



Dechargerapport

Herontwerp faillissementen Plateau 1

Opdrachtgever: Directie uitkeren

13 mei 2024

Projectmanager	[REDACTED]
Projectcode	UN1023
Versie:	0.91

Het afhandelen van faillissementen was voor het uitvoeren van het project digitaliseren Faillissementen en Herontwerp Faillissementen plateau 1 grotendeels een papieren proces waarmee UWV niet meer aan de huidige wetgeving en de door de burger verwachte (digitale) dienstverlening kon voldoen. De doelstelling van het project is het moderniseren en herontwerpen van de dienstverlening voor Uitkeren bij Betalingsonmacht, zodat UWV een gebruiksvriendelijke, persoonlijke en landelijk uniforme dienstverlening kan bieden. Hierdoor worden medewerkers beter ondersteund in het werkproces, verlopen processen efficiënter en worden fouten zo veel mogelijk gereduceerd. Het project is verdeeld in 3 opvolgende plateau's die in het portfolioproces individuele projecten vormen.

Plateau 1 richtte zich op de implementatie van de in het project Digitalisering Faillissementen gedigitaliseerde papieren formulierstroom en het eerste deel van het herinrichten van de processen. Tevens werd de Medewerker Applicatie Betalingsonmacht (MABO) op het BAW-platform ontwikkeld waarmee de eerste processtappen, o.a. het ontvangen van digitale formulieren (zonder deze verder te kunnen inlezen) en versturen van de eerste automatische brief, ondersteund worden.

Met het afronden van Plateau 1 zijn de volgende functionaliteiten opgeleverd:

1. De formulieren om te voldoen aan MEBV zijn gedigitaliseerd. Hierdoor wordt aan de wet voldaan en is locatieonafhankelijk werken met deze formulieren gerealiseerd.
2. Werkprocessen m.b.t. het ontvangen van de aanvraag zijn opnieuw ingericht. Door het proces in MABO wordt er bij de faillissementskantoren uniform gewerkt.
3. Medewerker Applicatie Betalingsonmacht is gerealiseerd en voor de buitendienstmedewerker ingericht. Het is hierdoor onder andere mogelijk een bulkupload van werknemer gegevens te doen en een groep van belanghebbenden in één handeling uit te nodigen voor een informatiebijeenkomst. Daarnaast worden processtappen ondersteund door een workflow. De functionaliteit wordt door de medewerkers echter als zeer beperkt ervaren waardoor er geluiden zijn dat men MABO liever niet wil gebruiken.
4. De KOA en de Dataservice Procesdata Betalingsonmacht zijn gerealiseerd. Deze zijn voorwaardelijk voor het implementeren van de processen binnen de doelarchitectuur.
5. Bedrijfsregels voor Bepalen Recht zijn bepaald en op basis daarvan zijn werkinstructies opgesteld. Dit bevordert de uniforme werkwijze.
6. De EGV koppeling is opgeleverd, hierdoor kunnen gebruikers direct vanuit het proces relevante documenten inzien in EA.
7. Een beheerapplicatie op de KOA zodat functioneel beheer de KOA goed kan beheren en problemen van gebruikers snel en goed kan analyseren en oplossen.
8. Monitoring op de beheerapplicatie van de KOA.
9. Het proceshandboek is aangepast op alle gewijzigde punten.
10. Het projectresultaat is in gebruik en in beheer genomen.

Omdat plateau 2 niet is opgenomen in de kwartaalsturing van maart 2024 zal deze niet aansluitend gestart worden. Dit heeft als gevolg dat de cliënten voorlopig nog gebruik moeten maken van de beperkte TEF formulieren en de medewerkers van betalingsonmacht zullen moeten werken met het minimum viable product van de medewerker applicatie. De projectorganisatie houdt op te bestaan en het ontwikkelteam van de applicatie zal elders worden ingezet. De impact hiervan op de cliënten en medewerkers is groot maar doordat de populatie relatief klein is loopt betalingsonmacht het gevaar permanent laag geprioriteerd te worden.

Projectnaam:	Herontwerp Faillissementen
Projectcode:	Projectcode UN1023
Datum:	1-5-2024
Versie:	0.4

Bijdrage aan organisatiedoelstelling

UWV heeft een zevental strategische peilers benoemd in de strategie 2021 – 2025. Het herontwerp Faillissementen levert een bijdrage aan deze strategische doelstellingen en kerntaken door:

