

BESTURING IV-VOORTBRENGINGSPROCESSEN



Besturingsmodel Beschrijving & de werking van de besturing IV-voortbrengingsprocessen

Versiebeheer

Versie	Datum	Toelichting
0.5	27-09-2018	eerste concept ter bespreking van doel, kernboodschappen, structuur, inhoud
0.8	03-10-2018	1 ^e reviewversie vorm, kern en volledigheid, bespreking 4-10-2018
0.9	10-10-2018	2 ^e reviewversie inhoud, details, bespreking 12-10-2018
0.95	15-10-2018	3 ^e reviewversie, bespreking 16-10-2018
0.99	18-10-2018	versie ter besluitvorming in Stuurgroep 22-10-2018
0.995	29-10-2018	versie met detailaanpassingen n.a.v. Stuurgroep
1.0	31-10-2018	Vastgesteld door Stuurgroep IV-Transitie
1.0.9	6-12-2019	Aanscherping op overleggrema, projectmanagement, IP & PM
1.0.9	11-12-2019	Reviewversie na overleg portefeuillehouders 11-12-2019
1.1	13-12-2019	Versie ter besluitvorming in Stuurgroep 17-12-2019
1.2	24-12-2019	Verwerking commentaar Stuurgroep en Portefeuillehouders Besturing
1.3	11-02-2020	Verwerking commentaar 5.1 lid 2 sub e uitgangspunten projectmatige aanpak
1.4	25-06-2020	Verwerking van aanscherpingen vanuit Beproevingen

Inhoudsopgave

	Pagina
Managementsamenvatting	4
Eisen aan de besturing	5
De ontwerpprincipes van het Besturingsmodel	6
UWV Organisatie-inrichting	8
Hoofdlijn Besturingsmodel	9
Werking van de besturing	
Samenhang tussen de IV-Voortbrengingsprocessen	12
Besluitvorming en planning	14
Rollen binnen de IV-Voortbrengingsprocessen	18
Interacties tussen rollen	19
Beheer en doorontwikkeling van het besturingsmodel	25
Bijlagen	
Rolbeschrijvingen van belangrijke spelers in de besturing	27
Samenhang overleggrema	30
Voorstel inrichting overlegorganen	34
Opbouw veranderportfolio	36
Planning en prioriteren	37
Aanscherpingen van versie 1.0 naar versie 1.x	48

Managementsamenvatting

De voortbrenging volgens de nieuwe IV-voortbrengingsprocessen vergt een transparante besturing om goed te kunnen werken op grote schaal. Opschalen heeft vraagstukken aan het licht gebracht rondom onder meer de samenhang tussen de verschillende processen, de interacties tussen verschillende rollen, het sturen op prioriteiten en het plannen van veranderopdrachten. Een nieuw besturingsmodel is ook nodig omdat de huidige besturingsmechanismen onvoldoende antwoord geven op de vraag hoe een groot aantal Agifall- en Vraagsturingsteams in onderlinge samenhang aan te sturen.

De uitdaging is om tot een besturingsmodel te komen waarmee de strategische IV-doelen op een zo efficiënt en effectief mogelijke wijze worden gerealiseerd door het opleveren van werkende software. In nauwe samenwerking met de lijnorganisatie is een besturingsmodel ontwikkeld waarmee de IV-voortbrengingsprocessen in samenhang bestuurd kunnen worden. Het besturingsmodel richt zich erop dat we UWV-breed de juiste dingen doen in lijn met de UWV doelstellingen. In de IV-processen zelf is beschreven hoe de IV-voortbrenging op een juiste manier wordt uitgevoerd. Bij de ontwikkeling van het model is het uitgangspunt geweest dat het moet passen binnen de unieke context van UWV.

Dit document start met de ontwerpprincipes die ten grondslag liggen aan de nieuwe besturing. Deze vormen de kern van hetgeen er bestuurd moet worden. Besturen van de IV-voortbrengingsprocessen gaat over alle besturingsniveaus binnen UWV, waarbij op ieder niveau sprake is van de vier belangrijke dimensies 'plannen en kaders', 'besluitvorming en rollen', 'IV-voortbrengingsprocessen' en de 'planningshorizon'.

De besturing werkt volgens een trechtermodel waarbij alle changeverzoeken herleidbaar zijn tot strategische keuzes en hetzelfde prioriteringsproces doorlopen.

De belangrijkste rollen binnen de besturing en vooral ook de interacties tussen de verschillende rollen binnen de voortbrengingsprocessen zijn beschreven. Het model werkt zowel voor verandertrajecten die vanuit een project worden geïnitieerd, als ook voor de reguliere veranderinitiatieven vanuit de lijnorganisatie.

De werking van alle processen, bijbehorende overleggen en verantwoordelijkheden worden toegelicht in de procesbeschrijvingen. In het besturingsmodel wordt de hoofdlijn van de besturing beschreven, voor nadere details wordt naar de specifieke procesbeschrijvingen verwezen.

De beschrijving van het besturingsmodel en de werking ervan, vormt het vertrekpunt voor een geleidelijke en gefaseerde doorontwikkeling vanuit de huidige besturing naar een nieuwe vorm waarmee (na opschaling) de IV-doelstellingen op een voorspelbare wijze worden bereikt. We streven daarbij naar uniformiteit in de besturing, met voldoende bewegingsruimte in de praktijk, maar met het model als basis.

De tijdens het Praktijkjaar uitgevoerde beproevingen hebben al geleid tot een aantal lessons learned waarmee het model is aangescherpt. Ook tijdens en na implementatie zullen we blijven leren en ontwikkelen. Om het model mee te laten ontwikkelen op basis van deze praktijk ervaring, zullen door de Procesbeheergroep Besturingsmodel op reguliere basis evaluaties worden uitgevoerd. Leren en doorontwikkelen is daarmee onderdeel van het modelbeheer.

Eisen aan de besturing

De voortbrenging volgens de nieuwe IV-voortbrengingsprocessen vergt een transparante besturing om goed te kunnen werken op grote schaal. Opschalen heeft vraagstukken aan het licht gebracht rondom onder meer de samenhang tussen de verschillende processen, de interacties tussen verschillende rollen, het sturen op prioriteiten en het plannen van veranderopdrachten. Een nieuw besturingsmodel is ook nodig omdat de huidige besturingsmechanismen onvoldoende antwoord geven op de vraag hoe een groot aantal Agifall- en Vraagsturingsteams in onderlinge samenhang aan te sturen.

Bij de totstandkoming van het besturingsmodel zijn de volgende eisen als uitgangspunt gehanteerd:

1. Voldoende borging van het UWV belang
2. Eenduidige besluitvorming
3. Prioriteiten en kaders worden vanuit de planvorming doorgegeven richting realisatie
4. Plannen worden bijgesteld op basis van voortgang en knelpunten in de realisatie
5. Faciliteren van divisieoverstijgende coördinatie over vraagsturing- en realisatieteams (in samenhang de juiste dingen doen)
6. Sneller kunnen inspelen op veranderingen
7. Besturing vanuit het geheel van projecten en reguliere changes waardoor vroegtijdig inzicht ontstaat in de maakbaarheid van de veranderportfolio

De ontwerpprincipes van het Besturingsmodel 1/2

Prioritering van veranderingen vindt plaats in de processen Informatieplanning en Portfoliomanagement

Prioriteiten vanuit UIP en het portfoliomanagementproces zijn altijd kaderstellend voor Vraagsturing en de realisatieprocessen. Binnen Vraagsturing en binnen de realisatieprocessen worden verandesignalen op tactisch en operationeel niveau verfijnd tot veranderopdrachten, ingepland en vervolgens gerealiseerd binnen de gestelde tijdslijnen. Hierbij vindt prioritering en planning plaats binnen deze meegegeven kaders.

Borging van **business-betrokkenheid** op elk niveau van besluitvorming

Op elk niveau van de besluitvorming is de betrokkenheid van de business geborgd. Op strategische niveau vindt besluitvorming plaats samen met de gehele directie, op tactisch niveau is een belangrijke rol voor de domeinhouder weggelegd en op operationeel behartigt de product owner het business belang.

We gaan uit van **vertrouwen** in vakmanschap; besluitvorming en **mandaat** zo laag als mogelijk

Leg besluitvorming en mandaat zo laag mogelijk met een zo lean mogelijke inrichting. De verantwoordelijken organiseren vanuit hun mandaat en vakmanschap als professional de benodigde voorbereidingen en stemmen onderling af naar nut en noodzaak. Dit vraagt om de juiste houding en gedrag van alle betrokkenen in de besturing. Suggestie voor de laatste zin: Knelpunten zo laag als mogelijk onderling oplossen, alleen bij strategische zaken, afwijking van meegegeven kaders en grote risico's (incl. imago) naar boven escaleren.

In het portfolio wordt ruimte gereserveerd voor **onvoorziene veranderingen**

Bandbreedte wordt gebruikt als mechanisme om capaciteit te reserveren om zowel onvoorziene als voorziene maar niet vooraf in te plannen werkzaamheden op te pakken, zoals operationele veranderverzoeken voortkomend uit incidenten, onderhoud, kleine gebruikerswensen, security en u-toetsen. Hiermee wordt voorkomen dat het uitvoeren van dergelijke veranderingen leidt tot knelpunten in de planning.

Er is een **intensieve samenwerking** tussen de IV-Voortbrengingsprocessen

Een voorafgaand proces is pas gereed wanneer de output in een daaropvolgend proces is geaccepteerd. Daarbij staat samenwerking tussen de processen centraal. Tussen Informatieplanning & Portfoliomanagement en Vraagsturing stemmen de (decentrale) portfoliomanagers af met de domeinhouders, domeinmanagers en domeinconsultants. Tussen Vraagsturing en Agifall stemmen de domeinconsultants af met de product owners. De samenwerking in een hecht kernteam tussen domeinhouder, domeinconsultant en Product Owner is cruciaal voor een sterke verbinding tussen de IV-Voortbrengingsprocessen.

Alle **verandesignalen** landen via het vraagsturingsproces bij de realisatieteams

Alle veranderingen landen bij het vraagsturingsproces van het IV-domein waar ze gerealiseerd moeten worden. Vanuit Vraagsturing worden de drie voorkomende realisatieprocessen gevoed: Agifall, Waterval en Standaardpakketten. Wanneer in het vraagsturingsproces knelpunten zichtbaar worden met mogelijke impact op de prioriteiten, dan wordt dit teruggelegd in het informatieplanning- en portfoliomanagementproces.

De ontwerpprincipes van het Besturingsmodel 2/2

Besturing
Vraagsturingsteams
en realisatieteams
werkt in **onderlinge
samenhang**

Voor een sterke verbinding tussen de IV-processen Vraagsturing en Agifall is het noodzakelijk om die twee processen integraal aan te sturen via een hecht kernteam. Daarbij hoort ook een sterke relatie tussen Domeinconsultant en Product Owner, waarin zij nauw kunnen samenwerken aan een continue flow van werkzaamheden van analyse naar realisatie.

De **lijnorganisatie is verantwoordelijk** voor de realisatie, inclusief de daarbij passende organisatie en coördinatie

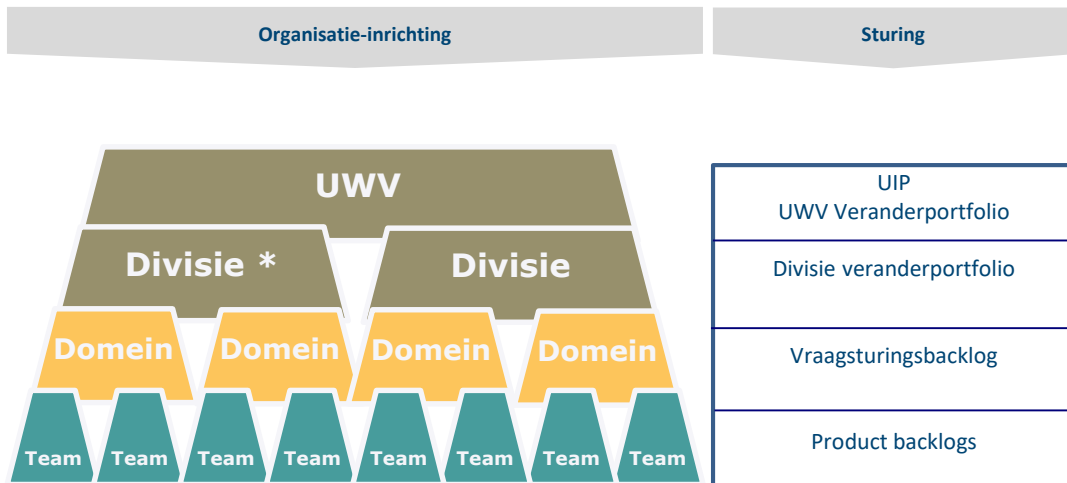
Elke verandering kent een lijnverantwoordelijke, waarbij de eindverantwoordelijkheid altijd op directieniveau ligt. De lijn dient daarbij een keuze te maken op welke wijze de realisatie van deze verandering wordt bestuurd; regulier via de bestaande lijn, of via een project of programma met bijbehorende sturing.

Een realisatieteam is verantwoordelijk voor het opleveren van werkende software binnen **vastgestelde kaders**

Realisatieteams realiseren de veranderopdrachten binnen de kaders die ze vanuit het proces Vraagsturing ontvangen. De teams prioriteren dus niet, maar zijn wel zelf verantwoordelijk voor het inplannen van de werkzaamheden in 'logische werkpakketten'. De manier van inplannen hangt af van het toegepaste realisatieproces.

