



voor het leven  
Sociale Verzekeringsbank

A photograph of a person's hands typing on a laptop keyboard. The person is wearing a light-colored sweater and a watch. A black cup with a tea bag is visible on the desk. The image is partially obscured by a teal overlay at the bottom.

# IV-Strategie SVB

2021 - 2025

# Inhoud

	Managementsamenvatting	3
1	Inleiding	6
2	Trends & Ontwikkelingen	9
3	Strategisch kader SVB	14
4	IV-Strategie	18
5	IV-Basisprincipes & uitgangspunten	23
6	Domein   Sociaal	28
7	Domein   Zorg	34
8	Domein   Bedrijfsvoering & Strategie	39
9	Domein   Informatietechnologie	45
10	Thema   Datagedreven sturen	52
11	Thema   Informatiebeveiliging & Privacybescherming	57
12	Thema   Innovatie	62
13	Organisatie & Cultuur	65
14	Randvoorwaarden & Risico's	68
15	Meerjarig financieel kader	72

# Managementsamenvatting

De informatievoorziening (IV) van de Sociale Verzekeringsbank (SVB) is onlosmakelijk verbonden met de dienstverlening aan klanten, medewerkers en andere stakeholders. Van een ondersteunende functie is informatievoorziening en Informatietechnologie (IT) gegroeid naar een bepalende functie voor het in stand houden en verder brengen van de dienstverlening van de SVB. Deze IV-strategie geeft richting en kaders ten aanzien van de informatievoorziening en doorontwikkeling daarvan gedurende de komende 5 jaar en volgt op de Huidige Informatie Systeem (HIS)-roadmap om onze kernapplicaties gecontroleerd te vernieuwen om ook op lange termijn beheersbaarheid en onderhoudbaarheid te garanderen.

De IV-strategie staat daarbij niet op zichzelf en wordt ontwikkeld in een bredere context van **trends en ontwikkelingen** in relatie tot maatschappij, overheid, technologie, wet- & regelgeving en de organisatie. De essentie van het effect van de trends en ontwikkelingen zit voor de SVB in het moderniseren van haar gegevensuitwisseling op een manier, die recht doet aan de wens om burgers meer regie te geven op dienstverlening die zij inroepen bij publieke en private partijen. Een intensivering van samenwerking met (overheids)partijen in de informatievoorziening zien wij dan ook als noodzakelijk. Ook dient onze informatievoorziening persoonlijke en proactieve dienstverlening mogelijk te maken zowel richting onze externe klanten als interne medewerkers. Daarnaast zal de ambitie om aantoonbaar in control te zijn bij gegevensgebruik, informatiebeveiliging en privacy en de algemene toepassing van wet- en regelgeving effect hebben op ontwerp en voortbrenging van informatievoorziening en IT.

Het **strategisch kader** van de SVB geeft richting aan de IV-strategie. Het is de missie van de SVB om een bijdrage te leveren aan bestaanszekerheid en eigen regie van de burger te vergroten. Onze primaire focus ligt op het versterken van onze huidige kerntaken (informereren, toetsen, betalen, handhaven) als uitvoerder van de sociale zekerheid. Uiteindelijk werken we, in lijn met Werk aan Uitvoering (WaU), toe naar een dienstverleningsmodel waarin we als SVB vanuit het één overheidsperspectief onze dienstverlening persoonsgebonden en proactief aanbieden. De IV-strategie is afgeleid van, en ondersteunend aan, de SVB-strategie en draagt op deze wijze bij aan de bedrijfsdoelen.

Onze **missie** is om als IV-dienstverlener de SVB, middels goede informatievoorziening en IT, in staat te stellen om de met haar opdrachtgevers overeengekomen taken uit te voeren. We zijn daarbij maximaal voorbereid op toekomstige ontwikkelingen. Onze **visie** om dat te bewerkstelligen: In partnership met de business zijn wij gericht op het moderniseren van ons IV-landschap waardoor complexiteit gereduceerd wordt. Wij doen dit met de beste mensen en zijn gericht op het behalen van concrete resultaten. We creëren een toekomstvaste werkomgeving voor onze medewerkers en een IV-landschap dat dusdanig flexibel is dat nieuwe vragen kunnen worden geabsorbeerd. Op deze wijze dragen we bij aan moderne digitale dienstverlening aan onze klanten (altijd persoonlijk, maatwerk waar nodig en digitaal waar mogelijk) en aan de versnelling van 'één overheid' waarbij de burger centraal staat.

De **strategische IV-doelstellingen** voor de komende jaren zijn daarbij gericht op het vernieuwen vanuit continuïteit, ketenintegratie en/of samenwerking in dienstverlening en persoonlijke dienstverlening. Deze hoofddoelen worden vervolgens uitgewerkt in actielijnen binnen

vier organisatie gerelateerde domeinen (Sociaal, Zorg, Bedrijfsvoering & Strategie, Informatietechnologie) en drie SVB-brede thema's (Datagedreven sturen, Informatiebeveiliging & Privacybescherming en Innovatie). Deze thema's hebben betrekking op de SVB als geheel en leveren onderliggende diensten aan en hebben impact op, de vier organisatiedomeinen en te bereiken doelstellingen. Daarbij geven de **IV-basisprincipes en uitgangspunten** op het gebied van Architectuur, Informatiebeveiliging & Privacybescherming en IV-sturing richting aan de verdere ontwikkeling van onze informatievoorziening.

**Het hoofdaccent** in de uitvoering van de IV-strategie ligt de eerste drie jaar op het intensiveren van technische vernieuwing, beheer en onderhoud. In de jaren daarna verschuift het accent richting functionele vernieuwing. In de eerste drie jaar beogen we vooral de technische schuld op onze kernapplicaties en infrastructuur substantieel te verminderen. We vernieuwen onze kernapplicaties gecontroleerd om ook op lange termijn beheersbaarheid en onderhoudbaarheid te garanderen. De aanpak verschilt per domein. In het domein Sociaal wordt het project 'Naar 1 landelijke administratie' afgerond en we moderniseren het AA-systeem onder een servicegeoriënteerde architectuur. Binnen het domein Zorg borgen we de toekomstbestendigheid van het PGB-systeem door maximaal mee te werken aan de overgang naar een nieuw PGB2.0-systeem, in opdracht en onder regie van het ministerie van VWS. Tijdens de transitiefase borgen we de continuïteit door het actief onderhouden van het huidige PGB1.0-systeem. In het domein Informatietechnologie gaan we werken met een IT-dienstenmodel voor het leveren van diensten op het gebied van IT-exploitatie, -infrastructuur, applicatieontwikkeling en beheer. Onderdeel van deze aanpak is ook de uitvoering van de sourcingstrategie en -roadmap. Tevens gaan we actief Lifecyclemanagement (LCM) toepassen waardoor continuïteit en stabiliteit van het IV-landschap verder toeneemt en voorkomen wordt dat nieuwe technische schuld ontstaat. Daarnaast ontwikkelen we onze werkomgeving door, intensiveren we op het gebied van onze cyberweerbaarheid, ondersteunen we

noodzakelijke verbeterlagen in de bedrijfsvoering zoals het verbeteren van de P&C-cyclus en informatiebeheer en voeren we kleinere functionele aanpassingen uit binnen de bestaande dienstverlening, daar waar dat past in relatie tot technische vernieuwing. Tot slot leggen we de basis voor datagedreven sturen.

In de jaren daarna verschuift het accent meer richting functionele vernieuwing ten behoeve van dienstverlening en bedrijfsvoering. Ook geven we invulling/vernieuwing in relatie tot verdere ketenintegratie/samenwerking (afhankelijk van opdrachten).

Bovenstaande is gebaseerd op wat we nu weten met een blik op de komende vijf jaar. Gedurende deze periode zullen zich vrijwel zeker nieuwe omstandigheden voordoen, waaronder nieuwe wet- en regelgeving of onverwachte externe invloeden. Gezien de opgave van de technische vernieuwing waar we voor staan in de komende drie jaar, is het belangrijk te markeren dat er beperkte ruimte is tot 2024 voor de implementatie van nieuwe wet- en regelgevingstrajecten, die uitgevoerd worden met behulp van onze kernapplicaties (AxW systeem), te weten nieuwe regelgeving t.a.v. volksverzekeringen zoals AOW, AKW en ANW. Daarnaast bepalen de complexiteit van de aanpassingen, die nodig zijn om wet- en regelgeving uit te voeren in dit systeem alsmede beschikbare IT-kennis en capaciteit, of in uitvoering nemen realiseerbaar is. Zo is een leeftijdsafhankelijke AOW gezien benodigde systeemaanpassingen complex om in te voeren. Door prioritering in het portfolio verwachten we wel ruimte te kunnen maken voor de uitvoering van generieke wet- en regelgeving zoals Wet Open Overheid (Woo), alsook de regelgeving in het zorgdomein. Tijdens de periode van uitwerking van de regeerakkoordafspraken in het wetgevingsproces zal de impact van wet- en regelgeving en mogelijkheid tot uitvoering steeds in kaart worden gebracht in de uitvoeringstoetsen. Per wetsvoorstel of AMvB kan dan tot afgewogen besluitvorming gekomen worden over de mogelijkheid en/of fasering van de invoering. Uiteraard speelt ook de cumulatie van verschillende regelingen een rol bij deze afweging.

Eerdergenoemde ambities zijn in deze IV-strategie per **domein/thema** verder uitgewerkt in **actielijnen**. Hierbij hebben we steeds gekeken naar realiseerbare ambities, afgestemd op het verandervermogen van de organisatie (business én IT) en met oog voor een gezonde balans tussen 'run' en 'change'. De IV-strategie is dan ook een vooral een gezamenlijke strategie van de organisatie.

Onze medewerkers zijn essentieel bij het realiseren van deze IV-strategie. Aspecten op het gebied van **organisatie en cultuur**, die bijdragen aan de uitvoering van deze IV-strategie zijn: de juiste mensen op de juiste plek, multidisciplinaire samenwerking, governance en realisatiekracht en samenwerking met leveranciers. Daarnaast onderkennen we **randvoorwaarden** ten aanzien van de uitvoering van de IV-strategie. Denk hierbij aan randvoorwaarden als commitment en het vasthouden van de ingezette lijn, beschikbaarheid van (additionele) financiering, tijdige beschikbaarheid van visie en governance t.a.v. ketensamenwerking en datagedreven sturen, de digitale agenda WaU en tijdige BIT-toetsing indien van toepassing. Ook zien wij een aantal **risico's** in relatie tot de uitvoering van de IV-strategie: onvoorziene gebeurtenissen (waaronder het spanningsveld tussen nieuwe wet- en regelgeving en noodzakelijke voortbrenging), potentiële dreigingen ten aanzien van de continuïteit van onze dienstverlening (bijv. coronacrisis) en schaarse kennis en capaciteit. We sluiten af met het **meerjarig financieel kader** voor de uitvoering van deze IV-strategie.

# 1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de aanleiding, het doel en de scope van de IV-strategie. Vervolgens beschrijven we hoe we de IV-strategie gedurende de komende vijf jaar onderhouden en verfijnen. We sluiten af met een leeswijzer.

## 1.1 Aanleiding

De strategische ambities (2021-2025) van de SVB zijn afhankelijk van een efficiënt, robuust en flexibel IV-landschap. Afgelopen jaren hebben we een plan opgesteld (voorheen: HIS-roadmap) om onze kernapplicaties gecontroleerd te vernieuwen om ook op lange termijn beheersbaarheid en onderhoudbaarheid te garanderen. Deze voormalige HIS-roadmap is grotendeels gerealiseerd. Daarmee staan we nu op het punt om de verdere vernieuwing vorm te geven. Daaraan geven wij richting via deze IV-strategie. De context waarbinnen we onze ambities waar dienen te maken wordt steeds complexer. Wijzigingen in wet- en regelgeving vereisen dat de informatievoorziening van de SVB snel en flexibel kan meebewegen. Toenemende verwachtingen, digitalisering en wensen of eisen van klanten, stakeholders en werknemers stellen hogere eisen aan de kwaliteit en beschikbaarheid van IV-diensten. Ook bieden in de markt beschikbare technologische innovaties kansen voor het verbeteren van onze informatievoorziening. Tenslotte dienen we in onze nieuwe IV-strategie rekening te houden met de beperkt beschikbare verandercapaciteit en ook de financiële middelen zijn niet oneindig; dit vraagt om duidelijke doelstellingen, prioritering en leiderschap op besluitvorming, sturing en uitvoering. Dit alles vraagt om een eenduidige ambities, het maken van duidelijke keuzes, realisatiekracht en additionele investering.

## 1.2 Doel en scope

De informatievoorziening is onlosmakelijk verbonden met de dienstverlening aan onze klanten en andere stakeholders. Via deze IV-strategie geven we richting en kaders aan business en IT op het gebied van de informatievoorziening en de (technologische) doorontwikkeling daarvan gedurende de komende vijf jaar (2021–2025). We beschouwen daarbij de gehele informatievoorziening van de SVB, ongeacht de in de operatie gekozen voortbrenging (agile en/of waterval, zélf doen en/of uitbesteed, etc.). Onder informatievoorziening verstaan we: het geheel van mensen, middelen, maatregelen en processen, gericht op de informatiebehoefte van de klanten, ketenpartners, overige stakeholders en de SVB zelf.

## 1.3 Governance

De wereld om ons heen is continu in beweging en het tempo van deze beweging neemt toe. Dit maakt dat deze IV-strategie geen statisch document is, maar onze visie gebaseerd op wat we nu weten met een blik op de komende vijf jaar. Jaarlijks zullen we toetsen of interne/externe ontwikkelingen vragen om bijstelling dan wel aanvulling van deze IV-strategie, en zo ja, dan wordt deze IV-strategie herijkt. Ook zullen we de IV-strategie herijken indien herziening van de SVB-strategie hier aanleiding toe geeft.

Naarmate de tijd voortschrijdt zal een meer definitief en gedetailleerd inzicht ontstaan met inachtneming van het financiële kader en beschikbare resources. De actielijnen en financiële vertaling vormen dan ook een eerste prognose, die per jaarschijf steeds verder worden verfijnd via het reguliere jaarplan-, begrotings- en portfolioproces waarbinnen ook de voortgang bestuurd en gemonitord wordt.

## 1.4 Leeswijzer

**Hoofdstuk 2** beschrijft relevante trends en ontwikkelingen waarbinnen de IV-strategie is ontwikkeld. In **hoofdstuk 3 en 4** vertalen we de ambities van de SVB naar strategische doelstellingen op het gebied van de informatievoorziening. **Hoofdstuk 5** gaat in op de IV-basisprincipes en uitgangspunten, die richting en structuur geven aan de ontwikkeling van de informatievoorziening. In **hoofdstuk 6 t/m 9** werken we onze ambities voor vier business domeinen (Sociaal, Zorg, Bedrijfsvoering & Strategie en Informatietechnologie) uit. In **hoofdstuk 10 t/m 12** gaan we vervolgens in op SVB-brede thema's, die komende jaren een belangrijke rol spelen (Datagedreven sturen, Informatiebeveiliging & Privacybescherming en Innovatie). In **hoofdstuk 13 en hoofdstuk 14** gaan we in op organisatie en cultuur, randvoorwaarden en risico's in relatie tot de uitvoering van deze IV-strategie. We sluiten in **hoofdstuk 15** af met een het meerjarig financieel kader voor de uitvoering van deze IV-strategie.

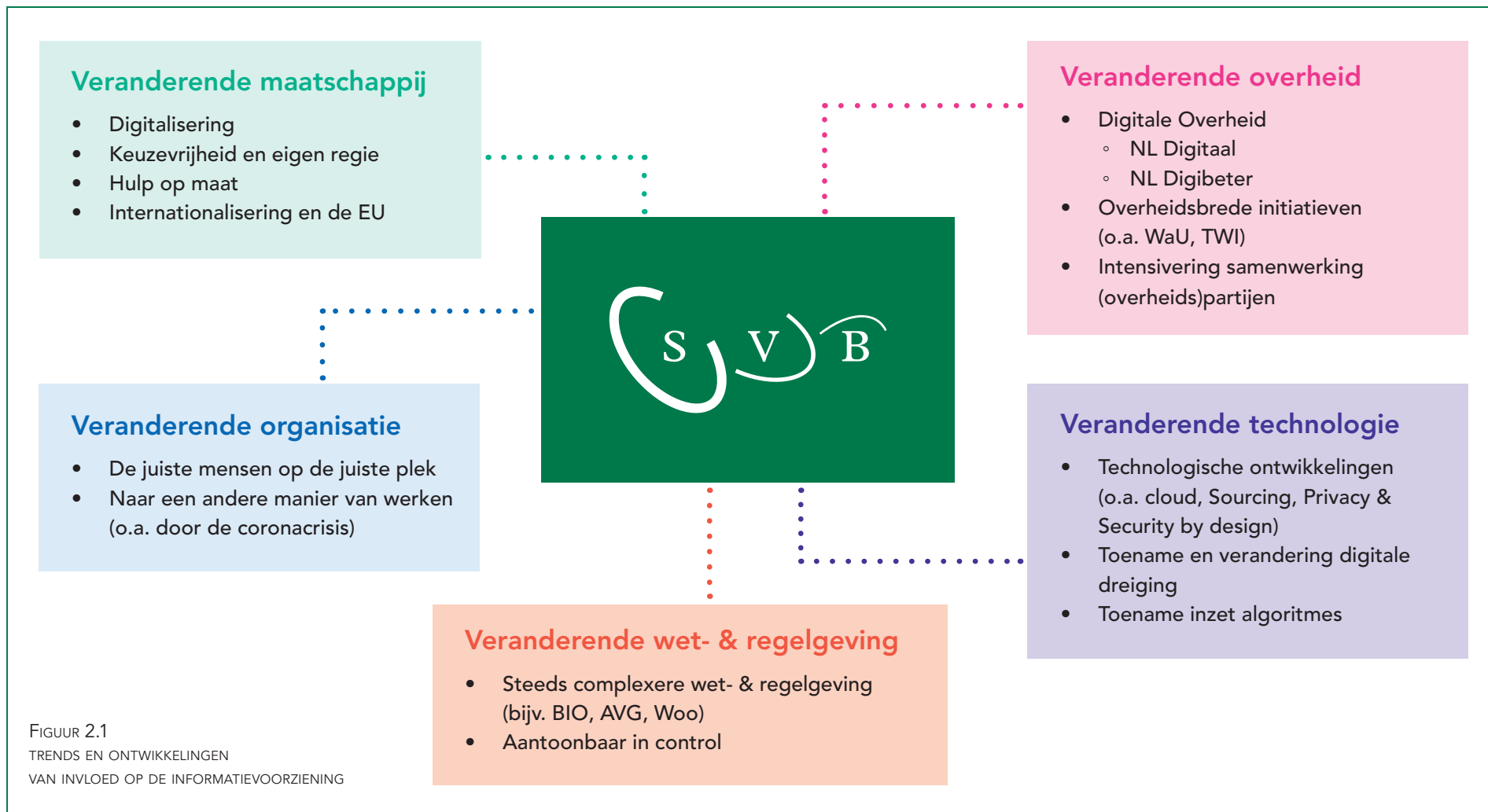
A man with a beard, wearing a pink hoodie, is sitting at a wooden table in a cafe. He is looking down at a smartphone in his hands. The table has a white mug and a small vase with blue flowers. A large window behind him shows a busy street scene with people and buildings. The text "Trends & Ontwikkelingen" is overlaid on the left side of the image.

# Trends & Ontwikkelingen



## 2 Trends & Ontwikkelingen

De IV-strategie staat niet op zichzelf en wordt ontwikkeld in een bredere context van trends en ontwikkelingen, die relevant zijn voor de dienstverlening en ondersteunende informatievoorziening van de SVB. Hieronder lichten we een aantal belangrijke ontwikkelingen toe.



## 2.1 Veranderende maatschappij

- **Digitalisering:** Technologie ontwikkelt zich snel en de digitaal vaardige burger verwacht dat ook de overheid in haar dienstverlening daarin meegaat. Burgers verwachten een eenvoudig, foutloos en transparant proces waarbij zij op tijd en via het kanaal van hun voorkeur geïnformeerd worden. Ze willen de juiste uitkering tijdig ontvangen, waarbij hun privacy wordt geborgd.
- **Keuzevrijheid en eigen regie:** Door technologische ontwikkelingen is informatie steeds sneller en makkelijker beschikbaar. Burgers verwachten dat deze informatie op een voor hen passende manier door de overheid wordt ingezet. Passend betekent bijvoorbeeld dat burgers ontzorgd worden in verplichtingen of dat burgers proactief, persoonsgerichte informatie krijgen op basis van een levensgebeurtenis (bijv. pensioen of geboorte). Hierbij is het wel van belang dat burgers keuzevrijheid en 'eigen regie' behouden: burgers bepalen steeds meer zelf welke informatie binnen de overheid wordt uitgewisseld. Om deze keuze weloverwogen te kunnen maken, is het voor de overheid van belang om burgers inzicht te geven in de consequenties van het wel of niet delen van bepaalde informatie.
- **Hulp op maat:** Het overgrote deel van onze klanten kan geholpen worden via standaard (digitale) dienstverlening. We zien echter dat een steeds grotere groep klanten hulp op maat nodig heeft. Zij verwachten goede ondersteuning om hun inkomenszekerheid te borgen. Dit vraagt om deskundigheid, inclusief ondersteunende informatievoorziening.
- **Internationalisering:** Steeds vaker zien we dat Nederlanders wonen, werken, leven en studeren buiten de Nederlandse landsgrenzen. Dit aantal zal verder groeien door toenemende mobiliteit en migratie (klimaatvluchtelingen, kennismigranten, studenten, internationale bedrijven en organisaties). Daarnaast wordt de EU steeds bepalender in wet- en regelgeving, wat effect heeft op de (complexiteit van) de uitvoering. Dit betekent voor de SVB dat het internationale werk- en daarmee de complexiteit voor de uitvoering - zal toenemen.

## 2.2 Veranderende overheid

- **Digitale overheid:** De Rijksoverheid heeft haar ambities ten aanzien van digitalisering neergelegd in de Agenda Digitale Overheid (ADo) en verder uitgewerkt in NL Digibeter (hoe gaat de overheid om met digitalisering) en NL digitaal (hoe gaat de overheid om met dataverwerking). Vanuit deze digitaliseringstrategieën wordt onze bijdrage gevraagd in diverse overheidsbrede initiatieven met doelen als (nationale en internationale) ketensamenwerking en gegevensuitwisseling, werken aan één overheid, burger centraal (inclusie i.p.v. exclusie), eigen regie op gegevens, de harmonisatie van (digitale) dienstverlening, doorontwikkeling van gezamenlijke eOverheid bouwstenen en afspraken, (klant)onderzoeken en beproeving van innovatie.
- **Overheidsbrede initiatieven:** Een aantal van deze initiatieven benoemen we hier specifiek:
  - **Werk aan Uitvoering (WaU):** Goede overheidsdienstverlening is van grote waarde. De uitvoeringsorganisaties zijn immers het gezicht van de overheid. Dit geldt ook voor de SVB. De dienstverlening van de SVB zal moeten blijven aansluiten bij wat burgers nodig hebben. De overheid constateert dat de uitvoering onder druk staat. Het traject WaU heeft als doel mogelijkheden te verkennen om de dienstverlening te versterken en wendbaarheid en toekomstbestendigheid van uitvoeringsorganisaties te vergroten. De uitwerking van deze zogeheten handelingsperspectieven zal doorwerking hebben in toekomstige plannen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan aansluiting op andere informatievoorzieningen van de overheid.
  - **Programma 'Toekomst gegevensuitwisseling Werk en Inkomen' (TWI):** Het programma TWI is een samenwerking tussen UWV, VNG, SVB, Inlichtingenbureau en BKWI, gefaciliteerd door het ministerie van SZW dat tevens opdrachtgever is. Het doel van het programma is om de gegevensuitwisseling in het SZW-domein

te moderniseren op een manier, die tevens recht doet aan de wens om burgers meer regie te geven op dienstverlening, die zij inroepen bij publieke en private partijen.

- **Intensivering samenwerking (overheids)partijen:** Om verkokering van overheidsdienstverleners tegen te gaan sluiten we aan op initiatieven op dienstverlening voor burgers vanuit vraagstukken en veranderingen in hun persoonlijke situatie. We zien een beweging naar dienstverlening, die verder gaat dan de organisatie en zelfs verder dan de gebruikelijke keten: een verschuiving van keten naar ecologisch systeem (zorg, wonen, inkomen). Dat vraagt om nog meer samenwerking met publieke en private partijen. Ook leidt deze herverkaveling in verantwoordelijkheden ten aanzien van het informeren van en dienstverlening aan klanten tot een strategische herpositionering van de SVB.

## 2.3 Veranderende technologie

- **Technologische ontwikkelingen:** Wendbaarheid is een steeds groter vraagstuk: systemen moeten flexibel zijn, maar zijn soms nog star en complex. Er komen steeds meer IV-diensten in 'de Cloud' beschikbaar en de mogelijkheden voor sourcing nemen toe. De markt aan standaardservices ontwikkelt zich en het aanbod groeit. Hierdoor is het belangrijk te blijven kijken naar welke diensten we zelf leveren en welke diensten we door derden laten leveren. Dit alles biedt kansen (bijvoorbeeld bij de aanpak van technische schuld), maar stelt ook hogere eisen aan kwaliteit, veiligheid en betrouwbaarheid van data en processen in het IV-landschap, de organisatie en aan de behoefte om risico's over de ketens tussen ketenpartners te bekijken. Ook stelt het hogere en andere eisen (zoals regievoering) aan onze organisatie, zowel in de uitvoering als in de IV-disciplines. Waar vroeger technologie iets voor engineers was, is nu 'iedereen' met technologie bezig. Om de toenemende kans op onbeheerste of onveilige situaties het hoofd te bieden worden privacy en beveiliging nog meer een intrinsiek onderdeel van de informatievoorziening (privacy & security by design).

