

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

Uw kenmerk

Pagina
1 van 6

Onderwerp
Resultaten onderzoek WIA

Geachte heer Donner,

1. Inleiding

In onze brief van 2 juli 2008 hebben wij de vervolgactiviteiten beschreven waartoe wij zijn overgegaan na ons besluit van 16 juni 2008 tot volledige beëindiging van het WIA-programma. Die activiteiten zijn via drie sporen vorm gegeven. De sporen 1 en 2 (ontmanteling programma en onderzoek door Ernst & Young) zijn inmiddels afgerond. Spoor 3 (de fundamentele herbezinning) bestaat uit vier projecten waarover wij in november 2008 definitief rapporteren.

In deze brief besteden wij kort aandacht aan de ontmanteling van het programma en gaan wij uitgebreid in op de bevindingen van Ernst & Young. Tevens beschrijven wij de tussenstand in het onderzoek naar de fundamentele herbezinning.

2. De ontmanteling van het programma

Het WIA-programma is zorgvuldig ontmanteld en conform planning eind juli 2008 afgerond. Er hebben zich geen noemenswaardige problemen voorgedaan. Alle producten zijn veilig gesteld, contracten zijn afgerond en interne medewerkers zijn begeleid naar hun oorspronkelijke plek in de organisatie. De rapportage van de ontmanteling treft u hierbij integraal als bijlage 1 aan.

3. Onderzoek Ernst & Young

3.1 Inhoud rapportage op hoofdlijnen

Aan onze externe accountant, Ernst & Young, hebben wij op 26 juni 2008 opdracht gegeven een verantwoordingsdossier op te stellen, waarbij twee vragen centraal staan:

- wat is er feitelijk gebeurd in het programma WIA?
- waar is het geld aan besteed?

De rapportage is op 22 augustus 2008 opgeleverd en treft u hierbij integraal als bijlage 2 aan.

De vraag wat er feitelijk in het WIA-programma is gebeurd, wordt door Ernst & Young beantwoord met een uitgebreid feitenrelaas. Daaraan koppelt Ernst & Young diverse constateringingen waaraan wij inmiddels een aantal conclusies en maatregelen hebben verbonden.

Alvorens op die conclusies en maatregelen in te gaan, merken wij op dat wij ons geheel kunnen vinden in de rapportage die door Ernst & Young is opgeleverd. Ten behoeve van de beantwoording van de bovengenoemde vragen is door Ernst & Young een inventariserend accountantsonderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek geeft ons voldoende zekerheid dat alle relevante feiten naar voren zijn gekomen. Met Ernst & Young zijn wij nog wel in gesprek over de vraag of een volledige accountantscontrole toegevoegde waarde zou hebben. De voor ons meest in het oog springende punten uit het onderzoek beschrijven wij als volgt.

Het onderscheid tussen een korte termijn noodoplossing en een lange termijn structurele oplossing door nieuwbouw is een belangrijke beheersmaatregel geweest, die heeft gewerkt. Dit onderscheid heeft er voor gezorgd dat de uitvoering van de WIA niet in gevaar is gebracht en onze klanten geen last hebben ondervonden en ook niet zullen ondervinden.

Voorafgaand aan de start van het programma in 2005 is – op basis van onderzoek door diverse externe deskundigen – vastgesteld dat het programma haalbaar was en tegelijkertijd ook risicovol. De risico's die werden onderkend, zijn bij de opzet van het programma door de Raad van Bestuur daadwerkelijk voorzien van de beheersmaatregelen waartoe deze deskundigen hebben geadviseerd. Deze beheersmaatregelen hadden onder meer betrekking op het opdelen van het programma in fasen en op diverse andere beheersingsmechanismen, zoals bijvoorbeeld maandelijks voortgangrapportages, procedures voor kwaliteitsborging, programmaborging conform Prince 2, risicomangement en in- en externe audits gedurende het programma.

Ernst & Young stelt vast dat er in de opzet van het programma duidelijk aandacht is geweest 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 echter dat de rollen in en om het Programma WIA (governance) in de tijd met minder scherpte en kwaliteit zijn uitgevoerd. De werking van belangrijke beheersingsmaatregelen heeft daardoor uiteindelijk gefaald. Illustratief hiervoor is dat de programmarapportages weliswaar vertragingen en knelpunten signaleerden maar dat er geen vertaling plaatsvond naar de financiële situatie. Illustratief is ook dat een aantal rapporten van externe deskundigen de raad van bestuur of de stuurgroep niet heeft bereikt en dat niet duidelijk is waarom er weinig is gedaan met een aantal aanbevelingen van die externe deskundigen en de interne Accountantsdienst, die wel in de Raad van Bestuur en de Stuurgroep WIA zijn besproken en vastgesteld.

