

Rapport

aan

Raad van Bestuur UWV, Amsterdam



Programma WIA: 'Een dure les'

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	1
1 Inleiding	4
2 Doel en scope	5
3 Verrichte werkzaamheden	6
3.1 Algemene werkzaamheden	6
3.2 Werkzaamheden ten behoeve van het WIA Dossier (product 1)	6
3.3 Werkzaamheden ten aanzien van de uitgaven (product 2)	7
3.4 Werkzaamheden ten aanzien van de feitelijke gebeurtenissen (product 3a)	8
3.5 Werkzaamheden ten aanzien van het rapport van bevindingen (product 3b)	8
3.6 Aard van de werkzaamheden	8
4 Context Programma WIA	9
5 Inhoud WIA dossier (product 1)	11
6 Feitelijke gebeurtenissen ten aanzien van het Programma WIA (product 3a)	12
6.1 Algemeen	12
6.2 Chronologische weergave	12
7 Uitgaven ten aanzien van het programma WIA (product 2)	29
7.3 Financiële opstellingen	31
8 Analyse ten aanzien van het programma WIA (product 3a)	34
8.1 Business case	34
8.2 Scope	35
8.3 Opzet van het Programma WIA	36
8.4 Europese aanbesteding	37
8.5 Techniek	38
8.6 'Lessons Learned' eerdere projecten	40
8.7 Ontwerpen en bouwen	41
8.8 Betrokkenheid (lijn) organisatie	42
8.9 Programma Vernieuwing	43
8.10 Samenwerking met externe partijen	43
8.11 Programmarapportages	44
8.12 Onderzoeken naar het programma WIA	45
8.13 Programmasturing	46
9 Vervolg	47
10 Slotopmerkingen	48

Bijlagen

1	Financiële overzichten	49
2	Producten	50
3	Overzicht dossierhouders	51
4	Overzicht geïnterviewde personen	52
5	Opzet sturing Programma WIA	54
6	Omvang Programma WIA in FTE	55
7	Verklarende woordenlijst	56

VERTROUWELIJK

UWV

t.a.v. de heer dr. J.M. Linthorst

La Guardiaweg 68-92

Postbus 58285

1040 HG AMSTERDAM

Den Haag, 22 augustus 2008

mw/ar/60274167/dh08.197

Betreft: rapport van bevindingen inzake: Opstellen WIA dossier (product 1), rapport van bevindingen waaruit blijkt waaraan het geld is besteed (product 2) en een analyse aan de hand van een tijdlijn' (product 3a)

Geachte heer Linthorst,

Hierbij ontvangt u het rapport van bevindingen naar aanleiding van onze werkzaamheden inzake het Programma WIA. De werkzaamheden zijn uitgevoerd overeenkomstig ons door u goedgekeurde plan van aanpak van 26 juni 2008 (kenmerk: 60274167-12968572-8423).

Het conceptrapport is op 18 augustus jongstleden met u besproken. De in het gesprek gemaakte opmerkingen zijn verwerkt in het voorliggende rapport van bevindingen.

Het rapport bevat de resultaten van onze opdracht en is na de managementsamenvatting als volgt ingedeeld:

- 1 Inleiding
- 2 Doel en scope
- 3 Verrichte werkzaamheden
- 4 Context programma WIA
- 5 Inhoud WIA dossier (product 1)
- 6 Feitelijke gebeurtenissen ten aanzien van het programma WIA (product 3a)
- 7 Uitgaven ten aanzien van het programma WIA (product 2)
- 8 Analyse ten aanzien van het programma WIA (product 3a)
- 9 Vervolg
- 10 Slotopmerkingen

Managementsamenvatting

De wet WIA is op 29 december 2005 van kracht geworden en had als invoeringsdatum 1 januari 2006. Bij de invoering van de WIA is er voor het uitvoeringsjaar 2006 een overgangssystematiek gehanteerd.

UWV heeft in februari 2005 het programma WIA gestart om de veranderingen in de bedrijfsvoering door te voeren die nodig waren om de wet WIA uit te kunnen voeren. Het programma WIA moest voorzien in een structurele oplossing per 1 januari 2008. Om aan de eis te voldoen om per 1 januari 2006 de wet WIA te kunnen uitvoeren is in november 2004 gestart met een korte termijn oplossing Noodoplossing WIA (NOW). Het onderscheid in een (korte termijn) noodoplossing en een (lange termijn) structurele oplossing en de prioriteit die is toegekend aan de korte termijn oplossing, was een zeer belangrijke beheersmaatregel in het gehele programma. Juist hierdoor is de uitvoering van de wet WIA niet in gevaar gebracht. De tegenhanger is dat het Programma WIA op een eiland is beland.

De uitvoering van de WIA wordt vanaf 1 januari 2006 ondersteund door de Noodoplossing WIA. De ontwikkeling van de structurele oplossing kende problemen. De minister is meerdere malen geïnformeerd over de voortgang. Mede naar aanleiding van vragen van de minister is eind maart 2008 een Taskforce WIA ingesteld om nader onderzoek uit te voeren naar de problemen. Op het onderzoeksrapport van de Taskforce is een second opinion uitgevoerd door een extern bureau. De bevindingen van de onderzoeken waren van dien aard dat de Raad van Bestuur op 16 juni 2008 heeft besloten het programma WIA met onmiddellijke ingang te beëindigen.

In haar communicatie heeft de Raad van Bestuur steeds nadrukkelijk aangegeven volledig verantwoordelijkheid te nemen voor hetgeen in het kader van het programma WIA is gebeurd.

Ten einde verantwoording te kunnen afleggen over het programma WIA heeft de voorzitter van de Raad van Bestuur van UWV aan Ernst & Young gevraagd een verantwoordingsdossier op te stellen. De Raad van Bestuur UWV wil antwoord op de volgende twee vragen:

- Wat is er feitelijk gebeurd in het project WIA?
- Waar is het geld aan besteed?

De focus ligt daarbij op het deel van het programma WIA dat was gericht op de structurele oplossing, het deel dat zich heeft gericht op het (succesvol) realiseren van de korte termijn oplossing WIA ligt buiten de reikwijdte van het verantwoordingsdossier.

De inventarisatie heeft een indrukwekkende hoeveelheid documentatie opgeleverd met daarin een dito hoeveelheid relevante feiten. Op basis van analyse en de gehouden interviews kan de conclusie worden getrokken dat het dossier, gegeven het doel van het verantwoordingsdossier, alle relevante feiten c.q. informatie bevat. Althans voor zover vastgelegd. Een voorbehoud moet worden gemaakt voor emailverkeer, aangezien dat niet systematisch lijkt te zijn bewaard.

Op basis van de documentatie en interviews zijn de feiten die het programma WIA betreffen geplaatst in een tijdlijn. Vervolgens is de tijdlijn geanalyseerd vanuit een aantal invalshoeken om de feiten meer in hun onderlinge samenhang te presenteren.

Terugkijkend in de tijdlijn valt op dat een analyse van het programma WIA niet los gezien kan worden van de context van het programma. Van meet af aan was er in verband met de beoogde ingangsdatum van 1 januari 2006 een stevige druk op het programma. Voor de Raad van Bestuur was de datum 1 januari 2008 niet heilig voor de structurele oplossing. De toezeggingen ten aanzien van de wetsuitvoering zijn bewaakt en waar nodig ondergebracht in de korte termijn oplossing. Geconstateerd kan worden dat het programma WIA heeft moeten ontwikkelen in de context van een zich nog vormend UWV. Weliswaar is UWV ontstaan per 1 januari 2002, maar dit betekent niet dat in 2004/2005 al sprake was van helder uitgewerkte en beproefde uitgangspunten waarbinnen het programma WIA haar taakopdracht kon realiseren. Dit heeft voor het programma belangrijke knelpunten opgeleverd in relatie tot bijvoorbeeld de beoogde ICT-architectuur, in relatie tot de beoogde koers van UWV op langere termijn zoals later ontwikkeld in het programma Vernieuwing en in relatie tot de wijze waarop UWV met de markt wilde samenwerken (inkoopstrategie).

Een deel van de kosten van het programma WIA is besteed aan de afstemming (en daardoor soms ontwikkeling) van deze strategische lijnen. Het Programma WIA heeft mede daardoor een groot aantal scopewijzigingen gekend. Ook heeft het startmoment bijgedragen aan de (hoge) ambitie waarmee het programma is gestart. De bouw van een nieuw WIA-systeem leek op dat moment een grote kans om de via de UVI's binnen gekomen oudere ICT-systemen, op termijn op te laten gaan een in nieuw "state of the art" multiwet-systeem. Ook kan nog worden opgemerkt dat de duur van het programma (circa vier jaar) de kans op afstemmingsvraagstukken en "inhalen in de tijd" nadelig heeft beïnvloed door het door elkaar lopen van ontwerpen en bouwen.

Per saldo kan dus worden geconcludeerd dat waar de ontwikkeling van een groot ICT-systeem, zoals ook blijkt uit rapportages van de Algemene Rekenkamer, al een enorme uitdaging is, het programma WIA nog een aantal andere verzwarende factoren heeft gekend. Door alle actoren is getracht deze factoren in het wordingsproces het hoofd te bieden, per saldo is dit onvoldoende effectief gebleken.

Ten aanzien van de vraag waaraan het geld is besteed kan een aantal opmerkingen worden gemaakt. Een belangrijke vaststelling vormt het feit dat de uitgaven in zijn algemeenheid zijn verricht langs de daartoe geldende procedures. Echter, door de wijze waarop het programma van meet af aan is ingericht en geadmistreerd, is het niet meer mogelijk om de kosten te herleiden tot concrete eindproducten. Wel is een verdeling mogelijk op het niveau van deelprojecten, maar die zijn naar onze mening nog dermate grootschalig en veelomvattend dat een zinnige analyse op kosten in relatie tot producten weinig zinvol is.

De hoeveelheid programma documentatie is ook de weergave van de (bestuurlijke) aandacht die het programma WIA heeft gehad. Dat het desondanks niet gelukt is het programma tot een goed einde te brengen, heeft te maken met een groot aantal factoren, waarvan een aantal hiervoor reeds zijn geschetst. Deze factoren, of vanuit het programma gezien risico's, zijn van dien aard dat ze niet altijd hadden kunnen worden voorkomen. Voor een deel hadden ze moeten worden onderkend en gemanaged. Vastgesteld kan worden dat de mechanismen die hadden kunnen bijdragen aan het onderkennen en soms beheersen van de risico's onvoldoende hebben gefunctioneerd. In de programmaopzet zijn deze mechanismen

weliswaar voldoende onderkend, maar in de uitvoering zijn ze beperkt ingevuld en met te weinig scherpte.

Als gevolg hiervan is het terugkijkend heel goed mogelijk om signalen en lessen uit het verleden te vinden die eerder problemen benoemden die uiteindelijk hebben geleid tot het stop zetten van het programma. Evenzeer echter zijn signalen te constateren die meer geruststellend zijn geweest, die wel duiden op problemen maar die ook aangaven dat die goed oplosbaar waren. Opvallend is dat daar waar signalen hebben geleid tot bijsturingsmaatregelen de opvolging ervan niet werd gemonitord.

Wat overblijft is de constatering dat voor circa € 87 miljoen niet een beoogd resultaat is opgeleverd, dat een aantal deelproducten zijn opgeleverd waarbij in spoor 3 vastgesteld moet worden of ze (her-) bruikbaar zijn, dat er lessen geleerd zijn met betrekking tot de bruikbaarheid van architectuur, GSP-stack, inkoopstrategie, externe inzet en advies en niet te vergeten programmamanagement in al haar facetten en inclusief de governance rondom een grootschalig programma zoals WIA.

Het realiseren van de waarde van deze lessen en daarmee een, zij het beperkt, "return on investment" stelt hoge eisen aan de monitoring van het gebruik van deze lessen. Daar ligt derhalve een belangrijke uitdaging voor de Raad van Bestuur van UWV.

1 Inleiding

1.1 Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA)

De wet WIA is op 29 december 2005 van kracht geworden en had als invoeringsdatum 1 januari 2006.

1.2 Start programma WIA

Het UWV heeft in februari 2005 het programma WIA gestart om de veranderingen in de bedrijfsvoering door te voeren die nodig waren om de wet WIA uit te kunnen voeren. Het programma WIA moest voorzien in een oplossing voor invoering per 1 januari 2006 en een structurele oplossing per 1 januari 2008. Om aan de eis te voldoen om per 1 januari 2006 de wet WIA te kunnen uitvoeren is reeds in november 2004 gestart met een korte termijn oplossing Noodoplossing WIA (NOW). Het onderscheid in een (korte termijn) noodoplossing en een (lange termijn) structurele oplossing en de prioriteit die is toegekend aan de korte termijn oplossing, was een zeer belangrijke beheersmaatregel in het gehele programma waardoor de uitvoering van de wet WIA niet in gevaar is gebracht.

1.3 Beëindiging programma WIA

De uitvoering van de WIA wordt vanaf 1 januari 2006 ondersteund door de Noodoplossing WIA. De ontwikkeling van de structurele oplossing kende problemen. De minister is meerdere malen geïnformeerd over de voortgang. Mede naar aanleiding van vragen van de minister is eind maart 2008 een Taskforce WIA ingesteld om nader onderzoek uit te voeren naar de problemen. Op het onderzoeksrapport van de Taskforce is een second opinion uitgevoerd door een extern bureau. De bevindingen van de onderzoeken waren van dien aard dat de Raad van Bestuur op 16 juni 2008 heeft besloten het programma WIA met onmiddellijke ingang te beëindigen.

2 Doel en scope

Ten einde verantwoording te kunnen afleggen over het programma WIA heeft de voorzitter van de Raad van Bestuur van UWV aan Ernst & Young gevraagd een verantwoordingsdossier op te stellen. De Raad van Bestuur UWV wil daarbij antwoord op de volgende twee vragen:

- Wat is er feitelijk gebeurd in het project WIA?
- Waar is het geld aan besteed?

De beantwoording van de twee hierboven genoemde vragen heeft geleid tot de volgende drie op te leveren producten:

Het eerste product betreft het opstellen van het totale WIA dossier. Het WIA dossier dient de volledige scope van het WIA programma te omvatten (inclusief Noodoplossing PDI en WIA NOW). In het dossier moet terug te vinden zijn welke inhoudelijke eindproducten, deelproducten, enzovoort door het Programma WIA zijn opgeleverd.

Het tweede product betreft het opstellen van een rapport van bevindingen waaruit blijkt waaraan het geld voor het Programma WIA is besteed.

Het derde product bestaat uit twee onderdelen:

Product 3a betreft de rubricering van de dossiers aan de hand van het analysekader, de analyse van de dossiers en besluitvorming en het opstellen van een historische tijdlijn.

Product 3b betreft een rapport van bevindingen ten behoeve van de Raad van Bestuur over de meest relevante feiten uit het onder 1 opgesteld verantwoordingsdossier en de kwaliteit van dit dossier (product 1, 2 en 3a). Het begrip 'kwaliteit' heeft betrekking op de juistheid, volledigheid en consistentie van het totale WIA dossier.

De scope beperkt zich tot ontwerp, realisatie en implementatie van de structurele oplossing per 1 januari 2008, oftewel de nieuwbouw. De noodoplossing WIA valt buiten de scope. Wanneer in dit rapport bevindingen ten aanzien van de noodoplossing naar voren komen, dienen deze ter verduidelijking, verklaring of aanvulling op bevindingen ten aanzien van de structurele oplossing.

3 Verrichte werkzaamheden

Ten behoeve van het opleveren van de op te leveren producten zijn diverse werkzaamheden verricht. Eerst worden de algemene werkzaamheden toegelicht, vervolgens worden de werkzaamheden per product toegelicht.

De werkzaamheden zijn uitgevoerd in de periode 25 juni 2008 tot en met 15 augustus 2008. In deze periode was de Accountantsdienst UWV in eerste instantie verantwoordelijk voor het opstellen van product 1, Ernst & Young was verantwoordelijk voor de producten 2 en 3. Uiteindelijk is Ernst & Young eindverantwoordelijk geworden voor alle drie de op te leveren producten. Ernst & Young is bij de uitvoering van haar werkzaamheden ondersteund door medewerkers van de Accountantsdienst UWV. Daar waar de Accountantsdienst werkzaamheden heeft verricht, heeft Ernst & Young de werkzaamheden gereviewd ten einde zelfstandig haar beeld te kunnen vormen.

3.1 Algemene werkzaamheden

Voor het coördineren en uitvoeren van de werkzaamheden zijn een stuurgroep en een projectgroep ingesteld. De stuurgroep - onder leiding van Ernst & Young - bestond uit medewerkers van de Accountantsdienst UWV en van Ernst & Young. Het projectteam bestond eveneens uit medewerkers van de Accountantsdienst UWV en Ernst & Young. De stuurgroep is wekelijks bijeengekomen om de voortgang te bespreken en werkzaamheden te coördineren. Het projectteam heeft haar werkzaamheden dagelijks afgestemd.

De stuurgroepleden, projectteamleden en enkele medewerkers van de Accountantsdienst UWV hebben twee risicosessies georganiseerd. De eerste sessie vond plaats op 14 juli 2008 en had als doel risico's te identificeren met betrekking tot de op te leveren producten. De geïdentificeerde risico's zijn vervolgens door de projectleider van maatregelen voorzien. De tweede sessie vond plaats op 6 augustus 2008 en had als doel de volledigheid van de geïdentificeerde risico's vast te stellen, aanvullende beheersmaatregelen te benoemen en de effectiviteit van de beheersmaatregelen te monitoren.

Een vertegenwoordiging van de stuurgroep heeft tweewekelijks de voortgang besproken met de opdrachtgever, de voorzitter van de Raad van Bestuur van UWV. Voorts is het conceptrapport voorgelegd aan de opdrachtgever. De opmerkingen zijn verwerkt in het voorliggende rapport.

De werkzaamheden zijn bij aanvang en gedurende het project afgestemd met de Inspectie Werk en Inkomen (IWI). Met IWI is onder andere hun toetsingskader besproken en ingebracht in de opdracht aan Ernst & Young.

3.2 Werkzaamheden ten behoeve van het WIA Dossier (product 1)

Het projectteam heeft geïnventariseerd welke organisatieonderdelen in belangrijke mate betrokken waren bij het programma WIA. Het overzicht is afgestemd met de stuurgroep. Voor elk organisatieonderdeel was een contactpersoon met wie het projectteam eind juni een gesprek heeft gevoerd (bijlage 3 bevat een overzicht van contactpersonen die een dossier hebben aangeleverd). In het gesprek is het doel van de opdracht besproken en is aan de contactpersoon gevraagd een dossier te overhandigen met alle relevante documenten inzake het programma WIA. Teneinde een zo volledig mogelijk dossier te krijgen, zijn geen eisen gesteld ten aanzien van wel of niet op te nemen dossierstukken.

De aangeleverde subdossiers vormen gezamenlijk het totale WIA dossier. Dit dossier kent een omvang van circa twaalf meter hardcopy documenten en een verzameling van circa 50.000 digitale documenten. Deze digitale documenten zijn voor een klein deel overlappend met de hardcopy documenten. Uit het totale WIA dossier heeft het projectteam een zelfstandig verantwoordingsdossier opgesteld met als (rand)voorwaarden volledigheid, juistheid en consistentie.

Ten behoeve van de volledigheid en juistheid van het dossier, hebben alle contactpersonen die een dossier hebben aangeleverd, getekend voor de volledige overdracht van relevante documenten inzake het programma WIA. Om de consistentie van het dossier vast te stellen, zijn de gebeurtenissen in de tijd uitgezet en zijn uitgaven in beeld gebracht.

Om de volledigheid, juistheid en consistentie van het WIA dossier te toetsen, zijn tevens gesprekken gevoerd met diverse functionarissen binnen en buiten het UWV (zie bijlage 4). Tenslotte is het dossier getoetst op aanwezigheid van documenten met betrekking tot de te verwachten fasen in het programma, activiteiten en producten.

3.3 Werkzaamheden ten aanzien van de uitgaven (product 2)

In het kader van het onderzoek naar waar is het geld aan besteed, zijn de volgende werkzaamheden verricht.

Wij hebben de inrichting van de projectadministratie vastgesteld. Aan de hand van de beschikbare dossiers hebben wij een beeld gevormd van de structuur en inrichting van de administratie over de jaren 2005 tot en met 2008. Aan de hand van gesprekken, met onder andere de projectcontroller zijn wij nagegaan of onze beelden overeenstemmen met de werkelijkheid.