- **Toename en verandering digitale dreiging:** Digitale dreigingen, kwetsbaarheden en ongewenste cyberactiviteiten nemen (inter) nationaal toe en de verwachting is dat dit de komende jaren zo blijft. Cybercriminaliteit en daarbij gehanteerde verdienmodellen ontwikkelen zich steeds verder. Daarbij wordt steeds vaker gebruik gemaakt van een professioneel dienstverleningsmodel (bijv. de ontwikkeling van ransomware<sup>1</sup>). Daarnaast zal door de toepassing van nieuwe technologie (bijv. Artificial Intelligence) cybercriminaliteit anders van aard worden. Bij veruit de meeste dreigingen blijft het gedrag van de mens een uiterst belangrijke schakel en dat vraagt om blijvende aandacht voor bewustwording en vaardigheid.
- **Toename inzet van algoritmes:** Gebruik van algoritmes biedt veel mogelijkheden voor eenduidige, efficiënte en foutloze dienstverlening en hebben een steeds grotere impact op het functioneren en handelen van de overheid (en daarmee op burgers en bedrijven). Maar er kleven ook risico's aan op het gebied van ethiek, discriminatie, privacy, transparantie en navolgbaarheid. Verantwoorde inzet van, inzicht en transparantie in het gebruik van algoritmes zijn het fundament waarop het burgersvertrouwen in de digitale overheid verder kan worden opgebouwd. Door middel van het onderzoek 'Zicht op Algoritmes' onderzoekt en toetst ook de Algemene Rekenkamer het gebruik van algoritmes binnen de Rijksoverheid.<sup>2</sup>

## 2.4 Veranderende wet- & regelgeving

- **Steeds complexere wet- en regelgeving:** Wet- en regelgeving wordt steeds complexer en ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Het gaat daarbij niet alleen om wet- en regelgeving binnen de specifieke domeinen, maar ook om algemene wet- en regelgeving, die additionele eisen stelt aan onze informatievoorziening (waaronder informatiebeveiliging en informatiehuishouding). Zo bevatten de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO), Wet Open Overheid (Woo),

<sup>1</sup> Nederlandse Cybersecurity Agenda, Nederland digital veilig, NCSC

<sup>2</sup> Zicht op algoritmes, Algemene Rekenkamer, geplande publicatiedatum: eind januari 2021

Wet Digitale Overheid (WDO), Wet Modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer (MeBV), Wet eenmalige gegevensuitvraag werk en inkomen (WEU), Archiefwet, de Europese verordening eIDAS, EESSI en Single Digital Gateway, allen regels en richtlijnen voor digitaal informatiebeheer en -uitwisseling en is daarmee ook van invloed op de technische uitwerking daarvan.

Het komt ook steeds vaker voor dat wetten en regelingen in samenhang tussen verschillende uitvoeringsorganisaties worden uitgevoerd. Dit maakt de zaak complexer, doordat het hoge eisen stelt aan afstemming op elkaars processen en datagebruik. Een van de handelingsperspectieven binnen het traject WAU betreft dan ook het vereenvoudigen van wet- en regelgeving.

- **Aantoonbaar in control:** De SVB moet steeds vaker en vooral aantoonbaar in control zijn richting eigenaar, externe toezichthouders, ketenpartners en zelfs de burger. Dit past ook bij de doelstelling van de SVB om transparant te zijn. Dit leidt tot aanvullende assurance vereisten voor de eigen organisatie (bijv. certificering of extra screening), maar door toename van sourcing zullen deze eisen zich ook steeds vaker uitstrekken tot IV-leveranciers.

## 2.5 Veranderende organisatie

- **De juiste mensen op de juiste plek:** Onze medewerkers vervullen een cruciale rol in het realiseren van onze maatschappelijk opgave en ondersteunende informatievoorziening. Naast optimale inzetbaarheid is voldoende kwalitatieve en kwantitatieve instroom van belang. Groeiend tekort aan goed gekwalificeerd en ervaren personeel binnen zowel (handmatige) uitvoering, staf als IT zal instroom en uitstroom beïnvloeden. Om continuïteit te borgen sturen we daarom actief op het langer binden van medewerkers op specifieke specialismen en proberen tegelijkertijd nieuwe kennis actief binnen te halen.
- **Naar een andere manier van werken:** Tijd- en plaatsonafhankelijk werken speelt een steeds grotere rol. De coronacrisis confronteerde ons noodgedwongen met deze veranderende werkwijze, maar bracht ons ook inzichten ten aanzien van de inrichting van ons werk, samenwerking

en onze dienstverlening en communicatie richting onze klanten. Ook de staatssecretaris van BZK onderkent deze invloed en geeft middels het manifest 'Dichterbij door digitalisering'<sup>3</sup>, een denkrichting ten aanzien van de digitale overheid tijdens en na de coronacrisis, waaronder thema's als digitale dienstverlening en digitaal werkgeverschap. Veel van onze dienstverlening is IV-intensief en gaat uit van digitalisering. De coronacrisis benadrukt ook het belang van flexibel werken, inclusief de ondersteunende informatievoorziening. Wij voorzien een ontwikkeling naar locatieonafhankelijke werken, van standplaats naar werkplaats. Kantoor wordt veel meer de plek voor ontmoeting, samenwerking en het leggen van verbinding. Dit vraagt een andere, flexibele inrichting van onze panden en een herijking van het werkplekconcept. Op dit moment is nog niet volledig uitgewerkt hoe hier we als SVB uitvoering aan gaan geven, maar de invloed op de informatievoorziening is evident. Komende tijd zullen we daarom vaststellen of we, mede ingegeven door de coronacrisis, versnelling (of aanpassing) zullen aanbrengen op onderdelen van deze IV-strategie.

Al deze trends en ontwikkelingen hebben we meegewogen en ingebracht in de uitwerking van de doelstellingen en de actielijnen in de IV-strategie. De essentie van het effect zit voor de SVB in het moderniseren van haar gegevensuitwisseling op een manier, die recht doet aan de wens om burgers meer regie te geven op dienstverlening, die zij inroepen bij publieke en private partijen. Een intensivering van samenwerking met (overheids)partijen zien wij dan ook als noodzakelijk. Ook dient onze informatievoorziening persoonlijke en proactieve dienstverlening mogelijk te maken zowel richting onze externe klanten (altijd persoonlijk, maatwerk waar nodig en digitaal waar mogelijk) als interne medewerkers (tijd- en plaatsonafhankelijk werken en ondersteunende tooling). Daarnaast zal de ambitie om aantoonbaar in control te zijn bij gegevensgebruik, informatiebeveiliging en privacy en de algemene toepassing van wet- en regelgeving effect hebben op ontwerp en voortbrenging van informatievoorziening en IT.

<sup>3</sup> Manifest 'Dichterbij door digitalisering: Een manifest voor de Digitale Overheid in het (post) corona tijdperk, Staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2020



# Strategisch kader SVB

# 3 Strategisch kader SVB

In dit hoofdstuk beschrijven we het strategisch kader van de SVB waarvan de IV-strategie is afgeleid.

## 3.1 Ambitie van de SVB

De SVB is de uitvoerder van volksverzekeringen in Nederland en voert persoonsgebonden financiële regelingen uit voor verschillende opdrachtgevers. Het is de missie van de SVB een bijdrage te leveren aan bestaanszekerheid en de eigen regie van de burger te vergroten. Dit doen we onder meer door het verstrekken van uitkeringen in het kader van de AOW, ANW, de kinderbijslag, PGB, de AIO en ook tegemoetkomingen in het geval van beroepsziekten en financiële ondersteuning voor verzetsdeelnemers en oorlogsgetroffenen. In 2021 zal de SVB ruim 51 miljard euro aan uitkeringen en vergoedingen uitkeren aan ruim 5,7 miljoen mensen. Als SVB willen we onze 16 regelingen zo goed mogelijk uitvoeren. We zien daarbij dat behoeften van burgers ten aanzien van onze dienstverlening (en die van onze ketenpartners) verandert, evenals de maatschappelijke context waarin wij onze taken uitvoeren.

## 3.2 Strategisch kader SVB

Vanuit de SVB-strategie geven we antwoord op eerdergenoemde veranderingen. Om een stabiele, toekomstbestendige uitvoerder te zijn, verbetert de SVB haar kerntaken waar nodig om zo goed mogelijk te voorzien in de basisbehoeften **continuïteit en zekerheid** van haar klanten; ontwikkelen we onze organisatie om zowel vandaag de dag als richting de toekomst samen met partners effectieve **hulp op maat** te bieden, en versterken we onze dienstverlening vanuit het principe van één overheid waarin de burger centraal staat en **keuzevrijheid en eigen regie** de uitgangspunten zijn. De hoofdlijnen van deze strategische beweging worden hieronder in drie strategische pijlers nader toegelicht.

## 1. SVB als uitvoerder sociale zekerheid – Continuïteit en zekerheid

*De SVB versterkt haar kerntaken vanuit 'eenvoud en continuïteit'. Hiermee leveren we een belangrijke bijdrage aan de continuïteit van het stelsel (betaalbaarheid, betrouwbaarheid en uitvoerbaarheid) en het gevoel van zekerheid bij burgers.*

In eerste instantie ligt de focus op het verder op orde brengen van de basis. Op deze wijze wordt zo goed mogelijk voorzien in de basisbehoeften continuïteit en zekerheid van onze klanten, opdrachtgevers en eigenaar. Daarbij is het van belang te onderstrepen dat dit nadrukkelijk geen tijdelijke fase is, want werken aan de basis op orde is iets blijvends. Door te investeren in de basis op orde kan de SVB immers ook blijvend voldoen aan deze klantbehoeften. Wel is het zo dat op orde brengen en houden van de basis moet blijven aansluiten op technologische ontwikkelingen. Vernieuwen vanuit continuïteit is daarom kenmerkend voor deze pijler. Dit ziet zowel toe op datakwaliteit, dataveiligheid, datatoegankelijkheid, maar ook het op koers krijgen van onze IT en het wegwerken van de technische schuld. Andere elementen in deze pijler zijn het orde op brengen van vakmanschap, financiële betrouwbaarheid en het voldoen aan de dienstverleningsparameters.

## 2. SVB als verbinder sociale zekerheid – Hulp op maat

*De SVB gaat voor effectievere dienstverlening aan de burger door het versterken van de ketenintegratie en het bieden van specialistisch maatwerk, waar nodig over organisaties heen. Dit vraagt ook om een organisatieontwikkeling waarbij gezorgd wordt voor de juiste expertise en een vergroot adaptief vermogen om in de kunnen spelen op een veranderende context.*

Met een basis die op orde is, kan de SVB ook haar rol in de keten optimaal vervullen. Dit verbinden heeft betrekking op de omgeving van de SVB. Dit sluit aan bij het publieke-waarde-model van Moore<sup>4</sup>. Om tot effectief optreden te komen dient wat de SVB en haar partners willen, wat zij van hun stakeholders mogen en wat zij ieder met elkaar kunnen in overeenstemming te worden gebracht. Dit ziet zowel toe op het versterken van ketenintegratie, samenwerking met de Nationale Ombudsman, Klant Advies Raad alsook op de klant door het bieden van maatwerk, waar nodig over organisaties heen. Op deze wijze wordt voorzien in snelle en laagdrempelige bereikbaarheid, maar ook het krijgen van oplossingen voor specifieke situaties. Voor de SVB geldt bovendien dat zij zich ook in internationale ketens bevindt. Kenmerkend voor deze pijler is het reduceren van foutgevoeligheid van ketenprocessen, het verbeteren en digitaliseren van internationale gegevensuitwisseling en verbeterde ketensamenwerking, waarbij de focus van alle partijen gericht is op dienstverlening, die waarde oplevert voor de klant.

### 3. SVB als dienstverlener sociale zekerheid – Keuzevrijheid en eigen regie

*De SVB versterkt haar dienstverlening vanuit het perspectief van één overheid waarin de burger in plaats van de regeling centraal staat. Hiertoe biedt de SVB persoonlijke en proactieve dienstverlening, versterkt zij haar dienstenaanbod en zet zij zich actief in voor vereenvoudiging van het stelsel. Samen met (keten)partners realiseren wij keuzevrijheid en eigen regie voor onze klanten.*

De SVB kan vanuit haar kerntaken, waarvan de basis op orde is en waarbij zij haar rol optimaal vervult in de keten, haar dienstenaanbod verder versterken; meer proactief en persoonsgericht met keuzevrijheid voor de burger. We vergoten onze maatschappelijk impact, waarbij de burger in plaats van de regeling centraal staat. Kenmerkend voor deze pijler is het versnellen van de één-loketgedachte van de overheid, virtueel of fysiek, maar ook het komen tot modernisering en vereenvoudiging van uitvoeringsprocessen, stelsels en regelgeving. In deze pijler worden de consequenties van keuzes van onze klanten niet alleen inzichtelijk gemaakt vanuit de eigen regelingen, maar ook door de gevolgen van deze keuzes op andere regelingen inzichtelijk te maken. De klant wordt integraal geadviseerd. In deze pijler staat de burger centraal en wordt de dienstverlening vanuit levensgebeurtenissen geleverd, zoals 'geboorte van een kind', 'verhuizen', of 'overlijden'. De SVB is dan onderdeel van het samenspel van (internationale) (uitvoerings)instanties waar de burger mee te maken heeft en levert vanuit haar kerntaken een bijdrage aan de integrale dienstverlening richting de burger.

#### 3.4 Strategische doelstellingen bij de drie pijlers

De SVB-strategie beslaat een periode van vijf jaar. Onze ambities, en de uitvoering van de rijksbrede werkagenda vanuit Werk aan Uitvoering, vragen een langere tijdsinvestering en realisatiekracht. Dat betekent dat we weloverwogen keuzes moeten maken in wat we wel en niet doen in de komende periode. Om onze strategie te kunnen realiseren, hebben we voor de komende vijf jaar de volgende vijf strategische doelstellingen geformuleerd.

<sup>4</sup> Moore, M.H. (2013) Recognizing Public Value. Harvard: Harvard University Press.

Strategische pijler	Doelstelling
Uitvoerder sociale zekerheid	<p><b>1. Basis op orde</b>            'De SVB heeft en houdt haar basis structureel op orde. Dit betekent dat zij structureel investeert in de versterking van haar kerntaken, waarbij eenvoud en vernieuwen vanuit continuïteit steeds het uitgangspunt zijn.'</p>
Verbinder sociale zekerheid	<p><b>2. Versterken ketenintegratie</b>            'De SVB versterkt de ketenintegratie. Dit houdt in dat zij zich inzet voor het verhogen van de datakwaliteit en verbeterde informatieontsluiting in verbinding met nationale en internationale (keten)partners. Hiermee brengt de SVB de dienstverlening aan burgers in binnen- en buitenland meer in overeenstemming.'</p> <p><b>3. Effectiever door maatwerk</b>            'De SVB vergroot de effectiviteit van beleid en uitvoering, door verdere inbedding van een organisatiebrede aanpak voor specifiek maatwerk en het bieden van maatwerk over de grenzen van organisaties heen.'</p>
Dienstverlener sociale zekerheid	<p><b>4. Persoonlijke en proactieve dienstverlening</b>            'De SVB levert persoonlijke en zoveel mogelijk proactieve dienstverlening, geredeneerd vanuit het één overheidsperspectief waarin de burger centraal staat.'</p> <p><b>5. Versnelling één overheid</b>            'De SVB draagt bij aan de versnelling van één overheid. Redenerend vanuit haar kerntaken versterkt de SVB haar dienstenaanbod om daarmee toegevoegde waarde te leveren in de dienstverlening vanuit één overheid.'</p>



A close-up photograph of an older man with white hair, wearing a maroon turtleneck sweater, sitting at a chess table. He is looking intently at the chess pieces on the board. His hands are clasped together on the table. A watch is visible on his left wrist. The background is a light blue wall with a framed picture. The text 'IV-Strategie' is overlaid on the left side of the image.

# IV-Strategie

## 4 IV-Strategie

De IV-strategie is afgeleid van, en ondersteunend aan, de SVB-strategie en draagt op deze wijze bij aan de bedrijfsdoelen. De strategische pijlers en bijbehorende strategische doelstellingen van de SVB worden in dit hoofdstuk vertaald naar onze missie, visie en strategische doelstellingen voor de informatievoorziening.

### 4.1 Missie Informatievoorziening

We dragen bij aan de SVB-brede ambities middels de volgende missie voor de informatievoorziening:

*Als IV-dienstverlener stellen we, middels goede informatievoorziening en IT, de SVB in staat om de met haar opdrachtgevers overeengekomen taken uit te voeren. We zijn daarbij maximaal voorbereid op toekomstige ontwikkelingen.*

#### Toelichting:

- **Informatievoorziening:** Het geheel van mensen, middelen, maatregelen en processen, gericht op de informatiebehoefte van de klanten, ketenpartners, overige stakeholders en de SVB zelf.
- **Opdrachtgevers:** We voeren onze taken uit in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Daarnaast werken we ook voor andere opdrachtgevers, zoals het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).

### 4.2 Visie Informatievoorziening

De missie hebben we door vertaald naar een overall visie voor de komende vijf jaar:

*In partnership met de business zijn wij gericht op het moderniseren van ons IV-landschap waardoor complexiteit gereduceerd wordt. Wij doen dit met de beste mensen en zijn gericht op het behalen van concrete resultaten. We creëren een toekomstvaste werkomgeving voor onze medewerkers en een IV-landschap dat dusdanig flexibel is dat nieuwe vragen kunnen worden geabsorbeerd.*

*Op deze wijze dragen we bij aan moderne digitale dienstverlening aan onze klanten (altijd persoonlijk, maatwerk waar nodig en digitaal waar mogelijk) en aan de versnelling van 'één overheid' waarbij de burger centraal staat.*

#### Toelichting:

- **Partnership:** De SVB is een IV-gedreven organisatie geworden. De informatievoorziening is meer dan ondersteunend aan de medewerkers, veel van de dienstverleningsprocessen zijn geautomatiseerd. Het is onze ambitie om ten aanzien van de informatievoorziening te verschuiven van de rol als leverancier van toepassingen naar een rol als business partner, waarbij we gezamenlijk met overige directies IV-oplossingen en waarde creëren voor onze klanten en medewerkers.
- **Business:** alle overige directies binnen de SVB en samenwerkingspartijen in de keten.
- **Toekomstvast:** We brengen korte én lange termijn focus aan in ontwikkeling en beheer. Continuïteit van IT-diensten en veiligheid, maar ook transformatie, vernieuwing en innovatie in het dienstenaanbod maken hier onderdeel van uit.
- **Informatievoorziening:** Het geheel van mensen, middelen, maatregelen en processen, gericht op de informatiebehoefte van de klanten, ketenpartners, overige stakeholders en de SVB zelf.

### 4.3 Strategische IV-doelstellingen

Afgeleid vanuit de drie strategische pijlers van de SVB met bijbehorende strategische doelstellingen en de vraagstellingen vanuit de context zoals in hoofdstuk 2 (Trends & Ontwikkelingen) beschreven zijn de strategische hoofddoelen voor de informatievoorziening in een drieluik als volgt geformuleerd waarbij we tevens het effect dat we willen bereiken hebben weergegeven:

## 1. De informatievoorziening stelt de SVB in staat om te vernieuwen vanuit continuïteit.

Er bestaat een natuurlijk spanningsveld tussen het waarborgen van de continuïteit van de IV-dienstverlening en het vernieuwen van het IV-landschap. De SVB heeft in het IV-landschap te maken met technische schuld: de systemen presteren weliswaar conform het ontwerp, maar hebben op onderdelen achterstallig technisch en/of functioneel onderhoud. Bij de doorontwikkeling en vernieuwing is het cruciaal om de juiste balans te vinden tussen continuïteit en vernieuwing, maar ook de balans tussen zelf doen en laten doen. Zo zorgen we dat we ons ook op langere termijn kunnen blijven richten op het creëren van waarde voor klanten, medewerkers en overige stakeholders.

### **Effecten voor de klant:**

*Als uitvoerder binnen de sociale zekerheid zien wij onze kerntaken (informerend, toetsen, betalen en handhaven) als onze primaire verantwoordelijkheid. Continuïteit van onze dienstverlening en dan met name zekerheid ten aanzien van het proces van uitkering met een juiste en tijdige verstrekking daarvan is essentieel en is ook in de toekomst gewaarborgd middels een voorspelbaar proces. Daarbij maken we het voor de klant zo makkelijk mogelijk, doordat we bijvoorbeeld minder gegevens hoeven uit te vragen. Door het verhogen van de datakwaliteit van onze gegevens kunnen we de klant zo goed mogelijk faciliteren. Daarbij hebben we de bescherming van informatie en de privacy van onze klanten uiteraard hoog in het vaandel. De informatievoorziening maakt dit mogelijk, zodat alle klanten (op tijd) krijgen waar hij/zij recht op hebben. Dit biedt onze klanten zekerheid.*

### **Effecten voor de medewerker:**

*Door onder andere vernieuwing van systemen, gegevensuitwisseling en datagedreven werken voelen onze medewerkers zich goed (digitaal) ondersteund om hun werk goed en efficiënt uit te kunnen voeren. In het belang van tijd- en locatieafhankelijk werken is de werkplek, inclusief de ondersteunende informatievoorziening, maximaal flexibel.*

## 2. De informatievoorziening stelt de SVB in staat om ketenintegratie en/of samenwerking in de dienstverlening te versterken.

De SVB is als uitvoerder van regelingen onderdeel van meerdere ketens, waarbinnen data tussen partners wordt uitgewisseld. De SVB is in een unieke positie door de hoeveelheid data waarover we beschikken. Een onderdeel van dit thema is het in de ketensamenwerking niet alleen onderling in lijn brengen van data, het verstevigen van de rol van verbindingsorgaan door het ontsluiten van gegevens, maar ook door meer procesgerichte ketensamenwerking, waarbij het uitgangspunt is dat gegevens meer bij de bron blijven. Voor de internationale ketens gaat het er vooral om, dat de SVB voor haar uitvoering data nodig heeft en in de positie is om deze mogelijk ook te ontsluiten naar nationale (keten)partners, die deze gegevens ook nodig hebben, maar deze niet makkelijk zelfstandig kunnen verkrijgen. Dit betekent dat de SVB investeert in het mogelijk maken van optimale data-uitwisseling conform (internationaal) afgesproken standaard interfaces en koppelingen. Gecombineerd met de wens van de overheid om digitaal en uniform met de burger te communiceren schept dit mogelijkheden en een beweging voor de SVB haar (internationale) dienstverlening te verbeteren en in de toekomst een grotere bijdrage te leveren aan de keten. We blijven daarbij naast leverancier ook afnemer van (soms dezelfde) data.

**Effecten voor de klant:**

De SVB ontsluit data, die voor haar eigen organisatie en derden relevant is voor het beoordelen van rechten. Hiermee bevordert de SVB de rechtmatige vaststelling van rechten en dragen we bij aan foutreductie, tijdsbesparing én kostenverlaging in de keten. De SVB sluit aan bij levensgebeurtenissen op Rijksoverheid, nl en gemeenschappelijke voorzieningen binnen de overheid, zodat burgers zoveel als mogelijk één overheid ervaren.

**3. De informatievoorziening stelt de SVB in staat om goede persoonlijke dienstverlening te leveren (altijd persoonlijk, maatwerk waar nodig en digitaal waar mogelijk)**

Digitaal blijft ook in de toekomst het belangrijkste kanaal voor de grootste groep klanten. Omdat meer klanten gebruik maken van onze digitale kanalen, verschuift de focus van onze uitvoering op de locaties steeds meer naar de maatwerksituaties, zowel digitaal als niet digitaal en in nationale en internationale context. Onze bereikbaarheid en daarbij het persoonlijke contact met de burger staat bij onze dienstverlening centraal; onze klanten krijgen rechtstreeks contact met inhoudelijk deskundige medewerkers.

**Effecten voor de klant:**

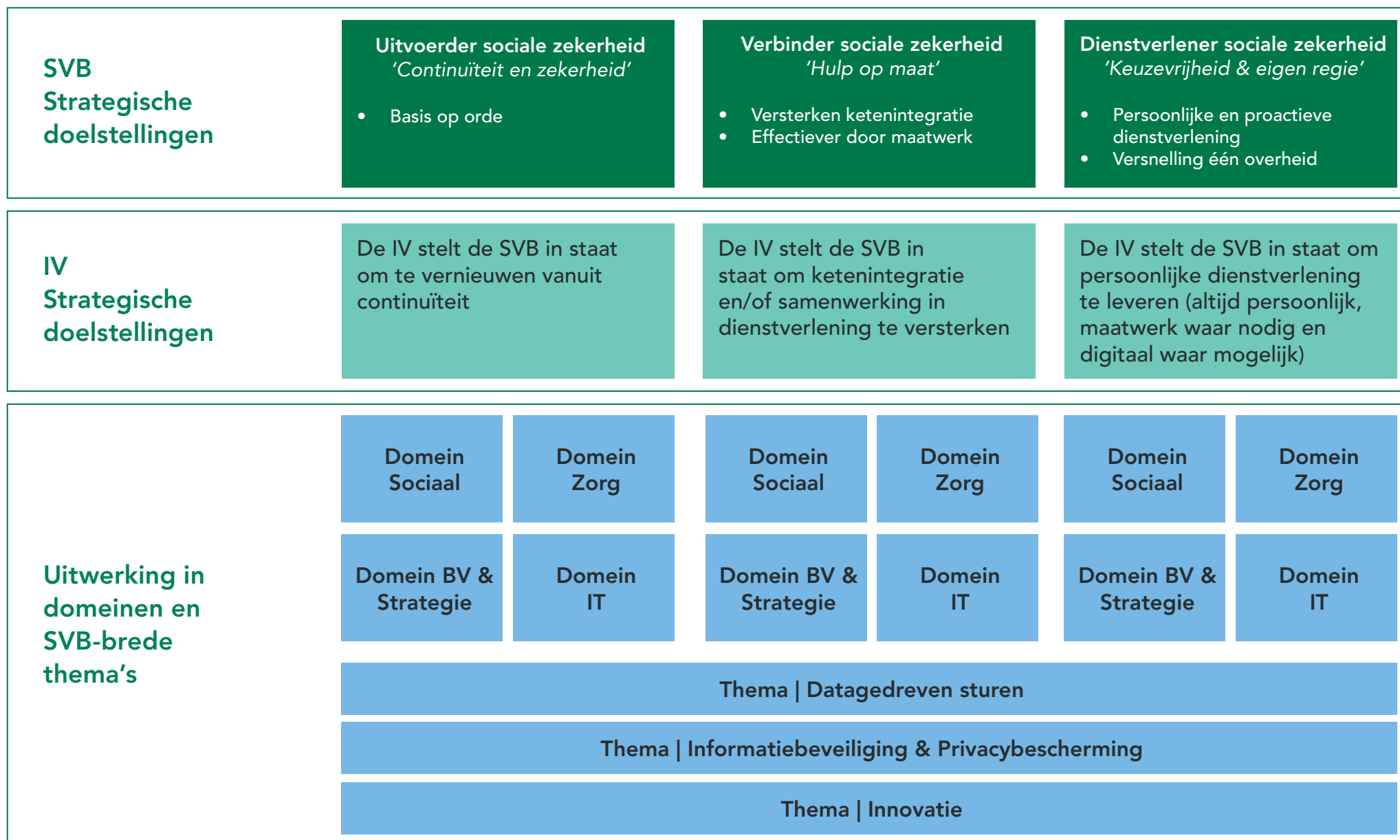
Onze klanten ervaren dienstverlening afgestemd op hun persoonlijke situatie: digitaal waar dat kan maar met persoonlijk contact waar dat nodig is. De klant kan daarbij gebruik maken van verschillende kanalen, die goed op elkaar afgestemd zijn en aansluiten bij de toenemende verwachtingen vanuit de klanten over de kwaliteit en toegankelijkheid van de dienstverlening. De klant bepaald zelf welk kanaal hij/zij wil gebruiken. De dienstverlening heeft daarbij dezelfde voorspelbare uitkomst.

