



Voorlegger vergadering Raad van Bestuur UWV

Vergadering Raad van bestuur	
Datum	9 juli 2024
Agendapunt	Agendapunt 18 Nummer 24 – 252
Onderwerp	Goedkeuring geactualiseerd beleid Risicomanagement
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. Daarbij is afgesproken 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 -leiderschap.

Door Raad van Bestuur te nemen besluiten

1. Instemmen met het geactualiseerde Risicomanagementbeleid
2. Instemming met het managementnieuws artikel n.a.v. het vaststellen van het beleid

Samenvatting onderwerp en reden bespreking

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 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.

De afgelopen periode merkten we dat de beschreven basis in de *Integrale beschrijving risicomanagement* verbeterd kan worden om beter uitvoering te geven aan risicomanagement en risicoleiderschap¹. Daarom is gewerkt aan een geactualiseerd risicomanagementbeleid dat meer structuur en handvatten biedt voor het structureel en integraal kijken naar onzekerheden (kansen en risico's) met betrekking tot de doelen van UWV en de beheersing daarvan. Het beleid sluit aan op het oude document *Integrale beschrijving risicomanagement* waarbij risicoleiderschap het blijvende cultuurelement is en ook het geactualiseerde beleid en onderliggende proces daarop gebaseerd zijn. In het beleid wordt voortgebouwd op de afspraken die gemaakt zijn met SZW en SVB ten aanzien van de gemeenschappelijke risicotaal- en weging. Het concept beleid is intensief afgestemd binnen zowel de BC&K-kolom als met andere 'risico-expertises'. Denk bij deze expertises onder andere aan Informatiebeveiliging en Privacy (IB&P), Integriteit, Misbruik en Oneigenlijkgebruik (M&O) en Compliance. Het beleid is gereviewed door twee leden van de Audit adviescommissie van UWV. Ook heeft CPI, de externe partij die geadviseerd heeft over de evaluatie risicomanagement (afgerond voorjaar van 2024), meegelezen met het beleid. Op basis van alle input is het concept risicomanagementbeleid op relevante punten verder uitgewerkt en/of aangescherpt tot de huidige

¹ FEZ constateerde dit al in 2022 in het doorontwikkelplan risicomanagement dat toen is opgesteld. Het kwam ook expliciet naar voren in de evaluatie risicomanagement en -leiderschap die eind 2023, begin 2024 is uitgevoerd.

vorm. Kortom het beleid is tot stand gekomen door intensieve samenwerking binnen en buiten UWV en aangevuld met belangrijke input van buiten de UWV context.

Hoofdpijnen van het geactualiseerde risicomanagementbeleid

Met het geactualiseerde risicomanagementbeleid willen we UWV meer handvatten bieden voor de uitvoering van risicomanagement gekoppeld aan de cultuur van risicoleiderschap, enerzijds en anderzijds toewerken naar een integraal risicobeeld. Op deze gestructureerde manier is UWV beter in staat om te sturen op de gezamenlijke doelen, de onzekerheden die daarbij spelen en de vervolgvactiteiten/beheersmaatregelen die vervolgens getroffen moeten worden.

De belangrijkste hoofdpijnen uit het geactualiseerde risicomanagementbeleid vormen:

- Een risicomanagementproces dat doelen als uitgangspunt neemt en een bijdrage levert aan de beheersing daarvan. Het zorgt voor een vervinding van de cultuur van risicoleiderschap en het risicomanagementproces;
- Een uitgewerkt risicomanagementproces in 6 hoofdstappen dat zowel aansluit op de theorie en praktijk van risicoleiderschap, alsmede bij de processtappen van standaard risicomanagement werkwijzes (welke zowel intern als extern in gebruik zijn);
- Een wegingskader ter ondersteuning voor het beoordelen van risico's op UWV-niveau;
- Een nadere uitwerking van de rollen en verantwoordelijkheden ten aanzien van risicomanagement in het drie lijnen model dat UWV gebruikt;
- Het werken aan integraal risicomanagement, inclusief de betrokkenheid van expertises binnen UWV die een risico-element in beheer hebben vanuit hun taak of opdracht. De risico's worden zo breed beoordeeld om tot een integraal beeld over de risico's en de mate van beheersing te komen.

Implementatie van het geactualiseerde risicomanagementbeleid

De komende periode gaan we aan de slag om het geactualiseerde beleid te implementeren. Dit vraagt om zowel actie vanuit elk organisatieonderdeel als vanuit FEZ die een kaderstellende en regievoerende verantwoordelijkheid heeft in deze. Aangezien de volwassenheid op het vlak van risicomanagement bij elk organisatieonderdeel verschillend is, zal de inspanning die geleverd moet worden om te kunnen voldoen aan het beleid ook verschillend zijn. De verwachting is dat de implementatie de rest van 2024 in beslag zal nemen en bij meerdere organisatieonderdelen zal doorlopen in 2025.

