



Voorlegger vergadering Raad van Bestuur UWV

Vergadering Raad van bestuur	
Datum	28 november 2023
Agendapunt	Agendapunt 23 Nummer 23 – 446
Onderwerp	Resultaten Kwartaalsessie Projectportfolio 16 november 2023
Directeur	
Opsteller	PortfolioBureau
Portefeuillehouder RvB	René Steenvoorden
Onderwerp heeft instemming van	
Directeur	Toelichting
	<i>Deze notitie is ter afstemming voorgelegd aan de deelnemers van de portfolio kwartaalsessie.</i>

Door Raad van Bestuur te nemen besluiten

1. Kennis nemen van de resultaten van de kwartaalsessie van Q4-2023.
2. Kennis nemen van de lopende initiatieven om effectiever te sturen op de portfolio.

Samenvatting onderwerp en reden bespreking

Op 16 november is de portfolio kwartaalsessie Q4-2023 gehouden met de Algemeen Directeuren, Klantreisleiders, directeur FEZ, CIO en RvB Portefeuillehouder ICT. Het voorliggende document weergeeft de onderwerpen die zijn doorgenomen en de afspraken dan wel acties die worden opgepakt.

Context van de portfolio

Door een groeiende portfolio en een beperking in middelen is de volledige portfolio niet maakbaar. De projecten hebben onderlening afhankelijkheden. Zo moet een project voor een Integrale klantreis geprioriteerd worden ten opzichte van legacy vervanging in ons systeemlandschap. De grote programma's vertragen vaak significant en/of wijzigen van koers wat een verdringend effect geeft op de portfolio omdat die veel van de beschikbare middelen nodig hebben.

Portfoliobudget 2024: omgaan met schaarste én ruimte creëren voor verbetering van de dienstverlening

Divisies hebben voor € 245 miljoen aan lopende projecten, projecten op de backlog en wensen voor toekomstige projecten aangemeld voor 2024. Het financieel kader voor 2024 bedraagt € 160 miljoen, dit betreft een harde grens. Op basis van de actuele prognoses vanuit de divisies leggen lopende projecten een beslag van € 170 miljoen op de portfolio 2024. Op basis van de huidige onderbestedingen waardoor activiteiten doorschuiven naar 2024, geeft FEZ de voorzichtige waarschuwing dat dit nog kan oplopen naar € 190-200 miljoen. Dat betekent dat er geen ruimte is voor nieuwe initiatieven én dat er gekort moet worden op reeds lopende projecten.

Lopende afspraak: ruimte maken binnen grote projecten

De RvB heeft aan het portfoliobureau gevraagd om een voorstel te doen voor keuzes die gemaakt kunnen worden in het portfolio. Dit moet ruimte opleveren voor initiatieven die leiden tot concrete verbetering van de dienstverlening aan cliënten en projecten die noodzakelijk zijn voor de continuïteit en nakoming van (wettelijke) verplichtingen. Op 13 oktober is dit aan de hand van de notitie Grote Projecten besproken in de RvB. Het is van belang om verder het gesprek aan te gaan over de keuzes die gemaakt kunnen worden en bestuurlijke consequenties hiervan. Daarom is het volgende afgesproken:

1. De IV-board leden en Algemeen Directeuren gaan pro-actief met de genoemde notitie aan de gang;
2. De klantreisleiders brengen in kaart welke ruimte nodig is;

Het in kaart brengen van keuzes en bestuurlijke consequenties zal moeten plaatsvinden in de periode tot eind januari 2024. Het streven is om begin december de belangrijkste programma's gesproken te hebben. In

de week van 29 januari worden voor elke divisie gesprekken gepland met RvB Portefeuillehouder ICT, CIO, Directeur FEZ, Algemeen Directeur en IV Directeur met als doel de gemaakte ruimte en bestuurlijke consequenties te bespreken. De ruimte en bestuurlijke consequenties worden vooraf aan deze gesprekken in kaart gebracht door de divisies.

