



Auditdienst Rijk  
*Ministerie van Financiën*

---

# Onderzoeksrapport

## Evaluatie Audit Advies Commissie UWV

definitief

## Colofon

Titel	Evaluatie Audit Advies Commissie UWV
Uitgebracht aan	Voorzitter van de raad van bestuur UWV
Datum	11 oktober 2023
Kenmerk	2023-0000229593
Referentienummer	2023-SZW-002
Status	definitief
Bijlagen	3

*Inlichtingen*  
**Auditdienst Rijk**  
070-342 7700

# Inhoud

<b>Centrale boodschap: Audit Advies Commissie wordt gewaardeerd als kritische sparringpartner; mogelijkheden om toegevoegde waarde verder te vergroten</b>	<b>4</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>2 Toegevoegde waarde vanuit de adviesfunctie; wisselend beeld over toezichtfunctie</b>	<b>9</b>
2.1 Overgang naar Audit Advies Commissie versterkt kritisch vermogen	9
2.2 Adviesfunctie heeft toegevoegde waarde; toezichtfunctie minder zichtbaar	9
2.3 Veel aandacht voor adviestaken, beperkt onderscheid met toezichtstaken	9
<b>3 Adviezen gewaardeerd, mogelijkheden om te versterken</b>	<b>12</b>
3.1 Veel betrokkenheid bij agendering, maar timing kan nog beter	12
3.2 Effectieve vergaderingen door goede voorbereiding	12
3.3 Advisering via de dialoog wordt gewaardeerd, maar mag concreter	13
3.4 Follow-up van adviezen kan gestructureerder	13
3.5 Werkwijze Audit Advies Commissie is vergelijkbaar voor advies- en toezichtstaken	13
<b>4 Samenstelling, voorzitterschap en tijdsinvestering zijn belangrijke succesfactoren</b>	<b>14</b>
4.1 Diverse samenstelling van externe leden waardevol	14
4.2 Voorzitter is ervaren en verbindend	14
4.3 Juiste interne deelnemers zijn aanwezig, beperk verplaatsingen van de vergadering	14
4.4 Tijdsinvestering blijkt uit frequentie en aanvullende werkzaamheden	15
4.5 Secretariaat ondersteunt naar tevredenheid	15
<b>5 Afstemming met SZW vindt plaats via bilaterale overleggen</b>	<b>16</b>
5.1 Verslagen worden gedeeld met SZW	16
5.2 Afstemming met SZW via bilaterale vooroverleggen	16
5.3 Geen 'linking pin', maar niet gemist	16
5.4 Externe verslaglegging kan inhoudelijker	16
<b>6 Handelingsperspectief</b>	<b>17</b>
6.1 Verstevig de toezichtstaken	17
6.2 Benut mogelijkheden om effectiviteit (verder) te vergroten	18
6.3 Pas op onderdelen het reglement of de werkwijze aan	19
<b>7 Verantwoording onderzoek</b>	<b>20</b>
<b>8 Ondertekening</b>	<b>23</b>
<b>Bijlage 1: Lijst met geïnterviewden</b>	<b>24</b>
<b>Bijlage 2: Referentiekader</b>	<b>25</b>
<b>Bijlage 3: Managementreactie</b>	<b>26</b>



## Evaluatie Audit Advies Commissie UWV

De Auditdienst Rijk heeft een evaluatie uitgevoerd naar het functioneren van de Audit Advies Commissie van het UWV over de periode maart 2020 tot maart 2023. Er is onderzocht welke mogelijkheden er zijn om de toegevoegde waarde (verder) te vergroten. Deze visuele weergave geeft een overzicht van de opgehaalde bevindingen en het bijbehorende handelingsperspectief.

