



Voorlegger vergadering Raad van Bestuur UWV

Vergadering Raad van bestuur	
Datum	9 juli 2024
Agendapunt	Agendapunt 17 Nummer 24 – 251
Onderwerp	Risicomanagement evaluatie en doorontwikkelplan
Directeur	Financieel Economische Zaken
Opsteller	FEZ/PC&A team KRB
Portefeuillehouder RvB	Maarten Camps
Onderwerp heeft instemming van	
Directeur	Toelichting
Functioneel overleg hoofden BC&K	Akkoord
Strategisch directeuren overleg	Stemmen in met het document, afgesproken is dat FEZ samen met BC&K een bezoek brengt aan elk directieteam om in gesprek te gaan over de uitkomsten van de evaluatie, het risicomanagementbeleid te introduceren en te bespreken wat er nodig is om binnen het organisatieonderdeel stappen te zetten op dit vlak van risicomanagement en de cultuur van risicoleiderschap.

Door Raad van Bestuur te nemen besluiten

1. Instemmen met de evaluatie en doorontwikkelplan risicomanagement

Samenvatting onderwerp en reden bespreking

Aanleiding en achtergrond

Sinds een aantal jaar werkt UWV nadrukkelijker aan het verbeteren van risicomanagement in de organisatie. Het tijdelijke RvB-lid met als focus risicomanagement, Janet Helder, heeft met het programma 'Versterken risicomanagement' (2019-2021) een basis neergezet voor risicomanagement bij UWV. Als onderdeel van dit programma is het beleidsdocument *Integrale beschrijving risicomanagement bij UWV (2021)* opgesteld met daarin onder andere de rolverdeling op het onderwerp risicomanagement (3-lines model) en de introductie van de gewenste cultuur van risicoleiderschap. Eind 2021 is Janet Helder vertrokken en is de kaderstelling en regievoering op het onderwerp risicomanagement binnen UWV bij de directeur FEZ belegd. Binnen FEZ is sindsdien gewerkt aan de nadere kaderstelling en de invulling van de regiefunctie.

Om te komen tot een goede ontwikkeling van risicomanagement en cultuur van risicoleiderschap is het belangrijk de voortgang op dit onderwerp structureel te evalueren. FEZ heeft dit in 2022 voor het eerst gedaan en dit is eind 2023, begin 2024 opnieuw gedaan. Dit is vooruitlopend op de interne audit die de Auditdienst (AD) inmiddels is gestart (juni 2024)¹. Deze evaluatie is uitgevoerd op UWV-niveau door FEZ op basis van de principes van COSO ERM 2017 (een wereldwijd erkende standaard over risicomanagement), waarbij nadrukkelijk is gekeken naar de risicocultuur en ook naar de structuur, rollen en verantwoordelijkheden. Per organisatieonderdeel is door iedere BC&K-afdeling een zelfevaluatie uitgevoerd over de werking van risicomanagement en de cultuur van risicoleiderschap, met daarbij een oordeel van de hoofden BC&K. De belangrijkste uitkomsten van deze evaluaties zijn door FEZ opgenomen in een samenvattend rapport waarin ook de belangrijkste ontwikkelpunten op het gebied van risicomanagement en de cultuur van risicoleiderschap worden beschreven.

¹ De AD onderzoekt met deze interne audit nadrukkelijk de gewenste cultuur van risicoleiderschap. Doelstelling van de interne audit is: het onderzoeken van de werking van risicoleiderschap binnen UWV door te kijken hoe risicoleiderschap wordt toegepast in de organisatie, welke 'best practices' hierbij voorkomen en welke belemmeringen hierbij worden ervaren. De auditrapportage wordt naar verwachting in het begin van het vierde kwartaal van 2024 opgeleverd.

Het externe bureau CPI heeft geadviseerd over de evaluatie risicomanagement en cultuur van risicoleiderschap. Naar aanleiding van dit externe advies zijn het evaluatierapport, de daaruit volgende doorontwikkelpunten en ook het concept risicomanagementbeleid nog verder aangescherpt naar de huidige versie. Als onderdeel van de te bespreken stukken is het advies van CPI en de managementreactie van FEZ op de aanbevelingen van CPI opgenomen.