Vanuit het één overheidsperspectief komt de persoonlijke situatie van klanten steeds meer centraal te staan, ook als deze dienstverlening meerdere regelingen en overheidsorganisatie raakt. Door andere inrichting van onze systemen en gegevensuitwisselingen en de mogelijkheden, die het gebruik van data biedt, zijn wij in staat om onze klanten in toenemende mate te faciliteren in keuzevrijheid, eigen regie en het ontzorgen bij administratieve verplichtingen. Daarbij kunnen klanten erop vertrouwen dat wij zorgdragen voor een (ethisch) verantwoorde inzet van deze data ten behoeve van de dienstverlening.

**Effecten voor de medewerker:**

Onze medewerkers hebben de benodigde informatie om integraal afwegingen te maken in klantsituaties: bij beoordelingen en vragen én conform de bedoeling van wet- en regelgeving. Zij worden goed ondersteund in hun activiteiten door middel van een robuust IV-landschap, tooling en datagedreven werken vanuit het één overheidsperspectief.

De samenhang tussen de strategische doelstellingen van de SVB en de IV-doelstellingen is hieronder nog eens schematisch weergegeven. In de volgende hoofdstukken worden deze vervolgens vertaald naar high level actielijnen. Er zijn daarbij vier organisatie gerelateerde IV-domeinen onderkend, te weten 'Sociaal', 'Zorg', 'Bedrijfsvoering & Strategie' en 'Informatietechnologie'. Daarnaast onderkennen we drie SVB-brede thema's te weten 'Datagedreven sturen', 'Informatiebeveiliging & Privacybescherming' en 'Innovatie'. Deze thema's hebben betrekking op de SVB als geheel en leveren onderliggende diensten aan, en hebben impact op, de vier organisatiedomeinen en de te bereiken doelstellingen.



FIGUUR 3.1  
 SAMENHANG SVB- EN IV-STRATEGIE

A photograph of two young boys sitting at a white table, playing with colorful building blocks. The boy on the left, with curly brown hair and wearing a grey hoodie with a yellow graphic, is focused on a tall stack of blocks. The boy on the right, wearing a blue long-sleeved shirt with a superhero graphic, is also working on a stack of blocks. The table is covered with various colorful blocks in red, yellow, blue, and green. In the background, there is a window with blinds and a colorful striped valance. A red chair with an American flag pattern is visible on the right. The overall scene is brightly lit and cheerful.

# IV-Basisprincipes & uitgangspunten

## 5 IV-Basisprincipes & uitgangspunten

De IV-Basisprincipes en uitgangspunten geven richting aan de ontwikkeling van de informatievoorziening van de SVB. Zij slaan de brug tussen de vanuit de visie geformuleerde doelstellingen en de actielijnen, die we in de verschillende domeinen gaan uitvoeren om deze doelstellingen te bereiken. We passen de IV-Basisprincipes en uitgangspunten met gezond verstand toe, maar niet vrijblijvend. Elk veranderinitiatief in de informatievoorziening dient hieraan te voldoen volgens het 'pas toe of leg uit' mechanisme. De CIO bewaakt handhaving van de IV-Basisprincipes en uitgangspunten en houdt ze up-to-date. De strategische IV-Basisprincipes en uitgangspunten zijn geordend in 'Architectuur', 'Informatiebeveiliging & Privacybescherming' en 'IV-sturing'.

### 5.1 Basisprincipes Architectuur

Het doel van het werken met basis architectuurprincipes is dat de informatievoorziening optimaal de gewenste dienstverlening faciliteert en dat de onderdelen van de informatievoorziening goed gestructureerd en in samenhang samenwerken, ook met externe Informatievoorzieningen in overheidsketens of ecosystemen. Met het werken onder architectuur bevorderen we dat we de veranderinitiatieven in de informatievoorziening toekomstvast en verantwoord uitvoeren.

We onderscheiden in onze referentiearchitectuur acht basisprincipes. Deze zijn ontleend aan de NORA (Nederlandse Overheid Referentie Architectuur) en toegespitst op de SVB. De basisprincipes beschrijven de belangrijkste kwaliteiten van de dienstverlening vanuit het perspectief van de externe belanghebbenden (de maatschappij, de burger, de ketenpartner). De basisprincipes zijn uitgewerkt in een 40-tal afgeleide principes, die dieper ingaan op de vormgeving van de informatievoorziening. Daar waar de basisprincipes zich richten op het 'WAT', richten de afgeleide principes zich op het 'HOE'. De afgeleide principes worden op hun beurt ondersteund door standaarden en richtlijnen, die in dialoog met de IT-organisatie worden uitgewerkt.

Basisprincipes architectuur	We richten de informatievoorziening zodanig in dat deze optimaal de dienstverlening faciliteert, zodat belanghebbenden ...
Proactief	..de dienstverlening krijgen waar ze behoefte aan hebben
Vindbaar en toegankelijk	..de dienst van de SVB eenvoudig kunnen vinden en er eenvoudig toegang toe krijgen
Uniform	..uniformiteit ervaren in SVB's dienstverlening door gebruik van standaardoplossingen
Gebundeld	..gebeurtenis gerelateerde diensten van de SVB en ketenpartners bij elkaar en in samenhang gebundeld aangeboden krijgen
Transparant	..inzage hebben in de voor hen relevante informatie waar de SVB over beschikt
Noodzakelijk	..niet worden geconfronteerd met overbodige vragen van de SVB, doordat de SVB informatie gebruikt die bij haar of ketenpartners bekend is en informatie beschikbaar stelt aan ketenpartners, met inachtneming van de informatie-beveiligingsprincipes
Feedback	..input kunnen leveren over de dienstverlening van de SVB en dat de SVB dit gebruikt om haar dienstverlening continu te verbeteren
Veilig en betrouwbaar	..er op kunnen vertrouwen dat de SVB haar dienstverlening veilig en betrouwbaar heeft ingericht conform de basis principes Informatiebeveiliging & Privacybescherming.

TABEL 5.1:

DE ACHT BASISPRINCIPES VOOR ARCHITECTUUR IN VOGELVLUCHT

## 5.2 Basisprincipes Informatiebeveiliging & Privacybescherming

In de dienstverlening van de SVB speelt informatie een cruciale rol – zonder informatie kunnen we onze burgers en andere belanghebbenden niet op transparante en proactieve wijze bieden wat nodig is. Het is dan ook van groot belang dat we deze informatie zo goed mogelijk beveiligen en alleen gebruiken waarvoor deze bedoeld is. We doen dit op basis van een risico gedreven aanpak, waarbij we continu willen inspelen op met name de zich voortdurend ontwikkelende cyberrisico's.

Vanuit een viertal basisprincipes voor informatiebeveiliging en privacybescherming geven we richting aan de implementatie van de

benodigde maatregelen, zowel in de reguliere bedrijfsprocessen als in de informatievoorziening. Het op een adequate wijze beheersen van de informatiebeveiliging- en privacy-risico's kan alleen door een gezamenlijke inspanning van het management, de medewerkers, leveranciers en (keten)partners. Deze gezamenlijke inspanning vormt de basis voor het vertrouwen dat klanten en stakeholders in de SVB hebben gesteld.

De basisprincipes voor informatiebeveiliging, privacy, bedrijfscontinuïteit en informatierisico-management zijn in detail uitgewerkt in het SPS-beleid (Security en Privacy SVB-beleid).

Basisprincipes Informatiebeveiliging	
We richten de informatievoorziening zodanig in zodat zij...	
Zichtbaar zorgvuldig	..de belangen van betrokkenen (burgers, medewerkers en andere stakeholders) te allen tijde beschermt. We zorgen dat we op ieder moment en op iedere plek in onze processen, de informatie van de burgers, medewerkers en andere stakeholders op transparante en aantoonbare wijze beschermen en dat die informatie alleen toegankelijk is voor bevoegden, niet verloren kan gaan en/of ongewild wordt veranderd.
Informatie doel gebonden	..informatie m.b.t. belanghebbenden alleen gebruikt wordt waarvoor deze bedoeld is en we zijn daar transparant in. We gebruiken de informatie van burgers en medewerkers niet voor andere zaken dan waar een wettelijke grondslag voor is (zoals de uitvoering van een publieke taak of met toestemming van de burger).
Robuust en betrouwbaar	.. robuust en betrouwbaar is. We zorgen er voor dat bij het ontwikkelen en het in standhouden van processen en IT-systemen, er afdoende maatregelen zijn genomen, die het belang en de continuïteit van deze processen en systemen waarborgen.
Herstelvermogen	.. voorbereid is op onverwachte verstoringen van haar dienstverlening. We zien alle verstoringen, die zich voordoen en hebben de organisatie voorbereid (processen, middelen en vaardigheden) om daar op een adequate wijze mee om te gaan, zodat de belangen van de stakeholders gewaarborgd zijn.

TABEL 5.2:

DE VIER BASISPRINCIPES VOOR INFORMATIEBEVEILIGING  
EN PRIVACYBESCHERMING IN VOGELVLUCHT



### 5.3 Uitgangspunten IV-sturing

In samenhang met de principes voor architectuur en informatiebeveiliging zorgen we met het toepassen van de besturingsuitgangspunten voor de informatievoorziening dat we, gegeven de strategische doelstellingen, de juiste initiatieven op een transparante wijze selecteren voor opname in het IV-portfolio en dat we ze vervolgens ook op een kwalitatief goede

wijze besturen en uitvoeren. Ook borgen we hiermee dat we de schaarse capaciteit en middelen (incl. financiën) op de juiste initiatieven inzetten en verantwoordelijk en dat we daarbij optimaal gebruik maken van overheidsbrede IV-dienstverlening en/of IV-diensten uit de markt.

Uitgangspunten IV-sturing	We ontwikkelen de juiste IV-initiatieven op een goede manier en zetten daarop de schaarse capaciteit en middelen in, door ...
Run & Change	<p>.. de mensen en middelen gebalanceerd in te zetten op een meerjarig/jaarlyks te bepalen en beoordelen 'Run'/'Change' verhouding.</p> <p>'Run': leveren van bestaande IV-diensten/producten op afgesproken niveau.</p> <p>'Change': wijzigen van het niveau van bestaande IV-diensten/producten, dan wel ontwikkelen van nieuwe IV-diensten/producten.</p>
Change prioriteren	<p>.. in het bedrijfsbrede change portfolio de mensen en middelen gebalanceerd in te zetten rekening houdend met de volgende prioriteiten:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Continuïteit</li> <li>2 Wet- en regelgeving</li> <li>3 a. Verhogen externe dienstverlening b. Verhogen interne dienstverlening, efficiency en wendbaarheid c. Intensiveren ketensamenwerking</li> <li>4 Innovatie</li> </ol>
Samenhang op elk niveau	<p>.. elk IV-veranderinitiatief op elk niveau in samenhang te besturen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ klassiek prince2/waterval project: de opdrachtgever stuurt het project op tijd, geld, scope, kwaliteit en effecten/baten.</li> <li>◦ Agile traject: de 'epic-owner' stuurt op scope, kwaliteit, geld en waarde.</li> <li>◦ de veranderinitiatieven worden gebundeld in een portfolio per business domein en bestuurd door de domein clusterboard, voorgezeten door de domein (business) directeur.</li> <li>◦ de centrale portfolio board, voorgezeten door de CIO, stuurt SVB breed op optimale waarde en bewaakt SVB breed de samenhang, kosten en risico's.</li> </ul>

Uitgangspunten IV-sturing	We ontwikkelen de juiste IV-initiatieven op een goede manier en zetten daarop de schaarse capaciteit en middelen in, door ...
CIO oordeel	<p>.. de CIO een onafhankelijk oordeel aan de opdrachtgever te laten uitbrengen over elk strategisch project e/o project dat boven de € 1 mln. is begroot.</p> <p>De CIO geeft een oordeel bij de start, belangrijke faseovergangen, bij beëindiging en bij andere kritische momenten van een project met als doel om bij te dragen aan een beheerste en geslaagde uitvoering van het project.</p>
Sourcing	<p>.. een optimale sourcing na te streven:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ we kopen bij voorkeur IV-diensten in, in plaats van deze zelf te ontwikkelen en beheren.</li> <li>◦ bij het inkopen van IV-diensten gaan we voor maximale ontzorging. Behalve het afnemen van de technische oplossing gaat het hierbij ook om het uitbesteden van beheertaken.</li> <li>◦ voor de primaire taken van de SVB ontwikkelen en beheren we de IV-diensten zelf in verband met het hoge strategische belang en complexiteit. Binnen voor de SVB essentiële systemen kunnen wel generieke functies uit de markt toegepast worden.</li> <li>◦ we beoordelen per geval of een overheidsbrede aanbesteding, of afnemen overheidsbrede dienstverlening, toepasbaar is voor de SVB.</li> </ul>
Transparante financiering	<p>.. de IV-ontwikkeling en exploitatie van een gedegen begroting te voorzien, waarop de financiering van de opdrachtgevende departementen (SZW, VWS) kan plaatsvinden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ wet- en regelgeving IV-veranderinitiatieven kennen een eigen financiering.</li> <li>◦ we maken voor elk project een business case (inclusief risico's) met detail kostenraming en monitoren de baten/waarde.</li> <li>◦ de IV-bestedingen verlopen voorspelbaar en we verantwoorden deze transparant via een dienstenmodel</li> </ul>
In control	<p>.. de IV slechts die restrisico's te laten bevatten, die passen binnen het vastgestelde 'risk appetite'.</p> <p>We passen integraal risicomanagement toe op alle IV-initiatieven en bewaken dit volgens het 'Three Lines of defence' model:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 1e lijn: het verantwoordelijke lijnmanagement</li> <li>◦ 2e lijn: de 'domein' risicomanager e/o CISO</li> <li>◦ 3e lijn: de Audit Dienst</li> </ul>

TABEL 5.3:  
DE ZEVEN UITGANGSPUNTEN VOOR IV-STURING IN VOGELVLUCHT



# Domein | Sociaal

## 6 Domein | Sociaal

In dit hoofdstuk beschrijven we de scope van het domein Sociaal en vertalen vervolgens onze ambities en IV-doelstellingen door naar actielijnen ten aanzien van de informatievoorziening.

### 6.1 Scope

De SVB voert in het sociale domein een groot aantal regelingen uit, veelal in de sfeer van inkomensvoorzieningen. De AOW met 3,4 miljoen klanten en jaarlijks 39 miljard aan uitkeringen en de AKW met 1,8 miljoen huishoudens (3,3 miljoen kinderen) en jaarlijks 3,6 miljard aan kinderbijslag zijn daarbij de grootste en bekendste taken. Daarnaast gaat het om de AIO (Aanvullende Inkomensvoorziening ouderen), de Anw (Algemene Nabestaanden Wet), de Overbruggingsuitkering voor mensen, die als gevolg van het verhogen van de AOW-gerechtigde leeftijd tijdelijk minder inkomen hebben, de Remigratieregeling voor mensen die willen terugkeren naar het land waar ze zijn geboren, de asbestregeling voor mensen met mesothelioom of asbestose en de Regeling Bijstand Buitenland (beperkt gebruik, geen nieuwe instroom). In het kader van de Wet Langdurige Zorg (WLZ) en voor gedetacheerden stelt de SVB de verzekering voor de volksverzekering vast. Verder is er de Vrijwillige Verzekering voor voortzetting van de verplichte volksverzekering of inkoop op de verplichte verzekering. Tenslotte heeft de SVB een taak in het voorlichten van grensarbeiders over de gevolgen van over de grens met Duitsland of België gaan wonen of werken.

### 6.2 Ambities & IV-doelstellingen

De belangrijkste ambities binnen het domein Sociaal zijn:

**1. Dienstverlening structureel op orde en wendbaar:** het structureel op orde houden van de uitvoering vormt de basis van het vertrouwen dat burgers en andere stakeholders in de SVB hebben. Dit is een permanente uitdaging in het sociale domein waarin voortdurend veranderingen optreden en zich ontwikkelingen voordoen. Om snel

en adequaat hierop in te kunnen spelen dient de uitvoering van de dienstverlening tegelijkertijd ook toekomstbestendig en wendbaar te zijn.

- 2. Klant centraal in uitvoering, IT en ketens:** een uitvoering die op orde is en blijft heeft alleen zin als het doeltreffend is, en dat betekent dat de klant (de burger) niet alleen tijdig krijgt waar hij of zij recht op heeft, maar hier ook proactief in geholpen wordt: digitaal waar het kan, maar altijd op de persoonlijke situatie toegespitst.
- 3. Versterkte rol van de SVB op datauitwisseling/diensten in (m.n. internationale) ketens:** hiermee wordt de mogelijke verdere invulling van de rol van verbindingsorgaan bedoeld waarmee de SVB de gegevensuitwisseling faciliteert in de (sociale) ketens tussen nationale en internationale partijen.

Om bovenstaande ambities optimaal te ondersteunen zijn de volgende IV-doelstellingen gedefinieerd:

- 1. Moderniseren techniek achter de dienstverlening en de applicaties AA, BAV en BI:** Vanuit up-to-date techniek en gemoderniseerde applicaties kan de dienstverlening optimaal ondersteund worden in continuïteit, functionaliteit en wendbaarheid.
- 2. Doorontwikkelen Business Rule Management (BRM) i.c.m. Straight Through Processing (STP):** Met het toepassen van BRM interpreteren we de wet- en regelgeving centraal in digitaal vastgelegde beslis- en rekenregels. Deze regels bepalen welke gegevens nodig zijn om beslissingen te nemen en uitkeringen te berekenen. Met BRM worden de beslis- en rekenregels (voorschrijvende algoritmes) zodanig vastgelegd dat deze transparant/valideerbaar en direct automatiseerbaar zijn, zonder te programmeren. BRM speelt hiermee een belangrijke ondersteunende rol in het realiseren van eenduidige dienstverlening ongeacht de voortbrengingswijze (handmatig/digitaal, standaard/maatwerk).

BRM draagt ook bij tot het verhogen van het STP-aandeel in de processen, versnelling van handmatige afhandeling door procesondersteuning en daarmee tot het verlagen van de handmatige verwerking als gevolg van uitval uit het geautomatiseerde proces. Het doel is BRM door te ontwikkelen, zodat de efficiency verder verhoogd wordt, de kans op fouten afneemt en meer ruimte ontstaat voor handmatige maatwerk dienstverlening.

- 3. Doorontwikkelen interactiestrategie:** Komende jaren werken we toe naar een nieuwe interactiestrategie toegespitst op de toekomstige klantbehoefte. We streven daarbij naar persoonlijke dienstverlening voor alle burgers. Die persoonlijke diensten kunnen zowel handmatig maatwerk in persoonlijk contact (via telefoon bijvoorbeeld) en geautomatiseerd via digitale kanalen verleend worden. Deze vertaalt zich in een 'omnichannel' werkwijze:
- a. Voor klanten: Omnichannel dienstverlening voor klanten houdt in dat de klant gebruik kan maken van verschillende kanalen, die goed op elkaar zijn afgestemd. De klant bepaalt welk kanaal hij wil gebruiken. De dienstverlening naar de klant toe geeft dezelfde uitkomst, ongeacht het gebruikte kanaal. Daartoe zullen veel functionaliteiten 'kanaalagnostisch' moeten worden ontwikkeld, zodat deze in diverse kanalen kunnen worden gebruikt.
  - b. Voor medewerkers: de medewerker is in staat om vanuit een integraal klantbeeld (opgebouwd uit alle klantcontacten over alle kanalen) de klant optimaal te bedienen.

Het doorontwikkelen van 'omnichannel' in de dienstverlening ondersteunt de ambitie die de klant centraal stelt en het doel om meer maatwerk te leveren in de dienstverlening. Daarbij draagt het ook nog bij aan efficiency doordat bekend is wat, wanneer in andere kanalen voor deze klant heeft plaatsgevonden en wat daar aan informatie is gegeven en/of afspraken met de klant zijn gemaakt. Het doorontwikkelen van de interactiestrategie geldt overigens niet alleen voor het domein Sociaal maar wordt SVB-breed opgepakt.

- 4. Faciliteren versterkte rol van de SVB t.a.v. datauitwisseling/diensten in ketens:** Voor de nationale ketens gaat het vooral om het beter borgen van de kwaliteit van de gegevens (i.c. de Basisadministratie Volksverzekeringen (BAV)) en de gegevensuitwisselingen. De SVB streeft ernaar om in 2025 een wettelijke basisregistratie Verzekerden te hebben waarin gezien kan worden of iemand actueel verzekerd is voor de Volksverzekeringen AOW, Anw, AKW, WLZ, en ook een overzicht biedt van alle verzekerde perioden van die persoon in het verleden. Dat inzicht is van groot belang voor burgers en ketenpartners, omdat aan de volksverzekeringen het recht op een uitkering ontleend kan worden. Daarnaast is de SVB voor een groot deel van haar dienstverlening afhankelijk van de data van ketenpartners. De ketenpartners waar de SVB nationaal belangrijke koppelvlakken mee heeft zijn de Belastingdienst, het UWV, CAK en CIZ. De SVB richt zich op het op orde krijgen van deze gegevensuitwisseling, met focus op analyse, hygiëne en vereenvoudiging van ketenprocessen.

Voor de internationale ketens gaat het er vooral om, dat de SVB voor haar uitvoering data nodig heeft en in de positie is om deze mogelijk ook te ontsluiten naar nationale (keten)partners, die deze gegevens ook nodig hebben, maar deze niet makkelijk zelfstandig kunnen verkrijgen. De SVB in de rol van centraal verbindingsorgaan tussen nationale partijen en de internationale keten kan hier maatschappelijk gezien belangrijke efficiency opleveren. Hierbij zijn wij ons uiteraard bewust van onze zorgplicht en opereren binnen de kaders vanuit ethiek, informatiebeveiliging en privacybescherming.

### 6.3 Actielijnen

Om de hiervoor beschreven IV-doelstellingen voor het domein Sociaal te bereiken zijn samenhangende actielijnen gedefinieerd. Voor iedere actielijn geldt dat deze jaarlijks wordt uitgewerkt in concrete veranderinitiatieven in het IV-change portfolio voor het desbetreffende jaar.

### 6.3.1 Moderniseer applicaties en techniek

De kernapplicatie in het sociale domein is het AA-systeem, waarmee onder meer de AOW- en AKW-regelingen worden verwerkt. Op dit AA-systeem zijn de volgende trajecten voorzien:

- **Project 'Naar 1 landelijke administratie':** Met dit project worden de huidige tien regionale databases (administraties) waar het AA-systeem (= het kernsysteem in het sociale domein) mee werkt geconsolideerd tot één landelijke administratie. Hiermee wordt de uitvoering minder omslachtig en wendbaarder, met name voor het behandelen van situaties, die zich uitstrekken over de (tot nu toe) meerdere regionale administraties. Hiermee kan elke klant op in principe iedere SVB-locatie goed geholpen worden. Ook wordt technische vereenvoudiging bereikt, waardoor het technisch beheer efficiënter kan worden uitgevoerd.
- **Moderniseren AA (inclusief technische courantheid):** Het AA-systeem wordt nu en de komende jaren grondig aangepakt. Hierbij ligt het accent in 2021-2022 op de technische modernisering. Deze wordt toegelicht in het hoofdstuk 'Domein | Informatietechnologie' onder 9.3.1.1. Dit legt een goede basis voor het vanaf 2023 verder functioneel doorontwikkelen van het AA-systeem.

### 6.3.2 Business Rules Management (BRM)

Voor de kortere termijn richten de activiteiten vanuit BRM zich op het verhogen van de rechtmatigheid en het verhogen van de continuïteit door de eenmalige interpretatie en vastlegging van bedrijfskennis.

Op de langere termijn richt BRM zich in aanvulling daarop op verhoging van de efficiency door het in één keer ophalen van klantgegevens, het in één keer goed beslissen en het verhogen van de wendbaarheid door het sneller kunnen doorvoeren van wetswijzigingen.

### 6.3.3 Interactiestrategie

- **Vervangen telefonieplatform:** Op korte termijn vervangen we ons telefonieplatform. Hiermee borgen we de continuïteit. Daarnaast heeft de coronacrisis zichtbaar gemaakt dat we onvoldoende wendbaar zijn t.a.v. telefonie. Vanwege een verouderd telefonieplatform zijn onze

medewerkers niet in staat vanuit huis de telefoon op te nemen. Hiervoor wordt met de hoogste prioriteit een kortetermijnoplossing uitgewerkt.

- **Doorontwikkelen portalen:** Ook ontwikkelen we komende jaren onze portalen door met nieuwe functionaliteit zodat onze klanten nog beter bediend worden. Hiertoe zijn meerdere initiatieven in beeld zoals het ontsluiten van inkomende en uitgaande post in MijnSVB, het verbeteren van het proces van A1-verklaringen (met mogelijk impact op MijnSVB en TWinternet), het in het Engels aanbieden van MijnSVB en het eenvoudiger schaalbaar maken van de portalen op piekmomenten. Ook worden in deze actielijn initiatieven opgenomen, die de portalen laten voldoen aan (nieuwe) eisen vanuit nationale en Europese wet- en regelgeving en richtlijnen (bijv. Forum standaardisatie). De specifieke impact van deze wet- en regelgeving is op dit moment nog niet geheel duidelijk, maar we zien in ieder geval dat de hierna genoemde wet- en regelgeving tot wijzigingen zullen leiden in de portalen: Wet Digitale Overheid (WDO), Wet modernisering elektronische bestuurlijk verkeer (Mebv), Europese verordening eIDAS, Europese Single Digital Gateway (SDG). Tot slot spelen wij in op initiatieven, die zorgen dat de SVB-portalen blijven aansluiten op overheidsbrede ontwikkelingen op het gebied van onlinedienstverlening.
- **Omnichannel werkwijze:** Komende jaren werken we toe naar een nieuwe interactiestrategie toegespitst op de toekomstige klantbehoefte. Hierbij wordt rekening gehouden met overheidsbrede principes<sup>5</sup> voor communicatie en dienstverlening, technologische ontwikkelingen en de digitale vaardigheden/mogelijkheden van onze klanten. Deze vertaald zich in een 'omnichannel' werkwijze, waarbij we een palet aan communicatiekanalen aan onze klanten aanbieden en alle klantcontacten onafhankelijk van het kanaal in één omgeving ontsloten worden voor medewerker en klant. We richten daarbij de besturing over klantkanalen heen in onderlinge samenhang in. De SVB zal niet alle kanalen gebruiken, maar onderzoeken welke kanalen de voorkeur van klanten heeft en daarmee waarde creëert.

