

Aan



Onderwerp

Reflectie op de Evaluatie en het Doorontwikkelplan 2024 Risicomanagement UWV

Datum

13 mei 2024

Aan CPI is gevraagd een reflectie te geven op de evaluatie risicomanagement die is uitgevoerd door FEZ/PC&A/KRB en de vervolgstappen die op basis van de evaluatie worden voorgesteld. Daarnaast beantwoorden wij de vraag of de geplande doorontwikkeling bijsturing behoeft.

Met plezier hebben we uitvoering gegeven aan deze opdracht, niet in de laatste plaats door de prettige samenwerking met het team FEZ/PC&A/KRB.

In dit memo komen achtereenvolgens de volgende onderwerpen aan de orde:

1. Aanpak
2. Context
3. Executive samenvatting

Bijlagen

- A. Ontvangen documentatie
- B. Gesignaleerde vorderingen op het terrein van risicomanagement
- C. Integraal overzicht reflecties en aanbevelingen
- D. Hearts & Minds™ -model CPI

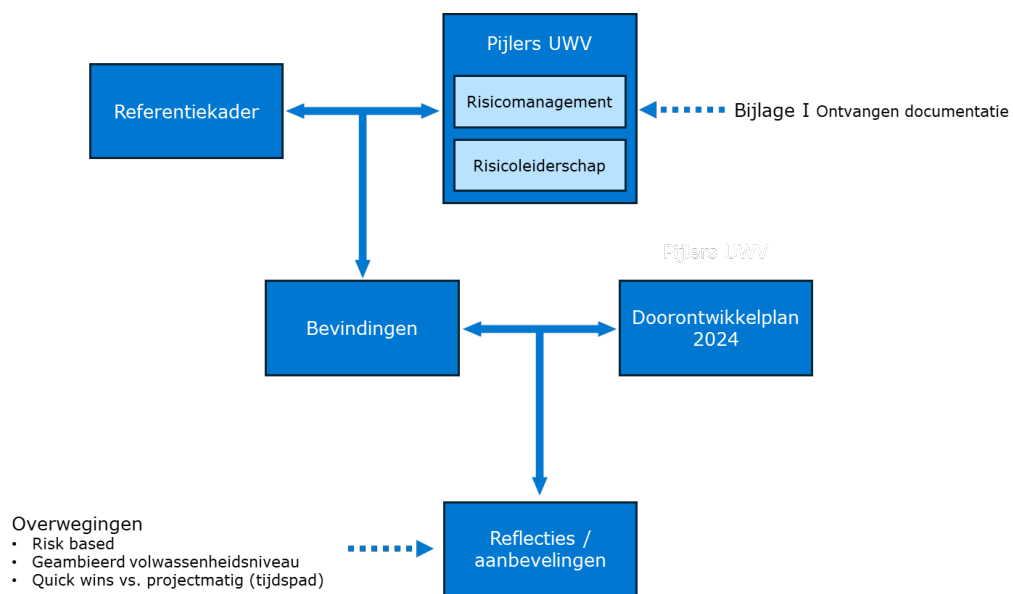
1. Aanpak

Het rechttoe rechtaan reflecteren op de *Evaluatie risicomanagement 2024* en het daarop gebaseerde *Doorontwikkelplan 2024* bergt het risico in zich dat de opdrachtuitvoering door CPI feitelijk een herhaling van zetten wordt van hetgeen door FEZ/PC&A/KRB is gedaan en dat de uitkomsten van beide exercities dan min of meer gelijk zijn.

Om die reden is ervoor gekozen zelf een referentiekader op te zetten en dit te spiegelen aan de door FEZ/PC&A/KRB aangereikte documentatie (zie bijlage A).

De bevindingen die daaruit voortvloeien zijn gehouden tegen het *Doorontwikkelplan 2024* hetgeen resulteert in een aantal reflecties/aanbevelingen (zie bijlage C).

Een en ander is onderstaand schematisch weergegeven.



2. Context

UWV valt onder de verantwoordelijkheid van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid¹.

UWV is ontstaan door de integratie van een aantal zelfstandige overheidsinstanties. Elk van de instanties kende zijn eigen cultuur en werkwijze. Deze diversiteit is tot op heden merkbaar binnen het UWV.

Enkele incidenten die zich de voorgaande jaren hebben voorgedaan zijn aanleiding geweest om risicomanagement expliciet op de agenda te zetten en onderdeel te laten worden van de bedrijfsvoering en integraal management.

