met fall-back scenario's moeten nog de komende periode worden opgesteld.

4.5 IT-organisatie in de going concern

Het project Transitie dient te zorgen dat de directies binnen de lijnorganisatie SVB zich voorbereiden op het in beheer nemen van het MRS voor de vrijwillig verzekerden en de kindregelingen en de zelfstandige ontwikkeling van het MRS voor de pensioenregelingen. De directie Informatiemanagement vertegenwoordigt de vraagkant van de business (directie Dienstverlening) en de directie IT-bedrijf stemt de diensten daarop af (aanbodzijde IT). Het functioneel beheer van MRS is belegd bij de directie Dienstverlening. In 2012 zijn de inrichtingsplannen van de drie directies Dienstverlening, Informatiemanagement en IT-Bedrijf goedgekeurd. Er zijn roadmaps opgesteld. De directies hebben de verantwoordelijkheid voor het in de lucht houden en onderhoud van oude systemen (regulier) en het in beheer nemen en doorontwikkeling van het MRS in tijden van spoedwetgeving en taakstelling. Het IT-Bedrijf heeft de taak om nieuwe infrastructuur te realiseren met daarnaast nog een belangrijke opgave om de vereiste specifieke IT-deskundigheid te werven, te ontwikkelen en te behouden. De functies voor het nieuwe IT-Bedrijf zijn in 2012 bekend gemaakt en in maart 2013 heeft het IT-Bedrijf aangegeven dat de functies op een paar vacatures na zijn ingevuld. Er zijn plannen opgesteld voor de werving van nieuw personeel en kennisontwikkeling bij bestaand personeel. Het IT-Bedrijf implementeert de plannen in het jaar 2013. In 2014 wordt toegewerkt naar de gewenste eindsituatie. De AD SVB heeft vastgesteld dat het transitieproces adequaat is ingericht, zodat met redelijke mate van zekerheid geborgd is dat het beheer van MRS en de doorontwikkeling van het MRS met ingang van het vierde kwartaal 2013 door de organisatie kan worden opgepakt. De AD SVB heeft hierbij opgemerkt dat binnen het traject Testen en Acceptatie de verhouding tussen SVB medewerkers en

externen in maart 2013 20%-80% is. Dit betekent dat een groot deel van de kennis en ervaring vooralsnog bij externen ligt en wordt opgebouwd.

SVB heeft in 2012 haar prioriteiten gelegd bij de invoering van spoedwetgeving en het programma SVB Tien. SVB geeft aan dat de grens van haar verandervermogen is bereikt. Dat kan ten koste gaan van projecten die gecategoriseerd zijn onder de should haves. Een risico is dat reguliere wetswijzigingen niet of niet in voldoende mate worden doorgevoerd door schaarste in IT-capaciteit. Dit raakt uiteindelijk de kwaliteit van de uitvoeringsprocessen. Als voorbeeld wordt genoemd de uitvoering van de AIO, waardoor op termijn rechtmatigheidsrisico's kunnen worden gelopen. Het IT-Bedrijf heeft maatregelen op het gebied van resourceplanning, voor de ondersteuning van alle processen binnen SVB, getroffen. Het IT-Bedrijf heeft eind maart 2013 de planning voor de benodigde resources voor het programma SVB Tien en de overige geplande projecten uit het projectportfolio 2013 geactualiseerd. Het IT-Bedrijf waarborgt de benodigde capaciteit ten behoeve van het programma SVB Tien en de must haves projecten van het projectportfolio 2013. Het komende halfjaar zal het IT-Bedrijf extra externe expertise inhuren ter ondersteuning van de afronding van MRS voor de vrijwillig verzekerden en de kindregelingen. Begin april 2013 wordt in overleg met de directies F&C en Informatiemanagement bekeken in welke mate meer aanvullende resources nodig zijn om naast het programma SVB Tien het volledige projectportfolio 2013 te realiseren. Het IT-Bedrijf geeft aan dat het opnieuw prioriteren van should haves projecten noodzakelijk is.

De directies Dienstverlening, Informatiemanagement en IT-Bedrijf van de lijnorganisatie zorgen ervoor dat tijdens de 'verbouwing' de winkel en internetdienstverlening open blijft. De vernieuwing loopt parallel aan de taakstelling en invoering van nieuwe wetswijzigingen. Voor de IT-organisatie zijn inrichtingsplannen opgesteld. In het jaar 2013 vindt de implementatie van de plannen plaats. De inspectie concludeert dat SVB maatregelen heeft benoemd voor het risico om de vereiste specifieke IT-deskundigheid te werven en te ontwikkelen, dit laat onverlet dat in maart 2013 een groot deel van de kennis en ervaring bij externen ligt. De vraag naar IT-capaciteit is geborgd door de inzet van externe partijen.

