




2024

Programmaplan E-Werken 2024

'Als we onze cliënten goed willen helpen, moeten we onze medewerkers goed ondersteunen'

 gedelegeerd opdrachtgever Programma E-Werken

24 mei 2024

Programmadirecteur	
Projectcode	UN0470
Versie:	0.95PB10

Managementsamenvatting

Met de UWV Strategie 2021-2025 willen we de dienstverlening verbeteren en verbreden. Dit doen we door de cliënt centraal te stellen en aandacht te hebben voor de menselijke maat in dienstverlening, waardoor cliënten zich gezien, gehoord en geholpen voelen en UWV als één organisatie ervaren. Door middel van integrale klantreizen werken we als 1 UWV aan gerichte oplossingen voor het wegnemen van knelpunten die onze cliënten ervaren in de dienstverlening.

Programma E-Werken is een business change programma en levert een actieve bijdrage aan de UWV-strategie en het oplossen van pijnpunten in de Integrale Klantreizen (IKR). Dat doen we door onze kennis over en ervaring met de realisatie en implementatie van UWV-brede herontwerp projecten zoals Herontwerp WW (HOWW), AJD en Herontwerp AW (HOAW), het ontwikkelen en UWV-breed implementeren van gemeenschappelijke voorzieningen zoals E-Afspraak, Klantbeeld Burger, Klantbeeld Werkgever, E-Publicatie en Werken met Zaken en het denken en werken vanuit één UWV. We zijn een business change programma dat UWV-breed waarde creëert voor cliënt en medewerker.

Programma E-Werken realiseert dat langs de volgende doelstellingen

1. Ontwikkelen en implementeren gemeenschappelijke IV voorzieningen
2. Herontwerpen primaire processen
3. Vereenvoudigen en vernieuwen applicatielandschap
4. Waarde creëren (cliënt en medewerker)



Onder sturing van het programma zijn inmiddels 24 projecten afgerond (inclusief vooronderzoek E-Kennis), 10 projecten zijn lopend (inclusief project Beeldbellen) en op de back log staan 13 projecten.

In 2024 gaan we verder met de realisatie van de projecten onder sturing HOAW, HOWW, AJD TWV, E-Afspraak, Klantbeeld Werkgever en E-Publicatie. Geven we verder invulling aan het eigenaarschap van E-Afspraak en gaan we nog meer sturen op UWV-breed gebruik van de door E-Werken opgeleverde voorzieningen om meer cliënt- en medewerkerswaarde te realiseren.

Aanleiding en voorstel

Met de UWV Strategie 2021-2025 willen we de dienstverlening verbeteren en verbreden. Dit doen we door de cliënt centraal te stellen en aandacht te hebben voor de menselijke maat in dienstverlening, waardoor cliënten zich gezien, gehoord en geholpen voelen en UWV als één organisatie ervaren.

In 2024 werken we als UWV verder aan de realisatie van onze strategie 'Meer ruimte voor de menselijke maat in dienstverlening'. Onze ambitie is dat al onze cliënten zich gezien, gehoord en geholpen voelen door UWV. Dat doen we door uit te gaan van wat cliënten nodig hebben van ons en door knelpunten in onze dienstverlening weg te nemen. Door middel van integrale klantreizen werken we als 1UWV aan gerichte oplossingen voor het wegnemen van knelpunten die onze cliënten ervaren in de dienstverlening. <bron Jaarplan 2024 https://www.uwv.nl/imagesdxa/uwv-jaarplan-2024_tcm94-454892.pdf>

Programma E-Werken heeft de focus op de vernieuwing van de informatievoorziening en herontwerp van de primaire bedrijfsprocessen met als doel de medewerker en daarmee de cliënt optimaal te ondersteunen. Het programma levert met de UWV-brede realisatie en implementatie van gemeenschappelijke voorzieningen, het herontwerp van processen met projecten zoals HOWW en HOAW een bijdrage aan de ontwikkeling en versterking van het UWV fundament. Met de verbindingskracht en het denken en werken vanuit één UWV en de focus op het leveren van waarde voor cliënt en medewerker levert het programma een belangrijke bijdrage aan de realisatie van de UWV-strategie en het oplossen van pijnpunten die cliënten en medewerkers ervaren.



Een belangrijke factor voor de kracht van het programma is de Programmaraad E-Werken met daarin alle directeurs van de divisies. De Programmaraad is als stabiele en sturende kracht in staat om UWV breed draagvlak te creëren en de business changes in de organisatie te laten landen. Tevens participeert E-Werken in de Kwartaalsturing Dienstverlening en levert een bijdrage aan het IKR-memo Klantreisoverstijgend in samenwerking met Programma Dienstverlening.

In 2024 gaan we verder met de realisatie van de projecten onder sturing HOAW, HOWW, AJD TWV, E-Afspraak, Klantbeeld Werkgever en E-Publicatie. Geven we verder invulling aan het eigenaarschap van E-Afspraak en om meer cliënt- en medewerkerswaarde te realiseren gaan we nog meer sturen op UWV-breed gebruik van de door E-Werken opgeleverde voorzieningen.

Voor het UWV-breed gebruik van de voorzieningen (in 2022 door de RvB vastgesteld) zijn er door E-Werken samen met de lijn aansluiterservices ingericht voor Klantbeeld Burger (K&S) en Werken met Zaken (FB/IV). Is E-Werken voor de kwartaalsturing coauteur van de IKR Klantreisoverstijgende dienstverlening waarin de gemeenschappelijke voorzieningen zijn meegenomen en geborgd. En participeren we in de door E-Werken geïnitieerde Expertgroepen OPB (BAW) en BRM (ODM en RuleXpress) die respectievelijk aan GIV en Uitkeren zijn overgedragen. De gemeenschappelijke voorzieningen en generieke tools zijn onderdeel van de Enterprise Architectuur UWV. En het gebruik van tools en voorzieningen is conform besluit van de RvB verplicht waarbij in alle gevallen de regel 'comply or explain' geldt.

Ambitie E-Werken (zoals vastgesteld door RvB bij behandeling programmaplan E-Werken 2022):

In 2025 wordt UWV-breed gebruik gemaakt van de gemeenschappelijke IV-voorzieningen E-Afspraak, E-Publicatie, Klantbeeld Burger, Klantbeeld Werkgever en Werken met Zaken.

In 2025 zijn de ICT-tools voor OPB (BAW) en BRM (ODM en RuleXpress) ingezet in alle divisies bij het realiseren van herontwerp- en vernieuwingsprojecten voor klant- en medewerkerprocessen.

Echter voor de versnelling van de UWV-brede implementatie van de gemeenschappelijke voorzieningen is veel meer extra focus en aandacht nodig en zullen we in 2024 samen met de divisies en organisatie onderdelen waar de voorzieningen in beheer zijn een UWV-breed plan van aanpak op te stellen en uit te voeren om met elkaar meer cliënt en medewerkerswaarde te creëren.

Bijdrage aan organisatiedoelstelling

In de strategie staat de cliënt en de dienstverlening met menselijke maat centraal. Daardoor ervaart de cliënt UWV als een organisatie. Cliënten die gebruik maken van onze dienstverlening mogen daarom geen hinder hebben van onze interne verdeling in divisies en domeinen. UWV moet als één organisatie in samenhang opereren.

Als afgeleide van de UWV strategie heeft de RvB [5 strategische thema's voor 2024](#) geprioriteerd. Aan twee van deze thema's 'oplossen van knelpunten in de dienstverlening' en 'borgen van de continuïteit' levert E-Werken middels verschillende projecten direct een bijdrage.

In het UIP 2024-2028 is er een hoofdstuk gemeenschappelijke voorzieningen en tools opgenomen waarin de ambities en meerwaarde voor cliënten en medewerkers van de projecten van E-Werken expliciet bij de verschillende onderdelen is vermeld. (Bron: UWV Informatieplan 2024-2028, hoofdstuk 2.2, blz. 10)

De UWV-brede inzet en implementatie van de gemeenschappelijke IV-voorzieningen en generieke ICT-tools (die door E-Werken zijn verworven en ingericht en UWV-breed zijn of worden geïmplementeerd) is een randvoorwaarde om dit ook daadwerkelijk te realiseren. E-Werken is voor de kwartaalsturing co-auteur van de IKR Klantreis overstijgende dienstverlening waarin de gemeenschappelijke voorzieningen zijn meegenomen en geborgd.

Projecten en voorzieningen E-Werken t.b.v. Integrale klantreizen



De projecten van E-Werken ondersteunen de realisatie van de doelstellingen binnen de IKR Klantreis overstijgende dienstverlening. De klantreis overstijgende initiatieven dragen eraan bij dat cliënten de menselijke maat ervaren in alle interacties met UWV en dat de kwaliteit van de dienstverlening toeneemt. En zijn gericht op verbeteringen die in meerdere klantreizen toegepast kunnen worden. Door de dienstverlening voor cliënten te vereenvoudigen, door begrijpelijk en persoonlijk te communiceren via alle kanalen en door persoonlijke ondersteuning te bieden. Medewerkers worden beter ondersteund om samen te werken in de klantreizen, zodat de cliënt ons ervaart als 1UWV.

Programma doelstellingen

Programma E-Werken levert UWV breed en divisieoverstijgend een bijdrage aan het verbeteren van de (digitale) ondersteuning van medewerkers en daarmee aan de dienstverlening aan cliënten. Om daar nader invulling aan te geven is de concrete ambitie van het programma dat in 2025 UWV-breed gebruik¹ gemaakt wordt van de gemeenschappelijke voorzieningen en generieke ICT-tools van E-Werken. Om waarde te creëren voor cliënt en medewerker, knelpunten uit de IKR's op te lossen en hiermee een fundamentele bijdrage te leveren aan de UWV-strategie.

