



Datum

28 NOV. 2008

Van

R.G. Timmer

T (020) 687 54 58

F (020) 687 54 95

Ons kenmerk

SBK/77317

Uw kenmerk

Postbus 58285, 1040 HG Amsterdam

Aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,
De heer mr. J.P.H. Donner
Postbus 90801
2509 LV DEN HAAG

Onderwerp

Eindrapportage Herbezinning ICT

Geachte heer Donner,

Overeenkomstig de toezegging in onze brief van 11 september 2008, ons kenmerk SBK/76997, ontvangt u hierbij de eindrapportage Herbezinning ICT.

Hoogachtend,

ma A handwritten signature in black ink, appearing to be 'ma' followed by a stylized signature that includes the letters 'AG' and a long horizontal stroke.

Dr. J.M. Linthorst
Voorzitter Raad van Bestuur



Herbezinning ICT



Status
definitief

Versie
1.0

Herbezinning ICT

Datum
28 november 2008

Pagina
2 van 16

© UWV Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enig andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



Inhoud

1	Inleiding en conclusies	4
1.1	Inleiding	4
1.2	Conclusies	4
2	Uitvoering op basis van de huidige systemen	6
2.1	Algemeen	6
2.2	Noodzakelijke of gewenste aanpassingen in de huidige systemen	7
2.2.1	Het systeem voor het vaststellen van WIA-uitkeringen	7
2.2.2	Het systeem voor het berekenen van de gedifferentieerde premies voor de WIA/WGA	7
2.2.3	Het systeem voor de ondersteuning van het nieuwe klantproces voor de WIA	7
2.3	De generieke (niet wetspecifieke) ICT-voorzieningen	7
2.4	De toekomstige ontwikkeling van de ICT-voorzieningen	8
2.4.1	Welke veranderingen zijn er nodig op ICT-gebied?	8
2.4.2	Hoe zullen deze veranderingen worden bereikt?	10
3	Sturing en verantwoording	12
3.1	De algemene sturing van het ICT-domein	12
3.2	Beheersing van ICT-projecten	13
3.3	Naar een resultaat- en klantgerichte cultuur	14
4	Slotopmerkingen	16



1 Inleiding en conclusies

1.1 Inleiding

Dit eindrapport beschrijft de resultaten van de herbezinning op (de uitvoering van) ons ICT-beleid. Deze herbezinning is gestart na ons besluit van 16 juni 2008 om met onmiddellijke ingang het WIA-programma te beëindigen. Bij brief van 11 september 2008 is de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid geïnformeerd over de tussenresultaten van de herbezinning.

Het belangrijkste onderdeel van de herbezinning heeft betrekking op de kwaliteit en de houdbaarheid van de bestaande geautomatiseerde ondersteuning voor de uitvoering van de arbeidsongeschiktheids- en werkloosheidsregelingen. In de afgelopen maanden zijn hier verkenningen voor uitgevoerd waarvan de resultaten in dit eindrapport zijn opgenomen. Daarnaast bevat dit eindrapport een concretisering van de maatregelen, zoals genoemd in onze brief van 11 september 2008.

1.2 Conclusies

Onze eerste conclusie uit de uitgevoerde verkenningen is, dat de nu in gebruik zijnde automatiseringssystemen ten minste de komende vijf jaar dienst kunnen blijven doen en dat die systemen geschikt zijn om aan nieuwe wetgeving te worden aangepast. Daarvoor is wel nodig dat in 2009 en 2010 extra aanpassingen worden uitgevoerd aan het systeem dat ondersteunend is bij de vaststelling van het recht, de duur en de hoogte van de WIA-uitkeringen. Daarnaast is gebleken dat het als tijdelijk bedoelde systeem van premiedifferentiatie in het kader van de WIA in de komende jaren kan worden gebruikt. Daarvoor is nodig dat enkele verbeteringen in dit systeem worden aangebracht, waarmee wordt geborgd dat gedurende een reeks van jaren op correcte, effectieve en efficiënte wijze de premiepercentages per werkgever kunnen worden berekend en geleverd aan de Belastingdienst.