5 Bestuurlijke reactie en naschrift Inspectie SZW

Bestuurlijke reactie SVB

De SVB geeft in haar bestuurlijke reactie aan dat de nota van bevindingen een heldere schets geeft van de toezichtbevindingen van de inspectie. SVB kan zich vinden in het oordeel van de inspectie. SVB schetst in haar reactie de context waarbinnen het Veranderprogramma wordt afgerond en dat hierdoor druk op het programma staat. SVB geeft aan de in 2013 voorziene maatregelen, met voorrang uit te werken en te concretiseren. Met het ministerie van SZW zal SVB nauwlettend overleggen hoe SVB de continuïteit van de dienstverlening gaat borgen. SVB onderschrijft het signaal van de inspectie dat SVB niet slechts moet sturen op de einddatum van het programma, maar ook op de kwaliteit van de tussentijdse producten. Verder geeft SVB aan dat alle inspanningen gericht zijn op het opleveren van het MRS in het vierde kwartaal van 2013 voor gebruikersimplementatie. Vanaf 2014 werkt SVB gefaseerd aan het onderbrengen van de grotere regelingen AOW, Anw en AIO in het MRS.

Naschrift reactie Inspectie SZW

De inspectie is verheugd vast te stellen dat SVB zich herkent in de bevindingen en het oordeel van de inspectie en dat SVB follow-up geeft aan het signaal van de inspectie de in 2013 voorziene maatregelen met voorrang uit te werken, te concretiseren en af te stemmen met het ministerie van SZW.

Bijlage: reactie SVB



Sociale Verzekeringsbank

Voorzitter Raad van Bestuur
Van Heemso Goedhartlaan 1
Postbus 1100
1180 EH Amstelveen
Telefoon (020) 656 48 13
E-mail: overname@svb.nl

Inspectie SZW
T.a.v. mr. J.A. van den Bos, inspecteur-generaal
Postbus 11563
2502 AN DEN HAAG

datum	ons kenmerk	telefoonnummer
13 mei 2013	RvB.69/13/NV/ptb	020 656 4812

Betreft: Concept-rapport Veranderprogramma SVB Tien en de definitieve nota van bevindingen

Geachte heer Van den Bos,

Met uw brief van 6 mei 2013 stelt u mij in de gelegenheid een bestuurlijke reactie te geven op uw concept-rapport over het Veranderprogramma SVB Tien. Ik maak graag van deze gelegenheid gebruik.

De onderzoeksperiode omvatte de maanden oktober 2012 tot maart 2013 en uw inspectie heeft gebruik gemaakt van het principe single information, single audit. Ik dank u voor de constructieve samenwerking met de Auditdienst van de SVB.

De nota van bevindingen geeft een heldere schets van uw toezichtbevindingen. Ik kan mij vinden in uw oordeel. Het Veranderprogramma SVB Tien wordt afgerond in een context van een aanzienlijke taakstelling en een veelheid aan exogene factoren. U constateert terecht dat er hierdoor druk op het programma staat. Ik ben verheugd te lezen dat u oordeelt dat de sturing en beheersing in opzet op orde is. U geeft ook aan dat er in de komende cruciale fase extra aandacht dient te zijn voor het uitwerken van concrete scenario's voor de kritische bestismomenten in de fase van go live en vlak daarvoor.

Ik neem uw advies over om de in 2013 voorziene maatregelen, met voorrang uit te werken en te concretiseren. Met het Ministerie zullen wij nauwlettend overleggen hoe de SVB de continuïteit van de dienstverlening gaat borgen.

Ten aanzien van de rapportage zelf wil ik ter voorkoming van misverstanden nog op enkele aspecten wijzen.

In de rapportage wordt gerefereerd aan het interne tijdpad voor de oplevering van Businessrelease 2 voor gebruikersimplementatie. Dit tijdpad (uit het *Traject naar Go-live*) betreft een interne planning binnen de SVB. Terecht merkt u op dat de SVB niet slechts moet sturen op de einddatum van het programma, maar ook op de kwaliteit van tussentijdse producten. Alle inspanningen zijn er niettemin nog steeds op gericht, Businessrelease 2 in het vierde kwartaal van 2013 op te leveren voor gebruikersimplementatie.

BP C&V 08.12

1/2



Daarnaast wil ik er voor de volledigheid op wijzen, dat er vanaf 2014 gefaseerd gewerkt wordt aan het onderbrengen van de grotere regelingen AOW, Anw en ALO in het Multiregelingensysteem (MRS).

Hoogachtend,

A handwritten signature in blue ink, which appears to be 'N.A. Vermeulen', is written over a horizontal line.

mw. drs. N.A. Vermeulen MBA
voorzitter Raad van Bestuur

Publicaties van de Inspectie SZW, Directie Werk en Inkomen

2013

R13/01 De Sociale Verzekeringsbank
Veranderprogramma SVB Tien

2012

R12/01 Informatie-uitwisseling van de SUWI-keten met andere partijen
Programmarapportage Informatieprocessen

R12/02 Tussen Wajong en werk
Het vinden van de juiste werkplek

R12/03 Samen de focus op werk
Een landelijk beeld van de samenwerking tussen professionals werk en inkomen en de gezondheidszorg

R12/04 Bredere kijk op gegevens
Programmarapportage Informatieprocessen

R12/05 Werken met beperkingen
Programmarapportage Participatie

R12/06 Implementatie zoekperiode jongeren
Programmarapportage Inkomenszekerheid

R12/07 Regierol van gemeenten bij regionaal arbeidsmarktbeleid
Programmarapportage Dienstbare overheid