



Adviesaanvraag De Verandermotor

Meer veranderkracht voor cliënten, werkgevers en medewerkers

Hoofdpijnenontwerp versie 1.0 definitief



Status
Definitief

Versie
1.0

Inhoudsopgave

1	Aanleiding voor deze adviesaanvraag	4
2	Gevraagd advies	9
3	Samenvatting	10
	3.1 De Verandermotor: logische volgende stap in ontwikkeling UWV	10
	3.2 Leeswijzer	14
4	Roadmap van de Verandermotor	15
	4.1 Scope van adviesaanvragen	15
	4.1.1 Hoofdlijnenontwerp	15
	4.1.2 Detailontwerpen	16
	4.2 Basisprincipes voor detailontwerpen	17
	4.3 Hoe is deze adviesaanvraag tot stand gekomen	18
5	Beschrijving van de voorgenomen verandering	19
	5.1 Huidige situatie (IST)	19
	5.2 Gewenste situatie (SOLL)	20
	5.3 Scenario's organisatorische inbedding	22
	5.4 Inrichting Verandermotor: clusters en vakgroepen	24
	5.4.1 Indeling in clusters	25
	5.4.2 Vakgroepen	26
	5.5 Rollen en verantwoordelijkheden	27
	5.5.1 Functies binnen de clusters	27
	5.5.2 Functies binnen de vakgroepen	28
	5.5.3 Overige functies binnen de Verandermotor	29
	5.6 Span of control	29
	5.6.1 Vakgroepen: werkgeversrol	29
	5.6.2 Maximale omvang clusters	30
	5.6.3 Reductie van managementlagen	30
	5.6.4 Teamniveau	31
	5.7 Bijzondere onderdelen en diensten	31
6	Organogrammen	33
	6.1 Organogram IST	33
	6.2 Organogram SOLL	33
7	Consequenties van de voorgenomen verandering	34
	7.1 Gevolgen voor medewerkers	34
	7.1.1 Eén UWV Verandermotor manier van werken	34

7.1.2	Verschuivingen in populatie	36
7.1.3	Leiderschap en cultuur in de Verandermotor	37
7.1.4	Leerlijn één UWV Verandermotor manier van werken	38
7.1.5	Nieuwe functies en te vervallen functies	39
7.1.6	Fasering nieuwe en te vervallen functies	40
7.1.7	Selectieproces en plaatsing	41
7.2	Gevolgen voor IT-systemen, projecten en programma's	42
7.3	Impact Verandermotor in samenwerking met Operatie en Ondersteuning	43
7.3.1	Impact op de Operatie	43
7.3.2	Impact op de Ondersteuning	44
7.4	Impact op besturing: kwartaalsturing	44
7.4.1	Strategisch Value Management Office (VMO)	45
7.4.2	Teamfinanciering	46
7.5	Gevolgen voor cliënten van UWV	47
8	Risico's en beheersingsmaatregelen	48
9	Financiële gevolgen Verandermotor	51
10	Resultaatindicatoren en evaluatie	52
11	Communicatie (planning)	54
11.1	Doelen en uitgangspunten van communicatie	54
11.2	Fasering van de communicatie	56
	Bijlage I: referenties naar brondocumenten	57
	Bijlage II: Overzicht afdelingen die landen in de Verandermotor	58
	Bijlage III: te vervallen functies nader uitgewerkt	59
	Bijlage IV: type clusters uitgewerkt	60
	Bijlage V: voorbeelden werking Verandermotor	61
	Bijlage VI: hoe werkt de werkgeversrol van de Vakgroepleider?	62
	Bijlage VII: trainingsmodules Verandermotor meer in detail	63
	Bijlage VIII: geleerde lessen werkbezoeken	64
	Bijlage IX: relatie tussen detailplanning Verandermotor en correcties WIA-uitkeringen	66
	Bijlage X: afkortingenlijst	67
	Bijlage XI: begrippenlijst	68
	Bijlage XII: overzicht nader uit te werken punten in detailadviesaanvragen	72
	Bijlage XIII: concept functieprofielen topstructuur	74

1 Aanleiding voor deze adviesaanvraag

De afgelopen jaren zien we dat onze cliënten en medewerkers, vooral door nieuwe technische mogelijkheden, steeds meer om verbetering en snellere verandering vragen van onze dienstverlening. Als UWV hebben we daar met een aantal (organisatie) veranderingen op ingespeeld. Als Bestuurder en OR hebben we samen geconstateerd dat we daarin goede stappen hebben gezet en tegelijkertijd tegen een aantal knelpunten aanlopen die ons hinderen om snel tot veranderingen te komen die leiden tot de gewenste verbetering van onze dienstverlening. Daarom zijn we op zoek gegaan naar een eenduidige sturingsstructuur en werkwijze die deze knelpunten oplossen. In deze aanleiding beschrijven we waar we vandaan komen en waarom de Verandermotor vanuit de vorige veranderingen de logische verandering is die daarop volgt.

Waar komen we vandaan

UWV heeft zich sinds haar oprichting voortdurend ontwikkeld. De vorming uit verschillende organisaties, de invoering van nieuwe wet- en regelgeving, de invloed van zware bezuinigingen op de organisatie en de invoering van veel nieuwe digitale oplossingen, zijn voorbeelden van bijzondere uitdagingen die we als UWV succesvol hebben afgerond. De afgelopen jaren zijn de IV-professionalisering, het groeiend toepassen van de Agile principes, de NOW-regeling, de introductie van de Integrale Klantreizen en de vorming van Sociale Medische Centra en Regionale Werkcentra voorbeelden van hoe UWV zichzelf blijft ontwikkelen om zijn dienstverlening voor cliënten beter te maken.

Met de UWV Strategie 2021-2025 *Ruimte voor menselijke maat in dienstverlening* zien we dat steeds meer samenwerking nodig is over de grenzen van divisies heen. We willen dat cliënten zich gezien, gehoord en geholpen voelen en we willen dit bereiken met een dienstverlening waarbij alle divisies en staven steeds nauwer samenwerken vanuit een één UWV-gedachte. De invoering van de Integrale Klantreizen heeft hierbij geholpen, maar ook daar lopen we tegen grenzen aan van de mogelijkheden binnen de huidige organisatie.

Waar staan we nu

Veel zaken gaan gelukkig goed. Bij de Integrale Klantreizen kijken we vanuit de behoeften van onze cliënten UWV-breed naar verbetermogelijkheden. Daarbij zien we een verbetering in het multifunctioneel en divisie-overstijgend samenwerken en zijn (gezamenlijke) processen verbeterd.

De evaluatie van de IV-professionalisering is afgerond en heeft waardevolle leerpunten naar voren gebracht. We kunnen concluderen dat we met de IV-professionalisering onze doelstelling om effectiever, efficiënter en wendbaarder te worden, niet gehaald hebben. Eén van de belangrijkste oorzaken hiervan ligt in het feit dat er onvoldoende "end-to-end" ketensturing (autonomie) in teams is gerealiseerd. Daarnaast wordt de Operatie onvoldoende betrokken bij het zoeken naar IV-oplossingen.

Dit zijn slechts twee voorbeelden van knelpunten die ons op dit moment hinderen om snel genoeg tot veranderingen te komen die leiden tot de gewenste dienstverlening aan onze cliënten en werkgevers. De kern van de zaak is dat de prioritering en inzet van de beschikbare verandercapaciteit vanuit verschillende invalshoeken plaatsvindt. Teams en afdelingen werken daardoor te versnipperd en met te weinig autonomie om met voldoende focus hun werk te kunnen afmaken. Dat vraagt meer sturing op de inzet van de verandercapaciteit. Vooral divisie-overstijgende verbeteringen vinden vertraagd plaats, vanwege de afstemming met vele partijen, die te vaak leidt tot herprioritering.

We schetsen met twee recente concrete voorbeelden vanuit de praktijk van de Integrale Klantreizen tegen welke punten medewerkers aanlopen. Vanuit de Integrale Klantreis 'Ik ben Ziek' ontstond de

behoefte om cliënten continu op de hoogte te kunnen stellen van waar de cliënt zich bevindt in het proces en wat de cliënt kan verwachten. Hiervoor was een oplossing bedacht: de Routeplanner. Om deze te realiseren waren wel negen domeinen nodig, ieder met eigen capaciteit, werkwijzen, technieken en prioriteiten. Dat maakte het enorm ingewikkeld om de oplossing snel tot stand te brengen. Inmiddels is de doorlooptijd hiervan al ruim 1,5 jaar. Datzelfde geldt voor de communicatie naar Jong gehandicapten, waarbij een informatiepakket proactief aangeboden wordt aan deze kwetsbare doelgroep. Hierbij zien we dat de afstemming in de keten en met de uitvoering niet goed verloopt, waardoor het zeer moeizaam tot een landelijke implementatie komt.

Welke lessen hebben we van de afgelopen jaren geleerd

De ene verandering legt altijd de grondslag voor de verandering die erop volgt, maar wat leren we van de vorige veranderingen? Van elke ontwikkeling leert UWV als organisatie. Uit meerdere documenten¹ is voor deze adviesaanvraag een rode draad gehaald waar we in dit document extra aandacht aan geven. Zodat we deze lessen zichtbaar mee kunnen nemen naar de toekomst. De rode draden van de geleerde lessen laten zich samenvatten in vijf punten:

1. Binnen UWV werken we nog onvoldoende samen als 1 UWV voor de cliënt/werkgever

Uit alle documenten kan de conclusie getrokken worden dat de huidige indeling van de organisatie het struikelblok is om veranderingen tot een succes te maken. Divisies en organisatieonderdelen hebben een eigen manier van werken, die een goede samenwerking lastiger maakt. Voor medewerkers is vaak onvoldoende duidelijk hoe diverse ontwikkelingen, projecten en programma's zich tot elkaar verhouden en waar we als UWV naartoe bewegen.

2. Van sturen op detail naar vertrouwen in vakmanschap

Uit het WBO, de Cultuurbarometer en gevoerde exit-gesprekken blijkt dat medewerkers op dit moment onvoldoende kunnen werken vanuit vertrouwen en vakmanschap. Er is gebrek aan openheid, het elkaar aanspreken en het geven van vertrouwen in de expertise van een andere collega. Dit gaat met name over de hiërarchisch lijn, maar is een belangrijk onderdeel van de huidige UWV-brede cultuur.

3. Kortcyclisch verbeteren en veranderen via Agile

Vanuit de IV-Professionalisering werd Agile werken gezien als één van de meer positieve punten om meer snelheid in het verbeteren van de dienstverlening te realiseren. Het Agile werken en de Agile mindset zijn echter nog onvoldoende gerealiseerd. Uit de analyse blijkt dat de belangrijkste knelpunten in het Agifall werken en het (persoonlijk) leiderschap zitten. Agile vraagt om een andere manier van sturing (met veel ruimte voor autonomie) en er wordt nog steeds veel hiërarchie in de aansturing gevoeld en tegelijkertijd wordt weinig eigenaarschap genomen door medewerkers. UWV wordt daardoor ervaren als een complexe en stroperige organisatie, waar besluitvorming lang duurt en het verandervermogen laag is.

4. De lerende organisatie

De PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) zit onvoldoende in de genen van de organisatie. Ervaringen en best practices worden beperkt tot niet (zichtbaar) meegenomen of actief gedeeld. Dat zorgt er mede voor dat er binnen teams wel wordt geleerd, maar dat we beperkt over teams, afdelingen en divisies heen leren. Ten slotte blijkt uit de analyse dat er een angst is om fouten te maken en daar op afgerekend te worden.

5. Keuzes maken wat we wel en niet doen: prioritering van werk

Uit verschillende documenten blijkt dat er onvoldoende keuzes worden gemaakt op concreet niveau. Dat zorgt voor hoge druk binnen de teams, want "alles moet". Ook in de Integrale Klantreizen leidt het niet maken van keuzes tot onderbezetting van de teams, waardoor minder cliëntimpact gerealiseerd wordt en

¹ UWV strategie 'menselijke maat', UWV brede WBO's, twee WBO's Lerende IV organisatie, Evaluatie IV-professionalisering, Evaluatie IKR, Cultuurbarometer, SWOT Verandermotor gemaakt door ruim 100 leiders tijdens de leiderschapsdag op 2 juli, gesprekken met OR over KANBAN IV-professionalisering en gevoerde exit-gesprekken binnen IV.



de slagkracht laag is en verbeteringen lang duren. Soms wordt er bestuurlijke druk gevoeld om activiteiten op te pakken, die niet passen in de oorspronkelijke planning, waardoor er ook wantrouwen is ontstaan op "wat boven" bedacht wordt.

Waar willen we naar toe

Wat willen we vanuit deze lessen anders doen? Op het gebied van samenwerken willen we als UWV doorgroeien naar een organisatie waarin we als 1 UWV met elkaar samenwerken. Waarin we werken met een 1 UWV uniforme werkwijze die voor iedereen gelijk is, en waarin de ROEP-waarden centraal staan. Voor de Verandermotor willen we toe naar een organisatie waarin teams zoveel als mogelijk autonoom kunnen werken en de kracht van het team kunnen benutten, waardoor zij in staat worden gesteld hun verandersnelheid te vergroten. Dat alles met een doel: om onze cliënten uiteindelijk een drempelloze dienstverlening te laten ervaren waarin zij zich gezien, gehoord en geholpen voelen en medewerkers hun vakmanschap kunnen vergroten en met meer plezier (samen)werken.

Met de UWV-strategie hebben we daarnaast al duidelijk aangegeven dat we als UWV toe willen naar een organisatie waarin vertrouwen in vakmanschap centraal staat en we van sturen op detail naar vertrouwen in vakmanschap willen groeien. Dat willen we binnen de Verandermotor vormgeven door teams van begin tot eind verantwoordelijk te maken voor het continu werken aan grote veranderingen, de continuïteit van de dienstverlening, beheer en onderhoud binnen het cluster en kleine veranderingen in samenwerking met de Operatie. En daarmee binnen de kaders autonoom te laten werken. We vertrouwen op de kwaliteiten van onze professionals. En zorgen dat zij, met minder sturing, meer focus kunnen hebben op hun opdracht.

Daarmee wordt het voor medewerkers zichtbaarder en merkbaarder waar zij aan bijdragen en voor wie zij het doen. Dit verhoogt het gevoel van het maken van impact en het leveren van toegevoegde waarde. Ten aanzien van de cultuur binnen IV zijn we in het kader van de IV-professionalisering al langer met u in gesprek. Werken aan onze cultuur blijft belangrijk en we realiseren ons dat het een onderwerp betreft dat nooit echt 'afgerond' is. Ook in deze adviesaanvraag zullen we daarom veel aandacht schenken aan cultuur en leiderschap. Het spreekt immers voor zich dat wij in een organisatie waarin autonomie en vertrouwen voorop staan, wij ook van collega's verwachten dat zij eigenaarschap nemen en tonen.

Onderdeel van deze cultuur is het groeien naar een lerende organisatie op alle niveaus. Er is geen vrijblijvende manier van werken meer en binnen de Verandermotor betekent écht Agile werken onder andere structureel "retrospectives" doen. Leren met elkaar en van elkaar. Hoe ging het, wat kan er beter. Alleen dan kun je als organisatie groeien. Wij realiseren ons dat ook dat niet vanzelf gaat ontstaan. Daarom stellen we in deze adviesaanvraag voor om iedereen binnen de Verandermotor dezelfde manier van werken aan te leren en daar met de Scrummasters en Clustercoaches vervolgens op te blijven sturen en door te ontwikkelen in de dagelijkse praktijk. De persoonlijke groei wordt vertaald in leerlijnen, maar ook in de werkwijze van de vakgroepen, zodat continu aan de eigen en team/cluster ontwikkeling gewerkt kan blijven worden. Deze insteek passen we toe op alle medewerkers, dus ook voor de leidinggevende functies en de externe collega's. Het is een continu proces waarbij iedereen blijft leren en nieuwe collega's goed getraind worden vanaf de start in de Verandermotor.

Ten slotte sturen we met de invoering van de kwartaalsturing al steviger en zichtbaarder op prioritering. De kwartaalsturing willen we doorontwikkelen. Met het doorvoeren van Agile werken binnen de Verandermotor, is het aan de teams om, binnen de kaders die door de kwartaalsturing worden gesteld en de prioriteiten die daaruit volgen, in hun planning duidelijk te maken wat er wel en wat er niet kan. Indien dat leidt tot het moeten maken van (nieuwe) keuzes, wordt dit besproken en kan waar nodig nieuwe prioritering plaatsvinden. De teams kiezen ook voor de juiste balans tussen dagelijkse dienstverlening, het realiseren van grote verandering en het bijhouden van fundamentele zaken zoals technisch onderhoud, informatiebeveiliging en privacy.



Hoe willen we dit realiseren: met de Verandermotor

Alleen anders samenwerken, zoals we met de IV-professionalisering en de Integrale Klantreizen hebben geprobeerd, leidt niet tot voldoende verandering zoals hierboven toegelicht. De problematiek van multi-sturing is te dominant aanwezig. We zoeken daarom naar een eenduidige sturingsstructuur waar samenwerking op veranderingen, over divisies heen, geborgd is en waarbij de Agile werkwijze eenduidig wordt toegepast.

Met de Verandermotor willen we een aantal belangrijke elementen anders gaan organiseren. We brengen alle veranderingscapaciteit van de organisatie bij elkaar in de Verandermotor. Deze levert dagelijkse dienstverlening voor de Operatie (uitvoering) en werkt concrete veranderingen uit die de dienstverlening verbeteren. Ze worden bijgestaan door de Ondersteuning. We kiezen voor een 1 UWV (Agile) Verandermotor manier van werken en niet meer voor Agifall of UPM. We verwachten daarin, zoals hiervoor ook al aangegeven, dat in de autonome teams medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen en (persoonlijk) leiderschap tonen. Alleen de structuur en manier van werken wijzigen is dan niet genoeg. In zo'n veranderorganisatie en in de interactie met de totale organisatie is blijvende aandacht voor cultuur, leiderschap en gedrag essentieel om dit te borgen.

De Verandermotor heeft gevolgen voor ongeveer 3.000 medewerkers die (grotendeels) op het hoofdkantoor en in de IV-organisatie werken aan het verbeteren van onze (digitale) dienstverlening en het realiseren van gewenste veranderingen, bijvoorbeeld bij veranderingen in beleid en wet- en regelgeving, nieuwe vragen vanuit cliënten en upgrades van technologie. Voor de meeste medewerkers binnen de Verandermotor zal het werk niet wijzigen en zal de grootste wijziging zijn dat zij "verschuiven" van een divisie naar een cluster. Met de Verandermotor verwachten we voor drie groepen medewerkers een wat grotere verschuiving: (1) een verschuiving in aansturende functies door de beweging van managementfuncties naar Clusterleiders en Product Owners, (2) Meer uitvoerende en datagedreven functies, waarbij we een toename verwachten in het aantal benodigde ontwikkelaars, data experts en beheerders en een afname in business consultants en analisten en (3) een initiële afname van overhead rond IV-offices en vraagsturing.

De Verandermotor heeft geen gevolgen voor de vele UWV'ers die dagelijks de dienstverlening aan onze cliënten leveren. Het doel is dat zij juist baat zullen krijgen van betere ondersteuning die sneller wordt opgeleverd.

We zien de Verandermotor als de natuurlijke doorontwikkeling van de organisatie na de introductie van het Agile werken bij de IV-professionalisering, de Menselijke Maat strategie en de Integrale Klantreizen. In deze adviesaanvraag nemen wij u graag mee hoe we de Verandermotor op hoofdlijnen beogen vorm te geven.

Wat willen we concreet met de Verandermotor bereiken

Met de Verandermotor beogen we een organisatieverandering, waarin de volgende twee doelen (objectives) centraal staan:

1. Creëren van klantwaarde: snel aantoonbare en meetbare resultaten om waarde te creëren voor cliënten, werkgevers en medewerkers.
2. Verhogen van vakmanschap en werkplezier: binnen de Verandermotor staan vakmanschap en continue leren centraal. We introduceren continue leer- en ontwikkelingsprogramma's gericht op de ontwikkeling van kennis, expertise en competenties. Er is zowel aandacht voor het ontwikkelen van het team onder andere op Agile werken als het ontwikkelen van specifiek vakmanschap binnen vakgroepen. De verwachting is dat dit leidt tot meer voldoening. Het is leuk om in de Verandermotor te werken. Je werkt nauw samen met collega's met verschillende expertises en je ziet snel en concreet resultaat van je werk. Het is duidelijk wat de doelen en de kaders zijn en daarbinnen heb je de ruimte om met je team keuzes te maken. Hiermee wordt UWV een aantrekkelijker werkgever voor medewerkers. Multifunctionele samenwerking en aandacht voor vakmanschap maakt carrièreontwikkeling voor onze medewerkers makkelijker, zowel binnen hun eigen vak als het overstappen naar een aanpalend vak, andere clusters, tussen Operatie, Verandermotor en Ondersteuning.

Met deze doelen willen we het volgende bereiken (key results):

1. Merkbare verbeteringen voor cliënt en werkgever.
Met als resultaatindicatoren een verbetering van de algehele cliëntbeleving en meer specifiek de cliëntbeleving van laag scorende doelgroepen.
2. Merkbare verbeteringen voor medewerkers.
Met als resultaatindicatoren dat medewerkers zich gesteund/geholpen voelen in hun dienstverlening door verbeteringen uit de Verandermotor en algemene medewerkerstevredenheid binnen de Verandermotor.
3. Snellere, effectief gerichte realisatie van veranderingen.
Met als resultaatindicator de snelheid van verandervraag tot en met implementatie.

In hoofdstuk 10 geven we aan hoe we deze kernresultaten zullen gaan meten en evalueren.



2 Gevraagd advies

Met het hoofdlijnenontwerp vragen wij de ondernemingsraad om advies uit te brengen over de werkwijze van de Verandermotor. Zoals in de roadmap (in hoofdstuk 4) wordt aangegeven, zullen specifieke elementen nader uitgewerkt worden de detailontwerpen die wij u t.z.t. ook ter advies zullen voorleggen.

Overeenkomstig de Wet op de Ondernemingsraden, artikel 25 lid 1 sub e, wordt de Ondernemingsraad in deze adviesaanvraag om advies gevraagd met het voorgenomen besluit om de hiernavolgende wijzigingen te effectueren:

Het op- en inrichten van een nieuw onderdeel met de werktitel "De Verandermotor".

Met daarbij specifiek advies te geven op:

1. Het definiëren van en gaan werken in clusters.
2. Het definiëren van en gaan werken met vakgroepen.
3. Het beleggen van de werkgeversrol bij de vakgroepen.
4. De besturing en aansturing van de Verandermotor.
5. Het koppelen van de volgende, deels nieuwe, functies aan de Verandermotor (zoals beschreven in paragraaf 5.5): Senior Clusterleider, Clusterleider II en III, CIO, CTO, Senior Techleider, Techleider II en III, Clustercoach I en II, Product Owner I en II, Scrummaster I en II, Vakgroepelider I en Vakgroepelider II (vanaf hier te noemen sub-Vakgroepelider) en VMO-leider.
6. Managementfuncties van organisatieonderdelen/afdelingen die over zullen gaan naar de Verandermotor zullen in hun huidige hoedanigheid komen te vervallen.

3 Samenvatting

3.1 De Verandermotor: logische volgende stap in ontwikkeling UWV

UWV ontwikkelt zich sinds haar ontstaan continu, waarbij altijd het belang van onze cliënten voorop staat. De laatste jaren hebben de IV-professionalisering, de Integrale Klantreizen en de UWV-Strategie 2021-2025 *Ruimte voor menselijke maat in dienstverlening* belangrijke verbeteringen en veranderingen gebracht voor onze cliënten en de organisatie. Wij zien de Verandermotor als logische vervolgstap van deze veranderingen.

Met de Verandermotor beogen we namelijk een aantal knelpunten op te lossen die een volgende stap in het verbeteren van de dienstverlening tegenhouden. De kern van deze knelpunten is dat we als UWV te langzaam zijn in het doorvoeren van veranderingen. Belangrijke oorzaken hiervoor zijn dat divisie-overstijgende verbeteringen vertraagd plaatsvinden vanwege afstemming met vele partijen, vaak leiden tot her-prioritering, dat klantreizen de verbeteringen onvoldoende snel realiseren dat onze processen erg complex en bureaucratisch zijn en dat ondersteuning aan medewerkers (in systemen en sturing) op verschillende plekken geregeld is.

Met het implementeren van de Verandermotor wil Bestuurder mogelijk maken dat UWV sneller aantoonbare en meetbare resultaten realiseert die waarde creëren voor cliënten, werkgevers en medewerkers. Daarnaast willen we met de Verandermotor het vakmanschap en werkplezier van medewerkers nog meer centraal zetten. Dit willen we realiseren door een samenhangende structuur neer te zetten waarin effectief wordt samengewerkt; zowel in de Verandermotor, als tussen de Verandermotor en de Operatie en Ondersteuning. De multidisciplinaire teams in de Verandermotor krijgen autonomie met duidelijke verantwoordelijkheden. Vakmanschap, expertise en ontwikkeling van medewerkers staan hierin centraal, net als gestructureerde besluitvorming. Hiermee beogen we op de lange termijn een sterk verbeterde interactie tussen veranderinitiatieven en de operationele uitvoering. Met de 1 UWV manier van werken zorgen we voor meer veranderkracht voor cliënten, werkgevers en medewerkers.

Met de Verandermotor kiezen we geen unieke lijn, maar een werkwijze die al in meerdere gelijksoortige organisaties die gebaseerd zijn op agile en ketens wordt toegepast, bijvoorbeeld bij de Kamer van Koophandel, ING, Rabobank en Sociale Verzekeringsbank. De lessen die zij de afgelopen jaren hebben geleerd, hebben wij meegenomen in ons ontwerp.

Deze adviesaanvraag beschrijft het hoofdlijnenontwerp van de Verandermotor. Aan de hand van dit hoofdlijnenontwerp zal een aantal detailaanvragen geschreven worden.

Hoe gaat de Verandermotor werken: clusters en vakgroepen

De Verandermotor zorgt ervoor dat we de veranderorganisatie van UWV, met daarin zowel IV als dienstverleningsfuncties beleggen op een centrale divisie-overstijgende plek. Dit nieuwe onderdeel noemen we nu nog de Verandermotor, maar we zijn nog op zoek naar een definitieve naam, zoals vrijwel alle namen in deze adviesaanvraag nog niet definitief zijn.

De kern van deze Verandermotor bestaat uit clusters, waar vanuit een cliëntperspectief en Agile mindset kort cyclisch wordt samengewerkt aan veranderingen voor cliënten, werkgevers en medewerkers. De Verandermotor bestaat uit vier soorten clusters, waarin op dit moment 22 clusters zijn opgenomen. Deze vier zijn: (1) Klantreis, (2) Diensten, (3) Kanalen en (4) Enablers.

De exacte invulling van de clusters wordt verder uitgewerkt in het *detailontwerp adviesaanvraag clusters*. We faseren zowel het detailontwerp als de implementatie van de clusters in twee delen: wave 1 bestaat uit de klantreisclusters, dienstenclusters en kanalenclusters en wave 2 bestaat uit de enabling clusters. In

goed overleg met OR en de betrokkenen collega's zullen de lessons learned uit wave 1 worden meegenomen in wave 2.

Elk cluster wordt aangestuurd door een (senior) Clusterleider en bestaat uit meerdere multidisciplinaire teams. Voor deze teams geldt het uitgangspunt dat zij bestaan uit vaste (dedicated) leden, aangevuld door toegewijde (devoted) leden die voor een deel van hun tijd in het team zitten. Naast de richtinggevende functies van Scrummaster en Product Owner gaat het dan bijvoorbeeld om de functies van Klantreisexpert, UX-UI-designer, Tester, Ontwikkelaar, Beheerder en Analist, aangevuld door bijvoorbeeld juridische expertise of expertise uit de Operatie en architectuur en data experts vanuit de vakgroepen. Teamleden hebben een specifieke functie, maar zijn met elkaar verantwoordelijk voor het eindresultaat. Ze zijn allemaal deel van het team en werken kortcyclisch en multifunctioneel samen. Dit verkleint het aantal overdrachtsmomenten en vergroot het vakmanschap in de teams. De teams zijn van begin tot eind verantwoordelijk voor het continu werken aan grote veranderingen, de continuïteit van de dienstverlening, beheer en onderhoud binnen het cluster en kleine veranderingen in samenwerking met de Operatie. En kunnen daarmee, binnen de kaders, zoveel mogelijk autonoom werken. Ook de veranderprogramma's en projecten worden zoveel mogelijk door de clusters zelf gedaan. Waarbij we onze realiseren dat dit een afwijking is van de huidige manier van werken en daarmee geborgd moet worden dat er een goede overgang is naar de nieuwe werkwijze. De nieuwe werkwijze draagt bij aan snellere, merkbaardere en significante verbeteringen in de dienstverlening aan onze cliënten, werkgevers en interne collega's in de uitvoering.

Er is een verschil in de aard van de clusters. De Klantreisclusters en Dienstenclusters zijn meer gericht op dienstverlening met de menselijke maat (customer intimacy) en de Enabler clusters en Kanalenclusters meer op operationele efficiëntie (operational excellence). Alle clusters werken middels dezelfde 1 UWV Verandermotor werkwijze. Daarbinnen kunnen wel de werkvormen verschillen. Zo kan bij de Klantreisclusters meer design thinking toegepast worden en zal er bij ontwikkeling van applicaties meer scrum gewerkt worden, terwijl bij de enabling clusters vaak meer planmatig gewerkt wordt (bijvoorbeeld bij het uitrollen van een nieuwe werkplek, of nieuwe laptops). Wel werkt iedereen in clusters en multidisciplinaire teams, met een standaard ritmiek en bijbehorende rituelen en kwartaalsturing. De werking van de clusters wordt verder uitgewerkt in het *detailontwerp adviesaanvraag clusters*.

Naast de clusters bestaat de Verandermotor uit vakgroepen. Vakgroepen en clusters werken samen in een matrix. Er zullen zes vakgroepen gevormd worden: Eén op dienstverlening, vier op technologie en één voor de borging van de 1 UWV Verandermotor werkwijze waar de Scrummasters en Clustercoaches onder vallen. Vakgroepen bestaan gemiddeld uit tussen de 50 tot 500 collega's die vanuit hetzelfde expertise gebied werken in verschillende clusters. Elke vakgroep kent een Vakgroepleider die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van de vakgroep. Bij de Vakgroepleider ligt ook de werkgeversrol: capaciteitsplanning, werving, ontwikkeling van vakmanschap, beoordeling functioneren en operationele aspecten. Dit doen zij in nauw overleg met de clusters. De Vakgroepleiders worden voor de vakontwikkeling en de werkgeversrol ondersteund door sub-Vakgroepleider (één per ongeveer 50 FTE).

De clusters en vakgroepen gaan intensief samenwerken. De clusters bepalen waar de medewerkers aan werken en zorgen voor een goed huis met veel aandacht voor de mens individueel en in teams. De vakgroepen bepalen binnen welke kaders het werk uitgevoerd wordt (bijvoorbeeld binnen welk architectuurkader) en welke expertise medewerkers nodig hebben om te kunnen blijven groeien in hun vak expertise. Het werk vindt plaats in de clusters en de clusterteams zijn de basis voor elke medewerker. We streven er ook naar dat medewerkers langdurig werken voor hetzelfde cluster en team. Hoewel formeel de werkgeversrol bij de Vakgroepleiders ligt, zal deze in nauw overleg met het cluster worden ingevuld. Deze samenwerking wordt in het *detailontwerp adviesaanvraag vakgroepen* verder uitgewerkt.

De 1 UWV Verandermotor manier van werken heeft ook impact op de collega's in de Operatie en Ondersteuning. Zij moeten van verandersignaal tot en met succesvolle implementatie nauw met de Verandermotor samenwerken. We beogen dat de Ondersteuning direct bijdraagt aan de clusters en vakgroepen. De klantbediening vindt plaats in de Operatie en gebruikt daarvoor de diensten die door de Verandermotor worden ontwikkeld en geleverd. Met de Verandermotor willen we de veranderorganisatie van UWV beter inrichten en tegelijkertijd borgen dat de dagelijkse Operatie optimaal ondersteund wordt. De Operatie en Verandermotor moeten elkaar dus zeer goed kunnen begrijpen en samenwerken. Deze adviesaanvraag heeft primair als scope het hoofdlijnenontwerp van de Verandermotor. In de beschrijving van de scope is echter ook aangegeven dat de Verandermotor direct impact heeft op verschillende gebieden in de Operatie en Ondersteuning, daarom zullen we hier in paragraaf 7.3 een eerste uitwerking van meenemen. In het *detailontwerp adviesaanvraag ondersteuning* zal verder uitgewerkt worden hoe de ondersteuning voor de Verandermotor ingericht wordt.

Cultuur en leiderschap: 1 UWV manier van werken

Om een grote organisatieverandering succesvol te maken is veel meer nodig dan nieuwe structuren en processen. Cultuur en leiderschap zijn doorslaggevend om een verandering te laten beklipen. Wij zien dat daar binnen alle bedrijfsonderdelen nog stappen te maken zijn. Daarom gaat de invoering van de Verandermotor samen met veel aandacht voor de manier waarop we (samen) werken. Hierbij nemen we de positieve ontwikkelingen van de afgelopen jaren mee in de nieuwe werkwijze. We blijven meten, evalueren en implementeren, zoals met de OR is afgesproken.

Binnen UWV wordt al langere tijd gewerkt aan de 1 UWV manier van werken, bijvoorbeeld binnen het leiderschapsprogramma voor het gehele management en de uniforme werkwijze binnen de Klantreizen (leidraad). Voor de Verandermotor voegen we daar specifieke zaken aan toe, bijvoorbeeld de Agile principes. Dat noemen we de 1 UWV Verandermotor manier van werken. Deze duidelijke, niet vrijblijvende, manier van werken is de 'ruggengraat' om de Verandermotor goed te kunnen laten werken, om wendbaarheid te creëren in de organisatie en duidelijke kaders en afspraken te bieden voor leiders en teamleden. Samen met eenduidige functies en rollen, maakt dit het ook makkelijker voor medewerkers om carrière kansen te pakken en door te stromen naar andere teams en expertises.

Om de transformatie succesvol te maken is het belangrijk dat in alle vormen van leiderschap en gedrag, dus bijvoorbeeld ook het tonen van eigenaarschap van individuele teamleden, de Agile principes van werken worden begrepen en omarmd: van Agile doen naar Agile zijn. We omarmen daarom ook de growth mindset, een houding waarin we luisteren, open, eerlijk en nieuwsgierig zijn. Alleen dan kunnen leiders als voorbeeld dienen en effectief sturen, faciliteren en coachen. Alleen dan worden teams in staat gesteld om optimaal te presteren en autonoom en zelfsturend te werken. Ten aanzien van gedrag en vaardigheden hanteren we de volgende uitgangspunten als het gaat om de 1 UWV Verandermotor manier van werken: we maken het klein en meetbaar, we prioriteren effectief, we werken missiegedreven (pro-actieve probleemoplossing), we staan open voor verandering en nemen onze eigen verantwoordelijkheid, we toetsen en leren continu en we combineren aandacht voor inhoud met aandacht voor de mens.

Het mag duidelijk zijn dat de organisatie in deze 1 UWV Verandermotor manier van werken getraind moet worden. Voor alle leiders binnen de Verandermotor sluiten we aan bij het leiderschapsprofiel van UWV en de trainingen die momenteel al ontwikkeld zijn. De 1 UWV werkwijze is immers onze basis. Specifiek voor het Agile werken wordt daar een aantal leerlijnen aan toegevoegd voor alle medewerkers. Zowel op hard- als in soft skills worden daarnaast trainingen ontwikkeld die door de Clustercoaches en Scrummasters ingezet kunnen worden om teams te ontwikkelen. Daarnaast is er continue aandacht voor training en coaching on the job. We zorgen ook dat de externe collega's de benodigde kennis hebben zodat iedereen werkt volgens de 1 UWV Verandermotor werkwijze.

Prioritering en financiering: kwartaalsturing

Kwartaalsturing helpt om sneller veranderingen te realiseren. Hierbij is het uitgangspunt dat de Clusterleiders zelf bepalen wat de prioriteiten zijn in het cluster om te voldoen aan de strategische doelen. Daar waar clusterleiders elkaar nodig hebben en dit geen knelpunten oplevert, kunnen zij dat onderling afstemmen. Daar waar onderlinge afhankelijkheden wél knelpunten opleveren en er op strategisch niveau keuzes gemaakt moeten worden, wordt hierover in het kwartaalsturingsevent in aanwezigheid van de Raad van Bestuur een besluit genomen. Hierbij wordt niet alleen naar vernieuwing van de dienstverlening gekeken, maar ook naar veranderingen die vanuit continuïteit of compliancy noodzakelijk zijn. We onderzoeken hoe we de ondersteunende teams (kwartaalsturing én portfoliomanagement) het beste kunnen integreren in één team: het Value Management Office (VMO). Over dit onderwerp zal een *detailontwerp adviesaanvraag VMO* aan de OR voorgelegd worden.

Op dit moment is de financiering binnen UWV projectgedreven. IV-projecten en programma's worden momenteel gefinancierd vanuit het Portfoliobudget. Reguliere change projecten worden gefinancierd vanuit de eigen budgetten van divisies. Vanuit de nieuwe werkwijze wordt dit verschoven naar een vaste teamfinanciering, waarin vanuit de UWV-strategie op basis van geprioriteerde thema's budget wordt gealloceerd aan de clusters en teams. FEZ heeft hiervoor financiële kaders opgesteld, op basis waarvan teamfinanciering kan worden toegepast. Met de vaste financiering en heldere doelen en kaders, kiezen de clusters de juiste balans tussen dagelijkse diensten die zij leveren aan de Operaties, grote veranderingen en fundamentele zaken zoals onderhoud, informatiebeveiliging en privacy. Deze keuzes zijn transparant voor de hele organisatie zodat de teams op elkaar kunnen bouwen zonder uitgebreide overlegstructuren.

Bestuurder wil daarbij benadrukken dat de Verandermotor de bestaande budgettaire kaders gebruikt en geen bezuinigingsdoelstelling heeft.

Continu leren en evalueren

Het afgelopen jaar heeft Bestuurder veel gesprekken met u gevoerd over leren en evalueren. Er is binnen UWV een cultuur nodig waarin het principe Plan-Do-Check-Act (PDCA) en vertrouwen in vakmanschap een vanzelfsprekend onderdeel zijn van de bedrijfsvoering. Daarbij is goed leiderschap essentieel. Om dat in de nieuwe organisatie goed vorm te geven, stellen we in dit hoofdlijnenontwerp voor om de overgang naar de Verandermotor in 'waves' te organiseren. Een logische groep clusters start per wave, de gehele Verandermotor wordt geïmplementeerd verspreid over twee waves. Dit hoofdlijnenontwerp is ook echt een beschrijving op hoofdlijnen. In de praktijk zullen we een aantal uitgangspunten moeten beproeven en onderzoeken naar wat goed werkt en wat wellicht anders moet. Per wave wordt een detailontwerp geschreven, waarin precies beschreven zal worden welke systemen, welke teams en welke functies in welke aantallen in elk cluster gaan vallen. Met dit hoofdlijnenontwerp vragen we u op uitgangspunten akkoord te geven en met ons in gesprek te blijven over de uitwerking van het detailontwerp.

We zullen deze grote verandering op meerdere momenten met u evalueren, zodat geleerde lessen in goed overleg met elkaar toegepast kunnen worden in de praktijk. Dat start met het experimenteren met *Koplopers* waarover wij met elkaar gesproken hebben en waar u akkoord op heeft gegeven en op basis waarvan wij leerpunten meenemen in de verdere detailontwerpen en de implementatieaanpak. Na een positief advies op deze adviesaanvraag, beschouwt Bestuurder het hoofdontwerp als basis: er gaat gewerkt worden in clusters en vakgroepen en volgens de 1 UWV Verandermotor werkwijze. Ieder evaluatiemoment kan wél leiden tot aanpassing van de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het hoofdontwerp. Hierover blijven we graag met u in gesprek.

3.2 Leeswijzer

In deze adviesaanvraag nemen wij u mee in de achtergrond en werkwijze van de Verandermotor.

In hoofdstuk 4 leest u allereerst de roadmap die we bij deze organisatieverandering voor ogen hebben, zodat u weet wat u op welk moment kunt verwachten en welke basisprincipes we daarover met u af willen spreken.

In hoofdstuk 5 leest u vervolgens de beschrijving van de voorgenomen verandering. Via de IST en SOLL situatie, nemen we u mee in de verschillende scenario's die afgewogen zijn en de uitwerking van het uiteindelijk gekozen scenario. Deze is in hoofdstuk 6 uitgewerkt in concrete organigrammen, hoewel we het lastig vinden om de Verandermotor in een organigram te gieten, omdat het een Agile organisatieonderdeel betreft.

In hoofdstuk 7 nemen we de lezer mee in de consequenties van de voorgenomen veranderingen. Uiteraard in eerste instanties in de gevolgen voor de medewerkers, gevolgd door de gevolgen die er zijn voor de IT-systemen, projecten en programma's. Hoewel niet direct behorend tot het hoofdontwerp, wordt hier ook gekeken naar de impact van de Verandermotor in de samenwerking met de Operatie en Ondersteuning, waarna ook beschreven wordt wat de impact is op de Besturing. Daarin staan de kwartaalsturing en teamfinanciering centraal. Ten slotte wordt ook stilgestaan bij de gevolgen voor de cliënten van UWV. Uiteindelijk moet de Verandermotor ten slotte voor hen meer klantwaarde gaan realiseren.

Na hoofdstuk 7 volgen hoofdstukken over de risico's en beheersingsmaatregelen (hoofdstuk 8), de financiële gevolgen van de verandering (hoofdstuk 9), resultaatindicatoren en evaluatie (hoofdstuk 10) en communicatie (hoofdstuk 11).

NB 1: dit is een formeel document dat namens Bestuurder naar de OR wordt gestuurd. Om het document, naar wij hopen, prettiger leesbaar te maken, wordt in de tekst vaak verwezen naar "wij" (lees dan Bestuurder) en u (lees dan OR). Daarnaast realiseren wij ons dat in deze adviesaanvraag vaak verwezen wordt naar besprekingen/overleggen met de OR. Daarmee beschouwen wij in deze adviesaanvraag onze gesprekken met de werkgroep Verandermotor, de OR en soms ook de werkgroep IV over de Verandermotor als één gesprekspartner onder de noemer "OR".

NB 2: in deze leeswijzer geven we graag aan dat alle namen van bijvoorbeeld clusters, vakgroepen en het VMO niet definitief zijn en in het detailontwerp nog kunnen wijzigen. In de adviesaanvraag staan veel afkortingen, die bij vele lezers vast nog niet bekend zullen zijn. In bijlagen X en XI zijn daarom een lijst met afkortingen en een begrippenlijst opgenomen.