Onze tweede conclusie uit de verkenningen is, dat de doelstellingen op het gebied van een betere dienstverlening voor onze klanten onverkort kunnen worden gehandhaafd, zowel inhoudelijk als qua tempo van invoering. Het feit dat voor die betere dienstverlening in hoge mate gebruik zal (moeten) worden gemaakt van de bestaande automatisering, leidt wel tot minder efficiëncymogelijkheden dan eerder voorzien. De financiële gevolgen hiervan worden verwerkt in het meerjarenbeleidplan 2010-2013, dat vóór 1 februari 2009 aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wordt aangeboden.

Met het oog op een betere dienstverlening is een nieuw klantproces voor de WIA ontwikkeld dat per 1 mei 2009 wordt ingevoerd. Daarvoor is, aanvullend op het bestaande systeem voor het uitvoeren van de WIA, een extra geautomatiseerde ondersteuning nodig die reeds wordt gebouwd (zie paragraaf 2.2.3).

In onze brief van 11 september 2008 zijn conclusies en maatregelen beschreven langs drie thema's, t.w. (1) omvang en ambitieniveau, (2) verantwoordelijkheid, verantwoording en



Datum

28 november 2008

Versie

1.0

Pagina

5 van 16

verantwoordelijkheidsverdeling en (3) kennis en kunde. De maatregelen zijn in het voorliggende eindrapport geconcretiseerd. De belangrijkste beheersmaatregel is dat we in de komende jaren geen nieuwbouwprojecten meer uitvoeren die zich kenmerken door een combinatie van een grote omvang, een hoge complexiteit en een hoog innovatief gehalte. Voorbeelden van maatregelen die (de uitvoering van) ons ICT-beleid op een hoger niveau moeten brengen, zijn de inbedding van alle ICT-projecten in de reguliere planning- en controlcyclus, het verstevigen van de positie van de CIO conform de aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer, het verminderen van extern ingehuurd personeel parallel aan de opbouw van kennis en kunde bij UWV-medewerkers en de inrichting van een uniforme projectadministratie. Met het geheel aan maatregelen dat in dit rapport is beschreven, borgen wij dat het risico dat in het WIA-programma manifest is geworden, zich niet opnieuw voordoet.



2 Uitvoering op basis van de huidige systemen

2.1 Algemeen

Het project WIA had een aantal bestaande oude uitkeringsystemen moeten vervangen en ondersteuning moeten bieden aan onze werkprocessen, na doorvoering van een reorganisatie die primair gericht is op een betere dienstverlening aan onze klanten. Het WIA-project diende de basis te leveren voor een systeem waarin uiteindelijk de gehele uitkeringsverzorging zou worden ondergebracht. Het beëindigen van het WIA-project bracht de noodzaak met zich om na te gaan of onze huidige systemen geschikt zijn of geschikt te maken zijn voor de uitvoering in de komende jaren. Daartoe zijn de afgelopen maanden diverse verkenningen uitgevoerd. Deze verkenningen laten zien dat met een aantal aanpassingen onze huidige systemen voor tenminste vijf jaar goed bruikbaar zijn. Dit betekent in de eerste plaats dat zeker tot 2014 de huidige wetgeving kan worden uitgevoerd met de bestaande systemen. In de tweede plaats betekent het dat het mogelijk is dat de systemen in beginsel kunnen worden aangepast aan veranderingen in wetgeving, die zich in deze periode zullen voordoen.

Deze conclusie neemt zorgen over de continuïteit van de uitvoering weg. Ook is gebleken dat de doelstellingen op het gebied van betere dienstverlening – zowel inhoudelijk als qua tempo van invoering – kunnen worden gerealiseerd met de bestaande systemen. De reden dat e.e.a. nu wél mogelijk is en een aantal jaren geleden niet, is vooral gelegen in de ontwikkelingen die zich in de afgelopen jaren op ICT-terrein hebben voorgedaan. Kernpunt daarin zijn de gewijzigde opvattingen over wat er met de inzet van (bewezen) technologie nog kan met “oude” systemen: verlenging van de levensduur en ontsluiting naar de buitenwereld.