De stukken omvatten dus de interne blik vanuit de organisatieonderdelen, de blik vanuit de kader- en regierol van FEZ, alsmede de externe input van CPI.

In de zomer van 2023 is UWV in het nieuws gekomen over het verzamelen van gegevens door middel van cookies ten behoeve van de risicoscan naar verblijf buiten Nederland. In het verlengde daarvan is in de brief van de minister SZW aan de Tweede Kamer over het verzamelen van gegevens over uitkeringsgerechtigden d.d. 9 oktober 2023 aangegeven dat met UWV is afgesproken dat zij de sinds 2018 ontwikkelde wijze van risicobeheersing en risicocultuur tegen het licht houdt en via de 'Stand van de Uitvoering' de Tweede Kamer van de voortgang en uitkomsten op de hoogte houdt. Door middel van deze eerdergenoemde evaluatie geven we invulling aan het verzoek van de minister.

We stellen voor om de bespreking in de RvB te doen langs de lijnen van deze voorlegger.

De cultuur van risicoleiderschap waarop we de basis van risicomanagement bouwen

Twee begrippen die in de evaluatie veelvuldig worden gebruikt zijn risicomanagement en risicoleiderschap, deze vormen de basis voor hoe we binnen omgaan met onzekerheden – kansen en risico's. Risicoleiderschap is de cultuur waarop we het risicomanagement van UWV bouwen. Met integraal risicomanagement streven we een beheerste bedrijfsvoering voor UWV na waarin de onzekerheden met betrekking tot de doelen optimaal beheerst worden. Hierbij komen inzichten vanuit alle organisatieonderdelen en expertises binnen UWV bij elkaar en stellen we de organisatie in staat om vanuit dit integrale beeld te handelen. Hiervoor gebruiken we het risicomanagementproces dat op ons risicoleiderschap gebouwd is en zorgt voor structuur en samenhang in de breedte van UWV. Iedereen heeft als risicoleider een rol binnen risicomanagement. De gewenste cultuur van risicoleiderschap houdt in dat we managers en medewerkers vragen om alert te zijn op onzekerheden - dus kansen en risico's binnen hun werkomgeving - en hierop te acteren als risicoleider. Als er over doelen wordt gesproken, bijvoorbeeld bij het jaarplan, afdelingsplannen of projectplannen ook bewust te kijken naar de onzekerheden die hierbij spelen en de vervolgstap te zetten om ook echt te gaan acteren op de risico's die geconstateerd zijn. Wat ga je doen om het risico te beheersen of om het bespreekbaar te maken met je leidinggevende.

Uitkomsten van de evaluatie risicomanagement en de cultuur van risicoleiderschap

Uit de evaluatie risicomanagement en de cultuur van risicoleiderschap komt naar voren dat we de afgelopen jaren mooie en goede stappen hebben gezet. De volgende hoofdpunten lichten we eruit:

- Er is een Risicomanagement Community ingericht met afvaardigingen vanuit alle bedrijfsonderdelen. Deze community komt periodiek bijeen, wisselt praktijkervaringen uit en geeft samen de ontwikkeling van risicomanagement binnen UWV vorm;
- De opleiding Risicoleiderschap is gevolgd door zo'n 900 managers en medewerkers. Hiermee is een belangrijke basis gebouwd voor de cultuur van risicoleiderschap binnen UWV;
- Er is een nieuw risicomanagementbeleid ontwikkeld in lijn met algemeen toegepaste risicomanagement methodieken, ondersteund door templates, dat in 2023 breed is afgestemd binnen UWV zal in 2024 moeten worden vastgesteld door de RvB. In dit risicomanagementbeleid verbinden we nadrukkelijk het risicomanagementproces, aan de rol die iedereen binnen de cultuur van risicoleiderschap heeft;
- Eén van die templates die gebruikt wordt is het uniforme risicoregisters, dat is geactualiseerd in aansluiting op het nieuwe risicomanagementbeleid. Het uniforme risicoregister zorgt voor het harmoniseren van de vastlegging van risico's en de beheersing daarvan binnen UWV;
- Het uniformeren en harmoniseren van de werkwijze voor risicomanagement is door de RvB aangewezen als één van de strategische thema's voor 2024 en 2025. Het nieuwe risicomanagementbeleid geeft

hierbij de kaders weer, waarbij ook aandacht is voor de ontwikkeling van onze risicocultuur door middel van risicoleiderschap;

