

# Managementreactie UWV op Reflectie CPI

Versie 15 juli 2024

## Inleiding

Binnen UWV hebben FEZ en BC&K als tweede lijn begin van 2024 de uitvoering van risicomanagement en de huidige cultuur van risicoleiderschap geëvalueerd. 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 van de werking van risicomanagement en de cultuur van risicoleiderschap, met daarbij een oordeel van de hoofden BC&K. De evaluatie is uitgevoerd vooruitlopend op de interne audit die de Auditdienst (AD) inmiddels is gestart (juni 2024) naar van de werking van risicoleiderschap binnen UWV. De AD doet dit door te onderzoeken hoe risicoleiderschap wordt toegepast in de organisatie, welke 'best practices' hierbij voorkomen en belemmeringen worden ervaren.

Aan bureau CPI is vervolgens gevraagd een reflectie te geven op de evaluatie risicomanagement en de vervolgstappen die op basis van de evaluatie worden voorgesteld als doorontwikkelacties. Daarnaast beantwoordt CPI de vraag of de geplande doorontwikkeling bijsturing behoeft. Ook is CPI gevraagd te adviseren over het plan van aanpak van de interne audit van de AD.

## Reactie op reflecties en aanbevelingen door CPI

CPI heeft begin mei 2024 de rapportage opgeleverd, hierna 'Reflectie CPI', UWV bedankt CPI voor het advies. In algemene zin vinden we zowel de schets van de context als de inhoud van de reflecties herkenbaar en zinvol. Deze externe blik bevestigt deels ons eigen beeld, maar vult deze ook aan en verrijkt het. De aanbevelingen bouwen deels voort op een aantal acties die we al hebben ingezet, ook zet het ons aan tot het nemen van een aantal nieuwe acties. De aanbevelingen helpen ons om de volgende stap te zetten in onze ontwikkelingen op het vlak van risicomanagement en de gewenste cultuur van risicoleiderschap.

CPI heeft haar aanbevelingen gebaseerd op een review van het concept evaluatierapport alsmede het concept doorontwikkelplan (op dat moment waren dat nog twee verschillende documenten) en het concept beleidsstuk risicomanagement, aangevuld met een gesprek met FEZ. In hoofdstuk 3 van de 'Reflectie CPI' is een 'Executive Samenvatting' opgenomen met daarin aanbevelingen, in bijlage C is een uitgebreidere lijst van aanbevelingen opgenomen. Het is belangrijk op te merken het advies van CPI over het plan van aanpak van de AD is tussen CPI en de AD afgestemd en niet in de 'Reflectie CPI' opgenomen.

Hieronder is in twee tabellen een reactie gegeven op de aanbevelingen van CPI waarin is opgenomen hoe we de aanbeveling willen verwerken in de doorontwikkelacties en/of het beleid voor risicomanagement. De eerste tabel betreft de aanbevelingen uit de executive samenvatting in de 'Reflectie CPI' de tweede tabel betreft de aanbevelingen uit bijlage C van de 'Reflectie CPI'.

## Tabel Executive samenvatting

| nr | Aanbeveling CPI   | Managementreactie  |
|----|---|--|
| 1  | Implementeer de volgende fase in het risicomanagementproces na risico-identificatie/risicobeoordeling, namelijk het vaststellen van (monitor) controls, het testen van de effectiviteit ervan en het rapporteren hierover (inclusief vergelijking met risicobereidheid).<br><br>Overweeg om risicomanagement te ondersteunen met tooling, zoals een GRC-tool. | We onderschrijven deze aanbeveling en hebben het risicomanagementbeleid aangevuld op deze onderwerpen.<br><br>Tooling is een natuurlijk onderdeel van het integrale risicomanagement dat wij nastreven. Wij voorzien dat GRC-tooling pas vruchten gaat afwerpen als de volwassenheid op het gebied van risicomanagement is toegenomen en de aanpak binnen geheel UWV uniform wordt toegepast. Dit past in een volgende ontwikkelfase. We starten binnenkort al een verkenning waarin we onderzoeken waar een GRC-tool aan moet voldoen en hoe een tool de GRC-processen op een goede manier kan ondersteunen. Als onderdeel van de voorbereiding op de UWV-brede aanbesteding 'Modernisering Informatievoorziening Bedrijfsvoering' wordt GRC meegenomen als aan te besteden proces. |