Het in de komende jaren gebruik blijven maken van de bestaande systemen heeft overigens wel een aantal keerzijden. Eén daarvan is financieel van aard en bestaat uit twee componenten. De eerste component bestaat hieruit dat de efficiëncymogelijkheden van het beoogde multiwet-systeem groter waren dan die welke gerealiseerd kunnen worden op basis van de huidige systemen. De tweede component heeft betrekking op de beheerkosten die bij het continueren van de bestaande systemen hoger zijn dan het geval zou zijn geweest bij doorvoering van het multiwet-systeem. De vraag welke omvang deze keerzijde heeft, wordt beantwoord bij gelegenheid van het Meerjarenbeleidsplan 2010-2013, dat vóór 1 februari 2009 aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wordt aangeboden.

Een andere keerzijde is dat het inbrengen van nieuwe wetgeving in de oude systemen weliswaar goed mogelijk is maar wel complexer en daarmee meer tijd (en dus geld) vergend dan in het beoogde multiwet-systeem. Ten slotte werd met het multiwet-systeem beoogd om verbeteringen in de managementinformatie te bewerkstelligen. Het spreekt voor zich dat wij aan deze beide thema's aandacht blijven geven en dus blijven zoeken naar wegen om de oorspronkelijke doelstellingen te realiseren.



2.2 Noodzakelijke of gewenste aanpassingen in de huidige systemen

2.2.1 Het systeem voor het vaststellen van WIA-uitkeringen

In de afgelopen jaren is alleen het hoogst noodzakelijke onderhoud uitgevoerd op het systeem dat ondersteunend is voor de vaststelling van het recht, de duur en de hoogte van de WIA-uitkeringen. Daartoe behoorde bijvoorbeeld niet het compleet en actueel houden van de documentatie van de functionele ontwerpen van het systeem. Om voorbereid te zijn op mogelijke aanpassingen van het systeem in de komende vijf jaar dient deze documentatie op orde te worden gebracht. Voorts dienen nog enkele technische aanpassingen in het systeem (dat overigens ook gebruikt wordt voor de uitkeringsvaststelling met betrekking tot de WAO en de Wajong) te worden gerealiseerd.

De kosten die met alle aanpassingen in dit systeem zijn gemoeid, bedragen ca € 2,5 mln. Deze kosten zijn te kenschetsen als kosten voor doorgeschoven onderhoud, die ook gemaakt zouden zijn indien niet met het WIA-programma was begonnen en worden uit ons reguliere onderhoudsbudget gefinancierd.

2.2.2 Het systeem voor het berekenen van de gedifferentieerde premies voor de WIA/WGA

Het als tijdelijk bedoelde systeem voor de premiedifferentiatie in het kader van de WIA blijkt in de praktijk goed bruikbaar te zijn. Om het systeem de komende jaren echter structureel te kunnen blijven gebruiken, moeten nog wel een aantal aanpassingen gerealiseerd worden, zoals meer managementinformatie, betere ondersteuning van beheertaken, in- en uitvoercontroles, het inrichten van een adequate testomgeving en het uitbreiden van de raadpleegmogelijkheden. Voor deze kosten, die geraamd worden op ca € 4 mln, geldt hetzelfde als voor de onder 2.2.1 vermelde kosten. Ook deze kosten worden dus uit ons reguliere onderhoudsbudget gefinancierd.

2.2.3 Het systeem voor de ondersteuning van het nieuwe klantproces voor de WIA

In het kader van het verbeteren van onze dienstverlening worden successievelijk nieuwe klantprocessen ingevoerd. Het eerste volledig vernieuwde proces zal het klantproces WIA zijn. Om het proces goed te ondersteunen wordt een systeem ontwikkeld dat een semi-geautomatiseerde gegevensverzameling en werkverdeling mogelijk maakt, zodat het procesverloop en de dossieroverdrachten beter worden ondersteund. De kosten voor de ontwikkeling van dit systeem zullen naar schatting €4,5 mln bedragen en vormen onderdeel van de investeringsagenda-2009 die op 19 november 2008 aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is aangeboden.

2.3 De generieke (niet wetspecifieke) ICT-voorzieningen

De verzameling van niet wetspecifieke software bevat twee onderdelen, die problematisch waren in het in juni 2008 beëindigde WIA-programma. Het gaat hier om de zgn Generieke



Software Producten (GSP) waartoe bijvoorbeeld de systemen voor elektronische archivering behoren en het Systeem Integratie platform (SI) waarmee de koppelingen tussen de verschillende systemen binnen UWV worden verzorgd.