4 Roadmap van de Verandermotor

Een grote organisatieverandering als deze is niet te vatten in één adviesaanvraag. Daarom bespreekt Bestuurder graag eerst met de OR hoe de Verandermotor op hoofdlijnen er uit gaat zien en zal er daarna een aantal detailontwerpen gepresenteerd worden. Hoofdlijnen is daarbij een niet vastomlijnd begrip. Er is een grijs gebied, waarbij we in deze adviesaanvraag onderdelen hebben opgenomen waarvoor wij inschatten dat het nu al handig is om bij u een richting neer te leggen, terwijl het wellicht ook in een detailontwerp had gepast of in een detailontwerp daadwerkelijk nader uitgewerkt wordt.

4.1 Scope van adviesaanvragen

4.1.1 Hoofdlijnenontwerp

De scope van deze adviesaanvraag is gericht op het hoofdlijnenontwerp van de Verandermotor: hoe zijn we voornemens deze nieuwe organisatie op hoofdlijnen vorm te geven.

Concreet wordt antwoord gegeven op:

- Hoe ziet de aansturing van de Verandermotor eruit.
- Hoe worden multidisciplinaire IV en dienstverlening teams ingericht die aan veranderingen werken (van huidige divisies naar de Verandermotor en 1UWV Verandermotor werkwijze).
- Hoe gaan we werken aan de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en competenties.

De implementatie van de Verandermotor kan alleen als er goede interactie is met de Operatie (uitvoering) en de Ondersteuning (stafdirecties). Hoewel in deze adviesaanvraag de focus ligt op het hoofdlijnenontwerp van de Verandermotor, zullen we, waar we dat noodzakelijk of nuttig achten, op hoofdlijnen beschrijven hoe wij denken dat deze impact zich gaat vertalen. Uiteraard geldt hierbij dat hierbij niet alleen vanuit het perspectief van de Verandermotor gekeken wordt, maar dat ook het perspectief van zowel de Operatie als de Ondersteuning wordt meegenomen. Om duidelijk te maken welke organisatieonderdelen in de Verandermotor gaan landen is hiervan in bijlage II een overzicht opgenomen.



Belangrijk om bij deze scope te vermelden is dat we als Verandermotor Agile willen gaan werken. In een Agile omgeving hebben de teams autonomie en bepalen zij grotendeels zelf welke werkzaamheden zij oppakken. De Product Owner heeft hierin bijvoorbeeld een belangrijke richtinggevende rol. Niet als "hiërarchisch leidinggevende", maar als PO van een team. Bestuurder begrijpt dat in elke organisatie een bepaalde vorm van hiërarchie noodzakelijk is en in deze adviesaanvraag nemen we deze functies dan ook mee. Met dien verstande dat juist deze functies in een Agile omgeving eerder sturend op de inhoud en resultaten zijn dan de leidinggevende rol hebben die we nu kennen in de organisatie.

Veranderingen moeten werkend worden gemaakt. Dat betekent ook dat er rollen en functies nodig zijn in de Operatie, die nauw samenwerken met de Verandermotor. Deze functies zijn nu geen onderdeel van deze adviesaanvraag, maar moeten wel verder worden vormgegeven. Daarnaast vraagt de Operatie ook een verdere ontwikkeling. Hiervoor zullen ontwikkelopdrachten geformuleerd worden die in de Operatie doorgevoerd zullen worden. Hierbij wordt ook gekeken naar welke functies en rollen er in de Operatie nodig zijn in de interactie met de Verandermotor. Hiervoor zal een separaat traject worden gestart.

4.1.2 Detailontwerpen

Om de Verandermotor te implementeren zijn verschillende scenario's overwogen. Van in één keer (big bang) tot een eigen snelheid per cluster. Uiteindelijk is gekozen om deze verandering in een aantal fases uit te voeren, in een beperkte tijd. Overwegingen hierbij waren:

- We starten met Koplopers om de eerste leerervaringen op te halen.
- We willen medewerkers niet te lang in onzekerheid laten verkeren en in twee werelden laten werken, dus zo snel mogelijk duidelijkheid.
- We willen zoveel mogelijk clusters met directe cliënt impact vooraan in de uitrol, vooral gericht op de reeds gestarte klantreizen.
- We willen zoveel mogelijk de clusters die dezelfde divisie raken in één keer inrichten, zodat de impact per divisie in één keer genomen kan worden.

Na uw positief advies op het nu voorliggende hoofdlijnenontwerp gaan we graag met u in gesprek over de concrete implementatie en uitwerking van de Verandermotor. Dit zal uitgewerkt worden in een aantal adviesaanvragen met detailontwerpen.

Hierin voorzien we de volgende adviesaanvragen:

- Detailontwerp inrichting van het Value Management Office (VMO): Hoe ziet het proces van kwartaalsturing er in meer detail uit en hoe ziet de inrichting van het VMO eruit, met welke functies en aantallen? *Beoogd februari 2025*
- Detailontwerp inrichting van de ondersteuning op de Verandermotor: Hoe ziet de ondersteuning van HRM en BC&K er uit voor de Verandermotor en hoe landt de functies van het huidige CIO Office en de IV Offices in de Verandermotor? *Beoogd februari 2025*
- Detailontwerp Vakgroepen, inclusief indeling sub-vakgroepen met toewijzing op functienaam en aantallen sub-Vakgroepleiders. *Beoogd februari 2025*
- Detailontwerp clusters wave 1: Klantreisclusters, Dienstclusters en Kanalenclusters. Langs welke uitgangspunten worden de clusters ingericht inclusief personele invulling, welke systemen landt in welke clusters en welke functies zien we in de clusters terug? *Beoogd maart 2025*
- Detailontwerp clusters wave 2: Enabling clusters. Langs welke uitgangspunten worden de clusters ingericht inclusief personele invulling, welke systemen landt in welke clusters en welke functies zien we in de clusters terug? *Beoogd september 2025*

Uitgangspunt hierbij is een positieve uitkomst van onze besprekingen, gevolgd door een positieve advisering van uw kant. Waarbij we nogmaals willen benadrukken dat wij, ook na een positief advies van de ondernemingsraad op dit hoofdlijnenontwerp, groot belang hechten aan onze gesprekken en uw adviezen ten aanzien van de detailontwerpen. Indien uit onze gesprekken blijkt dat er meer ruimte nodig is om elkaar te begrijpen, dan kan (en zal) in deze planning geschoven worden. Waarbij we continu ook de ervaringen en vragen in de organisatie in ogenschouw zullen nemen.

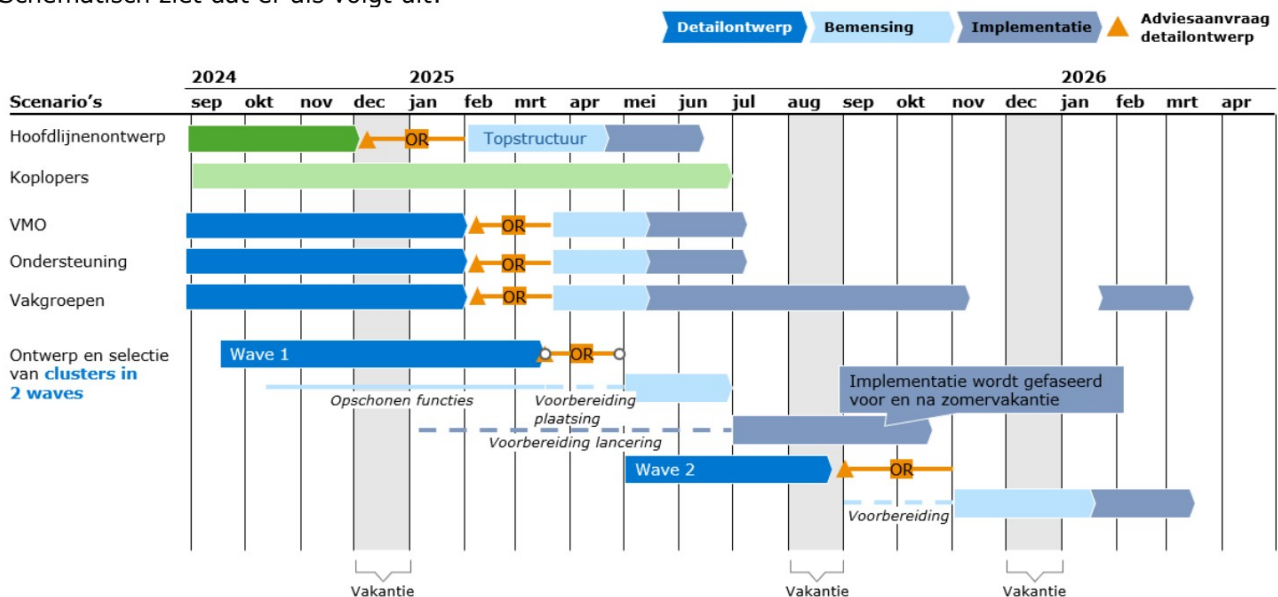
Met name willen we hierbij de ruimte noemen om met elkaar te evalueren wat er goed gaat en wat er beter moet. Dat gesprek willen we in ieder geval na elke implementatie van een wave goed met u doorleven.

Tegelijkertijd willen we recht doen aan de overweging om medewerkers niet te lang in onzekerheid te laten verkeren en in twee werelden te laten leven. We willen samen met u een goede balans vinden tussen zorgvuldigheid en snelheid. Met voorgaande twee alinea's in het achterhoofd, willen we streven

om het transitieproces in een zo kort mogelijke tijd te doen. Dus waar we samen minder tijd nodig hebben voor het detailontwerp, zullen we daarom sneller starten met implementeren.

In de tekst van deze adviesaanvraag geven we telkens aan wanneer een onderwerp nog nader uitgewerkt dient te worden in een detailontwerp. In bijlage XII is voor de leesbaarheid een overzicht opgenomen van deze punten.

Schematisch ziet dat er als volgt uit:



4.2 Basisprincipes voor detailontwerpen

De weg naar de volledige implementatie van de Verandermotor zal een aanzienlijke periode in beslag nemen en op details moeten nog zaken uitgewerkt worden die in de detailontwerpen landen. Tijdens deze periode zullen we met u in gesprek blijven over hetgeen we leren en moeten aanpassen.

In onze gesprekken hebben we wel afgesproken om, los van de hoofdlijnen, alvast een aantal basisprincipes te benoemen voor de detailfase.

Ten aanzien van medewerkers:

- Als UWV gaan we naar 1 UWV Verandermotor Werkwijze. Mits invulling wordt gegeven aan deze werkwijze, kan de invulling binnen het type cluster afwijken.
- Elke medewerker in de Verandermotor komt in één cluster en/of zit in één vakgroep (en niet in meerdere clusters en/of vakgroepen).
- Op het bemensingsproces van medewerkers is het Sociaal Plan van toepassing. Daarbij gaat Bestuurder er van uit dat met name de aansturende functies door de Verandermotor geraakt gaan worden
- Er is voorzien in een mobiliteitsbureau voor de Verandermotor, in samenwerking met de reguliere mobiliteitsbureaus, om mensen maximaal van werk naar werk te begeleiden in de Verandermotor, alvorens er breder gekeken gaat worden naar plaatsing via de reguliere mobiliteitsbureaus binnen de gehele organisatie of daarbuiten.

Ten aanzien van de roadmap:

- De functies die onderdeel zijn van dit hoofdlijnenontwerp, zien wij als managementfuncties. Zij worden als eerste benoemd, opdat zij betrokken kunnen worden bij de detailontwerpen van zowel de clusters als de vakgroepen. Dit geldt overigens niet voor de functies van Product Owner en Scrummaster. Deze komen terug in de detailadviesaanvraag clusters.
- De vakgroepen moeten als eerste in detail uitgewerkt worden, zodat medewerkers, wanneer zij in een cluster landen, ook gelijk weten wie de verantwoordelijkheid heeft over hun ontwikkeling en werkgeverschap.
- Voordat we overgaan naar waves, is de actualisatie van het IV-functiehuis afgerond.
- Op dit moment komen de functies die een groot aantal medewerkers in de praktijk uitoefent, niet overeen met de functieprofielen die zij op papier hebben. Voordat we overgaan naar implementatie, zorgen we er voor dat iedere medewerker aan de juiste functie in het functiehuis is gekoppeld.

Ten aanzien van de clusters:

- Alle applicaties en systemen landen in één cluster, daarmee heeft iedere applicatie en systeem dus ook één cluster als eigenaar en daarmee ook één eigenaar voor change activiteiten, beheer en onderhoud. Wel kunnen andere clusters ook gebruik maken van dezelfde applicatie of systeem.
- De scope van een cluster kan niet overlappen met een ander cluster.
- Er kan afhankelijkheid zijn tussen clusters. Er is altijd één cluster die de overall coördinatie en regie houdt over de gehele end-to-end verbetering/verandering als hier meerdere clusters voor nodig zijn.
- Verbeteringen in de dienstverlening passen binnen het UWV dienstverleningsconcept.
- We streven naar zo laag mogelijke administratieve last voor alle Verandermotor onderdelen en zullen in de detailontwerpen nader uitwerken hoe we zo min mogelijk formele processen en overleggen nodig hebben voor het functioneren van de Verandermotor.

4.3 Hoe is deze adviesaanvraag tot stand gekomen

Deze adviesaanvraag is tot stand gekomen onder leiding van Bestuurder in nauwe samenwerking met een transitieteam. Het transitieteam was in de lead om te komen tot het hoofdontwerp. Om te komen tot het ontwerp zijn medewerkers betrokken, veelal middels workshops, om te komen tot het juiste ontwerp. Er is gericht gekeken welke expertise hiervoor nodig was. Hierbij is er gekeken naar de lessons learned uit het verleden zoals de Integrale Klantreizen en de IV-professionalisering.

Parallel hieraan is de dialoog gevoerd met een afvaardiging van de OR. Hierin zijn de verschillende onderwerpen, inclusief vragen en feedback, met elkaar besproken.

5 Beschrijving van de voorgenomen verandering

5.1 Huidige situatie (IST)

In Hoofdstuk 1 hebben we beschreven waar we vandaan komen en waar we nu staan. En ook dat we nog niet zijn waar we willen zijn. De uitdaging ligt in het sneller, concreter en merkbaarder veranderingen kunnen doorvoeren in onze dienstverlening. Veranderingen die onze cliënten en werkgevers helpen en onze medewerkers faciliteren in het sneller en efficiënter doorvoeren van deze gewenste veranderingen. Hierdoor wordt het werk aantrekkelijker en leuker voor onze medewerkers.

Slimme en snelle dienstverlening is innig verbonden met technologie. Nieuwe technologieën maken personalisatie en maatwerk mogelijk, waarmee individuele klantbehoeften en voorkeuren geïdentificeerd kunnen worden. Daardoor neemt de verwachting van onze cliënt op het gebied van technologische dienstverlening nog meer toe. Continue technologische updates zijn nodig om bij te blijven bij die behoefte van onze cliënten. Met de IV-professionalisering is drie jaar geleden een lang traject afgerond om de IV dichterbij de uitvoering te brengen, zodat de vernieuwing van onze dienstverlening sneller gerealiseerd kon worden. Dat heeft zeker geleid tot verbetering. Tegelijkertijd heeft het bestuur ook gezien dat dit nog meer verandering vergt. Middels de opzet van Klantreizen is hieraan verder invulling gegeven en ook het programma Dienstverlening heeft bijgedragen aan het verbeteren van onze dienstverlening. Ook bij deze programma's hebben moeite met snelle en concrete resultaten te leveren door onze complexe organisatie en processen. De leerpunten uit deze trajecten zijn meegenomen in het hoofdontwerp van de Verandermotor.

Wij zien de volgende situatie in de IST die verbetering in onze dienstverlening tegenhoudt. Deze punten volgen mede uit de al eerder opgenoemde geleerde lessen in de aanleiding van deze adviesaanvraag:

1. Binnen de divisies is op dit moment nog een vrijblijvende invulling van de manier van werken, waardoor er continu (kleine en grote) verschillen in werkwijze zijn tussen divisies die de samenwerking en afstemming lastig maken. Ook zijn functies en rollen vaak verschillend ingevuld per divisie.
2. Veranderingen vinden dan ook plaats binnen de 'silo's' van de divisies. Waarbij er ook voor de overdracht naar de Operatie voor implementatie te veel ruimte is voor eigen invulling.
3. Projecten die divisie-overstijgend moeten worden uitgevoerd duren onnodig lang, doordat ze in de prioritering moeten concurreren met andere prioriteiten in die divisie.
4. Tijdelijke projecten en programma's voor divisie-overstijgende samenwerking moeten elke keer opnieuw worden opgetuigd en zijn niet vanzelfsprekend. Daardoor kost het opstarten van projecten onnodig veel tijd.
5. We werken vanuit een onduidelijk mix van Prince2 principes (UPM) en Agile waarbij procedures zeer complex zijn geworden en veel tijd vragen. Ook de externe partners van UWV hebben hier last van.
6. Goedkeuringsprocessen duren vaak erg lang, mede omdat de organisatie deels via waterval principes en deels via Agile werkt en deze processen zijn daarvoor niet aangepast.
7. Wanneer vanuit Integrale Klantreizen verbeteringen zijn geïdentificeerd, moet voor het doorvoeren van die verbeteringen capaciteit in bestaande teams en/of projecten worden vrijgemaakt, vaak over meerdere teams heen, zodat het daadwerkelijk oplossen van verbeteringen nauwelijks tot stand komt.
8. We werken nog te weinig datagedreven.
9. De aandacht en budgetten voor grote veranderprogramma's zijn hoog maar de balans met dagelijkse dienstverlening aan Operaties en fundamentele thema's zoals onderhoud en beveiliging is scheef.

10. Er is sprake van een complexe sturing met veel parallelle overleggen en stuurgroepen, teams hebben weinig autonomie en er zijn veel afhankelijkheden waar een team rekening mee moet houden.
11. Leidinggevendenden vanuit de divisie zijn op vrijblijvende wijze verantwoordelijk voor vak ontwikkeling van teamleden, die daarnaast verschillende expertise gebieden hebben.
12. Het werken met projectfinanciering werkt vaak suboptimale keuzes in de hand voor verbeteringen van dagelijkse dienstverlening en aandacht voor ondersteunde prioriteiten zoals het wegwerken van technische achterstanden.
13. Het is lastig voor teams om op tijd de juiste expertise te betrekken van de staffuncties zoals Inkoop, Architectuur, Juridische Zaken, Leveranciersmanagement en Bureau Gegevensbescherming. Voor deze stafafdelingen is het lastig om goed inzicht te hebben in wat er speelt binnen de teams en hoe zij op tijd op de juiste manier betrokken kunnen raken.

Conclusie IST

Zoals ook uit de eerder beschreven lessen blijkt, wordt de huidige cultuur gekenmerkt door een (eigen) invulling van werkwijzen binnen divisies, wat leidt tot grote verschillen in afstemming en inefficiëntie. Er ontbreekt flexibiliteit en snelheid in het doorvoeren van verbetering en innovatie ondanks alle goede zetten die we in de afgelopen jaren hebben gezet. Verandering over de divisies heen is niet vanzelfsprekend en leidt tot discussie over prioriteit ten aanzien van de projecten in de divisie. Tevens is de implementatie ingewikkeld doordat iedere divisie hiervoor apart benaderd moet worden en ook hierin weer hun eigen prioriteit kunnen stellen.

De huidige tekortkomingen belemmeren tevens onze kennisdeling en vakontwikkeling. We trekken dan ook de conclusie dat de strategie van UWV nog onvoldoende gerealiseerd is. De reis van de cliënt wordt nog onvoldoende als uitgangspunt genomen, waardoor de cliënt onvoldoende 1 UWV ervaart.

5.2 Gewenste situatie (SOLL)

Zoals hierboven al geschetst willen we toe naar een organisatie waarin ruimte is voor menselijke maat in de dienstverlening. De UWV strategie 2021-2025 wordt op dit moment herijkt voor de komende jaren, maar zal aan die wens niets veranderen. Daarbij realiseren we ons dat het groeien van wetsuitvoerder naar een publieke dienstverlener een groeipad is waar we al enkele jaren mee bezig zijn, maar waar ook nog wel enkele jaren voor moet worden uitgetrokken.

De gewenste SOLL-situatie wordt in onze ogen een samenhangende structuur waarin effectief wordt samengewerkt; zowel in de Verandermotor, als tussen de Verandermotor en de Operatie en ondersteunde functies. Teams in de Verandermotor verkrijgen autonomie met duidelijke verantwoordelijkheden. Vakmanschap, expertise en ontwikkeling van medewerkers staan hierin centraal, net als gestructureerde besluitvorming. Hierdoor zien we op de lange termijn een naadloze interacties tussen veranderinitiatieven en de operationele uitvoering, wat leidt tot 1 UWV manier van werken.

Uiteindelijk willen we toe naar een organisatie waarin ten aanzien van de Verandermotor:

- Sprake is van een divisie-overstijgende organisatiestructuur met autonomie en duidelijkheid over 'wie waarvan is' en welke kaders van toepassing zijn.
- Teams en medewerkers werken met meer focus, meer autonomie en minder afhankelijkheden aan een veranderopgave, hebben meer eigen verantwoordelijkheid, ontwikkelen hun vaardigheden beter en hebben meer werkplezier.
- Resultaten sneller en concreter worden behaald, wat leidt tot tevredenheid bij cliënten, werkgevers en alle UWV medewerkers.

- Clusters en teams zorgen voor de juiste balans tussen dagelijkse dienstverlening aan de Operaties, grote veranderingen en fundamentele zaken zoals onderhoud en informatiebeveiliging.
- De ontwikkeling van het vakmanschap van onze medewerkers niet vrijblijvend is, maar de primaire focus heeft en wordt ingedeeld naar expertise.
- Er één plek is voor prioritering en besluitvorming met een kwartaalcadans en transparantie is over de voortgang van strategie, prioriteiten en dienstverlening.
- De interactie met de Operatie plaatsvindt van verandesignaal tot en met een succesvolle implementatie en onderhoud. Met daarbij samenwerking met medewerkers uit de Operatie die deeltijds toegewezen zijn aan de Verandermotor.
- Er een duidelijke uniforme 1 UWV Verandermotor werkwijze is met bijbehorende ontwikkeling van kennis, vaardigheden en mindset (capability building) om dit te bereiken.
- Medewerkers voelen zich gezien, gehoord en gewaardeerd en kunnen zich zowel vakinhoudelijk als qua rol permanent blijven ontwikkelen.
- UWV is en blijft een aantrekkelijker werkgever die werkt op een moderne manier en toekomstvast is.

Op basis van deze uitgangspunten is een zestal ontwerpprincipes. Deze gelden voor de SOLL-situatie van de Verandermotor en zijn als basis gebruikt voor het hoofdlijnenontwerp van de Verandermotor.

Ontwerpprincipes	Implicaties
Organisatieontwerp vanuit principe van eenvoud	• Minimale managementlagen, afhankelijkheden en overhead, en werken vanuit vertrouwen binnen heldere kaders. • Zowel de functionele sturingslijn, als de hiërarchische sturingslijn zijn duidelijk. • Omvang van een cluster is tussen de 60 en 150 medewerkers. • Er zijn zo min mogelijk controlerende en coördinerende functies buiten de clusters want we leggen de verantwoordelijkheid zo direct mogelijk bij de teams.
Clusters zijn end-to-end verantwoordelijk	• Clusters werken volgens een eenduidige missie. • Clusters hebben end-to-end verantwoordelijkheid voor het ontwerpen, ontwikkelen, beheren en onderhouden van oplossingen (zowel cliënten als medewerkers aspecten) en van de dagelijkse dienstverlening. • Ontwerp en ontwikkelen gebeurt in verbinding met de Operatie en Ondersteuning.
Multidisciplinaire clusters	• Divisies, IV en Data werken samen in divisie-overstijgende clusters inclusief de benodigde functionele experts. • Deeltijd (devoluted) leden zijn deel van de ceremonies en voelen zich volwaardig deel van een cluster en van hun functie.
Werk naar vaste teams	• Werk naar teams met vaste fulltime teamleden, aangevuld met toegewezen collega's. • Teams werken met elkaar op één locatie. • Teamcapaciteit kan over tijd op- en afschalen. • Teamleden (zowel vast als deeltijd) werken langdurig met elkaar samen.
Toegewijde, inhoudelijke aansturing	• Cluster Leider heeft volledige focus op het leveren van resultaten van een cluster. • Cluster Leider stuurt op inhoud. • Cluster Leider, Tech Leider en Agile Coach zorgen voor duidelijke sturing van het cluster waarbij alle besturingsthema's in balans zijn.

Duidelijke en eenduidige werkwijze: voor iedereen hetzelfde	- We werken aan alle veranderingen vanuit een Agile mindset, waarbij deze vanuit de externe methodieken (Agile, SAFe, Scrum etc) eenduidig zijn vertaald door UWV in 1 uniforme Verandermotor werkwijze. - Niet vrijblijvend: regie op de werkwijze, vakmanschap, beleid en kaders en het gebruik van generieke technologie en voorzieningen.
---	--

Zoals hierboven is aangegeven is het uitgangspunt dat clusters zoveel als mogelijk werkzaamheden zelfstandig en autonoom kunnen uitvoeren. Desondanks kunnen er afhankelijkheden blijven bestaan tussen clusters. Zo kan er bijvoorbeeld een afhankelijkheid bestaan tussen een klantreiscluster die naar het hele proces van een klantreis kijkt en daarbij een dienstencluster nodig heeft om verbeteringen in het proces door te voeren. Wanneer dit knelpunten oplevert in de prioriteitstelling, zullen binnen het kwartaalsturingsproces keuzes gemaakt worden.

Conclusie SOLL

De gewenste transitie naar de Verandermotor kenmerkt zich door een flexibele, wendbare structuur waarin multidisciplinaire teams centraal staan. Deze teams werken multidisciplinair, autonoom, met duidelijke verantwoordelijkheden en een sterke focus op het leveren van resultaten vanuit vakmanschap en expertise ontwikkeling. De menselijke maat staat voorop, waarbij we als primaire doel hebben om klantwaarde te creëren met behulp van klantreizen en het inzetten van klantexpertise. Binnen de Verandermotor wordt de 1 UWV werkwijze gehanteerd waarbij de Agile werkwijze, met korte iteraties en kwartaalcadans het beste past bij slim en snel prioriteren en beslissen. Interdisciplinaire samenwerking zorgt voor een brede benadering van complexe vraagstukken, waarbij verschillende perspectieven en expertises worden geïntegreerd. Dit bevordert ons innovatieve vermogen (ontwikkelen van vakmanschap), creativiteit en creëert werkplezier binnen de Verandermotor teams en daarmee de juiste interactie met de Operatie en de ondersteuning. Ook worden we zo meer voorspelbaar en wendbaar als organisatie, hetgeen helpt bij het adresseren van belangrijke maatschappelijke opdrachten, nieuwe wetgeving en de effectiviteit en productiviteit om onze doelen (klantwaarde en vakmanschap) te behalen. UWV wordt zo een toekomstvaste organisatie waar mensen graag willen werken en waar goede dienstverlening voorop staat. Waarbij de Verandermotor werkt vanuit de bestaande financiële kaders en dus geen bezuinigingsdoelstelling heeft.

5.3 Scenario's organisatorische inbedding

Op basis van de eerder geschetste knelpunten in de organisatie, hebben we een aantal scenario's overwogen, die in onze gesprekken aan u zijn geschetst. In deze scenario's zijn hiervoor genoemde ontwerpprincipes als achtergrond meegenomen. Daarnaast is ter inspiratie gekeken naar vergelijkbare ontwikkelingen bij organisaties buiten UWV (Kamer van Koophandel, Sociale Verzekeringsbank (SVB), ING, NS, Rabobank, Belastingdienst en Albert Heijn). In bijlage VIII hebben we een aantal geleerde lessen opgenomen van deze organisaties.

We hebben drie scenario's geschetst:

1. Doorgaan op de huidige weg.
2. Geheel kantelen.
3. Gedeeltelijk kantelen.

Hieronder worden deze scenario's op hoofdlijnen toegelicht.

Scenario 1: door op de huidige weg

Voordelen	- Geen grote verandering - Geen onzekerheid in de organisatie - Kan nog steeds enige klantimpact en organisatieverbetering gerealiseerd worden
-----------	--

Nadelen	• Minder snelheid van vernieuwing • Moeilijk te realiseren integrale, divisie-overstijgende en eenduidige sturing op verandering • Prioritering is lastig • Geen eenduidige aandacht op de ontwikkeling van vakmanschap • Veranderingen in de geest van wat we willen bereiken met Verandermotor (snelheid, meer werkplezier etc) zullen veel tijd vragen en waarschijnlijk altijd suboptimaal blijven
---------	--

In het eerste scenario behouden we de huidige divisiestructuur (werken en denken vanuit divisies). Huidige initiatieven worden doorontwikkeld binnen de huidige structuur. Verbeteringen zijn wel mogelijk, bijvoorbeeld wordt kwartaalsturing al steeds meer in samenhang gedaan en werkt de IV Board nu ook met Obeya borden die passen bij een Agile mindset. Maar structurele veranderingen zullen zeer lang duren, cliënten en medewerkers moet lang wachten op verbeteringen en de veranderingen zullen veel geld kosten.

Gelet op de geschetste IST-situatie zien we dit scenario als onwenselijk. Ook de IV-professionalisering heeft onvoldoende impact gehad op het versnellen van onze verandercapaciteit, mede door het blijven werken in 'silo's'.

Scenario 2: geheel kantelen

Voordelen	• Veel mogelijkheden om integrale, divisie-overstijgende en eenduidige sturing op verandering te realiseren • Veel mogelijkheid om te prioriteren • Grote klantimpact te realiseren
Nadelen	• Schaal van verandering is heel groot • (Tijdelijk) veel onduidelijkheid en onzekerheid in de organisatie • Relatief weinig versnelling van vernieuwing • Werkwijze en behoeften van Operatie en Ondersteuning zijn niet geheel hetzelfde als bij Verandermotor

In het tweede scenario kantelen we de gehele organisatie richting integrale clusters (ook Operatie en ondersteuning in de clusters). Dit brengt een hele grote verandering met zich mee, waarbij we verwachten dat de "opbrengst" als het gaat om versnelling relatief klein is.

Scenario 3: gedeeltelijk kantelen

Voordelen	• Veel mogelijkheden om integrale, divisie-overstijgende en eenduidige sturing op verandering te realiseren • Veel mogelijkheid om te prioriteren • Voldoende klantimpact te realiseren • Hoge snelheid van vernieuwing mogelijk
Nadelen	• Schaal van verandering is groot • (Tijdelijk) onduidelijkheid en onzekerheid in de organisatie • Relatie tussen gekantelde organisatie en de Operaties waarin de resterende delen van de divisies zich bevinden moet goed worden georganiseerd

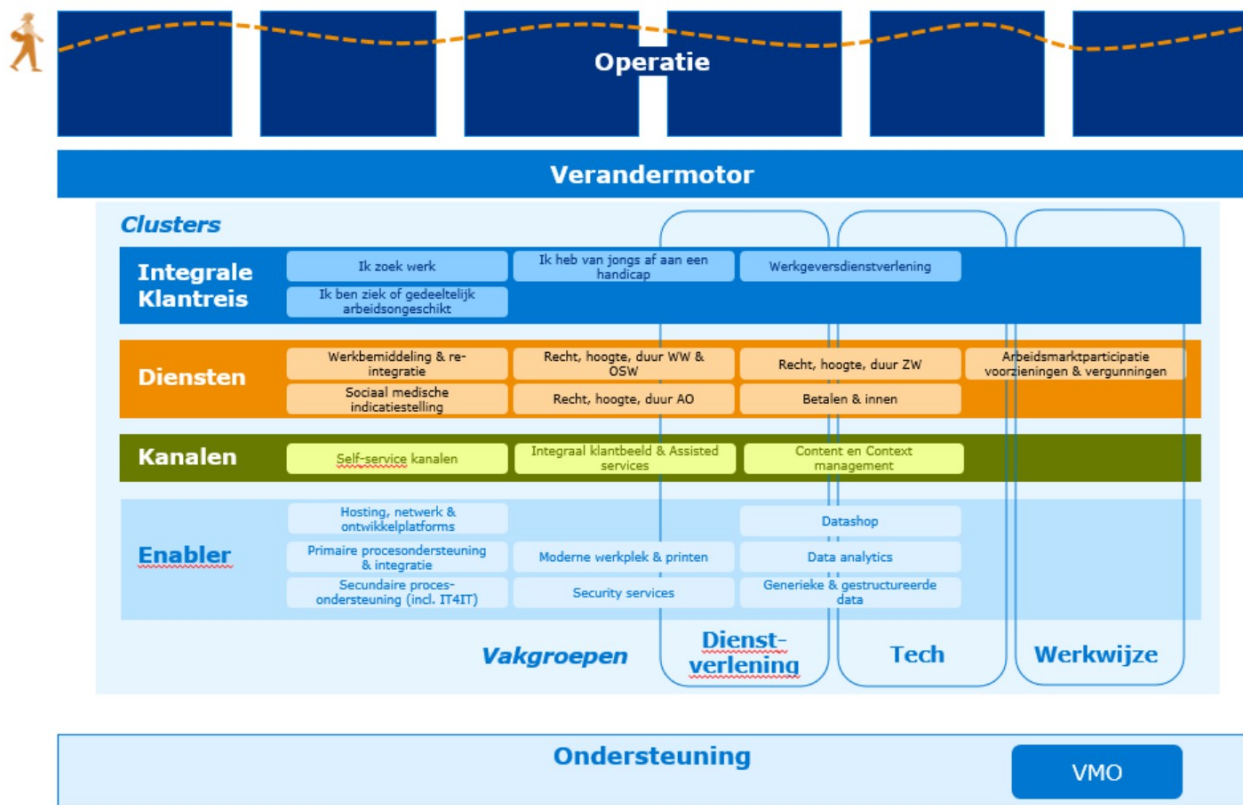
In het derde scenario kantelen we de organisatie gedeeltelijk. De veranderorganisatie met een verantwoordelijkheid voor veranderingen en vernieuwing (change) en het beheer en onderhoud (run) wordt centraal divisie-overstijgend ondergebracht in de Verandermotor. De Operatie voert de dienstverlening aan cliënten en werkgevers uit in de divisies. Ondersteuning ondersteunt Operatie én Verandermotor.

Dit scenario kent, net als de andere scenario's, een aantal nadelen, maar biedt op de lange termijn de grootste kans om de ontwerpprincipes te realiseren. Door de mogelijkheid van betere en eenduidige sturing, kan er beter geprioriteerd worden, kan de snelheid van vernieuwing omhoog en kan daarmee klantimpact gerealiseerd worden.

5.4 Inrichting Verandermotor: clusters en vakgroepen

Zoals in de paragraaf hiervoor is aangegeven heeft Bestuurder gekozen voor scenario 3 als meest realistische optie om invulling te kunnen geven aan de ontwerpprincipes. Deze richting is inmiddels ook al besproken met de u en wordt hieronder concreet uitgewerkt.

De Verandermotor zorgt voor een beweging van alle IV- en benodigde collega's uit de Operatie in divisies naar een centrale divisie-overstijgende plek. In één oogopslag ziet de Verandermotor er als volgt uit:



De Operatie zorgt voor de dagelijkse dienstverlening voor onze cliënten. De klantreis loopt hier doorheen. De Verandermotor wordt opgebouwd uit verschillende type clusters. Deze worden in paragraaf 5.4.1 nader toegelicht. Daarnaast wordt er gewerkt met vakgroepen over de clusters heen, welke bestaan uit medewerkers met dezelfde kennis en kunde op dienstverleningsgebied en op technologiegebied. De vakgroepen worden in paragraaf 5.4.2 nader toegelicht. Daarnaast is de Ondersteuning belangrijk, waarin ook het Value Management Office wordt ingericht. Een toelichting hierop vindt u in paragraaf 7.4.1.

5.4.1 Indeling in clusters

De Verandermotor bestaat uit een viertal hoofdclusters, waarin in totaal 22 divisie-overstijgende clusters zijn opgenomen. De hoofdclusters zijn (1) Klantreis, (2) Diensten, (3) Kanalen en (4) Enablers. In bijlage IV is een nadere duiding van de vier hoofdclusters opgenomen. De clusters binnen de hoofdclusters zijn ontworpen op basis van de ontwerpprincipes en de volgende vier criteria:

1. De inhoudelijke en logische missie van het cluster is gekoppeld aan de dienstverlening en klantgroepen.
2. Clusters hebben een omvang van ongeveer 60 tot maximaal 150 FTE. Het uitgangspunt voor deze omvang is vooralsnog een inventarisatie van de bestaande teams, exclusief overhead (IV-Offices en vraagsturing). In het detailontwerp zal hier nog nader uitwerking op plaatsvinden en gekeken worden of deze omvang moet worden bijgesteld.
3. Clusters zijn mede ingedeeld naar de onderliggende systemen en gerelateerde projecten en programma's.
4. Clusters zijn mede ingedeeld naar strategische prioriteiten (waar willen we als UWV naartoe bewegen).

Hieronder staat het overzicht van de clusters die op dit moment benoemd zijn, met hun missie en verwachte omvang. De exacte indeling en naamgeving kan wijzigen op basis van nieuwe inzichten en wordt meegenomen in het detailontwerp. Op termijn kan gekozen worden om clusters op- dan wel af te schalen indien strategische prioriteiten wijzigen of wanneer doelstellingen zijn gerealiseerd.

Ieder cluster zal aangestuurd worden door één Clusterleider, maar in de besturing kan een Senior Clusterleider verantwoordelijk zijn voor meerdere clusterleiders.

Bovenin het overzicht ziet u de vier Klantreisclusters in het blauw, daaronder de zeven dienstenclusters in het oranje. Onder deze clusters staan de drie Kanalenclusters in het groen en weer daaronder de acht Enabler clusters in het lichtblauw. Naast de naam van het cluster staat de missie van het cluster.

Clusters	Missie
Ik zoek werk	wij zorgen divisie-overstijgend voor client specifieke informatie, vanuit behoeften en wet & regelgeving voor ...
Ik ben ziek of gedeeltelijk arbeidsongeschikt	... werkzoekenden
Ik heb van jongs af aan een handicap	... zieke of (gedeeltelijk) arbeidsgeschikte burgers ...
Werkgeversdienstverlening	... burgers met van jongs af aan een handicap ...
Werkbemiddeling & re-integratie	... werkgevers die een werknemer zoeken of iets willen regelen voor de werknemer...
Sociaal medische indicatiestelling	... het matchen van werkzoekenden en werkgevers en het faciliteren van ondersteuning rondom inzet (incl. scholing)
Recht, hoogte, duur WW & OSW	... het beoordelen wat iemand zelf nog kan en hem/haar hierbij begeleiden (voor ZW en AO) met een menselijk maat
Recht, hoogte, duur AO	... WW & OSW ...
Recht, hoogte, duur ZW	... het bepalen van recht, hoogte, duur voor de ... AW ...
Betalen & innen	... ZW ...
Arbeidsmarktparticipatie voorzieningen & vergunningen	... veilig, tijdig, betrouwbaar betaalverkeer rondom uitkeringen en invorderingen
Self-service kanalen	... het aanvragen en leveren van re-integratie diensten, (medische) voorzieningen en vergunningen in de vorm van een 'webshop' met generieke bouwblokken
Integraal klantbeeld & Assisted services	Wij helpen alle gebruikers om een optimale beleving te hebben via self-service kanalen
Content en Context management	Wij zorgen dat de medewerker elke client optimaal kan ondersteunen op <u>assisted</u> - en full service kanalen met een uniform klantbeeld
Primaire procesondersteuning & integratie	Wij bieden uniforme <u>medewerkerondersteuning</u> voor het managen en archiveren van content (incl. brieven)
Secundaire procesondersteuning (incl. IT4IT)	Wij ontwikkelen en beheren platforms en functionaliteiten voor de soepele bedrijfsprocesgang en ondersteunen primaire externe bedrijfsprocessen
Hosting, netwerk & ontwikkelplatforms	Wij ontzorgen medewerkers door het leveren en (door)ontwikkelen van functionaliteiten voor de ondersteunen van interne bedrijfsprocessen
Moderne werkplek & printen	Wij leveren, ontwikkelen en onderhouden veilige, robuuste en beschikbare platformen voor ontwikkelaars als gebruikers
Generieke & gestructureerde data	Wij zorgen dat elke medewerker tijdig over de ICT-faciliteiten beschikt zodat hij/zij optimaal zijn of haar werkzaamheden kan uitvoeren
Datashop	Wij maken data gedreven werken bij UWV mogelijk door...
Data analytics	... het inwinnen van generieke actuele betrouwbare kerndata voor UWV en Nederland
Security services	... het centraal beschikbaar stellen van data, data producten en <u>tooling</u>
	... het vergaren van accurate inzichten o.b.v. <u>analytics tooling</u> en expertise
	Wij leveren de expertise en tools voor security controles en monitoring voor een betrouwbare en veilige omgeving

Er is een verschil in de aard van de clusters. De Klantreisclusters en dienstenclusters zijn meer gericht op dienstverlening met de menselijke maat (customer intimacy) en de enabler clusters en kanalenclusters meer op operationele efficiëntie (operational excellence). Alle clusters werken middels dezelfde 1 UWV Verandermotor werkwijze. Daarbinnen kunnen wel de werkvormen verschillen. Zo kan bij de Klantreisclusters meer design thinking toegepast worden en zal er bij ontwikkeling van applicaties meer scrum gewerkt worden, terwijl bij de enabling clusters vaak meer planmatig gewerkt wordt (bijvoorbeeld bij het uitrollen van een nieuwe werkplek, of nieuwe laptops). Wel werkt iedereen in clusters en multidisciplinaire teams, met een standaard ritmiek en bijbehorende rituelen en kwartaalsturing.

De exacte invulling van de clusters wordt verder uitgewerkt in het *detailontwerp adviesaanvraag clusters*. Zoals u in de roadmap heeft kunnen lezen, faseren we zowel het detailontwerp als de implementatie van de clusters in twee delen:

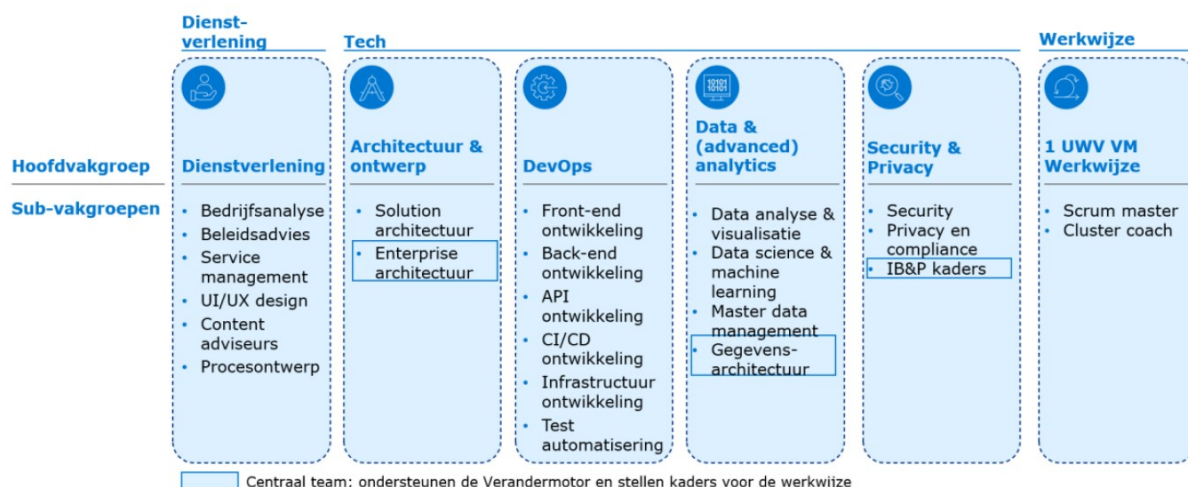
- Wave 1: klantreisclusters, dienstenclusters en kanalenclusters
- Wave 2: enabling clusters

In lijn met het streven naar autonomie en een sterk versimpelde organisatie, vallen zowel het ontwikkelen van veranderingen en verbeteringen bij het cluster alsook het beheer en onderhoud. Ook de implementatie hiervan valt onder de verantwoordelijkheid van een cluster in samenwerking met de Operatie. Tevens zullen initiatieven die nu in veranderprogramma's en projecten zijn ondergebracht, zoveel mogelijk door de clusters zelf worden gedaan. Ontwikkelaars, analisten, beheerders, testers en andere benodigde expertise zijn allemaal deel van de clusterteams en werken kort cyclisch en multifunctioneel samen. Dit verkleint het aantal overdrachtsmomenten en vergroot het vakmanschap in de teams.

