

# UWV Informatieplan 2022 – 2026

*Werken aan het fundament ter verbetering van de dienstverlening*



---

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>2</b>
<b>1. Strategie en doelen</b>	<b>4</b>
1.1 Strategie UWW	4
1.2 Externe ontwikkelingen en wet- en regelgeving	4
1.3 Doelstellingen 2022-2026	5
<b>2. Veranderstrategie</b>	<b>9</b>
2.1 Veranderstrategie op hoofdlijnen	9
2.2 Sturen en monitoren	9
2.3 Risicomanagement	11
2.4 Financiën	12
<b>3. Planning</b>	<b>13</b>
3.1 E-Dienstverlening	13
3.2 E-Werken	16
3.3 Gegevenshuishouding	19
3.4 Informatiebeveiliging en Privacy	22
3.5 ICT-infrastructuur	24
3.6 Bedrijfsvoering	26
3.7 Wet en regelgeving	28
<b>4. BIJLAGE</b>	<b>29</b>
<b>Colofon</b>	<b>30</b>

# Inleiding

Het UWV Informatieplan geeft richting aan de veranderingen in de ICT die UWV de komende vijf jaar gaat doorvoeren. De periodieke herijking van de veranderportfolio bepaalt het tempo en het moment waarop wij veranderingen daadwerkelijk doorvoeren.

UWV werkt komende jaren aan het verder verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening. De strategie UWV 2021-2025, zoals vastgesteld in juni 2021, is hierbij het vertrekpunt. ICT<sup>1</sup> speelt een cruciale rol bij het vernieuwen en bij de continuïteit en stabiliteit van onze dienstverlening.

UWV houdt continue aandacht voor de balans tussen het tijdig vernieuwen en doorontwikkelen van de ICT-functionaliteit voor onze cliënten en medewerkers ter verbetering van onze dienstverlening, het borgen van de continuïteit en stabiliteit van de ICT ten behoeve van de huidige dienstverlening en het doorvoeren van nieuwe wet en regelgeving. Dit geldt ook voor het op elkaar aansluiten van de plannen van de verschillende UWV-onderdelen. Het is en blijft een uitdaging om hierin de goede keuzes te maken en te komen tot een realistische en maakbare totaalplanning.

De ambitie voor de komende jaren is groot. Niet alle veranderingen kunnen tegelijkertijd worden doorgevoerd, enerzijds doordat in een bepaald aandachtsgebied veranderingen slechts beperkt gelijktijdig uitgevoerd kunnen worden, anderzijds door de beschikbaarheid van (ICT-)personeel. De huidige omvang is niet voldoende voor de totale veranderopgave en de verschillende disciplines zijn niet onderling uitwisselbaar. Nieuwe trajecten worden uitsluitend gestart als hiervoor de benodigde verandercapaciteit beschikbaar is. Mede door een aantal grote doorlopende projecten en de externe vraag naar het doorvoeren van wijzigingen in het kader van wet- en regelgeving, is er de komende tijd maar zeer beperkte ruimte om (nieuwe) initiatieven te starten. Het realiseren van de volledige veranderopgave is niet mogelijk zonder opschaling van onze verandercapaciteit, maar we zien ook dat opschaling in een krappe arbeidsmarkt lastig is. We zullen nog meer onze interne uitdagingen moeten prioriteren door ons portfolioproces en capaciteitsmanagement verder te verbeteren. En we zullen onze ICT-voortbrenging verder versnellen, een traject dat ingezet is met het programma om de ICT-organisatie effectiever, efficiënter en wendbaarder te maken.

Het voorliggend UWV Informatieplan (UIP) is een meerjarenplan op strategisch niveau dat de ambities van UWV, de strategie, de prioriteitstelling en de planning voor de komende jaren op het gebied van onze ICT op hoofdlijnen weergeeft. Het informatieplan geeft daarmee richting aan de noodzakelijke veranderingen en toont de grote lijnen van onze voorgenomen veranderstrategie en planning. Elke divisie en elk bedrijfsonderdeel van UWV ontwikkelt een eigen business informatieplan (BIP), dat de projectmatige activiteiten en planning op meer detailniveau weergeeft. UIP en BIP vormen tezamen ons stuurinstrument in meerjarige informatieplanning en zijn richtinggevend voor de prioriteiten in onze veranderportfolio. De keuze om nieuwe trajecten daadwerkelijk te starten wordt gemaakt in het portfoliomanagementproces, waarbij prioriteit en maakbaarheid worden afgewogen. Om onze wendbaarheid te vergroten, heeft UWV in 2021 een periodieke herijking van de veranderportfolio op tertaalbasis (rolling portfolio) geïntroduceerd, in plaats van eens per jaar.

Jaarlijks herijkt UWV het UIP op basis van nieuwe wensen, inzichten en behoeften binnen en buiten de organisatie. We delen het herijkte beeld opnieuw met het ministerie van SZW. Enerzijds biedt dit ons een goed instrument om UWV-breed keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Anderzijds kan UWV via het UIP de buitenwereld (SZW, Tweede Kamer, stakeholders, media) meenemen in de strategische koers.

<sup>1</sup> "Binnen UWV wordt in plaats van ICT, ook over IV, Informatievoorziening, gesproken. In dit document hanteren we overall de term ICT."

---

## Leeswijzer

De indeling van het UIP is als volgt:

H1 bevat de UWV-strategie op hoofdlijnen en de belangrijkste externe en interne ontwikkelingen die resulteren in strategische doelen van UWV op de ICT voor de komende vijf jaren, die richting geven aan onze veranderportfolio.

H2 bevat de transformatiestrategie van UWV gericht op het realiseren van deze doelen.

H3 bevat een globale planning en roadmaps per UIP-domein:

- E-dienstverlening: werken aan het verbeteren van de digitale (ondersteunde) dienstverlening t.b.v. burgers, werkgevers en partners
- E-werken: werken aan het herontwerpen en vernieuwen van onze (klant- en medewerker) processen en de vernieuwing en vereenvoudiging van ons ICT-landschap
- Gegevenshuishouding: werken aan het versterken van de gegevenshuishouding, onder meer gericht op het verbeteren van datagedreven werken
- Informatiebeveiliging en privacy (IB&P): risicogestuurd werken aan de versterking van onze informatiebeveiliging en privacyaspecten
- Infrastructuur: werken aan het moderniseren van de ICT-infrastructuur
- Bedrijfsvoering: werken aan het verbeteren van de ICT-ondersteuning van onze interne bedrijfsvoering en secundaire processen
- Wet- en regelgeving: tijdig implementeren van aangepaste en nieuwe wet- en regelgeving.

# 1. Strategie en doelen

De strategie van UWV en externe en interne ontwikkelingen bepalen de doelstellingen en veranderopgave op de ICT van UWV.

## 1.1 Strategie UWV

In juni 2021 heeft de Raad van Bestuur de strategie UWV 2021-2025 vastgesteld. Hiermee legt UWV doelen en ambities voor de nabije toekomst vast. Deze strategie geeft richting aan ons handelen en biedt een raamwerk voor de verdere ontwikkeling van onze organisatie, onze medewerkers en onze afwegingen, keuzes en beslissingen en geeft daarmee ook een belangrijke input aan de doorvertaling naar onze veranderdoelen, veranderstrategie en planning van de totale veranderportfolio zoals beschreven in het voorliggende UIP.

De strategische koers van UWV is vormgegeven langs vier sporen:

- Werken aan de dienstverlening van UWV
- Werken aan het fundament van UWV
- Werken aan de externe samenwerking
- Werken aan de zichtbaarheid van UWV

De ICT wordt opgevoerd als thema binnen het spoor 'werken aan het fundament van UWV'. Tegelijkertijd vormt de ICT een belangrijke randvoorwaarde bij de uitvoering van meerdere thema's uit het jaarplan, met name bij het spoor 'verbetering van de dienstverlening'.

Goed werkende, betrouwbare en beschikbare ICT is een essentiële randvoorwaarde voor de dienstverlening aan burgers, bedrijven en partners en voor de ondersteuning van onze medewerkers om deze dienstverlening te kunnen verrichten. De continuïteit, stabiliteit en veiligheid van de ICT zijn altijd van groot belang. UWV blijft daarom werken aan trajecten die de continuïteit en de stabiliteit van het ICT-landschap borgen.

UWV wil komende jaren prioriteit geven aan het verbeteren van onze dienstverlening, overeenkomstig onze strategie, en het vernieuwen van onze ICT, waardoor de continuïteit in de toekomst beter wordt geborgd en de wendbaarheid wordt vergroot. Dat is een belangrijk antwoord op de vraag vanuit de samenleving, die onder andere opkomt uit de recente parlementaire onderzoeken. Dat betekent als vanzelf dat de ruimte voor het doorvoeren van nieuwe wet- en regelgeving beperkt is. Omvangrijke nieuwe wet- en regelgeving, bijvoorbeeld uit hoofde van een nieuw regeerakkoord, zou de komende jaren een additionele druk leggen op onze veranderportfolio.

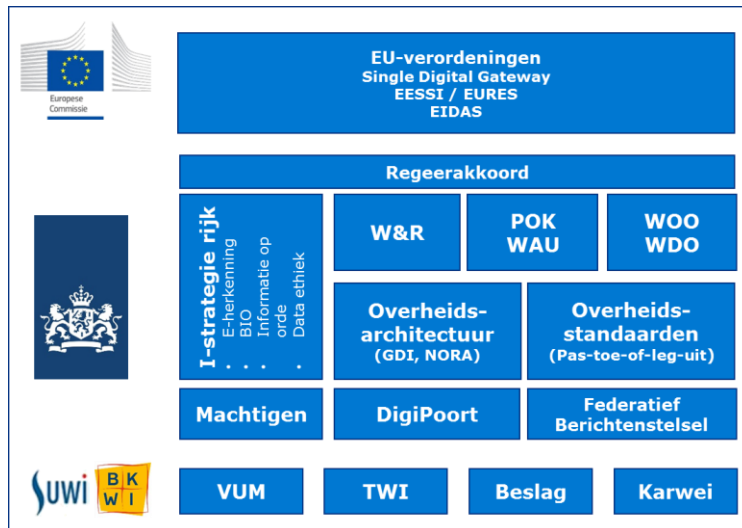
## 1.2 Externe ontwikkelingen en wet- en regelgeving

Voorliggend informatieplan, inclusief begroting, is opgesteld in de periode waarin de kabinets(in)formatie nog in volle gang is. Zoals in het jaarplan UWV 2022 aangegeven hopen we dat in het nieuwe Regeerakkoord veel aandacht uitgaat naar de versterking van de dienstverlening en toekomstbestendigheid van de uitvoering. De maatschappelijke opgave voor 2022 en volgende jaren is groot. We hopen dat de beoogde nieuwe dynamiek in de driehoek politiek, beleid en uitvoering meer dan voorheen gezamenlijk richting zal geven aan de te maken keuzes. De reeds met SZW afgesproken W&R-trajecten zijn onderdeel van de veranderportfolio en de planning hiervoor is opgenomen in hoofdstuk drie.

Het Ministerie van SZW is niet de enige opdrachtgever van UWV. Ook andere ministeries, overheidspartijen en de EU produceren wet- en regelgeving met impact op onze dienstverlening. Het betreft onder meer Rijksbrede wetgeving (WDO, WOO, MEBV en Archiefwet 2021) en informatiebeveiliging en privacy (IB&P)-maatregelen uit de I-Strategie Rijk, waaronder de BIO. Ook dient UWV tijdig aan te sluiten op overheidsbrede standaarden, zoals E-Herkenning, DigiD en het Federatief Berichtenstelsel. Tot slot heeft UWV in toenemende mate te maken met verordeningen, wetgeving en digitale informatie-uitwisseling in EU-verband. Recente voorbeelden zijn 'Electronic Exchange of Social Security Information' (EESSI) en Single Digital Gateway.

UWV voert voorts wet- en regelgevingstrajecten uit in samenwerkingsverband, bijvoorbeeld met de Belastingdienst, CAK, BKWI (Derdenbeslagregister), SVB (Handhaving: Vermogensonderzoek in het Buitenland), gemeenten, alsmede met private organisaties. Binnen de keten Werk en Inkomen zorgt UWV samen met SZW, gemeenten en private partijen voor standaardisatie en verbetering van uitwisseling van vacatures en profielen van werkzoekenden. Ketensamenwerking vraagt regie en ondersteuning. Met het programma Toekomst gegevensuitwisseling Werk en Inkomen (TWI) heeft SZW een begin gemaakt. Verdere uitbreiding onder goede inbedding in het beleid van SZW en Europa is noodzakelijk.

UWV volgt als uitvoeringsorganisatie de agenda van de digitale overheid. UWV vertaalt deze doelen naar ontwikkelingen in dit UIP en de veranderportfolio. In de dialoog over de maakbaarheid wordt bepaald wanneer deze trajecten kunnen starten.



Bovenstaand overzicht laat zien dat het aantal externe verplichtingen en wet- en regelgevingstrajecten voor UWW door de jaren heen gestaag groeit. De met SZW afgesproken wet- en regelgevingstrajecten zijn met hun planning opgenomen in de betreffende roadmap in Hoofdstuk 3.

Op Europees niveau zoekt UWW samen met SZW naar een manier om ons beter voor te kunnen bereiden op de komst van EU-wetgeving. Met SZW en andere ministeries verstevigen wij het gesprek, zodat we beter kunnen voorsorteren op veranderingen die vanuit diverse onderdelen van het Rijk komen. Dit UIP met roadmaps geeft de richting op hoofdlijnen. In onze periodieke herijking van de UWW veranderportfolio stellen wij vast wat maakbaar is, rekening houdend met prioritering en onze verandercapaciteit. Beide stuurinstrumenten ondersteunen onze afstemming met SZW en onze andere opdrachtgevers.

### 1.3 Doelstellingen 2022-2026

UWW wil tegen marktconforme kosten ontwikkelen en zo een stabiele, veilige en toekomstbestendige ICT realiseren, gericht op het optimaal ondersteunen van de dienstverlening aan cliënten en partners en het faciliteren van onze medewerkers (en hun vakmanschap) bij het uitvoeren van hun werkzaamheden.

De betrouwbaarheid en beschikbaarheid van onze ICT zijn essentieel voor de dienstverlening van UWW. Goed werkende, betrouwbare en beschikbare ICT is een randvoorwaarde voor de dienstverlening aan onze cliënten en partners, de ondersteuning van onze medewerkers en de uitvoering van onze maatschappelijke taak. In de COVID-19 crisis moest een groot deel van de dienstverlening van UWW op afstand (telefonisch/digitaal) plaatsvinden. Uww.nl en Werk.nl ontvingen respectievelijk 4,1 miljoen en 2,6 miljoen bezoeken per maand. De continuïteit, stabiliteit en veiligheid van onze ICT zijn nog altijd van belang. UWW werkt daarom aan trajecten die de continuïteit en de stabiliteit van het ICT-landschap borgen, gericht op een 2-jarige termijn, waarbinnen UWW continuïteitsproblemen op applicaties verwacht. Het betreft veelal kleinere trajecten die in dit UIP niet verder zijn uitgewerkt. In deze paragraaf benoemen we de doelstellingen aan de hand van verschillende UIP-domeinen die tevens de structuur vormen van hoofdstuk 3, waarin de planning wordt toegelicht.