<sup>5</sup> Zie notitie 'Overheidsbrede principes voor communicatie en dienstverlening' d.d. 24-09-2020, opgesteld vanuit het programma Mens Centraal in opdracht van het Communicatie- en Dienstverleningsberaad Overheid (CDO). Notitie dient nog formeel te worden vastgesteld in de Ministeriële Commissie Uitvoering (MCU).

Ook houden we hierbij oog voor digitale inclusie, zodat ook mensen met een beperking (bijv. via voorleessoftware voor visueel beperkten) alsmede niet-digitaal vaardige burgers (bijv. telefonisch of per post) worden ondersteund bij toegankelijkheid van onze informatie. Het toevoegen van functionaliteiten in de kanalen zal gefaseerd geïmplementeerd worden. Dit zal jaarlijks tot concrete veranderinitiatieven in het change portfolio leiden.

Deze actielijn heeft raakvlak met het doorontwikkelen van de werkomgeving (zie paragraaf 8.3.2).

#### 6.3.4 Faciliteren versterkte rol van de SVB t.a.v. datauitwisseling/diensten in ketens

Voor de nationale ketens geldt dat de SVB voor een juiste uitvoering van haar taken voor een groot deel afhankelijk is van gegevens, die worden aangeleverd door (nationale) ketenpartners. Deze grotendeels geautomatiseerde informatiestromen hebben de afgelopen jaren een positieve invloed gehad op het percentage STP. Wel zijn in 2019 een aantal omissies geconstateerd en zijn de belangrijkste uitwisselingen doorgelicht. Voor 2021 is voorzien dat de gegevensuitwisselingen in de belangrijkste vier ketens (met ketenpartners BD, UWV, CAK en ClZ) op orde worden gebracht.

Daarnaast zal in 2021 een actielijn (BAV+) uitgevoerd worden om de kwaliteit van de eigen gegevensverzameling verder te verhogen: de Basisadministratie Volksverzekeringen (BAV). Dit loopt door in een traject waarin de SVB ernaar streeft om in 2025 een wettelijke basisregistratie Verzekerden te hebben.

Voor de internationale ketens is de belangrijkste actielijn het EESSI-project. Het huidige EESSI-project loopt gepland door tot en met 2021. Daarna wordt voor EESSI een vervolg (EESSI+) voorzien tot en met 2023, waarbij we de internationale gegevensuitwisselingen op dezelfde manier als voor nationale klanten uitbreiden met onder meer het verkrijgen en

onderhouden van actuele en volledige gegevens van klanten met een internationale component, zoals gezinsbijslag.

Vanaf 2024 is een actielijn 'Versterkte internationale ketenintegratie' voorzien, waarmee we de gegevensuitwisseling in de (sociale) keten tussen nationale en internationale partijen verder faciliteren.

#### 6.3.5 Applicatierationalisatie en vervanging kleinere applicaties

De SVB blijft zich ook komende jaren inzetten om het applicatieportfolio gezond te houden door middel van applicatierationalisatie. Maatregelen (bijv. uitfaseren of verbeteren) worden per applicatie bepaald. Daarnaast zijn er een aantal kleinere applicaties, die kunnen worden vervangen door standaardapplicaties.

#### 6.3.6 Regulier Onderhoud & Beheer | Wet- & Regelgeving

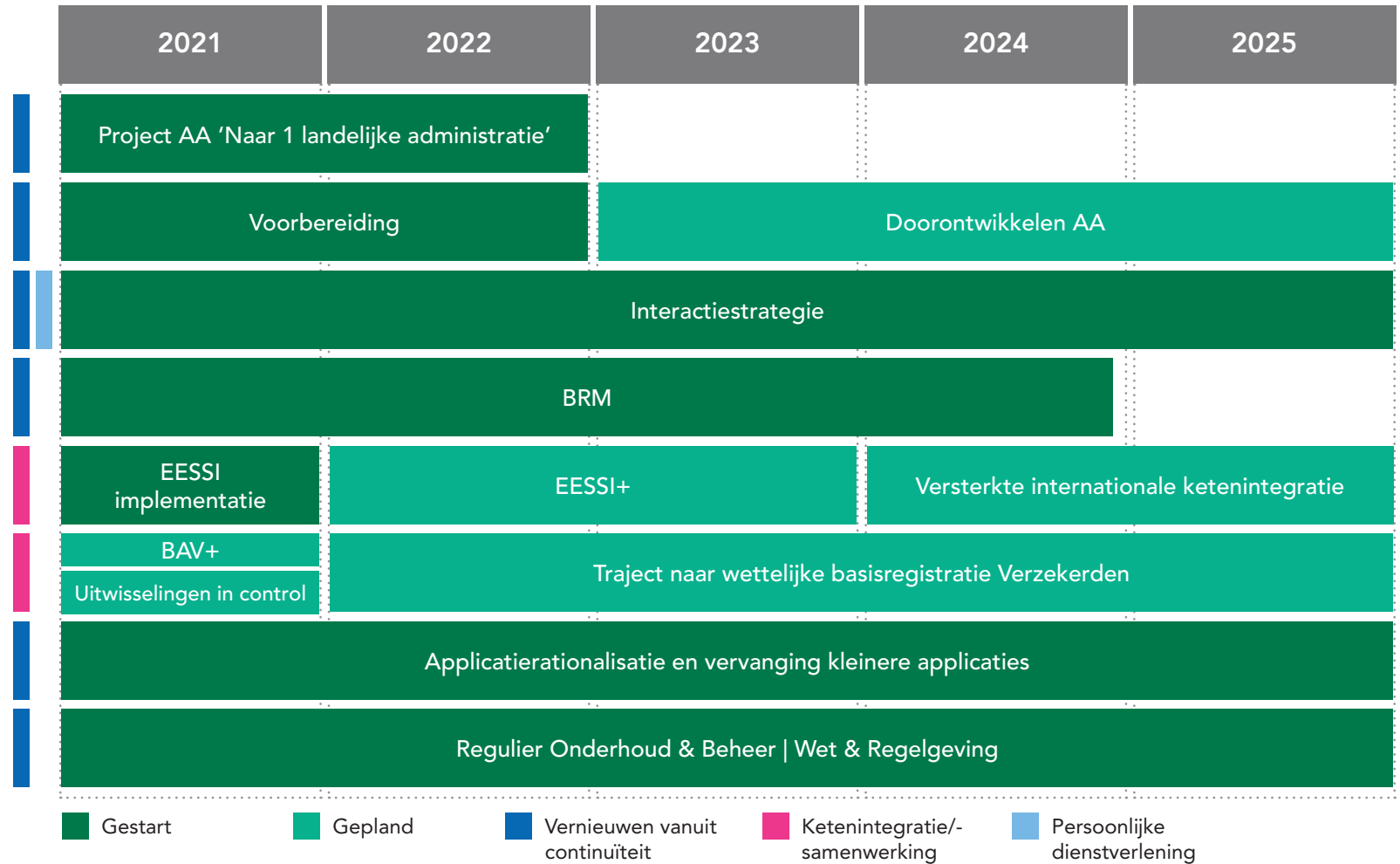
Reguliere onderhouds- en beheeractiviteiten lopen door en krijgen prioriteit bij het oppakken van werkzaamheden.

Om zeker te stellen dat we tijdig wet- en regelgeving en/of wijzigingen daarin doorvoeren en onze klanten tijdig ontvangen waar zij recht op hebben, krijgen wetswijzigingen prioriteit boven functionele aanpassingen. Specifieke veranderde en/of nieuwe wet- en regelgeving in het sociale domein wordt per geval ingebracht en na een uitvoeringstoets besloten, gefinancierd en ingepland (bijv. Wet vereenvoudiging beslagvrije voet (Wvbvv) en Verbreding beslagregister). Waar bekend hebben we deze benoemd in de vorm van trajecten in de actielijnen. Ook in de jaren, die voor ons liggen, houden we uiteraard onverminderd aandacht voor het doorvoeren van nieuwe of gewijzigde wet- en regelgeving, zoals mogelijke wijzigingen in de pensioenwet, vereenvoudiging AKW en de gezinsbijslag.

De toepasselijke wet- en regelgeving voor de portalen is beschreven 6.3.3. 'Doorontwikkelen Portalen'. EESSI is een internationaal wet- en regelgeving traject en is beschreven in 6.3.4.

### 6.3.7 Samenvatting actielijnen

Eerdergenoemde ambities leiden samengevat tot de volgende actielijnen:



FIGUUR 6.1:  
ACTIELIJNEN DOMEIN | SOCIAAL





# Domein | Zorg

## 7 Domein | Zorg

In dit hoofdstuk beschrijven we de scope van het domein Zorg en vertalen vervolgens onze ambities en IV-doelstellingen door naar actielijnen ten aanzien van de informatievoorziening.

### 7.1 Scope

Binnen het domein Zorg voeren we in opdracht van de Minister van VWS regelingen uit ten behoeve van het Persoonsgebonden budget (PGB) en Verzetsdeelnemers & Oorlogsgetroffenen (V&O).

Mensen die zorg en ondersteuning nodig hebben, kunnen een PGB toegewezen krijgen, waarmee zij zelf zorg kunnen kopen, die past bij hun persoonlijke leefomstandigheden. Het budget kan door verstrekkers worden toegewezen vanuit verschillende wetten: Jeugdwet, Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo), Wet langdurig zorg (Wlz) en de Zorgverzekeringswet (ZvW). In 2019 ondersteunden we 110.305 budgethouders in regie op hun zorg en betaalden we € 2.574 miljoen uit. De SVB verzorgt daarnaast de uitvoering van regelingen voor Nederlandse verzetsdeelnemers en oorlogsgetroffenen van de Tweede Wereldoorlog in binnen- en buitenland. Regelingen met een groot maatschappelijk en historisch belang. In 2019 keerden we € 219 miljoen uit aan 23.149 klanten.

### 7.2 Ambities & IV-doelstellingen

De belangrijkste ambities binnen het domein Zorg zijn:

- 1. Dienstverlening structureel op orde en wendbaar:** Continuïteit van onze dienstverlening en betrouwbaarheid en stabiliteit van de ondersteunende systemen, processen en mensen staat boven alles.
- 2. Klant centraal in uitvoering, IT en ketens:** Klantwaarde is leidend ten aanzien van uitvoering, IT en samenwerking in de keten waarbij de kring van klanten ruim gedefinieerd is. We willen waarde creëren voor budgethouders, verstrekkers, zorgverleners en andere stakeholders in de zorgketen. We richten ons op persoonlijke dienstverlening (altijd persoonlijk, maatwerk waar nodig en digitaal waar mogelijk).
- 3. Faciliteren van de keten:** We ondersteunen de zorgketen met kennis, systeem, data en continuïteit in geldstromen en dienstverlening

(binnen de wettelijke grondslag). We faciliteren daarbij niet alleen onze klanten, maar ook zorgverleners en andere stakeholders binnen de zorgketen (bijv. zorgkantoren).

De eerste 2 ambities zijn gelijk aan die binnen het domein Sociaal. Invulling van de ambitie ten aanzien van het faciliteren van de keten verschilt qua invulling per domein.

Om bovenstaande ambities optimaal te ondersteunen zijn de volgende IV-doelstellingen gedefinieerd:

- 1. Doorontwikkelen en implementeren van de nieuwe PGB-applicaties (PGB2.0):** Toekomstbestendigheid van het PGB-systeem borgen door maximaal mee te werken aan de doorontwikkeling van het nieuwe PGB-systeem (PGB2.0) in opdracht van en onder regie van het ministerie van VWS.
- 2. Onderhouden van de huidige PGB-applicaties (PGB1.0):** Een groot deel van de uitvoering vindt nog plaats met behulp van het PGB1.0-systeem. Om de continuïteit van de salarisadministratie en betalingen van PGB te borgen, is het van groot belang om ook in de huidige systemen van PGB te blijven investeren voor zover noodzakelijk om continuïteit te borgen en niet conflicterend met PGB2.0.
- 3. Interactiestrategie:** De coronacrisis heeft zichtbaar gemaakt dat we onvoldoende wendbaar zijn t.a.v. telefonie. Vanwege een verouderd telefonieplatform zijn onze medewerkers niet in staat vanuit huis de telefoon op te nemen. Hiervoor wordt met de hoogste prioriteit een kortetermijnoplossing uitgewerkt. Voor de langere termijn is dit onderdeel van de omnichannel-strategie, mogelijk in te vullen met een apart product voor telefonie. De doelstellingen ten aanzien van omnichannel, zoals beschreven bij domein Sociaal, gelden ook voor het domein Zorg (zie hoofdstuk 6, Domein | Sociaal).
- 4. Roadmap versterking workflowmanagement:** Daarnaast vraagt de huidige situatie om meer inzicht en tooling om workforce, workflow en performance te kunnen sturen. Tooling ten behoeve

van workforcemanagement stelt ons in staat effectiever capaciteit te koppelen aan werkstromen en daardoor tijdigheid en kwaliteit te kunnen blijven borgen bij wisselende omstandigheden.

5. **Versterken ketensamenwerking voor aanpak zorgfraude:** De SVB ziet na de invoering van PGB2.0 een grote(re) rol weggelegd als het gaat om de ondersteuning van verstrekkers en budgethouders bij het voorkomen, signaleren en bestrijden van oneigenlijk gebruik en misbruik. Deze rol zal de komende jaren in het driehoeksoverleg en met ketenpartners verder afgestemd worden. Voor deze taakuitbreiding is een wettelijke grondslag noodzakelijk.
6. **Continuïteit IT-ondersteuning V&O:** Het opnieuw aanbesteden van IT-ondersteuning voor de V&O-regelingen om continuïteit en stabiliteit van de dienstverlening te borgen.

### 7.3 Actielijnen

Om de hiervoor beschreven IV-doelstellingen voor het domein Zorg te bereiken zijn samenhangende actielijnen gedefinieerd. Voor iedere actielijn geldt dat deze jaarlijks wordt uitgewerkt in concrete veranderinitiatieven in het IV-change portfolio voor het desbetreffende jaar.

#### 7.3.1 Doorontwikkelen en implementeren van de nieuwe PGB-applicaties (PGB2.0)

Tot en met 2022 wordt het aantal budgethouders dat aangesloten is op PGB2.0 stapsgewijs opgevoerd. Hiermee wordt het gebruik van PGB1.0 steeds kleiner. De SVB levert tijdens deze transitiefase een actieve bijdrage aan de doorontwikkeling van PGB2.0.

De doorontwikkeling van het F-domein<sup>6</sup> valt reeds onder de verantwoordelijkheid van de SVB. Taken ten aanzien van het F-domein worden al sinds geruime tijd uitgevoerd. De verbinding met het Z-domein<sup>7</sup> is onmiskenbaar. Na de afronding van de implementatie willen we als SVB ook het applicatiebeheer van het Z-domein van PGB2.0 overnemen, mits aan de randvoorwaarden voor het uitvoeren van applicatiebeheer

<sup>6</sup> F-domein: het financieel administratieve systeem van PGB2.0, waarmee SVB de betalingen kan uitvoeren inclusief salarisadministratie

<sup>7</sup> Z-domein: het zorgdomein van PGB2.0, met daarin het budgethoudersportaal en een portaal voor zorgverleners en verstrekkers

is voldaan (haalbaarheid moet uit het resultaat van de uitvoeringstoets blijken). In beheersname van PGB2.0 betekent dat we onder regie van en volgens specificaties van het ministerie van VWS naast de uitvoering van operationele taken van de PGB-regeling, onze taken uitbreiden tot beheer, ontwikkeling en operatie van zowel het F- als het Z-domein in het PGB2.0 systeem ten behoeve van alle gebruikers van het systeem.

#### 7.3.2 Onderhouden van de huidige PGB-applicaties (PGB1.0)

Voor de uitvoering van het trekkingsrecht is ketenbreed een nieuwe applicatie nodig. De komende jaren zullen in het teken staan van de overgang van het huidige systeem (PGB1.0) naar het nieuwe systeem (PGB2.0), waarbij de juistheid en tijdigheid van dienstverlening aan budgethouders te allen tijde gegarandeerd moet blijven. Aangezien de doorontwikkeling en implementatie van PGB2.0 nog niet is afgerond, is het essentieel om met PGB1.0 de dienstverlening te blijven garanderen totdat PGB2.0 volledig doorontwikkeld en geïmplementeerd is (en enige tijd daarna als archief functie). Ook vereisen diverse ontwikkelingen aanpassingen om met de omgeving mee te groeien (o.a. interne ontwikkelingen SVB en ontwikkelingen externe leveranciers). Onder onderhoud wordt in deze context ook het vervangen van verouderde applicaties begrepen. Hiervoor is een roadmap opgesteld. De rol die we voor de uitvoering hebben, is de uitvoering van operationele taken van de PGB-regeling (bijvoorbeeld tijdige uitbetaling en beoordeling van zorgovereenkomsten en declaraties) en beheer en ontwikkeling van het PGB1.0-systeem.

#### 7.3.3 Interactiestrategie

Op korte termijn verwerven en implementeren we een nieuw telefonie platform. Op de langere termijn is dit onderdeel van de omnichannel strategie. De omnichannel ambities van de SVB, zoals vermeld binnen het domein Sociaal, gelden voor de gehele SVB en daarmee ook voor het domein Zorg. Voor een toelichting op de deze actielijn verwijzen wij daarom naar paragraaf 6.3.3.

### 7.3.4 Roadmap versterking workflowmanagement

De huidige (zelfbouw spreadsheets en queries) tooling is ontoereikend en dient vervangen te worden. In 2021 versterken we dan ook workflow- en workforce management door middel van het ontwikkelen van een roadmap.

De roadmap onderdelen bestaan uit:

- Het kunnen volgen van de productieprocessen en werkvoorraden;
- Het geautomatiseerd voorspellen van werk (declaraties, calls, afhandeltijden) en benodigde skills met behulp van algoritmen en scenario's;
- Het geautomatiseerd op jaar-, maand-, week- en dagbasis inroosteren en sturen van de inzet van vast en tijdelijk personeel gebaseerd op de forecast;
- Het bijhouden en analyseren van werkuren, (niet-) productiviteit en tijdigheid/wachttijden/ service levels;
- Het gebruiken van bovenstaande data voor rapportage en analyse aangaande prestaties en kosten op productniveau.

### 7.3.5 Versterken ketensamenwerking voor aanpak zorgfraude

Het voorkomen en bestrijden van misbruik en oneigenlijk gebruik is noodzakelijk om het draagvlak in de maatschappij voor PGB's te bestendigen. De SVB kan en wil een rol spelen in bestrijding van het misbruik en oneigenlijk gebruik van PGB 's. De SVB beschikt namelijk over veel data, die van belang is om misbruik en oneigenlijk gebruik op te sporen. Daar waar SVB zelf geen handhavingsmaatregelen heeft willen we deze data graag delen en verrijken met verstrekkers. Om data te kunnen delen is een wettelijke grondslag nodig, die nu nog ontbreekt. Deze ambities hebben daarmee ook een link met datagedreven sturen binnen de SVB (zie hoofdstuk 10 | Thema Datagedreven sturen).

### 7.3.6 Continuïteit IT-ondersteuning V&O

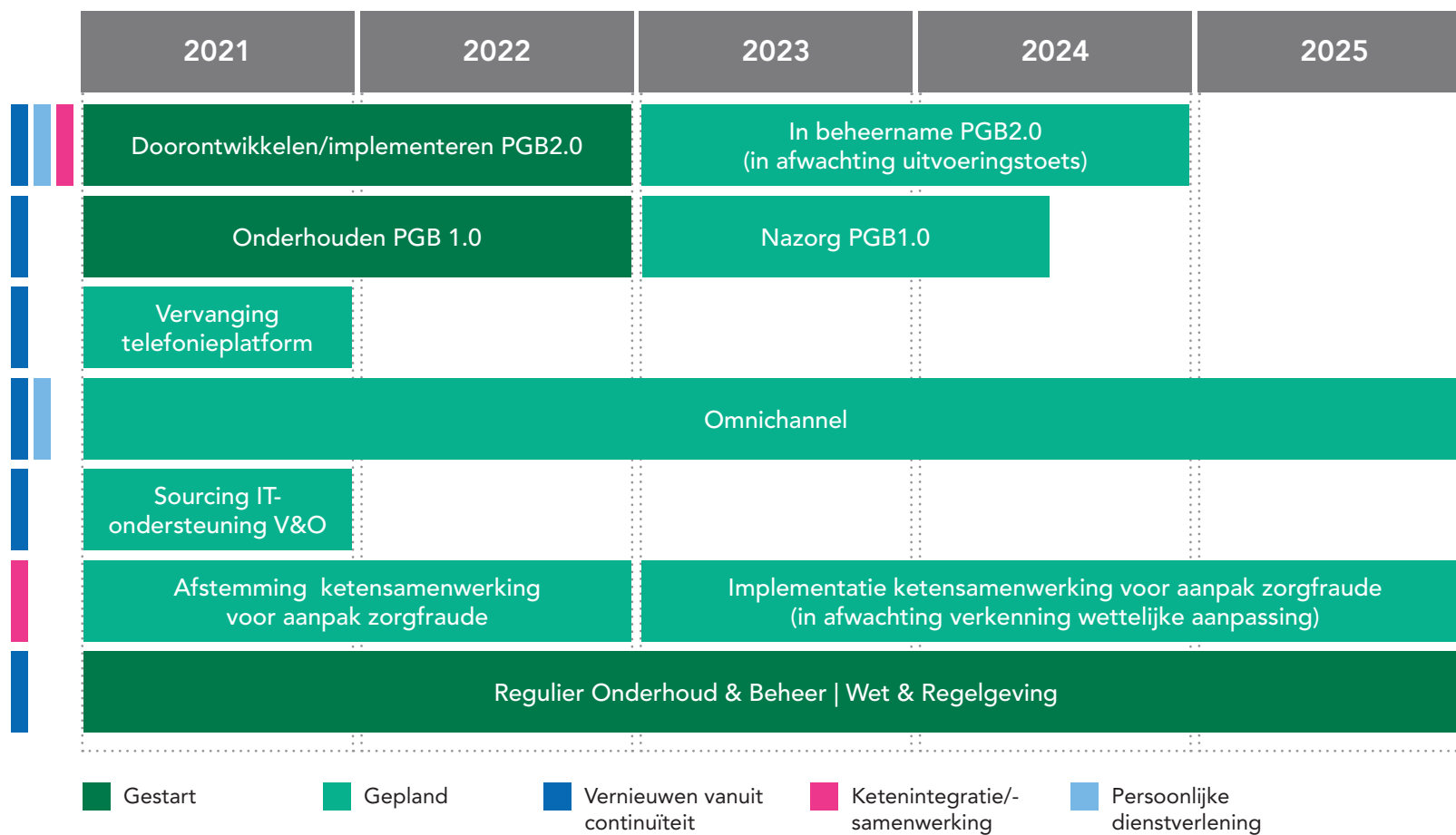
Om de continuïteit en stabiliteit van onze dienstverlening aan Nederlandse verzetsdeelnemers en oorlogsgetroffenen van de Tweede Wereldoorlog in het binnen- en buitenland ook in de toekomst te borgen, besteden we onze IT-ondersteuning ten behoeve van deze regeling opnieuw aan.

### 7.3.7 Regulier Onderhoud & Beheer | Wet- & Regelgeving

Reguliere onderhouds- en beheeractiviteiten lopen door en krijgen prioriteit bij het oppakken van werkzaamheden.

Om zeker te stellen dat we tijdig wet- & regelgeving en/of wijzigingen daarin doorvoeren en onze klanten tijdig ontvangen waar zij recht op hebben, krijgen wetswijzigingen prioriteit boven functionele aanpassingen. Specifieke veranderde en/of nieuwe wet- en regelgeving binnen het domein Zorg wordt per geval ingebracht en na een uitvoeringstoets besloten, gefinancierd en ingepland. Waar bekend hebben we deze benoemd in de vorm van trajecten in de actielijnen. Ook in de jaren, die voor ons liggen, houden we uiteraard onverminderd aandacht voor het doorvoeren van nieuwe of gewijzigde wet- en regelgeving.

### 7.3.8 Samenvatting actielijnen



FIGUUR 7.1:  
ACTIELIJNEN DOMEIN | ZORG

A photograph of two women in professional attire. The woman in the foreground is wearing a blue blazer and is pointing towards a screen. The woman behind her is wearing a dark blazer over a striped shirt and is looking at the same screen with a smile. The background is slightly blurred, showing what appears to be a window with a grid pattern.

# Domein | Bedrijfsvoering & Strategie

## 8 Domein | Bedrijfsvoering & Strategie

In dit hoofdstuk beschrijven we de scope van het domein Bedrijfsvoering & Strategie en vertalen vervolgens onze ambities en IV-doelstellingen door naar actielijnen ten aanzien van de informatievoorziening.

### 8.1 Scope

Het domein Bedrijfsvoering & Strategie bevat de ontwikkelingen op het gebied van de informatievoorziening ten aanzien van onze bedrijfsvoerings- en strategische processen. Het domein kenmerkt zich door een breed spectrum aan taken op het gebied van Finance & Control, Human Resources, Inkoop, Facilities, Datamanagement, Strategie, Recht, Communicatie, Chief Information Officer (CIO) Office, Chief Change Officer (CCO) Office en Audit Dienst. Tezamen ondersteunen zij het primaire proces, dragen bij aan de integrale bedrijfsvoering en/of vormen countervailing power.