De regiefunctie voor inbedding van risicomanagement is centraal belegd, te weten bij FEZ/PC&A/KRB.

Het team staat voor de volgende uitdagingen:

UWV-breed



- Naast risicomanagement moeten er veel andere ballen in de lucht worden gehouden.
- Dient er antwoord te worden gegeven op vragen als: Zijn we met risicomanagement geholpen? Brengt het ons iets?



- Het is een continu afwegen van te realiseren doelen, beschikbare middelen, tijd, prioriteiten etc.
- Wanneer is goed, goed genoeg?
- Het is de balans vinden tussen 'vergaand formaliseren' vs. 'lean & mean'

In de functionele relatie met de BC&K-afdelingen binnen de bedrijfsonderdelen

Zorgdragen voor
'Vrijheid in gebondenheid'

¹ Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) is als zodanig extern toezichthouder; het interne toezicht is belegd bij de Audit Advies Commissie van UWV.

3. Executive samenvatting

CPI heeft de *Evaluatie risicomanagement 2024* en het daarop gebaseerde *Doorontwikkelplan 2024* beoordeeld. Op basis van de ons ter beschikking gestelde documentatie en de gesprekken met het team FEZ/PC&A/KRB hebben wij geconstateerd dat UWV sinds 2019 aanzienlijke vorderingen heeft gemaakt op het terrein van risicomanagement (zie bijlage B).

Naar aanleiding van onze beoordeling van de 'Evaluatie Risicomanagement 2024' en het daarop gebaseerde 'Doorontwikkelplan 2024', hebben wij een aantal aanbevelingen gedaan (zie bijlage C).

Wij zijn van mening dat de volgende acties/aanbevelingen de belangrijkste zijn en zullen leiden tot een hogere volwassenheid van het risicomanagement binnen het UWV;

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). Overweeg om risicomanagement te ondersteunen met tooling, zoals een GRC-tool.
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.
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 interdependencies onvoldoende in beeld zijn.
4. Zorg ervoor dat risicomanagement op de verschillende niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) goed wordt doorleefd. Door enerzijds van 'moeten' naar 'willen' te bewegen (bijvoorbeeld door de Hearts & Minds™-methodiek te hanteren) 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.
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 risico profiel van de organisatie).

Bijlage A – Ontvangen documentatie

Ontvangstdatum	Titel
20240306	2022 RVB voorlegger Risicomanagement beleid v0.4 2022 Stand van risicomanagement UWV en doorontwikkelplan 24.10.2022 2022 Voorlegger RvB stand van risicomanagement en doorontwikkelplan 2023 Uitvraag evaluatie risicomanagement door BCenK 2024 Doorontwikkelplan Risicomanagement UWV - februari 2024 2024 Evaluatierapport Risicomanagement UWV - februari 2024 2024 Risicomanagementbeleid UWV - v0.96 Evaluatie bedrijfsonderdelen Evaluatie risicoleiderschap Handhaving Evaluatie risicomanagement 2023 C-ICT 25012024 Evaluatie risicomanagement BCK FB dec 2023 Evaluatie Risicomanagement bij HRM 2023 Evaluatie risicomanagement door BCenK BenB Evaluatie risicomanagement GD v1.0 def FEZ -Risicomanagement SMZ Risicoleiderschap binnen UWV Werkbedrijf_feb2024_v1 Roadmap risicomanagement DHH JP cyclus 2024, versie 231205 Voorlegger Evaluatie Risicomanagement Divisie Uitkeren 1.0
20240307	Presentatie start CPI
20240311-100	Organisatieschema_FEZ per 1-1-2024
20240311-211	Agendastukken FO - 20230525 Agenda FO - 25 mei 2023 def Kans en impact - mei 2023 Ruwe input risico's vanuit schouw 25 mei Samengevat mei 2023 Tertiaalverslag UWV risicoparaagraaf
20240311-212	Agendastukken FO - 20231123 FO agenda 23-11-2023 Voorlegger Risicoschouw Concept notulen FO 23 november 2023 Status maatregelen Verzamelde registers
20240311-213	Stukken Groepsraad Conceptverslag Groepsraad d.d. 24 augustus 2023_risicodialoog Risicodialoog Groepsraad 24082023v0.3
20240311-214	Cyclusinstructie Werkset Managementrapportage 2023 1.0 Jaarplan 2024 5c_2023 04 01 Begrotingsinstructie 5d_2023 04 01 Format jaarplan 2024 v1.0 Werkset 2024 3a Voorlegger concept werkset 2024 3b Werkset Managementrapportage 2024 0.3 3b I Frequentie van rapporteren 2024 3b II Bijlage format nacalculatie 2024
20240311-215	Expertisetafel Agenda UWV Risico-expertisetafel - 15 juni Uitnodigingstekst UWV risico expertisetafel 15 juni as Toprisico's UWV - status mei 2023 - samenvatting Kans en impact - mei 2023 foto aantekeningen expertisetafel_15 juni Expertisetafel risicomanagement 27 februari_ agenda & oproep om vooraf je (risico)register te delen
20240311-221	Info onderdelen cyclus 41 23 BCK 01b Maandrapportage Werkbedrijf - Augustus 2023 - Concept 221001 jaarplan uitkeren 2023 definitief Actueel overzicht Risico's STRA-TACT-RMP Definitief Uniform Risicoregister C-ICT v1.0 voor risicoschouw 2023 Divisierapportage Uitkeren april definitief Divisierapportage Uitkeren augustus definitief ii. MaRap_C-ICT_April 2023_v1.1 Jaarplan C-ICT 2023 v1.0 DEF naar FEZ Maandrapportage Werkbedrijf- April 2023 - RvB - Kopie MaRap_C-ICT_Augustus 2023_v1.0 RE_ Kan je helpen om wat spullen te verzamelen voor CPI Uniform Risicoregister_WB_mei2023 Werkbedrijf jaarplan 2023
20240311-222	Kwaliteitskader PB 202110 mail 20240311-2e verzameling dl 2-2 - Kwaliteitskader PB oktober 2021 v4.0
20240312	IAD 20200416 Rapport risicomanagement UWV_definitief_wg Eindrapportage versterking risicomanagement Rapport risicomanagement UWV v1.0
20240313	Volwassenheidsmodel risicomanagement
20240318	Eindrapport Meldcultuur UWV - DEFINITIEF