Ernst & Young constateert verder dat er in de loop van het programma diverse wijzigingen in doelstellingen en omvang hebben plaatsgevonden, zowel in beperkende als in uitbreidende zin, terwijl die wijzigingen op cruciale onderdelen onvoldoende helder waren. Hierdoor ontstond er binnen de gehele UWV-organisatie onduidelijkheid over de inhoud van de op te leveren producten van het programma.

Ernst & Young constateert dat er onvoldoende kennis en kunde in de eigen organisatie is op een aantal terreinen. Vooral op het gebied van het maken van functionele ontwerpen. Daardoor is er een grote afhankelijkheid van externe partijen ontstaan en is de interne kennisborging extra bemoeilijkt.

Het programma WIA heeft zich moeten ontwikkelen in de context van een zich nog vormend UWV. Weliswaar is UWV ontstaan per 1 januari 2002, maar dit betekent niet dat er 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).

Er is aandacht geweest voor de noodzaak om te leren van eerdere omvangrijke projecten (Polis en Zwaluw) maar in de praktijk is het gebeven bij de constatering dat er een balans moet zijn tussen verandervermogen en complexiteit.

3.2 Conclusies naar aanleiding van het rapport

Het rapport van Ernst & Young bevestigt de ernst van de situatie en de noodzaak om maatregelen te nemen die daar recht aan doen. Met Ernst & Young is ook onze conclusie dat er niet één maar meerdere oorzaken zijn voor de mislukking van het programma. Hoewel er uiteraard wel samenhang is tussen deze oorzaken, trekken wij op basis van de analyse van Ernst & Young drie hoofdconclusies.

Omvang en ambitieniveau

Als hoofdoorzaak zien wij dat – met de inzichten van nu – het programma bij aanvang al te innovatief en te groot was. Deze constatering sluit aan bij de conclusies van de Algemene Rekenkamer in "Lessen uit ICT-projecten". Wij herkennen het patroon waarbij de conceptuele oplossing (nieuwe wet, nieuwe organisatie en nieuw systeem) één op één wordt vertaald in een groot programma met bijbehorend budget. Naar de inzichten van toen - mede gebaseerd op opvattingen van externe deskundigen, was het programma echter wél haalbaar. Bedacht moet wel worden dat de scope van het onderliggende onderzoek naar de risico's niet zo breed was als de Algemene Rekenkamer nu adviseert voor een haalbaarheidsonderzoek. Complicerend is vervolgens geweest dat in de loop van het programma de te bereiken doelen zijn gewijzigd en de omvang is aangepast. Al met al is de conclusie dat het programma te complex, te ambitieus, te technisch en te groot is geweest in relatie tot de bij het UWV aanwezige "nieuwbouw"-kennis en kunde op ICT-terrein.

Verantwoordelijkheid, verantwoording en verantwoordelijkheidsverdeling

Wij constateren op basis van de rapportage van Ernst & Young dat er breed in de organisatie te weinig is gedaan met gevraagde adviezen. Verder hebben rapporten de raad van bestuur niet bereikt en zijn de programmaresultaten en –kosten onvoldoende transparant geweest mede door wijzigingen in scope en structuur, waardoor er onvoldoende voortgangsbewaking is geweest. Wij concluderen vervolgens dat wij als Raad van Bestuur er teveel op hebben vertrouwd dat de vastgestelde standaards voor programmabeheersing en governance ook in hun werking zouden functioneren. Maar naar nu blijkt, is door vele betrokkenen rondom dit programma met onvoldoende scherpte verantwoording afgelegd, zijn verantwoordelijkheden niet goed opgepakt en is er onvoldoende samengewerkt. We moeten concluderen dat we hiermee op het thema "houding en gedrag" een knelpunt hebben op te lossen.