¹ UWV-breed gebruik betekent in de praktijk dat alle domeinen/klantprocessen waar de betreffende functionaliteit benodigd is, ook van deze voorzieningen gebruik maken.

Programma doelstellingen:

1. Herontwerpen primaire bedrijfsprocessen;
2. Vereenvoudigen en vernieuwen applicatielandschap;
3. Verwerven en inrichten van gemeenschappelijke IV-voorzieningen en generieke ICT-tools.
4. Waarde creëren (cliënt en medewerker)

Hieronder een toelichting per doelstelling:



1. Herontwerpen primaire bedrijfsprocessen



Door de cliënt centraal te stellen bij het herontwerpen van de primaire processen wordt er gewerkt aan het oplossen van de IKR pijnpunten. En realiseren we betere (procesmatige) en gebruikersvriendelijke ondersteuning voor onze medewerkers zodat zij cliënten beter kunnen helpen. Daarnaast vergroten we de efficiency, kwaliteit en de wendbaarheid van de IV-ondersteuning. Bij het herontwerp van de primaire processen en het vernieuwen van de IV wordt gebruik gemaakt van gemeenschappelijke voorzieningen en generieke ICT-

tools.

2. Vereenvoudigen en vernieuwen applicatielandschap



Door het fundamenteel vereenvoudigen en vernieuwen van het applicatielandschap, onder andere door het samenvoegen van applicaties met vergelijkbare of overlappende functionaliteiten naar één doelsysteem, bieden we de medewerkers een betere en IV-ondersteuning. Medewerkers hebben direct toegang tot de juiste informatie en kunnen cliënten beter en sneller van dienst zijn omdat er minder verschillende systemen voor eenzelfde vraag en/of handeling noodzakelijk zijn. Voorbeelden zijn het overbrengen van decentrale elektronische archieven (SONAR en Placet) naar het EA, het realiseren van 1 Uniforme Betaalomgeving (1UBO) en het vervangen van het grote aantal brievenboekapplicaties door één E-Publicatie voorziening.

3. Ontwikkelen en implementeren van gemeenschappelijke IV-voorzieningen en generieke ICT-tools



Gemeenschappelijke IV-voorzieningen

Het verwerven, inrichten en daarna UWV-breed implementeren van gemeenschappelijke voorzieningen ondersteunt medewerkers en daarmee ook cliënten (WmZ, E-Afspraak, Klantbeeld Burger, Klantbeeld Werkgever, E-Dossier, E-Publicatie) ook lossen ze knelpunten uit de IKR's op en leveren daarmee cliënt- en medewerkers waarde. Door de (verplichte) UWV-brede de inzet van de voorzieningen is er meer ruimte voor dienstverlening met menselijke maat. De cliënt wordt gezien, gehoord, geholpen en

ervaart UWV als één organisatie.

Generieke ICT-Tools

De generieke ICT-tools (BAW, RuleXpress en ODM) zijn in beheer bij GIV (BAW) en Uitkeren (BRM en RuleXpress) en worden UWV-breed ingezet voor herontwerp projecten zoals Herontwerp WW, Herontwerp AW, AJD. Voor het beheeren en uitvoeren van bedrijfsregels zijn dat ODM en RuleXpress en voor het inrichten van operationele procesbesturing (OPB) is dat BAW (Herontwerp WW, AJD, E-Afspraak WB). Door de toepassing worden processen gedigitaliseerd en geautomatiseerd, er is bijvoorbeeld voor Herontwerp WW met BAW een medewerkerapplicatie (MAWW) opgeleverd voor het verwerken van een werkloosheidsuitkering of toeslag, waardoor cliënten sneller bericht krijgen en medewerkers die taken krijgen die voor hen bestemd zijn. Cliënten kunnen bijvoorbeeld (dankzij de inzet van RuleXpress en ODM) via de WW-klantapplicatie (E-Aanvraag) eenvoudiger hun WW-uitkering aanvragen.

4. Waarde creëren (cliënt en medewerker)



Het overkoepelende doel van E-Werken is het UWV-breed creëren van waarde voor cliënt en medewerker, en dus voor de organisatie. Het is het fundament van het E-Werken denken en doen. We sturen daarvoor de projecten en vooronderzoeken aan, nemen tijdelijk het eigenaarschap op van de door ons ontwikkelde voorzieningen, maar nog belangrijker voelen we ons verantwoordelijk voor de UWV-brede implementatie van deze ontwikkelde en ingerichte voorzieningen.

Hoofdactiviteiten 2024

In 2024 worden door Programma E-Werken de volgende hoofdactiviteiten uitgevoerd:

- a. Waarde creëren (cliënt en medewerker)
 - o sturen van projecten en vooronderzoeken;
 - o eigenaarschap voorzieningen
 - o UWV-breed implementeren
- b. Adviseren en ondersteunen bij implementatie en doorontwikkeling;
- c. monitoren van projecten;
- d. bewaken van UIP-doelstellingen op gebied van E-Werken.

a. Waarde creëren (cliënt en medewerker)

Sturen van projecten en vooronderzoeken


Programma E-Werken is verantwoordelijk voor de te hanteren aanpak, inhoud, financiën en de te bereiken projectresultaten. We zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de projecten en de stuurdocumenten. We ondernemen alle benodigde acties om de projectdoelen of vooronderzoeksresultaten te bereiken. Uiteraard in samenspraak met de divisies of directoraten die daarbij een rol spelen. Het programmamanagement geeft sturing aan het programma en geeft invulling van de opdrachtgeversrol voor de eigen projecten. De voortgang van projecten onder sturing wordt opgenomen in de geconsolideerde maandrapportage van Programma E-Werken. Deze wordt maandelijks met de programmaraad gedeeld. Elk project onder sturing heeft een projectorganisatie conform UPM. In veel gevallen wordt gebruik gemaakt van de vraagsturingsprocessen binnen de divisies. Dit beperkt soms wel de slagkracht van de projecten, maar zorgt wel voor betere inbedding van de projectresultaten in de divisies.

We sturen ook op samenhang van de individuele projecten met relevante organisatie brede ontwikkelingen, klantreizen c.q. projectportfolio UWV. Daarnaast wordt zorggedragen voor overige portfoliotaken conform die van decentrale portfoliobureaus. Uiterst belangrijke factoren voor het succesvol invulling geven aan het programma zijn communicatie en stakeholdersmanagement.


Onder sturing van het programma zijn inmiddels 24 projecten afgerond (inclusief vooronderzoek E-Kennis), 10 projecten zijn lopend (inclusief project Beeldbellen) en op de back log staan nog eens 13 projecten. Hierna volgt een overzicht van de projecten die onder sturing van Programma E-Werken vallen met daarna een korte toelichting per project.

Programma E-Werken		2023	2024				2025 e.v.			
		Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Herontwerp primaire bedrijfsprocessen										
Herontwerp WW	HOWW Medewerker 3 begin Q2 afgerond									
	HOWW Medewerker 4									
	HOWW Medewerker 5									
AJD	Werkvergunningen vernieuwen Q2 afgerond									
	Werkvergunningen afronden									
	Ontslagvergunningen									
Herontwerp AW	Initiatiefase afronden									
	Herontwerp AW WIA + Wajong									
	Herontwerp AW plateau 2 Wajong, start 2025									
	Herontwerp AW plateau 3 WAO, start 2026									
	Herontwerp AW plateau 4 WAZ, start 2027									
Vernieuwen en vereenvoudigen applicatielandschap										
E-Publicatie	Fase 2 (installatie, configuratie en first user)									
	Fase 3 (voorbereiding implementaties, implement. WB/AJD-TWV)									
	Fase 4, start 2024 (implementaties divisies ntb)									
	Fase 5, start 2025 (implementaties divisies ntb)									
	Fase 6, start 2026 (implementaties divisies ntb)									
Verwerven en inrichten van gemeenschappelijke IV voorzieningen en generieke ICT Tools										
E-Dossier	Beheer, onderhoud en doorontwikkeling bij FB IV									
Klantbeeld Burger	Beheer, onderhoud en doorontwikkeling bij K&S									
Klantbeeld Werkgever	MVP afronden									
	Doorontwikkelen Klantbeeld Werkgever									
Werken met Zaken	Track&Trace afgerond, implementatie bij FB IV. Decharge Q2.									
E-Afspraak	Implementatie Werkbedrijf afronden									
	Implementatie B&B									
	Implementatie Uitkeren (meerdere domeinen)									
	Implementatie HH									
E-Afspraak voor cliënten										
Eigenaarschap E-Afspraak										
E-Kennis	Vooronderzoek afgerond									
	Inrichten en operationaliseren Expertgroep									

Loopt
 Gepland
 n.t.b.