In de afgelopen periode zijn deze onderdelen gezien op hun bruikbaarheid in de komende jaren. De uitkomsten hiervan zijn als volgt.

De afzonderlijke componenten van de GSP-verzameling worden in de dagelijkse bedrijfsvoering gebruikt en functioneren naar behoren. In 2008 is aan enkele van deze componenten extra onderhoud verricht om de stabiliteit te vergroten. Het probleem dat zich in het WIA-programma voordeed, zal zich in de komende jaren niet meer kunnen voordoen omdat de toepassing die er in het WIA-programma aan werd gegeven, binnen de huidige systemen niet aan de orde is.

Van het SI-platform is vastgesteld dat de technologische opzet in ieder geval voor de komende drie jaar adequaat is. De beheerorganisatie rond de SI-software functioneert nog niet naar behoren maar de risico's zijn goed te beheersen. Op dit punt wordt er samen met externe ICT partners gewerkt aan een verbeterslag.

Het beheer van de genoemde software (zowel GSP als SI) vindt nu nog binnen UWV plaats, maar zal in 2009 worden uitbesteed aan een externe leverancier. Dit past binnen de strategie van UWV om zijn ICT-deskundigheid op een beperkt aantal gebieden te concentreren en andere taken op ICT-gebied uit te besteden (zie ook paragraaf 2.4.2).

2.4 De toekomstige ontwikkeling van de ICT-voorzieningen

In de afgelopen periode is, in het kader van de reguliere planvorming, een analyse gemaakt van de vraag naar ICT-voorzieningen in de komende jaren. De uitkomst – op hoofdlijnen beschreven in paragraaf 2.4.1 – is een omvangrijk pakket aan aanpassingen op ICT-gebied. Om deze veranderingen goed te laten verlopen, neemt UWV een aantal maatregelen naar aanleiding van de lessen uit en analyses van het WIA/multiwet project. Eén van die lessen betreft het verhogen van het kennis- en kunde-niveau op specifieke ICT-terreinen. Daarnaast wordt een aantal maatregelen genomen om de planning, sturing en verantwoording van het ICT-beleid te verbeteren (zie hoofdstuk 3).

2.4.1 Welke veranderingen zijn er nodig op ICT-gebied?

UWV heeft globaal vier grote aandachtsgebieden voor het ICT-beleid in de komende jaren:

- a. Aanpassingen aan nieuwe wet- en regelgeving.
- b. Vernieuwing en verbetering van de bedrijfsvoering
- c. Het ondersteunen van de elektronische overheid.
- d. Renovatie en onderhoud

Hierna volgt per aandachtsgebied een aantal voorbeelden.



Nieuwe wet en regelgeving

In 2009 gaan UWV en CWI samen, door de wijziging van de wet SUWI. Hierbij wordt een nieuwe divisie gevormd, 'het Werkbedrijf'. Deze wordt in belangrijke mate ondersteund door softwaresystemen van het CWI. Dit zal ook zo blijven. Voor de ondersteuning van het nieuwe Werkbedrijf is het wel noodzakelijk dat er koppelingen worden gelegd tussen de UWV- en CWI-systemen. Het personeel in het nieuwe werkbedrijf moet zowel toegang hebben tot de informatie uit de UWV-systemen als uit de CWI-systemen.

In 2010 treedt in ieder geval één grote nieuwe wet in werking: de nieuwe Wajong. UWV past in 2009 zijn uitkeringssysteem hiervoor aan, zodat deze zowel de nieuwe regelgeving als ook de daarbij passende nieuwe werkwijze (het nieuwe "klantproces") ondersteunt.

Verder wordt er gewerkt aan een reeks van dereguleringsvoorstellen, waarover de Tweede Kamer eerder op hoofdlijnen door de minister is geïnformeerd. Deze voorstellen hebben nog niet het stadium van concept-wetgeving.

De Vernieuwing en verbetering bedrijfsvoering

De Vernieuwing is een veranderingsprogramma met als doel UWV om te vormen tot een meer klantgerichte organisatie. De nieuwe werkprocessen zullen de dienstverlening aan onze klanten verbeteren. Hiervoor is wel aanvullende ICT-ondersteuning nodig. Bijvoorbeeld elektronische klantdossiers en klantvolgsystemen, die moeten zorgen voor een samenhangende dienstverlening.