#### Werken aan de digitale (ondersteunde) dienstverlening voor burgers, werkgevers en partners

De komende jaren zal UWW extra investeren in de ICT-ondersteuning van dienstverlening en in persoonlijke, waardevolle dienstverlening, die betrouwbaar, gemakkelijk toegankelijk en effectief is. De omnichannel strategie geeft richting aan de (digitale) dienstverlening van UWW. We bieden vanuit UWW een aantal voorkeurskanalen, maar geven onze cliënten tegelijk ruimte om zelf te bepalen via welke kanalen zij met UWW communiceren. Dienstverlening gaat naadloos over van kanaal naar kanaal en geeft een consistente beleving over de kanalen heen; ook bij de overgang van digitaal naar direct persoonlijk contact en terug. Burgers, werkgevers en samenwerkingspartners ervaren de dienstverlening als één geheel (één UWW) en ervaren een drempelloze samenwerking tussen UWW, gemeenten en andere partners. Onze dienstverlening stelt de situatie van de cliënt voorop en biedt maatwerk waar nodig, zoals bij schuldhelpverlening. Voor direct persoonlijk contact investeert UWW ook meer in 'loketten', telefonie en chat.

De klantreis is de leidraad, waarbij UWW vanaf 2022 het dienstenaanbod op een aantal digitale voorkeurskanalen uitbreidt. Voor werknemers betreft dit de portalen UWW.nl en Werk.nl, App en Chat. Voor werkgevers zijn dit de portalen, DigiPoort en versterking van accountmanagement. UWW biedt online statusinformatie en 'track-en-trace', zodat burgers en werkgevers de status van hun aanvraag in elke stap kunnen volgen. De ICT-ondersteuning van het UWW Klant Contact Centrum wordt vernieuwd, om ook hier de omnichannel dienstverlening te verbeteren.

Differentiatie is belangrijk bij goede en passende dienstverlening. In onze gedigitaliseerde samenleving verloopt veel via digitale kanalen en geautomatiseerde processen. UWV biedt de maandelijkse inkomstenopgave Ontslag WW bijvoorbeeld geautomatiseerd aan via ons portaal UWV.nl en de UWV-App. Het vaststellen van recht/hoogte/duur van uitkeringen kan zodanig geautomatiseerd worden dat UWV-medewerkers hun aandacht meer kunnen richten op 'complexe casussen' en controles, om ook hier de persoonlijke dienstverlening op maat te intensiveren. Andere diensten vragen echter vaker om persoonlijk contact, zoals een sociaal-medisch oordeel over de gezondheidssituatie van een burger of de begeleiding van werk(loosheid) naar werk.

UWV streeft naar preventie op het gebied van arbeidsbemiddeling: een proactieve en activerende begeleiding van werk(loosheid) naar werk, met aandacht voor de persoonlijke situatie van de burger. Dit vraagt een nieuwe kijk op bemiddeling tussen vacatures en werkzoekenden, zowel digitaal als in persoonlijke begeleiding. Werkbedrijf zal de dienstverlening daarom grondig vernieuwen.

Dit betekent niet alleen de vernieuwing van de digitale diensten op Werk.nl, maar ook de vervanging van verouderde applicaties als Sonar, Vera en WBS en de ICT-ondersteuning van de medewerkers op werkpleinen en servicepunten. Vanuit de platformgedachte streeft Werkbedrijf naar verbeterde, gestandaardiseerde gegevensuitwisseling met partners over vacatures en profielen/skills van werkzoekenden. Hierin wordt aansluiting gezocht bij de Generieke Digitale Infrastructuur, de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur, Common Ground (gemeenten VNG), de Ketenarchitectuur Werk en Inkomen (KARWEI), private partijen en onderwijs. Verbreding en internationalisering van de arbeidsmarkt krijgt vorm door uitwisseling van informatie, vacatures en CV's in EU-verband te versterken, via EURES en Single Digital Gateway.

UWV zal Sociaal Medische Centra inrichten, waar professionals onder regie van verzekeringsartsen persoonlijk maatwerk bieden aan burgers (regiemodel). Werken in teamverband in een regiemodel vraagt nieuwe digitale ondersteuning, digitale dossiervorming en (online) dienstaanbod bij SMZ om medewerkers optimaal en flexibel te ondersteunen in hun specialisme. Ook de verouderde ICT-systemen van SMZ worden vernieuwd, gericht op wet- overstijgend werken, met actuele en juiste informatie die veilig en makkelijk toegankelijk is. Zodanig dat teams optimaal maatwerk kunnen bieden aan burgers, om hun re-integratie en participatie te bevorderen.<sup>2</sup>

Persoonlijke en waardevolle dienstverlening vraagt continue evaluatie van (cliënt)ervaringen. Als responsieve en lerende organisatie verzamelt en analyseert UWV deze ervaringen om onze dienstverlening te verbeteren.

UWV richt zich in 2022-2026 sterker dan voorheen op innovatie om proactief op kansen en mogelijkheden in te spelen. Enerzijds doen we kleine technologische experimenten om te kijken wat werkt en waarde toevoegt voor onze cliënten. Daarnaast speelt innovatie een rol in het kader van modernisering, waar we pilots doen met nieuwe voorzieningen die, als de ervaringen positief zijn, breed worden uitgerold. Tot slot speelt innovatie een rol bij de verbetering van onze dienstverlening en bij een structurele verbetering van onze bedrijfsprocessen waar andere vormen van ondersteuning van cliënten ontwikkeld worden. In deze laatste ontwikkeling is de ICT ondersteunend aan de uitvoering, bij de andere twee vormen van innovatie ligt het initiatief binnen de ICT-organisatie. Deze innovatieve ontwikkelingen zijn veelal onderdeel van of worden meegenomen bij ontwikkelingen die verder in dit UIP beschreven worden.

### **Werken aan herontwerp en vernieuwing van (klant- en medewerker) processen en vereenvoudiging en vernieuwing van het ICT-landschap**

Om onze medewerkers zo goed mogelijk te ondersteunen bij de dienstverlening aan onze cliënten werken we aan het vernieuwen en herontwerpen van de hierbij betrokken primaire processen en zorgen daarbij voor de vernieuwing van ICT-systemen en vereenvoudiging van ons applicatielandschap. We maken daarbij gebruik van gemeenschappelijke voorzieningen die door elk bedrijfsonderdeel gebruikt kunnen worden en van generieke ICT-tools die het mogelijk maken om in elk bedrijfsonderdeel op een vergelijkbare wijze applicaties te realiseren en in te richten. Hiermee realiseren we tegelijk een meer wendbare en flexibele ICT-ondersteuning waardoor we wijzigingen sneller kunnen doorvoeren. Bij het herontwerp en de vernieuwing van deze processen en ICT-ondersteuning sluiten we dan ook direct aan op de doelen binnen E-Dienstverlening.

Herontwerp en vernieuwing van voornoemde processen wordt gerealiseerd in lijn met ons herijkte dienstverleningsconcept. In 2021 hebben we onderzoek gedaan naar de UWV-brede samenwerking tussen divisies en bedrijfsonderdelen bij dienstverlening aan burgers en werkgevers. Multidisciplinaire en complexe zaken vragen verbetering van onze dienstverlening, vooral in de divisie-overstijgende samenwerking. Processen en ICT-ondersteuning voor medewerkers over verschillende divisies heen vragen vernieuwing en versterking. We gaan hierbij uit van drempelloze dienstverlening voor burgers en werkgevers en zoveel mogelijk dienstverlening op maat.

### **Werken aan de gegevenshuishouding en datagedreven werken**

UWV beschikt over veel informatie en waardevolle gegevens die wij kunnen inzetten voor de verbetering van onze dienstverlening en interne processen. Analyse van vragen van cliënten en bezwaar- en beroepszaken kunnen als feedback dienen voor beleidsmakers om onze dienstverlening te verbeteren en onze processen aan te passen. Ook

<sup>2</sup> Ministerie SZW, Kamerbrief d.d.09-04-2021, 'Toekomst sociaal-medisch beoordelen' en het begeleidende rapport *De toekomst van sociaal-medische dienstverlening. Einddocument*. December 2020. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2021/04/09/kamerbrief-toekomst-sociaal-medisch-beoordelen>

---

stuur- en verantwoordingsinformatie worden ingezet voor verbetering van onze processen en onze bedrijfsvoering. UWV versterkt hiermee continue de leer- en verbetercyclus, als 'responsieve en lerende organisatie'.

Zo helpt UWV interne- en externe afnemers en burgers bij het realiseren van lastenverlichting en administratief gemak. Dit doen we onder meer door op betrouwbare en juiste manier actuele gegevens en informatie uit het domein van Werk en Inkomen te leveren. Voor interne afnemers is dit ook gericht op de informatie in het kader van sturen/verantwoorden en handhaven. De ambitie is meer datagedreven werken mogelijk te maken, om de dienstverlening verder te verbeteren.

De beleidsvoornemens in de Nationale Digitaliseringsstrategie en Data Agenda Overheid geven hoge verwachtingen weer voor de publieke sector als het gaat om gebruik en uitwisseling van data, nieuwe ICT-technologieën en data gedreven werken. Wij onderzoeken daarbij de meerwaarde van innovatieve technologieën ter ondersteuning van (samenwerking in) maatschappelijke dienstverlening. Zoals gezegd heeft ook UWV de ambitie om de komende jaren meer data gedreven te werken. Onze visie op data gedreven werken is in 2020 door de Raad van Bestuur vastgesteld. De visie stelt vast in welke mate UWV datagedreven wil zijn en tot welke inspanningen UWV bereid is, onder meer op financieel, technologisch, organisatorisch en cultureel gebied. Belangrijke randvoorwaarden hierbij zijn het op orde zijn van ons gegevensmanagement en de data ethiek. De visie bepaalt mede hoe UWV van het 'hier en nu' tot de gewenste situatie zal komen. De bedoeling is om een 'stip op de nabije horizon' (2025) te zetten en deze de komende jaren gezamenlijk met onze ketenpartners uit te werken. UWV vernieuwt in dit kader de komende jaren zijn datawarehouse en analyse-omgevingen. Onze data-analysehulpmiddelen zullen wij verder standaardiseren en vernieuwen in een aanbestedingstraject.

### **Werken aan versterken van Informatiebeveiliging & Privacy**

UWV hecht veel waarde aan de zorgvuldige omgang met persoonsgegevens en informatiebeveiliging op het juiste niveau. Verdergaande digitalisering en veranderende wet- en regelgeving, ook in EU-verband, stellen steeds hogere eisen aan Informatiebeveiliging & Privacy (IB&P). Persoonlijke en passende dienstverlening op maat vraagt dat burgers, werkgevers, partners, medewerkers en instanties over juiste en actuele gegevens beschikken. Hierbij dient UWV rekening te houden met de WEU, de AVG, BIO, WDO, WOO, rijks brede standaarden (DigiD, E-herkenning) en andere IB&P normen.

Informatiebeveiliging stelt de vereiste beveiliging van informatie vast, in termen van vertrouwelijkheid, beschikbaarheid en integriteit. Hierbij dient UWV steeds adequate maatregelen te treffen, te onderhouden en te controleren, zowel in ICT-middelen als in houding en gedrag. Aantoonbaar 'in control zijn' is een belangrijke doelstelling. Ook de komende periode zet UWV in op passende maatregelen en verdere aansluiting op Rijksbrede IB&P-standaarden.

### **Werken aan de modernisering van de ICT-infrastructuur**

De infrastructuur faciliteert en verbindt het geheel van ICT-voorzieningen die de dienstverlening van UWV ondersteunt. De betrouwbaarheid en beschikbaarheid van onze ICT is essentieel voor de dienstverlening van UWV. Toenemende digitalisering en de vraag om vernieuwing, wendbaarheid, schaalbaarheid en snelheid in ICT-voortbrengings-processen stellen hogere eisen. UWV zit volop in de migratie naar een nieuwe leverancier van infrastructurele diensten waarmee wij onze infrastructurele dienstverlening moderniseren. Wij verhogen de virtualisatie- en automatiseringsgraad in onze rekencentra door gepaste inzet van cloud-voorzieningen en cloud-technologieën. Ook standaardisatie van Ontwikkel-, Test-, Acceptatie- en Productie omgevingen (OTAP), geautomatiseerd testen en geautomatiseerd implementeren worden ingezet om onze verandersnelheid te vergroten en ons agile voortbrengingsproces beter te faciliteren.

UWV neemt waar mogelijk deel aan Rijksbrede aanbestedingen en moderniseert onder andere via aanbesteding de komende periode de werkplek en telefoniediensten voor onze medewerkers en het UWV Klant Contact Centrum. UWV is een belangrijke schakel in de sociale zekerheidsketen en participeert in Rijksbrede en Europese samenwerking op het gebied van de digitale overheid.

### **Werken aan het versterken van de interne bedrijfsvoering**

Dit domein betreft het geheel aan bedrijfsfuncties gericht op het faciliteren van de interne UWV-organisatie en zijn medewerkers. Het gaat onder meer om HRM, Communicatie, Facilitair Bedrijf (FB), Financieel Economische Zaken (FEZ) en Concern-ICT. Ook hier realiseert UWV de komende jaren verdere efficiëntie en effectiviteit, om werkprocessen, de financiële verantwoording, de interne organisatie en de ontwikkeling en werkzaamheden van onze medewerkers optimaal te ondersteunen.

UWV vernieuwt de inkoopprocessen en ICT-ondersteuning voor Facilitair Bedrijf en Werkbedrijf. Medewerkers worden beter ondersteund in de administratieve en financiële afhandeling van aanvragen. Voor de bestuurlijke ondersteunende processen digitaliseert UWV het Centrale Beleidsarchief, om op dit punt te voldoen aan de WDO en WOO. Andere initiatieven zijn onder meer de aanbesteding van een gemeenschappelijke voorziening voor contractmanagement en een verkenning van de toekomst van onze ERP ter ondersteuning van FEZ, HRM en FB.

### **Werken aan implementatie van nieuwe en aangepaste wet en regelgeving**

UWV wil komende jaren prioriteit geven aan het op orde houden van de huidige dienstverlening, het verbeteren van onze dienstverlening, overeenkomstig onze strategie, en het vernieuwen van onze ICT, waardoor de continuïteit in de toekomst beter wordt geborgd en de wendbaarheid wordt vergroot. Dat betekent als vanzelf dat de ruimte voor het



doorvoeren van nieuwe wet- en regelgeving beperkt is. Omvangrijke nieuwe wet- en regelgeving, bijvoorbeeld uit hoofde van een nieuw regeerakkoord, zou de komende jaren een additionele druk leggen op onze veranderportefolio. Schaarre verandercapaciteit, de omvangrijke veranderportefeuille en tijdige vernieuwing van ons ICT-landschap vragen zorgvuldige afstemming tussen UWV, SZW en/of andere stakeholders over ingangsdata van beleid en wet- en regelgeving. Waar mogelijk streeft UWV ernaar wet- en regelgeving te implementeren in vernieuwde ICT-ondersteuning, om verouderde ICT-ondersteuning niet over te belasten en tijdig te vernieuwen.

