



Voorlegger vergadering Raad van Bestuur UWV

Vergadering Raad van bestuur	
Datum	25 juli 2023
Agendapunt	Agendapunt 11 Nummer 23 – 272
Onderwerp	Advies algemeen directeuren inzake bijstellen Portfolio 2023
Directeur	CIO, Directeur FEZ
Opsteller	5.1 lid 2 sub e
Portefeuillehouder RvB	Nathalie van Berkel

Onderwerp heeft instemming van

Directeur Toelichting

Portefeuillehouder RvB

Ten aanzien van het proces

UWV wil een andere vorm van portfoliosturing en in de afgelopen kwartaalsessie is daar weer een stap in gezet. Er is een gelaagdheid aangebracht in het proces waardoor de verschillen in rollen en verantwoordelijkheden beter worden benut. Daarnaast zijn de projecten ingedeeld in strategische (IV) thema's waardoor het afwegen van projecten meer behapbaar is geworden. Dit zijn de juiste stappen waarmee we ook dichterbij het juiste gesprek zijn gekomen.

PB constateert dat het UWV ondanks deze stappen nu niet lukt om de opdracht te voldoen: de algemeen directeuren leveren geen passende portfolio binnen de financiële kaders van UWV (RvB 16 mei). Hoewel stuk voor stuk nuttig, is er te veel tegelijk opgestart. We zijn een langere periode blijkbaar niet bereid of niet in staat om daar keuzes te maken, keuzes die pijn. Er is een focus op de waarde die een project kan toevoegen; de afweging van de consequenties bij niet, later of een kleinere scope wordt hierbij nog onvoldoende gemaakt.

PB constateert dat we met elkaar erg veel tijd investeren in het oplossen van de huidige issues, maar niet tot een bevredigend resultaat komen voor de korte(re) termijn. Dit is tijd die we nu niet inzetten voor het uitwerken van een verbeterd systeem, gebaseerd op de UWV brede concretisering van de strategie. De portfoliobesluitvorming zit in zekere zin 'vast', met deze concretisering ligt er een basis om keuzes te kunnen maken binnen de portfolio. PB 'hinkt' hierbij op twee gedachten, waarbij enerzijds het signaal is dat de portfolio te groot en onvoldoende in control is en anderzijds dat het nu in kwartaal 3 interveniëren op lopende en geplande projecten een risico kent op onvoorziene nadelen van uitblijven resultaten en verlies van kennis (inzet). *PB adviseert de RvB daarom om de beslissing voor dit kwartaal door te trekken naar het vierde kwartaal, zodat we het resterend jaar de focus kunnen leggen op het goed inrichten van het proces voor 2024. De portfolio opstelling voor 2023 wordt daarmee niet meer ter discussie gesteld.*

Ten aanzien van het voorstel

Het voorliggende voorstel leidt tot:

- Verdere stapeling van het 'work in progress' bij de uitvoeringsteams van UWV. Dit leidt tot meer 'filevorming' van veranderopdrachten, hierdoor vertragen projecten in plaats van de gewenste versnelling. We doen dan wel meer, maar dat is niet sneller beschikbaar om waarde te leveren aan onze klanten en medewerkers;

- Een groter issue bij het besturen van de portfolio. De portfolio is in een kleine periode gegroeid van € 120 naar € 170+ miljoen. PB constateert dat er telkens meer projecten zijn die onvoldoende in control zijn. PB heeft hier in de afgelopen maanden via de één oog rapportage en tijdens projecten deep-dives op de vrijdag aandacht voor gevraagd, maar constateert geen verbeteringen;
- Het verhogen van het financieel kader van € 171,5 naar € 182,5 miljoen. De algemeen directeuren hebben hierbij de aanname dat de uitgaven historisch gezien lager uitvallen dan gepland. PB constateert dat UWV in afgelopen jaar succesvol is geweest in opschalen en ziet dit als een financieel risico van € 11 miljoen. Met de verhoging van het kader, liggen de geraamde uitgaven aan de portfolio in 2023 ca. € 50 miljoen hoger dan het door SZW beschikbaar gestelde budget (bestaande uit reguliere portfoliomiddelen, IHH, POK-geld en W&R)

PB acht het mogelijk om keuzes te maken waarbij de totale portfolio binnen het gestelde kader blijft. Bijvoorbeeld de projecten met de laagste prioriteit van de divisies kunnen worden gestopt of alle nog niet gestarte projecten kunnen worden uitgesteld tot na 2023. Met uitzondering van 1 of 2 projecten, ziet PB daarin ook geen onoverkomelijke consequenties. Wel zal dit bij het opbouwen van de inzet en daarmee kosten tot een desinvestering en verlies van kennis als externen afscheid nemen en op een later moment dit alsnog weer opgebouwd moet worden. PB ziet dit evenwel als acceptabel als dit opweegt tegen en tegen een kleinere en beter te beheersen projectportfolio.