De inrichting van de financiële administratie hebben wij vastgesteld. Aan de hand van de beschikbare dossiers, aangeleverde bestanden vanuit de crediteuren- en grootboekadministratie (Peoplesoft) hebben wij een beeld gevormd van de structuur en inrichting van de administratie over de jaren 2005 tot en met 2008. Via gesprekken, hebben wij onze beelden van de administratie met FEZ afgestemd.

Op basis van de aangeleverde informatie vanuit de verschillende administraties en met medewerking van de projectcontroller hebben wij de aansluiting van de kosten vanuit de projectadministratie met de financiële administratie kunnen leggen.

Vanuit de grootboekadministratie hebben wij door middel van detailcontroles de kostenfacturen, interne doorbelastingen en reserveringen beoordeeld.

Aan de hand van de aangeleverde bestanden door FEZ, aangevuld met informatie en kennis vanuit de projectadministratie hebben wij de volgende financiële opstellingen samengesteld:

- de kosten per product;
- de kosten per deelproject;
- de kosten per soort;
- de kosten per leverancier.

3.4 Werkzaamheden ten aanzien van de feitelijke gebeurtenissen (product 3a)

De aangeleverde subdossiers (zie paragraaf 3.2) zijn geanalyseerd door projectteamleden. De projectteamleden zijn hierbij waar nodig ondersteund door medewerkers van UWV. Bij de analyse is gebruik gemaakt van een vast format. Per subdossier is er aan de hand van het ingevulde format een tijdlijn opgesteld. De diverse tijdlijnen vormden gezamenlijk de concept totaal tijdlijn. Deze tijdlijn is vervolgens gecomprimeerd tot een weergave van circa twintig pagina's feitelijke gebeurtenissen in het programma WIA.

Vanwege de omvang van het totale dossier en de beperkte doorlooptijd en capaciteit, is het niet mogelijk gebleken alle documenten te analyseren. Mede op basis van de risicoanalyse op 14 juli 2008 is de keuze gemaakt om alleen definitieve documenten te lezen, tenzij het vermoeden bestond dat eerdere conceptversies significant afweken van het definitieve document en/of cruciale wijzigingen in het programma zich hebben voorgedaan. Ten aanzien van ontvangen informatie vanuit het programmabureau WIA (DVD met circa 50.000 documenten) is de nadruk gelegd op voortgangsrapportages en overlegverslagen, zowel op programmaniveau als op projectniveau.

De tijdlijn is getoetst door middel van (tweede) gesprekken met contactpersonen die een dossier hebben aangeleverd en overige relevante actoren ten aanzien van het WIA programma (zie bijlage 4 voor een overzicht van geïnterviewde personen).

Tot slot heeft het projectteam een analyse uitgevoerd op de bevindingen ten aanzien van de uitgaven en de feitelijke gebeurtenissen.

3.5 Werkzaamheden ten aanzien van het rapport van bevindingen (product 3b)

In het voorliggende rapport van bevindingen wordt een uitspraak gedaan over de kwaliteit van product 1 en het rapport bevat verder de eindresultaten van product 2 en 3a.

3.6 Aard van de werkzaamheden

Onze werkzaamheden zijn verricht in overeenstemming met de Controle en Overige Standaarden 4400 van het Koninklijk NIVRA 'Opdrachten tot het verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden met betrekking tot financiële informatie'.

Deze opdracht en de hierbij behorende werkzaamheden zijn niet uitgevoerd in het kader van een controle- of beoordelingsopdracht en derhalve kan geen zekerheid worden verstrekt omtrent de getrouwheid van de (financiële) informatie, anders dan ter zake van de aspecten, welke door ons zijn onderzocht en waarover wordt gerapporteerd. Er is dan ook geen accountantscontrole toegepast op de in deze rapportage opgenomen financiële cijferopstellingen.

De verrichte werkzaamheden zijn vooraf overeengekomen met de opdrachtgever. Indien aanvullende werkzaamheden, een controle- of een beoordelingsopdracht zouden zijn afgesproken en uitgevoerd, zouden wellicht andere onderwerpen zijn geconstateerd die voor rapportage in aanmerking zouden zijn gekomen.

4 Context Programma WIA

Algemeen

Met de inwerkingtreding van de SUWI wet per 1 januari 2002 was de start van UWV en het begin van een ingrijpend proces van fusievorming een feit. Dat was echter niet de enige uitdaging voor UWV. De dynamiek in de omgeving van UWV is namelijk groot. Zo komt in mei 2002 de overdracht van de collecterende functie (premieheffing en -incasso) aan de Belastingdienst in beeld, wordt op 1 oktober 2004 de grootschalige herbeoordelingoperatie in het kader van het aangepaste schattingsbesluit arbeidsongeschiktheidswetten ingezet, en komen medio 2004 de eerste beelden over wijzigingen in het WAO-stelsel naar voren. Met het vooruitzicht op een nieuwe uitvoeringswet is de divisie AG ultimo 2004 gestart met de voorbereiding van de invoering van de wet WIA. In het voorjaar 2005 zijn de activiteiten overgedragen naar het programma WIA. Het programma WIA stond aan het begin van en middenin een meerjarig en complex veranderingsproces.

Programma Vernieuwing

In 2006 is de aandacht gericht op de volgende fase van opbouw van UWV: een fundamentele procesvernieuwing vanuit het perspectief van de klant. Dat betekent maatwerk, snel handelen, duidelijk en betrouwbaar zijn. Vernieuwing van de organisatie is nodig om de dienstverlening - samen met de ketenpartners - structureel op een hoger plan te brengen.

Beleid en Architectuur

De eerste versie van UWV Referentiearchitectuur is in november 2001 opgeleverd. Dit document is een levend document dat op basis van praktijkervaringen en nieuwe inzichten voortdurend verder is ontwikkeld. Periodiek zijn nieuwe versies uitgebracht. In 2005 heeft door Gartner een audit van de UWV Referentiearchitectuur plaatsgevonden. Het rapport van Gartner stelt vast dat de visie van de referentiearchitectuur de voorwaarden voor succes heeft gelegd, maar dat de aanpak van de implementatie van de referentiearchitectuur meerdere verbeteringen vereist. Met de invoering van de referentiearchitectuur beoogt UWV de eigen systemen meer toekomstvast, flexibel en wetonafhankelijk te maken. Het programma Polis was de eerste poging om deze architectuur te implementeren, maar dat is niet gelukt. De invoering van de WIA is vervolgens aangegrepen als kans om het gedachtegoed van de referentiearchitectuur te vertalen naar een werkend systeem.

Capaciteit voor technische aansturing

In de tweede helft van de negentiger jaren is in het kader van de privatisering van de sociale zekerheid een strikt onderscheid aangebracht tussen de uitvoeringsinstellingen en de systeembeheerorganisaties. Daarbij is de organisatie verantwoordelijk voor systeembeheer en

systeemexploitatie buiten de uitvoeringsinstellingen geplaatst. Een gevolg van deze scheiding is dat er bij de uitvoeringsinstellingen geen kern aan functioneel en technische beheerders is.

Leveranciersmanagement

UWV kent een complexe beheerorganisatie. Door de scheiding tussen uitvoeringsinstellingen en systeembeheerbedrijven worden producten die gemaakt zijn door de ene leverancier, geëxploiteerd door een andere leverancier. Dit vereist veel afstemming tussen de diverse contractpartijen en betekent een zware coördinatielast voor UWV zelf.

Organisatie ICT-functie: Het governance model

Medio 2005 is de C-ICT organisatie geherstructureerd. Deze herstructurering is onder andere uitgevoerd om de eenduidigheid in de communicatie tussen C-ICT en de Business en tussen C-ICT en de leveranciers van ICT producten en diensten te bevorderen. Daarbij is een omslag gemaakt van een overwegend aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde inrichting van de C-ICT organisatie. De aard van de afstemming tussen de Business en C-ICT is hierdoor veranderd. Kern van de nieuwe opzet voor ICT-governance bij UWV is een scheiding tussen besturen en beheersen. Een chieff information officer (CIO) is in plaats van directeur ICT onder de Raad van Bestuur geplaatst.

Omdat in 2007 bleek dat met de herstructurering van de C-ICT organisatie de beoogde volwassenheid nog niet was gerealiseerd, is in 2007 besloten tot een herinrichting van de Informatie Voorzieningsfunctie (herinrichting IV-functie). Hiermee is beoogd de organisatie beter voor te bereiden op ondersteuning van de Vernieuwing met ICT-middelen als een aantal knelpunten op te lossen in de beheersing. In de nieuwe structuur ondersteunt de CIO-Office de strategische besturing, bedient ICT-Services het going concern en regelt het leveranciersmanagement, en ondersteunt Business Services de business bij het formuleren van de ICT behoefte.

Overweging

De realisatie van het programma WIA in relatie tot de opbouw en vernieuwing van de UWV organisatie met deze omvang en complexiteit was een dynamisch proces en vergde een continue inspanning van alle betrokkenen. De feiten in deze rapportage moeten in bovenstaande context worden gezien.

5 Inhoud WIA dossier (product 1)

Het totale WIA dossier bestaat uit zestien subdossiers, aangeleverd door contactpersonen (zie bijlage 3). Het verantwoordingsdossier is een substractie van het totale WIA dossier en kent de volgende indeling:

Code:	Dossiernaam:	Inhoud betreft onder andere:
A	Accountantsdienst	Rapportages van interne onderzoeken (Accountantsdienst), externe onderzoeken en IWI
B	Taskforce	Documentatie vanuit het Taskforce onderzoek in 2008
C	Veranderorganisatie	Verslagen Raad van Bestuur / veranderorganisatie
D	SBK	Correspondentie met de minister, uitvoeringstoetsen
E	FEZ	Begroting, jaarverslag, kwartaalrapportages
F	Raad van Bestuur	Verslagen en actiepuntenlijst Raad van Bestuur
G	Kernteam	Verslagen kernteam
H	PPS (WIA NOW)	Documentatie ten aanzien van NOW, onder andere opleidingen en integrale maquette
I	EuropeAAN	Europese aanbesteding voor applicatienieuwbouw en -onderhoud
J	Vernieuwing	Enkele rapportages en verslagen kwartiermakersoverleg
K	Project administratie WIA	Projectinitiatie documenten, faseplannen, voortgangsrapportages programma en projecten (gedurende een deel van het programma), verslagen projectmanagementoverleg en DVD
L	Juridische Zaken	Relevante documenten zijn opgenomen in overige dossiers, onder andere EuropeAAN / TLM (dossiers I / O)
M	Exit dossier (afbouw Programma WIA)	Eindrapportage ontmanteling Programma WIA. Zie onderstaande toelichting ten aanzien van de overdracht van de producten van het Programma WIA.
N	CIO	Verslagen DT C-ICT, externe onderzoeken op ICT gebied
O	TLM	Overeenkomst / contract met Logica, correspondentie met Logica
P	Raad van Bestuur	Onderliggende documenten aan de Raad van Bestuur, zoals PID's, fasenplannen, memo's
Q	Raad van Advies	Verslagen Raad van Advies
R	Stuurgroepverslagen	Verslagen stuurgroep Programma WIA

Het verantwoordingsdossier dient naar onze mening voor mogelijke onderzoeksdoeleinden in de toekomst direct beschikbaar te zijn op het hoofdkantoor van UWV in Amsterdam. Het totale WIA dossier (12 meter ordners en een DVD met circa 50.000 documenten vanuit het programmabureau) dient intact te blijven en op aanvraag beschikbaar te zijn.

Toelichting

De producten die het programma WIA heeft opgeleverd zijn tijdens de ontmanteling van WIA zeker gesteld. Daartoe zijn door de afbouwmanager drie sporen gevolgd:

Voor die producten waarvoor geldt dat ze al in productie zijn, heeft al overdracht naar de betrokken primair proceseigenaren plaats gevonden. Dit heeft plaatsgevonden voorafgaand aan het besluit het programma WIA te beëindigen;

Voor die producten waarvoor geldt dat ze betrekking hebben op producten die in ontwikkeling waren op het moment waarop het besluit om te stoppen werd genomen, is de betreffende documentatie overgedragen aan de partij die de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling overneemt;

Voor die producten waarvoor geldt dat op het moment van ontmanteling geen gewezen ontvanger is, is de documentatie voor later gebruik zeker gesteld. Hierover zijn afspraken gemaakt met de Accountantsdienst UWV die tijdelijk optreedt als bewaarder. Om het toekomstige gebruik van de opgeleverde producten zo goed mogelijk te faciliteren zijn deze vastgelegd in een geïsoleerde omgeving.

De betreffende afspraken zijn vastgelegd in de Eindrapportage Ontmanteling Programma WIA.

6 Feitelijke gebeurtenissen ten aanzien van het Programma WIA (product 3a)

6.1 Algemeen

Op basis van desk research onderstaande chronologische weergave van het Programma WIA opgesteld. Hieronder zijn de belangrijkste gebeurtenissen opgenomen die invloed hebben en hebben gehad op het Programma WIA. Deze gebeurtenissen komen uit dossierdocumenten. De interviews ondersteunen de feiten uit de documenten. In hoofdstuk 8 worden de gebeurtenissen in samenhang gepresenteerd en nader beschouwd. In bijlage 2 wordt expliciet ingegaan op de status van de primaire producten van het Programma WIA.

6.2 Chronologische weergave

2004: uitvoeringstoets, start project

- In de periode juni tot en met december 2004 bespreken UWV en de minister de uitvoerbaarheid van de WIA per 1 januari 2006. De eerste uitvoeringstoets bevat veel opmerkingen ten aanzien van de uitvoerbaarheid. Onder meer wordt opgemerkt dat het noodzakelijk is om voor de WIA een nieuw ondersteunend ICT-stelsel te ontwikkelen.
- In de periode november 2004 tot en met januari 2005 is er spanning tussen het ministerie van SZW en UWV over WIA.
- De minister benadrukt de datum 1 januari 2006. UWV geeft aan een jaar nodig te hebben voor voorbereiding.
- In december 2004 is de regelgeving nog niet duidelijk en de kamer heeft zich over het wetsvoorstel nog niet uitgesproken. In verband met de voorbereidingstijd voor de invoering van nieuwe wetgeving start UWV op 1 november 2004 het project WIA NOW (Noodoplossing WIA). Het project NOW moet de oplossing voor de korte termijn opleveren.

Januari 2005: wet en regelgeving w&r

- In de (concept) uitvoeringstoets brengt UWV drie varianten in. De minister geeft aan te denken aan een vierde variant waarbij WIA per 1 januari 2006 wordt ingevoerd en premiedifferentiatie en eigen risicodragen worden uitgesteld tot 1 januari 2007. De minister wil de vierde optie extern laten valideren.

Februari 2005 - mei 2005: inrichting programma WIA, w&r, PID, prioritering, risico.

- Aanstelling van de programmamanager WIA die de UWV-brede regie zal hebben op de implementatie van WIA.
- Eerste stuurgroep bijeenkomst, waarin wordt vastgesteld dat de stuurgroep WIA bevoegd is tot alle besluiten op het terrein van de invoering WIA en dat die besluiten gelden voor het gehele UWV. Het programma wordt ingedeeld in vier projecten:
 1. Wet- en regelgeving;
 2. WIA noodvoorziening (2006);
 3. WIA (2008);
 4. Communicatie (waaronder voorlichting dienstverlening werkgevers).

Per project worden deelprojecten per divisie en/of afdeling ingericht. De stuurgroep bepaalt de rapportagestructuur programma WIA.

- In het Bestuurlijk Overleg geeft het ministerie van SZW aan in te zetten op een beheerste invoering van het wetsontwerp waarbij de WIA per 1 januari 2006 ingaat, exclusief de premiedifferentiatie.
- Uit verzoeken om uitvoeringstoetsen op de nadere regelgeving blijkt dat wet- en regelgeving rond WIA steeds complexer wordt.
- Het PID invoering WIA wordt op 24 mei 2005 besproken in Raad van Bestuur. Het PID zal worden uitgewerkt in faseplannen. De Raad van Bestuur verzoekt de programmamanager WIA voorrang te geven aan NOW en de uitwerking van het faseplan voor de structurele invoering van WIA geen prioriteit te geven. De programmamanager wijst op het risico dat met deze prioritering structurele invoering van de WIA per 1 januari 2008 niet gerealiseerd zal zijn.
- Door FEZ worden een aantal kanttekeningen geplaatst bij het project WIA zoals initieel ingericht:
- Er is sprake van een nauwe relatie met andere innovatieprogramma's (WBU/Keten, Klant), maar onduidelijk is wie er (financieel) in de lead is;
- In de WIA claim is niet voorzien in de financiële consequenties van de convergentie van de WAO gevallen uit de drie resterende systeemcomplexen naar het nieuwe WIA systeem en onduidelijk is of er rekening is gehouden met het doelsysteem FA;
- De relatie met ketenpartners is in het Programma WIA onderbelicht.

Juni 2005: contact minister, budget, onzekerheden

- Het ministerie van SZW informeert UWV per brief op 10 juni 2006 dat er voor het Programma WIA
- € 127 miljoen wordt gereserveerd naar aanleiding van de uitvoeringstoets.
- De Raad van Bestuur zal de minister informeren over onderdelen van de WIA die voor UWV niet handhaafbaar zijn.

Juli 2005 - augustus 2005: resa/fasa, financiering, risico voor 1 januari 2008, extern en intern onderzoek

- De Raad van Bestuur besluit dat RESA/FASA wordt gebruikt voor WIA NOW. Vanwege de kritische samenhang van systemen besluit de Raad van Bestuur dat de verschillende projecten geen individuele zelfstandige keuzes mogen maken. Cockpit ICT moet de regie op samenhang voeren en waar nodig ingrijpen.
- De Raad van Bestuur vraagt aan programmamanager WIA uiteen te zetten wat wettelijk gezien nodig is voor de uitvoering van de WIA.
- De Raad van Bestuur stelt de (fase)plannen inzake WIA noodvoorziening (2006), wet en regelgeving en communicatie vast onder voorbehoud financiële dekking. De Raad van Bestuur houdt het plan WIA 2008 aan; de notulen geven hiervoor geen reden.
- De Raad van Bestuur verzoekt om na te gaan of financiering van WIA gekoppeld is aan de datum 1 januari 2008. Voor de Raad van Bestuur is 1 januari 2008 niet heilig.
- De Programmamanager meldt in de stuurgroep dat invoering structurele oplossing WIA per 1 januari 2008 niet haalbaar is wanneer nu alle werkzaamheden worden stilgelegd.
- Het RESA/FASA systeem wordt opgeleverd voor de test WIA.
- FEZ van UWV stelt de financieringsaanvraag Programma WIA voor 2005 op ten behoeve van het ministerie van SZW ter grootte van € 39 miljoen.
- Extern onderzoeksbureau Gartner stelt in haar rapportage 'Evaluatie Referentie Architectuur' dat de Referentie Architectuur voor het realiseren van de UWV doelstellingen een doeltreffend kader vormt voor de bedrijfsvoering en informatievoorziening. Wel heeft de referentiearchitectuur kenmerken van een "ivoren toren": De "completeness of vision is high", maar de "ability to execute" is low." Het rapport is uitgebracht in opdracht van Directie C-ICT. De rapportage komt niet terug in de stuurgroep en de Raad van Bestuur.
- De Accountantsdienst UWV geeft in zijn rapport 'Audit Generieke Software Producten' aan dat er onvoldoende waarborgen zijn dat de Generieke Software Producten (GSP) effectief en efficiënt worden ingevoerd en dat het concept van elektronisch werken wordt gerealiseerd. De rapportage is uitgebracht aan de Raad van Bestuur.
- In de stuurgroep van 29 augustus 2005 wordt door C-ICT gemeld dat de tijdshorizon voor de structurele oplossing onduidelijk is, mede omdat nog moet worden gestart met de Europese Aanbesteding van systeemontwikkeling en -onderhoud.

September 2005 - december 2005: onduidelijkheid over 1 januari 2008, OHW, nieuwbouw, DT-C-ICT, financiering, scope 'must haves'

- De programmamanager en diverse stuurgroepleden spreken zich in de stuurgroepvergadering van 12 september 2005 uit voor nieuwbouw, waarbij de programmamanager WIA haar voorkeur herhaalt om het ambitieniveau te beperken tot de 'must haves'.
- In de vergadering van de Raad van Bestuur op 13 september 2005 wordt de beslisnotitie 'WIA realisatie Ontwerp op Hoofdlijnen' ingebracht. De notitie bevat argumenten voor nieuwbouw, onder andere:
 - Een aantal aspecten is niet realiseerbaar met de huidige systemen en vragen veel handmatige capaciteit;
 - Ingecalculeerde boventaligheid is anders niet realiseerbaar;
 - Huidige systemen zijn niet flexibel;
 - Geen complexe migratie van legacy;
- Keuze voor Service Oriented Architecture (SOA), referentiearchitectuur en GSP.