- Eerder werd het risicobeeld voornamelijk opgehaald vanuit de afzonderlijke bedrijfsonderdelen van UWV. Dit levert tot op heden niet 'automatisch' een integraal beeld op. Om het risicobeeld van UWV meer integraal te krijgen is in 2023 een 'UWV -expertisetafel' ingericht, waarin disciplines als Integriteit, M&O, IB&P, BCM, Compliance, Privacy e.d. zijn vertegenwoordigd;
- Op tactisch/strategisch niveau is als onderdeel van het risicomangementbeleid een specifieke instructie opgesteld voor een risicoanalyse in het jaarplan 2024 van de bedrijfsonderdelen, met als doel om aanknopingspunten te bieden voor de risicodialoog naar aanleiding van de voortgangsrapportages verder dit jaar;
- Naast al deze ontwikkelingen zijn ook de reguliere activiteiten doorggegaan en waar mogelijk verder geoptimaliseerd. Het gaat daarbij om het houden van risicodialogen op alle niveaus van de organisatie, de daaruit voortkomende lokale risicoregisters, het bijwerken van het centrale risicoregister en bespreking daarvan in de Groepsraad en verwerken van de input ten behoeve van de risicoparagraaf in het jaarverslag en jaarplan.

Uit de zelfevaluaties binnen de organisatieonderdelen komt naar voren dat de volwassenheid in de mate van risicoleiderschap tussen de organisatieonderdelen en ook de procesmatige kant van risicomangement laat nog veel verschillen zien. Dit betekent dat de benodigde ontwikkeling per organisatie onderdeel ook zal verschillen.

Benodigde doorontwikkeling

In de evaluatie constateren we dat we ontwikkelstappen hebben te maken op het vlak van risicomangement en de cultuur van risicoleiderschap. De volgende hoofdontwikkelstappen komen naar voren:

- Zodra het risicomangementbeleid door de RvB is vastgesteld, wordt dit verder geïmplementeerd en vervolgens zal aandacht worden besteed aan de werking ervan. Meerdere elementen uit dat beleid betekenen een aanscherping t.o.v. de huidige werkwijze en implementatie zal niet vanzelf gaan;
- Een specifiek aspect daarbij is de invulling van de rollen van de eerste en tweede lijn, dit raakt enerzijds de gewenste cultuur van risicoleiderschap maar ook de risicostructuur. De eerste lijn is verantwoordelijk voor het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen en is dus 'in the lead' op het risicobeheer. Over het algemeen fungeert de tweede lijn nog relatief faciliterend, dit zal verschuiven naar een meer 'challenging' rol, als uitdaggers dus;
- Binnen UWV is het 'rond maken' van de PDCA-cyclus een aandachtspunt; wanneer er een risico wordt geconstateerd, moet men in actie komen, beheersing inregelen en zorgen dat deze werkt. De werking van beheersmaatregelen wordt getoetst/gemonitord, en BC&K zal vanuit de tweede lijn een oordeel geeft over die werking;
- Er wordt gerapporteerd over risico's maar dit gebeurt nog niet altijd op een uniforme wijze en de tweede lijn vormt nog niet altijd een onafhankelijk oordeel over de risico's en de beheersing. Ontwikkeling hiervan is een aandachtspunt voor de komende jaren;
- Tenslotte zal de risicobereidheid door de RvB worden vastgesteld; dit is nodig om richting te geven aan het risicobeheer in de UWV-organisatie.

Binnen het doorontwikkelplan zijn deze hoofdlijnen vertaald naar acties voor de eerste lijn en tweede lijn (apart voor FEZ en BC&K). Door middel van het nieuwe risicomangementbeleid wordt reeds invulling gegeven aan een aantal doorontwikkelpunten omdat het nieuwe beleid kaders biedt voor de uitvoering van het risicomangement proces. Daarna gaat het om het tonen van het risicoleiderschap door elke medewerker en het daadwerkelijk ook doen.

