

UWV Informatieplan 2016 – 2020

Puzzelen met prioriteiten



Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	2
1. Inleiding	3
1.1. UWV dienstverlening en ICT	3
1.2. UWV en ICT – waar komen we vandaan?	4
1.3. UWV en ICT – geen hypotheek op de toekomst	5
1.4. Leeswijzer	7
2. IV-strategie	8
2.1. Focus en prioritering	8
2.2. Richting voor de komende jaren	8
2.3. Stabiliteit en continuïteit	10
2.4. IV-veranderingen in 5 IV-domeinen opgepakt	11
2.5. De roadmap van onze belangrijkste IV-thema's	12
2.6. Risico's en maatregelen	13
2.7. Governance	14
2.8. IV-transitie	16
2.9. Leveranciers	16
2.10. Financiën	17
3. IV-domein Infrastructuur en Beveiliging	20
3.1. Ambitie en doelen	20
3.2. Thema's	20
3.3. Roadmap	23
4. IV-domein E-dienstverlening	24
4.1. Ambitie en doelen	24
4.2. Thema's	25
4.3. Roadmap en besturing	27
5. IV-domein E-werken	29
5.1. Ambitie en doelen	29
5.2. Thema's en roadmaps	29
6. IV-domein Gegevenshuishouding	34
6.1. Ambitie en doelen	34
6.2. Thema's	34
6.3. Roadmap	37
7. IV-domein Bedrijfsvoering	38
7.1. Ambitie en doelen	38
7.2. Thema's	38
7.3. Roadmap	39
Colofon	40

Managementsamenvatting

UWV is met digitalisering ver gekomen. We verstrekken uitkeringen aan 1,4 miljoen Nederlanders en bieden digitale dienstverlening aan 600.000 klanten. Zowel uwv.nl als werk.nl behoren tot de top 5 meest bezochte overheidswebsites met respectievelijk 3,6 en 3,5 miljoen bezoeken per maand. Inmiddels wordt geen uitkering meer betaald, geen beoordeling meer uitgevoerd en geen persoon meer naar werk begeleid zonder dat onze ICT eraan te pas komt. ICT maakt dan ook steeds meer onderdeel uit van het primaire proces. Aangezien veel klanten voor hun inkomen afhankelijk zijn van een juiste en tijdige uitkeringsverstrekking staan stabiliteit, betrouwbaarheid en kwaliteit van onze dienstverlening, ook op de langere termijn, voorop. We willen als organisatie adequaat in kunnen blijven springen op wensen vanuit de politiek en de maatschappij. Het is daarom van belang dat UWV veranderbaar en wendbaar blijft.

Om dit ook naar de toekomst toe te kunnen bieden, werken we aan het toekomstbestendig en wendbaar maken van onze IV-dienstverlening en onze IV-organisatie. Hier zijn we de afgelopen jaren door de grote veranderingen in wet- en regelgeving en de taakstellingen, onvoldoende aan toegekomen waardoor we steeds vaker worden geconfronteerd met niet goed werkende applicaties, moeilijk veranderbare portalen, verouderde contracten en langere hersteltermijnen. Door middel van stapsgewijs en meerjarig vereenvoudigen en moderniseren van het ICT-landschap maakt UWV zijn informatievoorziening de komende jaren toekomstbestendig en wendbaar. Deze aanpak ligt in lijn met de aanbevelingen over de stapsgewijze aanpak van grote ICT-projecten van de commissie Elias en sluit aan bij de conclusies van de Algemene Rekenkamer (ARK) in zijn Verantwoordingsonderzoek 2015, dat blijvend gestuurd moet worden op zowel vernieuwing, als op het beheer en onderhoud van het bestaand ICT-landschap en dat het tijdig vervangen en vernieuwen van bestaande ICT-systemen tijd, geld en voorbereiding vraagt ¹.

Dit Informatieplan schetst de onderwerpen waar gerichte actie nodig is én benoemt de trajecten die tot een oplossing zullen leiden. De omvang van de veranderopgave die in dit Informatieplan wordt geschetst, is dermate groot dat deze onvermijdelijk gepaard gaat met keuzes en prioritering. We maken daarom duidelijke keuzes over de inzet van de beperkt beschikbare verandercapaciteit. We hanteren in dit Informatieplan de volgende prioriteitsstelling die nodig is om het ICT-landschap toekomstbestendig en wendbaar te maken:

1. Stabiliteit, continuïteit en informatiebeveiliging
2. Wet- en regelgeving
3. Vereenvoudiging en modernisering
4. Batentrajecten en functionele doorontwikkelingen

Met het uitvoeren van de trajecten in dit Informatieplan zetten we een grote stap gezet naar toekomstbestendige dienstverlening, waarbij:

- onze belangrijkste applicaties ontvlochten zijn, waardoor we in staat zijn om meerjarig de volgende stappen te zetten op het moderniseren van het ICT-landschap;
- we robuuste applicaties en een robuuste infrastructuur hebben, waardoor er minder storingen plaatsvinden en de hersteltermijnen korter zijn;
- we moderne contracten met onze leveranciers hebben, waardoor we sneller dan nu veranderingen kunnen doorvoeren en betere, modernere dienstverlening kunnen afnemen tegen lagere kosten;
- de veiligheid van onze informatievoorziening is toegenomen o.a. door verdere implementatie van de Baseline Informatiebeveiliging Rijk (BIR).
- de kennis en kunde over ICT op sleutelposities in de IV van UWV is vergroot.

Over enkele jaren zal er meer ruimte zijn om ons ICT-landschap functioneel door te ontwikkelen. Hiermee kan UWV meer gaan werken aan trajecten die gericht zijn op het verbeteren van de digitale dienstverlening aan onze klanten, het automatiseren van onze processen en het beter ondersteunen van onze medewerkers. We werken hierbij toe naar een toekomstbestendig ICT-landschap welke we hebben geschetst in onze doelarchitectuur (concept in bijlage).

De IV-strategie die in dit UIP wordt geschetst, is meer dan in het verleden tot stand gekomen door integraal de uitdagingen op het vlak van de informatievoorziening te beschouwen. Om deze veranderopgave te realiseren, ontwikkelt UWV de sturing op zijn IV door van projectgericht, via portfoliogericht naar een samenhangende domeinoverstijgende benadering. De besturing wordt op diverse terreinen versterkt door integrale managementverantwoordelijkheid, het beleggen van heldere verantwoordelijkheden en kennisopbouw met SZW.

De IV-strategie is voor de komende jaren de koers die nodig is. Onderweg zullen we continu te maken krijgen met onvoorziene ontwikkelingen. We bewandelen deze route samen met SZW (in zijn verschillende rollen) en bespreken per jaarschijf wat we daarop tegen komen en de impact daarvan op tijd, geld en benodigde beleidsruimte. Het UIP is daarmee geen gedetailleerde blauwdruk, maar geeft richting voor de komende jaren. De uitwerking van de onderliggende roadmaps in het Informatieplan zullen jaarlijks worden herijkt op basis van de meest actuele inzichten en ontwikkelingen.

¹ Rapport ARK: Verantwoordingsonderzoek 2015 – Staat van de Rijksverantwoording

1. Inleiding

1.1. UWV dienstverlening en ICT

Bijna 1,4 miljoen Nederlanders zijn door werkloosheid, ziekte of arbeidsongeschiktheid voor hun inkomen afhankelijk van de dienstverlening van UWV. UWV betaalt jaarlijks meer dan 20 miljard aan hen uit. UWV beoordeelt jaarlijks de arbeidsgeschiktheid en belastingmogelijkheden van meer dan 150.000 burgers en brengt adviezen uit om herstel en re-integratie te bevorderen. Daarnaast ondersteunt en stimuleert UWV, samen met gemeenten, jaarlijks meer dan 600.000 werkzoekenden om zo snel mogelijk (weer) aan het werk te gaan. Aan werkgevers biedt UWV dienstverlening op maat bij het vinden van gekwalificeerd personeel. Naast burgers en werkgevers bedient UWV ook andere (overheids) organisaties door het beheren en leveren van gegevens (o.a. vanuit de Polisadministratie). Deze belangrijke maatschappelijke functie maakt dat onze dienstverlening toegankelijk (voor iedereen 'bereikbaar'), betrouwbaar en kwalitatief goed moet zijn².

We streven naar meer persoonlijk contact met de burger. Tegelijkertijd maakt de digitalisering van de samenleving dat het aantal digitale contacten met de burger steeds verder toeneemt. ICT wordt steeds meer de kern van onze werkzaamheden. Daardoor kunnen we meer volume aan en kunnen we dienstverlening aanbieden die past bij de wensen van burgers.³

ICT-verstoringen worden hierdoor wel steeds voelbaarder voor de burger. Het borgen van de stabiliteit en continuïteit van onze operatie die drijft op ICT is dan ook noodzakelijk om betrouwbaar en kwalitatief goede dienstverlening te kunnen blijven bieden. Doel is te komen tot een stabiele organisatie, waarbij continuïteit van de uitvoering voorop staat en die bovendien in staat is adequaat te reageren op nieuwe wet- en regelgeving. In 2016 hebben we binnen onze releasecapaciteit de hoogste prioriteit gegeven aan verbetering van de continuïteit en stabiliteit en aan vereenvoudiging van ons ICT-landschap⁴. In de komende jaren zetten we deze lijn voort.

Om onze maatschappelijke functie te kunnen blijven vervullen, werken we aan het toekomstbestendig maken van onze uitvoering en onze IV-organisatie. Deze focus op toekomstbestendigheid strekt zich uit over alle terreinen; het betreft zowel het in lijn brengen van de dienstverlening met de wensen in de maatschappij als het op orde brengen en moderniseren van de interne processen en ICT-landschap⁵. Hiermee zorgen we ook in de toekomst voor toegevoegde waarde voor onze klanten en onze partners. De noodzakelijke ICT-veranderingen voor het realiseren van onze doelstellingen komen terug in de roadmaps van dit Informatieplan.

Het inlopen op deze noodzakelijke vernieuwingen stelt de komende jaren hoge eisen aan mensen, systemen en besturing. In de jaren erna zal het up to date houden van onze organisatie en met name onze ICT-systemen een groter beslag leggen op onze verandercapaciteit. Hierbij gaat het vooral om het borgen van de stabiliteit onder druk van toenemend gebruik, een toegenomen aantal ICT-toepassingen en het laten voldoen van onze ICT-systemen aan de laatste vereisten. De focus op toekomstbestendigheid en de ontwikkelingen op ICT-terrein de komende jaren vragen dan ook om terughoudendheid op andere terreinen. We zullen niet in staat zijn om voorop te lopen in de nieuwste ontwikkelingen. Ook de ruimte voor interne kwaliteitsverbeteringen is beperkt; continuïteit en stabiliteit van de dienstverlening en uitvoering staat voorop. We richten ons op die aanpassingen die noodzakelijk zijn om nu en in de toekomst betrouwbare dienstverlening te kunnen bieden aan onze klanten.

Bij het uitvoeren van deze aanpassingen houden we bijzondere aandacht voor de verdere uitwerking van de Participatiewet, de wet Banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten, de wijzigingen in de Werkloosheidswet en het ontslagrecht die in 2015 zijn ingevoerd.⁶ Over eventueel nieuwe beleidswensen gaan we graag in gesprek met het ministerie van SZW om de impact te bepalen. Door rekening te houden met de roadmaps in dit Informatieplan en een geschikte moment van inwerkingtreding te kiezen, voorkomen we lange doorlooptijden, hoge kosten en grote risico's voor de continuïteit van onze dienstverlening.

In de keuze om prioriteit te geven aan het toekomstbestendig maken van onze uitvoering en onze organisatie worden we ondersteund door de kabinetsreactie op de SUWI-evaluatie. Hierin geeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aan:

"Het onderzoeksbureau schrijft dat de vele wets-, beleids- en stelselwijzigingen, in combinatie met de bezuinigingen op de uitvoeringskosten, in de afgelopen periode veel hebben gevraagd van de verandercapaciteit van de uitvoeringsorganisaties. Het kabinet herkent dit beeld. De economische crisis noopte tot ingrijpende maatregelen om de

² 'De uitgestoken hand', koersnota 2014

³ 'De uitgestoken hand', koersnota 2014

⁴ Jaarplan UWV 2016

⁵ Jaarplan UWV 2016

⁶ Jaarplan UWV 2016

overheidsfinanciën op orde te krijgen. De hieruit voortvloeiende bezuinigingen en beleidswijzigingen hebben inderdaad veel gevraagd van de organisaties en van hun medewerkers. Het is nu dan ook tijd om bij zowel de SVB als het UWV meer te focussen op de toekomstbestendigheid van deze organisaties, waarbij in ieder geval de ICT-toepassingen aan de orde zijn.”

1.2. UWV en ICT – waar komen we vandaan?

UWV is in 2002 ontstaan uit een fusie van de uitvoeringsinstellingen Cadans, Gak, GUO, SFB en USZO en opdrachtgever Lisv. Op 1 januari 2009 zijn UWV en CWI gefuseerd, alle op werk gerichte activiteiten zijn sindsdien ondergebracht in de divisie WERKbedrijf. UWV is daarmee een belangrijke uitvoerder voor de sociale zekerheid in Nederland geworden.

De verschillende organisaties waaruit UWV is ontstaan, maakten ten tijde van de fusie(s) gebruik van eigen applicaties, draaiend op een eigen infrastructuur. In de periode van 2002 tot en met 2011 hebben we flinke stappen gezet in het saneren en rationaliseren van het aantal applicaties (van 600 naar 300). Ook hebben we vooruitgang geboekt in het vereenvoudigen van de infrastructuur (alles naar één groot datacentrum). Maar hier is nog veel te bereiken. UWV werkt bijvoorbeeld nog steeds met diverse technologieën. Veel van de systemen zijn verouderd en zijn vooral zelfbouw en aangepaste maatwerkpakketten, waardoor het kunnen garanderen van de stabiliteit en de nodige wendbaarheid (in kunnen spelen op veranderingen) te wensen overlaat. Daar waar sommige van deze technologieën nog enige jaren mee kunnen (zoals de op COBOL gebaseerde uitkeringsystemen) zullen andere ogenschijnlijk modernere technologieën (onder andere bij werk.nl en bij ERP) binnen enkele jaren vervangen moeten worden om te voorkomen dat we buiten leverancierondersteuning raken.

In 2008 en 2009 hebben we geprobeerd om in één keer een grote stap te nemen in de modernisering van een deel van ons ICT-landschap (Multiwet-claimstelsel). Dit is te ambitieus gebleken. In de periode 2011-2013 is met het faillissement van een leverancier van een 'grote pakket oplossing' voor het integrale e-werken systeem opnieuw gebleken dat deze aanpak risicovol is.

In de zomer van 2013 was werk.nl een aantal dagen niet beschikbaar voor onze klanten. Op de eerste dag van de maand kunnen onze systemen de verwerking van de Inkomstenformulieren met moeite aan. Wij hebben hier lessen uit getrokken die bepalend zijn geweest voor de aanpak die we nu kiezen, waarbij de nadruk ligt op gecontroleerd en stapsgewijs veranderen. Dit is ook in lijn met rapport van de Tijdelijke Commissie ICT-projecten (Commissie Elias) over grote overheidsprojecten.

Vanaf 2012 zijn we geconfronteerd met een bezuinigingsopgave van €489 miljoen. Dit is ongeveer een vermindering van ons totale budget met circa 23% ten opzichte van 2011. Die forse bezuinigingen waren alleen mogelijk door de overstap te maken naar online dienstverlening en keuzes te maken in de wijze waarop we werkzoekenden naar werk begeleiden. Inmiddels komt circa 95% van de WW-aanvragen digitaal bij ons binnen en hebben we in de eerste drie maanden van werkloosheid, alleen digitaal contact met werkzoekenden. Het aantal Werkpleinen is afgenomen van ca. 100 naar ca. 30 regiokantoren. Het aantal medewerkers op de Werkpleinen is met de helft afgenomen. Ook hebben we grote besparingen gerealiseerd met ingrepen in efficiency, zoals met het vereenvoudigen en automatiseren van onze dienstverlening. Door ons elektronisch archief succesvol te implementeren en door de hele organisatie heen uit te rollen, hebben we een grote stap voorwaarts genomen met het digitaal werken bij UWV. Het gebruik van ICT in zowel de contacten met burgers en werkgevers als bij de uitvoering van dienstverlening door onze medewerkers is hierdoor sterk toegenomen. Uww.nl en werk.nl ontvangen respectievelijk 3,6 miljoen en 3,5 miljoen bezoeken per maand. Een stabiel, betrouwbaar en toekomstbestendig ICT-landschap is daarmee randvoorwaardelijk geworden voor de uitvoering van onze maatschappelijke taak.

De afgelopen jaren hebben we veel geïnvesteerd in de planning, sturing en control op ICT(-projecten). Mede hierdoor hebben we een flinke besparing weten te realiseren op onze kantoorautomatisering (project Kantoorautomatisering, Werkplek en Netwerk; 18.000 werkplekken; +/- € 30 miljoen). Met onze risicogerichte aanpak voor informatiebeveiliging worden we in overheidsland als positief voorbeeld gezien. Ook op het terrein van Software Asset Management wordt UWV als positief voorbeeld gezien binnen de Rijksoverheid.

Dit Informatieplan is door middel van een projectgerichte (bottom-up) benadering tot stand gekomen. Hierdoor hebben we goed in beeld wat we willen. We zijn hiermee verder met onze informatieplanning dan we ooit zijn geweest.

Omdat IV-veranderingen zich steeds vaker over meerdere organisatieonderdelen uitspreiden, zetten we in op een domeingerichte benadering voor de doorontwikkeling van onze informatieplanning. De samenhang van trajecten binnen de verschillende domeinen hebben we al goed geanalyseerd. De samenhang van trajecten tussen de domeinen blijven we in de loop van dit Informatieplan analyseren, dit is een continu proces. We zetten hiermee een beweging in naar een samenhangend plan waarbij we jaarlijks terugblikken op wat we hebben gerealiseerd en waar we onze plannen moeten bijstellen. Hierbij blijven we controleren of we in staat zijn de voorgenomen veranderingen parallel aan elkaar uit te voeren. In onze governance treffen we maatregelen die de beweging naar een meer samenhangend Informatieplan steunen (paragraaf 2.7).

1.3. UWV en ICT – geen hypotheek op de toekomst

UWV is de afgelopen jaren onvoldoende toegekomen aan de noodzakelijke vereenvoudiging en modernisering van zijn ICT-landschap. Belangrijke delen van het ICT-landschap zijn hierdoor complex en verouderd. Nu niets doen aan het vereenvoudigen en moderniseren van ons ICT-landschap is een hypotheek op de toekomst nemen. De ARK heeft in zijn Verantwoordingsonderzoek 2015 over ICT-beheer geconcludeerd dat blijvend gestuurd moet worden op zowel vernieuwing, als op het beheer en onderhoud van het bestaand ICT-landschap.. De eerste voorbeelden van wat er gebeurt als deze verbouwingen worden uitgesteld zijn zichtbaar bij de workflow applicatie SMF (Sociaal Medische Functie) en bij het Elektronisch Archief:

- De applicatie SMF was in 2013 al dermate instabiel en verouderd dat door de leveranciers alleen nog support werd verricht op basis van 'best effort' (geen resultaatverplichting). Met het project Integraal Verbeterplan SMF zetten we ons in om de meest acute problemen te verhelpen en de levensduur van SMF tot 2020 te verlengen. Dit doen we door Groot Onderhoud uit te voeren op de systeemomgeving en de applicaties te upgraden zodat ze goed binnen deze omgeving kunnen draaien. Dit traject is in het IV-domein E-werken opgenomen en zal in 2016 worden afgerond. Ook is er een traject opgenomen dat zich richt op het realiseren van een structurele oplossing voor na 2020.
- Bij het Elektronisch Archief (EA) bestaan eveneens acute problemen. UWV heeft de doelstelling om het EA in te zetten voor de archivering van alle documenten die onderdeel uitmaken van de (primaire) processen. Hiervoor worden alle (ver)ouderde bestaande digitale archieven gemigreerd naar het EA. In 2014 en 2015 hebben zich echter meerdere verstoringen voorgedaan op het EA. Tijdens deze verstoringen konden medewerkers hun werkzaamheden niet goed uitvoeren omdat ze geen toegang hadden tot de dossiers van burgers. De dienstverlening aan burgers werd daardoor gehinderd. Een onderzoek naar de robuustheid van het EA heeft geleid tot een rapport met aanbevelingen. In het project Robuust EA worden de aanbevelingen uit het eindrapport voor o.a. het optimaliseren van de beheerorganisatie, uifaseren maatwerk en het verhogen van de beschikbaarheid van de database door middel van een redundante inrichting gerealiseerd.

Daarnaast heeft de implementatie van Redesign WERKbedrijf en de Wet werk en zekerheid de druk op ICT bij UWV vergroot. Het hoge tempo waarin deze grote veranderingen zijn gerealiseerd, heeft er echter toe geleid dat ons ICT-landschap divergent en complex is, en op termijn mogelijk ook onbeheersbaar wordt.

De afgesproken bezuinigingen in het programma Redesign zijn vooral gevonden in een nog sterkere nadruk op de digitale dienstverlening. Mede daardoor hebben we het aantal WERKpleinen terug weten te brengen van meer dan 100 vestigingen in 2011 tot iets meer dan 35 vestigingen in 2016. Deze ontwikkeling heeft echter een flinke wissel getrokken op ons ICT-landschap. Het toegenomen gebruik⁷ en de grote verwevenheid van werk.nl met de achterliggende systemen heeft tot een aantal grote verstoringen geleid. Tijdens de herstelwerkzaamheden waren de diensten van UWV gedurende enige tijd niet beschikbaar. Inmiddels zijn we gestart met het ontkoppelen van de front- en backend van werk.nl zodat er minder verstoringen optreden als één ICT-onderdeel niet werkt. Dit stelt UWV ook in staat om op onderdelen te releasen in plaats van in één grote big bang. De mogelijkheid om vaker kleinere releases uit te voeren vergroot onze wendbaarheid. Een bijkomende uitdaging is echter dat de onderliggende portaal technologie per 30 juni 2017 end-of-life bereikt. Dit betekent dat de leverancier de applicatie vanaf dat moment niet meer zal ondersteunen. Zonder support kan de beveiliging van het portaal niet meer worden gegarandeerd omdat er geen "security-updates" meer worden geleverd. Ook kan de leverancier de contractuele afspraak voor 99,8% beschikbaarheid ter discussie stellen. De mogelijkheid om over te gaan op nieuwe portaal technologie wordt nog onderzocht, maar in de tussentijd zullen we maatregelen treffen om de levensduur van het huidige e-dienstverlening platform te verlengen. Bij voorkeur migreren we in een keer naar een nieuwe portaaltechnologie, maar de mogelijkheid bestaat dat we eerst een upgrade uit zullen voeren.

Het digitaal werken in het kader van Redesign leidt er ook toe dat het versturen van papieren brieven steeds meer wordt vervangen door het digitaal aanbieden. In 2015 hebben we een nieuw outputmanagement-platform in gebruik genomen. De infrastructuur en hardware is voor hoge beschikbaarheid ingericht en kan goed als basis dienen voor toekomstige doorontwikkelingen. De grote verwevenheid van maatwerksoftware en standaard software zorgt er echter voor dat het nieuwe platform nog niet UWV-breed uitgerol kan worden. Dit gaat een probleem opleveren in de loop van 2017 wanneer de geprognosticeerde toename van digitale berichten sterk zal toenemen. In het domein E-werken een traject opgenomen om dit probleem te verhelpen.

Bij de implementatie van de Wet werk en zekerheid heeft UWV een voorziening gebouwd op uwv.nl waar WW'ers aan het begin van elke maand hun inkomsten kunnen doorgeven. De piekbelasting die hieruit voortkwam, heeft geleid tot verstoringen op het portaal en in de achterliggende systemen. De grote verwevenheid van systemen maakte dat het enkele weken duurde om de onderliggende oorzaken te achterhalen. Dit onderzoek heeft uitgewezen dat de toeleidingsfunctionaliteit op uwv.nl op dit moment erg versnipperd, complex en lastig onderhoudbaar is. Om dit te verhelpen, zetten we ons ook bij uwv.nl in op het ontkoppelen van de portalen en het achterliggend systeemlandschap. Verschillende initiatieven op het gebied van ontkoppelen zijn opgenomen in de verschillende roadmaps.

