



80

Datum **01 OKT. 2009**

Postbus, 1040 HG Amsterdam

Van  
R. Timmer 87 54 75 (020) 687 54 95

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

Ons kenmerk  
SBK/79329

Pagina  
1 van 8

**Onderwerp**  
Tussenbalans Herbezinning ICT

Geachte heer Donner,

### **Inleiding**

Met deze brief rapporteren wij u over de voortgang bij het invoeren van de maatregelen die wij hebben genomen naar aanleiding van onze Eindrapportage Herbezinning ICT van 28 november 2008. Wij hechten eraan op deze wijze expliciet verantwoording af te leggen in aanvulling op onze reguliere rapportages, mede vanwege de aandacht die het onderwerp kreeg tijdens uw overleg met de vaste commissie voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid van de Tweede Kamer op 24 september jl.

### **Gerealiseerde verbeteringen in de ICT-huishouding**

De ingevoerde maatregelen hebben geleid tot een verbeterde planning en begroting van onze ICT-huishouding dankzij het gedetailleerde Jaarinformatieplan 2009. Ook is de control en bijsturing van ICT-projecten verbeterd. Verder zijn we in de implementatiefase van een ingrijpende reorganisatie van onze ICT-afdelingen, waardoor onze deskundigheid op het terrein van het ontwerpen, ontwikkelen en beheren van informatiesystemen wordt gebundeld. Bovendien zijn eerste stappen gezet in het vergroten van de beschikbaarheid van ervaren en deskundige projectleiders door het instellen van pools van projectleiders en gerichte aandacht voor opleiding en certificering.

Verder is er een heldere verantwoordelijkheidsverdeling gerealiseerd voor de planning en uitvoering van ICT-projecten. Voor elk project geldt dat één divisiedirecteur verantwoordelijk is voor uitvoering en financiën, binnen de kaders van het Jaarinformatieplan en het door ons goedgekeurde projectplan. Afwijkingen van deze plannen worden aan ons gerapporteerd. Daarnaast zijn er ongeveer 30 projecten, waarvan wij als raad van bestuur de voortgang zelf intensief volgen.

We boeken vooruitgang bij het terugdringen van het aantal externen dat voor UWV werkzaam is, zij het dat de doelstelling die we hadden geformuleerd (85% van de centrale ICT-populatie bestaat uit internen) in 2009 nog niet wordt gerealiseerd. Wij brengen daarbij in herinnering dat we in onze brief van 11 september 2008 hebben aangegeven dat het oplossen van de problemen op het gebied van Kennis en kunde tenminste twee à drie jaar

zal vergen. Gedurende deze periode blijven wij tijdelijk aangewezen op externen, totdat de benodigde expertise is opgebouwd.

In het genoemde Algemeen Overleg van 24 september is door enkele fracties aandacht besteed aan een tweetal onderwerpen, te weten de ICT overstijgende aard van de problemen en de rol van de door ons ingehuurd externe partijen.

Met betrekking tot het eerste onderwerp is van belang dat uit onze analyses van 2008 nadrukkelijk bleek dat de problemen zich niet beperkten tot het programma WIA of het aspect ICT. Om die reden strekken onze verbetermaatregelen zich uit tot een breed terrein en zijn er veel organisatieonderdelen van UWV bij betrokken. Het gaat hierbij onder meer om zaken als planning, sturing, verantwoording en organisatie van onze ICT-functie. Verder richten de concrete maatregelen, zoals blijkt uit ons Implementatieplan Herbezinning ICT van 12 februari 2009, zich op het vergroten van onze interne deskundigheid op ICT-gebied en is er een UWV-breed programma Houding en Gedrag.

De problemen op het gebied van planning, sturing, verantwoording en organisatie zijn inmiddels in belangrijke mate opgelost door een veel strakkere invulling van de planning en controlcyclus zoals hierboven beschreven. Daarentegen is nog slechts in beperkte mate sprake van een vergroting van de interne deskundigheid op ICT-gebied. Dit blijft daarom voor ons een belangrijk aandachtsgebied.