UWV Organisatie-inrichting

De IV-voortbrenging binnen UWV kent op de verschillende niveaus een inrichting rondom inhoudelijke aandachtsgebieden en samenwerkende teams



*) Alle organisatieonderdelen inclusief directoraten en Concern ICT

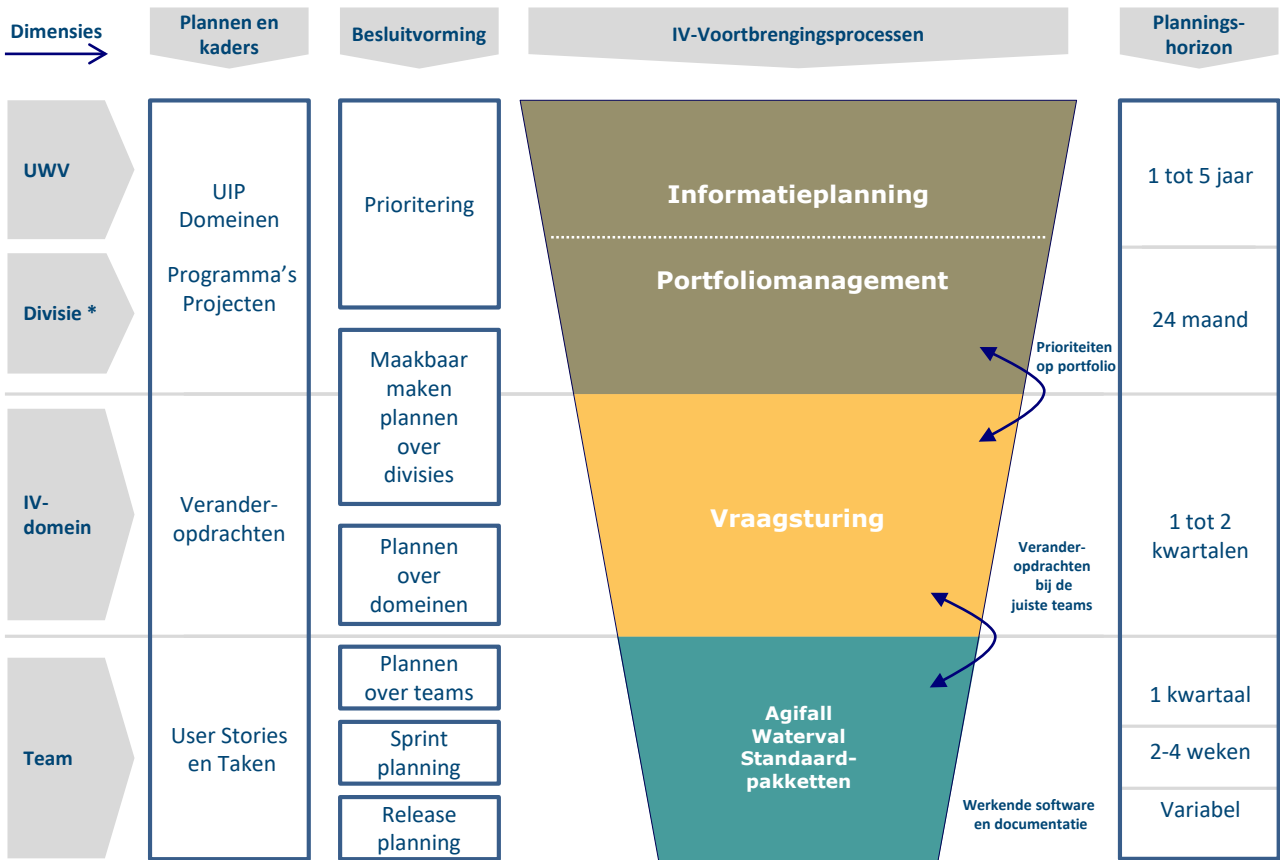
Toelichting organisatie-inrichting

De IV-Voortbrenging is binnen UWV ondergebracht in verschillende organisatieonderdelen; divisies, directoraten en concern ICT (ICT Services en Business Services). Deze organisatieonderdelen kennen IV-domeinen, waarin mensen, kennis en expertise rondom een inhoudelijk aandachtsgebied in de integrale IV-Keten bij elkaar wordt gebracht om multidisciplinair producten te realiseren ten gunste van de uitvoering. IV-Domeinen worden zo gekozen dat zij de business optimaal ondersteunen en kunnen op diverse manieren worden vormgegeven, zoals rondom wetgeving, (samenwerkende) applicaties of een fase in de klantreis.

Realisatieteams zijn verantwoordelijk voor het leveren van (software)oplossingen.

Deze organisatieniveaus, met elk een cascaderende scope, zijn gebruikt als basis voor de vormgeving van het besturingsmodel.

Hoofdlĳn Besturingsmodel 1/2



*) Alle organisatieonderdelen inclusief directoraten en Concern ICT

Figuur: Overzichtsplaat Besturingsmodel

Toelĳting Besturingsmodel

Besturen van de IV-voortbrengingsprocessen gaat over alle besturingsniveaus binnen UWV. Voor een effectieve besturing is het noodzakelijk om alle niveaus in scope van het model te nemen. In bovenstaande plaat zijn daarnaast de vier belangrijkste dimensies van besturen opgenomen. Deze dimensies komen ook voor in SAFe, een veel gehanteerd framework in agile organisaties. In de uitwerking van het besturingsmodel voor UWV is een toetsing gedaan met het SAFe model om waar mogelijk gebruik te maken van agile structuren die buiten UWV al zijn beproefd.

Dimensies Besturingsmodel

Plannen en Kaders

Er wordt gestuurd op een herleidbare relatie tussen strategische plannen en realisatie van user stories en taken. Een duidelijk herleidbare relatie tussen strategisch plannen en taken op de werkvloer is nodig om effectief te kunnen (bij)sturen op gewenst resultaat.

Hoofdlijn Besturingsmodel 2/2

Dimensies Besturingsmodel

Besluitvorming

Er is een heldere taak- en rolverdeling en de besluitvormingsprocessen zijn op ieder niveau in de organisatie op uniforme en transparante wijze ingericht. Van hoog naar laag in de organisatie is besluitvorming en planning een verfijning naar een steeds groter detailniveau. Voor ieder niveau geldt dat knelpunten zo veel mogelijk binnen de (voor dat niveau) vastgestelde besturing worden opgelost zodat er zo min mogelijk in de escalatiesfeer belandt.

IV-Voortbrengingsprocessen

Alle IV-Voortbrengingsprocessen worden zo ingericht en op elkaar afgestemd dat een zo vloeiend mogelijke pijplijn ontstaat vanaf het vaststellen van strategisch prioriteiten en het uitwerken naar concrete veranderopdrachten tot aan het opleveren van werkende software. Tussen de verschillende IV-Voortbrengingsprocessen is altijd een warme overdracht waarbij helder is wat de verantwoordelijkheid is van de verschillende rollen die hierbij betrokken zijn. Communicatie tussen de processen is tweerichtingsverkeer. Prioriteiten en kaders worden meegegeven van planvorming naar realisatie. Vanuit realisatie wordt input geleverd ten behoeve van planvorming en analyse. Door deelname aan de verschillende gremia, zorgen de rolhouders van de Secundaire Processen (o.a. (Lead) Architect, BSO, Gegevensmanager) voor de borging van het toepassen van de juiste kaders. De rol en bijdrage vanuit de Secundaire Processen richting de IV-voortbrenging staat nader omschreven in de Primaire IV-Voortbrengingsprocessen.

Planningshorizon

Op ieder niveau is sturing nodig met een bepaalde horizon. Hoe korter de horizon des te gedetailleerder de planning en de uitwerking. De planningshorizon van de onderliggende niveaus zijn altijd een afgeleide van een planning die op hoger niveau reeds is afgestemd en besloten, waarbij die planning wordt bijgewerkt op basis van actuele inzichten opgedaan in vraagsturing en/of de realisatieprocessen.

Algemeen uitgangspunt: Actuele informatie als laag onder het model

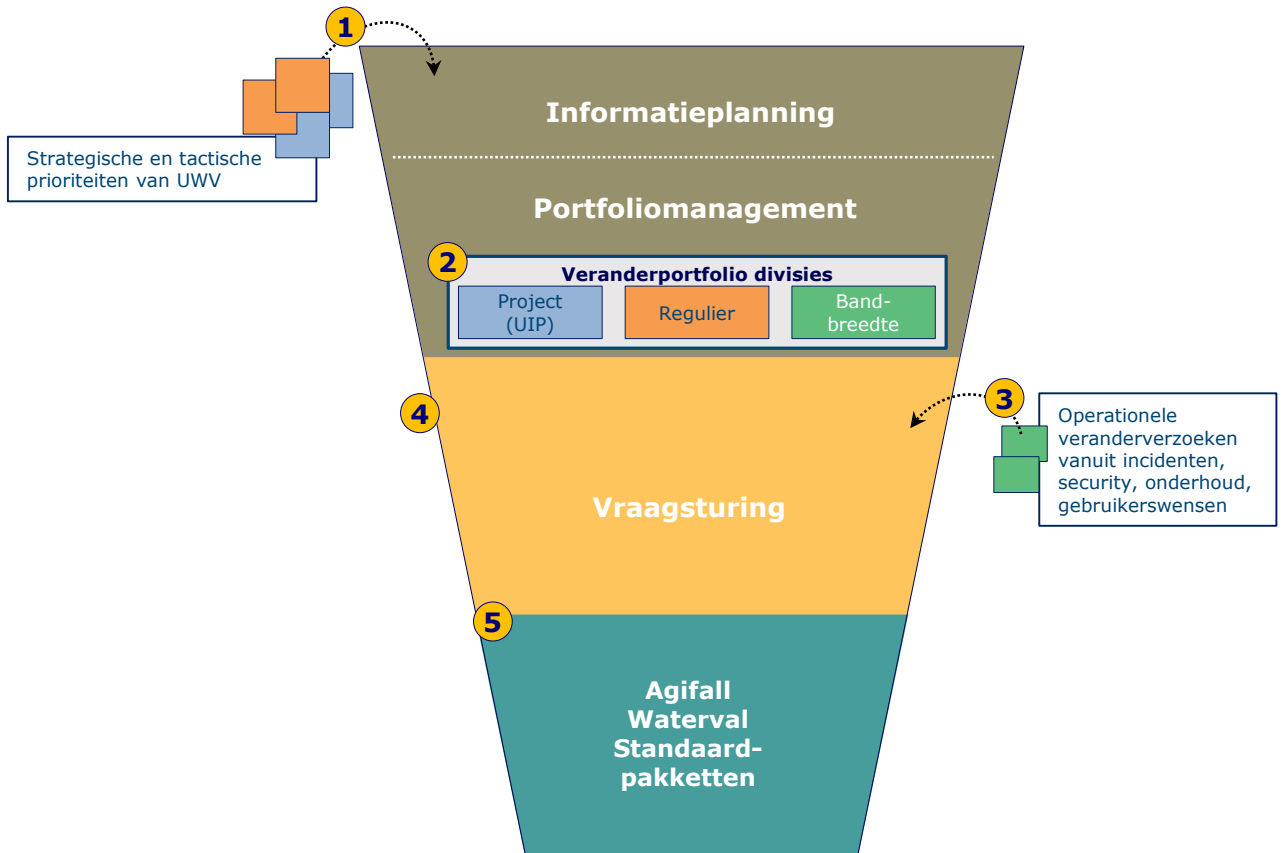
In het model worden strategische doelstellingen steeds verder gedetailleerd (van UIP naar Veranderportfolio en dan via de vraagsturingsbacklogs naar de product backlogs) en vervolgens weer opgerold in de realisatie. Om dat goed te laten werken gebruiken we actuele gegevens over de planning en de voortgang van de primaire voortbrengingsprocessen. Dit actuele inzicht helpt om tijdig te kunnen herijken en (bij)sturen (vanuit PI-planningssessies, vraagsturingstafel, decentrale portfoliotafel en centrale portfoliotafel en eventueel tot de PB en UIP board). Dit draagt daarmee zorg voor de gewenste wendbaarheid in de besturing. Ook helpt het voorkomen dat er een grote administratieve last ontstaat van verantwoordingsstromen achteraf. De gewenste ontwikkeling is er een met minder nadruk op verantwoording achteraf naar volle aandacht voor real-time stuurinformatie.



De werking van

BESTURING IV- VOORTBRENGINGSPROCESSEN

Samenhang tussen de IV-Voortbrengingsprocessen 1/2



Figuur: Trechtermodel

Weking

1

Besturing werkt volgens een trechtermodel

2

Besturing vanuit een UWV brede veranderportfolio

Onderbouwing

Alle veranderverzoeken zijn herleidbaar tot strategische keuzes en doorlopen hetzelfde prioriteringsproces. Dit maakt het mogelijk om verandesignalen ten opzichte van elkaar te prioriteren en de beperkte capaciteit op de belangrijkste werkzaamheden te alloceren. Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat schaarse middelen niet onbedoeld worden ingezet op ongeplande en niet-geprioriteerde changes.

Op basis van het UIP wordt een UWV veranderportfolio opgesteld en in lijn daarmee decentrale Business Informatieplannen en portfolio's. Deze centrale en decentrale portfolio's geven inzicht in de relaties met en afhankelijkheden tussen de verschillende organisatieonderdelen. Per traject is vastgesteld welke divisie in de lead is.

Op de veranderportfolio per divisie staan:

- Projecten (vanuit UIP)
- Reguliere changes vanuit de business- en domeinplannen
- Een bandbreedte voor onvoorziene en nog niet in te plannen changes.

Zie bijlage voor een toelichting op de drie onderdelen van de divisie veranderportfolio

Samenhang tussen de IV-Voortbrengingsprocessen 2/2

Werking

3

Ruimte voor kleine veranderverzoeken binnen een vooraf vastgestelde bandbreedte per divisie

4

In Vraagsturing worden veranderopdrachten uitgewerkt en ingepland conform de gestelde prioriteiten

5

Voor alle realisatieprocessen geldt dat de veranderopdrachten voortkomen uit Vraagsturing

Onderbouwing

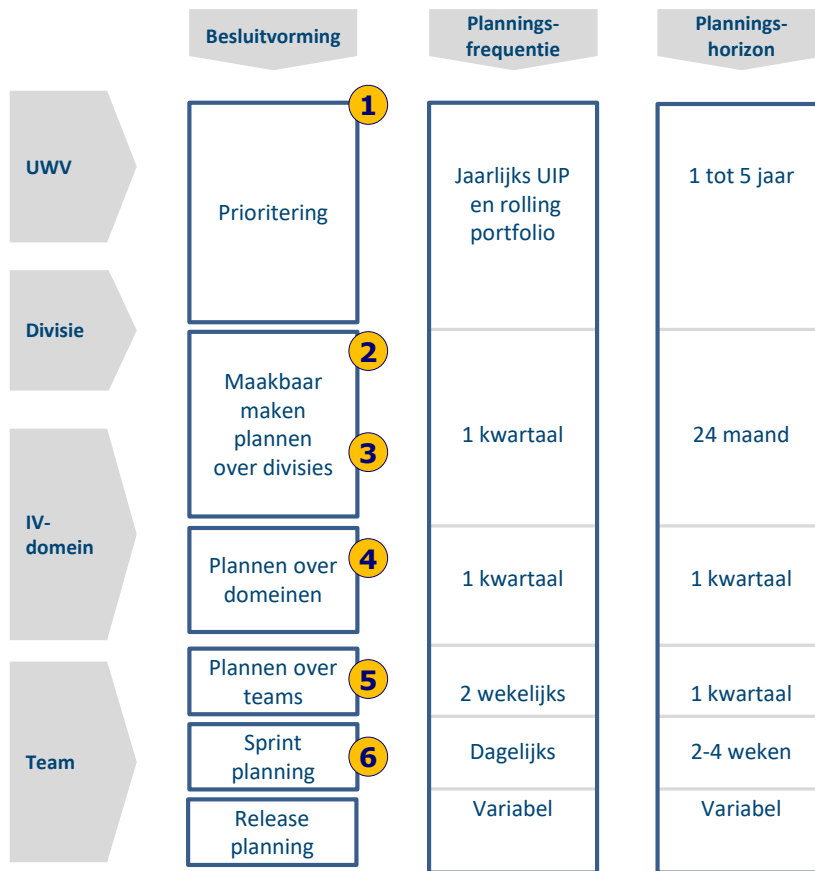
Door op strategisch niveau een bandbreedte te bepalen voor kleine onvoorziene of nog niet in te plannen -maar noodzakelijke- veranderverzoeken, vanuit o.a. de beheerorganisatie (preventief en reactief) kunnen de divisies binnen gestelde kaders deze veranderverzoeken zelf inplannen.

Het werken met een bandbreedte maakt het mogelijk om het totaal aan benodigde capaciteit te 'matchen' met het totaal aan beschikbare capaciteit. Dit maakt een realistische haalbaarheids- en maakbaarheidstoetsing op de veranderportfolio mogelijk.

Op vraagsturingsniveau wordt een verdere uitwerking gedaan en invulling gegeven aan de match tussen capaciteit en veranderopdrachten en wel binnen de strategische kaders en binnen de gestelde mijlpalen zoals opgenomen op de veranderportfolio's. Tevens wordt rekening gehouden met inhoudelijke kaders gesteld vanuit o.a. de secundaire IV-Processen. Wanneer de realisatie van de veranderportfolio in gevaar komt, vindt besluitvorming en/of herprioritering daarover plaats op strategisch niveau en niet binnen Vraagsturing.