- De Raad van Bestuur neemt op 27 september 2005 het principebesluit voor nieuwbouw ten behoeve van de uitvoering van de Wet WIA per 2008 en stelt de opdrachtformulering naar aanleiding van het principebesluit vast.
- De programmamanager krijgt de opdracht met betrokkenen de haalbaarheid en beheersbaarheid te onderzoeken. Met betrokkenen wordt hiervoor een heisessie gehouden. De resultaten worden 1 november 2005 besproken in de Raad van Bestuur. Het project wordt haalbaar en beheersbaar geacht, met in achtneming van een aantal condities (hergebruik staat centraal, afdekken risico's en regie WIA). In samenhang hiermee vraagt de Raad van Bestuur om zicht op de strategie voor Verwerkingsinfrastructuur (VI) met verschillende ontwikkelingsscenario's en om inzicht in de samenhang tussen de verschillende ICT-aspecten.
- In oktober 2005 houdt Ernst & Young een presentatie in de Groepsraad: Bezinning op ICT governance is noodzakelijk als gevolg van knelpunten.
- Het directieteam C-ICT stemt in met het PID Programma WIA en de onderliggende faseplannen.
- In het directieteam C-ICT wordt afgesproken een C-ICT interne stuurgroep WIA in te regelen ten behoeve van de regierol met betrekking tot de inzet vanuit C-ICT.
- In het directieteam overleg C-ICT wordt in aanwezigheid van de programmamanager WIA onderstreept dat niet alles op 1 januari 2008 gereed c.q. operationeel hoeft te zijn. De opdracht luidt 'in 2008', dat wil zeggen lopende dat jaar.
- In de vergadering van de Raad van Bestuur / veranderorganisatie op 11 november 2005 ontstaat discussie rondom het toegezegde budget door het ministerie van SZW. Het Programma zal een brief sturen dat niet is ingestemd met het bedrag van € 127 miljoen.
- In december 2005 verzoekt de Raad van Bestuur de programmamanager om een overzicht van de onzekerheden zodat de Raad van Bestuur meer informatie heeft om een afgewogen besluit te kunnen nemen over de voortgang van WIA.

Januari 2006: intern en extern onderzoek, rapportagelij, Vernieuwing, C-ICT, faseplan

- In de rapportage 'Processturing WIA' concludeert de Accountantsdienst UWV dat met het huidige niveau aan beheersing de organisatie risico's loopt voor de realisatie van de structurele oplossing 2008. De rapportage is uitgebracht aan de Raad van Bestuur en wordt besproken in de stuurgroep. De programmamanager geeft aan dat op de bevindingen is gereageerd. De stuurgroep stelt vast wat haar nieuwe focus is.
- In de stuurgroep wordt afgesproken dat stukken rond WIA vanuit het programmabureau via de stuurgroep - voor de noodzakelijke afstemming - naar de Raad van Bestuur worden geleid.
- De Raad van Bestuur is van mening dat WIA een structureel onderdeel moet worden bij de sturing op de Vernieuwing.
- C-ICT krijgt de opdracht om na te gaan welke effecten WIA heeft voor de referentie- en bedrijfsarchitectuur UWV.

Februari 2006: 'must haves', C-ICT/WIA, leverancier, financiering

- In de stuurgroep bestaat onzekerheid of alle 'must haves' per 1 januari 2008 belegd zijn. Voorts is onduidelijk waar de overall-regie en bewaking plaatsvindt
- Raad van Bestuur spreekt uit dat het programma zich tot 2008 moet beperken tot de 'must haves' van de wetgeving.

- Er bestaat verschil in zienswijze tussen C-ICT en WIA over de opbouw van het eerste plateau. De Raad van Bestuur verzoekt om op 10 maart 2006 een notitie te ontvangen over de verschillen in de zienswijze.
- De Raad van Bestuur besluit een 'Request for Proposal' te laten uitgaan voor Europese aanbesteding applicatienieuwbouw en -onderhoud. Er wordt aangestuurd op het verwerven van één leverancier conform goedgekeurde beleidsnotitie door de Raad van Bestuur.
- Het ministerie van SZW wijst onder andere voor WIA aanvullend budget toe vanwege budgetoverschrijding in 2005.

Maart 2006 - juni 2006: informatieplanning ketenontwikkeling, programma, PID, financiering, extern onderzoek, leverancier, C-ICT, scope 'must haves'

- De Raad van Bestuur vraagt om een geactualiseerde informatieplanning in verband met de samenhang van ontwikkelingen WIA met onder andere de diverse ketenontwikkelingen.
- Het PID WIA inclusief de beleidstoetsen is afgerond en wordt besproken in de vergadering van de Raad van Bestuur/veranderorganisatie. Het PID gaat uit van maatwerk en beperkt zich tot plateau 1. De Raad van Bestuur verzoekt programma WIA om duidelijkheid te geven over wat er gebeurt wanneer WIA 2008 niet per 1 januari 2008 ingevoerd kan worden. De scope beperkt zich tot 'must haves' WIA. Ontwerp, realisatie en implementatie WIA per 1 januari 2008 is onderverdeeld in 3 projecten:
 - WIA uitkeren,
 - WIA Gegevensdiensten en
 - WIA sturen en verantwoorden.
- Financiële kaderstelling: De uitvoeringstoets gaat uit van € 151 miljoen. De brief van de minister betreft een reservering van € 127 miljoen.
- De oplossingsrichting voor de invoering van de noodoplossing Premiedifferentiatie (PDI) is akkoord.
- De Raad van Bestuur neemt het advies van extern onderzoeksbureau Gartner over voor maatwerk met betrekking tot WIA. Argumenten betreffen:
 - minste risico's;
 - vertrouwde optie binnen bedrijfscultuur;
 - pakket valt af omdat RHD-modules niet bestaan binnen Oracle en SAP.
- Gartner adviseert daarbij een stapsgewijze migratie naar een technisch raamwerk.
- CIO krijgt de opdracht om pro-actief risicomanagement toe te passen op alle geïdentificeerde risico's van de gekozen systeeminfrastructuur.
- De Raad van Bestuur stemt in met de voorgestelde gunning van applicatie nieuwbouw aan Logica. Het risico van een leverancier die niet bekend is met de sociale zekerheid is in beginsel aanvaardbaar.
- In de stuurgroepvergadering van juni 2006 wordt aangegeven dat meegaan met trend de inzake referentiearchitectuur een goede keus is. Verder wordt ontwikkelen onder architectuur als randvoorwaarde voor goede aanbesteding genoemd en geldt als uitgangspunt: Generiek ontwerpen en concreet bouwen voor WIA.

Juli 2006: programma, 'must haves', C-ICT, w&r, intern onderzoek

- Décharge project NOW 2006.
- Faseplan Uitkeren wordt vastgesteld: alleen 'must haves' worden gerealiseerd.
- CIO vraagt in de stuurgroepvergadering om overzicht van plannen en producten onderliggend aan faseplannen.

Augustus 2006: staande organisatie, multiwet, must haves, w&r, plan UGD, uitvoeringstoets

- In de stuurgroepvergadering van augustus 2006 komt aan bod:
 - Overleg ingeregeld met betrekking tot afbakening tussen het programma en de PPS'n;
 - Oorspronkelijk was WIA het programma dat het toekomstige integrale RHD-systeem (multiwet) voor UWV zou opleveren. Dit streven is ingeperkt door de harde eis aan het programma dat per 1 januari 2008 de 'must-haves' voor WIA gerealiseerd moeten zijn;
 - Uitvoeringstoets vaststelling periode eigen risico dragen WGA uitkeringen.

September 2006: Vernieuwing, leverancier, GSP stack, C-ICT, plan UGD

- De Raad van Bestuur besluit op 12 september 2006: Vernieuwing mag wensen inbrengen bij programma WIA. Indien de wensen invloed hebben op tijd, geld en kwaliteit van WIA dan legt de programmamanager WIA de afweging voor aan de stuurgroep.
- De Raad van Bestuur gaat op 26 september 2006 ermee akkoord dat Logica de aangeleverde GSP-stack gebruikt bij de ontwikkeling van de business applicatie WIA. De Raad van Bestuur wil zicht op eventuele risico's van dit besluit en op vervolginzet rondom GSP-stack en vraagt dit aan de CIO.
- In de stuurgroep komen twee knelpunten aan bod bij de afbakening programma WIA en C-ICT:
 - Interpretatieverschil tussen Logica en UWV over de activiteiten met betrekking tot systeemintegratie. De Raad van Bestuur stemt in met de inrichting van een Taskforce inzake Systeemintegratie en GSP ten behoeve van WIA.
 - De toerekening van kosten van (nieuwe) infrastructurele voorzieningen. De Raad van Bestuur verwacht dat de partijen gedrieën een redelijk voorstel zullen voorleggen.
- De stuurgroep stelt het faseplan gegevensdiensten vast.

Oktober 2006: planning, personeel, scope, financiering, leverancier, intern en extern onderzoek, C-ICT

- In de stuurgroepvergadering wordt uitloop gesignaleerd. Het is niet duidelijk of dat risico's oplevert. De programmamanager uit de zorg over het aantal externen in de projecten. Er is te weinig materiekkennis aanwezig en benodigde architectuurcapaciteit is niet beschikbaar.
- Verzoek van het hoofd PPS WW om de IOW in het nieuwe WIA systeem op te nemen.
- De voorzitter van de stuurgroep vraagt de programmamanager om de risico's in kaart te brengen en aan te geven of de risico's nog te managen zijn.
- Financiën: ERD-campagne is een extra kostenpost.
- In de stuurgroep wordt aangegeven dat de relatie met leveranciers slecht te managen is.
- Verschuiving einddatum Noodoplossing Werkgeverszaken (WG).

- De Raad van Bestuur verstrekt extern onderzoeksbureau HEC opdracht tot het uitvoeren van een audit.

November 2006: planning, vernieuwing, personeel, programma, w&r, leverancier, C-ICT

- De programmamanager geeft aan de Raad van Bestuur aan dat er in de planning van WIA geen 'slack' meer zit tot 1 januari 2008.
- De Raad van Bestuur stelt het programmaplan WIA 0.65 vast.
- De Raad van Bestuur heeft de voorkeur dat Ontwerp op Hoofdpijnen WIA (OHW) wordt overgedragen aan Vernieuwing.
- De problematiek rond de schaarse kennis blijft spelen.
- De stuurgroep stelt het déchargerapport W&R vast.
- De stuurgroep gaat akkoord met het fall-backscenario voor WIA 2008. Het fall-back scenario kan volledig gerealiseerd worden binnen Resa/Fasa.
- Intern eindrapport 'Wetsanalyse multiwet WIA 2008' wordt uitgebracht.
- De overdracht van GSP naar Logica staat gepland per 1 januari 2007; er is onduidelijkheid over het overdrachtsscenario en acceptatiecriteria Logica zijn nog niet helder.
- De keuze ten aanzien van de applicatieserver is nog niet helder. Logica zal de consequentie van de keuze inventariseren.
- Beleid & Architectuur (B&A) heeft mondeling aan Systeemintegratie (SI) aangegeven dat InfoMessaging het standaard berichtenprotocol is voor WIA.
- Extern onderzoeksbureau Verdonck Klooster & Associates rapporteert over GSP aan C-ICT en concludeert:
 - de referentiearchitectuur kent geen GSP;
 - GSP heeft zich bij integrale inzet beperkt bewezen;
 - GSP is niet opgezet vanuit een business vraag.Het rapport is niet gedeeld met de stuurgroep en de Raad van Bestuur.

December 2006: planning, staande organisatie, financiering, leveranciers, C-ICT, extern rapport

- De integrale uitvoering van de WIA per 1 januari 2008 staat serieus onder druk; één deelproces is opgeleverd.
- Het lijkt niet helder dat het steeds de bedoeling is geweest om het systeem na oplevering over te dragen aan de divisie AG.
- De dekking van de kosten 2007 rond eigen risicodragen waren niet voorzien en derhalve nog niet geregeld.
- Ten aanzien van 'non-functional requirements' ontbreekt een gezamenlijke taal met leveranciers. WIA pakt op wat vanuit het belang van WIA geregeld moet worden.
- Moeizaam overleg met Logica; overdracht van GSP wordt geblokkeerd. Discussiepunten zijn:
 - de precieze scope van de aanbesteding;
 - de GSP-stack;
 - gebruik java of .net.
- De Raad van Bestuur geeft aan dat de programmamanager tot décharge van OHW 2008 kan overgaan.
- Het faseplan Sturen en verantwoorden voor 2007 is door C-ICT gereviewd en op 3 punten afgekeurd. C-ICT biedt een uitbreiding aan het programma management aan voor

de PSA Sturen en Verantwoorden om sturen vanuit managementperspectief mogelijk te maken.

- Concept eindrapport HEC naar aanleiding van Audit WIA: Doorgaan op ingeslagen weg is mogelijk, mits een aantal maatregelen worden getroffen om de risico's te mitigeren. Indien deze maatregelen niet (volledig en/of tijdig) worden genomen, moet de keuze tussen de beleidsopties opnieuw worden overwogen. Naar verwachting zal dan optie drie in beeld komen: beperken van scope en ambitie.
- In de veranderorganisatie is de behoefte uitgesproken om de regie vanuit UWV op Logica helderder in te richten nu de GSP-producten bij Logica staan.

Januari 2007: prioritering, planning, programmasturing, leverancier, C-ICT

- Uitgangspunt volgens de stuurgroep: Eerst 'deliverables' WIA implementeren en vervolgens Vernieuwing. De prioritering voor WIA ligt in de afronding van plateau 1 en de voorbereiding van plateau 2. De acceptant van plateau 1 is niet duidelijk.
- In de stuurgroep worden de faseplannen Uitkeren 2007 en Sturen & Verantwoorden 2007 en de financieringsaanvraag 2007 overhead programma WIA vastgesteld.
- In de vergadering van de Raad van Bestuur/veranderorganisatie wordt besproken dat de voorgestelde maatregelen en aanbevelingen naar aanleiding van de HEC rapportage zullen worden meegenomen bij de uitwerking van het implementatieplan WIA.
- De Raad van Bestuur verzoekt de programmamanager WIA inzicht te geven in:
 - Hoe het opdrachtgeverschap, het functioneren van stuurgroepen en het borgen van resultaten met de noodzakelijke scherpste kan worden vormgegeven;
 - Hoe (naast PID's bij de start van projecten) besluitvormingspunten tijdens de uitvoering van projecten adequaat ter besluitvorming aan de Raad van Bestuur kunnen worden voorgelegd.
- In het C-ICT kernteam WIA worden knelpunten onderkend. Het algemene beeld vanuit het C-ICT kernteam is dat het geen haalbare kaart is om het project tot een goed einde te kunnen brengen. Voorts is men van mening dat een professionele inspanningsverplichting kan worden aangegaan, echter dat het niet verantwoord is om een resultaatverplichting kan worden aangegaan.
- Logica meldt programmamanager WIA:
 - dat nog onvoldoende helderheid is over scope en omvang programma WIA waardoor het moeilijk is een inschatting te maken van de benodigde resources op korte termijn;
 - WIA is nog niet in staat de ontwerpen conform planning aan te leveren. Er wordt voorzien in een piek als deze ontwerpen wel beschikbaar komen. De oplevering van het proefproces Grondslag is verschoven naar januari 2007. De kwaliteit van deze documentatie voldeed niet aan de afgesproken vereisten.

Februari 2007: Vernieuwing, externe onderzoeken, leverancier, programma, C-ICT

- Naar aanleiding van de HEC rapportage - uitgevoerd in opdracht van de Raad van Bestuur - wordt vervolgonderzoek aangekondigd naar de afstand tussen WIA en Vernieuwing en naar hoe WIA het beste kan worden opgeschaald (ZW, WW). Rapportage hierover vindt plaats aan de kwartiermaker Uitkeren in juli 2007.
- Décharge NOW door stuurgroep.

- Adviesrapportage 'UWV WIA programma audit' van Gartner in opdracht van programmamanager WIA. Het rapport bevat vergelijkbare bevindingen als het HEC rapport enkele maanden eerder en geeft adviezen met betrekking tot het verbeteren van de WIA programma organisatie inclusief de relatie met Logica. De rapportage wordt niet besproken in de stuurgroep of Raad van Bestuur.
- Concept IWI Rapportage 'De WIA-claim beoordeeld':
 - De inspectie oordeelt positief over de wijze waarop UWV, in korte tijd, de voor de WIA benodigde veranderingen in gang heeft gezet. Wel onderkent ze nog een aantal verbeterpunten.
 - Met betrekking tot de structurele oplossing is IWI van oordeel dat deze een ambitieuze planning kent, waarbij een schatting van activiteiten, mijlpalen en kosten voor uitbreiding naar andere wetten ontbreekt. In haar reactie geeft UWV aan actie te hebben ondernomen op de genoemde verbeterpunten voor de NOW-oplossing. UWV geeft geen reactie op opmerkingen van IWI ten aanzien van de structurele oplossing.
- De Raad van Bestuur verzoekt de programmamanager WIA voor de vergadering van 16 maart 2007 om een factsheet die ingaat op het doel, de gemaakte afspraken en de stand van zaken van WIA en specifiek de haalbaarheid en de risico's met betrekking tot de RHD-machine.
- Vaststelling faseplan Sturen & Verantwoorden en faseplan Uitkeren door Raad van Bestuur / veranderorganisatie.
- Melding in het TLM dossier dat er nog geen overeenstemming is of communicatie binnen WIA elektronisch via MQ plaatsvindt via of InfoMessaging.
- Logica meldt aan onder andere de programmamanager WIA dat UWV niet in staat blijkt ontwerpen volgens afgegeven planning op te leveren. Logica doet, op kosten van UWV, additioneel reviewwerk om de kwaliteit van de ontwerpen in een vroeg stadium te borgen.

Maart 2007: planning, Vernieuwing, programma, leverancier, C-ICT, lessons learned

- Vertraagde oplevering van de ontwerpen. Het programma onderzoekt wat er op 1 oktober 2007 wel staat ten behoeve van het schaduwdraaien. De programmamanager geeft als oorzaken voor vertraging aan:
 - Competentie voor het maken van FO's in eigen beheer is niet aanwezig; de ingehuurde externen ontberen materie kennis;
 - Een nieuwe leverancier met wie "alles" opnieuw uitgevonden moet worden;
 - Ontwerpen komen niet door intake t.g.v. boeteclausules in contracten en het te kort aan capaciteit benodigd voor het bouwen in JAVA;
 - Nieuwe methoden en technieken waarvoor de benodigde vaardigheden ontbreken;
 - Het ontbreken van standaarden en standaardhulpmiddelen in UWV zodat binnen WIA daarvoor de keuzes zelf gemaakt moeten worden.
- Stuurgroep komt tot besluitvorming inzake verantwoordelijkheden rondom het UWV gegevensloket.
- De Raad van Bestuur accordeert implementatiestrategie dat producten van WIA niet in de lijn maar in de Vernieuwing moeten landen.
- In de vergadering van Raad van Bestuur / veranderorganisatie komt ter sprake dat Logica onvoldoende JAVA programmeurs heeft.

- De veranderorganisatie wil inzicht in en gevoel bij genoemde risico's in maandrapportages en met de programmamanager bespreken wat ter informatie en wat ter besluitvorming naar Raad van Bestuur gaat.
- Eerste FAT omgeving is ingericht.
- Eerste levering vanuit Logica is uitgesteld.
- Conclusies uit intern ICT rapport 'Toekomst SIP en GSP', gebaseerd op drie in 2006 uitgebrachte rapportages van Verdonck Klooster & Associates met betrekking tot SIP en GSP en uitgebracht aan hoofd ICT Services:
 - De binnen GSP en SI gerealiseerde oplossingen hebben een onduidelijke relatie met de referentie architectuur;
 - Samenhang tussen SI, GSP en de totale architectuur voor de informatievoorziening ontbreekt.
- Presentatie 'lessons learned' Zwaluw in de Groepsraad van 15 maart 2007.
- Rapportage 0-meting ICT beheer door de Accountantsdienst UWV aan C-ICT. Accountantsdienst concludeert onder andere dat de samenwerking tussen leveranciersmanagement, business en leveranciers onvoldoende is.