Bijlage B – Gesignaleerde vorderingen op het terrein van risicomanagement

In 2019 is UWV gestart met risicomanagement. Sindsdien zijn flinke stappen gezet om risicomanagement verder te professionaliseren en te werken langs de lijnen van risicoleiderschap.

Onderstaand wordt een schets gegeven van het beeld dat daarover is ontstaan.

Allereerst dient te worden opgemerkt dat het goed is dat risicomanagement cyclisch wordt geëvalueerd en dat dat niet alleen door FEZ/PC&A/KRB zelf vanuit een ivoren toren gebeurt maar in samenspraak met het 2^e lijns risicomanagement in de bedrijfsonderdelen.

Leidraad voor Risicomanagement

- UWV baseert haar beleid op een breed-gedragen methode: COSO ERM 2017.

De pijlers binnen UWV voor Risicomanagement zijn:

- Risicomanagement
- Risicoleiderschap

Doelstelling

- Binnen de kaders van haar missie & visie heeft UWV doelstellingen en uitgangspunten voor risicomanagement geformuleerd.

Risicomanagement-beleid

- Beleid is geformuleerd
- Herijking vindt periodiek plaats onder regie van FEZ/PC&A/KRB in samenspraak met het 2^e lijns risicomanagement in de bedrijfsonderdelen.

Er zijn geformaliseerde, periodieke overleggrems

- Het Risicomanagement community overleg
- Overleggrems met risicomanagement als vast onderdeel van een uitgebreidere vergaderagenda (RvB, SDO, FO)

Organisatie-breed worden awareness-sessies gegeven.

- Risicomanagement-gerelateerde documentatie wordt gepubliceerd op DWU.

Besluitvormingsdocumenten dienen te worden voorzien van een risicoparagraaf.

Risicomanagementproces (methodisch)

- Voor het risicomanagementproces wordt het DOD-model toegepast.

Risicoclassificatie

- Risico's worden grofweg onderverdeeld in 4 hoofdcategorieën: strategisch, governance, financieel en compliance

Risicobeoordeling

- Voor het beoordelen van de risico's wordt gebruik gemaakt van de 'heatmap'-techniek: op basis van een gewogen [kans*impact]-weging wordt primair het bruto risico en vervolgens – na het benoemen van één of meerdere beheersmaatregelen – het netto risico's bepaald.