	Strategische doelstelling	Bijdrage Herontwerp Faillissementen volgens projectplan	Mate waarin Plateau1 hieraan bijdraagt
1	Eén UWV Mensen die gebruik maken van de dienstverlening van UWV ervaren dezelfde dienstverlening	Het bieden van een drempelloze klantreis naar vervolgdiensten van UWV Het leveren van digitale, uniforme dienstverlening aan de klant (zowel werknemer als werkgever/curator)	Dit is nog niet gerealiseerd. Klanten kunnen gebruik maken van digitale formulieren, maar worden nog niet doorverwezen Dit is deels gerealiseerd door het aanbieden van digitale formulieren, maar nog niet alle formulieren kunnen aangeboden worden omdat deze nog niet juist bij UWV ontvangen en opgevolgd kunnen worden
2	Kwalitatief hoogwaardige dienstverlening Mensen met vragen op het terrein van werk en inkomen kunnen bij UWV terecht als centrale organisatie	Het leveren van digitale, standaard dienstverlening aan de klant (zowel werknemer als werkgever/curator) Het vergroten van de persoonlijke service naar de klant, door repetitief en handmatig werk te vervangen door automatisering en door diverse wijzen van digitale ondersteuning en informatieverschaffing te bieden	Dit is deels gerealiseerd door het aanbieden van digitale formulieren, maar nog alle formulieren kunnen aangeboden worden omdat deze nog juist bij UWV ontvangen en opgevolgd kunnen worden Het automatiseringsniveau is na Plateau 1 nog niet voldoende om al het repetitief en handmatig werk te vervangen. Het uploaden van bestanden met BSN's en het automatisch kunnen verzenden van uitnodigingen voor de informatiebijeenkomst, is hierin de eerste stap
3	UWV als samenwerkingspartner UWV werkt intensief samen met belangrijke spelers in de SUWI-keten en andere betrokken organisaties	Het digitaliseren en automatiseren van de UWV-werkprocessen, inclusief koppelingen met externe systemen en databronnen, zoals KVK, Rechtspraak, curatoren, werkgevers, en pensioenuitvoerders	De werkprocessen zijn nog maar voor een klein deel geautomatiseerd. Er zijn geen koppelingen met externe systemen of databronnen gerealiseerd
4	Lerende organisatie en vakmanschap UWV is een wendbare organisatie die mee kan gaan in de veranderende omgeving waarin UWV opereert	Het digitaliseren en automatiseren van de UWV-werkprocessen, inclusief koppelingen met verschillende systemen en databronnen conform doelarchitectuur betalingsonmacht Het bevorderen van locatieonafhankelijk (hybride) werken	De werkprocessen van faillissementen zijn nog maar voor een klein deel geautomatiseerd. Wel zijn koppelingen gelegd met databronnen en systemen waardoor vastlegging en verwerking de conform de doelarchitectuur is ingericht. Door het digitaliseren van formulieren kan nu wel locatieonafhankelijk gewerkt worden.
5	ICT Het ICT-landschap van UWV is stabiel, wendbaar en betrouwbaar, waarbij evenwichtige prioritering essentieel is	Het vernieuwen en vereenvoudigen van het applicatielandschap	De MABO (medewerkerapplicatie betalingsonmacht) is gerealiseerd in plateau 1 en past in de doelarchitectuur mbt KOA's en maakt gebruik van BAW workflowtooling

Projectnaam:
Projectcode:
Datum:
Versie:

Herontwerp Faillissementen
Projectcode UN1023
1-5-2024
0.4

6	Ruimte voor vernieuwing en innovatie Innovatie en vernieuwing is cruciaal voor UWV, waardoor UWV wendbaar als organisatie blijft	Het leveren van digitale, standaard dienstverlening aan de klant (zowel werknemer als werkgever/curator) Het digitaliseren en automatiseren van de UWV-werkprocessen, inclusief koppelingen met verschillende systemen en databronnen conform doelarchitectuur betalingsonmacht	De realisatie van MABO, de start van de automatisering van de werkprocessen, en de digitale formulieren dragen bij aan de digitale dienstverlening en innovatie van het systeemlandschap
7	Interne samenwerking Sterke interne samenwerking zodat UWV met één gezicht naar de buitenwereld treed	Het bieden van een drempelloze klantreis naar vervolgdiensten van UWV Het digitaliseren en automatiseren van de UWV-werkprocessen, inclusief koppelingen met verschillende systemen en databronnen conform doelarchitectuur betalingsonmacht	Door MABO als centrale verwerkingseenheid voor de afhandeling van faillissementen te ontwikkelen kan een dossier binnen geheel UWV door de daartoe bevoegde medewerkers behandeld worden. Ook wordt door de inzet van MABO een uniforme werkwijze voor faillissementen binnen UWV gerealiseerd. Dit wordt echter pas bereikt nadat het gehele project (t/m plateau 3) is uitgevoerd

Tabel 1: Bijdrage aan organisatiedoelstellingen

Projectresultaat en scope

Dit decharge document betreft plateau 1 met de volgende deliverables:

1. Opnieuw ingerichte werkprocessen (1^e deel)
2. In gebruik genomen medewerker applicatie BAW
3. In gebruik genomen technische infrastructuur KOA en Dataservice
4. Gerealiseerde koppelingen
5. In gebruik genomen e-formulieren
6. In gebruik genomen werkplaats

Gerealiseerde resultaten

In plateau 1 zijn de volgende resultaten conform de PSA gerealiseerd:

1. GEB opgeleverd er zijn geen afwijkingen in het projectresultaat t.o.v. de GEB.
2. De formulieren om te voldoen aan MEBV zijn gedigitaliseerd.
Hierdoor wordt enerzijds aan de wet voldaan en is locatieafhankelijk werken met deze formulieren gerealiseerd.
3. Werkprocessen m.b.t. het ontvangen van de aanvraag zijn opnieuw ingericht
Door het proces in MABO wordt er bij de faillissementskantoren uniform gewerkt.
4. Medewerker Applicatie Betalingsonmacht is gerealiseerd en voor de buitendienstmedewerker ingericht. Het is hierdoor onder andere mogelijk een bulkupload van werknemer gegevens te doen en een groep van belanghebbenden in één handeling uit te nodigen voor een informatiebijeenkomst. Daarnaast worden processtappen ondersteund door een workflow
De functionaliteit wordt door de medewerkers echter als zeer beperkt ervaren waardoor er geluiden zijn dat men MABO liever niet wil gebruiken.
5. De KOA en de Dataservice Procesdata Betalingsonmacht zijn gerealiseerd.
Deze zijn voorwaardelijk voor het implementeren van de processen binnen de doelarchitectuur
6. Bedrijfsregels voor Bepalen Recht zijn bepaald en op basis daarvan zijn werkinstructies opgesteld
7. De EGV koppeling is opgeleverd, hierdoor kunnen gebruikers direct vanuit het proces relevante documenten inzien in EA

8. Een beheerapplicatie op de KOA zodat functioneel beheer de KOA goed kan beheren en problemen van gebruikers snel en goed kan analyseren en oplossen.
9. Monitoring op de beheerapplicatie van de KOA
10. Het proceshandboek is aangepast op alle gewijzigde punten
11. Het projectresultaat is in gebruik en in beheer genomen