April 2007: planning, resa/fasa

- Aanpassing mijlpalenplanning: 1 januari 2008 schaduwdraaien en 1 april 2008 implementatie. De voorzitter van de stuurgroep verzoekt om de oorspronkelijke planning aan te houden. Dit is dan de 'verzenderplanning'. Vernieuwing wordt verzocht om een 'ontvangerplanning' op te leveren. Besloten wordt de oorspronkelijke mijlpalenplanning aan te houden.
- De stuurgroep besluit om WIA- en WAZ/WAJONG-gevallen (samenloop wetten) uit te blijven voeren in Resa/Fasa tot WIA is opgenomen in een ander niveau van het 'multiwet'-systeem.

Mei 2007: OHW, risico's, vernieuwing, programma

- Het Ontwerp op Hoofdlijnen - dat de basis vormt voor (de implementatie van) plateau 1 - wordt door de programmamanager aangeboden aan de Stuurgroep.
- De voorzitter van de stuurgroep verzoekt bij de voortgangsrapportage over april een vermelding van alle risico's met beheersmaatregelen.
- Beslisnotitie Besturing WIA: In afwachting van definitief besluit (gesprek WIA-Vernieuwing-HRM) wordt ter vergadering de kwartiermaker Uitkeren aangemerkt als bedrijfsproceseigenaar.
- Opstart van overleg tussen Programma WIA en kwartiermakers Vernieuwing. De planning "WIA-as is" per 1 januari 2008 wordt overdragen aan Vernieuwing. De overdracht is inhoudelijk onduidelijk en de samenwerking tussen brenger en haler(s) staat op een laag niveau.
- De Raad van Bestuur stelt faseplan WIA Noodoplossing (fallback) WIA 0.2 vast en het faseplan ULGD 2007 0.4 onder de voorwaarden van C-ICT.

Juni 2007: planning, Vernieuwing, C-ICT, extern onderzoek, leverancier, schaduwdraaien

- In de stuurgroep wordt enige uitloop in planning gemeld.
- Naar aanleiding van uitgevoerde reviewactiviteiten door UWV worden er nieuwe afspraken gemaakt over review van technisch ontwerpen.
- In de Vendor rating door TLM is aangegeven dat de kennisopbouw binnen Logica ten aanzien van het GSP domein structureel onvoldoende lijkt.

- Rapportage DNV-CIBIT 'onderzoek ontwerp WIA':
 - Randvoorwaarde: gemeenschappelijk beeld van het WIA systeemcomplex, de aanwezige en geplande producten van het ontwerp, ontbreekt.
 - De kwaliteit van het ontwerp van het WIA-systeemcomplex laat te wensen over.
 - Programma WIA blijft hangen in de ontwerpfase.
 - Omvang van het projectteam is onevenredig groot; kennis is versnipperd; weinig medewerkers met een algeheel overzicht van het WIA project.
- UWV meldt in het Bestuurlijk Overleg van 25 juni 2007 dat de WIA per 1 januari 2008 gaat schaduwdraaien. Voorzien was dat met het nieuwe WIA systeem er uitgebreidere rapportagemogelijkheden zouden ontstaan; deze blijven nog wat langer buiten beeld.

Juli 2007: schaduwdraaien, testen, leverancier, C-ICT, financiering, SZW, vertraging, externe onderzoeken

- De programmamanager reikt in de stuurgroepvergadering van 3 juli 2007 een nieuwe planning uit: Schaduwdraaien vanaf 1 april 2008. Tot 1 juli 2008 vindt de feitelijke uitvoering van WIA nog in het huidige systeem plaats. De directeur Vernieuwing vindt schaduwdraaien een voorwaarde voor in productie name en zal in september een testvoorstel opleveren.
- Test / acceptatiecriteria zijn nog niet allemaal expliciet. Uit een inventarisatie van de stand van zaken rondom de 'non-functional requirements' blijkt dat deze nog SMART moeten worden gemaakt en niet formeel zijn gecommuniceerd met Logica zodat hier discussie over blijft.
- Logica heeft Proof of Concept (PoC) nog niet geleverd.
- Vanuit de ICT Cockpit zijn enkele probleempunten geïdentificeerd die inmiddels door ICT zijn opgepakt.
- Taskforce Logica-WIA wordt opgeheven.
- Naar aanleiding van nieuwe ontwikkelingen wordt een nieuwe begroting gemaakt voor 2007 en 2008 samen met FEZ en Vernieuwing.
- De Raad van Bestuur meldt vertraging in de realisatie van het nieuwe systeem aan de minister van SZW. De Raad van Bestuur geeft hierbij aan te verwachten dat, ondanks de vertraging, de uitvoering van het WIA programma binnen het beschikbaar gestelde budget van € 127 miljoen zou kunnen worden gerealiseerd.
- Het ministerie van SZW geeft aan dat kwaliteit bij de ontwikkeling van het WIA systeem belangrijker is dan snelheid. Datum 'Live 1 april 2008' is geen harde datum.
- Door het Regiebureau WIA (RBW) is een review uitgevoerd op het Software Architectuur Document (SAD) zoals opgeleverd door Logica. Het RBW gaat formeel niet akkoord met de opgeleverde SAD. Het vertrouwen van UWV in Logica is hiermee aangetast.
- UWV uit per brief haar ongenoegen aan Logica over de gang van zaken met betrekking tot het offertetraject. Op 13-7-2007 is er nog geen enkele verplichting formeel vastgelegd met betrekking tot bouwactiviteiten WIA.
- De Raad van Bestuur besluit op passend moment te escaleren met Logica inzake WIA.
- In vervolg op het akkoord van overgang van het Regiebureau naar Vernieuwing is het RBW WIA per 31 juli opgeheven.
- Naar aanleiding van de vraag in februari 2007 rapporteert HEC inzake het "Onderzoek bruikbaarheid Programma WIA voor Vernieuwing UWV" aan de kwartiermaker Uitkeren. De rapportage bevat diverse aanbevelingen voor programma WIA en over grenzen Vernieuwing. Deze rapportage wordt niet behandeld in de stuurgroep.

- De Raad van Bestuur vraagt aan de programmamanager om een voortgangsrapportage tegen nieuwe planning en aanbevelingen van CIBIT in juni 2007.
- IWI wordt schriftelijk geïnformeerd over genomen maatregelen naar aanleiding van de CIBIT-rapportage.

Augustus 2007: C-ICT, planning, interne en externe onderzoeken, multiwet, leverancier

- Acceptatiecriteria moeten nog steeds worden vastgesteld
- De noodzakelijke wijziging van ICT-componenten en de mogelijke implicaties voor andere programma's en projecten zullen op een rijtje worden gezet ten behoeve van de afstemming en prioriteitstoekenning in de stuurgroep WIA.
- De mijlpalenplanning PDI gaat ervan uit dat UWV hoe dan ook 1 november 2007 zal opleveren. Logica levert de "Koninklijke" oplossing. Daarnaast moet elders aan een noodoplossing gewerkt worden.
- Er wordt aandacht gevraagd voor het verstrekken van follow-up informatie aan de stuurgroep over de genomen maatregelen naar aanleiding van de CIBIT rapportage.
- Décharge vindt plaats aan het Regie bureau WIA onder de ontbindende voorwaarde dat ontvangende partijen de overdracht en restactiviteiten accepteren.
- De voorzitter van de stuurgroep verzoekt C-ICT de 'lessons learned' in de verhouding met Logica te agenderen voor de Raad van Bestuur.
- De voorportaalprocessen zijn gereviewed door het project. De bevindingen geven aanleiding tot onzekerheid over het tijdig op kunnen leveren aan Logica van de functioneel ontwerpen. Hierdoor ontstaat onzekerheid over de mogelijkheid om te kunnen schaduw draaien met het nieuwe systeem vanaf 1 april 2008. Hiervoor wordt een noodoplossing voorgesteld.
- Logica levert een tweede definitieve versie op van de SAD.
- Vanuit C-ICT is aangegeven dat er nu vastgehouden wordt aan de eerder gemaakte afspraken met Logica. Dit betekent dat er alleen op basis van functiepunten gefactureerd zal worden. Er zijn offerte aanvragen uitgezet.
- UWV geeft in het Bestuurlijk Overleg aan dat het nieuwe WIA systeem moet leiden tot een 'multiwet'-systeem en dit moet uiteindelijk leiden tot de opheffing van het bestaan van meerdere systemen binnen het UWV. UWV heeft in het vorige Bestuurlijk Overleg aangegeven dat de implementatie van het nieuwe WIA systeem vertraging heeft opgelopen. Gegeven de ervaring met de polisadministratie is voor het WIA systeem nadrukkelijk gekozen voor een kleinschaligere en gefaseerde aanpak om de gevolgen voor cliënten te beperken.
- De Accountantsdienst van het UWV concludeert onder andere in het rapport 'Programmamanagement Vernieuwing' dat er nog geen scherpe focus is op het realiseren van doelstellingen, dat afspraken over op te leveren producten niet (altijd) worden nagekomen en dat capaciteitsmanagement onvoldoende wordt beheerst.
- Concept IWI rapport 'WIA 2006-2008 het uitkeringsproces, Nota van bevindingen' uitgebracht. De conclusie luidt onder andere dat de kwaliteitsbewaking van het programma WIA door UWV op orde is.

September 2007: externe rapportage schaduw draaien, vernieuwing, leverancier, vernieuwing, uitval programmamanager

- De Raad van Bestuur vraagt programmamanager (nogmaals) om maatregelen naar aanleiding van de CIBIT-rapportage op te nemen in de voortgangsrapportage.

- De programmamanager WIA en de implementatiemanager WIA binnen vernieuwing krijgen de opdracht acceptatiecriteria WIA op te stellen.
- De programmamanager WIA en de directeur Vernieuwing krijgen opdracht notitie op te stellen over wat schaduwdraaien wel en niet behelst.
- De Raad van Bestuur verzoekt programmamanager WIA om een uitgebreide evaluatie van de Europese Aanbesteding van Logica (per 1 april 2008).
- De veranderorganisatie geeft aan: Strategie invoering klantproces loskoppelen van nieuwe WIA systeem is verstandig. Bij uitvoering gebruik maken van noodoplossing. Risico is dat geen noodzaak meer (gevoeld) wordt voor implementeren nieuw WIA systeem (en dus 3 jaar werk en € 127 miljoen op de plank laten liggen). Wie borgt dat dit scenario voorkomen wordt?
- Op 15 september 2007 valt de programmamanager uit.
- In september komt de stuurgroep WIA niet bijeen.

Oktober 2007: status van programma, leverancier

- Kwartiermaker Werk krijgt per 5 oktober 2007 verantwoordelijkheid voor de realisatie van het programma WIA. Zij zal haar huidige taken overdragen gedurende oktober.
- In de stuurgroep wordt de status van Programma WIA besproken. De stuurgroep:
 - Legt nadruk op onder andere de problemen met de leverancier en daarmee het herhaaldelijk opschuiven van opleverdata, onduidelijkheid betreffende overdracht beheer, risico's en financiën.
 - Onderkent noodzaak tot het inzichtelijk krijgen van de risico's voor alle partijen.
 - Geeft visie op schaduwdraaien en de rol van de Vernieuwing hierbij, met de kanttekening dat dit verder uitgewerkt moet worden door programmamanagers WIA en Vernieuwing.
- Voortgangsrapportage WIA augustus 2007 meldt als knelpunten:
 - Inregelen en Acceptatie WIA FAT omgeving is vertraagd; Proof of Concept is later opgeleverd dan staat vermeld, met software die niet goed is;
 - Ontwikkel, Test, Acceptatie Omgeving (OTAP) mist configuratiebeheer. De ondernomen acties met betrekking tot deze knelpunten en onderkende risico's worden aangegeven.
- Logica geeft aan dat door complexiteit van het realisatietraject tijdige productiestelling (1 november) van oplevering 3 niet meer mogelijk is en oplevering 4 niet kan doorgaan.
- Regiebureau WIA gaat niet akkoord met de tweede definitieve SAD.
- Ten behoeve van de samenwerking UWV-Logica inzake WIA wordt een stuurgroep ingericht.
- Voorafgaand aan de eerste stuurgroep overleggen de CIO en het programmamanagement WIA aangaande de scope van WIA. Aan deze scope zullen toekomstige ontwerpen worden getoetst alsmede mutaties op deze ontwerpen ('nice to have', 'need to have').
- De Raad van Bestuur vraagt 8 oktober 2007 om binnen veertien dagen realistische gedeelde planning van UWV en Logica. Dit verzoek herhaalt zich 23 oktober 2007, tot toezegging door CIO dat planning medio december komt.

November 2007: programma, leverancier, ministerie van SZW, prioritering, C-ICT

- Formele benoeming nieuwe programmamanager per 1 november 2007. De sturing op het programma wordt gewijzigd.
- In de vergadering van de Raad van Bestuur komt ter sprake dat er in de samenwerking met Logica zorgpunten te benoemen zijn. Zowel UWV als Logica voldoen niet altijd aan gemaakte afspraken. Met betrekking tot het programma WIA zal binnen zes weken een door beide partijen gedeelde planning worden opgeleverd.
- UWV geeft in Bestuurlijk Overleg aan dat zich vertraging heeft voorgedaan bij de implementatie van het WIA systeem. Gegeven de ervaringen met eerdere grootschalige ICT trajecten, kiest het UWV nadrukkelijk voor voorzichtigheid. UWV kiest er dan voor om langer gebruik te maken van de huidige (oude) systemen, alvorens over te stappen op de nieuwe systemen.
- Afspraken tussen B&A, Business services, CIO en Logica om deployment proces te testen en om de beste ontwerpers in te zetten op het ontwerptraject met het mandaat zelfstandig ontwerpbeslissingen te mogen nemen.
- Getronics PinkRocade krijgt opdracht de noodoplossing uit te breiden met raadpleeg- en mutatiefunctie PDI.
- Logica ziet een aantal knelpunten met betrekking tot tellingen (dus honorering) waarover het graag de mening van UWV wil horen.
- Logica adviseert UWV te overwegen om FLOWer te vervangen door andere producten die onderdeel uit (gaan) maken van de UWV standaard producten.

December 2007: planning, financiering, scope, leverancier, programma

- Uitbreiding van de scope WIA-as is.
- Aansturing Programma WIA en Programma Landing WIA door Programmamanager WIA.
- Op 3 december is de nieuwe structuur van het project WIA operationeel geworden. Hierin wordt het project verdeeld in vijf deelprojecten: Testen, FO & Realisatie, Infrastructuur & C-ICT, Conversie en Noodoplossing.
- Er bestaat nog geen zekerheid over een complete levering van de WIA baseline op 31 januari 2008. Het voortbrengingsproces kent een aantal bottlenecks. De Taskforce WIA vraagt Logica informatie op te leveren t.b.v. sturing. UWV stuurt een brief aan Logica over gemaakte afspraken, onder andere dat eind januari 2008 wordt bepaald of er een werkend systeem ligt.
- Besloten wordt in het overleg tussen B&A, Business Services, CIO en Logica dat alle offerte aanvragen via leveranciersmanagement lopen.
- Door het project is een overzicht opgesteld waaruit blijkt wat de samenhang is tussen ontwerpen en hoe ver deze op dat moment gevorderd zijn. Veel ontwerpen hebben input nodig van andere delen. Slechts drie van de 26 ontwerpen zijn op dat moment volledig gereed.
- Vanaf december 2007 komt de stuurgroep WIA niet meer bijeen. Bespreking vindt voortaan plaats in de Raad van Bestuur.

Januari 2008: planning, financiering, leverancier

- Verzoek van de Raad van Bestuur om:
 - inzicht in planning en kosten van het programma en de landing WIA;
 - professioneel oordeel van de directeur WIA en de CIO met betrekking tot de opgeleverde producten van Logica;

- stuk over de architectuur en GSP producten van UWV.
- Er vinden contractbesprekingen plaats tussen UWV en Logica, om het contract nader te specificeren. De gezamenlijke werkwijze wordt vastgesteld per 1 februari 2008.
- Logica geeft aan welke fouten zij zien in de 'non functional requirements' en doet een voorstel voor verbetering.
- Logica levert de derde definitieve SAD op.
- Op 31 januari 2008 is door Logica een oplevering gedaan.

Februari 2008: financiering, sturing, leverancier, IWI

- Een gezamenlijke notitie WIA, FEZ en C-ICT met betrekking tot planning en kosten WIA wordt in Raad van Bestuur gebracht. Opdracht wordt verstrekt om een verdere verdieping/uitwerking van het overzicht resultaten/kosten tot nu toe te maken, naar kostensoorten (menskracht, etc.).
- Op 6 februari 2008 stelt het UWV de minister van SZW op de hoogte van de vertraging die in het programma WIA is opgetreden. Indicatieve raming meerkosten bedraagt € 35 miljoen, ervan uitgaande dat kosten die samenhangen met de transitie ten laste kunnen worden gebracht van andere beschikbare budgetten, zoals het programma Vernieuwing.
- Toezegging CIO evaluatie van problemen rond WIA met resultaat per 15 maart (notitie met onderzoeksvragen).
- UWV huurt een externe deskundige (CIBIT) in om een onafhankelijk oordeel te geven over de beantwoording van de vragen van de Raad van Bestuur. Voorafgaand aan het onderzoek door CIBIT heeft het CIO Office de Accountantsdienst gevraagd te kijken in hoeverre de vragen en antwoorden auditeerbaar zijn.
- Verzoek vanuit Raad van Bestuur / veranderorganisatie om inzicht in wat in 2008 moet worden opgeleverd door WIA voor het budget 2008.
- Concept Eindrapportage Invoering WIA van IWI:
 - Uitvoering WIA voldoende geborgd;
 - Grote risico's voor succesvolle realisatie mede door afhankelijkheden met Polisadministratie en Vernieuwing.
 De reactie van UWV op het concept IWI rapport: "In uw oordeel over de structurele oplossing signaleert u op dit moment onvoldoende waarborgen. Wij onderschrijven dit signaal en hebben inmiddels besloten een externe deskundige in te schakelen, die een onafhankelijk oordeel moet geven over onze opvatting m.b.t. kwaliteit van de oplevering en daaraan te verbinden conclusies naar de toekomst toe."
- QSM Europe brengt op 22 februari 2008 een rapport uit inzake bindend advies 'Bepalen Functionele Omvang WIA' met resultaten van het onderzoek naar de afrekeningsystematiek tussen UWV en Logica.
- De Accountantsdienst UWV brengt het rapport "follow up programmamanagement Vernieuwing" uit: De aspecten 'sturen en beheersen' scoren een voldoende / onvoldoende; 'capaciteitsmanagement' scoort een onvoldoende.

Maart 2008: opvolging brief 6 februari en relatie met leverancier

- De conclusie van DNV-CIBIT in de rapportage 'Java-toets WIA release 31 januari 2008' van 3 maart 2008 luidt dat de java-onderdelen van de WIA applicatie voldoen voor het belangrijkste deel aan de eisen.
- De tussenrapportage van de CIO naar aanleiding van de vragen van Raad van Bestuur wordt opgeleverd. Hierin wordt op een aantal vragen al antwoord gegeven. Toegezegd wordt het eindrapport in juni op te leveren.

- Naar aanleiding van een bijeenkomst in augustus 2007 is een document opgesteld met betrekking tot 'non functional requirements (NFR's)'. Het is de bedoeling om op basis van dit document de NFR's te operationaliseren in het ontwikkeltraject.
- Op 20 maart 2008 vindt er overleg plaats over de relatie tussen Logica en UWV. De conclusies van dit overleg luiden als volgt:
 - Besluit over contract verlenging uiterlijk 21 mei 2008;
 - Terughoudendheid opdrachten mbt GSP stack;
 - Nieuwe wijze van afrekenen 15 april 2008;
 - Logica geeft nieuwe functiepunten telling af;
 - Logica verleent medewerking voor POC en levert gebruikte NFR's aan.
- Op 28 maart 2008 wordt de minister per brief geïnformeerd dat de verwachting niet is bewaarheid dat op alle vraagstukken uit de brief van 6 februari 2008 antwoord gegeven kan worden. Nader onderzoek is nodig, dat in juni 2008 is afgerond.

