



Ronald Barendse, lid van de raad van bestuur van de Sociale Verzekeringsbank (SVB), is sinds oktober 2012 in zijn huidige functie verantwoordelijk voor onder meer de portefeuilles Dienstverlening, ICT en Finance & Control. Het zijn essentiële portefeuilles omdat de SVB de komende jaren blijft investeren in integrale dienstverlening en in nieuwe ICT, in een sterk veranderende omgeving met strakke financiële kaders. De SVB is de afgelopen tijd in het nieuws geweest met grote projecten en complexe ICT-vraagstukken.

## De Sociale Verzekeringsbank in gesprek met KPMG

### Interview met Ronald Barendse

Interview: drs. ing. M.G. Keuning RE CISA

Bij de SVB werken zo'n 4000 medewerkers verdeeld over 11 kantoren. Het hoofdkantoor bevindt zich in Amstelveen. De begroting voor de SVB zelf is rond de 275 miljoen euro. Hiervoor voert de SVB 15 regelingen uit in de sociale zekerheid en zorg voor ruim 5 miljoen mensen. Hiervan wonen 400.000 mensen in meer dan 200 verschillende landen. Jaarlijks keert de SVB ruim 40 miljard euro aan pensioenen, uitkeringen en toeslagen uit.

#### *Wat zijn de belangrijkste ICT-vraagstukken voor de SVB?*

Van oudsher is de SVB een uitvoeringsorganisatie, begonnen in 1901 met de eerste sociale-verzekeringwet. De afgelopen jaren is dit

uitgegroeid tot 15 verschillende regelingen, zoals AOW, kinderbijslag (AKW) en pgb. Voor het uitvoeren van deze regelingen zijn consciëntieuzere medewerkers nodig. Daarnaast is de cultuur bij de SVB zo dat medewerkers een lang arbeidsverleden hebben – de gemiddelde leeftijd is 43. Deze competenties zijn essentieel voor het betrouwbaar uitvoeren van de regelingen maar sluiten niet altijd aan bij competenties die nodig zijn om complexe ICT-projecten te managen of aanbestedingen te begeleiden. Daarnaast is het lastig om zo'n omvangrijke organisatie te wijzigen.

In 2014 zijn wij gestopt met het ontwikkelen van het Multiregelingsstelsel (MRS). MRS was onderdeel van het veranderprogramma SVB Tien, dat was gestart in 2005. In 2013 werd geconcludeerd dat de

geplande invoering van het systeem niet kon doorgaan. Naar aanleiding van onderzoek van KPMG heeft de Audit Dienst Rijk (ADR) in maart 2014 geadviseerd additioneel onderzoek te doen. Beide onderzoeken concludeerden dat het programma zo complex en omvangrijk was dat doorgaan sterk werd afgeraden.

#### *Hoe weet je als lid van de raad van bestuur dat je goed wordt geïnformeerd?*

Het kan voor de raad van bestuur lastig zijn om in detail achter de status te komen van zulke grote programma's. De afstand tot de programmeurs is relatief groot en je bent sterk afhankelijk van de rapportages van leveranciers.

Om op een onafhankelijke manier inzicht te krijgen in de kwa-

# Een programma van deze omvang stoppen doe je niet zomaar

liteit, voortgang en risico's van het programma zijn diverse adviseurs ingehuurd. Verschillende externe adviseurs hebben naar het programma gekeken; echter, het onderzoek van KPMG in 2013 en de mening van twee externe experts gaven voldoende aanleiding om de staatssecretaris te doen besluiten additioneel onderzoek te doen om het programma daadwerkelijk te stoppen.

Daarnaast woog ook mee dat de totale investering in MRS vele miljoenen euro's bedroeg op het moment dat we onderzoek deden om het programma te stoppen. De psychologische valkuil bij investeringsbeslissingen is dat de al gedane investeringen (*sunk costs*) toch zwaar meewegen in de beslissing. Bovendien moet ook goed over het alternatief nagedacht worden: hoe lang kan het oude systeem nog mee, wat heeft dit voor impact op de continuïteit van de dienstverlening? Et cetera. Een programma van deze omvang stoppen doe je niet zomaar.

## *Wat is de invloed van politieke beslissingen op de projecten van de SVB?*

Het politieke speelveld vergroot de complexiteit voor onze organisatie. De rijksfinanciën staan onder druk, de kosten van de vergrijzing nemen onevenredig toe. Daarnaast is het verkrijgen van de politieke meerderheid steeds moeilijker, wat

leidt tot veel nieuwe wet- en regelgeving en wetswijzigingen door meer precisiebeleid, aanpassingen voor specifieke doelgroepen. Al deze factoren hebben een directe invloed op onze ICT en ICT-projecten. Hierbij kan het voorkomen dat wijzigingen per de wetsdatum in de systemen aanwezig moeten zijn (hier moeten we vooruitwerken onder bepaalde aannames op basis van conceptwetgeving). Daarnaast leiden uitzonderingen op de wet tot complexe en lastig te onderhouden programma's.

Sinds begin 2015 is er een nieuw stelsel van trekkingsrecht pgb. Burgers krijgen hun geld voor het inkopen van zorg niet meer direct op hun rekening gestort, maar de zorgverleners worden nu rechtstreeks door de SVB betaald. De invoering heeft tot veel uitdagingen geleid omdat het een complexe operatie is waarbij veel partijen gegevens met elkaar moeten uitwisselen. De keten werkte hier niet naar behoren en ook de onderlinge afspraken bleken niet altijd voldoende duidelijk. Daarnaast werd het wetsvoorstel voor de nieuwe manier van betalen van de zorgverleners pas laat in beide Kamers goedgekeurd en moest het systeem daarna zeer snel operationeel zijn.

De vraag die we onszelf moeten stellen is of het realistisch is om te verwachten dat de dienstverlening kwalitatief op hetzelfde niveau

kan worden gehouden als er onder grote tijdsdruk zo'n omvangrijke wijziging moet worden doorgevoerd. Zeker omdat rekening moest worden gehouden met alle uitzonderingen in de wet en wijzigingen op conceptwetsartikelen en het samen met een groot aantal stakeholders moest worden gerealiseerd.

## *Hoe zou je idealiter willen samenwerken met je externe adviseurs?*

Als uitvoeringsorganisatie zijn we gebonden aan Europese aanbestedingsregels. Het liefst zou ik externe adviseurs aantrekken die kennis hebben van de situatie en onze organisatie. Maar door de regels is het juridisch gezien moeilijk om een verkennend inhoudelijk overleg te organiseren met daarbij een open discussie over context en wederzijdse ambities en verwachtingen.

## *Hoe nu verder?*

Onze medewerkers zetten zich voor meer dan honderd procent in om burgers te helpen bij 'waar ze recht op hebben'. Daar ligt onze kracht. Ondertussen zullen we hard blijven werken om de organisatie gereed te maken voor de toekomst. Daarnaast is het een feit dat we direct effect voelen van het politieke speelveld en de spanningen en uitdagingen die daaruit voortkomen. Hier moeten we een antwoord op vinden, met name om tijdens de verbouwing de winkel open te laten blijven om jaarlijks ruim 40 miljard euro aan betalingen correct en tijdig uit te voeren. We hebben bij andere regelingen reeds bewezen de benodigde processen en systemen op een betrouwbare, doelmatige en rechtmatige wijze te kunnen laten functioneren. Daarom vertrouw ik erop dat we, als SVB, in nieuwe trajecten de uitdagingen het hoofd kunnen bieden.