<p>Herontwerp primaire processen</p>  <p>Herontwerp primaire bedrijfsprocessen</p>	<p>Herontwerp WW Medewerker (HOWW 3 en 4) Ruim 2200 medewerkers WW maken gebruik van één Medewerkerapplicatie (MAWW) voor het verdelen en afhandelen van WW-werk. In MAWW (gerealiseerd met BAW) wordt de benodigde informatie toegankelijker en gebruikersvriendelijker ontsloten en is er meer tijd voor persoonlijke service en inzet van vakmanschap. In HOWW Medewerker 3 en 4 wordt de medewerkerapplicatie doorontwikkeld met o.a. koppeling naar de gemeenschappelijke voorzieningen zoals Klantbeeld, E-Publicatie en WmZ en worden de laatste bestaande applicaties uitgefaseerd.</p> <p>Vernieuwen IV Werkvergunningen en Afronden IV-Werkvergunningen De cliënt- en medewerkerprocessen voor de dienstverlening door AJD voor de werkvergunningen gedigitaliseerd en vernieuwd. Hiervoor wordt een nieuwe medewerkerapplicatie (MAAT) met volledige workflows gerealiseerd met BAW, waarbij (waar dat mogelijk is) geautomatiseerde bedrijfsregels (ODM) worden gebruikt. Werkgevers kunnen via het werkgeversportaal de aanvraag indienen, aanvullen en wijzigen of intrekken. Ook de koppeling met de IND wordt vernieuwd. Aan de medewerkerapplicatie (MAAT) zijn de meeste EW voorzieningen gekoppeld (E-Publicatie, Klantbeeld WG, WmZ). Met deze projecten wordt de werkvergunningen functionaliteit uit VerA uitgefaseerd.</p> <p>Herontwerp Ontslagvergunningen <on hold> In het vervolg op de projecten Werkvergunningen bij AJD wordt ook de IV voor ontslagvergunningen aangepakt. Het papierenproces zal gedigitaliseerd worden en net als bij wervergunningen zullen de medewerkers de beschikking krijgen over een medewerkerapplicatie (gerealiseerd met BAW) van waaruit alle werkzaamheden verricht kunnen worden. Hiermee zal ook deze functionaliteit</p>
--	--

	<p>uit VerA uitgefaseerd worden. Daarmee kan VerA definitief buiten gebruik gesteld worden conform de doelstellingen van WORKit.</p> <hr/> <p><i>Herontwerp AW</i> Herontwerp uitvoeringsprocessen van de wetten WIA, Wajong, WAZ en WAO voor SMZ en Uitkeren inclusief klant- en medewerkerapplicatie. In 2024 wordt de initiatiefase afgerond en wordt gestart met de realisatie van het eerste plateau. Daarbij wordt nog bezien welke deelprojecten kunnen worden onderscheiden. Omdat de WIA, Wajong, WAZ en WAO processen zowel door Uitkeren als SMZ worden uitgevoerd is de sturing op dit divisie overstijgende project bij E-Werken belegd. In de initiatiefase is een start gemaakt met het inrichten van realisatieteams om na afronding van de voorbereiding zo snel mogelijk met realisatie te kunnen starten. De verwachting is dat in Q2 2024 de eerste functionaliteit in de medewerkerapplicatie (MACA) (80/100 monitoring) kan worden opgeleverd en in pilot-vorm kan worden getest.</p>
--	---

<p>Vereenvoudigen en vernieuwen</p>  <p>Vernieuwen en vereenvoudigen applicatie-landschap</p>	<p><i>E-Publicatie</i> E-Publicatie is een belangrijke bouwsteen om te komen tot omnichannel communicatie. Het verwerven van de nieuwe voorziening, alsmede de installatie van het fundament en de functionele inrichting zijn afgerond.</p> <p>E-Publicatie is een voorziening die de behoefte van de cliënt centraal stelt, om sneller cliënt waarde te leveren is besloten om de bestaande 7000 briefsjablonen niet 1-op-1 over te zetten naar de nieuwe applicatie maar de formele uitingen (berichten) slimmer opnieuw te ontwerpen en op basis van 21 berichtsoorten uniform samen te stellen en aan te sluiten op de beeldbrieven. Hierbij ondersteund door een standaard ontwerp per berichttype (1 UWV). De standaard sjablonen per berichttype worden direct multichannel ready ontworpen en gebouwd in E-Publicatie. Er is voor de content realisatie een samenwerking met de BrievenChallenge van Programma Dienstverlening en project Beeldbrieven. Zo creëren we cliëntwaarde door duidelijk multichannel te communiceren als 1 UWV en lossen daarmee een groot aantal knelpunten in de IKR's op.</p>
--	--

<p>Gemeenschappelijke voorzieningen en generieke tools</p>  <p>Verwerven en inrichten van gemeenschappelijke IV-voorzieningen en generieke ICT-tools</p>	<p><i>Doorontwikkeling Klantbeeld Burger</i> In 2023 is Klantbeeld Burger overgedragen naar K&S en is gezamenlijk een aansluitservice ingericht. Klantbeeld Burger is inmiddels geïmplementeerd bij K&S, SMZ, Uitkeren, VFV en B&B en 11.000 (check) aantal medewerkers hebben nu toegang tot Klantbeeld Burger.</p> <hr/> <p><i>Klantbeeld Werkgever</i> Op basis van de techniek en kennis van Uniform Klantbeeld Burger ontwikkelen van een nieuwe presentatielaag voor de klantgroep "werkgever" en realiseren van een koppeling met webservices met de gewenste gegevens van de klantgroep "werkgever".</p> <hr/> <p><i>E-Afspraak Bij Werkbedrijf</i> De uitrol van E-Afspraak bij het Werkbedrijf wordt afgerond.</p> <p><i>Implementatie E-Afspraak UWV-breed (on hold i.v.m. PF besluit)</i> Ook B&B gaat gebruik maken van E-Afspraak. Dit zal projectmatig worden aangepakt. De oriëntatie met B&B opgestart. Tevens wordt gekeken naar implementatie in de overige domeinen.</p>
--	--

	<p><i>E-Afspraak Cliënt WB (on hold i.v.m. PF besluit)</i> Het doorontwikkelen van de gemeenschappelijke voorziening E-Afspraak met twee features:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afspraken maken door klant op het klantportaal 'Mijn UWV' • Afspraken wijzigen door klant op het klantportaal 'Mijn UWV'
	<p><i>Doorontwikkelen Werken met Zaken (3)</i> WmZ maakt het voor cliënt en medewerker mogelijk de voortgang van een aanvraag (zaak) te volgen. Door de informatie rondom de aanvraag te structureren en een uniek zaaknummer aan alle relevante zaakinformatie toe te kennen, helpt WmZ de medewerker in het gericht zoeken en vinden van informatie. In 2022 de 'aansluitservice' voor Werken met Zaken bij FB IV ingericht en zijn onderwerpen als voortgang m.b.v. zaakstatus, toegang tot informatie (zaakbinding) en KOA Klantverzoek gerealiseerd.</p> <p>In 2024 heeft E-Werken samen K&S en FB IV de "Tonen voortgang" Track & Trace functionaliteit gerealiseerd. Cliënten (burgers en werkgevers) kunnen op hun portalen de voortgang zien van hun ingediende bezwaar (bezwaren).</p>
	<p><i>E-Kennis: Verbeteren Kennis- & informatievoorziening gebruikers <on hold></i> In 2023 is het vooronderzoek afgerond om te onderzoeken wat de vereisten zijn voor een UWV-brede voorziening om de gebruikersorganisatie beter te ondersteunen omdat die afhankelijk is van actuele, correcte en direct beschikbare kennis en informatie. De kennis- en informatievoorziening betreft handboeken, landelijke berichten, werkinstructies, kennispoorten. De noodzaak is aanwezig besloten is om als eerste stap een multidisciplinaire UWV-brede Expertgroep E-Kennis in te richten om kennis te delen, eerste initiatieven te kunnen ontplooiën en de geformuleerde strategie UWV-breed uit te dragen. Een mogelijk vervolgproject staat gepland in 2025.</p>

Eigenaarschap E-Afspraak en E-Publicatie

Tot het moment van overdracht aan de lijnorganisatie neemt E-Werken als tijdelijk eigenaar de (beheer)verantwoordelijkheid op zich en richt de benodigde governance hiervoor in. De inhoudelijke taken voor eigenaarschap zijn beschreven in de in 2020 door de RvB vastgestelde notitie Eigenaarschap.

E-Werken zal verder invulling geven aan de (tijdelijke) rol van het eigenaarschap van E-Afspraak en E-Publicatie. Voor E-Afspraak is in 2020 besloten dat, zolang implementaties bij andere divisies en directoraten vanuit E-Werken lopen en er nog doorontwikkeld wordt aan de functionaliteit (cliënten kunnen zelf afspraken wijzigen en afspraken maken via portaal) het eigenaarschap bij E-Werken blijft. Het eigenaarschap van E-Publicatie blijft gedurende de UWV-brede implementatie nog bij E-Werken.

UWV-brede ingebruikname IV-voorzieningen en generieke ICT-tools

De gemeenschappelijke voorzieningen zijn door E-Werken ontwikkeld met als doel om UWV-breed te worden gebruikt, zo voegen ze de meeste waarde toe ten behoeve van de drempelloze dienstverlening (1 UWV) en Integrale Klantreizen. De ambitie om dat in 2025 te realiseren staat vast. De verdere uitrol loopt, in sommige gevallen voorspoedig zoals bij Klantbeeld Burger maar in andere gevallen minder voorspoedig zoals Werken met Zaken. E-Werken heeft samen met de eigenaren van de voorziening aansluitservices ingericht, brengt de voorzieningen UWV-breed onder de aandacht (Demofestival, Onder de Motorkapsessie) maar de UWV-brede implementatie blijft achter bij de ambitie voor 2025. Uit de inventarisatie van GIV over de inzet van generieke en gemeenschappelijke voorzieningen UWV breed, is gebleken dat er op dit vlak nog een wereld te winnen is.

In 2024 wil E-Werken samen met de geëigende partijen zoals GIV, FB IV, K&S waar voorzieningen in beheer zijn een strakker stuur te zetten op de uitrol van de gemeenschappelijke voorzieningen en hier een actieve rol in nemen. Vanuit het ecosysteem van E-Werken, het UWV-breed denken en doen, zijn we goed in staat om verandering te initiëren en er zorg voor te dragen dat we de 2025 ambities waar maken en maximaal het rendement voor de business uit de reeds gedane investeringen halen en zo cliënt- en

medewerkerswaarde te creëren. Sinds eind 2023 worden de voorzieningen E-Publicatie, Werken met Zaken, Klantbeeld Burger en Werkgever en E-Afspraak meegenomen in de kwartaalsturing Dienstverlening en zijn deze onderdeel van het memo Klantreisoverstijgend, het memo wordt ieder kwartaal in co-creatie met programma Dienstverlening gerealiseerd. In 2024 wordt op eenzelfde wijze Herontwerp AW toegevoegd aan het memo IKR ZAO.