Daarnaast is het wenselijk om een aantal aanpassingen te realiseren die de efficiency zullen verhogen en kostenbesparend zullen zijn. Daarbij moet onder meer gedacht worden aan het automatiseren van werkzaamheden die nu nog relatief veel handmatige activiteiten vragen.

Elektronische overheid

De elektronische overheid staat voor communicatie en gegevensuitwisseling met klanten en andere overheidsinstellingen via het internet en andere ICT-voorzieningen. De klanten van UWV kunnen in de loop van de komende jaren via het internet hun uitkerings- en verzekeringsgegevens bekijken en wijzigingen doorgeven. Met andere overheidsinstellingen (in het bijzonder de Gemeenten) worden gegevens uitgewisseld, zodat burgers en bedrijven niet steeds opnieuw dezelfde gegevens aan verschillende instellingen moeten verstrekken.

Wij hebben vastgesteld dat wij met gebruikmaking van onze huidige systemen kunnen doorgaan met de stapsgewijze doorvoering van het Digitaal Klantdossier, het digitale verzekerdenbericht en het ontsluiten van gegevens uit de Polisadministratie voor gebruik bij de uitkeringsvaststelling.

Renovatie en onderhoud

UWV is in 2002 ontstaan door het samenvoegen van vijf uitvoeringsorganisaties. Als gevolg daarvan zijn voor elk van de kerntaken van UWV meerdere systemen geërfd, die in verschillende rekencentra en op verschillende hardware draaien. UWV heeft een lopend programma "Killen en Migreren", om deze erfenis te saneren. Het doel daarbij is om voor



Datum
28 november 2008

Versie
1.0

Pagina
10 van 16

elke taak tot één systeem te komen, en alle systemen te centraliseren in één rekencentrum, t.w. het hoofdrekencentrum in Brussel.

In de afgelopen jaren zijn al ca 200 systemen buiten gebruik gesteld, wat tot een besparing van tientallen miljoenen euro's heeft geleid. Toch zijn er nog een groot aantal systemen die voor buiten gebruik stelling (killen) of overzetting (migratie) naar het hoofdrekencentrum in aanmerking komen. De verplaatsingen naar het hoofdrekencentrum gaan gepaard met noodzakelijke opwaarderingen, die voor sommige omvangrijke systemen technisch gecompliceerd zijn.

In de afgelopen periode is een nadere analyse gemaakt van het programma "Killen en migreren". De uitkomst van deze analyse is dat het programma vanuit overwegingen van continuïteit van de uitvoering en doelmatigheid dient te worden voortgezet. Uit een oogpunt van zorgvuldigheid bij de beheersing van technologische risico's is wel meer tijd nodig voor het overbrengen van een aantal grote systemen. Dit betekent dat het programma in ieder geval tot in 2010 zal doorlopen.

2.4.2 Hoe zullen deze veranderingen worden bereikt?

Het bovengenoemde pakket aan aanpassingen is dermate groot dat de uitvoering over meerdere jaren gespreid moet worden. Die uitvoering bestaat niet uit grote veelomvattende projecten, maar zal stapsgewijs ter hand worden genomen, in kleine goed beheersbare projecten.

De uitvoering vindt plaats binnen de kaders van beschikbare capaciteit, financiële middelen en architectuur. Architectuur wordt hierbij ingezet om op pragmatische wijze de (ICT-) samenhang en grenzen vast te stellen en te bewaken waarbinnen de stapsgewijze ontwikkeling van het huidige ICT-landschap zal plaatsvinden. De uitvoering vereist een strakke planning, sturing en verantwoording op het ICT-beleid. Daar wordt in hoofdstuk 3 verder op ingegaan.

Voor de door te voeren veranderingen is extra kennis en kunde nodig binnen de UWV-organisatie. In onze brief van 11 september 2008 is al geconstateerd dat de inzet – en daarmee ook de afhankelijkheid – van externe deskundigen te groot is.