April 2008: sturing, relatie met leverancier

- Op 1 april 2008 stelt de Raad van Bestuur de brief aan Logica vast met betrekking tot gemaakte afspraken op 20 maart 2008. Ook wordt in de brief aangegeven dat UWV voorafgaand aan de bouw geen 'non functional specifications' heeft aangeleverd. Logica heeft wel bij de bouw rekening gehouden met brancheconforme uitgangspunten op dat gebied.
- Op 2 april 2008 start de Taskforce WIA onder leiding van CIO. Het kernteam wordt wekelijks geïnformeerd over voortgang.
- Het kernteam is gestart op 8 april 2008.
- In het kernteam van 15 april 2008 wordt akkoord gegeven op aantal maatregelen van projectmanager om beheersing te verbeteren.
- Omdat de data van de verschillende plateaus in de planning naar achteren zijn geschoven, is de kostenprognose voor het programma WIA herijkt. De Raad van Bestuur gaat hiermee akkoord.
- Het kernteam van 22 april 2008 en besluit tot het tijdelijk stopzetten van het ontwikkelen en bouwen van PDI binnen het WIA-programma. Het huidige Getronics PinkRocade noodstelsel voor premiedifferentiatie wordt voor 2009 geschikt gemaakt. Het kernteam verzoekt om diepergaand inzicht in het financiële beeld. Logica heeft de ontwikkeling op verzoek van programma WIA stilgelegd.
- Minister van SZW stuurt IWI rapport van februari inzake WIA naar Tweede Kamer.
- Minister van SZW stuurt een brief aan de Tweede Kamer bij de IWI rapportage. Brief gaat tevens in op de overschrijding van het budget voor de structurele oplossing. De minister van SZW geeft aan in juni met een voorstel te komen voor het vervolg van het traject.
- Memorandum Logica naar aanleiding van QSM standpunt inzake schatting project omvang: Door het grote aantal ongedocumenteerd aangeleverde wijzigingen (door UWV) is niet zonder een enorme inspanning vast te stellen wat de feitelijke 'change' inhoudt.

Mei 2008: sturing

- Plan van aanpak 'Onderzoek WIA' wordt vastgesteld in het kernteam.
- Memo van de Accountantsdienst UWV aan CIO met betrekking tot opvolging van bevindingen uit het verleden op programma WIA en ontwerp WIA uit diverse onderzoeken. Het kernteam vraagt de notitie aan te vullen met de Gartner rapportage over de referentie architectuur (2005).

- In de Raad van Bestuur van 13 mei 2008 wordt geconstateerd dat het belangrijkste financiële risico ligt in 2008 op gebied van WIA, Vernieuwing en beheersing automatiseringskosten.
- Voor WIA wordt bestemmingsfonds vrijgegeven (€ 9,4 miljoen).
- In het kernteam van 20 mei 2008 wordt akkoord gegaan met invoering van het herziene samenwerkingsmodel met Logica en de hierbij horende afrekeningsystematiek
- Tweede tussenrapportage 'second opinion' onderzoek:
 - FO WIA is nog steeds instabiel en in belangrijke mate onderhevig aan ingrijpende revisie;
 - Voortbrengingsproces staat stil.
- DNV-Cibit concludeert in haar rapportage 'Risicoanalyse GSP' dat om GSP tot een volwassen concept uit te bouwen het nodig is om zowel de functionaliteit als de architectuur/techniek door te ontwikkelen. Hiervoor worden twee scenario's geschetst: òf in volwaardig hergebruik investeren of stoppen met gebruik van het GSP-concept.
- De resultaten van de clusters worden op 27 mei 2008 gepresenteerd in een Taskforce special. Conclusie over het vervolg: gelet op de gebleken volwassenheid en de onzekerheden kan alleen op veel kleinere schaal worden doorgedaan. Er wordt besloten twee scenario's uit te werken.

Juni 2008 - juli 2008: besluit inzake project WIA en vervolg

- De Taskforce special waarin naast de twee benoemde scenario's, een derde scenario wordt gepresenteerd.
- Op basis van de Taskforce rapportage en de second opinion van HEC wordt in het kernteam besloten WIA stop te zetten en tijd te nemen om te overdenken op welke wijze het beste met systeemontwikkeling binnen UWV kan door worden gegaan.
- Minister wordt op 16 juni 2008 per brief geïnformeerd over de conclusies van het Taskforce onderzoek en het besluit tot stopzetting van het project.
- Minister informeert de Tweede Kamer op 17 juni 2008 per brief
- De Raad heeft op 27 juni 2008 een exit manager aangesteld om de ontmanteling van het programma uit te voeren. De werkopdracht ontmanteling programma WIA is vastgesteld.
- Op 2 juli stuurt UWV de brief aan de minister met nadere informatie met betrekking tot vervolg.
- Op 29 juli 2008 heeft de Raad van Bestuur de 'Eindrapportage Ontmanteling Programma WIA' vastgesteld. In het rapport wordt verslag gedaan van het ontmantelingsproces en de geboekte resultaten.
- Tussen Logica en UWV bestaat een verschil van inzicht over het QSM rapport en de kosten van de WIA baseline.
- Uit het memo van de Accountantsdienst UWV over 'opvolging aanbevelingen WIA', die op verzoek van de Raad van Bestuur aangevuld is met het Gartner rapport over de referentie architectuur, blijkt dat er onvoldoende actie is ondernomen op de aanbevelingen. In meerdere gevallen is de bemoeienis van de stuurgroep zeer beperkt. Overige conclusies: samenwerking met Vernieuwing onvoldoende en samenwerking met Logica is stroef verlopen.

7 Uitgaven ten aanzien van het programma WIA (product 2)

7.1 Algemeen

De verrichte werkzaamheden hebben ons inzicht gegeven in de kosten van het programma WIA. Aan de hand van de informatie vanuit de projectadministratie, de financiële administratie en de aan ons opgeleverde dossiers is in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de vraag: waar is het geld aan besteed. De kosten van het programma WIA zijn in diverse financiële opstellingen weergegeven en toegelicht.

7.2 Projectadministratie

Vaststellen inrichting projectadministratie

De projectleiding was verantwoordelijk voor de projectadministratie. De projectadministratie is los van de financiële administratie gevoerd. De inrichting van de projectadministratie heeft plaatsgevonden in spreadsheets (Excel). Voor verschillende verantwoordingselementen zijn maandelijks separate spreadsheet bijgehouden, welke maandelijks werden samengevoegd en getotaliseerd. De totalen per verantwoordingselement vormde de basis voor de financiële voortgangsrapportages.

Geconstateerd is dat er geen sprake was van een integrale projectadministratie. Er is gebruik gemaakt van verschillende spreadsheets welke niet voor andere doeleinden benaderd kunnen worden. De gegevens in de projectadministratie zijn niet op eenvoudige wijze benaderbaar.

De projectadministratie is tot en met 2007 ingericht naar de volgende elementen:

- Noodoplossing PDI en WIA (2006, 2007 en 2008).
- WIA Sturen en verantwoorden.
- WIA Gegevensdiensten.
- WIA Uitkeren.
- WIA Programmabureau.

Binnen deze elementen is een onderscheid gemaakt naar activiteiten inzake overhead, ontwerpen, realiseren, testen, implementeren en nazorg. Voor de registratie van de projectkosten is gebruik gemaakt van uren van externe partijen en van urenstaten die op deze indeling aansluiten.

Met ingang van het jaar 2008 is de tot en met 2007 gehanteerde inrichting van de projectadministratie gewijzigd. De projectkosten, alsmede de hieraan ten grondslag liggende documenten waaronder de urenstaten, zijn vanaf 2008 verantwoord op één kostenplaats. Voor het jaar 2008 (circa 20% van de totale kosten) kan als gevolg van deze wijziging geen eenduidig onderscheid worden gemaakt naar de kosten per eerder genoemde elementen.

De inrichting van de projectadministratie over de projectperiode sluit niet aan op de beoogde producten die voortkomen uit het proces van ontwerp tot en met nazorg, namelijk de verschillende te ontwikkelen applicaties en beheersmaatregelen voor het WIA systeem. De projectadministratie voorziet niet in een financiële informatie op individueel productniveau. De intern opgestelde rapportage¹ waarbij onderscheid werd gemaakt naar individuele producten zijn door de projectleider en FEZ tot stand gekomen op basis van schattingen en verdeelsleutels, waarvan de uitgangspunten onvoldoende zijn gedocumenteerd of kunnen worden gereproduceerd.

Daarnaast is geconstateerd dat deze uitgangspunten niet in alle gevallen rekenkundig juist zijn verwerkt. De aansluiting van de projectkosten volgens de rapportage KW53E tot en met juni 2008 met de financiële administratie kent een verschil van € 0,2 miljoen (zie ook § 7.3).

Op basis van de huidig beschikbare gegevens uit de projectadministratie kan niet op eenduidige en voldoende betrouwbare wijze gekomen worden tot een toewijzing van de kosten aan onderkende individuele producten, zoals opgenomen in de Eindrapportage Ontmanteling Programma WIA d.d. 23 juli 2008. Dit wordt veroorzaakt doordat de inrichting van de projectadministratie al bij aanvang van het project niet aansloot op het beoogde productniveau.

Vaststellen inrichting financiële administratie

De financiële administratie van het programma WIA maakt onderdeel uit van de gevoerde financiële administratie door FEZ van het UWV. De verantwoording van de kosten in de financiële administratie zijn in zijn algemeenheid verricht langs de algemeen geldende procedures. De ontvangen facturen en opgaven van doorbelastingen worden, na interne controle, verwerkt in Peoplesoft en indien noodzakelijk middels het reguliere betaalproces afgehandeld. In de financiële administratie worden de ontvangen facturen geboekt op basis van de kostenplaatsen aansluitend op de projectadministratie. Geconstateerd is dat de inrichting van de financiële administratie aansluit op de inrichting van de projectadministratie.

Wij hebben geconstateerd dat activiteiten van Logica met betrekking tot de GSP stack ad € 3,2 miljoen in het kader van het WIA programma niet in de projectadministratie zijn verantwoord en daardoor niet ten laste van het WIA budget zijn gebracht. Aangezien Logica contractueel een aantal uitgangspunten was overeengekomen welke UWV, in casu C-ICT, niet waar kon maken zijn extra kosten in rekening gebracht. Besloten is deze kosten ad € 3,2 miljoen daarom ten laste van het C-ICT budget te brengen.

In het verlengde van de kosten inzake de GSP stack geldt dit eveneens voor de kosten met betrekking tot IPOC (Integrated Proof of Concept) ad € 0,8 miljoen. Ook deze kosten zijn niet ten laste het WIA programma, maar ten laste van het C-ICT budget gebracht.

¹ Rapportage Cluster Financiën KW53E inzake realisatie kosten tot en met juni 2008.
dh08.197

7.3 Financiële opstellingen

Op basis van de beschikbaar gestelde informatie vanuit de administraties en rapportages kunnen wij de totale kosten verdeeld naar noodoplossing en nieuwbouw als volgt weergeven (bedragen * € 1 miljoen):

		Noodoplossing	Nieuwbouw	Totale kosten
1	Brief minister 16 juni 2008	42,5	87,2	129,7
2	Rapportage kernteam KW53E	42,5	87,2	129,7
3	Volgens de projectadministratie			129,8
4	Volgens financiële administratie	40,0	89,9	129,9
5	Potentiële vrijval afwikkeling claim Logica	-	-1,0	-1,0
6	Kosten Financieel afhandelen	-	0,7	0,7
	Totaal kosten	40,0	89,6	129,6

- 1 In de brief aan de minister van 16 juni 2008 vermeldt UWV dat de kosten voor nieuwbouw WIA exclusief de noodoplossing € 87,2 miljoen bedraagt. FEZ heeft in samenwerking met de projectcontroller op basis van de projectadministratie en met behulp van schattingen en verdeelsleutels een berekening gemaakt van de projectkosten met betrekking tot de nieuwbouw.
- 2 Vanuit het kernteam heeft FEZ het verzoek gehad een rapportage op te stellen met de allocatie van kosten naar (gerealiseerd) product. In deze rapportage worden de totale kosten programma WIA opgenomen voor een bedrag van € 129,7 miljoen. De kosten met betrekking tot de noodoplossing worden hierin opgenomen voor € 42,5 miljoen, bestaande uit direct toewijsbare kosten ad € 37,6.
€ 3,3 volgens zeggen aan de noodoplossing toegerekende overheadkosten met betrekking tot communicatie en € 1,6 kosten fall back PDI. Wij hebben het verschil ad € 0,6 miljoen tussen de brief aan de minister en de rapportage KW53E niet nader onderzocht.
- 3 De geconstateerde verschillen met een maximum van € 0,2 miljoen tussen de projectadministratie, de financiële administratie en de rapportage KW53E is verspreid over verschillende kostenplaatsen en deelproducten, waardoor een analyse en exacte duiding van de verschillen niet mogelijk is.
- 4 Op basis van de financiële administratie tot en met 30 juni 2008 geldt dat de totale kosten programma WIA € 129,9 miljoen bedragen. Op basis van de allocatie van de kosten naar product (zie § 7.3) hebben wij de kosten noodoplossing berekend op €40,0 miljoen, zijnde € 2,3 miljoen voor PDI noodoplossing 2007, 2008 en 2009, € 32,8 miljoen voor WIA noodoplossing en € 4,9 miljoen voor communicatie. Het verschil met de gerapporteerde € 42,5 miljoen in de rapportage KW53E heeft betrekking op de toerekening van € 2,5 miljoen kosten vanuit 2005 en 2006 aan nieuwbouw.
- 5 In de financiële administratie is per 30 juni 2008 een reservering opgenomen voor nog te betalen verplichtingen Logica voor een bedrag van € 8,1 miljoen. Er wordt op dit moment nog onderhandeld met Logica over de financiële afwikkeling betreffende de verrichte werkzaamheden met betrekking tot de WIA-baselines. Indien de financiële afwikkeling plaatsvindt op basis van de huidige verwachtingen dan lijkt het er op dat UWV € 1,0 miljoen van de opgenomen reservering niet hoeft te betalen. Dit bedrag zou dan ook in mindering kunnen worden gebracht op de projectkosten nieuwbouw WIA.

- 6 Naar aanleiding van de beëindiging van de activiteiten en overeenkomsten in het kader van de ontmanteling van het programma WIA heeft de Raad van Bestuur besloten (zie afsprakenlijst Kernteam WIA 22 juli 2008) de kosten van de afdeling Financieel afhandelen in opdracht van het programma WIA (bij Cordares) ten laste van het WIA budget te brengen. Dit is nog niet in de administraties verwerkt. De maximale financiële verplichting voor het programma WIA bedraagt € 0,7 miljoen.

Zoals geconstateerd in § 7.2 kan vanuit de projectadministratie geen toewijzing van de kosten aan de onderkende producten worden vastgesteld. Bij uitvoering van het onderzoek is beoordeeld of vanuit de financiële administratie, verrijkt met gegevens uit de crediteuren- en projectadministratie, een toewijzing van kosten wel mogelijk is. Uit de financiële administratie blijkt dat mutaties voornamelijk voortkomen uit de volgende bronnen:

De crediteurenadministratie	€ 79,5 miljoen
Interne doorbelastingen	€ 37,6 miljoen
Reservering te ontvangen facturen	€ 12,8 miljoen
Totaal	€ 129,9 miljoen

Interne doorbelastingen

De interne doorbelastingen ad € 37,6 miljoen hebben op hoofdlijnen betrekking op:

Personele lasten	(86%)
Huisvestingslasten	(5 %)
Automatiseringslasten	(7 %)
Overige lasten	(2 %)

De doorbelaste personele lasten zijn beoordeeld. Hierbij zijn drie maanden geselecteerd, waarbij is vastgesteld dat de doorbelaste kosten adequaat zijn onderbouwd met urenstaten en de benodigde handtekeningen. Met betrekking tot de doorbelaste kosten vanuit de afdeling C-ICT is vastgesteld dat de verantwoorde doorbelaste uren, zoals eveneens deels opgenomen in de transitorische post, aansluiten met de urenadministratie zoals gehanteerd door zowel de interne als de externe medewerkers van de afdeling C-ICT. Wij hebben geconstateerd dat de doorbelasting van uren van interne medewerkers aan het project WIA tegen het intern vastgestelde tarief plaatsvindt en dat voor de externen worden doorbelast tegen het gecontracteerde tarief.

Reservering te ontvangen facturen

De reservering te ontvangen facturen per 30 juni 2008 ad € 12,7 miljoen is in de financiële administratie verantwoord op basis van een opgaaf vanuit de projectadministratie. Deze opgaaf vanuit de projectadministratie heeft enerzijds betrekking op te ontvangen uren op basis van geschreven uren (€ 3,4 miljoen) en anderzijds op basis van schattingen van nog te ontvangen facturen (€ 9,4 miljoen). Vastgesteld is dat de reservering te ontvangen facturen aansluit op de projectadministratie.

Voor zover mogelijk hebben wij op basis van de ons beschikbaar gestelde informatie de juistheid (door middel van ontvangen facturen) en volledigheid (aan de hand van verantwoorde kosten in juli 2008 en op basis van informatie van de projectcontroller) van de verantwoorde reservering beoordeeld.

De projectkosten van de nieuwbouw zoals verantwoord in de financiële administratie zijn in bijlage 1 gespecificeerd. Opgemerkt wordt dat kosten zijn geboekt in de periode waarop facturen zijn ontvangen, in plaats van wanneer de activiteiten zijn verricht. Dit houdt in dat het mogelijk is dat er een mismatch bestaat tussen de periode van oorsprong van de kosten en de periode van verantwoording.

Op basis van de administraties en beschikbare gegevens betreffende doorbelasting zijn kosten toegewezen aan onderkende producten vanuit de Eindrapportage ontmanteling Programma WIA (fotoboek). Kosten die niet kunnen worden toegewezen aan een product zijn als overheadkosten verantwoord. Wij merken op dat deze toewijzing eveneens is gebaseerd op basis van schattingen en verdeelsleutels. Een exacte weergave van kosten naar product kan, gegeven eerder vermelde oorzaken, niet worden opgesteld. De uitkomst van deze toewijzing, inclusief toelichting op schattingen en verdeelsleutels is onderstaand opgenomen (bedragen * € 1 miljoen):

	Product	Kosten
1	PDI noodoplossing (2007, 2008 en 2009)	2,3
2	WIA noodoplossing	32,8
3	Communicatie	4,9
	Subtotaal Noodoplossing	40,0
4	PDI definitieve oplossing	16,9
5	WIA besturingslaag	4,8
6	WIA voorportaal	11,4
7	WIA RDG machine	19,8
8	Aansluiting WIA Excasso	1,0
9	Management Informatiesysteem	1,7
10	Tooling	2,5
11	Infrastructuur	23,0
12	Overhead	8,8
	Subtotaal nieuwbouw	89,9

Toelichting allocatie kosten naar product:

- De direct toewijsbare kosten op basis van de omschrijving van de kostenplaats vanuit de financiële administratie zijn toegerekend aan de genoemde producten.
- De niet direct toe te wijzen kosten zijn toegerekend op basis van verdeelsleutels aan de hand van activiteiten en tijdregistraties per kostenplaats aan de hand van beschikbare informatie uit de projectadministraties.

8 Analyse ten aanzien van het programma WIA (product 3a)

De feitelijke gebeurtenissen in hoofdstuk 6 overziend, worden in dit hoofdstuk enkele thema's nader beschouwd. Deze thema's hebben invloed gehad op de wijze waarop het programma WIA is verlopen. De thema's - gekoppeld aan te onderscheiden projectmanagementfasen - betreffen:

Fase 1: Sturing en richting

- Business case
- Scope

Fase 2: Planning

- Opzet van het programma
- Europese aanbesteding
- Techniek
- Lessons learned eerdere projecten

Fase 3: Uitvoering

- Ontwerpen en bouwen
- Betrokkenheid (lijn) organisatie
- Vernieuwing
- Samenwerking met externe partijen

Fase 4: Voortgangsbewaking

- Programmarapportages
- Externe onderzoeken
- Programmasturing

Fase 5: Acceptatie van eindproduct

Omdat het programma voortijdig is beëindigd, is fase 5 uiteindelijk niet bereikt. Onderstaand worden de thema's nader beschouwd.

8.1 **Business case**

Het ontstaan van het programma WIA is een gevolg van de opdracht aan het UWV tot uitvoering van de wet WIA per 1 januari 2006. De uitvoering van een nieuwe wet vereist dat het UWV zich op de uitvoering voorbereidt, onder andere door (geautomatiseerde) systemen aan te passen en medewerkers op te leiden. Dit is een eenmalige activiteit en legitimeert het Programma WIA.

De business case (in casu het bestaansrecht) voor de structurele oplossing (WIA 2008) wordt beschreven in het Programma Initiatie Document van 12 mei 2005 en het Programma Initiatie Document van 5 april 2006. In 2005 wordt het beoogde programmaresultaat omschreven als een "op de dan geldende regels toegesneden organisatie en informatiehuishouding met de daarbij behorende (geautomatiseerde) ondersteuning" om de wet in 2008 toekomstvast en in zijn volle omvang uit te kunnen voeren.

In 2006 wordt in de business case gesteld dat de WIA oplossing 2008 zodanig robuust moet zijn dat het geplaatst kan worden in zowel een besturingsmodel met productkolommen als in een functioneel besturingsmodel. De proces- en systeemontwerpen moeten daarnaast zodanig ontworpen worden dat een 'multiwet' toepassing mogelijk is.