| nr | Aanbeveling CPI   | Managementreactie  |
|----|---|--|
| 2  | Vergroot het lerend vermogen van de organisatie door incidentmanagement in te voeren. Dit omvat het vastleggen van incidenten en issues, het uitvoeren van rootcause analyses, het rapporteren hierover en het bijsturen van processen/werkinstructies of interventies om het gewenste gedrag te bereiken.  | Wij onderschrijven de aanbeveling en hebben het beleid hierop aangepast. Het onderwerp krijgt al veel aandacht binnen UWV. Aanvullend op deze aandacht nemen we het leren van incidenten op in het beleid m.b.t. kwaliteitsmanagement dat dit jaar wordt geformuleerd.   |
| 3  | Zorg voor volledigheid en samenhang tussen de processen, risico's en controls door actief beheer van een proceshuis UWV. De grootste risico's worden daar gelopen waar processen in elkaar overlopen of waar interdependenties onvoldoende in beeld zijn.   | Wij onderschrijven de aanbeveling als een randvoorwaarde voor de groei van ons risicomanagement zonder het eigenaarschap van dit thema naar risicomanagement te willen trekken. Binnen UWV is al veel aandacht voor dit onderwerp, het proceseigenaarschap is belegd bij het eerstelijns management en wordt gefaciliteerd door de IV organisatie (denk aan bijvoorbeeld de architectuur). Een explicietere koppeling van de procesvastleggingen enerzijds en (beheers)doelstellingen en daarbijbehorende risico's anderzijds is een algemeen aandachtspunt. Het beheer van processen is een onderwerp dat aan bod komt in het beleid m.b.t. kwaliteitsmanagement dat dit jaar wordt geformuleerd. Het borgen van de brede bedrijfsprocessen over de grenzen van de bedrijfsonderdelen heen (de zogenaamde integrale klantreizen) is belangrijk binnen UWV.  |
| 4  | Zorg ervoor dat risicomanagement op de verschillende niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) goed wordt doorleefd. Door enerzijds van 'moeten' naar 'willen' te bewegen en anderzijds door ervoor te zorgen dat er vanuit de tweede lijn zeer goede rapportages worden opgesteld die het management inzicht geven in de mate van beheersing van de organisatie ten opzichte van de door de RvB vastgestelde risicobereidheid, en die uitnodigen tot discussie over risicomanagement. Op operationeel en tactisch niveau is het belangrijk dat medewerkers de toegevoegde waarde van risicomanagement ervaren. | Wij onderschrijven deze aanbeveling en ondernemen naar aanleiding van de aanbeveling de volgende acties: <ul style="list-style-type: none"> <li>- We gaan met het directieteam van elk organisatieonderdeel in gesprek over het belang van risicomanagement, de uitkomsten van de evaluatie risicomanagement van het betreffende organisatieonderdeel én de introductie van het nieuwe risicomanagementbeleid. Tevens gaat besproken worden wat er nodig is om breed binnen het organisatieonderdeel stappen te zetten op dit vlak van risicomanagement en de verdere ontwikkeling van de cultuur van risicoleiderschap.</li> <li>- Vanuit FEZ reiken we aanvullende instructies en/of hulpmiddelen aan voor de eerste lijn. Waaronder ook trainingen over risicoleiderschap en het faciliteren van de risicodialoog.</li> <li>- We zorgen dat later dit jaar de risicobereidheid op UWV-niveau wordt vastgesteld.</li> <li>- We zorgen dat minimaal eens per jaar een goede rapportage wordt besproken in de RvB/Groepsraad over de top risico's en de mate van beheersing daarvan ten opzichte van de door de RvB vastgestelde risicobereidheid.</li> </ul> We monitoren de effecten van deze maatregelen zodat we daar waar nodig aanvullende maatregelen kunnen nemen. |
| 5  | Versterk grip op de doorontwikkeling door enerzijds strakker te sturen op de planning en realisatie. En rapporteer daarnaast over de voortgang van de doorontwikkeling naar de RvB (dit naast de inhoudelijke rapportage over het risicoprofiel van de organisatie).  | Wij onderschrijven deze aanbeveling en gaan in het vervolg in de UWV tertaalrapportage de voortgang opnemen over het doorontwikkelplan risicomanagement. Als input daarvoor zorgen we als FEZ voor het gestructureerd en gestandaardiseerd ophalen van de stand van zaken per bedrijfsonderdeel met het risicomanagementbeleid en het doorontwikkelplan als richtlijn.   |