PB adviseert de RvB niet akkoord te gaan met het verhogen van het financieel kader van € 171,5 miljoen. Ten aanzien van doorgang van projecten komt PB tot twee mogelijkheden:

1. *Alle projecten mogen doorgaan zoals voorgesteld door de algemeen directeuren. De Algemeen directeuren dienen dan de verantwoordelijkheid te nemen te zorgen dat het financieel kader niet wordt overschreden. Dit scenario maakt mogelijk dat de Algemeen Directeuren de projecten kunnen starten die zij als noodzakelijk zien. Dit heeft de voorkeur van de CIO.*
2. *Geen nieuwe projecten meer te starten in 2023. Dit voorkomt de negatieve consequenties zoals hierboven beschreven voor de totale portfolio en UWV. Dit scenario heeft de voorkeur van de CFO.*

Ten aanzien van de financiën

FEZ heeft in maart geadviseerd het financieel kader vast te stellen op € 140 miljoen. Een grotere portfolio met een kader dat – afhankelijk van de voorliggende besluitvorming – € 40 tot €50 miljoen boven het door SZW beschikbaar gestelde budget ligt, is structureel niet houdbaar.

Los van de besluitvorming vandaag, adviseert PB de RvB om opdracht te geven het financieel kader van de portfolio gecontroleerd te verlagen naar een gezond niveau. Dit wordt verder uitgewerkt door FEZ, maar te denken valt aan € 160 miljoen in 2024 en € 140 miljoen in 2025.

Door Raad van bestuur te nemen besluiten

1. Vaststelling van het advies bijstellen portfolio van de algemeen directeuren
 - a. Alle lopende projecten krijgen de gevraagde financiële ruimte (bijlage 2)
 - b. Alle nieuwe projecten worden uitgesteld tot kwartaal 4 2023 (bijlage 3a) met uitzondering van de projecten opgenomen in bijlage 3b
 - c. Rekening houden met het risico dat het financieel kader verhoogd wordt van € 171,5 naar € 182,5 miljoen
2. Expliciete steun geven aan het implementeren van Lean Portfoliomanagement met een eerste start vanaf 1-1-2024.

Samenvatting onderwerp en reden bespreking

Op 29 juni 2023 is de kwartaalsessie IV-portfolio gehouden waarin gesproken is over het UWV projectportfolio en de manier waarop daar het komende kwartaal mee kan worden omgegaan. Hierin zijn de projecten meegenomen die ruimte kunnen bieden, bestaande projecten die extra ruimte vragen en nieuwe projecten die willen starten. De RvB heeft op 16 mei jl. de basis spelregels vastgesteld inclusief het financieel kader van € 171,5 miljoen. Bij de kwartaalsessie waren de divisies directeuren, klantreisleiders, directeur FEZ en CIO aanwezig. In deze notitie worden de veranderingen in het huidige en toekomstige proces kort belicht. Daarna wordt de uitkomst van deze bijeenkomst gegeven; een advies van de algemeen directeuren aan de RvB voor bijstelling van de portfolio. Deze notitie is voorzien van een onafhankelijk advies van Portfoliobureau (PB).

De ambitie is om met Lean Portfolio management te gaan werken, waarbij we toewerken naar een portfolio dat uitgaat van de UWV strategie, vertaald naar strategische thema's waarbinnen we budgetteren en prioriteren. Daar zijn we nog niet. Het werken aan UWV brede prioritering is een langer pad dat we met elkaar bewandelen.