⁷ uwv.nl en werk.nl staan inmiddels beiden in de top 5 meest bezochte overheidswebsites met respectievelijk 3,6 en 3,5 miljoen bezoeken per maand

Bovendien hebben de problemen met de inkomstenopgaven uitgewezen dat onze ICT-infrastructuur lastig aan te passen is aan veranderende volumes. De infrastructuur wordt door de leverancier overwegend 'bare metal' geleverd (voor elke applicatie een nieuwe computer in het rekencentrum) waar de marktstandaard virtualisatie is (meerdere applicaties maken slim gebruik van meerdere computers in het rekencentrum). Levertijden van nieuwe infrastructuur zijn hierdoor onacceptabel lang (circa 6 maanden) in vergelijking met marktoplossingen, zoals 'Platform As A Service' (PAAS). Resilience oplossingen (terugval als er iets mis gaat) blijken in de praktijk ook te vaak onvoldoende te werken. Het beheer van de infrastructuur is onvoldoende geautomatiseerd en afhankelijk van veel mensen en menselijke handelingen. Uit benchmarks is gebleken dat de kosten van de infrastructuur 25-30% duurder zijn dan de in de markt gebruikelijke tarieven. Het contract uit 2004 biedt onvoldoende mogelijkheden om deze knelpunten anno 2016 goed op te pakken (denk aan cloud/virtualisatie, levertijden, marktconforme prijzen, etc). UWV start een traject in het IV-domein Infrastructuur & Beveiliging met als doelstelling de gunning aan een dienstenleverancier datacenterdienstverlening op basis van de Europese Aanbesteding, gevolgd door een migratie naar de dienstverlener die de opdracht gegund heeft gekregen.

In het licht van bovenstaande voorbeelden concluderen we dat, als we geen prioriteit geven aan stabiliteit en continuïteit, vereenvoudigen en moderniseren en dat als we met hetzelfde tempo veranderingen in wet- en regelgeving blijven invoeren, dit zal betekenen dat:

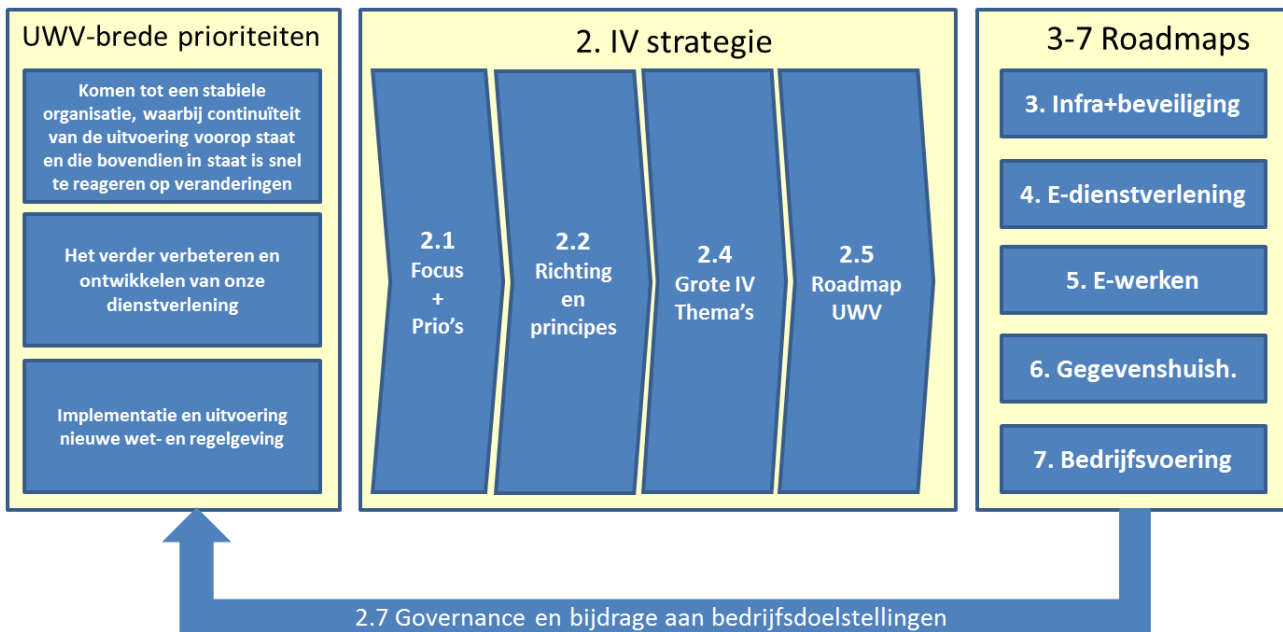
- we een groot risico op verstoringen in onze dienstverlening houden (in de contacten met de burger via de portalen werk.nl en uwv.nl, maar ook in de interne werkprocessen, zoals bij SMF en het EA) waarbij de hersteltermijnen door de toegenomen complexiteit en afgenomen onderhoudsstaat sterk zullen oplopen (zoals al is gebleken bij de problemen rondom de inkomstenopgaven). Hierbij komt dat beschikbare kennis van sommige verouderde applicatieplatformen op termijn zal afnemen, o.a. Open VMS. Het oplopende risico door afnemende kennis en ondersteuning van deze platformen, zal leidend moeten zijn in de keuzes in het portfolio. Dit is nodig om dergelijke platformen geleidelijk, vastberaden en op tijd af te bouwen.
- binnen 5 jaar de frequentie van releases op de grote UWV-platformen zal afnemen tot één keer per jaar of één keer per twee jaar. Deze trend is al zichtbaar bij werk.nl waar door samenhang (WBS, Sonar, Vera) en complexiteit het aantal integrale releasemomenten is gezakt van vier keer per jaar in 2011 naar twee keer per jaar in 2015. Bovendien worden de releases hiermee groter, waarbij het risico op storingen en herstelwerkzaamheden toeneemt;
- de termijnen en de kosten voor het implementeren van nieuwe wet- en regelgeving door toegenomen verwevenheid en complexiteit verder zullen toenemen. Deze stijging was al aanwezig bij de implementatie van de Wet werk en zekerheid en het doelgroepenregister van de Participatiewet, maar zal ook bij toekomstige wetgeving zoals de Wet Generieke Digitale Infrastructuur (WGDI), een rol spelen;
- de onderhoudskosten verder zullen oplopen. Het verlengen van de levensduur van SMF met drie jaar kost € 13 miljoen. Ook aan het in support brengen van werk.nl zitten hoge kosten verbonden. De inschatting is dat als er nu geen ruimte gemaakt wordt voor vereenvoudiging en modernisering, de jaarlijkse kosten voor stabiliteit en continuïteit binnen vijf jaar met ca. €25 tot €30 miljoen zullen toenemen. Bovendien zal verdere functionaliteitsuitbreiding leiden tot een verdere stijging van de structurele IV-kosten voor onderhoud (met 15% van de gedane investering; ca. € 5 mln per jaar). Ook vanuit de toegenomen informatiebeveiligingseisen en -issues zullen de kosten verder toenemen;
- de mate van onrechtmatigheid van IT-diensten van derden sterk kan toenemen, omdat er onvoldoende ruimte is voor aanbesteden en het uitvoeren van migratietrajecten. In het verleden is dit al voorgekomen bij de gelijktijdige implementatie van de Wet werk en zekerheid en de Participatiewet. UWV heeft er toen voor gekozen om de aanbesteding van de datacenterdienstverlening uit te stellen en tijdelijk een mate van onrechtmatigheid te accepteren. Ook de grote verwevenheid van systemen en applicaties leidt tot een hogere mate van onrechtmatigheid.

UWV zal daarom ook dit jaar op basis van een meerjaren-IV-strategie duidelijke keuzes maken in hoe we de beperkt beschikbare verandercapaciteit inzetten, zodat we de beschikbaarheid, veranderbaarheid en veiligheid van onze informatievoorziening kunnen verhogen en de stijgende lijn van onderhoudskosten kunnen dempen.

UWV is met digitalisering ver gekomen. Uitkeringen voor 1,4 miljoen Nederlanders en digitale dienstverlening aan 600.000 klanten. Maar het IV-fundament van vandaag is niet stevig genoeg voor het daarbovenop blijven stapelen van de digitaliseringsslagen van de komende jaren.

1.4. Leeswijzer

Dit document bevat de noodzakelijke meerjarige maatregelen om ons ICT-landschap stabiel en toekomstbestendig te maken en te vereenvoudigen en moderniseren. Het geeft op hoofdlijnen inzicht in de ontwikkelingen, keuzes en IV-veranderingen voor heel UWV.



In hoofdstuk 2 beschrijven we onze IV-strategie, die gebaseerd is op de UWV-brede prioriteiten die UWV heeft vastgesteld. In dit hoofdstuk gaan we in op de keuzes die aan deze meerjarenplanning ten grondslag liggen.

In 2.1 gaan we in op de prioritering die wij hebben gehanteerd bij het opstellen van onze plannen. In 2.2 gaan we in op hoe we dat gaan doen en welke principes we hierbij hanteren. In 2.3 beschrijven we de maatregelen die we UWV-breed oppakken om de stabiliteit en continuïteit te verbeteren. In 2.4 beschrijven we de belangrijkste IV-veranderingen (IV-thema's) die we in par. 2.5 ook in samenhang in de tijd plaatsen. In 2.6 gaan we in op de risico's die wij voorzien, die de realisatie in de weg kunnen gaan zitten en benoemen we ook maatregelen. Een belangrijke maatregel betreft het versterken van de governance die we in 2.7 beschrijven. In 2.8 gaan we in op de IV-transitie die de effectiviteit en efficiency van de IV-functie zal verbeteren. Aangezien UWV in grote mate afhankelijk is van externe leveranciers bij het realiseren van zijn IV-doelen is er een aparte paragraaf opgenomen over het verbeteren van het leveranciersmanagement (2.9). In 2.10 maken we een inschatting van de kosten die de realisatie van dit plan vraagt.

De uitwerking van alle voorziene IV-veranderingen worden vanaf hoofdstuk 3 in ieder IV-domein nader uitgewerkt.

2. IV-strategie

2.1. Focus en prioritering

De IV-strategie is tot stand gekomen door, meer dan in het verleden, integraal de uitdagingen op het vlak van de informatievoorziening te beschouwen. Op basis van onze prioriteiten voor 2017, analyses naar de beschikbaarheid van applicaties (applicatie-risicolijst en overzichten van de ketenbeschikbaarheid), analyse naar de toekomst van onze platformen en onze gebruikte technologieën komt UWV tot de volgende volgorde voor de IV-strategie:

1. Stabiliteit en continuïteit

Onze dienstverlening naar burgers en de eigen processen van UWV kennen een steeds grotere afhankelijkheid van ICT. Bijna 1,4 miljoen Nederlanders zijn voor hun inkomen afhankelijk van UWV. De betrouwbaarheid van de digitale dienstverlening moet dan ook zo veel mogelijk zeker gesteld worden. Voorbeeld: we treffen alle noodzakelijke maatregelen om er voor te zorgen dat WW-gerechtigden op de 1e dag van de maand hun Inkomsten Opgeaaf (IKO) kunnen indienen. De stabiliteit en continuïteit, inclusief informatiebeveiliging van ons bestaande ICT-landschap heeft de komende jaren de belangrijkste prioriteit.

2. Wet- en regelgeving

Op verzoek van de overheid zal UWV ook de komende jaren de nodige veranderingen in wet- en regelgeving implementeren in zijn systemen. Sommige veranderingen zijn al bij ons bekend, waaronder de lagere regelgeving van de Wet Werk en zekerheid, de Participatiewet en de Quotumwet. In onze prioritering houden we hier rekening mee. Er zullen in de looptijd van het UIP ook verzoeken tot veranderingen in wet- en regelgeving komen die op dit moment niet zijn voorzien. De implementatie van grootschalige nieuwe wet- en regelgeving tijdens de in dit Informatieplan beschreven trajecten zet de uitvoering van dit plan onder druk.

3. Vereenvoudiging en modernisering

Vereenvoudiging en modernisering, waaronder het vernieuwen en vervangen van bestaande ICT, is de komende jaren nodig om het ICT-landschap van UWV te versterken. Het is noodzakelijk om de verdergaande digitalisering te ondersteunen en tijdig verouderde ICT-componenten te vervangen. Hiermee is UWV in staat om ook de stabiliteit en continuïteit op de langere termijn te kunnen garanderen. Voorbeeld: we gaan van vijf brievenboeken naar één doelsysteem.

4. Baten en functionele doorontwikkeling

Veranderingen in het kader van het realiseren van baten (invulling taakstelling) en het verbeteren van de digitale dienstverlening aan de burger hebben de komende jaren de laatste prioriteit. Dit geldt ook voor de ICT ondersteuning van onze medewerkers en het automatiseren van onze processen.

De bottom-up benadering bij de informatieplanning heeft ons, in combinatie met de adviezen en lessen die we hebben verkregen uit externe onderzoeken door o.a. Ernst & Young (2008), PWC (2010), Deloitte (2013) en Gartner (2009, 2013 en 2015), in staat gesteld om beter dan voorheen, goed in beeld te brengen wat we willen, wat we kunnen en wat we nodig hebben. Deze inzichten zijn gedurende het opstellen van dit Informatieplan versterkt door de kritische interne en externe blikken van onze eigen Accountantsdienst, Gartner en een externe validatie. Dit heeft geleid tot een IV-strategie die voor ons leidend in de jaarlijkse herijking van de informatieplanning. We blikken hierbij terug of we onze doelstellingen hebben gerealiseerd en of we nog in staat zijn de voorgenomen veranderingen parallel aan elkaar uit te voeren. In dit continue proces blijven we de samenhang van trajecten tussen de domeinen gedurende de loop van dit Informatieplan analyseren.

De komende vijf jaar heeft het stabiel maken van ons ICT-landschap de hoogste prioriteit waarna de jaren erna meer ruimte ontstaat voor vereenvoudiging en modernisering en functioneel doorontwikkelen van ons ICT-landschap ten behoeve van het verbeteren van de IV-ondersteuning van onze klanten en medewerkers.

2.2. Richting voor de komende jaren

Dit UWV-Informatieplan (UIP) geeft aan voor welke IV-uitdagingen UWV staat, welke keuzes UWV heeft gemaakt om de digitale dienstverlening de komende jaren toekomstbestendig en wendbaar te maken en te houden en welke stappen UWV hiervoor de komende jaren gaat maken. Hierbij hebben we te maken met hoge eisen die gesteld worden aan de beschikbaarheid, veranderbaarheid en veiligheid van onze ICT. De belangrijkste verschillende afwegingen voor de doorontwikkeling van het ICT-landschap zijn:

- Doorgaan op huidige koers
- Grootschalige zelf- en herbouw
- Stapsgewijs en meerjarig vereenvoudigen en moderniseren van het bestaande ICT-landschap

Doorgaan op de huidige koers brengt hoge kosten en grote risico's voor de continuïteit van de dienstverlening met zich mee. Dit is geen optie. UWV heeft, net als vele andere grote (overheids) uitvoerders, slechte ervaringen met grootschalige herbouw of implementeren van geïntegreerde pakketten ("big bang benaderingen⁸"), zoals bij de implementatie van het Multiwet claimsysteem in 2009 en later tussen 2011-2013 met de beoogde vervanging van het integrale e-werken systeem. Hieruit zijn lessen getrokken. Bovendien heeft UWV de implementatie van nieuwe wet- en regelgeving onvoldoende tijd voor een dergelijke aanpak. UWV neemt de aanbevelingen van de Tijdelijke Commissie ICT-projecten (commissie Elias) over, zoals beschreven in het eindrapport 'Grip op ICT', dat op 15 oktober 2014 is aangeboden aan de Tweede Kamer. Deze commissie stelt onder andere dat bij geleidelijk ontwikkelen met herkenbare tussenresultaten voor de klant of medewerker de kans op een succesvolle implementatie het grootst is.

Op basis van deze overwegingen komt UWV tot de volgende strategie:

Door middel van stapsgewijs en meerjarig robuust en veilig maken, vereenvoudigen en moderniseren zal UWV zijn ICT-landschap de komende jaren toekomstbestendig maken.

UWV wordt uitgedaagd om een route/roadmap te plannen waarbij de ICT-winkel van UWV tijdens de verbouwing open blijft. De inhoudelijke koers die we in deze IV-strategie kiezen, gaat uit van stapsgewijs en logisch plannen van gerichte verbouwingen om het ICT-landschap stabiel, wendbaar, veilig en toekomstbestendig te maken. In het programma IV-transitie zal UWV zijn voortbrengingsprocessen verbeteren. Dit ondersteunt ons om de ambities in dit Informatieplan te realiseren.

Om een uniforme aanpak op het ICT landschap te realiseren, hebben we onze belangrijkste keuzes ondergebracht in de volgende richtinggevendende IV-principes. Deze IV-principes worden toegepast bij de trajecten in dit Informatieplan.

1. UWV stelt Stabiliteit en continuïteit en informatiebeveiliging voorop
2. UWV kiest voor besturing van de informatievoorziening in IV-ketens en binnen centrale kaders
3. UWV kiest voor tijdig en geleidelijk vernieuwen
4. UWV zet gepaste outsourcing in voor applicatieontwikkeling en –beheer en volledige outsourcing voor exploitatie van infrastructurele voorzieningen
5. UWV voert zijn klant- en bedrijfsprocessen geautomatiseerd uit
6. UWV kiest voor het persoonlijk maken van zijn digitale dienstverlening
7. UWV kiest voor het gebruik van gemeenschappelijke en generieke voorzieningen
8. UWV kiest voor een inrichting van het ICT-landschap met gestandaardiseerde en vervangbare bouwblokken, zowel in de infrastructuur als in de software
9. UWV kiest bij de selectie van een IV-oplossing voor hergebruik boven standaardoplossing; standaardoplossing boven maatwerk
10. UWV kiest uitwisselingsstandaarden op basis van overheids-, open- en marktstandaarden
11. UWV kiest ervoor om het eigenaarschap van applicaties eenduidig te beleggen

De IV-principes van UWV vinden hun oorsprong in de adviezen naar aanleiding van het gestrande project Multiwetsysteem (WIA) in 2008. Destijds is vastgesteld dat gecontroleerd en stapsgewijs veranderen het uitgangspunt moet zijn. Met het verschijnen van het rapport van de Tijdelijke Commissie ICT-projecten (commissie Elias) is deze koers nogmaals bevestigd. UWV heeft recent zijn principes geactualiseerd om de verandering voor de komende jaren het hoofd te bieden. Centraal staan stabiliteit en continuïteit van het ICT-landschap en een effectieve besturing van onze IV-organisatie. De principes zijn bedoeld om bij elke stap de doelen van het UIP dichterbij te brengen en zijn de leefregels voor de inrichting en de verandering van IV bij UWV.

⁸ Ervaringen o.a. bij Multiregelingen systeem bij SVB, WIA UWV.

2.3. Stabiliteit en continuïteit

De stabiliteit en continuïteit van ons ICT-landschap wordt de komende jaren verbeterd door groot onderhoud te blijven verrichten, applicaties robuuster te maken, verwevenheden in het landschap te ontkoppelen en de informatiebeveiliging actueel te houden.

Aangezien de stabiliteit en continuïteit de komende drie jaren de hoogste prioriteit hebben en de activiteiten UWV-breed worden opgepakt, wordt in deze paragraaf een korte toelichting gegeven op de activiteiten die in dit kader worden aangepakt.

Groot onderhoud

Om verzekerd te zijn van de support van leveranciers wanneer er verstoringen optreden en om de kans op verstoringen te minimaliseren, heeft UWV een gestructureerd proces ingericht van groot onderhoud waarbij UWV zich verzekerd van de voorlaatste en bewezen versies van de standaard technische stack (combinatie van hardware en software) voor het applicatiedomein. UWV neemt hier jaarlijks €15 mln. euro structureel voor op in de begroting. UWV continueert dit beleid de komende jaren.

Robuust maken

Er zijn verstoringen in de infrastructuur en het applicatiedomein die vragen om structurele verbeteringen die niet via groot onderhoud opgelost worden. De komende jaren worden enkele applicaties en infrastructuuronderdelen robuuster gemaakt. Bij bijvoorbeeld het portaal Werk.nl worden maatregelen genomen (upgrade naar Oracle 12c) om zo meer tijd te krijgen voor het opstellen van een strategie en realisatie van de noodzakelijke modernisering van het e-dienstverleningsplatform.

Ontkoppelen en ontsluiten

De afgelopen jaren is zowel de behoefte aan uitwisseling van gegevens tussen bedrijfsonderdelen als naar klanten en partners toegenomen. De systemen zijn echter veelal afkomstig uit een situatie waar alleen een afgebakend werkproces binnen een bedrijfsonderdeel ondersteund hoefde te worden. De informatie-uitwisseling tussen de systemen is een toenemende uitdaging voor de stabiliteit en de veranderbaarheid van de IV. Om deze in goede banen te leiden, wordt de komende jaren ingezet op het beter ontsluiten van met name operationele gegevens in combinatie met ontkoppeling van de systemen.

- De websites UWV.nl en Werk.nl moeten zo min mogelijk afhankelijk zijn van de beschikbaarheid van de achterliggende backend systemen. Hoe minder afhankelijkheden, hoe eenvoudiger het is om het ICT-landschap storingsvrij te houden. We gaan de front-end en backend van onze portalen UWV.nl en WERK.nl ontvluchten. Hierdoor zullen verstoringen niet de gehele (applicatie-)keten van bedrijfsprocessen gaan beïnvloeden. Dit levert een significante bijdrage aan de stabiliteit en continuïteit van deze applicatieketens. Tevens leidt dit ertoe dat we wendbaarder worden en kleinere ICT-onderdelen kunnen vervangen. Dit wordt verder uitgewerkt in het domein e-dienstverlening.
- Het beschikbaar stellen van gegevens uit onze bronsystemen (het zogenaamde 'ontsluiten') is bij oudere systemen veelal complex. Op bronnen zoals de uitkeringssystemen en systemen van WERKbedrijf bestaat een duidelijke behoefte aan de gegevens die zij bevatten, maar deze gegevens kunnen niet eenvoudig en snel beschikbaar gesteld worden voor intern of extern gebruik. Een voorbeeld is de behoefte van Handhaving om 'real time' gegevens van burgers of werkgevers te kunnen opvragen of inzien als zij onderweg zijn of de behoefte op Werkpleinen om de uitkeringssituatie accuraat te kunnen inzien. Hiervoor zijn technische voorzieningen noodzakelijk om gegevens flexibel en schaalbaar uit het bronsysteem te kunnen ophalen. Dit wordt verder uitgewerkt in het domein Infrastructuur en informatiebeveiliging.
- UWV gaat de applicaties meer onafhankelijk maken van het infrastructuurplatform waarop het draait, onder meer door virtualisatie. Bij deze vorm van ontkoppeling wordt de infrastructuur beter schaalbaar ten opzichte van de vraag. Dit wordt verder uitgewerkt in het domein Infrastructuur en informatiebeveiliging.

Informatiebeveiliging

- UWV vervult een belangrijke maatschappelijke en economische functie in onze samenleving. Als bewaarder en behandelaar verzamelen, verwerken en versturen wij een grote diversiteit en complexiteit aan gevoelige informatie. Het is onze plicht die informatie goed te beveiligen en de privacy van onze klanten te respecteren. Daarnaast kennen wij andere belangrijke drijfveren om het algehele niveau van informatiebeveiliging en 'cyberweerbaarheid' te verhogen en te borgen:
- UWV verkent de mogelijkheden om zijn dienstverlening conform de Wet Generieke Digitale Infrastructuur (WGDI) digitaal plaats te laten vinden. Belangrijke notie hierbij is dat, gezien de omvang en impact, UWV de gevolgen van de implementatie van de WGDI in kaart brengt, bespreekt met SZW en als uitgangspunt 'late follower' kiest;
- UWV moet voldoen aan steeds strengere wet- en regelgeving ten aanzien van informatiebeveiliging en privacy (compliance eisen);
- UWV zal in toenemende mate worden geconfronteerd met verschillende vormen van cybercriminaliteit en cyberfraude;
- Er is een toenemende noodzaak tot beveiligingsbewustwording van medewerkers, onder andere als gevolg van meer plaats onafhankelijk werken.