Niet of gedeeltelijk gerealiseerde resultaten

1. De koppeling met Winter tbv de routing van ingekomen stukken is nog niet gerealiseerd door tijdgebrek. Hiervoor is een workaround in place. [] moet dagelijks een Excel bestand aanleveren aan de beheerder van MABO die het vervolgens aan de beheerder van Winter aanbiedt waar het ingelezen wordt.
2. Het meldingsformulier WN is gerealiseerd, omdat de koppeling met DRL door tijdgebrek niet is gerealiseerd kan het meldingsformulier niet naar het juiste kantoor gerouteerd worden, waardoor het formulier niet gebruikt kan worden.
3. Het geïntegreerd werkgever formulier is ontwikkeld maar kent te veel bevindingen om landelijk live te gaan. De omvang van de werkzaamheden om dit te herstellen waren te omvangrijk om nog in P1 op te pakken.
4. Managementinformatie is wel gedefinieerd, maar nog niet gerealiseerd in MABO daar wordt geen gestructureerde managementinformatie opgeleverd.
5. De automatische brief kan niet ingezet worden voor individuele informatiebijeenkomsten.
6. De koppeling met DRL is niet gerealiseerd en daardoor kunnen ingevulde meldingsformulieren niet automatisch ingelezen worden in MABO.
7. Logging en monitoring voor MABO.

Nog uit te voeren acties om resultaat alsnog te behalen

Restpunten uit Plateau 1

Er is een laatste release gepland, uit te voeren door OSW (teams Tetris en Pacman) per 7 mei naar acceptatie en 20 mei naar productie waarin:

1. Logging en monitoring beheersschermen voor de KOA wordt gerealiseerd
2. Oplossingen van bevindingen uit vorige release worden opgeleverd

Daarnaast worden nog buiten HOF opgeleverd:

1. Uitbreiding automatische brief met sturing van tekstblokken die door de gebruiker geselecteerd kunnen worden.
2. Afronden bedrijfsregels mbt 'bepalen recht' en vertaling daarvan in werkinstructies
3. Koppeling Winter
4. Verbetering van 3 formulieren die reeds in productie waren genomen maar waar nog bevindingen op waren

Uitvoeren Plateau 2

Dit plateau richt zich op de doorontwikkeling van MABO ter ondersteuning van het verwerken van aanvragen voor een uitkering wegens betalingsonmacht. Daarnaast worden voorbereidingen getroffen voor de ontwikkeling van "slimme" formulieren voor de cliënt (KIA) die de zeer gewenste functionaliteit van voorinvulling ondersteunen.

Uitvoeren Plateau 3

Dit plateau richt zich op de doorontwikkeling van MABO ter ondersteuning van het verwerken van inkomstenformulieren, opstellen eindafrekeningen, verhalen van uitkeringen en afhandelen pensioenclaims en de bouw en implementatie van de KIA.

Projectnaam:
Projectcode:
Datum:
Versie:

Herontwerp Faillissementen
Projectcode UN1023
1-5-2024
0.4

Leerpunten

Evaluatie plateau 1				
nr	Omschrijving	oorzaak binnen of buiten project	Toelichting	Leerpunt
1	Scope was te groot voor 1 jaar project doorlooptijd. Concern portfolio heeft bij opstellen van het projectplan geadviseerd het project op te delen in logische eenheden van maximaal één jaar.	binnen project	1. Juiste looptijd voor project indienen 2. Scope P2 opgeknipt in 7 slices zodat tussentijds beter gestuurd kan worden.	Projecten zijn beter stuurbaar indien deze zijn ingedeeld in, liefst zelfstandig op te leveren, korte onderdelen (iteraties)
2	Stubs problematiek. Afdeling testdiensten heeft de stubs abusievelijk niet naar [] laten migreren. Hierdoor kon ontwikkelde software met name koppelingen niet getest worden.	buiten project	Om dit probleem op te lossen is geëscaleerd via de IV kolom. Het heeft uiteindelijk 6 weken geduurd voordat de omissie in de migratie van [] naar [] was opgelost. Leerpunt:	Betere afstemming met ketenpartners indien deze cruciale (op het kritieke pad liggende) werkzaamheden moeten uitvoeren voor het project
3	2 CWS koppelingen konden niet conform de architectuur principes van afdeling integratie diensten worden opgeleverd omdat BAW een foutmelding geeft om de WSDL problematiek goed te ondersteunen. Deze fout was 1,5 jaar geleden al gemeld bij [] door developer. Dit probleem was al bekend bij de beheerorganisatie BAW bij de upgrade van BAW in 2022	buiten project	Dit probleem is nog steeds niet opgelost in de BAW software. De BAW beheerorganisatie heeft de druk (nu wel) opgevoerd naar [] Zodra de fout is opgelost is een nieuwe versie van BAW nodig. Het uitrollen van een nieuwe versie van BAW binnen UWV is een zeer groot project opzicht zelf. De oplossing gaat vermoedelijk lang duren. Tot die tijd hebben we nog steeds een tijdelijke oplossing. De doorlooptijd van de tijdelijke oplossing afgelopen zomer was ondanks escalatie 6 weken. Toevoeging 25-01-2024: Inmiddels is de tussenoplossing, het hosten van de WSDL op het BAW platform geïmplementeerd waardoor we geen verdere vertraging in het project oplopen. (de oplossing in BAW zelf moet echter nog wel gerealiseerd worden,.) Uitgevoerde acties:	Sneller overgaan tot overleg over (tussen)oplossingen

Projectnaam:
Projectcode:
Datum:
Versie:

