



Voorlegger vergadering Raad van Bestuur UWV

Vergadering Raad van bestuur	
Datum	11 juni 2024
Agendapunt	Agendapunt 15 Nummer 24 – 207
Onderwerp	Vaststellen bijstelling Veranderportfolio kwartaal 2
Directeur	
Opsteller	PortfolioBureau
Portefeuillehouder RvB	René Steenvoorden
Onderwerp heeft instemming van	
Directeur	Toelichting

Door Raad van Bestuur te nemen besluiten

1. Kennis te nemen van de geleerde lessen;
2. Bevestigen van de voorgestelde wijzigingen en besluiten: inzet reservering stopkosten, projecten afronden TWV & AJD Ontslag (EW tbv WB) en projecten NEXUS: Wol en Pulse (UK)
3. Een beslissing te nemen over de 6 projecten: Robuust Risicoscan Platform (HH), E-Afspraak WB Medewerker (EW), E-Publicatie Fase 4 (EW), Toekomstbestendig BAS (FEZ), WI: Bemiddelingservice PES Fase 0/ 1 (WB) en uKIA overbruggingskrediet (K&S).

Samenvatting onderwerp en reden bespreking

Aanleiding en context

In kwartaal 1 hebben we de portfolio in zijn volledigheid doorlopen en vastgesteld via een centrale actie. Daarna is de verantwoordelijkheid voor de samenstelling van de portfolio weer belegd bij de divisies via het evenement Kwartaalsturing. Het kwartaalevenement Veranderportfolio vond plaats op woensdag 5 juni. Tijdens het evenement is een aantal wijzigingen besproken welke ter besluitvorming worden voorgelegd aan de RvB.

Punt 1: Geleerde lessen

De vijf projecten Artemis, ATS, CI/CD, DataFabriek en Vervangen Phoenix uit het strategische thema 'Versterken Fundament' hebben de eerste beproeving gedaan met het schrijven van een kwartaalmemo. Dit is een eerste stap om te leren hoe de werkwijze vanuit Kwartaalevenement Dienstverlening ingezet kan worden voor de totale veranderportfolio. Aan de hand van de memo's zijn er de volgende geleerde lessen:

1. *Nuttig om beter waarde door te nemen.* Om goed strategisch te kunnen sturen, bleek het voor de projecten nuttig de bestaande doelstellingen, die vaak operationeel of op IV-uitgangspunten zijn gestoeld, meer te formuleren naar de strategische doelstellingen van UWV. Voor projecten was het door de bestaande projectplannen ook relatief eenvoudig om invulling te geven aan de memo.
2. *Niet schaalbaar.* Alhoewel de bedoeling van de memo klopt, is het format op basis van de ervaring niet schaalbaar voor de totale portfolio. We moeten op zoek naar een ander format. Hiervoor loopt al een proef op digitalisering. Voorstel is dit toe te voegen aan de backlog van het begeleidingsteam kwartaalsturing.
3. *Overlegstructuur nog niet compleet.* De overlegstructuur om de memo heen is nog niet compleet. Er zijn ook andere sturingslagen nodig dan de kwartaalsessie. Dat is bijvoorbeeld nodig voor tactisch sturen of onderwerpen in diepte te bespreken. Voorstel is dit toe te voegen aan de backlog van het begeleidingsteam kwartaalsturing.
4. *Beter doornemen wat het betekent als we stellen dat we één standaard applicatie willen voor een proces.* Met ATS investeren we in een standaard oplossing voor werving & selectie en talentontwikkeling. UWV haalt hier de grootste voordelen uit, als we dit uniform toepassen zowel op beleid als applicatie toepassing. Dit gaan we via toekomstig project Modernisering Interne Bedrijfsvoering de komende jaren breder doen. Geleerde les is dat hiervoor echt een breed begrip en

steun moet zijn binnen alle divisies. Daarvoor is eerder in het traject een goede doorleving nodig van de impact. Voorstel is dit te doen tijdens een groepsraad in de tweede helft van 2024.