5.4.2 Vakgroepen

Naast de clusters bestaat de Verandermotor ook uit vakgroepen. Vakgroepen bestaan uit 50 tot 500 FTE die binnen hetzelfde expertise gebied werken in verschillende clusters. Er zullen zes vakgroepen gevormd worden. Eén op dienstverlening, vier op technologie en één voor de borging van de 1 UWV Verandermotor werkwijze waar de Scrummasters en Clustercoaches onder vallen.

We denken nu aan de volgende vakgroepen met daaronder een eerste uitwerking van de sub-vakgroepen. Daarbij geldt dat naast ontwikkeling, uiteraard ook het beheer in de sub-vakgroepen valt:



In het *detailontwerp adviesaanvraag vakgroepen* zal worden vastgesteld welke subvakgroepen er precies komen en hoeveel en welke functies erin komen. Uitgangspunt is daarmee dat de vakgroepen worden geleid door een Vakgroepleider en de sub-vakgroepen door een sub-Vakgroepleider, zodat ook bij de sub-vakgroepen er iemand is die zowel de inhoud kent en daarop kan sturen en begeleiden, als de werkgeversrol kan oppakken.

Naast het sturen op inhoud en werkgeverschap, zien we daarnaast een belangrijke regierol voor de vakgroepen als het gaat om het stellen van de kaders. De vakgroepen bepalen het beleid en de richtlijnen op hoe binnen UWV het werk wordt gedaan. Dan gaat het bijvoorbeeld om de vragen hoe we zaken ontwikkelen, in welke talen, met welke doelarchitectuur en waar teams zich dan aan te houden hebben. De platformen en tools die daarvoor worden ingezet komen vanuit de enabling clusters, zoals de infrastructuur en IT4IT oplossingen. Ook dit wordt nader uitgewerkt in het detailontwerp.

5.5 Rollen en verantwoordelijkheden

De Verandermotor heeft acht functies in de clusters en vakgroepen, waarvan er vier aansturend/kaderstellend op verschillende niveaus (zie Bijlage XIII voor de concept functieprofielen)

5.5.1 Functies binnen de clusters

De **senior Clusterleider en Clusterleider II en III** zijn eindverantwoordelijk voor alle veranderingen binnen het cluster ten behoeve van cliëntwaarde, inclusief het uitdragen, het beheer en onderhoud hierop. De (senior) Clusterleider is gericht op het leveren van betrouwbare oplossingen en het creëren van snelle, merkbare en significante verbeteringen in de dienstverlening van cliënten, werkgevers en UWV medewerkers. De (senior) Clusterleider geeft een cluster inhoudelijk richting en vormt een visie op de producten en diensten hierin. Dit is een vaste functie die naast het vormen van de visie en strategie, ook werk ophaalt bij stakeholders, prioriteert en stuurt op het behalen van de doelen. Voor de werkgeversrol geldt dat deze voor een senior Clusterleider bij een portefeuillehouder van de Raad van Bestuur ligt. Voor de Clusterleider ligt deze bij een senior Clusterleider. Een senior Clusterleider stuurt een cluster aan en daarnaast enkele Clusterleiders.

De **senior Techleider en Techleider II en III** ondersteunen de (senior) Clusterleider op het borgen van de realisatie van technologie doelstellingen (zowel voor IV als Data) binnen de doelarchitectuur. Ook dit is een vaste functie. Naast de Clusterleider ondersteunt de (senior) Techleider de Product Owners met technische expertise en visie. De (senior) Techleider is verantwoordelijk voor de cluster technologische processen, systemen, data, architectuur en inzet van IV platformen en tools. Daarbij hoort ook de stabiliteit, veiligheid en performance van alle systemen. Iedere Clusterleider wordt ondersteund door een Techleider. De (senior) Techleider betreft een richtinggevende functie, waarbij we niet uitgaan van dual leiderschap. De Techleider rapporteert aan de Clusterleider en wordt functioneel aangestuurd door de CIO.

De **Clustercoach** (2 niveaus) begeleidt het cluster vanuit Cultuur en Leiderschap. De Clustercoach adviseert, coacht en daagt de Clusterleider uit, evenals alle clusterleden en stakeholders (inclusief functies uit Operatie en Ondersteuning in directe interactie met het cluster) op hun veranderreis binnen het cluster. De Clustercoach begeleidt continue verbetering door middel van het uitdragen van de lean-Agile mindset en faciliteren van cluster events en ceremonies, zoals PI-planning en Cluster retrospectives. Tevens leidt hij/zij het cluster op het procesvlak, door het coördineren en synchroniseren van clusteractiviteiten, het identificeren en beheren van risico's, het actief bijdragen aan het wegnemen van obstakels in de realisatie van veranderingen en monitoren van prestatiemetingen en verbetering en samen met de Scrummaster optimaliseren van de samenwerking tussen de Agile-teams in het Cluster. Een Clustercoach werkt samen met één Clusterleider.

De **Product Owner** (2 niveaus) geeft inhoudelijk richting op teamniveau en bepaalt de prioriteiten van het team. Het is een vaste functie die vast aan één of twee teams is toegewezen. Het betreft een richtinggevende functie, waarbij de Product Owner als visionaire kracht ook een inspirerende en enthousiasmerende rol heeft binnen het team. De Product Owner ontwikkelt en realiseert de productvisie en neemt haar/zijn team daarin mee. Daarbij houdt de Product Owner de klant en Operatie in gedachten en maximaliseert hij/zij klantwaarde.

De **Scrummaster** begeleidt het team op cultuur en leiderschap en ceremonies. Bij aanvang is dit een vaste functie om teams thuis te laten worden in deze nieuwe manier van werken. Dit wordt binnen twee tot drie jaar afgebouwd, waarna Scrummaster vaker een rol wordt. Een Scrummaster kan dan werken voor twee of drie teams.

De laatste functie is die van **teamlid**. Deze functie wordt paragraaf 5.6.4 nader toegelicht.

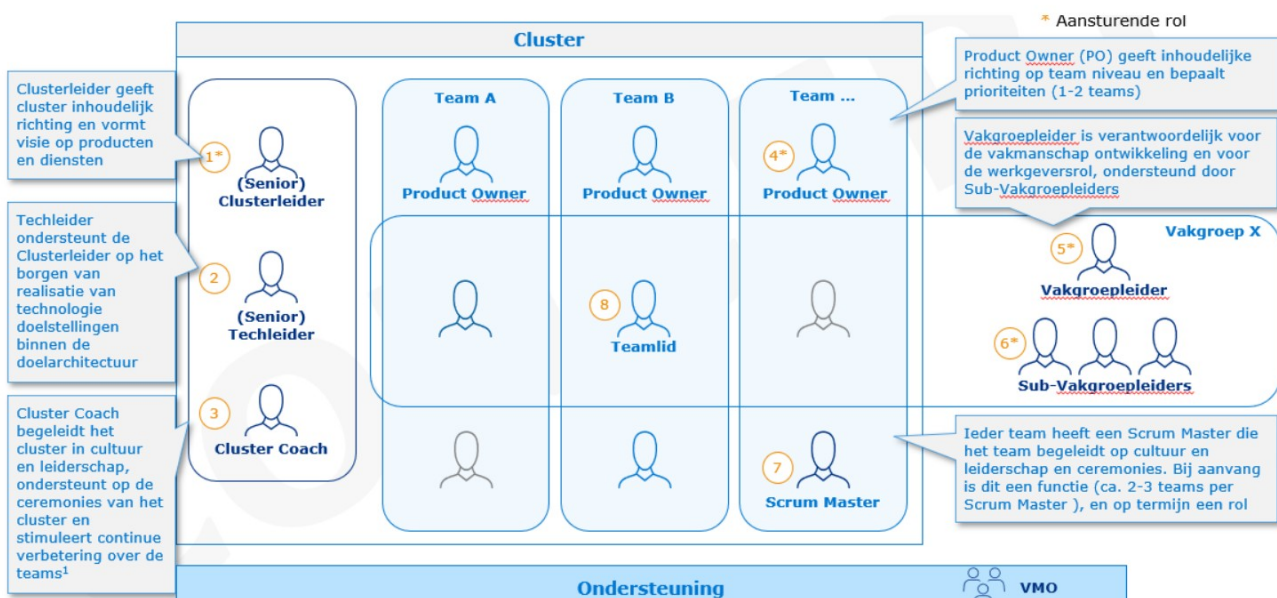
5.5.2 Functies binnen de vakgroepen

De **Vakgroepleider** is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van vakmanschap en voor de werkgeversrol en wordt ondersteund door sub-Vakgroepleiders. Het is een vaste, cluster-overstijgende functie, die regie op de vakinhoudelijke werkwijze heeft. De Vakgroepleider is een aansturende functie, waarvan er in totaal zes zullen zijn (één per vakgroep). Eén Vakgroepleider zorgt voor de borging van de 1UWV Verandermotor werkwijze.

De Vakgroepleiders werken nauw samen met de (senior) Clusterleider en (senior) Techleider van de clusters. De clusters bepalen waar de medewerkers aan werken en de vakgroepen bepalen welke vak-expertise daarbij hoort. Het werk vindt plaats in de clusters en zijn/haar clusterteam is de basis voor elke medewerker. Hoewel formeel de werkgeversrol bij de vakgroep ligt, zal deze in nauw overleg met het cluster worden ingevuld. Deze samenwerking wordt in het *detailontwerp adviesaanvraag vakgroepen* verder uitgewerkt.

De **Vakgroepleider II (sub-Vakgroepleider)** ondersteunt de Vakgroepleider in de vakontwikkeling, werkgeversrol en regie op de vakinhoudelijke werkwijze. Het betreft een vaste, cluster-overstijgende rol, die aansturend is. Per 30 tot 50 medewerkers in een vakgroep zal een sub-Vakgroepleider zijn, waardoor het totaal sub-Vakgroepleiders op ongeveer 40 tot 80 totaal komt. De uitwerking van de sub-vakgroepen wordt meegenomen in het *detailontwerp adviesaanvraag vakgroepen*.

Schematisch zijn alle functies als volgt samen te vatten:



5.5.3 Overige functies binnen de Verandermotor

De **Chief Information Officer (CIO)** is eindverantwoordelijk voor het ontwikkelen, implementeren en onderhouden van UWV's technologie capability en het neerzetten van het digitale fundament (architectuur, infrastructuur, platformen, software en IV-processen en werkwijzen). De CIO is daarnaast verantwoordelijk voor de digitale strategie, de kaders, het beleid en de richtlijnen op het gebied van technologie. Daarbij houdt de CIO rekening met de missie, visie en strategie van UWV, om de dienstverlening naar cliënten, werkgevers en UWV-medewerkers optimaal te ondersteunen.

De **Chief Technology Officer (CTO)** draagt bij aan het ontwikkelen en geeft invulling aan het ontwikkelen, implementeren en onderhouden van het digitale fundament (infrastructuur, platformen, software en IV-processen en werkwijzen). De CTO houdt daarbij rekening met de missie, visie en strategie van UWV, om de dienstverlening naar cliënten, werkgevers en UWV-medewerkers optimaal te ondersteunen.

De **VMO leider** is eindverantwoordelijk voor de aansturing van het Value Management Office. De Value Management Office Leider faciliteert, als cockpit van de organisatie, het Lean Portfolio Management-proces en bewaakt en bevordert de operationele excellentie en Lean Governance als onderdeel van een Lean-Agile-transformatie, met als uitgangspunt de doelstellingen van de UWV strategie, om een cruciale rol te vervullen in het creëren van overzicht en zorg te dragen voor advisering over de juiste prioritering van de initiatieven in de clusters.

5.6 Span of control

5.6.1 Vakgroepen: werkgeversrol

De functie van (sub)Vakgroepleider en dan met name zijn/haar werkgeversrol is nieuw binnen UWV. Bestuurder is voornemens deze functie nader uit te werken binnen het *detailontwerp adviesaanvraag vakgroepen* en na verloop van tijd ook te evalueren. In bijlage VI is een eerste uitwerking opgenomen van hoe we de werkgeversrol van de Vakgroepleiders voor ons zien in de praktijk.

Zeker voor Vakgroepleiders van grote vakgroepen (meer dan 100 FTE) met daaronder meerdere sub-vakgroepen, zal vanuit HR goede ondersteuning noodzakelijk zijn op de werkgeversroltaken als functionerings- en beoordelingsgesprekken en capaciteitsplanning. Daarnaast is één van de belangrijke uitgangspunten de ontwikkeling van medewerkers, waar ook veel aandacht voor moet (kunnen) zijn.

Daarbij is een aantal opties verkend: een sub-Vakgroepleider en een People Manager. Bij de laatste optie hebben we zwaar laten wegen dat deze geen gevoel heeft bij de inhoudelijke aspecten van de vakgroep, waardoor het lastiger is om op inhoud medewerkers te beoordelen en dat het voor medewerkers complex wordt als ze met drie verschillende aansturende functies te maken krijgen.

Bij de optie voor sub-Vakgroepleider hebben we twee opties overwogen: de meewerkend voorman/-vrouw en het voltijds managen, waarbij we nu voornemens zijn te kiezen voor de vorm waarbij de sub-Vakgroepleider voltijds kan managen. Per 30 tot 50 medewerkers in een vakgroep zal een sub-Vakgroepleider zijn, waardoor het totaal sub-Vakgroepleiders op ongeveer 40 tot 80 totaal komt.

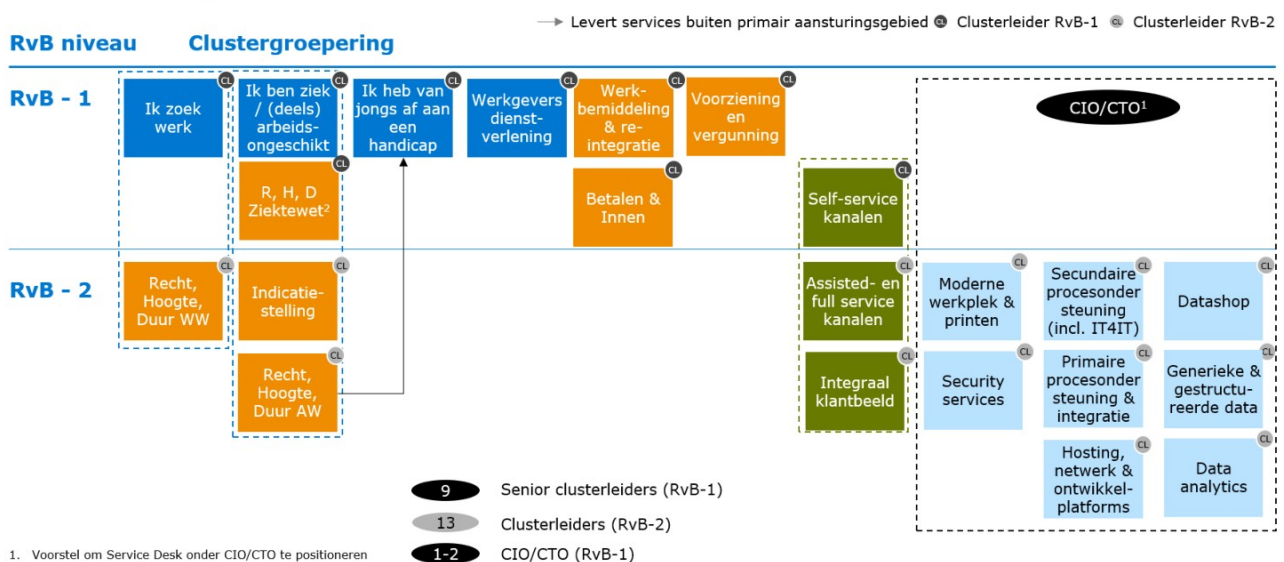
De vakgroepen zorgen voor het beoordelingsproces en brengen daarbij de vakmanschap en loopbaan inzichten in. De begeleiding en inhoudelijke beoordeling van medewerkers komt primair vanuit de clusters. Zij zorgen ook voor het welzijn van de medewerkers en hoe teams samenwerken want de medewerkers werken het merendeel van hun tijd bij de clusters en slechts een deel van tijd bij de vakgroepen. Daarom is de samenwerking tussen de vakgroepen en de clusters essentieel.

5.6.2 Maximale omvang clusters

Zoals eerder aangegeven bij het clusterontwerp, is daar als principe meegenomen dat clusters een maximale omvang hebben van 60 tot 150 FTE. Het uitgangspunt voor deze omvang is vooralsnog een inventarisatie van de bestaande teams, exclusief overhead (IV-Offices en vraagsturing) en best practices bij andere organisaties. In het *detailontwerp adviesaanvraag clusters* zal de precieze omvang van de clusters per cluster worden vastgesteld.

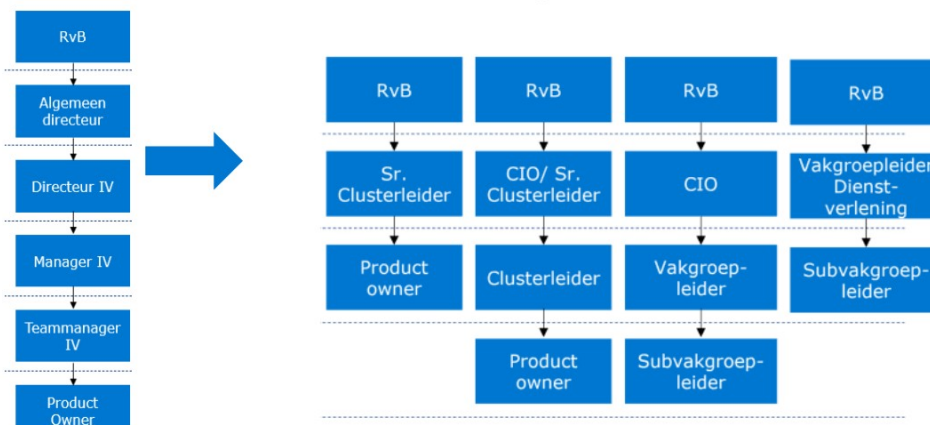
Voor Clusterleiders betekent dit een maximale verantwoordelijkheid voor 150 FTE.

Organisatorisch en op RvB-1 en RvB-2 niveau laten deze functies zich ten opzichte van de clusters als volgt indelen. Waarbij gelijk inzichtelijk wordt gemaakt welke clusters een Senior Clusterleider krijgen (zwarte bolletjes, 9) en welke clusterleiders (lichtgrijze bolletjes, 13). Duidelijk is daarnaast dat de enabling clusters beoogd onder de CIO en CTO gaan vallen. In de *detailontwerpen clusters wave 1 en wave 2* wordt met de uitwerking van de clusters beoordeeld of deze indeling gehandhaafd moet blijven, danwel of hierin geschoven wordt.



5.6.3 Reductie van managementlagen

De omslag van de IST naar de SOLL leidt tevens tot een reductie van managementlagen. In de IST situatie is er nog sprake van vijf niveaus onder de Raad van Bestuur. Van Algemeen Directeur tot Product Owner. Voor de Verandermotor geldt in de SOLL dat er onder de Raad van Bestuur drie niveaus ontstaan. In de plaat hieronder worden vier verschillende nieuwe lijnen van aansturing onder RvB geschetst: de twee linker kolommen schetsen de clusterlijnen, de twee rechter kolommen de vakgroeplijn.



5.6.4 Teamniveau

Hoewel in het *detailontwerp adviesaanvraag clusters* de clusters nader uitgewerkt moeten worden, willen we in dit hoofdlijnenontwerp een aantal uitgangspunten voor teams benoemen.

In elk cluster zitten divisie-overstijgende, multidisciplinaire teams van een aantal vaste (dedicated) leden, met daarbij een flexibele schil.

Het uitgangspunt is dat een team bestaat uit 5-9 vaste teamleden (dedicated). Naast de richtinggevende functies van Scrummaster en Product Owner gaat het dan bijvoorbeeld om de functies van UX/UI-designer, Tester, Ontwikkelaar, Beheerder en Analist. Teamleden hebben een specifieke functie, maar zijn met elkaar verantwoordelijk voor het eindresultaat. Dat betekent dat ze elkaars werk moeten kunnen overnemen en werk kunnen uitvoeren over hun eigen functie heen. Hiervoor moeten ze veelal hun competenties verbreden.



In de flexibele schil gaat het om medewerkers die niet vast deelnemen aan het team, maar op deeltijdbasis zijn toegewezen (toegewijd of 'devoted',) aan een team of cluster. Voorbeelden hiervan zijn juridische expertise, architecten of klantexpertise. Binnen teams die dicht op de klant zitten (bijvoorbeeld bij de klantreisclusters en dienstclusters), zullen de collega's uit de Operatie vast deelnemen aan het team of cluster om zo de samenwerking met de Operatie goed te bestendigen. Hierbij is het de bedoeling dat dezelfde functionele experts betrokken blijven bij de clusters en daarmee diepe kennis van en relaties met het cluster opbouwen.

Deeltijd clusterleden zijn volwaardig lid van een cluster en nemen standaard mee aan de ceremonies van een cluster. Daarnaast blijven deze experts ook een deel van hun functie onderdeel van de Operatie. Zij werken dus in twee werelden, wat belangrijk is om verbinding te houden met de Operatie.

In het *detailontwerpen van de waves* zullen vaste en deeltijd teamleden op persoonsniveau aan clusters worden toegewezen.

5.7 Bijzondere onderdelen en diensten

Een aantal organisatieonderdelen dan wel diensten past niet direct in het format van de Verandermotor dat we voor ogen hebben. We hechten echter wel waarde aan het expliciet benoemen van deze bijzondere elementen en hoe we deze willen incorporeren in de Verandermotor.

Bijzondere onderdelen/diensten	Invulling in de Verandermotor
Bezwaar, Beroep en klachtenafhandeling	Collega's van de afdeling informatievoorziening B&B inclusief hoofd IV B&B gaan over naar een cluster binnen de Verandermotor. Tevens wordt capaciteit op deeltijdbasis vanuit B&B toegekend aan (IKR) clusters als input – bijv. uitkomsten van leercirkels en rode draden in bezwaarzaken en beroepzaken. Dit wordt nader uitgewerkt in het detailontwerp clusters.
Handhaving	Collega's van de afdeling informatievoorziening HH inclusief hoofd IV HH gaan over naar een cluster binnen de Verandermotor. Tevens wordt capaciteit vanuit HH – met name afdeling R&I – deeltijds toegekend aan (IKR) clusters als input – bijv. uitkomsten onderzoeken. Dit wordt nader uitgewerkt in het detailontwerp clusters.

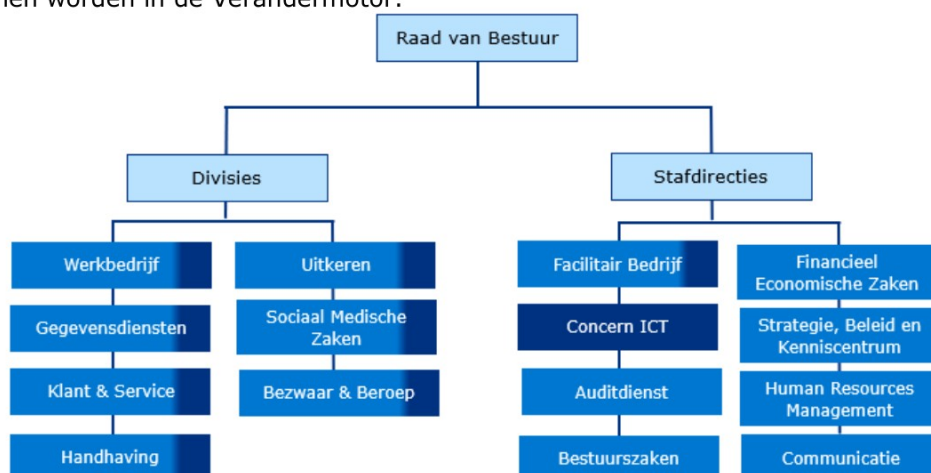
Bijzondere Zaken	Bijzondere Zaken (BZ) betreft voornamelijk operationele werkzaamheden, voor bijzondere doelgroepen en gaat daarom niet mee in de Verandermotor. Het change/IV deel, inclusief verbetering/verandering, beheer en onderhoud van het systeem RINA is beoogd te landen in een cluster. BZ gebruikt als afnemer tooling van verschillende clusters in de Verandermotor en de dienstverlening wordt door meerdere cluster geraakt, waardoor altijd naar de impact op BZ moet worden gekeken. Voor vereiste interactie met de clusters kan met een deeltijds constructie gewerkt worden en hebben de medewerkers vanuit dit cluster een belangrijke verbindingfuncties met andere clusters om BZ verbeteringen/ veranderingen in producten, diensten, processen en systemen te realiseren. Dit wordt nader uitgewerkt in het detailontwerp clusters.
Data leveren aan afnemers (bv. Belastingdienst, ministerie)	Deze dienstverlening bij Gegevensdiensten levert operationele diensten en gaat daarom niet mee in de Verandermotor. Gebruikt als afnemer wel tooling van de enabler 'Datashop en expertise'.
Sociale verzekeringsdomein gegevensdiensten (AOV)	Deze dienstverlening bij Gegevensdiensten levert operationele diensten en gaat daarom niet mee in de Verandermotor. Gebruikt als afnemer tooling van en heeft capaciteit in het cluster 'Recht, Hoogte, Duur Arbeidsongeschikt' (deeltijd), terwijl de werkzaamheden operationeel plaatsvinden.
Onderzoekscentra, bv. Klantexpertise en Arbeidsmarktinformatie- en Advies (AMI)	Blijven buiten de Verandermotor, maar leveren wel input voor de Verandermotor vanuit analyses. Dit kan door toegewezen capaciteit aan Klantreis, Diensten en Kanalen clusters vanuit centraal expertise centrum bestaande uit een klein aantal teams.
KCC	Blijft als operationele afdeling buiten scope van de Verandermotor. Wel moet bekeken worden waar deze afdeling gepositioneerd wordt.
Klantexpertise	De functies binnen Klantexpertise die specifiek voor één klantreis werken, komen in een klantreiscluster. De generieke functies blijven onveranderd.
Innovatie	Horizon 1 en 2 innovaties worden in principe uitgevoerd vanuit ieder cluster, horizon 3 innovaties vanuit een centrale 'lab omgeving' voor Proof of Concept ontwikkeling in samenwerking met clusterteams. Bij een geslaagde PoC overdracht naar een cluster. (zie voor nadere duiding Horizon de begrippenlijst, dit wordt ook nog nader uitgewerkt in het detailontwerp adviesaanvraag clusters).
Maatwerkplaatsen (SOLVE)	Leveren op basis van structurele problemen (Solves) input voor de backlog van clusters (met name Integrale Klantreis, eventueel diensten) vanuit SOLVE-tafel in maatwerkplaats.
Samenloop	Uitgevoerd vanuit een van de 'Recht, Hoogte, Duur' clusters, of het 'Betalen en innen' cluster (nader uit te werken in detailontwerpfase).
IV-programma's	Grote IV-programma's worden zoveel mogelijk afgerond voordat we overgaan naar de Verandermotor. In principe worden IV-programma's straks uitgevoerd vanuit de Verandermotor clusters, waarbij per programma gekeken zal worden wat de meest optimale landingsplek is. Het programma <i>herontwerp AW</i> wordt mogelijk een tijdelijk cluster (nader uit te werken in detailontwerpfase).
Servicedesk IV	Betreft weliswaar een operationele afdeling, maar omdat deze zo nauw samenhangt met de dienstverlening in de Verandermotor is een plaats buiten de Verandermotor niet logisch. De Servicedesk IV zal ondergebracht worden bij de CTO. In het detailontwerp wordt nader uitgewerkt wat er, naast de Servicedesk, aan centrale functies onder de CTO gehangen moeten worden.

Mogelijk dat in het *detailontwerp adviesaanvraag clusters* de nadere uitwerking hiervan kan leiden tot het groter (of kleiner) worden van clusters, indien elementen toch wel (of niet) in clusters worden opgenomen.

6 Organogrammen

6.1 Organogram IST

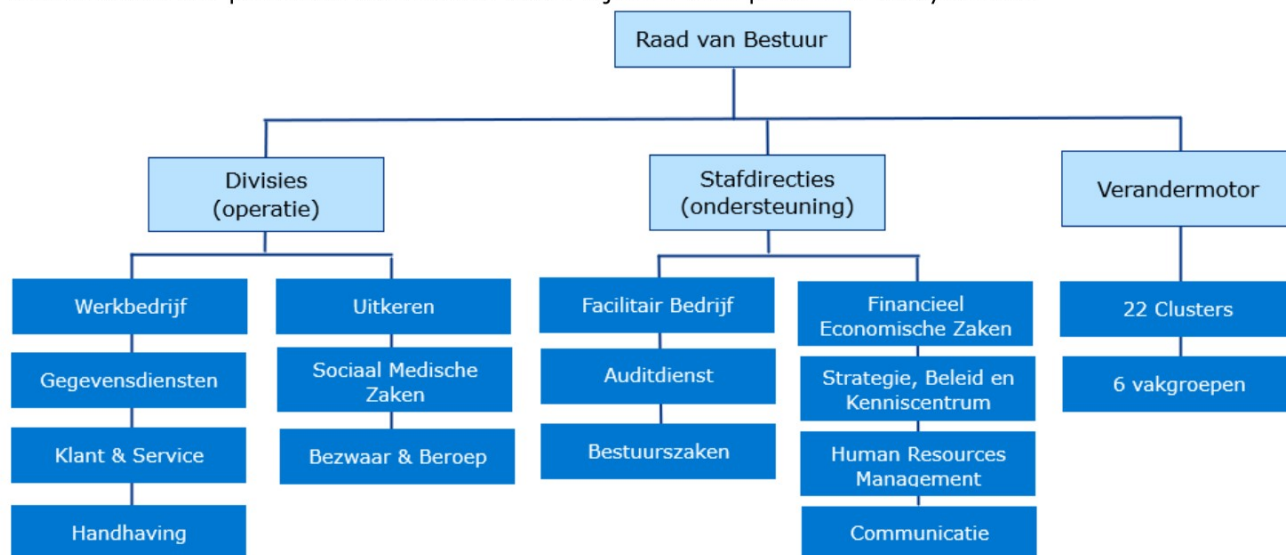
In het organogram hieronder is de IST situatie aangegeven, waarbij in donkerblauw de onderdelen zijn die meegenomen worden in de Verandermotor.



6.2 Organogram SOLL

In onderstaand organogram is de SOLL aangegeven met het nieuwe onderdeel "de Verandermotor". Alle IV onderdelen worden uit de uitvoering en stafdirecties gehaald en landen in de Verandermotor (zie bijlage II voor een overzicht van de organisatieonderdelen). Dat betekent ook dat een groot deel van de divisies Klant & Service en Gegevensdiensten landen in de Verandermotor. Waar de onderdelen die niet meegaan in de Verandermotor gaan landen is geen onderdeel van deze adviesaanvraag en worden op een ander moment nader uitgewerkt, bijvoorbeeld in de ontwikkelopdracht van de Operatie.

Bestuurder beoogt op termijn haar eigen functionele indeling anders te gaan indelen. Zowel ten aanzien van de Verandermotor als de organisatieonderdelen die buiten de Verandermotor vallen. Ten aanzien van die functionele indeling wordt dan ook gekeken naar de impact op andere functies, rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatieonderdelen, bijvoorbeeld de functie van Algemeen Directeur. Wel is duidelijk dat met het onderbrengen van de Veranderorganisatie in de Verandermotor, de functie van Algemeen Directeur wijzigt. De Algemeen Directeur zal primair verantwoordelijk zijn voor de Operatie in zijn/haar divisie en daarmee gepaard gaande veranderopdrachten om de Operatie verder te verbeteren. De Clusterleiders zullen primair verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen, verbeteren en onderhouden van producten en diensten en de bijbehorende processen en systemen.



7 Consequenties van de voorgenomen verandering

7.1 Gevolgen voor medewerkers

De Verandermotor heeft gevolgen voor ongeveer 3.000 medewerkers die (grotendeels) op het hoofdkantoor en in de IV-organisatie werken aan het verbeteren van onze (digitale) dienstverlening en het realiseren van gewenste veranderingen, bijvoorbeeld bij veranderingen in beleid en wet- en regelgeving, nieuwe vragen vanuit cliënten en upgrades van technologie. Zoals eerder aangegeven, zal voor de meeste medewerkers binnen de Verandermotor het werk niet wijzigen. Voor medewerkers betekent de Verandermotor vooral een andere manier van samenwerken. Teams en medewerkers gaan met meer focus, meer autonomie en minder afhankelijkheden aan een veranderopgave werken. Zij krijgen daarmee dus meer verantwoordelijkheid. Ervaring bij andere organisaties leert dat dit zorgt voor meer werkplezier. Dit zal uiteraard gemeten worden, bijvoorbeeld via het Werkbelevingsonderzoek en de Cultuurbarometer.



7.1.1 Eén UWV Verandermotor manier van werken

Om een grote organisatieverandering succesvol te maken is veel meer nodig dan nieuwe structuren en processen. Cultuur, leiderschap en vaardigheden zijn doorslaggevend om een verandering te laten beklijven in een growth mindset en attitude. Daarmee gaat de invoering van de Verandermotor samen met veel aandacht voor de manier waarop we werken.

Binnen UWV wordt al langere tijd gewerkt aan de 1 UWV manier van werken. Dit gebeurt onder andere in het leiderschapsprogramma voor het gehele management en een uniforme manier van werken binnen de Klantreizen. Binnen de Verandermotor specifiek is aanvullend hierop een 1 UWV Verandermotormanier van werken noodzakelijk, waarin de Agile principes een belangrijk deel zijn. Hiermee bieden we maximale ondersteuning aan onze medewerkers om invulling te kunnen geven aan de manier van werken in de Verandermotor.

Met deze manier van werken beogen we uniformiteit in processen, heldere (leiderschaps)rollen en concrete waarden en tools. Waarbij we uitgaan van een organisatie waarin we continu leren en verbeteren. Uiteraard zijn we ons ervan bewust dat de Operatie en Ondersteuning goed moeten begrijpen wat deze werkwijze inhoudt, zodat iedereen goed op elkaar kan anticiperen. Daarom worden ook alle functies in directe interactie met de Verandermotor onderdeel van de 1 UWV Verandermotor manier van werken uitrol.

Het Agile werken zal, net als een aantal andere specifieke elementen, vooral gelden voor de Verandermotor maar we verwachten ook bij de Ondersteuning veel elementen hiervan steeds meer terug te zien. Het werken met kwartaalsturing, dagstarts en retrospectives is bijvoorbeeld ook prima toe te passen in stafafdelingen en helpt hen om goed aan te sluiten bij de werkwijze van de clusters.

Deze duidelijke, niet vrijblijvende manier van werken is de 'ruggengraat' om de Verandermotor goed te kunnen laten werken, om wendbaarheid te creëren in de organisatie en duidelijke kaders en afspraken te bieden voor leiders en teamleden.

De 1 UWV manier van werken voor de Verandermotor is verankerd in de basisovertuigingen van onze organisatie in de vorm van de ROEP waarden. Ook zullen we zorgen dat andere belangrijke werkprincipes

zoals het waardengedreven sturen meegenomen worden in de werkwijze en dat UWV leiderschapsprogramma's en leergangen erbij aansluiten.

Om deze manier van werken te implementeren is de ontwikkeling van vaardigheden, kennis en competentieontwikkeling (capability building) cruciaal. Een lerende organisatie is continu bezig met de juiste inzet van eigen capaciteit. We willen werkplezier in de teams, doordat ze zelf organiserende successen vieren en leren van foute inschattingen. Dit vraagt een eerlijke en open houding voor iedere doelgroep binnen de Verandermotor en in interactie met de Verandermotor. Door lerend te zijn investeren we in effectiever presteren, ons aanpassen aan veranderingen en nieuwe uitdagingen aan te gaan met onze omgeving. Hiervoor zal zowel voor als na de implementatie een mix van formele interventies (10%), mentoring en coaching (20%) en on-the-job leren (70%) ontwikkeld worden, zowel op persoonlijke ontwikkelingen die nodig zijn voor de growth mindset, als voor vakmanschap.

Gedrag en vaardigheden

Op de 1 UWV Verandermotor werkwijze zijn we als het gaat om *gedrag en vaardigheden* voornemens met een aantal uitgangspunten te gaan werken. Deze uitgangspunten gelden voor iedereen en zijn voor iedereen gelijk:

- 1. Maak het klein en meetbaar.** Knip het werk op in kleine stukjes die in een kwartaal kunnen worden afgerond. We werken met DRI's (Doelen en Resultaat Indicatoren, in het Engels zijn dit OKRs - Objectives and Key Results) om strategische doelen concreet te vertalen naar meetbare resultaten. Maak zoveel mogelijk elementen meetbaar, niet om elkaar daarop te beoordelen maar om te leren waar verbetering mogelijk is en effect heeft.
- 2. Effectief prioriteren.** Teamleden prioriteren effectief binnen iteratieve werkcycli, zodat de focus ligt op geprioriteerd werk dat de meeste waarde toevoegt aan de team- en clusterdoelstellingen (en daarmee uiteindelijk de klantwaarde die we beogen).
- 3. Missiegedreven (pro-actieve probleemoplossing) werken** (in plaats van systeem gedreven). Teams werken vanuit een missie en begrijpen deze. Teamleden lossen snel en effectief problemen op met de focus op cliënt- en medewerkersbehoeften. Ze gaan uit van wat ze zelf als team kunnen bereiken en werken nauw samen op basis van de expertise van elk teamlid.
- 4. Meegaan met veranderingen en verantwoordelijkheid nemen.** Het heel snel kunnen voldoen aan de wensen van de klant, zien de teams als een uitdaging. Dit vraagt om een flinke dosis verantwoordelijkheidsgevoel, betrokkenheid en resultaatgerichtheid.
- 5. Testen en continu leren.** Agile teams omarmen een cultuur van experimenteren en continu leren. Teamleden staan open voor nieuwe ideeën en leren van mislukkingen en successen. Dit betekent tevens dat je feedback tot je kunt nemen, maar ook dat je het zelf kunt geven aan anderen op een constructieve en respectvolle manier.

Afspraken en ceremonies

Op de 1 UWV Verandermotor werkwijze zijn we als het gaat om *afspraken en ceremonies* voornemens met de volgende uitgangspunten te gaan werken. Deze uitgangspunten gelden voor iedereen en zijn voor iedereen gelijk:

- 1. Toewijding aan het team.** Teams bestaan uit 100% vaste- en deeltijdleden, de laatste zijn toegewezen aan het cluster voor een specifiek doel en aanwezig bij alle ceremonies.
- 2. Face-to-face communicatie.** Teams maken vanaf de start afspraken over hun fysieke aanwezigheid als team en werken in een gedeelde ruimte. Vanuit de Agile principes gaan we uit van twee vaste dagen per week op kantoor.
- 3. Uniforme werkwijze en tooling.** Teams werken volgens een uniforme werkwijze. Ze volgen de jaarcyclus en nemen deel aan de voorgeschreven UWV- brede en teamceremonies, zoals vastgelegd in de 1 UWV Verandermotor werkwijze.

4. **Richten op waardecreatie.** Teams richten zich op levering van klantwaarde via iteratieve processen, continue feedbackloops en regelmatige evaluaties op gedrag. Er wordt een cultuur van samenwerking en transparantie gecreëerd waarbij openheid en aanpassingsvermogen centraal staan. Regelmatige evaluaties dragen bij aan meten en optimaliseren van een betere en snellere impact op onze cliënten.
5. **Samenwerking en coaching.** Open communicatie en actieve feedback vormen de basis om als team effectief te kunnen opereren. Teams hebben de ruimte om hierin te ontwikkelen, samen te werken en van elkaar te leren. Hiervoor wordt ruimte gecreëerd middels bijbehorende ceremonies.

Vanuit de 1 UWV Verandermotor werkwijze houden alle clusters de volgende UWV-brede en teamceremonies aan:

UWV-breed

- Kwartaalsturing/ DRI's inclusief PI Product Increment planning.
- Vakgroepbijeenkomsten.

Teamceremonies

- Sprint planning (sprints van twee weken).
- Daily scrum.
- Sprint review (inclusief demo).
- Retrospective.

De ceremonies en tooling worden verder uitgewerkt in het *detailontwerp adviesaanvraag clusters*.

7.1.2 Verschuivingen in populatie

Zoals eerder aangegeven, zal voor de meeste medewerkers binnen de Verandermotor het werk niet wijzigen en zal de grootste wijziging zijn dat zij "verschuiven" van een divisie naar een cluster. Met de Verandermotor verwachten we voor drie groepen medewerkers een wat grotere verschuiving. Deze kunnen, op hoofdlijnen, als volgt worden omschreven:

- Een verschuiving in aansturende functies door de beweging van managementfuncties naar Clusterleiders en Product Owners met als primaire taak het sturen op inhoud en stellen van kaders (anders dan primaire taak huidige aansturende functies) en (sub) Vakgroepleiders op de vakontwikkeling en werkgeversrol.
- Meer uitvoerende en datagedreven functies, waarbij we een toename verwachten in het aantal benodigde ontwikkelaars en beheerders op front-end, data experts, back-end, BAW en CRM en een afname in business consultants en analisten. Hierbij zien we dat veel ontwikkelaars en beheerders nu worden ingezet via externe partijen, waarbij we de beweging willen maken naar deze intern te sourcen.
- Initiële afname van overhead rond IV-offices en vraagsturing: we hanteren het uitgangspunt dat we minder overhead en governance inzetten. Daarbij zullen we goed kijken wat minimaal nodig is.

