

Beste Tof,

Tijdens ons recente gesprek verraste je mij met het agenderen van onderwerp 'greep op ict(-leveranciers)'. Ik had dat niet voorbereid. Omdat ik naar aanleiding van ons eerdere gesprek over je vraag had nagedacht heb ik je mijn analyse in de kern gegeven, onvermijdelijk iets minder coherent maar vooral zonder afdoende context.

Ik ben mij er natuurlijk van bewust dat ik met mijn opvattingen door de porseleinkast wandel. Mede daarom wilde ik graag ook bilateraal met de directieleden spreken en ik zou ook beslist mijn waarnemingen en adviezen op papier hebben gezet. Nu het anders is gelopen wil ik dat in het kort toch doen. Ik stuur het alleen naar jou, maar het staat je vrij om ermee te doen wat je wilt.

In ons voorlaatste gesprek waarin je ons initieel de vraag stelde gaf ik aan dat ik de matrixstructuur waarin UWV zijn ict-uitvoering heeft gegoten de grondoorzaak is van de meeste ict-problemen waarmee UWV kampt. Waar ict bij UWV in een business context een rol speelt (bijna overal dus) zijn twee of meer bedrijfsonderdelen/directies betrokken en verantwoordelijk. Escalaties eindigen al snel bij de RvB. Het gevolg is verlies van slagvaardigheid en *accountability* overal waar zaken een ict-aspect hebben. In de basis licht hierin de verklaring waarom UWV grote problemen heeft in het tot stand brengen van grote (bijv. de Polisadministratie) en kleine (bijv. de Kandidatenverkenner) ict vernieuwingen. Maar dat is niet het hele verhaal.

De keuze voor een matrixconstructie op ict gebied is al in de beginfase van UWV gemaakt en zit nu in het DNA van de organisatie. Dat was in een tijd van grote (geplande) krimp en extreme onrust en *infighting* (fusie Gak, Cadans, etc.). De constructie bood houvast omdat het de ex-UVI-mensen minder afhankelijk maakte van de uitkomsten van de felle strijd in de UWV-top tussen de ex-UVIs.

De bureaucratie, de lange lijnen en de teloorgang van persoonlijke verantwoordelijkheid leiden ertoe dat de grote vernieuwingsprojecten in de loop van de jaren '00 mislukken: Polisadministratie, WIA, "De Vernieuwing", Generieke Software Producten). Wat er lukt, zij het tegen enorme kosten en doorlooptijden, zijn trajecten die overwegend technisch van aard zijn, zoals het uitfaseren van oude UVI-systemen ("Killen en migreren"). Dat besef is van belang als je gaat nadenken over hoe verder te gaan met Sonar en ik kom er verderop op terug.

De forse geldstromen uit Den Haag voor de ict programma's leiden tot een opgezwollen ict organisatie die er een direct belang bij heeft dat ict programma's zo groot mogelijk worden opgezet en zo lang mogelijk door lopen. De referentie architectuur die UWV voorschrijft creëert nodeloze complexiteit en is een grote factor bij het falen van vernieuwingen, ook omdat de grote ict "partners" er genadeloos gebruik van maken. Daarom ook konden wij in vijftig manmaanden een polisadministratie neerzetten waar een project van honderden manjaren was gefaald.

De topzware matrixorganisatie heeft ook een afgeleide effecten. In een organisatie die stevast faalt verandert de definitie van competentie en succes in het je houden aan procedures. Omdat iedere ICTer bij UWV op afstand is gezet van de primaire business kan dat ook. In ruim tien jaar tijd vertaalt dit zich ook in de bemensing (ook extern) van de ict-functie: klant- en resultaatgerichte mensen stromen uit, procedurefetisjisten en 'pseudo ict-ers' stromen in. Vervreemding is in de ict hoek de norm en de productiviteit daalt tot ongekend lage niveaus, zonder dat dit in de ICT-zuil echt als een probleem wordt ervaren.

