

Vergadering Raad van Bestuur

| | | | |
|------------------------|---------------------------|--------|----------|
| Datum | 12 december 2023 | | |
| Agendapunt | Agendapunt 22 | Nummer | 23 – 479 |
| Onderwerp | Programma Dienstverlening | | |
| Directeur | Directeuren K&S en FEZ | | |
| Opsteller | | | |
| Portefeuillehouder RvB | Nathalie van Berkel | | |

Onderwerp heeft instemming van

| | |
|------------------|--|
| Directeur | Toelichting |
| K&S | Akkoord |
| Thematafel | Concept advies (Bijlage 1) is gedeeld met de Thematafel, feedback is verwerkt. Gerichte afstemming met directeuren over Bestedingsplan en mogelijke financiële keuzes heeft plaatsgevonden. |
| FEZ | Deze voorlegger is samen met FEZ opgesteld |

Door Raad van bestuur te nemen besluiten

1. Kennisnemen van de Uitstapcriteria en de wijze waarop die toegepast zullen worden
2. Bespreken advies van het programma op alle initiatieven die in 2024 doorlopen of starten
3. Vaststellen Bestedingsplan 2024 inclusief procesvoorstel oplossen tekort

Samenvatting onderwerp en reden bespreking

In de vergadering van 12 december kijken we met u vooruit naar 2024. We informeren u over de Uitstapcriteria die vastgesteld zijn in de Thematafel van 21 november. Het tweede agendapunt is het bespreken van het advies van het programma op alle initiatieven voor 2024. Het advies vindt u in Bijlage 1. Ten slotte vragen we u in te stemmen met het Bestedingsplan 2024 dat FEZ met ondersteuning van het programma opgesteld heeft. Hier zitten financiële vragen en oplossingsrichtingen in die we nader toelichten in deze voorlegger. De budgetopstelling vindt u in Bijlage 2.

1. Kennisnemen van de uitstapcriteria en de wijze waarop die toegepast zullen worden

De werkwijze om projectresultaten en verbeteringen in de dienstverlening op te schalen en over te dragen naar de lijn is vastgelegd in de Leidraad klantreizen¹. Om dit overdrachtsmoment goed te organiseren en verbeteringen duurzaam te borgen in het dagelijkse werk heeft het programma Uitstapcriteria uitgewerkt. Een hulpmiddel in creëren van waarde voor de cliënt en voor de organisatie – de gewenste outcome van verbeteringen. De uitstapcriteria zijn uitgewerkt vanuit drie kernthema's die aansluiten op het afwegingskader dat wordt gebruikt om (nieuwe) initiatieven te toetsen. Naast cliëntwaarde en organisatiewaarde is



¹ Uitgangspunt is dat opschaling van een verbetering onderdeel is van de scope van een initiatief, dus dat de benodigde capaciteit voor opschaling als meegenomen is in de begroting. Hier moet wel scherp op gelet worden in de kwartaalsturing, omdat opschaling tijd en inzet vraagt van domeinhouders, managers en medewerkers.

uitvoerbaarheid van belang als equivalent van 'maakbaarheid', die tijdens het ontwikkelen en beproeven van een verbetering van belang is.

Deze algemene onderwerpen zijn vertaald naar zeven concrete toetsvragen die door initiatiefnemers uitgewerkt kunnen worden in een borgingsplan:

- 1) Zijn de uitgangspunten van het Dienstverleningsconcept uitgewerkt in het ontwerp van de verbetering?
- 2) Is de cliëntwaarde van de verbetering gerealiseerd en is de waarde nu en in de toekomst meetbaar (in de vorm van DRI's)?
- 3) Is de verbetering (landelijk en/of in divisies) opgeschaald in lijn met de werkwijze die opgenomen is in de Leidraad klantreizen?
- 4) Is de werkwijze vastgelegd en gedocumenteerd voor alle betrokken medewerkers?
- 5) Is het duidelijk hoe de kwaliteit van de verbetering gemonitord en gewaarborgd wordt?
- 6) Is het vakmanschap dat hoort bij de werkwijze uitgewerkt in leerinterventies die geborgd zijn bij de academie(s)?
- 7) Is de beoogde verandering in houding, gedrag en cultuur uitgewerkt en in de praktijk gebracht met de Veranderaanpak?