De portfolio is vertaald naar de strategische thema's gebaseerd op UIP 2023-2027. Hierin is een aantal dienstverleningsthema's vervangen door de Integrale Klantreizen. Per strategisch thema is bepaald welke projecten erin zitten en wat de totale financiële omvang is van het thema. De IV-directeuren is verzocht *binnen het thema* de projecten te prioriteren zodat dit past binnen het 'thema budget'. De IV-board heeft tevens scenario's ontwikkeld hoe er kan worden omgegaan met een overschrijding ten opzichte van het financiële kader. Op basis van het IV-board advies, hebben de algemeen directeuren een advies opgesteld aan de RvB *over de thema's heen*.

Het advies van de algemeen directeuren van de divisies en C-ICT en klantreisleiders is te kiezen voor scenario 1 met een aantal uitzonderingen, waarbij een onzekerheidsmarge van 9,5 miljoen, ca. 6% in acht wordt genomen. Met als randvoorwaarde om ondertussen de kaders, het proces en onze mindset zodanig voor te bereiden, dat we komend jaar wél keuzes kunnen maken en daarmee het portfolio beheersbaar.

Gevolgen voor mensen

N.v.t.

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

N.v.t.

Strategische aspecten van het besluit

N.v.t.

Bedrijfsvoering (personeel/financieel)

N.v.t.

Duurzaamheid

N.v.t.

Vervolgtraject besluitvorming

Na akkoord van de RvB wordt e.e.a. verwerkt in de portfolio. Gestart wordt met de voorbereiding van de kwartaalsessie voor eind september.

Communicatie

Via afstemming met de algemeen directeuren, IV-board en centrale portfoliotafel.

Openbaarheid

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

- 1 Ja, in hun geheel.
- 2 Deels, markeer in de documenten wat niet openbaar gemaakt kan worden.

- 3 Nee, de bijbehorende bijlagen niet, vanwege de economische of financiële belangen van UWV.
- 4 Nee, helemaal niet.

Advies aan RvB t.a.v. portfolio

Op 29 juni 2023 is de kwartaalsessie gehouden waarin gesproken is over het UWV projectportfolio en de manier waarop daar het komende kwartaal mee kan worden omgegaan. Uitkomst van deze bijeenkomst is een advies aan de RvB.

Bij de kwartaalsessie waren de divisies directeuren, klantreisleiders, directeur FEZ en CIO aanwezig. Naast het advies vanuit de algemeen directeuren zal PB UWV een onafhankelijk advies geven aan de RvB.

Aanleiding

Het passend maken van de projectportfolio is een jaarlijks terugkerend fenomeen wat we in kwartaalsessies proberen op te lossen. Het is per definitie moeilijk omdat er keuzes gemaakt moeten worden en prioriteiten moeten worden gesteld. Het is nodig om hier vanuit een 1UWV blik naar te kijken.

De kwartaalsessie in maart toonde dat er behoefte was aan een verbetering van het proces. In de kwartaalsessie van juni zijn daar eerste stappen in gemaakt. In de komende kwartaalsessies (september) zal deze lijn verder doorgetrokken worden.

Lean Portfolio Management en de vertrekpunten

De ambitie is om met Lean Portfolio management te gaan werken, waarbij we toewerken naar een portfolio dat uitgaat van de UWV strategie, vertaald naar strategische thema's waarbinnen we budgetteren en prioriteren. Daar zijn we nog niet. Het werken aan UWV brede prioritering is een langer pad dat we met elkaar bewandelen. Waarbij we werkenderwijs leren, evalueren en verbeteren. Om een eerste stap te maken, is er een aantal vertrekpunten uit lean portfolio management meegenomen in het proces naar de kwartaalsessie toe:

- We starten met het werken met strategische thema's.
- We werken met het portfolioplafond van €171,5 miljoen.
- We kijken in dit stadium alleen naar de zogenaamde UIP-portfolio.
- We hebben de scope van deze kwartaalsessie bepaald. Er wordt niet gekeken naar alle 141 projecten in de portfolio. Er wordt gekeken naar:
 - Projectkaarten en afwijkingen die tot op heden expliciet zijn ingediend
 - 'Categorie 3 projecten' (zie RvB notitie 16 mei)
 - Overige aanvragen worden meegenomen in kwartaalsessie september.

