



## Voorlegger vergadering Raad van Bestuur UWV

Vergadering Raad van bestuur	
Datum	16 mei 2023
Agendapunt	Agendapunt 10 Nummer 23 – 173
Onderwerp	Spelregels na vaststelling IV-projectportfolio 2023
Directeur	CIO en directeur FEZ
Opsteller	Portfoliobureau UWV
Portefeuillehouder RvB	Nathalie van Berkel
Onderwerp heeft instemming van	
<b>Directeur</b>	<b>Toelichting</b>
Strategisch Directeuren Overleg	Besproken in SDO 2 mei jl., SDO is akkoord met de notitie, waarbij vanuit een aantal divisies nogmaals het belang van een aantal projecten werd aangegeven dat nog geen akkoord heeft. De besluitvorming per kwartaal is goed werkbaar zolang die gaat over te starten projecten en niet leidt tot het tussentijds vertragen of stoppen van projecten. Ook werd steun gegeven aan het meer compartimenteren van de portfolio, opdelen in buckets, zodat er in een kleiner verband de afweging gemaakt kan worden op wat prioriteit heeft en wat dan niet of later moet.

### Door Raad van bestuur te nemen besluiten

De Raad van Bestuur wordt gevraagd:

1. Akkoord te gaan met de generieke spelregels na de portfolio vaststelling;
2. Als consequentie daarvan akkoord te gaan met een (voorlopige) portfolio omvang van € 173,6 miljoen;
3. Kennis te nemen dat er aanvullende maatregelen worden getroffen ter verbetering van de portfolio functie.

### Samenvatting onderwerp en reden bespreking

#### Aanleiding en opdracht

In oktober 2022 heeft de Raad van Bestuur de directies gevraagd om de IV-projectportfolio voor 2023 zodanig op te stellen dat de verbetering van de dienstverlening en de hierbij gedefinieerde (integrale) klantreizen, prioriteit krijgen. Dit moet ook passen binnen de kaders op financiën en capaciteit. Het is de opdracht aan de algemeen directeuren om tot een goede prioritering te komen. Het centraal Portfoliobureau van UWV (PB) ondersteund hierbij en heeft op verzoek een stap naar voren gezet om tot een oplossing te komen voor een over volle portfolio. Op basis van een UWV-breed proces heeft het PB een voorstel voor de IV-portfolio opgesteld en die is op 9 maart jl. besproken. In die sessie zijn de basis- en aanvullende portfolio vastgesteld maar is nog geen definitieve keuze gemaakt welk projecten voor dit moment afvallen. Het is voor de uitvoering rondom de projecten nog onduidelijkheid hoe met verschillende situaties moet worden omgegaan.

PB wil met deze notitie meer duidelijkheid verschaffen hoe we hier de komende tijd mee om gaan. De huidige context geeft aanleiding tot een aantal generieke spelregels. De onderstaande generieke spelregels worden verder in deze notitie toegelicht.

- Projecten blijven binnen de financiële ruimte die is vastgesteld in een portfolio kwartaalsessie;
- Overschrijdingen per projecten worden enkel toe gestaan na behandeling in een portfolio kwartaalsessie;
- Projecten met een externe afspraak die UWV is aangegaan, maken altijd onderdeel uit van de portfolio;

- Er wordt pas uitvoering gegeven aan nieuwe projecten als daartoe is besloten in een portfolio kwartaalsessie.

## Afspraken gemaakt op 9 maart, eerste portfoliokwartaalsessie 2023

In de kwartaalsessie van 9 maart is een aantal afspraken gemaakt en in het verslag vastgelegd om voor dit moment het best mogelijke besluit te nemen en door te kunnen in het proces. Ten aanzien van de vaststelling van de portfolio, staat de volgende besluitvorming in het verslag.

De Raad van Bestuur:

1. besluit akkoord te gaan met de basisportfolio van €132,5 miljoen.
2. besluit akkoord te gaan met de aanvullende portfolio, het voorstel zoals opgesteld door PB, van €24,5 miljoen.
3. verzoekt voor de projecten (of omvang van projecten) die buiten deze opstelling vallen, en waarvoor nog vragen en zorgen zijn benoemd:
  - a. de door UWV gemaakte externe afspraken nog een keer goed in kaart te brengen;
  - b. te bezien welke initiatieven de meeste cliëntwaarde (of meeste professionele buikpijn) geven;
  - c. inzicht te geven in de UWV-brede consequenties als we besluiten een project niet door te laten gaan;
 zodat over genoemde punten in de eerstvolgende portfoliokwartaalsessie de discussie kan worden gevoerd.
4. geeft aan dat op basis van de besluitvorming naar aanleiding van punt 3 het financieel kader nog zal worden vastgesteld.
5. besluit dat generieke voorzieningen ook daadwerkelijk geïmplementeerd worden. Hieraan voorafgaand levert de directeur GIV, i.s.m. andere directeurs die generieke voorzieningen leveren, eerst een actueel overzicht van de generieke voorzieningen en het gebruik en toekomstige implementaties ervan door de verschillende organisatieonderdelen.

