



Retouradres Postbus 11563 2502 AN Den Haag

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

**Wettelijke Taken**

Wilhelmina van Pruisenweg 52  
2595 AN Den Haag  
Postbus 11563  
2502 AN Den Haag  
www.iwiweb.nl

**Contactpersoon**

T 070 304 48 29  
F 070 304 44 45  
jurselmann@iwiweb.nl

**Ons kenmerk**

2009/3503

**Uw kenmerk**

**Uw brief van**

Datum 23 november 2009

Betreft Beoordeling voortgang maatregelen Herbezinning ICT

Geachte heer Donner,

De inspectie heeft in de brief van 18 december 2008 over de tussenstand Wia toegezegd u in 2009 te informeren of de door UWV aangekondigde maatregelen terzake voldoende zijn uitgewerkt, of ze zijn ingevoerd en of ze werken. Hierbij rapporteert de inspectie u over de bevindingen bijna een jaar later. In de bijlage treft u een overzicht aan van de maatregelen met een korte toelichting ten aanzien van doelstelling, uitgevoerde activiteiten en tijdspad.

De inspectie heeft u geïnformeerd dat UWV de problemen met betrekking tot het stopzetten van het nieuwe Wia systeem toereikend heeft geanalyseerd en dat de aangekondigde maatregelen aansluiten bij de analyse van UWV. Daarbij merkte de inspectie op dat de problemen, onderliggende oorzaken en gekozen oplossingsrichtingen zich niet uitsluitend beperken tot het domein van het programma Wia of het aspect ICT maar breder zijn. Deze breedte komt terug in de maatregelen van UWV die gericht zijn op onderstaande problemen:

- omvang en ambitieniveau (programma te complex, te ambitieus, te innovatief en te groot);
- verantwoordelijkheid, verantwoording en verantwoordelijkheidsverdeling (met onvoldoende scherpte verantwoording afgelegd, verantwoordelijkheden niet goed opgepakt en onvoldoende samengewerkt);
- kennis en kunde (complicerend bij de besturing van het programma);
- houding en gedrag (teveel vertrouwen dat interne procedures en richtlijnen in de praktijk werken en elkaar onvoldoende aanspreken op het nakomen van afspraken).

UWV heeft in de zomer van 2008 besloten voorlopig geen grote complexe ICT projecten meer te starten en te werken aan maatregelen om de beheersing rondom ICT projecten op het gewenste niveau te brengen. Deze UWV-maatregelen zijn december 2008 aan de inspectie kenbaar gemaakt.

Door UWV zijn 32 maatregelen benoemd waarbij actiehouders en streefdata zijn genoemd. Streven was deze maatregelen eind 2009 af te ronden. De maatregelen betreffen o.a. het versterken van de planning en control, beheersing projecten, professionalisering en verbetering (ICT) besturing. Doel is adequate beheersing en het voorkomen van het mislukken van (ICT) projecten.

UWV heeft u onlangs in de Tussenbalans Herbezinning ICT geïnformeerd over de voortgang met betrekking tot de verbetermaatregelen. Samengevat is de conclusie van UWV dat vooruitgang is geboekt maar dat er ook nog veel moet gebeuren. UWV verwacht dat een groot deel van de maatregelen per 1 januari 2010 geïmplementeerd zal zijn. UWV stelt vast dat op het terrein van sturing en beheersing belangrijke vooruitgang is geboekt. Voor omvang en ambitieniveau verwijst UWV naar het besluit om voorlopig geen grote ICT projecten uit te voeren. Ten aanzien

*De Inspectie Werk en Inkomen draagt door haar toezicht bij aan het doeltreffend functioneren van het stelsel van werk en inkomen. IWI is de onafhankelijke toezichthouder voor de minister van SZW.*

van kennis en kunde is weliswaar vooruitgang geboekt maar moet nog veel gebeuren. Wat betreft houding en gedrag geeft UWV aan dat het gaat om cultuurverandering die tijd vraagt en vasthoudendheid.