## Strategische mijlpalen

UWV stuurt op de realisatie van bovenstaande doelen. Om de voortgang op deze doelen inzichtelijk te maken is een aantal strategische mijlpalen gedefinieerd voor 2022 genoemd waarop we sturen en waarover wij rapporteren:

	Strategische Mijlpaal	Domein	Divisie
1	De digitale toegankelijkheid van UWV-diensten op mobiele devices is verbeterd door doorontwikkeling van de app en herontwerp van het publieke deel van uwv.nl.	E-Dienstverlening	Klant en Service
2	Het zicht op klantreizen voor medewerkers is verbeterd door implementeren van klantbeeld voor werkgevers.	E-werken/ E-Dienstverlening	Klant en Service
3	De bemiddelingsservice werkzoekenden wordt ondersteund met centrale gegevensopslag en verwerving van een standaardoplossing is afgerond.	E-Dienstverlening	Werkbedrijf
4	Werken met zaken: de implementatie van Werken met Zaken bij Bezwaar&Beroep (B&B) is gereed, cliënt en de medewerker worden juist geïnformeerd over de voortgang en status van de afhandeling van zijn/haar vraag.	E-Werken	Bezwaar & Beroep
5	E-publicatie: UWV-brede voorziening is verworven en eerste implementatie SMZ, hiermee wordt de mogelijkheid gecreëerd om via meerdere kanalen (omnichannel) te communiceren (klantcontactvoorkeur).	E-Werken	SMZ
6	Het primaire proces noodzakelijk om het ZW-proces uit te voeren, is ingericht conform de doelen en visie vanuit systeem ICT-optimalisatie SMZ. Hierbinnen worden keuzes gemaakt op basis van de agenda van de toekomst, zoals het realiseren van een andere invulling van de EZWB, waarbij de onderliggende waarden, zoals effectiever kunnen werken, worden ingevuld. Doel is om vanaf eind 2022 het verouderde systeem Informatiesysteem Medische Functie (IMF) uit te kunnen gaan zetten.	E-Werken	SMZ
7	De Medewerker-applicatie Herontwerp WW (HOWW) is gereed. Daarmee kan het grootste deel van het WW-werk op één plek worden afgehandeld i.p.v. de 20 systemen die nu vaak nodig zijn. Met de nieuwe Medewerker-applicatie WW kunnen we het werk efficiënter en met een hogere kwaliteit uitvoeren en bijdragen aan een landelijk uniform werkproces.	E-Werken	Uitkeren
8	Het proces voor aanvragen en verwerken van faillissements-aanvragen is gedigitaliseerd.	E-Werken	Uitkeren
9	De technologische route van de vernieuwing van VMS is ingericht en een tijdelijk fallback scenario is vastgesteld.	E-Werken	Uitkeren
10	Data-integratie-magazijn is ingericht, gevuld en DWH3.0 is gereed voor uitfasering.	Gegevenshuishouding	Gegevensdiensten
11	De Pilot UWV-aansluiting op de uitwisselingsvoorziening voor de samenwerking met arbeidsmarktpartners is afgerond.	Gegevenshuishouding	Werkbedrijf
12	De Sonar IB&P maatregelen voor de middellange termijn zijn afgerond.	IB&P	Werkbedrijf
13	100% van het equivalent van de oorspronkelijke scope van de datacentermigratie is afgerond.	Infrastructuur	C-ICT

## 2. Veranderstrategie

Het is noodzakelijk om de dienstverlening van UWV te verbeteren. Voor de vernieuwing van de UWV-dienstverlening en het ICT-landschap hanteren wij als leidraad ICT-principes en architectuurkeuzes. Om de complexiteit te beperken, voeren we de vernieuwing en vereenvoudiging uit in kleine en beheersbare stappen. Wij kiezen hierbij bewust voor generieke en gemeenschappelijke ICT-voorzieningen. We realiseren dat met een agile-werkwijze, waarbij we continue werken aan versnelling.

### 2.1 Veranderstrategie op hoofdlijnen

De ICT-doelen van hoofdstuk 1 worden projectmatig en in programma's gerealiseerd, deels binnen en deels buiten de lijnorganisatie. We werken in een agile proces van ICT-voortbrenging, waarbij we continue werken aan versnelling. De ICT-organisatie is functioneel ingericht op ondersteuning van de divisies en functionele kolommen. De uitdaging is om ook de functionele sturing langs de lijn van klant- en medewerkersreizen beter te ondersteunen.

Om de vernieuwing van onze dienstverlening en ons ICT-landschap op koers te houden, hanteren wij als leidraad ICT-principes (zie bijlage) en architectuurkeuzes. Deze zijn leidend in onze veranderstrategie. UWV verandert stapsgewijs, want niet alles kan tegelijkertijd. Het is voortdurend zoeken naar de juiste balans tussen het investeren in continuïteit en stabiliteit voor de kortere termijn, vereenvoudigen en vernieuwen van ICT-onderdelen, tijdig doorvoeren van wet- en regelgeving en het verbeteren van de dienstverlening aan onze cliënten en medewerkers. Onze uitdaging is de goede balans in de volgorde en het tempo waarin we trajecten uitvoeren en implementeren.

Om de dienstverlening verder te verbeteren gaan we burgers, werkgevers en samenwerkingspartners, op ieder moment en in elke stap van de dienstverlening, de juiste, gepersonaliseerde en actuele (status)informatie bieden. Cliënten kiezen zelf hun communicatiekanaal (klantcontactvoorkeur), volgen de status van hun aanvraag (track-en-trace), ontvangen notificaties en digitale publicatie van beslissingen (E-Publicatie) en hebben invloed op hun persoonlijke informatie (online selfservice). Dienstverlening sluit naadloos aan over alle kanalen bij wisseling, zoals webportalen, app, e-mail, telefonie, chat en direct persoonlijk contact. Webformulieren en digitale E-aanvragen begeleiden cliënten in elke processtap, van aanvraag tot beëindiging. Dit geldt ook voor gegevensleveringen aan partners in het domein van de sociale zekerheid.

De vernieuwing van onze deels verouderde en sterk vervlochten kernapplicaties is complex. Het betreft grootschalige, meerjarige verandertrajecten. Om de complexiteit te beperken voert UWV de vernieuwing door in kleine en beheersbare stappen. Wij kiezen daarbij bewust voor generieke en gemeenschappelijke ICT-voorzieningen. Een generieke voorziening gaat uit van dezelfde ICT-technologie die bij verschillende bedrijfsonderdelen wordt ingezet naar specifieke business behoefte. Een voorbeeld is Business Automation Workflow, een ICT-technologie die bij UWV heel verschillende werkprocessen automatiseert en ondersteunt. Een gemeenschappelijke voorziening is dezelfde applicatie die meervoudig bij UWV wordt ingezet. Een goed voorbeeld is Klantbeeld Burger, dat alle relevante informatie over een burger bundelt in één applicatie. Inzet van Klantbeeld Burger bij verschillende bedrijfsonderdelen borgt dat UWV-medewerkers in de keten in één oogopslag over dezelfde en actuele cliëntinformatie beschikken. Dit verbetert in hoge mate onze dienstverlening. UWV realiseert hiermee tegelijk een vernieuwd ICT-landschap op basis van gestandaardiseerde, vervangbare ICT-bouwblokken. Met deze modulaire standaardisatie bereiken wij meer snelheid en wendbaarheid in het doorvoeren van wet- en regelgeving en andere ICT-wijzigingen en meer efficiëntie en effectief in ICT-beheer.

### 2.2 Sturen en monitoren

#### Informatieplanning en portfoliomanagement

##### *Continu de juiste balans zoeken*

Niet alles kan tegelijkertijd. Het is continue zoeken naar de juiste balans tussen het versterken van onze dienstverlening, versterken van de continuïteit en stabiliteit van onze ICT, het vernieuwen en moderniseren van onze ICT en het invoeren van wet- en regelgeving. De uitdaging is de goede balans te vinden in het tempo en de volgorde waarin we deze trajecten uitvoeren en implementeren.

UWV maakt steeds afwegingen welke projecten met prioriteit moeten starten en welke initiatieven eventueel kunnen of moeten vertragen. Onze leidraad is de UWV Strategie 2021-2025 in relatie tot onze veranderopgave, beschikbare financiële middelen en verandercapaciteit. Hierbij weegt het algemeen UWV-belang steeds zwaarder dan de deelbelangen van de organisatieonderdelen. UWV herijkt de veranderportfolio op tertaalbasis om onze wendbaarheid te vergroten.

##### *Interne Portfoliosturing meer agile en verbeteren capaciteitsmanagement*

UWV werkt met een continu proces van interne sturing op de veranderportfolio. Projecten die nog niet zijn gestart, staan op de backlog. Projecten op de backlog kunnen starten als aangetoond is dat de vereiste verandercapaciteit gereserveerd is in onze applicatie voor capaciteitsmanagement. Elk tertaal wordt de backlog herijkt. Men kan nieuwe

projecten opvoeren en projecten van de backlog afvoeren op basis van duidelijke criteria. Hiermee bereiken we flexibiliteit in onze interne projectportfolio. We willen de flexibiliteit verder vergroten, maar dit proces wordt bemoeilijkt door de grote verander-opgave, schaarse verandercapaciteit en de looptijd en samenhang van projecten. UWV oriënteert zich op manieren om verdere versnelling te bereiken.

#### *Integrale managementverantwoordelijkheid is de basis*

Divisies zijn integraal verantwoordelijk voor de realisatie van projecten waarvan zij opdrachtgever zijn (integraal management). Dit is de 'first line'. Voor het monitoren van voortgang en de kwaliteit van onze projecten hanteren wij een Planning- & Control cyclus (P&C-cyclus). De P&C-cyclus voorziet in de basisvoorwaarde van sturing op het UIP en projectportfolio. Decentrale portfoliobureaus in de divisies nemen geleidelijk die rol in zodat in de 1e lijn al bijgestuurd kan worden, dicht bij de uitvoering van projecten. De decentrale portfoliobureaus rapporteren maandelijks aan Portfoliobureau UWV. Het Portfoliobureau UWV onder leiding van CIO en directeur FEZ adviseert de Raad van Bestuur. Dit is onderdeel van de zogenaamde 'second line'. Portfoliobureau UWV rapporteert hierover maandelijks aan Directies en Raad van Bestuur. De Accountantsdienst van UWV ('third line') houdt toezicht op de werking van de 'first & second line'.

#### *Samenwerking SZW en Adviescollege ICT Toetsing*

Voor UWV is het van belang dat binnen SZW kennis wordt genomen van de ontwikkelingen binnen UWV. We bespreken de voortgang en de planning van het UIP op vaste momenten in de formele overlegstructuren met SZW. Deze overleggen vinden plaats tot op het niveau van directeuren en Raad van Bestuur. Bij SZW zijn de eigenaarslijn, opdrachtgeverslijn, departementale CIO en FEZ-SZW betrokken. UWV informeert SZW ook regelmatig over grote ICT-projecten; dit mede in verband met eventuele toetsing door het Adviescollege ICT Toetsing.

UWV en SZW overleggen voorts over wat er al dan niet mogelijk is op het gebied van beleidswijzigingen en welke middelen nodig zijn om voorgestelde wijzigingen te realiseren. We maken afspraken over gewenst beleid om eventuele nadelige effecten te minimaliseren en de slagingskans van de implementatie en bijbehorende dienstverlening te vergroten. UWV en SZW trekken samen op om externe stakeholders te informeren over het UWV Informatieplan.

### **Werken onder Architectuur, IB&P en Gegevens-standaarden**

Projecten worden uitgevoerd binnen gestelde kaders vanuit onder andere architectuur, IB&P-normen en gegevens-standaarden en portfoliomanagement. Alle grote veranderingen die wij doorvoeren worden hieraan getoetst. Dit gebeurt in de Architectuur Board, de Tactische en Strategische coalitie IB&P, Portfoliobureau, Data Office en de Strategische Coalitie Gegevensmanagement. Hiermee borgt en bewaakt UWV dat veranderingen in onze ICT in samenhang plaatsvinden en dat we onze strategie en doelen maximaal realiseren. Voor een samenvatting van onze ICT-kaders en architectuurkeuzes op hoofdlijnen verwijzen we naar de bijlage in dit UIP.

De CIO is eindverantwoordelijk voor het opstellen en het bewaken van de UWV-brede architectuur, de IB&P-normen en ICT-kaders. Om de bewaking op het hoogste niveau te borgen, neemt de CIO op basis van de agenda deel aan de wekelijkse Raad van Bestuur-vergaderingen. Daarnaast vindt borging plaats in de IV-board, waar de CIO voorzitter is en waarin de IV-directeuren van alle bedrijfsonderdelen zitting hebben. Decentrale onderdelen werken binnen centrale kaders om een goede uitvoering te borgen, nu en in de toekomst. Vanuit het CIO-Office worden de ICT-kaders samen met de andere bedrijfsonderdelen ontwikkeld en vastgesteld.

### **Inkoop en sturing op externe ICT-dienstverlening**

Leveranciers- en Contractmanagement beheert de relaties met onze ICT-leveranciers. UWV neemt van leveranciers marktconforme diensten af, waar mogelijk met een duidelijke resultaatverplichting. Leveranciers- en Contractmanagement monitort en borgt het naleven van contracten, zodat de dienstverlening van onze ICT-leveranciers aan de afgesproken normen voldoet. De hoge veranderdruk bij UWV vereist opschalen van verandercapaciteit, ook om de noodzakelijke vernieuwing in onze dienstverlening en ICT te realiseren. Uiteraard vraagt dit ook opschaling aan de kant van onze ICT-leveranciers.

UWV zet gepaste outsourcing in voor applicatieontwikkelingen en –beheer en volledige outsourcing voor exploitatie van infrastructurele voorzieningen. Leveranciers- en Contractmanagement monitort het einde van contracten/support op applicaties, ICT-technologie en ICT-leveranciers, zodat UWV tijdig kan beslissen tot verlengen van bestaande contracten of vervangen door nieuwe verwerving. UWV is in veel gevallen verplicht een Europese aanbesteding uit te voeren. Europese aanbestedingen hebben een sterk juridisch karakter. Aanbestedingen zijn tijds- en kostenintensief. UWV participeert waar mogelijk in Rijksbreed verband.

Ook deze UIP-periode staan er grote aanbestedingen gepland om de vernieuwing vorm te geven, zoals E-Publicatie (2022), E-Learning Portaal voor Werkzoekenden (2021-2022), Contentmanagement (2022), Kantoorautomatisering/Werkplek/Netwerk/Telefonie/Klant Contact Centre (KWNTC, 2021-2024) en BI-Tooling (2022 e.v.). UWV experimenteert met Agifall Basic Control, een alternatieve en resultaatgerichte samenwerking met ICT-leveranciers. Dit past beter bij agile voortbrenging en zal de transparantie en voorspelbaarheid hierin vergroten. Leveranciers- en Contractmanagement richt zich ook op ICT-innovatie en verwacht meer inzet van cloud-toepassingen (PaaS, IaaS, SaaS). Op termijn zal dit leiden tot meer efficiëntie en effectiviteit in ICT-beheer en grote veranderingen in aanbestedingen en contractmanagement.

---

## Human Resources Management

De schaarste aan vakkundig ICT-personeel is momenteel de meest restrictieve factor voor het realiseren van de veranderagenda. UWV verwacht dat de ICT-verander capaciteit de komende jaren flink moet opschalen, maar ziet ook dat dit een grote opgave gaat worden. UWV werkt binnen de ICT-kolom aan verbetering van capaciteitsmanagement, zodat wij de benodigde verander capaciteit beter en tijdiger kan ramen. De maakbaarheid en voorspelbaarheid van ICT-trajecten zal hiermee toenemen.

In 2021 is de HRM-visie geformuleerd en vertaald in een nieuwe HRM-strategie. Divisies en bedrijfsonderdelen maken vanuit deze strategie de vertaling naar een Strategisch Personeel Plan. Deze plannen zijn gebaseerd op ramingen van de vereiste ICT-expertise voor het realiseren van veranderagenda. Doelstelling voor 2022 is: doorvertalen van benodigde verander capaciteit naar bekostigings systematiek

## Kwaliteit – ICT-procesverbetering en ICT-vakmanschap

De kwaliteitsagenda 2021–2025 richt zich op het versterken van vakmanschap en procesverbetering. Onze vakmensen vormen het fundament van onze ICT-organisatie.