Werken met strategische thema's

De portfolio is vertaald naar de strategische thema's (gebaseerd op UIP 2023-2027). Vanwege het belang, de benodigde inzicht en stuurbaarheid zijn de integrale klantreizen als thema's toegevoegd (2a t/m 2c)¹. Voor deze kwartaalsessie ziet de portfolio toedeling dan als volgt uit:

Categorieën UWV strategie uit het UIP	Definitie	Strategische thema's
Verbeteren en verbreden dienstverlening (UWV-Strategie, prio o.b.v. Klantreizen)	Verbeteren en verbreden dienstverlening aan de hand van integrale klantreizen.	1. Betere Klantbeleving door betrouwbare en snelle digitale communicatie 2a. IKR ik zoek Werk/Werknemer 2b. IKR Ik ben ziek/(gedeeltelijk) arbeidsongeschikt/van jongs af aan gehandicapt 2c. IKR ik moet iets regelen voor mijn werknemer
Versterken ICT-fundament (prio door CIO/IV-board)	Continuïteit & stabiliteit en vernieuwing	3a. Vernieuwing en Modernisering ICT Landschap 3b. Complexiteitsreductie door gebruik gemeenschappelijke voorzieningen 3c. Gegevenshuishouding op orde en meer datagedreven werken 3d. Cyberveiligheid door effectieve informatiebeveiliging 3e. Moderniseren infrastructuur (SI) 3f. Interne Bedrijfsvoering
Wet- en regelgeving Compliance	Externe verplichtingen en wet- en regelgeving.	4 Compliance / W&R

Figuur 1 Strategische thema's UIP

¹ Afgesproken is dat voor het vervolg elke Integrale klantreis zijn eigen thema krijgt. Dit wordt het komende kwartaal opgepakt.

UIP-Portfolio ingedeeld naar strategische thema's

Per strategisch thema is bepaald welke projecten erin zitten. In onderstaand overzicht is te zien welk budget er aan de verschillende thema's wordt besteed.

Categorieën strategie UWV	Strategische IV-Thema's	Budget	Percentageel
Verbeteren en verbreden dienstverlening € 56 miljoen	Betere Klantbeleving door betrouwbare en snelle digitale communicatie	€18.750	11%
	IKR Ik zoek Werk/Werknemer	€17.141	10%
	IKR Ik ben ziek/(gedeeltelijk) arbeidsongeschikt/van jongs af aan gehandicapt	€13.295	8%
	IKR Ik moet iets regelen voor mijn werknemer	€7.711	4%
Versterken ICT-fundament € 96 miljoen	Vernieuwing en Modernisering ICT Landschap	€15.763	9%
	Complexiteitsreductie door gebruik gemeenschappelijke voorzieningen	€6.630	4%
	Gegevenshuishouding op orde en meer datagedrevenwerken	€24.897	15%
	Cyberveiligheid door effectieve informatiebeveiliging	€18.665	11%
	Moderniseren Infrastructuur	€25.670	15%
Wet- en regelgeving Compliancy € 19 miljoen	Interne Bedrijfsvoering	€4.233	2%
	Compliancy / W&R	€18.769	11%
Totaal		€171.524	100%

Figuur 2 Budgetten strategische thema's

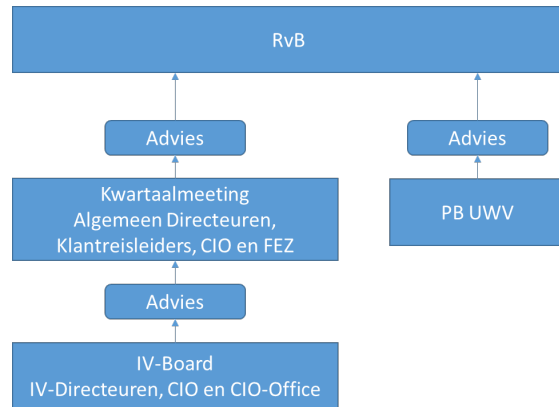
- Projecten vallen in een categorie van het UIP, de nieuwe projecten hebben een toewijzing gekregen naar categorie.
- Er is gekozen voor toewijzing op het zwaartepunt. Hierdoor ontstaan er geen dubbeltellingen, maar kan er wel een relatieve over en onderwaardering zitten door deze toewijzing.
- Voor nu is het vastgestelde budget per project in een strategisch IV-thema opgeteld bij elkaar, dat is voor nu het 'thema budget'. Daarbij is het streven naar een meerjarig strategisch perspectief te gaan. Immers als je dit jaar minder doet aan een thema, zal dit in latere jaren naar alle waarschijnlijkheid 'ingehaald' moeten worden.
- Naast dit budget van 171,5 mln. is er 2 mln. apart gereserveerd voor klantreizen.
- De indexatie/CAO stijging is meegenomen in prognose en in budgetten.