De veranderopdrachten komen vanuit vraagsturing op de realisatiebacklogs en worden afhankelijk van de realisatiewijze (Agifall, waterval of standaardpakketten) verder geconcretiseerd en voorbereid met de teams binnen de meegegeven kaders.

Besluitvorming en planning 1/2



Figuur: Besluitvorming en planning

Werking

1 De huidige prioritering via de processen Informatieplanning en Portfoliomanagement is leidend voor prioritering en kaderstelling van de IV-Voortbrenging (horizon 1-5 jaar)

2 Op UWV- en divisieniveau wordt gewerkt met een veranderportfolio op basis van rolling planning (Q8 planning)

Onderbouwing

Binnen het UIP zijn doelstellingen geformuleerd die gerealiseerd moeten worden door projecten en reguliere change. Deze doelstellingen leiden tot kaders en richtlijnen die in alle lagen van het Voortbrengingsproces als uitgangspunt dienen. Daarvoor is het wel noodzakelijk dat deze doelen en kaders voor de betrokkenen op elk niveau helder en herkenbaar zijn. Het uitdragen van deze doelen ligt primair bij de Domeinhouder (Business doelen) en soms bij de Domeinmanager (ICT doelen).

Werken met een rolling planning leidt tot meer wendbaarheid: het dwingt continue herijking af op basis van actuele voortgang, nieuwe inzichten en veranderende prioriteiten. Het is ook een middel om te kunnen sturen op de opstart en realisatie van projecten verspreid over het kalenderjaar. Op de rolling planning van de divisies staan zowel de projecten als de reguliere changes als ook een bandbreedte voor operationele veranderverzoeken vanuit incidenten, security, onderhoud en gebruikerswensen.

Besluitvorming en planning 2/2

Werking

3 Domeinhouders en domeinmanagers borgen commitment op maakbaarheid en beschikbare capaciteit

4 In Planningsessies wordt het werk voor het komend kwartaal voorbereid op niveau van samenwerkende teams. De planning wordt zichtbaar gemaakt op de portfolioplanning (afstemming per kwartaal)

5 Actuele voortgang en afhankelijkheden tussen teams worden zichtbaar gemaakt op een integratieplanning (afstemming ~ tweewekelijks)

6 Teams maken voorafgaand aan de start van iedere sprint een sprintplanning waarop zij user stories inplannen (afstemming ca. twee- tot vierwekelijks)

Onderbouwing

Per domein zijn de domeinhouders en domeinmanagers gezamenlijk verantwoordelijk voor de realisatie binnen de gestelde kaders. Zij zijn het eerste niveau van escalatie binnen Vraagsturing en Agifall. Afstemming gebeurt zo veel mogelijk ad hoc.

Domeinhouders en domeinmanagers sluiten regelmatig aan bij de decentrale portfoliotafel waarbij met domeinconsultants en de portfoliomanager potentiële knelpunten worden besproken op basis van actueel inzicht en beschikbare capaciteit.

Domeinhouders en domeinmanagers kunnen onderlinge belangen ten opzichte van elkaar afwegen en anticiperen op mogelijke knelpunten op de middellange termijn. Dit voorkomt escalaties en zorgt ook voor onderling commitment daar waar sprake is van bijdrage aan projecten waarvan een andere divisie opdrachtgever is. De portfoliotafel levert input voor herijking van het UWV veranderportfolio die ieder kwartaal plaatsvindt.

Gezamenlijke planningsessies door samenwerkende teams zijn nodig om afhankelijkheden in kaart te brengen en planningen op elkaar af te stemmen. Het maken van een planning voor het komend kwartaal dwingt ook onderling commitment af en zorgt ervoor dat de collega's in de verschillende teams van elkaar weten wat er verwacht wordt. Planningen worden uitgewerkt in zogenoemde PI planningsessies, waar alle samenwerkende teams vertegenwoordigd zijn. Bij het maken van de planning wordt altijd rekening gehouden met de meegegeven kaders en richtlijnen. Wanneer teams zich herkennen in de gestelde doelen en kaders, stelt ze dit in staat om eigenaarschap te pakken over hun bijdrage aan die doelen.

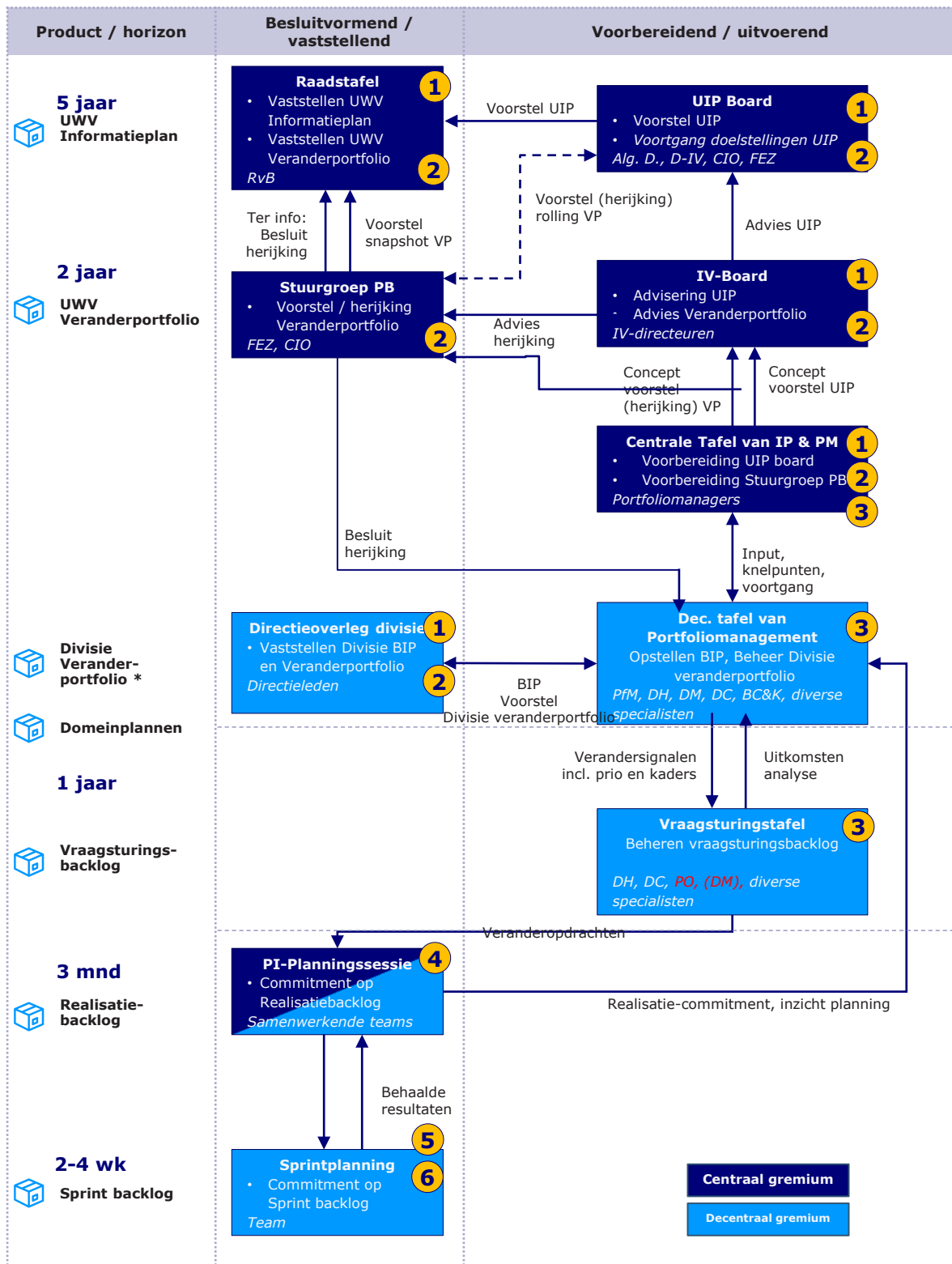
Zie bijlage voor de detailuitwerking van de Planningsessies

De integratieplanning is een korte termijnplanning die wordt gebruikt om de actuele voortgang te monitoren en tijdig bij te kunnen sturen op onderlinge afhankelijkheden tussen teams. Dit is een overleg dat over de grenzen van IV-domeinen en divisies heen kan worden georganiseerd.

Zie bijlage voor de detailuitwerking van de Integratieoverleg

De sprintplanning van de teams wordt gedurende de sprint niet gewijzigd. Hierdoor zijn de teams op korte termijn verzekerd van een stabiele en voorspelbare flow aan werk tijdens de ca. twee tot vier weken durende sprint. Op taakniveau vindt de planning op dagbasis plaats.

Samenhang besturingsgremia



• Het divisie veranderportfolio bestaat uit een mix van korte en lange termijn veranderingen en kent een diffusere horizon van 1 tot 2 jaar.

Zie voor een detailuitwerking van deze overzichtsplaat de verschillende aspectplaten in de bijlagen

Toelichting Samenhang besturingsgremia

Organisatie en gremia

- Eindverantwoordelijkheid voor UIP en veranderportfolio ligt bij de RvB.
- De regierol voor het UIP ligt bij de CIO.
- Centraal PB heeft een regierol bij alle aspecten in de totstandkoming van het veranderportfolio (CIO/FEZ).
- De centrale tafel van IP&PM draagt proceseigenaarschap en heeft een voorbereidende rol richting de UIP board en de stuurgroep PB.
- De tafels zijn de gremia waarin de afstemming van de bureaus met andere stakeholders plaatsvindt.
- Stuurgroep PB heeft een procesverantwoordelijkheid voor de veranderportfolio, beheersing van uitvoering veranderportfolio (projectcyclusbeheersing/ beoordeling projectstuurdocumenten) en is gemandateerd in de besluitvorming van de 'gladde gevallen' namens de RvB.

Totstandkoming UIP

- Het UIP komt tot stand conform het proces Informatieplanning waarbij de inhoud vanuit de decentrale en centrale portfoliotafels wordt opgesteld en de IV-Board adviseert richting de UIP board. De UIP board komt met een voorstel UIP richting de Raad van Bestuur.

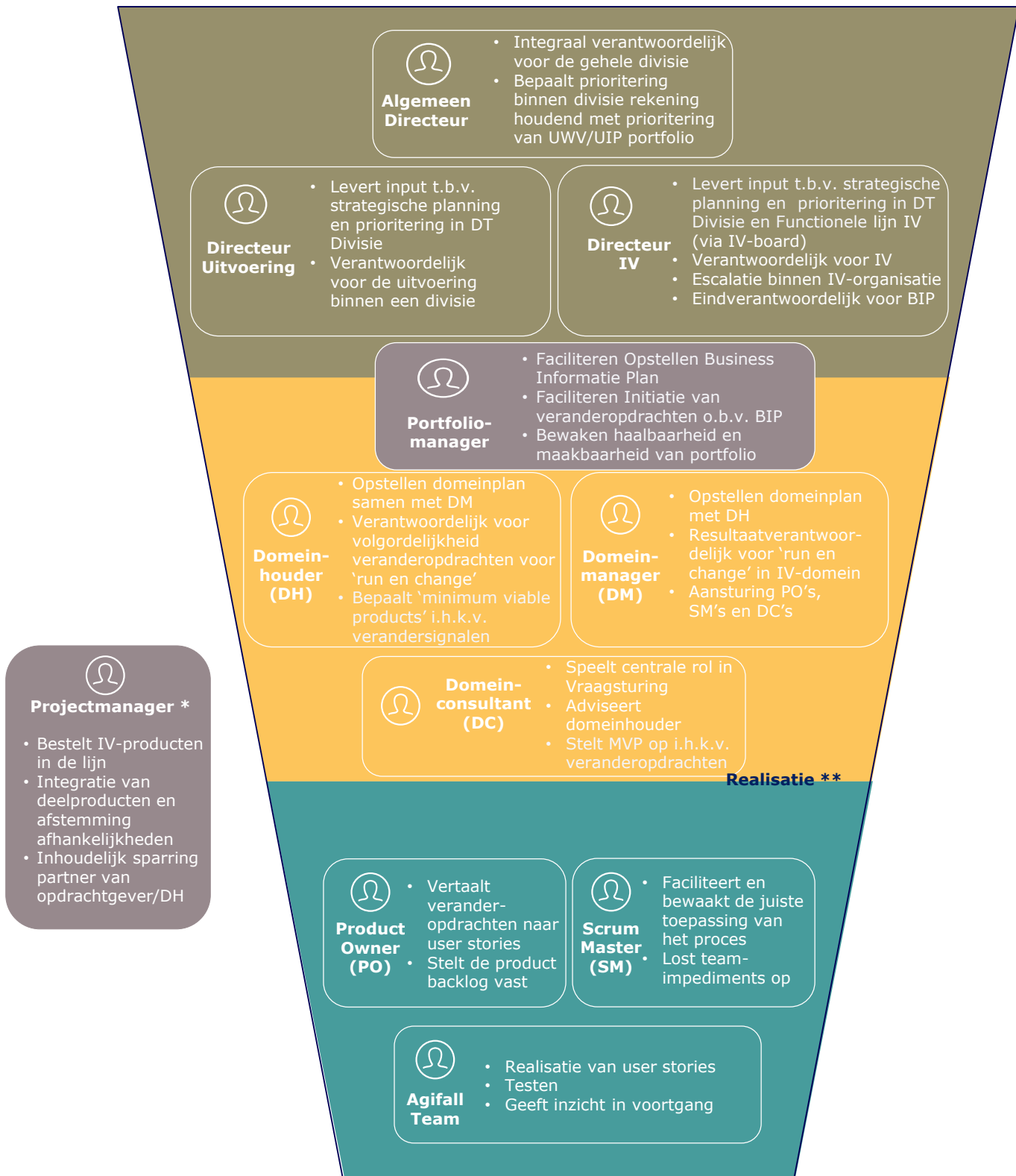
Herijking Veranderportfolio

- In de centrale portfoliotafel wordt op basis van het UIP het rolling UWV veranderportfolio voorbereid, gebaseerd op input vanuit de divisies conform het Portfoliomanagementproces. Het UWV veranderportfolio bevat alle grote veranderingen.
- Enkele keren per jaar wordt door UIP Board en Stuurgroep PB geëvalueerd of de huidige portfolio nog leidt tot de gewenste UIP doelstellingen.
- De Stuurgroep PB bepaalt of wijzigingen in de portfolio ter vaststelling worden voorgelegd aan de RvB of Portefeuillehouder.
- Status, voortgang en samenhang van de portfolio worden regelmatig besproken in de IV-Board. Ook onderwerpen zoals het bereiken van de IV strategie en de modernisering van het IV landschap worden in relatie tot de veranderportfolio besproken.
- Op basis hiervan kan de IV-Board advies uitbrengen naar het Centraal PortfolioBureau. En/of neemt desbetreffende IV directeur het advies mee naar zijn eigen organisatie.
- Op basis van het vastgestelde/herijkte UWV veranderportfolio en de eigen domeinplannen wordt door de decentrale portfoliotafel het Divisie Veranderportfolio opgesteld/herijkt en vastgesteld door de divisie directie.