**Tabel Bijlage C - Integraal overzicht reflecties en aanbevelingen**

| # | Reflectie & aanbeveling   | Managementreactie   |
|---|---|---|
| 1 | <b>Completeer risicomanagementbeleid methodisch</b><br>Completeer het beleid met activiteiten aan de hand waarvan a) bestaan en werking van beheersmaatregelen kunnen worden vastgesteld en b) verbeteracties voor issues kunnen worden benoemd en opgevolgd. | We onderschrijven deze aanbeveling en hebben het risicomanagementbeleid aangevuld op deze onderwerpen gericht op het vaststellen van beheersmaatregelen.  |
| 2 | <b>Neem de volledige organisatorische reikwijdte in ogenschouw</b><br>Het verdient aanbeveling om op basis van business process modelling (op 'hoog' niveau) eigenaarschap te beleggen voor unit-overstijgende processen. Het is te                           | Binnen UWV is het proceseigenaarschap belegd bij het eerstelijns management en wordt gefaciliteerd door de IV organisatie (denk aan bijvoorbeeld de architectuur). UWV verkent momenteel hoe de sturing op de klantreizen kan worden geborgd binnende |

| # | Reflectie & aanbeveling  | Managementreactie   |
|---|--|---|
|   | overwegen het ontwerp van de primaire bedrijfsprocessen te baseren op de Klantreizen.  | organisatie en hoe het geschetste unit-overstijgende proceseigenaarschap hierin past of dat dit op een andere manier geborgd moet worden.   |
| 3 | <p><b>Creëer draagvlak</b></p> <p>Er leiden vele wegen naar Rome om de cultuur te veranderen. Vaak wordt dankbaar gebruik gemaakt van vereisten die in- of externe toezichthouders opleggen. Maar het heeft veruit de voorkeur een eigen intrinsieke vanzelfsprekendheid tot stand te brengen. Dat is niet makkelijker maar wel beter dan dat er van buitenaf een verplichting wordt opgelegd. Er zal een plan de campagne moeten worden opgesteld om het meest geëigende pad voor UWV uit te stippelen. Voorbeelden van enkele sowieso toepasbare insteken zijn: de kracht van herhaalde communicatie (stipje op de horizon zetten van het beoogde doel, de belangrijkste te realiseren (tussentijdse) mijlpalen, het tijdpad etc.), het gebruik van motto's, het delen van successen/positieve effecten etc.</p> <p>Tevens is toepassing van een methodiek zoals Hearts &amp; Minds van CPI te overwegen.</p>              | <p>Wij onderschrijven het belang van het creëren van draagvlak voor risicomanagement en hebben hierop verschillende acties ingezet.</p> <p>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 tevens aandacht is voor de ontwikkeling van onze risicocultuur door middel van risicoleiderschap.</p> <p>Vanuit FEZ en BC&amp;K zullen we regelmatig aandacht vragen voor het onderwerp risicomanagement en voor de cultuur van risicoleiderschap. Vanuit FEZ zullen we rapporteren over de voortgang en de aandacht voor het onderwerp UWV-breed, en als dat nodig is om bijsturing vragen.</p> |