### 8.2 Ambities & IV-doelstellingen

De belangrijkste (IV-relevante) ambities binnen het domein Bedrijfsvoering & Strategie zijn:

- 1. Verbeteren interne dienstverlening:** De bedrijfsvoeringsprocessen ondersteunen en faciliteren, zodat interne klanten op tijd krijgen wat zij nodig hebben. Deze interne klanten worden daarbij evenals onze externe klanten snel en in één keer goed geholpen. Open, snel en wendbaar zijn betekent dat voortdurend wordt gewerkt aan de vernieuwing en verbetering van de dienstverlening en uitvoeringen van deze bedrijfsprocessen. De informatievoorziening speelt een belangrijke rol bij het realiseren van de vernieuwing en verbetering van de interne dienstverlening.
- 2. Huisvestingsstrategie herijken en het bieden van een toekomstvaste werkplek:** De toenemende behoefte aan maatwerk in dienstverlening tezamen met additionele wet- en regelgeving stellen andere eisen aan de werkplek en toegankelijkheid van informatie (juist en snel vindbaar). De recente corona-ontwikkelingen hebben het gebruik van tijd- en plaats onafhankelijk werken versneld en geven ons

nieuwe inzichten ten aanzien van de toekomstige inrichting van ons werk, samenwerking en onze dienstverlening richting onze klanten.

- 3. Financiële voorspelbaarheid en planbaarheid verbeteren:** De betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van de stuur- en verantwoordingsinformatie wordt verhoogd, door de P&C-cyclus te actualiseren en de interne controle te versterken. Ook wordt ingezet op het moderniseren van de kostprijssystematiek.
- 4. Datagedreven sturen:** We zetten het middel 'datagedreven sturen en werken' in voor persoonlijke, klantgerichte en efficiënte dienstverlening naar onze klanten en opdrachtgevers om zo de klantwaarde verder te verhogen. Gezien het domein overstijgende karakter en het toenemend belang van data, informatie en datagedreven werken, wordt dit thema in een apart hoofdstuk (hoofdstuk 10, Thema | Datagedreven sturen) verder uitgewerkt.

Vanwege het brede scala aan taken binnen het domein Bedrijfsvoering & Strategie beperken wij ons hierboven tot de bedrijfsvoeringsambities met een (vaak) SVB-brede IV-component. Overige ambities leiden tot wensen ten aanzien van datagedreven sturen of de behoefte aan ondersteunende tooling bij de uitvoering van werkzaamheden. Deze zijn in het algemeen meegenomen in de uitwerking van IV-doelstellingen en actielijnen.

Om bovenstaande ambities optimaal te ondersteunen zijn de volgende IV-doelstellingen gedefinieerd:

- 1. Vernieuwen en moderniseren secundaire applicatievoorzieningen:** De informatievoorziening speelt een belangrijke rol bij het realiseren van de vernieuwing en verbetering van de interne dienstverlening, onder andere door middel van ondersteunende tooling bij de uitvoering van werkzaamheden.
- 2. Verbeteren informatiehuishouding en doorontwikkelen werkomgeving:** De toenemende behoefte aan maatwerk in dienstverlening tezamen met additionele wet- en regelgeving stellen andere eisen aan de werkplek en toegankelijkheid van informatie

(juist en snel vindbaar). De recente corona-ontwikkelingen hebben het gebruik van tijd- en plaatsafhankelijk werken versneld en geven ons nieuwe inzichten ten aanzien van de toekomstige inrichting van ons werk, samenwerking en onze dienstverlening richting onze klanten.

- 3. Datagedreven sturen:** Om de planning en control alsmede de financiële sturing te verbeteren is betere stuur- en verantwoordingsinformatie vereist, inclusief een optimalisatie van processen, verbetering van datakwaliteit en een nieuw centraal dataplatform. Daarnaast kan de inzet van data, contextuele informatie en kwalitatieve analyses bijdragen aan proactieve beleidsvorming. Gezien het domeinoverstijgende karakter en het toenemend belang van data, informatie en datagedreven werken, wordt dit thema in een apart hoofdstuk (hoofdstuk 10, Thema | Datagedreven sturen) verder uitgewerkt.

De hieruit voortvloeiende actielijnen werken we hieronder nader uit.

### 8.3 Actielijnen

Om de hiervoor beschreven IV-doelstellingen voor het domein Bedrijfsvoering & Strategie te bereiken zijn samenhangende actielijnen gedefinieerd. Voor iedere actielijn geldt dat deze jaarlijks wordt uitgewerkt in concrete veranderinitiatieven in het IV-change portfolio voor het desbetreffende jaar.

#### 8.3.1 Vernieuwen en moderniseren secundaire applicatievoorzieningen

We vernieuwen en moderniseren applicatievoorzieningen om de secundaire bedrijfsprocessen (alle ondersteunende diensten, maar ook gedeelde generieke functionaliteiten) verder te brengen en te optimaliseren. Daarbij is binnen dit domein het uitgangspunt om standaardoplossingen (pakket) uit de markt in te zetten, bij voorkeur extern aangeboden en technisch beheerd.

- **Vernieuwing bedrijfsvoeringssystemen:** In 2018 is vanuit een aanbestedingstraject gestart met het vernieuwen en moderniseren van de bedrijfsvoeringssystemen ter ondersteuning van de kernprocessen van Finance, Inkoop en HR door de implementatie van nieuwe systemen (apart voor Finance + inkoop en HR). HR is sinds begin 2020 volledig live, voor Finance en Inkoop loopt de implementatie en nazorg door t/m eind 2021. Daarmee wordt dit belangrijke vernieuwingstraject afgerond.
- **Finance & Control (inclusief Risicomanagement):** Komende jaren zetten we in op de verwerving en implementatie van ondersteunende tooling ten behoeve van de P&C-cyclus, het moderniseren van de kostprijsystematiek en het Governance, Risk en Compliance (GRC) proces. Dit laatste sluit ook aan bij risico gedreven informatiebeveiliging en privacybescherming (zie hoofdstuk 11, Thema | Informatiebeveiliging & Privacybescherming). Deze ontwikkelingen vloeien rechtstreeks voort uit de recente rapportage op het gebied van balans opdracht en middelen<sup>8</sup> en interne analyses, die de noodzaak tot verbetering weergeven.
- **Human Resource Management (HRM):** Als SVB hebben we de verantwoordelijkheid voor privacygevoelige gegevens van klanten en hier willen en dienen (AVG) we zorgvuldig mee om te gaan vanuit toegangs- en autorisatiebeleid voor medewerkers tot applicaties en data. De komende jaren voorzien we daarom doorontwikkeling op het gebied van Identity & Acces Management (IAM) passend bij strategische keuzes ten aanzien van compliance, privacy en security. Verder besteden we op het gebied van HRM de elektronische leeromgeving en broker ten aanzien van opleidingen opnieuw aan ten behoeve van de ontwikkeling van onze medewerkers. Tenslotte ondersteunen we de uitvoering van de (administratieve) HR-processen (in-door-uitstroom, verzuim, payroll) en de HR-informatievoorziening zoveel mogelijk door middel van self service en digitale workflows.
- **Facilities:** Vanuit de primaire dienstverlening wordt de komende jaren ons postproces verder geoptimaliseerd. Hierbij kijken we zowel naar verbetering van het huidige postproces en de werking daarvan als naar centralisatie van het restant van de decentrale post.

<sup>8</sup> Rapport 'Balans opdracht en middelen SVB', Ernst & Young, 2020



Facilities is uitvoerder van het postproces en de optimalisaties kunnen o.a. leiden tot aanpassingen in processen en aan de printer (software). In ieder geval zal de centrale printstraat (bulkprinters) opnieuw aanbesteed worden, waarbij ook gekeken wordt naar de rol van de externe mailer. Onlangs heeft de SVB haar visie op huisvesting herijkt, waarbij ervoor gekozen is om gebouwen ook de komende jaren in eigendom te houden. Dit betekent ook dat we inzetten op de digitale doorontwikkeling van onze gebouwen. Hierbij kan gedacht worden aan oplossingen om flexibel werken en werken op gepaste afstand te ondersteunen (werkplek bezettingsmonitor) en tablets bij vergaderzalen ter ondersteuning van het reserveringsproces. Ook wordt momenteel onderzocht hoe we de positieve effecten van de corona-maatregelen kunnen behouden en de negatieve effecten kunnen mitigeren. Op dit moment is nog niet aan te geven op welke wijze hier uitvoering aan gegeven gaat worden, maar dit heeft in 2021 mogelijk effect op de digitale ondersteuning van onze panden en de werkomgeving.

- **Strategie:** We onderzoeken de inzet van reeds beschikbare CRM-tooling voor relatiemanagementdoeleinden. Daarnaast bestaat de behoefte aan modernisering van de digitale vastlegging van bestuurlijke besluitvorming. We onderzoeken de inzet van reeds binnen de SVB beschikbare tooling en voeren waar nodig een oriëntatie op marktoplossingen uit als deze niet (volledig) kunnen voorzien in de behoefte.
- **Recht/Handhaving:** In 2021 wordt de applicatie Octopus voor digitale ondersteuning van Beroep & Ondersteuning geïmplementeerd. Komende jaren wordt de applicatie doorontwikkeld om ook andere processen te ondersteunen.
- **Communicatie:** Het SVB-intranet is geïmplementeerd en zal komende jaren verder doorontwikkeld en waar nodig qua functionaliteit aangevuld worden.
- **Applicatierationalisatie en verwerving kleinere applicaties:** De SVB blijft zich ook komende jaren inzetten om het applicatieportfolio gezond te houden door middel van applicatierationalisatie. Maatregelen (bijv. uitfasen of verbeteren) worden per applicatie bepaald. Daarnaast

zal sprake zijn van de verwerving en implementatie van enkele 'kleine' generieke of specifieke applicaties ter ondersteuning van de (efficiëntie van) werkprocessen.

### 8.3.2 Doorontwikkelen werkomgeving

Door middel van de doorontwikkeling en modernisering van onze digitale werkomgeving bieden we optimale ondersteuning aan de organisatie. Hiertoe is in 2016 een programma gestart dat bestaat uit drie fasen. In 2021 zal de derde en laatste fase afgerond worden met de functionele uitrol van samenwerkingsfunctionaliteiten en het inregelen van beheer. Hierbij zullen we de nieuwe inzichten, die we op doen voortkomend uit de recente coronacrisis, gebruiken om bepaalde onderdelen in het werkplekconcept versneld of in andere vorm uit te voeren. Na de uitrol wordt verder gewerkt aan het stapsgewijs verder aanpassen van het applicatielandschap in lijn met het nieuwe werkplekconcept. Na afronding van de implementatie van deze vernieuwde digitale werkplek stellen we een roadmap op waarmee op geleidelijke en gecontroleerde manier invulling wordt gegeven aan het sourcingbeleid. De ambitie is om (delen van) werkplekdiensten in de toekomst als commodity uit de markt af te nemen. De regie blijft belegd bij de SVB.

### 8.3.3 Verbeteren informatiehuishouding

We moderniseren onze informatie-/documenthuishouding (inclusief geautomatiseerde ondersteuning) om onze medewerkers beter te ondersteunen bij de uitvoering van de werkzaamheden en deze in lijn te brengen met de eisen die vanuit wet- en regelgeving daaraan gesteld worden. De nadruk komt daarbij voornamelijk te liggen op recordmanagement: het transparant bewaren en archiveren van documenten als bewijs en verantwoording van een actie. Komende jaren verbeteren we de informatiehuishouding o.a. door vernieuwing van onze Document Management systeemrichting voor zowel de primaire als secundaire processen. Document Management draagt bij aan snellere vindbaarheid van documentatie en helpt daarom o.a. ook bij het voldoen aan de

publicatieplicht in het kader van de Wet open overheid ('Woo') en de nieuwe Archiefwet. Per 1-1-2024 gaat de Woo in. Dit betekent dat we vanaf dat moment de informatievoorziening dusdanig ingericht moeten hebben, dat de in de Woo genoemde openbaar te maken informatie, snel en efficiënt toegankelijk en publiek te maken is. Ook zijn er diverse andere wetten van toepassing en op komst waarin richtlijnen staan voor digitaal informatiebeheer en -uitwisseling. Het verbeteren van de organisatie van de informatie-/ document huishouding en de ondersteunende IT-functie voor de primaire én secundaire processen om o.a. te voldoen aan wet- en regelgeving zal dan ook de komende jaren een focuspunt zijn en blijven. In aanvulling hierop onderzoeken we nieuwe tooling ter ondersteuning van ons informatiebeheerplan, voor het duurzaam toegankelijker maken van ons fysieke archief en het gebruik van anonimiseringssoftware.

#### 8.3.4 Datagedreven sturen

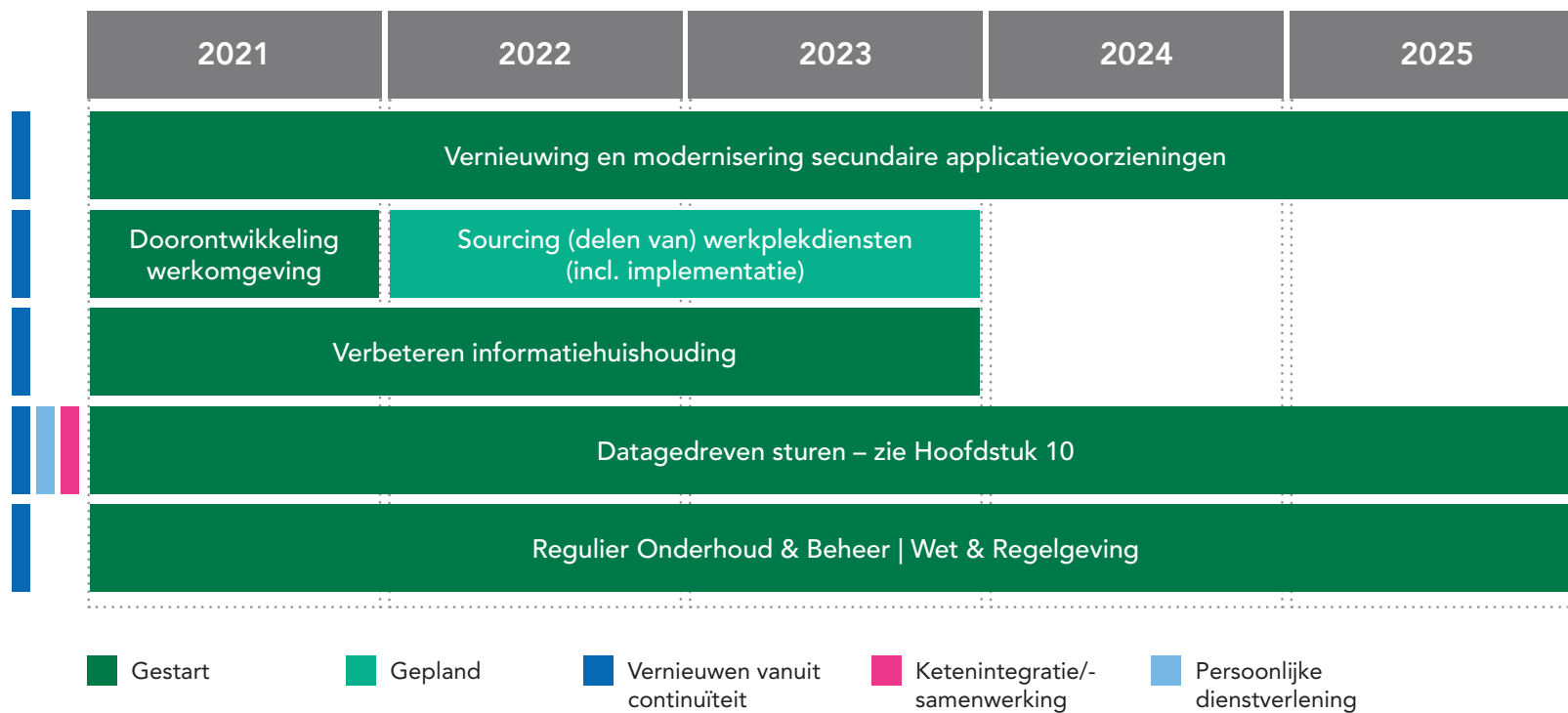
Gezien het domein overstijgende karakter en het toenemend belang van data, informatie en datagedreven werken, wordt dit thema in een apart hoofdstuk (hoofdstuk 10, Thema | Datagedreven sturen) verder uitgewerkt.

#### 8.3.5 Regulier Onderhoud & Beheer | Generieke Wet- & Regelgeving

Reguliere onderhouds- en beheeractiviteiten lopen door en krijgen prioriteit bij het oppakken van werkzaamheden.

Naast wet- en regelgeving die betrekking heeft op de uitvoering van onze primaire taken, zien we ook steeds meer generieke wet- en regelgeving, denk hierbij aan Wet open overheid en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Waar bekend hebben we deze benoemd in de vorm van trajecten in de actielijnen. Ook in de jaren die voor ons liggen houden we uiteraard onverminderd aandacht voor het doorvoeren van nieuwe of gewijzigde wet- en regelgeving en krijgen deze prioriteit boven functionele aanpassingen.

### 8.3.6 Samenvatting actielijnen



FIGUUR 8.1:  
ACTIELIJNEN DOMEIN | BEDRIJFSVOERING & STRATEGIE



# Domein | Informatietechnologie

# 9 Domein | Informatietechnologie

In dit hoofdstuk beschrijven we de scope van het domein Informatietechnologie (IT) en vertalen vervolgens onze ambities en IV-doelstellingen door naar actielijnen ten aanzien van de informatievoorziening.

## 9.1 Scope

Met inzet van informatietechnologie levert de directie IT-diensten op het gebied van infrastructuur en exploitatie, applicatieontwikkeling, -verwerving en -beheer en is verantwoordelijk voor de sturing op de levering van goede kwaliteit IT-diensten, nu en in de toekomst. Deze diensten worden benut in alle IV-domeinen en via deze in alle organisatieonderdelen en dienstverlening van de SVB. Daarnaast heeft IT voor het uitvoeren van deze diensten ook zelf informatietechnologie nodig ('IT for IT'); deze is ook inbegrepen in de scope van dit domein.

Het belang van informatietechnologie is groot. Een steeds groter deel van de dienstverlening wordt geautomatiseerd uitgevoerd en IT is in alle processen van de dienstverlening verweven. De SVB is voornemens een grote stap voorwaarts te maken door het realiseren van een hoog beheersingsniveau van onderhoud en vernieuwing, het versterken van de regie op de IT-waardeketen en door slimme keuzes te maken in uitbesteding.

## 9.2 Ambities & IV-doelstellingen

### 9.2.1 Informatietechnologie

De dienstverlenende directies vragen om meer bedrijfsfuncties, bijvoorbeeld op het gebied van omnichannel, portalen, toegankelijkheid en BRM. Dat betekent voor de inrichting van IT dat de technische besturing geschikt moet zijn voor het leveren van IT-diensten, die inspelen op deze behoeften. De belangrijkste ambities binnen het domein IT zijn:

1. **Continuïteit en stabiliteit:** door stapsgewijze vereenvoudiging en vernieuwing het IT-landschap robuust maken om op een marktconform serviceniveau te kunnen leveren. Onderdeel van die vernieuwing is het uitbouwen van ontwikkel- en beheertaken, waaronder een systematische aanpak voor LCM, evenals de sourcing- en Cloud strategie. Dat betekent dat de sturing van de end2end IT-(waarde) ketens, ook de regie van externe leveranciers omvat.
2. **Transparantie en voorspelbaarheid:** transparantie en voorspelbaarheid van dienstverlening en informatievoorziening vraagt om transparante en voorspelbare IT, ook in kosten. De ambitie is om dit te gaan doen d.m.v. het technisch en organisatorisch werken in een IT-dienstenmodel.
3. **Wendbaarheid:** Het gaat hier om het stuurbaar maken van het presterend vermogen van IT-diensten, zowel in de techniek als in de processen en werkwijzen, in:
  - **Infrastructuur en exploitatie:** flexibel mee kunnen bewegen met de eisen, die de uitvoerende directies stellen aan de beschikbaarheid en performance van de IT-dienstverlening.
  - **Applicatieontwikkeling:** snel en goed kunnen opleveren van nieuwe of aangepaste applicatiefunctionaliteit door het toepassen van een combinatie van nieuwe ontwikkelplatformen, tooling en methodieken, service georiënteerde applicatie-architecturen en agile werkwijze.

Om deze ambities en doelstellingen te bereiken is het noodzakelijk binnen de SVB te werken met een IT-dienstenmodel. Door te sturen vanuit een dienst kan zowel technisch, procesmatig als organisatorisch invulling worden gegeven aan nieuwe vragen, zoals de uitvoering van nieuwe regelingen en verbeteringen in de dienstverlening. De IT-dienst is hier een keten van activiteiten en technische bouwstenen, die ondersteunt door het IT-governance proces, leidt tot het gewenste resultaat. Door deze IT-waardeketen aan te laten sluiten op de regeling/waardestroom van de business is het stuurbaar op de levering van continuïteit, wendbaarheid en kosten.

We zetten verder in op technisch onderhoud en vernieuwing van het IT-landschap onder service georiënteerde architectuur (verservices). Door het verminderen van de complexiteit, rationalisatie van het applicatielandschap en LCM neemt de beheersbaarheid en herbruikbaarheid van diensten toe. Essentieel onderdeel van deze vernieuwing zijn ook de sourcing- en Cloud-strategie, wat betekent dat de sturing op IT-(waarde)ketens ook de regie op externe leveranciers betreft. Voor een aantal leveranciers is dat al ingericht. De focus van de interne IT bij de SVB ligt op de directe specifieke toegevoegde waarde aan de uitvoering. Ondersteunende generieke diensten worden zoveel mogelijk extern op de daarvoor specialistische markten verworven.

Diensten zijn de basis voor de besturing van de IT-organisatie door zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau afspraken te maken over wat een dienst inhoudt, het gewenste prestatieniveau en de onderliggende rollen en processen. Deze afspraken of SLA's rond de dienst zijn nu al steeds meer de hefboom voor verbeteren van het presterend vermogen. Door deze dienstbeschrijvingen op te nemen in een dienstenportfolio en daar een kostenmodel en taakstellend budget aan te koppelen wordt ook de gewenste transparantie en voorspelbaarheid in de kosten bereikt.

De SVB richt het volgende dienstenportfolio zo in dat de juiste balans gehouden wordt tussen het borgen van synergie, standaardisatie en kostenbeheersing enerzijds en ruimte houden voor flexibiliteit en maatwerk anderzijds:

1. **End2end applicatiebeheer**, inclusief ketenmonitoring, en continuous delivery ten behoeve van effectieve en veilige wendbare applicatieontwikkeling en herbruikbare diensten voor zowel de sociale en zorg keten(s) als andere ketens, zoals omnichannel en de werkplek.
2. **Integratiediensten en data interoperabiliteit** voor veilige en uniforme gegevensuitwisseling en procesintegratie binnen ecosystemen van publieke en private partijen, binnen het kader van de ketensamenwerking.

3. **Identity & Acces Management (IAM)** voor het managen en beheren van digitale identiteiten/accounts, autorisaties en koppeling van de hybride Cloud ter ondersteuning van het dienstenportfolio. De actielijn ten aanzien van IAM is verder uitgewerkt in paragraaf 8.3.1 als onderdeel van het domein Bedrijfsvoering & Strategie.
4. Geoptimaliseerde en **veilige infrastructuur en integratieplatform**, inclusief de inrichting van een Cloudplatform en het verder automatiseren en uitbesteden van operationele beheertaken.
5. **Beveiligde en taakgerichte digitale werkomgeving** op basis van Clouddiensten met flexibele samenwerkondersteuning. De actielijn ten aanzien van de werkomgeving is verder uitgewerkt in paragraaf 8.3.2 als onderdeel van het domein Bedrijfsvoering & Strategie.

Daarnaast hebben we ook nog Bedrijfseigen IT ter ondersteuning van de service waardeketen van de levering van IT-diensten (IT4IT), zoals bijvoorbeeld servicemanagement tooling, ketenmonitoring en de teststraat.

### 9.2.2 Innovatie vanuit IT

Het slim toepassen van bewezen technologieën kan veel waarde creëren voor onze klanten. Daarom houden we onze ogen open, en kijken per mogelijke technologie naar de waarde voor de SVB. Bij de adoptie van nieuwe technologieën in het IT-landschap kiest SVB er bewust voor om de risico's van onvolwassen technologieën te vermijden. Als het risico laag is dan zal SVB per geval de rol kiezen van 'early adopter' dan wel 'early/late majority'.

Bij IT gaat het vooral om innovatie in het operationele bereik met indirecte impact voor de business, zoals low code. Op procesniveau gaat het over tooling, automatisering van beheer voor hogere kostenefficiëntie, snelheid, accuratesse en in gegevensuitwisseling. Innovatie zal als basisprincipe terugkomen in potentieel elke actielijn.

### 9.3 Actielijnen

Voor het realiseren van deze doelstellingen en passend dienstenportfolio is in 2020 het programma 'IT op Koers' ingericht om bovengenoemde IT-diensten op niveau, transparant en voorspelbaar te kunnen leveren. Er is bewust gekozen voor een bredere programma aanpak om in de besturing rekening te kunnen houden met het samenspel tussen techniek, organisatie, proces en personeel. Om invulling te geven aan ketensamenwerking naar de toekomst en om verdere invulling te geven aan uniforme en geautomatiseerde verwerking van gegevens, rekening houdend met veiligheid en privacy is een tweede actielijn uitgewerkt als onderdeel van het werken onder service architectuur.

#### 9.3.1 Programma 'IT op koers'

Samengevat is de kern van het programma:

1. **Verhogen continuïteit en stabiliteit:** De technische inrichting van IT-diensten en/of waardeketens.
2. **Sourcing** en opstellen van sourcing roadmaps als onderdeel van vernieuwing, zoals Cloud en integratie.
3. **Organisatorische randvoorwaarden**, zoals inrichting en onderlinge afstemming van governance, delivery, architectuur en het financiële model.

De voorziene actielijnen van het programma 'IT op Koers' worden hierna toegelicht.

##### 9.3.1.1 Verhogen continuïteit/stabiliteit

Om de stabiliteit en wendbaarheid van IT-diensten te verbeteren, ligt het accent op het afronden van het achterstallig onderhoud om toe te werken naar structureel LCM en het verbeteren van de IT-governance. Het meerjarig onderhoudsplan bestaat uit rationalisatie en technische modernisering van applicaties en infrastructuur, zodat beheer en onderhoud effectiever en meer impact-vrij kan worden uitgevoerd en daarmee de continuïteit en wendbaarheid van applicaties ook verhoogd kan worden. De technische platforms worden vernieuwd om vernieuwing/modernisering van kernapplicaties effectiever te maken.