Bij het WIA-programma zijn diverse externe bureaus ingeschakeld om een onpartijdig deskundigenoordeel te verkrijgen over de haalbaarheid van het programma en de wenselijkheid om het programma voort te zetten. In het algemeen kan worden gesteld dat deze bureaus UWV adequaat hebben geadviseerd, zoals u ook heeft aangegeven in uw antwoord aan de Tweede Kamer op 14 november 2008. Bij die gelegenheid heeft u ook vermeld dat UWV contracten heeft met externe partijen, waar het gaat om het systeembeheer en het afnemen van ontwikkeldiensten. Gegeven het feit dat het mislukken van het WIA-programma slechts in geringe mate aan de betrokken partijen was toe te rekenen, was er geen reden om de samenwerking met die partijen te beëindigen of van nieuwe contracten met UWV uit te sluiten. Wel was er uiteraard reden voor verbetermaatregelen met betrekking tot het leveranciersmanagement binnen UWV. Die maatregelen zijn ook getroffen, onder meer via de eerder in deze brief genoemde reorganisatie van de ICT-afdelingen.

#### **Nog te realiseren verbeteringen in de ICT-huishouding**

Hoewel in het afgelopen half jaar al een deel van de verbetermaatregelen is gerealiseerd, moet er nog het nodige gebeuren om alle maatregelen uit het rapport Herbezinning ICT te voltooien. Deze maatregelen zijn wel in gang gezet, maar nog niet (volledig) afgerond. Wij verwachten echter dat een groot deel van deze maatregelen per 1 januari 2010 geïmplementeerd zal zijn. Dit betekent geenszins dat dan ook alle problemen zijn opgelost, zoals wij hiervoor al beschreven in het kader van de interne deskundigheid.

Een belangrijke maatregel kunnen wij niet voor 1 januari 2010 afronden. Dat is het opstellen van het toekomstbeeld van het ICT-landschap en de architectuurvisie. Hier is meer tijd voor nodig, met name voor het op elkaar afstemmen en consolideren van de toekomstbeelden van de nieuw gevormde en nog te vormen individuele bedrijfsonderdelen. Wel zijn in het afgelopen half jaar een aantal onderzoeken gestart (en ten dele ook al afgerond) die nodig zijn om te komen tot de architectuurvisie en het toekomstbeeld van het ICT-landschap. Zo wordt een onderzoek uitgevoerd naar de staat van de belangrijkste systemen van UWV en hebben de individuele bedrijfsonderdelen grofmazig een toekomstbeeld geschetst. Daarnaast is het huidige ICT-landschap in kaart gebracht. Op onderdelen wordt nog gewerkt aan een verdere detaillering om te borgen dat te zijner tijd de doorontwikkeling van het ICT-landschap op beheerste wijze kan geschieden.

Wellicht ten overvloede merken wij nog op dat de architectuurvisie en het toekomstbeeld van ons ICT-landschap nodig zijn om op middellange termijn een beslissing te kunnen nemen over de verdere vereenvoudiging van dat landschap en de invulling van de ICT-uitbesteding.

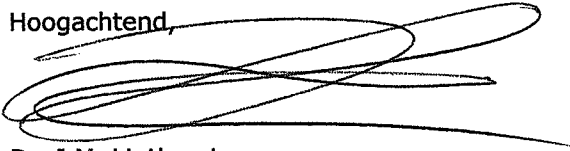
#### **Een tussenbalans**

In 2008 zijn vier thema's genoemd waarop verbetering noodzakelijk is. We stellen vast dat op het eerste thema (Sturing en verantwoording) belangrijke vooruitgang is geboekt. Met betrekking tot het tweede thema (Kennis en kunde) is weliswaar vooruitgang geboekt maar op dit thema moet ook nog veel gebeuren.