Het uitgangspunt van de Verandermotor is dat de omvang van de Verandermotor ongeveer gelijk blijft aan de huidige omvang, maar dat de verdeling daarbinnen dus wijzigt. We voorzien als schatting dat we van 60% niet-technische functies (functies die aansturen, coachen en op het gebied van dienstverlening en bedrijfsprocessen) naar 35% gaan. En van 40% technische functies (configuratie, ontwikkeling, beheer en data) naar 65%. Deze bewegingen kunnen ertoe leiden dat er in eerste instantie een mismatch ontstaat tussen de huidige verdeling in populatie en de benodigde verdeling in populatie. Daar waar we een reductie zien van functies, zullen we dit zoveel als mogelijk opvangen door natuurlijk verloop en afbouw van externe inzet. Bestuurder gaat ervan uit dat we medewerkers die desondanks niet direct geplaatst kunnen worden, maximaal van werk naar werk zullen begeleiden, om zoveel mogelijk medewerkers binnen UWV een plek te bieden. Om dat te realiseren, ziet Bestuurder het als een extra

opdracht om medewerkers daarin te ondersteunen met ontwikkelpaden, werk-naar-werk trajecten en maatwerk. Waarbij we het belangrijk vinden om te benadrukken dat deze adviesaanvraag de bestaande budgettaire kaders gebruikt en geen bezuinigingsdoelstelling heeft. In het *detailontwerp adviesaanvraag clusters* zal precies in kaart worden gebracht welke mismatch bestuurder ziet en hoe we het proces van maximaal van werk naar werk begeleiden gaan inrichten.

Zoals eerder geschetst in paragraaf 4.2 hanteren we in de detailontwerpen drie basisprincipes voor medewerkers:

- We realiseren ons dat een reorganisatie als deze, leidt tot veel vragen en onzekerheid bij medewerkers. We besteden daar zoveel als mogelijk aandacht aan, mede door hierover met medewerkers in gesprek te gaan. Er is ons alles aan gelegen om de periode van onzekerheid zo kort als mogelijk te laten duren.
- Voor het bemensingsproces hanteren we de uitgangspunten van het sociaal plan.
- Er is voorzien in een mobiliteitsbureau voor de Verandermotor, in samenwerking met de reguliere mobiliteitsbureaus, om mensen maximaal van werk naar werk te begeleiden.

7.1.3 Leiderschap en cultuur in de Verandermotor

In de Verandermotor werken we toe naar een structuur waarbij een cultuur en wijze van leiderschap wordt gecreëerd, waarin medewerkers en leiders in staat zijn zich te ontwikkelen (vakmanschap), beter samen te werken (door versimpelen structuur) en veel minder werkdruk zullen ervaren door betere prioritering en directer zien waar ze aan bijdragen. Dit zal leiden tot beter presterende teams, waarin vakmanschap en plezier voorop staat. En teams die daarmee ook meer klantwaarde zullen creëren.

Nieuw leiderschap (in de Verandermotor)

Om de transformatie naar de Verandermotor succesvol te maken is het belangrijk dat in alle vormen van leiderschap de Agile principes van werken worden begrepen en omarmd. De gedragingen die we daarin verwachten, helpen om invulling te geven aan de uitgangspunten van de Verandermotor. Iedereen met een Agile mindset kent daarin zijn eigen verantwoordelijkheid, waarbij elke professional de leiding neemt over het deel van het speelveld dat hij kan overzien. We willen dat deze leiders een voorbeeld zijn en effectief sturen, faciliteren en coachen. Daarmee eigen en andere teams in staat te stellen om optimaal te presteren en autonoom en zelfsturend te werken. Het nieuwe leiderschapsprofiel dat binnen UWV is geïntroduceerd geldt hierbij uiteraard als uitgangspunt, aangevuld met de eerder genoemde Agile principes voor de Verandermotor.

Van een hiërarchische leider binnen de Verandermotor worden specifieke gedragingen verwacht om invulling te geven aan de principes van de Verandermotor. Deze leider kan, vanuit de eigen expertise, het beste advies geven over het speelveld dat de leider overziet. De nieuwe leider zet de koers uit, waarbij ook verantwoordelijkheid wordt genomen voor die koers en de resultaten die worden bereikt. Om tot die koers te komen, wordt het hele team betrokken bij de inhoud en is er veel ruimte voor de inbreng en het vakmanschap van de clusterleden. Er is een duidelijk mandaat voor elk team en medewerkers worden gefaciliteerd op de prioritering van de backlog. De nieuwe leider coacht op het resultaat, met focus op het leveren van klantwaarde. Naast het geven van de kaders en richting zal de nieuwe leider zich vooral richten op het wegnemen van belemmering voor de teams. De nieuwe leider is het voorbeeld op het gebied van continu evalueren leren en verbeteren. Elke sprint wordt behandeld als een leermoment om hypothesen te testen, feedback te zoeken van stakeholders en een cultuur van openheid te stimuleren. De leider vertrouwt op de expertise en het vakmanschap van de medewerkers en zoekt altijd naar nog betere manieren waarop de teams effectief en met werkplezier kunnen werken.

Een nieuwe cultuur (in de Verandermotor)

Met de ROEP-waarden als basis, willen we een lerende cultuur creëren in de Verandermotor waarin medewerkers openstaan voor verandering, samenwerken, experimenteren en continue verbetering. De volgende aspecten staan aan de basis voor de nieuwe cultuur en gedragingen binnen UWV (uiteraard zit hier een overlap met de eerder geschetste uitgangspunten op gedrag en vaardigheden):

- **Eigen verantwoordelijkheid:** iedere medewerker neemt zijn of haar verantwoordelijkheid voor de resultaten en maakt deze meetbaar. Daarbij wordt proactief en kritisch gereflecteerd op de eigen prestaties.
- **Nauwe samenwerking:** iedere medewerker omarmt dat we multidisciplinair nauw gaan samenwerken. We combineren diverse expertises om complexe problemen efficiënt op te lossen en snel klantwaarde te realiseren.
- **Klantwaarde staat centraal:** al onze output is inhoudsgericht, we focussen op het leveren van waarde voor onze cliënten, werkgevers en medewerkers.
- **Iteratief en reflectief:** we werken in korte sprints, waarbij we herhaaldelijk met elkaar kijken of we de goede dingen doen en ons doel bereiken. We verfijnen tijdens het proces continu en brengen waar nodig verbeteringen aan.
- **Aanpassingsvermogen:** iedereen omarmt het feit dat de wereld elke dag kan veranderen. We reageren flexibel op veranderende nieuwe situaties en staan open voor snel leren.
- **Continu verbeteren:** we exploreren en hanteren daarbij een flexibele en responsieve werkwijze, waarin we snel kunnen aanpassen en ook ons eigen aanpassingsvermogen hoog is.
- **Successen vieren:** De clusterteams meten de aantoonbare resultaten die hun diensten en verbeteringen leveren en vieren op gepaste wijze behaalde mijlpalen.
- **Maatschappelijke relevantie:** Iedereen bij UWV werkt voor de belangrijke maatschappelijk opdracht die we als organisatie hebben. Clusters maken deze maatschappelijke bijdrage expliciet en betrekken hun teams actief bij het doorleven ervan.

7.1.4 Leerlijn één UWV Verandermotor manier van werken

Het mag duidelijk zijn dat een organisatie in deze 1 UWV manier van werken – en wat dit betekent – getraind moet worden. Zoals eerder genoemd sluit UWV voor de leiders van de Verandermotor aan bij het leiderschapsprofiel en trainingen die momenteel al ontwikkeld zijn. Specifiek voor het Agile werken worden daar een aantal leerlijnen aan toegevoegd. Zowel op hard- als in soft skills worden trainingen ontwikkeld die door de Clustercoach en Scrummaster ingezet kunnen worden om teams, waar nodig, te voorzien van de juiste boost voor verbeterde team effectiviteit.

Alle in- en externe (inhuur) medewerkers binnen de Verandermotor volgen een Bootcamp op de 1 UWV Verandermotor werkwijze. Zodat zij deze allemaal doorleven en voldoende bagage hebben om aan de slag te gaan in hun functie. Per doelgroep worden vervolgens specifieke leerlijnen ontwikkeld in de vakgroepen onder de verantwoordelijkheid van de Vakgroepleider. De teamontwikkeling staat daarbij centraal. Met behulp van een train de trainerprogramma worden mentoren en coaches de juiste trainingen aangeleerd om in de teams te kunnen toepassen. Voor hen is er een toolkit met interventies die ingezet kunnen worden wanneer de teamcontext daarom vraagt. Voor de competentieontwikkeling van het management is er ten slotte het UWV brede leiderschapsprogramma, om ook te verdiepen op de 1 UWV werkwijze.

Uiteraard worden deze modules en programma's geëvalueerd om te kijken hoe effectief ze zijn en waar verbetermogelijkheden liggen. Op de volgende pagina schetsen we de verschillende modules en voor wie deze bedoeld zijn. In bijlage VII vindt u een verdieping van deze modules.

Trainingsmodules	Teamleden 	Cluster- en Vakgroepleiders 	Cluster Coaches 
Bootcamp 1 UWV Verandermotor werkwijze	1 UWV werkwijze met deelnemers doorleven		
Leerlijnen		Doelgroepgericht leren over rol als leiders in de verandering	
Mentoring & coaching on the job	Worden gecoacht door Scrum Masters	Worden gecoacht door Cluster Coach	Worden gecoacht, dakpan-constructie intern/extern
Toolkit met interventies om in te zetten	Handvatten en praktische tools om 1 UWV werkwijze te ondersteunen op inhoud, houding & gedrag		
Train-the-trainer			Interne collega's op inhoud en vaardigheden opgeleid
Leiderschapsprogramma vervolg		Cultuur/houding & gedrag, <u>Growth Mindset</u> , Voorbeeldgedrag	

De verschillende leermodules en voor wie deze bedoeld zijn

7.1.5 Nieuwe functies en te vervallen functies

Concreet heeft Bestuurder als voornemen om in de Verandermotor een aantal nieuwe (management) functies te introduceren en een aantal functies te laten vervallen. Wij sluiten niet uit, dat in één van de detailontwerpen er nog functies bijkomen. Hoewel een aantal van deze functies pas verder worden uitgewerkt in de detailontwerpen, hechten we eraan deze al in dit hoofdontwerp te benoemen.

Nieuwe functies

- Senior Clusterleider
- Clusterleider II en III
- Chief Information Officer
- Chief Technology Officer
- Senior Techleider
- Techleider II en III
- Clustercoach I en II
- Vakgroepleider I en II
- Product Owner I en II
- Scrummaster
- VMO leider

Zie voor nadere toelichting paragraaf 5.5 Rollen en Verantwoordelijkheden

In bijlage XIII zijn de concept functieprofielen opgenomen van de nieuwe functies. Wat betreft de wegen zijn alleen die wegen opgenomen die relevant zijn voor het hoofdontwerp en de te starten werving en selectie. Van nieuwe functies die pas in het detailontwerp aan de orde komen wordt de weging in de desbetreffende adviesaanvraag gepubliceerd (m.u.v. de VMO-leider).

Te vervallen functies en rollen

In deze adviesaanvraag focussen we vooral op de leidinggevende (kaderstellende) posities. De ondersteunende posities gaan ook geraakt worden, maar in welke mate wordt uitgewerkt in het *detailontwerp adviesaanvraag clusters*.

Voor deze Adviesaanvraag ziet Bestuurder dat de volgende functies komen te vervallen:

- Directeur ICT
- Directeur IV
- Manager IV
- Klantreisleider (rol wordt beëindigd)
- IKR lead (rol wordt beëindigd)
- Agile coach (rol wordt beëindigd)
- Chief
- Een aantal specifieke functies binnen de functies van Programmadirecteur, Hoofd en Manager

Zie bijlage III voor een nadere uitwerking van de te vervallen functies

Ook op de functies binnen IPP en OPP zal de Verandermotor impact hebben. Daarnaast kan het door het vervallen van functies op directieniveau zo zijn dat er ook impact is op directie ondersteunende functies (directieadviseur, directiesecretaris en directiesecretaresse). De verwachting is dat een groot deel van deze medewerkers een functie kan gaan vervullen binnen de Verandermotor of elders binnen UWV. In het *detailontwerp adviesaanvraag clusters* en het *detailontwerp adviesaanvraag ondersteuning* zal de impact op deze functies verder worden uitgewerkt. Daarnaast zal de Verandermotor ook impact hebben op de functie (en rol) van Domeinhouder. Deze impact zal meegenomen worden in een separaat traject ten behoeve van de ontwikkeling van de Operatie (zie voor nadere duiding paragraaf 7.3.1).

7.1.6 Fasering nieuwe en te vervallen functies

Omdat de implementatie in meerdere waves wordt uitgevoerd, vindt ook de effectuering van onderstaande nieuwe en te vervallen functies gefaseerd plaats. Hieronder geven we schematisch aan welke functie in welke detailaanvraag wordt geïmplementeerd en welke wanneer komt te vervallen.

	Hoofdontwerp (deze AA)	VMO	Ondersteuning	Vakgroepen	Wave 1 clusters	Wave 2 clusters
Nieuwe functies						
(sr) Clusterleider	Klantreis, Diensten- en Kanalencusters					Enabling clusters
CIO	✓					
CTO						✓
(sr) Techleider	Klantreis, Diensten- en Kanalencusters					Enabling clusters
Clustercoach	Klantreis, Diensten- en Kanalencusters					Enabling clusters
Vakgroepleider	✓					
Vakgroepleider II sub-Vakgroepleider	✓					
Product Owner					✓	✓
Scrummaster					✓	✓

VMO leider	✓					
Te vervallen						
Directeur C-ICT						✓
Directeur IV	Uitkeren, Werkbedrijf, SMZ, FB en K&S					Gegevens- diensten, GIV en ICT-Services
Manager IV	Uitkeren, Werkbedrijf, SMZ, FB en K&S					Gegevens- diensten, GIV en ICT-Services
Klantreisleider (rol wordt beëindigd)	✓					
IKR lead (rol wordt beëindigd)	✓					
Agile coach (rol wordt beëindigd)	✓					✓
Chief		Chief I&PM		Overige Chiefs		

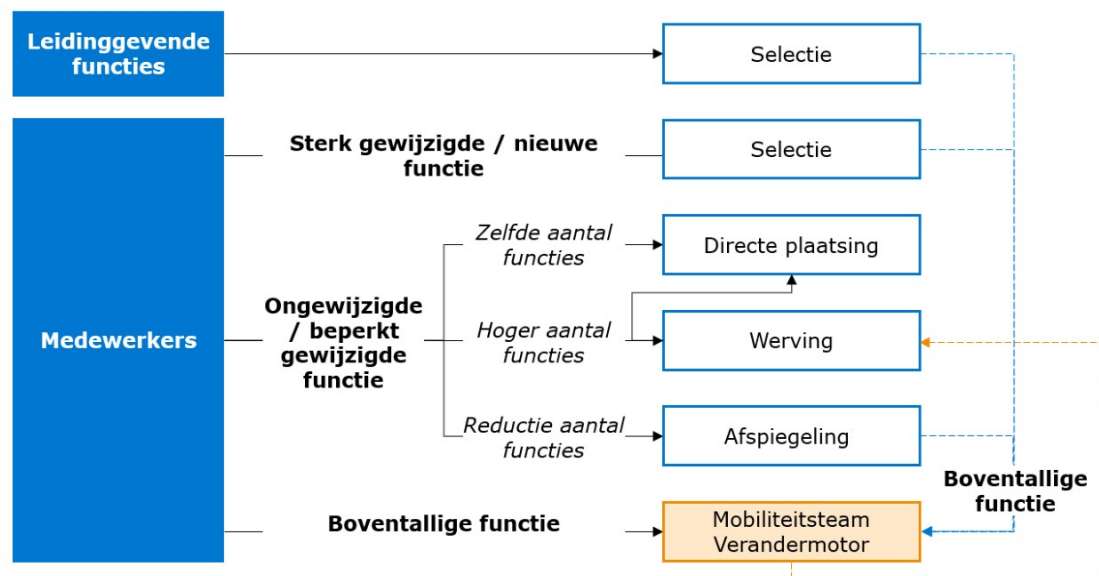
NB Voor alle functies geldt dat in de tabel is opgenomen van welke adviesaanvraag deze nieuwe en te vervallen functies onderdeel uitmaken. De functie komt daadwerkelijk pas te vervallen op het moment dat de nieuwe structuur in werking treedt.

7.1.7 Selectieproces en plaatsing

Niet alleen door functies die komen te vervallen, maar ook door de nieuwe manier van indeling, zal niet iedereen één-op-één geplaatst kunnen worden. Hiervoor zal een zorgvuldig proces ingericht worden, waarbij het Sociaal plan gevolgd wordt.

Om goed te weten wat er in de clusters nodig is aan functies, zullen identificatiewerkshops georganiseerd gaan worden. Op basis daarvan wordt bepaald welke functies precies in welke clusters en teams nodig zijn en hoe deze in vakgroepen worden geplaatst. Vervolgens wordt dit conform Sociaal Plan naar medewerkers vertaald. Ook hierbij kan het voorkomen dat niet alle medewerkers kunnen worden geplaatst in de Verandermotor. We gaan er vanuit dat voor de meeste collega's een plaats te vinden is in de Verandermotor of op een andere plek in de organisatie.

Het selectie-, plaatsing- of mobiliteitsproces ziet er op vereenvoudigde wijze als volgt uit:



Hoe dit gaat uitwerken voor alle functies en rollen zal worden uitgewerkt in het *detailontwerp adviesaanvraag clusters*.

Selectie voor nieuwe senior leiderschapsfuncties in de verandermotor

Voor de nieuwe senior leiderschapsfuncties in de Verandermotor vindt voorafgaand aan de implementatie van de eerste clusters (wave 1) selectie plaats.

Het gaat hierbij om de volgende functies:

- (senior) Clusterleider*
- (senior) Techleider*
- Vakgroep leider I en II
- CIO
- Clustercoach I en II*

*) Met uitzondering van deze posities binnen de enabling clusters. Hiervoor vindt voorafgaand aan wave 2 de selectie plaats.

Iedereen van wie zijn of haar functie vervalt en daarmee boventallig wordt, mag solliciteren op de nieuwe leiderschapsrollen. Daar zal selectie op plaatsvinden. Binnen het selectieproces zal sprake zijn van een logische opbouw waarbij de juiste verantwoordelijke personen worden betrokken. De selectie van deze functies zal om die reden plaatsvinden in verschillende rondes. Bij start van de uitvoering van dit proces zal duidelijk zijn voor welke functie in welke ronde wordt geselecteerd. Voor alle functies zijn er nieuwe functieprofielen geschreven en gewogen (zie bijlage XIII).

Voor de selectie van deze nieuwe senior leiderschapsfuncties zal gebruik worden gemaakt van een proces waarbij uniformiteit, heldere criteria, duidelijke afspraken, een goede voorbereiding en goede terugkoppeling de uitgangspunten zijn.

7.2 Gevolgen voor IT-systemen, projecten en programma's

De Verandermotor zal impact hebben op IT-systemen, projecten en programma's. In de detailontwerpfase zal dit volledig in kaart worden gebracht. Daarbij zal bijvoorbeeld ook bepaald worden per cluster welke systemen in beheer zijn en welke enkel worden gebruikt. Hierbij zal per systeem altijd maar 1 cluster de eindverantwoordelijkheid hebben.

Voor het hoofdlijnenontwerp vinden we het belangrijk om als uitgangspunt mee te geven dat grote veranderingen worden gedreven door de Verandermotor. De Verandermotor realiseert alle grote veranderingen met uitzondering van:

- Continue verbeteringen in de Operatie (lean process management, standaardisatie, etc).
- Werken aan vakmanschap binnen de Operatie.

Deze worden door de Operatie uitgevoerd, zoals zij ook de implementatie van de veranderingen vormgeven. Daarnaast kunnen er programma's zijn die betrekking hebben op organisatie inrichting en transformaties, waarvoor alsnog voor een aparte programmabesturing kan worden gekozen. Of zijn er projecten en programma's vanuit de Ondersteuning die niet onder de Verandermotor vallen, waarbij de Verandermotor mogelijk wel de ondersteuning in tooling levert.

Dat betekent dat in ieder geval het gehele veranderportfolio waaronder veranderingen met een IV-component inclusief alle huidige grote IV-Programma's en het beheer en onderhoud van alle IV-systemen binnen de scope van de Verandermotor gaan vallen. De uitkomst van een eerste analyse, is dat vrijwel alle projecten en programma's opgenomen kunnen worden in de clusters, een enkel programma

(mogelijk Herontwerp AW) uitgezonderd. In het detailontwerp zal dit precies worden bekeken. Hierbij is het uitgangspunt dat de programma's en projecten tijdens de implementatie van het cluster waarin ze gaan landen over gaan naar het betreffende cluster, tenzij dit qua timing niet logisch is, bijvoorbeeld als een programma voor de geplande uitrol van het cluster geheel of nagenoeg kan worden afgerond.

Om tempo bij huidige IV-Programma's te behouden kan gekozen worden om programma's die uiterlijk in 2025 aflopen niet over te brengen naar de Verandermotor. Uitzondering kan zijn als dit leidt tot versnelling of bijdraagt aan de oplossing. Voor werkzaamheden, systemen en teams van programma's die niet overgaan voor afronding is bepaald in welke clusters deze belegd worden na afronding.

7.3 Impact Verandermotor in samenwerking met Operatie en Ondersteuning

De 1 UWV Verandermotor manier van werken heeft ook impact om medewerkers in de Operatie en Ondersteuning die in directe samenwerking zijn met de Verandermotor. De Operatie en Verandermotor moeten van verandersistaal tot en met succesvolle implementatie nauw samenwerken. De Ondersteuning draagt met toegewijde collega's, direct bij aan meerdere teams in de clusters en vakgroepen. Deze adviesaanvraag heeft primair als scope het hoofdlijnenontwerp van de Verandermotor. In de beschrijving van de scope is echter ook aangegeven dat de Verandermotor direct impact heeft op verschillende gebieden in de Operatie en Ondersteuning. Daarom wordt in deze paragraaf op hoofdlijnen beschreven welke impact hierop voorzien wordt.

7.3.1 Impact op de Operatie

Met de Operatie bedoelen wij de activiteiten van de divisies die niet actief zijn in de Verandermotor en primair verantwoordelijk zijn voor de dienstverlening aan onze cliënten en werkgevers. De komst van de Verandermotor heeft, zoals eerder aangegeven in de aanleiding, impact op de Operatie.

De Operatie en Verandermotor moeten van verandersistaal tot en met succesvolle implementatie nauw samenwerken. De klantbediening vindt immers plaats in de Operatie en gebruikt daarvoor de diensten die door de Verandermotor worden geleverd. De Operatie en Verandermotor moeten elkaar dus zeer goed begrijpen en naadloos samenwerken. Voor die samenwerking moet de Operatie bijdragen door verandersistaalen af te stemmen met de Verandermotor, maar ook door expertise en sleutelgebruikers in te brengen tijdens het ontwerpen en ontwikkelen van nieuwe veranderingen. Tijdens het ontwikkelproces voorzien zij de Verandermotor van feedback. Omgekeerd dragen de teams binnen de Verandermotor bij aan de succesvolle implementatie van veranderingen binnen de Operatie. Dit wordt nader uitgewerkt in het detailontwerp van de clusters. Hierin zullen we meenemen hoe we omgaan met:

- Identificeren van en meedenken over verandersistaalen
- Inbrengen van expertise
- Verzamelen gebruikersfeedback
- Continue toetsing van oplossingen
- Implementatie van oplossingen
- Optimalisatie van processen
- Dagelijks ondersteunen van de dienstverlening van de Operatie door het minimaliseren van verstoringen

Zoals in de scope van deze adviesaanvraag al aangegeven, moeten veranderingen werkend worden gemaakt. Dat betekent ook dat er rollen en functies nodig zijn in de Operatie, die nauw samenwerken met de Verandermotor. Deze functies zijn nu geen onderdeel van deze adviesaanvraag, maar moeten wel verder worden vormgegeven. Dan gaat het bijvoorbeeld om de rol en functie van Domeinhouder, waar de Verandermotor impact op gaat hebben. Daarnaast vraagt de Operatie ook een verdere ontwikkeling. Om functies/rollen in de interactie met de Verandermotor en verdere ontwikkeling van de Operatie vorm te geven, zullen ontwikkelopdrachten geformuleerd worden die in de Operatie doorgevoerd zullen worden. Dat zou ook kunnen leiden tot wijzigingen van structuren en verhoudingen in de Operatie. Hiervoor zal

een separaat traject worden gestart. In bijlage V zijn twee voorbeelden opgenomen van hoe deze interactie moet gaan werken.

7.3.2 Impact op de Ondersteuning

De Verandermotor zal ook gevolgen hebben op de Ondersteuning. Met de Ondersteuning bedoelen wij de activiteiten van de staven en binnen de divisies, waaronder de afdelingen FEZ, HRM, Juridische Zaken en SBK, maar ook de ondersteunende afdelingen in de divisies, zoals BC&K, HRM en Communicatie. In het *detailontwerp adviesaanvraag ondersteuning* zal bekeken worden hoe deze afdelingen gaan landen in de Verandermotor.

Vanuit de Ondersteuning kunnen medewerkers bijvoorbeeld op deeltijd basis aan een cluster worden toegewezen, zodat zij de behoeften van een cluster goed begrijpen en een cluster steeds dezelfde experts betreft, bijvoorbeeld juridisch adviseurs.

Een ander voorbeeld van het effect van de Verandermotor is het streven naar zo min mogelijk indirecte functies en de autonomie van elk cluster. Dat betekent dat het beleid er zo veel als mogelijk op is ingericht dat teams met behulp van de kwartaalsturing en in hun eigen ceremonies (demo's en retrospectives) hun prioriteiten kunnen bepalen in plaats van daartoe additionele rapportages nodig hebben.

Momenteel geven alle organisatieonderdelen op hun eigen manier invulling aan de ondersteunende afdelingen. Om zowel de Verandermotor als de Operatie optimaal te kunnen faciliteren, achten we het noodzakelijk om ook vanuit de ondersteunende afdelingen een uniforme wijze van dienstverlening te faciliteren. Hierover worden separaat gesprekken met u gevoerd.

Hoe de functies en activiteiten van de CIO Office en de IV Offices landen in de Verandermotor wordt in het *detailontwerp adviesaanvraag Ondersteuning* verder uitgewerkt, waarbij dit in samenhang gebeurt met het *detailontwerp adviesaanvraag Vakgroepen* en het *detailontwerp adviesaanvraag VMO*.

7.4 Impact op besturing: kwartaalsturing

Kwartaalsturing helpt om sneller veranderingen te realiseren. Binnen de Verandermotor willen we vanuit één plek prioriteren en besluiten maken. Het helpt bij de sturing vanuit 1 UWV strategie over alle clusters heen. Het wordt een proces waarmee we strategisch sturen verbinden aan de PI-sessies van de clusters.

Met kwartaalsturing gaan we:

- Vaker richting geven, prioriteren en capaciteit (her)alloceren.
- Leren met de organisatie om opgaves in kleine stukken te breken en echt af te maken.
- Een uniform moment en manier van prioriteren en afstemmen waarin onderlinge afhankelijkheden worden geïdentificeerd en samen opgelost.
- Een uniforme wijze van het meten en concreet maken van resultaten en voortgang waardoor afstemming makkelijker wordt tussen de organisatieonderdelen en het continue verbeterproces wordt gestimuleerd.

Kwartaalsturing wordt daarmee een uniform proces en manier van afstemmen waarin de strategische doelen besproken worden en de onderlinge afhankelijkheden worden geïdentificeerd en eventuele knelpunten samen opgelost. Hierbij is het uitgangspunt dat de Clusterleiders zelf bepalen wat de prioriteiten zijn in het cluster om te voldoen aan de strategische doelen. Daar waar clusterleiders elkaar nodig hebben en dit geen knelpunten oplevert, kunnen zij dat onderling afstemmen. Daar waar onderlinge afhankelijkheden wél knelpunten opleveren en er op strategisch niveau keuzes gemaakt moeten worden, wordt hierover in het kwartaalsturingsevent in aanwezigheid van de Raad van Bestuur

een besluit genomen. Hierbij wordt niet alleen naar vernieuwing van de dienstverlening gekeken, maar ook naar veranderingen die vanuit continuïteit of compliancy noodzakelijk zijn. Bij het kwartaalsturingsevent zijn naast de Raad van Bestuur ook alle Clusterleiders, de Algemeen Directeuren van de grote divisies, de CFO, de CIO en de CTO aanwezig.

In de kwartaalsturing bespreken we de volledige veranderdoelstellingen en -middelen (Operatie en IV veranderportfolio, IV beheer en onderhoud, dagelijkse dienstverlening en grote veranderingen, dienstverlening aan klanten / collega's en voortgang van de implementatie van beleid zoals IB&P). Per kwartaal wordt voor elk cluster in PI-sessies bepaald wat mogelijk is om te realiseren met de clustercapaciteit.

Hoe de kwartaalsturing precies wordt vormgegeven is een leerproces. Hiermee is gestart met de Integrale Klantreizen en loopt een eerste proef met portfolio projecten binnen het fundament van UWV (denk aan legacy vervanging met De DataFabriek en SIO ZW). Dit nemen we mee bij het toepassen binnen de clusters. In de *detailontwerp adviesaanvraag VMO* wordt hierop een verdieping gemaakt.

Het risico van de focus op Kwartaalsturing is dat tussentijdse verzoeken binnen een kwartaal niet meer mogelijk zijn. Dat zou de wendbaarheid van de organisatie verlagen en wachttijden tussen de clusters kunnen vergroten. De mitigatie van dit risico wordt meegenomen in het *detailontwerp adviesaanvraag VMO*.

7.4.1 Strategisch Value Management Office (VMO)

Op dit moment vindt kwartaalsturing nog plaats op een deel van het portfolio, binnen dienstverlening en binnen het IV veranderportfolio. Met de Verandermotor willen we toe naar één besturing van alle veranderingen binnen UWV. Daarom maken we de beweging naar één UWV kwartaalsturingsmoment en worden deze twee processen de komende periode geïntegreerd. We onderzoeken hoe we de ondersteunende teams (kwartaalsturing én portfoliomanagement) het beste kunnen integreren in één team: het Value Management Office (VMO). Een VMO heeft als hoofddoel het faciliteren van de strategie executie en het maximaliseren van waarde creatie binnen UWV. Dit inrichtingsprincipe komt uit SAFE, een framework voor scaled Agile werken.

Daarmee zorgt het VMO ervoor dat UWV waarde gedreven strategisch en tactisch stuurt op de brede change van de UWV-organisatie. Het VMO fungeert als verkeersleider met behulp van het kwartaalsturingsproces. Met behulp van Lean Portfolio-management coördineren we dat de clusters de strategie van UWV realiseren.

Het VMO krijgt vier kerntaken:

- **Begeleiden en ondersteunen van de strategische sturing**

Faciliteren in de doorvertaling van strategie naar realisatie door bijv. strategie door te vertalen naar DRI's en het onderhouden van het overzicht van de portfolio en architectuur roadmaps op basis waarvan clusters keuzes kunnen maken en waarin de vakgroepen en Ondersteuning hun kaders en beleid kunnen laten landen.

- **Monitoren en bestuurbaar maken van de voortgang; tactische sturing**

Monitoren op de voortgang in het portfolio op de strategische doelen en resultaten, bespreekbaar maken van issues en risico's en toezien op de naleving van IT/financiële kaders. Hierbij heeft het VMO geen controlerende of 2^e lijnsrol, het VMO is primair gericht op transparantie en overzicht ten behoeve van alle stakeholders (clusters, ondersteuning en bestuur). Het VMO is onafhankelijk in haar beoordeling van de situatie. Deelname door de clusters, Ondersteuning en waar nodig Operatie aan de processen en

ceremonies van het VMO is niet optioneel. De werkwijze van het VMO is deel van de 1 UWV manier van werken zoals wordt beheerd in de Vakgroep 1 UWV Verandermotor werkwijze.

- **Coördineren van de uitvoering via kwartaalsturingsproces en wegnemen van belemmeringen voor de clusters**

Faciliteren en coördineren van het totale UWV kwartaalsturingsproces en de bijeenkomsten. Ondersteuning waar nodig van tussentijdse prioriteit veranderingen en het helpen van het oplossen van significante belemmeringen voor clusters (bv mogelijke vertragingen door afhankelijkheden tussen clusters die kunnen worden opgelost door betere prioriteitskeuzes).

- **Onderdeel van de ondersteuning in de transitie naar Agile werken**

Het Hands-on opleiden van stakeholders in de benodigde basiskennis, kunde en mindset voor het kwartaalsturingproces, wordt opgepakt in samenwerking met de vakgroep 1 UWV Verandermotor Werkwijze.

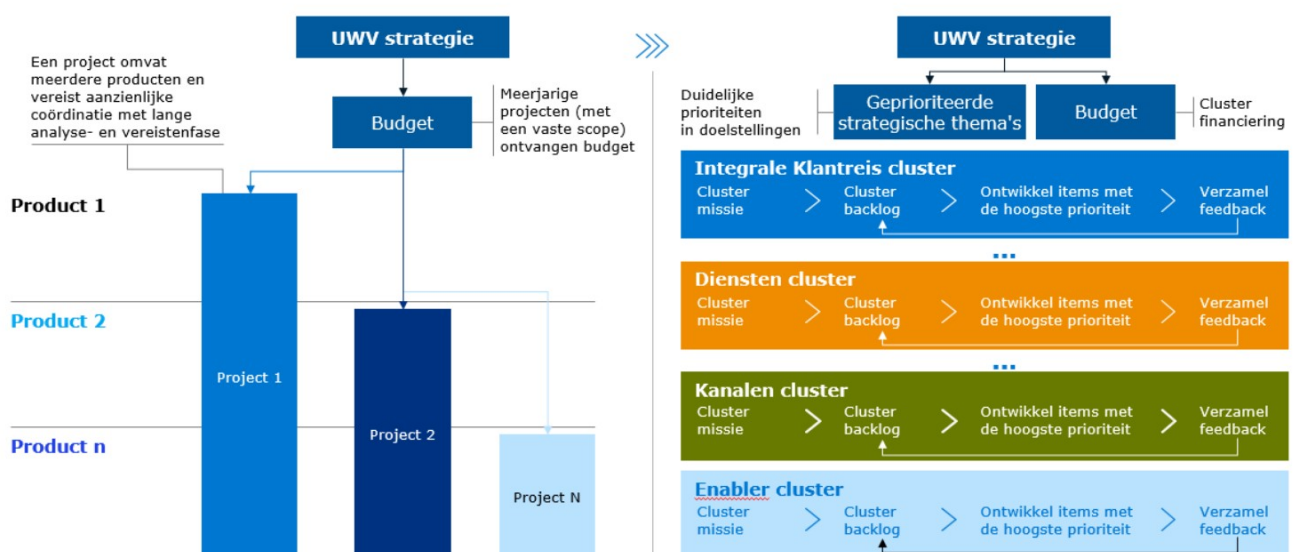
Gelet op de brede opdracht van het VMO, is besloten deze op termijn onder aansturing van de voorzitter van de Raad van Bestuur te plaatsen. In de *detailontwerp adviesaanvraag VMO* zal de inrichting van het VMO nader uitgewerkt worden, inclusief de benodigde functies. Hierbij zal ook gekeken worden naar de rol die het VMO voor de Operatie zou kunnen vervullen.

7.4.2 Teamfinanciering

Op dit moment is de financiering binnen UWV-project gedreven. UWV kent al meerdere jaren het UWV Informatie Plan (UIP) waarin UWV zich verantwoordt richting minister en wetgever over de grote projecten die binnen UWV plaatsvinden. Reguliere change projecten worden gefinancierd vanuit de eigen budgetten van divisies.

Vanuit de nieuwe werkwijze zijn we voornemens als UWV te verschuiven naar een vaste teamfinanciering, waarin vanuit de UWV-strategie op basis van geprioriteerde thema's budget wordt gealloceerd binnen de clusters en teams.

Ter illustratie ziet dat er als volgt uit, in de detailontwerpfase zal dit nader uitgewerkt worden:





Het grote voordeel van vaste financiering is dat teams zelf de balans kunnen bepalen tussen dagelijkse dienstverlening, grote veranderingen en ondersteunde prioriteiten zoals het wegwerken van 'technische schuld' (deze term betreft onder andere het upgraden naar nieuwe versies van software en het implementeren van betere tools voor IV ontwikkeling en beheer). Echter, de rapportages naar stakeholders zoals het Ministerie van SZW en het Rijks ICT Dashboard dienen wel goed en voorspelbaar te verlopen. Dit wordt verder uitgewerkt in het detailontwerp.

7.5 Gevolgen voor cliënten van UWV

Het belangrijkste doel van UWV is de dienstverlening aan cliënten dagelijkse te borgen en te verbeteren. Dat betekent dat met de Verandermotor cliënten gaan ervaren dat zij beter geholpen worden door UWV. Dat vernieuwingen sneller kunnen plaatsvinden en de Operatie haar dienstverlening beter kan uitvoeren, zodat zij zich gezien, gehoord en geholpen voelen.

De Verandermotor moet de menselijke maat in onze dienstverlening optimaal mogelijk maken. Systemen, processen en data mogen hier niet meer voor in de weg staan. Dat betekent dat verandesignalen vanuit de Operatie multidisciplinair opgepakt worden, zodat ook de medewerkers die direct in contact staan met onze cliënten ervaren dat ze sneller en beter hun werk kunnen doen, met als direct gevolg dat cliënten sneller en beter geholpen kunnen worden.

8 Risico's en beheersingsmaatregelen

Met de voorgestelde veranderingen worden genoemde risico's juist bestreden en opgelost. Onderstaande risico's zijn onderkent en worden als volgt gemitigeerd. Kans/Impact: als G=Groot, M=Middel en K=Klein

#	Risicobeschrijving	Kans	Impact	Beheersmaatregel
1	Organisatorisch risico: UWV staat als organisatie voor een aantal grote uitdagingen gerelateerd aan de kwaliteit van de dienstverlening , zoals de WIA. Deze uitdagingen vragen op dit moment aandacht op zowel bestuurlijk niveau als van onderdelen in de uitvoering. Hiermee is het risico aanwezig dat de implementatie van de Verandermotor impact heeft op de realisatie van de Verbeteraanpak voor de WIA en vice versa.	G	G	- Specifiek voor de WIA operatie, mitigeren we dit door de Verandermotor reorganisatie los te trekken van de WIA verbeteraanpak (zie voor tijdlijn bijlage IX). Daar zit een aparte, dedicated, organisatie op, die onafhankelijk van de Verandermotor kan opereren. De voortgang van de Verbeteraanpak wordt direct door de Raad van Bestuur begeleid. Dit is in lijn met hoe we destijds de NOW-regeling met een apart team hebben vormgegeven. - De voortgang van de Verandermotor wordt tweewekelijks besproken in de RvB. Daar wordt ook steeds de planning beoordeeld in relatie tot de Verbeteraanpak, zoals we de afgelopen periode ook gedaan hebben. Bijvoorbeeld door de snelheid van de adviesaanvraag hoofdlijnenontwerp aan te passen en de organisatieonderdelen die verantwoordelijk zijn voor de stabiliteit van applicaties (bijvoorbeeld ICT-Services) pas in wave 2 naar de Verandermotor te brengen - Binnen de organisatie met het management en buiten de organisatie met het ministerie worden hierover gesprekken gevoerd - De Verandermotor zien we uiteindelijk als één van de mitigerende maatregelen om tot structurele verbeteringen te komen.
2	Risico op bemensing: Mismatch in verhouding uitvoerende en aansturende rollen	G	G	- Hoofdlijnenontwerp met minimale sturingslagen om verhouding aansturend vs. uitvoerend te verbeteren (70-30 vs. 50-50) - In detailontwerp in kaart brengen welke mensen nodig zijn voor effectieve uitvoering van het werk - Maximaal inzetten op re- en upskilling initiatieven om collega's van werk naar werk te begeleiden. We volgen hier de voorzieningen van het Sociaal Plan
3	Risico op bemensing: Onvoldoende juiste capabilities	G	G	- Focus op ontwikkelen van Agile capabilities met capability building voor implementatie en het continue bijhouden erna - Sterke focus op continue vakontwikkeling vanuit de vakgroepen, met o.a. beschermde vakgroeptijd en regelmatige feedback op groei - Voorbereidingen treffen voor mogelijke boventaligheid



#	Risicobeschrijving	Kans	Imp act	Beheersmaatregel
4	Risico op bemensing: Tekort aan goede kwaliteit Product Owners	M	G	• Product Owner positie sterk neerzetten, met juiste mandaat en schaal (streven medio augustus gereed) • Indien meer Product Owners nodig zijn dan huidige functie, bredere toeleiding dan enkel huidige pool (specifiek voor IKR en Diensten clusters) • Inrichten van prestatie management en ontwikkeling capabilities vanuit vakgroep Product Owners
5	Risico op Implementatie tempo en fasering : te lange aanloop waardoor medewerkers in onzekerheid blijven	M	G	• Proces opknippen in waves, opdat snel resultaat gezien wordt in de organisatie • Continue dialoog tussen Bestuurder en OR en met medewerkers, zodat duidelijk is waar we staan en waar we, op welk moment, naar toe kunnen
6	Risico op Implementatie tempo en fasering : Oude wereld gaat mee naar nieuwe door te geleidelijke overgang	M	G	• Duidelijke markering en communicatie over omslagmoment naar nieuwe wereld met Verandermotor • Clusters alleen geheel van start laten gaan • Expliciet stopzetten praktijken uit oude wereld
7	Risico op Implementatie tempo en fasering : Te veel grote veranderingen tegelijkertijd	G	M	• Fasering van transities over tijd, bijv. start doorontwikkeling Operatie en Ondersteuning (voorbereiding kan eerder) • In fasering waves kijken naar hoe overgang voor divisies zo duidelijk mogelijk zijn
8	Risico op IT-landschap: Geen echte autonomie van clusters door sterk verweven en verouderd IT landschap	G	M	• Focus op het afronden van cruciale landschap doorontwikkelingen voor autonome clusters (bijv. mogelijkheid voor content aanpassingen door Klantreisclusters) • Stoppen met doorontwikkeling op legacy systemen • Doorvoeren van gedachtegoed rond generieke, herbruikbare bouwblokken bij nieuwe oplossingen (bijv. bij herontwerp AW)
9	Risico op cultuur en leiderschap: Onvoldoende aandacht voor omvangrijke veranderkundige kant	G	G	• Bewegen van A naar B, op de manier van B; draagvlak creëren en collega's meenemen zonder iedereen te laten meebepalen • Continue aandacht voor het behouden van momentum; veelvuldige communicatie naar collega's die (in)direct onderdeel worden van de Verandermotor, andere collega's worden niet onnodig onrustig gemaakt
10	Risico op cultuur en leiderschap: Oude wereld in nieuwe door doorzetting gedragingen	G	G	• Selecteren van leiders met juiste leiderschapscompetenties in Verandermotor (mogelijk anders dan in huidige situatie) • Sterke Cluster Coaches werven en opleiden die Clusterleiders continu coachen in nieuwe, Agile leiderschap



#	Risicobeschrijving	Kans	Imp act	Beheersmaatregel
11	Risico op cultuur en leiderschap: Uitstroom capabele leiders door onzekerheid en nieuwe vorm van aanzien (NB: leiders zijn hierbij niet per definitief de hiërarchisch leidinggevenden)	M	M	• Clusterleider positie sterk neerzetten, met juiste mandaat en schaal (incl. duidelijke communicatie hierover naar betrokkenen) • Vanuit de Menselijke maat zal er daarnaast persoonlijke aandacht zijn vanuit MD en portefeuillehouders RvB • Expliciete verander-technische begeleiding op transitie naar aanzien op inhoud i.p.v. aantal aangestuurde mensen (bijv. in vervolg leiderschapsprogramma)
12	Risico op cultuur en leiderschap: clusters gaan zich als 'eilandjes' gedragen	M	G	• Selecteren van leiders met juiste leiderschapscompetenties in Verandermotor, met specifiek aandacht voor positie van Product Owner (die als eerste in het team moet zorgen voor team- en clusteroverstijgende samenwerking) • In de nieuwe wereld gelden onze nieuwe samenwerkings- en organisatieprincipes. Daar waar deze principes niet getoond worden, spreken wij mensen aan

9 Financiële gevolgen Verandermotor

In dit hoofdstuk wordt een aantal financiële gevolgen beschreven van de transitie naar de Verandermotor.