Vastlegging

- Voor de vastlegging van risico's wordt gebruik gemaakt van het zgn. risicoregister; een dynamisch document dat periodiek (of eerder indien daartoe aanleiding) herijkt wordt.

Monitoren

- Het monitoren van risico's binnen een bedrijfsonderdeel wordt door de divisies en staven zelf gedaan.
- De overkoepelende, strategische risico's voor UWV worden door FEZ/PC&A/KRB gemonitord.

Rapporteren

- Er zijn diverse rapportages. De verantwoordelijkheidsstructuur voor het tot stand brengen van rapportages is gelijk aan de structuur zoals genoemd bij Monitoring: bedrijfsonderdeel specifieke rapportages worden verzorgd door BC&K in de betreffende unit en de organisatie-brede rapportages door FEZ/PC&A/KRB.

Governance

- Organisatorisch wordt het '3 lines'-model toegepast.

Binnen het aandachtgebied Risicomanagement worden onderkend:

- Functionele en hiërarchische relaties
- Laterale verbanden (Expertisetafel)
- Een gelaagd portfoliomanagement op programma's en projecten

Daarmee komen impliciet de relaties vanuit een RUN & CHANGE-perspectief tot uiting.

- FEZ/PC&A trekt Risicomanagement organisatie-breed; geen 'ivoren toren' exercitie.

Risicoleiderschap

- Er wordt verwoord wat UWV onder risicoleiderschap verstaat en wat beoogd wordt.

Doorontwikkelplan

- Er vindt periodiek een evaluatie plaats
- UWV kent een matrix 'norm volwassenheidsniveau'
- De uitkomsten van de evaluatie alsmede de FEZ/PC&A/KRB-eigen inzichten (w.o. een inschaling van het volwassenheidsniveau) hebben geleid tot een herzien Doorontwikkelplan ten einde het volwassenheidsniveau op het minimaal vereiste/gewenste UWV-niveau (niveau 3) te brengen.
- Er wordt in het plan (weliswaar als bijlage) een relatie gelegd tussen de verbetervoorstellen en het COSO ERM framework.
- Er zijn eigenaren aan de voorstellen toegewezen evenals een startjaar en/of realisatiejaar.

Samenvatting

Veel risicomanagement-ingrediënten zijn voor handen en worden gradueel verbeterd cq. aangescherpt op basis van een systematische, continue aanpak.

Bijlage C – Integraal overzicht reflecties en aanbevelingen

Belangrijke reflecties/aanbevelingen op basis van voornoemde de bevindingen zijn navolgend beschreven.

Reflectie / Aanbeveling 1 – Completer risicomanagementbeleid methodisch

Op dit moment is de risicomanagement-methodiek slechts ten dele beschreven in het beleid: het reikt tot het identificeren van risico, het inschatten van bruto risico's, het aangeven van de risico-response (overigens zonder dat de risicobereidheid geëxpliciteerd is) en het inschatten van het netto-risico.

Aan de hierop volgende fases wordt nog geen aandacht besteed: a) het toepassen van monitoring controls, b) het testen daarvan en c) het managen van issues.

Aanbeveling

Completer 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.

Reflectie / Aanbeveling 2 – Neem de volledige organisatorische reikwijdte in ogenschouw

De evaluatie heeft plaatsgevonden in samenspraak met alle divisies en staven, uitgezonderd Audit Dienst, Communicatie, Strategie-Beleid & Kenniscentrum en Bestuurszaken. Door de participanten is risicomanagement geëvalueerd vanuit het beeld over het eigen bedrijfsonderdeel. Gegeven de fase waarin risicomanagement zich bevindt, volstaat deze 'unit-afgebakende' insteek. Dat geldt ook voor het feit dat alleen de RUN-processen in ogenschouw zijn. Met deze insteek wordt echter voorbij gegaan aan de meer complexe en risicovollere processen, te weten a) laterale processen, b) CHANGE-processen en c) unit-overstijgende ketenprocessen.

Ad a) Laterale processen

Er is een goede stap gezet met het instellen van de Expertisetafel. De governance rondom dit gremium dient nog nader te worden uitgewerkt teneinde (risicomanagement)eigenaarschap voor de thema's die hierin aan de orde komen, te kunnen beleggen.

Ad b) CHANGE-processen

In principe herbergen veranderprocessen meer risico in zich dan de uitvoering van reguliere processen. Verhoogde dijkbewaking is dan geboden.