Uitvoering veranderportfolio

- Regelmatig wordt in de decentrale tafel van portfoliomanagement, in aanwezigheid van domeinhouders en domeinmanagers, de focus voor de komende periode besproken en op elkaar afgestemd, om te anticiperen op afhankelijkheden en potentiële knelpunten.
- In vraagsturing worden de veranderingen op het divisie veranderportfolio op basis van prioriteit en overige kaders nader geanalyseerd (indien van toepassing) en uitgewerkt tot veranderopdrachten en uitgewerkt die vervolgens op de realisatiebacklogs geplaatst worden.
- Tijdens PI-planningssessies plannen de teams de opdrachten met een horizon van 1 kwartaal en committeren zij zich aan realisatie. PI Planningssessies worden gehouden door samenwerkende teams en kunnen divisieoverstijgend zijn.
- De uitkomsten van de planningssessie worden gedeeld met de decentraal portfoliobureaus om eventuele afwijkingen ten opzichte van de planning inzichtelijk te maken en de consequenties in kaart te brengen.

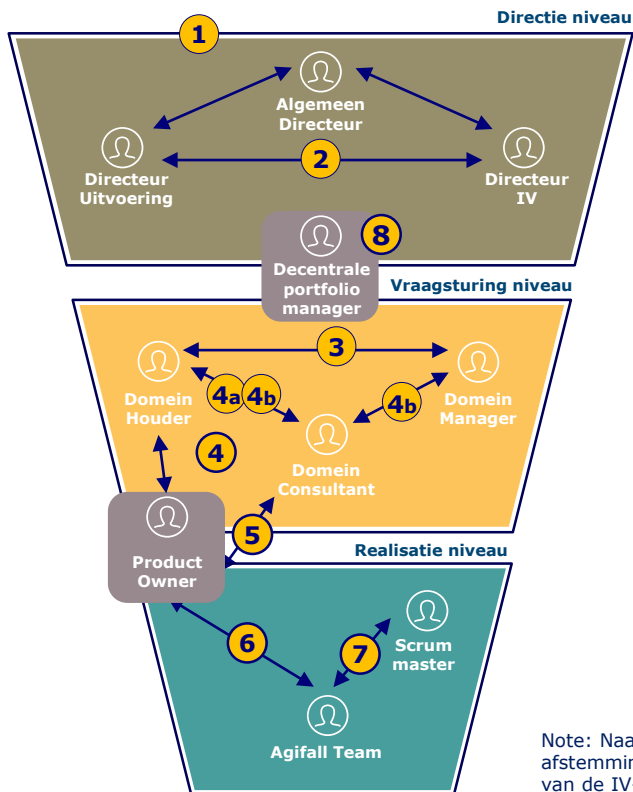
Rollen binnen de IV-Voortbrengingsprocessen



*) Daar waar projectmanager in dit document staat, worden alle huidige projectmanagementfuncties bedoeld.

**) De rollen die zijn beschreven op dit niveau zijn nieuwe rollen die specifiek voorkomen in het Agifall-proces.

Interactie tussen rollen binnen de divisie



Kern interactiemomenten

- 1 **Prioritering UWV**
- 2 **Vaststellen prioriteiten van de divisie en opstellen divisie- en veranderportfolio**
- 3 **Bepalen domeinplannen**
- 4a **Indienen verandesignalen**
- 4b **Maakbaar maken veranderopdrachten binnen het IV-domein**
- 5 **Warme overdracht van Vraagsturing naar Agifall en Waterval**
- 6 **Stabiele en continue flow van werk**
- 7 **Bewaken werkproces en wegnemen van belemmeringen**
- 8 **Bewaken portfolio**

Note: Naast de bovengenoemde interactie vindt veel meer onderlinge afstemming plaats tussen de verschillende rollen betrokken bij de besturing van de IV-voortbrenging

Figuur: Interacties

Werking

- 1 De Algemeen Directeur is eindverantwoordelijk voor het bepalen van de strategische prioriteiten van een divisie
- 2 Directeuren Uitvoering en directeuren IV zijn samen verantwoordelijk voor de IV-strategie, de IV prioriteiten en de planning op de veranderportfolio van een divisie
- 3 De domeinhouder en domeinmanager zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het bepalen van de inhoud van het domeinplan conform de gestelde prioriteiten

Onderbouwing

- Afstemming en prioritering vindt UWV-breed plaats in de bestaande informatieplanning- en portfoliomanagement processen binnen de kaders die zijn gesteld door CIO Office resp. het Centraal Portfolio Bureau. In dit proces binnen een divisie wordt de IV vertegenwoordigd door de Directeur IV en de business door de Directeur Uitvoering
- Afstemming vindt plaats binnen de UIP-besturing en de DT's en wordt geformaliseerd in het portfoliomanagementproces, onder regie van de decentrale portfoliomanager, die ook overzicht houdt op de realisatie van de portfolio ten opzichte van de oorspronkelijke planning. De directeur IV is verantwoordelijk voor de onderwerpen gerelateerd aan de IV-strategie en de directeur Uitvoering is verantwoordelijk voor de Business strategie.
- De gezamenlijke verantwoordelijkheid geldt zowel voor de run als de change. Vanuit deze rol zijn de domeinhouder en domeinmanager tevens het escalatieniveau binnen de IV-Voortbrengingsprocessen (Vraagsturing, Agifall, Waterval en Standaardpakketten). Samen zijn ze verantwoordelijk voor de realisatie van het domeinplan, waarbij de Domeinhouder het business-perspectief en de Domeinmanager het ICT-perspectief inbrengt en bewaakt.

Interactie tussen rollen binnen de divisie

Werking

Onderbouwing

4

De domeinhouder, domeinconsultant en Product Owner vormen in de besturing een kernteam

De domeinhouder, domeinconsultant en Product Owner vormen als kernteam de verbinding tussen de verschillende lagen van het Besturingsmodel. Indien nodig sluit hierbij de Domeinmanager aan.

4a

De domeinhouder is vanuit de uitvoering de eigenaar van verandesignalen in het vraagsturingsproces

De domeinhouder bepaalt namens de business in het vraagsturingsproces welke verandesignalen worden uitgevoerd en in welke volgorde. Hij doet dit binnen de kaders die volgen uit het informatieplanning- en portfoliomanagementproces. De domeinhouder wordt geadviseerd door de domeinconsultant die binnen de IV-organisatie is gepositioneerd en die een centrale rol speelt in het vraagsturingsproces. In geval van domeinoverstijgende veranderinitiatieven zijn de domeinhouders verantwoordelijk voor onderlinge afstemming met collega domeinhouders.

4b

De domeinmanager is verantwoordelijk voor het maakbaar maken van de veranderopdrachten

De domeinmanager stuurt de domeinconsultants (inhoudelijk) aan en is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de analyses en voor het maakbaar maken van de veranderportfolio. Stemt op regelmatige basis af met domeinconsultants m.b.t. resourcing, planning en oplossingsrichtingen.

5

De domeinconsultants en product owners zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de warme overdracht tussen Vraagsturing en Agifall/Waterval

De domeinconsultants en product owners hebben nauwe afstemming tijdens de analysefase over inhoud en de mate van detailniveau van de veranderopdrachten. Gezamenlijk zorgen ze voor een warme overdracht van de veranderopdrachten naar de product backlogs. Op deze manier wordt geborgd dat het voor de sprintteams volstrekt helder is wat de bedoeling is en worden onduidelijkheden weggenomen voordat daadwerkelijk wordt begonnen met de realisatie.

6

De product owner zorgt voor het inplannen van het werk op de backlogs van de sprintteams

De product owner is verantwoordelijk voor de inplanning van het werk op de backlogs. Hij doet dit binnen de meegegeven kaders. In overleg met de teamgenoten worden sprintplanningen zo opgesteld dat de volgordelijkheid en combinaties van user stories zo logisch en optimaal mogelijk zijn.

7

Scrum Masters zijn verantwoordelijk voor het werkproces van de sprintteams

De scrummaster stuurt vooral op proces en lost knelpunten op voor het team. Indien nodig kan hij escaleren naar de domeinmanager.

Interactie tussen rollen binnen de divisie

Werking

Onderbouwing

8

De Portfoliomanager bewaakt het portfolio

De Portfoliomanager acteert als schakel tussen de IV-processen op strategisch en tactisch niveau, definieert en bewaakt de kaders (prioriteit, samenhang, deadlines, etc.). Adviseert en informeert de directie over (de voortgang van) de portfolio. Faciliteert de Domeinhouder bij het initiëren en realiseren van veranderopdrachten o.b.v. het BIP. Beoordeelt de maak- en haalbaarheid o.b.v. input uit Vraagsturing en de teams. En verschaft inzicht in en bewaakt de samenhang van het portfolio. Hiervoor heeft de Portfoliomanager interactie met rollen op alle niveaus.

Interactie tussen rollen bij reguliere overstijgende veranderingen

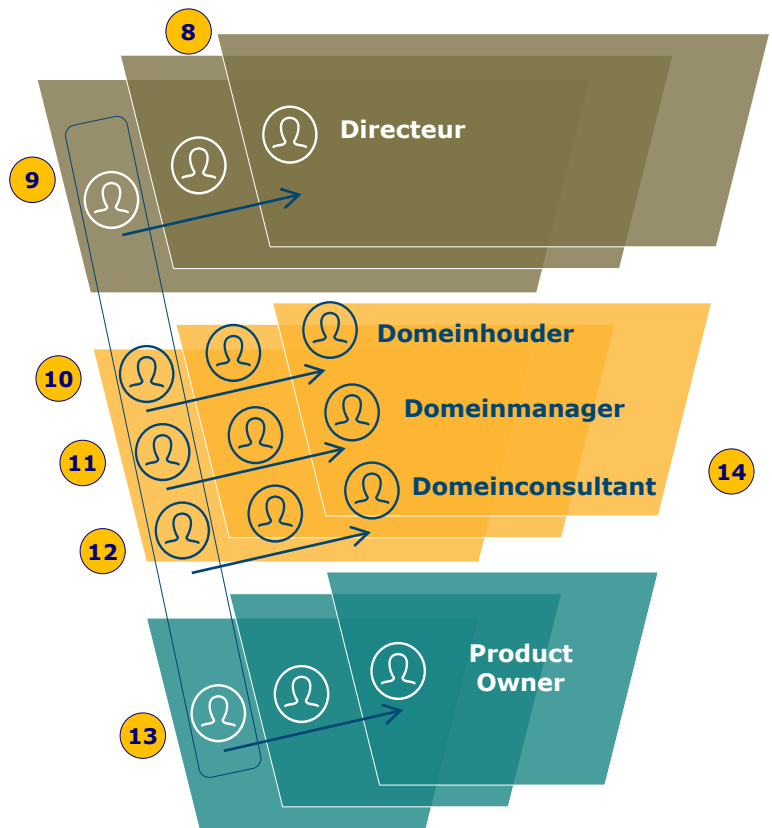
Eén opdrachtgever

Eén lead Domeinhouder

Eén lead Domeinmanager

Eén lead Domeinconsultant

Eén lead Product Owner



Figuur: Interacties bij overstijgende veranderingen

Werking

8 Veel veranderingen zijn overstijgend en vragen om besturing over de teams, domeinen en/of divisies heen

9 Elke verandering kent één opdrachtgever, die op directieniveau met betrokken divisies afstemt

10 De lead domeinhouder stemt met andere domeinhouders af over oplossingsrichtingen, MVP en planning

Onderbouwing

Bij veel veranderingen zijn meerdere divisies en/of domeinen en teams betrokken. Op elk niveau is overstijgende afstemming en besluitvorming vereist om verandesignalen in samenhang te realiseren. Op elk niveau neemt de rol met de meeste belangen een leadrol aan voor overstijgende coördinatie en communicatie.

Elke verandering heeft een enkele opdrachtgever die verantwoordelijk is voor de realisatie van deze verandering. Als een verandering door meerdere divisies gerealiseerd moet worden, stemt de opdrachtgever af met zijn/haar counterparts in de andere divisie(s).

De lead domeinhouder voert coördinatie en stemt met de andere betrokken domeinhouders af over oplossingsrichtingen, MVP en beoogde planning en anticipeert op afhankelijkheden en potentiële knelpunten.

Interactie tussen rollen bij reguliere overstijgende veranderingen

Werking

11 De lead domeinmanager coördineert afstemming met de overige domeinmanagers over maakbaarheid en realisatie

12 De lead domeinconsultant coördineert het vraagsturingsproces over de verschillende domeinen heen

13 In de realisatie verzorgt de lead product owner de coördinatie tussen product owners van samenwerkende teams

14 Wanneer intensieve afstemming met meerdere partijen nodig is kan aanvullende coördinatie vereist zijn

Onderbouwing

De lead domeinmanager stemt maakbaarheidsvraagstukken af met de overige domeinmanagers en borgt dat het verandersignaal in samenhang voortgebracht wordt en binnen de verschillende domeinen de juiste capaciteit beschikbaar is.

De lead domeinconsultant borgt dat het vraagsturingsproces over de domeinen heen goed verloopt en analyses en uitwerking in samenhang plaatsvindt. De lead domeinconsultant brengt afhankelijkheden en knelpunten over de domeinen in kaart en neemt betrokkenen mee in de uitkomsten.

De lead product owner borgt dat de realisatie door samenwerkende teams in goede samenhang gebeurt en voortschrijdend inzicht geëffectueerd wordt in de plannings van de teams om binnen de meegegeven kaders werkende software te leveren.

Indien de realisatieverantwoordelijkheid dusdanig veel coördinatie vereist over divisies/domeinen heen dat het construct van lead-rollen niet volstaat kan de lijn aanvullende ondersteuning inzetten om deze coördinatie in vraagsturing en realisatie uit handen te nemen. Deze coördinatie vindt plaats onder regie van de lijn.

Interactie tussen rollen bij projectmatige aanpak

Uitgangspunten

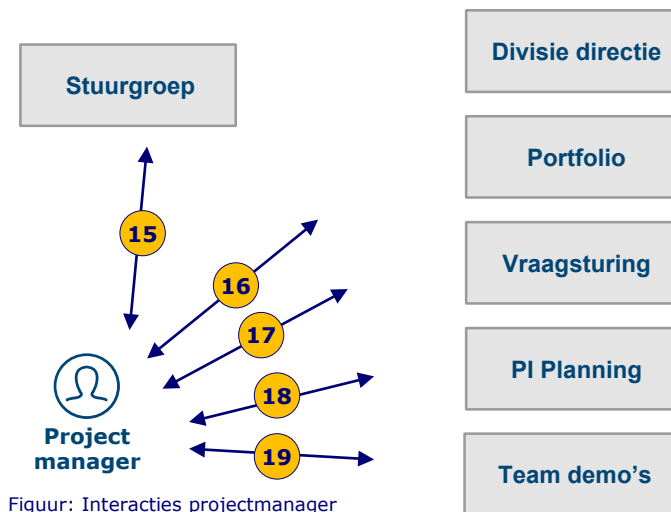
- De projectorganisatie is een tijdelijk hulpconstruct naast de lijn en wordt aangestuurd conform UPM. De projectstuurgroep is de verbinding tussen de projectsturing en lijnsturing.
- Projecten kennen een SCOPAFIJTH brede scope en zijn daarmee breder dan IV. Dit model gaat in op de sturing van de IV-aspecten en beschrijft de projectmanagementrol sec vanuit het perspectief van de IV-voortbrengingsfabriek.
- Steeds meer veranderingen die projectmatig opgepakt worden vergen divisie-, domein-, en/of teamoverstijgende coördinatie.
- De projectmanager bestelt bij externe partijen en de IV-lijnorganisatie de IV-(deel)producten die nodig zijn voor de oplevering van het projectresultaat. De projectmanager doet dat bij interne opdrachten op een soortgelijke manier als de werkwijze bij trajecten waarbij een deel van de realisatie door externe partijen plaatsvindt.
- De IV-lijnorganisatie is verantwoordelijk voor de realisatie van de benodigde IV-producten.
- De verantwoordelijke IV-lijnorganisatie is voor het opleveren van een IV-(deel)product vertegenwoordigt in de stuurgroep als Senior Supplier.
- De projectmanager is verantwoordelijk dat alle benodigde producten belegd worden bij een betreffend stuurgroeplid en dat een integraal totaalproduct (SCOPAFIJTH) opgeleverd wordt.
- Een project beschikt in de regel niet over een eigen team voor het realiseren van IV-producten. Met uitzondering van (zeer) complexe trajecten, waarbij bijvoorbeeld een business case over meerdere domeinen/divisies heen moet worden opgesteld door een apart analyseteam.
- Indien er sprake is van een programma vindt besturing plaats conform de standaard werkwijze en begrippen van MSP. Verder gelden dezelfde richtlijnen als bij projecten.