5. *Meer ruimte maken voor generieke en gemeenschappelijke voorzieningen in portfoliosamenstelling 2025.* Aan de hand van de memo CI/CD is besproken dat het goed inplannen van generieke en gemeenschappelijke voorzieningen vanuit Concern-ICT, E-werken, FB, K&S nog steeds beter kan. De Algemeen Directeuren vinden dat het sturen op de implementatie van generieke en gemeenschappelijke voorzieningen per omgeving niet overgenomen moet worden door de kwartaalsessies, dat is maatwerk per omgeving. Wel kunnen we kijken of daar meer ruimte voor gemaakt kan worden in de portfolioplanning én kan het belang van deze voorzieningen beter worden gedeeld. Afspraak is de roadmap van alle generieke en gemeenschappelijke voorzieningen in de volgende kwartaalsessie door te nemen. Met de huidige prognoses voor 2025, lijkt er financiële ruimte beschikbaar te zijn die kan worden ingezet voor deze voorzieningen.
6. *Geef focus op complete implementatie.* Bij de memo DataFabriek bleek dat het lastig is te sturen op activiteiten die na het project komen, maar wel noodzakelijk zijn voor de beoogde baten. Dat gaat over een collectieve of totale implementatie; niet alleen het systeem, maar ook de gedragsverandering of daaropvolgende producten. Verzoek is de verantwoordelijkheid voor deze coördinatie duidelijk mee te nemen in het ontwerp vanuit de Verandermotor.
7. *Projecten bij UWV zijn over de breedte heen te duur en duren te lang.* Hierop bijsturen is noodzakelijk gelet op de prioriteiten die we met elkaar bepalen ook binnen het financiële kader te krijgen en te houden. Tevens kan er scherper worden gestuurd op (indirecte) kosten en snelheid van projecten. Deze vraag zal ook bij de IV directeuren (IV board) neergelegd worden en commitment en steun vanuit de algemeen directeuren is hierbij essentieel.
8. *De directeuren zien veel waarde in de meer integrale kwartaalsturing, zowel voor dienstverlening als veranderprogramma's.* Voor het volgend kwartaal Q4 worden de generieke voorzieningen benoemd. Voor Q1 2025 dienen de verbetering van kwartaalsturing samen te vallen met de uitkomsten van de Verandermotor.

Punt 2: Voorgestelde wijzigingen en besluiten

Zowel tijdens het bespreken van de memo's als bij het behandelen van de wijzigingsvoorstellen voor de portfolio zijn knopen doorgehakt. Deze worden ter bekrachtiging voorgelegd aan de RvB.

1. *Reservering stopkosten geheel inzetten.* Er is een reservering gemaakt van € 5 miljoen voor het opvangen van kosten voor die projecten die een opdracht hebben gekregen te stoppen. Daarnaast zijn er reeds gemaakte kosten tot en met april. Dit zijn indirecte stopkosten en overschrijdingen. Voorstel is de stopkosten (€ 3380k) en reeds gemaakte kosten (€ 1620k) te financieren uit de reservering. De verdeling per project is opgenomen in **bijlage 2**.
2. *Verschuiving WOL en Pulse.* OpenVMS is recentelijk gesplitst in projecten WOL en Pulse. Omvang is gelijk aan het vastgestelde bedrag portfolio OpenVMS. De onderverdeling naar WOL en Pulse is gemaakt toen er beperkt kennis was en blijkt niet optimaal te liggen. Voorstel €631k van Pulse te verplaatsen naar WOL, dit is neutraal voor de totale portfolio.
3. *Afronden TWV door temporiseren AJD ontslag.* Project Afronden TWV heeft geen middelen meer, maar afronden is noodzakelijk om issues in de uitvoering op te lossen, een toekomst vaste IV te hebben, voorbereid te zijn op wetwijzigingen op het dossier Arbeidsmigratie en om functies binnen de legacy applicatie Vera te verlaten. De capaciteit die hier aan gaat werken, is dezelfde capaciteit als project AJD Ontslag nodig heeft. Voorstel is € 850k van AJD ontslag beschikbaar te stellen voor Afronden TWV, dit is neutraal voor de totale portfolio. Door het later volledig uitfasen van Vera is het nodig opnieuw te bekijken of er alsnog Groot Onderhoud gepleegd moet worden. Werkbedrijf maakt hierover een afweging in overleg met de CIO.
4. *De portfolio nu niet onderverdelen in thema's.* Vanuit het schrijven van de memo's en het prioriteren van de portfolio is gebleken dat het nut heeft de projecten te bezien in thema's en vanuit daar de doelstellingen beter uit te werken. Dat is vergelijkbaar met de aanpak Integrale Klantreizen. Alhoewel de Algemeen Directeuren deze geleerde les en wens begrijpen, is de voorkeur hier nu geen energie op in te zetten. Momenteel werkt de Verandermotor aan een indeling van clusters. De Algemeen Directeuren beslissen hierop te wachten en accepteren daarmee dat er langer een suboptimale situatie blijft voor de projecten binnen de strategische perspectieven Medewerker en Bedrijfsvoering.