Wij willen deze verandering zorgvuldig doen en borgen dat deze verandering ook het effect heeft dat beoogd is. Daarom wordt geïnvesteerd in het begeleiden van deze verandering door een Transitieteam, Transitie coaches en het inzetten van een uitgebreid opleidingsprogramma met Leerlijnen, zoals beschreven in paragraaf 7.1.4. Deze eenmalige transitiekosten zullen binnen de bestaande begroting worden opgevangen, waardoor het niet leidt tot meer kosten voor UWV. De kosten worden gefund uit de reguliere opleidingsbudgetten van UWV en het portfoliobudget.

Hoewel de Verandermotor geenszins een besparingsprogramma is en tot doel heeft de organisatie sneller en wendbaarder te maken, kan het er wel toe leiden dat er minder mensen in de Verandermotor komen te werken dan vandaag de dag, door de bewegingen zoals geschetst in deze Adviesaanvraag. Op basis van ervaringscijfers bij andere organisaties, is een aanname gedaan dat 10 tot 20% van de medewerkers niet direct op basis van hun huidige functie geplaatst kunnen worden. We zullen om die reden rekening houden met een reservering in onze begroting voor Sociaal Plan kosten, die jaarlijks weer terugverdiend worden. Deze kosten zijn niet meegenomen in onderstaand overzicht.

Voor de begroting van de begeleiding zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

1. Voor het bemensingsmodel hanteren we het "om-niet" principe. Dit houdt in dat intern personeel die regulier begroot is niet doorbelast wordt aan de Verandermotor.
2. In de begroting is zoveel mogelijk gewerkt met interne mensen, tenzij het echt niet anders kan en specifieke expertise noodzakelijk is. In de begroting is geen ruimte voor aanvullende externe inhuur.
3. Activiteiten die voor de Verandermotor plaatsvinden zien we zoveel mogelijk als vervanging van reguliere activiteiten. Dit betekent dat de financiering van out-of-pocketkosten plaats vindt vanuit de reguliere begroting. Kortom: we prioriteren in de activiteiten die we doen.
4. In de begroting is geen rekening gehouden met doorlooptijden van evt. aanbestedingen (risico bij opleidingskosten).

Voor de komende twee jaar (tot Q1 2026) is een totale reservering opgenomen van € 18,9 miljoen voor de volgende te verwachten kosten:

* € 1000	Q4 2024	2025	Q1 2026	Totaal
Projectkosten:				
1. Personeelskosten	1.740	9.210	1.640	12.590
2. Opleidingskosten	175	4.290	855	5.420
3. Overige kosten	50	790	30	870
Totaal projectkosten	1.965	14.390	2.525	18.880

10 Resultaatindicatoren en evaluatie

Bestuurder wil de Verandermotor en doelstellingen op meerdere momenten met de OR evalueren en bespreken. We vinden het belangrijk om te weten of we de beoogde doelstellingen ook daadwerkelijk halen en zullen dat ook op meerdere niveaus toetsen in de organisatie.

Zoals in hoofdstuk 1 (aanleiding voor deze adviesaanvraag) al is aangegeven, willen we met de Verandermotor een organisatieverandering realiseren, waarin de volgende twee doelen (objectives) centraal staan:

1. Creëren van klantwaarde: snel aantoonbare en meetbare resultaten om waarde te creëren voor cliënten, werkgevers en medewerkers.
2. Verhogen van vakmanschap en werkplezier: met de Verandermotor introduceren we continue leer- en ontwikkelingsprogramma's waarmee kennis, expertise en competentieontwikkeling kernonderdelen worden van de prestatie management systemen. Waardering van vakmanschap is belangrijk en daarom investeren we in het verdiepen van kennis en competenties door deelname aan vakgroepen. Het moet voldoening geven en leuk zijn om in de Verandermotor te werken. Hiermee wordt UWV een aantrekkelijker werkgever voor medewerkers. Multifunctionele samenwerking en aandacht voor vakmanschap maakt carrière ontwikkeling voor onze medewerkers makkelijker, zowel binnen hun eigen vak als het overstappen naar een aanpalend vak, andere clusters, tussen Operatie, Verandermotor en Ondersteuning.

Met deze doelen willen we het volgende bereiken (key results):

1. Merkbare verbeteringen voor cliënt en werkgever
Met als resultaatindicatoren een verbetering van de algehele cliëntbeleving en meer specifiek de cliëntbeleving van laag scorende doelgroepen.
2. Merkbare verbeteringen voor medewerkers
Met als resultaatindicatoren dat medewerkers zich gesteund/geholpen voelen in hun dienstverlening door verbeteringen uit de Verandermotor en algemene medewerkerstevredenheid binnen de Verandermotor.
3. Snellere, effectief gerichte realisatie van veranderingen
Met als resultaatindicator de snelheid van verandervraag tot en met implementatie.

Om de resultaatindicatoren te meten, zien we een aantal meetinstrumenten die worden geschetst in de afbeelding hieronder. Vanaf de start van de implementatie willen we voorbeelden vastleggen van successen, maar ook van minder geslaagde uitwerkingen. Dat begint al bij de Koplopers. Een nadere uitwerking van het meten van de resultaatindicatoren volgt in de detailfase.

Client & Werkgever	Werknemer	Maatschappij	Bedrijfsvoering
UWV brede doelstellingen	Verandermotor Resultaatindicatoren	Huidige resultaten	Concretisering
1. Merkbare verbeteringen voor cliënt en werkgever  	Algehele clientbeleving Wordt door meer beïnvloed dan Verandermotor	- UWV ziet mij als mens (MMM)²: 62% (helemaal) eens - UWV houdt het simpel (MMM)²: 55% (helemaal) eens	Zowel verbetering algehele scores als laag scorende groepen Spanning hiertussen expliciet bespreken in Kwartaalsturing Focus op "UWV houdt het simpel" en "UWV ziet me als mens"
2. Merkbare verbeteringen voor medewerkers¹  	Medewerkers gesteund/geholpen in hun dienstverlening door verbeteringen uit de Verandermotor Medewerkerstevredenheid binnen de Verandermotor	- Nulmeting vereist, mogelijk met (aangepaste) SHW en WBO als startpunt - Nulmeting vereist met Cultuur Barometer en UWV brede medewerkersbelevingsonderzoek	Focus op verbeteren werkplezier medewerkers in Verandermotor Frequent toetsen van tevredenheid medewerkers in Operatie
3. Snellere, effectief gerichte realisatie van veranderingen¹  	Snelheid van verandervraag t/m implementatie	Gemiddelde doorlooptijd 3 kwartalen van idee tot realisatie met Agility Scan	Op clusterniveau elk kwartaal 1-3 features voor cliënten, werkgevers of medewerkers Op team niveau verhogen van de releasesnelheid

1. Ter ondersteuning van doelstelling 1

Al vanaf de start van implementatie succes voorbeelden vastleggen (bijv. door middel van meten bij koplopers) – verdere uitwerking in detailontwerp



Om de groei op Agile mindset, het Agile werken (cultuur en samenwerken) concreet te meten gaan we onder meer onderstaande instrumenten inzetten:

Op teamniveau:

- **De agility scan:** meting om te beoordelen wat verbeterd kan worden in de flexibiliteit en aanpassingsvermogen van een team.
- **De cultuurbarometer:** heersende waarden, normen en gedragingen binnen een team/ cluster.

Op clusterniveau:

- **HRM Instrumentarium in Verandermotor:** intake medewerkers cluster teams middels ontwikkelmatrix: hard/soft skills (LG/Cluster Coach); Curriculum opbouw-cluster inrichting HRM-3p (leerlijn voor Vakgroepleiders).
- **Waarneming RvB en CL:** deelname aan evaluaties van de strategische veranderingen binnen teams, gemeten aan de hand van kwalitatieve feedbacksessies en kwantitatieve DRI's.

Op UWV niveau:

- **UWV brede medewerkersbelevingsonderzoek:** inzicht krijgen in de ervaringen, tevredenheid en betrokkenheid van alle medewerkers binnen geheel UWV.

Continu leren en aanpassen

We willen een lerende organisatie zijn. Dat betekent dat we continu leren en waar nodig zaken aanpassen. Na een positief advies op deze adviesaanvraag, beschouwt Bestuurder het hoofdontwerp als gegeven: er gaat gewerkt worden in clusters en vakgroepen en volgens de 1 UWV Verandermotor werkwijze. Ieder evaluatiemoment kan wél leiden tot aanpassing van de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het hoofdontwerp. Hierover blijven we graag met u in gesprek.

11 Communicatie (planning)

De transitie naar de Verandermotor vraagt zorgvuldige communicatie. Een verandering van deze omvang brengt doorgaans veel onduidelijkheid en onrust teweeg bij managers en medewerkers. Met name als mensen het gevoel hebben dat ze niet zelf 'aan het stuur' staan en dat het hen overkomt. Het transparant en tijdig informeren van medewerkers en managers kan bijdragen aan duidelijkheid, acceptatie en veranderbereidheid. Ook op het juiste moment involveren van doelgroepen kan bijdragen aan het accepteren en vergroten van de veranderbereidheid van deze verandering. Dit gebeurt in nauwe afstemming plaats met het thema Cultuur en Leiderschap.

Communicatie richt zich in de transitiefase op de **communicatie over de Verandermotor**. Daarin worden doelgroepen gesegmenteerd en op basis daarvan differentieert de communicatie.

Er zijn verschillende vraagstukken die communicatie vragen:

- Communicatie voortkomend uit de adviesaanvraag (timing, transparantie, clusterindeling, aansturing, bemensing).
- Communicatie over het proces (van detailontwerp, implementatie).
- Communicatie over het waarom van de Verandermotor (sneller, concreter en merkbaarder veranderen en welk effect dat heeft op cliënten en werkgevers).
- Communicatie die ondersteunend is aan de gedrag- en cultuurverandering (aansluitend op cultuur en leiderschap en de veranderaanpak).

11.1 Doelen en uitgangspunten van communicatie

In onze communicatie over de Verandermotor hanteren we de drie doelen:

1. **Transparante en toegankelijke communicatie:** we communiceren op een transparante en toegankelijke manier aan (direct) betrokkenen. We delen frequent updates over het waarom, hoe, proces en timing. Dit doen we tijdig en zo volledig mogelijk.
2. **Betekenis geven aan verandering:** Aan de hand van (persoonlijke) verhalen laten we zien waar we staan in de verandering en wat medewerkers ervan (gaan) merken in het dagelijkse werk binnen de Verandermotor. We delen behaalde resultaten en successen en wat het effect hiervan is op cliënten, werkgevers en medewerkers.
3. **Vergroten van acceptatie en veranderbereidheid:** Helpen bij de acceptatie en vergroten van de veranderbereidheid en eigen regie door informatie op verschillende manieren en via verschillende kanalen te verspreiden, gelegenheid te bieden voor vragen en medewerkers te betrekken door het faciliteren van informatie- en luistersessies.

In de communicatie hanteren we een aantal uitgangspunten die als richtsnoer dienen:

			
Transparant en open	consistent en continu	Persoonlijk en gericht	Simpel en toegankelijk
• Informatie wordt transparant gedeeld • We delen duidelijk de processtappen en planning • We communiceren wat we weten, zijn open over wat we niet weten of niet gedeeld kan worden	• Het veranderverhaal vormt het vertrekpunt in de communicatie. • Er is een duidelijke plek waar informatie te vinden is en waar zeer regelmatig relevante updates worden geplaatst (single source of truth) • Communicatie vindt continu plaats naar specifieke doelgroepen	• Er is ruimte voor persoonlijke communicatie en dialoog, zodat betrokkenen de informatie niet alleen kunnen vinden, maar ook eigen kunnen maken en vertalen naar de praktijk • Communicatie sluit aan op de behoefte van de doelgroep en geeft wanneer mogelijk antwoord op de vraag: wat betekent dit voor mij? • De inzet van herkenbare gezichten dragen bij aan vertrouwen	• In stijl en vorm sluiten we aan bij de wijze van verandering (Van A naar B op de B manier) • Taalgebruik is toegankelijk en sluit aan bij de doelgroep • Technische uitleg wordt zoveel mogelijk vertaald in begrijpelijke taal

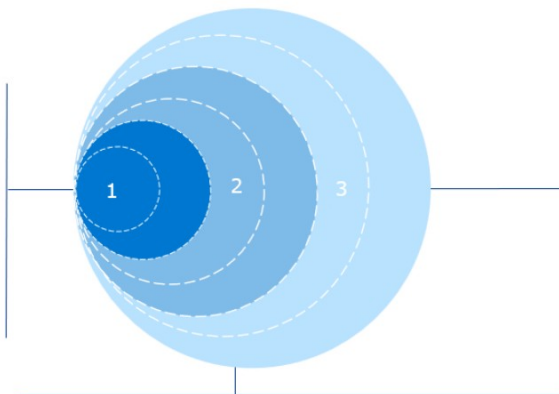
De communicatie kent drie hoofddoelgroepen tijdens de transitiefase. Afhankelijk van het communicatiemoment en middel worden doelgroepen gesegmenteerd en op basis daarvan differentieert de communicatieboodschap.

Doelgroep 1 | Collega's waar de Verandermotor direct impact op heeft doordat zij (op termijn) mogelijk gaan werken in een cluster

Doelgroepen (nog nader te specificeren):

- Medewerkers/managers C-ICT
- Medewerkers/managers DV/IV in divisies
- IKR teams
- Stafondersteunende teams die input leveren voor de verandering (oa. HRM/BC&K)

Communicatie draagt bij aan het vergroten veranderbereidheid en accepteren van de Verandermotor door te inspireren en informeren over het waarom, hoe, proces en tijdslijn en involveren door bijeenkomsten, kijkjes in de keuken, luistersessies etc.



Doelgroep 2 | Collega's vanuit uitvoering en stafondersteuning die interacteren met de Verandermotor

Doelgroepen (nog nader te specificeren):

- Business change managers
- Implementatie
- Managers uitvoering
-

Communicatie draagt bij aan het zichtbaar maken hoe de Verandermotor samenwerkt met relevante onderdelen van de uitvoering en stafondersteuning

Doelgroep 3 | Collega's in de gehele organisatie

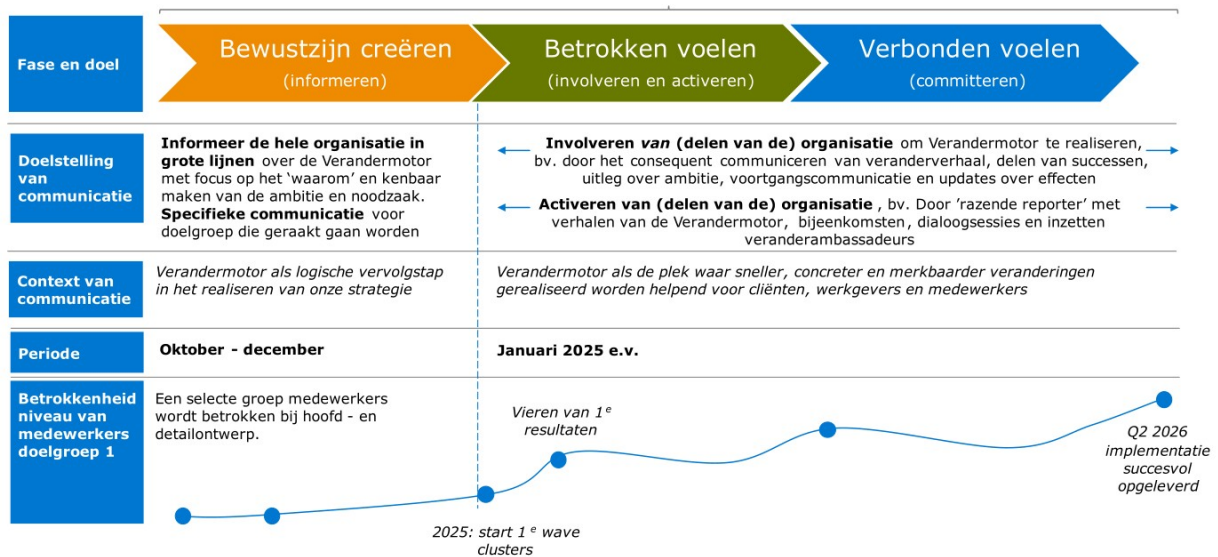
Doelgroepen:

- Managers en medewerkers uitvoering (operatie)
- Managers en medewerkers stafdirecties (stafondersteuning)

Communicatie draagt bij aan het laten landen van de beweging naar een meer wendbare organisatie die sneller, concreter en merkbaarder verandert als logische volgende stap om te komen tot een mensgerichte publieke dienstverlener die werkt vanuit de behoefte van cliënten en werkgevers

11.2 Fasering van de communicatie

In de communicatie hanteren we een gefaseerde aanpak. Waarbij eerst ingezet wordt op het creëren van bewustzijn op deze verandering om daarna betrokkenheid en verbondenheid te creëren bij met name de doelgroepen die gaan landen in de Verandermotor (doelgroep 1).





Bijlage I: referenties naar brondocumenten

Document	Link
UWV Strategie 2021-2025, Ruimte voor menselijke maat in dienstverlening	https://uwvnl.sharepoint.com/sites/dwu_documentcenter/Documents/Bestuurszaken/Communicatiemiddel/UWV%20Strategie%202021-2025.pdf
Verandermotor Hoofdpijnenontwerp v1.0	20240823 Verandermotor hoofdpijnen ontwerp v1.0.pptx [Vertrouwelijk voor OR]
Verandermotor Hoofdpijnenontwerp v1.0 - Appendix	20240823 Verandermotor hoofdpijnen ontwerp v1.0 - Appendix.pptx [Vertrouwelijk voor OR]
OR Brief Advies IV-transitie (13-09-2018)	20180913 OR Advies inzake IV Transitie 1.0.pdf
Alle stukken van de IV-professionalisering (adviesaanvragen, advies OR, Besluit Bestuurder)	IV-professionalisering (sharepoint.com)
Evaluatie IV-Professionalisering (Twiynstra Gudde)	20240830 Eindrapport UWV Perceptie resultaten IV-professionalisering definitief v1.pdf
UWV Veranderverhaal Verandermotor	20240731 Tijdslijn UWV IV-professionalisering - definitief v3.pdf UWV Veranderverhaal Verandermotor september 2024 DEF.pdf
Basispresentatie Verandermotor, inclusief speakernotes	Basispresentatie Verandermotor incl. speakernotes versie september 2024.pdf



Bijlage II: Overzicht afdelingen die landen in de Verandermotor

Auditdienst			
Bestuursb. Pensioenfond			
Bestuurszaken			
BKWI			
Communicatie			
FEZ			
Mobiliteit			
SBK			
Bezwaar en Beroep	Bezwaar en Beroep (270010) Bureau Mediation & Dialoog (270080) Businesscontrol en Kwaliteit (270020)		
	HRM B&B (270070)		
	Informatievoorziening B&B (270062)		
	Juridisch Kenniscentrum (270060)		
	Uitvoering B&B (277000)		
	Centrum Informatie & Privacy (430002)		
Concern ICT	CIO Control (436100)		
	CIO Office (430300) (Behalve lev. mngt.)		
	Concern ICT (430000)		
	Generieke Informatievoorziening (430100)		
	HRM IV (432000)		
	ICT Services (430400) (benaive)		
Facilitair Bedrijf	BC&K Facilitair Bedrijf (420260)		
	Bedrijfsvoering FB (420400)		
	Directieondersteuning FB (420301)		
	Facilitair Bedrijf (420001)		
	Facilitair Bedrijf Inkoop (420601)		
	Informatievoorziening FB (420800)		
	BC&K Gegevensdiensten (810020)		
	Data Office (810040)		
Gegevensdiensten	Directieadv en communicatie GD (810030)		
	Gegevensdiensten (810000)		
	IV Gegevensdiensten (810050)		
	Uitvoering Gegevensdiensten (812000)		
Handhaving	IV Handhaving (440028)		
	District Noord (440720)		
	District Randstad Noord (440760)		
	District Randstad Zuid (440780)		
	District Zuid (440740)		
	Handhaving (440015)		
	Hh Risicomngt & Intelligence (440400)		
	HRM Communicatie en Academie (440020)		
	BC&K Handhaving (440025)		
HRM	HRM Staffbureau (401011)		
	Org. Project Professionals (401610)		
	Arbsvoorwaarden & verhoudingen (401120)		
	BC&K HRM (401450)		
	HRM Centraal (401650)		
	Human Resource Management (401010)		
	Organisatieontwikkeling (401420)		
	Shared Service Centrum HRM (401750)		
	Talent- en leiderschapontw (401220)		
	Talentinstroom (401320)		
Klant en Service	Businesscontrol & Kwaliteit KS (504120)		
	Clientenparticipatie (504430)		
	Directieonderst en comm K&S (504600)		
	Human Resource Management K&S (504140)		
	Informatievoorziening K&S (504150)		
	Klant en Service (504100)		
	Klantexpertise (504700)		
	Programma Dienstverlening (504111)		
	Programma Innovatie		
	Services K&S (504101), K&S Digitale Dienstverlening (504710)		
	Services K&S (504101)		
	Services K&S (504101), Uitvoeringsondersteuning K&S (504703)		
	Services K&S (504101), Klantencontact regio Midden (504760)		
	Services K&S (504101), Klantencontact regio Noord (504730)		
	Services K&S (504101), Klantencontact regio Zuid (504790)		
	Directieondersteuning SMZ (600003)		
Sociaal Medische Zaken	SMZ Business Control&Kwaliteit (600300)		
	SMZ Centraal Expertise Centrum (600100)		
	SMZ Human Resource Management (600400)		
	SMZ Informatievoorziening (600200)		
	Sociaal Medische Zaken (600000)		
	Uitvoering SMZ (600006)		
	Uitvoering/ A&G SMZ (600002)		
Uitkeren	Klantreizen (600005) (KP zonder medewerkers)		
	BC&K Uitkeren (706000)		
	HRM Uitkeren (708000)		
	Informatievoorziening Uitkeren (705000)		
	Organisatieontw & Innovatie (702000)		
	Programma E-werken (600020)		
	Uitkeren (700000)		
	Uitvoering Uitkeren (701000)		
	Verwerken Financiële Verpl. (204010)		
Werkbedrijf	IV Werkbedrijf (999940)		
	Land Uitv Staf & Infoproducten (999920)		
	Uitvoering Werkbedrijf (900000)		
	Werkbedrijf (999900)		

Te zien zijn de organisatieonderdelen binnen UWV met de daar onderliggende afdelingen (RVB -1).

Blauw: Gaat mee in VM

Grijs: Gaat niet mee in VM

Geel: wordt in meer of mindere mate geraakt, voor afdelingen BC&K en HRM geldt dat het deel wat IV ondersteund wordt meegenomen in de VM. Exacte effecten moeten nog bepaald worden.

In het detailontwerp kan naar voren komen dat de Verandermotor op bepaalde organisatieonderdelen een andere impact kan hebben dan hierboven geschetst.



Bijlage III: te vervallen functies nader uitgewerkt

Directeur ICT	Wave 2
Directeur IV	
directeur GIV	Wave 2
directeur ICT Services	Wave 2
directeur IV Gegevensdiensten	Wave 2
directeur IV K&S	Hoofdpijnenontwerp
directeur IV SMZ	Hoofdpijnenontwerp
directeur IV Uitkeren	Hoofdpijnenontwerp
directeur IV Werkbedrijf	Hoofdpijnenontwerp
directeur IV Facilitair Bedrijf	Hoofdpijnenontwerp
Programmadirecteur	
programmadirecteur E-werken	Hoofdpijnenontwerp
Programmadirecteur Innovatie & dienstverlening	Wave 1
Hoofd	
hoofd CIO Office	Wave 2
hoofd e-Dienstverlening K&S	Hoofdpijnenontwerp
hoofd IT operations	Wave 2
hoofd Cyber Defence Center	Wave 2
hoofd IV B&B en Handhaving	Wave 2
hoofd Dienstverlening	Hoofdpijnenontwerp
Manager IV	
manager IV (divisies)	Hoofdpijnenontwerp
manager IV (Concern ICT en GD)	Wave 2
manager IV Office	Ondersteuning
Klantreisleider (rol)	Hoofdpijnenontwerp
IKR lead (rol)	Hoofdpijnenontwerp
Agile coach (rol)	Hoofdpijnenontwerp en wave 2
Koploperleiders (rol)	Hoofdpijnenontwerp
Chief	
chief A&T officer	Hoofdpijnenontwerp
chief I&PM officer	VMO
chief info security officer	Hoofdpijnenontwerp
chief Procesmanagement officer	Hoofdpijnenontwerp

NB Voor alle functies geldt dat in de tabel is opgenomen van welke adviesaanvraag deze te vervallen functie onderdeel uitmaakt. De functie komt daadwerkelijk pas te vervallen op het moment dat de nieuwe structuur in werking treedt.

Bijlage IV: type clusters uitgewerkt

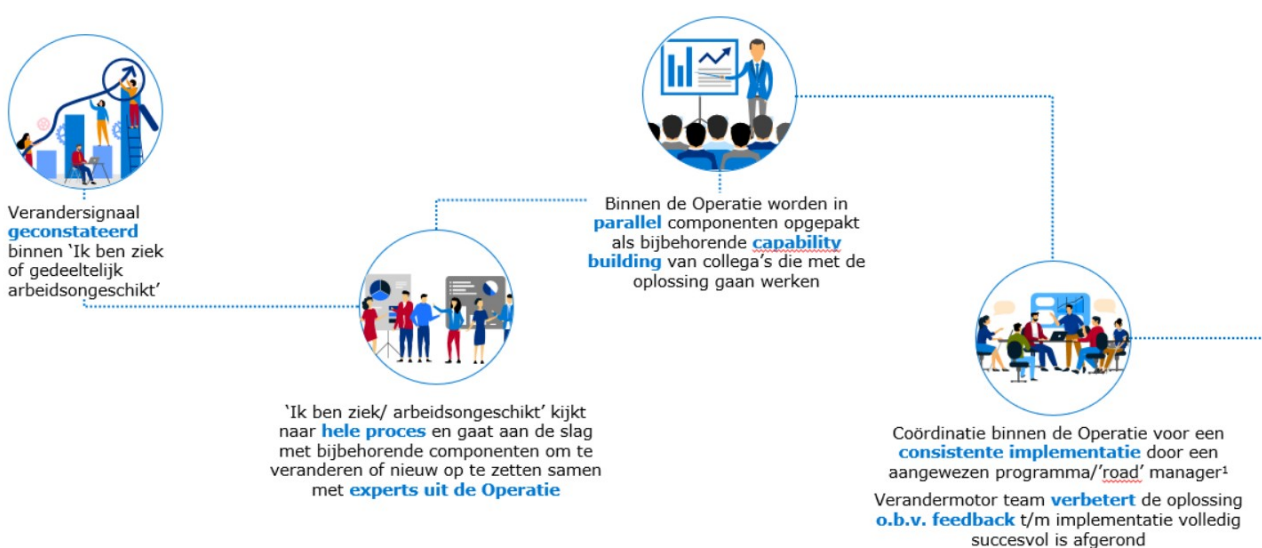
	Integrale Klantreis	Diensten	Kanalen	Enablers
Expertise	Het doorgronden van cliënt ¹ behoeftes in de Integrale Klantreis en daarop gebaseerd dienstverlening verbeteren	Het ontwikkelen en beheren van producten en diensten voor cliënten ¹ , inclusief het verbeteren van de onderliggende processen en systemen	Het faciliteren, onderhouden en verbeteren van digitale en fysieke kanalen voor cliënten ¹	Het beschikbaar stellen van UWV brede, interne technologie
Focus & werkzaamheden, vben	- Analyseren van de klantreis en identificeren van 'pijnpunten' en deze oplossen of andere clusters over informeren¹ - Beschikbaar stellen en updaten van informatie (Proactief) communiceren en communicatie middelen maken - Gepersonaliseerde aanbevelingen delen - Verbeteren klantreisorkestratie middels self-service en/of configuratie - Ontwikkelen van processen over diensten heen	- Tooling bouwen², onderhouden en verbeteren die producten en diensten zijn of mogelijk maken in het proces hier rondom - Mogelijkheden voor proces optimalisatie identificeren die niet gedreven zijn door specifieke cliënt pijnpunten (e.g., waar kunnen we het bestelproces verbeteren?) - Doorvoeren van systeem aanpassingen door veranderde of nieuwe wet- en regelgeving - Ontwikkelen van processen van eigen dienst	- Interactie/kanaal platforms bouwen (e.g., website) - UWV brede kanaal componenten (e.g., status overzicht aanvragen voor cliënt) - API integratie faciliteren - Onderdelen kanalen leveren als dummy in huisstijl	- Technologie platforms bouwen, onderhouden en verbeteren (e.g., cloud omgeving) - Uniforme data voorzieningen leveren - Veiligheid, snelheid en stabiliteit garanderen - Medewerker systemen beschikbaar stellen en onderhouden (e.g., HR systeem)

Bijlage V: voorbeelden werking Verandermotor

Voorbeeld 1: nieuwe wet- en regelgeving met de Verandermotor



Voorbeeld 2: hoe Ziektewet Werkt eruit had kunnen zien met de Verandermotor



Bijlage VI: hoe werkt de werkgeversrol van de Vakgroepleider?

In deze Adviesaanvraag wordt beoogd dat de Vakgroepleider de werkgeversrol oppakt. In de taal van de CAO krijgt de Vakgroepleider daarmee de rol van de hiërarchisch leidinggevende. Dit werkt iets anders binnen agile organisaties dan in traditionele organisaties. In een agile organisatie maakt een medewerker deel uit van een multidisciplinair team, waar hij/zij dagelijks samenwerkt met andere teamleden om resultaten te leveren. Dit is het primaire team voor een medewerker. Ieder team heeft een Product Owner die de prioriteiten bepaalt voor dat team. Daarnaast maakt een medewerker deel uit van een Vakgroep, waarin hij/zij werkt aan de kennis, vaardigheden en competenties op de vakinhoud van het werk. In de vakgroep worden ook de kaders bepaald waarbinnen het werk in teams en clusters wordt uitgevoerd.

Aangezien de (sub-)Vakgroepleider zich bezig houdt met de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en competenties, heeft UWV ervoor gekozen hier ook de werkgeversrol te beleggen. Daarmee houden de Clusterleiders en Product Owners de ruimte om zich volledig op het leveren van resultaten te richten.

Hieronder schetsen wij een beeld hoe dit er concreet uit kan gaan zien. Dit is nog niet volledig uitgewerkt. Dat wordt gedaan in de *detailontwerp adviesaanvraag vakgroepen*. In de schets hieronder maken we voor nu geen onderscheid tussen de Vakgroepleider en de sub-Vakgroepleider (Vakgroepleider II). Het uitgangspunt is dat alles wat de hiërarchisch manager voorheen deed, in de Verandermotor wordt gedaan door de Vakgroepleider. Voor alles wat UWV-breed geregeld is aan personeelszaken wordt dit uitgevoerd door HRM centraal. Uiteraard wordt de Vakgroepleider ook ondersteund vanuit HR.

Beoordeling

De verantwoordelijkheid voor de HRM-cyclus komt bij de Vakgroepleider te liggen.

De Vakgroepleider is de hiërarchisch leidinggevende in de CAO. Het is dus ook de Vakgroepleider die de beoordeling doet. De Vakgroepleider voert met de medewerker dan ook de ontwikkel- en functioneringsgesprekken. Voor het voeren van deze gesprekken ontvangt de Vakgroepleider ook input van Product Owners en Scrummasters. Uitgangspunt in een lerende organisatie is dat medewerkers zich continu blijven doorontwikkelen. De vakgroepleider kijkt met de medewerker naar de duurzame inzetbaarheid.

Een agile organisatie is er op gericht dat teams zich continu verbeteren. Zo ontwikkelt de medewerker zich ook binnen het team. Daarvoor zijn verschillende teamceremonies ingericht, waarbij de Scrummaster het team en de medewerkers begeleidt.

Afwezigheid

Voor ziekmeldingen betekent dit dat deze formeel gemeld moeten worden bij de Vakgroepleider, maar ook bij de functioneel leidinggevende: de Product Owner. In de 1 UWV Verandermotor manier van werken, geldt dat het team verantwoordelijk is voor het eindresultaat. Daarmee is het aan de Product Owner om te kijken welke impact de afwezigheid van de medewerkers heeft op de resultaten die het team in die sprint kan leveren en de prioriteiten daarvan. In het geval van langdurige ziekte, begeleidt de Vakgroepleider dit proces. Hij/zij voert namens de werkgever de rol van case manager uit.

Ten aanzien van verlofaanvragen worden deze, in de basis, altijd toegekend tenzij er zwaarwegende bedrijfsbelangen zijn. Medewerkers overleggen dit primair met de Product Owner en het team waar ze toe behoren. Samen met hen zijn ze immers verantwoordelijk voor het halen van de gestelde doelen.

Conflict situaties

Indien er een conflictsituatie ontstaat tussen medewerker en Vakgroepleider, kan de medewerker dit altijd bespreken met de leidinggevende van de Vakgroepleider. Daarnaast zijn er binnen UWV "het luisterend oor" en bureau integriteit.

Bijlage VII: trainingsmodules Verandermotor meer in detail

Meer in detail: trainingsmodules 1 UWV Verandermotor werkwijze met focus op individu, team en cluster/vakgroep

Bootcamp algemeen	Leerlijnen	Mentoring & coaching on-the-job	Toolkit met interventies om in te zetten	Train-the-trainer	LSO-vervolg
Bootcamp in teams Waarom & doel 1 UWV werkwijze • Introductie • UWV Strategie • Verander verhaal • In gesprek met RvB • Werkwijze • Verander management Inhoud en werkwijze • Cluster teams • Rolverduidelijking • Besturing • Werkwijze • Innovatie • Agile	Opleidingscurriculum voor agile leiders en clustercoaches ter ontwikkeling op kennis en vaardigheden voor de fasen: • Diagnostiseren • Ontwerpen • Oplossen • Opschalen	Mentoring/coachen van agile leiders en teams in het toepassen van Agile way of working • Coachen op gedrag en inhoud van individu, team en beweging • Observeren, analyseren en reflecteren • In het moment zijn • Uitspreken, bespreken, afspreken, aanspreken	Praktische interventies in te zetten bij uitvoeren werkzaamheden • Werkvormen • Energizers • Middelen ter ondersteuning van het werk • Presentaties	Vakmanschap specifieke leerinterventies • Theoretische kennisoverdracht op vakgebied door externen • Vanuit Voordoen, meedoen en zelf doen	Aansluiten bij UWV brede leiderschapsontwikkeling met focus op competentie-ontwikkeling • Coachvragen die ontstaan na toepassen van 1 UWV werkwijze adresseren bij de coach LSO
(meerdaagse) Live workshopdagen Formele interventie: 10%	Meerdaagse Live workshopdagen Formele interventie: 10%	On-the-job op basis van ontwikkelbehoefte Mentoring/coach: 20%	Middelen in te zetten On-the-job On-the-job: 70%	Meerdaagse Live workshopdagen Formele interventie: 10%	Coaching vanuit LSO Mentoring/coach: 20%

Bijlage VIII: geleerde lessen werkbezoeken

In paragraaf 5.3 zijn enkele scenario's geschetst op basis waarvan we gekomen zijn tot het model van de Verandermotor zoals beschreven in deze adviesaanvraag hoofdlijnenontwerp. Ter inspiratie is hierbij ook gekeken naar vergelijkbare ontwikkelingen bij organisatie buiten UWV. Hiertoe hebben we meerdere organisaties bezocht die op een Agile manier werken: de Kamer van Koophandel, de Sociale Verzekeringsbank, ING, NS, Rabobank, Belastingdienst en Albert Heijn. Hieronder schetsen we een aantal van de belangrijkste lessen die we van deze bezoeken hebben meegenomen (in willekeurige volgorde).

1. Begin met een inhoudelijke ambitie en borg die in de cultuur

Een aantal organisaties gaf aan te zijn doorgeschoten in de methodiek, waarbij het waarom (the why) te onduidelijk was. Deze why start met een duidelijke visie van de top: wat willen we inhoudelijk realiseren en wat is het middel dat daarbij helpt. Bij UWV werken we al een aantal jaar aan de menselijke maat in dienstverlening. Die why betekent een andere manier van werken. De Verandermotor is daarmee niet alleen een verandering van processen en ceremonies die bij Agile werken horen, maar ook een cultuurverandering.

2. Zet vakgroepen sterk neer

Vakgroepen moeten zowel op vakinhoudelijk als op werkgeverskant sterk neergezet worden. In de nieuwe organisatie hebben vakgroepen namelijk een significant andere rol dan in de oude organisatie. Binnen verschillende organisaties hebben we gezien dat het goed is om een intrinsieke spanning te creëren tussen de verantwoordelijkheid van de vakgroepleider en de clusterleider. Anders wordt de "cluster-as" dominant, terwijl het voor de ontwikkeling van de individuele medewerker juist goed is als de vakgroepen sterk staan en de "vakgroep-as" dus heel sterk staat.

3. Stuur strak op de uniforme werkwijze

Zet vanaf het begin af aan een duidelijke Way of Working neer, waar strak op gestuurd wordt en positioneer dit hoog in de organisatie. Organisaties die dit vanaf het begin direct hebben gedaan hebben sneller succesvol kunnen implementeren. Organisaties die dit niet gelijk hebben gedaan hebben een moeizame start gehad en dit daarna alsnog ingericht en stevig gepositioneerd. Bij UWV doen we dit door een aparte vakgroep in te richten voor de 1 UWV Verandermotor Werkwijze die gedurende de transitie door de Transitie Lead aangestuurd wordt.

4. Zorg voor een goede aansluiting met de Operatie

Een belangrijk aandachtspunt dat we mee willen nemen in de Verandermotor. De clusters moeten geen producten verzinnen die niet vervolgens niet door de Operatie gebruikt kunnen worden. Niet alleen de samenwerking tussen clusters moet goed georganiseerd worden, maar ook de samenwerking tussen clusters en Operatie.

5. Neem de organisatie en de OR goed mee

In meerdere gesprekken is hierover gesproken. Bij veel organisaties ontstond in de gesprekken met de OR hetzelfde dilemma: hoe nemen we enerzijds voldoende tijd met elkaar om de beweging te bespreken en te doorleven (zorgvuldigheid) versus hoe zorgen we voor snelheid, zodat er snel duidelijkheid (en dus minder onzekerheid) is bij medewerkers (snelheid).

6. Organiseer snel genoeg zichtbare verandering

Organisaties geven aan dat het ontzettend belangrijk is om, na besluitvorming, snel zichtbare verandering te laten zien. Omdat anders medewerkers het gevoel krijgen dat deze verandering toch wel weer overwaait of dat het niet doorgaat. Onzekerheid neemt dan alleen maar toe, en ook het positieve gevoel kan niet groeien als medewerkers zien wat de verandering echt betekent, ook voor hen. Ook mag er uiteindelijk geen twijfel over de beweging zelf ontstaan. Dat geldt ook voor de Agile principes en de

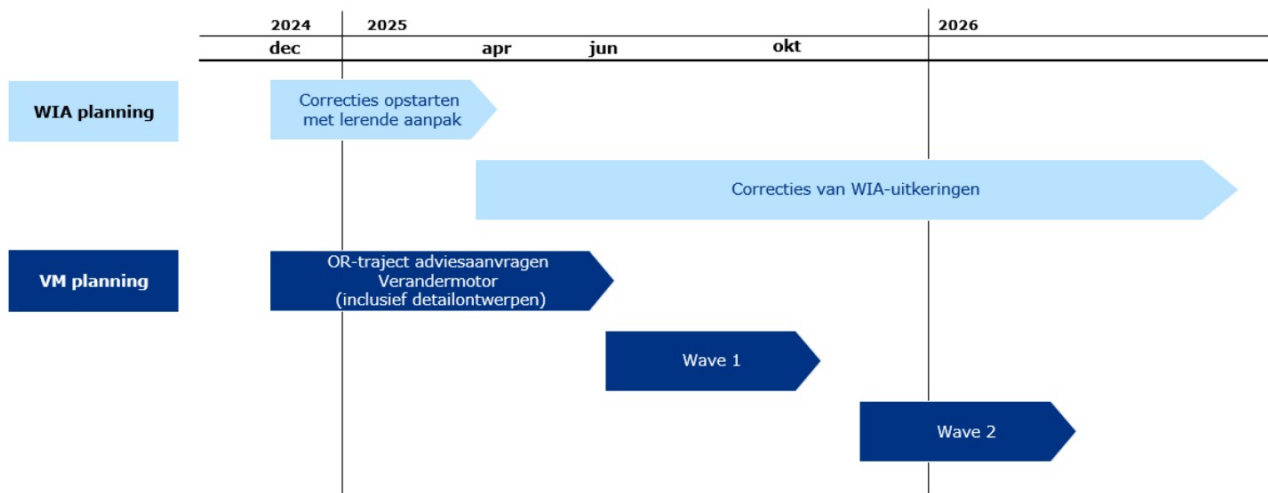


uitgangspunten van de verandering: minder overleg, minder coördinatie, meer executie. Laat snel zien wat de nieuwe werkwijze is en dat hier ook op (aan)gestuurd wordt.

7. Zorg ervoor dat de technologie capability en daarmee het tech vak weer belangrijk wordt

Wanneer je sneller, effectiever en meer oplossingen wilt realiseren, dan is het belangrijk dat je de competenties die daarvoor nodig zijn in huis hebt en doorontwikkelt. Je wilt het vak van 'engineer' centraal stellen en erkenning geven en daarmee specialisten (weer) aan je binden.

Bijlage IX: relatie tussen detailplanning Verandermotor en correcties WIA-uitkeringen



- Het uitvoeren op de correcties van de WIA-uitkeringen hebben de hoogste prioriteit. Daar zit een aparte, dedicated, organisatie op, die onafhankelijk van de Verandermotor kan opereren. De voortgang van de Verbeteraanpak wordt direct door de Raad van Bestuur begeleid. Dit is in lijn met hoe we destijds de NOW-regeling met een apart team hebben vormgegeven.
- Om vergelijkbare herstelacties in de toekomst te voorkomen, zijn structurele verbeteringen nodig onder meer in werkwijze en structuur. De implementatie van de Verandermotor is één van die verbeteringen.
- De planning en activiteiten van het verbeterplan van de WIA-uitkeringen en de planning van de implementatie van de Verandermotor hebben slechts een beperkte relatie met elkaar en kunnen parallel aan elkaar plaatsvinden, zoals hierboven geschetst.
- De voortgang van de Verandermotor wordt tweewekelijks besproken in de RvB. Daar wordt ook steeds de planning beoordeeld in relatie tot de Verbeteraanpak, zoals we de afgelopen periode ook gedaan hebben. Bijvoorbeeld door de snelheid van de indiening van de adviesaanvraag hoofdlijnenontwerp aan te passen en de organisatieonderdelen die verantwoordelijk zijn voor de stabiliteit van applicaties (bijvoorbeeld ICT-Services) pas in wave 2 naar de Verandermotor te brengen.