Herontwerp Faillissementen
Projectcode UN1023
1-5-2024
0.4

			Intensief overleg met betrokken ketenpartijen, met name op technisch niveau. Commitment van managers in vroeg stadium gezocht	
4	Alle omgevingen van BAW lagen er heel vaak uit waardoor onvoldoende voortgang kon worden gerealiseerd. Dit wordt oa veroorzaakt doordat het platform waar BAW op draait onvoldoende groot en krachtig genoeg is voor UWV.	buiten project	Om dit probleem op te lossen heeft het beheerteam zich als eerste gericht op verbetering van de productieomgeving. De ontwikkel- en testomgeving ligt er nog steeds af en toe er uit. Project heeft elke week downtijd gehad in O&T. De verloren tijd was 4 tot 6 weken. Toevoeging 25-01-2024: Dit is eind 2023 na diverse escalaties flink verbeterd zodat dit nu geen problemen meer oplevert	Tijdig escaleren
5	Onderbezetting team Tetris. Door onderbezetting van het team Tetris werd niet voldoende functionaliteit opgeleverd. De onderbezetting werd veroorzaakt door aflopende contracten van externe inhuur en zeer slechte marktomstandigheden om nieuwe inhuur te realiseren. Daarnaast duurt het lang om nieuwe interne en externe collega's in te werken. Tot slot werden vanuit Expertisediensten ingehuurde collega's door Expertisediensten gedeeltelijk van het project gehaald om interne opleiding- en leertrajecten (OLT) te geven om op termijn minder afhankelijk	binnen project	Er is relatief veel inhuur in Team Tetris en Pacman. Middels opleiding van intern personeel wordt ernaar gestreefd om het aantal specialisten via externe inhuur te verminderen. In de markt is weinig BAW capaciteit beschikbaar. Daarnaast zal er door de sr. supplier nog beter gestuurd worden op het afloop van contracten van externen zodat zijn tijdig kunnen worden vervangen. (dit betekent op momenten extra projectkosten) Er zullen ook afspraken worden gemaakt met de leverancier zodat externe inhuur tijdig worden vervangen waarbij rekening wordt	Continu overleg met de sr supplier en teamleads om vooruit te plannen

	te zijn van inhuur. De onderbezetting leidde tot onvoldoende kwaliteit in de opleveringen en achterstanden in de voortgang en planning.		gehouden met een forse inwerktijd. Toevoeging 25-01-2024 WvD Hierbij speelt mee dat vanuit NOW wel formatie is geborgd echter kan deze niet regulier worden ingevuld gezien de afhankelijkheid van projectbudget. Dit is bij een eerdere afwijking in het DT Uitkeren besproken en dient follow up te krijgen waarbij wordt nagedacht over een andere wijze van financiering (bijvoorbeeld voorfinanciering of teamfinanciering)	
6	Door de onderbezetting zaten er veel bevindingen en fouten in de opleveringen. Er was in de planning te weinig tijd voor rework	binnen project	Dit is een leerpunt voor Tetris. In de planning zal meer tijd worden gereserveerd voor rework naar aanleiding van bevindingen in gebruikersacceptatie testen	Planningen beter afstemmen op de beschikbare resources, zowel kwantitatief als kwalitatief.
7	Door de bigbang livegang aan het eind van het project was het lastig om tussentijds te sturen op tussentijdse opleveringen of releases. De eerste release bevatte 5 koppelingen.	binnen project	Er is gewacht met livegang totdat er voldoende functionaliteit was om toegevoegde waarde te leveren voor de client. De livegang was uiteindelijk groot, veel functionaliteit, 3 applicaties BAW, KOA en dataservice en 5 koppelingen. Plateau 2 is in 7 gelijke delen opgeknipt zodat tussentijds beter gestuurd kan worden op de voortgang en de waardecreatie in stukken wordt opgeknipt	Projecten zijn beter stuurbaar indien deze zijn ingedeeld in, liefst zelfstandig op te leveren, korte onderdelen (iteraties)
8	Het Tetris team is belast met het ontwikkelen voor Hof en de Now. Tetris heeft meer wijziging gekregen voor NOW. Het gaat met name om de extra opdracht NOW 6, achtste aanvraag periode. Dit is ten koste gegaan van de inzet voor Hof.	buiten project	NOW had in 2022 en 2023 een hogere prio dan HOF. Hierdoor is uitloop ontstaan. In 2024 zijn er nagenoeg geen werkzaamheden meer gepland voor NOW.	Planningen beter afstemmen op de beschikbare resources, zowel kwantitatief als kwalitatief.

9	We hebben in dit project nieuwe zaken opgeleverd die niet eerder waren opgeleverd binnen UWV. We hebben daartoe veel toolkits gebouwd (dit heeft extra tijd gekost) die ook door andere gebruikt kunnen worden (en in één geval al worden)	binnen project	De andere BAW projecten hebben hier profijt van gehad en ook toekomstige projecten zullen hier profijt van hebben. Uniformiteit en herbruikbaarheid worden meegenomen richting de andere teams en projecten	Afstemmen van ontwikkelingen met collega's leidt tot (wederzijds) voordeel; dit moeten we breed delen en deze herbruikbaarheid in de kosten inzichtelijk maken
10	Het gebruik van de werkplaats in Utrecht als een plek waar ontwikkeling, test en gebruik samenkomen, komt de kwaliteit van MABO zeer ten goede. Daarnaast wordt het teamgevoel hier versterkt wat de samenwerking ten goede komt.	binnen project	Ook bij plateau's 2 en 3 gebruik maken van de werkplaats.	Een werkplaats is een goed instrument om het projectresultaat te bepalen en na oplevering te toetsen
11	De koppelingen en samenwerking tussen de KOA's en de BAW applicatie (MABO) is nieuw binnen Uitkeren. Dit is na intensief samenwerken tot een goed product gekomen	Binnen project	Het belang van 2 nauw samenwerkende teams in tact houden is belangrijk. Samenwerking opbouwen kost tijd.	Afstemmen van ontwikkelingen met collega's leidt tot (wederzijds) voordeel
12	Aan het begin van het project bestond er verwarring en doordat afspraken zijn gemaakt met de verkeerde partijen bij FB (namelijk de scanstraat zelf, die een beperkt mandaat hebben). Waardoor verwerking van documenten eerst suboptimaal is ingeregeld.	Binnen project	Er is met de verkeerde stakeholders geschakeld. Na interventie van FB IV zijn er structureel zaken verbeterd.	Controleer mandaat en inhoudelijke verantwoordelijkheid van betrokken partijen voordat er afspraken gemaakt worden