##### **Aanpak technische schuld:**

*Ook gaan we de kernapplicaties zélf moderniseren. Dit is noodzakelijk vanwege de functionele ambities voor de toekomst. Voor de grootste en belangrijkste kernapplicatie, het AA-systeem, wordt in 2020 het plan hiervoor afgerond en in 2021-2022 ten uitvoer gebracht. Er wordt conform de nieuwe architectuur een structuurverandering van het AA-systeem doorgevoerd, waarbij we het AA-systeem opdelen van het ene grote systeem naar meerdere subsystemen met duidelijk herkenbare (business) functionaliteit. Tevens wordt het AA-systeem meer service georiënteerd gemaakt. Dit alles vergroot de wendbaarheid, i.e. de snelheid waarmee nieuwe functies kunnen worden toegevoegd. Hiermee wordt een goede basis gelegd waarop vanaf 2023 verdere doorontwikkeling van het AA-systeem plaats kan vinden c.q. bepaalde delen naar andere platformen gemigreerd kunnen worden. Daarnaast blijft er aandacht voor vernieuwing van primaire maatwerkapplicaties.*

Wat betreft het verbeteren van de IT-besturing blijft het accent op end-to-end ketensturing en het integraal uitvoeren van technisch onderhoud en LCM. Een strak proces van LCM inclusief roadmaps zorgt ervoor dat er gewerkt kan worden onder de gewenste architectuur en up-to-date applicaties en infrastructuur met een hogere kwaliteit en betrouwbaarheid. Een andere belangrijke voorwaarde is het tijdig kunnen anticiperen op extra behoeften vanuit de business, zowel in capaciteit als budget.

Met bovenstaande maatregelen wordt ook een groot deel van de technische schuld gereduceerd; het vernieuwen en uitzetten van verouderde platforms en het inrichten conform huidige architectuur-uitgangspunten en technische invulling van de IT-diensten.

##### 9.3.1.2 Sourcing strategie en roadmap

De sourcing strategie is onderdeel van technisch onderhoud en vernieuwing en laat zich als volgt samenvatten: de huidige technische

infrastructuur wordt op niveau van courantheid gebracht door LCM en door software te laten draaien op de actuele, minimaal de voorlaatste versie (support voor N en N-1). Ook moet er meer worden gestandaardiseerd om de complexiteit van de technisch infrastructuur te reduceren (wat kan worden afgedwongen door het afnemen van standaarddiensten). Zo kan op een meer impact-vrije en effectieve wijze onderhoud en beheer uitgevoerd worden. Vervolgens wordt het als een beheerde dienst op platformniveau bij externe service providers belegd, inclusief het beheer van de onderliggende infrastructuur componenten en een groot deel van het LCM. De regie en monitoring van de end2end dienst en het resultaat blijft de verantwoordelijkheid van de SVB. Daarom zal er binnen de IT-organisatie een kritische massa met kennis van de technisch infrastructuur en applicaties beschikbaar moeten blijven voor het uitvoeren van regiefuncties t.b.v. de diensten voor de SVB. Bij de juiste uitbesteding van diensten zal de capaciteitsdruk op specialistisch personeel afnemen. De focus ligt op maximale ontzorging, zoals ook vastgelegd in de strategische uitgangspunten voor IV-sturing (zie hoofdstuk 5, IV-Basisprincipes & uitgangspunten).

De sourcingstrategie is, net als technische vernieuwing, een 'enabler' voor vernieuwing van Cloud en integratiediensten.

### **Cloud strategie en roadmap**

Cloud past bij uitstek bij de overstap naar een dienstenmodel. Het voordeel van Cloud voor de SVB is een snellere levering van (IT-)diensten, de mogelijkheden van real-time monitoring, flexibele schaalbaarheid en betaling naar gebruik.

De sourcingaanpak richt zich op het uitbesteden van het nu nog in eigen beheer (maatwerk) uitgevoerde datacenter (en aanverwante) diensten en ondersteunt ook de Cloud ambities. De Cloud strategie richt zich de eerstkomende jaren vooral op het 'in the Cloud' afnemen van standaard IT-diensten, diensten op het gebied van de bedrijfsondersteunende (secundaire) applicaties in het IV-domein 'Bedrijfsvoering & Strategie' en het inregelen van een Cloud integratieplatform voor koppelingen

voor gegevensuitwisseling en API's. De keuze voor de uitbesteding van beheertaken en de inzet van Clouddiensten kunnen hier niet zomaar overstijgend/generiek gemaakt worden. Hier wordt per applicatie/service of zelfs op ketenbasis een afweging gemaakt ten aanzien van de eigen SVB en uitbestedbare verantwoordelijkheid, waarbij de complexiteit en het strategisch bedrijfsbelang tegen elkaar worden afgewogen.

### **Invulling van de regierol en service integratie**

De multiple sourcing- en Cloud aanpak heeft ook impact op de IT-management-/beheerprocessen en zet een verhoogde druk op de kwalitatieve volwassenheid van de IT-organisatie. Zo zal de sturing niet alleen over de interne organisatie, maar ook over de externe leveranciers heen gelegd moeten worden.

Deze regiefunctie wordt uitgevoerd door de IT-organisatie. Dat betekent voor het organisatie- en besturingsmodel van IT een verdere verschuiving naar servicemanagement gericht op een end-to-end verantwoording van prestaties en levering van IT-diensten, inclusief passende processen, tooling en KPI's. Er zijn ook generieke en overstijgende voorzieningen nodig voor ketencontinuïteit/integriteit, beveiliging, integratie, kwaliteit- en prestatiebewaking en kennismanagement. Dat alles betekent dat de rol van IT zich gaat ontwikkelen van een beheerder van IT-diensten naar een regisseur van vraag en aanbod en service integrator van IT-diensten.

#### **9.3.1.3 Organisatorische randvoorwaarden**

Voor het voortbrengen van het programma 'IT op koers' is het noodzakelijk om een aantal ondersteunende processen te verbeteren. Dit zien we als 'enablers' voor IT zelf en IT en business alignment in opdrachtgever-opdrachtnemerschap. De vier 'enablers' zijn:

- **IT Governance;** de Inrichting opdrachtgever-opdrachtnemerschap, en afstemming op portfoliosturing;
- **IT Finance;** voorspelbaarheid en sturing IT-kosten;
- **IT Architectuur:** aansluiting Enterprise en Domein architectuur op IT-(solution)architectuur;
- **IT Delivery;** de inrichting van de delivery organisatie.



Randvoorwaardelijk voor het succes van de lijn/jaarplannen en het 'IT op Koers' programma daarnaast zijn onze IT-medewerkers. Op competentiegebied worden naast technologische beheer rollen en specialisten vooral meer inhoudelijke regie rollen gevraagd, een verdere verschuiving van uitvoering (doen/verrichten) naar regie (sturen/(in)richten). De implicaties daarvan worden verwerkt in een strategisch HR-plan. Binnen de context van de 'de lerende organisatie' zal een stappenplan worden ontwikkeld voor het opbouwen van de noodzakelijke nieuwe competenties en rollen en een cultuur van samenwerking en transparantie.

### 9.3.2 Integratie

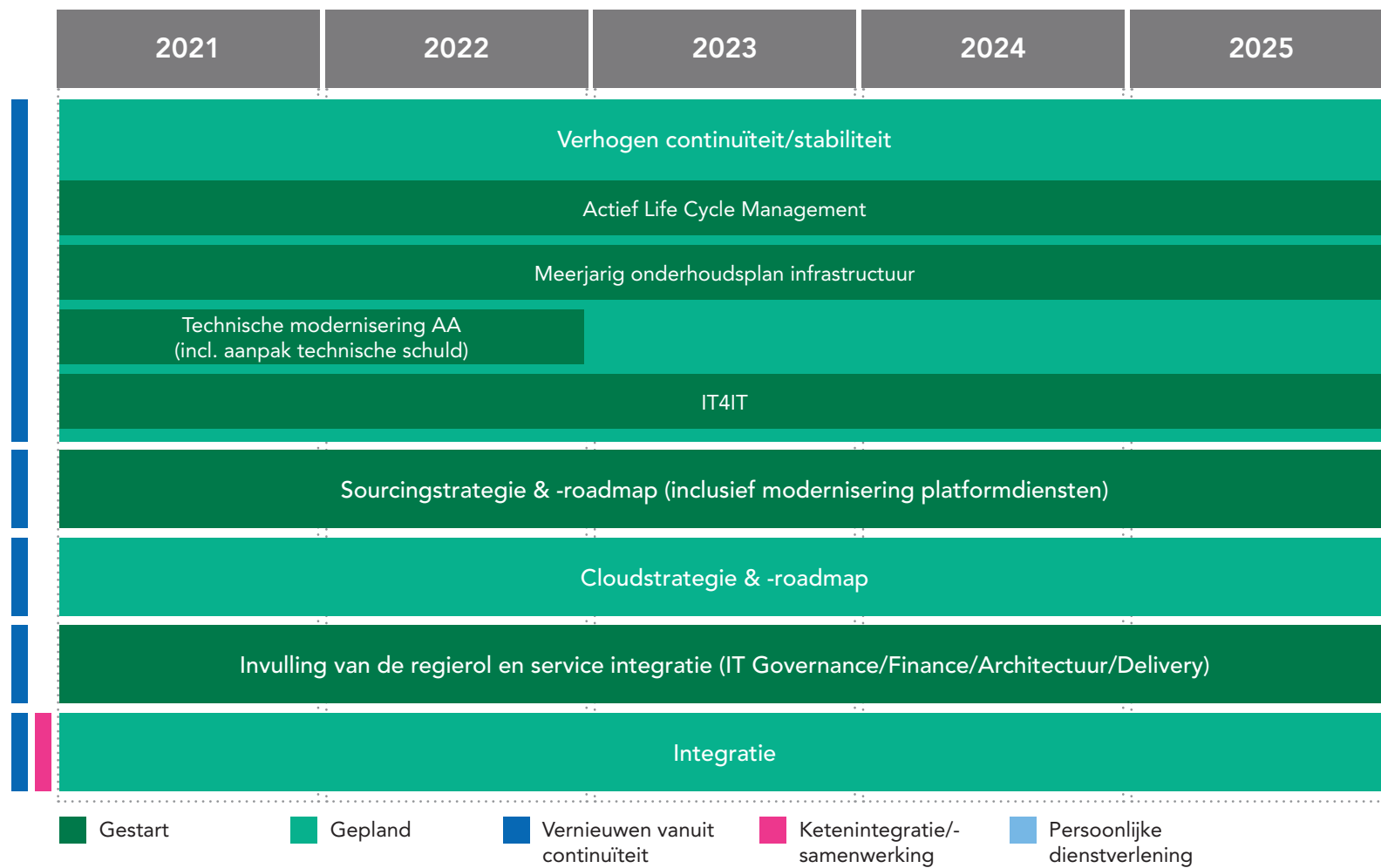
Speciaal onderdeel van het werken onder service architectuur is het ontwikkelen van een architectuur voor het integratielandschap om invulling te geven aan ketensamenwerking en een uniforme en geautomatiseerde verwerking van gegevens, rekening houdend met veiligheid en privacy (zie ook paragraaf 6.3.4, Domein | Sociaal). De architectuur van het hybride integratieplatform en gedistribueerde systemen gaat de basis leggen voor sterke vereenvoudiging van het integratielandschap en de modernisering van koppelingen. Het integratieplatform zal zowel intern, de kanalen als de aansluiting op overheidsinitiatieven zoals VNG/Common Ground NLX en met andere (overheids)organisaties in binnen en buitenland gaan faciliteren. De veiligheid, controle, IAM voor eenduidige toegang tot functionaliteit en business services zal centraal worden verzorgd. Het opgerichte Integratie Competence Center (ICC) zal zich eerst richten op het integratieplatform voor Bedrijfsvoering en vervolgens op mogelijke nieuwe wensen van toekomstige afnemers van data integratie. Denk aan integratie in het kader van de ketensamenwerking binnen het domein Zorg en de technische modernisering van de AA-systemen binnen het domein Sociaal.

De SVB maakt verder gebruik van een beveiligde oplossing voor bestandsuitwisseling, welke wordt ingezet voor meer dan 250 uitwisselingen met ketenpartners en bedrijven. Dit ondersteunt veelal het primaire proces. Continuïteit van deze oplossing is belangrijk voor huidig maar ook toekomstig gebruik. De aandacht richt zich de komende jaren op de migratie naar een nieuwe oplossing voor bestandsuitwisseling.

Voor de langere termijn werken we toe naar vernieuwing op het gebied van ketensamenwerking. Programma TWI werkt al aan nieuwe vormen van gegevensuitwisseling, zodanig dat het beginsel van privacy-by-design wordt gegarandeerd.

Ook wordt ingezet op meer procesgerichte ketensamenwerking op basis van API's, waarbij het uitgangspunt is dat gegevens meer bij de bron blijven. Hiertoe zal aansluiting worden gezocht bij VNG/Common Ground initiatieven. Uiteraard vindt dit plaats binnen de gestelde protocollen vanuit de overheid op dit gebied en uiteraard onze eigen eisen ten aanzien van informatiebeveiliging en privacybescherming. Het thema 'Informatiebeveiliging en Privacybescherming' wordt gezien het SVB-brede belang uitgewerkt in een apart hoofdstuk (zie hoofdstuk 11, Thema | Informatiebeveiliging & Privacybescherming).

### 9.3.3 Samenvatting actielijnen



FIGUUR 9.1:  
ACTIELIJNEN DOMEIN | INFORMATIETECHNOLOGIE



# Thema | Datagedreven sturen

# 10 Thema | Datagedreven sturen

In lijn met het traject WaU zal de SVB zich naast uitvoerder van sociale zekerheid ook als dienstverlener van sociale zekerheid moeten gaan opstellen om daarmee antwoord te geven op (veranderende) klantbehoeften en nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen. We vergroten daarbij onze effectiviteit en wendbaarheid door het verbinden van data, mensen en partners. In dit hoofdstuk geven we invulling aan de ontwikkelijnen op het gebied van data.

## 10.1 Scope

De buitenwereld stelt steeds hogere eisen aan de SVB als het gaat om effectiviteit en de service richting burgers. Tevens leven we in een wereld waarin de technologische vooruitgang steeds sneller verloopt. Als SVB willen we de kansen van digitalisering benutten om de dienstverlening slimmer te organiseren, waarbij we uiteraard het belang van de autonomie van de burger, kwaliteit en verantwoord gebruik van data, informatiebeveiliging en ethische en wettelijke kaders (inclusief doelbinding) niet uit het oog verliezen. Daarmee geven we ook invulling aan de rijksbrede strategie t.a.v. digitalisering en verantwoord datagebruik (bijv. Agenda Digitale overheid; NL Digibeter, NL Digitaal).

## 10.2 Ambities & IV-doelstellingen

De ambitie van de SVB is om met behulp van datagedreven sturen en werken bij te dragen aan persoonlijke, proactieve, klantgerichte en efficiënte dienstverlening naar onze interne en externe klanten. Door het nog beter ontsluiten en beschikbaar stellen van kwalitatief goede data en informatie en het verbeteren van samenwerking in de keten op het gebied van data, kunnen we onze bedrijfsprocessen optimaliseren (denk daarbij bijvoorbeeld ook aan het door middel van kwalitatieve analyses bijdragen aan proactieve beleidsvorming), onze klanten gericht en persoonlijker benaderen, ontvangen onze klanten altijd waar ze recht op hebben, wordt het voor klanten transparant van wie ze de uitkering ontvangen en groeit het vertrouwen in de overheid.

Afgelopen jaren zijn er binnen de SVB al diverse stappen gezet op het gebied van datagedreven sturen en werken. In 2018 zijn verschillende data-initiatieven grotendeels geclusterd in een virtuele organisatie: het Data Initiatief. Vervolgens is in 2019 een SVB-brede visie, missie en strategie op data vastgesteld en is in 2020 gestart met het inrichten van datagovernance waaronder het structureel borgen van het Data Initiatief binnen de SVB-organisatie via ene Shared Service Centre Data (SCD). We bouwen de komende jaren daarop voort. Waar de focus in het verleden meer lag op 'inzicht dankzij data' komt de nadruk de komende jaren te liggen op proactief handelen met behulp van 'data en informatiegedreven sturen'.

De strategische doelstellingen voor data- en informatiegedreven sturen zijn erop gericht om de business en klantwaarde verder te verhogen, samenwerking tussen overheden te versterken en de burger meer in regie te brengen. Hoewel deze doelstellingen niet volgordeijk zijn, maar parallel aan elkaar lopen, hebben we in het kader van bestuurbaarheid deze doelen in paragraaf 10.3 vertaald in zes onderwerpen die veelal per doelstelling hetzelfde zijn, alleen het ambitieniveau zal in de loop der tijd stijgen. We onderkennen drie doelstellingen, die hieronder nader worden uitgewerkt:

- 1. Plateau 1 | Burgervertrouwen:** Het burgervertrouwen is het fundament van een digitale overheid. Het verantwoord gebruik van data en het tijdig en rechtmatig kunnen betalen, gebaseerd op kwalitatief goede data en informatie zijn daarbij randvoorwaardelijk. De focus ligt de komende twee jaar dan ook op het verbeteren van de datahygiëne/-kwaliteit: het kunnen meten en sturen op het verbeteren van datakwaliteit (KPI) en het terugbrengen van uitval door foutieve data (en daarmee het verhogen van de zogenaamde Straight Through Processing). Ook richten wij ons op het verbeteren van de consistentie en volledigheid van stuur- en verantwoordingsinformatie en het inrichten van een nieuw dataplatform (inclusief het migreren en uitfasen van de bestaande platformen). Daarnaast verbeteren

we de efficiency en effectiviteit van onze primaire bedrijfsprocessen met behulp van data analytics en vernieuwende data-inzichten gekoppeld aan actualiteit. Denk hierbij aan de inzet van data-analyse ten behoeve van handhaving of om een actieve bijdrage te leveren aan het voorkomen van schuldenproblematiek. Ook kan data bijdragen aan het opbouwen van de interactiestrategie. Tenslotte richten we datagovernance in, waarbij we ook nadenken over zaken als technologische, juridische en ethische afwegingskaders en uitlegbaarheid van algoritmes ('algorithmic accountability') in lijn met onze basisprincipes voor informatiebeveiliging en privacybescherming (Basisprincipe 'Informatie doel gebonden').

2. **Plateau 2 | Burger Centraal:** Focus ligt hier op proactieve klantgerichtheid door middel van customer journeys, keten-samenwerking en een integraal bedieningsconcept. We richten ons op het creëren van transparantie voor de burger door één (virtueel) loket, ondersteund door één waarheid (set aan afspraken) vanuit de data.
3. **Plateau 3 | Burger in Regie:** Focus ligt op het verder brengen en aansluiten bij de overheidsbrede doelstelling namelijk de burger in regie: één plek waar de burger zelf de regie heeft op zijn of haar (persoons)gegevens en algoritmes, gebaseerd op levensgebeurtenissen die voorschrijven waar men recht op heeft. Dit vergt tevens het inrichten van ecosystemen (burger, overheid, bedrijven) rondom deze levensgebeurtenissen in nauwe samenwerking met onze collega uitvoeringsorganisaties.

Bovenstaande doelstellingen zullen naar verwachting een bijdrage leveren aan de (nog te bepalen) doelstellingen in dienstverlening vanuit het rijksbrede traject WaU.

## 10.3 Actielijnen

### 10.3.1 Datagovernance

In plateau 1 ronden we het structureel borgen van datagedreven sturen binnen de SVB-organisatie af door het inrichten van het Service Center Data en een Data Autoriteit. De Data Autoriteit is verantwoordelijk voor

datagovernance: Om data- en informatiegedreven te kunnen sturen zal een samenspel aan spelregels voor verantwoord datagebruik (afwegingskader) en de verantwoording omtrent gebruik (toetsingskader) worden vastgesteld; de zogenaamde datagovernance. Met datagovernance leggen we visie en strategie, structuren, technologische, juridische (o.a. AVG) en ethische kaders, stuurrelatie en verantwoordelijkheden (inclusief eigenaarschap van data) vast.

In plateau 2 verbreden we de focus van nationaal naar datagovernance binnen Europa. Een onderwerp hierin is het uitbouwen van ons landelijk verbindingsorgaan. In plateau 3 ontwikkelen we governance en eigenaarschap verder in relatie tot de eerste ecosystemen rondom levensgebeurtenissen zoals beschreven in hoofdstuk 3, Strategisch kader SVB.

#### **Verantwoord gebruik van data, beslisregels en algoritmen**

*Het verantwoord omgaan met data, beslisregels en algoritmen en daar transparant over communiceren is een van de belangrijkste aspecten van datagovernance. Dit is dan ook de reden dat wij gestart zijn met diverse activiteiten in relatie tot een normenkader om deze verantwoorde en transparante inzet te borgen. Als voorbeeld (niet uitputtend) zijn de volgende initiatieven benoemd:*

- *Doorontwikkelen van het ethisch normenkader dat door het SVB Ethics center is ontwikkeld.*
- *Het ontwikkelen van een normenkader voor de ontwikkeling van algoritmen.*
- *Het willen aansluiten bij de 'Richtlijnen voor het toepassen van algoritmen door overheden en publieksvoorlichting over data-analyses', zoals die nu ontwikkeld worden door het ministerie van Justitie en Veiligheid.*
- *Tools ontwikkelen of acquireren voor ethische toetsingen in de verschillende ontwikkel- en implementatiestadia van de inzet van beslisregels en algoritmen.*
- *Het vaststellen van kaders voor hoe we over beslisregels (en indien van toepassing algoritmen)*

- *en datagebruik gaan communiceren.*
- *De governance, inclusief eigenaarschap van data, beslisregels en algoritmen, inrichten.*
- *Datamanagement- en Datamonitoringfuncties inrichten om de datakwaliteit continu te kunnen toetsen en verbeteren.*
- *Zorgen dat het vanzelfsprekend wordt, om vanaf het begin van dataprojecten, duidelijk en open te communiceren en rapporteren over de concrete (op model en technisch niveau) keuzes en afwegingen, die gemaakt worden tijdens de ontwikkeling van dataoplossingen (beslisregels en algoritmen) en tools.*
- *Certificeringstraject op algoritmen om aan te tonen dat we algoritmen op een verantwoorde wijze ontwikkelen en toepassen en dat deze voldoen aan de daarvoor gestelde richtlijnen van de overheid.*

*Het inrichten van een goede governance en het continu blijven werken aan de datakwaliteit en een (ethisch) verantwoorde inzet van data is dan ook een rode draad in de meerjaren roadmap 'Implementatie datagedreven werken'.*

### 10.3.2 Datawarehouse & Business Intelligence (BI) Management

In plateau 1 richten we een nieuw centraal dataplatform in voor alle domein overstijgende Business intelligence (BI) en data analytics activiteiten binnen de SVB en starten we met het migreren van bestaande (SVB) databronnen en koppelen van BI en analytics tooling hierop (inclusief applicatierationalisatie).

In plateau 2 wordt de migratie van bestaande (SVB) databronnen naar het Dataplatform afgerond. Dashboards en rapportages worden opgesteld vanuit één versie van de waarheid, waarbij we gebruikmaken van voorspellende modellen om onze klanten gericht en persoonlijker te kunnen benaderen.

In plateau 3 onderzoeken we of het mogelijk en noodzakelijk is om externe data te ontsluiten en te integreren om voorspellende en voorschrijvende modellen te optimaliseren waarmee we de service naar onze klanten kunnen verbeteren.

### 10.3.3 Data-architectuur

In plateau 1 richten we ons op het opstellen van een eenduidige data-architectuurvisie, waarin de samenhang tussen proces, data, applicaties en business rules bij elkaar komt.

In plateau 2 bepalen we de gevolgen voor de Enterprise data-architectuur indien we aansluiten op generieke platforms (Authoritative Data Source, OpenAPI, NLX/Common Ground, één Integratiemechanisme etc.).

### 10.3.4 Datakwaliteit en standaarden

In plateau 1 ligt de focus op het verbeteren van monitoring en sturing op datakwaliteit, dataclassificatie en het vaststellen van standaarden en uniforme werkwijzen. Hier speelt ook de vastlegging en de heldere, eenduidige uitleg (inclusief publicatie) van algoritmes een rol.

In plateau 2 richten we ons op het verbeteren van awareness m.b.t. het belang van datakwaliteit, introduceren van een datakwaliteitloop en het verbeteren van ketenafspraken t.a.v. de correctie van de gevolgen van kwalitatief slechte data. Tevens kijken we naar het vormgeven van datarationalisatie in het kader van het eenmalig vastleggen en meervoudig gebruik.

In plateau 3 maken we afspraken binnen de eerste ecosystemen over de kwaliteit van data en de correctie van de gevolgen van kwalitatief slechte data. Ook leggen we levensgebeurtenissen, standaarden en definities voor de eerste ecosystemen vast.