Naast Sturing en verantwoording en Kennis en kunde onderkennen we vorig jaar de thema's Houding en gedrag en Omvang en ambitieniveau als probleemgebieden. Bij Houding en gedrag gaat het om een cultuurverandering die tijd vraagt en vasthoudendheid. Voor Omvang en ambitieniveau geldt dat we in de zomer van 2008 hebben besloten om geen grote complexe ICT-projecten meer te starten, maar onze ICT-huishouding geleidelijk – met kleine stappen – te verbeteren. Aan deze keuzes houden wij strak de hand. Een beleidswijziging op dit terrein nemen wij niet eerder in overweging dan nadat het toekomstige ICT-landschap en de gewenste ICT-architectuur zijn bepaald. Wij verwachten dat dit laatste per 1 april 2010 het geval is en zullen u daarover dan graag informeren.

Wij vertrouwen u hiermee van dienst te zijn geweest en merken op dat in een bij deze brief gevoegde bijlage per verbetermaatregel inzicht is gegeven in de stand van zaken.

Hoogachtend,



Dr. J.M. Linthorst  
Voorzitter Raad van Bestuur

## Bijlage Overzicht stand van zaken per maatregel Herbezinning ICT

### Ingevoerde maatregelen

De maatregelen die zijn ingevoerd betreffen:

- Het JaarInformatiePlan
- Het bijwerken van het JaarInformatiePlan en sturing door de RvB
- De maandelijkse rapportages voortgang Jaarinformatieplan
- Inrichting portfoliomanagement
- De inrichting van de IV functie
- Eenduidige projectverantwoordelijkheid
- Periodieke voortgangsgesprekken met SZW en IWI
- Verbetering operationele werkwijze AD
- Actualisatie en monitoring project Killen en Migreren

#### *Het JaarInformatiePlan (maatregel 1 en 2)*

Begin 2009 is het Jaarinformatieplan 2009 (JIP) vastgesteld door de RvB. Het JIP heeft gezorgd voor een belangrijke kwaliteitsverbetering bij de planning en control op ICT gebied.

#### *Bijwerken JaarInformatiePlan en sturing door de RvB (maatregel 9)*

Aankankelijk lag het in de bedoeling om het JIP elk kwartaal te wijzigen. Inmiddels is een meer praktische invulling gekozen. Alle wijzigingen op het JIP (van een zeker gewicht) moeten de RvB passeren. Bovendien heeft de RvB daarbij een dertigtal projecten aangewezen die regulier door de Raad worden gevolgd.

#### *Maandelijkse verantwoording voortgang informatieplanning (Maatregel 10)*

Het volgen van de voortgang van het JaarInformatiePlan is nu een vast onderdeel geworden van de control cyclus. In de maandelijkse rapportages vindt nu verantwoording van de voornemens uit de informatieplanning plaats.

#### *Inrichting Portfoliomanagement (maatregel 12)*

UWV heeft voor het portfolio management een samenwerkingsverband ingericht waarbij diverse bedrijfsonderdelen zijn betrokken zoals de CIO-Office en de directies FEZ en Bestuurszaken. Door de keuze voor een operationele samenwerking is een formeel reorganisatietraject voorkomen.

Het project portfolio office beoordeelt de projectplannen en bewaakt de voortgang van de grotere projecten; individueel en in samenhang.

*Inrichting van de IV-functie (maatregel 17 en 18)*

De herinrichting van de Informatievoorzieningsfunctie (IV-functie) verkeert in de fase van implementatie. De medewerkers zijn succesvol geplaatst in de nieuwe organisatie en het management is benoemd. Vanaf 1 oktober zal de keten Informatiemanagement – Business Services – ICT Services worden geoperationaliseerd. De effecten van deze reorganisatie zullen niet direct zichtbaar zijn. Wij verwachten dat de kwaliteit van de dienstverlening in de komende jaren geleidelijk maar gestaag zal toenemen.

De Informatiemanagement afdelingen in de divisies zijn verantwoordelijk voor de procesinrichting en het vaststellen van de daarvoor benodigde ICT ondersteuning, binnen vastgestelde UWV brede kaders. De ICT ondersteuning wordt gerealiseerd door de centrale ICT organisatie in opdracht van de bedrijfsonderdelen.