Planning en financiën

Start- en einddatum	Startdatum	01-05-2022
	Oorspronkelijke einddatum	30-04-2023
	Werkelijke einddatum	01-05-2024

Projectnaam:
Projectcode:
Datum:
Versie:

Herontwerp Faillissementen
Projectcode UN1023
1-5-2024
0.4

Financiële consequenties

Eenmalige projectkosten*	Kostensoort	Totaal Initieel begroot**	Totaal werkelijk	Verschil
	Intern		€ 4.291	€3.762
Extern		€1.811	€3.836	€ 2.025
Automatisering:				
▪ Hardware		€	€	€
▪ Standaard Software		€70	€	€ -70
▪ Spraak & Dataverbindingen		€	€	€
Uitbesteed ICT Leveranciers		€	€ 197	€ 197
Overig		€	€ 46	€ 46
Totaal		€6.172	€7.841	€ 1.670

Structurele kosten	Divisie/Directoraat	Initieel per jaar	Werkelijk per jaar	Verschil
	Divisie Uitkeren/ OSW		€ 1.567	€ 1.567
Divisie C-ICT		€ 264	€	€ -264
Divisie FB DIV		€ 62	€ 105	€ 43
Divisie K&S		€ -	€ 7	€ 7
Totaal		€ 1.893	€ 1.679	€ -214
Structurele baten	Divisie/Directoraat			
	Divisie Uitkeren/ OSW		€ PM	€ PM
Divisie C-ICT		€ -	€ -	€ -
Divisie FB DIV		€ 8	€ 12	€ 4
Divisie K&S		€ -	€ -	€ -
Totaal		€ PM	€ PM	€ PM

* De eenheid van alle bedragen is €1.000 en bedragen zijn in voorkomende gevallen inclusief BTW

** Initieel begroot is het eerst vastgestelde Projectplan

Ieder begin van dit soort herontwerp trajecten kent zijn uitdagingen. Het op stoom krijgen van de benodigde capaciteit, problemen bij BAW en het ontwikkelen van nieuwe functionaliteiten binnen het UWV zorgden ervoor dat het eerste plateau meer tijd en inzet heeft gekost dan vooraf ingeschat. Hierdoor is een afwijking ontstaan op het initiële projectplan van 27% à €1,7 mln. Gedurende het project zijn er twee afwijkingsrapportages voorgelegd welke zijn geaccordeerd en met dit dechargerapport wordt de laatste afwijking voorgelegd.

Verloop bijgestelde projectbegrotingen:

stuurdocument	begroting	verschil met voorgaande begroting	% afwijking
Initieel projectplan	€ 6.172		
Afwijkingsrapportage februari 2023	€ 5.313	€ -859	-14%
Afwijkingsrapportage november 2023	€ 7.313	€ 2.000	38%
Dechargerapport april 2024	€ 7.841	€ 528	7%

Toelichting afwijkingsrapportage Februari 2023

In april 2022 was het projectplan voor plateau 1 goedgekeurd en was daarmee een budgetvrijgave geweest van €5.537 voor de periode van mei 2022 t/m april 2023. Bij het indienen van het projectplan was het uitgangspunt dat de meeste werkzaamheden in 2022 zouden plaatsvinden. Echter waren er

Projectnaam:	Herontwerp Faillissementen
Projectcode:	Projectcode UN1023
Datum:	1-5-2024
Versie:	0.4

diverse oorzaken welke ertoe leidden dat werkzaamheden werden uitgesteld en dat daarmee de realisatie in 2022 lager was dan oorspronkelijk geraamd. Deze werkzaamheden schoven door naar 2023, wat betekende dat in 2023 meer kosten werden gerealiseerd dan initieel begroot. Het totale budget was overigens wel toereikend voor deze uitloop.

Toelichting afwijkingsrapportage November 2023

In april 2023 is een herijkt projectplan ingediend, waarin een budgetaanpassing was opgenomen van €6,172 mln naar €5,313 mln. Door de huidige ontwikkelingen op het project, zoals deze hiervoor zijn genoemd, is er een uitloop op het project ontstaan. Het budget van €5,313 mln bleek niet voldoende voor het opvangen van deze uitloop. Daarnaast was in het projectplan bij de planning van plateau 2 uitgegaan van een dakpansgewijze overgang van plateau 1 naar plateau 2. Plateau 2 zou twee maanden eerder starten dan de einddatum van plateau 1. Het grootste deel van de inzet en kosten van deze overlappende periode werd toegeschreven aan de begroting van plateau 2. Op basis van voortschrijdend inzicht bleek deze dakpansgewijze overgang te complex en slechts ten dele mogelijk voor 1 maand. Met de afwijkingsrapportage van november is hiervoor een correctie geweest op basis van een prognose van 5 maanden uitloop en 2 maanden overlap. Met de nieuwe uitloop en het beperkt mogelijk zijn van de dakpansgewijze overgang werd het budget met € 2 mln. overschreden. Voor 2023 was een projectbudget van € 3,935 miljoen vastgesteld en voor 2024 € 755k. De kosten die voor 2024 worden gemaakt betreffen kosten voor nog op te leveren functionaliteiten, rework, implementatiekosten en kosten nazorg.

Afwijking Dechargerapport april 2024

In de afwijkingsrapportage van 2 november 2023 is aangegeven dat in het overall projectplan bij de planning van plateau 2 is uitgegaan van een dakpansgewijze overgang van plateau 1 naar plateau 2 van één maand.

Een reden voor deze overgang was onder meer de uitstroom van resources te voorkomen. Deze maand was echter niet meegenomen in de begroting en planning in de afwijkingsrapportage van Plateau 1; de inzet en kosten van deze overlappende periode werden toegeschreven aan de begroting van plateau 2. Het besluit dat plateau 2 niet mocht starten is pas op 19 maart genomen, te laat om nog op deze overgang en de daarmee samenhangende kosten in te grijpen. Dit heeft geleid tot een aanvullende overschrijding van het budget van plateau 1.