Kennis en kunde

In de derde plaats stellen wij vast dat wij een kennis- en kundeprobleem hebben op ICT-gebied dat complicerend heeft gewerkt bij de besturing van het programma. Wij hadden (en hebben) te maken met een tekort aan functioneel ontwerpers waardoor de ontwikkeling van het WIA-systeem niet goed van de grond kwam. Dat probleem speelt veel minder bij het onderhoud van de legacysystemen, waar bij de leverancier een hoge mate van kennis van uitvoering aanwezig is en die aan 'een half woord' genoeg heeft. Nieuwbouw – door een nieuwe leverancier – van een dergelijk complex systeem kan alleen slagen bij een hoge kwaliteit van het ontwerp. Dat konden wij niet waarmaken. Tot slot hadden wij nog onvoldoende de kunde ontwikkeld om technische aspecten daadwerkelijk bij leveranciers te laten. In huis ontwikkelde concepten en componenten speelden een te grote rol.

U heeft in dit verband ook gevraagd om in te gaan op de betekenis van de aanbesteding voor de problemen die zijn opgetreden. Zoals zojuist aangegeven is de uitbesteding van de bouw van materiesystemen lastiger dan het uitbesteden van techniek en infrastructuur. In de materiesystemen moeten de wetten en processen correct hun weerslag vinden. Het vinden van een goede rolverdeling tussen UWV en de bouwer van materiesystemen is daardoor extra belangrijk. Achteraf gezien was het dus ongunstig dat WIA met een nieuwe leverancier aan de slag moest voor de bouw van een groot materiesysteem, waardoor de normale aanloopproblemen relatief zware gevolgen hadden.

De genoemde conclusies sluiten in belangrijke mate aan bij de twee hoofdthema's die wij in onze brief van 16 juni 2008 al noemden, i.c. ICT-besturing en ICT-volwassenheid

3.3 Genomen maatregelen

Wij hebben inmiddels een aantal concrete maatregelen genomen die direct in relatie staan tot de hiervoor genoemde conclusies. Daarnaast verwachten wij in november 2008 een aantal maatregelen te kunnen nemen na afronding van nog lopende onderzoeken.

Omvang en ambitieniveau

Wij hebben als Raad van Bestuur besloten dat we voorlopig geen grote en complexe nieuwbouwprojecten binnen het UWV starten. Uit de lessen van de Algemene Rekenkamer vloeit bovendien voort dat wij in elk geval meer zullen werken met een plateaugewijze aanpak waarbij strategische ambities worden vertaald in haalbare stappen van overzienbare omvang en die zoveel mogelijk een zelfstandige rechtvaardiging kennen in termen van voordelen voor onze uitvoering.

Daarnaast hebben wij een aantal kleinere maar wel complexe ICT-projecten bekeken vanuit de leerervaring bij WIA. Zo'n project is de integrale invoering van het werken met elektronische archieven en dossiers. Wij hebben besloten hiertoe voorlopig niet over te gaan. Dat betekent dat we langer met de bestaande mogelijkheden blijven werken, die dan ook voor die langere gebruiksduur geschikt worden gemaakt. Verder wordt de eerder voorziene centrale bruto-netto berekening (in plaats van per wet) eveneens nu niet doorgevoerd. Op de onderkende risico's bij de (in voorbereiding zijnde) migratie van de grootste legacysystemen naar het hoofdrekencentrum in Brussel zal in alle afzonderlijke fases van het programma extra worden gestuurd.

Verantwoordelijkheid, verantwoording en verantwoordelijkheidsverdeling

Een belangrijke maatregel die we al genomen hadden, en die volop in uitvoering is, is het opnieuw en beter inrichten van onze organisatie op het gebied van informatievoorziening en ICT. Een heldere scheiding van verantwoordelijkheden is daarbij het leidende beginsel. De divisies, waar de verantwoordelijkheid ligt voor de uitvoering, formuleren de ICT-behoefte. Dit is in lijn met een aanbeveling van de Algemene Rekenkamer. De divisies worden daarbij ondersteund door de centrale directie ICT. Dat laatste is vooral van belang om de vraag van die divisies te formuleren in termen die aansluiten bij het bestaande ICT-landschap enerzijds en de met leveranciers afgesproken diensten anderzijds. De aansturing van de leveranciers en het bewaken dat de wijzigingen niet verstoringen werken op de lopende productie, ligt bij de centrale directie ICT. Een laatste aspect van deze reorganisatie is de versterking van de strategische beleidsfunctie bij de CIO-Office, die kwalitatief hoogwaardiger wordt en een kleinere omvang krijgt. Wij achten dit van groot belang, niet in de laatste plaats om te bereiken dat wij op een ordelijke wijze gevoed worden met stukken en effectief invulling kunnen geven aan onze verantwoordelijkheid als Raad van Bestuur. Met deze reorganisatie wordt de rol van Chief Information Officer (CIO) versterkt. Ook dit is in lijn met de aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer.