Met het SDO is afgesproken dat er met elk directieteam een gesprek wordt ingepland waarin we de uitkomsten van de evaluatie risicomangement van het betreffende organisatieonderdeel én de introductie van het nieuwe risicomangementbeleid komen bespreken en toelichten. Ook gaat besproken worden wat er nodig is om binnen het organisatieonderdeel stappen te zetten op dit vlak van risicomangement en de

verdere ontwikkeling van de cultuur van risicoleiderschap. Deze gesprekken worden door FEZ en BC&K voorbereid.

Bijlagen:

- Samenvatting Evaluatierapport en Doorontwikkelplan Risicomanagement UWV 2024
- Reflectie CPI
- Managementreactie UWV over Reflectie CPI

Gevolgen voor mensen

Het werken aan de gewenste cultuur van risicoleiderschap (houding en gedrag in de breedte), rolinvulling en -neming en aan meer uniformiteit in risicomanagement zijn belangrijke onderdelen van de doorontwikkeling en een verandering/versteving van de huidige basis. Dit vraagt aandacht van iedereen binnen UWV. Vanuit FEZ worden trainingen georganiseerd om dit te ondersteunen. De trainingen richten zich o.a. op het faciliteren van de risicodialoog en een (keuze)module risicoleiderschap zal worden toegevoegd aan het introductieprogramma voor nieuwe managers.

Kansen en risico's voor (de opdracht van) UWV

- De evaluatie laat vanuit meerdere invalshoeken zien dat er stappen te zetten zijn met risicomanagement bij UWV en daarmee de beheersing op de doelstellingen nog verbeterd kan worden.
- Iedereen binnen UWV heeft een rol binnen risicomanagement, dit beschrijven we als de gewenste cultuur van risicoleiderschap. We zien dat er nadrukkelijk aandacht nodig is voor de invulling van de rollen die de eerste en tweede lijn in het risicomanagementproces.
- Het doorontwikkelplan geeft aan welke stappen genomen kunnen worden om tot een passend volwassenheidsniveau door te groeien in de komende jaren.

Strategische aspecten van het besluit

Een blijvende focus op onze UWV-doelstellingen ondersteund door een betere beheersing d.m.v. effectief risicomanagement en de cultuur van risicoleiderschap zal continue aandacht van de managementlagen vragen en een passende ondersteuning vanuit de tweede lijn.

Bedrijfsvoering (personeel/financieel)

Beperkt van toepassing, omdat het beleid de afgelopen periode voor een relevant deel al gehanteerd is.

Duurzaamheid

N.v.t.

Vervolgtraject besluitvorming

De evaluatie en het doorontwikkelplan worden na de zomer ter informatie aangeboden en toegelicht aan de AaC.

Tegelijkertijd moeten we de rapportage over de evaluatie risicomanagement en cultuur van risicoleiderschap, met de doorontwikkelacties, bespreken met SZW. Wij stellen voor om dit te doen tijdens het directieurendriehoeksoverleg van 5 september. De hoofdlijnen van de evaluatie en het doorontwikkelplan worden opgenomen in de Stand van de Uitvoering van december, op deze manier wordt ook de Tweede Kamer geïnformeerd.

In de UWV tertaalrapportages wordt de voortgang op de doorontwikkelacties risicomanagement gerapporteerd.

Communicatie

We combineren de communicatie over de evaluatie met die van het risicomanagementbeleid met o.a. een artikel in het managementnieuws.

Om dit te ondersteunen maakt FEZ ook een ronde langs de DT's om per organisatieonderdeel de voor het onderdeel relevante punten uit het ontwikkelplan te bespreken en daar waar nodig of gewenst dit ook vanuit FEZ te ondersteunen.

Openbaarheid

Deze documenten kunnen openbaar gemaakt worden:

- 1 Ja, in hun geheel.
- 2 Deels, omdat... .
- 3 Nee, de bijbehorende bijlage(n) niet, omdat....
- 4 Nee, helemaal niet, omdat....

Metadata

Omschrijving: evaluatie risicomanagement en risicoleiderschap, tweede lijn

Trefwoord(en): evalueren, ontwikkelen, risicomanagement, risicoleiderschap, risicocultuur, FEZ, BC&K