| 4 | <p><b>Introduceer een 'risicomanagement readiness' dashboard-rapportage</b></p> <p>Introduceer een overkoepelende dashboard-rapportage over de voortgang van de implementatie binnen de bedrijfsonderdelen. Het dashboard dient de stand van zaken zoveel mogelijk op basis van SMART-criteria (percentages, schalen, stoplichten) inzichtelijk te maken; 'vrije tekst' dient zoveel mogelijk te worden vermeden. Indien realisatie achterblijft bij planning of als (te) weinig voortgang wordt geboekt ten opzichte van de voorgaande rapportage, dient de oorzaak daarvan te worden aangegeven. Mocht de achterstand niet zonder meer kunnen worden ingelopen, dan dient te worden aangegeven wat nodig is om de betreffende activiteit alsnog tijdig te kunnen realiseren. Daarover dient dan besluitvorming plaats te vinden. De frequentie van de voortgangsrapportage zou op halfjaarlijks kunnen worden gesteld.</p> | Wij onderschrijven deze aanbeveling en gaan in het vervolg in de UWV tertaalrapportage de voortgang opnemen over het doorontwikkelplan risicomanagement. Als input daarvoor zorgen we als FEZ voor het gestructureerd en gestandaardiseerd ophalen van de stand van zaken / 'readiness' per bedrijfsonderdeel met het risicomanagementbeleid en het doorontwikkelplan als richtlijn.  |
| 5 | <p><b>Verzorg periodiek een risico-rapportage</b></p> <p>Ontwerp een rapportagestructuur met behulp waarvan (de beheersing van) risico's als zodanig snel en eenduidig inzichtelijk kan worden gemaakt.</p>  | <p>Wij onderschrijven deze aanbeveling en geven daar op een volgende manier opvolging aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Via de reguliere planning- en controlcyclus wordt door elk bedrijfsonderdeel gerapporteerd over de risico's en de voortgang van de beheersing. FEZ actualiseert dit proces momenteel en deze aanbeveling wordt hierin meegenomen.</li> <li>- We zorgen dat minimaal eens per jaar een goede rapportage wordt besproken in de RvB/Groepsraad over de top risico's en de mate van beheersing daarvan ten opzichte van de door de RvB vastgestelde risicobereidheid.</li> </ul>  |
| 6 | <p><b>Zorg voor een, in de tijd gebalanceerde invoering van instrumenten</b></p> <p>Het is niet de vraag 'of' maar veel meer 'wanneer' het instrumentarium (in extenso) moet worden geïmplementeerd.</p>   | Wij onderschrijven deze aanbeveling. We gaan met het directieteam van elk organisatieonderdeel in gesprek over het belang van risicomanagement, de uitkomsten van de evaluatie risicomanagement van het betreffende organisatieonderdeel én de introductie van het nieuwe risicomanagementbeleid. Tevens gaat besproken worden wat er nodig is, en op welke termijn, om binnen het organisatieonderdeel stappen te zetten op dit vlak van risicomanagement en de verdere ontwikkeling van de cultuur van risicoleiderschap.   |
| 7 | <p><b>Selecteer en implementeer een GRC-tool</b></p> <p>Zodra bedrijfsonderdelen meer risico-minded zijn, zullen zij automatisch de voordelen van een GRC-tool inzien en implementatie daarvan ondersteunen. Het selecteren en implementeren van tooling vraagt veel tijd (6 à 9 maanden). Het is daardoor zaak dit tijdig op te starten maar niet veel eerder dan dat het risicomanagementbeleid en de organisatorische inbedding daarvan min of meer zijn uitontwikkeld.</p>   | Wij onderschrijven deze aanbeveling, maar voorzien dat GRC-tooling pas vruchten gaat afwerpen als de volwassenheid op het gebied van risicomanagement is toegenomen en de aanpak binnen geheel UWV uniform wordt toegepast. Het past daarmee in een volgende ontwikkelfase. We starten binnenkort wel een verkenning waarin we onderzoeken waar een GRC-tool aan moet voldoen en hoe een tool de GRC-processen op een goede manier kan ondersteunen.  |