Om de kennis en kunde binnen de UWV-organisatie te vergroten, brengen wij een scheiding aan tussen taken die intern door UWV personeel zullen worden uitgevoerd en taken die extern worden belegd. Wij concentreren ons daarbij op twee taakgebieden:

- a. het functioneel ontwerpen van nieuwe en aanpassingen aan bestaande systemen (het maken van bouwplannen) en het testen van door externe leveranciers gebouwde software;
- b. het leveranciersmanagement en de uitbesteding van ICT-taken.
Een belangrijke taak hierbij is het monitoren en bijsturen van de geleverde dienstverlening door de ICT leverancier.

De deskundigheid op het gebied van deze twee taken wordt gecentraliseerd in twee nieuwe afdelingen. Het aantal externen dat zich nu nog met taken op deze terreinen bezig houdt,



Datum

28 november 2008

Versie

1.0

Pagina

11 van 16

wordt in 2009 verder verminderd. De eind 2007 gestarte werving van personeel voor deze afdeling heeft reeds geleid tot het aantrekken van 160 nieuwe UWV-medewerkers en zal gericht voor functioneel ontwerpers en testers worden voortgezet. Daarnaast zullen eigen UWV-medewerkers verder worden opgeleid en gecertificeerd.

Andere ICT- taken, zoals het bouwen van nieuwe software en het systeembeheer worden geheel uitbesteed aan externe leveranciers.



3 Sturing en verantwoording

De problematiek rond de sturing en verantwoording is van tweeërlei aard. Enerzijds gaat het om de algemene sturing van het ICT-domein, anderzijds gaat het om het beheersen van ICT-projecten.

3.1 De algemene sturing van het ICT-domein

Het vertrekpunt voor het ICT-beleid is de vraag naar ICT-voorzieningen (behoefte) door de Raad van Bestuur en de divisies en het aanbod van de ICT-voorzieningen in termen van producten en diensten van interne UWV-afdelingen en externe leveranciers.

De combinatie van vraag en aanbod wordt geformuleerd in het JaarInformatiePlan (JIP) en het MeerjarenInformatiePlan (MIP).

De planning en controlcyclus

In onze brief van 11 september 2008 is geconstateerd dat het ICT-beleid te vrijblijvend en te weinig resultaatgericht is geweest. Om hier verbetering in te brengen worden de volgende maatregelen genomen:

- a. De informatieplanning wordt onderdeel van de reguliere planning en controlcyclus. Dat leidt er toe dat een integrale afweging zal plaatsvinden van vraag en aanbod. De planning vindt plaats binnen vooraf door de Raad van Bestuur gestelde financiële en organisatorische kaders. Deze cyclus wordt in 2009 voor het eerst op ordentelijke wijze vormgegeven ten behoeve van het jaarplan 2009.
- b. Het afleggen van verantwoording. Een vast onderdeel van de Planning en Control cyclus is het systematisch afleggen van verantwoording over de behaalde resultaten ten opzichte van het jaarplan. Dat gaat dus met ingang van 2009 ook gelden voor het ICT-beleid.
- c. De ICT Prestaties worden gebenchmarkt. De prestaties van UWV op ICT-gebied worden vanaf 2009 vergeleken met vergelijkbare organisaties in de non profit sector. De prestaties van de leveranciers van UWV zullen worden afgezet tegen wat in de markt gebruikelijk is.

Rol van de Chief Information Officer (CIO)

In navolging van het advies van de Algemene Rekenkamer wordt de rol van de CIO, die rechtstreeks rapporteert aan de Raad van Bestuur, verder vormgegeven. De CIO speelt een centrale rol bij de voorbereiding van de besluitvorming door de Raad van Bestuur over het ICT-beleid. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de (UWV brede) coördinatie en uitvoering van het ICT-beleid en draagt hij de verantwoordelijkheid voor de twee centrale ICT-afdelingen, zoals beschreven in paragraaf 2.4.2.

Verdeling taken en verantwoordelijkheden.

De nieuwe verdeling van taken en verantwoordelijkheden voor het ICT-domein sluit aan bij de verantwoordelijkheidsverdeling binnen de planning- en controlcyclus. Dit betekent dat de divisiedirecteuren verantwoordelijk zijn voor het formuleren van de vraag naar ICT-voorzieningen in hun divisie. Op basis van de totale vraag aan ICT-voorzieningen van de divisiedirecteuren stelt de CIO het Jaarinformatieplan voor UWV op en legt dit plan ter goedkeuring voor aan de Raad van Bestuur.