Veranderingen worden veelal projectmatig dan wel in programmavorm doorgevoerd. Binnen C-ICT is een governance-structuur voor het beheersen van projecten/programma's op diverse niveaus ingeregeld. Risico's worden daarbinnen veelal beschouwd vanuit een projectbeheersingsperspectief en daarmee in GOTIK-termen (geld-organisatie-tijd-informatie-kwaliteit) tot uiting gebracht. Een risicobeoordeling van de projectdoelstelling op de bedrijfsvoering (ergo, een meer inhoudelijke impact-analyse) vindt nog niet plaats.

Ad c) Unit-overstijgende ketenprocessen

Het is relatief eenvoudig om aan processen die binnen één organisatieonderdeel plaatsvinden het proces-/risico-eigenaarschap toe te kennen. Zodra processen door meerdere bedrijfsonderdelen lopen, wordt dat lastiger. Welk onderdeel is overall verantwoordelijk voor een dergelijk proces? Unit-overstijgende processen hebben niet alleen een complicerende factor voor wat betreft het aanduiden van het eigenaarschap. Deze processen zijn veelal ook risicovoller en dienen derhalve integraal in scope van risicomanagement te zijn.

UWV kent een 'proceshuis' maar dat wordt niet actief beheerd. Om die reden kan daar weinig/geen gebruik van worden gemaakt voor beoordeling van risico's binnen ketenprocessen.

Aanbeveling

Het verdient aanbeveling om op basis van business process modeling (op 'hoog' niveau) eigenaarschap te beleggen voor unit-overstijgende processen. Het is te overwegen het ontwerp van de primaire bedrijfsprocessen te baseren op de Klantreizen.

Reflectie / Aanbeveling 3 – Creëer draagvlak

Risicomanagement kent 2 pijlers: a) een ‘harde’ vaktechnische kant (methoden, technieken en tools) en b) de ‘zachte’ organisatie-culturele kant (draagvlak resulterend in risicoleiderschap). Implementatie van beide is geen sine cure. Het opzetten van de 1^e pijler vergt een aanzienlijke inspanning maar is een ‘instrumentele’ exercitie en daarmee uitvoerbaar. Implementatie van de 1^e pijler zal echter op weerstand stuiten zolang niet is gezorgd voor draagvlak. De creatie daarvan is veel weerbarstiger. Het vraagt een ‘change in mindset’ zodanig dat risicoleiderschap als een vanzelfsprekend onderdeel van integraal management wordt beschouwd. De mate waarin risicomanagement en -leiderschap ‘vanzelfsprekend’ zijn, varieert momenteel binnen de UWV-organisatie. Dat maakt dat een ‘one-fits-all’-aanpak niet zonder meer volstaat. Een aantal stappen dient te worden doorlopen teneinde een transitie in mindset te bewerkstelligen van ‘Onbewust onbekwaam’ naar ‘Bewust onbekwaam’ naar ‘Bewust bekwaam’ en tenslotte ‘Onbewust bekwaam’.

Aanbeveling

Er leiden vele wegen naar Rome om de cultuur te veranderen. Vaak wordt dankbaar gebruik gemaakt van vereisten die in- of externe toezichhouders 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. Tevens is toepassing van een methodiek zoals Hearts & Minds van CPI (zie *Bijlage D*) te overwegen.

Anders gezegd, zonder meer starten in een strak keurslijf (ticht control) is veelal gedoemd te stranden. In de opstartfase verdient ‘loose control’ meer de voorkeur. Pas als er draagvlak is gecreëerd, kan de balans worden verlegd naar formelere regievoering. Dat meer formele karakter komt dan ook tot uiting in de HR-cyclus: van ‘intenties/verwachtingen uitspreken’ naar het ‘concrete afspraken maken over performance’

Reflectie / Aanbeveling 4 – Introduceer een ‘risicomanagement readiness’ dashboard-rapportage

De invoering van risicomanagement wordt ondersteund door een activiteitenplanning (incl. tijdspad). Naderhand blijkt dat niet altijd de voortgang is geboekt, die werd beoogd.

Aanbeveling

Introduceer een overkoepelende dashboard-rapportage over de voortgang van de implementatie binnen de bedrijfssonderdelen. 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.