In een UWV presentatie van 11 mei 2006 wordt gesteld dat voor de invoering van sec de WIA wetgeving 'multiwet' niet noodzakelijk is, maar een single wet oplossing is voor het UWV niet wenselijk. Hierdoor gaat het programma WIA meer omvatten dan alleen het ontwerpen, ontwikkelen en implementeren van een structurele oplossing voor WIA. "Big is beautiful", maar ook moeilijker beheersbaar.

8.2 Scope

In het PID van 12 mei 2005 wordt uitgegaan van een UWV brede invoering van een multiwetstelsel ten behoeve van de ZW, WW, WAO en WIA. Vanaf de beslissing tot het vernieuwde UWV (eind 2005, kernfuncties), wordt de scope diverse malen bijgesteld. In het Programma Initiatie Document van 19 april 2006 wordt gesteld dat het multiwetstelsel alleen van toepassing is voor de domeinen Uitkeren en Gegevensdiensten met raakvlakken naar de overige kernfuncties. Tevens wordt onderscheid gemaakt tussen "must haves" en "should haves", waarbij besloten wordt dat het programma zich beperkt tot de "must haves".

Tot de te realiseren 'must haves' op 1 januari 2008 behoren in ieder geval de voor WIA vereiste functies:

- Claimbehandeling en beoordelen.
- Sociaal medisch handelen.
- Financieel afhandelen.
- Sturen en verantwoorden.
- Gegevensdiensten.
- Bijzondere premietaken in de relatie met de belastingdienst.

Een uitzondering voor de beperking tot 'must haves' wordt gemaakt voor het toekomstige integrale Recht/Hoogte/Duur systeem ('multiwet'). In de stuurgroepvergadering van 7 augustus 2006 wordt opgemerkt dat zodra het programma - gelet op de eis dat per 1 januari 2008 de 'must haves' voor WIA gerealiseerd moeten zijn - moet afwijken van het beoogde Recht/Hoogte/Duur systeem, dit in de stuurgroep aan de orde wordt gesteld.

In het eindrapport 'Wetsanalyse Multiwet WIA 2008' van 30 november 2006 staat dat de Raad van Bestuur van het programma WIA verwacht dat de nieuw te realiseren oplossing voor de kernfunctie Uitkeren een multiwet karakter heeft, dat wil zeggen in potentie geschikt is voor het uitvoeren van meer dan één wet.

HEC merkt in haar concept eindrapport van 12 december 2006 op dat niet helder is of de ontwikkeling en implementatie van een nieuw systeem voor Uitkeringen alleen de WIA zelf betreft, of ook gebruikt gaat worden voor andere wetten, zoals ZW en WW.

Vastgesteld wordt dat de scope van het programma ten aanzien van 'multiwet' derhalve niet helder was.

Gedurende 2007 vinden diverse scopewijzigingen plaats. In eerste instantie betreffen het beperkingen van de scope om binnen het toegekende budget te blijven. Onder andere vinden er functionele beperkingen plaats, wordt de implementatie en conversie buiten het programma WIA belegd en verschuift de implementatiedatum naar achteren (van 1 januari 2008 naar 1 april 2008 tot een operationeel systeem in de tweede helft van 2008). Eind 2007 wordt de scope van het programma weer uitgebreid omdat de functionele scope niet dekkend is ten opzichte van de uitvoeringstoets en activiteiten buiten de scope waren geplaatst die niet elders waren belegd.

Centrale verwerking en bewaking van scopewijzigingen heeft niet of beperkt plaatsgevonden. Wijzigingen in de scope liggen niet duidelijk vast in formele goedkeuringsdocumenten. Dit heeft er mede toe geleid dat er binnen het Programma WIA, het Programma Vernieuwing en de lijnorganisatie onduidelijkheid ging ontstaan over de scope, omvang en het uiteindelijk op te leveren product van het programma. Illustratief is de opmerking van HEC dat niet helder is of de ontwikkeling en implementatie van een nieuw systeem voor Uitkeringen alleen de WIA zelf betreft, of ook gebruikt gaat worden voor andere wetten, zoals ZW en WW.

8.3 Opzet van het Programma WIA

De opzet van het Programma WIA wordt beschreven in het PID van 12 mei 2005 (zie figuur 1 in bijlage 5 van dit rapport). Het Programma WIA bestaat uit een stuurgroep, een programmamanager en vier projectmanagers.

De voorzitter van de stuurgroep is bevoegd tot het verstrekken van opdrachten, het besluiten over wijzigingsvoorstellen en het accepteren van opgeleverde producten. De overige stuurgroepleden vertegenwoordigen diverse organisatieonderdelen.

De programmamanager is verantwoordelijk voor het gehele programmamanagement en de maandelijkse rapportage aan de voorzitter van de stuurgroep (opdrachtgever).

Omdat het Programma WIA UWV breed wordt ingericht, is er sprake van een aanspreekpuntenoverleg (om producten inhoudelijk op gebruikersniveau af te stemmen), een klankbordgroep (om producten inhoudelijk op operationeel managementniveau af te stemmen) en een programma-adviesraad (om producten ter acceptatie voor te leggen aan de UWV organisatie).

De Quality Assurance rol is in de opzet van het Programma WIA op stuurgroepniveau belegd bij FEZ (ten aanzien van financiën) en bij veranderorganisatie en programma adviesraad ten aanzien van kwaliteit. Verder zijn Quality Assurance rollen belegd bij het programmabureau en binnen de afzonderlijke projecten.

In het PID van 12 mei 2005 worden - naast de opdeling in fasen - zes beheersingsmechanismen beschreven voor de uitvoering van de fasen en de inrichting van (deel) projecten:

- 1 Toleranties (escalatie door middel van een afwijkingsrapportage bij overschrijding van de doorlooptijd met drie maanden of meer en kosten met € 5 miljoen of meer).
- 2 Maandelijkse voortgangsrapportages (van de projectleider naar projectmanager, naar programmamanager, naar stuurgroep).
- 3 Wijzigings- en goedkeuringsprocedure (Wijzigingen op bestaande plannen en producten dienen ter goedkeuring aan de stuurgroep te worden voorgelegd en worden beheerd door de projectmanagers).
- 4 Kwaliteitsborging (Voor de inhoudelijke beoordeling en acceptatie van producten geldt dat deze via aanspreekpuntenoverleg, klankbordgroep en programma-adviesraad aan de stuurgroep worden voorgelegd voor acceptatie).
- 5 Configuratie en wijzigingsbeheer (Wijzigingen van gerealiseerde en al dan niet geaccepteerde producten vindt via een geformaliseerde wijzigingsprocedure plaats).
- 6 Risicomanagement.

In het PID van 12 mei 2005 zijn er vier projecten gedefinieerd: Wet en regelgeving, NOW, WIA en Communicatie.

Begin 2006 slaat UWV een nieuwe koers in met 'Werken aan de toekomst'. De focus verschuift naar nieuwe kernfuncties, wat heeft geleid tot een andere programma opzet. In het PID van 5 april 2006 is de opzet van het programma gewijzigd (zie figuur 2 in bijlage 5 van dit rapport). De belangrijkste wijzigingen worden onderstaand weergegeven:

De stuurgroep neemt in omvang af en er wordt conform Prince 2 onderscheid gemaakt naar voorzitter / opdrachtgever (lid Raad van Bestuur), senior gebruiker (divisiedirecteuren) en senior leverancier (directeur C-ICT en directeur Vernieuwing).

De programmaborging is belegd bij ICT Cockpit en FEZ en twee nog te benoemen functies. Ten opzichte van de programmastructuur uit 2005 is ter ondersteuning van de programmamanager het Regiebureau WIA en een team communicatie WIA toegevoegd. Het Regiebureau WIA is verantwoordelijk voor de inhoudelijke borging, integraliteit en consistentie op het programma. Het team communicatie ondersteunt de programmamanager ten aanzien van interne en externe communicatie. Het aanspreekpuntenoverleg en de klankbordgroep uit 2005 zijn vervangen door de programmaboard, het platform voor afstemming tussen programma en verandermanagers van de UWV organisatie.

De toleranties - waarboven door middel van een afwijkingsrapportage geëscaleerd moet worden naar de stuurgroep - wordt krapper voor de doorlooptijd (van 3 maanden naar 2,4) en ruimer voor de kosten (van € 5 miljoen naar € 12,7 miljoen). In de faseplannen worden toleranties niet altijd benoemd en indien ze benoemd worden, variëren de toleranties van 0 tot 10% overschrijding van planning of budget.

Qua projecten wordt er onderscheid gemaakt tussen WIA 2008 (kent drie projecten: Uitkeren, WIA gegevensdiensten, Sturen & Verantwoorden) en WIA NOW (kent twee projecten: NOW AG en NOW WG).

Vastgesteld wordt dat er in de programmaopzet duidelijk aandacht is voor rolverdeling (taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden), borging in de (lijn)organisatie, checks and balances tussen programma en staven (bijvoorbeeld FEZ, ICT Cockpit) en beheersingsmechanismen. Gebleken is dat de rollen in en om het Programma WIA (governance) in de tijd met minder scherppte en kwaliteit zijn uitgevoerd. Een belangrijk beheersingsmechanisme heeft hierdoor niet goed gewerkt.

Daarnaast wordt in interviews aangegeven dat in zijn algemeenheid de kwaliteit van de medewerkers tekort schoot om een dusdanig groot programma uit te voeren ("onbewust onbekwaam"). Het Programma WIA is in de tijd qua omvang (aantal FTE) behoorlijk gegroeid, zoals blijkt uit het overzicht in bijlage 6.

8.4 Europese aanbesteding

In maart 2005 wordt gestart met de Europese aanbesteding voor de bouw en het onderhoud van de nieuwbouw applicaties. Er zal sprake zijn van nieuwbouw onder de architectuur van UWV. De activiteiten in het kader van applicatie nieuwbouw, die uitgevoerd dienen te worden door de leverancier, beslaan de fasen Technisch Ontwerp, Realisatie en Applicatietest.

Voor de Groepsraad van 8 september 2005 is de keuze voor één of drie leveranciers nader uitgewerkt en besproken. De Raad van Bestuur besluit op 13 september 2005 dat een raamovereenkomst met één leverancier voor de hand ligt omdat het aantal aan te besteden applicaties beperkt blijft.

In het pre selectie document is de organisatie van applicatienieuwbouwtrajecten beschreven, onder andere met betrekking tot het opstellen door UWV van een compleet bestek (de benodigde functionele specificaties en (technische) randvoorwaarden waaraan het op te leveren systeem moet voldoen). In dit document is tevens melding gemaakt van de platformkeuze systematische omgeving op het Microsoft dotnet platform of Java (J2ee). Het pre selectiedocument is eind september 2005 goedgekeurd door de Raad van Bestuur en de stuurgroep Europese Aanbesteding CWI.

Na de preselectie van vijf leveranciers is in maart 2006 een offerteaanvraag neergelegd. Er zijn vijf offertes ontvangen welke door een team van UWV medewerkers zijn beoordeeld. De beoordeling heeft plaatsgevonden aan de hand van vooraf opgestelde en goedgekeurde criteria. De criteria zijn vastgelegd in de offerteaanvraag (60 punten voor kwalitatieve criteria en 40 punten voor financieel criterium). De Raad van Bestuur stemt op 23 mei 2006 in met de voorgestelde gunning van de applicatienieuwbouw.

De Europese aanbesteding heeft een contract opgeleverd waaronder alle applicatieontwikkeling en het onderhoud op de ontwikkelde applicatie voor maximaal vier jaar is gegund aan Logica (twee jaar met optie tot twee maal verlenging met een jaar). Logica scoorde zowel op de kwalitatieve als op de financiële criteria zeer goed en eindigde op de eerste plaats met ruim 87 van de 100 punten. De nummers 2 tot en met 4 eindigden op ruime afstand van Logica, met een puntentotaal van circa 56.

8.5 *Techniek*

Context techniek

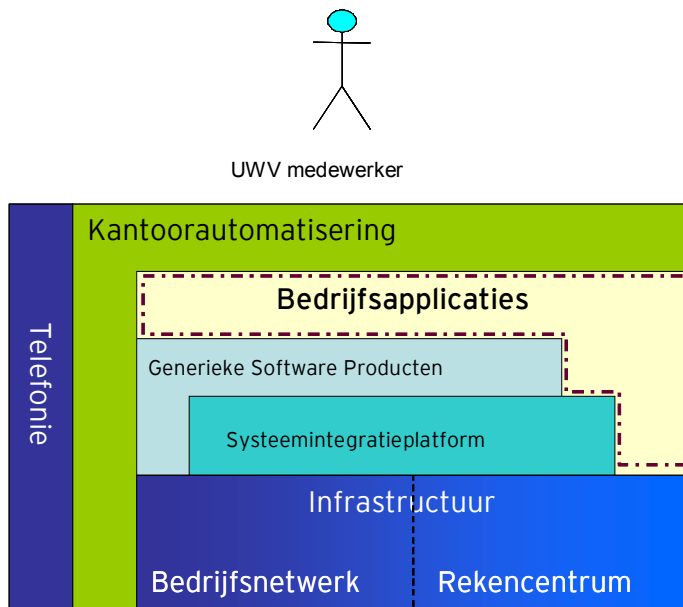
De organisaties waaruit UWV is voortgekomen, hadden ieder een eigen ICT-stelsel. Onderdelen daarvan zijn:

- Het bedrijfsnetwerk (WAN en LAN).
- De Rekencentrumfunctie (verwerkingsinfrastructuur).
- De kantoorautomatisering (KA).
- Bedrijfssystemen en applicaties.
- Telefonie.

Als onderdeel van de UWV vorming worden de vijf bestaande ICT-stelsels geïntegreerd naar één UWV ICT-stelsel.

Het UWV wil komen tot één UWV-ICT stelsel ter ondersteuning van een geïntegreerd UWV. Het middel hiertoe is het onder architectuur brengen en ontwikkelen van de informatiehuishouding van UWV. Het programma Killen en Migreren geeft voor wat betreft de applicaties invulling aan deze UWV gedachte. Binnen het stelsel vormen het Bedrijfsnetwerk en het Rekencentrum de basis waarop Bedrijfsapplicaties (BA), Generieke Software Producten (GSP) en het Systeemintegratieplatform (SIP) draaien. Een integraal kenmerk van het UWV ICT-stelsel is, dat het voldoet aan het UWV beleid op het gebied van Beveiliging & Privacy en de referentiearchitectuur UWV.

Vereenvoudigd kan de opbouw van dit stelsel als volgt in lagen worden weergegeven:



Het UZW ICT stelsel

Het segment Bedrijfsapplicaties omvat de nieuwbouw en het onderhoud van bedrijfsapplicaties die UZW laat ontwikkelen ter ondersteuning van de bedrijfsvoering en is onderwerp van de Europese aanbesteding geweest en waarbij de keus op Logica is gevallen.

Keuze voor nieuwbouw of bestaande pakketten

De omvang van de dienstverlening door Logica, ten tijde van het proces van de Europese Aanbesteding Request for Proposal (RfP), werd mede bepaald door het aantal nieuw te ontwikkelen maatwerkapplicaties. Op dat moment gaf UZW aan, zich te beraden over de mogelijkheden voor toepassing van standaardpakketten. Dit zou onder meer kunnen betekenen dat bijvoorbeeld de nog nieuw te bouwen WIA-applicatie niet als maatwerk zou worden gerealiseerd.

Om deze keuze te onderbouwen is aan Gartner gevraagd om advies uit te brengen. Nadat het RfP is uitgegaan, heeft Gartner haar advies uitgebracht voor maatwerk. Gartner adviseert te kiezen voor maatwerk omdat dit de meest vertrouwde werkwijze is voor UZW en omdat pakketten alleen een optie zijn indien er een Recht/Hoogte/Duur (RHD) module beschikbaar is, wat voor ERP leveranciers niet het geval is.

Keuze voor Java of .Net

In de aanvraag tot offerte voor aanbesteding van maart 2006 wordt gevraagd om nieuwbouw op basis van .Net en Java. Eind 2006 ontstaat tussen Logica en UZW onduidelijkheid over de taal waarin de ontwikkelingsomgeving wordt ingericht, Java of .Net. De keus van UZW is Java. Bij de uitvoering geeft Logica aan dat deze keuze additionele kosten met zich meebrengt.

GSP-stack

Vanuit de gedachte software bedrijfsbreed in te kunnen zetten heeft UZW binnen haar IT-omgeving de zogenaamde Generieke Software Producten (GSP). GSP is een bundeling van generieke producten (zoals brievenboek, elektronisch archief, inputmanagement, businessprocesmanagement, outputmanagement) en middleware-(achtige) producten (zoals Flower, FlowGlue, BizzTalk, MQ series). De GSP-stack is ontwikkeld en gebouwd door dh08.197

C-ICT op basis van producten van diverse leveranciers (BizTalk - microsoft, Fower- Pallas Athena, MQ series - IBM) . De ontwikkeling en bouw van GSP gaat parallel aan de ontwikkeling en bouw van WIA en borduurt verder op eerdere ontwikkelingen.

In mei 2006 wordt de GSP-stack gerechtvaardigd wanneer Gartner het advies uitbrengt WIA te ontwikkelen op basis van maatwerk, gecombineerd met aansluiting op de GSP-stack. De Raad van Bestuur neemt dit advies over.

Voor de ontwikkeling van de WIA programmatuur en het voorbereiden van de testen geeft de Raad van Bestuur toestemming aan Logica om de GSP-stack te gebruiken bij de ontwikkeling van WIA. Dit gebruik krijgt vorm wanneer de GSP-stack bij Logica wordt geplaatst en bovendien de software in de ontwikkelomgeving wordt opgeleverd. Op dat moment moeten er echter nog afspraken worden gemaakt over de ondersteuning vanuit C-ICT.

In 2008 zijn verkennende stappen ondernomen om het beheer en onderhoud van GSP bij Logica onder te brengen.

SIP

Systeem Integratie Platform is ervoor bedoeld om gegevens en applicaties van de verschillende platformen van UWV aan elkaar te ontsluiten. Ook WIA zal moeten aansluiten op SIP bijvoorbeeld voor het benaderen van de gegevens van POLIS of ODS (basisgegevens werknemers, werkgevers, dienstverbanden).

Architectuur

De architectuur van WIA is beschreven in het Ontwerp op Hoofddijnen en bestaat uit de onderwerpen dienstenarchitectuur, procesarchitectuur, organisatiearchitectuur, gegevensarchitectuur, informatievoorzieningarchitectuur, applicatiearchitectuur, technische infrastructuur architectuur, afzonderlijk ondersteund door het onderwerp beveiliging en privacy. In het Ontwerp op Hoofddijnen is de onderlinge relaties tussen architecturen weergegeven.

Rekencentrum

UWV heeft voor de exploitatie van WIA, IBM als dienstenleverancier voor de verwerkingsinfrastructuur.

8.6 'Lessons Learned' eerdere projecten

Polis

In de vergadering van de Raad van Bestuur van 9 mei 2006 is besloten om een evaluatie te starten van de nieuwbouw in het maatwerk van Polis en om op basis van die evaluatie aanbevelingen te doen voor maatregelen ter vermindering van die risico's in toekomstige en lopende systeemontwikkelingen. Dit besluit is genomen in het licht van het pro-actief managen van de risico's en het leren van 'best practices', ten dienste van de start van het programma WIA. Tijdens een workshop zijn de bevindingen uit het Polis-Sub programma aan de realiteit van het WIA programma getoetst. Uit de bevindingen van de workshops kwamen de volgende drie aanbevelingen:

- Koppel medewerkers uit het Polis-Sub programma aan medewerkers uit het WIA programma;
- Richt het programma in volgens de inzichten van Prince2 en 'Management of Successful Programs';
- Tijdsdruk binnen projecten komt negatief tot uiting in afstemming, sturing, communicatie en regie. Zorg voor een situatie waarin de negatieve aspecten van deze tijdsdruk kunnen worden geneutraliseerd.

Bij de evaluatie werd destijds opgemerkt dat WIA zich nog in de ontwerpfase bevindt en sommige aanbevelingen pas in een later stadium als een 'geleerde les' toegepast kunnen worden.

Zwaluw

In de Groepsraad van 15 maart 2007 vindt een presentatie plaats van de Lessons Learned Zwaluw. Twee conclusies: Ambitieniveau UWV te hoog voor beschikbare kwalitatieve en kwantitatieve verandervermogen in de organisatie. Complexiteit (inrichting van het systeemhuis) te groot voor beschikbare kwalitatieve en kwantitatieve verandervermogen in de organisatie. Advies voor Vernieuwing en WIA: balans tussen verandervermogen en complexiteit.