De ICT-organisatie werkt aan een professionaliseringsslag. Het doel is om een effectieve, efficiënte en wendbare ICT-organisatie te realiseren, die de missie en de strategie van UWV maximaal ondersteunt. In afstemming met de medezeggenschap implementeert de ICT-organisatie nieuwe werkwijzen en organisatieveranderingen, om uniformiteit in werkwijze, samenwerking en professionaliteit te stimuleren. Onderdeel van deze professionalisering is de uitwerking, aanscherping en UWV-brede implementatie van processen gebaseerd op marktstandaarden. Door uniforme procesafspraken kunnen afdelingen beter met elkaar samenwerken. Dit leidt tot een meer efficiënte, effectievere en wendbare veranderorganisatie. Deze UIP-periode werkt de ICT-organisatie aan de implementatie en het verinnerlijken van deze processen. De professionalisering wordt versterkt door opleidingen in hard skills (vakopleidingen) en soft skills (cultuur en agile leiderschap) van medewerkers. De IV-directeuren zijn verantwoordelijk voor de uitvoering en kwaliteit van de ICT-processen en dienstverlening in hun bedrijfs onderdeel. Kwaliteitsmeting en –controle van de ICT-processen vindt dan ook plaats in de eerste lijn. BC&K van de divisies en directies hebben hierin een tweedelijns toezichthoudende verantwoordelijkheid.

## 2.3 Risicomanagement

In deze paragraaf benoemen we de risico's die UWV onderkent bij het behalen van onze beoogde doelstellingen. UWV werkt aan het versterken van het risicomanagement binnen de organisatie. In 2021 is daarom het plan "Versterking risicomanagement bij UWV" opgesteld. Risicomanagement is tevens een van onze strategische thema's in 2022. Tweemaal per jaar worden de risico's geïnventariseerd.

### *Onzekerheden rond Kabinetsformatie en Regeerakkoord*

Het realiseren van de UWV Strategie 2021-2025 en de ambitie zoals beschreven in dit UIP hebben sterke afhankelijkheden met de invoering van nieuwe wet- en regelgeving, de gevolgen van POK, WaU en WRR voor UWV en onze samenwerking met externe partners. De impact op onze veranderagenda en informatiehuishouding is nog omgeven met onzekerheden, met name voor 2022 – 2023. Zodra er voldoende duidelijkheid is ten aanzien van nieuwe wet- en regelgeving, vanuit de kabinetsformatie en Rijksbrede ontwikkelingen, zal dit verwerkt worden in een volgende versie van het UIP en in de prioritering van onze verander portfolio. UWV staat in nauw overleg met zijn opdrachtgevers om samen de verwachtingen te managen en planning en benodigde verander capaciteit tijdig bij te stellen. UWV kan hier ook invloed nemen om bovenstaande 'vraag' proactief te combineren met de UWV-strategie en dit UIP.

### *Maakbaarheid van onze verander ambitie*

De ambitie en daarmee de totale veranderopgave is groot en zal de komende jaren veel van UWV vragen. Er zitten ook grenzen aan onze maakbaarheid. Niet alles kan tegelijkertijd en er zullen keuzes gemaakt moeten worden. Bij het maken van de keuzes geeft het UIP de meerjarige richting op hoofdlijnen. Voorop blijft staan het zorgdragen voor continuïteit en stabiliteit. Nieuwe trajecten die opgenomen zijn in dit plan starten uitsluitend als hiervoor financiële ruimte is en als hiervoor de juiste capaciteit beschikbaar is. Mede door een aantal grote doorlopende projecten, de continue externe vraag naar veranderde en nieuwe wet- en regelgeving, is er de komende tijd maar zeer beperkte ruimte om (nieuwe) initiatieven te starten. Dit UIP beschrijft de hoofdlijnen van onze ICT-strategie en globale planning voor 2022-2026. Onze keuzes en daadwerkelijke start van projecten worden periodiek afgewogen, rekening houdend met prioriteit en maakbaarheid op basis van beschikbare middelen en de schaarse ICT-verander capaciteit.

### *Beschikbaarheid verander capaciteit, zowel in kwaliteit als kwantiteit*

De grote veranderopgave is niet mogelijk zonder opschaling van onze verander capaciteit. Hiervoor versterken we ons capaciteitsmanagement, zodat we nog eerder inzicht hebben op de vraag. De betrokken divisies en bedrijfsonderdelen zullen hiertoe strategische personeelsplannen opstellen, waarbij de veranderagenda, het beschikbare budget en de benodigde expertises in verander capaciteit leidend zijn. Belangrijk is dat dit tijdig gebeurt: werving en inwerken kosten tijd en vragen een investering. Belangrijk is ook dat dit geleidelijk en in onderlinge afstemming gebeurt: extra capaciteit bij één divisie kan in ketensamenwerking leiden tot extra werkdruk en vertraging bij andere divisies. Waar UWV interne

verandercapaciteit opschaaft, dient ook de dienstverlening vanuit leveranciers mee te bewegen om de gewenste snelheid in verandertrajecten te bewerkstelligen.

## 2.4 Financiën

Voor de benoemde activiteiten in dit UWV Informatieplan is een eerste inschatting gemaakt van de financiële haalbaarheid. Het totaal benodigde en beschikbare bedrag per jaar is opgenomen in de onderstaande tabel.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Totaal Kosten Reguliere Projectportfolio	97,0	97	97	97	97	97
Innovatie	5,0	5	5	5	5	5
Wet- en Regelgeving	34,0	?	?	?	?	?
POK Gelden	6,5	12	12	12	12	12
Totaal Verandervermogen	142,5	?	?	?	?	?

### *Projectportfolio*

Projecten uit de projectportfolio worden gefinancierd uit het door SZW ter beschikking gestelde investeringsbudget van € 102 miljoen. Dit is inclusief € 2 miljoen indexatie voor loon en prijspeil, conform de afspraak met SZW. € 5 Miljoen is specifiek bestemd voor innovatie, waarmee we kleine beproevingen doen, nieuwe technologieën beproeven en toepassen in de modernisering van ons landschap en waarbij we verbeteringen doorvoeren in onze dienstverlening, zoals bijvoorbeeld de doorontwikkeling van de UWV-app.

### *Wet- en Regelgeving, POK*

SZW en UWV maken daarnaast afspraken over de financiering van specifieke wet- en regelgevingsprojecten op basis van uitvoeringstoetsen. UWV ontvangt hiervoor separaat financiering van SZW. Met een uitvoeringstoets brengt UWV de gevolgen van nieuwe wet- en regelgeving in kaart. UWV wordt hiermee in staat gesteld om op een gestructureerde wijze aan te geven of het voorstel uitvoerbaar is en wat de kosten zijn.

Naar aanleiding van de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) komt er extra geld beschikbaar voor het verbeteren van onze dienstverlening. In het bestedingsplan dat wij opgesteld hebben, houden we rekening met een structurele verhoging van ons portfoliobudget met € 12 miljoen. Omdat we fors moeten opschalen in capaciteit gaan we in 2022 uit van een verhoging van € 6,5 miljoen.

### *Conclusie*

De afgelopen jaren is ongeveer € 110 miljoen per jaar besteed. Een flinke stijging van het verandervermogen is nodig om alle wet- en regelgeving projecten tijdig te implementeren en daarnaast ook onze voorgenomen veranderingen te realiseren ten behoeve van onze cliënten en medewerkers. Financiering van meerjarige programma's en grote projecten dient meerjarig verdisconteerd te worden. Dit geeft mede richting aan de meerjarige strategische personeelsplanning in relatie tot de vereiste opschaling. Het werven en opleiden van de juiste capaciteit kost tijd. Continuïteit en behoud van capaciteit zijn cruciaal voor onze verandercapaciteit. Deze punten worden komende periode nader uitgewerkt.

## 3. Planning

Dit hoofdstuk toont de meerjarige planning van de voorgenomen veranderingen op hoofdlijnen, per UIP-domein en doelstellingen gevisualiseerd in roadmaps. De verdere uitwerking en de exacte planning worden bepaald in het portfolioproses, met een herijking van onze veranderportfolio op tertaalbasis. Hierbij wegen wij de veranderbehoefte vanuit wet- en regelgeving, vanuit externe stakeholders en onze eigen veranderagenda, op basis van UWV-breed belang, prioriteit, beschikbare financiële middelen, verandercapaciteit en maakbaarheid.

### 3.1 E-Dienstverlening

In dit domein werken we aan het verbeteren van de digitale (ondersteunde) dienstverlening.

#### *Dienstverlening onder de loep*

Het eindrapport van het onderzoek Werk aan Uitvoering (WaU) en de verhoren van de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties (TCU) hebben de problemen blootgelegd waartegen uitvoeringsorganisaties als UWV permanent aanlopen, het gevolg zijn van een combinatie van steeds complexere wet- en regelgeving, taakstellingen, een verlies aan menselijke maat en de impact van voortschrijdende digitalisering en het gebruik van data.

#### *Roep om maatwerk en verlies van de menselijke maat*

De samenleving stelt steeds hogere eisen aan de kwaliteit en snelheid van het werk van UWV. Daarbij staat het vertrouwen in de overheid onder druk, burgers ervaren dat de overheid -en ook UWV- de menselijke maat uit het oog verliest. De komende jaren wordt de dienstverlening verbeterd in het licht van onze strategie, genoemde rapporten en verwachte nieuwe regeerakkoord.

#### *Beschermen van grondrechten en publieke waarden*

Uiteraard roept verregaande digitalisering en de opkomst van nieuwe technologieën ook vragen op met betrekking tot grondrechten en publieke waarden. We werken daarom aan de bewustwording en kennis over nieuwe technologieën, zowel bij burgers als bij bedrijven. Specifiek richten we ons op het inzichtelijk maken van de impact van technologie en de mogelijkheden om hier goed mee om te gaan. De eisen die voortvloeien uit publieke waarden, zoals transparantie, privacy en veiligheid, maken we concreet bij nieuwe dienstverlening die door UWV worden gebruikt. Dit betreft niet alleen eenmalig inloggen voor de burger, bescherming van persoonsgegevens, de integriteit van de systemen en processen, informatieveiligheid, maar ook openbaarheid, transparantie en herleidbaarheid van besluitvorming. Deze eisen zijn vastgelegd in onder meer de Wet Digitale Overheid, Wet Modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer of de EU-verordening Single Digital Gateway. Hiervoor starten we in 2021 UWV-brede trajecten zoals MEBV en WDO.

#### *Vereenvoudigen en vernieuwen in dienstverlening*

Bij het verbeteren van persoonlijke en waardevolle dienstverlening oriënteert UWV zich op volledige klantreizen en kijkt vanuit dit perspectief naar de optimale inzet van alle dienstverleningskanalen. Wij zetten ons de komende jaren in om de dienstverlening over de diverse kanalen heen toegankelijk, duidelijk, persoonlijk en eenduidig te maken. Hiervoor starten we in 2022 trajecten zoals Mobile first, Vernieuwing UWV-websites en Voorbereiding en uitbreiding app diensten.

#### *Vereenvoudigen en vernieuwen in technologie*

Realiseren van de omnichannel strategie vraagt heroriëntering op UWV-brede publicatie-voorzieningen. We starten hiervoor op korte termijn een vernieuwingstraject. We onderzoeken tevens de vervanging van de klachtafhandeling met inzet van de nieuwe ICT-middelen. Bouwen aan omnichannel-dienstverlening gaat niet alleen over een naadloze inzet van kanalen. Het gaat over het technisch mogelijk maken van het in beeld brengen van de contactmomenten (voor cliënt en medewerker), zorgen voor optimale beschikbaarheid van de dienstverlening op de portalen en borgen dat de beveiliging en privacy in orde is. Ook het integreren van de overheidsbrede berichtenbox - via het federatieve stelsel - in de UWV-omgeving, zorgt voor een nog betere aansluiting van kanalen die de overheid inzet om de burger te bedienen.

Een gemeenschappelijk platform is nodig met voorzieningen zoals:

- een generieke publicatievoorziening voor het publiceren van content over verschillende kanalen
- een notificatieservice om cliënten te alerteren en notificeren
- een voorziening voor statusinformatie met track & trace zodat de cliënt weet waar hij zich in het proces bevindt
- een uniform klantbeeld voor de collega's in de uitvoering om de cliënt goed te woord te staan en te helpen

Daarbij is goede aansluiting op het elektronisch archief noodzakelijk zodat de miljoenen brieven die UWV jaarlijks per post verstuurd volledig digitaal aan te bieden, onder meer door ontsluiting op de portalen UWV.nl en Werk.nl.

#### *Realiseren van standaard bouwblokken*

Voor de eerdergenoemde omnichannel-benadering is het van belang de doelarchitectuur klantcontact verder uit te werken ter ondersteuning omnichannel (KCC-relatie met Klantbeeld burger en werkgever). De komende periode staat

---

in het teken van het uitbreiden van de basisvoorzieningen nodig voor functionele doorontwikkeling van het ICT-landschap naar omnichannel. Deze architectuur benoemt de voorzieningen die nodig zijn voor klantbeeld, statusinformatie, veilige dienstverlening en naadloos schakelen tussen dienstverleningskanalen. De eerdergenoemde service-architectuur maakt daar deel van uit. Realisatie van de doelarchitectuur klantcontact is onderverdeeld in een aantal blokken: beveiliging, content en personalisatie en basisplatform en ont koppeling.

In de doelarchitectuur E-Werken staat beschreven op welke wijze de voor- en achterkant van de techniek wordt ont koppeld en de wijze waarop het ICT-landschap in kleinere onderdelen wordt opgedeeld. Hierdoor wordt de beschikbaarheid geoptimaliseerd, de continuïteit van de keten verhoogd en kan UWV sneller en wendbaarder ontwikkelen. De realisatie van generieke en gemeenschappelijke voorzieningen die in samenhang bijdragen aan persoonlijke en waardevolle dienstverlening staat centraal in deze service-architectuur. Zo is Werk.nl herbouwd in een toekomstbestendige technologieline en een servicegerichte architectuur. Eenzelfde vernieuwing is ingezet voor Uvw.nl. Daarnaast is de basisvoorziening voor dienstverlening middels app ingericht. Hiermee zijn we in staat diensten aan te bieden via de app.

#### *Basisplatform en ont koppeling*

Ontkoppelde ICT en standaardisatie van processen en diensten draagt bij aan een consistente cliëntbeleving over de kanalen heen. Standaardisatie draagt naast uniformiteit in dienstverlening en gegevensuitwisseling ook bij aan wendbaarheid van het ICT-landschap. De omnichannel-architectuur richt zich op de ontwikkeling van een basisplatform van herbruikbare "bouwstenen", waardoor we nieuwe toepassingen efficiënter kunnen "assembleren" en op elkaar kunnen aansluiten. Hiermee worden de voordelen van de eerdergenoemde service-architectuur uit de doelarchitectuur E-dienstverlening verder geconcretiseerd. Daarnaast gaan we verder met het digitaliseren van het aanvragen en afhandelen van diensten voor Uvw.nl en Werk.nl, waaronder de ontwikkeling van standaard bouwblokken voor digitale formulieren.