Start van een project

Bij het opstellen van het project(plan) is het van essentieel belang om goede afspraken te maken. Geadviseerd wordt bij de start van het project met (lead) Domeinhouder en (lead) Domeinconsultant:

- Een goede Product Breakdown te maken, inclusief bepaling afhankelijkheden
- Duidelijke afspraken te maken wie welke producten/diensten levert
- Tevens duidelijk afspreken wat de geleverde kwaliteit moet zijn en hoe (deel)producten op elkaar aan moeten sluiten

Interactie tussen Projectmanager, Stuurgroep en andere overleggen



Figuur: Interacties projectmanager

15 De Projectmanager stuurt het project via de Stuurgroep, conform UPM

De projectmanager gebruikt de stuurgroep voor afstemming en bijsturing over voortgang, planning, knelpunten en oplossingsrichtingen. In de Stuurgroep zitten de Opdrachtgever, Senior Supplier(s) en Senior User(s). Waardoor conform UPM-aansturing, vertegenwoordiging vanuit de leverende lijn en vanuit de klant aanwezig is. Afhankelijk van de context en fase van het project, kan de rol van Senior Supplier door verschillende rollen uit het Besturingsmodel opgepakt worden.

16 De Projectmanager werkt samen met Portfoliomanager en Domeinhouder op Portfolio-niveau

De Projectmanager stemt af met de Portfoliomanager en Domeinhouder om het projectplan en de product breakdown (waaronder MVP) op te stellen en over de prioriteit in het portofolio. Gedurende het project schakelen zij ook over de voortgang van het project.

17 De Projectmanager biedt vanuit het project verandersignalen bij Vraagsturing aan

Om de (deel)producten geleverd te krijgen, levert de Projectmanager in overleg met Domeinhouder en Domeinconsultant verandersignalen aan bij Vraagsturing. Indien nodig brengt de lead Domeinconsultant de verandersignalen ook naar Vraagsturingstafels van andere betrokken domeinen.

18 De Projectmanager werkt mee aan de voorbereiding en is deelnemer tijdens de PI Planning

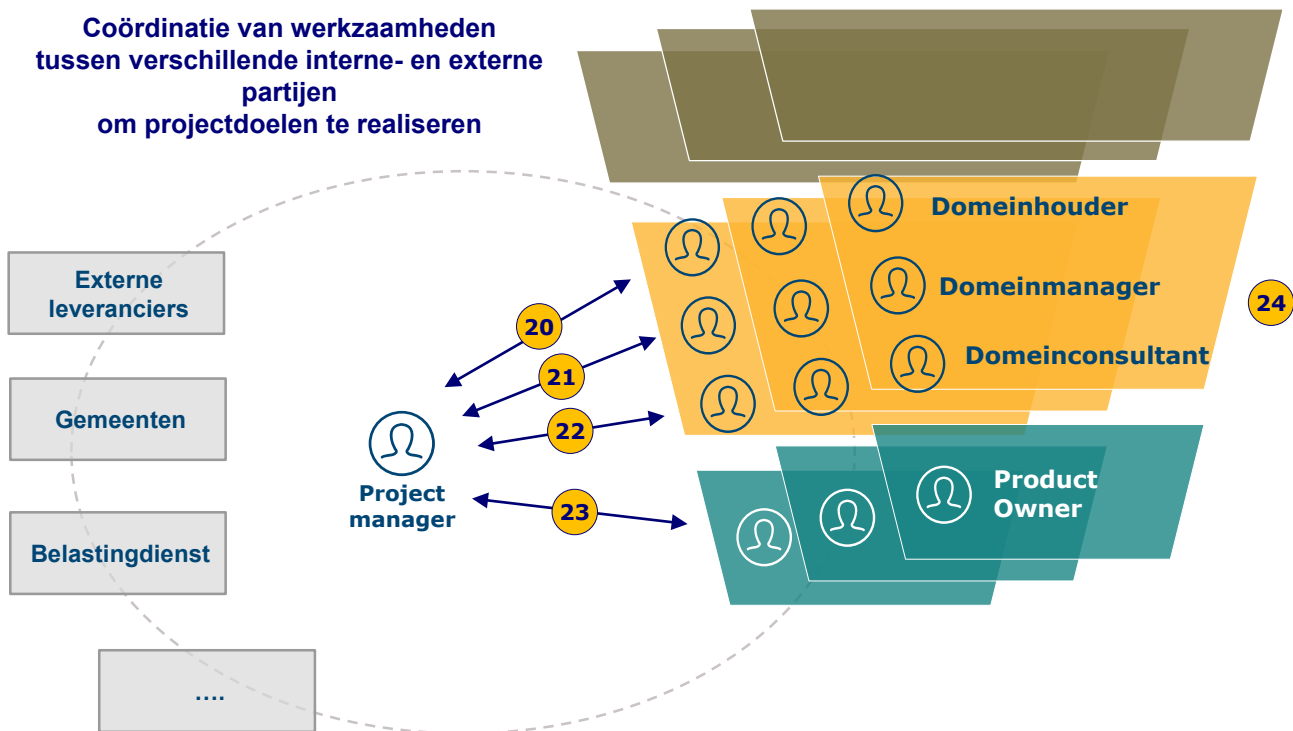
In aanloop naar de PI Planning schakelt de Projectmanager met de (lead)Domeinhouder, Domeinconsultant en Product Owner, om informatie te leveren die nodig is voor voorbereiding van de PI Planning. Tijdens de PI Planning is de Projectmanager meestal aanwezig om (aanvullende) context te schetsen voor de teams.

19 De Projectmanager sluit aan bij door de realisatie-teams georganiseerde demo's

Om de voortgang van bestelde (deel)producten te zien, sluit de Projectmanager aan bij de demo's van de betrokken teams. Omdat deze na elke sprint plaatsvinden, kan tijdig worden gehandeld als realisatie anders uitpakt dan verwacht, zowel in planning als inhoudelijk resultaat.

Interactie tussen Projectmanager en rolhouders Besturingsmodel

Coördinatie van werkzaamheden tussen verschillende interne- en externe partijen om projectdoelen te realiseren



Werking

De projectmanager stemt af met de (lead) domeinhouder over inhoud, tijdslijnen en oplossingsrichtingen.

20

Onderbouwing

De (lead) domeinhouder bepaalt in samenspraak met de projectmanager de functionaliteit, het minimum viable product en de volgorde van de verandesignalen. De domeinhouder is daarbij verantwoordelijk dat dit past binnen de prioriteiten en kaders die in het informatieplannings- en portfoliomanagementproces zijn vastgesteld. De domeinhouder fungeert daar waar nodig als Senior User in de stuurgroep. Bij projecten is vaak een forecast van minimaal 6 tot 9 maanden nodig, met commitment op realisatie-deadlines. Hierover dienen door de projectmanager en betrokkenen goede afspraken gemaakt te worden.

Interactie tussen rollen bij projectmatige aanpak

Werking

21 De projectmanager stemt met de Domeinmanager (Senior Supplier) af in de stuurgroep

22 De projectmanager volgt het vraagsturingproces. Hij stemt de verandesignalen af met de (lead) domeinconsultant die verantwoordelijkheid draagt voor het Vraagsturingproces

23 In het Agifall proces wordt de projectmanager primair geïnformeerd door de (lead) product owner(s) over inhoud en voortgang

24 Wanneer intensieve afstemming met meerdere partijen nodig is kan aanvullende coördinatie vereist zijn

Onderbouwing

In de regel sluit de Domeinmanager als Senior Supplier aan in de stuurgroep. Het is daar dat de Projectmanager voornamelijk afstemming heeft met de Domeinmanager.

De projectmanager stelt in de regel geen eigen teams samen die projectanalyses uitvoeren of integrale businessontwerpen maken. In plaats daarvan wordt het vraagsturingproces gevolgd. Binnen het vraagsturingproces worden de noodzakelijke analyses uitgevoerd onder coördinatie van de (lead) domeinconsultant. De projectmanager organiseert afstemming over de projectdeelproducten heen en stuurt op een integrale planning, brengt knelpunten in kaart en stemt af met de (lead) domeinconsultant, die het Vraagsturingproces over de verschillende domeinen heen coördineert.

In plaats van rechtstreeks realisatieteams aan te sturen, stemt de projectmanager af met de (lead) product owner. De product owners bepalen binnen de gestelde kaders zelf hoe de verschillende werkzaamheden worden ingepland. De projectmanager bewaakt het opleveren van deelproducten binnen vastgestelde volgorde en afgesproken deadlines. De projectmanager wordt hiertoe uitgenodigd voor voorbereiding en deelname aan de PI Planningen en door teams georganiseerde demo's.

Indien de realisatieverantwoordelijkheid dusdanig veel coördinatie vereist over divisies/domeinen heen dat het construct van lead-rollen niet volstaat kan de lijn aanvullende ondersteuning inzetten om deze coördinatie in vraagsturing en realisatie uit handen te nemen. Deze coördinatie vindt plaats onder regie van de lijn.

Beheer en doorontwikkeling van het besturingsmodel

De beschrijving van het besturingsmodel en de werking ervan, vormt het vertrekpunt voor een geleidelijke en gefaseerde doorontwikkeling vanuit de huidige besturing naar een nieuwe vorm waarmee (na opschaling) de IV-doelstellingen op een voorspelbare wijze worden bereikt. We streven daarbij naar uniformiteit in de besturing, met voldoende bewegingsruimte in de praktijk, maar met het model als basis.

De tijdens het Praktijkjaar uitgevoerde beproevingen hebben al geleid tot een aantal lessons learned waarmee het model is aangescherpt. Ook tijdens en na implementatie zullen we blijven leren en ontwikkelen. Om het model mee te laten ontwikkelen op basis van deze praktijk ervaring, zullen door de Procesbeheergroep Besturingsmodel op reguliere basis evaluaties worden uitgevoerd. Leren en doorontwikkelen is daarmee onderdeel van het modelbeheer.

Het beheer van het besturingsmodel wordt op een gelijksoortige manier ingericht als de IV-processen.

Het besturingsmodel kent een eigenaar die verantwoordelijk is voor de bestuurlijke verankering, een gedelegeerd eigenaar die de modelbeheergroep voorziet en wordt ondersteund door IV-Procesmanagement.

De modelbeheergroep komt periodiek bij elkaar om uitvoering conform ontwerp te bewaken en verbeteringen door te voeren in het model, op basis van opgedane inzichten van de werking van het model in de ketens en over de ketens heen.

Deze groep bestaat de volgende rollen van het besturingsmodel, waarbij alle divisies vertegenwoordigd zijn:

- Domeinhouder, Domeinmanager, Domeinconsultant
- Product owner
- Portfoliomanager
- Projectmanager

Om de processen in lijn te houden met het besturingsmodel vindt periodiek afstemming plaats tussen de gedelegeerd eigenaren van het Besturingsmodel, Informatieplanning, Portfoliomanagement, Vraagsturing en Agifall.

Binnen elke divisie is iemand verantwoordelijk voor de implementatie en uitvoering van het besturingsmodel conform de beschrijving. Om een uniforme uitvoering van het besturingsmodel over de verschillende divisies heen te borgen, komt deze groep periodiek bijeen onder leiding van de gedelegeerd eigenaar.



BIJLAGEN:

- ROLBESCHRIJVINGEN VAN BELANGRIJKE SPELERS IN DE BESTURING
- SAMENHANG OVERLEGGREMIA
- OVERLEGORGANEN
- OPBOUW VERANDERPORTFOLIO
- PRIORITEREN EN INPLANNEN

Bijlage: Rolbeschrijvingen van belangrijke spelers in de besturing (1/3)

Algemeen directeur (rol buiten IV-organisatie)

- Integraal verantwoordelijk voor de gehele divisie
- Bepaalt prioritering binnen divisie rekening houdend met prioritering van UWV/UIP portfolio

Directeur Uitvoering (rol buiten IV-organisatie)

- Levert input t.b.v. strategische planning en prioritering in DT Divisie
- Verantwoordelijk voor de uitvoering binnen een divisie

Directeur IV

- Levert input ten behoeve van strategische planning en prioritering in DT Divisie en functionele lijn IV (via IV-board)
- Integraal verantwoordelijk voor IV
- Eindverantwoordelijk voor het BIP
- Escalatie binnen IV-organisatie

Portfoliomanager

- Voert regie op het informatieplanning en portfoliomanagementproces en heeft een faciliterende en voorbereidende rol in de besluitvorming op alle niveaus
- Faciliteren Opstellen Business Informatieplan
- Initiëren van veranderopdrachten o.b.v. Business Informatie Plan
- Analyse en inzicht m.b.t. haalbaarheid en maakbaarheid
- Levert input ten behoeve van besluitvorming over knelpunten

Domeinhouder (rol buiten IV-organisatie)

- Bepaalt de inhoud van het domeinplan samen met de domeinmanager. Hierin is zowel de 'run als change' opgenomen
- Verantwoordelijk voor het inplannen van veranderopdrachten conform prioriteiten en kaders die zijn gesteld in het informatieplannings- en portfoliomanagementproces
- Bepaalt de 'minimum viable products' en ook de volgorde waarop deelproducten worden opgeleverd
- Laat zich adviseren door de domeinconsultant
- Stelt vast of de oplossingsrichtingen die door de realisatie worden uitgewerkt tot werkende software voldoen aan de gestelde eisen en verwachtingen
- Is primair aanspreekpunt in de uitvoering voor wat betreft de IV-Voortbrenging en is daarmee een belangrijke schakel tussen Business en IV

Legenda:

- Activiteit vindt met name plaats in Informatieplanning- en portfolioprocessen
- Activiteit vindt met name plaats in vraagsturingsproces
- Activiteit vindt met name plaats in realisatieprocessen
- Activiteit vindt op alle besturingsniveaus plaats

Bijlage: Rolbeschrijvingen van belangrijke spelers in de besturing (2/3)

Domeinmanager

- Bepaalt de inhoud van het domeinplan samen met de domeinhouder. Hierin is zowel de 'run als change' opgenomen
- Adviseert de Domeinhouder met betrekking tot de maakbaarheid van de veranderportefeuille
- Is eerste niveau van escalatie wanneer er knelpunten ontstaan die niet door de realisatieteams kunnen worden opgelost
- Verantwoordelijk voor de samenstelling en het adequaat functioneren van de teams
- Verantwoordelijk voor de realisatie van de 'run en change' binnen een IV-domein
- Geeft leiding aan product owners, scrummasters, domeinconsultants