Rollen en verantwoordelijkheden

Het is van belang dat iedere deelnemer weet wat er verlangd wordt. We werken toe naar een lean portfoliomanagement waarbij divisies de eerstelijns verantwoordelijkheid hebben waarbij ze binnen de zgn. guardrails autonoom opereren². In aanloop nemen we voor deze kwartaalsessie de volgende rollen en verantwoordelijkheden als vertrekpunt.

² Guardrails zijn richtlijnen en criteria die worden gebruikt om de budgettering, uitgaves en governance van divisies te sturen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het sturen op verschillende investeringshorizonten om daarmee lange -en korte termijn doelstellingen te behalen.

- IV-board adviseert algemeen directeuren en klantreisleiders over welke projecten, per strategisch thema, binnen het portfolio passen. Waar nodig is er directe afstemming hierbij met de algemeen directeuren welke een groot aandeel in het UIP portfolio hebben. De IV-board wordt hierbij ondersteund door de decentrale PB's
- Op basis van het IV-board advies en het belang van de strategische thema's overziend alsmede die van de onderlinge samenhang, brengen de algemeen directeuren en de klantreisleiders een advies uit aan de RvB.
- PB UWV kijkt naar advies van de algemeen directeuren en klantreisleiders en geven hier een onafhankelijk advies over aan de RvB.
- De RvB neemt finaal besluit over de samenstelling van het portfolio.



Figuur 3 Rollen en verantwoordelijkheden

Gedrag/mindset & samenwerking

- Portfolio sturing is een gezamenlijke opdracht. Denk en handel vanuit één UWV-belang.
- Werkenderwijs leren en verbeteren. Het zal niet perfect gaan en soms ook moeilijke gesprekken veroorzaken. De geleerde lessen vanuit deze kwartaalsessie nemen we mee om de volgende nóg beter te kunnen doen.
- Focus de dialoog op de inhoud, niet op het proces.
- Beperk de WIP (work in progress): hoe hoger het onderhanden werk, hoe trager de voortgang. Over de hele portfolio moeten we altijd kritisch blijven kijken naar maakbaarheid en haalbaarheid. Als we alleen maar nieuwe projecten toevoegen aan de portfolio en die allemaal gaan opstarten, dan bestaat een groot risico dat we onze capaciteit alleen maar meer versnipperd gaan inzetten waardoor er uiteindelijk steeds minder 'geproduceerd' gaat worden.
- We moeten als algemeen directeuren en klantreisleiders, niet de individuele projecten willen bespreken. Hier moeten we de verantwoordelijke directeur(en) op vertrouwen en niet het werk overdoen.
- We houden ons aan de deelnemers van de kwartaalsessies met hun bijbehorende rollen en verantwoordelijkheden. Dit betekent dat bij verhindering van deelname aan een sessie, de deelnemers onderling ervoor zorgen dat de inbreng van de afwezige wordt meegenomen in de bespreking ('horizontaal' vervangen). Zo kunnen we efficiënt werken en voorkomen we eventuele ruis in de uitvoering van de rollen en verantwoordelijkheden.

Portfolioplafond bedraagt 171,5 mln

FEZ heeft voor deze kwartaalsessie (in lijn met de afspraken in mei) het financieel kader gehouden op € 171,5 miljoen. De financiering vanuit structureel en incidenteel (W&R, PoK) budget is lager dan dit bedrag. Dat heeft tot gevolg dat uitgaande van € 171,5 mln er in 2023 voor ongeveer € 30 miljoen aanspraak wordt gemaakt op de reserves. Dit is structureel – jaar op jaar – niet houdbaar.

Portfolioprioritering: aanpak en advies

Aanpak

Uitgaande van een portfoliobudget van € **171,5 miljoen** en prognose (begin juni) van € **202 miljoen**, is er **in 2023** een overschrijding te verwachten van **17%**. Dit is niet wenselijk.

Door de IV-board is per strategisch thema, in kaart gebracht wat het budget is, of projecten langzamer of sneller lopen dan verwacht en of er nieuwe vragen bijkomen. Dit geeft een overzicht van 'plussen' en 'minnen' per strategisch thema.