Datum
28 november 2008

Versie
1.0

Pagina
13 van 16

De CIO is eindverantwoordelijk voor de totstandkoming en bewaking van het Jaarinformatieplan. Een divisiedirecteur is verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderdeel van het Jaarinformatieplan – inclusief alle projecten – dat direct tot zijn domein behoort. Voor de uitvoering daarvan heeft de divisiedirecteur de beschikking over de in het jaarplan toegekende middelen en de toegekende capaciteit (ondersteuning) van de centrale ICT-afdelingen. De uitvoering van onderdelen van het jaarplan die generiek zijn, valt rechtstreeks onder de verantwoordelijkheid van de CIO.

De CIO informeert de Raad van Bestuur over belangrijke afwijkingen van en problemen bij de uitvoering van het Jaarinformatieplan. Hij legt voorstellen voor bijsturing of bijstelling van het Jaarinformatieplan voor ter besluitvorming door de Raad van Bestuur.

De geschetste verantwoordelijkheidsverdeling ligt inmiddels ter advisering voor bij de ondernemingsraad.

3.2 Beheersing van ICT-projecten

Gebleken is dat de problematiek rond de sturing en verantwoording van projecten, niet het gevolg was van het ontbreken van standaarden en projectmethodieken. Het zat veel meer in het feit dat deze standaarden onvoldoende werden nageleefd en dat effectief toezicht ontbrak.

De volgende maatregelen zullen de risico's rond projecten verminderen:

- a. toezicht van buiten het project op de naleving van de standaarden voor projecten en verantwoordingsrapportages;
- b. gecentraliseerd financieel toezicht door middel van een centrale financiële projectadministratie en een centrale urenadministratie;
- c. een grotere rol van de Accountantsdienst.

Aanvullend geldt daarbij dat projecten worden opgedeeld in fasen met meetbare eindproducten en dat budgetten voor een fase van een project uitsluitend beschikbaar zullen worden gesteld als de voorgaande fase is voltooid en daarvoor formeel decharge is verleend.

Naleving van projectstandaarden

UWV gebruikt als standaard voor het organiseren en sturen van projecten een op maat gesneden versie van een internationaal geaccepteerde standaard voor het uitvoeren van projecten (Prince-2). Deze standaard voorziet ondermeer in richtlijnen voor de organisatie van projecten, verdeling van verantwoordelijkheden binnen projecten, fasering van projecten en richtlijnen voor rapportages en toezicht. In overeenstemming met deze standaard krijgt het uitvoerend personeel (de gebruikers van de systemen) een grotere rol bij de projecten. Om de naleving te waarborgen, nemen wij de volgende maatregelen:

- a. Projectmanagers worden Prince-2 gecertificeerd. Hier zal aandacht aan worden besteed in de opleidingsplannen;
- b. Opdrachtgevers moeten, om hun rol goed te kunnen vervullen, ten minste kennis hebben van de essenties van deze projectstandaard. Zij zullen daarin worden getraind;
- c. Het toezicht op de naleving van de projectstandaard wordt uitgevoerd door eigen (dus geen extern ingehuurd) medewerkers die geen verantwoording verschuldigd zijn aan de projectleiders, maar rapporteren aan de divisiedirecteuren. Daardoor is hun onafhankelijkheid ten opzichte van projectteams en projectleiders gewaarborgd.
- d. Het handelen in overeenstemming met de projectstandaard wordt een vast onderdeel van de functionerings- en ontwikkelingsgesprekken.

Grotere rol van de accountantsdienst (AD)

De interne auditrol ten aanzien van projecten wordt als volgt doorontwikkeld:

- a. de AD houdt toezicht op de inhoud van standaarden voor toezicht op en verantwoording van projecten;
- b. de AD stelt door middel van periodieke controles vast, of het systeem van toezicht en verantwoording bij grote projecten functioneert in overeenstemming met de standaarden.
- c. de AD voert – op eigen initiatief of op verzoek- audits uit bij twijfel over specifieke projecten
- d. de AD zal in zijn personeelsbeleid rekening houden met de verschuiving van haar prioriteiten naar het toezicht op ICT-projecten. Dat houdt in dat de capaciteit van de AD op dit specifieke terrein zowel kwalitatief als kwantitatief wordt uitgebreid.