## Generieke spelregels ter verduidelijking

### Besluitvorming 1 en 2: Projecten met een 'Go'

De projecten die onder besluitpunt 1 en 2 vallen krijgen een 'Go' om de doelstelling te realiseren. *PB adviseert de generieke spelregel toe te passen dat projecten binnen het bedrag dienen te blijven dat is opgenomen bij het vaststellen van de portfolio.* Dit met inachtneming van standaard afspraken in de UWV-projectenmethodiek over toleranties. Projecten krijgen daarmee de opdracht om het project passend te maken binnen deze financiële grens. In de huidige werkwijze van UWV is het goedkeuren van financiële afwijkingen per individueel project, zonder de impact op het totaal te begrijpen, genormaliseerd. PB wil graag stimuleren dat er meer naar andere oplossingen wordt gezocht voor tegenslagen. Het kan nog steeds voorkomen dat er meer geld nodig is, maar dat moet dan in het geheel worden bezien. PB adviseert daarom de generieke regel *overschrijdingen per projecten enkel toe te staan na behandeling in een kwartaalsessie portfoliomanagement.* Dit wordt een proces waarin we gezamenlijk moeten leren.

*Aanvulling:* in de afgelopen tijd is een aantal projecten langsgeslagen dat onder voorbehoud van de portfolio vrijgave van financiën heeft gekregen. Voor 15 projecten is dat hoger dan de vaststelling, dit heeft een totale omvang van € 8 miljoen (peildatum 31-3-2023). PB adviseert hier niet op terug te komen en deze uit de reserves te financieren.

### Besluitvorming 3a: projecten met een U-Toets of externe afspraak

In het voorstel van PB was een aantal projecten met een U-Toets of andere externe afspraak afgevallen dan wel verkleind in omvang. *PB adviseert de generieke regel toe te passen deze projecten alsnog toe te voegen aan de portfolio.* Op dit moment heeft PB de onderstaande projecten in beeld met een totale stijging van € 6,6 miljoen.

*U-Toets in sociaal domein - € 1,6 miljoen*

- a. Herontwerp Doelgroep Register
- b. Loondoorbetaling 2 bij ziekte (LDB2): *het kabinet heeft besloten de onderliggende W&R alsnog te laten vervallen. Het project gaat daardoor niet meer van start.*

*Overige externe afspraken - € 5 miljoen*

- c. WIBO Spoor 2

- d. VUM
- e. Projecten in het kader van het programma Informatie huishouding (IHH)

Met betrekking tot de projecten als onderdeel van IHH voert PB een verdere verkenning uit met het programma om de juiste projecten binnen deze categorie te identificeren.

#### Besluitvorming 3 b en c: projecten met grote toegevoegde waarde voor de cliënt en projecten met potentiële UWV-brede consequenties

Er is een aantal projecten buiten het voorstel van PB waar de divisies hebben aangegeven dat deze een grote waarde heeft voor de cliënt of in hun ogen een risico geeft die buiten hun bereidheid valt om te accepteren. Dit kan gaan om projecten die nog niet zijn gestart of projecten die minder (financiële) ruimte krijgen dan vanuit de divisie gewenst is. Deze worden tijdens de volgende kwartaalsessie opnieuw doorgenomen met een verduidelijkt beeld. Hierbij hebben we ons beperkt tot die projecten die naar voren komen in het verslag van 9 maart.

*Voor nieuwe projecten of projecten met een grotere omvang, bijvoorbeeld in deze categorie, adviseert PB de generieke regel toe te passen dat enkel uitvoering mag worden gegeven aan de projecten die onderdeel uitmaken van besluitvorming 1 en 2. Als een project daar geen onderdeel van maakt (dan wel met beperkte omvang), wordt er nog niet gestart tot er een besluit volgt in de volgende portfolio kwartaalsessie. In de komende kwartaalsessie wordt voor de onderstaande projecten een beeld gegeven wat de waarde van de projecten is, het risico bij niet starten en de impact van het toevoegen aan de portfolio, zodat er een gewogen besluit kan worden genomen.*