Generieke ICT-tools

Voor Business Rule Management (ODM en RuleXpress) en Operationele Procesbesturing (BAW) zijn de ICT-tools overgedragen aan de lijnorganisatie voor verdere doorontwikkeling en implementatie(s). De rol van het programma is adviserende rol, o.a. als lid van de Expertgroepen.

b. Adviseren

Wij adviseren programma's en projecten die in het UIP 2024–2028 zijn opgenomen. Op basis van rapportages, stuurdocumenten (UPM), architectuur (via AB), deelname Expertgroepen, zitting IV (via IV-Board), deelname aan kwartaalsturing en gesprekken anticiperen op wat de ontwikkelingen zijn, hoe we de inzet van gemeenschappelijke voorzieningen, hergebruik van componenten kunnen stimuleren, hoe we de waarde kunnen maximaliseren voor cliënt en medewerker. De mate van advisering is afhankelijk van welke voorziening het betreft (gemeenschappelijk of generiek) en de grootte van het verandertraject in de vorm van projecten dan wel programma's. Om te bewaken of de voorzieningen en tools worden gebruikt zoals oorspronkelijk bedoeld spelen naast E-Werken ook de Architectuurboard, IV-Board en de CIO (via PB UWV) een rol. Vanuit Programma E-Werken worden de divisies en directoraten daar waar nodig ondersteund en voorzien van advies. Die advisering en ondersteuning is daarbij niet vrijblijvend.

Architectuur

Het Architectuur- en Adviesteam (AAT) zoals we dit in voorgaande jaren kennen, bestaat niet meer als zodanig. Door budgetbeperkingen is de fte voor dit jaar van leadarchitect helaas komen te vervallen. Het blijft voor de doelen en taken van het programma belangrijk om een leadarchitect binnen het programmabureau te hebben. Voor nu zijn er afspraken gemaakt met CIO-O over de bijdrage van E-Werken aan de doelarchitectuur, de aanhaking en inbreng in de Architectuurboard, het borgen dat nieuwe projectarchitecten van E-Werken de UWV architectuur op inhoud en proces meekrijgen en de hands-on aansluiting van enterprise/leadarchitecten op vraagstukken/initiatieven vanuit projectrealisaties.

Expertgroepen

Door E-Werken zijn in 2020 drie divisieoverstijgende expertgroepen ingericht: Business Rule Management (ODM en RuleXpress), Operationele Procesbesturing (BAW) en Werken met Zaken. Het primaire doel van de expertgroepen is om het gebruik te borgen en stimuleren, kennis te delen, best practices te ontwikkelen, hergebruik van componenten te faciliteren, opleidingen te realiseren en de divisies en directoraten te adviseren en bij te staan bij de verdere door-ontwikkeling en implementatie(s). Met als doel dat de tools UWV-breed en uniform worden toegepast en dat zoveel mogelijk wordt hergebruikt. Alle expertgroepen zijn aan de lijn overgedragen; OPB naar GIV, Werken met Zaken naar FB IV en BRM naar Uitkeren. Net als de participerende divisies, blijft ook E-Werken in de expertgroepen deelnemer om de opgebouwde kennis over de toepassing van de generieke ICT-tools in te brengen en te adviseren over de UWV-brede inzet van de tools.

c. Monitoren

Binnen het domein E-Werken worden projecten uitgevoerd die niet door het programma direct wordt aangestuurd. Het is wel van belang dat de samenhang binnen het domein bewaakt blijft en dat bewaakt wordt dat de E-Werken voorzieningen daadwerkelijk ingezet worden, (comply or explain). Om dit te toetsen is in voorgaande jaren binnen het programma een monitoringfunctie ingericht. Daar een aantal voorzieningen reeds is overgedragen aan de eigenaren in de lijnorganisatie en met de beperkte middelen (budget) die het programma thans heeft, wordt het monitoren van deze projecten vanaf dit jaar tot het minimum beperkt en op informele wijze uitgevoerd. We monitoren op basis van signaalfunctie vanuit met name de Architectuur Board, de kwartaalsturing Dienstverlening en kwartaalsturing IV portfolio.

d. Bewaken

Voor het behalen van de UWV-doelstellingen en strategische mijlpalen op het gebied van E-Werken, worden de projecten bewaakt die niet onder sturing, advisering of monitoring vallen.

Indachtig de UWV strategie van de menselijke maat zal de ICT meebewegen van wetsuitvoerder naar publieke dienstverlener waarbij cliënten zich gezien, gehoord en geholpen voelen. Dit betekent voor zowel cliënt als medewerker een beweging naar een verbeterde moderne digitale dienstverlening. Sinds het UIP van 2023 zijn de strategische UIP doelstellingen van E-Werken niet meer expliciet benoemd. In UIP 2024-2028 valt de bijdrage van (domein) E-Werken onder 'verbeteren en verbreden dienstverlening' en 'versterken ICT fundament'.

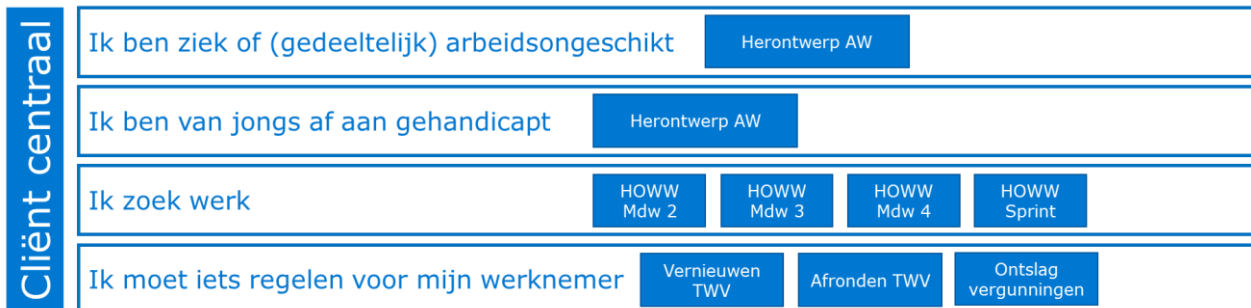
Verbeteren en verbreden dienstverlening <i>aan de hand van de klantreizen en kijkend vanuit het perspectief van de cliënt naar drempelloze (digitale) dienstverlening</i>	
Klantreis	Project
Ik zoek werk Ik zoek een werknemer Ik moet iets regelen voor mijn werknemer	Vernieuwen IV Werkvergunningen
	Afronden TWV
	Ontslagvergunningen
	Herontwerp WW Medewerker
Ik ben ziek of (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt Ik ben jonggehandicapt	Herontwerp AW
	SIO ZW -vernieuwen van de ICT ondersteuning van het ZW Arbo proces

Versterken ICT-fundament <i>door o.a. reduceren complexiteit, maximaal automatiseren, maximale inzet van standaardfunctionaliteit, modulaire bouwblokken</i>	
Doel	Project
Gebruik van gemeenschappelijke en generieke voorzieningen	E-Afspraak
	E-Publicatie
	Klantbeeld Burger (in beheer bij eigenaar K&S)
	Klantbeeld Werkgever
	Werken met Zaken (in beheer bij FB IV)
	Operationele procesbesturing – BAW (niet nader benoemde projecten)
	Business Rule Management – ODM en RuleXpress (niet nader benoemde projecten)

Samenhang doelstellingen, projecten

Samenhang herontwerp primaire processen projecten en IKR's

Het herontwerp van processen zoals HOWW en HOAW realiseert met de inzet van gemeenschappelijke voorzieningen en generieke tools in de verschillende klantreizen een betere IV-ondersteuning van de medewerker en daarmee een betere dienstverlening aan onze cliënten. Denk daarbij aan verminderen van het aantal systemen waarin een medewerker moet registreren waardoor minder hoeft te worden 'overgetypt' en onze cliënten met minder fouten te maken krijgen. Betere procesmatige ondersteuning (digitalisering en automatisering) geeft ook meer informatie over de processen waardoor deze beter geanalyseerd kunnen worden en verbeteringen gericht kunnen worden ingezet. De herontwerp projecten geven vooral invulling aan de procesmatige behoefte die er is in de klantreizen en bij de medewerkers. Door het gebruik van de generieke ICT-tools (low code-achtig) kunnen we wijzigingen in veel gevallen ook sneller doorvoeren waardoor veel medewerkerswensen ook sneller vervuld kunnen worden.



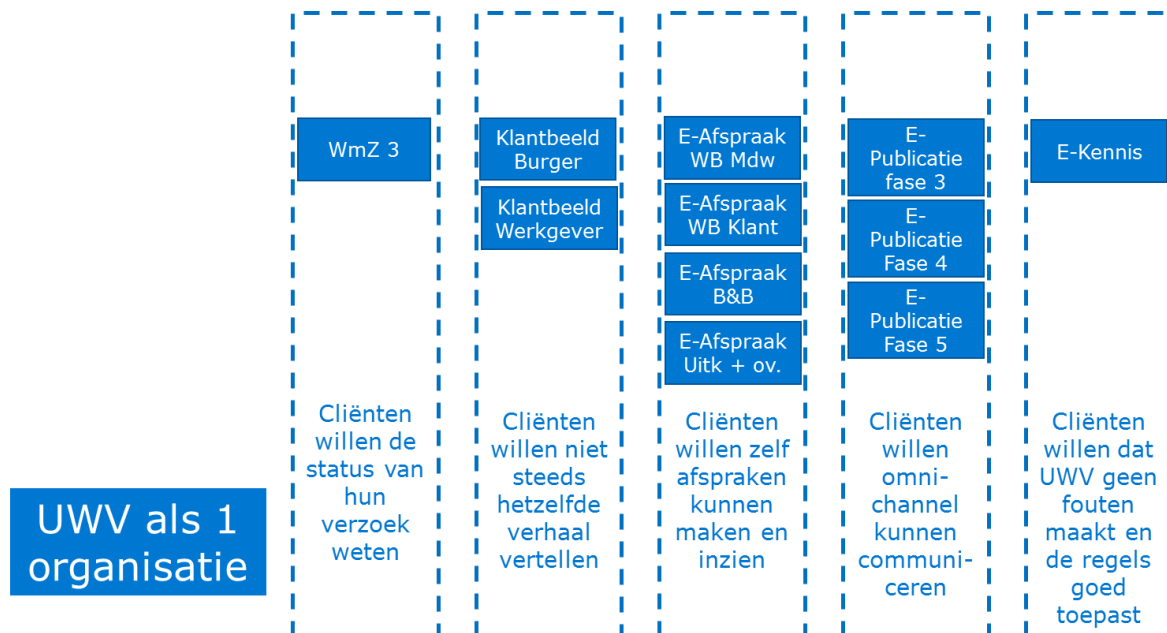
Figuur 1: E-Werken projecten op gebied van herontwerp van processen ten dienste van Integrale Klantreizen