In eerste instantie is geprobeerd de prioritering per strategisch thema op te lossen. IV-boardleden hebben samen met algemeen directeuren van de divisies en C-ICT en klantreisleiders naar maakbaarheid en haalbaarheid gekeken, en ook vanuit UWV breed perspectief een eerste poging gedaan om deze prioritering sluitend te krijgen. Dit is bij 6 strategische thema's wel gelukt en bij 5 thema's niet. Bij onderstaande strategische thema's zien we dat het budget en de prognose niet sluitend te krijgen zijn:

- 2a. IKR ik zoek Werk/Werknemer

- 2c. IKR ik moet iets regelen voor mijn werknemer
- 3a. Vernieuwing en Modernisering ICT Landschap
- 3b. Complexiteitsreductie door gebruik gemeenschappelijke voorzieningen
- 3e. Moderniseren infrastructuur (SI)

Vervolgens is een aantal scenario's door de IV-board uitgewerkt:

- **Scenario 0:** Binnen het strategische IV-thema keuzes maken zodat het binnen het budget van het betreffende thema valt – in combinatie met een overplanning van 10%, i.c. € 17 miljoen.
- **Scenario 1:** Niet gestarte projecten worden uitgesteld tot Q4
- **Scenario 2:** Niet gestarte projecten en vooronderzoeken worden uitgesteld tot Q4
- **Scenario 3:** Nog niet gestarte projecten en vooronderzoeken starten we pas in 2024
- **Scenario 4:** Combinatie scenario 1 en 2 met een kaasschaaf

*zie bijlage 1 voor het financieel overzicht per scenario.

Het advies van de IV-board aan de algemeen directeuren was om te kiezen voor scenario 0 met als rationale dat sommige projecten minder uitnutting hebben dan gepland en het stoppen van lopende projecten veel extra kosten oplevert en dat rekening gehouden kan worden met een onzekerheidsmarge (financieel) van zo'n 10%.

Tijdens de kwartaalsessie met de algemeen directeuren en klantreisleiders hebben we een eerste inhoudelijk gesprek gevoerd over het strategisch thema: 2a. IKR ik zoek werk/werknemer. Dit was een goede start. We hebben ervaren dat de dialoog in potentie kan helpen UWV breed te prioriteren. Echter, we zien ook dat, voor een effectiever dialoog, doelstellingen per strategisch thema en een UWV breed prioriteringskader nodig zijn. In de toekomst willen we hier scherpere discussies over voeren aan de hand van waarde, complexiteit/haalbaarheid en capaciteit/maakbaarheid, met één UWV als heldere richting. Nu ontbreken deze kaders en de daarvoor benodigde input nog, waardoor het risico bestaat dat elke divisie 'eigen' projecten toch nog wel prioriteit blijft geven.

Advies aan de RvB

Het advies van de algemeen directeuren van de divisies en C-ICT en klantreisleiders is te kiezen voor scenario 1 met een aantal uitzonderingen, waarbij een onzekerheidsmarge van 9,5 miljoen, ca. 6% in acht wordt genomen. Met als randvoorwaarde om ondertussen de kaders, het proces en onze mindset zodanig voor te bereiden, dat we komend jaar wél keuzes kunnen maken en daarmee het portfolio beheersbaar.

Hieronder de toelichting.

Scenario 1 betekent:

- We houden vast aan wat we doen. Alle projecten in de fase vooronderzoek, initiatie of uitvoering, krijgen de beschikking over de gevraagde ruimte zoals in de IV-board in scenario 1 is afgesproken (zie bijlage 2).
- Alle projecten die nog niet in de fase vooronderzoek, initiatie of uitvoering zijn (op basis van de ingediende stuurdocumenten), stoppen de voorbereiding en starten voorlopig nog niet (zie bijlage 3a), waarbij we ook een aantal uitzonderingen voorstellen (zie bijlage 3b).
- In de kwartaalsessie september 2023 wordt bekeken of het verantwoord is, gezien de capaciteit en de wens om de WIP (Work In Progress) laag te houden, of deze uitzonderingen kunnen starten of alsnog door worden geschoven naar 2024 (zie bijlage 3a)

Op basis van de projecten opgenomen in bijlage 3, wordt verzocht goedkeuring te verlenen project uit te voeren voor € 9,5 miljoen boven het financieel kader van € 171,5 miljoen.