De kennis en kunde voor het beheren, ontwerpen, ontwikkelen en testen van het ICT-systeemlandschap is georganiseerd binnen de afdeling Business Services. De regie op de uitbestede taken op het gebied van systeemontwikkeling, beheer en onderhoud wordt ook georganiseerd binnen Business Services. De medewerkers van Business Services worden georganiseerd naar de bedrijfsonderdelen om de aansluiting bij de business behoeft te borgen. De kennis en kunde op het gebied van ICT projectleiding wordt als pool georganiseerd

ICT-Services verzorgt het change management op het ICT-landschap, voert regie op de lopende exploitatie die operationeel bij leveranciers is belegd en verzorgt het tactisch leveranciersmanagement.

*Duidelijke projectverantwoordelijkheid in de lijn (maatregel 19)*

Elk project heeft nu een directeur, die – binnen de kaders van het JIP – verantwoordelijk is voor de uitvoering en budget. Dat geldt ook voor divisieoverstijgende programma's.

*Verbetering monitoren AD (Maatregel 28)*

Deze verbeteringen hebben betrekking op het auditen van programma's en projecten en zijn in hoofdzaak gerealiseerd. De AD heeft een Auditstatuut en generiek Auditmodel opgesteld. Daarnaast zijn maatregelen genomen op het gebied van de beschikbare competenties bij de AD. Inmiddels worden op basis van de verbeteringen regulier project- en programma-audits uitgevoerd.

*ICT-Benchmark (maatregel 27)*

De ICT-benchmark (0-meting) is volgens plan afgerond. Vastgesteld is dat UWV een relatief hoog IT budget heeft vergeleken met andere organisaties. Vooral de exploitatie kosten zijn relatief hoog. Hoewel het verhoudingsgetal aangeeft dat UWV de kosten verder zal moeten verlagen zijn de onderdelen waarop wij duur inkopen geen verrassing en wordt daar deels al aan gewerkt, zoals bij de kosten voor opslag van data.

*Het project Killen en Migreren (maatregel 30)*

Dit grote project loopt op schema. In de eerste helft van 2009 is met de succesvolle migratie van één van de twee grote WAO-uitkeringssystemen een belangrijke mijlpaal bereikt.

*Periodieke voortgangsgesprekken SZW en IWI (maatregel 32)*

UWV overlegt regelmatig met IWI en SZW over de voortgang bij de uitvoering van het pakket verbetermaatregelen.

**Nog niet volledig ingevoerde maatregelen**

Van de nog niet volledig ingevoerde maatregelen, geven wij hierna kort de stand van zaken weer en de verwachte afrondingsdatum.

- Het Meerjareninformatieplan
- Onderzoek toekomst ICT-landschap en opstellen Architectuurvisie.
- Uniforme Projectadministratie
- Business controllers op niveau
- Organisatie en opleiding van het Projectmanagement
- Reductie Externen en Co-sourcing
- Verbetering Leveranciersmanagement en aanbestedingstrajecten
- ICT-prestatie-monitor en ICT-Benchmark (0-meting)

*Het MeerjareninformatiePlan (maatregel 3 en 4)*

Het lag in de bedoeling om kort na het opstellen van het JaarinformatiePlan 2009 ook een MeerjareninformatiePlan op te stellen. Hiervan is afgezien, omdat de crisis de business agenda zodanig bepaalde en ook onzeker maakte dat dit niet zinvol was.

Het eerste MeerjareninformatiePlan zal aan het einde van het eerste kwartaal van 2010 worden opgeleverd.

*Onderzoek toekomst ICT-landschap en opstellen Architectuurvisie (maatregel 5 – 8)*

Het diepgaande onderzoek naar de kwaliteit van de belangrijkste materiestructuren en de betaalstraat kost meer tijd dan bij het opstellen van de maatregelen voorzien, maar zal eind van het jaar zijn afgerond. De ICT landschapskaart van de huidige situatie is gereed en wordt in beheer genomen als instrument van het portfoliomanagement. Nadere detaillering van de landschapskaart vindt plaats met het oog op het ondersteunen van een beheerste doorontwikkeling van het applicatie landschap.