Bij het herontwerpen van processen wordt gebruik gemaakt van gemeenschappelijke voorzieningen en generieke ICT-tools. In figuur 2 is aangegeven aan welke cliëntwaarde de verschillende E-Werken projecten (voorzieningen) een belangrijke bijdrage leveren of zelfs randvoorwaardelijk zijn. Een voorbeeld is de realisatie van een betere bewaking van doorlooptijden en de mogelijkheid om Track&Trace (Werken met Zaken) te implementeren waardoor de cliënt en de medewerker altijd weten wat de status is. Hierbij past wel de kanttekening dat om bijvoorbeeld de volle cliëntwaarde te kunnen realiseren er meer nodig kan zijn dan alleen het genoemde E-Werken project. Denk daarbij aan de omnichannel communicatie. E-Werken kan E-Publicatie implementeren, maar zowel K&S als FB IV moeten ook onderdelen realiseren om volledig omnichannel te kunnen gaan doen.

UWV-brede implementatie gemeenschappelijke voorzieningen

De projecten van E-Werken ondersteunen de realisatie van de doelstellingen binnen de IKR Klantreis overstijgende dienstverlening. De klantreis overstijgende initiatieven dragen eraan bij dat cliënten de menselijke maat ervaren in alle interacties met UWV en dat de kwaliteit van de dienstverlening toeneemt. En zijn gericht op verbeteringen die in meerdere klantreizen toegepast kunnen worden. Door de dienstverlening voor cliënten te vereenvoudigen, door begrijpelijk en persoonlijk te communiceren via alle kanalen en door persoonlijke ondersteuning te bieden. Medewerkers worden beter ondersteund om samen te werken in de klantreizen, zodat de cliënt ons ervaart als 1UWV.

Om de door de Raad van Bestuur naar E-Werken uitgesproken ambitie om in 2025 de gemeenschappelijke voorzieningen en generieke ICT-Tools UWV-breed in gebruik te hebben, te realiseren zal E-Werken met de huidige verantwoordelijke lijnorganisatie onderdelen een plan van aanpak maken hoe we zorgdragen voor een UWV-breed gebruik van de EW voorzieningen en tools om daarmee cliënt waarde toe te voegen en UWV-brede pijnpunten in de klantreizen op te lossen.



Figuur 2: E-Werken projecten op gebied van gemeenschappelijke voorzieningen ten dienste van 1UWV

Maakbaarheid projectresultaten

De maakbaarheid van programma E-Werken betreft hier niet de onderliggende projecten maar is beperkt tot de bezetting van het programmabureau. Deze capaciteit is beschikbaar en waar nodig vastgelegd. Er is v.w.b. het programmabureau geen directe relatie met releasekalenders.

Verantwoording gekozen scenario

E-Werken is de afgelopen jaren in staat geweest om UWV brede projecten en voorzieningen te realiseren en implementeren. Dat is een belangrijke waarde die nodig is om initiatieven die in het kader van de IKR's en UWV-strategie nodig zijn, te realiseren. De initiatieven die door E-Werken zijn opgepakt vormen belangrijke pijlers om waarde voor cliënt en medewerker te realiseren en knelpunten uit de IKR's op te lossen. De programmaorganisatie kan de focus volledig leggen op de projecten en initiatieven die hier een bijdrage aan leveren.

In het programmaplan van 2023 hebben we gesteld dat voor de toekomst in essentie 2 scenario's mogelijk zijn. Programma E-Werken voortzetten of Programma E-Werken afbouwen en alle projecten overdragen aan de divisies.

Vanwege de bijdrage van E-Werken aan de UWV-strategie, is gekozen voor het scenario 'voortzetten'. Voorgesteld wordt om dit voor 2024 en 2025 te continueren. In ieder geval totdat het breed gebruik van de E-Werken voorzieningen en de realisatie van de grootste projecten succesvol is en er voldoende waarde is gecreëerd.

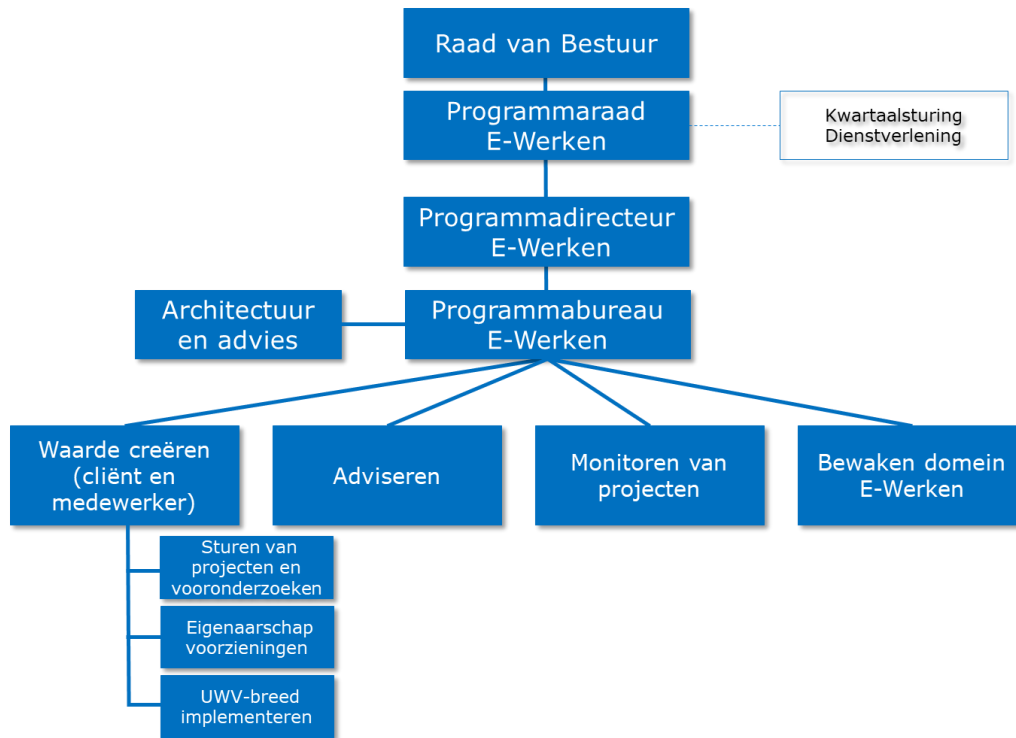
Echter, doet een 3^{de} scenario zich ook voor en dat is het ecosysteem van E-Werken als verandermotor in de lijn te integreren.

E-Werken werkt reeds mee met de nieuwe initiatieven als Kwartaalsturing en kijkt naar de Verandermotor om daar ook een bijdrage te leveren door o.a. te bekijken hoe het succes van het E-Werken ecosysteem geschaald kan worden.

Programma besturing en stakeholders

Van cruciaal belang bij de realisatie van de programmadoelstellingen is samenwerking en samenhang over de divisies heen en ook binnen de projecten, programma's en de UIP-ambities/veranderportfolio's. De sturing op de samenhang van ontwikkelingen en diverse belangen vraagt om meerjarige inzet en focus om doelen te realiseren en draagvlak te creëren. Dit vraagt om een stevige en adequate besturing in de vorm van een Programmaraad en een adequaat ingerichte programmaorganisatie.

De besturing van het van Programma E-Werken ziet er als volgt uit:



Programma E-Werken wordt aangestuurd door Programmaraad E-Werken onder voorzitterschap van de door de RvB gelegeerde opdrachtgever. De Programmaraad E-Werken heeft naast het goedkeuren van doelstellingen en resultaten van het programma een belangrijke rol om draagvlak voor het programma en de programmaresultaten te creëren. Bovendien bewaakt Programmaraad E-Werken de bestuurlijke en/of strategische context, integraliteit en samenhang met andere trajecten.

Bijna tien jaar ervaring leert dat het succesvol uitvoeren van een UWV breed en divisieoverstijgend business programma een governance vereist waarbij focus, koers houden en veranderkracht op de eerste plaats staan en het steeds in dialoog blijven met de programmaraad waar nagenoeg alle business in vertegenwoordigd zijn. Het is belangrijk dat de programmaraad rolvast blijft v.w.b. de samenstelling en besluitvaardigheid. Vooral omdat het programma zich, naast het versterken van het ICT fundament, meer en meer richt op de drempelloze dienstverlening en de Integrale Klantreizen (cliënt centraal, 1 UWV). Dit betekent dat naast de huidige business vertegenwoordiging, ook de verantwoordelijken voor de Integrale Klantreizen in de programmaraad vertegenwoordigd zouden moeten zijn (voor samenstelling en taken zie bijlage 1).

Binnen het programma vinden onder leiding van het programmabureau horizontale afstemmingen en sturing plaats op de projectleiders (programmagroep overleg), de controllers, de projectsecretarissen en de communicatieadviseurs die in de projecten onder sturing opereren. Hierdoor wordt ook de onderlinge samenhang bevorderd en worden afspraken gemaakt over de werkwijze binnen het programma.