8.7 Ontwerpen en bouwen

In maart 2005 wordt door de Raad van Bestuur het startsein gegeven om te gaan starten met de ontwikkeling van een structurele oplossing ter ondersteuning van de wet WIA.

Vanaf de start is de inzet van interne procesontwikkelaars, informatieanalisten en ontwerpers laag. In plaats van de in het PID beoogde verhouding intern/extern van 60/40 ligt de verhouding intern/extern in werkelijkheid in de richting van 25/75 (eind 2006). Tijdens het programma (onder andere in de stuurgroepvergadering in oktober 2006 en november 2006) heeft de programmamanager haar zorgen geuit over teveel externen en het gebrek aan materiekennis. Ook Logica signaleert op 25 januari 2007 richting programmamanager dat het Programma WIA nog niet in staat is de ontwerpen conform planning aan te leveren.

In de stuurgroep van 12 maart 2007 wordt de vertraging van de ontwerpen aangekaart.

Oorzaken zijn:

- Competentie voor het maken van functionele ontwerpen in eigen beheer is niet aanwezig; de ingehuurde externen ontberen materie kennis.
- Een nieuwe leverancier met wie "alles" opnieuw uitgevonden moet worden.
- Ontwerpen komen niet door intake ten gevolge van boeteclausules in contracten en het te kort aan capaciteit benodigd voor het bouwen in JAVA.
- Nieuwe methoden en technieken waarvoor de benodigde vaardigheden ontbreken.
- Het ontbreken van standaarden en standaardhulpmiddelen in UWV zodat binnen WIA daarvoor de keuzes zelf gemaakt moeten worden.

DNV-CIBIT concludeert in juni 2007 in haar eindrapport van haar onderzoek naar het ontwerp WIA dat de kwaliteit van het ontwerp van het WIA-systeemcomplex te wensen over laat. Aanvullende conclusies zijn dat Programma WIA te lang is blijven hangen in de ontwerpfase en dat er onvoldoende signalen zijn dat voldoende voortgang in ontwerpactiviteiten wordt geboekt ten behoeve van het ontwerp-, ontwikkel- en testtraject. DNV-CIBIT doet onder meer de aanbeveling om binnen Programma WIA een strakkere en formelere omgang te implementeren tussen de opstellers van ontwerpen en de afnemers/gebruikers daarvan.

In december 2007 wordt een overzicht opgesteld met de status van de ontwerpen. Veel ontwerpen hebben input nodig van andere delen. Slechts 3 van de 26 ontwerpen zijn op dat moment volledig gereed.

Terwijl de ontwerpen nog niet stabiel waren en afronding ervan vertraging opliep, werd de bouwphase in december 2006 al gestart. Op de eerste bouwresultaten zijn vervolgens nog vele wijzigingen doorgevoerd als gevolg van gewijzigde of nadere specificaties.

8.8 Betrokkenheid (lijn)organisatie

In de stuurgroep WIA van januari 2006 meldt de voorzitter dat vertegenwoordigers van de directies deel moeten gaan uitmaken van de stuurgroep per maart 2006. In de goedgekeurde PID 2006-2008 van 5 april 2006 is de directeur Vernieuwing toegevoegd.

Het programma WIA is tot maart 2007 een losstaand programma waarvan niet duidelijk was of de producten in de staande organisatie of in de vernieuwde organisatie moeten landen. In maart 2007 accordeert de Raad van Bestuur de implementatiestrategie dat producten van WIA niet in de lijn maar in de Vernieuwing moeten landen.

De daadwerkelijke betrokkenheid van eindgebruikers blijft gedurende het programma laag. Zo is er onvoldoende interne inzet van procesontwikkelaars, informatieanalisten en functioneel ontwerpers, zijn de eindgebruikers bij de eerste acceptatietesten in 2008 niet betrokken en is de inbreng van de eindgebruikers op het Programma van Eisen laag geweest.

Het bovenstaande komt overeen met de bevindingen die het HEC maakt in haar rapport in december 2006. Hierin concludeert het HEC een gebrek aan collectief geheugen bij UWV. Gedurende de projecten en andere activiteiten wordt veel kennis en kunde ontwikkeld maar deze wordt niet geborgd in de organisatie. Zo wordt kennis van de architectuur niet systematisch ingebracht bij de projecten waarbinnen die architectuur moet worden geïmplementeerd. Een belangrijke reden van dit probleem is dat UWV veel werkt met behulp van externe medewerkers.

Zoals is aangegeven in de paragraaf opzet is in opzet voldoende aandacht geweest voor de betrokkenheid vanuit C-ICT en FEZ. De directeur C-ICT had de rol van senior leverancier in de stuurgroep en ICT Cockpit (onder auspiciën van CIO) zou in opzet deelnemen aan programmaborging. Ook afdeling FEZ had in opzet een plaats in de programmaborging en had tevens een Quality Assurance rol op stuurgroepniveau ten aanzien van financiën. De Quality Assurance functie en de toetsende rol van onder andere C-ICT en FEZ hebben in de praktijk niet het beoogde effect gehad.

Ook de Accountantsdienst UWV en diverse externe onderzoekers hebben - op verzoek van de Raad van Bestuur, programma WIA, C-ICT of stuurgroep - onderzoek gedaan naar het programma WIA. Vastgesteld wordt dat de onderzoeksresultaten en aanbevelingen tot beperkte bijsturing van het programma hebben geleid.

8.9 Programma Vernieuwing

Najaar 2005 besluit de Raad van Bestuur een structurele oplossing voor de uitvoering van de WIA te laten bouwen, WIA 2008. Het programma moet het toekomstige integrale RHD systeem ('multiwet') opleveren. In januari 2006 spreekt de Raad de mening uit dat WIA een structureel onderdeel moet worden bij de sturing op de Vernieuwing. In de tijd blijkt niet dat deze activiteit wordt belegd bij actoren en vorm krijgt. Vervolgens besluit de Raad van Bestuur in september 2006 dat het Programma Vernieuwing bij WIA wensen kan inbrengen. Daadwerkelijke besluitvorming over deze wensen dient in de Stuurgroep WIA plaats te vinden. In september 2006 is in de stuurgroep besloten dat WIA slechts zal ingaan op verzoeken van Vernieuwing voor zover die realisatie van de 'must haves' niet in de weg staan.

Er ontstaan vervolgens onduidelijkheden tussen WIA en Vernieuwing over onderwerpen als landingsplaats WIA (staande organisatie of de Vernieuwing, maart 2007 accordeert de Raad van Bestuur landing in de Vernieuwing), de proceseigenaar, schaduwdraaien met het nieuwe systeem, acceptatiecriteria, ontvangerplanning. In diverse interne en externe onderzoeken wordt gerapporteerd dat de samenwerking tussen beide partijen op een laag niveau staat. Zo stelt HEC in haar concept rapport van 12 december 2006 dat er sprake is van een onduidelijke relatie tot Vernieuwing en dat onduidelijk is hoe beide werelden (WIA en Vernieuwing) zich tot elkaar verhouden.

In december 2007 komen aansturing Programma WIA en Programma Landing WIA in één hand, die van de programmamanager WIA.

8.10 Samenwerking met externe partijen

Het UWV kent verschillende externe leveranciers ten aanzien van ICT: IBM verzorgt de infrastructuur hosting, Tele2 verzorgt de netwerkdiensten en Getronics PinkRocade beheert de legacy systemen waaronder de noodoplossing WIA. Daarnaast heeft het UWV vele externe medewerkers in dienst voor de uitvoering van dagelijkse ICT gerelateerde werkzaamheden.

Logica kreeg - na gunning van de Europese aanbesteding medio 2006 - haar eerste grote opdracht in het programma WIA. In dit programma is Logica de bouwer van de software in een complexe samenwerking op basis van ontwerp specificaties, referentie architectuur en generieke software producten (GSP-stack) welke door verschillende leveranciers worden aangeleverd.

De samenwerking met Logica kende vanaf het begin meerdere knelpunten. De knelpunten hadden verschillende oorzaken, onder andere onduidelijkheid over de scope van de werkzaamheden, de wijze waarop werkzaamheden in rekening gebracht mogen worden (functiepunten), de te gebruiken technieken, de kwaliteit van de ontwerpen en de taken en verantwoordelijkheden van Logica.

Leveranciersmanagement was bij de start van en gedurende het programma WIA niet (goed) georganiseerd. Vanaf medio 2007 is Leveranciersmanagement gevraagd te ondersteunen bij het programma WIA, naar aanleiding van de gerezen problemen tussen het programma WIA en Logica. In de rapportage 'O-meting ICT' - uitgevoerd door de Accountantsdienst UWV in maart 2007 - is onder andere geconstateerd dat er onvoldoende samenwerking is tussen leveranciersmanagement, de business en de leveranciers.

De relatie en samenwerking met Logica is niet verlopen zoals beide partijen (UWV en Logica) het graag hadden gezien. Er is meerdere malen getracht de wederzijdse problemen op te lossen en dit is voor een deel ook gelukt.

Naast de problemen met Logica heeft het programma WIA ook knelpunten ervaren in de aansturing van overige externe partijen, zoals éénpitters. Het programma WIA had moeite om de inzet en de resultaten van deze partijen te managen om zo het gewenste resultaat binnen het gestelde budget te bereiken. Knelpunten waren onder andere het gebrek aan kennis ten aanzien van de specifieke ICT en processen binnen het UWV. Het grote percentage externen in het programma zorgde ervoor dat dit specifieke knelpunt nadrukkelijk aanwezig was in het programma.

8.11 Programmarapportages

Het programma WIA heeft gedurende haar bestaan maandelijks een voortgangsrapportage opgeleverd aan de opdrachtgever (voorzitter van de stuurgroep, tevens lid van de Raad van Bestuur). Uit de voortgangsrapportages blijkt niet aan wie de rapportage formeel verder werd aangeboden maar uit de documentatie mag aangenomen worden dat de stuurgroep eveneens maandelijks is geïnformeerd. Naast de voortgangsrapportages zijn daarbij vele inhoudelijke stukken aangeboden alsook plannen, memo's, planningen, beslispunten. Vanaf juli 2007 zijn ook de risicologs opgenomen bij de stukken aan de stuurgroep.

In de managementsamenvatting van de maandelijkse voortgangsrapportage is een top 3 van knelpunten en risico's opgenomen. De samenstelling van deze top 3 punten is niet één op één te herleiden vanuit de onderliggende voortgangsrapportages van de projecten.

De managementsamenvatting bevat tevens financiële informatie over de budgetuitputting tot en met de verslagmaand. Opvallend is dat de signalering door middel van kleurencodes voor wat betreft de budgetuitputting tot en met december 2007 op groen heeft gestaan. Een relatie tussen vertragingen en knelpunten zijn niet vertaald naar gevolgen voor de financiële situatie.

De voortgangsrapportages bieden op hoofdlijnen inzicht in de status van het programma maar de status van het programma wordt niet (consequent) afgezet tegen de planning van het programma.

Vanaf september 2006 ontving de stuurgroep een overzicht 'laatste stand van zaken'. In dit overzicht kwamen meerdere onderwerpen aan bod, zowel ter kennisname als ook met het doel een beslissing of actie aan de stuurgroep te vragen. De stuurgroep gaf in september 2006 aan dat de bespreking van actuele onderwerpen aan de hand van het stand van zaken overzicht goed bevalt.

Afwijkingen ten opzichte van de planning komen regelmatig ter sprake in de stuurgroep. Zo wordt er in oktober 2006 in de stuurgroep een uitloop gesignaleerd, in maart 2007 wordt in de stuurgroep een vertraagde oplevering van ontwerpen gemeld, in juli 2007 wordt er in de stuurgroep een uitloop in de planning gemeld en gaat de planning schuiven. Er zijn gedurende het Programma geen afwijkingsrapportages ten aanzien van de structurele oplossing aan de stuurgroep aangeboden, wat gelet op de beheersingsmechanismen in het PID en de werkelijke vertraging wel verwacht mocht worden.

8.12 Onderzoeken naar het programma WIA

In de afgelopen jaren hebben diverse organisaties (Gartner, HEC, DNV-CIBIT, VKA, Accountantsdienst) in opdracht van de Raad van Bestuur, programma WIA en C-ICT onderzoek gedaan naar onder andere de programmasturing en ICT-aspecten. Over het algemeen is onvoldoende actie ondernomen op de aanbevelingen. Daarnaast heeft ook IWI onderzoek gedaan naar het programma WIA.

Programmasturing

De Accountantsdienst rapporteert in januari 2006 dat met het huidige niveau van beheersing de organisatie risico's loopt voor de realisatie van de structurele oplossing voor WIA. Naar aanleiding van het rapport wordt beperkt actie ondernomen.

Eind 2006 concludeert HEC dat het project nog volgens de doelstellingen verloopt en 'in control' is, maar dat er wel belangrijke risico's worden waargenomen die - mits belangrijke beleidsbeslissingen worden genomen - kunnen worden beheerst. Indien de maatregelen niet, niet volledig of niet tijdig worden genomen, adviseert HEC om beperkt door te gaan. Aan de Raad van Bestuur wordt toegezegd de verbetermaatregelen mee te nemen in het implementatieplan. Echter, in de uitvoering van het programma is niet zichtbaar dat de aanbevelingen in voldoende mate zijn opgepakt.

Een rapportage van Gartner uit februari 2007 met vergelijkbare onderzoeksresultaten is niet bekend gemaakt aan de stuurgroep en de Raad van Bestuur.

Referentiearchitectuur, GSP en voortbrengingsproces

Op basis van de rapportages van Gartner uit 2005 en 2006 is een verbeterplan geformuleerd voor de Referentiearchitectuur en is besloten tot maatwerk voor WIA.

De verbeterpunten die zijn aangegeven door de Accountantsdienst (2005) en door VKA (2006) voor de GSP-stack zijn beperkt opgepakt. Deze rapportages waren gericht aan C-ICT en zijn niet besproken in het programma WIA.

In juni 2007 adviseert DNV-CIBIT maatregelen te nemen in de processen die de ontwerproducten tot stand brengen.

In juli 2007 concludeert HEC in haar onderzoek naar de bruikbaarheid van het Programma WIA voor Vernieuwing UWV dat het Programma WIA leidt tot een architectuur die voldoende flexibel en toekomstvast is als basis voor toekomstige 'multiwet' en dat de resultaten van het Programma voor het grootste deel passen binnen de eisen die door het programma Vernieuwing worden gesteld.

In mei 2008 concludeert DNV-CIBIT dat om GSP tot een volwassen concept uit te bouwen, er nog veel moet gebeuren.

IWI

IWI is in december 2006 van oordeel dat de planning van het project ambitieus is. De aanbevelingen uit een onderzoek uit juli 2007 naar de bruikbaarheid van het programma WIA voor de Vernieuwing zijn veelal niet zichtbaar opgepakt. IWI signaleert in februari 2008 risico's ten aanzien van de realisatie. UWV reageert hierop dat zij een externe deskundige heeft ingehuurd om een oordeel te geven over de kwaliteit van de oplevering.

8.13 Programmasturing

Het Programma Initiatie Document (PID) van 12 mei 2005 wordt in de Raad van Bestuur van 24 mei 2005 besproken. De Raad van Bestuur heeft de programmamanager WIA verzocht om het PID uit te werken in faseplannen en om voorrang te geven aan de Noodoplossing WIA.

Het onderscheid in een (korte termijn) noodoplossing en een (lange termijn) structurele oplossing en de prioriteit die is toegekend aan de korte termijn oplossing, was een zeer belangrijke beheersmaatregel in het gehele programma. Juist hierdoor is de uitvoering van de wet WIA niet in gevaar gebracht.

De stuurgroep WIA komt in februari 2005 voor het eerst bij elkaar. Opvallend is dat het programma al enkele maanden in uitvoering was op het moment dat het PID werd behandeld in de Raad van Bestuur. In het PID van 12 mei 2005 en 5 april 2006 werd de stuurgroep aangeduid als het gremium voor de aansturing van en besluitvorming over het programma. In werkelijkheid vond besluitvorming ook plaats buiten de stuurgroep, namelijk in de Raad van Bestuur vergaderingen en de Raad van Bestuur/veranderorganisatie vergaderingen. Vastgesteld wordt dat het aan bestuurlijke aandacht niet heeft ontbroken, wel aan eenduidigheid binnen de organisatie.

In de tijd gezien worden er op diverse momenten signalen afgegeven dat het programma niet volgens planning verloopt. Op deze signalen volgen actiepunten vanuit Raad van Bestuur en/of stuurgroep. De opvolging van deze actiepunten door onder andere programma WIA wordt echter niet consequent en structureel bewaakt.

Geïnterviewden geven aan dat er ook sprake was van informele sturing. Illustratief is de opmerking van een stuurgroeplid in de vergadering van 13 februari 2006. Het stuurgroeplid heeft onvoldoende zekerheid dat alle 'must haves' per 1 januari 2008 belegd zijn en merkt voorts op dat onduidelijk is waar de overall regie plaatsvindt.

Uit paragraaf 8.2, 8.3, 8.8 en 8.11 komt naar voren dat beheersingsmechanismen (wijzigings- en goedkeuringsprocedure, handelen naar 'rollen', borging en afwijkingsprocedure) niet zijn toegepast zoals beschreven in het PID. Dit belemmert de sturing en regie op het programma omdat beheersingsmechanismen hiervoor belangrijk zijn.

De stuurgroep is in oktober 2007 voor het laatst bij elkaar gekomen en is daarna opgeheven. De besluitvorming ten aanzien van het programma WIA is daarna belegd bij de Raad van Bestuur en het kernteam.

9 Vervolg

In de brief van 16 juni 2008 informeert UWV de minister van SZW over de beëindiging van het nieuwbouwprogramma WIA. In de brief wordt een korte schets van de problematiek gegeven en aangekondigd de komende maanden te gebruiken voor fundamentele bezinning op een aantal thema's (ICT-governance en ICT-maturity/volwassenheid) alvorens vervolgstappen te zetten.

In de periode tot 15 november 2008 wordt in spoor 3 de volgende vraagstukken uitgewerkt:

- 1 Een verbetering van de sturing binnen UWV, met bijzondere aandacht voor het scherper beleggen van verantwoordelijkheden binnen het bedrijf op het gebied van het organiseren en realiseren van informatievoorziening en ICT.
- 2 Een praktische invulling van beleid op het gebied van uitbesteding en architectuur op ICT- gebied met het oog op een betere besturing van het ICT-aspect van grote programma's.
- 3 Het vervullen van de overige voorwaarden op het gebied van besturing en projectmanagement om de beheersing van complexe ICT-projecten structureel op het juiste niveau te krijgen.
- 4 De betekenis van het informatieplanningproces bij de besturing van het totaal van de ICT-ambities waaronder het programma Vernieuwing.
- 5 Herijking van de businesscase Vernieuwing en - in relatie tot de vernieuwing van onze materiestructuren - de businesscase van het programma Killen en Migreren.
- 6 Het beleid met betrekking tot bepaalde standaard ICT componenten die wij gebruiken en die mogelijk aan vervanging toe zijn. Dit vergt nader onderzoek, maar ook hier geldt dat het ambitieniveau moet worden beheerst.
- 7 Het ervaringsfeit dat er in de afgelopen jaren voorbeelden zijn geweest van kleinschalige ICT projecten dicht bij de business die belangrijke resultaten hebben opgeleverd tegen relatief beperkte kosten. De meer algemene bruikbaarheid van dit model moet worden vastgesteld.

De Accountantsdienst UWV zal regelmatig overleg plegen met het programmamanagement van spoor 3 zodat op een effectieve wijze gebruik kan worden gemaakt van de documentatie welke ten grondslag ligt aan onderhavige rapportage en kan worden aangesloten op de beschouwde thema's.

10 Slotopmerkingen

Deze schriftelijke rapportage is alleen bestemd voor UWV en deze rapportage, onderdelen of samenvattingen daarvan mogen niet mondeling of schriftelijk aan derden beschikbaar worden gesteld zonder onze voorafgaande schriftelijke toestemming. Voorzover het UWV is toegestaan rapporten aan derden beschikbaar te stellen, zal het rapport origineel, volledig en ongewijzigd beschikbaar worden gesteld. Indien u deze producten van onze werkzaamheden aan derden ter beschikking stelt, dient u hen erop te wijzen dat zij daar zonder onze uitdrukkelijke voorafgaande schriftelijke toestemming geen rechten aan kunnen ontleen. Het verstrekken van deze toestemming kan omgeven zijn met nadere voorwaarden.