#### *Dienstverleningscomponent:*

- a. Online Dienstverlening Invorderen
- b. UWV App
- c. Aanbesteding Beeldbellen
- d. E-publicatie III
- e. Modernisering IV Dienstverlening AJD (TWV)
- f. Klantbeeld Werkgever (toegevoegd 26-4-2023)

#### *Impact groter dan acceptabel voor divisie:*

- g. Open VMS
- d. Herontwerp Medewerker 4
- e. UPA
- f. Uitfaseren Tridion
- g. Cluster: Projecten Handhaving
- h. Monitoren voorzieningen
- i. CLMS
- j. Cluster: projecten met scope gerelateerd aan Sonar

#### Overige projecten

Dan blijft er een categorie van projecten die niet tot de bovenstaande punten behoren. *PB adviseert hiervoor de generieke regel dat deze op de backlog blijven en niet van start gaan tot daar toe is besloten in een volgende kwartaalsessie.* Er worden ook nieuwe projecten geïdentificeerd die nuttig zijn voor cliënt, medewerker of het fundament van UWV. Deze projecten maken dan nog geen onderdeel uit van de bestaande portfolio backlog. In lijn met de generieke regel, wordt ook dit bekeken in de kwartaalsessies.

#### Besluitvorming 4: financieel kader

In het UWV jaarplan is de begroting vastgesteld op € 141,5 miljoen, rekening houdend met projecten die bijzondere financiering hebben (PoK of U-Toets). FEZ heeft in maart geadviseerd het financieel kader te verhogen en vast te stellen op €157 miljoen. Dit werd over de aspecten besturing, bemensing en financieel als een gezonde en verantwoorde omvang gezien. Als de RvB akkoord gaat met bovenstaande punten, stijgt de totale portfolio omvang met € 14,6 miljoen boven het financieel kader tot een totaal van € 173,6 miljoen. Hiervoor maakt UWV voor € 32,1 miljoen aanspraak op de reserves. In de volgende kwartaalsessie wordt, naar aanleiding van de projecten met een dienstverlening karakter of grote risico impact, het financieel kader voor de totale portfolio opnieuw bekeken.

PB waarschuwt dat het nog verder vergroten van de omvang van de portfolio met extra projecten en meer financiële middelen de besturing van de portfolio nog meer onder druk zet. Het is zaak om keuzes te maken indien de wens bestaat om nieuwe projecten aan de portfolio toe te voegen. Voor PB ligt de oplossing meer in het benutten van de overige IV-capaciteit die nu reguliere veranderopdrachten uitvoert. Daarnaast de

waarschuwing dat het voor ruim € 30 mln. aanspraak maken op de reserves uiteraard structureel niet houdbaar is.

#### Besluitvorming 5: generieke voorzieningen

De Raad van Bestuur heeft het verhogen van de doelmatigheid als prioriteit benoemd en dit heeft geleid tot initiatieven onder De Versnelling gericht op verbeteren van de prioritering, inzet IV-capaciteit, verbetering van de IV-processen en tot slot het verder automatisering van de IV-voortbrenging zelf. Het programma staat onder de besturing van de CIO en IV-Board; de divisies zijn hierbij zelf verantwoordelijk door de verbeteringen ook door te voeren in de projecten die zij uitvoeren, zeker waar het gaat om te sturen op hergebruik van generieke voorzieningen, terughoudend zijn met implementatie van maatwerk en de doorlooptijd en kosten die gemoeid gaan met het IV-ontwikkelproces zelf. Versnellen van de resultaten – in elk geval voorkomen van uitloop en budgetoverschrijdingen, respectievelijk het terugdringen van de projectomvang, is essentieel om gegeven de beschikbare financiële ruimte, de geprioriteerde projecten te kunnen realiseren.

### **Portfolio governance en proces: aanvullende maatregelen worden getroffen**

In 2022 is vanuit de IV-board het programma De Versnelling gestart. De eerste stap vanuit het programma was een drietal veranderingen in de werkwijze rondom de portfolio dat we met elkaar hebben afgesproken in de Groepsraad in mei 2022: kwartaalsessies, meer decentraal mandaat en het afschaffen van de Kapstokrapportage. Een jaar later constateren we dat dit niet heeft geleid tot het gewenste effect. We zijn niet tevreden met het besluitvormingsproces, de kwartaalsessies functioneren nog onvoldoende en er is weinig versnelling bereikt binnen de projectbesturing.