#### *Beveiliging en eenmalig inloggen*

Onderdeel van de omnichannel architectuur zijn de voorzieningen voor toegangsbeheer. Deze gaan we optimaliseren en gereedmaken voor aansluiten op andere standaardvoorzieningen. Dit vereenvoudigt het ICT-landschap en maakt het voor de burger mogelijk te wisselen tussen Uvw.nl en Werk.nl, zonder opnieuw in te loggen. De verschillende voorzieningen voor toegangsbeheer gaan we vereenvoudigen. Hierdoor ontstaat een veiliger en beheersbaar ICT-landschap voor *identity management*. Het inrichten van voorzieningen voor éénmalige inlog door de cliënt is een belangrijk onderdeel in dit blok. Hierdoor is het mogelijk te wisselen tussen Uvw.nl en Werk.nl zonder opnieuw in te loggen.

#### *Content en personalisatie*

Het gebruik van al bekende gegevens over de cliënt is een belangrijk onderdeel van het inrichten van dienstverlening. Dat wat wij weten van de cliënt gebruiken we in de klantinteractie (uiteraard in lijn met de AVG en de eisen aan doelbinding en proportionaliteit). Deze gegevens gebruiken we ook binnen de voorzieningen voor personalisatie. Hiermee kunnen we de cliënt die diensten aanbieden die het beste passen bij zijn situatie. Dat doen we met voorzieningen binnen het UIP-domein E-dienstverlening, in combinatie met aansluiting op ontwikkelingen in het UIP-domein gegevenshuishouding.

De cliënt zal ongeacht het gebruikte kanaal dezelfde informatie krijgen en dezelfde service ervaren. Dit vraagt om een gedegen en goed ondersteund redactieproces, waarbij beheer van verschillende versies een belangrijk item is. Dit wordt geborgd door structurele toepassing van content management en interactieontwerp. Deze informatie dient over alle kanalen gelijk te zijn. Aanvragen van een dienst gaan we zoveel mogelijk digitaal faciliteren. Naast dat we uiteraard altijd de mogelijkheid behouden om niet-digitaal zaken met ons te doen voor die cliënten die dat wensen of nodig hebben.

## Versterking van de dienstverlening (1)

Externe verplicht: en ontwikkelingen	K&S, UWV-breed	Stapsgewijs digitaliseren aanvraagformulieren (o.a. MEBV)				
		Stapsgewijs uitbreiden digitaal diensten aanbod (o.a. WDO)				
		uitbreiden dienstenaanbod UWV App				
		Doorontwikkelen Invlechten Diensten				
		Chat voor Werkgevers achter inlog				
Beschermen van grondrechten en publieke waarden	WERKbedrijf	Aanvraag Voorzieningen MEDV				
		Samenwerking Gemeenten				
	Uitkeren	Digitaliseren OSW/Faillissementen				
Digitaliseren Toeslagenwet						
SMZ	Digitaliseren uitgaande post Werkgevers					
	GD	Zelfservice portaal afnemers				
		2022	2023	2024	2025	2026

### Legenda

Lopend

Te starten, stond al in vorig UIP

Nieuw: nog niet eerder in een UIP

### Per jaar te bereiken ambities

- E-dienstverlening is verder gepersonaliseerd
- Verbeteren Diensten Voorzieningen (MEDV) gereed
- OSW / Faillissementen gedigitaliseerd
- SMZ / Uitgaande post werkgevers gedigitaliseerd

- Diensten overzichtelijk gepositioneerd over UWV.nl en Werk.nl; Werkmap mail is vervangen
- gedigitaliseerd/online
- TW gedigitaliseerd
- App dienstenaanbod uitgebreid

- Implementatie MEBV
- Implementatie WDO
- Implementatie Zelfservice portaal afnemers

- MEBV geïmplementeerd
- WDO geïmplementeerd
- Zelfservice portaal afnemers geïmplementeerd

## Versterking van de dienstverlening (2)

K&S	Vereenvoudigen en vernieuwen in dienstverlening	Enmalig inloggen burger				
		Portalen MoVeu				
	Omni-channel strategie en aansluiten diensten	Vereenvoudigen en vernieuwen in technologie	Onderzoek en implementatie beeldbellen			
Onderzoek en transitie UWV.nl portalen						
standaard bouw-blokken		Digitaliseren en Vernieuwen IV-ondersteuning Klachtafhandeling en Dwangsom				
		Samenwerking Gemeenten Standaard bouwblokken voor aanvragen en afhandelen van diensten, zoals Klant Contact Voorkeuren, Notificaties/meldingen				
		2022	2023	2024	2025	2026

### Legenda

Lopend

Te starten, stond al in vorig UIP

Nieuw: nog niet eerder in een UIP

### Per jaar te bereiken ambities

- Enmalig inloggen voor burgers op UWV.nl en Werk.nl
- Mobile first Vernieuwing UWV websites / Voorbereiding
- UWV.nl publieke deel van website vernieuwd
- Vooronderzoek beeldbellen afgerond

- Werk.nl publieke deel van website vernieuwd
- Stapsgewijze uitbreiding standaard bouwblokken: Klant Contact Voorkeur en Meldingen

- Portalen onder doelarchitectuur gereed
- Stapsgewijze uitbreiding van standaard bouwblokken
- Beeldbellen geïmplementeerd
- Vernieuwen besloten deel van UWV.nl gereed, Transitie naar .net-core.

- Ondersteuning van Klacht afhandeling en Dwangsom vernieuwd (Planning nog nader te bepalen)

- Standaard bouwblokken gereed



## 3.2 E-Werken

In dit domein werken we aan het verbeteren van de ondersteuning van onze medewerkers door het herontwerpen en vernieuwen van onze (klant- en medewerker) processen, het vereenvoudigen en het vernieuwen van het applicatielandschap en het verwerven en inrichten van gemeenschappelijke voorzieningen en generieke ICT-tools. Dit doen we om de ondersteuning van onze medewerkers en onze dienstverlening te verbeteren.

### *Belangrijkste doelen in dit domein*

- Verbeterde ondersteuning voor onze medewerkers door het herontwerpen en vernieuwen van de primaire klant- en medewerkerprocessen
- Vernieuwd en vereenvoudigd ICT-landschap door het ontwikkelen en UWV-breed implementeren van generieke ICT-tools en gemeenschappelijke voorzieningen
- Wendbaarder en sneller aanpasbaar ICT-landschap door uniform gebruik van generieke ICT-tools en gemeenschappelijke voorzieningen

### *Herontwerpen en vernieuwen van de klant- en medewerker processen*

Om onze medewerkers beter te ondersteunen bij de dienstverlening aan onze cliënten is het nodig om onze processen te herontwerpen en de ICT-ondersteuning te vernieuwen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van gemeenschappelijke voorzieningen en generieke ICT-tools waarbij we de verouderde applicaties niet 1-op-1 vervangen, maar waarbij we de ICT-ondersteuning bieden die past bij de herontworpen processen. Hiermee vergroten we de efficiency, kwaliteit en wendbaarheid van de ICT-ondersteuning. De medewerkers krijgen daarbij de beschikking over een medewerkerapplicatie waarin al het werkaanbod beschikbaar komt en waarbij ervoor gezorgd wordt dat er zo min mogelijk noodzaak is om gegevens meerdere malen in verschillende systemen in te voeren.

Bij het herontwerpen van de processen binnen de divisies worden de input- en output-kanalen mee ontwikkeld om aan te sluiten op de eisen, wensen en planning die vanuit het herontwerp gesteld worden. In lijn met onze architectuurkeuzes gebruikt UWV hierbij generieke en gemeenschappelijke voorzieningen. Herbruikbare ICT-technologie en ICT-bouwblokken leiden tot vereenvoudiging van ons ICT-landschap en meer efficiency, effectiviteit en wendbaarheid in het doorvoeren van wijzigingen in beheer.

### *Verwerven, inrichten en implementeren van gemeenschappelijke voorzieningen*

Het UWV-brede programma E-Werken realiseert samen met divisies en directoraten de verwerving en de eerste implementatie van gemeenschappelijke ICT-voorzieningen. Ook adviseert en ondersteunt het programma divisies en directoraten bij vervolg implementaties, om te borgen dat deze UWV-breed worden ingezet. Gemeenschappelijke voorzieningen zijn gedragen onderdelen van de UWV Enterprise Architectuur, doel- en domein architecturen. Zij geven samen met het gebruik van generieke ICT-Tools invulling aan de beoogde standaardisatie van ons ICT-landschap. Eerste en vervolgimplementaties zijn vastgelegd in de meerjarige roadmaps in dit UIP, die in nauwe samenspraak met divisies en directoraten zijn opgesteld.

Er zijn gemeenschappelijke voorzieningen gerealiseerd zoals E-Dossier, E-Afspraak, Werken met Zaken en Klantbeeld Burger. De komende jaren worden stapsgewijze en geplande vervolgimplementaties gerealiseerd. Na de eerste implementatie voor medewerkers van K&S (Klant Contact Centre) wordt Klantbeeld Burger bijvoorbeeld ook ter beschikking gesteld aan Sociaal Medische Zaken, WERKbedrijf, Uitkeren en Handhaving.

De generieke ICT-Tools voor Operationele Procesbesturing (BAW) en Business Rule Management (ODM/BRM) worden UWV-breed ingezet voor het realiseren van nieuwe cliënt- en medewerkerapplicaties, onder meer bij Uitkeren, WERKbedrijf en Sociaal Medische Zaken. Door het UWV-brede gebruik van deze tools kan de kennis en ervaring die hiermee wordt opgedaan gedeeld worden (o.a. in Expertgroepen) en kan het voortbrengingsproces versneld worden. Het ontwikkel- en leertraject dat is gestart om de kennis van het gebruik van deze tools intern UWV op niveau te krijgen wordt voortgezet.

### *Nieuwe verwerving en functionele doorontwikkeling van gemeenschappelijke ICT-voorzieningen*

Het programma E-Werken realiseert deze UIP-periode de volgende nieuwe verwervingen:

1. E-Publicatie – één gemeenschappelijke publicatie-voorziening als vervanging van de bestaande brievenboeken, tevens geschikt voor digitale en papieren publicatie in lijn met de UWV omnichannel strategie
2. CRM-voorziening – vervangen medewerker-ondersteuning en management- en sturingsinformatie bij het KCC

Ook realiseren we functionele (door)ontwikkeling op gemeenschappelijke ICT-voorzieningen, waaronder:

1. E-Afspraak – naast het tonen van afspraken, kunnen burgers online direct zelf afspraken plannen en wijzigen
2. Klantbeeld Burger – uitbreiden van Klantbeeld Burger met relevante informatie voor WERKbedrijf
3. Klantbeeld Werkgever – ontwikkelen van Klantbeeld Werkgever voor medewerkers
4. Werken met Zaken – zorgen dat alle vormen van cliëntverzoeken hierin worden meegenomen

### *Vernieuwing bij Sociaal Medische Zaken*

SMZ is gestart met een meerjarig, stapsgewijs vernieuwingsprogramma van de ICT-ondersteuning (SIO). De huidige ICT-ondersteuning voldoet niet langer aan moderne dienstverlening. Burgers, werkgevers en medewerkers wensen actuele, juiste, veilige en makkelijk toegankelijke (status)informatie over hun casus. IMF, het kernsysteem van de ZW-Arbo, wordt als eerste vervangen, mede omdat Open VMS vanaf 2025 niet meer wordt ondersteund. De vervanging is een nieuwe medewerkerapplicatie, met inzet van Operationele Procesbesturing (BAW), Business Rule Management (BRM) en Werken met Zaken. Ook de gemeenschappelijke ICT-voorzieningen Klantbeeld en E-Dossier worden bij SMZ ingezet ter ondersteuning van de ZW-Arbo. De vernieuwing houdt uiteraard rekening met de 'Agenda van de Toekomst' en de introductie van Sociaal Medische Centra. De professionele focus verschuift van proces- naar resultaatgericht werken onder regie van de verzekeringsarts en dienstverlening op maat, waarin de sociaal-medische casus van de burger centraal staat. Na ZW-Arbo volgen de stapsgewijze vernieuwing van onder meer AW-Claim-domein (WIA, Participatiewet, WAO, WAZ) en Regres. De nieuwe E-Publicatie voorziening wordt na verwerving als eerste bij SMZ ingezet.

### *Vernieuwing bij WERKbedrijf*

WERKbedrijf is in 2020 gestart met de realisatie van programma WORKit. Doel van WORKit is om de ICT te vernieuwen en dienstverlening beter op de wensen van burgers, werkgevers en samenwerkingspartners aan te sluiten. Naast vernieuwing van dienstverlening op Werk.nl, verbetering van de bemiddelingservice, matching van vacatures en werkzoekenden en gegevensuitwisseling, vervangt WORKit onder meer de verouderde ICT-systemen Sonar, Vera en WBS door nieuwe applicaties, waarmee ook selfservice voor cliënten geboden wordt.

In 2021 is gestart met de verwerving van een standaardpakket voor het ondersteunen van de matchingsfunctie en aanverwante functies. Deze besloten Europese Aanbesteding zal begin 2022 worden afgerond, waarna in 2022 begonnen wordt met de implementatie van dit nieuwe pakket in het domein Arbeidsbemiddeling & Re-integratie. De verdere vernieuwing binnen dit domein wordt stapsgewijs in plateaus gerealiseerd tot medio 2026, met inzet van Operationele Procesbesturing (BAW) en gemeenschappelijke ICT-voorzieningen als Werken met Zaken, E-Afspraak, Klantbeeld Burger, Klantbeeld Werkgever, E-Dossier en E-Publicatie. Vanaf 2021/2022 wordt E-Afspraak aan WERKbedrijf ter beschikking gesteld, zodat na verloop van tijd ook deze functionaliteit van Sonar vervangen wordt.

In 2021 is binnen het domein arbeidsjuridische dienstverlening (AJD) gestart met het digitaliseren van aanvragen voor de Tewerkstellingsvergunning. In 2022 wordt vervolgens het afhandelproces van de Tewerkstellingsvergunning met workflow ondersteund.

Voor het domein Voorzieningen & Re-integratiemiddelen is in 2021 een pilotproject uitgevoerd om de monitoring van ingezette voorzieningen door middel van de inzet van o.m. workflow (BAW) te verbeteren. In 2022 wordt ook het volledige proces voor het afhandelen van aanvragen voor voorzieningen en re-integratiemiddelen met workflow ondersteund. In 2021 is voor dit domein gestart met het digitaliseren van het aanvragen van voorzieningen (MEDV). Dit project zal in 2022 worden afgerond.

### *Vernieuwing bij Uitkeren*

De vernieuwing van de ICT-systemen bij Ontslag WW loopt voorspoedig met de implementatie van de nieuwe E-aanvraag Ontslag WW (HOWW-Klant) en Medewerkerapplicatie Ontslag WW (HOWW-Medewerker). Met de afronding van HOWW-Medewerker is medio 2024 de ondersteuning van Ontslag WW goeddeels vernieuwd en een groot aantal oude applicaties overbodig (Dagloonmodule, DVBB2, IWW, TPV, GINA, MRS-BZN).

Parallel wordt gestart met domein Overige Soorten Werkloosheid (OSW), te beginnen met het digitaliseren en herontwerp van Faillissementen WW. Daarnaast werkt Uitkeren samen met Gegevensdiensten ook aan het vernieuwen van Detentiesignalen. Uitkeren zal te zijner tijd ook gebruik maken van E-Dossier, Klantbeeld Burger en E-Publicatie.