Bij de uitvoering van onze opdracht hebben wij gebruik gemaakt van informatie die is verstrekt door medewerkers van UWV en externe leveranciers (Logica en Getronics PinkRocade). Wij zijn afhankelijk van deze medewerkers ten aanzien van de juistheid en volledigheid van de verstrekte informatie. Wij kunnen geen verantwoordelijkheid aanvaarden voor wijzigingen in de door ons gehanteerde feiten en omstandigheden na de datum waarop wij de desbetreffende werkzaamheden hebben afgerond, tenzij wij tijdig van de wijzigingen in de door ons gehanteerde feiten en omstandigheden op de hoogte zijn gebracht.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,
Ernst & Young Accountants LLP

drs. M.M.J.M. Welters RE RA
Partner

H. van Moorsel MPM RA
Partner

1 Financiële overzichten

Noodoplossing

Projectomschrijving	2005	2006	2007	2008	Totaal
Programmabureau WIA	0	0	0	0	0
Project Communicatie WIA	2.754.912	0	0	0	2.754.912
Project noodoplossing WIA	18.551.089	4.581.134	0	0	23.132.223
Project Wet en regelgeving WIA	2.385.981	0	19	0	2.386.000
Project WIA	384.767	0	0	0	384.767
WIA Fallback	0	0	496.477	34.281	530.757
WIA Loket Gegevensdiensten	0	16.794	956.625	-18.072	955.347
WIA NOW 2007	0	3.803.213	181.523	0	3.984.736
WIA NOW 2007 WG	0	1.209.605	82.811	0	1.292.416
WIA Programmabureau	0	1.723.678	1.873.266	0	3.596.944
WIA Sturen en Verantwoorden	0	0	0	0	0
WIA Uitkeren	0	0	0	0	0
WIA UWV Gegevens Diensten	0	0	0	0	0
WIA programma	0			1.007.250	1.007.250
Eindtotaal	24.076.749	11.334.425	3.590.720	1.023.459	40.025.353

Nieuwbouw

Programmabureau WIA	2005	2006	2007	2008	Totaal
Programmabureau WIA	1.584.969	0	0	0	1.584.969
Project Communicatie WIA	0	0	0	0	0
Project noodoplossing WIA	0	0	0	0	0
Project Wet en regelgeving WIA	0	0	0	0	0
Project WIA	1.154.302	0	0	0	1.154.302
WIA Fallback	0	0	0	0	0
WIA Loket Gegevensdiensten	0	50.383	2.869.874	-54.216	2.866.042
WIA NOW 2007	0	0	0	0	0
WIA NOW 2007 WG	0	0	0	0	0
WIA Programmabureau	0	4.965.887	2.717.668	-144.182	7.539.373
WIA Sturen en Verantwoorden	0	4.818.570	14.652.284	256.150	19.727.004
WIA Uitkeren	0	4.952.221	16.630.859	-378.510	21.204.569
WIA UWV Gegevens Diensten	0	1.399.243	9.383.344	29.857	10.812.444
WIA programma	0	0	0	24.999.972	24.999.972
Eindtotaal	2.739.271	16.186.304	46.254.030	24.709.070	89.888.674

Kosten programma WIA per project

Projectomschrijving	2005	2006	2007	2008	Totaal
Programmabureau WIA	1.584.969	0	0	0	1.584.969
Project Communicatie WIA	2.754.912	0	0	0	2.754.912
Project noodoplossing WIA	18.551.089	4.581.134	0	0	23.132.223
Project Wet en regelgeving WIA	2.385.981	0	19	0	2.386.000
Project WIA	1.539.069	0	0	0	1.539.069
WIA Fallback	0	0	496.477	34.281	530.757
WIA Loket Gegevensdiensten	0	67.178	3.826.499	-72.288	3.821.389
WIA NOW 2007	0	3.803.213	181.523	0	3.984.736
WIA NOW 2007 WG	0	1.209.605	82.811	0	1.292.416
WIA Programmabureau	0	6.689.565	4.590.934	-144.182	11.136.317
WIA Sturen en Verantwoorden	0	4.818.570	14.652.284	256.150	19.727.004
WIA Uitkeren	0	4.952.221	16.630.859	-378.510	21.204.569
WIA UWV Gegevens Diensten	0	1.399.243	9.383.344	29.857	10.812.444
WIA programma	0	0	0	26.007.222	26.007.222
Eindtotaal	26.816.020	27.520.728	49.844.750	25.732.529	129.914.027

2 Producten

Het programma WIA heeft een groot aantal producten opgeleverd, in verschillende fasen van de ontwikkeling. De primaire producten (applicaties) waarvoor geldt dat ze de uitvoering van PDI, WIA definitieve oplossing en WIA noodoplossing rechtstreeks ondersteunen, zijn per cluster van samenhangende functionaliteit in de onderstaande tabel vermeld. Voor ieder product is aangegeven in welke fase van het voortbrengingsproces dit product zich bevond op het moment van het besluit van stopzetten programma WIA.

Hierbij wordt opgemerkt dat ieder product bestaat uit meerdere werkpakketten die zich in verschillende fasen van het voortbrengingsproces bevonden. Tevens zijn van deze producten verschillende versies opgeleverd die in een aantal gevallen wel zijn gerealiseerd, maar niet implementeerbaar waren.

Primaire producten programma WIA						
<i>Product versus fase voortbrengingsproces</i>	<i>Niet gestart</i>	<i>Analyse</i>	<i>Ontwerp</i>	<i>Realisatie</i>	<i>Acceptatie</i>	<i>Afgerond</i>
PDI						
PDI definitieve oplossing				●		
PDI noodoplossing 2007/2008						●
PDI noodoplossing 2009				●		
WIA						
WIA definitieve oplossing:						
WIA besturing			●	●		
WIA Voorportaal			●	●		
RDG machine						
<i>RDG bepaling</i>			●	●		
<i>Bruto vaststelling</i>			●			
<i>Financiële afwikkeling</i>			●	●		
<i>Afhandelen mutaties en overige</i>			●			
Aansluiting WIA – Excasso (AWE)				●		
Management Informatie Systeem (MIS)						●
WIA noodoplossing (iteraties 2006, 2007 en 2008)						●

Bron: Eindrapportage Ontmanteling WIA

3 Overzicht dossierhouders

Nr.	Dossier	Naam dossierhouder
1	Accountantsdienst	Arie van Duin
2	Taskforce	Heleen Haarsma
3	Veranderorganisatie	Hans van der Heide
4	SBK	Ruud Timmer
5	FEZ	Ron Bos
6	Raad van Bestuur	Wim Cornelissen
7	Kernteam	Ruud Timmer
8	PPS (WIA NOW)	Emile Ruwers
9	EuropeAAN	Annelies Niessert/Frans Paapen
10	Vernieuwing	Anja van Deijk
11	Project administratie WIA	Joke Hoogendonk
12	Exitmanager	Maarten Speet
13	CIO	Gerd Tjerkstra
14	TLM	Pierre Bankras
15	WIA in Raad van Bestuur	Wim Cornelissen
16	Raad van Advies	Wim Cornelissen
*	Juridische zaken	Gilles Suurmond

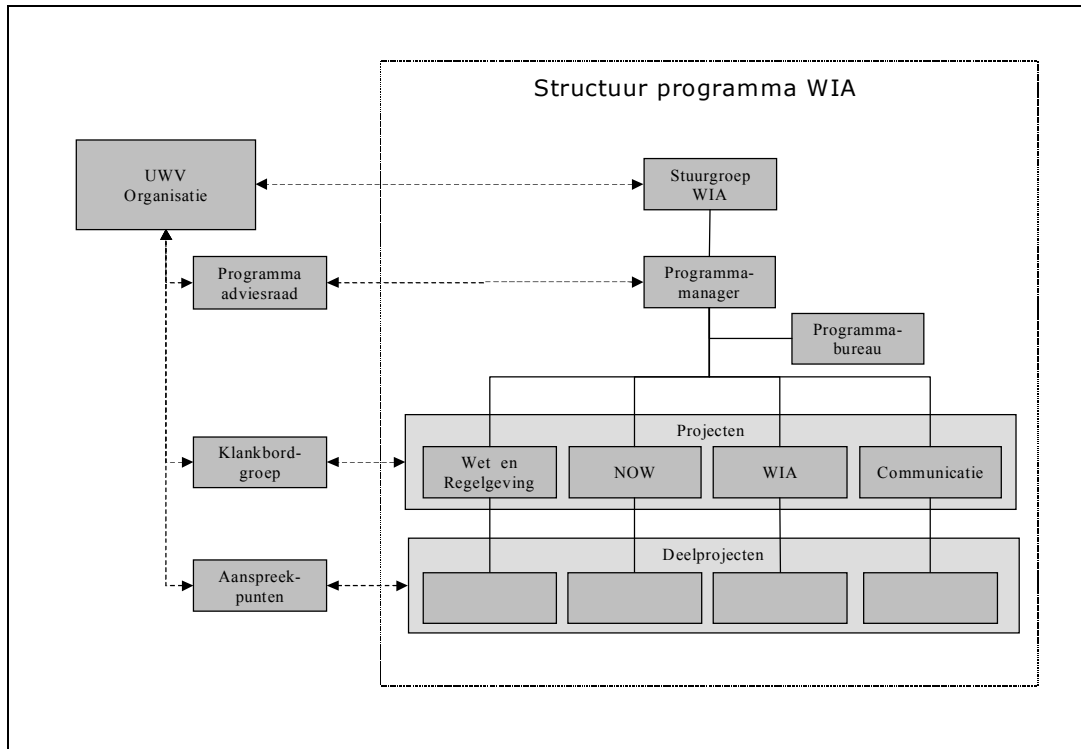
**Relevante juridische informatie is aanwezig in overige dossiers. Derhalve is er door Juridische Zaken geen afzonderlijk dossier aangeleverd.*

4 Overzicht geïnterviewde personen

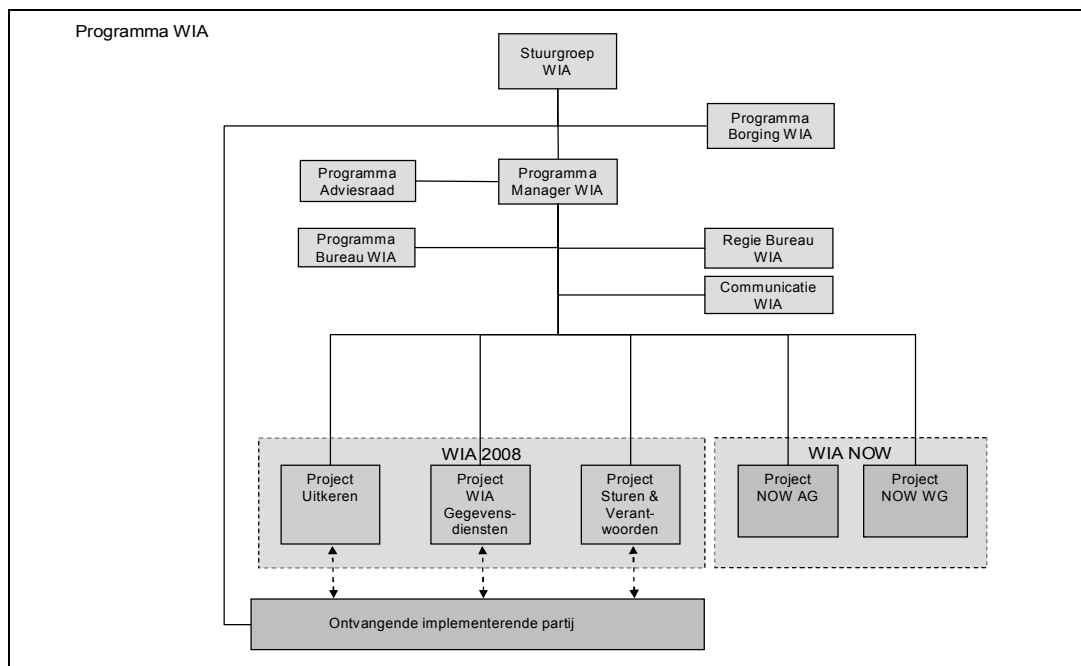
Naam	Datum interview	Onderwerp	Functie en rol geïnterviewde
Jan de Weerd	26-06-08	Opleveren financieel dossier	Controller programma WIA
Joke Hoogendonk	26-06-08	Opleveren programma dossier	Programmamanager WIA vanaf september 2007
Maarten Speet	26-06-08	Opleveren Exitdossier	Exitmanager WIA
Gerd Tjerkstra	27-06-08	Belangrijkste gebeurtenissen WIA	CIO
Hans van der Heide en Ilse Zenden	27-06-08	Oplevering SBK dossier	Senior adviseur Veranderorganisatie, Strategisch Beleidsmedewerker
Pierre Bankras en John Jonkhout	27-06-08	Opleveren contracten Logica	Hoofd Tactisch- en Leveranciersmanagement, Contractmanager
Heleen Haarsma en Mary Beijleveld	30-06-08	Opleveren Taskforce dossier	Taskforce
Gillis Suurmond en PieterBas Wintermans	30-06-08	Dossiervorming WIA	Juridische zaken
Ruud Timmer	30-06-08	Opleveren kernteam dossier	Bestuursadviseur, Kernteam
Sandor Velders	03-07-08	Oplevering financieel dossier	Controller FEZ
Annette Dümig	11-07-08	Voortgang en belangrijkste punten die uit het dossier moeten blijken	Lid Raad van Bestuur, voorzitter stuurgroep WIA
Joop Linthorst	14-07-08	Voortgang en belangrijkste punten die uit het dossier moeten blijken	Voorzitter Raad van Bestuur UWV
Maarten Speet	17-07-08	Voortgang exitdossier en belangrijkste punten die uit het dossier moeten blijken.	Exitmanager WIA
Fred Paling	17-07-08	Voortgang en belangrijkste punten die uit het dossier moeten blijken	Divisiedirecteur AG
Gerd Tjerkstra	24-07-08	Belangrijkste gebeurtenissen WIA	CIO
Louis Frank en Wilco Riemersma	31-07-08	Belangrijkste gebeurtenissen WIA	Director Projects & Delivery Logica
Coert van Ee en Marc Leliveld	01-08-08	Belangrijkste gebeurtenissen WIA	Director Public Senior Service Director Getronics PinkRocade
Joke Hoogendonk	04-08-08	Belangrijkste gebeurtenissen WIA	Programmamanager WIA vanaf september 2007
Jan de Weerd	04-08-08	Belangrijkste gebeurtenissen WIA	Controller programma WIA
Pierre Bankras en Eric van Hengstum	05-08-08	Belangrijkste gebeurtenissen WIA	Hoofd Tactisch- en Leveranciersmanagement, Leverancier en Contract Management
Heleen Haarsma	05-08-08	Belangrijkste gebeurtenissen WIA	Programmamanager, Lid Taskforce
Karin van der Veen	05-08-08	Belangrijkste gebeurtenissen WIA	Senior Controller PPS AG

Naam	Datum interview	Onderwerp	Functie en rol geïnterviewde
Ilse Zenden	05-08-08	Belangrijkste gebeurtenissen WIA	Strategische Beleidsmedewerker
Gerd Tjerkstra	06-08-08	Belangrijkste gebeurtenissen WIA	CIO
Annelies Niessert en Henk Rouwen	06-08-08	Belangrijkste gebeurtenissen WIA	Inkoop
Sandor Velders	07-08-08	Belangrijkste gebeurtenissen WIA	Controller FEZ
Chris Povee	07-08-08	Belangrijkste gebeurtenissen WIA	Programmamanager
Anja van Deijk	07-08-08	Belangrijkste gebeurtenissen WIA	Programmamanager Vernieuwing
Ruud Timmer	07-08-08	Belangrijkste gebeurtenissen WIA	Bestuursadviseur, Kernteam
Joke Hoogendonk	12-08-08	Belangrijkste gebeurtenissen WIA	Programmamanager WIA vanaf september 2007
Cora van der Sel	14-08-08	Belangrijkste gebeurtenissen WIA	Programmamanager WIA tot september 2007.

5 Opzet sturing Programma WIA

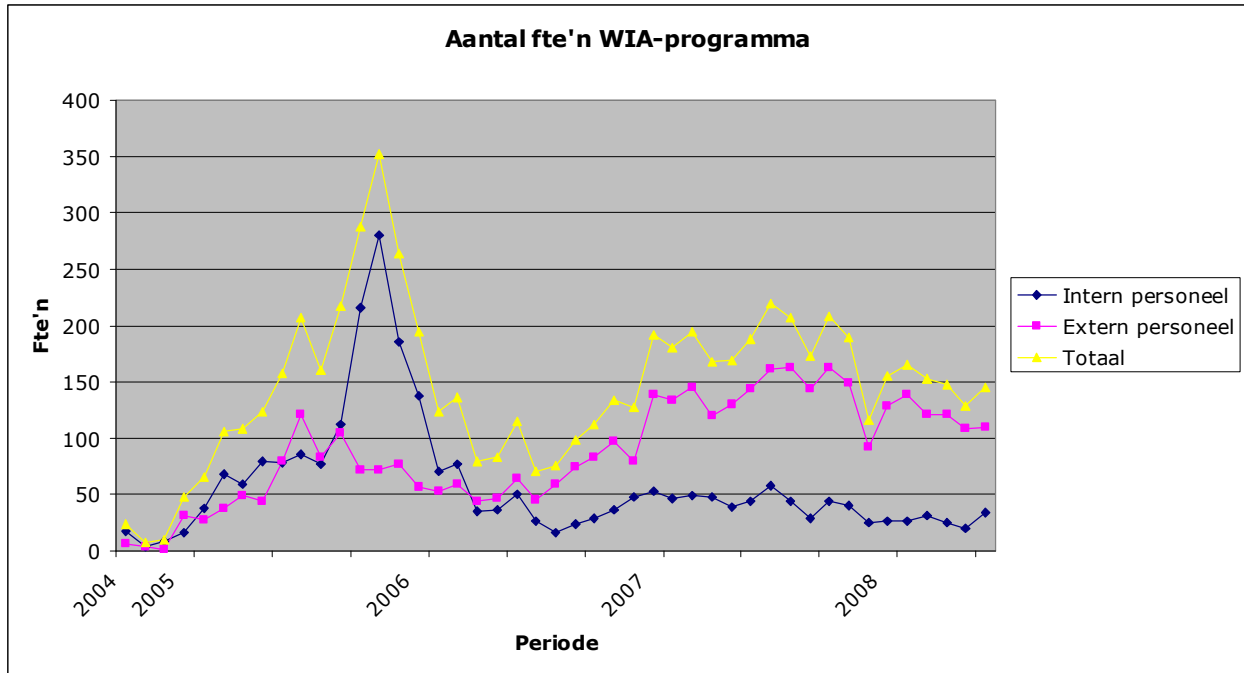


Figuur 1: Structuur programma conform het PID van 12 mei 2005



Figuur 2: Structuur programma conform het PID van 5 april 2006

6 Omvang Programma WIA in FTE



7 Verklarende woordenlijst

Net	aanduiding voor programmeertaal bedoeld voor Webdiensten
AG	Arbeidsgeschiktheid (organisatieonderdeel van UWV)
C-ICT	Concern Informatie en Communicatie Technologie
CIO	Chief Information Officer
CWI	Centrum voor Werk en Inkomen
EA/ED	Elektronisch Archief Elektronisch Dossier
ERD	Eigen Risico Drager
FEZ	Financieel Economische Zaken
GAT	Gebruikers Acceptatie Test
GSP	Generieke Software Producten
IOW	Inkomensvoorziening Oudere Werkelozen
IV	Informatievoorziening
IWI	Inspectie Werk en Inkomen
JAVA	Computertaal van SUN
NFR	Non Functional Requirement
PID	Programma Initiatie Document
POC	Proof of Concept
PPS	Product, Processen en Systemen (afdeling binnen AG)
PSB	Proces- en Systeem Beheer
RESA/FASA	Registratiesysteem AAW/WAO / Financieel Afhandelings systeem AAW/WAO
RHD	Recht Hoogte Duur (op en van een uitkering)
SIP	Systeem Integratie Platform

Net	aanduiding voor programmeertaal bedoeld voor Webdiensten
SOA	Service Oriented Architecture
Suwi	Invoeringswet Structuur uitvoering (sorganisatie) werk en inkomen
W&R	Wet- & regelgeving
Walvis	Wet administratieve lastenverlichting in sociale verzekeringswetten
WAO	Wet op de Arbeidsongeschiktheidsverzekering
WIA	Wet Inkomen naar Arbeidsvermogen
ZWALUW	Programma ten behoeve van uitvoering van de Ziektewet