De portefeuillehouder RvB heeft samen met de CIO en Directeur FEZ besloten aanvullende maatregelen te treffen. In samenwerking met Peter van der Heijden en externe aanvulling vanuit Atos & Samhoud wordt een verbetertraject gestart van portfoliomanagement in samenhang met de UWV governance en de IV-voortbrenging. Alle punten die eerder al zijn opgehaald in de interviews vanuit Atos & Samhoud en/of McKinsey met de collega's binnen UWV worden hierin meegenomen. Het doel is een effectief portfolioproces die gecontroleerde besluitvorming op basis van de strategie faciliteert met meer wendbaarheid in de portfoliorealisatie.

Een belangrijke stap hierin wordt het aanbrengen van 'compartimenten' in de portfolio. Eén compartiment geeft invulling aan een strategisch thema van UWV. Hierbinnen vallen alle projecten die bijdragen aan dat thema. Hierdoor wordt prioriteit bepaald over een thema in plaats van losse projecten en wordt besluitvorming meer behapbaar. In eerste instantie wordt dit prioriteringsmechanisme ingericht voor de portfolio, daarna volgt ook de overige (IV-)veranderingscapaciteit.

### **Opdracht aan IV-Board: maak ruimte voor IKR**

Op 9 maart is het volgende besluit genomen:

*De Raad van Bestuur:*

6. *verzoekt onder regie van de IV-board binnen twee weken een bijeenkomst te plannen om de acties/initiatieven uit de Integrale Klantreizen die er nu al liggen op te pakken:*
  - *en klantreisleiders te helpen om concreter de IV-impact in kaart te brengen;*
  - *ruimte te maken in desbetreffende teams zodat oplossingen met voorrang nog daadwerkelijk kunnen worden gerealiseerd in dit kwartaal.*

De IV-board heeft hierover afspraken gemaakt met de integrale klantreisleiders. Er zijn vier verbeteracties geselecteerd waarvoor designsprints gaan worden uitgevoerd. Met behulp van deze designsprints ontstaat er een beeld op welke wijze er het beste uitvoering kan worden gegeven aan de verbeteracties met behulp van IV. De resultaten hiervan worden tijdens de volgende kwartaalsessie gegeven. Bij de eerste vier trajecten blijkt dat deze via de reguliere change capaciteit te realiseren zijn. Voor nu leidt het oplossen van knelpunten uit de IKR dus nog niet tot een verdringing van bestaande projecten in de portfolio, maar dat is voor de toekomst niet uitgesloten. Om te zorgen dat de koppeling tussen de wensen vanuit de IKR en eventuele inzet van IV om dit te realiseren, worden de IKR voorzien van meer vaste IV-analyse capaciteit.

### **Gevolgen voor mensen**

De gevolgen voor onze klanten van de verschillende projecten hebben de divisies beschreven en zijn opgenomen in de projectenlijst.

### **Kansen en risico's voor (de opdracht van) UWV**

Met het uitvoeren van de projecten in de portfolio realiseert UWV de opdracht. (negatieve) Impact en risico's bij temporiseren van projecten wordt voor de geselecteerde projecten komende kwartaalsessie uitgediept.

### **Strategische aspecten van het besluit**

Voorstel van de projectportfolio is onderdeel en voorwaardelijk voor de realisatie van de UWV-strategie.

### **Bedrijfsvoering (personeel/financieel)**

Financieel staat hierboven toegelicht.

Het eerdere voorstel voor de basis en aanvullende portfolio van PB hield rekening met de belasting van het personeel. Door meer projecten te starten of meer ruimte te geven, komt er meer druk op de teams. Als consequentie van de besluitvorming gaat dit leiden tot issues op personeel vlak of veranderopdrachten die later worden opgepakt door drukte.

### **Duurzaamheid**

N.v.t.

### **Vervolgtraject besluitvorming**

Besluit volgt cyclus van 3x per jaar rolling forecast

### **Communicatie**

De vaststelling van de portfolio heeft impact op de stakeholders van de projecten. Dit is per divisie verschillend en wordt verzocht aan de divisie verantwoordelijken om op te pakken.

### **Openbaarheid**

Deze documenten kunnen openbaar gemaakt worden (onderbouw ook de keuzes voor opties 2, 3 en 4):

- |   |                                     |   |
|---|-------------------------------------|---|
| 1 | <input checked="" type="checkbox"/> | Ja, in hun geheel.  |
| 2 | <input type="checkbox"/>            | Deels, markeer in de documenten wat niet openbaar gemaakt kan worden. |
| 3 | <input type="checkbox"/>            | Nee, de bijbehorende bijlage(n) niet.                                 |
| 4 | <input type="checkbox"/>            | Nee, helemaal niet.   |