Nieuwe maatregel: geen nieuwe projecten starten totdat er ruimte is gemaakt in de lopende projecten

De Algemeen directeuren hebben het advies overgenomen geen nieuwe projecten te starten totdat er ruimte is gemaakt in de lopende projecten. Tevens is er een 16-tal projecten aangedragen waarbij de vraag is of dit houdbaar is gezien de bestuurlijke consequenties. Voor het komende kwartaal wordt de volgende werkwijze afgesproken:

1. In de basis starten er geen nieuwe projecten in het eerste kwartaal 2024;
2. De divisies finaliseren het overzicht met projecten waarbij het te risicovol is om die niet in het eerste kwartaal van 2024 te starten. Hierin wordt ook aangegeven waar middelen worden vrijgemaakt (eigen portfolio of regulier) om dit extra project te starten;
3. Na een aanvullend gesprek hierover eind november/begin december worden de resultaten opgenomen in de notitie 'grote projecten' (alinea hierboven);
4. Er wordt enkel gestart met nieuwe initiatieven als dit centraal via Portfoliobureau door de RvB is vastgesteld. Als een nieuw initiatief wordt gestart, komt die ruimte weg vanuit een lopend initiatief;
5. Besluitvorming over start van projecten uit programma Dienstverlening wordt niet opnieuw gedaan. Vanuit schaarse capaciteit binnen de IV-teams moet wel worden gekeken naar de maakbaarheid. Het beslag van deze projecten op de IV-capaciteit en de consequenties daarvan worden meegenomen in de gezamenlijke besluitvorming. Met betrekking tot de impact op het financieel kader wordt nog duidelijkheid verschaft;
6. Het is goed indenkbare dat ook projecten met een bestuurlijke negatieve consequentie niet kunnen starten. Hier voor volgt een bewuste acceptatie in de RvB.

Voor bovenstaande afspraak en maatregel is op dinsdag 21 november de gevraagde acties en het tijdspad rondgestuurd.

Voortgang Implementatie Lean Portfoliomanagement: DRI's per thema

UWV heeft de ambitie om met Lean Portfolio Management te gaan werken. Dit implementeren we met alle Portfoliomanagers en – controllers door per kwartaal Minimal Viable Products op te leven en zo in kleine stapjes Lean Portfoliomanagement in te richten. In het afgelopen kwartaal zijn Doel Resultaat Indicatoren (DRI's) opgesteld voor alle strategische thema's: de Integrale klantreisleiders voor de dienstverlening en vanuit de portfoliomanagers voor de Fundament en Wet- en Regelgeving. DRI's moeten ons helpen te sturen op waarde en initiatieven te prioriteren.

Naar aanleiding daarvan zijn gesprekken gevoerd met de Klantreisleiders. Daarbij werd duidelijk dat de indeling van projecten naar strategisch thema/klantreis die we sinds deze zomer hanteren voor een aantal herzien moet worden. Met ingang van 16 november werken we daarom met een nieuwe indeling die afgestemd is met alle stakeholders.

Richting het komende kwartaal worden de DRI's verder gefinaliseerd. Het doel is om in het eerste kwartaal van 2024 de middelen van de portfolio te verdelen over de strategische thema's heen. Met deze stappen moet prioritering van de portfolio eenvoudiger worden. Ondertussen zijn ook 5 UWV-brede thema's geprioriteerd en uitgeschreven. De DRI's vanuit de portfolio moeten hierop worden aangesloten.

Vervolgstappen Kwartaalsturing 2024: meer verbinding tussen dienstverlening, portfolio en IV-uitvoering

We hebben de ambitie om de portfoliosturing aan te sluiten bij de UWV brede kwartaalsturing dienstverlening en de Program Increment Sessie (PI-sessies) van de IV-teams. Daarmee verbinden we strategie aan IV portfolio en teamsturing. Met het samenbrengen van de kwartaalritmiek willen we een integrale prioriteitstelling bereiken, afgestemd op het maakvermogen van de organisatie. Besluitvorming vindt daardoor sneller plaats, zodat veranderingen voor de klant sneller van de grond kunnen komen. In het afgelopen kwartaal is de eerste stap gezet door de PI-sessies van de divisies qua planning op elkaar af te stemmen. Voor 2024 is een cadans opgesteld waarin we elk kwartaal in een periode van twee weken van voorbereiding tot een operationele planning voor het volgende kwartaal komen. De komende periode stemmen we dit verder af met de UWV brede kwartaalsturing, aangezien dit gevolgen kan hebben voor de huidige kwartaalplanning. Insteek daarbij is gaandeweg ervan leren om het per kwartaal beter te maken.

De voorgestelde cadans heeft impact op de planning van de overleggen maar ook op de voorbereidingen. Er wordt afgesproken dat de cadans wordt afgestemd met zowel de IV-board (PI-planning) als de uitvoeringsdirecteuren (SBO) voor de 'change' die wordt georganiseerd binnen de dienstverlening.