Op dit moment zijn we de adviesaanvraag aan de Ondernemingsraad aan het afronden. Implementatie zal goeddeels in 2009 plaatsvinden. Hiermee creëren we een duidelijkere en meer eenduidige verantwoordelijkheidsverdeling op het gebied van informatievoorziening en ICT.

In de afgelopen jaren is vanuit onze centrale directie ICT, vanuit de divisies en vanuit het programma Vernieuwing gestuurd op overlappende ICT-deelterreinen. Hoewel legitiem vanuit ieders respectievelijke verantwoordelijkheden bemoeilijkte dit de zgn externe besturing (de besturing van de leveranciers) en de overall besturing van de ICT-functie vanuit het geheel van de informatieplanning van UWV. Inmiddels is er een zodanige vooruitgang geboekt op het vlak van de vernieuwing van de organisatie, dat wij versneld de kanteling van de bestaande organisatie naar de nieuwe structuur kunnen doorvoeren. Dubbele sturingslijnen worden daarmee opgeheven. Daarmee realiseren wij ook de juiste rolverdeling.

Voor de uitvoering van de WW is hiervan sprake per 2009. Voor die uitvoering geldt dat vanuit going concern al zodanige vorderingen op het gebied van verbeterde dienstverlening zijn gemaakt, dat landing van die divisie "as is" per 1 januari 2009 in de nieuwe structuur kan plaatsvinden. Wellicht ten overvloede merken wij op dat voor de innovaties die daarbij plaatsvinden fallbackscenario's zijn ontwikkeld waardoor een ongestoorde uitvoering is gewaarborgd.

Om verantwoordelijkheden te kunnen nemen, is vanuit de projecten een grotere transparantie vereist. Inmiddels zijn wij er toe overgegaan om een centrale projectadministratie op financieel gebied in te stellen. Wij zullen dit initiatief uitbreiden met een gestandaardiseerde ondersteuning van projecten en programma's op het gebied van administratie en voortgangsbewaking. Daartoe richten wij een pool in van interne, ingewerkte professionals op het gebied van de ondersteuning van het projectmanagement. Zij gaan op dit terrein de sleutelrollen vervullen binnen de projecten. Deze intern belegde professionele ondersteuning vergroot zowel het kritisch vermogen binnen de projecten als het lerend vermogen van de organisatie.

Om in algemene zin tot een effectievere sturing te kunnen komen, zullen wij als Raad van Bestuur onze leidinggevenden, zowel op lijn- als projectniveau, nadrukkelijker gaan aanspreken op de bij hun toevertrouwde verantwoordelijkheden behorende "accountability".

Kennis en kunde

Een al ingezette maatregel om het kennis- en kundeniveau te vergroten is onze campagne om ICT-deskundigen te werven die ons kunnen helpen bij functioneel ontwerp en in algemene zin de vertaling te kunnen maken van de ICT-behoefte van de divisies naar vragen aan leveranciers in termen van diensten.

Het oplossen van de geconstateerde problemen rond ICT-besturing en ICT-volwassenheid zal twee à drie jaar vergen. Het opbouwen van werkelijke professionele kennis en kunde is vooral een zaak van leren door doen. Wij hebben er alle belang bij de overblijvende projectenportefeuille te laten uitvoeren volgens de lijnen van de nieuwe organisatie. Daar zullen wij op verschillende wijzen in investeren, waardoor de inzet van externen maximaal zal worden beperkt.

We noemen tot slot hier het knelpunt "houding en gedrag". Dit is mede een cultuuraspect waar wij breder in de organisatie in het kader van de bevordering van de klantgerichtheid in investeren in het programma 'Ga je mee'. Feitelijk hebben we hier te maken met dezelfde aspecten, ook al betreft het hier interne 'klanten'. Het gaat er om dat vrager en aanbieder over en weer daadwerkelijk inzicht verkrijgen in elkaars situatie en afspraken maken die realistisch zijn. De samenwerking moet beter en ieders bijdrage aan het resultaat moet geëxpliciteerd worden. Anders zijn op voorhand de redenen ingebouwd waarom de afspraken niet nagekomen konden worden. Er wordt dan feitelijk geen verantwoordelijkheid genomen. Deze omslag vereist betrokkenheid van inhoudelijk deskundige mensen en een concrete stijl. Vervolgens moeten die afspraken worden nagekomen. Dat vereist de juiste houding bij alle betrokkenen. Resultaatgerichtheid is daarbij het kernwoord.