Reflectie / Aanbeveling 5 – Verzorg periodiek een risico-rapportage

Net zoals het momenteel lastig is om een (samenvattend) beeld te vormen over de stand van zaken van de implementatie en de voortgang in de realisatie van de verbetervoorstellen, is het lastig om vinger aan te pols te houden over de (beheersing van) risico’s door de diverse geledingen binnen UWV. Als de RvB vraagt om over een uur daarin inzicht te bieden, zal worden geantwoord dat dat op een zo’n korte termijn geen haalbare kaart is.

Aanbeveling

Ontwerp een rapportagestructuur met behulp waarvan (de beheersing van) risico’s als zodanig snel en eenduidig inzichtelijk kan worden gemaakt.

Reflectie / Aanbeveling 6 - Zorg voor een, in de tijd gebalanceerde invoering van instrumenten

Het intensief focussen op de methode, technieken en tools in de opstartfase werkt niet bevorderlijk voor het verkrijgen van draagvlak; integendeel, het kan zelfs averechts werken. Het kan worden ervaren als een verplichting en een papieren tijger, wat alleen maar extra werk impliceert zonder dat het iets brengt.

Toch is het onvermijdelijk/noodzakelijk om het risicomanagement-instrumentarium op enig moment volledig te implementeren: 'tell me, show me, proof me'.

Aanbeveling

Het is niet de vraag 'of' maar veel meer 'wanneer' het instrumentarium (in extenso) moet worden geïmplementeerd.

Reflectie / Aanbeveling 7 – Selecteer en implementeer een GRC-tool

Op dit moment wordt voor risicomanagement nog geen gebruik gemaakt van een GRC-tool. Om diverse redenen is dat momenteel verdedigbaar waarbij met name te noemen zijn: a) het risicomanagementbeleid moet nog verder worden uitgekristalliseerd en b) het ontbreken van draagvlak daarvoor binnen de bedrijfsonderdelen.

Desalniettemin, een GRC-tool biedt ondersteuning aan het doorvoeren van meerdere aanbevelingen en kent daarnaast nog tal van voordelen: het gebruik van één (afdwingbare) taal, gegevens van bedrijfsonderdelen kunnen tot elkaar worden gebracht en zijn te aggregeren, alle data beschikbaar in één omgeving, één bron voor monitoring, analyse en rapportage etc. Dit alles maakt de kans op fouten aanzienlijk geringer. Tenslotte, er wordt een enorme efficiëncyslag mee geslagen.

Aanbeveling

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.

Reflectie / Aanbeveling 8 – Introduceer een incidentenregister

Van een incidentenregister wordt momenteel nog geen gebruik gemaakt.

Aanbeveling

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?'

Reflectie / Aanbeveling 9 - Organisatorische positionering Risicomanagement

Op dit moment is Risicomanagement organisatorisch binnen FEZ belegd. Dat maakt dat de slager zijn eigen vlees keurt. Op basis van het '3 lines'-model verdient het aanbeveling Risicomanagement organisatorisch zodanig in te bedden dat het in staat is onafhankelijk en objectief te handelen ten opzichte van alle bedrijfsonderdelen.

Aanbeveling

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.

Reflectie / Aanbeveling 10 – Concretiseer het Doorontwikkelplan

Het Doorontwikkelplan is ambitieus. Het omvat veel initiatieven die binnen een relatief kort tijdsbestek dienen te worden gerealiseerd. Het motto zou moeten zijn ‘Ambitieuw maar realistisch’. Op basis van het huidige plan is het realiteitsgehalte niet in te schatten omdat dit niet voldoende SMART is. Je committeert je dan aan iets ‘ongrijpbaars’.

Aanbeveling

Om te voorkomen dat het een inspanningsverplichting is (en geen resultaatverplichting) heeft 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.

Reflectie / Aanbeveling 11 – Zorg voor consistentie in alle uitingen

COSO ERM 2017 vormt methodisch de grondslag voor risicomanagement binnen UWV. Deze methodiek kent 5 hoofdcategorieën die nader zijn onderverdeeld in 20 subcategorieën.

Er heeft een inschatting van het volwassenheidsniveau van risicomanagement plaatsgevonden. Deze is tot stand gebracht door alle COSO-(sub)categorieën te scoren (zie het document Volwassenheidsmodel risicomanagement en het document Volwassenheidsscore integraal risicomanagement UWV – Evaluatierapport risicomanagement UWV februari 2024).