Bovenstaande sluit aan bij de doelstellingen die zijn opgenomen in het regeerakkoord om bedrijven en burgers uiterlijk in 2017 digitaal hun zaken te kunnen doen met de overheid. Hierbij is het uitgangspunt digitaal waar mogelijk, persoonlijk waar moet. In de Visiebrief Digitale Overheid 2017 van minister Plasterk (BZK) wordt bovenstaande in meer detail besproken. Een verdere uitwerking vindt plaats in het domein Infrastructuur en beveiliging.

2.4. IV-veranderingen in 5 IV-domeinen opgepakt

De noodzakelijke IV-veranderingen worden opgepakt in vijf IV-domeinen, waarbij de grote IV-veranderingen als aparte thema's worden benoemd.

De geschetste prioritering en keuzes leiden tot een groot aantal veranderingen in ons ICT-landschap. In deze paragraaf wordt een aantal belangrijke IV-thema's benoemd die in de hoofdstukken hierna meer in detail zijn uitgewerkt per IV-domein. De veranderingen in de informatievoorziening worden gerealiseerd in vijf IV-domeinen: Infrastructuur en informatiebeveiliging, E-dienstverlening, E-werken, Gegevenshuishouding en Bedrijfsvoering. De uitwerking van deze domeinen zal vanaf hoofdstuk 4 plaatsvinden. Nu worden per IV-domein reeds de belangrijkste IV-thema's benoemd.

Infrastructuur en informatiebeveiliging

Dit IV-domein richt zich op het fundament van de informatievoorziening. Naast het vergroten van de stabiliteit en continuïteit speelt hier het thema datacenter.

Om marktconforme veranderbaarheid en snellere 'time to market' te realiseren in onze infrastructuur start UWV een aanbesteding van het Datacenter. Doorgaan op de huidige weg betekent dat UWV in toenemende mate in de knel komt op het gebied van continuïteit en stabiliteit van zijn informatievoorziening. Dit gaat met de digitaliseringsslagen van de komende jaren serieus knellen. Rechtmatigheid is belangrijk, maar moet passen in de totale IV-strategie. Voor de vernieuwing van ons Datacenter wordt een strategie opgesteld en een transitie voorbereid die ertoe moet leiden dat de infrastructuur robuuster en wendbaarder wordt en waarbij we modernere mogelijkheden krijgen tegen meer marktconforme prijzen. Een ander thema dat in dit domein apart is uitgewerkt, maar ook gevolgen heeft voor de overige IV-domeinen is het onderwerp informatiebeveiliging. Hiermee draagt UWV bij aan een solide basis voor het realiseren van de doelstellingen van onze klanten. Vooralsnog wordt in dit domein ook het thema directe en synchrone bronontsluiting geadresseerd waarbij de ontsluiting van gegevens uit legacy systemen wordt opgepakt.

E-dienstverlening

Dit domein richt zich op de interactie met burgers, werkgevers en gemeenten. UWV zal zich ontwikkelen naar een uitvoerder waarbij digitale dienstverlening steeds meer de norm wordt met ook aandacht voor persoonlijk contact. De ICT-ondersteuning bestaat onder andere uit de websites werk.nl en UWV.nl waar digitale diensten worden aangeboden. Hierbij is het van het grootste belang dat onze klanten kunnen vertrouwen op de beschikbaarheid, veranderbaarheid en veiligheid van die digitale diensten. Hiervoor zullen maatregelen worden getroffen. Ook worden maatregelen getroffen om de levensduur van verschillende ICT-onderdelen te verlengen, zoals het platform van werk.nl. Daarnaast voert UWV een verkenning uit om te komen naar modernisering van het dienstverleningsplatform en de aanbesteding van een nieuwe applicatieleverancier. UWV sluit aan op gemeenschappelijke overheidsvoorzieningen en verbetert de persoonlijke dienstverlening zoveel als mogelijk. Hiermee dragen wij zoveel mogelijk bij aan een passende en betrouwbare digitale dienstverlening aan de burger, werkgevers en gemeenten.

E-Werken

Dit domein richt zich op het substantieel verhogen van de efficiency en kwaliteit van onze primaire processen door digitalisering en automatisering van het werkproces. Doel is te komen tot een zo groot mogelijk percentage 'Straight Through Processing' (STP) waarbij zoveel als mogelijk gebruik wordt gemaakt van gegevens die al van de klant beschikbaar zijn. E-Werken richt zich ook op vereenvoudigen van het ICT-landschap door het uitfaseren van oudere applicaties en de realisatie van gemeenschappelijke en generieke IV-voorzieningen. De ICT-ondersteuning van dit domein bestaat met name uit grote uitkeringsystemen en workflow toepassingen.

Gegevenshuishouding

Dit domein richt zich op het elektronisch leveren van gegevens aan alle processen van UWV en externe klanten. De ICT-ondersteuning bestaat onder andere uit de Polisadministratie (gegevens uit de loonaangifte), datawarehouse, rapportagetools en hulpmiddelen voor gegevensintegratie. Naast maatregelen ten behoeve van de stabiliteit en continuïteit wordt gewerkt aan enkelvoudige gegevensuitvraag, meervoudig gebruik. Hierbij worden verschillende gegevens centraal eenmalig opgeslagen en beschikbaar gesteld, te beginnen bij persoonsgegevens conform de wet Basis Registratie Personen. Ook werkt UWV aan flexibele gegevensontsluiting door het verbeteren van ons datawarehouse en de mechanismen ten behoeve van ontsluiting van de gegevens uit onze primaire systemen. Daarnaast is een belangrijk thema de verbetering van onze gegevenskwaliteit.

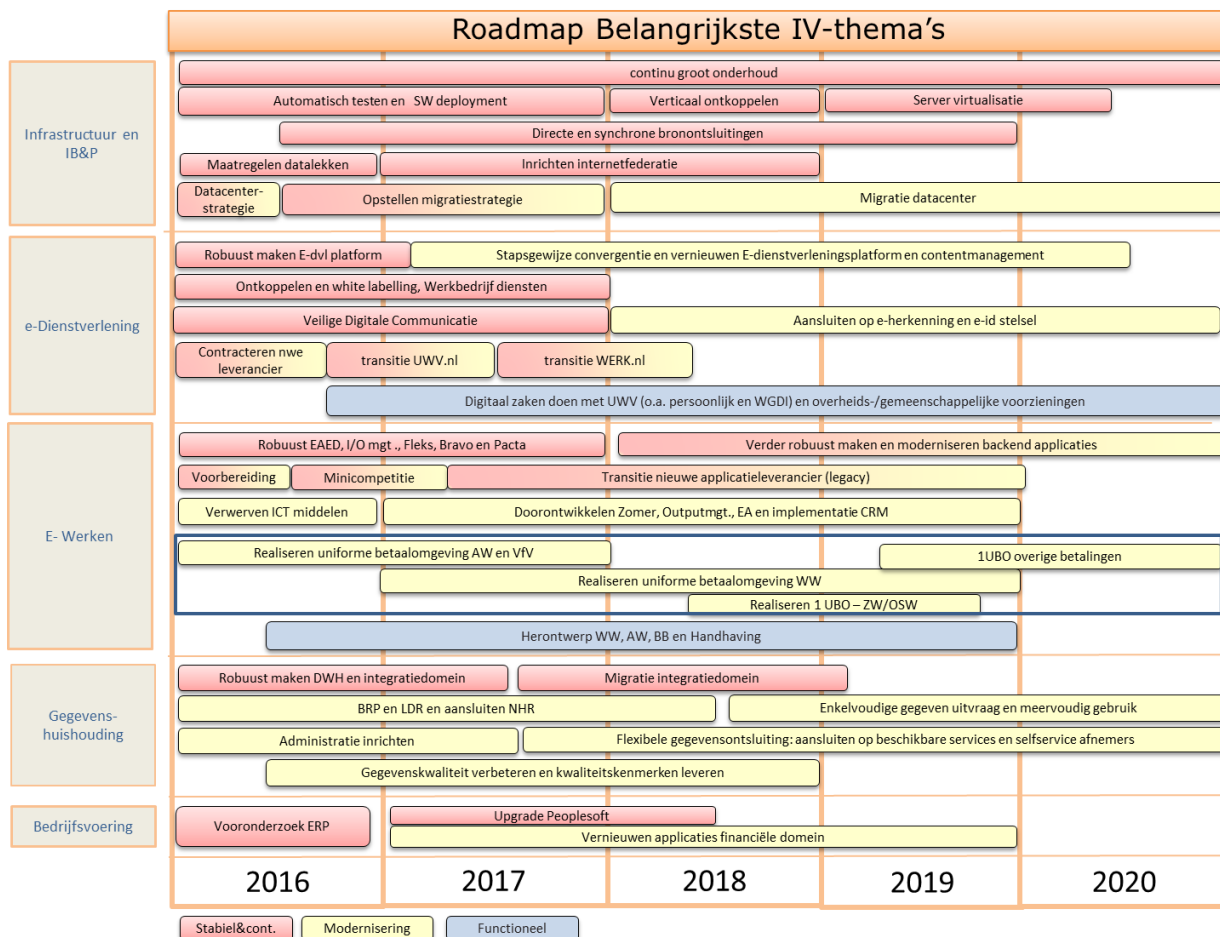
Bedrijfsvoering

Dit domein richt zich op de ondersteunende processen zoals de facilitaire, logistieke en administratieve processen, maar ook de financiële processen. De ICT-ondersteuning bestaat onder andere uit betaalsystemen en een bedrijfsbreed

informatie- en managementsysteem (Enterprise Resource Planning). Wij richten ons, naast de maatregelen ten behoeve van de stabiliteit en continuïteit, met name op het vernieuwen van de technologie, omdat de ondersteuning van leveranciers voor de langere termijn niet gegarandeerd is. Hiermee dragen wij bij aan het effectief en efficiënt functioneren van de organisatie.

2.5. De roadmap van onze belangrijkste IV-thema's

De veranderingen in de informatievoorziening worden gerealiseerd in vijf IV-domeinen: Infrastructuur en informatiebeveiliging, E-dienstverlening, E-werken, Gegevenshuishouding en Bedrijfsvoering. De aan het begin van dit hoofdstuk benoemde prioriteiten zijn leidend geweest bij het opstellen van de tijdsplanning van de grote IV-thema's voor de komende jaren.



Bij het opstellen van de roadmap is rekening gehouden met de grote verwevenheid en afhankelijkheid die de verschillende veranderingen met en van elkaar hebben. Bijzondere aandacht gaat hierbij uit naar drie grote aanbestedingen- en implementatietrajecten die UWV de komende jaren zal ondernemen. De komende jaren zal namelijk vrijwel gelijktijdig een drietal grote contracten aflopen. Deze contracten raken aan de volle breedte van de IV-dienstverlening van UWV, namelijk de contacten met de burger (applicatieleveranciers portalen), de uitvoering van diensten door medewerkers (applicatieleveranciers legacy) en de systemen waarop alle dienstverlening draait (hosting applicatielandschap UWV)

UWV kiest ervoor om deze contracten opnieuw aan te besteden (en de daarop volgende implementatietrajecten te doorlopen), omdat ze een belangrijke bijdrage leveren en zelfs randvoorwaardelijk zijn aan de doelstelling van dit Informatieplan om een toekomstbestendige dienstverlening te realiseren. In nieuwe contracten met leveranciers kunnen afspraken worden gemaakt die de samenwerking verbeteren en de verwerking van veranderingen versnellen. Daarnaast leidt opnieuw aanbesteden tot de mogelijkheid om van nieuwe technologieën gebruik te maken die een positieve bijdrage leveren aan stabiliteit en veranderbaarheid van het ICT-landschap van UWV en de mogelijke inzet van nieuwe en betere diensten. Bovendien kunnen huidige diensten na een aanbesteding veelal goedkoper worden geleverd dan nu het geval is. Deze kostenbesparing is noodzakelijk om de stijgende kosten voor structureel ICT-onderhoud te compenseren.

Samenloop van deze drie grote aanbesteding- en implementatietrajecten met de overige veranderingen in het ICT-landschap vereist een zorgvuldige planning en het maken van goed doordachte keuzes. De stapsgewijze aanpak van

ons IV-strategie staat hierbij voorop. In dit licht kiezen we ervoor om relatief lange implementatietrajecten te hanteren zodat de transitie van individuele applicaties enkel gebeurt op momenten waarop er geen andere veranderingen aan de applicatie plaatsvinden. Dit betekent dat sommige trajecten parallel lopen. Belangrijk hierbij is dat UWV op structurele basis deze trajecten bekijkt op samenhang in tempo, resources en budget.

Daarnaast wordt in de tijdsplanning pas gestart met modernisering nadat de aanbesteding- en implementatietrajecten en de slagen op het robuust maken en ontkoppelen van applicaties zijn afgerond. Hiermee blijven de kosten en risico's van de drie grote aanbesteding- en implementatietrajecten, in samenhang met de overige veranderingen, overzichtelijk en beheersbaar.

Ook de andere IV-thema's zijn in samenhang bekeken en in de planning zijn onder andere de volgende keuzes gemaakt:

- Ontkoppeltrajecten zo vroeg mogelijk starten en liefst gerealiseerd alvorens de transitie naar andere applicatieleveranciers te starten;
- Robuust maken van het E-dienstverlening platform alvorens het e-dienstverleningsplatform te vernieuwen en moderniseren. De aanpak hierbij is om de overgang naar de nieuwe leverancier van de applicaties voor e-dienstverlening te laten plaatsvinden vóór de overgang naar de nieuwe technologie portalen te starten.
- Zoveel mogelijk gebruik maken van de luwte in wet en regelgeving in 2016/2017 hetgeen belangrijk is voor onder andere de planning van 1UBO.
- Bij de transitie naar de nieuwe leverancier voor de applicaties voor e-dienstverlening eerst de overgang van UWV.nl (ervaring opdoen) realiseren en daarna de overgang van Werk.nl;

Wat levert het op?

In de komende jaren hebben trajecten gericht op het verbeteren van de stabiliteit en continuïteit de hoogste prioriteit. Daarna zal er meer ruimte ontstaan voor vereenvoudiging en modernisering en ook meer prioriteit gegeven kunnen worden aan het functioneel doorontwikkelen ten behoeve van het verbeteren van de IV-ondersteuning van onze klanten en medewerkers.

Met het uitvoeren van de trajecten in dit Informatieplan zetten we een grote stap naar toekomstbestendige dienstverlening, waarbij:

- onze belangrijkste applicaties ontvlochten zijn, waardoor we in staat zijn om stapsgewijs en meerjarig de volgende stappen te zetten op het moderniseren van het ICT-landschap;
- we robuuste applicaties en een robuuste infrastructuur hebben, waardoor er minder storingen plaatsvinden en de hersteltermijnen korter zijn;
- we moderne contracten met onze leveranciers hebben, waardoor we sneller dan nu veranderingen kunnen doorvoeren en betere, modernere dienstverlening kunnen afnemen tegen lagere kosten;
- de veiligheid van onze informatievoorziening is toegenomen o.a. door verdere implementatie van de BIR;
- de kennis en kunde over ICT op sleutelposities in de IV van UWV is vergroot. Dit wordt in paragrafen 2.7 en 2.8 toegelicht.

2.6. Risico's en maatregelen

Dit Informatieplan bevat de veranderingen om onze meerjarige IV-doelstellingen te bereiken. We hebben een risicoanalyse uitgevoerd om te bepalen welke maatregelen getroffen moeten worden om onze doelstellingen te bereiken. We constateren risico's op het vlak van interne sturing, capaciteit & geld, externe invloeden, mensen & organisatie en leverancierssamenwerking en treffen daar maatregelen voor.

Interne sturing

Dit Informatieplan bevat meerjarige doelstellingen die in een complexe omgeving tijdig moeten worden uitgevoerd. Onvermijdelijk zullen ook ontwikkelingen plaatsvinden, die wij nu nog niet kennen, die maken dat continu bijgestuurd moet worden op dit plan. Hiervoor is een goede besturing essentieel. We versterken daarom de besturing van onze IV-veranderingen (paragraaf 2.7).

Capaciteit en geld

We hebben een inschatting van de projectkosten voor 2016 en 2017 gemaakt (voor volgende jaren zijn deze gebaseerd op verwachtingen). De constatering is dat we vanaf 2018 een tekort aan middelen hebben (paragraaf 2.10). We adresseren dit punt in gesprekken met onze opdrachtgever, zie paragraaf 2.7. Daarnaast hebben we bekeken hoe de activiteiten passen in de releaseplanning voor de aankomende 2 jaar.

Externe invloeden

Onze eerste prioriteit is het uitvoeren van trajecten in het kader van continuïteit en stabiliteit. Er is echter een afhankelijkheid met de druk op de uitvoering van wet- en regelgeving en de behoeften van externe partijen, zoals gemeenten. Daarom treden we regelmatig in overleg met onze opdrachtgever en eigenaar om de verwachtingen te managen en de planning zo nodig bij te stellen (paragraaf 2.7).

Mensen en organisatie

De grote uitdagingen en de beperkte middelen stellen hoge eisen aan de besturing en uitvoering van de IV-portefeuille. Hiervoor is het essentieel dat medewerkers en de organisatie hierop zijn toegerust. Het programma IV-transitie werkt aan een organisatie-inrichting die de integrale verantwoordelijkheid en ketensturing faciliteert. Daarnaast richt het programma zich op de vakvolwassenheid van medewerkers, door training, communicatie, opleiding en het bieden van heldere kaders (paragraaf 2.8).

Leverancierssamenwerking

Uit de risicoanalyse is gebleken dat de samenwerking met leveranciers een grote invloed heeft op de wijze waarop projecten worden uitgevoerd en het succes daarin. Daarom willen we expliciet aandacht besteden aan hoe wij omgaan met leveranciers (paragraaf 2.9).

2.7. Governance

Doorontwikkelen sturing

Op basis van ervaringen in de afgelopen jaren met onze IV-veranderingen en van de evaluatie van het vorige Informatieplan 2015-2017 constateren we dat de huidige sturing op de realisatie van onze IV nog onvoldoende is om onze IV-doelstellingen de komende jaren te realiseren. Daarnaast constateren we dat de sturing complex is. Om een succesvolle realisatie van het UWV Informatieplan 2016-2020 te borgen en tijdig in te spelen op ontwikkelingen die wij nog niet hadden kunnen voorzien, ontwikkelen wij de sturing op de IV-veranderingen door. Dit wordt hieronder verder toegelicht.

P&C-cyclus als basis

Divisies zijn integraal verantwoordelijk voor de realisatie van projecten (integraal management). Dit is de 'first line of defense'. Voor het monitoren van de voortgang en kwaliteit op onze projecten hanteren wij een planning- & controlcyclus (P&C-cyclus) waarin het Portfolio Bureau via de CIO en de directeur FEZ de Raad van Bestuur adviseert. Dit is de zogenaamde 'second line of defense'. De rol van second line of defense wordt binnen de divisies vormgegeven door de kolom Business Control & Kwaliteit. De P&C-cyclus voorziet reeds in de basisvoorwaarde voor de sturing op het Informatieplan. De Accountants Dienst van UWV houdt toezicht op de werking van de first en second line of defense, vanuit de zogenaamde third line of defense.

Uit de lessen die we hebben getrokken uit voorgaande jaren is gebleken dat, naast het versterken van de second line, de divisiedirecteuren meer in positie moeten worden gebracht om de strategische IV- veranderingen te sturen.

Integrale IV-ketenregie

Naast integrale managementverantwoordelijkheid voor de sturing op de realisatie is ook een adequate IV-organisatie nodig met de juiste besturing, uniforme IV-processen, bemensing door professionals met passende IV-kennis en – kunde en gedrag en leiderschap. Hiervoor is het programma IV-transitie ingericht. Het programma IV-transitie heeft onder andere als doel om IV-ketenregie in te richten. De IV-regieketens hebben een integrale verantwoordelijkheid van vraagstelling tot en met de realisatie. Daarnaast is het nodig dat met UWV-brede standaarden gewerkt gaat/blijft worden om de beheersbaarheid te waarborgen.

Daarnaast levert de IV-transitie versimpelde projectdocumenten en een eenduidige vraagsturing op en wordt een uniforme agile manier van werken geïmplementeerd. Wijzigingen in de inrichting van de organisatie zijn vanaf 2017 voorzien. Echter, voor het versterken van de sturing treffen wij nu al maatregelen, zoals het versterken van de rol en kwaliteit van de decentrale Portfolio Bureaus en het versterken van de architectuurfunctie. Daarnaast is een traject gestart om de inschaling van sleutelposities zoals de IV-regisseursrol meer te laten aansluiten bij de zwaarte van de rol. Zie verder 2.8.

Uitgangspunt bij alle maatregelen is dat zij zoveel mogelijk aansluiten en gebruik maken van de reguliere P&C-cyclus en bij bestaande proces- en overlegstructuren.

Realiseren doelstellingen UIP

Om de koers van het UIP te gaan borgen en de doelstellingen te realiseren, treffen wij de volgende maatregelen:

- Integrale managementverantwoordelijkheid als basis
 - Divisies zijn integraal verantwoordelijk voor het sturen op projecten (first line). De domeinen zijn verantwoordelijk voor de prioritering en samenhang van de UWV brede trajecten (second line).
 - De doelstellingen in het UIP worden opgenomen als KPI's of in managementcontracten van betrokken directies.
 - We versterken het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap in de first line door het vergroten van kennis en vaardigheden. Er wordt momenteel gewerkt aan een training goed opdrachtgeverschap voor het 1^e echelon. Tevens komen er workshops en begeleiding bij de project start-ups zodat vanaf de startfase van een project de rollen duidelijk zijn en de stuurgroep in positie komt.
- Verantwoordelijkheden beleggen
 - UWV constateert dat de huidige sturing complex en ontoereikend is. Daarom ontwikkelt UWV de sturing door naar een meer samenhangende benadering. Doordat ICT steeds meer opschuift naar het primair proces, heeft

dit consequenties voor de rollen en verantwoordelijkheden. Het maken van scherpe rolbeschrijvingen draagt bij aan complexiteitsreductie. De RvB geeft de UIP-board de opdracht de rolbeschrijvingen verder uit te werken.

- UWV maakt in toenemende gebruik van generieke en gemeenschappelijke voorzieningen die belangrijk zijn voor onze IV. Het doorontwikkelen van die voorzieningen is een belangrijk onderdeel van het UIP. De besturing hierop vraagt meer aandacht en dat past in de doorontwikkeling van de sturing. UWV gaat de generieke/gemeenschappelijke/specifieke voorzieningen in kaart brengen. Overigens heeft UWV het eigenaarschap van generieke/gemeenschappelijke voorzieningen niet in zijn geheel ondergebracht bij de CIO, maar kiest wel voor het helder beschrijven van verantwoordelijkheden. UWV heeft het eigenaarschap van zijn gemeenschappelijke voorzieningen belegd bij het organisatieonderdeel dat er vanuit zijn primaire taak en zijn horizontale verbinding, de grootste betrokkenheid in heeft, Zo is divisie Klant & Service eigenaar van de portalen, divisie Gegevensdiensten van het Data Ware House en divisie DIV van het Elektronisch Archief (EA).
- In de sturing heeft de CIO een centrale rol in het opstellen en bewaken van de UWV brede IV-kaders en de doelarchitectuur. Om de bewaking op het hoogste niveau te borgen neemt de CIO sinds 1 september 2013 deel aan de wekelijkse RvB vergaderingen. Daarnaast vindt borging plaats in het IV-team waar de CIO voorzitter van is en waar de IV-regisseurs van alle bedrijfsonderdelen zitting in hebben. In de dagelijkse praktijk wordt de toezichtfunctie ondersteund door toetsing in de Architectuur Board en het PortfolioBureau van de stukken die wekelijks de RvB passeren.