Ten opzichte van het totaalbudget voor plateau 1 ad 7.841 K (inclusief de budgetverhoging door afwijkingsrapportages) bedraagt de overschrijding 7%.

Structurele meerkosten en –baten

Het project was vooral gericht op kwalitatieve baten zoals beschreven onder 'personele consequenties'. Met het afronden van plateau 1 is de basis gelegd voor volgende plateaus. Ieder plateau stelt UWV steeds beter in staat om een faillissementsgolf aan te kunnen. Met het afronden van plateau 1 van Herontwerp Faillissementen is de basis gelegd voor verdere digitalisering en verbeteringen van het faillissementsproces.

De structurele kosten zijn ten opzichte van het initiële projectplan bijgesteld. Nader inzicht in het project heeft ertoe geleid dat de totale kosten naar beneden konden worden bijgesteld. De volgende aanpassingen zijn doorgevoerd:

- Met BC&K Uitkeren is afgesproken dat op zijn vroegst zes maanden na inproductie een normeringsonderzoek wordt uitgevoerd zodat er zicht komt op mogelijke besparing als gevolg van digitalisering. De marge van minimaal zes maanden na inproductie geeft de uitvoering de tijd om het proces zich voldoende eigen te maken om een gedegen meting uit te kunnen voeren.
- In de structurele kosten van Uitkeren is een post opgenomen voor opnemen van het Tetris team binnen OSW.
 - o Meer beheerskosten bij OSW bestaande uit een functioneel ontwerper, applicatiebeheerder en procesontwerper
 - o Een nieuw team binnen OSW om de nieuw in te voeren systemen in onderhoud te nemen bestaande uit functioneel beheer, consultants, business analisten en procesontwerpers

Projectnaam:
Projectcode:
Datum:
Versie:

Herontwerp Faillissementen
Projectcode UN1023
1-5-2024
0.4

- Beheerskosten KOA/DB/DS servers bij OSW
- De structurele kosten voor C-ICT zijn komen te vervallen. Tijdens het project is bekend geworden dat er binnen C-ICT er geen structurele kosten ontstaan voor het realiseren van de koppelingen.
- Door FB-IV is een nieuwe opgave gedaan van de structurele kosten en baten. De structurele kosten blijken hoger te zijn dan initieel bedacht. De jaarlijkse scankosten stijgen van € 62k naar € 105k. Positief is dat ook de besparingen toenemen. De besparingen liggen momenteel op € 4k per jaar en dit bedrag loopt jaarlijks op met € 4k. De genoemde bedragen zijn gebaseerd op 10.500 faillissementen per jaar.
- Door K&S is een opgave gedaan van €6,6k aan structurele kosten in verband met de ondersteuning en het beheer van de opgeleverde formulieren.

De structurele kosten zijn in de begroting 2024 al toegekend en verwerkt bij de divisies.

De structurele kosten van Uitkeren zijn als opgebouwd uit onderstaande kosten.

Verdeling Structurele kosten Uitkeren

OSW - Beheer

Vanaf 2024			
	Tarief	FTE	Jaarlijkse kosten
Functioneel beheer	84	1	€ 153.216
Applicatiebeheer	84	0,6	€ 91.930
Procesontwerp/beheer	84	1,5	€ 229.824
			€ 474.970

Vanaf 2024			
	Tarief	FTE	Jaarlijkse kosten
productontwikkelaar	84	0,5	€ 76.608
bedrijfsregelschrijver	84	0,5	€ 76.608
			€ 153.216

OSW - Onderhoud			€ 927.000
------------------------	--	--	------------------

OSW - BAW

database in hotel + koppeling +/- €1000 per maand			€ 12.000	Automatiseringkosten
---	--	--	-----------------	----------------------

Totaal structurele kosten OSW

€ 1.567.186

Kansen en risico's

Risico	K	I	P	Maatregel	Eigenaar	Status
<p>1. Draagvlak nieuwe werkwijze Het herontwerp gaat een grote impact hebben op de werkwijze van zowel Uitvoering als IV door de komst van (o.a.) nieuwe technologie en processen. Risico: Nieuwe werkwijze en technologie wordt niet genoeg omarmd en geaccepteerd door de organisatie</p>	G	G	H	<ul style="list-style-type: none"> • Implementatie governance • Toegevoegde waarde voor zowel klant als UWV-medewerker benadrukken • Agile werkwijze: gefaseerde aanpak en flexibiliteit bewaken in het proces <p>Intensief betrekken van medewerkers bij de totstandkoming van nieuwe functionaliteit en frequent en kort-cyclisch toetsen</p>		<p>Lopend, overleg met management van de kantoren. Na de landelijke live gang monitoren</p> <p>Acceptatie moeilijker geworden door het niet verder doorontwikkelen.</p>
<p>2. Uniforme werkwijze Digitalisering vraagt om uniformering. De huidige werkprocessen worden al jarenlang gebruikt en bevatten veel variatie. Risico: Door jarenlang gebruik van werkwijze en grote variëteit aan werkprocessen is het risico dat mensen terugvallen in hun oude patroon van werken.</p>	G	M	H	<ul style="list-style-type: none"> • Werken aan draagvlak bij medewerkers • Implementatie governance • Toegevoegde waarde voor zowel klant als UWV-medewerker benadrukken <p>Agile werkwijze: gefaseerde aanpak en flexibiliteit bewaken in het proces</p>		<p>Lopend, overleg met management van de kantoren Na de landelijke live gang monitoren</p>

Projectnaam:
Projectcode:
Datum:
Versie:

Herontwerp Faillissementen
Projectcode UN1023
1-5-2024
0.4

Risico	K	I	P	Maatregel	Eigenaar	Status
<p>3. Personele beschikbaarheid en belasting In dit project zijn nieuwe en/of specialistische competenties en kennis nodig. Daarnaast vraagt de verandering een omscholing voor een groot aantal medewerkers voor zowel Uitvoering als IV. Risico 1: Uitvoerbaarheid en continuïteit staat onder druk doordat kennis en kunde op bepaalde onderdelen ontbreekt. Risico 2: Er wordt een te grote belasting bij collega's met relevante, specialistische kennis gevraagd.</p>	G	G	H	<ul style="list-style-type: none"> Implementatie governance Vroegtijdig starten met een ontwikkelplan voor Uitvoering en IV. Voor IV wordt een plan gemaakt om de benodigde kennis en kunde te verwerven. <p>Impactanalyse op organisatie in fase 1, waaruit een duidelijk plan van aanpak en opleidingsplan wordt opgesteld</p>		Gesloten, Projectbezetting is op orde
<p>4. Afhankelijkheden van andere afdelingen en projecten Er zijn veel afhankelijkheden met andere projecten en afdelingen binnen UWV. Het project betreft een prioriteit 3 project. Risico: Geen goede afstemming tussen de projecten kan zorgen voor vertraging en onduidelijkheid binnen de organisatie.</p>	G	G	H	<ul style="list-style-type: none"> Verdiepingsanalyse MVP 1 in de initiatiefase, alvorens er producten vrijgegeven gaan worden Besturingsconstructen vanuit het IV-besturingsmodel, namelijk PI-Planning sessies en Integratieoverleg Voorafgaand aan iedere fase vindt afstemming met andere afdelingen plaats over de benodigde capaciteit <p>Inzet van hoger management zal mogelijk benut moeten worden om veranderopdrachten gerealiseerd te krijgen bij andere divisies</p>		Gesloten Overleg en afstemming met andere divisies is op orde
<p>5. Technische uitvoerbaarheid Het Herontwerp Faillissementen omvat een vernieuwing van het technische landschap, doordat het Herontwerp moet voldoen aan de nieuwe doelarchitectuur. Er is tot op heden relatief weinig ervaring opgedaan binnen de UWV met de betreffende technologie. Risico: Te weinig technische capaciteit en kennis om het Herontwerp te ontwikkelen.</p>	G	G	H	<ul style="list-style-type: none"> Technische analyse in de initiatiefase Impactanalyse op organisatie in de initiatiefase Agile-werkwijze: stapsgewijs ontwikkelen en vrijgeven van producten <p>1. Gebruik maken van de kennis van andere projecten binnen de UWV die de technologie reeds hebben geïmplementeerd (BAW team)</p>		Gesloten er is inmiddels voldoende kennis & ervaring opgedaan.
<p>6. Vooringevulde formulieren Het vooringevulde formulier is een belangrijk onderdeel voor het herontwerp, hier zit echter een grote afhankelijkheid in van de administratie bij de werkgever. Risico: De desbetreffende werkgever heeft zijn administratie niet op orde, wat het voorinvullen van de formulieren lastig of onmogelijk maakt. De werknemer zal nog steeds alles zelf moeten aanleveren, en daarmee wordt het proces niet eenvoudiger voor een werknemer.</p>	M	G	H	<p>2. Onderzoeken op basis van dossierstudie en/of interviews voor welk deel van de faillissementen dit haalbaar is en welke knelpunten er bestaan (zoals het ontbreken van wettelijke plicht om mee te werken)</p>		Open
<p>7. Migratie FB-IV te maken met een zogenaamde freeze qua releasekalender. Zij zullen de migratie naar (nieuwe infrastructuur leverancier) gaan maken. De verwachting is dat dit een 3 maanden freeze oplevert</p>	M	M	M	<p>3. We gaan onderzoeken of we de koppeling van AJD om het signaal te signaleren tussen DRL en BAW kunnen gebruiken, mits deze koppeling voor de freeze is gerealiseerd.</p>		Gesloten migratie heeft voor vertraging gezorgd maar is nu afgerond

Risico	K	I	P	Maatregel	Eigenaar	Status
8. Hybride dossiers Door de stapsgewijze overgang naar digitale dossiers ontstaat de kans op hybride dossiers. Dit is niet wenselijk.	M	M	M	▪ Zo spoedig mogelijk het onderzoek naar 'werken met zaken' oppakken binnen het project		Open Na de landelijke live gang monitoren

K = Kans I = Impact G(root), M(iddel) of K(lein) - P = Prioriteit: H(oog), M(iddel) of L(aag)

Personele consequenties

Buitendienstmedewerkers hebben minder tijd nodig voor administratieve handelingen waardoor meer tijd voor de klant overblijft.

Kwalitatieve baten

Zoals opgenomen in het projectplan:

Nr.	Batenomschrijving	Hoe wordt dit gemeten?	Nulmeting / hoe komt de nulmeting tot stand?	Eigenaar	Resultaat ten gevolge van Plateau 1
1.	Hogere mate van persoonlijke service doordat medewerkers meer tijd voor de klant krijgen en minder tijd aan handmatige administratie hoeven te besteden (meer ruimte voor maatwerk)	% stijging klanttevredenheidscijfer over faillissementenprocedure	Huidige klanttevredenheidscijfer =7,4 (2018)		Er is onderzoek gedaan naar de klant en medewerkers tevredenheid rond de digitalisering van de formulieren. De uitkomst hiervan was positief. Over de gehele faillissementenprocedure is geen onderzoek gedaan aangezien deze nog niet wezenlijk is veranderd.
2.	Minder processtappen en handelingen voor klant	% verlaging in het totaal aantal stappen om de aanvraag voor de uitkering te voldoen	A/B test door middel van klantpanels		Hier is nog geen informatie over beschikbaar, dit is afhankelijk van doorontwikkeling en aansluiten op generieke voorzieningen.
3.	Minder complexiteit voor klant	% aantal first-time-right aanvragen ingediend	Steekproefsgewijs bijhouden aantal dossiers first-time-right (N=...)		Hier is nog geen informatie over beschikbaar, dit is afhankelijk van doorontwikkeling en aansluiten op generieke voorzieningen.
4.	Minder foutieve beoordelingen	% verlaging in het aantal ingediende bezwaren	Gemiddeld aantal bezwaren per faillissement over de afgelopen 5 jaar		Hier is nog geen informatie over beschikbaar, dit is afhankelijk van doorontwikkeling en aansluiten op generieke voorzieningen.
5.	Verlaging aantal vragen over status en proces	% daling vragen over status en proces bij KCC	43% van de vragen die binnenkomen bij KCC gaan over de status (gemiddeld 15.253 vragen per jaar) 33% van de vragen die binnenkomen bij KCC gaan over het proces (gemiddeld 11.856 vragen per jaar)		Hier is nog geen informatie over beschikbaar, dit is afhankelijk van doorontwikkeling en aansluiten op generieke voorzieningen.
6.	Verlaging proces-afhandeltijden	% stijging in het aantal dossiers dat binnen 8 weken is afgehandeld	33% van alle dossiers zijn binnen 8 weken afgehandeld		Hier is nog geen informatie over beschikbaar, dit is afhankelijk van doorontwikkeling en aansluiten op generieke voorzieningen.