Het Architectuur- en Adviesteam (AAT) zoals we dit in voorgaande jaren kennen, wordt op een andere manier vervolg aan gegeven. Door budgetbeperkingen is de fte van leadarchitect komen te vervallen. Daarvoor in de plaats zijn er afspraken gemaakt met CIO-O over de bijdrage van E-Werken aan de doelarchitectuur, de aanhaking en inbreng in de Architectuurboard, het borgen dat nieuwe projectarchitecten van E-Werken de UWV architectuur op inhoud en proces meekrijgen en de hands-on aansluiting van enterprise/leadarchitecten op vraagstukken/initiatieven vanuit projectrealisaties.

Programmaresultaten / stand van zaken 2023

In 2023 zijn er 3 projecten en 2 vooronderzoeken afgerond. In bijlage 2 is een overzicht van deze projecten, voorzien van de businesswaarde voor cliënten, medewerkers en UWV.

Een aantal projecten loopt door in 2024. Deze projecten hebben al wel diverse MVP's opgeleverd en business waarden gecreëerd. De status is op hoofdlijnen weergegeven in de tabel bij projecten onder sturing.

In bijlage 3 is een overzicht van de status van de ontwikkeling van de gemeenschappelijke voorzieningen van E-Werken opgenomen.

In bijlage 4 is een overzicht van de status van de implementatie van de gemeenschappelijke voorzieningen opgenomen.

Programma risico's & maatregelen

In onderstaande tabel zijn de risico's opgenomen die het programma als geheel beïnvloeden. Dit betreft niet de risico's die per project worden geïnventariseerd en gemanaged. Elke project onderneemt daar eigen activiteiten voor.

Nr.	Risico	K	I	P	Maatregel	Eigenaar
1	Bestuurlijke risico's: Verminderde draagvlak bij stakeholders en belanghebbenden, veroorzaakt door de wisselingen op diverse posities binnen de organisatie gedurende de looptijd van het programma. Dit maakt dat men mogelijk onvoldoende op de hoogte is van de uitgangspunten, aanpak en besluitvormingstrajecten van het programma. Dit kan gevolgen hebben voor het geloof en vertrouwen in de toegevoegde waarde van Programma E-Werken en de bijdrage van het programma aan de realisatie van de UWV doelen.	M	G	H	Het proactief uitdragen van het gedachtengoed van E-Werken inclusief ervaringen, dilemma's en oplossingen aan bestuurders en strategisch adviseurs. Dit wordt mede gerealiseerd door een bezetting van de programmaraad op bestuurlijk niveau en aansluiten van E-Werken bij verschillende strategisch en tactische overlegstructuren zoals kwartaalsturing en IV board.	Opdrachtgever E-Werken Programmadirecteur E-Werken Leden van de programmaraad
2	Tijd risico's: De factor Tijd kan een belemmerende rol gaan spelen in Programma E-Werken. De doorlooptijden van oorspronkelijke ideevorming tot daadwerkelijk realisatie zijn lang. De ervaring leert dat er veel tijd verloren gaat aan voorbereiding en besluitvorming omdat UWV vooral veel onzekerheden wil uitwerken. Het gevolg is dat mogelijk het verlies van momentum gaat ontstaan.	G	G	H	Het proactief uitdragen van het gedachtengoed en de projecten van E-Werken inclusief ervaringen, dilemma's en oplossingen aan bestuurders en strategisch adviseurs en overige stakeholders. Genomen besluiten niet meer ter discussie stellen. Koers houden conform plannen en afspraken die gemaakt zijn. Vanuit E-Werken helpen de werkwijze van UWV te veranderen naar een gecontroleerd, maar meer iteratief proces. Waar er eerder waarde gecreëerd kan worden.	Opdrachtgever E-Werken Programmadirecteur E-Werken
3	Functionaliteit van voorzieningen en acceptatierisico's: de oplossingsrichtingen duren langer dan verwacht of de resultaten worden minder bevredigend ervaren dan verondersteld. Het gevolg is dat vervolgactiviteiten bij andere users worden vertraagd of met minder enthousiasme geadopteerd. Bij het implementeren is meer hulp nodig.	G	G	H	De eindgebruikers en business owners actief betrokken houden van het begin tot het einde van het project. Kort cyclus resultaten tonen en laten accorderen. De verwachtingen van de op te leveren	Opdrachtgever E-Werken Programmadirecteur E-Werken

					functionaliteiten reëel en actueel propageren. Het opschalen van bewezen functionaliteit naar andere gebruikers zal krachtig begeleid en gestuurd moeten worden. De lijn zal strak moeten sturen op goed gebruik van de veranderingen die worden opgeleverd om het potentiële rendement te behalen. Een sterke sturing en ondersteuning op het implementeren is nodig.	
4	Capaciteitsrisico's Schaarste op de arbeidsmarkt geldt ook voor UWV. Het binnenhalen van specifieke deskundigheid is lastiger geworden, terwijl vergrijzing binnen UWV ook steeds meer een rol gaat spelen. Ook de maximale inhuur termijnen die gelden verzorgen dat er een (te) groot verloop van externe medewerkers is. Het gevolg is dat kennis verloren gaat, niet op peil gebracht kan worden en overdracht niet vanzelfsprekend geregeld is.	G	G	H	Investeren in kennisopbouw bij jongere/minder senior interne collega's met het benodigde potentieel. Voldoende tijd in ruimen bij wisseling van resources voor goede kennisoverdracht. Hoe dan ook een juiste balans bewaken tussen senior kennishouders en nieuwe aanwas in de projecten. Waar nodig uitzonderingen creëren om de kennis binnen te houden.	Opdrachtgever E-Werken Programmadirecteur E-Werken Programmaraad E-Werken
5	Budgettaire risico Niet alle ambities, kansen, projecten en activiteiten van E-Werken voor 2024 kunnen worden gerealiseerd. Dit omdat het budget voor het portfolio beperkt is. Dit maakt dat niet alles in 2024 gerealiseerd kan worden, maar ook bij lopende project waar afwijkingen in tijd/geld optreden het niet meer vanzelfsprekend is dat er extra budget beschikbaar gesteld kan/zal worden.	G	M	M	Bij de start van een project expliciet de verwachtingen managen met de stakeholders tav budget en beschikbare capaciteit. Gezamenlijk met de stakeholders kort cyclus sturen om de meeste waarde creërende activiteiten. Budget als een vast gegeven behandelen, zoveel mogelijk vanuit vaste teambezetting acteren en de scope als de variabele behandelen. Dit vraagt een volwassen, waard gerichte en flexibele besturing van de business owners / stuurgroep.	Programmadirecteur E-Werken
6	Budgettaire risico Implementeren van voorzieningen kost meer dan verwacht doordat de wijzigingen die nodig zijn in de omgeving van de voorzieningen hogere kosten met zich brengen dan vooraf bedacht waren. Hiernaast vallen gedurende de implementaties de kosten voor eigenaarschap en beheer ook binnen de projecten .	G	G	H	In projectbegrotingen zo duidelijk mogelijk aangeven wat de kosten zijn voor de implementatie van de voorzieningen versus de kosten voor overige activiteiten. Waar het bij aanvang van een (ontwikkel) project nog niet te overzien is wat de impact en kosten voor	Programmadirecteur E-Werken

					de roll out bij de verschillende bedrijfsonderdelen is. Dit expliciet als separate sub projecten behandelen, waar later in de tijd concretere uitwerkingen en kosteninschattingen voor worden gemaakt.	
7	Overdracht naar de lijn organisatie De lijnorganisatie heeft niet de mogelijkheden, prioritering om de E-Werken voorzieningen en/of tools UWV-breed te implementeren, onderhouden en doorontwikkelen.	G	G	M	<ul style="list-style-type: none"> • Zorgen voor 'warme' overdracht en actieve ondersteuning van EW. Duidelijke maken wat de verwachtingen zijn bij de overdracht. • Samen met de desbetreffende ontvangende lijnorganisatie, E-Werken en de programmaraad afspraken maken over de roadmap voor de verdere uitrol van voorziening. • Voorafgaand aan de overdracht een gecommitteerde uitrolplanning vaststellen in de programmaraad en onderdeel maken van de kwartaalsturing. • De implementatie door de lijnorganisatie in samenwerking met E-Werken uitvoeren. • Commitment van CIO en IV-directeuren is nodig. • Waar nodig overdracht uitstellen en een voorziening opnemen in het E-Werken programma hiervoor. 	Programmadirecteur E-Werken
8	Extra opdrachten voor E-Werken De scope van E-Werken wordt uitgebreid met nieuwe opdrachten (buiten de bestaande scope en minder gerelateerd aan domein E-Werken) waardoor de slagingskans van de projecten en het behalen van de E-Werken doelstellingen in geding komt. Risico dat de focus van het programma in gevaar komt.	M	G	M	<ul style="list-style-type: none"> • Programmaraad E-Werken bewaakt de scope en doelstellingen van E-Werken en beoordeelt eventuele 'nieuwe' opdrachten. • Extra benodigde capaciteit organiseren, opnemen in programmasturing en hier extra budget voor aanvragen. 	<p>Programmaraad E-Werken</p> <p>Programmadirecteur E-Werken</p>
9	Als gevolg van de wijze waarop in de divisies op verschillende manieren de vraagsturing e.v. wordt ingericht lopen de projecten van E-Werken vertraging op of kunnen niet worden gestart/afgerond.	G	M	M	Werken met vaste teams voor de grotere veranderprojecten.	Programmadirecteur E-Werken

K = Kans I = Impact G(root), M(iddel) of K(lein) - P = Prioriteit: H(oog), M(iddel) of L(aag)

Financiën

Het programma zit in een volwassenheidsfase. Daar waar binnen het programma - naast sturing op de verschillende samenhangende projecten - ook de generieke tools (BAW en BRM) binnen UWV het levenslicht hebben gezien, zijn deze inmiddels overgedragen aan de lijnorganisatie en omarmt door de RvB als standaard. Ook de architectuurrol als adviseur en kennishouder van de tools en voorzieningen van E-Werken is inmiddels geland binnen de Architectuur Board en overgedragen aan CIO-Office. Daarmee is beheer en mandaat overgedragen, maar blijft de aanjagersrol als participant in Expertgroepen, de Architectuur Board en diverse dienstverleningsontwikkelingen om de lopende voorzieningen goed in te bedden en de samenhang en voordeel met de andere voorzieningen en tools te blijven borgen. De invulling van deze rol wordt in 2024 ingeperkt door het budgettaire plafond van het totale UWV projectportfolio, waar het programma een onderdeel van is. Het vorenstaande overziend, leidt dit tot een fors lagere begroting dan in 2023. De totale begroting voor het programma is €1.149k voor 2024 (zie tabel 'Eenmalige programmakosten WORDT').