Punt 3: Openstaande beslissingen

Voor de andere wijzigingen is vrijwel geen geld meer beschikbaar. Met € 336k (**zie bijlage 1**) is er een tekort van zo'n € 12 miljoen. Voor deze wijzigingen kwamen we niet tot oplossingen. De noodzaak en wens om

met elkaar beter te sturen op de portfolio en de daarvoor beschikbare middelen werd algemeen gevoeld maar het kost tijd om dit met elkaar te realiseren. Om heldere keuzes te kunnen maken hebben we een goed en volledig inzicht nodig in de consequenties van keuzes en hiervoor moet ook de hygiëne in project control (degelijke financiële onderbouwingen, volledige capaciteitsinschattingen) verbeterd worden. Ook zijn we vaak te veel verknocht aan de eigen projecten waardoor het lastig is keuzes vanuit breder perspectief te maken. We zien de verandermotor als vehikel om hierin verbetering te brengen maar willen daar niet op wachten voor de problemen van nu.

De wijzigingen die nog niet zijn opgelost, worden daarom voorgelegd aan de RvB. Het totaaloverzicht is opgenomen bij **bijlage 3**. PB heeft getracht dit totaal overzichtelijk te maken en doet daarvoor twee aanbevelingen:

1. Extra middelen rond €200K of minder, worden door de divisies zelf opgelost. Daarvoor krijgen ze tot eind juni. Het heeft de voorkeur dit te doen binnen de eigen portfolio door een ander project te minderen of de afwijking terug te trekken. Daarna komt bij hoge uitzondering het reguliere budget in beeld waarbij het de voorkeur heeft het IV-budget aan te wenden.
2. Er worden geen nieuwe projecten gestart in 2024. De voorgelegde projecten zijn opgenomen in **bijlage 4** en verplaatst (minimaal) naar kwartaal 1 van 2025.
3. Er komt een klein, intern support team met programma- en financiële expertise die elk veranderprogramma gaat helpen met het verlagen van kosten en verhogen van snelheid. Deze support is niet optioneel (zie ook onder kopje Bedrijfsvoering).
4. PB Centraal gaat een eerste schatting maken van de portfolio 2025, omdat de lopende portfolio blijft toenemen.

Als bovenstaande wordt bekrachtigd, blijven er zes (6) wijzigingen over waar de RvB een beslissing over moet nemen.

Divisie	Project	Waarde project	Risico bij niet toekennen	Onderbouwd met stuurdocument	Huidig 2024	Prognose/verzoek 2024	Totale kosten project	Additioneel
E-Werken	E-Afspraak WB Medewerker	Medewerkers van Werkbedrijf (AB&R) kunnen afspraken maken en wijzigen. Clienten kunnen de gemaakte afspraken in hun portaal terugvinden: uitsluitend laatste 7 regio's WB en KCC.	Bij besluitvorming van het wel of niet toekennen van budget heeft 75% overschrijding reeds plaatsgevonden. Laatste rayons en KCC kunnen niet door project worden aangesloten, vertraging in aansluiting doordat Werkbedrijf dit zelfstandig moet oppakken en geen eenduidige werkwijze voor medewerker en client.	Ja	487	860	5225	373
E-Werken	E-Publicatie Fase 4	Eenvoudige en eenduidige clientcommunicatie middels beeldbrief. Van 6 naar 1 brievenboekstelsel.	Eerste clientwaarde middels beeldbrief wordt 8 mnd later beschikbaar en totale projectkosten 3 mln. hoger.	Ja	3000	4650	4650	1650
FEZ	Toekomstbestendig BAS		Risico is dat het Betaalhandelsstelsel voor alle uitkeringen per april 2025 out-of-support raakt. Dit zal iig een grote kostenstijging met zich meebrengen om ons te verzekeren van support op dit cruciale systeem.	Nee				700
HH	Robuust Risicoscan Platform	Het project RSP levert de toekomstvast implementatie van de RisicoScans. Hierbij realiseert RSP een UWV-brede uniforme stekkerdoos voor risicoscans. De technologie die hiervoor wordt ingezet, wordt als doelttechnologie voor Advanced Analytics ingericht en komt generiek beschikbaar als een door GD geleverde service.	1. De toezegging aan SZW rondom de implementatie van de RisicoScans, zoals vastgelegd in de U-toets, wordt niet (volledig) waargemaakt. Concreet: de RisicoScans draaien nu nog niet in de beoogde infrastructuur met bijbehorende governance, hetgeen is veroorzaakt door onvoorziene tegenvallen met koppelingen en gewijzigd inzicht over een nieuwe plug-in. Het nu stilzetten van het project zal er toe leiden dat de RisicoScans niet toekomstvast geëxploiteerd kunnen worden. Consequentie hiervan is dat deze scans onvoldoende aanpasbaar zijn en niet voldoen aan de geldende standaarden.	Ja	1185	2035	3702	850
K&S	uKIA overbruggingskrediet	Expertise behoud voor toekomstige projectopdrachten in beperkte mate te borgen om in 2e helft 2024 te kunnen werken aan veranderopdrachten. Concreet kunnen we hiervoor voldoen aan de vraag voor de projecten: - realisatie ODI - start aWW uKIA 1.0 - start ZW uKIA 1.0 Werkzaamheden voor de projecten DMI, HOAW en ondersteuning Gegevensdiensten vrijwillig verzekerd worden niet uitgevoerd binnen het verzochte budget.	- realisatie van uKIA 1.0 werkend krijgen in Uitkeren ketens WW en ZW schuift door naar 2025. - andere projecten (ODI, HOAW) starten in 2025 met analyse/realisatie op basis van uKIA/KOA model en lopen hierdoor minimaal 1 tot 2 kwartalen achterstand op.D24		0	350	ntb	350
Werk	W1: Bemiddelings-service PES Fase 0/ 1		Huidig actiepatroon is voldoende. Wordt later opnieuw behandeld.	Nee				4818