Projectnaam:
Projectcode:
Datum:
Versie:

Herontwerp Faillissementen
Projectcode UN1023
1-5-2024
0.4

7.	Vermindering van fouten en defecten in proces	% daling in het aantal klachten over proces uitkering faillissementen	<i>Gemiddeld aantal klachten per faillissement over de afgelopen 5 jaar</i>		Hier is nog geen informatie over beschikbaar, dit is afhankelijk van doorontwikkeling en aansluiten op generieke voorzieningen.
8.	Minder verwerkingstijd voor UWV-medewerker door minder processtappen en handelingen	% verlaging verwerkingstijd processtappen voor de buitendienstmedewerker % verlaging verwerkingstijd processtappen voor de uitkeringsdeskundige	<i>Steekproefsgewijs meten in het normeringsonderzoek.</i>		Hier is nog geen informatie over beschikbaar, dit is afhankelijk van doorontwikkeling en aansluiten op generieke voorzieningen.
9.	Vermindering van het aantal vellen papier	% daling geprinte papieren	<i>Steekproefsgewijs meten in het normeringsonderzoek.</i>		Hier is nog geen informatie over beschikbaar, dit is afhankelijk van doorontwikkeling en aansluiten op generieke voorzieningen.
10	Betere medewerker tevredenheid	Betere tevredenheid doordat minder handmatig werk gedaan hoeft te worden en er dus meer tijd vrij komt voor inhoudelijk werk	<i>Steekproefsgewijs meten in het normeringsonderzoek.</i>		Hier is nog geen informatie over beschikbaar, dit is afhankelijk van doorontwikkeling en aansluiten op generieke voorzieningen.

Tabel versiebeheer			
Versie	Datum	Voorgelegd aan	Beslissing
0.1	09-04-2024	Pb uitkeren voor preadvies, [redacted]	Geen, 1 ^e review
0.2	18-04-2024	Pb uitkeren, [redacted]	Geen, review
0.3	23-04-2024	Stuurgroep HOF	Akkoord na verwerking nog aan te leveren opmerkingen
0.4	01-05-2024	PB uitkeren DO uitkeren	

PortfolioBureau heeft het projectstuurdocument getoetst op onderstaande criteria.

Onderwerp	Oordeel
<i>Decharge, Overdracht & Borging Lijn-Beheerorganisatie</i>	
1. Doelstellingen zijn behaald	Oranje
2. Afgesproken resultaten zijn gehaald	Oranje
3. Opgeleverde producten zijn geaccepteerd door gebruiker- en beheersorganisatie	Groen
4. Batenmanagementaanpak geactualiseerd en geborgd	Groen
5. Business case geactualiseerd	Rood
6. Openstaande acties belegd en geborgd	Groen
7. Leerpunten rapport opgesteld en geborgd	Groen
8. Projectdocumentatie, opgeschoond, afgesloten en overgedragen?	Oranje
9. Specialistendocumenten geactualiseerd en overdragen	Groen
10. Financiële afsluiting opgesteld, projectverplichtingen afgesloten of overgedragen?	Oranje

Toelichting: (indien oranje of rood)

Ad1,2. In juni vindt er regulier nog een release plaats die eigenlijk tot de projectscope behoorde.

Ad5. PB constateert dat Uitkeren € 1.567k claimt als structurele meerkosten, zonder dat daar financiële baten tegenover staan.

Projectnaam:	Herontwerp Faillissementen
Projectcode:	Projectcode UN1023
Datum:	1-5-2024
Versie:	0.4

Ad8. PB constateert dat bij dit project de projecthygiëne niet op orde was:

- De afwijkingsrapportage van november 2023 met daarin een negatief advies van PB is nog niet voorgelegd aan de RvB.
- Daardoor loopt het project nu een halfjaar zonder goedgekeurd projectstuurdocument.
- In 2023 was er een niet goedgekeurde budgetoverschrijding van € 1,4 miljoen.
- In 2024 is zonder budgetvrijgave € 1,2 miljoen besteed.
- In 2024 is € 0,5 miljoen meer uitgegeven dan voor dit project gereserveerd is. Deze budgetoverschrijding moet binnen de portfolio opgevangen worden en gaat dus ten koste van eventuele nieuwe initiatieven.

AD10. PB constateert dat de bedragen bij de bestedingen in het dechargerapport niet aansluiten op het grootboek.

Uitkeren geeft aan dat de structurele meerkosten (€ 1.679k waarvan € 1.567k voor Uitkeren) al verwerkt zijn in de begrotingen van de divisies. Dit is niet conform de procesafspraken over structurele meerkosten bij projecten: na afloop van het project wordt via de Meer/MinderKosten Administratie (MMKA) vastgesteld op welke wijze meerkosten/baten verwerkt worden in de reguliere begroting. PB adviseert – ook gezien de hoogte van de kosten – opnieuw te bezien in hoeverre deze kosten plausibel zijn.

Projectnaam:	Herontwerp Faillissementen
Projectcode:	Projectcode UN1023
Datum:	1-5-2024
Versie:	0.4