In onderstaande tabel zijn de kosten van alle onder sturing van E-Werken gerealiseerd projecten opgenomen over de periode 2014 t/m 2023.

Kosten van projecten onder sturing van E-Werken	Kostensoort	2014-2022 realisatie	2023 realisatie		Totaal
	Intern		€ 53.057	€ 8.526	
Extern		€ 42.990	€ 8.998		€ 51.987
Automatisering:					
· Hardware		€			
· Standaard Software		€ 1.831	€ 29		€ 1.860
· Spraak & Dataverbindingen					€ -
Uitbesteed ICT Leveranciers		€ 34.916	€ 5.044		€ 39.960
Overig		€ 2.250	€ 120		€ 2.371
Totaal		€ 135.044	€ 22.717		€ 157.761

Over de totale periode van 2014 t/m 2023 bedroegen de totale kosten van E-Werken ca. €158 miljoen (16K+142K), waar de programmakosten - net als in 2022 - gemiddeld 10% van uit hebben gemaakt.

Onderstaande tabel betreft de kosten van het programma over de periode 2014 t/m 2023.

Eenmalige programma-kosten* WAS **	Kostensoort	2014-2022 realisatie	2023 begroting		Totaal
	Intern		€ 7.286	€ 1.078	
Extern		€ 6.472	€ 1.481		€ 7.953
Automatisering:					
· Hardware		€ -	€ -		€ -
· Standaard Software		€	€		€
· Spraak & Dataverbindingen		€ -	€ -		€ -
Uitbesteed ICT Leveranciers		€ 278	€ 4		€ 282
Overig		€ 385	€ 67		€ 452
Totaal		€ 14.421	€ 2.630		€ 17.052

** 'WAS' is de ingediende begroting uit het programmaplan 2023.

Enmalige programma-kosten* WORDT	Kostensoort	2014-2022 realisatie	2023 realisatie	2024 begroting	Totaal
	Intern	€ 7.286	€ 892	€ 644	€ 8.823
	Extern	€ 6.472	€ 844	€ 438	€ 7.754
	Automatisering:				
	· Hardware	€ -	€ -	€ -	€ -
	· Standaard Software	€ -	€ -	€ -	€ -
	· Spraak & Dataverbindingen	€ -	€ -	€ -	€ -
	Uitbesteed ICT Leveranciers	€ 278	€ 2		€ 280
	Overig	€ 385	€ 45	€ 66	€ 496
	Totaal	€ 14.421	€ 1.783	€ 1.149	€ 17.353

* De eenheid van alle bedragen is € 1.000 en bedragen zijn in voorkomende gevallen inclusief BTW

De programmakosten in 2024 bestaan voornamelijk uit interne en externe personeelskosten, waarbij de interne personeelskosten bestaan uit medewerkers van de divisie Uitkeren en intern gedetacheerde medewerkers vanuit de Controllerspool en OPP. Het programma kent geen ICT componenten, daar er geen werkelijk voortbrenging is daarvan.

	Realisatie 2022	Realisatie 2023	Begroting 2024
Programmamanagement	€ 388	€ 359	€ 537
Programmaondersteuning	€ 226	€ 189	€ 239
Communicatie	€ 144	€ 272	€ 273
BC&K E-werken	€ 22	€ 25	€ -
Opleiding & training	€ 15	€ 16	€ 15
Quality Assurance	€ -		
Onderzoek & Innovatie	€ 64		
Review inzet generieke tools	€ -		
Eigenaarschap voorzieningen	€ -	€ 92	€ 30
Architectuur & Advies E-werken	€ 727	€ 438	€ 42
Expertgroep OPB	€ 430	€ 133	€ 12
Expertgroep BRM	€ 190	€ 243	
Expertgroep WmZ	€ 35	€ 2	
Expertgroep E-Kennis	€ -	€ 12	€ 1
BAW OLT	€ 221		
Designsprint	€ -		
Vooronderzoek HOAW	€ 239		
Vooronderzoek E-Kennis	€ 45		
Totaal	€ 2.748	€ 1.783	€ 1.149

In de initiële begroting voor 2024 was rekening gehouden met een budget van €1.600k, hetgeen €183k lager was dan de realisatie in 2023. De budgettaire beperkingen die in maart door de RvB zijn vastgesteld hebben ertoe geleid dat een verdere inperking van de activiteiten is doorgevoerd waarbij o.a. de posten Architectuur & Advies en participatie aan Expertgroepen volledig is stilgelegd. Met de doorgevoerde maatregelen is het geluk om tot een begroting van 1mln te komen. Echter is het Programma genoodzaakt rekening te houden met €149k aan stopkosten. Dit zijn de kosten die het programma reeds heeft gemaakt op de gestaakte activiteiten op het gebied van beperking van de programma adviesrol, architectuur, expertgroepen, eigenaarschap E-Afspraak en bijbehorende communicatie. Daarnaast heeft het programma te maken met hogere kosten voor de posten Programmanagement en -ondersteuning als gevolg van personele wisselingen (waarmee dubbele kosten zijn gemoeid in verband met een periode van werkoverdracht) en hogere doorbelastingstarieven. Daarmee komt het totaal gevraagde budget voor 2024 uit op €1.149k.

Niet in de begroting opgenomen maar nog wel een risico zijn de resterende kosten voor de PO rol van E-Afspraak die nog niet overgedragen is. Programma gaat in gesprek om deze rol (1/2 FTE) aan de geschikte divisie over te dragen. Dit betreft €52k over de periode mei t/m december 2024.

Kwantitatieve baten en structurele meerkosten

Via de projecten die onder sturing van Programma E-Werken worden uitgevoerd, worden baten van het programma gegenereerd. Baten die worden behaald met projecten onder sturing worden in de betreffende projecten/business cases verantwoord en vallen in de betreffende divisie(s).

Daarnaast heeft het programma baten voortgebracht door de oprichting, uitbouw en overdracht van de expertgroepen. Middels de expertgroepen wordt geborgd dat het gebruik van de tools en voorzieningen UWV-breed op eenzelfde wijze wordt toegepast, dat er wordt gekeken naar hergebruik van componenten en dat er voorzien kan worden in de behoefte aan kennis en advies. In 2022 is de Expertgroep OPB en WmZ overgedragen. Alsmede het leer- en ontwikkeltraject voor BAW. In 2023 is de Expertgroep BRM aan de divisie Uitkeren overgedragen. Zoals reeds hierboven vermeld wordt in 2024 een geschikte eigenaar gezocht om E-Afspraak te beheren en verder aansluiting en doorontwikkeling te bewerkstelligen.

Het op een juiste, consistente wijze inzetten van UWV-brede gemeenschappelijke voorzieningen en generieke tools speelt ook op het niveau van architectuur een grote rol. Het architectuur- en adviesteam van E-Werken ondersteunt in de doorontwikkeling hiervan. De opgebouwde kennis van E-Werken over de elementen die onderdeel zijn van Enterprise Architectuur van UWV zijn 2023 aan CIO-Office over te dragen.

Het programmabureau E-Werken heeft geen structurele meerkosten tot gevolg.

Portfolio E-Werken

De prognose van het volledige portfolio van E-Werken van 2024 is als bijlage 5 opgenomen. Deze zijn aangepast aan de budgettaire beperkingen zoals in maart 2024 door de RvB zijn vastgesteld, rekening houdend met de actuele situatie (d.d. 14 mei) van individuele projecten. Afhankelijk van de ruimte die gedurende het jaar mogelijk ontstaat kunnen hier veranderingen in optreden.

Personele consequenties

N.v.t.

Versiebeheer

Tabel versiebeheer			
Versie	Datum	Voorgelegd aan	Beslissing
0.1-0.5	01-05-2024	Werkversies programmabureau	
0.8	16-05-2024 23-05-2024	Programmaraad E-Werken Friendly review PB UWV	Akkoord. Aanvullende toelichting financiële paragraaf.
0.9	24-05-2024	PB UWV	
09PB10	29-05-2024	Retour van PB UWV	Akkoord en van advies voorzien
0.95PB10	14-06-2024	RvB (portefeuillehouder)	
1.0		Projectdossier	

PortfolioBureau heeft het projectstuurdocument getoetst op onderstaande criteria.