Domeinconsultant

- Levert input voor het domeinplan, zowel voor technische changes als ook voor changes van functionele aard
- Adviseert domeinhouder en domeinmanager met betrekking tot de veranderportfolio
- Speelt een centrale rol in Vraagsturing en zit de Vraagsturingstafel voor
- Bepaalt de 'minimum viable products' i.h.k.v. veranderopdrachten
- Faciliteert de warme overdracht tussen de processen Vraagsturing en Agifall
- Geeft inhoudelijk richting aan analisten

Product Owner

- Vertegenwoordigt de uitvoering binnen de IV-organisatie
- Coördineert de vertaling van veranderopdrachten vanuit het vraagsturingsproces in concrete user stories
- Stemt op regelmatige basis af met de domeinhouder en/of domeinconsultant op inhoud en oplossingsrichting
- Plaatst veranderopdrachten conform de meegegeven prioritering op de productbacklog van agile realisatieteams
- Zorgt voor het inplannen in 'logische' werkpakketjes op de sprintplanningen
- Houdt zich aan de gestelde kaders en prioriteitstelling en stuurt op gecommitteerde einddata

Legenda:

- Activiteit vindt met name plaats in Informatieplanning- en portfolioprocessen
- Activiteit vindt met name plaats in vraagsturingsproces
- Activiteit vindt met name plaats in realisatieprocessen
- Activiteit vindt op alle besturingsniveaus plaats

Bijlage: Rolbeschrijvingen van belangrijke spelers in de besturing (3/3)

Scrum master

- Faciliteert en bewaakt de juiste toepassing van de Scrum en Agifall methodiek (proces)
- Zorgt ervoor dat het team ongestoord haar activiteiten kan uitvoeren, lost impediments op
- Heeft een faciliterende en coördinerende rol binnen een Agifall team
- Zorgt voor inzicht in actuele status en voortgang ten opzichte van (sprint) planning

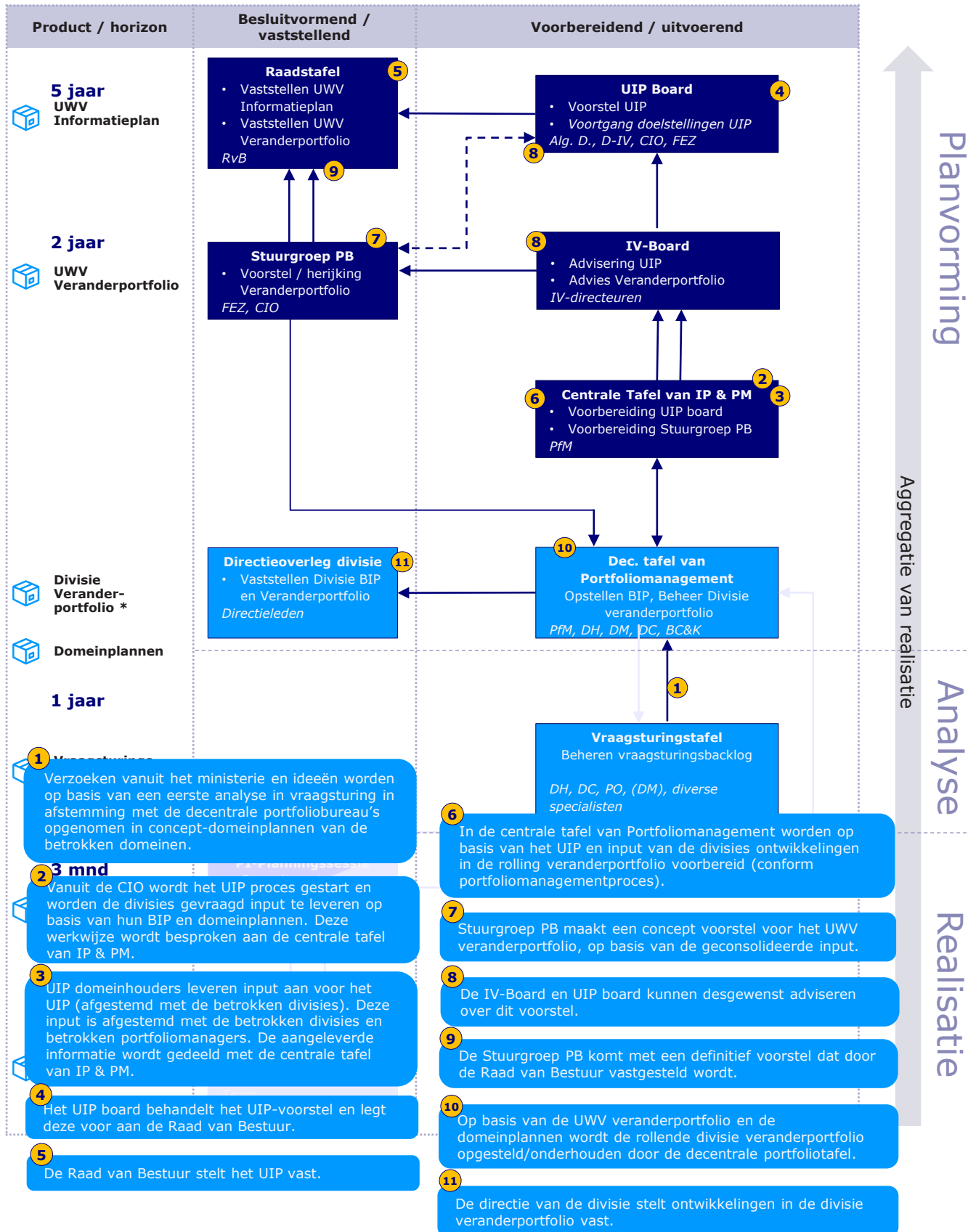
Projectmanager (rol buiten IV-voortbrengingsprocessen)

- Bepaalt welke producten moeten worden ontwikkeld om zijn projectresultaat te kunnen behalen. En beschrijft deze producten in het projectplan
- Bestelt de benodigde IV (deel)producten via vraagsturing bij de betreffende domeinen/divisies
- Houdt overzicht op de voortgang van alle deeltrajecten en houdt zicht op onderlinge afhankelijkheden, waarbij de diverse leverende partijen zelf verantwoordelijk zijn voor levering binnen de door het project gestelde kaders (tijd, geld en kwaliteit)
- Denkt in scenario's en anticipeert op afwijkingen ten opzichte van het oorspronkelijk plan indien producten niet conform gestelde kaders kunnen worden geleverd
- Stemt regelmatig af over de volgorde van werkzaamheden, onderlinge afhankelijkheden, knelpunten, risico's en voortgang. Afhankelijk van de complexiteit en de fase waarin het project zich bevindt, doet hij/zij dit met de (lead) domeinhouder(s) en domeinconsultant(s) en/of rechtstreeks met de product owners
- Escaleert indien nodig binnen de stuurgroep richting de senior supplier (domein manager of IV directeur waar de bestelling bij is geplaatst)

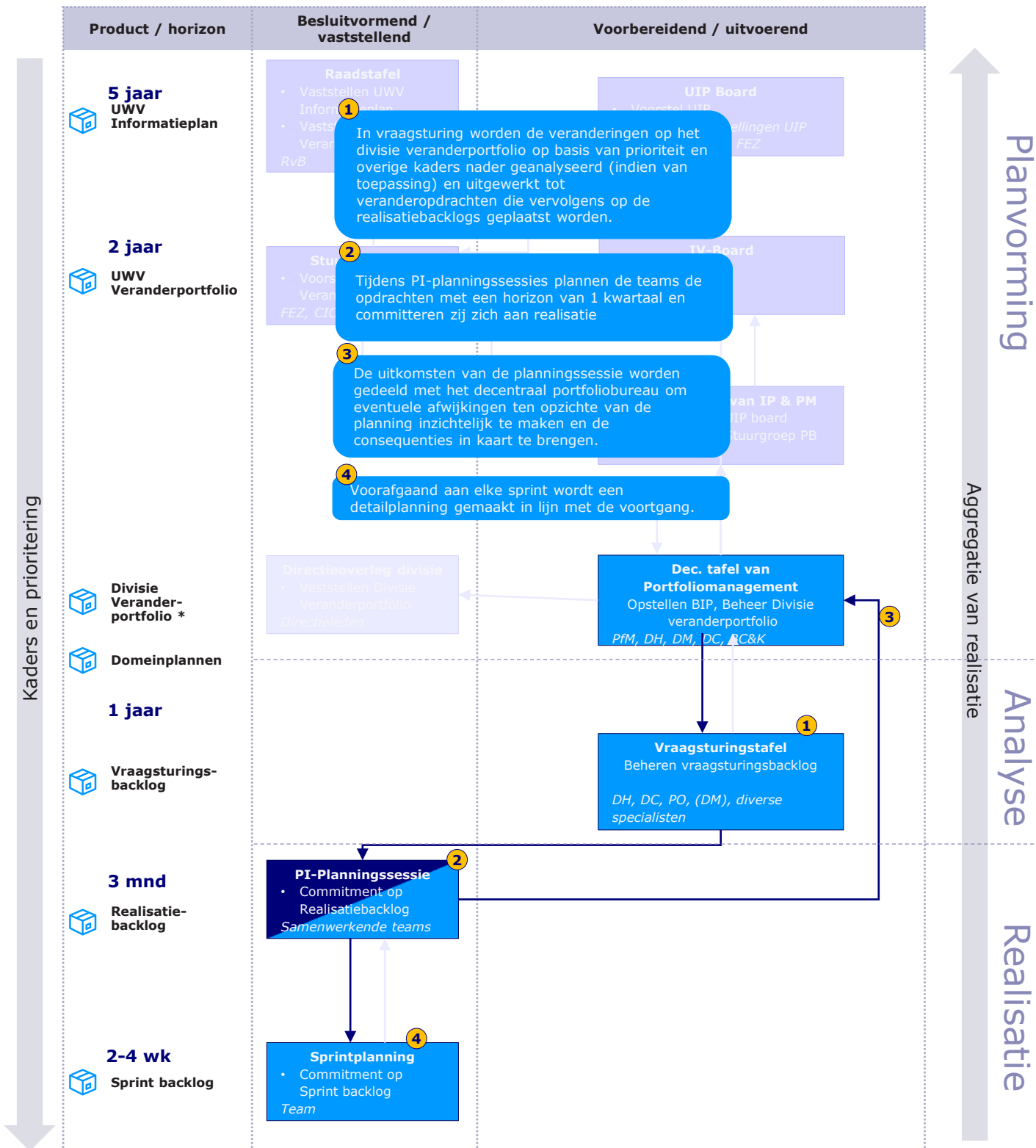
Legenda:

- Activiteit vindt met name plaats in Informatieplanning- en portfolioprocessen
- Activiteit vindt met name plaats in vraagsturingsproces
- Activiteit vindt met name plaats in realisatieprocessen
- Activiteit vindt op alle besturingsniveaus plaats

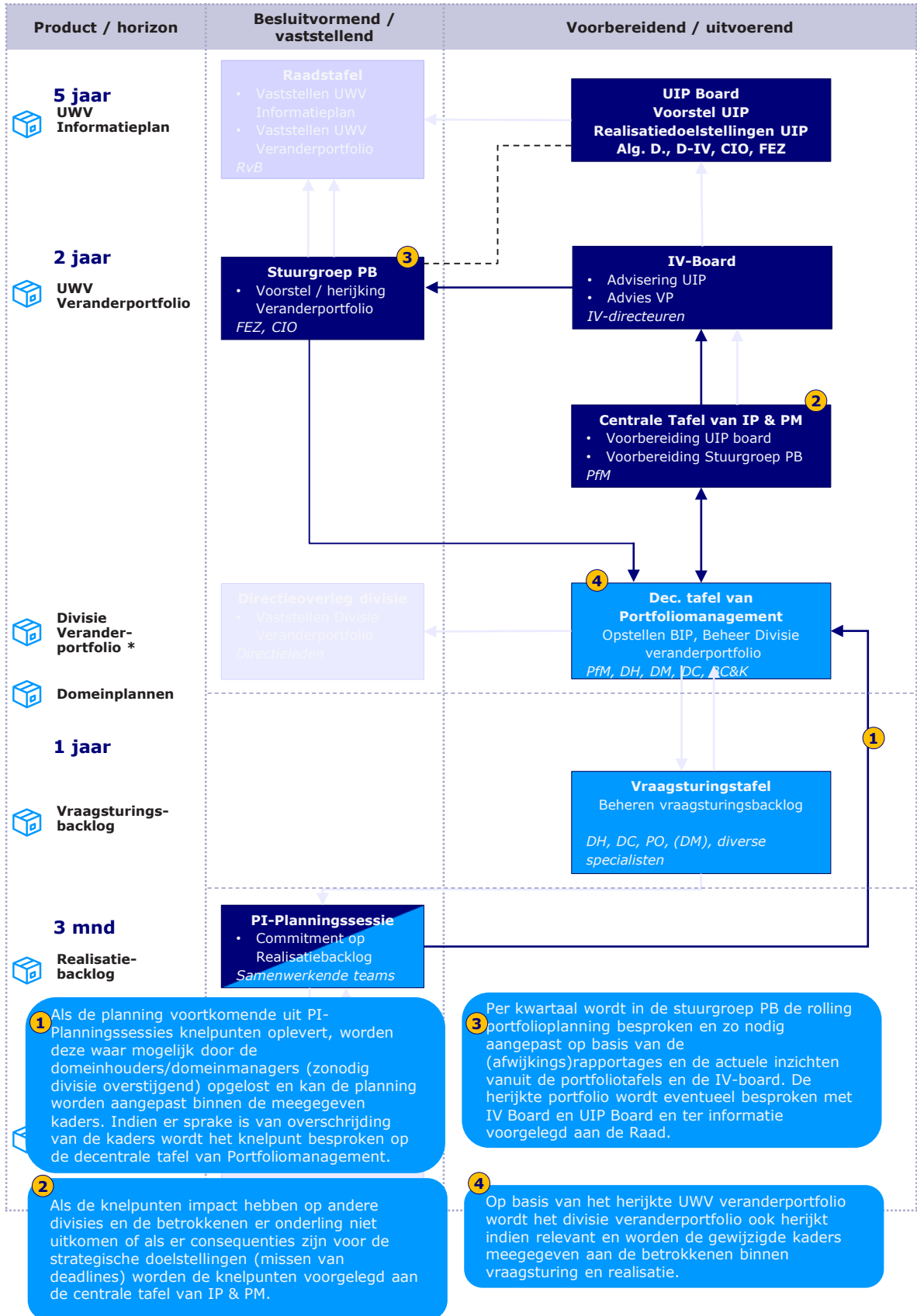
Bijlage: Samenhang overleggremsia – Planvorming