■ Samenwerking SZW

- SZW is in het bottom-up proces voornamelijk betrokken in zijn rol als eigenaar. Het proces om SZW, ook in zijn andere rollen, mee te nemen in de prioriteitsstelling is nog in volle gang. UWV gaat daarom investeren in de kennisopbouw van de verschillende rollen van SZW. We bespreken de voortgang en planning van het UIP op vaste momenten in de formele overlegstructuren met SZW. Deze overleggen vinden tot aan het niveau van directeuren en Raad van Bestuur plaats. Bij deze overleggen betrekken we bij SZW zowel de eigenaarslijn, de opdrachtgeverslijn, de departementale CIO als FEZ-SZW. We houden bijzondere aandacht voor de kennis- en informatieuitwisseling met de CIO SZW.
- UWV heeft zorgvuldig in beeld gebracht welke meerjarige veranderingen noodzakelijk zijn om de dienstverlening in de toekomst te garanderen en de problemen in het ICT-landschap het hoofd te bieden. UWV zal per 'jaarschijf' van het UIP (bij de vorming van het projectportfolio) met SZW in gesprek gaan om de volgorde te bespreken en zal aangeven waaraan voorrang verleent dient te worden. Per jaarschijf wordt in beeld gebracht wat er voor het volgende jaar al dan niet mogelijk is qua beleidswijzigingen en welke middelen nodig zijn om de voorgestelde wijzigingen te realiseren.
- Nadat met SZW (in zijn verschillende rollen) een gedeeld beeld is bereikt over het UIP zal UWV de afstemming met externe stakeholders continueren.

■ Aanvullende besturing

- Er wordt een UIP-board ingericht. Deze board bestaat uit de vijf eigenaren van de domeinen, onder voorzitterschap van de CIO. De UIP-board vervult een strategische adviesrol en gaat over toekomstgericht veranderen. Doel van de UIP-board is niet individuele sturing op projecten, maar vooruitkijken op de strategische koers van het UIP op basis van analyses in de P&C-cyclus. Deze board bespreekt meerdere keren per jaar samen met de directeur FEZ de samenhang tussen de domeinen, met name de UWV brede gemeenschappelijke trajecten. De UIP-board adviseert de Groepsraad/RvB en wordt voorbereid door het Portfolio Bureau, SBK en CIO Office.
- De CIO gaat 2x per jaar strategische CIO-reviews organiseren met de portefeuillehouder RvB en de directeuren van de divisies. Doel van deze reviews is het bespreken van de voortgang en de performance op de strategische IV-veranderingen binnen de divisie.

■ Inbedding in P&C cyclus

- De P&C cyclus van UWV is afgestemd op de Rijksbrede P&C cyclus. Het UIP krijgt hierin een nadrukkelijke plaats.
- Het meerjarig kader van het UIP nemen we mee in ons meerjarige financiële overzicht, in ons jaarplan houden we rekening met de doelen die we stellen in het UIP en in onze verantwoording besteden we aandacht aan zowel de behaalde als de niet behaalde resultaten van het UIP. De totstandkoming en de voortgang op het UIP wordt hiermee een vast gespreksonderwerp in de bestuurlijke overleggen met SZW, o.a. in het eigenaaroverleg.
- Op de koers te bewaken zal de voortgang op het UIP 4 keer per jaar in de RvB worden behandeld. De UIP-board adviseert de RvB over de voortgang. Het Portfoliobureau stelt hiervoor een voortgangsrapportage op.
- Daarnaast gaan we kortcyclisch/maandelijks issues benoemen en besturen: het centrale portfoliobureau zal in de maandrapportages over projecten aan de RvB (de 'kapstokrapportage') specifieke aandacht besteden aan de voortgang op het UIP. Met het op vaste momenten in de RvB gerichte aandacht besteden aan de behaalde en niet behaalde resultaten van het UIP maken we strakke UIP-sturing mogelijk. Daarnaast zal het centrale portfoliobureau het UIP betrekken in de adviezen bij projectdocumenten. Hiermee wordt het UIP nadrukkelijk onderdeel van de P&C-cyclus.
- Jaarlijks wordt het UIP herijkt, onder meer op basis van de UWV-brede prioriteiten. De jaarlijkse herijking van het projectportfolio moet aansluiten op de prioritering in het UIP. Jaarlijks vindt een vertaling plaats van de meerjarendoelstellingen naar projecten in het komende jaar waarbij de optelsom van de projectdoelstellingen wordt getoetst aan de doelen van het UIP. Hiermee wordt bereikt dat het projectportfolio een direct afgeleide is van de doelstellingen uit het UIP.

2.8. IV-transitie

Aanleiding

Halverwege 2013 heeft Deloitte het assessment opgeleverd op het proces functionele wijzigingen, als onderdeel van het project Toekomstvast IV Keten (TIK). In maart 2014 heeft Gartner een benchmark op de IV-functie uitgevoerd. Beide rapporten geven aanbevelingen om de IV-functie te verbeteren om zo de gewenste digitalisering van de UWV-werkprocessen ('digitaal is de norm') te realiseren. Specifiek is aangegeven dat in de praktijk van het Demand/Supplymodel te veel overdrachtsmomenten zijn die de effectiviteit, de snelheid van de realisatie en de productiviteit negatief beïnvloeden. Ook is vastgesteld dat de processen over de IV-ketens heen onvoldoende gestandaardiseerd zijn en onvoldoende meetbaar zijn om goed te kunnen sturen op kwaliteit en efficiency.

Programma

Begin maart 2014 is de IV-transitie UWV gestart om de samenwerking te verbeteren en de knelpunten te verminderen. Een adequate inrichting van de IV-organisatie is essentieel om onze strategische doelstellingen te halen en snel te kunnen schakelen. De IV-transitie is het vehikel om dat te bereiken.

Het programma IV-transitie heeft als doelstellingen een grotere effectiviteit van de IV-functie (verbeteringen in besturing en voortbrenging), grotere efficiëntie (geld en tijd) en grotere wendbaarheid te realiseren. Deze doelstellingen worden vanuit de IV-transitie gerealiseerd langs drie sporen: de inrichting van de organisatie, IV-procesverbeteringen en implementatie. De drie sporen hebben hun eigen focus en dynamiek, waarbij deze niet los van elkaar kunnen worden gezien. Alleen door de integrale aanpak worden de noodzakelijke resultaten bereikt.

Sinds 2014 zijn onder meer geharmoniseerde processen voor IV-voortbrenging, Agifall, vraagsturing en kerndocumenten ontwikkeld (wordt momenteel geïmplementeerd), is het Demand/Supply model losgelaten en zijn ICT en de business samen gaan werken in ketens.

In het eerste spoor wordt de organisatie zo ingericht dat het de integrale verantwoordelijkheid, ketensturing en horizontale verbindingen optimaal ondersteunt. Dit vraagt een structuurwijziging, omdat de huidige organisatie inrichting deze integrale verantwoordelijkheid en ketensturing nu niet faciliteert. Deze structuurwijziging is noodzakelijk voor het organiseren van het benodigde eigenaarschap en (bestuurlijke) slagkracht voor het realiseren van het voorliggende Informatieplan en de ontwikkelingen en uitdagingen waar UWV in de toekomst voor staat. Binnen dit spoor valt ook het ontwerpen van het functiehuis en het identificeren en vaststellen van de bijbehorende competenties en het curriculum.

Het tweede spoor betreft het ontwerpen van geharmoniseerde IV-processen. Dit behelst het ontwerpen van efficiënte en effectieve processen die vervolgens leidend zijn bij het besturen, prioriteren, ontwikkelen (voortbrengen) en beheren van IV-ontwikkelingen UWV breed. In de huidige situatie zijn de processen divers door hun ontstaan in een van voorlopers van UWV. Door de steeds grotere onderlinge afhankelijkheid is het noodzakelijk dat binnen UWV geharmoniseerde processen worden geïmplementeerd, van prioritering tot realisatie tot beheren. Deze moeten eenheid in denken en handelen ondersteunen en de kwaliteit in uitvoering en resultaat van de IV centraal te stellen. Uiteraard is het inrichten van mechanismen voor het evalueren, aanpassen en borgen van de IV-processen ook onderdeel van deze scope. Het gaat immers niet alleen om het ontwikkelen van nieuwe processen eenmalig, maar om de toekomstbestendigheid hiervan.

Tot slot het derde spoor voor de implementatie. Binnen het spoor Implementatie komen de veranderingen aan de organisatie samen. Het succes is van de transitie is afhankelijk van een gerichte implementatie, zodat de mensen binnen de organisatie weten wat van hen verwacht wordt, getraind zijn in het werken volgens de nieuwe standaarden, vak volwassen zijn en de noodzaak hiervan onderschrijven. Dit vraagt veranderingen in cultuur, gedrag en leiderschap. Het valt onder verantwoordelijkheid van dit spoor om de mensen mee te nemen in de eisen die de nieuwe uitdagingen aan hen stelt en interventies te doen mensen te equiperen mee te ontwikkelen in deze veranderingen. Het gaat hierbij om communicatie, opleidingen organiseren, daadwerkelijke implementatie van de nieuwe processen, monitoren van de effecten en resultaten en andere interventies indien nodig. Leiderschap nodig voor de toekomstvast IV (organisatie) is expliciet onderwerp van implementatie met hierbij specifieke aandacht voor integrale verantwoordelijkheid, klantgericht handelen vanuit het bewustzijn deel uit te maken van het overkoepelde UWV, borgen en verder ontwikkelen van deskundigheid van IV professionals, ruimte bieden aan medewerkers door het bieden van heldere kaders.

De gekozen implementatiestrategie is erop gericht dat tijdig, beheerst en verantwoord de verschillende doelgroepen worden betrokken in de verandering. Het formaliseren van de nieuwe organisatiestructuur vraagt in de kern van de zaak een wending op een bepaald moment. Uitdagend, tijdig en ook passend bij het absorptievermogen van de organisatie.

2.9. Leveranciers

De kwaliteit van de dienstverlening van UWV is in grote mate afhankelijk van de kwaliteit en het functioneren van de informatievoorziening. Aangezien UWV gepaste outsourcing inzet voor applicatieontwikkeling en –beheer en volledige

outsourcing voor exploitatie van infrastructurele voorzieningen, heeft UWV een afhankelijkheid in zijn dienstverlening met externe leveranciers.

Leveranciersmanagement is het proces waarbij deze afhankelijkheid wordt gemanaged. Contractafspraken worden eenduidig vastgelegd en beheerd waarbij de kwaliteit continu wordt bewaakt. Het doel hierbij is om de contracten optimaal te benutten en een goede samenwerking tot stand te brengen met de leveranciers.

In de komende jaren streeft UWV naar het versterken van het leveranciersmanagement. Hierin staan de volgende aspecten centraal:

Inrichting strategisch Leveranciersmanagement

- Om te komen tot modernere vormen van samenwerking met de leverancier, waarbij actief gestuurd wordt op de kwaliteit en leveranciersprestaties, wordt reeds bij de aanbesteding rekening gehouden met eisen en diensten die passen bij de stand van de markt en worden bij de gunning afspraken gemaakt over een gepaste exit strategie.
- UWV stuurt als regie-organisatie met een sterke professionele Governance zijn leveranciers aan. Leveranciersmanagement voert de centrale opdrachtverstrekking en regievoering op leveranciers met expertise van contract- en licentiemanagement met o.a. als doel Value for Money.

Goed Opdrachtgeverschap

- Om de leveranciers in hun kracht te zetten, moet UWV als goed opdrachtgever zijn vraag helder en eenduidig definiëren. Goed opdrachtgeverschap is de kern hiervan; UWV dient een adequaat voortbrengingsproces ingeregeld te hebben en consequent hiernaar te handelen.
- Goed opdrachtnemerschap is eveneens van groot belang; leveranciers mogen alleen dan aan het werk gaan als de opdracht helder en eenduidig gespecificeerd is, binnen de kaders van de contractering en rechtmatigheid.
- Actief sturen op kwaliteit, resultaat en leveranciersprestaties. In een professionele klant-/leveranciersrelatie wil UWV bij voorkeur resultaatgerichte afspraken maken met de leveranciers. We willen hierbij waar mogelijk gebruik maken van in de markt gangbare standaard werkwijzen als Agile werken, functiepunten, fixed price/fixed date en kwaliteitsnumeringen.

Kaderstelling

Het leverancierslandschap van UWV kent een grote dynamiek. Om dit goed te kunnen inrichten en besturen is het van cruciaal belang dat er een aantal heldere uitgangspunten gedefinieerd zijn én dat deze periodiek geëvalueerd en waar nodig bijgesteld worden.

Deze uitgangspunten en kaders dienen ook leidend te zijn bij contractering van leveranciers.

De volgende zaken zijn hierin kaderstellend:

- Beveiliging en Privacy
- Enterprise Architectuur
- Sourcing Strategie
- Leidende UWV IV principes

2.10. Financiën

Financieringsbehoefte

Een eerste inschatting is gemaakt in hoeverre de activiteiten die nu benoemd zijn in het UWV Informatieplan financieel haalbaar zijn. Deze zijn voor de jaren 2016 en 2017 uiteraard nauwkeuriger dan de jaren die verder in de toekomst liggen. Het totaal benodigde bedrag per jaarschijf is opgenomen in de onderstaande tabel.

Tabel: Financiële impact UIP

	2016	2017	2018	2019	2020
Wet- en regelgeving (separaat gefinancierd)	(15)	(6)	(4)	(0)	(0)
Transitie Datacenter	0	0	20	20	20
Transitie 1 Applicatieleverancier Portalen	4	13	7	0	0
Transitie 1 Applicatieleverancier Legacy	1	3	3	3	0
Subtotaal buitencategorie (transitietrajecten)	5	16	30	23	20
Continuïteit en Stabiliteit	30	28	30	25	20
Modernisering Landschap	17	19	20	20	20
Functionele doorontwikkeling	20	20	20	25	30
Niet UIP projecten	5	5	5	5	5
Totaal benodigd	77	88	105	98	95
Dekking: Structureel Beschikbaar budget	50	50	50 + PM	55 + PM	65 + PM
Te onttrekken aan egaliseringsreserve	27	38	-	-	-

Tussen 2010 en 2015 heeft UWV een projectportfolio gerealiseerd van minimaal € 125 miljoen per jaar. Dat bestond uit € 100 miljoen reguliere projecten en ongeveer € 25 miljoen per jaar aan apart gefinancierde wet- en regelgevingprojecten. Dit hoge investeringsvolume was noodzakelijk om, naast de investeringen in stabiliteit en continuïteit, te investeren in projecten die helpen om de bezuinigingstaakstelling van € 400 miljoen te realiseren. Voorbeelden daarvan zijn de investeringen in Redesign en de vereenvoudigingen WW. Deze projecten hebben een belangrijk deel van de taakstelling van € 400 miljoen gerealiseerd, maar hebben ook een hoog initieel investeringsvolume gevraagd. Het investeringsvolume bedroeg circa € 125 miljoen per jaar en vroeg het maximale van het verandervermogen van UWV. In het UIP stellen wij ons vanaf 2016 bewust de grens van € 75 miljoen aan reguliere projecten. Aangevuld met wet- en regelgeving komt de totale portfolio per jaar dan naar verwachting uit op € 100 miljoen, een niveau dat beter past bij het verandervermogen van UWV. In deze kleinere portefeuille zit een krachtig accent op continuïteit en stabiliteit.

Tussen 2010 en 2015 is de projectportfolio van € 100 miljoen gefinancierd met een structureel investeringsbudget van € 25 miljoen, aangevuld met incidentele budgetten zoals fusiebudget, Vernieuwingsbudget en de laatste 2 jaar ook de onderuitputting op de reguliere uitvoering die gereserveerd werd voor projecten. In het Financieel Meerjaren Overzicht van december 2014 hebben wij gewezen op het netelige toekomstbeeld dat de incidentele budgetten voor investeringen op een zeker moment op raken, terwijl de investeringsbehoefte naar ons inzicht een structureel karakter heeft. SZW heeft daarop vanaf 2016 gezorgd voor een verhoging van het investeringsbudget met € 25 miljoen tot € 50 miljoen. Voor de financiering van het UIP heeft UWV dus € 50 miljoen per jaar beschikbaar. In de mei-brief is daarnaast vanaf 2019 extra middelen toegevoegd (€ 5 miljoen in 2019 oplopend tot € 20 miljoen in 2021). De investeringsbehoefte in het UIP ligt, afgezien van de transitietrajecten, op € 75 miljoen. UWV kan het verschil tussen € 75 miljoen en € 50 miljoen in ieder geval in 2016 en 2017 nog incidenteel financieren uit de bestaande reserves. Onvoldoende financiering in de jaren erna betekent dat we dan lopende trajecten vroegtijdig moeten beëindigen zonder dat ze het gewenste resultaat opleveren.

Met het ministerie van SZW zijn wij in gesprek over de financiering van onze ICT-portfolio voor 2018 en verder. Ons inziens is een structureel projectbudget van € 75 miljoen noodzakelijk om de UIP-projecten gericht op continuïteit en stabiliteit, modernisering van het IT-landschap en functionele doorontwikkeling uit te kunnen voeren. In veel gevallen zullen de investeringen niet leiden tot financiële besparingen in de uitvoering of bijdragen leveren aan de taakstelling, zoals in het verleden de casus Redesign of vereenvoudiging WW. Meer dan afgelopen 5 jaar ligt de komende 5 jaar het accent op stabiliteit en continuïteit en niet op functionele doorontwikkeling die tot direct aanwijsbare financiële baten leidt. De noodzaak van de investeringen is gelegen in het werkbaar maken en houden van de ICT waarmee onze klanten maar ook de medewerkers in de uitvoering dagelijks van doen hebben. Wij realiseren ons de afwegingen die SZW moet maken in tijden dat middelen schaars zijn en zullen in overleg met SZW proberen aan te geven hoe noodzakelijk het meerjarige investeringsvolume van € 75 miljoen voor klanten en medewerkers is. Voor transitietrajecten zullen wij (net als bij wet- en regelgeving projecten) op basis van een spontane uitvoeringstoets met SZW in overleg treden over de financiering. In veel gevallen gaan bij transitietrajecten de kosten voor de baten uit, iets dat wij dan ook zullen uitwerken zodat er wellicht een financieringsconstructie mogelijk is.

Stijgende structurele IV-kosten

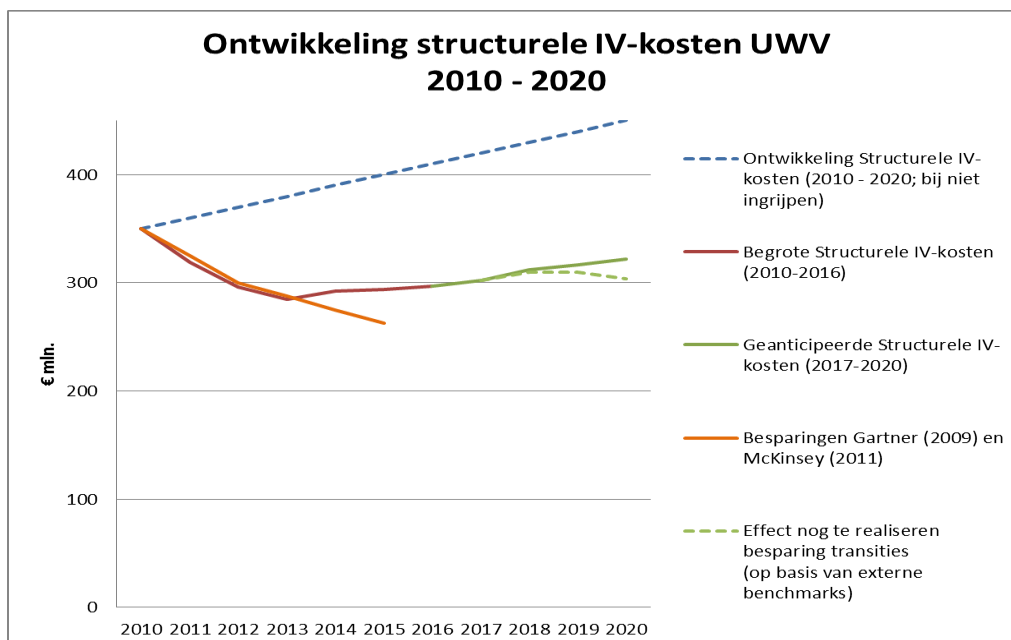
Binnen de ICT geldt een vuistregel die zegt dat iedere euro aan ICT-investeringen (ICT-projectkosten) leidt tot een toename van kosten voor beheer en vernieuwing met 15% van de oorspronkelijke investering.

De afgelopen jaren hebben we alle zeilen bijgezet om een aantal grootschalige hervormingen in de sociale zekerheid te realiseren. Jaarlijks hebben we ongeveer € 125 miljoen uitgegeven om veranderingen zoals Redesign WERKbedrijf, de Participatiewet en de Wet werk en zekerheid tijdig en succesvol te implementeren. Met Redesign WERKbedrijf is onze re-integratiedienstverlening voor een groot deel gedigitaliseerd. In het kader van de Participatiewet zijn we intensiever gaan samenwerken met gemeenten, werkgevers en vakbonden om de gezamenlijk regionale werkbedrijven te vormen. Gemeenten zijn hierbij (meer) gebruik gaan maken van onze ICT-systemen. En met de Wet werk en zekerheid zijn het flexrecht, het ontslagrecht en de werkloosheidswet ingrijpend gewijzigd. Op dringend verzoek van de politiek hebben we zes maanden eerder dan oorspronkelijk gepland de verkorting van de maximale WW-duur, een compleet nieuwe systematiek voor het verrekenen van inkomsten en een aangepast betaalmoment in onze ICT-systemen verwerkt.

Zonder ingrepen in de IV-kosten zouden onze structurele IV-kosten in het licht van de vuistregel en de grootte van de gedane investeringen zijn toegenomen van €350 miljoen in 2010 tot meer dan €400 miljoen in 2016 (*donkerblauwe stippellijn in onderstaande grafiek*).

Een initiële besparing op de structurele IV-kosten

Om de geanticipeerde stijging van onze structurele IV-kosten tegen te gaan, hebben we Gartner eind 2009 en McKinsey in 2011 opdracht gegeven om te onderzoeken waar we besparingen kunnen realiseren op onze IV. Op basis van deze adviezen is het ons gelukt om in de jaren 2010 en 2011 een besparing van €50 miljoen op onze structurele IV-kosten te realiseren. Deze besparing kon op een relatief korte termijn worden gerealiseerd door ons primair te richten op het 'laaghangend fruit' ter hoogte van €100 mln. (*oranje lijn in bovenstaande grafiek*), beginnend bij het hercontracteren van onze datacenterdienstverlening (meer dan €30 miljoen aan structurele IV-kosten) en het uitfasen van het uitkeringsstelsel UWV-1 (meer dan €8 miljoen aan structurele kosten).



Verdere besparingen...

In de periode 2012 tot en met 2015 hebben we eveneens een besparing van €50 miljoen op onze structurele IV-kosten gerealiseerd (oranje lijn in bovenstaande grafiek). Deze besparing hebben we gerealiseerd door het functioneel onderhoud anders uit te voeren (meer dan €16 miljoen), door te investeren in interne medewerkers en afscheid te nemen van externen (meer dan €13 miljoen) en door een besparing op onze kantoorautomatisering te realiseren (project Kantoorautomatisering, Werkplek en Netwerk; €20 miljoen).