Per initiatief wordt gekeken hoe de Uitstapcriteria toegepast kunnen worden. Het is goed denkbaar dat sommige criteria minder van toepassing zijn op een bepaald onderwerp, dat is dan onderdeel van de toelichting.

Toepassing Uitstapcriteria

Komend jaar zijn er meerdere initiatieven die in een fase komen waarin afronding en overdracht verwacht wordt. De Uitstapcriteria kunnen ingezet worden in twee situaties:

- Het initiatief stopt en de succesvolle en meetbare verbetering van de dienstverlening wordt in de praktijk gebracht zonder (significante²) structurele kosten vanuit de POK middelen. Voorbeeld: verbetering van een werkproces, een eenmalige interventie zoals het spelen van Ervaar UWV, het doorvoeren van verbeteringen in een systeem zoals het Werkgeversportaal.
- Het initiatief stopt en de succesvolle en meetbare verbetering van de dienstverlening wordt definitief in de praktijk gebracht met structurele kosten vanuit de POK middelen. Voorbeeld: meer capaciteit om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen.

In beide situaties helpen de uitstapcriteria om de *bedoeling* van de verbetering, het beoogde structurele effect en de ervaringen met het in de praktijk brengen ervan vast te leggen voor de toekomst.

De Uitstapcriteria zijn vastgesteld in de Thematafel van 21 december en zijn opgenomen in de Leidraad klantreizen omdat ze voor alle initiatieven (op maat) toegepast kunnen worden. De financiële overdracht wordt per situatie bekeken door FEZ. In het geval van een verbetering vanuit een integrale klantreis kan het zijn dat (incidenteel) budget overgaat van klantreis naar divisie(s). Voor de klantreisoverstijgende initiatieven geldt in veel gevallen dat het incidentele budget ook al toegekend is aan de divisie(s).

2. Bespreken advies van het programma op alle initiatieven die in 2024 doorlopen of starten

Tijdens de vergadering van 10 november heeft u met ons gesproken over de nieuwe initiatieven die ingediend zijn voor 1 september van dit jaar. In Bijlage 1 van deze voorlegger vindt u het advies op alle initiatieven die doorlopen of (willen) starten in 2024. Dit advies heeft een andere vorm gekregen ten opzichte van de eerdere adviezen die u kent van het programma. De belangrijkste wijzigingen zijn:

- Het advies is primair inhoudelijk, er wordt niet meer geadviseerd volgens het stoplichtsysteem (**akkoord, reserveren, afwijzen**). De adviezen zijn bedoeld om initiatieven nog beter te *richten* met het oog op cliëntwaarde, organisatie waarde en haalbaarheid. De keuzes in het prioriteren en doelmatig inzetten van capaciteit worden gemaakt in het proces van kwartaalsturing.
- Initiatieven zijn geclusterd en gekoppeld aan de 6 Actielijnen die afgesproken zijn met SZW. Komend jaar zullen de klantreisoverstijgende initiatieven nog meer in samenhang gemanaged worden. Een logische ontwikkeling in de programmafase waarin onderlinge afhankelijkheden zichtbaar zijn in de verbeteringen en de wijze waarop ze in de praktijk gebracht zouden moeten worden.
- Het overzicht is uitputtend: eventuele financiële keuzes zijn niet in het advies gemaakt, die komen terug in het Bestedingsplan 2024 (zie agendapunt 3).

² Er wordt in eerste instantie gekeken naar grote componenten van structureel budget, zoals formatie. Kleinere componenten zoals extra licenties zullen weinig invloed hebben op de verdeling van POK middelen.

Doel van dit besprekingspunt is om te toetsen of de Raad zich kan vinden in de adviezen, al dan niet met specifieke aanwijzingen. De adviezen zullen in 2024 dienen als inhoudelijke speerpunten voor de regievoering op de planrealisatie.