De inspectie heeft de voortgang van de verbetermaatregelen bij UWV beoordeeld. Hierbij heeft de inspectie gebruik gemaakt van de werkzaamheden van de accountantsdienst UWV en interne rapportages van UWV. Hiernaast is ook zelfstandig onderzoek uitgevoerd. De inspectie heeft de bevindingen met UWV besproken.

### **Bevindingen IWI**

De inspectie heeft in december 2008 geconcludeerd dat de aangekondigde maatregelen aansluiten bij de analyse van UWV en hiermee een significante bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van de beheersing van ICT. De inspectie merkt op dat het doel en de uitwerking van de maatregelen niet altijd even concreet zijn beschreven wat leidt tot verschillende interpretaties, ook binnen UWV zelf. Het beeld dat UWV in de Tussenbalans over de voortgang schetst is realistisch en komt in belangrijke mate overeen met het beeld dat de inspectie hierover heeft.

#### *Omvang en ambitieniveau*

UWV heeft medio 2008 besloten om in de komende jaren geen ICT nieuwbouwprojecten meer uit te voeren die zich kenmerken door een combinatie van grote omvang, hoge complexiteit en een hoog innovatief gehalte. UWV wil de ICT-huishouding vooralsnog geleidelijk en in kleine stappen verbeteren. UWV schrijft in de Tussenbalans dat een beleidswijziging niet eerder in overweging wordt genomen dan nadat het toekomstige ICT-landschap en de ICT-architectuur zijn bepaald. De inspectie merkt op dat het van belang is om ook de verbetermaatregelen op het gebied van verantwoordelijkheid, kennis en kunde en houding en gedrag in beschouwing te nemen.

UWV kent voor 2009 een projectportfolio van meer dan 100 (over)lopende en/of nieuwe projecten met een beschikbaar budget van totaal € 250 miljoen. Deze projecten geven naar verwachting dit jaar door vertragingen bij de start of in de uitvoering een onderuitputting van €80 – €100 miljoen te zien. UWV heeft aangegeven dat de vertraging samenhangt met een verbeterd en zorgvuldig goedkeuringsproces. Voor het jaar 2010 heeft UWV het voornemen geuit om de projectenportfolio vast te stellen op een aanzienlijk lager bedrag. De inspectie onderschrijft het bijstellen tot een bedrag dat beter aansluit bij het verandervermogen van UWV.

De oorspronkelijke planning om alle 32 maatregelen in 2009 te hebben ingevoerd is te ambitieus gebleken. Dit betekent dat een groot aantal maatregelen doorloopt in 2010. De inspectie constateert dat UWV bezig is met de invoering van de maatregelen. Het daadwerkelijke effect van de maatregelen blijkt pas in de praktijk.

#### *Verantwoordelijkheid, verantwoording en verantwoordingsverdeling*

In de Tussenbalans stelt UWV dat op het terrein van sturing en beheersing belangrijke vooruitgang is geboekt. Naar de mening van de inspectie is het vaststellen van het jaarinformatieplan een belangrijke mijlpaal geweest voor de organisatie. Dit plan heeft een kaderstellend, richtinggevend karakter. UWV heeft het oorspronkelijke voornemen om het jaarplan per kwartaal bij te stellen om praktische redenen verlaten. Een overzicht van alle projecten is opgenomen in de portfoliorapportage. Deze rapportage wordt maandelijks in de RvB besproken.

De maandrapportages Herbezinning ICT, op basis waarvan de RvB en SZW geïnformeerd worden over de voortgang van de verbetermaatregelen, gaven in de eerste helft van 2009 geen goed beeld. De rapportages zijn hierna verbeterd maar geven nog steeds onvoldoende scherp weer wat al wel is gerealiseerd en wat nog moet gebeuren. UWV werkt aan een nieuwe rapportageopzet die mede wordt gebaseerd op de Tussenbalans.