Tijdens de kwartaalsessie heeft directeur FEZ kenbaar gemaakt hier geen voorstander van te zijn. Zijn wens is om al 'harder' op de € 171,5 miljoen te sturen. Voorlopig kiezen om geen nieuwe projecten te starten is een goed begin. Daarentegen worden de verzoeken om aanvullende financiering zoals besproken in de voorbereiding in IV-board (13 juni jl.) gehonoreerd. Hiermee is sprake van extra vraag naar capaciteit en het financiële kader wederom opgerekt. Directeur FEZ zal zijn advies nader toelichten in het onafhankelijk advies vanuit centrale PB aan de RvB.

Het advies van directeur FEZ is besproken en de algemeen directeuren onderschrijven ook zowel het belang van het gestelde financieel kader als zeker ook de maakbaarheid die onder druk staat door de omvang van de gelijktijdig uit te voeren projecten.

Tegelijkertijd leert de ervaring dat afgegeven prognoses, zoals die in juni, achteraf ruim zijn ingeschat en dat onze capaciteitsplanning- en inzicht nog niet op gewenste niveau zijn. Tevens is er een directe relatie met de inzet en financiële realisatie UIP versus regulier. Huidige inzet die niet kan werken op projecten (UIP), zullen daarmee direct ten laste komen voor regulier. Ook zien we dat regulier bij divisies lager is dan budget door de inzet van de team bij divisies aan UIP-projecten. Dit geeft extra steun aan het integraal beoordelen van inzet en budget UIP en regulier naar de toekomst toe.

De IV-board heeft het advies gegeven een onzekerheidsmarge te calculeren. De verwachting is dat uitgaande van een prognose van maximaal € 181,5 miljoen, de daadwerkelijke uitnutting rond het budgetplafond van € 171,5 miljoen zal eindigen. Op basis van het uitgavenniveau tot op heden is deze verwachting wel gerechtvaardigd.

Lessons learned

- Cijfers op orde. Discussies over cijfers in het voorbereidend proces leiden tot vertraging en zitten de nodige inhoudelijke discussie in de weg. De inzetplanning en het maken van goede forecast van budget en realisatie worden nu onvoldoende ondersteund door een proces en door een administratie. Verbeterpunten worden opgepakt en besproken met decentrale portfoliobureaus/divisies. PB UWV is hierin in de lead.
- Evaluatie en verbeteren van de voorbereiding voor het volgende kwartaalsessie met de verschillende gremia: IV-board, portfoliotafel, algemeen directeuren, en klantreisleiders.

Aanvullingen voor het vervolg

Voor een effectiever dialoog en het optimaal maken van keuzes worden in de voorbereidingen voor de volgende kwartaalsessies een aantal onderwerpen nader uitgewerkt:

1. Formuleren van doelstellingen per strategische thema;
2. Middelen meerjarig toekennen per strategisch thema, bekrachtigd door de RvB beginnend in 2024;
3. Aanpak om keuzes te maken binnen de strategische thema's (o.m. het bepalen van waarden);
4. Mate van complexiteit/haalbaarheid;
5. Beschikbare capaciteit/maakbaarheid;
6. Het integraal beschouwen van regulier en projectportfolio (UIP).

Er is reeds een begin gemaakt aan het vorenstaande en krijgt in de komende tijd verdere invulling.

Bijlage 1: Totalen per thema per scenario

Deze bijlage komt niet voor openbaarmaking in aanmerking, vanwege de economische of financiële belangen van UWV.

Bijlage 2. Bedragen per project bij scenario 1

Deze bijlage komt niet voor openbaarmaking in aanmerking, vanwege de economische of financiële belangen van UWV.

Bijlage 3a. lijst van projecten die niet gestart worden maar waarover besluitvorming plaats vindt in de volgende kwartaalsessie

Deze bijlage komt niet voor openbaarmaking in aanmerking, vanwege de economische of financiële belangen van UWV.

Bijlage 3b. Uitzonderingen van nog niet gestarte projecten (3a), waarvan de algemeen directeuren voorstellen wel te starten in kwartaal 3 2023

Deze bijlage komt niet voor openbaarmaking in aanmerking, vanwege de economische of financiële belangen van UWV.

Bijlage 3c. Toelichting vanuit divisies op consequenties scenario 1

Deze bijlage komt niet voor openbaarmaking in aanmerking, vanwege de economische of financiële belangen van UWV.