...zijn minder goed zichtbaar door de verwachte stijgende structurele IV-kosten

De totale gerealiseerde besparingen zijn op het eerste oog in de periode 2012 tot en met 2015 niet goed zichtbaar in de IV-begroting van UWV, omdat onze structurele IV-kosten in dezelfde periode met een vergelijkbaar bedrag zijn gestegen (rode lijn in bovenstaande grafiek). Deze stijging werd vooral veroorzaakt door de grote investeringen in functionaliteit van onze ICT-systemen, maar ook door de druk op onze ICT vanwege het toegenomen gebruik van onze digitale dienstverlening. Dit effect is goed zichtbaar in de casus van het verandertraject Redesign WERKbedrijf. Na afronding van dit meerjarig verandertraject waren de jaarlijkse onderhoudskosten voor werk.nl gestegen met € 20 miljoen. Maar ook in andere ICT-systemen hebben de grote verandertrajecten geleid tot hogere kosten voor onderhoud en beheer van systemen (ongeveer €30 miljoen). Bovendien zijn in deze periode de licentiekosten met ongeveer €5 miljoen gestegen.

Naar de toekomst toe

Vanaf 2013 zien we dat onze structurele IV-kosten weer geleidelijk aan het stijgen zijn. Op basis van het structurele projectbudget van € 75 miljoen die noodzakelijk is om de UIP-projecten gericht op continuïteit en stabiliteit, modernisering van het IT-landschap en functionele doorontwikkeling uit te kunnen voeren, verwachten we dat de structurele IV-kosten in de looptijd van het UIP toe zal nemen met ongeveer €25 mln., oftewel €5 mln. per jaar (groene lijn in bovenstaande grafiek).

De eenvoudige besparingen uit het verleden, het laaghangend fruit, zijn inmiddels gerealiseerd. Om verdere besparingen op onze structurele IV-kosten te realiseren, zullen we incidentele investeringen moeten doen. Meer dan voorheen gaan hierbij de kosten voor de baten uit. Bovendien hebben we onze besparingstrajecten de afgelopen jaren gefinancierd uit de onderuitputting op onze reguliere uitvoeringskosten. Nu deze onderuitputting afbouwende is door een afnemende WW-instroom, hebben we meer financiële armslag nodig om besparingen te realiseren.

Voorbeelden van trajecten waarmee we besparingen denken te realiseren zijn de transitietrajecten van het UIP en het traject "één uniforme betaalomgeving".

Zo zitten er aan de transitie van ons Datacenter hoge incidentele kosten verbonden, maar verwachten we (op basis van externe benchmarks) een besparing op onze structurele IV-kosten te realiseren van ca €15 miljoen. Ook op de aanbesteding voor de applicatieleverancier van onze portalen verwachten we een besparing op structurele IV-kosten te realiseren (ca. €2 miljoen) (groene stippellijn in bovenstaande grafiek). Met het traject één uniforme betaalomgeving vereenvoudigen we ons ICT-landschap. Naast de kwalitatieve baten denken we een besparing van €3 miljoen op onderhoud en beheer te realiseren. We treden altijd in overleg met het Ministerie van SZW over de rechtvaardiging van deze en andere omvangrijke trajecten.

3. IV-domein Infrastructuur en Beveiliging

3.1. Ambitie en doelen

Een stabiele, kwalitatieve goede en veilige digitale dienstverlening wordt steeds crucialer voor de burgers en werkgevers, die van de (digitale) dienstverlening van UWV afhankelijk zijn. De infrastructuur is het fundament van onze informatievoorziening. Het is zaak dat deze stabiel is en blijft, zodat beschikbaarheid en betrouwbaarheid van systemen nu en in de toekomst naar klanten en naar medewerkers wordt gegarandeerd. De toenemende digitalisering stelt steeds hogere eisen aan de beveiliging en brengt allerlei privacyvraagstukken met zich mee. Wij treffen de nodige maatregelen en versterken de grip op de besturing van de informatiebeveiliging en privacy zodat het fundament de komende jaren robuust en toekomst vast wordt ingericht.

3.2. Thema's

3.2.1. Stabiliteit en continuïteit

Er zijn verstoringen in de infrastructuur- en applicatieomgevingen die vragen om structurele verbeteringen en die niet direct via het reguliere traject van Groot Onderhoud opgelost worden. De verstoringen vragen een gestructureerde en gefaseerde aanpak om zowel applicaties als infrastructuur robuuster en toekomstbestendig te maken en waar mogelijk de complexiteit te reduceren. Hieraan gelieerd is de professionalisering van beheerprocessen. De activiteiten zijn erop gericht om diverse problemen – bekende en mogelijke latente problemen – in de toekomst sneller op te kunnen lossen.

De komende jaren verwacht UWV dat de groei van digitale dienstverlening doorzet en dat onze informatievoorziening hierdoor kwetsbaarder wordt. Dat vraagt om maatregelen om een andere wijze van inrichting en beveiliging van onze informatievoorziening te realiseren. Zowel op applicatie(keten)s, de infrastructuur als de werkwijze zullen ingrepen moeten plaatsvinden die de dienstverlening van UWV beschikbaar, veranderbaar en veilig te houden. De toenemende afhankelijkheid van systeemintegratievoorzieningen vereist een herziende visie op technische systeemintegratie, gevolgd door een robuuster systeemintegratieplatform. De basiskwaliteit van de infrastructuur, zowel binnen de datacenters als binnen het werkplekdomein zal moeten worden onderhouden en verbeterd. Ook zal de afhankelijkheid van applicaties van onderliggende infrastructuur moeten worden verkleind zodat beide entiteiten onafhankelijk van elkaar kunnen veranderen. Verder moet menselijke invloed en foutkans worden gereduceerd door op een aantal vlakken automatiseringstrajecten uit te voeren.

Naast het op peil houden en verbeteren van de stabiliteit en continuïteit worden er ook activiteiten uitgevoerd en voorzien in de toekomst die betrekking hebben op de basisfunctionaliteit die vanuit de infrastructuur wordt geboden. Sinds eind 2014 wordt gewerkt aan een uniform UWV-gebruikeromgeving waarin op gepersonaliseerde wijze UWV gebruikers zullen worden voorzien van een applicatieportaal, een kennisportaal en uiteindelijk een collaboratie omgeving.

Langs vier sporen wordt het thema stabiliteit en continuïteit vormgegeven: applicatieve maatregelen, infrastructurele maatregelen, ketenregie en maatregelen op het gebied van systeemintegratie.

- **Applicatieve maatregelen**
 - BIR-maatregelen, zoals logging en monitoring, geven inzicht in het gebruik, zodat actief maatregelen genomen kunnen worden in het kader van de veiligheid van de dienstverlening.
 - De UWV eindgebruiker zal over de jaren 2016 en 2017 achtereenvolgens worden voorzien van een applicatieportaal, een kennisportaal en een collaboratie omgeving, alle vormgegeven door de Digitale Werkplek UWV.
 - Voor de verouderde platformen is de lange termijn ondersteuning en kennis een aandachtspunt. Hier passen maatregelen bij om tijdig actie te ondernemen op het vervangen van o.a. Open VMS.
- **Infrastructurele maatregelen**
 - De beschikbaarheid van achterliggende applicaties en infrastructuur zal verhoogd moeten worden. Datzelfde geldt voor de schaalbaarheid van applicatiefuncties door applicaties te virtualiseren, zoals het ontkoppelen van de applicatie en de presentatielaag (verticale ontkoppeling). Voorbeeld daarin is browser onafhankelijk applicatie ontsluiting.
 - Door middel van ketenmonitoring weten we welke componenten en applicaties in de ketens beschikbaar zijn. Om handmatige fouten in het voortbrengingsproces te reduceren wordt het steeds belangrijker dat software automatisch kan worden overgezet en geïnstalleerd (automatische deployment).

- UWV is bezig met integraal testen en regressietesten sneller uit te voeren. De inzet van server virtualisatie gaat bijdragen aan sneller en beter testen.
 - Voor alle systeemp koppelingen wordt in 2016 een monitoringsvoorziening opgeleverd, die alle systeemintegratievoorzieningen monitort.
 - Applicatie- en systeemontkoppeling door middel van het gebruik van een applicatie integratie platform.
 - In 2017 kennen de oudste werkplekken binnen het UWV een leeftijd van 6 jaar en zal een vervangingstraject worden geïnitieerd.
- Ketenregie
 - De hogere eisen aan beschikbaarheid vergen regie op applicatieketens. De verantwoordelijkheid voor elke applicatieketen is eenduidig belegd en op alle genoemde aspecten van toepassing (applicatie, infra en processen).
 - Systemintegratie
 - De ontwikkeling van systeemintegratie kent afhankelijkheden met diverse projecten uit andere kavels. Om zorg te dragen voor blijvende uniformiteit en standaardisatie, voorziet SI investeringen in generieke onderdelen die niet toewijsbaar zijn aan een of meer projecten. Het gaat om vernieuwingen in de technologie van het koppelen van applicaties (API/SOA), het uitfasen van verouderde technologie en het leveren van een bijdrage aan het ontkoppelen van front- en backend.

Sommige maatregelen dienen meerdere doelen. Situationeel bepaalt UWV welke maatregel nodig is. Op deze manier vergroten we de stabiliteit en wendbaarheid van zowel de e-dienstverlening aan de klant als de ondersteuning van de primaire processen en dringen we het aantal verstoringen terug.

3.2.2. Aanbesteden en implementeren nieuw datacenter

Het UWV-verwerkingsinfrastructuurcontract voor het Hoofdreken centrum stamt uit 2004. De in dat contract opgenomen dienstverlening, technologie en de eisen die daaraan worden gesteld, stammen ook uit die tijd. Over de jaren heen zijn de eisen die hieraan worden gesteld zwaarder geworden. Bijvoorbeeld in die periode zijn de websites van UWV (uwv.nl en werk.nl) van beperkte informatiesites naar de grootste overheidstransactiesites van Nederland gegroeid. Verwachtingen ten aanzien van continuïteit en wendbaarheid in de dienstverlening, naast pro-activiteit ten opzichte van huidige en toekomstige ontwikkelingen, worden steeds groter.

De belangrijkste knelpunten zijn:

- Levertijden van nieuwe infrastructuur zijn onacceptabel lang (circa 6 maanden) ten opzichte van bijvoorbeeld 'Platform As A Service' (PAAS) marktoplossingen waar complete standaard infrastructuur en database stacks binnen minuten-uren geleverd kunnen worden.
- De infrastructuur wordt door leverancier 'bare metal' gehouden (voor elke applicatie een nieuwe computer in het reken centrum) waar de marktstandaard virtualisatie is (meerdere applicaties maken slim gebruik van meerdere computers in het reken centrum). Het gebruik ('utilisation') van de computers in het reken centrum is daardoor erg laag (<10%). Het aantal licenties die UWV op niet gevirtualiseerde omgevingen moet aanschaffen, is hoger dan nodig.
- Resilience oplossingen (terugval als er iets mis gaat) blijken in de praktijk te vaak onvoldoende te werken (bijvoorbeeld EAED incidenten afgelopen twee jaar).
- Het beheer van de infrastructuur is onvoldoende geautomatiseerd en afhankelijk van veel mensen en menselijke handelingen (monitoring/opvolging, capaciteitsmanagement, implementaties, e.d.).
- De kosten van de infrastructuur zijn vergeleken met de markt ongeveer marktconform (kantoorautomatisering/netwerk) maar 25-30% duurder mbt infrastructuur/reken centrum.
- Het contract uit 2004 biedt onvoldoende mogelijkheden om deze knelpunten anno 2016 goed op te pakken (denk aan cloud/virtualisatie, levertijden, marktconforme prijzen, etc).

Doorgaan op de huidige weg betekent dat UWV in toenemende mate in de knel gaat komen op het gebied van continuïteit en stabiliteit van zijn informatievoorziening. Daar heeft UWV vandaag al last van, maar dit gaat met de digitaliseringslagen van de komende jaren serieus knellen. Rechtmatigheid is belangrijk, maar een secundaire doelstelling.

De markt anno 2016 is meer gebaseerd op gevirtualiseerde infrastructuren en cloudtechnologie. Behalve snelle levertijden, flexibel op- en afschalen, inherent hogere beschikbaarheid van cloud/virtualisatie betekent het overgaan naar deze technologie ook dat applicaties/databases ontkoppeld worden van infrastructuur. De huidige leverancier en het huidige contract sturen hier onvoldoende op, omdat de prikkels voor de leverancier daarvoor ontbreken.

UWV heeft voor het realiseren van zijn maatschappelijke doelstellingen een belangrijke behoefte aan het vergroten van de wendbaarheid van de IV-voorzieningen en een grotere mate van ontkoppeling van de verschillende onderdelen daarbinnen. UWV beoogt tevens stevige verbeteringen op het gebied van continuïteit, stabiliteit en beveiliging te bereiken. Als laatste ligt er een verwachtingspatroon ten aanzien van marktconformiteit op het gebied van prijs, technologische oplossingen, dienst- en contractvormen. Dit alles maakt een moderne, op de behoeften van UWV toegesneden datacenterdienstverlening, randvoorwaardelijk voor de verwezenlijking van het UIP.

Een hernieuwde aanbesteding is het meest effectieve middel om de noodzakelijke dienstverlening te verwerven. Zoals hierboven aangegeven, stammen het huidige contract, de diensteninvulling en de relatie al uit 2004 met alle erosieverschijnselen van dien. Een aanbesteding is bij uitstek een middel daarvoor, zoals we in het recente verleden bij de contractering van het telefonie domein hebben gezien.

De aanbesteding en migratie naar een nieuwe leverancier is een grote operatie die geruime tijd en veel geld gaat kosten. Het traject moet plaatsvinden in een periode dat in veel onderdelen van de IV ook andere veranderingen moeten worden gerealiseerd. Migratie naar de nieuwe dienstverlening zal plaatsvinden per informatiesysteem of cluster van informatiesystemen. Door goede afstemming van planningen tussen de veranderagenda vanuit het UIP en het migratieproject vanuit de datacenteraanbesteding is dit goed beheersbaar te houden. Dat dit goed mogelijk is, wordt op dit moment ook vanuit Groot Onderhoud bewezen. Wel is het belangrijk dat de consequenties van dit traject op het gebied van prioritering, samenloop en kosten met het ministerie SZW wordt doorgesproken, in samenhang met het UIP. Deze actie wordt in de volgende fase samen met het UIP gepland.

Zorgvuldig aanbesteden en overgaan tot de nieuwe datacenter dienstverlening biedt kansen om binnen een paar jaar te profiteren van nieuwe technologieën die de stabiliteit, continuïteit en wendbaarheid verder zullen verhogen en invulling geven aan het ambitieniveau van het UIP. Infrastructuur raakt daardoor ontkoppeld van applicaties, middleware en databases.

Door middel van een scenario-analyse hebben we verschillende mogelijkheden voor het opnieuw contracteren van onze datacenterdienstverlening onderzocht. Hierbij hebben we o.a. de mogelijkheden verkend om gebruik te maken van de de overheidsdatacenters (ODC). De ontwikkelingen op het gebied van datacenters gaan snel. Wij hebben opdracht verstrekt aan een externe partij een actualiserings-review te laten uitvoeren.

Het huidige contract voor de verwerkingsinfrastructuur loopt eind 2017 af. Verlenging van de overeenkomst met de huidige leverancier is onrechtmatig, aangezien de looptijd zoals die is opgenomen in de aanbesteding die heeft geleid tot deze overeenkomst, is verlopen. De onrechtmatigheid die ontstaat bij verlenging is qua omvang zeer groot (de dienstverlening die wij afnemen bedraagt per jaar circa € 67 mln.). Dit maakt het een opdracht waar marktpartijen zeker interesse in zullen hebben.

In 2015 is gestart met het opstellen van een adviesrapport datacenterstrategie. Het aflopen van het contract biedt UWV de mogelijkheid om de datacenterdienstverlening opnieuw te contracteren met een hogere stabiliteit & continuïteit, snellere 'time to market', hogere flexibiliteit in dienstverlening van de leverancier en tegen markt conforme kosten. Zowel het onderzoek als externe reviews (bijvoorbeeld Gateway onderzoek), raden sterk aan om de applicatie-planning voor komende jaren in het UIP leidend te laten zijn in plaats van een één op één vervanging van de infrastructuur-leverancier vanwege rechtmatigheid. Dit leidt tot de volgende aanpak:

- Op basis van de voorstudies in 2015 vindt in 2016 aanbesteding en voorlopige gunning van een nieuwe infrastructuur-leverancier plaats.
- In 2017 wordt met de nieuwe leverancier een aantal studies en proof-of-concepts gedaan om op basis van de applicatie-roadmaps uit het UIP samen een migratie-strategie te bepalen (vóór definitieve gunning). Parallel vindt uitwerking van het contract plaats.
- Vanaf 2018 vindt migratie van infrastructuur plaats in tempo en volgorde als samen bepaald in 2017 op basis van applicatie-roadmap UIP en uitkomsten van de voorstudies/POC's.

De complexiteit van de migratie naar een nieuwe datacenterleverancier is groot. Om deze risico's beheersbaar te houden zal de transitie (migratiestrategie) gefaseerd plaatsvinden in een periode van 4 á 5 jaar.

3.2.3. Informatiebeveiliging

UWV heeft te maken met een toenemende digitalisering van zijn diensten. Diensten die blijvend moeten voldoen aan wet- en regelgeving en overheidsafspraken (Wet bescherming persoonsgegevens die een meldplicht voor datalekken kent, BIR/VIR, e.d.) en aan de Visiebrief Digitale Overheid 2017 van minister Plasterk (BZK). Daarnaast heeft UWV te maken met toenemende security dreigingen van buitenaf (Internet). Dit betekent dat de eisen aan informatiebeveiliging steeds hoger worden. Een uitstekende beveiliging is nodig om de stabiliteit, continuïteiten en de integriteit van de dienstverlening te blijven garanderen. UWV heeft met de beveiligingsprojecten 'Grip op Informatiebeveiliging' en 'Risico gebaseerd beveiligen' de basis voor een structurele aanpak voor informatiebeveiliging gelegd. Hiermee is de basis gelegd om verdere security maatregelen in te regelen.

Dit vertaalt zich naar onderstaande benodigde maatregelen om hier blijvend aan te voldoen:

- De infrastructuur versneld toekomstbestendig maken. Hieronder valt zowel het hacker-bestendig maken van infrastructuurcomponenten, als het verbeteren van toezicht op de datacenter.
- Het laten voldoen aan de Wet bescherming persoonsgegevens die een meldplicht voor datalekken kent, van onze gegevensverstrekkingen.

- Het bieden van centrale beveiligingsmaatregelen. Beveiligingsbewust ontwikkelen, waarbij het "Secure Software Development" een belangrijke rol speelt.
- Aansluiten op nieuwe eisen op beveiligingsgebied. Hieronder valt het verhogen van het authenticatieniveau, autorisatie en encryptie bij het verwerken van medische gegevens, het aansluiten op e-ID en e-Herkenning. De Europese verordening eIDAS geeft ook richtlijnen waar we aan moeten voldoen.
- Het adequaat uitrusten van het UWV Secure Operating Centre (USOC) en het verbeteren van data-analyse en forensische capaciteit (webforensics).
- Het bieden van middelen voor veilig digitaal en notificeren, inclusief medische en juridische informatie.
- Het uitvoeren van kennisversterkingsacties, awareness- en training programma's voor medewerkers .

Bovenstaande maatregelen worden stapsgewijs geïmplementeerd en kennen naar verwachting ieder een doorlooptijd van 2 tot 3 jaar. De verwachting is dat na 2016 meer middelen (geld en capaciteit) nodig zijn om aan de hogere eisen te voldoen.

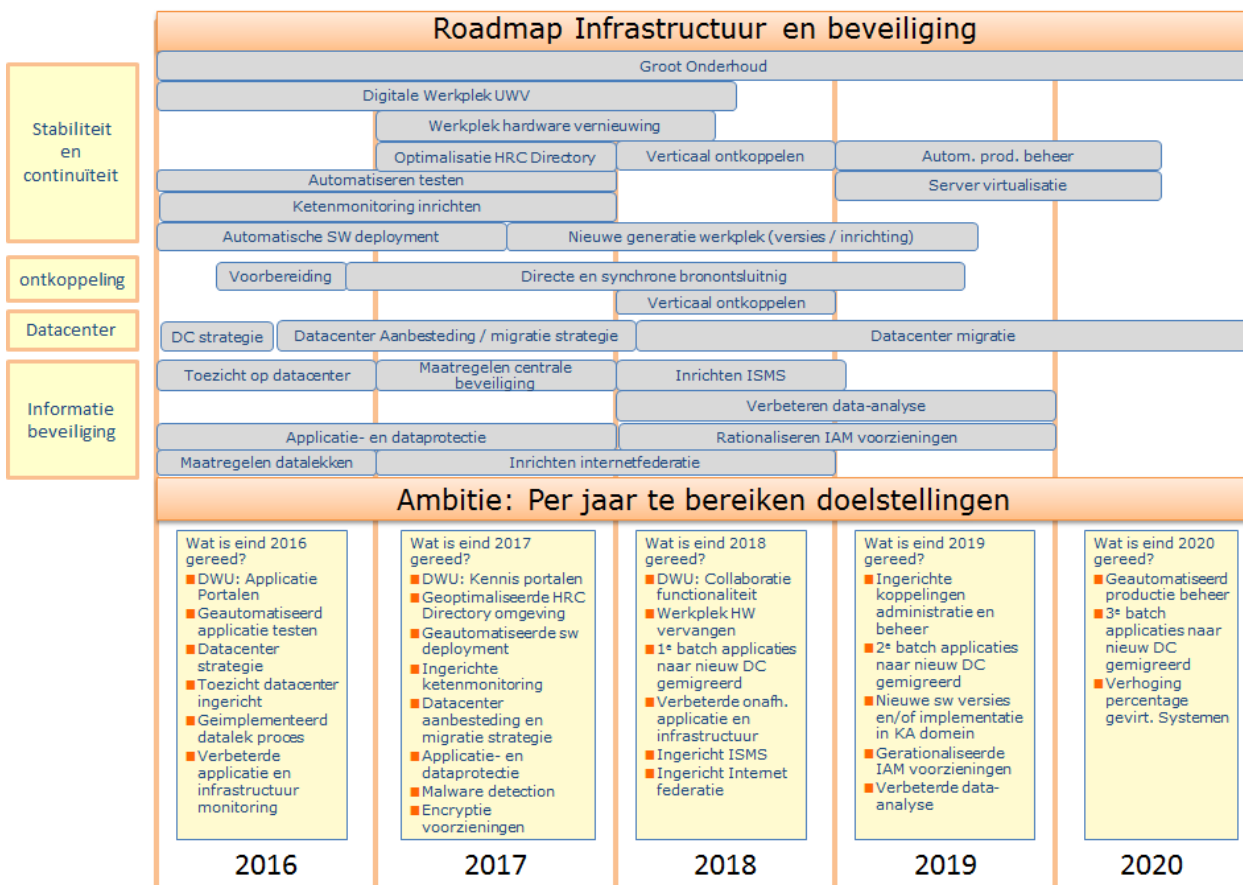
3.2.4. Directe en synchrone bronontsluiting

Dit type ontsluiting is met name een uitdaging voor systemen die zijn gebouwd in legacy-technologieën. Het "synchroon" verwijst hierbij naar online c.q. near realtime gegevensoverdracht, zodat het vragende systeem – op het moment dat de vraag ontstaat – in het operationele bedrijfsproces kan beschikken over de meest actuele gegevens. Daarbij kan het zowel om gegevensbevragingen gaan als om mutaties die doorgevoerd moeten worden in de oorspronkelijke bron. Het gaat in de regel om enkelvoudige gegevens, dus bijvoorbeeld betrekking hebbende op één burger. De setting betreft doorgaans een gebruiker die de gegevens op een scherm getoond wil zien, zoals bij de webportalen, maar het vraagstuk kan ook voor applicaties voor interne UWV-medewerkers gelden.