4. Tussenstand mbt fundamentele herbezinning

De fundamentele herbezinning dient in november 2008 te zijn afgerond en bestaat uit vier projecten. Allereerst de herbruikbaarheid van de in het programma opgeleverde producten en het vraagstuk van de zgn legacy, d.w.z. de vraag wat het betekent dat door de beëindiging van het WIA-programma de bestaande systemen en infrastructuur langer dan verwacht dienst moeten doen. Het tweede project beziet de gevolgen van de stopzetting voor de Vernieuwing terwijl het derde project betrekking heeft op de businesscase Vernieuwing. Het vierde project benadert het vraagstuk van ICT-volwassenheid en – besturing vanuit een samenhangende ICT-strategie. Hierna wordt kort de tussenstand bij de eerste drie projecten weergegeven. De als bijlage 3 bijgevoegde rapportage bevat een uitvoeriger verslag waarbij ook aandacht wordt besteed aan het vierde project.

De producten die het WIA-programma heeft opgeleverd, zijn bij de ontmanteling van het programma gestructureerd en toegankelijk gemaakt. Vervolgens zijn de mogelijkheden van hergebruik onderzocht en is de waarde bepaald die aan een hergebruik kan worden toegekend. Het onderzoek tot nu toe heeft opgeleverd dat de directe herbruikbaarheid van de producten een waarde vertegenwoordigt van enkele miljoenen. Hoewel de aanleiding ernstig is en deze directe herbruikbaarheid geenszins opweegt tegen de werkelijke kosten, is ook van belang dat WIA een harde les is geweest waarmee wij nu en in de toekomst ons

voordeel zullen doen. De herkenbaarheid van de aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer en het draagvlak voor ingrijpende maatregelen is er sterk door vergroot. En wij rekenen er ook op dat de noodzakelijke groei op het gebied van houding en gedrag hier sterk door wordt bevorderd.

Het onderzoek naar de bestaande systemen heeft tot nu toe de conclusie opgeleverd dat die systemen (inclusief de noodvoorziening voor WIA) voor de middellange termijn (komende vijf jaar) geschikt zijn. Wel loopt op dit vlak nog een onderzoek dat in november 2008 zal zijn afgerond. Met het gebruik van de bestaande systemen blijft de continuïteit van de uitvoering op tenminste het huidige dienstverleningsniveau gewaarborgd. Van belang is verder dat de voorgenomen veranderingen van de Wajong per 1 januari 2010 kunnen worden ingebouwd in het bestaande Wajong-systeem.

Zoals eerder opgemerkt, zullen onze huidige systemen en infrastructuur langer dienst moeten doen. Het onderhoud dat wij vanwege het WIA project uitgesteld hebben, moet alsnog worden uitgevoerd. Het onderzoek hieromtrent is ook in november afgerond.

Bij de aanbidding van het UWV-jaarplan 2009 ontvangt u de aangepaste Vernieuwingsagenda. Dit zal de laatste, afzonderlijke, Vernieuwingsagenda zijn. Daarin zal ook aandacht worden besteed aan de aanvullende ICT-faciliteiten die er nodig zijn om onze WIA uitvoering te laten landen in de nieuwe structuur.

Op dit moment kunnen wij nog slechts beperkte uitspraken doen over de gevolgen van het beëindigen van het WIA-programma voor de businesscase Vernieuwing, die haar vertaling heeft gevonden in het meerjarige financiële kader voor UWV. Het beëindigen van het programma WIA heeft in de eerste plaats tot gevolg dat een belangrijk deel van de voor dit jaar voorziene investeringen in ICT geen doorgang vindt. De ICT investeringen in 2008 bedragen daardoor geen € 44 mln maar ca € 20 mln. In de met u overeengekomen businesscase voor 2009 was voorzien in een totaal investeringsbedrag voor de Vernieuwing van € 95 mln, terwijl nog niet was voorzien in besparingen.