Voor het rubriceren van de verbetervoorstellen in het *Doorontwikkelplan 2024* is aansluiting gezocht bij de thema’s die in het eerdere *Doorontwikkelplan (2022)* zijn benoemd. Deze thema’s verhouden zich niet tot de COSO-categorieën en daarom ook niet tot de volwassenheidsmatrix.

Aanbeveling

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.

Reflectie / Aanbeveling 12 – Integreer en concretiseer evaluatie-gerelateerde informatie

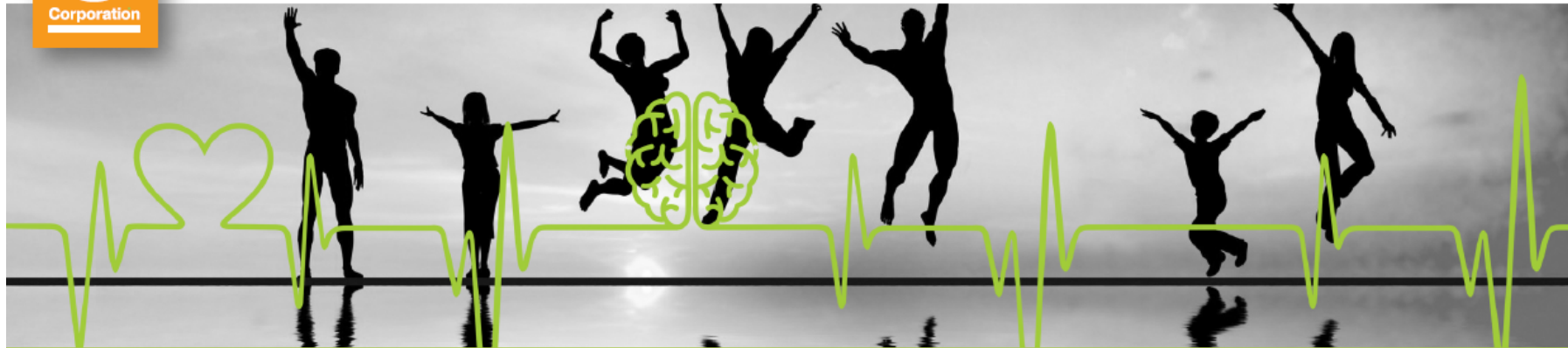
Voorgaand punt heeft een enigszins breder geldend karakter. Om tot een doorontwikkelplan te komen zijn diverse documenten gehanteerd: de Uitvraag evaluatie risicomanagement, het Evaluatierapport (incl. de onderliggende evaluaties van de bedrijfsonderdelen), het Volwassenheidsmodel, en het Doorontwikkelplan zelf. De veelheid aan documentatie bemoeilijkt de vorming van een overall beeld.

Daarnaast is genoemde documentatie veelal ‘beschrijvend’.

Aanbevelingen

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.



Hearts & Minds™

Hearts & Minds™ is oorspronkelijk ontwikkeld voor het verbeteren van gedrag in de context van HSE – Health, Safety & Environment. CPI heeft het gedachtengoed doorontwikkeld naar governance, finance, risk & compliance, integriteit en (digitale) transformatie. Dit zijn bedrijfsvlakken waar de verschuiving van "Ik moet" naar "Ik wil" van cruciaal belang is.

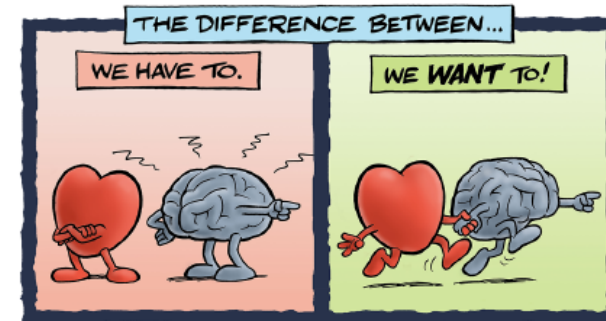
Hearts & Minds™ is wereldwijd met succes door meer dan 500 bedrijven uit verschillende sectoren toegepast voor grootschalige culturele veranderingen.

TOP PRESTATIES WORDEN ALLEEN BEHAALD WANNEER WE HOOFD ÉN HART VAN MENSEN VOOR ONS WINNEN

Managementsystemen functioneren het best in een cultuur waarin de mensen gemotiveerd zijn om de vastgelegde taken uit te voeren. Dit geldt zeker voor de gebieden governance, finance, risk & compliance, integriteit en (digitale) transformaties. Om gedrag in deze gebieden te verbeteren is een aanpak nodig die mensen helpt om hoofd **én** hart op structurele wijze te benutten.