Een van de belangrijke randvoorwaarden voor een betere (financiële) beheersing van programma's en projecten is een adequate en uniforme projectadministratie. Het systeem hiervoor is voorjaar 2009 opgeleverd. Hierna is een pilot uitgevoerd voor 9 projecten. Evaluatie van deze pilot heeft een 30-tal opmerkingen opgeleverd. Deze worden nu door UWV verwerkt. Vervolgens zal UWV een implementatieplan op stellen voor de resterende werkzaamheden. De eerder door UWV genoemde invoeringsdatum van 1 januari 2010 lijkt te ambitieus.

#### *Kennis en kunde*

UWV heeft op het gebied van kennis en kunde een aantal maatregelen in gang gezet. Voorbeelden hiervan zijn personeelsopleidingen en -ontwikkeling die plaatsvinden als onderdeel van het inrichten van een uniforme projectadministratie, het op niveau brengen van de business controllers, de afhankelijkheid van externen reduceren, het opleiden van het projectmanagement en een aantal verbeteringen binnen de accountantsdienst.

De doelstelling om het percentage ICT externen te reduceren tot 15% van het totaal aantal ICT medewerkers is niet gerealiseerd. UWV geeft als verklaring dat de effectiviteit van de werving van eigen personeel beperkt is en dat een groot belang wordt gegeven aan de continuïteit van de bedrijfsvoering. Er is sprake van afname maar deze is minder groot dan beoogd. Voor de managementposities zijn wel nagenoeg alle externen vervangen door internen. De inspectie vraagt structureel aandacht om de afhankelijkheid van externen te beperken.

Het moet blijken of UWV het kennisgat in de genoemde 2 à 3 jaar kan dichten en hiermee de afhankelijkheid van externen kan reduceren. De Tussenbalans beschrijft dat de ontwikkeling van het meerjareninformatieplan en de informatiearchitectuur doorgeschoven is naar 2010. Voor het onderzoek naar de toekomstvastheid van de huidige informatiesystemen en het op elkaar afstemmen van de individuele bedrijfsonderdelen heeft UWV meer tijd nodig dan oorspronkelijk voorzien.

#### *Houding en gedrag*

In de Tussenbalans herhaalt UWV de boodschap van eerdere rapportages dat het bij houding en gedrag gaat om een cultuurverandering die tijd en vasthoudendheid vraagt. Van de 32 maatregelen geeft UWV aan dat er een tweetal betrekking heeft op dit thema. De inspectie constateert dat UWV hiernaast aanvullende maatregelen, zoals het houden van groepsbijeenkomsten, heeft genomen.

De onderlinge samenwerking tussen directies is in het verleden door UWV als probleem benoemd. Een van de maatregelen is dat voor elk project één directeur verantwoordelijk is gesteld. In de Groepsraad is afgesproken dat ook voor andere directieoverstijgende besluiten – niet zijnde een project - vanaf 1 oktober 2009 één directeur verantwoordelijk wordt gemaakt.

December 2008 heeft UWV de 32 maatregelen benoemd. Het implementatieplan voor de acties en verbeterpunten uit het rapport Herbezinning ICT is 6 februari

2009 goedgekeurd. De eerste voortgangsrapportage is 24 maart 2009 behandeld in de RvB. De accountantsdienst heeft juli 2009 gerapporteerd dat de maandrapportages geen volledig en juist beeld gaven. De RvB UWV heeft eind juli 2009 een aantal besluiten genomen die er op gericht zijn de sturing en beheersing van het project Herbezinning ICT te verbeteren. Directeuren hebben de opdracht gekregen om resterende verbeterpunten uit te werken en aan te geven op welke wijze zij houding en gedrag hierin onderbrengen. Het gaat hierbij om het verbeteren van de scherpste, het elkaar aanspreken op afspraken en het gezamenlijk uitvoeren van een risicoanalyse. De RvB geeft aan dat zij de directeuren hierop in hun werkoverleg zal aanspreken. Uit het recente onderzoek van de inspectie blijkt bij betrokkenen onduidelijkheid over de follow-up van bovenstaande actiepunten te bestaan. In de kwartaalplanning van de accountantsdienst (4e kwartaal 2009) is opgenomen dat in december 2009 gerapporteerd wordt over de voortgang op deze actiepunten. De inspectie merkt op dat het van belang is dat de afspraken helder en concreet zijn en dat de follow-up van afspraken stringenter wordt ingevuld. Een verandering op het thema Houding en Gedrag is moeilijk en vergt langere tijd.