In het strategisch directeurenoverleg is 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 risicomanagement en de gewenste cultuur van risicoleiderschap.

De implementatie wordt ondersteund vanuit FEZ en de BC&K's van de organisatieonderdelen, en waar relevant door de expertisegebieden (zoals IB&P, M&O). Er worden trainingen aangeboden, er is een communicatieprogramma, er zullen one-pagers verspreid worden en er is een basis toolbox beschikbaar (met bijvoorbeeld standaard presentaties voor risicodialogen, maar ook formats en templates die gebruikt worden in het risicomanagementproces). Afhankelijk van de behoefte van het organisatieonderdeel kan FEZ bij de verdere implementatie bij de organisatieonderdelen ondersteuning aanbieden.

Ten slotte

Om dit beleid actueel te houden, is een jaarlijkse review onderdeel van het proces gemaakt. Hierdoor kunnen aspecten die aan verandering onderhevig zijn (zoals bijvoorbeeld het wegingskader) periodiek herzien worden. Tevens verwerken we hiermee het lerend vermogen van de organisatie in het toekomstige beleid, zonder het gehele beleid te herschrijven.

Gevolgen voor mensen

De nieuwe werkwijze sluit goed aan bij de bestaande (uit 2021), waarbij het risico-eigenaarschap zich in de eerste lijn bevindt en daar blijft. Daarnaast wordt er in het nieuwe beleid nu meer aandacht gegeven aan de rol van de tweede lijn. Daar waar het bestaande beleid al effectief was, zal de implementatie weinig impact hebben. Op de plekken waar het bestaande beleid nog niet (volledig) in werking was, zal de impact op de

huidige werkwijze groter zijn. Dit betekent een verandering in de werkwijze, meer aandacht voor onzekerheden op alle niveaus van de organisatie en daardoor ook een langere doorlooptijd (tot eind 2025). Het beleid is met daarnaast ook gericht op de integratie van (top)risico's uit alle bedrijfsonderdelen en expertises om tot een integraal risicobeeld voor UWV te komen en vraagt daarbij niet meer van de eerste lijn dan het staande beleid.

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

Betere, zichtbare beheersing van de onzekerheden met betrekking tot de doelen van UWV. De werkwijze in het geactualiseerde risicomanagementbeleid stelt ons in staat een beter en integraler beeld te presenteren van de onzekerheden die binnen UWV spelen en de (stand van) beheersing daarvan. Hierbij komen inzichten vanuit verschillende bedrijfsonderdelen en expertises binnen UWV bij elkaar en stellen we de organisatie in staat om vanuit dit integrale beeld te handelen.

Strategische aspecten van het besluit

Meer en structurele aandacht voor onzekerheden op alle niveaus en in de breedte van de gehele organisatie. Risicomanagement wordt integraal, in vaktermen, aangeduid met Enterprise Risk Management (ERM).

Bedrijfsvoering (personeel/financieel)

Binnen de organisatieonderdelen waar het bestaande beleid al goed werkte zal dit weinig impact hebben. Daar waar het bestaande beleid nog niet (volledig) in werking was zal er meer aandacht nodig zijn om dit nieuwe beleid te implementeren en risicomanagement en risicoleiderschap op het gewenste niveau te krijgen. Hiervoor zal vanuit FEZ facilitering en opleiding aangeboden worden. Voortgang hierop zal via het kwaliteitsmanagementsysteem gevolgd worden.

Duurzaamheid

N.v.t.

Vervolgtraject besluitvorming

Deze werkwijze is deels al in 2023 in praktijk gebracht en intensief afgestemd met de BC&K-afdelingen van de organisatieonderdelen. Na besluitvorming door de RvB wordt dit traject vervolgd en zal begeleid worden vanuit FEZ.

SZW wordt via bestaande overleggen geïnformeerd over de actualisatie van het risicomanagementbeleid.

Communicatie

Na besluitvorming zal een artikel in managementnieuws worden gepubliceerd.

Na besluitvorming zullen het beleid en de relevante materialen op de DWU-pagina's m.b.t. risicomanagement en risicoleiderschap worden gecommuniceerd. De communicatie met de eerste lijn (management) en de tweede lijn (BC&K's, de risicomanagement community en de 'expertisetafel risicomanagement') zal via de bestaande kanalen plaatsvinden. Vanuit de tweede lijn wordt de eerste lijn actief betrokken en meegenomen in het nieuwe beleid.

Openbaarheid

Deze documenten kunnen openbaar gemaakt worden:

- | | | |
|---|-------------------------------------|---|
| 1 | <input checked="" type="checkbox"/> | Ja, in hun geheel. |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Deels, omdat... . |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Nee, de bijbehorende bijlage(n) niet, omdat.... |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Nee, helemaal niet, omdat.... |

Metadata

Omschrijving: risicomanagementbeleid UWV

Trefwoord(en): risicomanagement, risicoleiderschap, risicomanagementproces