Standaardiseren agenda

De afgelopen kwartaalsessies zijn ingezet om met elkaar een beter beeld te krijgen bij de totale portfolio en hoe we gezamenlijk gaan prioriteren. Voor de komende kwartaalsessies willen we meer en meer werken met een standaard agenda waarin we focus hebben op (bijstelling van) wat we willen bereiken, wat er afgelopen kwartaal is opgeleverd, wat prioriteren we voor volgend kwartaal en de doorkijk naar de drie daaropvolgende kwartalen.

Capaciteitsmanagement: meer centraal in de besluitvorming

Vanaf 2024 willen we niet meer hoofdzakelijk op geld sturen op de portfolio, maar ook vanuit capaciteit. Tijdens de vorige kwartaalsessie is afgesproken om daarvoor de eerste stappen te gaan zetten. In het afgelopen kwartaal heeft ook de IV-board gekeken naar het verder brengen van het onderwerp. Het volgende is inmiddels in gang gezet:

1. Het verkennen van de totale change capaciteit (projecten en regulier) en de inzet daarvan. In het ondersteunende systeem FCC is deze categorisering per veranderopdracht inzichtelijk gemaakt. Daarnaast is vanuit de IV-board via een uitvraag aan de divisies inzicht gekregen;
2. Er zijn uitgangspunten geformuleerd en de vervolgacties zijn geïdentificeerd. Hieronder valt ook het verkennen van oplossingen voor het beter financieren van de totale change, dit dient zorgvuldig te gebeuren;
3. De IV-board heeft afgesproken eind 2023 de kwaliteit van data op orde te hebben in FCC. Het updaten van de data moet meer gebracht worden naar een kwartaalcyclus in plaats van de huidig leidende projectcyclus. De capaciteitsmanagers hebben hierop al een checkproces ingeregeld via een 'stempelprocedure', maar vooral bij het vullen vanuit projecten zijn extra acties nodig;
4. Er zijn al maakbaarheidsdashboards beschikbaar per divisie. Deze informatie wordt vanaf volgend kwartaal ingezet voor de besluitvorming in de kwartaalsessies. Hiervoor is het nodig dat de informatie op het dashboard wordt gezien als het juiste beeld;

Met betrekking tot de business wordt een aandachtspunt aangereikt. Het inrichten van capaciteitsmanagement is gericht op de doelstelling om wendbaarheid en (meer) snelheid te krijgen in de IV-voortbrenging. Zowel aan de voorkant (business behoefte en doelstellingen) als aan de achterkant van de voortbrenging (implementatie) is het nodig dat de staande dienstverlenende organisatie daar ook goed op aansluit.

We werken verder conform de opzet vanuit de IV-board. Er is een gemeenschappelijke intentie om te sturen vanuit de uitgangsprincipes uit deze opzet, bijvoorbeeld sturen vanuit vaste capaciteit. Dat is ook een randvoorwaarde om later vanuit waardestromen te gaan werken. Voor de overgang naar een pilot teamfinanciering is een meer zorgvuldige voorbereiding nodig om te starten. Uitwerking en verbeteracties gaan verder en komt in januari terug.

Gevolgen voor mensen

-

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

-

Strategische aspecten van het besluit

-

Bedrijfsvoering (personeel/financieel)

-

Duurzaamheid

-

Vervolgtraject besluitvorming

Komend kwartaal krijgen de volgende onderwerpen prioriteit bij de implementatie van Lean Portfoliomanagement:

1. Sturing met kwartaalsessies (verbinden sessies dienstverlening, portfolio en IV-teams);
2. DRI's finaliseren en vaststellen;
3. Een gewogen verdeling van middelen over de strategisch thema's heen;
4. Capaciteitsmanagement en voorbereiding teamfinanciering;
5. Standaardiseren agenda kwartaalsessies

De duidelijkheid van besluitvorming over de portfolio wordt verbeterd. Er bestaan nu meerdere beelden die in grote lijnen overeenkomen, maar op regelniveau soms verschillen. In november wordt door centraal en decentraal PB een gezamenlijk beeld opgesteld bij de status per project en plaats binnen de portfolio.

Communicatie

-

Openbaarheid

Deze documenten kunnen openbaar gemaakt worden:

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

Metadata

Omschrijving: Resultaten Kwartaalsessie 16 November Projectportfolio

Trefwoorden: Projectportfolio 2024, Portfoliosturing