3. Vaststellen Bestedingsplan 2024 inclusief procesvoorstel oplossen tekort

De inzet van POK middelen hebben we sinds 2022 aangeduid als het Bestedingsplan. De klantreisoverstijgende initiatieven, waar het programma regie over voert, zijn hier een deel van. Net als de budgetten die toegekend zijn aan de Integrale klantreizen en het transitieteam, verwante programma's zoals Innovatie en Actielijn 4, extra leertijd voor divisies en andere ontwikkelingen die bijdragen aan dienstverlening met de menselijke maat. FEZ heeft het programma gevraagd gezamenlijk het Bestedingsplan voor 2024 voor te bereiden. In Bijlage 2 vindt u het overzicht waarin alle gevraagde deelbudgetten voor 2024 opgenomen zijn, afgezet tegen het overzicht van 2023. Als alle aanvragen gehonoreerd worden dat is er een tekort van € 11,2 miljoen in het Bestedingsplan 2024. In een reeks gesprekken van FEZ en het programma zijn de keuzes verkend om dit tekort terug te brengen.

Keuzes Bestedingsplan 2024

Het voorstel is om het totaal van gevraagde budgetten terug te brengen binnen de financieringsruimte van de POK gelden, door de volgende drie keuzes te maken:

1. Een voorlopige stop op nieuwe klantreisoverstijgende initiatieven en uitbreidingen – € 4,0 miljoen
 - a. Nieuw ingediende voorstellen nu niet van start laten gaan. Als het wenselijke initiatieven zijn dan kunnen we een backlog bijhouden die eventueel ingezet kan worden als er (significant) financieringsruimte beschikbaar komt in de loop van het jaar. Dit geldt voor:
 - Voorstel Handhaving: Dienstenportfolio, met een budget van € 1,1 miljoen
 - Voorstel Werkbedrijf: Impuls vakmanschap, met een budget van € 0,9 miljoen
 - Voorstel Bezwaar & Beroep: Samenwerking juridisch loket, met een budget van € 0,7 miljoen
 - b. Uitbreiding van lopende initiatieven, al dan niet door gevraagde extra capaciteit, nu niet van start laten gaan. Medio 2024 kan de balans opgemaakt worden: als er nieuwe financieringsruimte is in de tweede helft van het jaar dan kan opnieuw gekeken worden of een initiatief wel kan starten (en extra capaciteit georganiseerd kan worden). Dit geldt voor:
 - Voorstel Bezwaar & Beroep: extra capaciteit, met een budget van € 1,3 miljoen
2. Budgetten van programma's bevroren op het niveau van 2023 – € 2,0 miljoen

Deze keuze houdt in dat alle (programma)managementkosten van de veranderopgave Dienstverlening vastgesteld worden op het aangevraagde budget van 2023. De inschatting is dat dit niet leidt tot een lager ambitieniveau of mindering in capaciteit. Onlangs is vanuit het Transitieteam een proces gestart om synergievoordelen van samenwerking concreet uit te werken. Dat kan op korte termijn in ieder geval georganiseerd worden voor de ondersteunende functies en communicatie van het programma, de integrale klantreizen en het transitieteam. Besparingen op basis van budgetaanvraag 2023:

| | |
|-----------------------------|---------------|
| - Programma Dienstverlening | € 0,5 miljoen |
| - Integrale Klantreizen | € 0,9 miljoen |
| - Innovatie | € 0,6 miljoen |

Deze twee clusters van besparingen zorgen ervoor dat het tekort verminderd wordt tot € 5,2 miljoen. FEZ en het programma stellen voor de derde keuze ook te maken:

3. Mogelijke onderbesteding en beëindiging van initiatieven in 2024 kapitaliseren in een bijgestelde prognose

Het voorstel is om in het eerste kwartaal van 2024 gericht te onderzoeken welke budgetruimte aanvullend op bovenstaande keuzes zou kunnen ontstaan³ met de ervaringen van afgelopen anderhalf jaar. Daarbij gaat het om twee kernvragen die samen met de betreffende divisies beantwoord moeten worden:

 - a. Kan het aangevraagde budget voor heel 2024 aangescherpt worden op basis van de opstartfase van het nieuwe jaar – het eerste kwartaal. Dit jaar zat de gemiddelde besteding van de toegekende budgetten op circa 70% voor het hele jaar. We zien dat het opstarten van nieuwe initiatieven tijd kost, capaciteit moet niet alleen georganiseerd maar ook geactiveerd worden, besluitvorming kost tijd en het lukt niet altijd om de kwartaaldoelen te halen door de vele afhankelijkheden.