De AD zal bij audits naar projecten aandacht hebben voor dossiervorming en in het bijzonder de archivering van voor besluitvorming relevante e-mails.

Door de geschetste verbeteringen in de sturing en verantwoording en de aanscherping van de rol van de AD hierin, kan de raad van bestuur op basis van de hieruit voortvloeiende rapportages zijn verantwoordelijkheid beter invullen.

3.3 Naar een resultaat- en klantgerichte cultuur

De lessen uit het WIA-programma leren ons dat sturings- en verantwoordingsinstrumenten alleen niet genoeg zijn. Bij het WIA-programma bleek achteraf bijvoorbeeld dat verschillen van inzicht te lang bleven bestaan, dat problemen niet altijd adequaat werden gemeld en dat afspraken en toezeggingen niet altijd werden nagekomen. Verantwoordelijkheid nemen voor,



Datum
28 november 2008

Versie
1.0

Pagina
15 van 16

verantwoording afleggen over en aanspreekbaar zijn op samenwerking, resultaat en klantgerichtheid zijn essentiële ontwikkelpunten.

De ervaring leert dat dit soort (gedrags)ontwikkelingen slaagt door leidinggevend en medewerkers direct en concreet te laten werken aan de essentiële ontwikkelpunten. Daarbij is het scherp monitoren van de voortgang om successen te kunnen vieren dan wel om tijdig te kunnen bijsturen een belangrijke voorwaarde voor het welslagen. Het verder ontwikkelen van de resultaat- en klantgerichtheid binnen het ICT-domein wordt onder aanvoering van de CIO als volgt aangepakt. De ontwikkelpunten en tevens kernwaarden klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, samenwerken, verantwoordelijkheid nemen, verantwoording afleggen, leiderschap tonen en het hierop aanspreekbaar zijn, zullen worden verankerd in de stijl van leidinggeven en in de reguliere cyclus van functionerings-, ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken. Het ICT-management zal in 2009 gericht worden gecoacht op de aspecten leiderschap, voorbeeldgedrag, samenwerking en effectiviteit.



Datum

28 november 2008

Versie

1.0

Pagina

16 van 16

4. Slotopmerkingen

Bij het uitbrengen van onze tussenrapportage in september 2008 gaven wij aan de herbruikbaarheid van de producten uit het WIA-programma nog nader in ogenschouw te nemen. Inmiddels is dit gebeurd en hebben wij vastgesteld dat de herbruikbaarheid van de opgeleverde producten, met een waarde van € 1,3 mln, beperkt is.

Het dossieronderzoek van Ernst & Young kon de exacte omvang van de kosten van het nieuwbouwtraject in augustus 2008 nog niet vaststellen omdat de reserveringen voor nog te ontvangen facturen ten dele nog schattingen betroffen. De totale kosten voor het nieuwbouwtraject werden destijds geraamd op € 89,6 mln. Ernst & Young heeft aanvullend onderzoek gedaan naar deze kosten en enkele andere kosten-aspecten die in dit rapport zijn beschreven. Uit dit aanvullend onderzoek blijkt dat de kosten voor het nieuwbouwtraject enigszins lager uitkomen, namelijk op € 88,5 mln. Hierin is ook de afwikkeling van de contractafspraken met de bouwer van het WIA-systeem begrepen.

Voor de goede orde zij ten slotte opgemerkt dat de in dit rapport genoemde maatregelen goeddeels direct in werking treden. Sommige maatregelen, zoals het inrichten van nieuwe afdelingen hebben een zekere doorlooptijd om daadwerkelijk effectief te worden. Zo vergt het bijvoorbeeld om praktische redenen enkele maanden om een volledige projectadministratie goed in te richten. Wij zullen de Inspecteur-Generaal Werk en Inkomen van de nodige informatie voorzien, opdat hij in staat wordt gesteld de implementatie van de maatregelen in 2009 te monitoren. Dit laat onverlet dat het belangrijkste besluit om geen grote complexe ICT-projecten meer te starten al vanaf de zomer van 2008 effectief is.