In 2009 komt het CWI erbij. Hier is de business wel *in the lead*. Het CWI (meer nog haar voorganger Arbeidsvoorziening) staat in de ict wereld te boek als zwak, maar men realiseert wel twee omvangrijke systemen: werk.nl en Sonar. Het verschil? De business is hier wel leidend voor de ict. In de persoon van Solke Munneke is er zelfs jarenlang een soort van personele unie, zelfs na de incorporatie in UWV. Wat er gebeurt na de overname van CWI door UWV weet jij vermoedelijk beter dan ik. Ik beperk mij daarom tot de constatering dat vanaf begin 2015, kort voor jouw aantreden, UWV WERKbedrijf is gelijkgeschakeld met de rest van UWV.

*Tot zover de context die ik in ons gesprek niet kon inbrengen.*

Aan wat ik hiervoor heb geschetst kun je zelfs als directievoorzitter niet veel doen. Maar besef van hoe de organisatie tikt helpt enorm bij het *dealen* met de organisatie. Voor ons als Ockham is het in elk geval de leidraad bij het bedienen van UWV.

Wat ik in ons gesprek van 12 januari heb benadrukt is het effect van de business-ICT matrix op de interne organisatie van WERKbedrijf. Daarop hebben jullie als directie *wel* greep. Heel kort de essentie: de business divisies zijn op ICT-gebied zo omvangrijk dat ze zelf weer een *i*-poot hebben, primair de afdeling Informatiemanagement. Deze zou zich primair moeten richten op de eigen divisie – op de eigen business dus – en vanuit business perspectief de ICT-poot aansturen. Dat is precies wat er niet gebeurt: de *i*-functionarissen richten zich juist op de ICT-organisatie. Sterker, hun loyaliteit ligt daar ook. Normaliter valt dat niet op want men verschuilt zich achter regels en procedures die moeten worden gevolgd. Het blijkt pas wanneer er een echt groot politiek/bestuurlijk probleem met een ICT-component is. Dan blijkt stevast dat niet alleen de ICT-divisie maar ook de eigen *i*-functies liever de business en hun bestuurders laten vallen dan dat ze afwijken van de gangbare werkwijze. Dat zagen wij bij de Polisadministratie in 2007 en precies zo bij de Kandidatenverkenner in 2015.

Ik kan er vanuit mijn eigen waarneming nog veel meer over zeggen, maar ik wil deze boodschap niet vermengen met onze UWV-sores. De crux is dat binnen WERKbedrijf weer een matrixstructuur is gecreëerd en dat het *i*-deel daarvan zich richt op de enige externe ICT-leverancier: de IV-functie. Als de IV-functie geen UWV onderdeel zou zijn maar een echte externe leverancier dan zou zo'n constructie onbestaanbaar zijn. Het verbaast mij altijd hoezeer de normen anders liggen wanneer de geldstromen niet echt zijn maar vestzak-broekzak. Dat EDW tonnen doorbelast krijgt voor een handvol beheerschermen die wij eerder al in een paar mandagen hadden gerealiseerd zegt veel.

Alles wat ik hier opschrijf is analyse, geen advies. Omdat ik niet weet welke stuurmiddelen jullie als directie WERKbedrijf hebben moet ik denk ik ook niet verder gaan. Wat ik wel wil doen is onze analyse toepassen op de vervanging of upgrade van Sonar. Positief is dat je deze bij een gedisciplineerde aanpak kunt opzetten als een programma met een zeer kleine business component.

Dat betekent dat het mogelijk is om de opdracht voor een ICT-leverancier (intern of extern) zeer strak te definiëren en dat is precies wat wij hebben gedaan in ons voorstel. Negatief is dat WERKbedrijf te maken zal krijgen met architectuurvoorschriften die de zo'n systeem nodeloos complex zullen maken en daarmee het moderniseringstraject onnodig risicovol. En het moge duidelijk zijn dat WERKbedrijf nu niet in de positie is om regie te voeren over zo'n ICT-traject. Ook dat hebben we meegenomen in ons voorstel maar je zult begrijpen dat we dat niet expliciet hebben gemaakt.

Tot zover mijn nadere toelichting. Ik hoop dat je er iets aan hebt bij het managen van ICT-leveranciers. In elk geval heb ik beschreven hoe UWV op een *constructieve* wijze zichzelf kan bevrijden van de gepercipieerde afhankelijkheid van Ockham.

Met vriendelijke groet,

René Veldwijk