De vaststelling van de toekomst van het systeemlandschap kan pas plaatsvinden als het onderzoek is afgerond.

*Uniforme Projectadministratie en beheersing van individuele projecten (maatregel 13 en 14)*

De invoering van de uniforme projectenadministratie en de urenadministratie in- en externen heeft enige vertraging opgelopen ten opzichte van de planning. Die voorzag in volledige invoering in de 1<sup>e</sup> helft van 2009. De geautomatiseerde ondersteuning voor de

projectadministratie is inmiddels opgeleverd. Het systeem wordt nu getest in een negental pilots. Als alles goed verloopt, wordt de uniforme projectadministratie op 1 januari 2010 volledig operationeel.

Het doel om de hoofden businesscontrol op een voldoende (=hoger) niveau te brengen is door recente benoemingen al grotendeels in gang gezet. Tevens zullen zij de aansturing van de projectcontrollers voor hun rekening namen, in plaats van de projectmanagers, zodat hun onafhankelijke rol in het project gewaarborgd is. Verder is van belang dat de projectcontrollers een functionele lijn hebben met de directie FEZ opdat de vaktechnische zaken geborgd zijn.

#### *Organisatie en opleiding Projectmanagement (Maatregel 15, 16 en 22)*

Gekozen is voor een resourcepool van Business project- en programmamanagement georganiseerd binnen de Organisatie Project Professionals (OPP) van HRM en resourcepool van ICT project- en programmamanagement georganiseerd binnen ICT Business Services. Dit omdat aan de vakdeskundigheid en vakontwikkeling verschillende eisen worden gesteld. Wel trekken beide onderdelen samen op in het inrichten van werkprocessen en wordt synergie gezocht in het inzetten van de professionals.

Duidelijk is dat het aanbod van interne project- en programmamanagers thans nog niet kan voldoen aan de vraag. Externe inzet blijft daarom nog nodig. Door gerichte opleiding en werving zal het aanbod van interne project- en programmamanagers in de loop van 2010 verder toenemen met als doel in ieder geval de meest kritische trajecten door eigen mensen te laten leiden.

#### *Reductie Externen en Co-sourcing (Maatregel 20 en 21)*

De doelstelling is om eind 2009 ca. 85% van de centrale ICT populatie door internen in te laten vullen. Momenteel is dit percentage 72%. De doelstelling van 85% zal eind 2009 niet worden gehaald. De nog steeds bestaande knelpunten bij de werving zijn daar debet aan, maar ook de afhankelijkheid van externe kennis. Voortschrijdend inzicht heeft geleid tot de conclusie dat het niet verstandig is de aanbesteding voor co-sourcing voort te zetten. Met het steeds verder terugdringen van het aantal externen vervalt hiervoor feitelijk de basis. Die aanbesteding is daarom omgezet in een aanbesteding voor traditionele detacheringdiensten.

#### *Verbetering Leveranciersmanagement en aanbestedingstrajekten (Maatregel 24 en 25)*

UWV heeft in het verleden vaak te smalle dienstverlening aanbesteed, wat leidt tot wrijving met leveranciers en tot de noodzaak om relatief kostbare aanvullende dienstverlening in te kopen. De verbetering van het leveranciersmanagement zal de nodige tijd vergen, al is het maar omdat UWV op dit moment nog gebonden is aan diverse meerjarige contracten.

Om deze situatie te verbeteren is in het eerste half jaar van 2009 een evaluatie uitgevoerd van de aanbestedingen. Er is de afgelopen tijd samen met de directie Facilitair en Inkoop (F&I) geïnvesteerd in kennisdeling en kennisontwikkeling, ook met behulp van externe deskundigen. Op basis hiervan wordt nu de aanpak ingevuld voor de aanbestedingen die UWV moet doen, als eerste voor de Kantoorautomatisering en Netwerken.

*ICT-prestatiemonitor (Maatregel 26)*

De contouren voor de ICT-prestatiemonitor/directie scorecard C-ICT zijn uitgewerkt. De komende periode zal worden gebruikt om de scorecard verder te operationaliseren.