De inspectie constateert dat intern (tot de rapportage van de accountantsdienst) niet gesignaleerd is dat de voortgangsrapportage van de verbetermaatregelen geen scherp beeld gaf. Een aantal zaken kan naar de mening van de inspectie sneller en actiever worden opgepakt. De totstandkoming van een goede managementrapportage en het nakomen van afspraken zijn hiervan voorbeelden.

### **Conclusie**

In 2009 is UWV gestart met de uitvoering van de 32 verbetermaatregelen. Een groot aantal maatregelen loopt door in 2010. De maatregelen sluiten aan bij de geconstateerde problemen. De inspectie concludeert dat de Tussenbalans een realistisch beeld schetst dat in belangrijke mate overeenkomt met het beeld van de inspectie. De inspectie constateert met het UWV dat vooruitgang is geboekt maar ook dat er nog veel moet gebeuren. De sturing en verantwoording dienen in brede zin te worden versterkt. Houding en gedrag zijn een aandachtspunt. En een aantal maatregelen dient concreter te worden geformuleerd.

De inspectie concludeert voorts dat een groot deel van de maatregelen zich nog moet bewijzen in de praktijk. Het effect van de maatregelen kan de inspectie eerst op termijn vaststellen. De inspectie zal de voortgang van de verbetermaatregelen blijven volgen.

Hopende u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,  
Inspecteur-generaal a.i.



(drs. P.H.B. Pennekamp)



## BIJLAGE Maatregelen per probleemgebied / 12 november 2009

### Omvang en ambitieniveau

#	Maatregel	Doel	Activiteiten	Planning
30	Actualiseren Business Case Killen en Migreren	(herziene) Businesscase wordt elk kwartaal besproken met de RvB	In eerste helft 2009 is met succesvolle migratie van één van de twee grote WAO uitkeringssystemen een belangrijke mijlpaal bereikt. Per kwartaal wordt herziene businesscase besproken met de RvB.	2009 en 2010
XX	Geen grote complexe innovatieve ICT projecten uitvoeren	Zolang beheersing onvoldoende worden dergelijke projecten niet uitgevoerd	Na stopzetten Wia geëffectueerd.	2008 en verder

### Kennis en Kunde

#	Maatregel	Doel	Activiteiten	Planning
5,6	ICT-Landschap	Het bepalen op welke wijze het ICT landschap de komende jaren wordt vormgegeven	Het ICT landschap voor 2009 wordt in kaart gebracht. Het diepgaand onderzoek naar de kwaliteit van de belangrijkste materiesystemen en de betaalstraat, dat vooraf gaat aan de architectuuraanpak, zal eind 2009 afgerond zijn. De vaststelling van de toekomst van het systeemlandschap kan pas plaatsvinden als het onderzoek is afgerond.	2010

7,8	Architectuur-aanpak	De Architectuur maakt de UWV bedrijfsprocessen en informatiestromen die dwars door de organisatie heen lopen inzichtelijk en beheersbaar	Voor het op elkaar afstemmen en consolideren van toekomstbeelden van de nieuw gevormde en nog te vormen individuele bedrijfsonderdelen is meer tijd nodig. In het afgelopen halfjaar zijn 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.	2010
14	Business controllers op niveau	Business controllers en projectcontrollers geven invulling aan projectbeheersing	Het doel om de hoofden businesscontrol op een hoger niveau te brengen is door de recente benoemingen al grotendeels in gang gezet. De hoofden businesscontrol zullen de aansturing van de projectcontrollers voor hun rekening nemen, in plaats van de projectmanagers, zodat hun onafhankelijke rol in het project gewaarborgd is. De werving van de controllers voor de pool van projectcontrollers is nagenoeg afgerond.	2010
21	Europese inhuur ICT / Co-sourcing	Maatregel is vervallen	Met het verder terugdringen van het aantal externen is de basis vervallen voor de aanbesteding voor co-sourcing. De aanbesteding is omgezet naar aanbesteding van traditionele detacheringdiensten.	2009 en verder
22	Projectleiders en opdrachtgevers toetsen en waarnodig aanvullend opleiden in Prince2	Projectleiders en opdrachtgevers toereikend opgeleid.	Meeste projectmedewerkers hebben de standaard Prince2 opleiding gevolgd. Vaststellen niveau en opleidingseisen is doorlopend geheel aangezien de instroom geleidelijk plaatsvindt.	2009 en verder