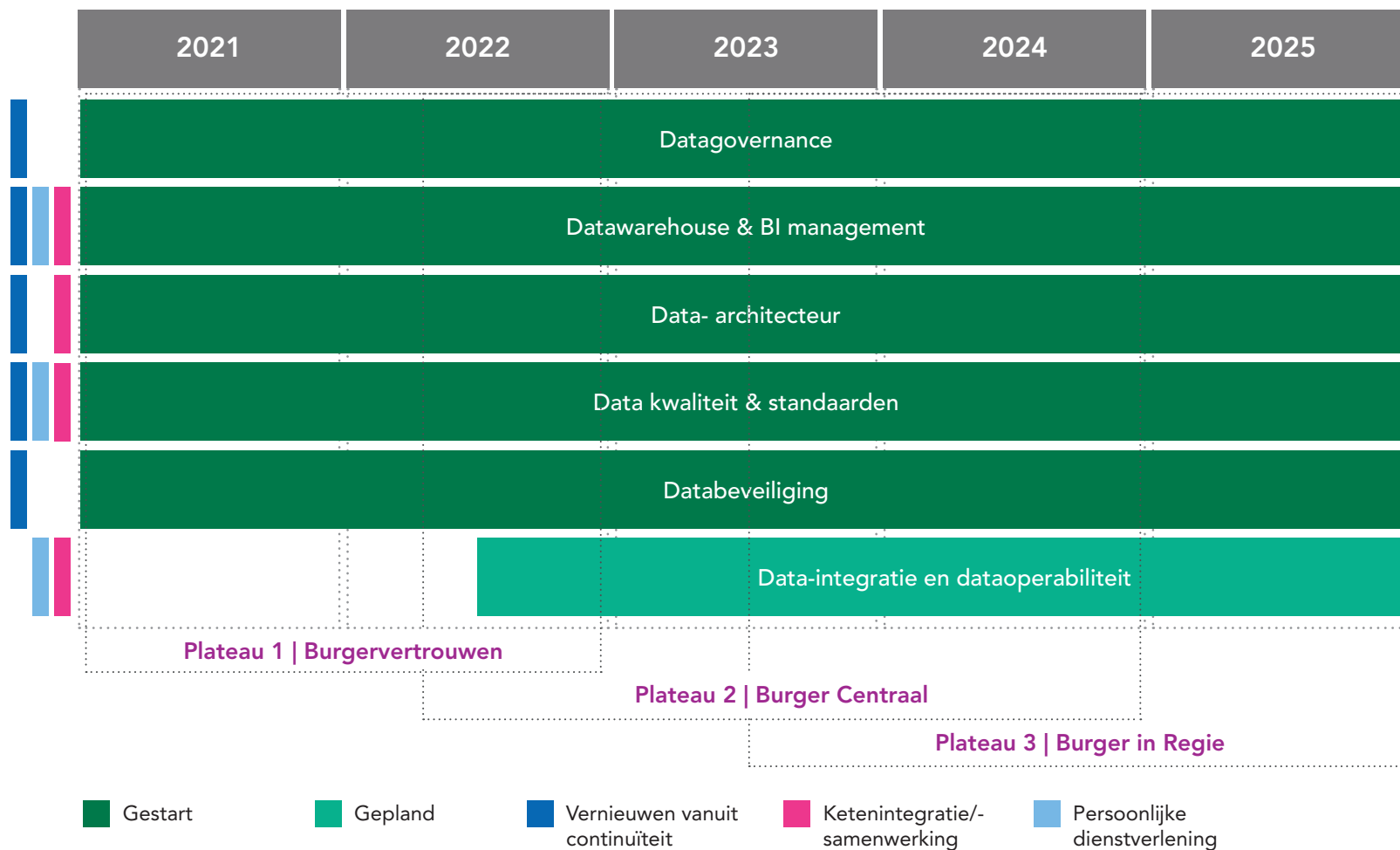
### 10.3.5 Databeveiliging

Databeveiliging vereist binnen elk plateau continu aandacht, verbetering en vernieuwing. Privacybescherming van de burger blijft essentieel voor het burgersvertrouwen. In plateau 1 kijken we zowel naar veilige toegang tot gegevens, als naar bedrijfscontinuïteit plannen. Deze plannen worden in plateau 2 nader uitgewerkt en geïmplementeerd. Ten aanzien van veilige toegang tot gegevens ligt er uiteraard een link met IAM zoals vermeldt onder paragraaf 8.3.1 (paragraaf Human Resources).

### 10.3.6 Data-integratie en dataoperabiliteit

We onderzoeken in plateau 2 het ontsluiten van data bij de bron i.p.v. gegevensuitwisseling. Uiteraard in lijn met rijksbrede initiatieven, VNG-initiatieven en in afstemming met het ministerie en stakeholders. In plateau 3 passen we onze SVB-systemen daarop aan, waarbij we gebruik maken van centraal vastgelegde Business Rules (BRM).

### 10.3.7 Samenvatting actielijnen



FIGUUR 10.1:  
ACTIELIJNEN THEMA | DATAGEDREVEN STUREN



# Thema | Informatiebeveiliging & Privacybescherming



# 11 Thema | Informatiebeveiliging & Privacybescherming

In dit hoofdstuk beschrijven we de scope van het thema Informatiebeveiliging & Privacybescherming en vertalen vervolgens onze ambities en IV-doelstellingen door naar actielijnen ten aanzien van de informatievoorziening.

## 11.1 Scope

De SVB staat in Nederland voor het leveren van bestaanszekerheid en het vergroten van de eigen regie van de burger. Informatie speelt hierin een cruciale rol – zonder informatie kunnen we onze klanten niet op transparante en proactieve wijze bieden wat nodig is. Het is dan ook van groot belang dat deze informatie zo goed mogelijk wordt beveiligd, de beschikbaarheid en de juistheid wordt gegarandeerd en alleen wordt gebruikt waarvoor deze bedoeld is.

Het op een adequate wijze beheersen van de informatiebeveiliging- en privacy risico's kan alleen door een gezamenlijke inspanning van het management, de medewerkers, leveranciers en (keten)partners. Deze gezamenlijke inspanning vormt de basis voor het vertrouwen dat klanten en stakeholders in de SVB stellen. De SVB heeft zich in afgelopen jaren continu ingezet om de informatiebeveiliging en privacybescherming te vergroten en zal dit ook in de komende jaren blijven doen. Kennis en awareness op het belang van informatiebeveiliging in het algemeen en preventie, detectie, response en recovery in het bijzonder. In aanvulling hierop schenken we in dit hoofdstuk aandacht aan bedrijfscontinuïteit management en informatie risicomanagement.

## 11.2 Ambities & IV-doelstellingen

Informatiebeveiliging en privacybescherming blijven continu aandacht vragen. Dit geldt zowel in de dagelijkse uitvoering, als bij de verdere ontwikkeling van de organisatie, de dienstverlening en ons IV-landschap. Cyberaanvallen kunnen een enorme impact hebben op systemen en op de continuïteit van betalingen aan onze klanten of hun privacy. Om die bedreigingen duurzaam het hoofd te bieden, moeten we blijvend investeren.

De daarbij gehanteerde strategie blijft voor de komende vijf jaar onveranderd:

Primair richten we ons op veilig beheer van informatie en aantoonbare digitale weerbaarheid van de SVB (processen, organisatie en IT-landschap) en de privacybescherming van klanten en medewerkers. Gelijktijdig wordt voldaan aan de BIO, de AVG en andere relevante wet- of regelgeving (SUWI, DigiD etc.).

Ons veiligheidsbeleid blijft daarbij onveranderd. We zetten in op de digitale weerbaarheid, waarbij preventie, detectie en de reactie feilloos op elkaar afgestemd zijn. Tegelijkertijd werken we aan het inrichten en verfijnen van informatie risicomanagement, de basis voor het bepalen van de juiste maatregelen, waarbij ook een aanzet wordt gemaakt om dit over ketens heen te gaan doen.

De SVB heeft er voor gekozen om privacybescherming en informatiebeveiliging maximaal te integreren op zowel organisatie-, proces- als beleidsniveau. Dit omdat deze onderwerpen sterk aan elkaar gelieerd zijn en integratie aanzienlijke efficiency voordelen met zich meebrengt.

Doelstelling op het gebied van informatiebeveiliging en privacybescherming voor de komende vijf jaar zijn:

- **Versnellen hogere volwassenheid op cyberweerbaarheid:** Het verhogen en versnellen van volwassenheid op het gebied van cyberweerbaarheid en privacybescherming gecombineerd met;
- **Structureel borgen IB & Privacy binnen SVB:** Het structureel borgen van het behaalde volwassenheidsniveau in de SVB-organisatie (in plannen, projecten, processen, techniek en de cultuur);
- **Compliant met SPS:** Het voldoen aan het Security en Privacy beleid SVB (SPS). Relevante normenkaders en beleidseisen vanuit wet- en regelgeving op het gebied van informatiebeveiliging (bijv. AVG, BIO, webbeveiligingsstandaarden Forum standaardisatie), privacy (bijv. ISO27701) en bedrijfscontinuïteit management zijn opgenomen in het SPS.

- **In control:** het aantoonbaar en transparant hebben van de opzet en bewaking van naleving van kaders en middels risicomangement bepaalde maatregelen in opzet bestaan en werking. Hierbij speelt het 'three lines of defence' model een belangrijke rol (zie hiervoor paragraaf 5.3, Uitgangspunten IV-sturing).

Tenslotte draagt structureel LCM en de vernieuwingsstrategie ten aanzien van het IV-landschap direct bij aan informatiebeveiliging en privacybescherming (zie hiervoor hoofdstuk 9, Domein | Informatietechnologie).

## 11.3 Actielijnen

### 11.3.1 Informatiebeveiliging

De SVB heeft zich de afgelopen jaren continu ingezet om informatiebeveiliging te vergroten. Beleidsmatig, organisatorisch en ook concreet in de basale IT-processen zijn stappen gezet. Kennis en awareness op het goede van informatiebeveiliging in het algemeen en preventie, detectie, response en recovery in het bijzonder. Tegelijkertijd geven diverse onafhankelijke bronnen (o.a. NCSC, ISF, ENISA, Gartner) allemaal aan dat de cyberdreiging nog fors gaat toenemen en is cybercrime een goed georganiseerde criminele industrie waarin iedereen kan worden aangevallen.

Gezien deze ontwikkelingen zijn we reeds een versnelling op cyberweerbaarheid gestart welke doorloopt tot en met 2021. Hieronder vallen naast structurele activiteiten (bijv. op het gebied van kennis en awareness) onder andere activiteiten op het gebied van:

1. Het versterken van de Security Operations Center functie en de daarbij behorende bewaking, signalering en het voorspellen van dreigingen (threat intel)
2. Het verder versterken en ontwikkelen van de IT-(beveiligings)processen
3. Geïntensiveerde implementatie van de BIO (als onderdeel van ons geheel informatiebeveiligingsbeleid)

4. Het continu borgen van informatiebeveiliging en privacy denken en doen in de bedrijfscultuur van de SVB. Risico's ontstaan met name door gebrek aan awareness, kennis en vaardigheden. Naast het creëren van bewustzijn is het van belang dit te borgen in juist gedrag. Hiervoor is verdere ontwikkeling van kennis en vaardigheden onontbeerlijk.

In de jaren daarna houden we uiteraard blijvend aandacht voor informatiebeveiliging. Denk hierbij aan structurele activiteiten op het gebied van kennis & awareness, het doorontwikkelen van het vakgebied en het borgen en doorontwikkelen van de IB&P-processen binnen de organisatie en naar leveranciers. Waar we ons in 2020 en 2021 richten op de implementatie van de BIO via ons geïntegreerde beveiligingsbeleid, richten we ons de jaren daarna op het blijvend voldoen aan de BIO en het inspelen op externe ontwikkelingen, zowel op het gebied van dreigingen als best practices, (intern) risicomangement en nieuwe wet- en regelgeving.

### 11.3.2 Privacybescherming

Als uitvoeringsorganisatie vinden we het belangrijk om in onze dienstverlening zorgvuldig om te gaan met de persoonsgegevens waar we over beschikken. Daarnaast zijn we dat ook verplicht volgens de AVG. Ook komende jaren blijven we ons daarom onverminderd inzetten op het gebied van privacybescherming. In veel gevallen liggen doelstellingen op het vlak van gegevensbescherming en informatiebeveiliging in dezelfde lijn. In het SPS is privacy een integraal onderdeel van de beveiligingsprincipes en zijn nadere richtlijnen voor gegevensbescherming uitgewerkt. Hierbij zijn de bepalingen van de AVG het uitgangspunt. Op basis van het SPS zal een verdere implementatie van processen en maatregelen plaatsvinden en zal de PDCA<sup>9</sup>-cyclus worden versterkt.

Door toegenomen privacy awareness en vanuit de AVG vereiste documentatieplicht zagen we o.a. een toename in het aantal datalekken en uitgevoerde Privacy Impact Analyses (PIA's). Dit blijft onze aandacht houden.

<sup>9</sup> PDCA: Plan Do Check Act

Uit te voeren PIA's zullen meer worden afgestemd op de beoogde risico's voor betrokkenen en de SVB en het PIA-proces zal een meer multidisciplinaire vorm krijgen.

Ook het verhogen en onderhouden van deze privacy awareness blijft aandacht krijgen als onderdeel van onze informatiebeveiliging awareness campagnes. Ook blijven we kijken naar het privacyproof toepassen van nieuwe technieken als Business Intelligence en Machine Learning. Een voorbeeld hiervan is de inrichting van het nieuwe dataplatform t.b.v. datagedreven sturen (zie hoofdstuk 10, Thema | Datagedreven sturen).

Tenslotte houden we oog voor de verdere doorontwikkeling van onze privacy professionals. Snelle ontwikkelingen en steeds complexer wordende vraagstukken vragen om een continue ontwikkeling van kennis en competenties van de (privacy)organisatie. Hieraan besteden we extra aandacht. Door middel van het volgen van interne en externe trainingen en kennisbijeenkomsten zullen de vaardigheden en het niveau van kennis van de privacy-organisatie continu worden verbeterd. Verder zal de nadruk worden gelegd op het meer eenduidig vormgegeven van de privacy-organisatie.

### 11.3.3 Bedrijfscontinuïteit management (BCM)

BCM is het proces waarmee potentiële bedreigingen geïdentificeerd en beheerst worden, die impact kunnen hebben op de bedrijfsprocessen van de SVB. Dit is in eerste instantie gericht op de continuïteit van ons primaire proces, waarbij de continuïteit van onze betalingsprocessen van uiterst belang is. In tweede instantie richten we ons op de ondersteunende processen en databeheer. BCM is gericht op het bepalen en het nemen van maatregelen (preventief, detecterend, repressief en correctief) om de continuïteit van de bedrijfsvoering, en daarmee de dienstverlening aan onze klanten, zeker te stellen. Ook bij uitval van delen van de keten of het proces. Toenemende cyberdreiging en complexiteit, maakt dat het overzicht van afhankelijkheden complexer wordt, daarmee de kans op en impact van verstoringen groter wordt en het belang van BCM toeneemt.

De scope van BCM heeft zich afgelopen jaren verbreed. Waar BCM voorheen vooral gericht was op scenario's als brand en onbeschikbaarheid van gebouwen, wordt nu ook rekening gehouden met scenario's op het gebied van o.a. pandemieën en onbeschikbaarheid van IT-systemen en de diensten van toeleveranciers.

Komende jaren ontwikkelen we BCM verder in lijn met ontwikkelingen binnen onze dienstverlening en informatievoorziening (bijv. Cloud), actualiteit (bijv. de coronacrisis) en dreigingsbeeldontwikkelingen. Doorlopende activiteiten worden uitgevoerd op het onderhouden en up-to-date houden van de BCM-plannen, het borgen van deze plannen binnen de organisatie en oefening (bijv. uitwijktesten en crisismanagement oefeningen).

In de toekomst zullen we daarbij steeds vaker scenario gerichte onderzoeken (laten) uitvoeren (bijv. pandemie of cyberaanval) om daarmee eventuele onvolkomenheden te mitigeren en de organisatie te trainen op deze specifieke scenario's. Daarnaast nemen we daarbij ook onze rol in de keten mee. Ten behoeve van onze dienstverlening zijn we in toenemende mate afhankelijk van leveranciers. Vanuit de één overheid gedachte zal ook samenwerking tussen ketenpartners verder toenemen. Deze afhankelijkheden dienen voldoende scherp uitgewerkt te worden in scenario's en bijbehorende BCM-plannen, waarbij gezamenlijk oefenen gewenst is

### 11.3.4 Informatie risicomanagement (IRM)

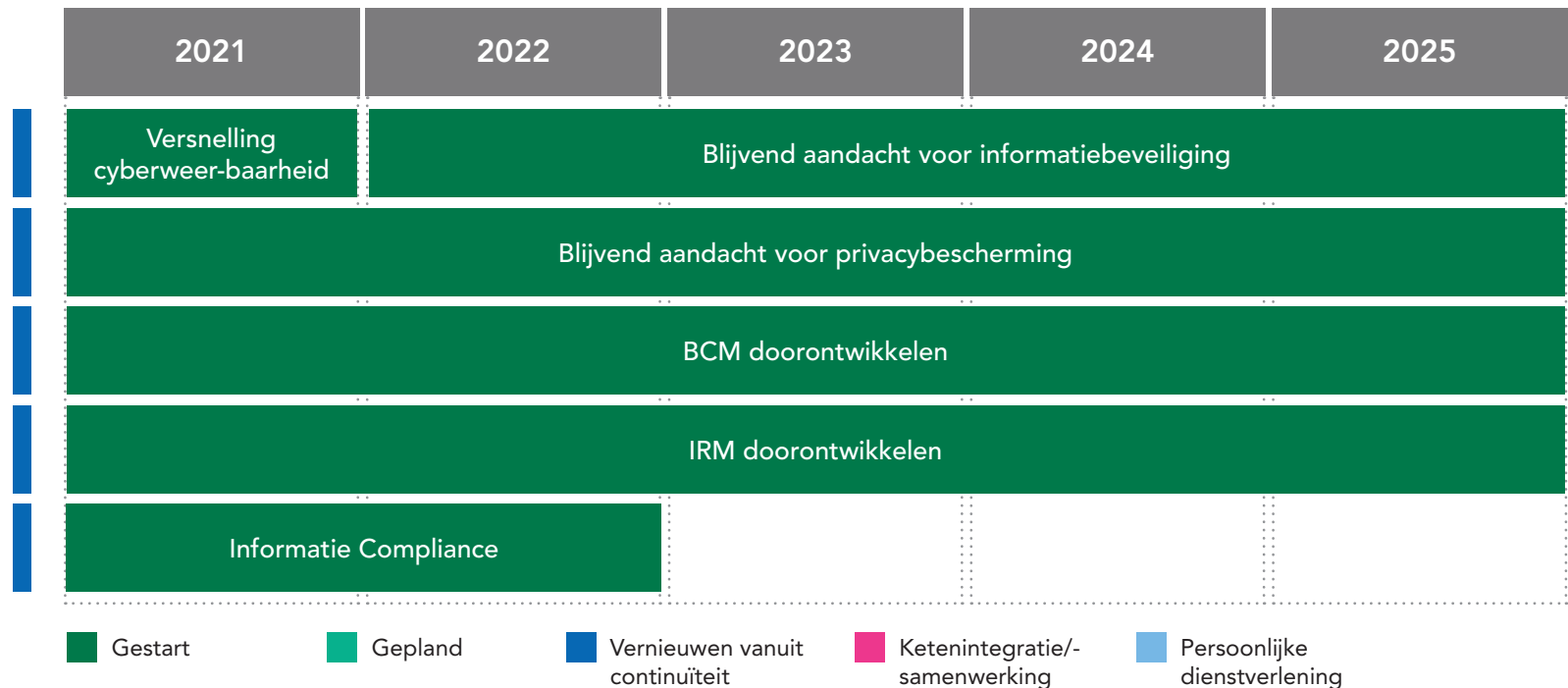
IRM richt zich op het identificeren, beoordelen, mitigeren en/of accepteren van risico's, en zorgt ervoor dat het risicoprofiel gerapporteerd kan worden aan het verantwoordelijk management dat op basis van dit risicoprofiel expliciet kan sturen op het bepalen en beheersen van de maatregelen. Voor de doorontwikkeling van IRM sluiten we aan bij de ontwikkelingen van Concern risicomanagement binnen de SVB en het SVB COSO ERM framework. Vanuit IRM richten we ons daarbij op het bewaken van het overall risicoprofiel op het gebied van de informatievoorziening en -verwerking. Op basis van potentiële risico's stellen we proactief nieuwe kaders op of helpen de organisatie mitigerende activiteiten te bepalen.

We gaan daarbij steeds vaker proactief en voorspellend te werk, door het verder professionaliseren van zogenaamde 'threat intel'. We kijken daarbij naar de voorspellingen van dreigingen (bijv. symptomen in de buitenwereld op het gebied van cyberdreiging) en mogelijke risico's voor de SVB. Daarbij intensiveren we de samenwerking binnen de overheid en met private partijen om actuele dreigingen en trends in kaart te brengen. We doen dit onder andere in samenwerkingsverbanden met het Information Sharing and Analysis Centre (ISAC), Nationaal Cyber Security Center (NCSC), als aangesloten deelnemer aan het Nationaal Detectie Netwerk en kennisdeling via het Centrum voor Informatiebeveiliging en Privacybescherming (CIP).

### 11.3.5 Informatie compliance

Als uitvoeringsorganisatie in het publieke domein moet de SVB steeds vaker aantoonbaar in control zijn als gevolg van wet- & regelgeving, normenkaders en vraag naar stuurinformatie (intern/extern). Dit vraagt om ondersteuning van de uitvoering door middel van een gestructureerd, transparant en geïntegreerd Governance, Risk en Compliance (GRC) proces inclusief ondersteunende tooling (zie ook Hoofdstuk 8, Domein | Bedrijfsvoering & Strategie). Dit leidt tot actueel zicht in risico's en stuurinformatie, efficiency in het proces en het wegnemen van overlap tussen assurance/compliance vereisten die vanuit verschillende vakgebieden benodigd zijn. Daarmee ontlasten we de organisatie wat betreft het aanleveren van assurance.

### 11.3.6 Samenvatting actielijnen



FIGUUR 11.1:  
ACTIELIJNEN THEMA | INFORMATIEBEVEILIGING  
& PRIVACYBESCHERMING



# Thema | Innovatie

# 12 Thema | Innovatie

In dit hoofdstuk beschrijven we de scope van het thema Innovatie en vertalen we onze ambities en IV-doelstellingen door naar actielijnen ten aanzien van de informatievoorziening.

## 12.1 Scope

Bij innovatie ligt de focus op het vernieuwen van de dienstverlening. Met innovatieve experimenten maken we de overheid van de toekomst voorstelbaar en experimenteren we met de toekomstige praktijk van maatschappelijke waarde creatie. Het maken van prototypes, POC's (Proof Of Concept) en MVP's (Minimum Viable Products) is onderdeel van de werkwijze waardoor we de overheid van de toekomst ook in het hier en nu tastbaar en aantoonbaar maken.

## 12.2 Ambities & IV-doelstellingen

Deze innovatieve experimenten doen we vooral vanuit ons innovatielab Novum bestaande uit een klein team van collega's en externe professionals, in nauwe samenwerking collega's met uit de lijndirecties, (keten)partners en marktpartijen. Succesvolle experimenten landen uiteindelijk in de uitvoerende lijn en de IV-domeinen 'Sociaal', 'Zorg', 'Bedrijfsvoering & Strategie' en 'Informatietechnologie'. Hiermee is innovatie niet alleen een opgave voor het innovatielab Novum, maar juist ook van de uitvoerende lijn voor adoptie binnen het eigen domein. Daarnaast wil de uitvoerende lijn ook zelf het initiatief nemen om te innoveren binnen het eigen domein. Het innovatielab Novum helpt daarbij met het identificeren en selecteren van innovatieve onderwerpen en helpt de uitvoerende lijn haar innovatievaardigheden verder te ontwikkelen, door de kennis die zij in de afgelopen drie jaar hebben opgedaan over de aanpak, de klant, de oplossing en het probleem breed te blijven delen binnen en buiten de SVB.

Vanuit de verschillende directies en ons innovatielab Novum zijn er vijf kansrijke IV-innovatie onderwerpen<sup>10</sup> geïdentificeerd, die de komende jaren beproefd zullen worden. Deze ondersteunen de vraagstellingen van de dienstverlenende directies en de directie IT:

- **Microservices:** het opzetten van een systeem bestaande uit kleine modules die bijvoorbeeld via een API (Application Programming Interface) beschikbaar zijn. Dit is van belang om de modernisering van onze kernapplicaties verder te brengen. Microservices kunnen bijdragen aan het vergroten van onze effectiviteit en wendbaarheid bijvoorbeeld op het gebied van gegevensuitwisseling, verbinden van data en systemen. Daarnaast bieden microservices mogelijk ook een platform voor het werken als één overheid. Bijvoorbeeld door API's beschikbaar te gaan stellen aan onze partners. Misschien nog wel belangrijker kunnen microservices een rol spelen in het waarborgen van continuïteit van dienstverlening. Dit doordat er minder afhankelijkheden binnen één systeem gevat zitten en het beheer en onderhoud van één enkele service minder complex wordt. Keerzijde is wel dat je heel veel van dit soort simpele services krijgt en dus iets te doen hebt op het gebied van API-management.
- **Low code:** een visuele aanpak van softwareontwikkeling waarmee snel nieuwe (mobiele) applicaties ontwikkeld kunnen worden. Low code kan bijdragen aan het vergroten van onze effectiviteit en wendbaarheid. Daarbij is het interessant dat sommige low code oplossingen applicaties genereren, die gebaseerd zijn op een microservices architectuur. Ook is low code inzetbaar bij het snel testen en valideren van nieuwe concepten in het innovatieproces.
- **Machine learning:** een vorm van kunstmatige intelligentie (AI) die gericht is op het bouwen van systemen, die van verwerkte data kunnen leren of data gebruiken om beter te presteren. Machine learning kan goed ingezet worden bij het modernisering van het handhavingsinstrumentarium, zoals het maken van risicoanalyses en beter kunnen voorspellen van misbruik.

<sup>10</sup> Naast deze IV-innovatieonderwerpen richt Novum zich ook op sociale innovatie.

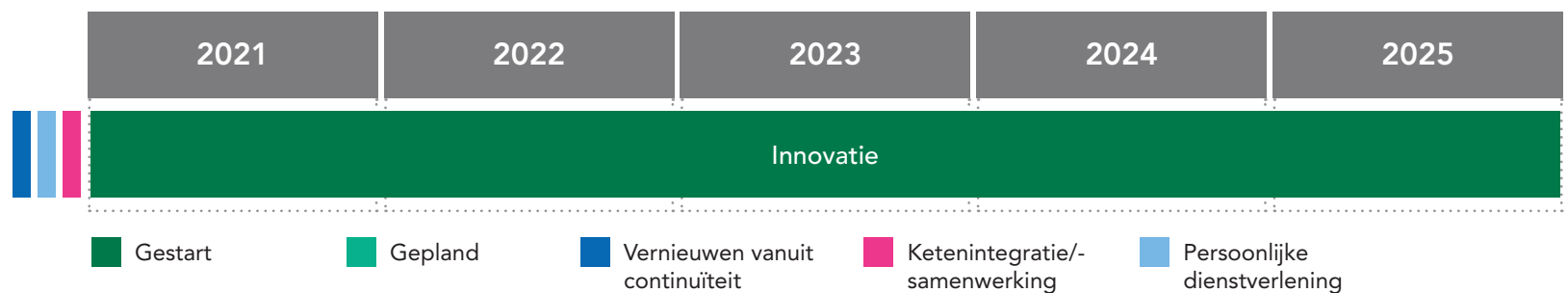
Maar is mogelijk ook inzetbaar om op basis van het voorspellen van een klantbehoefte meer proactieve dienstverlening te doen, ook in het kader van 'de Bedoeling'<sup>11</sup>.