Er is een aantal potentiële oplossingen voor dit vraagstuk:

- Technisch robuuster maken van de bronsystemen om een grotere vraag aan te kunnen (bijv. infrastructureel meervoudig uitvoeren van het systeem of er voor deze ontsluitingsfunctie moderne technologie naast zetten).
- Een gegevenskopie naast het materiestelsel creëren (bijvoorbeeld via databasereplicatie of door middel van een nieuw te bouwen voorziening).
- Caching van data die herhaaldelijk wordt opgevraagd, zodat het bronsysteem niet overdadig wordt belast. De caching kan op meerdere plekken in de keten plaatsvinden, namelijk bij de bron, bij een integratievoorziening of bij het afnemende systeem.

3.3. Roadmap



4. IV-domein E-dienstverlening

4.1. Ambitie en doelen

De ambitie is aanwezig te zijn in de digitale wereld voor burgers en bedrijven die een socialezekerheidsrelatie hebben. We geven deze ambitie vorm met twee verschillende digitale omgevingen. De eerste is uwv.nl en gaat informatie en ondersteuning bieden vanuit de kerntaken van UWV op het gebied van Uitkeren, Werk, Sociaal Medische Beoordeling, Gegevensdiensten en ondersteunende diensten. De andere is werk.nl en gaat de werkzoekende in Nederland ondersteunen bij het vinden van werk en de werkgever bij het vinden van personeel. De bestaande e-diensten gaan we herpositioneren over deze portalen, zodat de dienstverlening daar is waar de klant die verwacht. Arbeidsmarktdienstverlening doen we samen met gemeenten en andere ketenpartners. De uitwisseling van kennis en het delen van gegevens is de manier om de doelstelling van transparantie in de arbeidsmarkt gestalte te geven.

De klanttevredenheid is vooral verbonden met de betrouwbare en ongestoorde beschikbaarheid van de digitale dienstverlening op de portalen. Of het nu gaat om het doorgeven van inkomsten, het beter melden, het maken van een afspraak of het afhandelen van een sollicitatietask. Stabiliteit en continuïteit van de informatievoorziening zijn daarbij het belangrijkste uitgangspunt. De komende jaren werkt UWV stapsgewijs naar een robuuste digitale dienstverlening voor alle klantgroepen.

UWV vindt het belangrijk dat burgers, werkgevers, ketenpartners en gemeenten de dienstverlening veilig kunnen afnemen. Beveiliging en privacy staat daarbij voorop. UWV biedt de diensten aan op adequaat beveiligde digitale omgevingen. Dit zijn omgevingen van UWV zelf, maar ook externe omgevingen zoals Mijn Overheid, Gemeentelijke portalen en het Ondernemersplein.

De digitalisering van de dienstverlening is een omvangrijke verandering die zich tot na 2020 zal uitstrekken. Dit vraagt om een duidelijk plan, prioriteiten en een heldere besturing. De roadmap van dit IV-domein geeft inzicht in de planning en benoemt daarin de gehanteerde prioriteiten. De besturing richt zich op het monitoren van de voortgang op realisatie van de doelen uit de roadmap. Daarnaast kijkt de besturing ook naar samenlopende organisatorische veranderingen zoals de inrichting van de internetorganisatie UWV.

De beperkingen en problemen die we nu ervaren in de huidige informatievoorziening op de portalen zijn een bedreiging voor de stabiliteit en continuïteit van onze dienstverlening. De komende jaren neemt het aantal e-diensten en het aantal gebruikers verder toe. Deze volumegroei maakt het noodzakelijk de problemen snel aan te pakken. Het vergroten van de stabiliteit en continuïteit bereiken we door een aantal structurele maatregelen te nemen. In de informatievoorziening betekent dit ontkoppelde e-diensten en de inrichting van een service georiënteerd applicatielandschap. Hiermee krijgen we een modulaire en robuustere informatievoorziening. In de dienstverlening is dat zichtbaar door het onafhankelijk van elkaar inrichten van werk.nl en uwv.nl. De vormgeving van zogenaamde 'white label' of 'merkloze' diensten is daar een invulling van. Vernieuwing en modernisering van het technisch platform is de tweede maatregel die we nemen voor verhoging van de stabiliteit en continuïteit. Het onafhankelijk inrichten van de technische platformen voor werk.nl en uwv.nl is ook hier een voorwaarde. Daarnaast vergroten we de inzet van gemeenschappelijk voorzieningen (intern UWV en overheidsvoorzieningen) binnen de informatievoorziening. Deze voorzieningen zijn in hoge mate gestandaardiseerd en kennen meerdere gebruikers. Dit zal de robuustheid van de gehele keten vergroten. De overgang naar één applicatie leverancier is een aanvullende maatregel om het applicatiebeheer en -ontwikkeling te verbeteren.

De overgang naar het digitaal zaken doen zal geleidelijk verlopen. Het tempo van digitalisering van dienstverlening moet door de klant als logisch worden ervaren. De wijze waarop we dat gaan doen, staat beschreven in de beleidslijn "Passend digitaal". Hierin staat ook beschreven hoe we de ondersteuning voor de niet-digivaardige klanten gaan inrichten.

Wet- en regelgeving

De inrichting van digitale dienstverlening binnen UWV is aan een aantal wetgevingsinitiatieven onderhevig. De Wet Generieke Digitale Infrastructuur (WGDI) en de aanpassingen van de Algemene Wet Bestuursrecht (AWB), met het oog op het digitaal zaken doen met de overheid, zijn hierin de voornaamste ontwikkelingen. UWV is, via de wet SUWI, ketenpartner van Gemeentelijke Sociale Diensten en de SVB. Door aanpassing van wetgeving zijn er taken en klanten van UWV verschoven naar deze ketenpartners. UWV biedt een uitgestoken hand bij de overdracht naar deze ketenpartners door onze kennis en kunde en landelijke infrastructuur ter beschikking te stellen.

Gepersonaliseerde dienstverlening

De dienstverlening wordt persoonlijker, persoonlijk relevant en aanwezig op de plek waar de burgers en bedrijven de dienstverlening verwacht te vinden zodat zij zelfstandig de diensten kunnen afnemen. Door gebruik te maken van wat UWV weet van de klant (kanaalgedrag, klantvoorkeuren, profielkenmerken) kan UWV de klant proactief ondersteunen in het afnemen van diensten. De digitale dienstverlening sluit ook naadloos aan op de dienstverlening via de vestigingen

en geautomatiseerde verwerking binnen de werkprocessen van UWV. Medewerkers en klanten krijgen meer regelruimte voor dienstverlening op maat. Hiermee dragen we bij aan de doelstellingen zoals aangegeven in het IV-domein e-werken.

Spreiding over kanalen

Het mobiele gebruik neemt in de komende jaren verder toe. Dit betekent dat de behoefte voor het gebruik van digitale diensten verschuift van de portalen naar apps (tablet/smartphone) en een uitbreiding op social media. Voordeel van deze ontwikkeling is dat het gebruik zich over meerdere kanalen verdeelt. In het zakelijk gebruik betekent dit een verschuiving van werkgevers- en zakelijkportaal naar applicatie-to-applicatie (A2A) koppelingen. Het effect van deze ontwikkelingen is een beperking van de belasting op de webportalen. Aanbieden van diensten op andere kanalen, ook wel omnichannel genoemd, zorgt voor het verminderen van single point-of-failures. Er zijn immers steeds alternatieven voorhanden bij uitval of onbereikbaarheid van een dienst op het voorkeurskanaal.

4.2. Thema's

4.2.1. Stabiliteit, continuïteit en veiligheid

Noodzaak

Het huidige applicatielandschap kent een grote verwevenheid tussen de portalen en het applicatieve achterland. Gevolg hiervan is een groter risico op instabiliteit en lange doorlooptijden bij veranderingen. Ontkoppeling is een middel om deze verwevenheid te verkleinen. Als we het hebben over ontkoppeling van de digitale dienstverlening bedoelen we dat de front-end⁹ van UWV wordt losgekoppeld van de back-end¹⁰. Net zoals grote banken en verzekeraars een online portaal hebben, waarbij de transactieverwerking in de backoffice op een later moment plaatsvindt.

Het ontkoppelen van front- en backend zorgt voor het verkleinen van de afhankelijkheid en vergroten van de stabiliteit. Dit doen we onder andere door het robuuster maken van applicaties, het schaalbaar maken van de infrastructuur, het verbeteren van monitoring op de applicatieketen en het verbeteren van de ontsluiting van gegevens in de front-end. De verwachte toename aan e-diensten in de komende jaren vraagt om snel diensten te kunnen ontwikkelen en beschikbaar te stellen aan allerlei klantgroepen. Ontkoppeling in het applicatielandschap (servicegerichte inrichting) door het splitsen van applicatiefuncties is één maatregel. Samen met het veranderen van het voortbrengingsproces zal dit leiden tot versnelling in het ontwikkelen van diensten en daarmee borgen van de continuïteit van de dienstverlening.

UWV verliest in 2017 de productondersteuning op de portaalomgeving van werk.nl. We gaan de levensduur van de bestaande platform, of onderdelen van het platform, verlengen tot het moment waarop de structurele verbeteringen beschikbaar zijn. Daarnaast gaan we in 2016 en 2017 verder met maatregelen om de stabiliteit van het huidige portaal uwv.nl en achterliggende applicatieketens te verbeteren.

De onderliggende portaal technologie bereikt per 30 juni 2017 end-of-life. Dit betekent dat de leverancier de applicatie vanaf dat moment niet meer zal ondersteunen. Zonder support kan de beveiliging van het portaal niet meer worden gegarandeerd omdat er geen security-updates meer worden geleverd. Ook kan de leverancier de contractuele afspraak voor 99,8% beschikbaarheid ter discussie stellen. De mogelijkheid om over te gaan op nieuwe portaal technologie wordt nog onderzocht, maar in de tussentijd zullen we maatregelen treffen om de levensduur van het huidige e-dienstverlening platform te verlengen. Bij voorkeur migreren we in een keer naar een nieuwe portaaltechnologie, maar de mogelijkheid bestaat dat we eerst een upgrade uit zullen voeren.

Ook maken we de omgeving voor arbeidsmarktdienstverlening, voor het verstrekken van arbeidsmarktinformatie (AMI) aan ketenpartners, in 2016 robuust.

De digitalisering van dienstverlening stelt andere en vaak hogere eisen op het gebied van informatiebeveiliging. UWV heeft de plicht om zijn klanten een veilige toegang te verschaffen tot de dienstverlening. Specifieke eisen vanuit digitale dienstverlening zijn het aansluiten e-ID en e-Herkenning. De Europese verordening eIDAS geeft ook richtlijnen waar we aan zullen moeten voldoen.

Wat gaan we doen:

- Ontkoppelen front-end en back-end systemen (verminderen kwetsbaarheid)
- Inrichten caching van gegevens in de front-end (borgen performance bronssystemen)
- Ontkoppelen applicaties (kwetsbaarheid verkleinen en vaker/snelser kunnen releasen)
- E-diensten geschikt maken voor de portals van derden (white label)
- Aansluiten op overheidsbrede identificatie en authenticatie middelen
- Inrichten van een middelen voor veilige digitale communicatie met burgers en bedrijven.

Het eerste halfjaar van 2016 stellen we de ontwerpprincipes vast die we nodig hebben om inrichting te geven aan de ontkoppeling. In de periode 2017-2020 gaan we stapsgewijs de wijzigingen in het applicatielandschap doorvoeren die leiden tot een ontkoppelde inrichting.

⁹ daar waar klantinteractie plaatsvindt, de portalen

¹⁰ de administratieve verwerking

De werkzaamheden bij dit thema hebben een sterke relatie met werkzaamheden die vallen binnen het IV-domein Infrastructuur en Beveiliging (I&B). Werkzaamheden primair gericht op stabiliteit en continuïteit krijgen hierbij voorrang. Dit betekent bijvoorbeeld dat groot onderhoud uit I&B voorrang krijgt op ontkoppeling, maar dat ontkoppeling weer voorrang krijgt op aanbesteding datacenter (I&B). De werkzaamheden binnen dit thema hebben voorrang op werkzaamheden uit de andere thema's van e-dienstverlening.

4.2.2. Aanbesteding en implementatie nieuwe applicatieleverancier

UWV heeft applicatiebeheer en -ontwikkeling voor digitale dienstverlening momenteel uitbesteed aan twee verschillende leveranciers. De bestaande contracten met deze leveranciers dienen opnieuw afgesloten te worden. Door het selecteren van één applicatieleverancier gaan we synergievoordelen behalen. Deze synergie helpt bij het groeien naar een technologie binnen e-dienstverlening. Daarnaast spreken we een resultaatverplichting af en gaan we in de markt gangbare tarieven hanteren. Hierdoor kan UWV beter, flexibeler en goedkoper zijn e-dienstverlening applicaties ontwikkelen en beheren. Het project "transitie applicatieleverancier e-dienstverlening" is al gestart met de selectie en aanbesteding van de leverancier. Het project heeft ook tot opdracht het inrichten van regie op de leverancier.

Het project voor verwerving is al gestart. De eerste selecties hebben al plaats gevonden en na de zomer vind de definitieve selectie en contractering plaats. De implementatie en transitie van de 37 betrokken applicaties zal doorlopen tot medio 2018. De transitie is omvangrijk en moet stapsgewijs plaatsvinden. De betekenis dat we omwille van de voortgang sommige applicaties parallel oppakken. Om risico's op het verstoren van de stabiliteit te vermijden zullen we andere applicaties juist weer volgtijdelijk oppakken. Daarom nemen we ruim de tijd voor de overgang naar de nieuwe leverancier.

De werkzaamheden binnen dit thema zijn altijd ondergeschikt aan werkzaamheden gericht op het vergroten van de stabiliteit en continuïteit.

De implementatie van de nieuwe leverancier kent een aantal gerelateerde ontwikkelingen binnen het IV domein Infrastructuur en Beveiliging, zoals de inzet van het agile service center (ASC), autodeployment en automatisch testen. De uitwerking van deze ontwikkelingen geven we samen met de nieuwe leverancier invulling. Een andere belangrijke afhankelijkheid zit in de groot onderhoudstrajecten. Voor de Werkbedrijf specifieke applicaties ronden we eerst de groot onderhoudstrajecten af voordat we overgaan naar de nieuwe leverancier.

4.2.3. Vernieuwen en moderniseren e-dienstverleningsplatform

De verwachting is dat de komende jaren het aantal digitale diensten en het aantal gebruikers van deze diensten verder toe zal nemen. Deze groei heeft effect op de bestaande dienstverlening en vraagt een hogere veranderbaarheid. Veranderbaarheid is essentieel om mee te kunnen bewegen met de klant; van toenemend gebruik van mobiel, naar het stellen van steeds hogere verwachtingen van de ondersteuning in gepersonaliseerde dienstverlening. De vernieuwing van de platformen is onontbeerlijk om de stabiliteit van de digitale dienstverlening in de toekomst te kunnen waarmaken.

UWV voert momenteel een verkenning uit naar de gewenste inrichting van het platform voor digitale dienstverlening. De functionaliteiten waar dit platform invulling aan moet geven, zijn: tijdonafhankelijk (24x7), apparaat onafhankelijk (desktop, mobiel of tablet), op de plaats waar de klant is (themaportalen, overheid.nl), actuele informatie, persoonlijk, geïntegreerd met sociale media en aangesloten op overheidsvoorzieningen. De eisen die we eraan stellen zijn: stabiel, wendbaar, veilig, schaalbaar en fit-for-purpose. Het platform bestaat uit een aantal componenten: portaal functionaliteit, ontkoppelings- en ontsluitingsvoorziening voor e-diensten, contentmanagement (CMS) en toegangs- en beveiligingsvoorziening. Contentmanagement bevat daarbij functionaliteit voor webcontent, brieven en rapportages, (digitale) brochures en instructieteksten. Een dergelijke brede functionaliteit is noodzakelijk om de consistentie in klantcommunicatie te borgen. Het onafhankelijk inrichten van de technische platformen voor werk.nl en uwv.nl is hier een voorwaarde, maar vanuit efficiënt beheer willen we deze vanuit één technologie ondersteunen.

In het eerste halfjaar van 2016 zullen we een onderzoek uitvoeren naar de eisen waaraan het nieuwe platform dient te voldoen. De uitkomst van dit onderzoek geeft duidelijkheid in het tempo en omvang van de migratie en convergentie naar het nieuwe platform. Vanaf medio 2017 gaan we migreren naar het dit platform. We gaan stapsgewijs migreren om de risico's op falen te voorkomen. Voor de mobiele diensten voorzien we een korter traject, omdat daar de verwerving van middelen alleen betrekking heeft op een ontsluitingsvoorziening.

De werkzaamheden binnen dit thema zijn altijd ondergeschikt aan werkzaamheden gericht op het vergroten van de stabiliteit en continuïteit.

De vernieuwing van het platform is een ingrijpende verandering die we stapsgewijs en in een beheerst tempo gaan uitvoeren. Dit doen we in samenwerking met de nieuwe applicatieleverancier en vanuit een stabiele applicaties. De verdeling in componenten van het platform maakt het ook mogelijk de werkzaamheden binnen dit thema gefaseerd te plannen en hiermee afhankelijkheden beheersbaar te maken.

4.2.4. Digitaal zaken doen en inzet gemeenschappelijke voorzieningen

De aanstaande aanpassingen in de algemene wet bestuursrecht (AWB) en wet generieke digitale infrastructuur (WGDI) schrijven voor dat UWV de dienstverlening digitaal moet aanbieden en daarbij gebruik dient te maken van generieke

overheidsvoorzieningen. UWV voldoet voor een deel van zijn diensten al aan de doelen die met de aanpassing van de AWB en met de WGDI worden nagestreefd.

De strategie die UWV voor ogen heeft bij de overgang naar het digitaal zaken doen, is beschreven in de beleidslijn "Passend digitaal". Die gaat uit van een tempo van digitalisering van dienstverlening dat door de klant als logisch wordt ervaren. Dit impliceert een geleidelijke overgang. UWV stelt een aanpak voor waarbij de implementatie van digitaal klantcontact zo veel mogelijk wordt gecombineerd met herontwerp van interne processen. De niet-digivaardige klant verliezen we niet ook het oog. Om deze goed te ondersteunen, richten we een registratie van "niet-digivaardigen" in. De overgang naar digitaal klantcontacten zal stapsgewijs verlopen. Via digitale formulieren groeien we naar interactieve dialogen. Uiteindelijk zal de klant de dienstverlening in 2020 als persoonlijk en maatwerk ervaren. Bestaande digitale diensten moeten verbeterd en aangevuld worden met nieuwe marktconforme dienstverlening. Voorbeelden hiervan zijn de huidige e-Intake, het inkomstenformulier voor de WW en de nog te ontwikkelen digitale aanvragen en wijzigingen voor andere wetten. Hieronder valt ook de ontwikkeling naar mobiele diensten en A2A koppeling. Deze ontwikkeling is noodzakelijk voor de spreiding van dienstverlening over de kanalen.

De inzet van overheidsvoorzieningen zal ook geleidelijk plaatsvinden. Hierbij volgt UWV het principe van bewezen werking. Wij stellen een aanpak voor waarbij we aansluiten op overheidsvoorzieningen als andere overheidsorganisaties ook gebruik maken van deze voorziening.

Naast overheidsvoorzieningen kent UWV zelf ook gemeenschappelijke voorzieningen. Voorbeeld hiervan zijn: inputmanagement en outputmanagement. Deze voorzieningen willen we gebruiken binnen de uitvoering van alle primaire processen en ook bij de kantcontacten via e-diensten. Hiermee bereiken we dat de integraliteit van communicatie in primaire processen en digitale dienstverlening voor de klant zijn geborgd.

De digitalisering van diensten en het aansluiten op overheidsvoorzieningen zullen zich zeker over de periode tot 2020 uitstrekken. Eén van de eerste diensten die we willen aanpakken, is de digitale aanvraag WW (e-Intake). Gezamenlijk met het IV-domein e-Werken gaan we deze vernieuwen. De e-diensten die we moeten ontwikkelen, omvatten het gehele dienstenaanbod van UWV. Bij elke dienst stellen we vast of we hier een e-dienst voor ontwikkelen en wanneer we die gaan aanbieden.

Het aanbod aan overheidsvoorzieningen is in grote lijnen bekend. Daar zullen we op moeten aansluiten. De gemeenschappelijke voorzieningen van UWV maken al onderdeel uit van het applicatielandschap van UWV, maar zullen meer stabiel en robuust gemaakt moeten worden.

De werkzaamheden binnen dit thema zijn altijd ondergeschikt aan werkzaamheden gericht op het vergroten van de stabiliteit en continuïteit.

De realisatie van digitaal zaken doen en inzet van gemeenschappelijke voorzieningen heeft relatie met werkzaamheden binnen het IV-domein van e-werken. De diensten die we aanbieden als digitale dienst moeten aansluiten op de geautomatiseerde verwerking en gebruik maken van de gemeenschappelijke voorzieningen. Alleen dan benutten we de voordelen van digitalisering als geheel. Dit vraagt een gezamenlijke planning van de IV-domeinen van e-dienstverlening en e-werken.

4.3. Roadmap en besturing

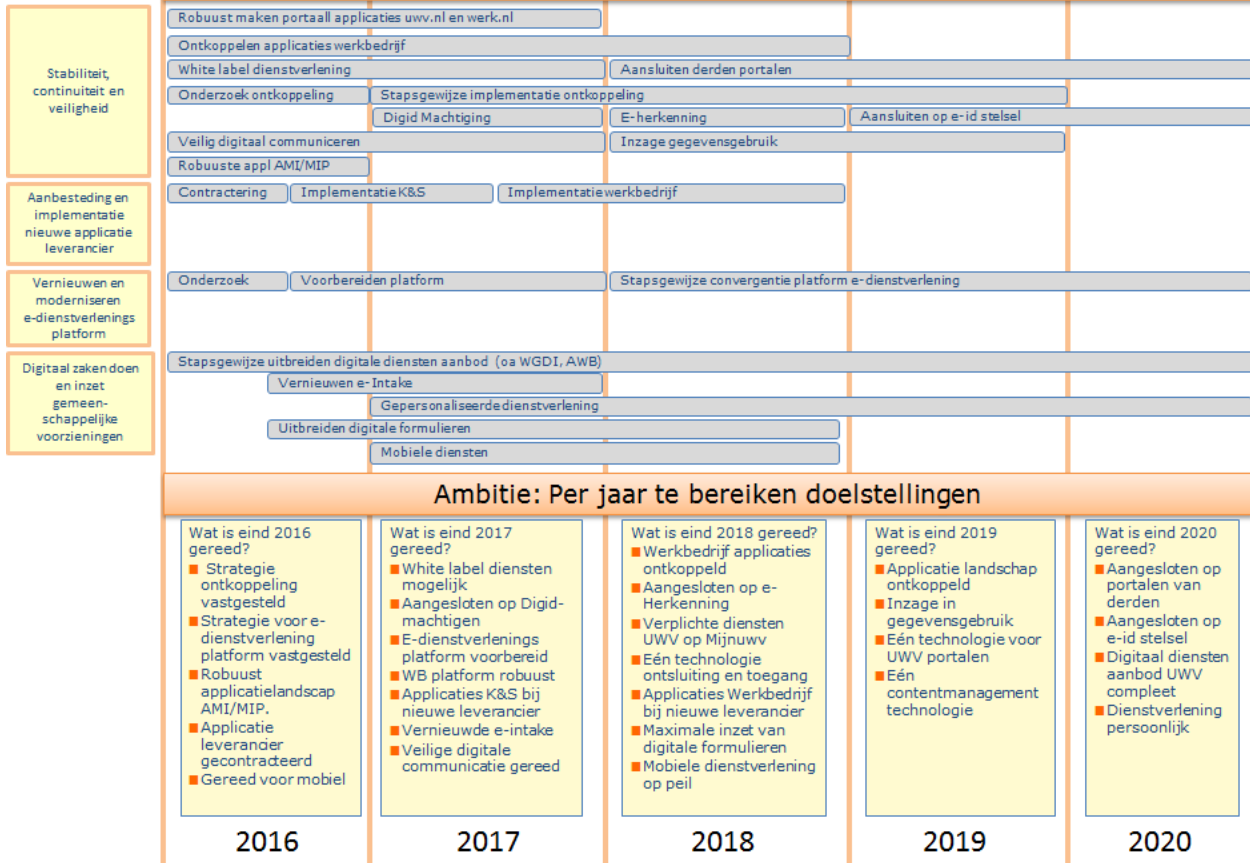
De roadmap e-dienstverlening geeft een samenvatting per thema van de doelen die we de komende jaren willen bereiken en de veranderinitiatieven die daar inrichting aan geven. Hiermee geven we inzicht in de planning van werkzaamheden in de informatievoorziening. De volgorde van veranderinitiatieven is een weerslag van de prioriteiten en de genoemde afhankelijkheden bij de thema's.