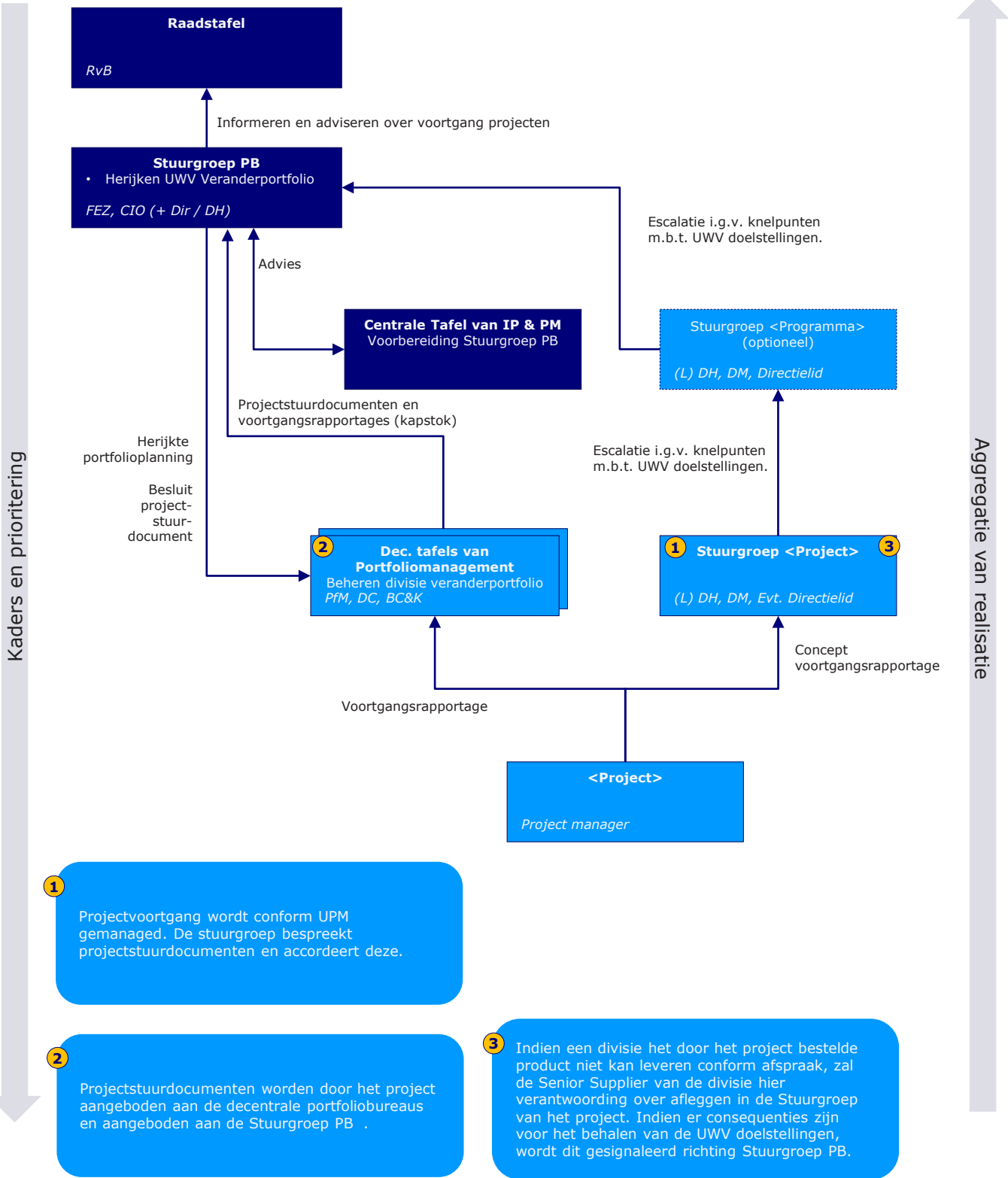
Bijlage: Samenhang overleggreemia – Uitvoering



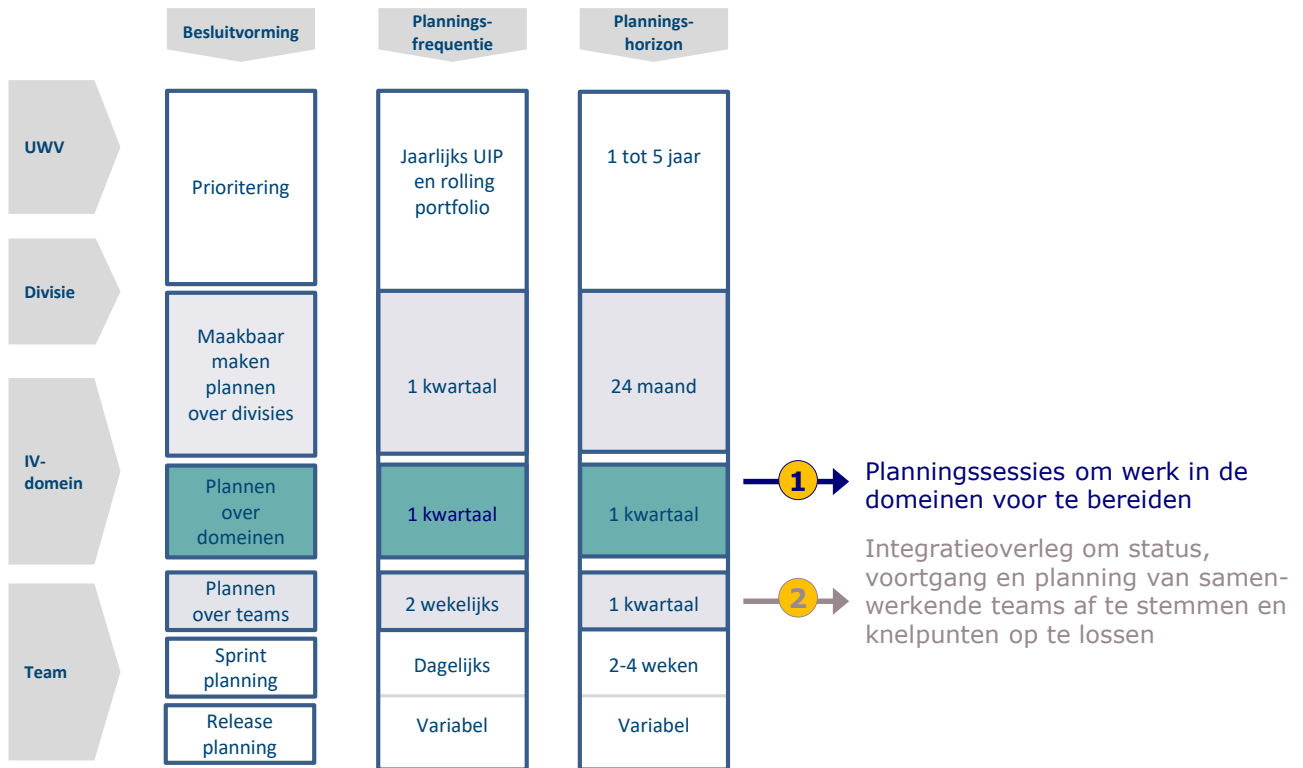
Bijlage: Samenhang overleggremsia – Herijking



Bijlage: Samenhang overleggremsia – Voortgang projecten



Bijlage: Inrichting operationele overlegorganen (1/2)



Figuur: Planningsessie

Naam overleg

1 **PI-Planningsessie**

Frequentie

Per Kwartaal

Wat moet het doen?

In deze sessie wordt het **werk voorbereid** voor het komende kwartaal (ca 4 sprints) op niveau van nauw samenwerkende teams.

Teamleden, management en stakeholders bespreken visie en doel van de komende periode. Omvang, haalbaarheid, afhankelijkheden en risico's worden in detail met elkaar afgestemd. Werk wordt optimaal verdeeld over de teams, besluiten worden indien mogelijk ter plekke genomen en **commitment** van alle betrokkenen wordt vastgesteld.

De planningsessie is een **werkvorm** en niet een overlegorgaan en zorgt voor:

- Afstemming tussen ontwikkeling en businessdoelen met de businesscontext, visie en team- en PI-doelen
- Identificatie van afhankelijkheden en groei in onderlinge samenwerking
- Teams voorzien van kaders o.g.v. bijv. architectuur, IB&P en UX om het werk goed te doen
- Goede afstemming tussen hoeveelheid werk en beschikbare capaciteit
- Snelle besluitvorming rondom planningen en commitment op einddata van alle betrokkenen en teams

Input

- Geselecteerde Veranderopdrachten
- Businesscontext, visie, roadmaps
- Prioriteitstelling veranderportfolio
- Inzicht in capaciteit op teamniveau
- Actuele portfolioplanning (teamoverstijgende samenhang)

Output

- Gedefinieerde doelstellingen komende sprints (kwartaal)
- Commitment van alle partijen op realisatie binnen afgesproken kaders
- Overzicht risico's en afhankelijkheden en kaders
- Input en nieuwe inzichten t.b.v. het portfoliomanagementproces

Wie

Domeinhouders
Domeinmanagers
Agile Teams/SM
Productowners
Release – en change mgrs
Projectmanagers
Diverse vlinderfuncties

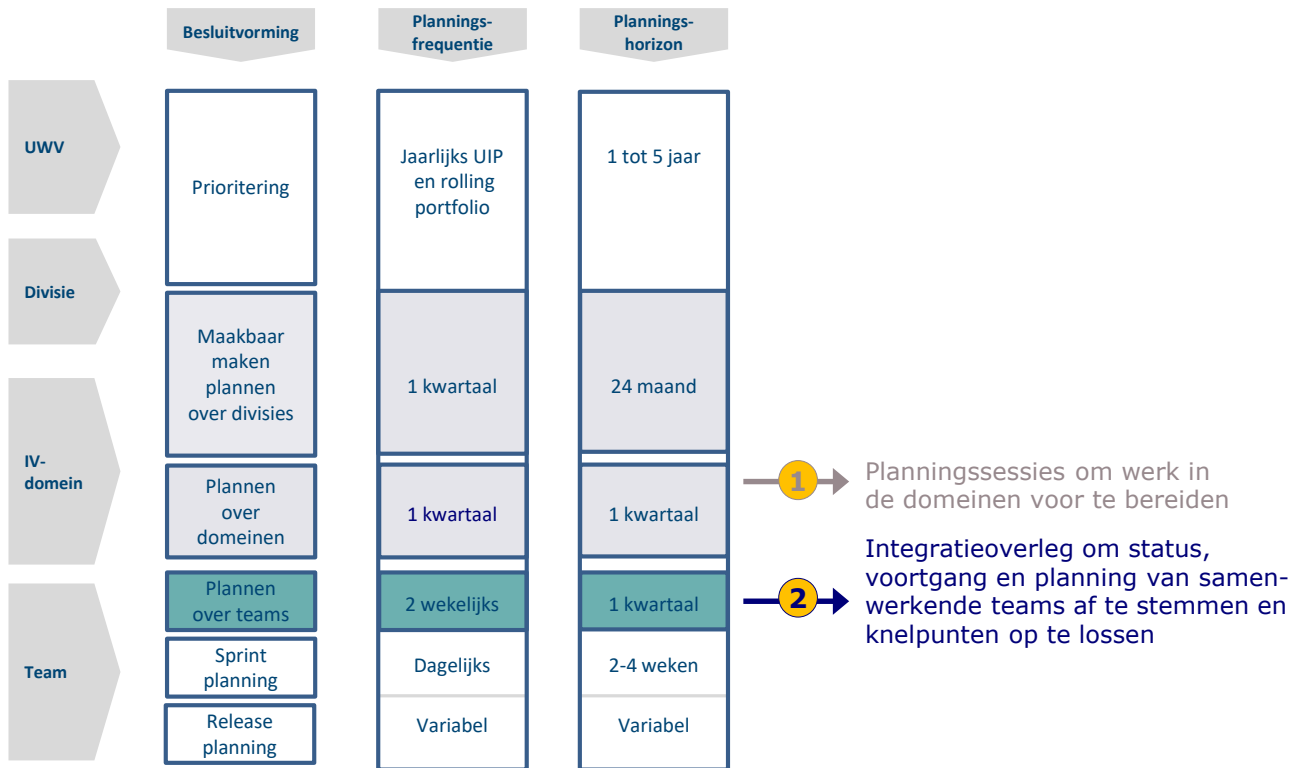
Verantwoordelijkheid

Inhoud, minimum viable products, volgorde (WAT) Realisatie IV (HOE/capaciteit/randvoorwaarden) Planning, coördinatie, onderlinge afhankelijkheden
Verantwoordelijk voor coördinatie tussen teams

Organisatie

- Releasemanagers en Projectmanagers bereiden input voor m.b.t. planningen, deadlines en inzicht in afhankelijkheden
- Faciliteren door 'neutrale partij' evt externe kennis inhuren
- De output van de PI Planning wordt door de Lead Product Owner gedeeld met betrokkenen

Bijlage: Inrichting operationele overlegorganen (2/2)



Figuur: Integratieoverleg

Naam overleg

2 Integratieoverleg

Frequentie

Minimaal sprintcadans

Wat moet het doen?

Dit overleg zorgt voor de **'dagelijkse' besturing** van teams die in onderlinge samenhang werken aan een veranderopdracht. Bijvoorbeeld wanneer er sprake is van een project en/of een gezamenlijke release met een vaste einddatum.

Dit is een overleg dat **over de grenzen van teams, domeinen en divisies** heen wordt georganiseerd. Hier wordt geborgd dat wat in de PI-planningsessies is afgesproken, ook daadwerkelijk in de realisatie plaatsvindt. Dit overleg zorgt voor een gezamenlijk inzicht in status, voortgang en planning. Het fungeert als een overlegorgaan om **onderlinge afhankelijkheden te bespreken en knelpunten op te lossen**. Dit overleg heeft zowel de agifall als de waterval teams/elementen in scope.

Eventuele escalatie gaat via de lead product owner naar de domeinhouder(s) en domeinmanager(s)

Input

- Actueel inzicht in voortgang
- Actueel overzicht onderhanden werk
- Knelpunten teams
- Releaseplanning
- Globale planning van features en user stories op de afzonderlijke backlogs

Output

- Update releaseplanning
- Update productbacklogs
- Update integratieplanning
- Update releaseplanning

Wie

Projectmanager
Productowners
Scrummasters
Change- en Releasemgrs
Testermanagers

Verantwoordelijkheid

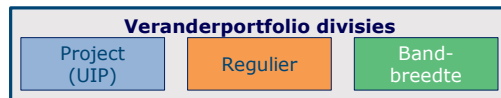
Coördinatie over teams, planning/sturing op einddata
Opnemen van userstories op de product backlogs
Proces binnen teams
Planning implementatie, inbrengen van expertise
Testplan en uitvoering ervan

Organisatie

- Lead productowner

Bijlage: Opbouw Veranderportfolio

De veranderportfolio van de divisies omvat de totale veranderbehoefte van de divisies en bestaat uit een aantal categorieën.



UIP Project

- Omvat alle planbare veranderingen die in lijn met het UWV Informatieplan geïnitieerd en geprioriteerd worden
- De veranderingen worden additioneel gefinancierd
- Worden meestal als project uitgevoerd
- Behelst zowel veranderingen voor projecten voor de 'eigen' divisie als veranderingen die gevraagd worden door projecten vanuit andere divisies

Regulier

- Omvat alle planbare veranderingen die vanuit de divisie/domeinplannen worden geïnitieerd en geprioriteerd
- De veranderingen worden vanuit het reguliere budget gefinancierd
- Kunnen projectmatig worden gerealiseerd, of volledig in de lijnorganisatie
- Bevat zowel eigen veranderingen als gewenste bijdrage vanuit andere divisies

Bandbreedte

- Een reservering van capaciteit om wel voorziene maar niet-planbare werkzaamheden op te pakken.
- Binnen de bandbreedte passen operationele veranderverzoeken voortkomend uit incidenten, onderhoud, kleine gebruikerswensen en security, u-toetsen.
- Per divisie/domein is de bandbreedte vastgesteld op basis van praktijkervaring in de afgelopen jaren.
- Nadrukkelijk niet bedoeld om in te zetten voor planbare veranderingen die niet binnen de beschikbare capaciteit van project/regulier passen.