- **Conversational AI:** het gebruik van applicaties op het gebied van het sturen van berichten, chatbots en spraak gestuurde assistenten om communicatie te automatiseren. Dit heeft een relatie met de ambities van onze dienstverlenende directies om de persoonlijke dienstverlening verder te brengen, terwijl tegelijkertijd efficiënt met schaarse middelen moet worden omgegaan. Conversational AI kan het behalen van ambities op het gebied van persoonlijke dienstverlening verder brengen, terwijl tegelijkertijd efficiënt met schaarse middelen moet worden omgegaan.
- **Self Sovereign Identity:** een digitale identiteit waarbij burgers zelf de regie hebben over wie hun gegevens mag inzien en gebruiken. Het verder brengen van deze ontwikkelingen biedt kansen in de dienstverlening van de SVB om de burger meer in de regie te brengen

op de eigen gegevens. Het verder brengen van deze ontwikkelingen biedt kansen in de dienstverlening van de SVB om de burger meer in de regie te brengen op de eigen gegevens. Het is tevens een ontwikkeling die sterk wordt gestimuleerd door het programma TWI van het ministerie van SZW alsook NL Digitaal van het ministerie van BZK.

### 12.3 Actielijnen

De actielijn 'Innovatie' is voor de periode 2021-2025 continu doorlopend. Binnen deze actielijn worden door ons innovatielab Novum in samenwerking met de lijnorganisatie en externe partijen jaarlijks gemiddeld tien experimenten (prototypes, POC's en/of MVP's) opgeleverd. Afhankelijk van het succes van deze experimenten zal per geval besloten en ingepland worden of, en zo ja hoe, deze gaan landen in de reguliere dienstverlening en ondersteunende IV-diensten. Het proces wordt gestuurd vanuit een innovatieboard voor een gerichte koppeling met IV/IT-portfolio en business doelstellingen.



FIGUUR 11.1:  
ACTIELIJNEN THEMA | INNOVATIE

<sup>11</sup> 'de Bedoeling': Het werken vanuit de Bedoeling heeft de afgelopen jaren veel aandacht gekregen binnen - en buiten - de SVB. In 2016 is gestart met het concept 'Garage de Bedoeling', waar medewerkers vanuit verschillende disciplines en expertises aan de slag gaan met een vraagstuk dat niet binnen vigerende wet- en regelgeving kan worden opgelost, waardoor onbedoelde effecten ontstaan voor burger en maatschappij. Bij het uitvoeren van onze kerntaak toetsen wij niet alleen naar de letter van de wet, maar ook naar de bedoeling van de wet, complexiteit van beleid en regelgeving en de mate van zelfredzaamheid en het 'doenvermogen' van burgers. Een strikte toepassing van de wet kan in sommige gevallen leiden tot onwenselijke situaties voor burgers.



# Organisatie & Cultuur



# 13 Organisatie & Cultuur

Onze medewerkers zijn essentieel bij het realiseren van deze IV-strategie. In dit hoofdstuk beschrijven wij organisatie- en cultuuraspecten, die bijdragen aan de uitvoering van deze IV-strategie.

## 13.1 De juiste mensen op de juiste plek

Ten behoeve van de uitvoering van de IV-strategie is het noodzakelijk dat we de daarvoor benodigde kennis, competenties en capaciteit in huis hebben en versterken ('de juiste mensen op de juiste plek'), zeker in relatie tot het sourcingbeleid waarin we ervoor gekozen hebben IV-diensten in relatie tot primaire taken zelf te ontwikkelen en beheren. Om dit duurzaam in te kunnen vullen, ondernemen we niet alleen eigen activiteiten, maar zoeken we ook de samenwerking buiten de SVB. Zo participeren we bijvoorbeeld in rijksbrede samenwerkingsinitiatieven zoals het I-Partnership Rijk - Hoger onderwijs om toekomstige medewerkers aan ons te binden en nieuwe werk- en denkwijzen binnen te halen.

We blijven middels Strategische Personeelsplanning alert op juiste balans tussen in-, door- en uitstroom van onze IV-medewerkers/specialisten en bieden hen de juiste loopbaanmogelijkheden om te blijven boeien en binden. Daarnaast zetten we specifieke arbeidsmarktcampagnes op om specifieke doelgroepen en IT-specialisten te bereiken en zetten we onze leer- en verbeterinitiatieven binnen de SVB door.

Ook is het sourcingbeleid van invloed op de expertise, die de SVB nodig heeft in termen van regievoering en monitoring in relatie tot leveranciers en daartoe benodigde transitie (inrichting en bij- en omscholing). Daarnaast kent de SVB in haar IT-uitvoering een omslag naar IT-diensten via een dienstenmodel (zie hoofdstuk 9, Domein | Informatietechnologie) en bedient zij in de toekomst meerdere ketens en ketenpartijen. De effecten van het sourcingbeleid en de daaropvolgende consequenties in de organisatie worden als onderdeel van programma 'IT op Koers' nader uitgewerkt. Implementatie van het IT-dienstenmodel wordt in de eerste jaren van deze strategie afgerond. Nieuwe opdrachten zullen vergezeld gaan van een U-toets waarin organisatorische impact staat beschreven.

## 13.2 Multidisciplinaire samenwerking

Door middel van multidisciplinaire samenwerking zorgen we ervoor dat de doelstellingen van de verschillende directies worden meegenomen in werkzaamheden gerelateerd aan de informatievoorziening. Hierdoor wordt sneller waarde gecreëerd, ongeacht de in de operatie gekozen voortbrenging (Agile en/of waterval, zélf doen en/of uitbesteed, etc.). De groeiende vraag naar effectief maatwerk en persoonlijke dienstverlening vraagt van de overheid, en dus ook van de SVB, een andere manier van werken en samenwerken. De SVB stelt zich tot doel een transformatie naar waardegericht werken te realiseren. Waardegericht werken zorgt ervoor dat de focus van alle (interne en externe) partijen gericht zijn op wat een proces, dienst, of oplossingen voor waarde oplevert voor de klant. In combinatie met een kort cyclische werkmethode, zoals agile of design thinking, worden (innovatieve) oplossingsrichtingen daarbij snel verkend, getoetst en bijgesteld, wat bijdraagt aan de mate waarin de organisatie in staat is adaptief te zijn.

Een aantal jaar geleden is Agile werken ingezet, met als doel het realisatievermogen en de wendbaarheid van de organisatie te vergroten. Vele stappen zijn gezet (bijv. inbedding van Data Initiatieven, beschrijving Agile functie en vaststellen van Agile definities) en er wordt op verschillende plekken binnen de organisatie Agile gewerkt. Komende jaren brengen we Agile werken verder. Tevens herijken we onze visie en ambities in relatie tot Agile werken in algemene zin om de verdere route te convergeren naar een eensluidend ambitieniveau. Zo zal er onder andere een expliciete keuze voor het type scaled Agile-raamwerk (een gestandaardiseerde Agile aanpak/werkwijze om team/domein overstijgend coördinatie te stroomlijnen) op SVB-niveau worden gemaakt en uitgewerkt.

## 13.3 Governance en realisatiekracht

Om maximaal rendement uit de IV-strategie te halen en de geplande verbetering te realiseren, is een goede governance en realisatiekracht essentieel. Dit is een verantwoordelijkheid van de gehele organisatie. Planvorming, focus, samenhang en gedegen implementatie helpen realisatiekracht vergroten (o.a. middels portfoliomanagement, het

opstellen van deze IV-strategie en het verbeteren van de IT 'enabling' processen). Dit impliceert tevens sturen op resultaat, het vasthouden aan de ingezette koers (ongeacht personele wisselingen), procesdiscipline, eenduidig eigenaar- en opdrachtgeverschap en (waardierend) leiderschap. Het jaarlijkse portfolioproses toont aan dat hierin reeds goede stappen zijn gemaakt. We bouwen hierop voort met realisme, maar ook ambitie. We stemmen raakvlakken en afhankelijkheden tussen roadmaps goed op elkaar af en brengen focus aan op onze werkzaamheden, zodat resultaten conform planning bereikt kunnen worden. En dat de ambities worden afgestemd op de verandercapaciteit van de organisatie.

In de governance werken we met een portfolioboard (opdrachtgevers), die zowel de change portfolio als de ontwikkeling van run diensten integraal stuurt en op voortgang monitort. Voor grote programma's in de going concern/run zoals 'IT op Koers' acteert de portfolioboard als opdrachtgever. Daarnaast wordt een innovatieboard geïntroduceerd voor een gerichte koppeling met IV/IT-portfolio en business doelstellingen.

De verhouding run/change is voor de SVB een belangrijke, maar zeker niet de enige, indicator om de haalbaarheid van het portfolio te beoordelen. Deze verhouding wordt met name gehanteerd om te bewaken of de mate van vernieuwing een gezonde verhouding heeft tot de run en haalbaar lijkt zonder dat de run-werkzaamheden in het gedrang komen. De verhouding dient vooral beschouwd te worden in eenheden van FTE's, dan wel uren opdat de invloed van de automatiseringskosten wordt uitgefilterd.

De directie IT is verantwoordelijk voor het IT run-budget en de inzet van de voor de run beschikbaar gestelde FTE's (en automatiseringskosten die ten laste van de run komen). Voor het portfolio wordt in het jaarplan-proces een financieel kader vastgesteld waarbinnen het portfolio gerealiseerd dient te worden. Volgens de begin 2020 vastgestelde governance zijn de vier Clusterboards en de Portfolioboard verantwoordelijk voor het portfoliobudget en de inzet van de voor het portfolio beschikbaar gestelde FTE's (en automatiseringskosten die ten laste van de change komen). Het

Portfoliobureau rapporteert in samenwerking met F&C in de maandelijkse portfoliorapportage over de uitnutting van het portfoliobudget, zowel de personele kosten als de automatiseringskosten.

Omdat ook het change-budget integraal onderdeel uitmaakt van de begroting van directie IT, bewaakt de directie IT de run/change-verhouding en zal waar nodig de Portfolioboard aanspreken indien de change de run dreigt te beïnvloeden, zodat de Portfolioboard passende maatregelen kan nemen. Anderzijds zal de directie IT de Portfolioboard waarschuwen indien zij verwacht dat de uitnutting van de run de change dreigt te beïnvloeden. Directie IT bewaakt met behulp van de zogenaamde 'Performance rapportage' de verhouding en rapporteert daarover in de Tertaalrapportage naar RvB en SZW. Met ingang van oktober 2020 heeft de Portfolioboard de run aan haar agenda toegevoegd. Dit gremium is derhalve uitstekend gepositioneerd om de uitnutting van run en change en de gewenste verhouding te bewaken en waar nodig bij te sturen.

#### 13.4 Leveranciers

Het aandeel van leveranciers wordt bij het leveren van IV-diensten/producten binnen de SVB steeds groter. Het succes van de SVB in het realiseren van de organisatiedoelstellingen is daardoor mede afhankelijk van de prestaties van deze leveranciers. Bij het afnemen van diensten en/of producten uit de markt sluiten we (indien mogelijk) maximaal aan bij rijksbrede aanbestedingen. In het kader van één overheid kijken we bij vernieuwing ook per geval of het afnemen van overheidsbrede dienstverlening toepasbaar is voor de SVB. Door middel van strategisch leveranciersmanagement, betrokkenheid bij Agile werken als een van de partners en optimale samenwerking borgen we dat de toekomstige IV-doelen van de SVB blijvend worden gehaald.



# Randvoorwaarden & Risico's

# 14 Randvoorwaarden & Risico's

In dit hoofdstuk onderkennen we randvoorwaarden en (externe) risico's ten aanzien van de uitvoering van deze IV-Strategie.

## 14.1 Randvoorwaarden

### 14.1.1 Commitment

Om de IV-strategie conform plan uit te voeren is het belangrijk om de ingezette lijn vast te houden gedurende de komende vijf jaar. Dit vereist commitment vanuit zowel het gehele topmanagement, als vanuit de bestuurlijke driehoek. Daarbij houden we uiteraard oog voor gewijzigde omstandigheden en opdrachten vanuit het Ministerie van SZW en VWS. We moeten ook met elkaar bereid zijn om jaarlijks waar nodig bij te sturen indien gewijzigde omstandigheden hierom vragen.

### 14.1.2 Financiën

SZW heeft een additioneel financieel kader geboden voor de aanpak van technische schuld. Financiering is voorsnog beschikbaar via nog in te dienen voorstellen conform (proces)afspraken tussen SZW en SVB. Vanaf 2021 zullen de eerste voorstellen hiervoor ingediend worden. Binnen dit traject dient flexibiliteit te zijn om kortcyclisch planvorming in te brengen en te beoordelen.

### 14.1.3 Visie en governance t.a.v. ketensamenwerking

Randvoorwaarde op het gebied van ketensamenwerking is het ontwikkelen van een visie ten aanzien van de ambities op dit vlak (inclusief tijdige besluitvorming) en ketengovernance. Dit zodat we hier tijdig op kunnen anticiperen. Dit speelt zeker op het vlak van datagedreven sturen. De burger echt centraal stellen vanuit gezamenlijke doelen vraagt om een gemeenschappelijk visie op data en datagedreven werken resulterend in een gezamenlijke data agenda. Dit vraagt ook om ecosysteem(keten) regie op politiek en bestuurlijk niveau en de wil om over organisaties heen op operationeel niveau samen te werken. Dit betekent ook horizontale governance (incl. data governance), verantwoording en financiering die organisaties en kolommen overstijgt. Doelbinding overstijgt daarbij

individuele organisaties en moet op keten/ecosysteemniveau bepaald en conform de bedoeling van de wet worden vastgelegd.

Om datagedreven sturen en werken succesvol ten uitvoer te kunnen brengen is het daarnaast randvoorwaardelijk om binnen wet- en regelgeving voldoende mogelijkheden te hebben om (ethisch) verantwoorde inzet van data en beslisregels/algoritmen te borgen.

### 14.1.4 Digitale Agenda WaU

De IV-strategie hangt samen met het versnellen van de digitale agenda binnen het traject WAU. Het is een randvoorwaarde dat deze digitale agenda gaat lopen en dat hier ook binnen de kabinetsformatie ruimte voor ingeruimd wordt. Dit geldt met name voor de volgende thema's:

- Thema: **'digitale inclusie'** en de maatregelen daartoe.  
Digitale inclusie betekent ook werken met concepten als omnichannel, algemeen bruikbare inlogmiddelen, etc.
- Thema: **'overheidsbreed toepasbare IT-diensten/producten'**.  
In het bijzonder:
  - **Toegang:** het realiseren van algemeen bruikbare inlogmiddelen en machtigingsvormen zodat inclusieve en veilige onlinedienstverlening groeit;
  - **Data:** het harmoniseren van gegevensdefinities zodat de toenemende 'vernetwerking van diensten' voor burgers begrijpelijk en voor uitvoerders betaalbaar is.

### 14.1.5 BIT-toetsing

Daar waar projecten voldoen aan de BIT-criteria, zullen zij worden voorgelegd voor een BIT-toets. Randvoorwaardelijk voor de start danwel voortgang van dergelijke trajecten is tijdige aanvraag (via het verantwoordelijke ministerie) bij en inplanning door het BIT adviescollege.

## 14.2 Risico's

### 14.2.1 Onvoorziene gebeurtenissen

De wereld om ons heen is continu in beweging. Deze IV-strategie bevat onze ambities voor de komende vijf jaar, gebaseerd op wat we nu weten. Naarmate de tijd voortschrijdt zullen zich vrijwel zeker onvoorziene gebeurtenissen voordoen, bijv. op het gebied van toenemende (Europese of Nederlandse) wet- en regelgeving of in de keten, en mogelijk tot bijstelling van deze IV-strategie leiden. Deze ontwikkelingen kunnen zowel betrekking hebben op lopende trajecten als potentieel nieuwe trajecten. Hiervoor is een goede besturing essentieel. De besturing van onze IV-veranderingen krijgt daarom via het portfoliomanagementproces extra aandacht. Daarnaast bekijken we eenmaal per jaar of bijsturing, dan wel aanvulling van de IV-strategie nodig is en zo ja dan wordt deze IV-strategie herijkt.

#### **Noodzakelijke voortbrenging versus ruimte voor nieuwe wet- en regelgeving**

*Gezien de opgave van de technische vernieuwing waar we voor staan in de komende drie jaar, is het belangrijk te markeren dat er beperkte ruimte is tot 2024 voor de implementatie van nieuwe wet- en regelgevingstrajecten, die uitgevoerd worden met behulp van onze kernapplicaties (AxW systeem), te weten nieuwe regelgeving t.a.v. volksverzekeringen zoals AOW, AKW en ANW. Daarnaast bepalen de complexiteit van de aanpassingen, die nodig zijn om wet- en regelgeving uit te voeren in dit systeem alsmede beschikbare IT-kennis en capaciteit, of in uitvoering nemen realiseerbaar is. Zo is een leeftijdsafhankelijke AOW gezien benodigde systeemaanpassingen complex om in te voeren. Door prioritering in het portfolio verwachten we wel ruimte te kunnen maken voor de uitvoering van generieke wet- en regelgeving zoals Woo, alsook de regelgeving in het zorgdomein. Tijdens de periode van uitwerking van de regeerakkoordafspraken in het wetgevingsproces zal de impact van wet- en regelgeving en*

*mogelijkheid tot uitvoering steeds in kaart worden gebracht in de uitvoeringstoetsen. Per wetsvoorstel of AMvB kan dan tot afgewogen besluitvorming gekomen worden over de mogelijkheid en/of fasering van de invoering. Uiteraard speelt ook de cumulatie van verschillende regelingen een rol bij deze afweging.*

*De SVB moet de komende twee à drie jaar prioriteit geven aan een aantal onderwerpen en die vanuit de IV-strategie gepland realiseren, zodanig dat er op lange termijn flexibel kan worden blijven gewerkt en een basis wordt gelegd voor functionele vernieuwing in de dienstverlening. Het betreft de volgende onderwerpen:*

- 1. Het verbeteren van telefonie.*
- 2. Het verder brengen van de technische vernieuwing: door onder meer het aanpakken van de technische schuld (verspreid over vijf jaar), technisch beheer en onderhoud en de sourcing.*
- 3. Daarnaast is van belang dat we in 2021 inzetten op het verhogen van de cyberweerbaarheid. Intensivering is minimaal gedurende 2021.*

### 14.2.2 Continuïteit

De coronacrisis heeft het belang benadrukt van het identificeren en beheersen van potentiële dreigingen in de brede zin des woords (bijv. pandemie, onbeschikbaarheid van gebouwen of informatievoorziening) om te allen tijde de continuïteit van onze dienstverlening en met name van onze betalingsprocessen te kunnen borgen. Zo heeft de coronacrisis geleid tot een structureel andere wijze van (samen)werken en deze inzichten zijn gebruikt om bepaalde onderdelen in het werkplekconcept versneld of in andere vorm uit te voeren. Binnen deze IV-strategie ontwikkelen we bedrijfscontinuïteit management dan ook verder in lijn met ontwikkelingen binnen de dienstverlening, informatievoorziening en dreigingsbeelden.

### 14.2.3 Schaarse kennis en capaciteit

Voor onze activiteiten zijn we binnen sommige kennisgebieden afhankelijk van een relatief kleine groep medewerkers, die veel of specifieke kennis hebben van het bestaande IV-landschap, de processen, systemen, wet- en regelgeving en de historie. Zeker in relatie tot ons sourcingbeleid waarin we ervoor gekozen hebben IV-diensten in relatie tot primaire taken zelf te ontwikkelen en beheren leidt dit tot afhankelijkheid in relatie tot beschikbare capaciteit. Projecten kunnen deze schaarste ervaren als de benodigde capaciteit al op andere projecten is ingezet. Er wordt ook in 2021-2025 gewerkt aan versterking van de interne bezetting. Daarnaast wordt uitbesteding ingezet om minder afhankelijk te zijn van het in huis hebben van eigen mensen. In de jaarplanning is tevens nadrukkelijk aandacht voor samenloop van activiteiten en daaruit voortvloeiende capaciteitsproblemen. Hiermee kunnen we beter anticiperen op mogelijke knelpunten.



# Meerjarig financieel kader

# 15 Meerjarig financieel kader

In onderstaande overzicht geven we een meerjarig kader van de financiële middelen benodigd voor de uitvoering van deze IV-strategie.

Het totaal gefinancierde bedrag per jaar is opgenomen in de onderstaande tabel. Voor 2021 is uitgegaan van het door SVB aan CIO en IT toegekend taakstellend budget. Voor de jaren erna is uitgegaan van het kader. Uitvoering van de IV-activiteiten vindt vanuit het oogpunt van beheersbaarheid plaats binnen het vastgestelde budgettaire kader (exclusief wet- & regelgeving) en binnen de gelden op een stelpost voor het wegwerken van technische schuld die bij SZW via nog in te dienen voorstellen ter beschikking gesteld zullen worden. Waar nodig passen we prioritering toe binnen de IV-middelen om binnen de gestelde kaders

te blijven. Mocht dit tot problemen leiden en de financiële middelen ontoereikend blijken, dan zoekt de SVB eerst naar passende oplossingen binnen het totaal van de SVB-begroting. Mocht dat onverhoopt niet mogelijk zijn dan gaat de SVB met onze eigenaar en opdrachtgevers in overleg. Naarmate de tijd voortschrijdt zal een meer definitief en gedetailleerd inzicht ontstaan in de daadwerkelijk benodigde middelen en zullen verhoudingen tussen de verschillende categorieën van run en regulier projectportfolio (change) worden bijgesteld. De verdeling is daarom vooralsnog indicatief. Jaarlijks wordt onderstaand financieel kader op grond van het concrete change portfolio nader uitgewerkt in een activiteitenkalender. Vanuit het portfolio proces zal de link worden gelegd naar de actielijnen in de IV-strategie.

Financiering - IV activiteiten (Bedragen x €1m en indicatieve verdeling Run / Portfolio)	2021 Budget	2022 Kader	2023 Kader	2024 Kader	2025 Kader
1: Run	61,7	63,3	64	65	65
2: Reguliere IT Projectportfolio	30,1	27	21,2	26,7	28
3: Aanpak technische schuld		11,8	8,6	13,2	8
<b>Totaal concept kader<sup>12</sup></b>	<b>91,8</b>	<b>102,1</b>	<b>93,8</b>	<b>104,9</b>	<b>101</b>
4: Wet- en regelgeving (W&R)	10,1	PM	PM	PM	PM

<sup>12</sup> Kaders vóór besluitvorming binnen de SVB over de exacte budgetverdeling binnen directies voor de komende jaren.



De drie categorieën IV-activiteiten in de tabel van pagina 72 worden in de onderstaande paragrafen toegelicht.

- 1. Run:** betreft de kosten van reguliere beheer- en managementactiviteiten van IT (2021: € 57,3 mln.) en CIO Office (2021: € 4,4 mln.). De run kosten zijn inclusief de run kosten voor PGB 1.0. Financiering is een combinatie van door SZW ter beschikking gestelde middelen (Meibrief en Augustusbrieff), (doorbelaste) IT-kosten zoals opgenomen in de begroting voor PGB en Overig niet-SV. De SVB heeft in dat kader eerder aangegeven dat oplopende IT beheerkosten<sup>13</sup> deels het gevolg zijn van Change investeringen voor de uitbreiding en automatisering van business diensten. Huidige inefficiëntie van het IT-landschap is een andere oorzaak van oplopende kosten. Om stijgende IT-beheerskosten en kostenstijging a.g.v. inefficiëntie in het IT-landschap te dempen investeert IT komende jaren in het aanpakken van technische schuld. Met de aanpak van technische schuld wordt beoogd om de kwaliteit, efficiëntie en wendbaarheid van de IT-dienstverlening te verhogen. Toetsing van deze beoogde effecten zijn onderdeel van de nadere uitwerking van aanpak van technische schuld.
- 2. Reguliere IT Projectportfolio:** De projecten uit de reguliere projectportfolio (zie actielijnen in voorgaande hoofdstukken) worden gefinancierd uit door SZW ter beschikking gestelde middelen. In 2021 is het budget € 30,1 mln. Daarin is voor 2021 additioneel budget incidenteel toegevoegd vanuit de SVB-middelen om te starten met de aanpak van de technische schuld en het versnellen van de cyberweerbaarheid.

- 3. Aanpak technische schuld:** De aanpak van de technische schuld (ook wel getypeerd als de 'legacy'-aanpak) gaat over de volgende onderdelen:
  - Domein Sociaal: 'Project 'Naar 1 landelijke administratie' en 'Modernisering AA'
  - Domein Bedrijfsvoering & Strategie: 'Doorontwikkeling werkomgeving'
  - Domein Informatietechnologie: 'Verhogen continuïteit/stabiliteit' en de 'Sourcing strategie en roadmap'
  - Domein Informatiebeveiliging en privacybescherming: 'Versnellen cyberweerbaarheid' en blijvende aandacht voor informatiebeveiliging gedurende de daaropvolgende jaren (2022 – 2025).

De aanpak technische schuld zal met ingang van 2022 een groot beslag leggen op de IT Run- en change capaciteit. Financiering is beschikbaar via nog in te dienen voorstellen uit de gelden die bij SZW op een stelpost staan en die zijn toegekend per Augustus brief voor de aanpak van de technische schuld (deze zijn in de tabel op pagina 27 opgenomen). In 2021 gaat de SVB met SZW in gesprek om de eerste tranche van beschikbare middelen ten behoeve van aanpak technische schuld aan te vragen.

- 4. Wet- en regelgeving:** SZW en SVB maken afspraken over de financiering van wet- en regelgevingsprojecten op basis van uitvoeringstoetsen. SVB ontvangt hiervoor separaat financiering van SZW. Met een uitvoeringstoets brengt SVB de gevolgen van nieuwe wet- en regelgeving in kaart. SVB wordt hiermee in staat gesteld om op een gestructureerde wijze aan te geven, of het voorstel uitvoerbaar is en wat de kosten zijn. De change portfolio VWS (PGB 2.0) is onderdeel van de Change W&R en is ook als zodanig verantwoord in de opgave voor 2021.

<sup>13</sup> Loon en prijsstijging buiten beschouwing gelaten aangezien deze aanvullend gefinancierd worden.



voor het leven  
Sociale Verzekeringsbank

## Colofon

Sociale Verzekeringsbank (SVB)  
CIO Office  
Postbus 1100 | 1180 AH Amstelveen

IV-Strategie SVB  
Versiedatum: 23 november 2020