| #  | Reflectie & aanbeveling   | Managementreactie  |
|----|---|--|
|    |   | Als onderdeel van de voorbereiding op de UWV-brede aanbesteding 'Modernisering Informatievoorziening Bedrijfsvoering' wordt GRC meegenomen als aan te besteden proces.   |
| 8  | <b>Introduceer een incidentenregister</b><br>In het doorontwikkelplan wordt voorgesteld een incidentenregister te introduceren. Dit voorstel wordt ten volle ondersteund: het stelt UWV in staat om de oorzaak, het karakter (eenmalig vs. structureel) en de (potentiële) financiële schade van incidenten te analyseren. Op basis daarvan kunnen zo nodig verbeteracties worden benoemd. En niet in de laatste plaats, het fungeert als waardevol communicatiemiddel richting de bedrijfsonderdelen over de vraag 'waarvoor doen we het?' | Wij onderschrijven de aanbeveling. Het onderwerp krijgt reeds al veel aandacht binnen UWV. Aanvullend op deze aandacht nemen we het leren van incidenten op in het beleid m.b.t. kwaliteitsmanagement dat dit jaar wordt geformuleerd.   |
| 9  | <b>Organisatorische positionering Risicomanagement</b><br>Gegeven de fase waarin risicomanagement zich bevindt, is de huidige positionering verdedigbaar. Op termijn is een onafhankelijk positionering met een directe rapportage lijn naar de RvB wenselijk.  | De directeur FEZ is stelselverantwoordelijk en rapporteert direct aan de RvB. We laten de positionering dat invulling geeft aan deze stelselverantwoordelijkheid voor risicomanagement voor nu zoals deze is en stellen voor om dit punt expliciet mee te nemen bij een evaluatie risicomanagement die eind 2025/begin 2026 zal worden uitgevoerd.   |
| 10 | <b>Concretiseer het Doorontwikkelplan</b><br>Om te voorkomen dat het een inspanningsverplichting is (en geen resultaatverplichting) behoeft het plan aanscherping met name qua resourcing (kwantitatief en kwalitatief), timing en condities waaraan dient te worden voldaan teneinde de activiteiten te kunnen realiseren. De RvB dient dit plan goed te keuren en nadrukkelijk te ondersteunen.   | Wij onderschrijven het belang van concretisering en doen dit in gesprek met de directieteams van de organisatieonderdelen. Dit omdat uit de evaluatie binnen de organisatieonderdelen naar voren komt dat de volwassenheid in de mate van risicoleiderschap tussen de organisatieonderdelen en ook de procesmatige kant van risicomanagement nog veel verschillen laat zien. Dit betekent dat de benodigde ontwikkeling per organisatieonderdeel ook zal verschillen.<br><br>Het UWV-brede doorontwikkelplan is op 9-7-2024 goedgekeurd door de RvB. |
| 11 | <b>Zorg voor consistentie in alle uitingen</b><br>Zorg voor consistentie op basis van de COSO-categorisering tussen methodiek, verbetervoorstellen en volwassenheidsniveau. Dit is relatief eenvoudig te realiseren door Bijlage I uit het Doorontwikkelplan risicomanagement UWV – februari 2024 (Overzicht Doorontwikkelplan per COSO-principe) als leidraad in het hoofddocument op te nemen.  | Wij zorgen voor consistentie in de uitingen langs voor UWV herkenbare terminologie en dit is beschreven in het nieuwe risicomanagementbeleid.  |
| 12 | <b>Integreer en concretiseer evaluatie-gerelateerde informatie</b><br>Bewerkstellig integratie, samenhang en consistentie tussen documenten. Voeg meer dashboard-achtige informatie toe (bijv. door toepassing van stoplichten, wegingen etc.) teneinde de lezer zich snel een (afgewogen) beeld te kunnen laten vormen over het geheel aan informatie.   | Wij onderschrijven de aanbeveling. Ten tijde van de werkzaamheden van CPI waren er verschillende documenten over de evaluatie. Inmiddels is dat geïntegreerd in de 'Samenvatting Evaluatierapport en Doorontwikkelplan Risicomanagement UWV 2024'.<br><br>In de UWV tertaalrapportages wordt de voortgang op de doorontwikkelacties risicomanagement gerapporteerd.  |