Hoofdprioriteit ligt bij de stabiliteit en de continuïteit van de applicaties. In de besturing monitoren we continue de voortgang op realisatie van de doelstellingen uit de roadmap. Hierin borgen we ook afhankelijkheden met samenlopende organisatorische veranderingen zoals de inrichting van de internetorganisatie UWV. Indien omstandigheden het noodzakelijk maken een nadere een prioritering aan te brengen, zullen we dit situationeel beoordelen. De volgende voorrangsregels zijn daarop van toepassing:

- overgang naar robuuste applicaties;
- ontkoppelen van het applicatielandschap;
- overgang naar nieuwe applicatieleverancier;
- modernisering platformen;
- verbeteren dienstverlening.

De roadmap bevat veranderinitiatieven die een onderlinge afhankelijkheid hebben. Niet alleen binnen het IV-domein e-dienstverlening, maar ook over de domeinen heen. Voorbeelden hiervan zijn: groot onderhoud en aanbesteding datacenter in het domein Infrastructuur en Beveiliging. Deze afhankelijkheden vragen om keuzes in volgorde van uitvoering. Hier hanteren we dezelfde volgorde als de genoemde voorrangsregels.

Roadmap e-dienstverlening



5. IV-domein E-werken

5.1. Ambitie en doelen

Het IV-domein E-Werken heeft twee hoofddoelstellingen:

- vergroten van de stabiliteit en continuïteit van de ICT ondersteuning van onze primaire processen
- substantieel verhogen van de efficiency en kwaliteit van onze primaire processen

Vergroten stabiliteit en continuïteit

De stabiliteit en continuïteit worden vergroot door reductie van de complexiteit en modernisering van het ICT-landschap en het vervangen respectievelijk uitfaseren van huidige applicaties. Reductie van de complexiteit wordt onder meer bereikt door het realiseren en gebruiken van generieke IV-middelen voor operationele procesbesturing en het beheren van bedrijfsregels, naast het realiseren en gebruiken van gemeenschappelijke voorzieningen als 'Werken met zaken' en het werken met een elektronisch archief en elektronische dossiers.

Het vereenvoudigen en standaardiseren van het bestaande ICT-landschap in combinatie met het stap-voor-stap vernieuwen van bestaande oudere applicaties zullen naast het vergroten van stabiliteit en continuïteit ook leiden tot een wendbaar en kosteneffectief te beheren ICT-landschap.

Verhogen efficiency en kwaliteit

Dit doel wordt bereikt door:

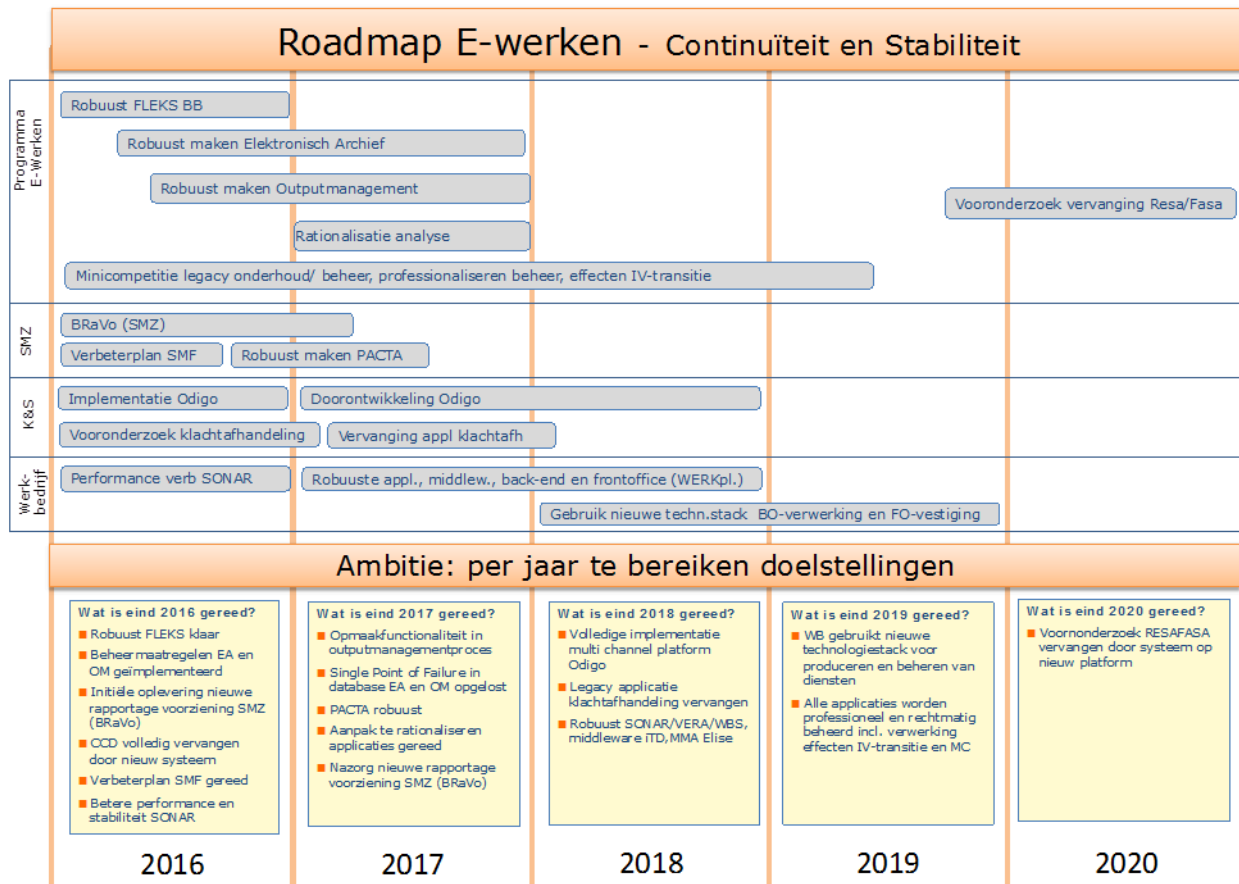
- De klantcommunicatie te digitaliseren waarbij de klant zoveel mogelijk zelf verantwoordelijk is voor de invoer van gegevens. De klant wordt hierbij ondersteund doordat de gegevens worden getoond die UWV zelf elektronisch beschikbaar heeft. En de klant krijgt waar mogelijk direct respons op ingevoerde opdrachten.
- Automatisering van de werkstroom gericht op het zoveel mogelijk afhandelen van een klantvraag zonder tussenkomst van een medewerker (STP = Straight Through Processing)
- Geautomatiseerde ondersteuning van de medewerker met beslisregels en operationele procesbesturing in geval geen sprake is van STP
- Vereenvoudiging van wet- en regelgeving en intern beleid
- Realiseren van betere ondersteuning voor managementinformatie en cost accounting

5.2. Thema's en roadmaps

Het domein E-Werken is opgedeeld in vier thema's:

- Stabiliteit en continuïteit
- Herontwerpen primaire processen
- Realiseren gemeenschappelijke en generieke voorzieningen
- Vereenvoudigen applicatielandschap

5.2.1. Stabiliteit en continuïteit



Het verbeteren van de volledige IV-keten 'van applicatie en technische infrastructuur tot werkplek' verdient de hoogste prioriteit. Vanuit een eindgebruikersperspectief laat de beschikbaarheid en de performance van de IV-voorzieningen te vaak te wensen over. Het verhelpen van verstoringen vraagt om structurele verbeteringen die niet via het reguliere traject van Groot Onderhoud opgelost gaan worden. Gerichte activiteiten worden uitgevoerd om bekende problemen in dit verband op te lossen, met name bij FLEKS, Elektronisch Archief, OutputManagement, Bravo, Pacta en Klachtafhandeling.

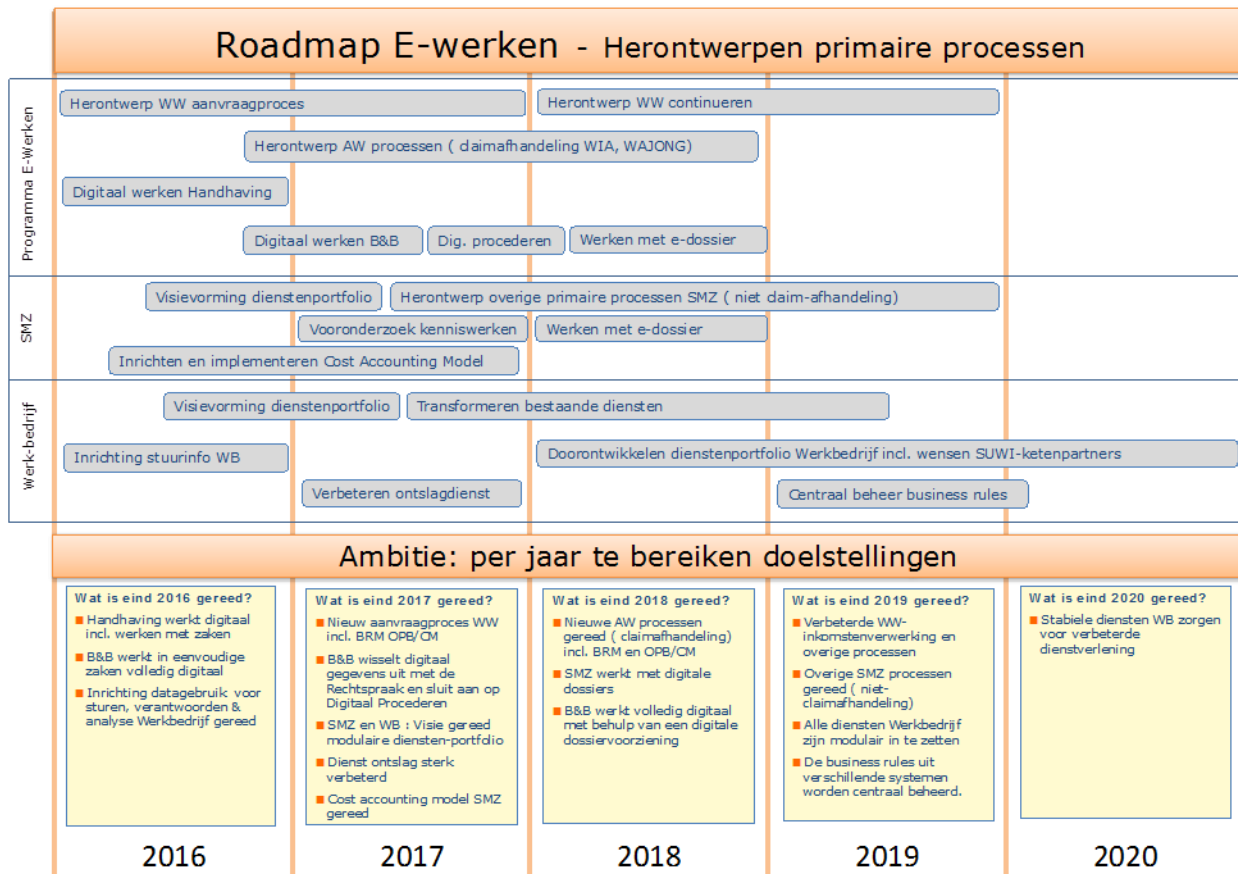
Op termijn zal een volledige vervanging van de uitkeringsystemen Resa/Fasa en WWO noodzakelijk zijn in verband met het binnen 10 a 15 jaar discontinue worden van het platform (VMS).

Ook de noodzakelijke aanbesteding en transitie/sourcing van applicatieleveranciers voor de onderhoud intensieve BackOffice systemen valt binnen thema.

WERKbedrijf zal de komende jaren zich richten op het verbeteren van de performance van de totale IV-ondersteuning voor de vestigingsdienstverlening en de regionale gemeentelijke samenwerking en de migratie naar een nieuwe technologiastack voor werk.nl en achterliggende applicaties.

In 2017 wordt een applicatierationalisatieanalyse binnen het applicatielandschap uitgevoerd. Onderzocht wordt wat de bedrijfswaarde, de technische waarde en de beheerskosten zijn van de applicaties zijn om vervangingsmomenten te kunnen bepalen. Waar mogelijk wordt bij eventueel noodzakelijke vervanging aangesloten op andere verandertrajecten zoals herontwerpen primaire processen of vereenvoudigen ICT-landschap.

5.2.2. Herontwerpen primaire processen

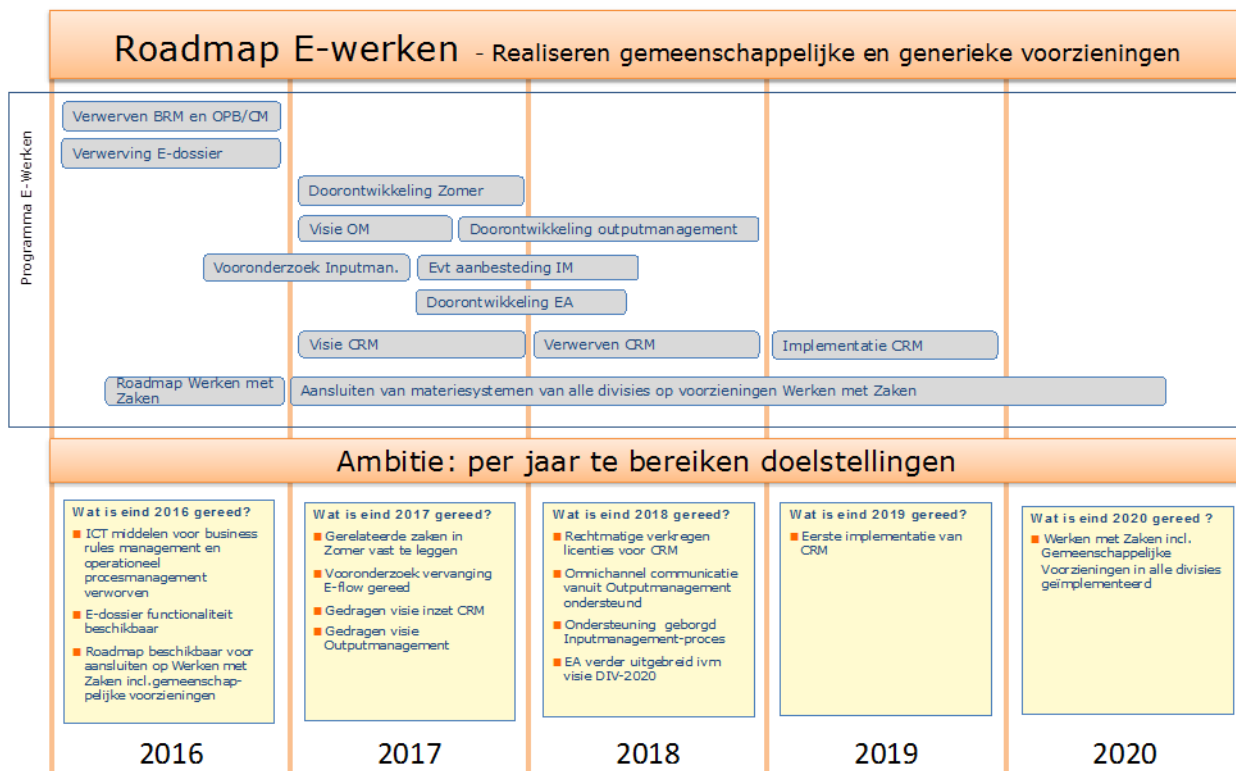


Het herontwerpen van primaire processen vindt deels onder sturing of monitoring van het e-Werkenprogramma plaats. De komende twee jaar ligt de focus in dat programma met name op de processen van WW-aanvraag, AW-aanvraag, Handhaving, Bezwaar & Beroep en de processen rond ontslag. Door het WERKbedrijf wordt gewerkt aan verbetering van het datagebruik voor het aansturen van bedrijfs- en klantprocessen. Door SMZ wordt gewerkt aan het realiseren van een goed cost-accountingmodel voor de primaire processen, noodzakelijk om beter te kunnen sturen op efficiency van de operatie en op veranderingen in en automatisering van processen. Het realiseren van een visie op een modulaire opzet van de dienstenportfolio betreft divisies WERKbedrijf en SMZ.

Afhankelijk van het beschikbaar komen van de functionaliteit die benodigd is voor het werken met elektronische dossiers zullen de processen die hiervan gebruik willen maken, hierop worden aangepast en aangesloten. De focus ligt hier in eerste instantie op SMZ en Bezwaar & Beroep.

Op langere termijn zullen voor de continueringsprocessen van WW en AW herontwerp projecten worden opgestart.

5.2.3. Realiseren gemeenschappelijke en generieke voorzieningen



Door gebruik te maken van generieke en gemeenschappelijke (IV) voorzieningen kan de complexiteit van het applicatielandschap worden gereduceerd en kunnen de kosten worden verlaagd. Het moment van aansluiten op een generieke of gemeenschappelijke voorziening dient altijd weloverwogen te gebeuren, het liefst in combinatie met een functionele aanpassing die doorgevoerd gaat worden in een systeem.

In de roadmap zijn nieuwe generieke/gemeenschappelijke voorzieningen voorzien voor:

- Management van beslisregels
- Operationele procesbesturing
- Elektronisch Dossier

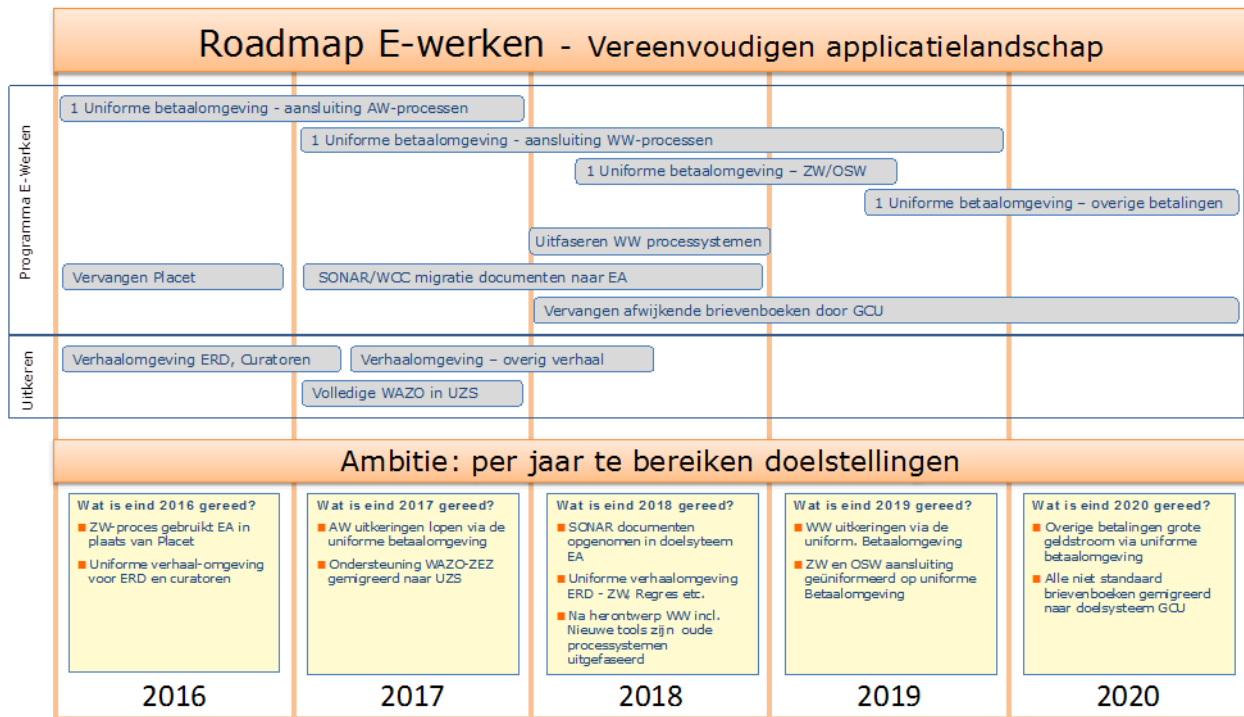
De volgende generieke voorzieningen zijn al aanwezig:

- Zaakmanagement (ZOMER)
- Elektronisch Archief

Doorontwikkeling van deze voorzieningen is noodzakelijk om gerelateerde zaken te kunnen onderkennen en dienstverlening aan derden vanuit EA te kunnen ondersteunen. Het gebruik van deze voorzieningen dient verder te worden uitgerold.

In 2017 wordt gewerkt aan visievorming op het gebied van Outputmanagement (van een papieren wereld naar een digitale wereld) en divisie overstijgende ontwikkeling van CRM. Op basis van deze visies zullen nu in het UIP opgenomen vervolgvactiteiten verder worden uitgewerkt.

5.2.4. Vereenvoudigen van het applicatielandschap



Op een aantal terreinen is vereenvoudiging van het applicatielandschap door convergentie naar een doelsysteem mogelijk. Het gaat hier om:

- De verschillende bruto-nettotrajecten voor uitkeringen grote geldstroom
- De verschillende manieren van verhalen van uitkeringen
- De nog bestaande verschillende elektronische archieven
- De nog bestaande verschillende brievenboeken

Het traject 1UBO-AW start met het ontvlechten van de betaalfunctie uit het systeem voor de registratie van arbeidsongeschiktheidsuitkeringen (Resa/Fasa) en het creëren van een koppeling met het betaalsysteem Excasso. Dit deel van het traject duurt tot begin 2018. Vervolgens zal eenzelfde traject moeten worden doorlopen voor het WW-uitkeringsstelsel, WWO.

Daarnaast loopt een traject voor verbeteren van de ondersteuning voor het verhalen van WIA- en WW- uitkeringen op werkgevers die zelf het risico op ziekte en/of werkloosheid van werknemers dragen (ERD) en het verhalen bij Faillissementen.

Het traject om te komen tot het gebruik van één Elektronisch Archief is gestart in 2015 en zal per ultimo 2016 als resultaat opleveren dat de ZW en Vrijwillig Verzekeringen gebruik maken van dit doelsysteem voor archief. Daarna wordt onderzocht hoe het bestaande elektronisch archief onder SONAR kan worden gemigreerd. Uiteindelijk ontstaat dan een hoge(re) mate van compliancy met de Archiefwet.

Voor het convergeren van de bestaande brievenboeken naar het doelsysteem zijn nog geen activiteiten gestart. Dit zal in nauwe samenwerking gebeuren tussen E-Dienstverlening en E-Werken. Er ligt een relatie met de visievorming voor Outputmanagement.

Na realisatie van het nieuwe proces voor WW-aanvragen kan een aantal systemen in dit domein worden uitgefaseerd. De huidige procesondersteuning voor WAZO wordt in het bestaande systeem 'UZS' ondergebracht. De bestaande ondersteuning kan hiermee vervallen.

6. IV-domein Gegevenshuishouding

6.1. Ambitie en doelen

Het veranderdomein Gegevenshuishouding richt zich op het elektronisch leveren en ontsluiten van gegevens ten behoeve van UWV-processen en externe klanten. De komende jaren zal het aandeel van elektronische aanlevering (o.a. via webformulieren), verwerking (o.a. via verdere automatisering van processen) en levering (o.a. via nieuwe kanalen) van gestructureerde gegevens verder toenemen. De aanlevering, scanning en vastlegging van papieren documenten en archivering daarvan zullen verminderen. Voor de elektronische dienstverlening is het van groot belang dat frontoffice-applicaties toegang hebben tot de gegevens in de bronsystemen van UWV. De IV-ondersteuning van dit domein bestaat onder andere uit de Polisadministratie (registratie van gegevens uit de loonaangifte), het datawarehouse, de rapportagevoorzieningen en de hulpmiddelen voor gegevensintegratie.