Hearts & Minds™ is een filosofie, methodologie en toolkit om in een organisatie de **intrinsieke motivatie** van mensen te versnellen:

- Een **wetenschappelijk onderbouwde** methodologie;
- Een **bewezen gedragsveranderingsproces** om te komen tot zowel bewustzijn als de wil om te slagen;
- Een **volledige aanpak** met tools, actieplannen en ervaren facilitators.



v 19.1

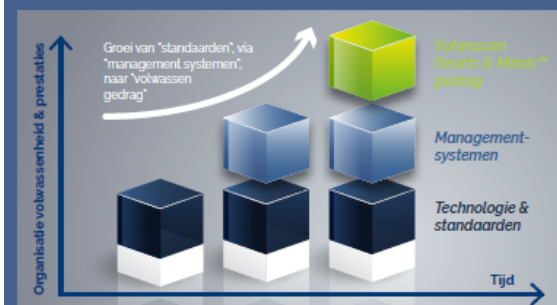
Hearts & Minds™

TRANSFORMATION CONSULTING
in Risk, Finance, Governance & Compliance

Purpose • People • Process • Technology

De ultieme verschuiving van "moeten" naar "willen"

Topprestaties vergen hoofd én hart



Hearts & Minds™ onderscheidt drie essentiële aspecten die gedrag kunnen verbeteren van 'moeten' naar 'willen':

- Technologie & Standaarden
- Managementsystemen
- Volwassen Gedrag

Topprestaties kunnen alleen worden verwezenlijkt door het optimaliseren en harmoniseren van alle drie de onderdelen en op deze manier hoofd én hart van mensen te winnen.

Een aanpak met een gedegen wetenschappelijk fundament

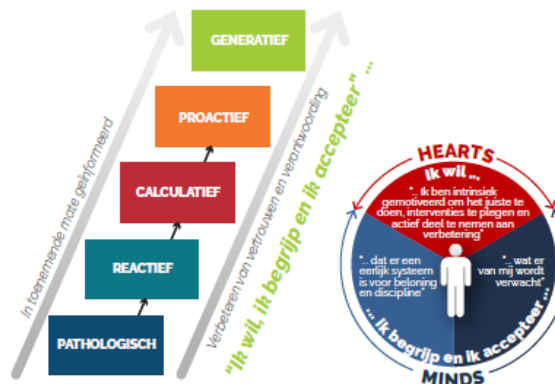
Uitgebreid Hearts & Minds™ onderzoek¹ toont aan dat context van bepalende invloed is op het gedrag van mensen. Context bestaat onder meer uit:

- *Tone at the top* en voorbeeldgedrag;
- Belonings-/bestraffingsstelsel;
- Beschikbaarheid en kwaliteit van training, beleid/procedures.

¹⁾ Gebaseerd op meer dan 20 jaar gedragsonderzoek door de universiteiten van Manchester, Aberdeen en Leiden.

Ik Begrijp, ik Accepteer en ik Wil!

Organisatiecultuur is de som van individuele gedragingen die medewerkers laten zien. Het basisconcept van Hearts & Minds™ is de *Culture Maturity Ladder*:



- Betere prestaties zijn alleen te verwezenlijken door zowel aan de harde kant (Technologie & Standaarden en Management Systemen) als aan de zachte kant (context en gedrag) te werken;
- Het bereiken van hogere niveaus van volwassenheid vergt begrip en optimalisatie van de context;
- Mensen moeten worden begeleid in het volledig **begrijpen, accepteren** en **willen**;
- Het resultaat is dat de intrinsieke motivatie van mensen weer vrij komt, waardoor gedrag ontstaat van "Ik wil dit" en een cultuur van "Wij willen dit!".

Een effectieve aanpak & toolset

CPI (Connecting People with Impact) heeft Hearts & Minds™ doorontwikkeld voor belangrijke strategische gebieden, zoals governance, finance, risk & compliance, Integriteit en (digitale) transformatie. De aanpak bevat tools, implementatiescenario's en ervaren facilitators om de weg vrij te maken voor volwassen gedrag.

CPI's Hearts & Minds™ aanpak is erop gericht om de intrinsieke motivatie en kwaliteit van mensen te benutten. Het winnen van hoofd én hart leidt tot sterk verbeterde prestaties van de organisatie.