Met de afronding van 1UBO-ZW is één UWV-betalomgeving een feit en zijn de systemen in het zogenaamde MIMAS-cluster van elkaar gescheiden (technisch en functioneel) om verdere vernieuwing mogelijk te maken. De komende periode wordt ingezet op het herontwerpen en vernieuwen van de Grote Geldstroom Processen bij VfV en oriëntatie op de vernieuwing van het Excasso-complex. De eindigheid van Open VMS dwingt tot het tijdig borgen van de continuïteit van de kernsystemen WWO en van ResaFasa. De huidige software van WWO en ResaFasa wordt de komende jaren fabrieksmatig geconverteerd naar een nieuw platform in nieuwe software.

### *Andere Vernieuwingen: Handhaving, Klant & Service, FB*

Ook andere divisies en directoraten starten in 2022-2026 met de vernieuwing van verouderde ICT-systemen. Handhaving oriënteert zich op de vervanging van Phoenix. Ook koerst Handhaving op het gebruik van Klantbeeld Burger, Klantbeeld Werkgever en E-Afspraak. Gegevensdiensten zal te zijner tijd het onderdeel Vrijwillig Verzekerden te vervangen. K&S overweegt het vernieuwen van Klachtafhandeling (KAS) en Wettelijke Rente met bijbehorende werkprocessen. FB start meerdere projecten om ons Elektronisch Archief en Input/Outputmanagement te verbeteren en geschikt te maken voor E-Publicatie, real-time digitaal publiceren, data gedreven werken en de opslag van grote, afwijkende bestandformaten. Ook borgt FB compliance aan de Archiefwet 2021. Programma E-Werken realiseert samen met K&S en FB voorts dat Werken met Zaken de komende jaren doorontwikkeld wordt en gecombineerd wordt met track-en-trace functionaliteit.

## Herontwerp primaire processen en vereenvoudiging en vernieuwing van het ICT-landschap (1)

		2022	2023	2024	2025	2026
E-Werken Nieuwe Voorzieningen	E-W K&S, HH	Klantbeeld Werkgever				
	E-W, K&S SMZ	E-Publicatie				
SMZ & E-Werken		SMZ IV Optimalisatie (SIO) - Regieprogramma				
		SIO ZW Functionaliteit				
		Vraaggestuurde herbeoordelingen				
		SIO WIA en Participatiewet		SIO Regres, WAO, WAZ	SIO Optimalisatie	
Uitkeren & E-Werken		E-Publicatie, Klantbeeld, Cliënt-Dossier bij SMZ				
		1UBO-ZW				
		Vernieuwen OSW, Faillissementen WW				
		HOWW-Medewerker	Uitfaseren DVBB2, GINA, IWW, TPV, enz.			
		E-Publicatie, Klantbeeld Burger voor Uitkeren				
		Open VMS: vervangen WWO en ResaFasa				
<b>Legenda</b>		<b>Per jaar te bereiken ambities</b>				
<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; text-align: center;">Lopend</div> <div style="border: 1px solid #0056b3; padding: 2px; text-align: center; margin-top: 2px;">Te starten, stond al in vorig UIP</div> <div style="border: 1px solid #0056b3; padding: 2px; text-align: center; margin-top: 2px; background-color: #d3d3d3;">Nieuw: nog niet eerder in een UIP</div>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Klantbeeld Werkgever bij K&amp;S geïmplementeerd</li> <li>■ E-Publicatie: eerste implementatie SMZ gereed</li> <li>■ SIO ZW-ARBO functionaliteit geïmplementeerd</li> <li>■ 1UBO-ZW afgerond</li> <li>■ Medewerker applicatie ontslag (HOWW) fase 2 gereed</li> <li>■ Technologische route vernieuwing VMS ingericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SIO WIA en Participatiewet gereed</li> <li>■ OSW Faillissementen vernieuwd</li> <li>■ HOWW medewerker klaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SIO Rghres, WAO en WAZ gereed</li> <li>■ Open VMS: vervangen WWO en ResaFasa gereed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SIO SMZ gereed</li> <li>■ E-Publicatie, Klantbeeld bij SMZ gereed</li> <li>■ E-Publicatie, Klantbeeld Burger bij Uitkeren gereed</li> </ul>	

## Herontwerp primaire processen en vereenvoudiging en vernieuwing van het ICT-landschap (2)

		2022	2023	2024	2025	2026
E-Werken en WB		Klantbeeld Burger en E-Afspraak bij WERKbedrijf				
		Vernieuwen Arbeidsjuridische Dienst				
		Vernieuwen Voorzieningen en Re-integratiemiddelen				
		Vernieuwen domein Arbeidsbemiddeling en Re-integratie inclusief Skills Ontologie				
E-Werken en FB		Werken met Zaken en Track-and-Trace				
		Doorontwikkelen Elektronisch Archief E-Publicatie, Capaciteit en Archiefwet 2021				
<b>Legenda</b>		<b>Per jaar te bereiken ambities</b>				
<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; text-align: center;">Lopend</div> <div style="border: 1px solid #0056b3; padding: 2px; text-align: center; margin-top: 2px;">Te starten, stond al in vorig UIP</div> <div style="border: 1px solid #0056b3; padding: 2px; text-align: center; margin-top: 2px; background-color: #d3d3d3;">Nieuw: nog niet eerder in een UIP</div>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Werken met zaken: Implementatie 'inzicht' en 'voortgang' bij B&amp;B gereed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Klantbeeld Burger geïmplementeerd bij WERKbedrijf</li> <li>■ E-Afspraak online maken en wijzigen van afspraken geïmplementeerd bij WERKbedrijf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ WB: Tewerkstellings- en Ontslagvergunning vernieuwd (VERA).</li> <li>■ WB: Voorzieningen &amp; Re-integratie vernieuwd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ WB: Arbeidsbemiddeling &amp; re-integratie vernieuwd (WBS, Sonar).</li> </ul>	

### 3.3 Gegevenshuishouding

In dit domein werken we aan het versterken van de gegevenshuishouding met name ter ondersteuning van datagedreven werken.

#### *Aandacht voor wetgeving en publieke waarden*

Met de verdergaande automatisering komen steeds meer gegevens in gestructureerde vorm beschikbaar, waaronder van burgers en werkgevers. UWV heeft de wettelijke verplichting om ook deze gevals- en procesdata onder archiefbeheer te brengen, zoals nu reeds het geval is voor fysieke en digitale documenten. Data-archivering naar wettelijke normen is een randvoorwaarde voor de doelstelling "ontsluiten van persoonsgebonden en bedrijfsgebonden informatie" en voor de datagedreven werken bij E-dienstverlening. Met data-archivering wordt ook de samenhang tussen gegevens (data) en het klantdossier geborgd. UWV kan zo zijn handelen ten opzichte van burgers en werkgevers/bedrijven in de juiste context reconstrueren. UWV-medewerkers beschikken hiermee over hoogwaardige informatie om onze dienstverlening verder te verbeteren en te personaliseren.

Het is aan de overheid om duidelijk te maken wat wel en niet is toegestaan. Wet- en regelgeving stelt steeds hogere eisen aan het beheer van data in de publieke sector. Dit betreft niet alleen IB&P-maatregelen en de integriteit van ICT-systemen en processen, maar ook openbaarheid, transparantie en herleidbaarheid in besluitvorming. Deze eisen zijn vastgelegd in de AVG, BIO, WDO, WOO, de Archiefwet, de Wet Hergebruik Overheidsinformatie en de beleidsbrief Regie op Gegevens.

#### *Machtigingen*

Sinds 2021 oriënteert UWV zich op nut en noodzaak van een administratie met machtigingen en vertegenwoordigingen van burgers. UWV heeft immers ook cliëntcontact met burgers die verschillende rollen vervullen en gemachtigd zijn om belangen van anderen te behartigen. Hun registratie en toetsing zijn momenteel bij UWV niet gestandaardiseerd. Domein Gegevenshuishouding start met een onderzoek persoonsgegevens in het kader van centralisatie.

#### *Data Ethiek*

UWV heeft de plicht om privacy te waarborgen en gegevens op een ethisch verantwoorde manier te behandelen. Data-ethiek is belangrijk in ons handelen. Daarom brengen we de discussie over verantwoord omgaan met data op gang en zetten ons in voor ethisch correct gebruik. In 2021 zijn dialogen gevoerd over data, ethiek en nieuwe technologie. De uitkomsten van deze sessies worden opgenomen in de UWV-visie op datagedreven werken.

#### *Visie Data gedreven werken – verbeteren van dienstverlening met data gedreven werken*

UWV heeft als doelstelling om de komende jaren meer datagedreven te werken. De visie datagedreven werken bestaat uit twee delen. Het eerste deel is in 2020 door de Raad van Bestuur vastgesteld. Deel I gaat in op de vraag in hoeverre UWV datagedreven werken wil invoeren en tot welke investering op financieel, technologisch, organisatorisch en cultureel gebied UWV hiertoe bereid is. Medio 2021 is het tweede deel van de visie vastgesteld in de Raad van Bestuur, waarin de randvoorwaarden en ethische standpunten zijn uitgewerkt, nodig om datagedreven te kunnen werken. De UWV-visie op data gedreven werken geeft een beeld geven hoe we van 'hier en nu' naar de gewenste situatie komen. De bedoeling is om een 'stip op de nabije horizon' (2025) te zetten en deze gezamenlijk uit te werken op basis van de kaders die we in onze visie hebben afgesproken.

UWV werkt in 2022 aan het fundament voor datagedreven werken met de inrichting van een Data Academie, Ethisch kompas en – toetsing, Inrichtingsplan Dataorganisatie en de uitwerking van de randvoorwaarden. Hiermee werkt UWV aan de 'basis' die nodig is om data gedreven duurzaam in te richten. Naast de Data-fabriek realiseren wij een UWV-breed analyse-platform, om de basis voor meer data gedreven werken neer te leggen.

#### *Data Warehousing & Business Intelligence*

Project DataFabriek realiseert een brede ontsluiting van analysedata en uitfaseren van de oude centrale Data Warehouses. Het traject 'Vernieuwing ICT-middelen en inrichting DataFabriek' (kortweg project DataFabriek) heeft samengevat twee doelstellingen. In de eerste plaats is dit het uitfaseren en opruimen van verouderde ICT-oplossingen. Een datawarehouse is een gegevensverzameling die in een dusdanige vorm is gebracht dat terugkerende en ad-hoc vragen in relatief korte tijd beantwoord kunnen worden zonder dat de bronssystemen zelf daardoor overmatig belast worden. Zo wordt er over de drie verouderde datawarehouses heen gemigreerd per zogenoemde informatieplak, waarbij de informatiegebieden die DWH 3.0 raken hoge prioriteit krijgen. Dit laatste geleet op het discontinueren van de ondersteuning op het Oracle-product OWB na december 2022. We vervangen deze oude omgevingen door het Data Integratie Magazijn (DIM), de vervanging van het bestaande datawarehouse. Ten tweede realiseert dit project een effectieve organisatie (de DataFabriek) die het nieuwe DIM verder ontwikkelt, uitbreidt en beheert. Het DIM wordt daarmee de toekomstvaste omgeving die dataopslag, beschikbaarstelling, analyse en rapportage faciliteert, onderhouden door de DataFabriek organisatie.

Als separaat doel zien we ook toe op de juiste invulling van het IB&P-beleid en AVG-wetgeving binnen het Data Integratie en Analyse domein. Dit wordt ingeregeld door het project DataFabriek en gegevensmanagement op orde.

Handhaving hanteert steeds vaker een aanpak op basis van risico gestuurd handhaven. Hierbij staat mogelijk misbruik of oneigenlijk gebruik centraal (het risico dat een cliënt de regels bewust of onbewust niet naleeft). Met dit als

---

uitgangspunt voor fraudeonderzoek zet UWV sterker in op risicogestuurd handhaven. De afdeling Risicomanagement & Intelligence (R&I) gebruikt voor het bepalen van het nalevingsbeeld specifieke tools. In 2021 werkt UWV aan de verdere ontwikkeling van deze analysetools. Einddoel is een geautomatiseerde oplossing waarin zoveel mogelijk informatie real time beschikbaar is.

#### *Data kwalitatief verbeteren en efficiënter benutten*

UWV heeft een groot potentieel om data gedreven werken tot een succes te maken. Groeiende gegevensverzamelingen, technologische ontwikkelingen en mogelijkheden om meerwaarde uit onze data te halen zijn beschikbaar en bieden UWV kansen om met datagedreven werken onze dienstverlening substantieel te verbeteren. Succesvolle inzet van data gedreven werken bij UWV vraagt echter wel invulling en verbetering van een aantal randvoorwaarden in gegevensmanagement, zoals datakwaliteit en metadata en de bijbehorende bedrijfsprocessen. Onderstaande trajecten vullen de randvoorwaarden in en zijn derhalve essentieel voor het leveren van meerwaarde aan onze cliënten.

#### *Data lifecycle management*

Data Lifecycle Management (DLM) beschrijft de cyclus van gegevens, van creatie tot vernietiging. Daarin wordt, in hoofdlijnen, vijf stadia onderscheiden waarin data zich kunnen bevinden: creëren, opslaan, gebruiken, bewaren en vernietigen. De belangrijkste reden om DLM te implementeren binnen de organisatie is verbeteren van de governance van data zodat data traceerbaar wordt. Daarnaast is DLM een methode om gegevens te beheren door ze op te slaan in een omgeving die het beste past bij het gebruik ervan. Tevens zorgt DLM voor een toegankelijke, kwalitatief schone en bruikbare data zodat processen efficiënter en effectiever uitgevoerd kan worden en automatisering gemakkelijk wordt. In 2021 wordt er een vooronderzoek uitgevoerd waarin een aanpak wordt ontwikkeld voor de inventarisatie van data vernietiging voor applicaties van Gegevensdiensten. Deze aanpak wordt gedeeld met de andere divisies via de reguliere Gegevensmanagementlijn zodat de inventarisatie binnen alle divisies gaat lopen. Dit wordt aangestuurd door Data office.

#### *Metadatamanagement*

UWV heeft de wens steeds meer datagericht te werken. Daarbij is het van belang dat de data kwalitatief goed moet zijn. De kwaliteit van data kan worden verbeterd door (meer) metadata aan de data toe te voegen en door metadata goed te beschrijven. Het doorontwikkelen van de metadata is een logisch vervolg op het enkele jaren terug afgeronde FUGEM-project. In dat project zijn de functionele gegevensmodellen (FUGEM) van de primaire applicaties geactualiseerd en zijn die geactualiseerde FUGEMs door de afdeling Data Office in het Canoniek Gegevensmodel (CGM) verwerkt. In het CGM zijn de semantische beschrijvingen, de functionele definities van de gegevens opgenomen. In 2021 is gekozen om de eerste stap te zetten voor metadata binnen het deelproject Bronontsluiting van het project DataFabriek.

#### *Masterdatamanagement*

De verbetering van de actualiteit en de kwaliteit van gegevens in de Polisadministratie blijft een belangrijke ambitie. Eén van de speerpunten voor de komende jaren is het motiveren van werkgevers om de loonaangifte sneller in te sturen. Dit doet UWV om de bruikbaarheid van de gegevens zowel intern (bijvoorbeeld voor het WW-proces) als extern te verhogen. Daarnaast zal UWV geconstateerde fouten in de loonaangifte eerder terugkoppelen. Ook zullen we meer investeren in geavanceerde data-analyses en modellen.

#### *Datakwaliteit management*

Handhaving gaat zich in 2022 richten op verbeteren datakwaliteit, in eerste instantie op eigen registratiegegevens. Daarnaast onderzoekt Handhaving samen met Gegevensdiensten of mogelijk ook een kwaliteitscheck kan worden uitgevoerd op de applicatie Polis.