³ In Q1 wordt ook besloten of en in welke vorm Versnellingsmaatregel 4 verder gaat.

- b. Zoals u kunt lezen bij bespreekpunt 1: de verwachting is dat komend jaar verschillende initiatieven zullen stoppen, al dan niet met een overdracht van budget van incidenteel naar structureel. Initiatieven die opschalen of stoppen zonder structurele kosten zullen niet het hele jaar budget vragen. Voor initiatieven die opschalen met structurele kosten is het denkbaar dat een deel van de kosten vervalt, bijvoorbeeld omdat er geen projectmanagement meer nodig is.

Gevolgen voor mensen

De keuzes in deze voorlegger hebben geen directe gevolgen voor mensen. Het kan wel zo zijn dat financiële keuzes leiden tot een andere invulling of uitvoering van initiatieven. Dat kan gevolgen hebben voor de inzet van projectprofessionals en/ of projectmedewerkers. De keuzes op de inzet van capaciteit worden per kwartaal gemaakt in Kwartaalsturing.

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

Het risico bestaat dat de verwachte mogelijkheden om in Q1 het Bestedingsplan passend te maken niet uitpakken zoals verwacht. De kans erop is vrij klein, kijkend naar de ervaring met onderbesteding van projecten en gelet op het grote aantal initiatieven en de vele factoren die de planrealisatie kunnen beïnvloeden.

Een ander risico is dat er komend jaar geen ruimte is voor nieuwe ontwikkelingen die op ons afkomen of kansen die ontstaan in het werken aan het verbeteren van de dienstverlening. Bijvoorbeeld door de kabinetsformatie. Kwartaalsturing kan hierin uitkomst bieden, ervan uitgaande dat ook de financiële sturing op kwartaalbasis ingeregeld wordt (rolling forecast).

Strategische aspecten van het besluit

Met het vaststellen van het Bestedingsplan 2024 wordt de omvang vastgelegd van het portfolio van klantreisoverstijgende initiatieven waarover het programma regievoert. Dit kan wijzigen op basis van de prioriteiten die bepaald worden op 19 december in de Kwartaalsturing. Er wordt een financieel besluit genomen over de POK gelden en het deel waarover het programma regie voert. Specifieke besluiten over initiatieven van de Integrale klantreizen en de invulling van budgetten vallen buiten de scope van deze voorlegger.

Bedrijfsvoering (personeel/financieel)

De keuzes die voorgelegd worden bij agendapunt 3 hebben consequenties voor het inzetten van extra capaciteit bij de betreffende divisies. De betrokken directeuren zijn van tevoren op de hoogte gesteld van de keuzes die voorgelegd worden aan de Raad. In alle gevallen gaat het om mensen die nog niet bij UWV werken. Vooral nog is er geen sprake van afbouw van formatie als consequentie van financiële keuzes.

Duurzaamheid

Belangrijk is dat bij de implementatie van de initiatieven ook stilgestaan wordt bij het duurzaam borgen in de organisatie zodat de resultaten van de initiatieven onderdeel worden van de reguliere bedrijfsvoering ten behoeve van de dienstverlening van UWV. De Uitstapcriteria beogen hieraan bij te dragen.

Vervolgtraject besluitvorming

Na de vergadering van de RvB zal het programma terugkoppeling geven aan de collega's die betrokken zijn bij de initiatieven waarover besluitvorming plaats heeft gevonden. FEZ zal samen met het programma de aanpak uitwerken om het Bestedingsplan 2024 in het eerste kwartaal van het volgend jaar passend te krijgen.

Communicatie

Het programma zal initiatiefnemers en stakeholders zoals het transitieteam, de Integrale klantreizen en andere programma's informeren over de besluitvorming in de Raad en de opvolging ervan.

Openbaarheid

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

- Ja, in hun geheel
- Deels, markeer in de documenten wat niet openbaar gemaakt kan worden
- Nee, de bijbehorende bijlage(n) niet
- Nee, helemaal niet

Bijlage 1: Adviezen op alle initiatieven 2024

Bijlage 2: Budgetopstelling Bestedingsplan 2024

Metadata

Omschrijving: Adviezen projectvoorstellen 2024 Programma Dienstverlening
Trefwoorden: Projecten, Menselijke Maat