Bijlage X: afkortingenlijst

AA	Adviesaanvraag
AI	artificiële intelligentie
BC&K	Business Control & Kwaliteit (stafafdeling)
CIO	Chief Information Officer
CTO	Chief Technology Officer
DRI	Doelen en Resultaat Indicatoren (in het Engels OKR)
FB	Facilitair Bedrijf (stafafdeling)
FEZ	Financieel Economische Zaken (stafafdeling)
FTE	Fulltime-equivalent. Een rekeneenheid voor de omvang van een baan of voor de totale personeelssterkte. Eén fte is een volledige werkweek.
GD	Gegevensdiensten (divisie)
HRM	Human Resource Management (stafafdeling)
IB&P	Informatiebeveiliging & Privacy
I&PM	Informatiemanagement & Portfoliomanagement
IV	Informatie Voorziening: alle afdelingen die zich met ICT-oplossingen bezig houden, inclusief Informatie Management afdelingen
JZ	Juridische Zaken (stafafdeling)
K&S	Klant & Service (divisie)
LACE	Lean Agile Center of Excellence, een gebruikelijke term in de markt. Wij hebben ervoor gekozen om dit onder te brengen bij de Vakgroep Werkwijze
n.t.b.	Nader te bepalen
OKR	Objectives en Key Results (in het Nederlands DRI)
OR	Ondernemingsraad, in deze adviesaanvraag ook aangeduid als "u"
PI-planning	program increment planning
ROEP-waarden	Respect, Openheid, Eigen verantwoordelijkheid en Professionaliteit. Aangevuld met Integriteit als waarde.
RvB	Raad van Bestuur - in de adviesaanvraag aangeduid als Bestuurder of "wij"
SAFE	Scaled Agile Framework, een standard raamwerk in de markt waar het ontwerp van de Verandermotor op is gebaseerd
SBK	Strategie Beleid en Kenniscentrum (stafafdeling)
SMZ	Sociaal Medische Zaken (divisie)
UIP	UWV Informatie Plan
Uitk.	Uitkeren (divisie)
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VMO	Value Management Office
Wkb	Werkbedrijf (divisie)

Bijlage XI: begrippenlijst

1 UWV Verandermotor werkwijze	Vanuit de 1 UWV werkwijze, werkt de Verandermotor aan een 1 UWV Verandermotor Werkwijze. Deze sluit volledig aan bij de 1UW, maar wordt aangevuld met de Agile principes die leidend zijn bij het werken binnen de Verandermotor
1 UWV werkwijze	Vanuit de 1 UWV gedachte beogen we een basis werkwijze te creëren, zodat voor iedereen duidelijk is hoe wij richting cliënten, werkgevers en collega's werken. De ROEP-waarden staan hierin centraal
Agifall	Combinatie van Agile werken en Waterval werken
Agile principes	Agile principes zijn richtlijnen voor flexibele en efficiënte softwareontwikkeling. Ze benadrukken frequente levering, het omarmen van verandering, samenwerking en continue verbetering. De focus ligt op het leveren van waarde, het handhaven van een duurzaam werktempo en het verzekeren van technische excellentie.
Bedrijfsproces	Een ordening van activiteiten om een product of dienst te leveren die toegevoegde waarde biedt aan de klant/cliënt. Wordt ondersteund door 'oplossingen', gemaakt en beheerd door de Clusters. Ofwel, de uitvoering die de diensten naar de klanten/cliënten toe mogelijk maken. Kan één of meerdere klantreizen en bijbehorende medewerkersreizen bevatten.
Capability building	In deze adviesaanvraag staat capability building voor het ontwikkelen van vaardigheden, kennis en competenties bij medewerkers binnen de Verandermotor, alsook de teamdynamiek in de teams.
Cluster	Binnen de hoofdclusters worden in deze adviesaanvraag 22 clusters beschreven. Een cluster is een eenheid waar vanuit cliënt perspectief en Agile mindset kort-cyclisch wordt samengewerkt aan veranderingen voor cliënten, werkgevers en medewerkers. Elk cluster bestaat uit meerdere divisie-overstijgende, multidisciplinaire teams.
Dagstart	De dagstart is een kort overleg van maximaal 10-15 minuten. Tijdens dit dagelijkse overleg bespreken de teamleden eventuele bottlenecks en mogelijke verbeteringen in hun dagelijkse werkzaamheden.
Daily Scrum	zie <i>dagstart</i>
Datawarehouse	Een datawarehouse (vaak afgekort tot DWH) is een gegevensverzameling die in een dusdanige vorm is gebracht dat terugkerende en ad-hocvragen in relatief korte tijd beantwoord kunnen worden zonder dat de bronsystemen zelf daardoor overmatig belast worden. Hierin onderscheidt een datawarehouse zich van een standaard database.
<i>Dedicated</i> (vaste) leden	Elk cluster bestaat uit een aantal teams. Binnen deze teams geldt als uitgangspunt dat zij maximaal negen vaste (in het Engels: <i>dedicated</i>) leden hebben. Vaste leden van het team, die aan de opdracht van dat team werken.
Detailontwerp	In het hoofdlijnenontwerp wordt in hoofdlijnen geschetst hoe we in clusters en vakgroepen wil gaan samenwerken binnen UWV. Deze werkwijze wordt nader uitgewerkt in verschillende detailontwerpen die aan de OR voorgelegd zullen worden
Devoted leden	Elk cluster bestaat uit een aantal teams. Naast <i>vaste</i> leden, bestaat het team ook uit een aantal deeltijd (in het engels: <i>devoted</i>) leden. Dit zijn leden die een deel van hun tijd een bijdrage leveren aan het resultaat van het team. Bijvoorbeeld als juridisch of HR adviseur, of als adviseur vanuit de Operatie.
Doelarchitectuur	De Doelarchitectuur van UWV moet invulling geven aan een schets van een toekomstig UWV over vijf jaar. Het geeft samenhangende bedrijfs-, IV- en IT-inrichting en vormt de basis voor een roadmap naar het toekomstbeeld
DRI / OKR	Binnen de Verandermotor beogen we te werken met concrete DRI's (Doelen en Resultaat Indicatoren, of in het Engels OKRs, Objectives and Key Results) om strategische doelen concreet te vertalen naar meetbare resultaten
End-to-end ketensturing	Doordat alle medewerkers in de teams van het cluster inzicht hebben in hun bijdrage in het cluster, kunnen zij hun activiteiten optimaal afstemmen op de doelstellingen van dat cluster. Individuele teamdoelstellingen worden afgestemd op de belangen en targets voor het gehele cluster. Mocht de klantwens veranderen of de omgeving een andere output vereisen, of er zijn andere externe omstandigheden waarop geanticipeerd moet worden, dan wordt dit vanuit de end-to-end ketenfocus bekeken.

Hoofdcluster	In deze adviesaanvraag worden vier hoofdclusters beschreven: (1) Klantreis, (2) Diensten, (3) Kanalen en (4) Enablers
Hoofdpijnenontwerp	De Verandermotor betreft een grote wijziging in de werkwijze en wijze van organiseren binnen UWV. Daarom bieden we dit in verschillende stappen aan de OR aan. Te starten met een hoofdpijnenontwerp, waarbinnen op hoofdpijnen beschreven wordt hoe de organisatie in clusters en vakgroepen gaat samenwerken. Dit hoofdpijnenontwerp moet vervolgens in diverse adviesaanvragen in detailontwerpen worden uitgewerkt.
Horizon 1, 2 of 3 innovatie	Horizon 1 betreft de dagelijkse/continue verbeteringen in de bestaande dienstverlening, Horizon 2 betreft de uitbreiding en het structureel verbeteren van dienstverlening (nieuwe markten, producten, klanten). Horizon 3 is volledige nieuwe kansen, mogelijkheden en competenties
Integrale Klantreizen	Sinds 2022 werkt UWV met Integrale Klantreizen. Een klantreis beschrijft een reeks activiteiten en interacties die een cliënt ervaart, plus de emotionele beleving die ze daarbij heeft. Met de Integrale Klantreizen beogen we een werkwijze waarbij de cliënt UWV als één organisatie ervaart. Integrale Klantreizen werken met kleine, multidisciplinaire verbetersteams en heeft als doel pijnpunten in de klantreis op te lossen.
IST-situatie	De situatie zoals deze op dit moment beschreven kan worden
IT4IT	IT4IT helpt om bedrijfsprocessen binnen de organisatie te automatiseren en optimaliseren. IT4IT is een open standaard die werkt met waardeketens. Elke waardeketen in de IT4IT-standaard richt zich op het stroomlijnen en integreren van een belangrijk gebied van het algehele servicemodel.
Iteratief werken	Een iteratief proces is een werkwijze waarin een reeks stappen of handelingen steeds weer wordt doorlopen. Deze iteratieve benadering wordt vaak toegepast om ontwikkelingsprocessen te verfijnen, zoals software-ontwikkeling of productontwerp. Ideeën te onderzoeken en te versterken.
IV-Offices	IV-Offices zijn ontstaan vanuit de IV-professionalisering. In de IV-Offices zijn medewerkers ondergebracht die werkzaamheden uitvoeren ten behoeve van de secundaire IV-processen: beleid en kaders ten aanzien van Informatieplanning, Portfoliomanagement, Architectuur & Technologiebeleid, Informatiebeveiliging & Privacy en Procesmanagement
IV-professionalisering	Op 1 januari 2022 stond de formele organisatie van de nieuwe IV. De IV-professionalisering bestond uit een aantal adviesaanvragen, waarvan de grootste de AA IV-afdelingen was. Het traject begon onder de naam IV-transitie en beoogde een Agifall werkwijze te implementeren, waarbij IV-afdelingen formeel onder één hiërarchische aansturing werden gebracht van IV-ketens onder de directieuren IV en het daarmee formaliseren van de praktijk van integrale ketensturing. Met als doel de IV wendbaarder, efficiënter en effectiever te maken.
Klantreis	Een beschrijving van een reeks activiteiten en interacties die een cliënt ervaart met een organisatie en de (emotionele) beleving die de cliënt daarbij heeft — voor, tijdens en na het gebruik van de dienst(en). Een klantreis limiteert zich tot één specifieke vraag, situatie, recht of dienst.
Klantwaarde	Aantoonbare en meetbare waarde voor cliënten, werkgevers en medewerkers
Koplopers	De Koplopers betreft twee "oefenclusters" die vooruitlopend op de implementatie van de clusters kan gaan oefenen met hoe clusters het beste vorm gegeven kunnen worden en uitgewerkt in de detailontwerpen
Kwartaalsturing	Binnen de Verandermotor wordt per kwartaal op één uniform moment strategische doelen besproken, onderlinge afhankelijkheden geïdentificeerd en eventuele knelpunten samen opgelost. Dat helpt bij de sturing vanuit de 1 UWV strategie over alle clusters heen. Met de kwartaalsturing wordt strategisch gestuurd, met verbinding naar de PI-sessies van de clusters
Leerlijnen	Een leerlijn omvat een coherente opeenvolging van specifieke deelaspecten van leerresultaten of vormingsdoelen die evolueren van een basisniveau tot een complexer niveau.
Medewerkerreis	De end-to-end aaneenschakeling van alle contacten, activiteiten/handelingen, processtappen en het gebruik van Oplossingen die een medewerker ervaart bij de uitvoering van zijn/haar taken in een Cluster.

Multidisciplinaire teams	Het doel van een multidisciplinaire team is om professionals uit verschillende vakgebieden samen te brengen, aangezien verschillende standpunten en expertise leiden tot een beter resultaat.
Ondersteuning	Onder de <i>Ondersteuning</i> verstaan we in deze adviesaanvraag alle stafdiensten binnen UWV, bijvoorbeeld HRM, Financiën en Communicatie
Operatie	Onder de <i>Operatie</i> verstaan we in deze adviesaanvraag alle teams in de uitvoering (of business), op die teams na die als vaste of deeltijd leden in de Verandermotor zitten en aan verandering werken
Oplossing	Een product, systeem of service dat de uitvoering van een Bedrijfsproces ondersteunt en daarmee waarde levert aan interne en/of externe klanten. In een Lean Agile Portfolio zijn het de Oplossingen die de waarde van het portfolio leveren. Een Oplossing bestaat uit zowel de werkende oplossing zelf als alle direct gerelateerde elementen, zoals documentatie voor ontwikkeling en beheer.
PI-planning	PI-planning (program increment planning) is een event waarbij Agile teams een gedeelde visie creëren. Tijdens dit event bespreken stakeholders, projecteigenaren en projectteams hun program backlog en maken zij een planning voor de volgende periode.
Retrospectives	Een Sprint Retrospective is een standaard onderdeel van het Scrum framework. Aan het einde van een sprint reflecteert het team – los van de inhoud – op het teamproces, hun werkwijze, en de onderlinge relaties.
ROEP-waarden	De ROEP-waarden staan voor Respect, Openheid, Eigen verantwoordelijkheid en Professionaliteit. Aangevuld met Integriteit als waarde. In de gedragscode van UWV zijn de ROEP-waarden geformuleerd als basis van hoe we binnen UWV met elkaar omgaan. In 2024 is de gedragscode aangevuld met een kader omgangsvormen en bijbehorende handreikingen.
Run en change	Teams binnen de Verandermotor worden verantwoordelijk voor zowel de run als de change. De <i>run</i> betreft de dagelijkse gang van zaken, waaronder ook het onderhoud van systemen valt. De <i>change</i> is de verandering binnen het team: het continu verbeteren, vernieuwen en innoveren van de systemen waar het team verantwoordelijk voor is.
SAFE	Het bekendste opschaalmodel voor organisaties die Agile werken. SAFe is een raamwerk voor grote organisaties waar veel teams werken aan meerdere complexe producten in een steeds veranderende omgeving
Scrum	Scrum is een manier van werken waarin teams worden georganiseerd en gefaciliteerd om in korte cycli – stapsgewijs – te werken aan concrete tussenproducten. Deze cycli worden sprints genoemd. En in iedere sprint levert het team werkende producten op. Een sprint duurt ongeveer 1 – 4 weken.
SOLL-situatie	De situatie zoals Bestuurder deze voor ogen heeft na de implementatie van de Verandermotor
Sprint review	Een sprint review meeting wordt gehouden aan het einde van elke sprint. Deze informele bijeenkomst is bedoeld om terug te kijken op wat er behaald is en waar nodig de Product Backlog aan te passen. Bij deze meeting zijn ook alle belanghebbenden van het project aanwezig, die hier de kans hebben om feedback te geven.
Technische schuld	Technische schuld beschrijft wat er gebeurt als ontwikkelteams maatregelen nemen om de levering van een stuk functionaliteit of een project te versnellen dat later moet worden gerefactored . Met andere woorden, het is het resultaat van het prioriteren van snelle levering boven perfecte code.
Vakgroepen	De Verandermotor bestaat naast clusters ook uit vakgroepen. Vakgroepen bestaan gemiddeld uit tussen de 50 tot 500 collega's die binnen hetzelfde expertisegebied werken in verschillende clusters. De vakgroepen zorgen voor de ontwikkeling van vakontwikkeling van het specifieke vakgebied. De Vakgroepleider heeft binnen de Verandermotor ook de werkgeversrol en zorgt voor capaciteitsplanning, werving, ontwikkeling van vakmanschap, beoordeling functioneren en operationele aspecten. Daarin wordt de Vakgroepleider ondersteund door een sub-Vakgroepleider.
Vakmanschap	De vaardigheid om hoog kwalitatief werk af te leveren
Value Management Office	We beogen kwartaalsturing plaats te laten vinden vanuit één team: het VMO. Het VMO krijgt als hoofddoel het faciliteren van de strategie executie en het maximaliseren van



	waarde creatie binnen UWV. Het VMO zou daarmee als verkeersleider fungeren met behulp van het kwartaalsturingsproces
Verandermotor	De <i>Verandermotor</i> zorgt voor een beweging van alle IV- en benodigde businesscollega's in divisies naar een centrale (divisie-overstijgende) plek. Dit nieuwe onderdeel noemen we in deze adviesaanvraag de <i>Verandermotor</i> , maar dat is nog niet de definitieve naam. Concreet verstaan we onder de <i>Verandermotor</i> dus alle teams binnen UWV die werken aan verandering van de digitale dienstverlening
Verandersignaal	Zowel teams uit de <i>Verandermotor</i> als de Operatie zijn continu op zoek naar potentiële verbeteringen in de Operatie. In de nieuwe 1 UWV Werkwijze pakken we verandersignalen (vanuit intern of cliënt of werkgever) snel op en onderzoeken we of deze breed gedragen worden en in welke mate deze dan prioriteit moet krijgen. Operatie en <i>Verandermotor</i> werken van verandersignaal tot en met succesvolle implementatie nauw samen.
Vraagsturing	Het IV-proces vraagsturing betreft het afhandelen van verandersignalen. Op basis van deze verandersignalen worden veranderopdrachten opgesteld die gerealiseerd worden in het Agifall of waterval proces
Waterval	De waterval methode is een klassieke aanpak voor projecten. Het gaat er vanuit dat je eerst het gewenste eindresultaat zo volledig mogelijk specificeert, ontwerpt, bouwt, test en in productie neemt.
Waves	De <i>Verandermotor</i> betreft een grote wijziging in de wijze van organiseren binnen UWV. Het is niet opportuun om, terwijl de motor doordraait, in één keer een dergelijke grote verandering te realiseren. Daarom stellen we voor om de overgang naar de <i>Verandermotor</i> in waves te organiseren: een logische groep clusters start per wave, waarbij de gehele <i>Verandermotor</i> wordt geïmplementeerd verspreid over vier waves.

Bijlage XII: overzicht nader uit te werken punten in detailadviesaanvragen

Detailontwerp clusters wave 1: Klantreisclusters, Dienstclusters en Kanalenclusters.

Langs welke uitgangspunten worden de clusters ingericht inclusief personele invulling, welke systemen landen in welke clusters en welke functies zien we in de clusters terug? *Beoogd maart 2025*

Welke uitwerkingen worden hierin meegenomen:

- De werking van de clusters, inclusief onderlinge samenwerking
- Samenwerking tussen Operatie en Verandermotor
- De exacte invulling van de clusters, vaste en deeltijd teamleden op persoonsniveau.
- Clusters hebben een omvang van ongeveer 60 tot maximaal 150 FTE. Het uitgangspunt voor deze omvang is vooralsnog een inventarisatie van de bestaande teams, exclusief overhead (IV-Offices en vraagsturing).
- Deze bewegingen kunnen ertoe leiden dat er een mismatch ontstaat tussen de huidige verdeling in populatie en de benodigde verdeling in populatie. Dit moet uitgewerkt worden, inclusief de personele consequenties
- De exacte indeling en naamgeving (kan wijzigen op basis van nieuwe inzichten)
- Leerpunten Koplopers
- Team Samenloop: Uitgevoerd vanuit een van de 'Recht, Hoogte, Duur' clusters, of het 'Betalen en innen' cluster
- IV-programma's: Uitgevoerd vanuit de Verandermotor clusters, herontwerp AW mogelijk als tijdelijk cluster
- De ceremonies en tooling van de 1 UWV Verandermotor werkwijze
- De impact op de functies binnen IPP en OPP
- De impact op IT-systemen, projecten en programma's
- Een nadere uitwerking van het meten van de resultaatindicatoren.

Detailontwerp Vakgroepen, inclusief indeling sub-vakgroepen met toewijzing op functienaam en aantallen Sub-Vakgroepleiders. *Beoogd januari 2025*

Welke uitwerkingen worden hierin meegenomen:

- De functie van (sub)Vakgroepleider en dan met name zijn/haar werkgeversrol
- Samenwerking tussen clusters en vakgroepen
- welke subvakgroepen er precies komen en hoeveel en welke functies erin komen
- De (belangrijke) regierol voor de vakgroepen als het gaat om het stellen van de kaders.

Detailontwerp inrichting van de ondersteuning op de Verandermotor: Hoe ziet de ondersteuning van HRM en BC&K er uit voor de Verandermotor en hoe landen de functies van het huidige CIO Office en de IV Offices in de Verandermotor? *Beoogd januari 2025*

Welke uitwerkingen worden hierin meegenomen:

- Hoe wordt de ondersteuning voor de Verandermotor ingericht
- In welke mate de ondersteunende posities geraakt worden. Door het vervallen van functies op directieniveau kan het zo zijn dat er ook impact is op directie ondersteunende functies (directieadviseur, directiesecretaris en directiesecretaresse). De verwachting is dat een groot deel van deze medewerkers een functie kan gaan vervullen binnen de Verandermotor of elders binnen UWV.

- Samenwerking tussen Ondersteuning en Verandermotor

Detailontwerp inrichting van het Value Management Office (VMO): Hoe ziet het proces van kwartaalsturing er in meer detail uit en hoe ziet de inrichting van het VMO eruit, met welke functies en aantallen? *Beoogd januari 2025*

Welke uitwerkingen worden hierin meegenomen:

- De inrichting van het VMO wordt nader uitgewerkt, inclusief de benodigde functies.
- Hoe integreren we de ondersteunende teams (kwartaalsturing én portfoliomanagement) het beste in één team: het Value Management Office (VMO).
- Hoe de kwartaalsturing precies wordt vormgegeven is een leerproces. Hiermee is gestart met de Integrale Klantreizen en loopt een eerste proef met portfolio projecten binnen het fundament van UWV (denk aan legacy vervanging met De DataFabriek en SIO ZW). Dit nemen we mee bij het toepassen binnen de clusters. In de *detailontwerp adviesaanvraag VMO* wordt hierop een verdieping gemaakt.
- Het risico van de focus op Kwartaalsturing is dat tussentijdse verzoeken binnen een kwartaal niet meer mogelijk zijn. Dat zou de wendbaarheid van de organisatie verlagen en wachttijden tussen de clusters kunnen vergroten. De mitigatie van dit risico wordt meegenomen in het *detailontwerp adviesaanvraag VMO*.
- Vanuit de nieuwe werkwijze zijn we voornemens als UWV te verschuiven naar een vaste teamfinanciering, waarin vanuit de UWV strategie op basis van geprioriteerde thema's budget wordt gealloceerd binnen de clusters en teams.
- De rapportages naar stakeholders zoals het Ministerie van SZW en het Rijks ICT Dashboard dienen wel goed en voorspelbaar te verlopen.

Detailontwerp clusters wave 2: Enabling clusters.

Personele invulling van de 8 Enablers clusters. *Beoogd september 2025*

Welke uitwerkingen worden hierin meegenomen:

- Vaste en deeltijd teamleden op persoonsniveau worden toegewezen
- Collega's van de afdeling informatievoorziening B&B inclusief hoofd IV B&B gaan over naar een enabling cluster binnen de Verandermotor – waarschijnlijk cluster 'Primaire procesondersteuning & integratie'
- Collega's van de afdeling informatievoorziening HH inclusief hoofd IV HH gaan over naar een enabling cluster binnen de Verandermotor – waarschijnlijk cluster 'Primaire procesondersteuning & integratie'

Bijlage XIII: concept functieprofielen topstructuur

Functietitel: CIO	Ingangsdatum: ntb	versie: 1.2
CIO, Functie indeling: 17, Functiecode:		

Plaats in de organisatie

Omschrijf kort de organisatiecontext van de functie. Benoem het organisatieonderdeel, voeg organogram toe.

Afgelopen jaren is er in de hele organisatie hard gewerkt aan het realiseren van meer menselijke maat in de UWV-dienstverlening. Er zijn veel initiatieven, projecten en programma's die eraan bijdragen dat cliënten zich gezien, gehoord en geholpen voelen. Ondanks het vele harde werk is UWV onvoldoende in staat concrete en merkbare resultaten in de dienstverlening door te voeren. Daarnaast mist de organisatie de noodzakelijke wendbaarheid om deze veranderingen te realiseren.

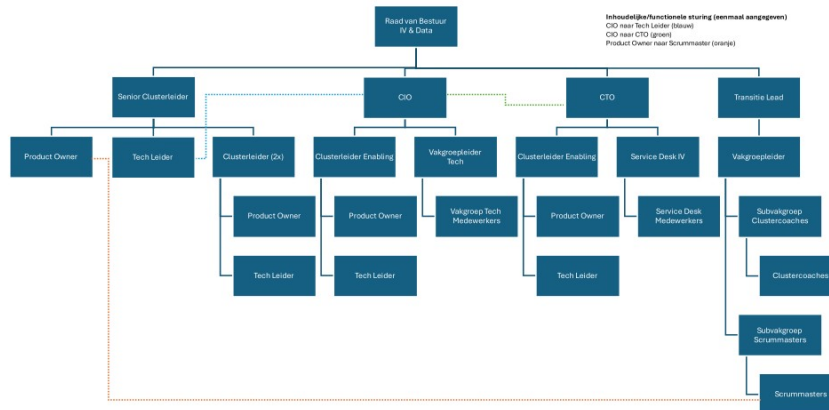
UWV wil zich beter organiseren rond de cliënt in plaats van dat de cliënt zich organiseert rondom UWV's interne proces. De primaire opdracht is dienstverlening te verbeteren, zodat cliënten en werkgevers zich echt gezien, gehoord en geholpen voelen. Dat kan alleen gerealiseerd worden als de organisatie ook anders is ingericht en er kort cyclisch en vanuit een agile mindset wordt gewerkt. Deze beweging, gerealiseerd met het inrichten van een divisie-overstijgende Verandermotor, is een grote verandering binnen de UWV-organisatie. De verandering uit zich in de manier van samenwerken, en in de cultuur en het gedrag. Wat al goed gaat blijft UWV doen en als lerende organisatie zijn het continue delen van geleerde lessen en voorbeelden van groot belang.

De Verandermotor wordt dé plek in de organisatie waar alle veranderingen die bijdragen aan cliëntbeleving gerealiseerd worden. De kern van deze Verandermotor bestaat uit clusters, waar vanuit cliënt perspectief en agile mindset kort cyclisch wordt samengewerkt aan veranderingen voor cliënten, werkgevers en medewerkers. Deze teams bestaan uit medewerkers (business, informatievoorziening (IV), data en waar nodig aangevuld met bijzondere expertise) en zijn van begin tot eindverantwoordelijk voor het continu werken aan veranderingen binnen het cluster. De nieuwe werkwijze draagt bij aan snellere, merkbaardere en significante verbeteringen in de dienstverlening aan onze cliënten, werkgevers en interne collega's in de uitvoering.

Kaderstellende verantwoordelijke: Raad van Bestuur lid IV & Data

Bepalende rol voor de technologische capability en het digitale fundament van UWV.

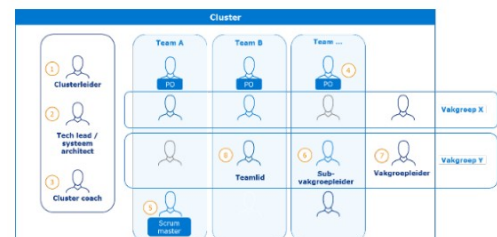
De CIO is verantwoordelijk voor het algehele IV-beleid en de -strategie van de organisatie en speelt een cruciale rol bij het faciliteren van bedrijfsdoelstellingen door technologie effectief in te zetten. De CIO zorgt voor een optimale afstemming tussen IV en de business, stimuleert innovatie, en zorgt voor operationele efficiëntie. De CIO is functioneel verantwoordelijk voor het optimaal functioneren van alle digitale oplossingen van UWV inclusief de kwaliteit en veiligheid hiervan.



Doel van de functie

Wat wordt beoogd met deze functie? Geef een korte omschrijving van het doel van de functie in twee à drie zinnen.

Eindverantwoordelijk voor het ontwikkelen, implementeren en onderhouden van UWV's technologische capability en het neerzetten van het digitale fundament (architectuur, infrastructuur, platformen, software en IVoprocessen en werkwijzen), rekening houdend met de missie, visie en strategie van UWV, om de dienstverlening naar cliënten, werkgevers en UWV-medewerkers optimaal te ondersteunen.



Kernactiviteiten

Wat zijn de belangrijkste verantwoordelijkheden, bevoegdheden en resultaatgebieden? Beschrijf de essentie in circa 8 à 9 bullets.

1. Visie en strategie voor technologische capability

Ontwikkelen en communiceren van een duidelijke IV-visie en -strategie, kaderstelling, architectuur en roadmap voor de technologische capabilities, met de interne en externe klantbehoefte² in gedachten, rekening houdend met de technologische trends en met input van de Vakgroepleiders Technologie en de relevante Enabling clusters, om richting aan en regie te geven over IV en de activiteiten van de afdeling.

2. Monitoring en rapportage

Zorgdragen voor het monitoren van de voortgang en impact van de IV-strategie, en het functioneren van alle IV-oplossingen de doorvertaling van hiervan in de activiteitenportfolio UWV breed en het maken van rapportages aan de Raad van Bestuur, om succes te meten en bij te sturen waar nodig en hen inzicht te geven en besluiten te kunnen laten nemen.

3. UWV IV-fundament

Eindverantwoordelijk voor en het richting geven op het ontwikkelen, implementeren en gebruik van nieuwe technologieën, fundamenten, tools, werkwijzen en methoden.

4. Normen en standaarden

² Klanten zijn cliënten, werkgevers en medewerkers

Faciliteren van Vakgroepeliders bij het ontwikkelen van competenties en het opstellen van normen/standaarden voor de UWV-organisatie, zorgdragen voor adequate training en ontwikkeling van personeel om technologische vaardigheden te verbeteren. Coördineren van de inspanningen van verschillende vakgroepen om synergie te creëren en duplicatie te voorkomen. Mandaat om keuzes te maken voor de vakgroepen indien deze vakgroepen er zelf niet uitkomen of met oplossingen en richtingen komen die niet in lijn zijn met IV-visie en strategie.

5. Veranderingen

Samenwerken met Clusterleiders Enabling om veranderingen binnen de organisatie te faciliteren en te ondersteunen, het bieden van de nodige IV-tools en infrastructuur om deze veranderingen soepel te laten verlopen, om een bijdrage te leveren aan de verbetering van de dienstverlening.

6. Integratie en samenwerking

Faciliteren van de samenwerking tussen Tech Leiders en Clusterleiders om nieuwe veranderingen op elkaar af te stemmen, zorgdragen voor een effectieve communicatie en samenwerking tussen de verschillende teams en afdelingen en via de Tech Leiders toezicht houden op de implementatie van technologische oplossingen, om alle nieuwe initiatieven op elkaar af te stemmen en voor eenduidigheid te zorgen.

7. Stakeholder management

Identificeren en betrekken van relevante strategische stakeholders (Raad van Bestuur, Divisie Directie en directies van andere organisatieonderdelen, mogelijke samenwerkingsverbanden met partners en partijen in het bredere ecosysteem), om feedback en buy-in te verkrijgen en het regelmatig communiceren om hen op de hoogte te houden van de voortgang en om hun input te integreren in het continue verbeterproces.

8. Coachen en leiden van het IV-team

Werven, leiden, coachen en beoordelen van het IV-team en ontwikkelen van deze medewerkers met behulp van de instrumenten, service en procedures van de afdeling HR, om de UWV-waarden te ondersteunen en de juiste kennis, kwalificaties, competenties en medewerkerstevredenheid te optimaliseren en een high performing team te creëren.

9. Governance, risicomanagement en probleemoplossing

Zorgdragen voor de ontwikkeling en implementatie van systemen, processen, procedures en controles, bijvoorbeeld ten aanzien van integriteit, beveiliging, privacy en kwaliteit. Zorgdragen voor compliancy binnen wet- en regelgeving, zodanig dat beleid, systemen, processen en procedures zijn gedefinieerd, geïmplementeerd en worden nageleefd en er een adequate inzet is van maatregelen bij afwijkingen.

10. Bevorderen van de Agile Mindset en Cultuur

Stimuleren van een cultuur waarin klantgerichtheid, vertrouwen, transparantie, alignment, psychologische veiligheid en continu verbeteren centraal staan.

Contacten

Hoe ziet het relevante netwerk eruit en wat is het doel van de communicatie?

Intern met:

- Raad van Bestuur, over de keuzes en voortgang om af te stemmen en te adviseren.
- Directeuren en Clusters en Tech leads van de relevante organisatieonderdelen over de dienstverlening om de wederzijdse belangen vanuit cliëntperspectief op elkaar af te stemmen.
- CTO, om richting te geven op het ontwikkelen, implementeren en gebruik van nieuwe technologieën, fundamenteën, tools, werkwijzen en methoden.
- Collega's in het team over keuzes, prioritering en voortgang om informatie uit te wisselen en aanpak te bepalen.
- BC over voortgang, budgetten en rapportages, om af te stemmen en te overleggen

- HR over medewerkers, om af te stemmen en te overleggen

Extern met:

- Relevante advies –en consultancybureaus over resources (mensen, middelen, systemen) en adviezen om af te stemmen en te discussiëren.
- Relevante leveranciers over resources (mensen, middelen, systemen) en contracten om af te stemmen en mee te onderhandelen.
- Ministerie en collega CIO's van andere overheidsorganisaties om belangen op elkaar af te stemmen, kennis uit te wisselen en samen te werken op overheid brede initiatieven

Kengetallen

Wat zijn relevante kengetallen bij deze functie?

- Hiërarchisch verantwoordelijk voor:
 - Clusterleiders Enabling (3 FTE)
 - Vakgroepelers Technologie (5 FTE)
- Inhoudelijke aansturing van Tech Leiders (15 FTE) en CTO
- Direct/Indirect aansturing: 24 FTE/ 250-2500
- Budget ca. € 300 miljoen per jaar (personeelskosten)
- Budget: € 300 miljoen per jaar (IV-middelen, contracten en licenties)

Kennis, ervaring en vaardigheden

Wat zijn de functie-eisen (domein expertise, specifieke ervaring en vaardigheden)

Expertise

- Academisch werk- en denkniveau
- Diepgaande kennis van informatievoorziening en digitalisering
- Ervaren people manager
- Ervaren in het ontwikkelen van technologische capabilities, systemen, tools en bedrijfsoplossingen om interacties en samenwerking tussen medewerkers en partners mogelijk te maken
- Thought leader in het ontwikkelen van systemen en tools om dienstverlening mogelijk te maken en de eindgebruiker van dienst te zijn
- Specialistische vaardigheden op het gebied van datamanagement, informatiebeveiliging en automatiseringsprocessen.

Individuele vaardigheden

- Ervaring als IT-leider of technologie eigenaar/verantwoordelijke, met verantwoordelijkheid voor significant IT-budget.
- Ervaring als leider in een veranderende omgeving
- Diepgaand begrip van trends in de IT-sector en gebruikersbehoeften, het vermogen om een visie voor IV op te stellen, die de bedrijfsdoelstellingen het beste ondersteunen.
- Beheert een breed scala aan interne en externe bedrijfsdrijfveren en financiële statistieken in de hele onderneming om prioriteit te geven aan technische oplossingen die de UWV-doelstellingen ondersteunen.
- Ervaring met onderliggende conceptuele modellen op basis van mensgerichte ontwerpprincipes om een volledig op elkaar afgestemde, context gestuurde ervaring te leveren.

Mindset en gedrag

- Passie om de status quo uit te dagen en nieuwe oplossingen te vinden en out-of-the-box ideeën te stimuleren, houdt van en omarmt verandering



- Geloofd in een niet-hiërarchische cultuur van samenwerking, transparantie en vertrouwen in het hele team
- Niet bang om 'de mouwen op te stropen' en streeft ernaar om buiten de comfortzone te gaan om te leren en stimuleert het team om hetzelfde te doen. De kern van agile werken is zelf aan de slag gaan i.p.v. delegeren
- Moedigt teams aan om hun eigen ideeën en oplossingen te genereren in plaats van zijn of haar eigen ideeën op te leggen aan het team

Agile/digitale ervaring

- Aantoonbare leiderschapservaring in een Agile organisatie

Competenties

UWV brede competenties

- Resultaatgerichtheid
- Samenwerken
- Klantgerichtheid

Kerncompetenties leiderschapsfuncties

- Leervermogen
- Aanpassingsvermogen
- Flexibel gedrag
- Zelfontwikkeling

Het UWV-leiderschapsprofiel is van toepassing.

Functietitel: CTO	Ingangsdatum: ntb	versie: 1.2
CTO, Functie indeling: 16, Functiecode:		

Plaats in de organisatie

Omschrijf kort de organisatiecontext van de functie. Benoem het organisatieonderdeel, voeg organogram toe.

Afgelopen jaren is er in de hele organisatie hard gewerkt aan het realiseren van meer menselijke maat in de UWV-dienstverlening. Er zijn veel initiatieven, projecten en programma's die eraan bijdragen dat cliënten zich gezien, gehoord en geholpen voelen. Ondanks het vele harde werk is UWV onvoldoende in staat concrete en merkbare resultaten in de dienstverlening door te voeren. Daarnaast mist de organisatie de noodzakelijke wendbaarheid om deze veranderingen te realiseren.

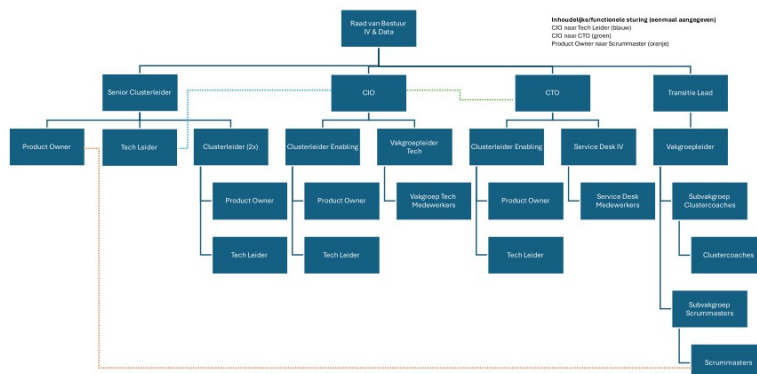
UWV wil zich beter organiseren rond de cliënt in plaats van dat de cliënt zich organiseert rondom UWV's interne proces. De primaire opdracht is dienstverlening te verbeteren, zodat cliënten en werkgevers zich echt gezien, gehoord en geholpen voelen. Dat kan alleen gerealiseerd worden als de organisatie ook anders is ingericht en er kort cyclisch en vanuit een agile mindset wordt gewerkt. Deze beweging, gerealiseerd met het inrichten van een divisie-overstijgende Verandermotor, is een grote verandering binnen de UWV-organisatie. De verandering uit zich in de manier van samenwerken, en in de cultuur en het gedrag. Wat al goed gaat blijft UWV doen en als lerende organisatie zijn het continue delen van geleerde lessen en voorbeelden van groot belang.

De Verandermotor wordt dé plek in de organisatie waar alle veranderingen die bijdragen aan cliëntbeleving gerealiseerd worden. De kern van deze Verandermotor bestaat uit clusters, waar vanuit cliënt perspectief en agile mindset kort cyclisch wordt samengewerkt aan veranderingen voor cliënten, werkgevers en medewerkers. Deze teams bestaan uit medewerkers (business, informatievoorziening (IV), data en waar nodig aangevuld met bijzondere expertise) en zijn van begin tot eindverantwoordelijk voor het continu werken aan veranderingen binnen het cluster. De nieuwe werkwijze draagt bij aan snellere, merkbaardere en significante verbeteringen in de dienstverlening aan onze cliënten, werkgevers en interne collega's in de uitvoering.

Kaderstellende verantwoordelijke: Raad van Bestuur lid IV & Data

Belangrijke rol voor de technologische capability en het digitale fundament van UWV.

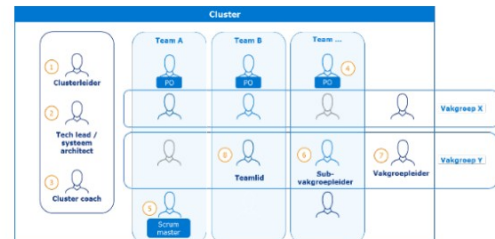
De CTO draagt in belangrijke mate bij aan het ontwikkelen en implementeren van het algehele IV-beleid en de -strategie van de organisatie en speelt een cruciale rol bij het faciliteren van bedrijfsdoelstellingen door zorg te dragen dat alle Enabling clusters technologie/platformen effectief worden ingezet voor en door andere clusters. De CTO zorgt voor een optimale afstemming tussen IV en de business, stimuleert innovatie, en zorgt voor operationele efficiëntie. De CTO is operationeel verantwoordelijk voor het optimaal functioneren van alle technologische oplossingen van UWV inclusief de kwaliteit en veiligheid hiervan.



Doel van de functie

Wat wordt beoogd met deze functie? Geef een korte omschrijving van het doel van de functie in twee à drie zinnen.

Bijdragen aan het ontwikkelen en verantwoordelijk voor het implementeren en onderhouden van UWV's technologische capability en het digitale fundament (infrastructuur, platformen, software en IV-processen en werkwijzen), rekening houdend met de missie, visie en strategie van UWV, om de dienstverlening naar cliënten, werkgevers en UWV-medewerkers optimaal te ondersteunen.


Kernactiviteiten

Wat zijn de belangrijkste verantwoordelijkheden, bevoegdheden en resultaatgebieden? Beschrijf de essentie in circa 8 à 9 bullets.

1. Van IV-visie naar IV-fundament

Doorvertalen van de IV-visie en -strategie, architectuur en roadmap voor de technologische capabilities, met de interne en externe klantbehoefte³ in gedachten naar een IV-fundament, rekening houdend met de technologische trends en met input van de Vakgroepleiders Technologie en de relevante Enabling clusters, om richting aan en regie te geven over IV-operatie en de activiteiten van de afdeling.

2. UWV IV-fundament

Bijdragen aan het ontwikkelen en verantwoordelijk voor het implementeren en gebruik van nieuwe technologieën, fundamenten, tools, werkwijzen en methoden voor IV-fundament.

3. Normen en standaarden voor Enablement Clusters

Ophalen van standaarden en rekening houden met de kaders van de vakgroepen zorgen voor het leveren van standaard platformen en zorgdragen dat deze standaard platformen ook worden toegepast door andere clusters om synergie te creëren.

4. Veranderingen

Samenwerken met Clusterleiders Enabling om veranderingen binnen de organisatie te faciliteren en te ondersteunen, het bieden van de nodige IV-tools en infrastructuur om deze veranderingen soepel te laten verlopen, om een bijdrage te leveren aan de verbetering van de dienstverlening.

5. Beheer van IV-middelen

Eindverantwoordelijk voor het beheer van de IV-infrastructuur, applicaties, en diensten, daarbij zorgdragen voor beveiliging, betrouwbaarheid en prestaties van IV-systemen en het beheren van IV-budgetten en investeringen in technologie, om te allen tijde de juiste IV-middelen toe te passen en binnen het vastgestelde budget te blijven.