## Verbeteren van de Gegevenshuishouding

Aandacht voor wetgeving en publieke waarden	GD	Gegevens uit handelsregister				
	WB	Gegevensuitwisseling keten werk en inkomen (incl VUM)				
	GD	Uitvoeren eenduidig adressenbeleid, Data Ethiek				
Problemen oplossen met datagedreven werken	WB	Data Science Platform / Arbeidsmarktinzichten en -voorspellingen (AMI)				
	HH	Realisatie processen Risico gestuurd Handhaven				
Data warehousing & Business Intelligence	GD	Realisatie van de Datafabriek				
Data kwalitatief verbeteren en efficiënter benutten	GD	Verhogen actualiteit Polis domein				
	GD	Persoonsgegevens (UPA, ODS, Machtigingen & Vertegenwoordig)				
Gegevensmanagement	GD/HH/WB	Gegevensmanagement Datakwaliteit, Metadata, Masterdata, Datalifecycle				
		2022	2023	2024	2025	2026

### Per jaar te bereiken ambities

<p><b>Legenda</b></p> <div style="border: 1px solid black; background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Lopend</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #add8e6; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Te starten, stond al in vorig UIP</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #cccccc; padding: 2px; text-align: center;">Nieuw: nog niet eerder in een UIP</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aangesloten op basisregistratie NHR</li> <li>■ Data Integratie Magazijn ingericht, gevuld en alle DWH3.0 producten uitgefaseerd</li> <li>■ Uitgewerkte visie op datagedreven werken en de roadmap is uitgewerkt</li> <li>■ Pilot UWV-aansluiting op VUM-uitwisselingsvoorz. voor samenwerking met arbeidsmarktpartners afgerond</li> <li>■ Vooronderzoeken persoonsgegevens afgerond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gegevensuitwisseling keten werk en inkomen ingericht</li> <li>■ Werken conform adressenbeleid ingericht</li> <li>■ Data Science Platform ingericht</li> <li>■ Processen Risico gestuurd werken ingericht</li> <li>■ Flexibele gegevensleveringen uit Datafabriek beschikbaar</li> <li>■ GVI uitgefaseerd</li> <li>■ DWH 3.0 Uitgefaseerd</li> <li>■ Gegevensmanagement ingericht</li> </ul>			
---	--	--	--	--	--

## 3.4 Informatiebeveiliging en Privacy

In dit domein werken we aan het risicogestuurd versterken van onze Informatiebeveiliging en Privacy.

UWV heeft een strategische IB&P-veranderagenda opgesteld waarin de belangrijkste doelstellingen geformuleerd zijn op het gebied van privacy en informatiebeveiliging. De IB&P-veranderagenda wordt periodiek geëvalueerd en herijkt, vergelijkbaar met het 'rollend projectportfolio'. UWV kiest hierbij voor een risico-gestuurde aanpak. Deze complexe vraagstukken hebben wij thematisch geclusterd in vijf focusgebieden: voldoen aan de AVG en BIO, beveiliging van portalen, gegevenshuishouding op orde, verhogen digitale weerbaarheid en aantoonbaar in control.

### *Voldoen aan AVG en BIO*

UWV heeft een beleidskader privacy vastgesteld, waarin een vertaling is gemaakt van wat de AVG voor UWV betekent en welke benodigde veranderingen wij moeten doorvoeren om aan de eis van de AVG te kunnen voldoen. Voldoen aan doelbinding en proportionaliteit en de tijdige vernietiging van gegevens vragen met name aandacht bij het Elektronisch Archief. We werken risicogericht aan het voldoen aan het BIO-normenkader (voorheen BIR). Uitgangspunt van de implementatie van de BIO is dat er cyclisch en methodisch vanuit een PDCA-cyclus wordt omgegaan met informatiebeveiliging. Deze inspanningen zijn in eerste instantie gericht op behalen van een 'in control verklaring'. In deze verklaring wordt verwezen naar een set van normen waaraan de mate van beheersing getoetst is. Deze verklaring bevat tevens de aangetroffen tekortkomingen ten aanzien van de beheersing en de in de processen opgenomen internal controls, de oorzaken en de voorgenomen maatregelen om de knelpunten op te lossen.

### *Beveiliging van portalen*

UWV hecht veel waarde aan het waarborgen van veilige toegang tot de UWV-portalen (authenticatie) en de bescherming van gegevens die via de portalen worden gedeeld. Hierbij wordt aangesloten bij de eisen van de Wet Digitale Overheid (WDO). Deze wet vraagt om veilige en betrouwbare interactie tussen Nederlandse burgers en bedrijven met de (semi-) overheid. UWV haakt in dit kader aan bij de ontwikkelingen rond inlogmiddelen binnen de overheid en werkt verder aan de doorontwikkeling van digitaal machtigen. Ook werken wij de komende jaren verder aan de doorontwikkeling van DigiD machtigingen en de implementatie van DigiD midden en hoog. Tevens gaat UWV verder met het aansluiten van E-herkenning op onze portalen. Eind 2020 hebben we de aansluiting van het Werkgeversportaal UWV.nl op E-herkenning afgerond. In de komende jaren zal UWV gefaseerd de overige portalen aansluiten op E-herkenning waarbij Werk.nl het eerstvolgende portaal is. De WDO biedt ook het wettelijke kader voor de invoering van beveiligingseisen aan de portalen. De invoering van een aantal van deze standaarden (zogenaamde pas-toe-of-leg-uit lijst van Forum van Standaardisatie) vergt een grote inspanning. Vanuit beveiligingsoptiek dienen deze activiteiten tijdig gestart te worden.

### *Gegevenshuishouding op orde*

UWV investeert veel in IB&P-maatregelen op de primaire en ondersteunende processen en systemen. Zo voeren we een herinventarisatie uit van onze data-analyseomgevingen. Daar waar nodig implementeren wij het data-analyse-normenkader op basis van het vigerend beleid. Ook is er versterkte aandacht voor de verwerking van informatie van bijzonder vertrouwelijke gegevens en de beperking van exportmogelijkheden vanuit applicaties. Onvermijdelijk is dat in de uitvoering tot op zekere hoogte ongestructureerde (persoons)gegevens buiten deze systemen worden opgeslagen en daarmee aan de IB&P-maatregelen onttrokken. In 2019 hebben wij in dit verband een grootscheepse actie afgerond voor het opschonen en beheren van de gemeenschappelijke omgeving. Wij verwachten tot 2023 de ongestructureerde informatie in onze email- en SharePoint-omgevingen op orde te hebben inclusief een beheerproces om het op orde te houden.

### *Verhogen digitale weerbaarheid*

UWV streeft naar een volwassenheidsniveau dat recht doet aan het dreigingslandschap van UWV. Het wereldwijd toenemende dreigingsbeeld dwingt ons om onze operationele securitybasis te versterken en door te groeien naar een hoger niveau. We conformeren ons hierbij aan het binnen de Rijksoverheid ontwikkelde concept van het Joint Security Operations Center (JSOC). Naast de opbouw van een Security Incident Response Team (C-SIRT) implementeren wij een gestandaardiseerde, consistente en repeterende werkwijze, inclusief de uitbreiding van infrastructurele maatregelen. Een goed ingerichte (risico-gedreven) werkwijze bij incidenten, verhoogde (technische) weerbaarheid in relatie tot cybercrime en nieuwe digitale aanvallen (o.a. voldoen aan veilige websitenormen (WAF)) en gezamenlijke afspraken en procedures zijn de belangrijkste resultaten. Ook hebben wij specifieke aandacht voor mitigerende maatregelen ten aanzien van zgn. schaduw-IT.

### *Aantoonbaar in control*

Om doeltreffend te kunnen sturen op het IB&P-domein is inzicht in status van risico's, beveiliging en privacybescherming onontbeerlijk. Dit inzicht is bovendien van belang om aantoonbaar te kunnen maken dat UWV aan de vereisten van wetgeving en normenkaders voldoet. In dit cluster is hiertoe de bedrijfsbrede implementatie van een Information Security Management System (ISMS) voorzien. Hiermee kan de informatie efficiënter worden verwerkt, ontstaat een betere basis voor rapportage en sturing en wordt concern-breed inzicht in de mate van compliance mogelijk. We werken aan een strategische visie op Identity & Access Management (IAM), die op verschillende

doelgroepen van UWV kan worden toegepast. Met het traject Toekomstvast Autorisatiebeheer wordt de strategische visie van UWV vertaald naar tactisch beleid en operationele richtlijnen, ondersteund door een toekomstvaste applicatie.

Een extern onderzoek naar het gebruik van de applicatie SONAR heeft uitgewezen dat wij een forse inhaalslag moeten uitvoeren om te voldoen aan de eisen die de AVG stelt. Hiervoor is een project gestart dat de geïdentificeerde risico's tot een acceptabel niveau moet reduceren. Voor Sonar zullen de beveiligingsrisico's voor de korte en middellange termijn worden gemitigeerd. De kortetermijnmaatregelen zijn begin 2021 gerealiseerd en waren gericht op urgente verbeteringen, met name logging en monitoring, gegevens opschoning, wachtwoord reset en het internaliseren van het privacybelang bij eindgebruikers. Tevens is er bij alle organisatieonderdelen aandacht voor het inzichtelijk maken en oplossen van exportfunctionaliteiten. De eerste inventarisatie heeft in 2021 plaatsgevonden en de eerste maatregelen zijn ook al genomen. Daaruit voortvloeiende werkzaamheden worden in 2022 vervolgd.

Verbeteren van onze informatiebeveiliging					
Voldoen aan AVG en BIO	FB en alle divisies	Maatregelen doelbinding en proportionaliteit gebruik EA			
Beveiliging portalen	K&S	Aanvullende maatregelen UWV Kanalen (Portalen & Apps) nav overheidsrichtlijnen			
		Versterking betrouwbare inlogmiddelen			
		eHerkenning zakelijk portaal / overige portalen			
Gegevenshuishouding op orde	FB	Beheersing ongestruct. informatie			
	GD	Beheersing data-analyseomgevingen			
Verhogen digitale weerbaarheid	C-ICT	Next Level Security			
Aantoonbaar in control	UWV-breed	Inrichten ISMS UWV-breed			
		Div. Maatregelen IB&P-risico's (o.a. Sonar)			
	BZ/C-ICT/WB HRM/SMZ	Toekomstvast Identity & Accessmanagement			
			2022	2023	2024
			2025	2026	

Legenda	Per jaar te bereiken ambities				
	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">Lopend</span></li> <li><span style="background-color: #cfe2f3; padding: 2px;">Te starten, stond al in vorig UIP</span></li> <li><span style="background-color: #d9d9d9; padding: 2px;">Nieuw: nog niet eerder in een UIP</span></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ISMS ingericht UWV breed</li> <li>■ WDO-Vooronderzoek zakelijke portaal en overige portalen</li> <li>■ Maatregelen geïmplementeerd voor resterende data-analyse omgevingen</li> <li>■ Opschoning ongestructureerde informatie gereed</li> <li>■ Maatregelen IB&amp;P risico's SONAR middellange termijn afgerond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ E-Herkenning op alle UWV portalen gereed</li> <li>■ DigiD substantieel geïmplementeerd</li> <li>■ Rollenbeheer vereenvoudigd</li> <li>■ VDC geïmplementeerd voor alle doelgroepen</li> <li>■ Gebruik EA compliant aan AVG</li> <li>■ UWV past open web- en mail standaarden toe</li> <li>■ Digitale weerbaarheid op gewenst niveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Autorisatiebeheer toekomstvast</li> <li>■ DigiD hoog geïmplementeerd</li> </ul>	



## 3.5 ICT-infrastructuur

In dit domein werken we aan het moderniseren van de ICT-infrastructuur.

Doelstelling is een moderne infrastructurele dienstverlening waarmee UWV in de toekomst een snellere 'time to market' bij wijzigingen in de infrastructuur kan realiseren. De aanbesteding van de nieuwe datacenterdienstverlening is in 2019 afgerond en de transitie naar het nieuwe datacenter van DXC is in volle gang. Een centrale pijler van het verder vernieuwen van onze infrastructuur en applicatielandschap is gepaste inzet van cloud-voorzieningen, om de wendbaarheid van ons ICT-landschap te vergroten. Hiertoe passen we applicaties aan zodat we maximaal gebruik kunnen maken van de mogelijkheden van de nieuwe cloud-infrastructuur. Om de voordelen van de transitie naar de nieuwe leverancier en het nieuwe datacenter te realiseren, passen we ook de processen en governance rondom de datacenterdienstverlening aan. We zetten in op het vernieuwen en vervangen van verouderde ICT-componenten. In samenspraak met de business is de transitieplanning opgesteld: in de periode 2021 en 2023 worden alle UWV-applicaties naar de nieuwe infrastructuur overgezet.

### *Vernieuwen van infrastructuur*

Met de investeringen van de afgelopen jaren in continuïteit en stabiliteit hebben we een grote stap gezet in het stabiel maken van het ICT-landschap. Hierdoor kunnen we nu doorpakken op trajecten in het kader van vereenvoudiging en vernieuwing. De continuïteit en stabiliteit van onze infrastructuur wordt de komende jaren op het gewenste niveau gehouden door regulier releasemanagement en gepland groot onderhoud. Een centrale pijler van het verder vernieuwen van de infrastructuur en applicatielandschap van UWV is een gepaste inzet van cloud-voorzieningen en -technologieën en het verminderen van menselijk handelen in het technisch beheer. Hiermee vergroten we onze wendbaarheid en betrouwbaarheid.

### *De transitie naar onze nieuwe infrastructurele leverancier*

De doelstelling van de transitie is drieledig. In de eerste plaats dienen alle applicaties en voorzieningen die op dit moment bij de latende leverancier draaien te worden getransfereerd (gemigreerd) naar de nieuwe leverancier. Daarnaast zal een beperkte selectie van applicaties die in de hiervoor beschreven stap zijn getransfereerd naar de *legacy* omgeving zodanig worden verbouwd (getransformeerd) dat ze in de *private-cloud* omgeving kunnen worden geïmplementeerd. Tot slot worden in de transitie alle organisatie- en technische voorzieningen gerealiseerd om een zo efficiënt mogelijke *governance* op de dienstverlening van de nieuwe leverancier te realiseren.

Inmiddels is de transitie in volle gang. De UWV-applicaties worden in groepen (waves) van met elkaar samenhangende applicaties of applicatiecomponenten overgezet, om zo de performance- en connectiviteitsrisico's te minimaliseren. Naar verwachting is de transitie in 2023 afgerond.

### *Vernieuwing kantoorautomatisering*

UWV investeert continu in de verbetering van de kantoorautomatisering en telefonie. De wijze waarop sinds COVID-19 gewerkt wordt, maakt het nog meer noodzakelijk om de beschikking te hebben over een moderne werkplek. Eind 2019 zijn we gestart met de voorbereiding op de heraanbesteding van de kavel 'Kantoorautomatisering, Werkplekken, Netwerken en Telefonie' (KWNT), waarbij als eerste stap een visie op de Werkplek UWV en Telefonie is geformuleerd. Hierbij zijn onder andere de mogelijkheden van verdere standaardisatie met behulp van cloud-toepassingen verkend. In 2021 zijn de eerste gunningen verleend en is gestart met de doorontwikkeling van de werkplek.

### *Efficiënter technisch beheer*

UWV streeft ernaar om ICT-technisch beheer zoveel mogelijk te automatiseren. Door handmatige interventies te voorkomen en daar waar mogelijk te automatiseren, wordt de beheerlast geminimaliseerd, handmatige fouten voorkomen en neemt de kwaliteit van de dienstverlening toe. Om hieraan invulling te geven wordt een aantal reeds in gang gezette trajecten als testautomatisering en automatisch deployen van software de komende jaren verder ontwikkeld. Hiertoe ontwikkelt UWV een centrale voorziening voor softwareontwikkeling en testen.