Verantwoordelijkheid, verantwoording en verantwoordelijkheidsverdeling

#	Maatregel	Doel	Activiteiten	Planning
1,2,9	Jaarinformatieplan (JIP)	Het JIP is het plan waarmee ICT gedurende het jaar wordt gestuurd en beheerst	Het JIP 2009 is begin 2009 vastgesteld door de RvB. Directeuren FEZ en CIO hebben in juni-juli gesprekken gevoerd met indiv. directeuren in het kader van periodieke evaluatie. De projectportfolio rapportage geeft een actueel overzicht van de stand van zaken van alle projecten. Deze rapportage wordt maandelijks in de RvB besproken.	2009 en verder
3, 4	Meerjareninformatieplan 2010-2013 (MIP)	Het bepalen op welke wijze de informatievoorziening de komende jaren wordt vormgegeven	Er is besluit genomen om voorlopig geen separaat MIP te leveren. Dit zal later gebeuren.	2010 en verder
10, 11	Informatieplanning is onderdeel van de P&C cyclus	Informatieplanning is een regulier onderdeel van de planning en controlcyclus.	In 2009 is de voortgang JIP onderdeel van de controlcyclus. Voor 2010 is informatie-planning onderdeel van de reguliere P&C cyclus waarbij in begroting- en jaarplanronde voor 2010 de reguliere en projectmatige ICT activiteiten zijn meegenomen.	2009
12	Portfolio-management	De programma's en projecten worden adequaat bewaakt en in samenhang beheerst	UWV heeft een project portfolio office ingericht die projectplannen beoordeelt en voortgang van grotere projecten bewaakt. Dit zowel op individueel niveau als in samenhang. Maandelijks rapportage aan RvB.	2009

24	Verbeteren aanbestedings-trajecten	Aanbesteding verloopt adequaat.	In het eerste halfjaar van 2009 is een evaluatie uitgevoerd van de aanbestedingen. Er is de afgelopen tijd samen met de directie Facilitair Bedrijf geïnvesteerd in kennisdeling en kennisontwikkeling, ook met behulp van externe deskundigen. Op basis hiervan wordt nu de aanpak ingevuld voor de aanbestedingen, als eerste voor de Kantoorautomatisering en Netwerken.	2010 en verder
25	Professionaliseren Tactisch Leveranciers Management	De door derden geleverde diensten worden door UWV bestuurd en beheerst.	Dit punt moet in relatie worden gezien met het verbeteren van aanbestedingstrajecten. Er is gewerkt aan het weer scherp krijgen van de rollen en functies en de match tussen personen en functies. Dit wordt verder vormgegeven na vervanging van externen door internen. De verbetering van het leveranciersmanagement zal de nodige tijd vergen.	2009 en verder
26	ICT prestatie-monitor operationeel	De prestatie-monitor geeft inzicht in de performance van UWV op het gebied van ICT	De contouren zijn uitgewerkt. De monitor moet nu verder worden geoperationaliseerd.	2010
27	ICT Benchmark 0-meting gereed	De stand van zaken van ICT bij UWV is duidelijk en vergeleken met andere organisaties die vergelijkbare taken uitvoeren	De benchmark is volgens plan afgerond. Hieruit blijkt dat UWV een relatief hoog ICT budget heeft waarbij vooral de exploitatiekosten opvallen. Op basis van de resultaten van de benchmark worden verbeteracties ingezet, waar dit nodig wordt geacht.	2009 en verder