5. Stakeholder management

Identificeren en betrekken van relevante strategische stakeholders (Raad van Bestuur, Divisie Directie en directies van andere organisatieonderdelen, mogelijke samenwerkingsverbanden met partners en partijen in het bredere ecosysteem), om feedback en buy-in te verkrijgen en het regelmatig communiceren om hen op de hoogte te houden van de voortgang en om hun input te integreren in het continue verbeterproces.

³ Klanten zijn cliënten, werkgevers en medewerkers

6. Coachen en leiden van het CTO-team

Werven, leiden, coachen en beoordelen van het CTO-team en ontwikkelen van deze medewerkers met behulp van de instrumenten, service en procedures van de afdeling HR, om de UWV-waarden te ondersteunen en de juiste kennis, kwalificaties, competenties en medewerkerstevredenheid te optimaliseren en een high performing team te creëren.

7. Governance, risicomanagement en probleemoplossing

Zorgdragen voor de ontwikkeling en implementatie van systemen, processen, procedures en controles, bijvoorbeeld ten aanzien van integriteit, beveiliging, privacy en kwaliteit. Zorgdragen voor compliancy binnen wet- en regelgeving, zodanig dat beleid, systemen, processen en procedures zijn gedefinieerd, geïmplementeerd en worden nageleefd en er een adequate inzet is van maatregelen bij afwijkingen.

8. Bevorderen van de Agile Mindset en Cultuur

Stimuleren van een cultuur waarin klantgerichtheid, vertrouwen, transparantie, alignment, psychologische veiligheid en continu verbeteren centraal staan.

Contacten

Hoe ziet het relevante netwerk eruit en wat is het doel van de communicatie?

Intern met:

- Raad van Bestuur, over de keuzes en voortgang om af te stemmen en te adviseren.
- Directeuren en Clusters en Tech leads van de relevante organisatieonderdelen over de dienstverlening om de wederzijdse belangen vanuit cliëntperspectief op elkaar af te stemmen.
- CIO, om visie en strategie van IV door te vertalen naar het IV-fundament
- Collega's in het team over keuzes, prioritering en voortgang om informatie uit te wisselen en aanpak te bepalen.
- BC over voortgang, budgetten en rapportages, om af te stemmen en te overleggen
- HR over medewerkers, om af te stemmen en te overleggen

Extern met:

- Relevante advies- en consultancybureaus over resources (mensen, middelen, systemen) en adviezen om af te stemmen en te discussiëren.
- Relevante leveranciers over resources (mensen, middelen, systemen) en contracten om af te stemmen en mee te onderhandelen.

Kengetallen

Wat zijn relevante kengetallen bij deze functie?

- Hiërarchisch verantwoordelijk voor:
 - Clusterleiders Enabling (5 FTE)
- Directe/Functionele aansturing: 5 FTE/500 FTE
- Budget ca. € 30 miljoen per jaar (personeelskosten)
- Budget: ca. € 150 miljoen per jaar (IV-middelen, contracten en licenties)

Kennis, ervaring en vaardigheden

Wat zijn de functie-eisen (domein expertise, specifieke ervaring en vaardigheden)

Expertise

- Academisch werk- en denkniveau

- Diepgaande kennis van informatievoorziening en digitalisering
- Ervaren people manager
- Ervaren in het ontwikkelen van technologische capabilities, systemen, tools en bedrijfsoplossingen om interacties en samenwerking tussen medewerkers en partners mogelijk te maken
- Thought leader in het ontwikkelen van systemen en tools met name op het gebied van technologie en platformen om dienstverlening mogelijk te maken en de eindgebruiker van dienst te zijn
- Specialistische vaardigheden op het gebied van technologieplatformen, informatiebeveiliging en automatiseringsprocessen.

Individuele vaardigheden

- Ervaring als IT-leider of technologie eigenaar/verantwoordelijke, met verantwoordelijkheid voor significant IT-budget.
- Ervaring als leider in een veranderende omgeving
- Diepgaand begrip van trends in de IT-sector en gebruikersbehoeften, het vermogen om een visie voor IV op te stellen, die de bedrijfsdoelstellingen het beste ondersteunen.
- Beheert een breed scala aan interne en externe bedrijfsdrijfveren en financiële statistieken in de hele onderneming om prioriteit te geven aan technische oplossingen die de UWV-doelstellingen ondersteunen.
- Ervaring met onderliggende conceptuele modellen op basis van mensgerichte ontwerpprincipes om een volledig op elkaar afgestemde, context gestuurde ervaring te leveren.

Mindset en gedrag

- Passie om de status quo uit te dagen en nieuwe oplossingen te vinden en out-of-the-box ideeën te stimuleren, houdt van en omarmt verandering
- Gelooft in een niet-hiërarchische cultuur van samenwerking, transparantie en vertrouwen in het hele team
- Niet bang om 'de mouwen op te stropen' en streeft ernaar om buiten de comfortzone te gaan om te leren en stimuleert het team om hetzelfde te doen. De kern van agile werken is zelf aan de slag gaan i.p.v. delegeren
- Moedigt teams aan om hun eigen ideeën en oplossingen te genereren in plaats van zijn of haar eigen ideeën op te leggen aan het team

Agile/digitale ervaring

- Aantoonbare leiderschapservaring in een Agile organisatie

Competenties**UWV brede competenties**

- Resultaatgerichtheid
- Samenwerken
- Klantgerichtheid

Kerncompetenties leiderschapsfuncties

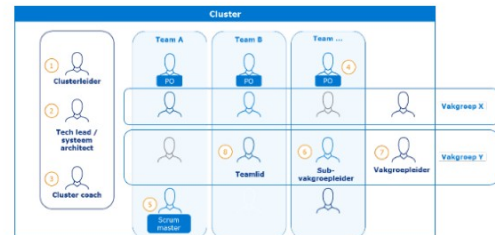
- Leervermogen
- Aanpassingsvermogen
- Flexibel gedrag
- Zelfontwikkeling

Het UWV-leiderschapsprofiel is van toepassing.

Adviesaanvraag De Verandermotor

Eindverantwoordelijk voor het ontwikkelen van veranderingen ten behoeve van clientwaarde en het uitdragen, beheren en onderhouden ervan, rekening houdend met doelstellingen van verschillende organisatieonderdelen, gericht op leveren van betrouwbare oplossingen en het creëren van snelle, merkbare en significante verbeteringen in de dienstverlening naar cliënten, werkgevers en UWV-medewerkers.

Door een agile aanpak te hanteren, kan de Clusterleider inspelen op veranderende klantbehoeften en organisatiestrategie en snel verbeteringen doorvoeren die waarde toevoegen aan de dienstverlening, en zo wenselijke, haalbare en duurzame oplossingen realiseren, die voldoen aan de behoefte van de cliënt of klant.



Het aangewezen cluster kan gericht zijn op klantreizen, dienstverlening, kanalen of enabler/systemen.

Kernactiviteiten

Wat zijn de belangrijkste verantwoordelijkheden, bevoegdheden en resultaatgebieden? Beschrijf de essentie in circa 8 à 9 bullets.

1. Visie en strategie voor het toegewezen cluster

Ontwikkelen en communiceren van een duidelijke productvisie en -strategie, kaderstelling en roadmap voor verbeteringen in de dienstverlening en het realiseren van strategische bedrijfsdoelen, met de interne (medewerkers) en externe (cliënten en werkgevers) klantbehoefte in gedachten en middels faciliterend leiderschap, die gericht zijn op het verhogen van klanttevredenheid en service-efficiëntie.

2. Verbinden met de klant

Eindverantwoordelijk voor het verbinden met de klant door het continue onderzoeken van de klantbehoefte. Neemt een klantgerichte mentaliteit aan en vertoont dat ook als voorbeeldgedrag naar het Cluster. Actief inleven in de situatie en beleving van de klant. Gebruikmaken van klantfeedback, data-analyse en procesreviews om het dagelijks gebruik van de diensten en kansen voor verbetering in de dienstverlening te identificeren en in overleg met Product Owners prioriteren van verbeterinitiatieven op basis van impact op klanttevredenheid en operationele efficiëntie. Voortdurend betrekken van de klant bij verkenning en ontwikkeling.

3. Leveren van waarde

Eindverantwoordelijk dat de gerealiseerde oplossingen waarde leveren voor de klant. Eindverantwoordelijk voor het leveren van integrale producten en diensten en de kwaliteit hiervan. Actief faciliteren van het cluster in haar prestaties en ontwikkeling. Releasen van waarde naar behoefte/in afstemming met de klant. Realiseren van o.a. efficiëntie, release snelheid en medewerkerstevredenheid. Borgen van compliance aan wet- en regelgeving en UWV-beleid.

4. Stakeholder management

Identificeren en betrekken van relevante strategische stakeholders door middel van het juiste gedrag (Raad van Bestuur, Vakgroep leiders, CIO, Divisie Directie en directies van andere organisatieonderdelen, mogelijke samenwerkingsverbanden met partners en partijen in het bredere ecosysteem), om feedback en buy-in te verkrijgen en het regelmatig communiceren om hen op de hoogte te houden van de voortgang en om hun input te integreren in het verbeterproces. Bijdragen aan de brede ontwikkeling van de Verandermotor organisatie, o/a door actief mee te helpen met de ontwikkeling van de 1 UWV manier van werken in de Verandermotor.

5. Managen van de Cluster Backlog

Managen en prioriteren van de Clusterbacklog in voortdurende afstemming met stakeholders, Tech Leider en Product Owners. Begeleiden van de agile teams bij de ontwikkeling van features. Accepteren van features en het eindverantwoordelijk voor succesvolle uitvoering van ceremonies/events in het cluster. Afstemming met VMO en andere clusters van de overall UWV-portfolio en afhankelijkheden. Actief wegnemen van belemmeringen voor de clusterteams.

6. Coachen en leiden van Product Owners en Tech Leider

Werven, leiden, coachen en beoordelen van Product Owners en Tech Leider en ontwikkelen van deze medewerkers met behulp van de instrumenten, service en procedures van de afdeling HR, om de UWV-waarden te ondersteunen en de juiste kennis, kwalificaties en competenties en medewerkerstevredenheid te optimaliseren en een high performing team te creëren. Leveren van de juiste informatie aan de leverende Vakgroepvoerders om een Strategisch Personeels Plan op te kunnen stellen dat voorziet in de toekomstige behoefte van het Cluster.

7. Monitoren, rapporteren en evalueren van resultaten

Continu monitoren van de impact van doorgevoerde verbeteringen op de dienstverlening en klanttevredenheid en gebruikmaken van DRI's, KPI's en andere meetinstrumenten om succes te meten en bij te sturen waar nodig. Continue de voortgang op het veranderportfolio resp. realisatie van bedrijfsdoelen en -strategie meten en afstemmen met omgeving en stakeholders.

8. Risicomanagement, compliance en probleemoplossing

Identificeren en mitigeren van potentiële risico's en obstakels die het leveren van waarde negatief kunnen beïnvloeden en proactief aanpakken van problemen en zorgen voor snelle en effectieve oplossingen.

9. Bevorderen van de Agile Mindset en Cultuur

Stimuleren van een cultuur waarin klantgerichtheid, vertrouwen, transparantie, alignment, psychologische veiligheid en continu verbeteren centraal staan. Borgen van compliance aan wet- en regelgeving en intern beleid.

Contacten

Hoe ziet het relevante netwerk eruit en wat is het doel van de communicatie?

Intern met:

- Raad van Bestuur, CIO en/of CTO, samen met de Product Owners en Techleider, over de keuzes en voortgang om af te stemmen en te adviseren.
- Directeuren van de relevante organisatieonderdelen over de dienstverlening om de wederzijdse belangen vanuit cliëntperspectief op elkaar af te stemmen.
- Vakgroepvoerders, over de bemensing van de teams, om de wederzijdse belangen vanuit cliëntperspectief op elkaar af te stemmen.
- Collega's in het team over keuzes, prioritering en voortgang om informatie uit te wisselen en aanpak te bepalen.
- Andere Clusterleiders, over prioriteiten en afhankelijkheden tijdens het kwartaalsturingsproces om af te stemmen.

Extern met:

- Ministeries, ketenpartners en cliënten, om te overleggen en af te stemmen.

- Relevante advies –en consultancybureaus over resources (mensen, middelen, systemen) en adviezen om af te stemmen en te discussiëren.
- Relevante leveranciers over resources (mensen, middelen, systemen) en contracten om af te stemmen en mee te onderhandelen.

Kengetallen*Wat zijn relevante kengetallen bij deze functie?*

- Dagelijkse inhoudelijke aansturing verantwoordelijkheid voor 6-15 cluster teams (60-150 FTE)
- Hiërarchisch verantwoordelijk voor 6-15 FTE Product Owners en Tech Leider(s)
- Budget € 6 miljoen tot € 15 miljoen per jaar (personeelskosten)
- Externe systemen en leveranciersverantwoordelijkheid (1-10 mln)
- Impact van (nieuw) te ontwikkelen dienstverlening processen en systemen

Kennis, ervaring en vaardigheden*Wat zijn de functie-eisen (domein expertise, specifieke ervaring en vaardigheden)***Expertise**

- Academisch werk- en denkniveau
- Diepgaande kennis van het aangewezen clustergebied/ producttrajecten
- Ervaren people manager
- Ervaren in het ontwikkelen van systemen, tools en bedrijfsoplossingen om interacties en samenwerking tussen medewerkers en partners mogelijk te maken
- Thought leader in het ontwikkelen van systemen en tools om dienstverlening mogelijk te maken en de eindgebruiker van dienst te zijn
- Basisvaardigheden (minimaal) op het gebied van datamanagement, informatiebeveiliging en automatiseringsprocessen.

Individuele vaardigheden

- Ervaring als business manager of technologie eigenaar/verantwoordelijke in het toegewezen cluster gebied, met verantwoordelijkheid voor het budget en key performance indicators (o.a. waarde gedreven sturen) van de organisatie.
- Ervaring als leider in een veranderende omgeving
- Diepgaand begrip van trends in de sector en gebruikersbehoeften, het vermogen om een waarde propositie voor de gebruiker te creëren en een visie voor het platformgebied die de bedrijfsdoelstellingen het beste ondersteunen.
- Beheert een breed scala aan interne en externe bedrijfsdrijfveren en financiële statistieken in de hele onderneming om prioriteit te geven aan technische oplossingen die de UWV-doelstellingen ondersteunen.
- Ervaring met onderliggende conceptuele modellen op basis van mensgerichte ontwerpprincipes om een volledig op elkaar afgestemde, context gestuurde ervaring te leveren.

Mindset en gedrag

- Passie om de status quo uit te dagen en nieuwe oplossingen te vinden en out-of-the-box ideeën te stimuleren, houdt van en omarmt verandering
- Gelooft in een niet-hiërarchische cultuur van samenwerking, transparantie en vertrouwen in het hele team
- Niet bang om 'de mouwen op te stropen' en streeft ernaar om buiten de comfortzone te gaan om te leren en stimuleert het team om hetzelfde te doen. De kern van agile werken is zelf aan de slag gaan i.p.v. delegeren

- Moedigt teams aan om hun eigen ideeën en oplossingen te genereren in plaats van zijn of haar eigen ideeën op te leggen aan het team

Agile/digitale ervaring

- Voorkeur: Hands-on ervaring met het leiden van teams gericht op verandering en ontwikkeling
- Aantoonbare leiderschapservaring in een Agile organisatie

Differentiërende factoren

Clusterleider III	Clusterleider II	Senior Clusterleider
Met name gericht op kleine enablers	Met name gericht Diensten, Kanalen en grote Enablers	Met name gericht op de grote strategische thema's waaronder de Integrale Klantreisclusters en grotendeels de belangrijkste Dienstenclusters
Business aandeel klein – IV-aandeel groot	Business aandeel - IV aandeel gelijk	Business aandeel groot – IV-aandeel kleiner
Functionele aansturing door RvB in Kwartaalsturing, hiërarchische aansturing door CIO, CTO of Senior Clusterleider Daarmee is de functie een RvB-2 functie.	Functionele aansturing door RvB in Kwartaalsturing, hiërarchische aansturing door CIO, CTO of Senior Clusterleider Daarmee is de functie een RvB-2 functie.	Functionele en hiërarchische aansturing door RvB. Daarmee is de functie een RvB-1 functie.
Stakeholderveld met name intern gericht	Stakeholderveld met name interne en externe gericht	Stakeholderveld met name extern gericht
Kleine tot minder grote 'legacy' of standaard processen die vernieuwd worden	Middelgrote tot grote 'legacy' gebaseerd op standaard systemen waarop is aangebouwd en/ of grote opgave voor rationalisatie/ vernieuwing	Complexe uitdaging door grote diversiteit in het IV-landschap en/ of door grotere 'legacy' voor eigen systemen die zeer verouderd zijn, meer complexiteit in ontwikkeling binnen het cluster, omvormen van verouderde systemen naar meer duurzame systemen
		Een aantal van deze Senior Clusterleiders sturen ook Clusterleiders II en III aan

Competenties
UWV brede competenties

- Resultaatgerichtheid
- Samenwerken
- Klantgerichtheid

Kerncompetenties leiderschapsfuncties

- Leervermogen
- Aanpassingsvermogen
- Flexibel gedrag
- Zelfontwikkeling

Het UWV-leiderschapsprofiel is van toepassing.



Functietitel: Product Owner

Ingangsdatum: ntb

versie: 1.2

Product Owner I - Functie indeling: xx, Functiecode:

Product Owner II - Functie indeling: xx, Functiecode:

Plaats in de organisatie

Omschrijf kort de organisatiecontext van de functie. Benoem het organisatieonderdeel, voeg organogram toe.

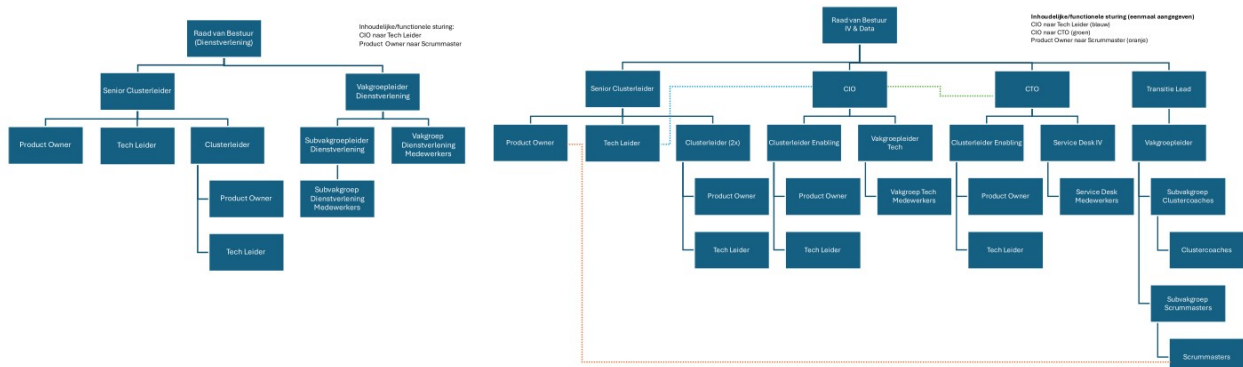
Afgelopen jaren is er in de hele organisatie hard gewerkt aan het realiseren van meer menselijke maat in de UWV-dienstverlening. Er zijn veel initiatieven, projecten en programma's die eraan bijdragen dat cliënten zich gezien, gehoord en geholpen voelen. Ondanks het vele harde werk is UWV onvoldoende in staat concrete en merkbare resultaten in de dienstverlening door te voeren. Daarnaast mist de organisatie de noodzakelijke wendbaarheid om deze veranderingen te realiseren.

UWV wil zich beter organiseren rond de cliënt in plaats van dat de cliënt zich organiseert rondom UWV's interne proces. De primaire opdracht is dienstverlening te verbeteren, zodat cliënten en werkgevers zich echt gezien, gehoord en geholpen voelen. Dat kan alleen gerealiseerd worden als de organisatie ook anders is ingericht en er kort cyclisch en vanuit een agile mindset wordt gewerkt. Deze beweging, gerealiseerd met het inrichten van een divisie-overstijgende Verandermotor, is een grote verandering binnen de UWV-organisatie. De verandering uit zich in de manier van samenwerken, en in de cultuur en het gedrag. Wat al goed gaat blijft UWV doen en als lerende organisatie zijn het continue delen van geleerde lessen en voorbeelden van groot belang.

De Verandermotor wordt dé plek in de organisatie waar alle veranderingen die bijdragen aan cliëntbeleving gerealiseerd worden. De kern van deze Verandermotor bestaat uit clusters, waar vanuit cliënt perspectief en agile mindset kort cyclisch wordt samengewerkt aan veranderingen voor cliënten, werkgevers en medewerkers. Deze teams bestaan uit medewerkers (business, informatievoorziening (IV), data en waar nodig aangevuld met bijzondere expertise) en zijn van begin tot eindverantwoordelijk voor het continu werken aan veranderingen binnen het cluster. De nieuwe werkwijze draagt bij aan snellere, merkbaardere en significante verbeteringen in de dienstverlening aan onze cliënten, werkgevers en interne collega's in de uitvoering.

Kaderstellende verantwoordelijke: Clusterleider

Bepalende rol in de Verandermotor voor te ontwikkelen en te beheren Product/Dienst

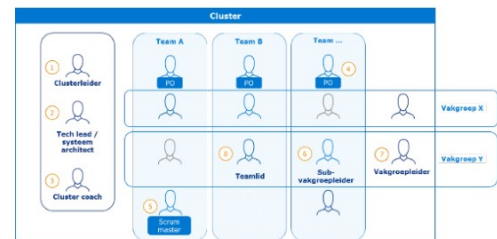


Doel van de functie

Wat wordt beoogd met deze functie? Geef een korte omschrijving van het doel van de functie in twee à drie zinnen.

Als visionaire kracht ontwikkelen en beheren van producten en diensten/oplossingen, passend bij het toegewezen cluster, door het prioriteren, inspireren en meenemen van het Agile team/ de Agile teams in de productvisie en -strategie. Zorgdragen dat de gerealiseerde waarde gemaximaliseerd wordt, door te fungeren als de brug tussen klant/stakeholders en het Agile team/ de Agile teams om proactief en met snelheid bij te dragen aan het ontwikkelen van rendabele en schaalbare veranderde proposities binnen het aangewezen cluster.

Samengevat: Ontwikkelt en realiseert productvisie en perspectief, met klant en business in gedachten, Maximaliseert klantwaarde, prioriteert, inspireert en neemt haar/zijn team(s) mee in de productvisie.
De Product Owner stuurt 1 of 2 teams aan.



Kernactiviteiten

Wat zijn de belangrijkste verantwoordelijkheden, bevoegdheden en resultaatgebieden? Beschrijf de essentie in circa 8 à 9 bullets.

1. Visie en Productstrategie

Het samen met de Clusterleider vertalen van de strategische clustervisie en doelen naar productvisie en strategie. Het communiceren over deze productvisie naar het Agile team/de Agile teams en stakeholders om de doelen en vereisten voor het product vast te stellen die bijdragen aan de cluster doelstellingen.

2. Leveren van waarde

Samen met de Clusterleider realiseren dat de oplossingen waarde leveren voor de klant door het leveren van integrale producten en diensten. Actief faciliteren van het/de Agile Teams. Release van waarde naar behoefte/in afstemming met de klant. Realiseren van o.a. efficiëntie, release snelheid en medewerkerstevredenheid.

3. Managen van de Product Backlog

Managen en prioriteren van de Product Backlog in voortdurende afstemming met Clusterleider, stakeholders, Tech Leider, Agile Team(s) en andere Product Owners. Begeleiden van het Agile team/de Agile teams bij de ontwikkeling en accepteren van User Stories, o.a. door het aandragen van acceptatiecriteria en het actief bijdragen aan Cluster- en Team events.

4. Stakeholdermanagement

Communiceren met stakeholders (zoals business- en epic owners, management, collega Product Owners, gerelateerde clusters en klanten/gebruikers) om hun behoeften en verwachtingen te begrijpen, feedback en buy-in te verkrijgen en hen te informeren over de voortgang van het product/de dienst.

5. Inspireren van het Agile-team/de Agile teams

Inspireren van het Agile team/de Agile teams, door samen met hen te werken aan het realiseren van een gezamenlijke visie, waarbij een cultuur van vertrouwen, waardering en continu leren wordt bevorderd.

6. Sprint Planning en Review

Samenwerken met en inspireren en motiveren van het Agile-team tijdens Sprint Planning, in sommige gevallen samen met andere Product Owners/teams, om duidelijkheid te verschaffen over de prioriteiten en vereisten, deelnemen aan Sprint Reviews om de opgeleverde functionaliteiten te beoordelen en feedback te verzamelen en gezamenlijke doelen te realiseren.

7. Productontwikkeling begeleiden

Dagelijks samenwerken met het ontwikkelteam om vragen te beantwoorden en blokkades op te lossen en beslissingen nemen over de uitvoering van het werk en de richting van het product.

8. Analyse

Analyseren van trends en data om in te spelen op toekomstige behoefte, samen met de Clusterleider opstellen van rapportages, om inzicht te creëren in de voortgang en relevantie voor het eigen aandachtsgebied.

9. Acceptatie van werk

Faciliteren van release planning en 'sprint reviews' met stakeholders en de eindverantwoordelijkheid dragen door het accepteren van het werk dat door het Agile team/de Agile teams wordt opgeleverd, gebaseerd op de gestelde acceptatiecriteria.

10. Continu verbeteren

Actief betrokken zijn bij het retrospectief-proces van de teams en cluster om continue verbetering van het team/cluster en het ontwikkelproces te bevorderen. Belangrijkste verbeterpunten op de productbacklog zetten en bijdragen aan actieve realisatie van verbeteringen.

Contacten

Hoe ziet het relevante netwerk eruit en wat is het doel van de communicatie?

Intern met:

- De Clusterleider over de keuzes en voortgang om af te stemmen en te adviseren.
- De Raad van Bestuur, samen met Clusterleider en Tech Leider over de voortgang, prioriteiten bepalen, afhankelijkheden in kaart brengen en knelpunten oplossen (in kwartaalsturing)
- Directeuren van de relevante organisatieonderdelen om effectieve implementatie van de veranderingen te realiseren.
- Collega's in de teams over keuzes, prioritering en voortgang om informatie uit te wisselen en aanpak te bepalen.

Extern met:

- Ministeries, ketenpartners en cliënten, om te overleggen en af te stemmen.
- Relevante advies- en consultancybureaus over resources (mensen, middelen, systemen) en adviezen om af te stemmen en mee te discussiëren.
- Relevante leveranciers over resources (mensen, middelen, systemen) en contracten om af te stemmen en mee te onderhandelen.

Kengetallen - zie ook differentiërende factoren

Wat zijn relevante kengetallen bij deze functie?

- 5-9 FTE per team per Product Owner (inhoudelijk aan te sturen)
- Budget PO € 600K – € 1 miljoen (personeelskosten)
- Impact van nieuw te ontwikkelen dienstverlening processen en systemen in €

Kennis, ervaring en vaardigheden

Wat zijn de functie-eisen (domein expertise, specifieke ervaring en vaardigheden)

Expertise

- Academisch werk- en denkniveau

- Bewezen kennis van en begrip van standaardpraktijken, technologie en ondersteunende dienstverleningsprincipes
- Ervaren in het beheren van een cluster backlog/release plan, het bijhouden van statistieken op teamniveau, het inhoudelijk aansturen van cluster team ceremonies, het verwijderen van blokkades
- Ervaren in het ontwikkelen van systemen en tools om klantinteracties en samenwerking mogelijk te maken
- Basisvaardigheden (minimaal) op het gebied van datamanagement, informatiebeveiliging en automatiseringsprocessen.

Individuele vaardigheden

- Ervaring met het verzamelen van vereisten door gebruik te maken van expertise van specialisten op het gebied van platformontwikkeling, engineering en UX en het vertalen naar een productvisie
- Ervaring met het ontwikkelen en realiseren van producten en processen
- Diepgaand begrip van bedrijven/processen en kennis op hoog niveau van hoogwaardige digitale productlevering
- Ervaring met stakeholdermanagement
- Ervaring met backlogmanagement
- Ervaring met het aansturen van ontwikkelingsprocessen
- Inzicht in processen en gebruikerservaring

Differentiërende factoren

Product Owner II	Product Owner I
Grote opgave voor rationalisatie/ vernieuwing /aanpassing van standaard processen	Omvormen van verouderde systemen naar meer duurzame systemen
Producten/diensten hebben minder diversiteit	Complexe uitdaging door grote diversiteit in het IV-landschap
Kleine tot middelgrote 'legacy' gebaseerd op standaard systemen waarop is aangebouwd	Zeer grote 'legacy' voor eigen systemen die zeer verouderd zijn
Minder grote complexiteit in ontwikkeling binnen het cluster	Grote complexiteit in ontwikkeling binnen het cluster
Stakeholderveld met name intern gericht	Stakeholderveld met name extern gericht

Competenties
UWV brede competenties

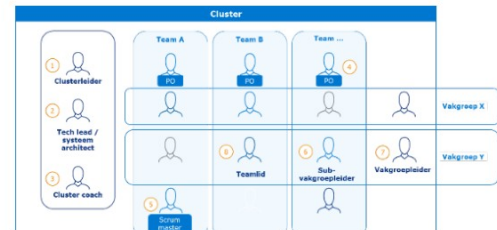
- Resultaatgerichtheid
- Samenwerken
- Klantgerichtheid

Kerncompetenties leiderschapsfuncties

- Leervermogen
- Aanpassingsvermogen
- Flexibel gedrag
- Zelfontwikkeling

Het UWV-leiderschapsprofiel is van toepassing.

Als visionaire technologie leider zorgdragen dat de verbeterinitiatieven in een cluster qua technologie en architectuur haalbaar zijn en op een kostenefficiënte manier ook schaalbaar. Hierbij rekening houdend met de UWV digitale strategie en de doelarchitectuur. Dit wordt in samenwerking met de cluster teams gerealiseerd, om proactief en met snelheid bij te dragen aan het ontwikkelen van rendabele en schaalbare veranderde proposities binnen het cluster.



Kernactiviteiten

Wat zijn de belangrijkste verantwoordelijkheden, bevoegdheden en resultaatgebieden? Beschrijf de essentie in circa 8 à 9 bullets.

1. Technologie visie en strategie

Leveren van een actieve bijdrage aan de ontwikkeling van de productvisie, -strategie en -roadmap (1-3 jaar) van het cluster vanuit de eigen architecturale en kaderstellende discipline en dit vertalen naar epics/backlog items (inclusief capaciteit en architecturale doelstellingen). In afstemming met de Clusterleider zorgen voor een goede balans tussen functionele vernieuwing in de dienstverlening en het borgen van de continuïteit, stabiliteit en innovatie van de systemen. Actief communiceren van de architectuur visie naar Cluster en stakeholders

2. Afstemmen architectuur en business prioriteiten

Het definiëren van enablers (epics en features) om de technologie behoefte te vertalen naar veranderingen. Deze afstemmen met Clusterleider en stakeholders t.b.v. prioritering. Het in overleg met de clusterleider veiligstellen van voldoende capaciteit voor architecturale/enabling werkzaamheden met het oog op compliance, stabiliteit, continuïteit en technologische innovatie.

3. Competentie-ontwikkeling

Bijhouden van relevante externe ontwikkelingen in eigen vakgebied, uitwisselen van kennis en stimuleren van kennisoverdracht binnen de Verandermotor. Bijdragen aan de ontwikkeling van het vakgebied, gezamenlijk met de andere Tech Leaders en de Vakgroepelider, en binnen het eigen toegewezen cluster.

4. Aansluiting met Enterprise en Doel Architectuur

Zorgen voor alignment tussen het cluster en de cluster teams en de enterprise architectuur/architecten door voortdurende afstemming en vertaling te realiseren. Naar het cluster in de vorm van innovatie en vernieuwing, naar de teams in de vorm van kaders en richtlijnen en naar de enterprise architectuur in de vorm van bruikbaarheid, inzichten en voortgang.

5. Experimenteren en onderzoeken

Het stimuleren en begeleiden van architectuur experimenten en onderzoeken voor innovatie en verbetering van de dienst- resp. waarde levering. Begeleiden van de ontwikkeling van prototypes en deze laten aansluiten op de uitgangspunten van UWV, om nieuwe innovatieve proposities een goede technologie basis te geven.

6. Inzicht ontwikkeling

Ontwikkelen van inzichten in hoe (nieuwe) technologie bijdraagt aan het verbeteren van de klantervaring en gedragsverandering stimuleert en het uitdragen ervan, om collega's inzicht te geven in het gebruik van nieuwe technologieën en de bijdrage ervan ten behoeve van klantervaring en gedragsverandering.

7. Stakeholdermanagement

Bouwen en onderhouden van een netwerk met relevante strategische stakeholders, om deze stakeholders te informeren en te inspireren en eventuele nieuwe ideeën te gebruiken als input voor eigen activiteiten.

8. Architectuur van de toekomst

Bijdragen aan het definiëren van de architectuur van de toekomst en bieden van oplossingen voor de koppeling tussen de nieuwe propositie en het huidige architectuurlandschap van UWV.

9. Voortgang

Voorbereiden van de stage gate met inzichten, statistieken en planning en het pitchen van de resultaten aan de RvB, samen met de Clusterleider en de Product Owner, om akkoord te verkrijgen en door te gaan naar de volgende fase.

10. Compliance

Controleren dat opgeleverde producten voldoen aan alle relevante beveiligings-, privacy & compliance vereisten/ standaarden.

11. Ingebouwde kwaliteit en definitie Non Functional Requirements

Het stimuleren van en bijdragen aan een systeemontwerp en delivery pipeline dat ingebouwde kwaliteit ondersteunt door vergaande automatisering en kwaliteitscontroles. Zorgen voor een adequate set van Non Functional Requirements (kwaliteitsattributen) voor de geleverde producten/diensten.

Contacten

Hoe ziet het relevante netwerk eruit en wat is het doel van de communicatie?

Intern met:

- (Sr) Clusterleider en Product Owners, over de toepassing de technologische doelstellingen om af te stemmen en te adviseren.
- Raad van Bestuur, samen met Clusterleider en Product Owners over de voortgang, om af te stemmen en informatie uit te wisselen.
- Collega's in het team over voortgang, om informatie uit te wisselen.
- Vakgroepopleider en collega Tech Leiders, over de ontwikkelingen in het vakgebied en nieuwe toepassingen om af te stemmen en te adviseren.
- (Sr) Clusterleider of Clusterleider, daarna CIO voor escalatie

Extern met:

- Relevante advies –en consultancybureaus over resources (mensen, middelen, systemen) en adviezen om af te stemmen.

Kengetallen

Wat zijn relevante kengetallen bij deze functie?

- Impact van nieuw te ontwikkelen dienstverlening processen en systemen in €

Kennis, ervaring en vaardigheden

Wat zijn de functie-eisen (domein expertise, specifieke ervaring en vaardigheden)

Expertise

- Academisch werk- en denkniveau
- Wordt gezien als een expert binnen de technische componenten van het betreffende cluster
- Kan architectuurbeslissingen nemen op clusterniveau
- Ervaring met het werken aan projecten die zich uitstrekken over meerdere organisatieonderdelen

Individuele vaardigheden

- Technisch leider met diepgaand inzicht in de nieuwste technologieën en trends
- Breed architectuurprofiel met kennis van alle lagen van de architectuur (bijv. van bedrijfsproces architectuur t/m infra- en security architectuur).
- Kan architectuurbeslissingen nemen op team- en programmaniveau
- Ervaring met het werken aan oplossingen die meerdere organisaties en bedrijfseenheden omvatten
- Sterke communicatieve vaardigheden met het vermogen om de organisatie op één lijn te brengen bij complexe technische beslissingen
- Actieve coach en mentor wiens doel het is om te groeien en het potentieel van het team te maximaliseren

Mindset en gedrag

- Passie om de status quo uit te dagen en nieuwe oplossingen te vinden en out-of-the-box ideeën te stimuleren - houdt van en omarmt verandering
- Geloofd in een niet-hiërarchische cultuur van samenwerking, transparantie en vertrouwen in het hele team
- Niet bang om 'de mouwen op te stropen' en streeft ernaar om buiten de comfortzone te gaan om te leren en stimuleert het team om hetzelfde te doen

Agile/digitale ervaring

- Moedigt teams aan om hun eigen ideeën en oplossingen te genereren in plaats van zijn of haar eigen ideeën op te leggen aan het team

Differentiërende factoren

	Tech Leider III	Tech Leider II	Sr Tech leider
Technologie visie en strategie	De ontwikkeling van de productvisie, -strategie en -roadmap is minder complex door een minder afhankelijkheden in continuïteit, stabiliteit en innovatie van de systemen Kleine tot minder grote 'legacy' of standaard processen die vernieuwd worden.	De ontwikkeling van de productvisie, -strategie en -roadmap is complex door een enige mate van afhankelijkheden in continuïteit, stabiliteit en innovatie van de systemen Middelgrote tot grote 'legacy' gebaseerd op standaard systemen waarop is aangebouwd en/ of grote opgave voor rationalisatie/ vernieuwing.	De ontwikkeling van de productvisie, -strategie en -roadmap is zeer complex door een grote mate van afhankelijkheden in continuïteit, stabiliteit en innovatie van de systemen en gaat over verschillende business georiënteerde clusters heen. Complexe uitdaging door grote diversiteit in het IV-landschap en/ of door grotere 'legacy' voor eigen systemen die zeer verouderd zijn, meer complexiteit in ontwikkeling binnen het cluster, omvormen van verouderde systemen naar meer duurzame systemen.
Afstemmen architectuur en business prioriteiten	Technische specialistische werkzaamheden zijn noodzakelijk.	Hoog technisch specialistische werkzaamheden zijn noodzakelijk.	Zeer hoog technisch specialistische werkzaamheden waarvoor medewerkers moeilijk te vinden zijn.
Aansluiting met enterprise en doel architectuur	Vertaling van de noodzakelijke techniek in een cluster is redelijk eenvoudig inzichtelijk te maken.	Vertaling van de noodzakelijke techniek in een cluster is zeer complex en vergt een grote mate van technisch inzicht,	Vertaling van de noodzakelijke techniek in een cluster is zeer complex en vergt een grote mate van technisch inzicht.
Experimenteren en onderzoeken	Om te komen tot een werkende technische basis zijn geen experimenten noodzakelijk.	Om te komen tot een goede technische basis voor een cluster zijn enige experimenten en onderzoeken nodig.	Om te komen tot een goede technische basis voor een cluster zijn veel experimenten en onderzoeken nodig.



Beïnvloeden van keuzes	Driehoek (Senior) Clusterleider, Vakgroepleider, CIO en Sr Tech leider	Driehoek (Senior) Clusterleider, Vakgroepleider en CIO	Driehoek (Senior) Clusterleider, Vakgroepleider en CIO
Inzicht in ontwikkeling	Klantervaring is al goed, enige verbetering noodzakelijk	Verbetering van de klantervaring is noodzakelijk	Grote mate van verbetering van de klantervaring is noodzakelijk

Competenties

UWV brede competenties

- Resultaatgerichtheid
- Samenwerken
- Klantgerichtheid

Kerncompetenties leiderschapsfuncties

- Leervermogen
- Aanpassingsvermogen
- Flexibel gedrag
- Zelfontwikkeling

Het UWV-leiderschapsprofiel is van toepassing.

Functietitel: Vakgroepleider	Ingangsdatum: ntb	versie: 1.2
Vakgroepleider – I, Functie indeling: 14, Functiecode:		
Vakgroepleider – II (Subvakgroepleider), Functie indeling: 13, Functiecode:		

Plaats in de organisatie

Omschrijf kort de organisatiecontext van de functie. Benoem het organisatieonderdeel, voeg organogram toe.

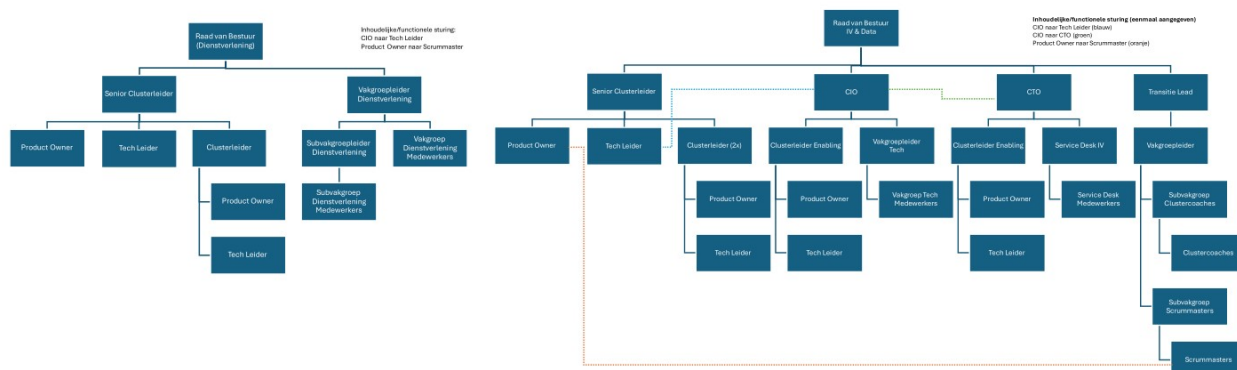
Afgelopen jaren is er in de hele organisatie hard gewerkt aan het realiseren van meer menselijke maat in de UWV-dienstverlening. Er zijn veel initiatieven, projecten en programma's die eraan bijdragen dat cliënten zich gezien, gehoord en geholpen voelen. Ondanks het vele harde werk is UWV onvoldoende in staat concrete en merkbare resultaten in de dienstverlening door te voeren. Daarnaast mist de organisatie de noodzakelijke wendbaarheid om deze veranderingen te realiseren.

UWV wil zich beter organiseren rond de cliënt in plaats van dat de cliënt zich organiseert rondom UWV's interne proces. De primaire opdracht is dienstverlening te verbeteren, zodat cliënten en werkgevers zich echt gezien, gehoord en geholpen voelen. Dat kan alleen gerealiseerd worden als de organisatie ook anders is ingericht en er kort cyclisch en vanuit een agile mindset wordt gewerkt. Deze beweging, gerealiseerd met het inrichten van een divisie-overstijgende Verandermotor, is een grote verandering binnen de UWV-organisatie. De verandering uit zich in de manier van samenwerken, en in de cultuur en het gedrag. Wat al goed gaat blijft UWV doen en als lerende organisatie zijn het continue delen van geleerde lessen en voorbeelden van groot belang.

De Verandermotor wordt dé plek in de organisatie waar alle veranderingen die bijdragen aan cliëntbeleving gerealiseerd worden. De kern van deze Verandermotor bestaat uit clusters, waar vanuit client perspectief en agile mindset kort cyclisch wordt samengewerkt aan veranderingen voor cliënten, werkgevers en medewerkers. Deze teams bestaan uit medewerkers (business, informatievoorziening (IV), data en waar nodig aangevuld met bijzondere expertise) en zijn van begin tot eindverantwoordelijk voor het continu werken aan veranderingen binnen het cluster. De nieuwe werkwijze draagt bij aan snellere, merkbaardere en significante verbeteringen in de dienstverlening aan onze cliënten, werkgevers en interne collega's in de uitvoering.