Voor de gegevenshuishouding dient de stabiliteit en continuïteit van de informatievoorziening gegarandeerd te zijn. Het is van cruciaal belang dat de systemen en gegevensverzamelingen robuust, beschikbaar, beheersbaar en toekomstvast zijn en een performance binnen acceptabele responsetijden laten zien. Dit houdt onder andere in dat het applicatielandschap en de gegevensverzamelingen gemoderniseerd en opgeruimd moeten worden (of blijven).

Ook moet de asynchrone gegevensontsluiting verbeterd worden, met name door UWV-gegevens sneller, flexibeler en goedkoper ter beschikking te stellen, zowel voor interne als externe gegevensafnemers. Dit vereist enerzijds investeringen in de gegevensopslag van zowel nieuwe gegevens als gegevens uit primaire systemen en anderzijds investeringen in het sneller en flexibeler kunnen halen van gegevens uit de diverse opslagvoorzieningen. Verdere standaardisatie van opslag, leveringen en leverkanalen is hier een cruciaal onderdeel van.

Wijzigingen naar aanleiding van nieuwe wet- en regelgeving dient geïmplementeerd te worden, waaronder de Wet Banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten en het verplicht gebruik van authentieke basisadministraties.

Het beheer en gebruik van gegevens zullen we verbeteren. Dit houdt in dat de gegevenskwaliteit UWV-breed verhoogd wordt. Daarnaast zal er meer waarde uit de beschikbare gegevens gehaald worden, onder andere door intensiever gebruik te maken van de mogelijkheden van data analyses. De toenemende digitalisering stelt verder steeds zwaardere eisen aan de beveiliging van gegevens en brengt allerlei privacyvraagstukken met zich mee. UWV treft de nodige maatregelen en versterkt de grip op de besturing van de informatiebeveiliging en privacy.

6.2. Thema's

6.2.1. Stabiliteit en continuïteit

Het is van belang dat externe gegevensafnemers tijdig en continu kunnen beschikken over actuele gegevens. Dit betreft zowel (semi-)publieke instanties, werkgevers als burgers die bijvoorbeeld via webportalen of integratievoorzieningen toegang krijgen tot UWV-gegevens. Dit houdt in dat de gegevensopslag en de systemen robuust moeten draaien en toekomstvast dienen te zijn. Voor de komende jaren worden in dit kader diverse investeringen voorzien ten aanzien van 1) de gegevensbronnen en 2) het wegwerken van achterstallig onderhoud in infrastructuur voor stuur- en verantwoordingsinformatie. De bronnen zullen robuuster gemaakt worden en zullen een rol spelen in de ont koppeling tussen front- en backoffice.

UWV zal daartoe de volgende activiteiten ondernemen:

- Continu activiteiten ondernemen om te waarborgen dat de Polisadministratie robuust blijft: stabiel, beschikbaar, beheerbaar, toekomstvast en met acceptabele responsetijden. De verwachting is dat dit investeringen vereist op verschillende niveaus, waaronder de infrastructuur. In eerste instantie geldt dit voor het UWV Persoonsadministratie (UPA), in tweede instantie voor de overige systemen binnen gegevensdiensten die ondersteunend zijn aan de Polisadministratie. Denk hierbij aan regulier Groot Onderhoud, de vervanging van Klantbeeldsysteem KBS en/of reactie-afhandelingsystemen zoals het Loket Individuele Reactie Afhandeling (LIRA).
- Voorbereiden van UPA (UWV Persoonsadministratie) op de grote aantallen interne gegevensbevrogingen die verwacht worden, onder andere naar aanleiding van het implementeren van het adresbeleid. Dit behelst niet alleen functionele wijzigingen, maar ook het technisch robuuster maken van het systeem.
- Investeren in het Datawarehouse (UWV dataanalyseomgeving) zodat de kwaliteit van de systemen en gegevens ten behoeve van sturing, verantwoording en analyse toekomstvaster worden.

- Investeren in de kanalen waarmee wij onze gegevens leveren, waaronder het MijnGegevensdiensten portaallandschap. Dit onder andere om zwaardere gegevenstransporten te faciliteren en via application-to-application (A2A) transacties de belasting van het webportaal te verminderen.
- Het momenteel zwaar bevestigde legacy-systeem Operationele Data Store (ODS) wordt de komende jaren niet volledig uitgefaseerd. Hiermee wordt voorkomen dat er op korte termijn een extreme bevestigingsdruk van ODS naar de Polisadministratie wordt overgeheveld. Wel zal de komende jaren echter vast bepaalde deelfunctionaliteit worden uitgefaseerd.

De stabiliteit van UPA wordt op de korte termijn verbeterd. De Polisadministratie draait momenteel stabiel, dus daar zal eerst een vooronderzoek worden gedaan om de maatregelen en het stappenplan te bepalen.

6.2.2. Enkelvoudige gegevensuitvraag, meervoudig gebruik

UWV beheert en benut bij de uitvoering van zijn taken diverse 'masterdata' systemen. Deze hebben als primaire doel gegevens centraal te verzamelen, te beheren en vervolgens aan interne en externe partijen ter beschikking te stellen. Denk hierbij aan de loonaangifte in de Polisadministratie. Daarnaast zijn het Landelijk Doelgroep Register (LDR) en de UWV Persoonsadministratie (UPA) belangrijke bronnen. In dit kader zijn de volgende veranderingen aan de orde:

- Het centraal in UPA beheren en ontsluiten van persoonsadressen. Hiermee wordt aan de wet BRP voldaan en zullen tevens minder fouten worden gemaakt in de adressering van onze berichten. Het systeem UPA kan vervolgens verder doorontwikkeld worden tot een centrale registratie van andere typen persoonsgegevens, zoals het rekeningnummer.
- Het aansluiten op vernieuwde versies van externe gegevensbronnen, evenals het realiseren c.q. doorontwikkelen van interne bronnen.

UWV zal daartoe de volgende activiteiten ondernemen:

- Doorontwikkelen van het LDR.
- Investeren in de stabiliteit en continuïteit van de bronsystemen (zie boven).
- Aansluiten op de WGDI en de ontwikkelingen in het stelsel van basisregistraties (waaronder het rotondemodel en het domein van werk en inkomen).
- Aansluiten op de nieuwe versie van de Basisregistratie Personen van de Rijksdienst voor Identiteitsgegevens.
- Waar nodig aansluiten bij de vernieuwing van de Werkgeversadministratie bij de Belastingdienst, zodat UWV voor de primaire processen aangesloten blijft op de correcte werkgevergegevens.
- Uitbreiden van de functionaliteit van de Polisadministratie (waaronder nieuwe vormen van gegevensleveringen).
- Implementeren van voor de gegevenshuishouding relevante ketenafspraken en initiatieven ten aanzien van de compacte overheid,
- Voorbereiden en invoeren van EESSI (Electronic Exchange of Social Security Information) Dit is een IT-systeem dat de sociale-zekerheidsorganen in Europe ondersteunt in informatie uitwisseling conform Europese verordeningen.

De wetgeving die het Landelijk Doelgroep Register (LDR) raakt, is in dit kader van belang. Hoe groter de dynamiek op dit beleidsterrein, hoe complex en risicovoller de doorontwikkeling van deze gegevensbron. Het thema raakt daarnaast de beleidsambities van het Rijk ten aanzien van het stelsel van basisregistraties, WGDI en het zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens.

6.2.3. Flexibele gegevensontsluiting

UWV kent een aantal belangrijke aandachtspunten t.a.v. het intern en extern ontsluiten (beschikbaar stellen) van gegevens:

- Het realiseren van nieuwe gegevensleveringen duurt relatief lang en is te complex. UWV investeert in dit kader daarom in snellere, flexibelere en efficiëntere methoden voor het leveren van gegevens.
- Het robuuster maken, ontdebellen, verrijken en functioneler maken van de belangrijkste gegevensverzamelingen. Hieronder valt ook het ontsluiten van de systemen in de primaire processen, al dan niet door kopieën.
- Het moderniseren van de technologie waarop het huidige DWH is gebaseerd. Hierbij zal ook gebruik gemaakt worden van de functionele mogelijkheden die nieuwe technologieën bieden.
- De administratie van processen en klantcontacten ten behoeve van gegevensleveringen is niet optimaal. Met name de integraliteit en effectiviteit hiervan moeten worden verbeterd.
- De wetgeving is niet altijd toegerust soepel gegevens te leveren. Denk aan het feit dat Suwinet-voorzieningen niet door niet-Suwipartijen gebruikt mogen worden.

UWV zal daartoe de volgende activiteiten ondernemen:

- Doorontwikkelen van het DWH, verwijderen van maatwerk en inzetten van nieuwe technologie.
- Het waar nodig herinrichten van de organisatie en de processen rondom de ontsluiting van gegevens. Denk bijvoorbeeld aan een enkel loket voor vragen op het gebied van gegevensontsluitingen. Ook het verbeteren van functionaliteit op het vlak van CRM (Customer Relationship Management), populatiebeheer en van de administratie van gegevensleveringen behoort hiertoe. Dit vereist naar verwachting zowel nieuwe functionaliteit als de vervanging van bestaande maatwerkapplicaties.

- Het doorontwikkelen van de interne leverstraten en externe distributiekkanalen. De interne leverstraten zullen meer gebaseerd worden op standaard leveringen, technologie en uitwisselpatronen. Daarnaast worden de eigen distributiekkanalen (zoals het UWV webportaal en het geautomatiseerde transport) verder verrijkt, en worden ze voorbereid op meer en grotere gegevensleveringen. De wenselijkheid van en mogelijkheden voor een alternatief voor Suwinet ten behoeve van niet-Suwi-partijen worden onderzocht en eventueel gerealiseerd. Waar relevant wordt ook aangesloten op overheidsbrede initiatieven. Dit alles vereist niet alleen nieuwe functionaliteit in de vorm van het aanbieden en doorontwikkelen van gegevens-services waarop afnemers hun systemen kunnen aansluiten, maar ook een infrastructuur die hierop voorbereid is.
- Het ontwikkelen van nieuwe typen gegevensontsluiting. Er zal in dit kader gewerkt worden aan een 'zelfbediening' voor afnemers. Daarnaast komt er een generieke Abonnementenservice voor het spontaan melden van levensgebeurtenissen (bijvoorbeeld een burger die vanaf een bepaald moment inkomen uit werk ontvangt). Deze zal naar verwachting in het kader van de WGDI ook worden aangesloten op Digilevering. Een andere nieuwe vorm van ontsluiting is het leveren van afgeleide 'informatie' in plaats van 'gegevens'. Denk hierbij aan de resultaten van dataanalyses of van validatieslagen. In deze gevallen worden er geen nominatieve gegevens aan de afnemer verstrekt, maar juist afgeleiden. Zo geeft een validatie louter het resultaat terug van een controle (bijvoorbeeld of een burger een Loon SV heeft boven een bepaald bedrag).
- Voor niet-Suwipartijen zal een alternatief voor de Suwinetvoorzieningen worden gerealiseerd. Er zal eerst onderzocht worden wat de mogelijkheden zijn.
- Verrichten van vooronderzoek naar toekomstige gegevensvoorzieningen, waaronder het integraal klantbeeld en de vulling van een Compensabele Data Store.

Gegevenshuishouding zorgt enerzijds voor het beheer en de ontsluiting van 'masterdata', waaronder de loonaangifte- en doelgroepgegevens en gegevens ten behoeve van een integraal klantbeeld. Deze gegevens worden beheerd in de Polisadministratie en UPA. Anderzijds worden afgetakte gegevens uit primaire UWV-processen en systemen verzameld en opgeslagen in het DWH, zodat deze gebruikt kunnen worden ten behoeve van verantwoording, sturing (zoals bijvoorbeeld voor Inrichting en borging BI Werkbedrijf, IBBI) analyse en asynchrone bulkleveringen (denk hierbij ook Compensabele Data Stores en zandbak-omgevingen). Deze afgetakte gegevens worden onttrokken uit bronsystemen uit heel UWV en waar nodig verrijkt met aanvullende informatie. De DWH-gegevens spelen geen rol in operationele processen en worden om die reden dan ook niet meer inhoudelijk gemuteerd. Gegevenshuishouding zal voor de ontsluiting standaarden definiëren en een uniforme architectuur ontwerpen en deze UWV-breed implementeren.

Near real time ontsluiting van (DWH-)gegevens ten behoeve van primaire transactieprocessen zoals inzage en mutatie op de webportalen valt buiten de scope van het kavel Gegevenshuishouding. De verantwoordelijkheid hiertoe ligt bij de eigenaren van de bronsystemen. De governance, business rules, prioriteiten en wensen t.a.v. de functionaliteit en actualiteit hiervan zijn alle de verantwoordelijkheid van de broneigenaren. K&S zal als portaaieigenaar aan moeten geven welke uniforme wensen er op dit vlak bestaan, zodat dit per bronsysteem doorvertaald kan worden naar oplossingen, gebruikmakend van uniforme architectuur- en systeemprincipes. Gegevenshuishouding zal hierbij waar relevant ondersteunend optreden.

6.2.4. Gegevenskwaliteit

Gegevens zijn het fundament van onze informatievoorziening. Het is zaak dat deze inzichtelijk en van het juiste kwaliteitsniveau zijn en blijven zodat beschikbaarheid en betrouwbaarheid van systemen kan worden gegarandeerd naar klanten en naar medewerkers. Een stabiele, kwalitatief goede en wendbare digitale dienstverlening op basis van deze gegevens wordt steeds crucialer voor de burgers die van UWV afhankelijk zijn. Voor UWV heeft continuïteit en stabiliteit van de dienstverlening de hoogste prioriteit.

Specifiek voor de Polisadministratie geldt dat de mogelijkheden voor het managen van de gegevenskwaliteit van de loonaangifte worden uitgebreid. In dit kader worden de geautomatiseerde controles op de Polisadministratie verder uitgebreid en worden de resultaten hiervan ter beschikking gesteld aan gegevensafnemers. Daarnaast zal er worden geïnvesteerd in meer geavanceerde analyses ten behoeve van de gegevenskwaliteit.

Door het steeds meer geautomatiseerd afhandelen van transacties met burgers, komen steeds meer gegevens in gestructureerde vorm beschikbaar. UWV beschikt niet over een enkele voorziening om deze data te archiveren. UWV heeft echter de wettelijke verplichting om ook gevals- en procesdata, net als fysieke en digitale documenten, onder archiefbeheer te brengen. In 2017 dient UWV over een (logische) centrale voorziening voor archivering van gestructureerde data te beschikken. Data-archivering is randvoorwaardelijk voor de doelstelling "ontsluiten van persoonsgebonden en bedrijfsgebonden informatie" (WGDI) en voor de data-gedreven diensten uit het kavel e-dienstverlening.

6.3. Roadmap



7. IV-domein Bedrijfsvoering

7.1. Ambitie en doelen

Het domein Bedrijfsvoering omvat de facilitaire en de financiële processen. De ambitie is om de interne medewerkers van UWV te voorzien van de juiste ICT ondersteuning. De gebruikersvriendelijkheid van de ICT-diensten heeft de komende jaren prioriteit. Tevens zullen de financiële processen worden verbeterd.

Om deze ambities te realiseren, voeren wij onder andere de volgende activiteiten uit: verbetering selfservice dienstverlening, standaardisatie dienstverlening, maximale zelfbediening en één-loket-principe. Ook ondersteunen wij in toenemende mate de werkprocessen in het primaire proces die uiteindelijk tot een vordering of een betaling leiden. Zo standaardiseren en digitaliseren we deze processen, waardoor we in staat zijn hoogwaardige verantwoording te kunnen leveren.

Het effect hiervan op de IV is dat deze gestandaardiseerd, gebruikersvriendelijk, veilig en uniform moeten zijn, met nadruk op mogelijkheden van selfservice dienstverlening en wendbaarheid in het realiseren van nieuwe functionaliteit. De verwachting is dat de komende jaren inzet van mobiele technologie en cloud computing zal toenemen binnen de domeinen Financieel, HRM, ICT/Service Management en Facilitair.

Het domein Bedrijfsvoering heeft een relatie met E-Werken, voor wat betreft de inrichting van het Order tot Ontvangst-proces voor de dienstverlening aan derden, maar ook in het kader van de Participatiewet en de 1 Uniforme BetaalOmgeving (1UBO). Bedrijfsvoering heeft ook een relatie met het domein Infrastructuur en Beveiliging: voor maatregelen op het gebied van Informatiebeveiliging en de ontwikkeling van een archief ter ondersteuning van de bestuurlijke processen (w.o. WOB-verzoeken).

7.2. Thema's

7.2.1. Stabiliteit en continuïteit

Robuustheid

De noodzaak van het continu verbeteren en het systematisch onderhouden van grote systemen heeft prioriteit. Het is urgent om onderhoud te plegen op de systemen, waarin opgenomen de boekhoudingen, om zo de huidige aflopende onderhoudsstatus te borgen.

Ook lopen regelmatig contracten voor uitbestede activiteiten af. Dit maakt tijdige aanbesteding en implementatie noodzakelijk.

Wat gaan we doen

- Functioneel onderhoud op de systemen;
- Realiseren van de meest efficiënte en effectieve oplossing voor elektronische facturatie;
- Uitvoeren aanbestedingen en implementaties van o.a. de huisbankier.

Informatiebeveiliging

Het domein Bedrijfsvoering conformeert zich aan het beleid rond Informatiebeveiliging. Gelet op de gevoeligheid van de betaalprocessen is de noodzaak hiertoe evident.

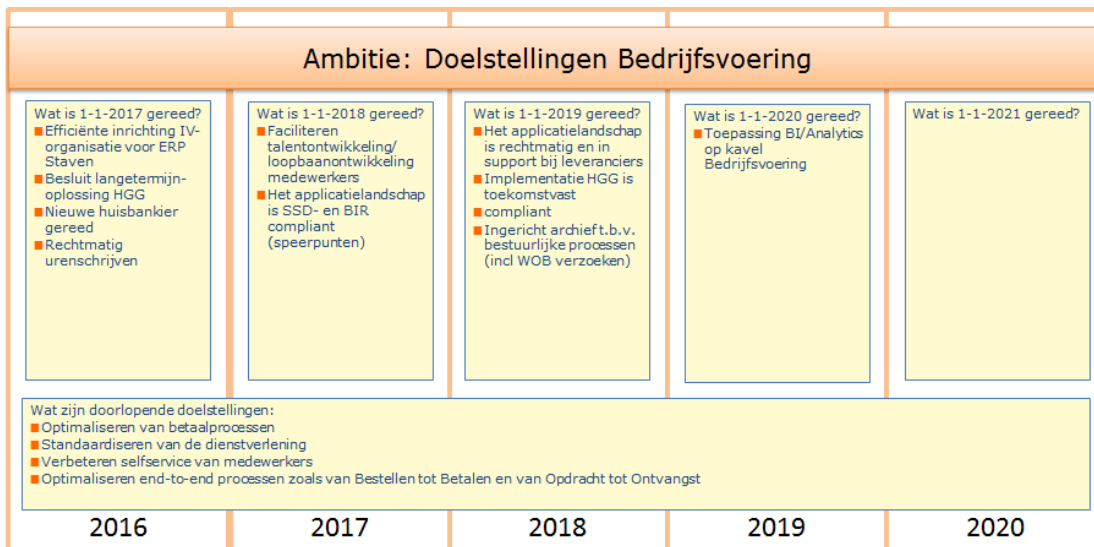
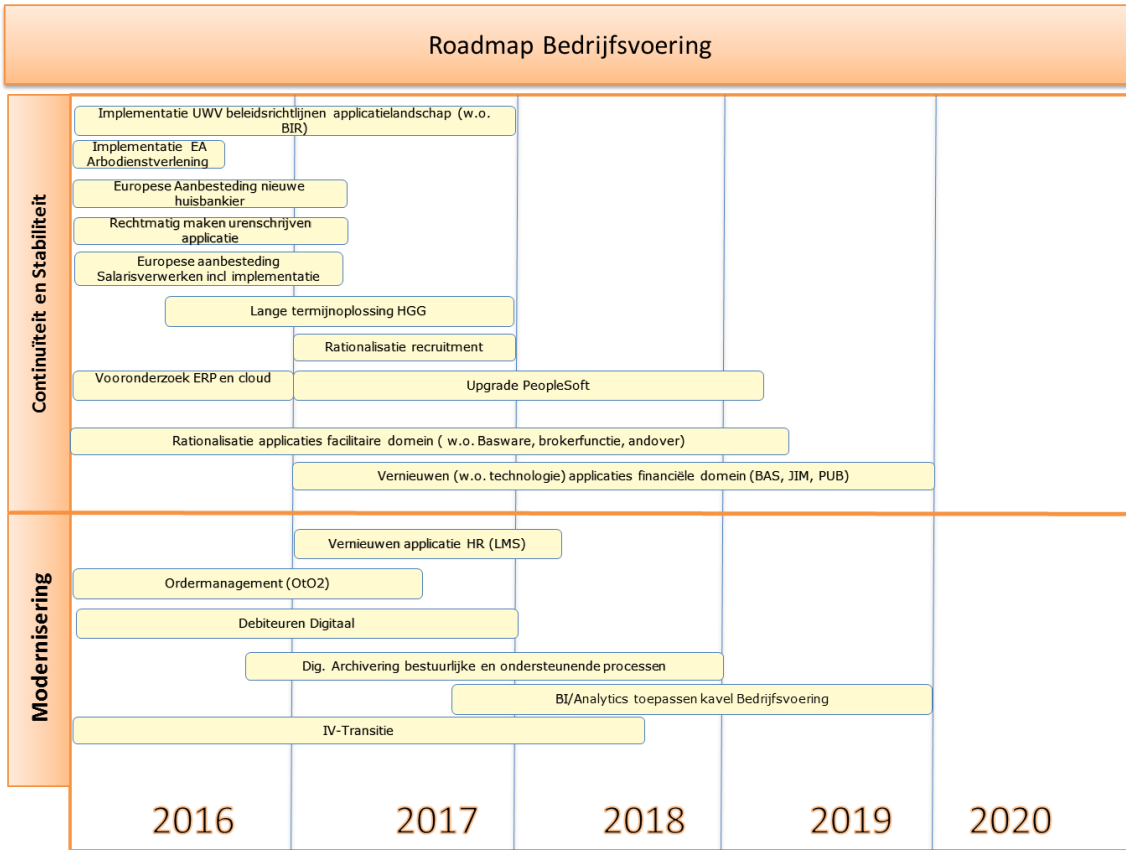
7.2.2. Modernisering van het applicatielandschap

Voor digitale archiefbescheiden uit bestuurlijke en ondersteunende processen is op dit moment nog geen centrale digitale archiefomgeving beschikbaar. Aangezien deze processen in veel gevallen al wel digitaal werken, is een digitale archiefomgeving wel noodzakelijk, onder andere om te kunnen verantwoorden over het eigen handelen conform de Wet Openbaar Bestuur (WOB). De technologie van enkele applicaties is verouderd en aan vervanging toe. Bij de leveranciers neemt de kennis van deze technologie af. In de nabije toekomst kan de ondersteuning van UWV voor deze technologie niet meer worden gegarandeerd.

Wat gaan we doen

- UWV vernieuwt c.q. vervangt de betreffende systemen (zie voor details de roadmap).
- Wij digitaliseren het archief voor bestuurlijke en ondersteunende processen, afhandelen van orders van derden, debiteurenafhandeling
- Wij digitaliseren van contractbeheer met derden;
- Wij passen business intelligence toe op de bedrijfsvoering.

7.3. Roadmap



Colofon

Uitgave

UWV *Concern ICT*

Postadres

UWV Concern ICT
Postbus 58285
1040 HG Amsterdam

Inlichtingen

Melissa Montoya Gmelig Meyling
E Melissa.Montoya@uwv.nl

Disclaimer

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enig andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.
UWV © 2016