13	Uniforme projectadministratie voor ICT gerelateerde projecten operationeel	De project-administratie geeft een betrouwbaar (financieel) beeld over de voortgang van projecten verkregen.	De geautomatiseerde ondersteuning voor de projectadministratie is op 1 april 2009 opgeleverd. Het systeem is getest in een negental pilots. Bevindingen uit de pilots worden geanalyseerd en oplossingen worden gezocht.	2009 en verder
15, 16	Inrichting 1 loket t.b.v. UWV-projectmanagement	Bemensing van UWV projecten wordt centraal beheerst en ondersteund.	Resourcebureau bestaat nu uit 4 fte's (dient door te groeien naar 10 fte's) Organisatie Project Professionals (OPP) deels ingericht (thans 60 fte's en dient door te groeien naar circa 160 fte's) Business services binnen C-ICT ingericht (circa 200 fte's) Gestart met opleidingen.	2009 en verder
17, 18, 19	Inrichting en operationalisatie ICT organisatie	De ICT organisatie draagt zorg voor een adequate ICT ondersteuning voor UWV	UWV heeft de IV-functie opnieuw ingericht. Circa 800 personen zijn opnieuw ingedeeld. Voor elk project is één directeur verantwoordelijk voor de uitvoering. Dit geldt ook voor divisieoverstijgende programma's. Implementatie van de nieuwe werkwijze vindt plaats.	2009 en verder
20	Afhankelijkheid van externen reduceren.	UWV heeft zelf de kennis en kunde in huis om met bestaande en te ontwikkelen ICT voorzieningen de business te ondersteunen.	Doelstelling van UWV was dat eind 2009 85% van de centrale ICT populatie door internen werd ingevuld. Op dit moment is dit 72%. Het doel is niet gehaald als gevolg van de nog beperkte effectiviteit van werving van eigen personeel en het belang van de continuïteit in de uitvoering. Nagenoeg alle belangrijke managementposities zijn door	2010

			internen bezet.	
28	Verbeteringen AD operationeel	De AD geeft invulling aan de beoordelende taak op het gebied van (ICT-) projecten.	Auditstatuut en generiek auditmodel zijn opgesteld. Planningen worden per kwartaal opgesteld. Op basis van de verbeteringen worden regulier project- en programma audits uitgevoerd.	2009
31	Inzicht in voortgang van de 32 maatregelen via maandrapportages van directeuren.	UWV verschaft een volledig en juist beeld over de voortgang m.b.t. de 32 maatregelen.	Onderzoek door de interne accountantsdienst van UWV heeft o.a. aangetoond dat de rapportage geen volledig en juist beeld bleek te geven. Inmiddels zijn er stappen gezet om de rapportage te verbeteren.	2009 en verder
32	Periodieke voortgangsgesprek en met SZW en IWI	UWV verschaft een volledig en juist beeld over de voortgang m.b.t. de 32 maatregelen.	De schriftelijke voortgangsrapportages waren in de eerste helft van 2009 nog onvoldoende betrouwbaar. UWV werkt aan verbetering. De rapportages zijn in de gesprekken met SZW en IWI toegelicht.	2009 en verder

Houding en gedrag (de inspectie signaleert diverse andere maatregelen op dit terrein, deze zijn hier niet opgenomen)

#	Maatregel	Doel	Activiteiten	Planning
23	Naleven projectstandaards zijn onderdeel van functionerings- en ontwikkelingsgesprekken.	Medewerkers volgen vastgestelde standaarden.	Deze maatregel wordt niet specifiek gemonitord door UWV. Inbedding van projecten(sturing) in de P&C cyclus zal voortbestaande problemen aan het licht brengen.	2009 en verder

29	Coachen ICT management na overleg met CIO	ICT management voldoet aan de daaraan te stellen eisen.	Dit punt is verwant aan maatregel 23 zij het dat de eisen zwaarder zijn en toetsing scherper is op dit niveau.	2009 en verder
----	---	---	--	----------------