Gevolgen voor mensen

n.v.t.

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

We zijn niet toegekomen aan het agendapunt 'digitalisering en lastenverlichting'. Er is nu een aantal projecten dat zowel in het nieuwe besturingssysteem zit met kwartaalmemo's als in het huidig vigerende systeem op basis van de UWV Projectmethodiek (UPM). Met dit onderwerp wilden we de dubbele besturing adresseren die ontstaat als een project in kwartaalsturing wordt meegenomen. Dit onderwerp zal later nog

eens besproken moeten worden. We zien kansen om de modellen te integreren met onderdelen uit Lean portfoliomanagement.

Strategische aspecten van het besluit

n.v.t.

Bedrijfsvoering (personeel/financieel)

Het is noodzakelijk om projecten te helpen met het verlagen van kosten en verhogen van snelheid om maximale waarde te creëren. Deze support is niet optioneel. PB stelt twee maatregelen voor waar we mee kunnen starten:

1. We gaan elk project doorlichten op hygiëne en budget- en capaciteitsinschatting met als inzet om met zo weinig mogelijk middelen maximale waarde te creëren. Concreet willen we antwoord krijgen op de volgende vragen:
 - a. Zijn alle opgenomen bestedingen noodzakelijk en zijn ze reëel begroot?
 - b. Is al het voorgenoemd werk nodig? Is dit opgenomen in de capaciteitsplanning in FCC en is het ook uitvoerbaar?
2. We gaan schoon over naar een cluster. Inzet is dat clusters zodra ze zijn opgericht direct aan de slag kunnen zonder een last uit het verleden mee te dragen. Concreet betekent dit:
 - a. Je neemt geen erfenis mee vanuit bezuinigingsopdrachten.
 - b. De teamsamenstelling is agile.
 - c. Project/teamhygiëne in Jira en FCC is op orde.

We verwachten met deze maatregelen de discussie meer feitelijk te kunnen maken en daarmee ook tot keuzes te komen.

Duurzaamheid

n.v.t.

Vervolgtraject besluitvorming

Na besluitvorming van de RvB worden de wijzigingen verwerkt in de portfolio opstelling. PB zorgt dat er weer een duidelijk totaaloverzicht per project is. Deze wordt als hamerstuk ingebracht bij de eerst volgende RvB vergadering.

Communicatie

n.v.t.

Openbaarheid

Deze documenten kunnen openbaar gemaakt worden:

- | | | |
|---|-------------------------------------|--|
| 1 | <input checked="" type="checkbox"/> | Ja, in hun geheel. |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Deels, omdat... |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Nee, de bijbehorende bijlage(n) niet, omdat... |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Nee, helemaal niet, omdat... |

Metadata

Omschrijving: Voorbereiding kwartaalevenement Veranderportfolio juni 2024

Trefwoord(en): Projecten, PortfolioBureau, Portfolio 2024, ICT

Bijlagen:

1. Financieel hoofdoorzicht portfolio wijzigingen
2. Besteding reservering stopkosten
3. Extra benodigde middelen
4. Nieuwe projecten