## Verbeteren van de Infrastructuur

Moderne werkplekken en datacenter  Geleidelijk vernieuwen applicaties  Gemeensch. & generieke voorzieningen	C-ICT	Europese aanbesteding (EA) KWNT			
		Afronding Europese aanbesteding en transitie naar nieuw datacenter			
		Doorontwikkelen Digitale Werkplek			
		Dienst softwareontwikkeling en testen			
		2022	2023	2024	2025
					2026

	Per jaar te bereiken ambities				
<b>Legenda</b>  <div style="background-color: #003366; color: white; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 2px;">Lopend</div> <div style="background-color: #ADD8E6; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 2px;">Te starten, stond al in vorig UIP</div> <div style="background-color: #808080; padding: 2px; text-align: center;">Nieuw: nog niet eerder in een UIP</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Migratie 100% oorspronkelijke scope naar nieuwe datacenter gereed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Afronding migratie naar het nieuwe datacenter</li> <li>■ Datacenter: dienstverlening gemigr. applicaties door nieuwe leverancier live</li> <li>■ Vervangen AIX in een aantal applicaties door Linux OS</li> <li>■ Nieuw contract voor KWN kan per 01-01-2024 ingegaan</li> <li>■ Definitieve gunning EA KWN en start migratie</li> <li>■ Migratie SharePoint gereed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Afronding Europese aanbesteding KWN</li> </ul>		

## 3.6 Bedrijfsvoering

In dit domein werken we aan verbeterde ICT-ondersteuning van onze interne bedrijfsvoering en secundaire processen.

De bedrijfsvoering staat voor het geheel aan activiteiten gericht op; formuleren van beleid en kaders, het faciliteren van de organisatie en haar medewerkers met als primair doel deze optimaal te laten functioneren en presteren.

Daarbij draagt de bedrijfsvoering bij aan de strategische doelen van UWV en haar bedrijfssonderdelen.

Kerntaken zijn uitvoering en ondersteuning van de secundaire processen en inzet van benodigde bedrijfsmiddelen die dit ondersteunen. UWV heeft de kerntaken van de bedrijfsvoering belegd bij de afdelingen Financieel Economische Zaken (FEZ), Human Resource Management (HRM), Facilitair Bedrijf (FB), Concern ICT (C-ICT) en Bestuurszaken (BZ).

UWV streeft er naar de bedrijfsvoering zo efficiënt en effectief mogelijk in te richten en zo een substantiële bijdrage te leveren aan het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. Vanuit het perspectief 'de medewerker centraal' wordt toegewerkt naar een optimale ondersteuning van de medewerkers waarbij werkplezier en de inzet van expertise, kennis en ervaring bij de dienstverlening aan burgers en bedrijven hand in hand gaan. Het blijvend ontwikkelen, innoveren en wendbaar organiseren om aan de steeds veranderende eisen in de samenleving te voldoen, is daarbij essentieel. De afdelingen die betrokken zijn bij de kerntaken bedrijfsvoering werken nauw samen, vanuit de overtuiging dat zij er samen voor staan om de UWV medewerkers optimale en integrale interne dienstverlening te bieden. Op basis van deze visie wordt uitvoering gegeven aan de opgestelde plannen de komende jaren. Randvoorwaardelijk hiervoor is dat de ICT zoveel mogelijk gestandaardiseerd, gebruikersvriendelijk, veilig en up-to-date is, met nadruk op mogelijkheden als selfservice dienstverlening en wendbaarheid in het realiseren van nieuwe functionaliteit.

In dit kader wordt toegewerkt naar een hybride applicatielandschap bestaand uit gemeenschappelijke ERP-oplossingen aangevuld met diverse point solutions voor de ondersteuning van specifieke behoeften. Belangrijke thema's voor de korte termijn zijn vernieuwing en innovatie van bestaande voorzieningen inclusief de optimalisatie van processen en het vervangen van verouderde en juridisch onrechtmatige applicaties.

### *Verbeteren en vernieuwen HRM*

Human Resource Management (HRM) werkt, via het Visieplan HRM, aan de optimalisatie van de dienstverlening nu de UWV medewerker meer vanuit het hybride concept werkt. Binnen dit HRM perspectief past o.a. een beter ontsluitbaar HRM portaal voor managers en medewerkers en inzet en ondersteuning van meer geautomatiseerde toepassingen. Daarnaast is meer datagedreven werken een belangrijk speerpunt bij deze ontwikkeling. Er zal daarom meer tijd worden besteed aan 'datamining' om de juiste data uit verschillende systemen en processen op te halen en te verbinden. Wat betreft wet en regelgeving treft de wijziging op de inkomstenverhoudingen (IKV) ook het UWV en in het bijzonder HRM als werkgever. In het visieplan is werving & selectie ook één van de belangrijke speerpunten waar vervanging van de huidige systemen voorop staat. Voor HRM gaat in 2022 gestart worden met een Europese aanbesteding voor de salarisverwerking, tevens wordt een eerste verkenning gedaan voor de opvolging van PeopleSoft als ERP product.

### *Verbeteren en vernieuwen FB*

Bij Facilitair Bedrijf (FB) staat kwaliteit en vakmanschap voorop en wil men een strategische partner voor de business zijn. Daarnaast blijft FB zich vernieuwen om in te kunnen spelen op toekomstige ontwikkelingen. Dit komt bij FB Inkoop o.a. tot uitgang door het verbeteren van technische ondersteuning van inkoop en contract- en leveranciers processen en het verkennen en toepassen van nieuwe aanbestedingsmethodieken. Ook wordt er voor FB Inkoop een roadmap opgesteld 'Roadmap digitalisering Inkoop 2025' met als doel uiterlijk 2025 een best of breed IV ondersteuning van het gehele inkoopproces te hebben.

Bij FB Huisvesting en Facilitair is dit terug te zien in de heroriëntatie van (strategische) panden en het herijken van het meerjarenhuisvestingsplan i.v.m. de nieuwe manier van werken. Op het gebied van Mens, Milieu en Maatschappij geeft Huisvesting uitvoering aan de roadmap klimaatneutraal (energielabel C in 2023 en energielabel A in 2030).

### *Verbeteren en vernieuwen FEZ*

Financieel Economische Zaken (FEZ) blijft zich inzetten op het optimaliseren van de financiële processen zowel daar waar het de burgers en bedrijven betreft als ook de processen die de werkzaamheden van UWV medewerkers raakt. Zo richt FEZ wat burgers en bedrijven betreft zich op het bieden van verbeterde mogelijkheden voor digitaal aanvragen en afrekenen van voorzieningen, re-integratie en overige regelingen. Wat de eigen UWV financiële processen betreft op het verder versterken van de bijdrage die de financiële kolom aan de sturing en beheersing van UWV biedt door verdere verbetering van de P&C-cyclus (onder meer door de inzet van een nieuw Performance Management Systeem), de bestellen-tot-betalen keten verder te versterken (onder meer door de aanbesteding in 2022 van een nieuwe broker voor inkomende facturen) en moderniseren en stabiliseren van de financiële administratie door verdere automatisering en digitalisering.

Ook wil FEZ komende jaren het betalingsverkeer UWV breed optimaliseren en centraliseren door legacy systemen uit te faseren en alignement tussen IT en Business te verbeteren. UWV is in 2021 gestart met de vernieuwing van de applicaties voor het betalen en de fondsenverantwoording.

### Verbeteren en vernieuwen BZ

Bij Bestuurszaken (BZ) ligt de focus de komende jaren op o.a. een efficiënte en effectieve communicatie infrastructuur. Hierdoor kan een eenduidig beeld gecommuniceerd worden van UWV als dienstverlener en poortwachter van de sociale zekerheid in Nederland. Vanuit Bureau Gegevensbescherming wordt ingezet op ondersteuning van de operationele processen Meldplicht Datalekken, AVG-verzoeken en FG-correspondentie.

### Andere initiatieven

In 2020 heeft UWV de visievorming op de strategische richting van de bedrijfsvoering applicaties afgerond. Hoewel het huidige ERP platform de komende jaren nog voldoet aan de behoefte van het UWV, wordt gestart met een verkenning naar de mogelijkheden voor verdere standaardisatie van ERP functionaliteit met behulp van Cloud toepassingen.

Een inmiddels groeiend aantal organisatieonderdelen heeft te kennen gegeven graag gebruik te maken van digital signing (digitale handtekening), dit vooral om hun processen te optimaliseren en te versnellen. In 2023 zal via een POC gevolgd door een (Europese) aanbesteding een voor UWV geschikte ICT-toepassing op de markt worden gecontracteerd, die voldoet aan de geldende Europese Verordening nr. 910/2014 over onder meer elektronische identificatie en ondertekening ("eIDAS").



### 3.7 Wet en regelgeving

In dit domein werken we aan het tijdig implementeren van wet- en regelgeving.

Onderstaand een overzicht van de wet- en regelgeving die UWV momenteel realiseert en implementeert. Vanwege de kabinetsformatie is er in deze fase de nodige onzekerheid over nieuwe beleidsvoornemens en nieuwe wet- en regelgeving. Trajecten in lichtgrijs zijn controversieel en/of voorlopig getemporiseerd, in afwachting op eventuele reactivering. Vooral voor de jaren 2022 en 2023 is de impact van een regeerakkoord en POK op onze meerjarige planning nog onduidelijk.

Wet- en regelgeving 2022-2026					
	2022	2023	2024	2025	2026
W&R	AVWB				
	PUBO				
	STAP				
	Detentie-signalen				
	Verwijtbare WW				
	Generieke Componenten				
	WIBO				
	Beslagvrije voet & Beslagregister				
	IKV				
	EU Arrest 2P Dagloon				
	EURES				
	VK uit EU				
	LDB2				
	Quotumregeling				
CRTV bij ziekte WG					
EESSI AW- en ZW-domein					
WTL 2023 en 2024					
CRTV Structurele Oplossing.					
NOW 4 e.v.					
Fraudemaatregelen WW Arbeidsmigranten					
Single Digital Gateway					
Stroomlijnen Keten Derdenbeslag					
Digitale Agenda Overheid/BZK: WOO, WDO, MEBV					
	2022	2023	2024	2025	2026

#### Legenda

Lopend

Te starten, stond al in vorig UIP

Nieuw: nog niet eerder in een UIP

## 4. BIJLAGE

### ICT-principes als leidraad

Onze principes geven kaders bij alle veranderingen in onze ICT.

#### Strategie

- 1. UWV stelt stabiliteit en continuïteit van zijn dienstverlening voorop**  
Een stabiel, betrouwbaar en toekomstbestendig ICT-landschap is een belangrijke voorwaarde voor de uitvoering van onze maatschappelijke taak en het bieden van de persoonlijke dienstverlening.
- 2. UWV prioriteert gebalanceerd over verschillende aandachtsgebieden waarbij UWV-belang boven deelbelang gaat**  
Hierbij werken individuele UWV-onderdelen samen om gezamenlijk de strategische doelstellingen van UWV te realiseren, zowel op de korte als op de lange termijn.
- 3. UWV vernieuwt zijn ICT tijdig en geleidelijk**  
Dit principe ondersteunt de ambitie om meer proactief dan reactief te vernieuwen en dit op een beheersbare manier te doen. Het brengt de portfolio in balans en geeft focus op de langere termijn.
- 4. UWV richt innovatie met ICT primair op het realiseren van zijn opdracht en bedrijfsdoelstellingen**  
Ons doel om cliënt en medewerker voorop te stellen rechtvaardigt functionele innovatie. Het doel van de innovaties moet altijd het bedrijfsbelang dienen, de vorm is kleinschalige beproeving.
- 5. UWV kiest voor security & privacy by design/default**  
UWV past informatiebeveiliging en privacy-borging toe bij het ontwerpen en inrichten van processen en systemen. Dit wordt ook wel security & privacy by design/default genoemd en wordt toegepast bij zowel nieuwbouw, verbouw als evaluatie en is afgeleid van het tactisch en strategisch beleidskader.
- 6. UWV verbetert zijn ICT-processen continu**  
UWV-ICT streeft ernaar om elke dag beter te presteren. Beter presteren vergroot onze verandercapaciteit, verlaagt kosten, realiseert sneller baten, verhoogt tevredenheid bij cliënten en medewerkers en helpt onze opdracht en bedrijfsdoelstellingen beter te realiseren

#### Besturing en Governance

- 7. UWV zet de business aan het roer van zijn eigen ICT onder functionele sturing van de CIO**  
De business is leidend bij het ICT-voortbrengingsproces, maar wel onder functionele sturing en centrale kaderstelling van de CIO. De wijze waarop de ICT-organisatie is ingericht, ondersteunt en stimuleert de samenwerking om de gemeenschappelijke doelstelling te realiseren, waarbij de cliënt altijd centraal staat.
- 8. UWV zet gepaste outsourcing in voor applicatieontwikkeling en –beheer en volledige outsourcing voor exploitatie van infrastructurele voorzieningen**  
Wij kiezen voor partners waarvoor deze dienstverlening core business is en die continuïteit en marktconformiteit kunnen garanderen. Zo kan UWV zich concentreren op zijn core business en functionele regie voeren. Met gepaste dienstverlening is bedoeld dat we geen "one-size-fits-all" benadering hanteren maar wensen en eisen afwegen.
- 9. UWV gaat uit van vakmanschap in medewerkers en geeft daarbij passend vertrouwen en mandaat**  
Vertrouwen in vakmanschap is een belangrijk principe binnen UWV. Binnen ICT werken we met professionals die in hun werkzaamheden vertrouwen en mandaat krijgen. De organisatie stelt zo de medewerker centraal.

#### Inrichting ICT-landschap

- 10. UWV bouwt aan een wendbaar en beheersbaar ICT-landschap**  
Wij werken onder architectuur aan vereenvoudiging en wendbaarheid van het ICT-landschap om sneller te kunnen reageren op veranderingen. Met gestandaardiseerde, ontkoppelde en vervangbare bouwblokken creëren we een wendbaar en beheersbaar landschap, zowel in infrastructuur als applicaties.
- 11. UWV realiseert ICT met bewezen technologieën**  
Bewezen technologieën zorgen voor lagere risico's en betere voorspelbaarheid. UWV hanteert technologiebeleid waarop getoetst wordt in het architectuurproces. Hiertoe rekenen wij overigens ook technologieën op basis van overheids-, open- en marktstandaarden.
- 12. UWV verkiest hergebruik boven standaardoplossingen; standaardoplossingen boven maatwerk**  
Bij het (her)invullen van functionele wensen geldt bij het maken van een keuze als prioritering: 1) hergebruik; 2) standaardoplossing; 3) maatwerk. Onder hergebruik wordt herhaalde inzet van middelen en functionaliteiten uit de UWV-organisatie verstaan, maar ook die van keten- en overheidsbrede bouwstenen.
- 13. UWV beheert gegevens op één plaats voor meervoudig gebruik**  
UWV past gegevensmanagementkaders en -architectuur toe bij het ontwerpen en inrichten van de UWV-gegevens-huishouding, waaronder taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, gegevensprocessen en systemen. Dit wil zeggen gegevensmanagement 'by design/default'.

---

# Colofon

## **Uitgave**

UWV  
Concern ICT

## **Postadres**

UWV Concern ICT  
Postbus 58285  
1040 HG Amsterdam

## **Inlichtingen**

Mario Seekles  
Mario.Seekles@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 © 2021