### HANDELINGSPERSPECTIEF

1



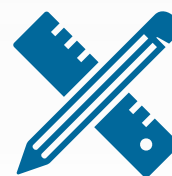
Verstevig de  
toezichtstaken

2

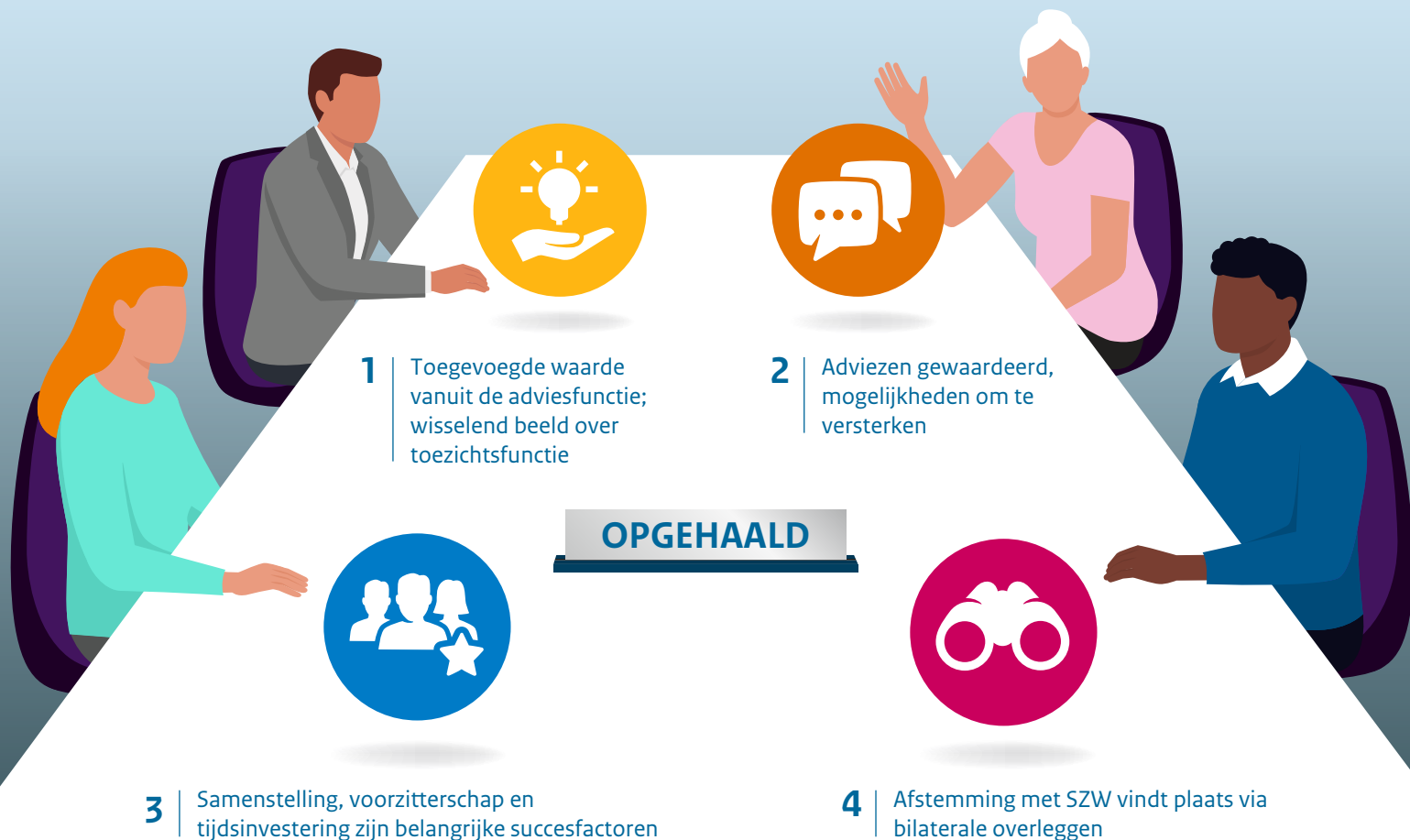


Benut mogelijkheden  
om effectiviteit  
(verder) te vergroten

3



Pas op onderdelen  
het reglement of  
de werkwijze aan



# Centrale boodschap: Audit Advies Commissie wordt gewaardeerd als kritische sparring-partner; mogelijkheden om toegevoegde waarde verder te vergroten

De voorzitter van de raad van bestuur van het UWV heeft de Auditdienst Rijk (ADR) verzocht om een evaluatie uit te voeren van de Audit Advies Commissie van het UWV. Het doel is om inzicht en eventuele verbetermogelijkheden te bieden, waarmee bepaald kan worden of (en hoe) de toegevoegde waarde vergroot kan worden. De volgende hoofdvraag is onderzocht: Hoe functioneert de Audit Advies Commissie van het UWV en welke mogelijkheden zijn er om de toegevoegde waarde te vergroten?