Bijlage: Prioriteren en inplannen

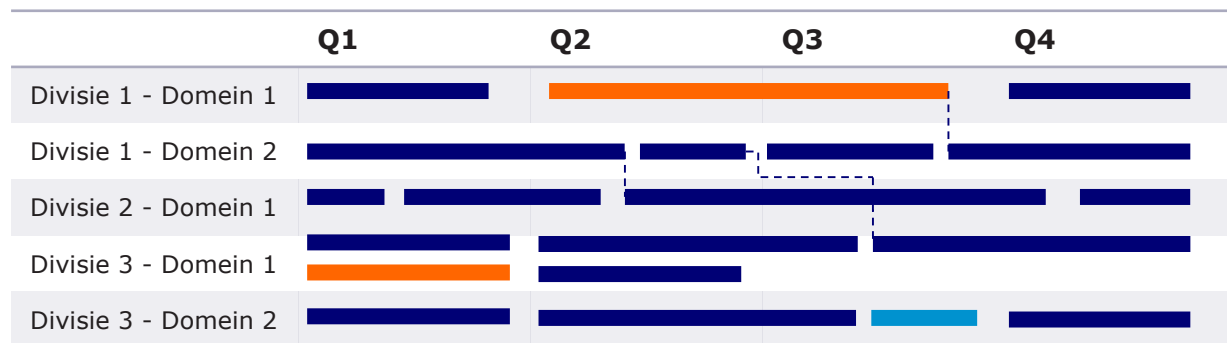
Prioritering vindt plaats in het informatieplanning en portfoliomanagementproces, met als uitgangspunt de strategische UWV doelstellingen, aangevuld met plannen vanuit de domeinen en divisies. Dit leidt tot een geprioriteerde UWV veranderportfolio met een rolling planning die regelmatig bijgesteld wordt.

Op elk niveau in de UWV organisatie is ruimte om invulling te geven binnen de meegegeven kaders

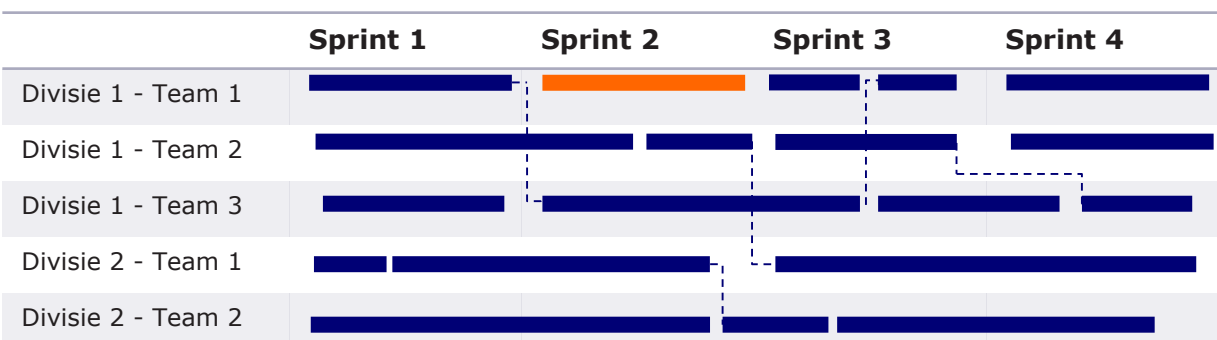
Prioriteit: wat is belangrijk om te doen, wat is minder belangrijk?



Inplannen over domeinen: hoe kunnen we werkzaamheden inplannen op basis van prioriteit, rekening houdend met capaciteit en afhankelijkheden



Inplannen over teams: hoe kunnen de realisatie het beste invullen in de tijd, op basis van prioriteit, rekening houdend met capaciteit en afhankelijkheden



Gedrag en mindset binnen de nieuwe IV-Organisatie (1)

Gedragskenmerken om een agile omgeving te laten werken

	Traditioneel gedrag		Gewenst gedrag nieuw organisatie
Bestuur en algemeen directeuren	<ul style="list-style-type: none">▪ Managen en overzien van grote initiatieven▪ Vasthouden aan lange termijn jaarplannen▪ Bedenken van high-level oplossingen▪ Uitzetten van koers en goedkeuren beslissingen		<ul style="list-style-type: none">▪ Focus op Visie, minder op uitvoering▪ Snel leren en 'wendbaar' zijn in prioriteitstelling▪ Zichtbaar zijn en samenwerken met management▪ Hindernissen voor managers/afdelingen elimineren▪ Focus op (klient)waarde en hoogste prioriteiten▪ Vraag eigenaarschap in plaats van delegeren
Managers	<ul style="list-style-type: none">▪ Delegeren en toewijzen van taken en opdrachten▪ Managen van vastomlijnde processen▪ Sturen op vooraf vastgestelde resultaten▪ Rapporteren op initiatieven en teamvoortgang▪ Bepalen hoe anderen hun werk moeten doen▪ Oplossen van conflicten binnen afdeling▪ Reviewen van documenten▪ Besluiten nemen op detailniveau		<ul style="list-style-type: none">▪ Zorgen voor heldere en expliciete kaders voor teams▪ Hindernissen voor teams elimineren en escalaties op het laagst mogelijke managementlaag op laten lossen▪ Besluiten nemen gebaseerd op (actuele) data▪ Stimuleren van experimenten (fouten maken mag)▪ Stimuleren van eigenaarschap in de lijn▪ Samenwerking benadrukken en aanjagen▪ Iteratieve planning : focus op voorspelbaarheid▪ Teams beschermen van externe afleiding
Teamleden en uitvoerend	<ul style="list-style-type: none">▪ Uitvoeren van voorgeschreven taken▪ Scherpe afbakening van specifieke rollen en verantwoordelijkheden▪ Zorgen voor overdracht van deelproducten naar andere mensen en afdelingen▪ Rapporteren van voortgang op eigen taken▪ Escaleren bij management i.g.v. knelpunten		<ul style="list-style-type: none">▪ Verantwoordelijk voor goed werkende uitkomst i.p.v. een vooraf exact vastgesteld eindresultaat▪ Eigenaarschap voor taken en activiteiten bij teams▪ Voorkomen van overdrachtsmomenten▪ Focus op samenwerking/verantwoordelijkheid nemen▪ Focus op lerend vermogen van jezelf en collega's▪ Experimenteren om tot betere oplossingen te komen▪ Voorspelbaarheid in rapporteren en communicatie

Gedrag en mindset binnen de nieuwe IV-Organisatie (2)

Projectmanagement: nadruk op andere (gedrags)kenmerken nodig

	Traditioneel gedrag projectmanager		Gewenst gedrag nieuwe organisatie
Plannen	<ul style="list-style-type: none">▪ Plannen op basis van een vast eindresultaat▪ Plannen op basis van sequentiële fases (design bouw, testen, hardening, implementatie)▪ Vooraf opstellen van detailplanningen en work-breakdown		<ul style="list-style-type: none">▪ Plannen op basis van de gewenste uitkomst▪ Slicen van projecten, plannen o.b.v. roadmap met detailplanningen voor eerste periode▪ Plannen op basis van prioriteiten: hoogste prio eerst▪ Periodiek updaten van integratieplanningen o.b.v. nieuwe inzichten, afhankelijkheden en knelpunten
Sturen	<ul style="list-style-type: none">▪ Sturen o.b.v. vooraf vastgestelde procesmijlpalen▪ Sturen op een plan waarin geen flexibiliteit zit voor wat betreft requirements & oplossingsrichtingen▪ Werken met een vast projectteam dat dedicated werkt aan een project/programma▪ Aansturen van resources in de IV-organisatie▪ Rapportage op voortgang en afwijkingen ten opzichte van vooraf opgesteld plan▪ Sturing vooral op proces en niet op inhoud		<ul style="list-style-type: none">▪ Sturen op basis van voortgang en deelproducten van de teams (en niet op afzonderlijke activiteiten)▪ Sturen op gecommiteerde einddata▪ Samenwerking en eigenaarschap i.p.v. aansturen▪ Hindernissen voor teams elimineren en stuurgroep inzetten om voortgang te faciliteren▪ Sturing op proces EN op inhoud: projectmanager heeft als enige de 'helicopterview' over het geheel
Samen-werken	<ul style="list-style-type: none">▪ Projectmanager verantwoordelijk voor het totale eindresultaat (tijd, scope, kwaliteit)▪ Projectmanager 'haalt mensen naar werk' en richt daarvoor een eigen projectorganisatie in▪ Integrale analyses worden uitgevoerd door analisten/consultants in het project onder regie van projectmanager▪ Om de IT voortbrenging te organiseren wordt (veelal) gebruik gemaakt van deelprojectleiders		<ul style="list-style-type: none">▪ Stuurgroep in gezamenlijkheid verantwoordelijk voor het totale eindresultaat (tijd, scope, kwaliteit).▪ De projectmanager ondersteunt PO, CM en RM m.b.t coördinatie van activiteiten over alle teams▪ Projectmanager heeft geen vast projectteam voor IV realisatie, maar gebruikt de teams in de lijn▪ Projectmanager 'bestelt' analyses bij de betrokken vraagsturingsteams en stemt af met lead consultants▪ Projectmanager 'brengt werk naar teams' en stemt daarvoor af met de productowners

Het belang van Houding & Gedrag in het succes van het Besturingsmodel

- Nu we geconstateerd hebben dat het Besturingsmodel zoals het bedacht is kan werken, is de volgende stap het stukje houding en gedrag wat komt kijken bij de uitvoering van het Besturingsmodel. Het model beschrijft namelijk voornamelijk de Waarom en het Wat van het besturen, maar de Hoe is minstens net zo belangrijk.
- De Hoe, de uitvoering, zit hem in de juiste houding en het juiste gedrag. Wat dit precies is willen we samen met de rolbekleders gaan bepalen. Zij zijn tenslotte degene die het gaan doen en/of degene die er profijt van hebben als het goed gebeurt.
- We zullen dit per niveau van het Besturingsmodel aanpakken, zodat we in de eigen invloedssfeer, op basis van het daadwerkelijke werk, met elkaar naar het nieuwe gewenste gedrag toe kunnen werken.
- De eerste stap zal daarbij zijn om het gesprek te starten, met als doel het besef te creëren dat verandering gewenst is en in ieders eigen belang, maar ook ieders eigen verantwoordelijkheid. Vanuit dat startpunt zullen we een inventarisatie maken van mogelijke verbeterstappen. Kleine stappen, elke keer een beetje beter. Die stappen pakken we op met het betreffende niveau, maar prioriteren we samen met het niveau eronder(/aangelegen niveau?). Die hebben namelijk direct last of profijt van het vertoonde gedrag.
- We beseffen ons dat er ook al veel stappen zijn gezet op dit gebied. De rollen zijn ingevuld, implementatiemanagers en coaches hebben het model geïntroduceerd en er zijn interventies gedaan om de besturing te verbeteren. Soms is dit simpelweg door mensen met elkaar in gesprek te brengen, andere keren is het een gesprek over hoe iemand zich opstelt tegenover collega's. Hierop willen wij doorpakken, met een nog grotere focus op de besturing en een gestructureerde aanpak om te leren en verbeteren.

Aanscherpingen van versie 1.0 naar versie 1.x

Onderwerp	Pagina	Aanscherping	Argumentatie
Algemeen	nvt	Opsplitsing Informatieplanning- en portfoliomanagement proces naar 2 gescheiden processen.	Het besturingsmodel is zo weer in lijn met de opsplitsing van het secundaire IV-proces in twee afzonderlijke processen.
Management-samenvatting	4	Extra opmerking over de scope van het model; besturing van de inhoud in de voortbrengingsketen; geen sturing op de kwaliteit van de processen.	Er worden veel vragen gesteld waarom bepaalde sturing in het model ontbreekt
Doelstellingen	5	Doelstellingen die we met de besturing willen bereiken opgenomen	
Ontwerpprincipe	6	Prioritering vindt plaats in de processen IP & PM. De bewegingsruimte van prioriteren/inplannen binnen de kaders op lagere niveaus is meer benadrukt	De interpretatie van prioriteren is verschillend binnen de organisatie. De boodschap dat we vertrouwen op vakmanschap en op elk niveau ruimte geven binnen de kaders qua invulling van het werk (volgorde en planning).
Ontwerpprincipe	6	Warme overdracht tussen de IV-voortbrengingsprocessen. Herschreven naar intensieve samenwerking ipv warme overdracht	Overdracht insinueert een top-down benadering, waarbij de werkelijkheid meer tweerichtingsverkeer is met input over inhoud en haalbaarheid vanuit 'beneden'.
Ontwerpprincipe	6	Drie nieuwe ontwerpprincipes opgenomen: businessbetrokkenheid, vertrouwen en bandbreedtes	
Organisatie-inrichting	8	Aanvullend stuk opgenomen	Het model insinueert dat de bovenkant veel groter is dan de onderkant, terwijl dit in werkelijkheid andersom is als gekeken wordt naar de personeelsomvang. Deze aanvulling zou dat beeld moeten nuanceren.
Hoofdlijn besturingsmodel	10	In de toelichting bij de verschillende dimensies de informatiestroom naar boven opgenomen.	Het stuk las als een top-down benadering gericht op verfijning van plannen en kaders, terwijl veel input bottom-up geleverd wordt.
Samenhang IV-Voortbrengingsprocessen	12, 13	Expliciet benoeming dat bandbreedte niet onvoorzien of nog niet te plannen is	Betere duiding van bandbreedte ter voorkoming dat bandbreedte als vrije ruimte gezien wordt voor veranderingen buiten de besturing
Samenhang IV-Voortbrengingsprocessen	13	Toelichting punt 5, veranderopdrachten komen voort uit vraagsturing	Toelichting was erg beperkt
Samenhang besturingsgremia	16, 17	Aanvullend stuk opgenomen (plaat en toelichting)	De informatiestroom tussen de verschillende besturingsgremia was nog onduidelijk.

Aanscherpingen van versie 1.0 naar versie 1.x

Onderwerp	Pagina	Aanscherping	Argumentatie
Interactie	19	Benadrukken scope van verantwoordelijkheden bij uitvoering en IV op directie en domeinniveau	De verantwoordelijkheden leken niet eenduidig en bracht twijfels wie waar van is.
Interactie	21, 22	Divisieoverstijgende samenwerking via lead-rollen toegelicht, inclusief extra coördinatie	Divisieoverstijgende samenwerking en coördinatie in de IV-lijnorganisatie kreeg nauwelijks aandacht in het besturingsmodel.
Interactie	23, 24	Projectmanagement herschreven in lijn met handshake	Projectmanager voert coördinatie over bestellingen heen
Bijlagen			
Bijlage: Rolbeschrijvingen	27-29	Alle rollen van pagina 12 opgenomen Bredere rolbeschrijving, ook over eigen 'niveau' heen, incl. subtiele visualisatie	Benadrukken dat de spelers ook betrokken worden bij andere niveaus, met name voor het leveren van input (vertrouwen op vakmanschap)
Bijlage: Samenhang overleggrema	32-35	Aspectplaten incl. toelichting van het overzicht op pagina 16	
Bijlage: kwartaaloverleg		Verwijderd	Gremium is opgenomen in Stuurgroep PB (UWV kwartaaloverleg tbv herijking) en Portfoliotafel (uitvoering portfolio)
Bijlage: opbouw veranderportfolio	38	Toelichting van de verschillende onderdelen opgenomen	
Bijlage: prioriteren en plannen	39	Verduidelijking dat op elk niveau invulling plaatsvindt qua prioriteit en planning	