Onderwerp	Oordeel
Strategische afstemming	
1. Strategie en Doelstellingen UIP-BIP	Groen
2. Handboek PFM Rijk	Groen
3. Wet en Regelgeving (U-toets)	Groen
4. Architectuur	Groen
5. Informatie Beveiliging en Privacy	Groen
6. Contract en Leveranciersmanagement	Groen
7. Inkoop	Groen
8. Gegevens Effect Beoordeling	Groen
Management control	
9. Projectdoelstelling	Groen
10. Samenhang doelstellingen, projecten	Groen
11. Verantwoording gekozen scenario	Groen
Organisatie	
12. Besturing en stakeholders voldoende onderbouwd	Groen
13. Resultaat en scope	Groen
Kwaliteit	
14. Kwaliteitsmanagement aanpak	Groen
15. Kwaliteit Voorlegger	Groen
Planning	
16. Projectresultaten duidelijk	Groen
17. Realisatie pad met producten	Groen
Batenmanagement	
18. Batenmanagement aanpak	Groen
Financieel management	
19. Wijze van financiering afgestemd, fasegewijze financiering en besluitvorming mogelijk	Oranje
20. Financieel voldoende onderbouwd en aannemelijk	Oranje
21. Structurele meerkosten voldoende onderbouwd en aannemelijk	Groen
Resource management	
22. Resource management, maakbaarheid projectresultaten	Groen
Risicomanagement	
23. Risicomanagement aanpak	Groen
Stakeholdersmanagement	
24. Stakeholdermanagement aanpak	Groen
25. Communicatie aanpak	Groen
26. Personele consequenties	Groen

Toelichting: (indien oranje of rood)

Ad16,17,22. De benodigde financiering is voor de bemensing van de programma organisatie. De resultaten worden voor het grootstel deel in de onderliggende projecten behaald.

Ad19,20. Er wordt meer budget aangevraagd dan beschikbaar voor 2024.

Bijlage 1: samenstelling Programmaraad E-Werken, alsmede taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Rol	Functie	Naam
Senior Responsible Owner (SRO)	Directeur Uitkeren	[Redacted]
	CIO	[Redacted]
Business Change Managers	Directeur SMZ	[Redacted]
	IV Directeur SMZ, tevens Klantreisleider 'Ik ben ziek/(deels) arbeidsongeschikt'	[Redacted]
	Directeur K&S (Klant & Service)	[Redacted]
	Directeur FB (Facilitair Bedrijf)	[Redacted]
	Directeur Werkbedrijf	[Redacted]
	IV Directeur Werkbedrijf	[Redacted]
	Directeur B&B	[Redacted]
	Directeur Gegevensdiensten	[Redacted] (agendalid)
	Directeur GIV	[Redacted]
	Directeur Handhaving	[Redacted]
	Programmadirecteur E-Werken	Programmadirecteur
Vaste genodigde	Programmamanager	[Redacted]

Afhankelijk van de te bespreken onderwerpen bestaat de mogelijkheid om gasten uit te nodigen. Agendaleden beschikken over een standing invitation.

De taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Programmaraad E-Werken:

1. het formeel goedkeuren van de doelstellingen en het beoogde resultaat van het programma;
2. het besluiten om Programma E-Werken een budget aan te laten vragen bij de RvB;
3. grote animator van het programma door voorbeeldgedrag en door steeds de verandering te promoten binnen de organisatie; te functioneren als link tussen de programmaorganisatie en de lijnorganisatie;
4. het toetsen en accorderen van (de voorlegger van) project beslisdocumenten in aanloop naar de RvB besluitvorming. Er wordt getoetst op bestuurlijke en/of strategische context, integraliteit en samenhang met andere veranderopgaven binnen de organisatie.

Bijlage 2: overzicht gedechargeerde projecten en de toegevoegde waarde voor cliënten, medewerkers en UWV







Project	Toegevoegde waarde voor Cliënten	Toegevoegde waarde Medewerkers	Toegevoegde waarde voor UWV	Status
Herontwerp van de primaire processen				
Herontwerp WW Medewerker 2	Meer persoonlijke dienstverlening vanuit UWV doordat medewerkers WW minder tijd hoeven te besteden aan ophalen van informatie over de cliënt.	Algemeen: medewerkers WW in de uitvoering hoeven voor hun dagelijks werk uiteindelijk minder systemen en werkvoorraden raadplegen. Project Medewerker 2: de medewerkerapplicatie is verrijkt met signalen van twee werkvoorraden. Het archief, werkinstructies en wetstechnische uitleg zijn vanuit de medewerkerapplicatie te benaderen.	Vernieuwing en vereenvoudigen applicatielandschap. Kennis over gebruik van BAW incl. herbruikbare onderdelen te gebruiken voor andere projecten die met BAW gaan werken.	Gedechargeerd 16-05-2023.
Verwerven en implementeren gemeenschappelijke IV-voorzieningen en ICT-tools				
Werken met Zaken project 2	Algemeen: cliënten kunnen op het portaal zien dat hun klantverzoek (bezwaarzaak, beroepszaak, aanvraag werkvergunningen) in behandeling is en kunnen digitaal documenten toevoegen. Project 2: cliënten kunnen via digitale aanvraagformulier klantverzoeken indienen welke als zaak verder wordt geregistreerd (first user AJD Werkvergunningen).	Naast medewerkers B&B krijgen ook medewerkers Werkvergunningen betere ondersteuning in het volgen van de status van een klantverzoek. Specifiek door dit project kunnen medewerkers van B&B de zaakrelatie leggen tussen een "bezwaarzaak" en een daaropvolgende "beroepzaak".	Doelbinding en proportionaliteit worden verbeterd. Verdere stap op weg naar Track&Trace.	Gedechargeerd 07-02-2023.
Werken met Zaken project 3	Algemeen: cliënten kunnen op het portaal zien dat hun klantverzoek (bezwaarzaak, beroepszaak, aanvraag werkvergunningen) in behandeling is en kunnen digitaal documenten toevoegen. Project 3: De cliënt kan de voortgang van zijn klantverzoeken zien op het portaal (Mijn UWV en Werkgeversportaal). Dit heeft vooralsnog betrekking op de klantprocessen "Ik maak bezwaar WN" en "Ik maak bezwaar WG"..	Naast medewerkers B&B krijgen ook medewerkers Werkvergunningen betere ondersteuning in het volgen van de status van een klantverzoek. Specifiek door dit project kunnen medewerkers van B&B de zaakrelatie leggen tussen een "bezwaarzaak" en een daaropvolgende "beroepzaak".	Track&Trace functionaliteit geïmplementeerd. Werken met Zaken is gereed voor aansluitingen van overige processen binnen de organisatie.	Gedechargeerd 27-03-2024.

Project	Toegevoegde waarde voor Cliënten	Toegevoegde waarde Medewerkers	Toegevoegde waarde voor UWV	Status
Doorontwikkeling Klantbeeld Burger	Cliënten worden sneller geholpen en ervaren meer 1UWV. Ze hoeven minder vaak hun verhaal vertellen.	Wanneer er klantcontact is en/of er informatie over de cliënt nodig is, kunnen medewerkers gebruik maken van klantbeeld als één digitaal overzicht met relevante klantgegevens. Momenteel in gebruik door K&S, SMZ en Uitkeren (domein WW).	Verbeterde dienstverlening en bijdrage aan drempelloze klantreis.	Gedechargeerd 26-05-2023.

Bijlage 3: Status verwerving en ontwikkeling gemeenschappelijke voorzieningen

Voorziening	Beschikbaar	in gebruik first user	Doorontwikkeling
E-Afspraak			
			Maken en wijzigen door Klant
E-Publicatie			
E-Dossier			FB IV (incl. beheer)
Klantbeeld Burger			K&S (incl. beheer)
Klantbeeld Werkgever			
Werken met Zaken			FB IV (incl. beheer)
E-Kennis			

Legenda

 Afgerond	 Gepland	 Nog niet gepland
 Loopt	 Nog te plannen	 In beheer

Bijlage 4: Status implementatie gemeenschappelijke voorzieningen E-Werken

Divisie Domein	Uitkeren					SMZ		Werkbedrijf				GD	B&B	HH	K&S		FB		
	WW	AW	ZW	OSW	VfV	AW	ZW	AB&R	VRIM	LLO	AJD	VV	BenB	HH	Klant contact	Klachten	Fac	Inkoop	DIV
Voorzieningen																			
E-Afspraak																			
E-Publicatie																			
E-Dossier																			
Klantbeeld Burger																			
Klantbeeld Werkgever																			
Werken met Zaken																			

Legenda

■ in gebruik	■ implementatie loopt	■ implementatie verwacht maar nog niet gepland
■ in gebruik maar nog verder te implementeren	■ implementatie gepland	■ geen implementatie nodig

Bijlage 5: Portfolio E-Werken 2024

Naam Project	Projectstatus per 14.05.2023	Prognose 2024
Herontwerp primaire bedrijfsprocessen		
Herontwerp WW, MEDEWERKER (III)	Decharge onder besluitvorming	600
Herontwerp WW, MEDEWERKER (IV)	Herijkt PP in voorbereiding	2.400
Herontwerp WW, MEDEWERKER (V)	on hold in 2024	
Vernieuwen IV Werkvergunningen	Decharge onder besluitvorming	77
Afronden IV Werkvergunningen	AR onder besluitvorming	1.320
AJD Ontslagvergunningen	PV in voorbereiding	850
Herontwerp AW	PP in voorbereiding	5.000
Vernieuwen en vereenvoudigen applicatielandschap		
E-Publicatie fase 3	Decharge in voorbereiding	1.450
E-publicatie fase 4	PP onder besluitvorming	4.650
Verwerven en inrichten van gemeenschappelijke IV voorzieningen en generieke ICT Tools		
Klantbeeld Werkgever	PP goedgekeurd	1.233
Doorontwikkelen klantbeeld	on hold in 2024	
Werken met Zaken 3	Financiële afwikkeling decharge	98
Implementeren E-Afspraak WB - medewerker	AR onder besluitvorming	860
Implementeren E-Afspraak WB - klant	on hold in 2024	
Implementeren E-Afspraak B & B	on hold in 2024	
Implementeren E-Afspraak Uitkeren	on hold in 2024	
Verbeteren kennis en informatievoorziening gebruikers	on hold in 2024	
Programma E-werken		
Realisatie programma E-Werken	Programmaplan in voorbereiding	1.149
Totaal		19.687