Kaderstellende verantwoordelijke: RvB, CIO, Transitie Lead of aan een Vakgroepleider (zie differentiërende factoren)

Bepalende en leidende rol in de Verandermotor voor het ontwikkelen van een vakgebied en het aansturen van medewerkers in het betreffende vakgebied. Vakgroepen bestaan uit 50-500 FTE die binnen hetzelfde expertise gebied werken in verschillende clusters (in praktijk vallen niet alle vakgroepen in alle clusters). Daarnaast bepaalt de Vakgroepleider de manier van werken voor heel UWV met betrekking tot het eigen vakgebied.

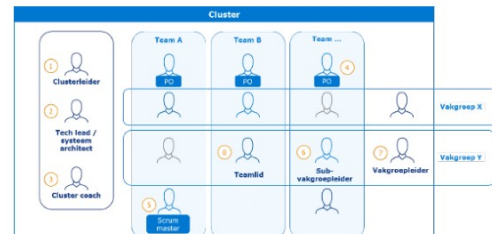


Doel van de functie

Wat wordt beoogd met deze functie? Geef een korte omschrijving van het doel van de functie in twee à drie zinnen.

Als visionaire leider binnen een competentiegebied, business development of IT, verantwoordelijk voor het creëren van een strategische visie op het eigen vakgebied, opbouwen van de juiste competenties en ontwikkelen van capaciteiten en kennis en waarborgen consistentie/UWV brede normen binnen de aangewezen vakgroep.

Daarnaast acteren als de werkgever/hiërarchisch leidinggevende voor medewerkers in de Verandermotor (capaciteitsplanning, werving, beoordeling functioneren, operationele aspecten) en het inspireren van de Subvakgroepleiders en samen met hen bouwen aan een solide strategie en aan een team dat geschikt is voor de toekomstige organisatie.



Vakgroepleider I inspireert Vakgroepleiders II (alias Subvakgroepleiders) en vakgroep medewerkers
Vakgroepleider II (alias Subvakgroepleider) inspireert Subvakgroep medewerkers

De Vakgroepleider heeft 2 rollen:

1. Vakinhoudelijke ontwikkeling en manier van werken voor heel UWV betreffende het eigen vakgebied
2. Werkgeversrol (beoordeling, capaciteitsplanning (hoeveel waarvan nodig), werving & selectie, p-zaken (ziek, etc)

Kernactiviteiten

Wat zijn de belangrijkste verantwoordelijkheden, bevoegdheden en resultaatgebieden? Beschrijf de essentie in circa 8 à 9 bullets.

1. Visie en vakgroep strategie

Ontwikkelen en communiceren van een duidelijke vakgroep visie, strategie en roadmap en werken met stakeholders om de doelen en vereisten voor de specifieke vakgroep vast te stellen.

2. Stakeholder management

Identificeren en betrekken van relevante strategische stakeholders (Raad van Bestuur, Divisie Directie en directies van andere organisatieonderdelen, mogelijke samenwerkingsverbanden met partners en partijen in het bredere ecosysteem), om feedback en buy-in te verkrijgen en het regelmatig communiceren om hen op de hoogte te houden van de voortgang en om hun input te integreren in het verbeterproces.

Vakinhoudelijke ontwikkeling:

3. Routekaart realiseren

Opstellen en aansturen van een routekaart ('roadmap') voor het opbouwen van expertise in het aangewezen vakgebied, het behalen van vakgroep doelstellingen en leveren van een bijdrage aan de resultaten die zijn gedefinieerd in de Verandermotor.

4. Kaderstellende rol/regie functie

Definiëren en handhaven van de vakgroep competentie, de kaders en richtlijnen en UWV-normen over het eigen kennisgebied (bijv. testautomatisering, ontwikkelingskaders, architectuur, security en de 1 UWV Verandermotor manier van werken), om eenduidigheid binnen de UWV-organisatie te realiseren.

5. Organiseren van kennisdeling en vakontwikkeling

Organiseren van de ontwikkeling en het delen van vakinhoudelijke kennis binnen het team en de bredere organisatie. Op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen binnen het vakgebied en deze toepassen om continue verbetering en innovatie binnen het team te stimuleren.

6. Training

Op basis van individuele en collectieve behoefte voorzien in tijdige training en opleiding van vakgroep medewerkers, passend bij de ontwikkelingen in organisatie en markt.

Werkgeversrol:**7. Coachen en ontwikkelen van mensen en teams**

Werven, begeleiden, coachen en beoordelen van vakgroep medewerkers (experts zoals UX, Architecten, data engineers, etc.) en ontwikkelen van (de samenwerking tussen) medewerkers van de vakgroep met behulp van de instrumenten, service en procedures van de afdeling HR, om de UWV normen en waarden binnen het eigen vakgebied en Lean-Agile mindset uit te dragen en te ondersteunen en de juiste kennis, kwalificaties en competenties binnen het eigen vakgebied bij de medewerkers te kunnen realiseren en medewerkers-tevredenheid en -happiness te optimaliseren.

8. Resource planning

Uitvoeren van strategische personeelsplanning rond de huidige en toekomstige talentverdeling van de organisatie, in samenwerking met andere Vakgroepleiders en de Clusterleiders.

Contacten

Hoe ziet het relevante netwerk eruit en wat is het doel van de communicatie?

Intern met:

- Met Divisie Directeuren en/of CIO, over de keuzes en voortgang om af te stemmen en te adviseren.
- Met de Clusterleiders/PO's, over eigen vakgroep medewerkers, zowel kwalitatief als kwantitatief en waar deze betreffende vakgroep medewerkers worden ingezet.
- Met de Clusterleiders en de Tech leiders om de toepassing van de kaders en richtlijnen te borgen.
- Met HR over loopbaanontwikkeling, HR-instrumenten, leer- en ontwikkelmogelijkheden, werving, selectie, opleiding, training en performancemeting en beloning.

Extern met:

- Relevante advies –en consultancybureaus over resources (mensen, middelen, systemen) en adviezen om af te stemmen en te discussiëren.
- Relevante leveranciers over resources (mensen, middelen, systemen) en contracten om af te stemmen en mee te onderhandelen.

Kengetallen - zie ook differentiërende factoren

Wat zijn relevante kengetallen bij deze functie?

- Vakgroepen bestaan uit 50-500 FTE die binnen hetzelfde expertise gebied werken in verschillende clusters (in praktijk vallen niet alle vakgroepen in alle clusters)
- Budget € 6 miljoen - € 60 miljoen (personeelskosten) sterke afhankelijkheid met Clusterleider
- Opleidingsbudget: € xxx

Kennis, ervaring en vaardigheden

Wat zijn de functie-eisen (domein expertise, specifieke ervaring en vaardigheden)

Expertise

- Academisch werk- en denkniveau
- Thought leader op het gebied van de betreffende expertise (bijv. front-end, analytics, business analyse) en deze kunnen vertalen naar de UWV-strategie
- Stakeholdermanagement, om 20 Clusters van de juiste medewerkers te voorzien.
- Ervaring met strategisch personeelsmanagement
- Ervaren in het ontwikkelen van systemen, tools en bedrijfsoplossingen om interacties en samenwerking tussen medewerkers en partners mogelijk te maken
- Ervaren in het opstellen van normen en manier van werken ten aanzien van het eigen vakgebied voor een organisatie
- Basisvaardigheden (minimaal) op het gebied van data-engineering, cyberbeveiliging en intelligente automatisering.

Individuele vaardigheden

- Inspirator
- Ervaring als business manager of technology owner in het relevante journey/platform segment, met verantwoordelijkheid voor P&L en key performance indicators van de organisatie
- Diepgaand begrip van trends in de sector en gebruikersbehoeften, het vermogen om een waardepropositie voor de gebruiker te creëren en een visie voor het eigen vakgebied die de UWV-doelstellingen het beste ondersteunen
- Beheert een breed scala aan interne en externe bedrijfsdrijfveren en financiële statistieken in de hele organisatie om prioriteit te geven aan technische oplossingen die de UWV-doelstellingen stimuleren
- Ervaring met onderliggende conceptuele modellen op basis van mensgerichte ontwerpprincipes om een volledig op elkaar afgestemde, context gestuurde ervaring te leveren
- Sterke communicatieve vaardigheden om het personeel nieuwe concepten aan te leren en beslissingen over bijvoorbeeld prestatiebeoordeling over te brengen
- Bewezen vaardigheden in het coachen van teamleden op het gebied van prestaties, normen en werkwijzen, en leiderschapskwaliteiten om het maximale uit teamleden te halen

Mindset en gedrag

- Passie en liefde voor eigen vakgebied, openstaan voor nieuwe ideeën
- Moedigt team aan om hun eigen ideeën en oplossingen te genereren in plaats van zijn of haar eigen ideeën op te leggen aan het team
- Passie om de status quo uit te dagen en nieuwe oplossingen te vinden en out-of-the-box ideeën te stimuleren - houdt van en omarmt verandering
- Gelooft in een niet-hiërarchische cultuur van samenwerking, transparantie en vertrouwen in het hele team
- Niet bang om 'de mouwen op te stropen' en streeft ernaar om buiten de comfortzone te gaan om te leren en stimuleert het team om hetzelfde te doen

Differentiërende factoren

Vakgroepleider II (alias Subvakgroepleider)	Vakgroepleider I
Met name gericht op deel van een Vakgroep	Met name gericht op dienstverlening of brede competenties
Werkgeversrol voor vakgroepleiden (maximaal 50)	Werkgeversrol voor Vakgroepleider II (alias Subvakgroepleider) en vakgroepleiden
Draagt vanuit eigen subvakgroep bij aan gehele vakgroep	Bepalend voor de gehele vakgroep
Vakgroep onderwerp niet in elk Cluster	Vakgroep onderwerp onderdeel in elk Cluster



Tot 50 FTE € 6 miljoen	50-500 FTE € 6 miljoen – 60 miljoen personeelskosten
Complex vakgebied	Grotere complexiteit van het vakgebied, door bijvoorbeeld snelle ontwikkelingen, grote 'legacy' in specifieke vakgebied binnen UWV
Vakgebied bestaat uit een beperkt aantal sub-vakgroepen	Vakgebied bestaat uit een groot aantal sub-vakgroepen

Competenties

UWV brede competenties

- Resultaatgerichtheid
- Samenwerken
- Klantgerichtheid

Kerncompetenties leiderschapsfuncties

- Leervermogen
- Aanpassingsvermogen
- Flexibel gedrag
- Zelfontwikkeling

Het UWV-leiderschapsprofiel is van toepassing.



Functietitel: Clustercoach

Ingangsdatum: ntb

versie: 1.2

Clustercoach I, Functie indeling: 13, Functiecode:

Clustercoach II, Functie indeling: 12, Functiecode:

Clustercoach III, Functie indeling: 11, Functiecode:

Plaats in de organisatie

Omschrijf kort de organisatiecontext van de functie. Benoem het organisatieonderdeel, voeg organogram toe.

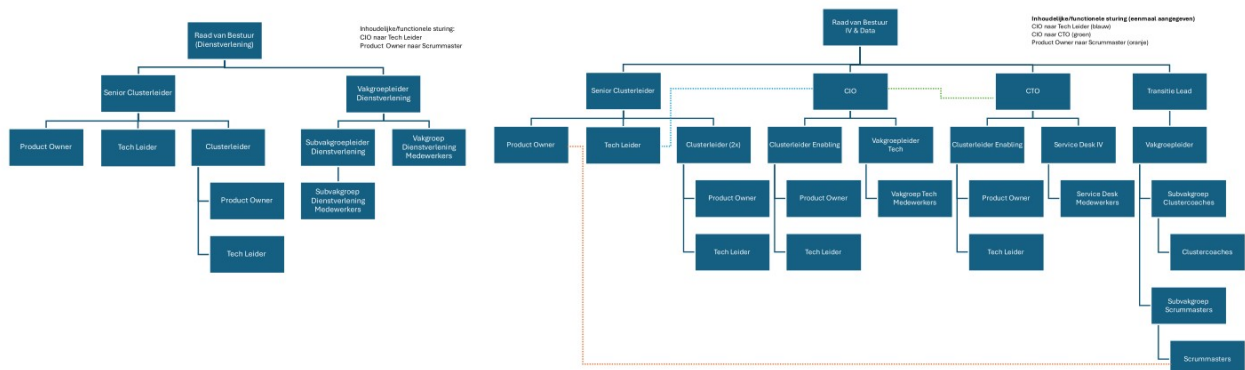
Afgelopen jaren is er in de hele organisatie hard gewerkt aan het realiseren van meer menselijke maat in de UWV-dienstverlening. Er zijn veel initiatieven, projecten en programma's die eraan bijdragen dat cliënten zich gezien, gehoord en geholpen voelen. Ondanks het vele harde werk is UWV onvoldoende in staat concrete en merkbare resultaten in de dienstverlening door te voeren. Daarnaast mist de organisatie de noodzakelijke wendbaarheid om deze veranderingen te realiseren.

UWV wil zich beter organiseren rond de cliënt in plaats van dat de cliënt zich organiseert rondom UWV's interne proces. De primaire opdracht is dienstverlening te verbeteren, zodat cliënten en werkgevers zich echt gezien, gehoord en geholpen voelen. Dat kan alleen gerealiseerd worden als de organisatie ook anders is ingericht en er kort cyclisch en vanuit een agile mindset wordt gewerkt. Deze beweging, gerealiseerd met het inrichten van een divisie-overstijgende Verandermotor, is een grote verandering binnen de UWV-organisatie. De verandering uit zich in de manier van samenwerken, en in de cultuur en het gedrag. Wat al goed gaat blijft UWV doen en als lerende organisatie zijn het continue delen van geleerde lessen en voorbeelden van groot belang.

De Verandermotor wordt dé plek in de organisatie waar alle veranderingen die bijdragen aan cliëntbeleving gerealiseerd worden. De kern van deze Verandermotor bestaat uit clusters, waar vanuit client perspectief en agile mindset kort cyclisch wordt samengewerkt aan veranderingen voor cliënten, werkgevers en medewerkers. Deze teams bestaan uit medewerkers (business, informatievoorziening (IV), data en waar nodig aangevuld met bijzondere expertise) en zijn van begin tot eindverantwoordelijk voor het continu werken aan veranderingen binnen het cluster. De nieuwe werkwijze draagt bij aan snellere, merkbaardere en significante verbeteringen in de dienstverlening aan onze cliënten, werkgevers en interne collega's in de uitvoering.

Kaderstellende verantwoordelijke: Sub-vakgroep leider Clustercoaches

Ondersteunende rol in de Verandermotor voor het te ontwikkelen Product/Dienst



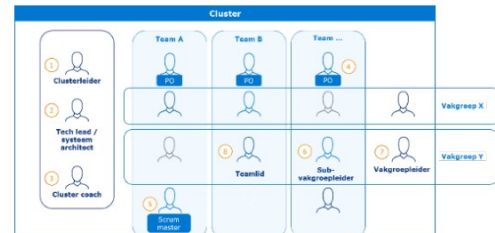
Doel van de functie

Wat wordt beoogd met deze functie? Geef een korte omschrijving van het doel van de functie in twee à drie zinnen.

Adviseren, coachen en uitdagen van de Clusterleider, alle clusterleden en stakeholders, inclusief functies uit Operatie en Ondersteuning (o.a. HR) in directe interactie met Cluster op hun veranderreis binnen het cluster en begeleiden in continue verbetering door middel van het uitdragen van de lean-agile mindset en faciliteren van cluster events en ceremonies, zoals PI-planning en Cluster retrospectives.

Leiden van het Cluster op het procesvlak, door het coördineren en synchroniseren van de clusteractiviteiten, identificeren en beheren van risico's, actief bijdragen aan het wegnemen van obstakels in de realisatie van veranderingen en monitoren van prestatiemetingen en verbetering en samen met de Scrum Master optimaliseren van de samenwerking tussen de Agile-teams in het Cluster.

Een Clustercoach werkt samen met één Clusterleider.



Kernactiviteiten

Wat zijn de belangrijkste verantwoordelijkheden, bevoegdheden en resultaatgebieden? Beschrijf de essentie in circa 8 à 9 bullets.

1. Coaching

Coachen op basis van krachtige vragen van teams, Product Owners, Scrummasters en Clusterleider in het cluster op het toepassen van de lean-agile mindset, de onderlinge samenwerking, rolbegrip en rolvastheid, de toepassing van de vastgestelde 'één UWV Werkwijze', om inzichten te formuleren, kritische assumpties te identificeren en te valideren door kwalitatieve en kwantitatieve experimenten.

2. Adviseren

Uitvoeren van een adviserende en sturende rol op het gebied van gedrag en leiderschap naar besturingsdriehoek van het cluster en de omgeving, om zorg te dragen dat leiders een innovatie mindset hebben die 'één UWV Werkwijze' op een juiste wijze toepassen en zorg te dragen dat het gedrag en leiderschap van deze leiders in lijn zijn met de gewenste normen en waarden van de organisatie.

3. Optimaliseren van de flow

Faciliteren van value stream mapping. Opsporen en verwijderen van bottlenecks. Het identificeren en reduceren van afhankelijkheden. Verder neerzetten en opbouwen van de verander capaciteiten binnen het cluster, door het evalueren van problemen, identificeren van grondoorzaken, deze oplossen en in overleg met Clusterleider en teams implementeren, om continue verbeteringen en optimalisaties door te voeren.

4. Faciliteren PI Planning

Organiseren en faciliteren van de Planning Increment (PI) planningsevenementen en uitdragen van een gemeenschappelijk begrip van de doelen en prioriteiten, om de voortgang met betrekking tot de juistheid, tijdigheid en volledigheid te waarborgen. Communiceren van de resultaten naar Cluster en alle stakeholders.

5. Faciliteren PI-realisatie

Faciliteren van synchronisatie events tussen leiders, PO's en Scrum Masters van het Cluster. Bewaken van de vastgestelde afhankelijkheden tussen teams en met partijen buiten het cluster. Afstemmen van plannings met andere clusters. Stimuleren van DevOps en continue opleveren van resultaten. Bewaken van de voortgang op de geformuleerde PI-doelen.

6. Risicomanagement

Identificeren en beheren van risico's en obstakels die het werk van het cluster belemmeren en samenwerken met de Scrummasters en andere belanghebbenden om deze obstakels te verwijderen. Actief bewaken van de risicolog door het afstemmen met risico-eigenaren over de voortgang.

7. Prestatiemetingen en Verbetering

Monitoren en verbeteren van de cluster-prestaties door middel van het ontwikkelen en meten van relevante metrics/statistieken en feedback en het initiëren van continue verbeteringen en best practices binnen het cluster.

8. Out-of-the-box denken

Uitdagen, stimuleren en begeleiden van stakeholders om buiten de bestaande structuren te treden, om Cluster teams mee te nemen in het proces en out-of-the-box ideeën te genereren.

Contacten

Hoe ziet het relevante netwerk eruit en wat is het doel van de communicatie?

Intern met:

- Clusterleider, Tech Leider en Scrum Masters/ Team Coaches en Product Owners, functies Operatie in directe interactie met Cluster over de toepassing van de Agile methode om af te stemmen en te adviseren.
- Collega's in het team over manier van werken en gedrag, om informatie uit te wisselen en de beïnvloeden.
- Vakgroepvoerders en collega Clustercoaches, over de ontwikkelingen in het vakgebied en nieuwe toepassingen om af te stemmen en te adviseren.

Extern met:

- Relevante advies –en consultancybureaus over resources (middelen, systemen, tools, methoden, technieken) en adviezen om af te stemmen.

Kengetallen

Wat zijn relevante kengetallen bij deze functie?

- Impact van nieuw te ontwikkelen dienstverlening processen en systemen in €

Kennis, ervaring en vaardigheden

Wat zijn de functie-eisen (domein expertise, specifieke ervaring en vaardigheden)

Expertise

- Academisch werk- en denkniveau
- Diepgaande expertise in Agile methodologieën en frameworks (Kanban, Scrum) en Agile mindset
- Vaardigheid in coaching, mentoring en methodologieën voor volwasseneneducatie
- Ervaring met (organisatie)verandermanagement
- Ervaring met bedrijfstechnologieën
- Sterke vertrouwdsheid en ervaring met Product/ Platform Visie
- Maak gebruik van een diepgaand begrip van hoe men Agile effectief kan schalen, bekendheid met schaal frameworks is nuttig
- Objectives and Key Results (OKR) en afhankelijkheden samenvatten en bijhouden
- Kan de volwassenheid van de teams beoordelen en helpt hen te verbeteren

Individuele vaardigheden

- Sterke communicatieve vaardigheden en het vermogen om de organisatie op één lijn te brengen bij complexe technische beslissingen
- Actieve coach en mentor wiens doelen het zijn om te groeien en het potentieel van het team te maximaliseren
- Effectief communiceren tussen producten/ platforms en teams

- Sterke facilitaire en luistervaardigheden, kan presenteren voor team en management
- Actieve coach en mentor van PO's, teams en Scrum Masters in Agile praktijken en mindsets
- Stimuleert praktijkgemeenschappen en het gebruik van technische en kwaliteitspraktijken
- Diepgaande en effectieve expertise op het gebied van softwarelevering, clusterbeheer en stakeholdermanagement

Mindset en gedrag

- Zichtbare passie voor het vakgebied, deelname aan clusteractiviteiten en groepen, vermogen om gerelateerde evenementen te organiseren
- Sterke overtuiging dat anderen reageren op rolmodellering en kunnen groeien en veranderen door coaching, transparantie en vertrouwen
- Openheid voor nieuwe ideeën en de wens om ze samen te ontwikkelen
- Zelfbewustzijn van cognitieve vooroordelen en mogelijke impact op de besluitvorming.
- Gericht op het bouwen van goed presterende teams, het ontwikkelen van teamleden en het leveren van resultaten die ertoe doen voor de organisatie
- Omarmt een Lean-Agile mindset en toont competentie in Lean-Agile principes en systeemdenken
- Assertief, met het vertrouwen om de stem van autoriteit te zijn - niet bang om te doen wat het beste is voor het team
- Brengt een energieke en gepassioneerde kijk en kan anderen beïnvloeden
- In staat om een gevoel van vertrouwen en verstandhouding op te bouwen dat een comfortabele en effectieve werkplek creëert

Agile/digitale ervaring

- Ervaring als Agile coach en of RTE; met het coachen van verschillende Agile teams
- Ervaring met het toepassen van concepten en technieken uit meerdere Agile-benaderingen, waaronder extreem programmeren en Scrum
- Sterke vertrouwdheid met Agile metrische technieken (bijv. wat vast te leggen, hoe het resultaat te interpreteren en hoe deze te gebruiken om de koers te corrigeren)

Differentiërende factoren

Clustercoach II en III	Senior Clustercoach
Werkt samen met een (Senior) Clusterleider	Werkt samen met een (Senior) Clusterleider
Minder ervaren Clustercoach	Zeer ervaren Clustercoach
Coacht teams die verantwoordelijk zijn voor grote opgave voor rationalisatie/ vernieuwing /aanpassing van standaard processen	Coacht teams die verantwoordelijk zijn voor het omvormen van verouderde systemen naar meer duurzame systemen
Coacht teams die verantwoordelijk zijn voor producten/diensten die minder diversiteit hebben	Coacht teams die verantwoordelijk zijn voor complexe uitdaging door grote diversiteit in het IV-landschap
Coacht teams die verantwoordelijk zijn voor kleine tot middelgrote 'legacy' gebaseerd op standaard systemen waarop is aangebouwd	Coacht teams die verantwoordelijk zijn voor grote 'legacy' voor eigen systemen die zeer verouderd zijn
Minder grote complexiteit in ontwikkeling binnen het cluster	Grote complexiteit in ontwikkeling binnen het cluster

Competenties
UWV brede competenties

- Resultaatgerichtheid



- Samenwerken
- Klantgerichtheid

Kerncompetenties leiderschapsfuncties

- Leervermogen
- Aanpassingsvermogen
- Flexibel gedrag
- Zelfontwikkeling

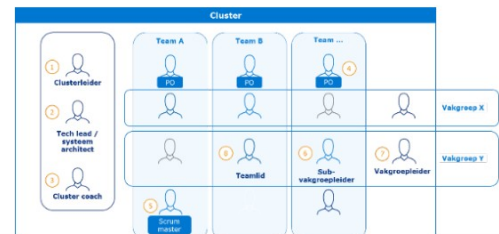
Het UWV-leiderschapsprofiel is van toepassing.

Doel van de functie

Wat wordt beoogd met deze functie? Geef een korte omschrijving van het doel van de functie in twee à drie zinnen.

Uitdragen, ontwikkelen, ondersteunen en stimuleren van Agile werken, door de medewerkers in de teams te helpen om de Agile theorie, praktijk, regels, normen en waarden te begrijpen en te doorleven en obstakels weg te nemen. De teams coachen, stimuleren en optimaliseren in verbeterde onderlinge samenwerking tussen de verschillende teams om de beoogde doelstellingen effectief en efficiënt te realiseren en tegelijkertijd te realiseren dat teams zonder een Scrummaster deze resultaten kunnen realiseren (doorontwikkelen van scrum master als rol naar scrum master als pet).

Samengevat: Wegnemen van obstakels, verbeteren team samenwerking, coachen van de teamleden.
Werkt samen met 2 of 3 teams


Kernactiviteiten

Wat zijn de belangrijkste verantwoordelijkheden, bevoegdheden en resultaatgebieden? Beschrijf de essentie in circa 8 à 9 bullets.

1. Agile Cultuur/Mindset

De waarden en principes van Agile binnen de bredere organisatie bevorderen en voorstellen en implementeren van verbeteringen in het proces op basis van feedback en retrospectief.

2. Supporten van sprint uitvoering

Faciliteren van alle team events (planning, daily, review, retro etc). Realiseren van een vaste cadans en synchronisatie. Toepassen van lean-agile methoden, technieken en tools, zoals beschreven in de 'één UWV Werkwijze' en passend bij het team. Empirisch plannen en realiseren.

3. Ondersteunen van het Agile Team(s)

Actief werken aan het identificeren en verwijderen van belemmeringen die de voortgang ten aanzien van de geformuleerde doelen van het team vertragen of blokkeren, en het team beschermen tegen externe verstoringen en ervoor zorgen dat ze zich kunnen concentreren op hun werk.

4. Coaching en Mentoring

In samenwerking met de Clustercoach, coachen van teamleden in zelforganisatie en cross-functionele samenwerking en bevorderen van een cultuur van continue verbetering. Bouwen aan team samenwerking en een lean agile cultuur en mindset. Coachen door middel van krachtige vragen. Oplossen van teamconflicten. Het ontwikkelen van een team skills-set.

5. Samenwerken met de Product Owner

Ondersteunen van de Product Owner bij het beheren en prioriteren van de product backlog, assisteren bij de communicatie tussen de Product Owner en andere stakeholders om ervoor te zorgen dat de verwachtingen worden gemanaged en dat er een gemeenschappelijk begrip is van de vereisten en prioriteiten.

6. Onderwijzen en Implementeren van 'één UWV (agile) werkwijze'

Opleiden van het team en de organisatie in de principes, waarden en praktijken van Agile, toezien op de juiste toepassing van Agile-praktijken en waar nodig bijsturen en begeleiden bij het gebruik van tools die het Agile-proces ondersteunen.

7. Bevorderen van een Productieve Werkomgeving

Bevorderen van een open, eerlijke en respectvolle communicatiestijl binnen het team, bevorderen van een cultuur van feedback en leren om continu te verbeteren en initiatieven nemen om teamcohesie en samenwerking te realiseren. Faciliteren van samenwerking tussen teams. Bouwen aan een vertrouwensband met stakeholders. Faciliteren van Inspect & Adapt van het Cluster en de problem-solving workshop in samenwerking met ander Scrummasters en Clustercoach.

8. Meten van voortgang en professionalisering

Ontwikkelen en bijhouden van relevante metrics voor het team op het gebied van performance, team happiness en samenwerking in en tussen teams en stakeholders. Uitvoeren van self-assessments om vervolgstappen in teamontwikkeling en professionalisering vast te stellen en uit te voeren.

Contacten

Hoe ziet het relevante netwerk eruit en wat is het doel van de communicatie?

Intern met:

- Clusterleider, Tech Leider en Product Owners, over de realisatie van de team- en cluster doelstellingen om af te stemmen en te adviseren.
- Clustercoach over team en inter-team samenwerking en professionalisering van team, cluster en processen en tools.
- Collega's in het team over voortgang, om informatie uit te wisselen.
- Vakgroepleider en collega Scrummasters, over de ontwikkelingen in het vakgebied en nieuwe toepassingen om af te stemmen en te adviseren.

Kengetallen

Wat zijn relevante kengetallen bij deze functie?

- 2 of 3 teams
- Impact van nieuw te ontwikkelen dienstverlening processen en systemen in €

Kennis, ervaring en vaardigheden

Wat zijn de functie-eisen (domein expertise, specifieke ervaring en vaardigheden)

Expertise

- HBO werk- en denkniveau
- Kennis van relevante Service Area/ Platforms of Producten/ Product Journeys
- Vermogen om innovatief denken en zelfverbetering te bevorderen
- Zelfverzekerd en bekwaam in het begeleiden van het team door organisatorische wegversperringen om sprintwerk op tijd af te ronden
- Eerdere ervaring met ontwikkelaars of bouwteams is nuttig om teams te begeleiden in vakmanschap

Individuele vaardigheden

- Sterke tijdmanagement- en communicatievaardigheden met het vermogen om complexe teams in brede tijdzones te beheren

- Kan conflicten binnen het team oplossen voordat ze een probleem worden, met name complexe afhankelijkheden – sterke bemiddelaar
- Actieve coach en mentor wiens doel het is om te groeien en het potentieel van het team te maximaliseren en te pleiten voor een test-en-leer-mentaliteit

Mindset en gedrag

- Assertief, met het vertrouwen om de stem van autoriteit te zijn - niet bang om te doen wat het beste is voor het team
- Brengt een energieke en gepassioneerde kijk op het werk en kan de mensen om hem/haar heen beïnvloeden
- In staat om een gevoel van vertrouwen en verstandhouding op te bouwen dat een comfortabele en effectieve werkplek creëert

Agile/digitale ervaring

- Voorkeur: Hands-on ervaring in de dienstverlening
- Voorkeur: Ervaring met het werken in Agile Teams met specifieke Scrum Master (of vergelijkbare) ervaring
- Vermogen om het team te coachen op agile werkwijzen en ervoor te zorgen dat de agile methodologie wordt nageleefd om op tijd maximale bedrijfswaarde te leveren

Competenties

UWV brede competenties

- Resultaatgerichtheid
- Samenwerken
- Klantgerichtheid

Functiecompetenties:

- Mondelinge communicatie
- Aanpassingsvermogen
- Initiatief
- Coachen
- Sensitiviteit

Functietitel: Value Management Office Leider**Ingangsdatum: ntb****versie: 1.2**

Value Management Office Leider, Functie indeling: 15, Functiecode:

Plaats in de organisatie*Omschrijf kort de organisatiecontext van de functie. Benoem het organisatieonderdeel, voeg organogram toe.*

Afgelopen jaren is er in de hele organisatie hard gewerkt aan het realiseren van meer menselijke maat in de UWV-dienstverlening. Er zijn veel initiatieven, projecten en programma's die eraan bijdragen dat cliënten zich gezien, gehoord en geholpen voelen. Ondanks het vele harde werk is UWV onvoldoende in staat concrete en merkbare resultaten in de dienstverlening door te voeren. Daarnaast mist de organisatie de noodzakelijke wendbaarheid om deze veranderingen te realiseren.

UWV wil zich beter organiseren rond de cliënt in plaats van dat de cliënt zich organiseert rondom UWV's interne proces. De primaire opdracht is dienstverlening te verbeteren, zodat cliënten en werkgevers zich echt gezien, gehoord en geholpen voelen. Dat kan alleen gerealiseerd worden als de organisatie ook anders is ingericht en er kort cyclisch en vanuit een agile mindset wordt gewerkt. Deze beweging, gerealiseerd met het inrichten van een divisie-overstijgende Verandermotor, is een grote verandering binnen de UWV-organisatie. De verandering uit zich in de manier van samenwerken, en in de cultuur en het gedrag. Wat al goed gaat blijft UWV doen en als lerende organisatie zijn het continue delen van geleerde lessen en voorbeelden van groot belang.

De Verandermotor wordt dé plek in de organisatie waar alle veranderingen die bijdragen aan cliëntbeleving gerealiseerd worden. De kern van deze Verandermotor bestaat uit clusters, waar vanuit cliënt perspectief en agile mindset kort cyclisch wordt samengewerkt aan veranderingen voor cliënten, werkgevers en medewerkers. Deze teams bestaan uit medewerkers (business, informatievoorziening (IV), data en waar nodig aangevuld met bijzondere expertise) en zijn van begin tot eindverantwoordelijk voor het continu werken aan veranderingen binnen het cluster. De nieuwe werkwijze draagt bij aan snellere, merkbaardere en significante verbeteringen in de dienstverlening aan onze cliënten, werkgevers en interne collega's in de uitvoering. De Value Management Office Leider speelt een cruciale rol in het ondersteunen van de Raad van Bestuur in het zorgen voor inzicht in de toegevoegde waarde van alle initiatieven in de clusters en advisering over prioritering ervan.

Kaderstellende verantwoordelijke: Voorzitter Raad van Bestuur**Hiërarchisch leiding aan:** 8-12 FTE Portfolio Managers, Financial Controllers en Kwaliteitsmanagers (UWV Schaal 10-12)⁴**Doel van de functie***Wat wordt beoogd met deze functie? Geef een korte omschrijving van het doel van de functie in twee à drie zinnen.*

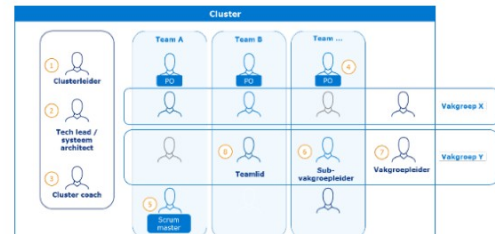
Binnen de Clusters wordt een agile aanpak gehanteerd, waardoor er snel ingespeeld kan worden op veranderende klantbehoeften en organisatiestrategie en er snel verbeteringen kunnen worden doorgevoerd, die waarde toevoegen aan de dienstverlening, en zo wenselijke, haalbare en duurzame oplossingen realiseren, die voldoen aan de behoefte van de cliënt of klant

De Value Management Office Leider faciliteert, als cockpit van de organisatie, het Lean Portfolio Management-proces en bewaakt en bevordert de operationele excellentie en Lean Governance als onderdeel van een Lean-Agile-transformatie, met als uitgangspunt de doelstellingen van de UWV strategie, om een cruciale rol te

⁴ Vooralnog zijn dit de rapporterende type functies en FTE's, welke nog kunnen wijzigen als gevolg van verduidelijking in het detailontwerp.

vervullen in het creëren van overzicht en zorg te dragen voor advisering over de juiste prioritering van de initiatieven in de clusters.

De Value Management Office Leider adviseert en rapporteert aan de Raad van Bestuur om inzicht te verschaffen over de voortgang van clusters en eventueel bij te kunnen sturen.



De Value Management Office Leider richt zich op de gehele organisatie. Op dit moment de brede scope van de verandermotor met later, zodra inzicht in de manier van organiseren van de operatie en de ondersteuning duidelijk is, ook de verdieping naar de overige delen van de organisatie.

Kernactiviteiten

Wat zijn de belangrijkste verantwoordelijkheden, bevoegdheden en resultaatgebieden? Beschrijf de essentie in circa 8 à 9 bullets.

1. Strategische afstemming

Overzicht houden op de voortgang van de initiatieven binnen de clusters en ervoor zorgen dat alle resultaten uit initiatieven in lijn zijn met de strategische doelstellingen en uitdagingen, controle uitvoeren of initiatieven bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelen en adviseren over prioritering van initiatieven, op basis van hun waarde creatie en strategische impact.

2. Advisering

Uitvoeren van een adviserende en sturende rol op het gebied van waarde voor de organisatie die uit de initiatieven in de Clusters wordt geleverd. Adviseren van de Raad van Bestuur over noodzakelijke aanpassingen in het portfolio van de Clusters, daar waar deze elkaar raken en prioritering noodzakelijk is, om zorg te dragen dat de resultaten van de Verandermotor de strategische doelstellingen van UWV realiseren. Ook adviseren over het opschalen en afschalen van clusters en her alloceren van capaciteit en budget op basis van veranderende strategische doelen.

3. Monitoren en rapporteren aan de Raad van Bestuur

Consolideren van de rapportages van de Clusterleiders, maken van samenvattingen en continue monitoren van de impact van doorgevoerde verbeteringen op de dienstverlening en klanttevredenheid en gebruikmaken van de gerapporteerde dashboards, DRI's, KPI's en andere meetinstrumenten (incl. kosten) om succes te meten.

4. Stakeholdermanagement

Identificeren en betrekken van relevante strategische stakeholders door middel van het juiste gedrag (o.a. Raad van Bestuur, (Sr.) Clusterleiders, CIO, CTO, Vakgroepen, Divisie Directie en directies van andere organisatieonderdelen, mogelijke samenwerkingsverbanden met partners en partijen in het bredere ecosysteem), om feedback en buy-in te verkrijgen en het regelmatig communiceren om hun input te integreren in het verbeterproces.

5. Kwartaalsturing en samenwerking

In de kwartaalsturing samenwerken met Raad van Bestuur, (Sr) Clusterleiders, en Vakgroepenleider Agile, Divisie Directeuren en Directeuren ondersteuning met een brede kijk op alle activiteiten en vertegenwoordigen van de standpunten van elk cluster, door samen te werken en diep te luisteren naar alle deelnemers. Deze samenwerking zorgt voor weloverwogen beslissingen met een focus op het verbeteren van

de voortgang van de clusters en een gedeeld standpunt over hoe er gezamenlijk voortgang geboekt kan worden.

6. Capaciteitsplanning en -overzicht

Het in overleg met de Vakgroepleiders overzien van en inzichtelijk maken van capaciteit met het oog op opschalen en afschalen van specifieke werkzaamheden binnen een cluster, om inzichtelijk te hebben welke capaciteit in welk cluster het meest effectief en efficiënt ingezet kan worden.

7. Expertise Value- en Portfoliomanagement en Kennisdeling

Bijhouden van trends en ontwikkelingen in value- en portfoliomanagement en deze vervolgens toepassen binnen de organisatie, als expert optreden in value- en portfoliomanagement, inclusief ontwikkelen van frameworks, tools en methodologieën en stimuleren van voor interne kennisontwikkeling en teams coachen op strategische waarde creatie, om continue de doelstellingen van de Verandermotor bij betreffende stakeholders helder te hebben.

8. Leiderschap en Visie

Werven, leiden, coachen en beoordelen van het eigen team en ontwikkelen van deze medewerkers met behulp van de instrumenten, service en procedures van de afdeling HR, om de UWV-waarden te ondersteunen en de juiste kennis, kwalificaties en competenties en medewerkerstevredenheid te optimaliseren en een high performing team te creëren.

Contacten

Hoe ziet het relevante netwerk eruit en wat is het doel van de communicatie?

Intern met:

- Raad van Bestuur, (Sr) Clusterleiders, Vakgroepleiders, CIO en CTO over de keuzes en voortgang om af te stemmen en te adviseren.
- Divisie Directeuren van de relevante organisatieonderdelen over de dienstverlening om de wederzijdse belangen op elkaar af te stemmen.
- Directeuren ondersteuning om af te stemmen over strategie en beleidsvraagstukken
- Collega's in het team over keuzes, prioritering en voortgang om informatie uit te wisselen en aanpak te bepalen.
- Met Clusterleiders, over prioriteiten en afhankelijkheden tijdens het kwartaalsturingsproces om af te stemmen.

Extern met:

- Ministeries, ketenpartners (bijv. SBK) en cliënten, om te overleggen en af te stemmen.
- Relevante advies –en consultancybureaus over resources (mensen, middelen, systemen) en adviezen om af te stemmen en te discussiëren.

Kengetallen

Wat zijn relevante kengetallen bij deze functie?

- Dagelijkse inhoudelijke en hiërarchische aansturing verantwoordelijkheid voor 8-12 FTE
- Budget € 0,8 miljoen tot € 1,2 miljoen per jaar (personeelskosten)

Kennis, ervaring en vaardigheden

Wat zijn de functie-eisen (domein expertise, specifieke ervaring en vaardigheden)

Expertise

- Academisch werk- en denkniveau

- Diepgaande kennis en inzicht over de vertaling van strategie naar doelstellingen
- Ervaren people manager
- Ervaren in het ontwikkelen van systemen, tools en bedrijfsoplossingen om waarde te meten
- Thought leader in het ontwikkelen van systemen en tools om waarde te kunnen meten
- Basisvaardigheden (minimaal) op het gebied van portfoliomanagement, datamanagement, informatiebeveiliging, automatiseringsprocessen en waarde-creatie.

Individuele vaardigheden

- Ervaring als leider in een veranderende omgeving
- Diepgaand begrip van trends in de sector en gebruikersbehoeften, het vermogen om een waarde propositie voor de gebruiker te creëren en een visie voor het platformgebied die de bedrijfsdoelstellingen het beste ondersteunen.
- Beheert een breed scala aan interne en externe bedrijfsdrijfveren en financiële statistieken in de hele onderneming om prioriteit te geven aan waard creërende oplossingen die de UWV-doelstellingen ondersteunen.
- Ervaring met onderliggende conceptuele modellen op basis van mensgerichte ontwerpprincipes om een volledig op elkaar afgestemde, context gestuurde ervaring te leveren.

Mindset en gedrag

- Passie om de status quo uit te dagen en nieuwe oplossingen te vinden en out-of-the-box ideeën te stimuleren, houdt van en omarmt verandering
- Geloofd in een niet-hiërarchische cultuur van samenwerking, transparantie en vertrouwen in het hele team
- Niet bang om 'de mouwen op te stropen' en streeft ernaar om buiten de comfortzone te gaan om te leren en stimuleert het team om hetzelfde te doen. De kern van agile werken is zelf aan de slag gaan i.p.v. delegeren
- Moedigt teams aan om hun eigen ideeën en oplossingen te genereren in plaats van zijn of haar eigen ideeën op te leggen aan het team

Agile/digitale ervaring

- Voorkeur: Hands-on ervaring met het leiden van teams gericht op verandering, ontwikkeling en waarde creatie

Competenties**UWV brede competenties**

- Resultaatgerichtheid
- Samenwerken
- Klantgerichtheid

Kerncompetenties leiderschapsfuncties

- Leervermogen
- Aanpassingsvermogen
- Flexibel gedrag
- Zelfontwikkeling

Het UWV-leiderschapsprofiel is van toepassing.

Toelichting grondslagen

In dit document kunt u secties vinden die onleesbaar zijn gemaakt. Deze informatie is achterwege gelaten op basis van de Wet open overheid (Woo). De letter die hierbij is vermeld correspondeert met de bijbehorende grondslag in onderstaand overzicht.

J Art. 5.1 lid 2 sub e

Het belang van de openbaarmaking van deze informatie weegt niet op tegen het belang van de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer van betrokkenen