Het voorgaande betekent dat het beëindigen van het programma WIA geen negatieve gevolgen heeft voor het financiële beeld voor 2009.

De impact op het financiële kader voor de jaren na 2009 kan nu nog niet worden vastgesteld. Daarvoor is nodig dat de lopende onderzoeken zijn afgerond. Dit is in november 2008 het geval. De daarna te maken keuzes zullen vervolgens hun financiële vertaling vinden in het Meerjarenbeleidsplan dat u in januari 2009 zal worden aangeboden.

5. Ten slotte

Eerder in deze brief refereerden wij aan de context waarin het programma WIA is gestart. Die context is van belang voor een volledig begrip van de problematiek die zich heeft voorgedaan. De belangrijkste thema's in dit verband zijn de ontwikkeling van de organisatie in relatie tot ICT en de beleidsagenda.

UWV is ontstaan uit een fusie en van aanvang af was de ICT-complexiteit groot. Een zelfstandig probleem is geweest dat met de totstandkoming van UWV per 2002 het vermogen om trefzeker een nieuwe geautomatiseerde ondersteuning te ontwerpen, fors is aangetast. De bewegingen rond publieke of private uitvoering hebben hierbij een belangrijke rol gespeeld. Wat vóór de totstandkoming van UWV verloren is gegaan, moest daarna weer worden opgebouwd. Met die opbouw is vanwege een aantal, eerder in deze brief genoemde, redenen geruime tijd gemoeid.

De beleidsagenda op het gebied van de materiewetgeving is altijd een punt van aandacht en zorg geweest en is daarom ook vele malen onderwerp van overleg geweest met u en uw ambtsvoorgangers. Steeds diende er gezocht te worden naar de juiste balans tussen de noodzaak uitvoering te geven aan de veranderingen in wet- en regelgeving en de noodzaak om tegelijkertijd de ontwikkeling van de organisatie vorm te geven. Onderdeel van die

vormgeving is het vernieuwen van de systemen wegens technische veroudering, economische veroudering en gegroeide ambitie op het punt van elektronische dienstverlening.

De feiten en de context zoals wij die in deze brief hebben beschreven, geven wellicht het beeld van een problematiek over een breed front. Het zou echter niet juist zijn de problematiek die zich in het WIA-programma heeft voorgedaan, te veralgemeniseren. In dat geval zouden de prestaties van UWV niet op het huidige niveau kunnen liggen. De feiten spreken daarbij voor zich:

- . het totaal aantal uitkeringsaanvragen is in de periode 2002-2008 relatief constant gebleven en ligt tussen de 1 en 1,1 miljoen per jaar; het aantal door UWV verstrekte uitkeringen is sinds 2003 met ca 20% gedaald;
- . het aantal plaatsingen is door de jaren heen fors gestegen tot 52.000 in 2007;
- . het aantal klachten blijft dalen;
- . de waarderingcijfers van onze klanten blijven stijgen;
- . het aantal panden is afgenomen van 173 naar 55;
- . het aantal ICT-applicaties is afgenomen van 657 naar 190;
- . de personeelsomvang is met 7.500 (in fte: 6400) afgenomen;
- . de gerealiseerde besparingen op de reguliere uitvoeringskosten bedragen inmiddels (cumulatief) ca € 2.600 mln; de structurele besparing bedraagt in 2008 bijna € 500 mln op jaarbasis.

De harde les van WIA gebruiken wij om verdere stappen te zetten op de weg die tot bewezen resultaten heeft geleid. Dat laat onverlet dat de verantwoordelijkheid van de mislukking van het WIA-programma, waarmee in vier jaar tijd bijna € 90 mln was gemoeid, geheel bij ons ligt.

Wij gaan er van uit met deze brief ook uw vragen te hebben beantwoord die u heeft gesteld in uw brief van 14 juli 2008. Voor de komende maanden zien wij de volgende belangrijke momenten:

- 1 oktober 2008: indiening Jaarplan 2009 en aangepaste Vernieuwingsagenda;
- medio november 2008: eindrapportage van de fundamentele herbezinning;
- medio januari 2009: Meerjarenbeleidsplan 2010-2013 met een financiële vertaling van de keuzes die gemaakt worden naar aanleiding van de rapportage van november 2008.

Hoogachtend,

Dr. J.M. Linthorst
Voorzitter Raad van Bestuur