## Centrale boodschap

### 1. Toegevoegde waarde vanuit de adviesfunctie; wisselend beeld over toezichtfunctie

De overgang van het Audit Committee naar de Audit Advies Commissie (verder: de commissie) in 2020 heeft de onafhankelijke positie en het kritische vermogen versterkt door het aanstellen van een externe voorzitter en vier externe leden. De adviesfunctie van de commissie wordt gewaardeerd door de raad van bestuur. De commissie wordt als kritische sparringpartner gezien, met een professionele uitvoering, een brede focus en een gevarieerde samenstelling. De toezichtfunctie komt minder zichtbaar naar voren, doordat het onderscheid tussen advies- en toezichtstaken niet altijd duidelijk is en de wijze van advisering, vastlegging en terugkoppeling vergelijkbaar is voor zowel advies als toezicht.



### 2. Adviezen gewaardeerd, mogelijkheden om te versterken

De besprekingen van de commissie worden als prettig ervaren. Deze zijn over het algemeen goed voorbereid, er is ruimte voor aanwezigen om deel te nemen aan het gesprek en er is sprake van een open sfeer. De timing om onderwerpen te bespreken kan in sommige gevallen beter, zodat inzichten uit de vergaderingen ook direct toegepast kunnen worden. De adviezen van de commissie worden gewaardeerd, waarbij kritische reflecties en suggesties soms door elkaar heen lopen. In verslagen worden suggesties vanuit de commissie vermeld, maar er wordt geen onderscheid gemaakt in de prioriteit van deze suggesties. De follow-up vanuit de raad van bestuur op de gegeven suggesties vindt voornamelijk plaats als in volgende vergaderingen de voortgang wordt besproken. Er is verder geen gestructureerde werkwijze om belangrijke aanbevelingen op te volgen. Hierdoor is de uitvoering van het 'comply-or-explain'-principe, zoals deze is beschreven in het reglement, niet zichtbaar. Het lijkt diverse betrokkenen wel nuttig om belangrijke adviezen vast te houden en duidelijker op te volgen, zolang dit niet leidt tot onnodige bureaucratie of verplichte opvolging van adviezen.



### 3. Samenstelling, voorzitterschap en tijdsinvestering zijn belangrijke succesfactoren

De diverse samenstelling van externe leden met hun kennis, ervaring en expertises, wordt gewaardeerd door betrokkenen. Onderling is er een portefeuilleverdeling gemaakt, externe leden zijn hier positief over. Er wordt een voorkeur uitgesproken om de opgedane inzichten vaker met enkel de externe leden onderling te bespreken. Betrokkenen zijn positief over de voorzitter van de commissie. Hij zorgt voor verbinding en een open sfeer. Daarnaast wordt er tijd geïnvesteerd in de commissie, onder andere door de frequentie van zeven tot negen formele

vergaderingen, maar ook door aanvullende werkbezoeken, kennismakingsgesprekken en aparte afspraken met functionarissen.



#### **4. Afstemming met SZW vindt plaats via bilaterale overleggen**

Het ministerie van SZW voert zelfstandig toezicht uit op het UWV en steunt daarbij op de commissie. De commissie wordt door SZW gezien als een onafhankelijk orgaan voor de raad van bestuur, dat met hen reflecteert, advies geeft, maar ook tegenkracht biedt: de kritische sparringpartner. De commissie deelt de vergaderverslagen met SZW. Voorafgaand aan elke vergadering heeft de voorzitter van de commissie een overleg met de pSG van SZW. Deze gesprekken worden als nuttig ervaren door beide betrokkenen. De 'linking pin' met het Audit Committee van SZW is er sinds 2022 niet meer. Hiermee wordt niet meer voldaan aan het reglement. Betrokkenen missen dit over het algemeen niet, omdat er regelmatig contact is tussen de pSG en de voorzitter van de commissie. Wel is de behoefte uitgesproken om meer terugkoppeling te ontvangen over die gesprekken. De externe verslaglegging in het jaarverslag van UWV over de werking van de commissie mag inhoudelijker volgens sommige betrokkenen.

#### **Handelingsperspectief**

Het ADR-onderzoeksteam heeft de volgende handelingsperspectieven geformuleerd op basis van de bevindingen om de toegevoegde waarde te vergroten:



##### **1. Verstevig de toezichtstaken**

De commissie dient naast advies en inspiratie ook tegenkracht ('countervailing power') te bieden, zoals beschreven in de Kamerbrief die aanleiding was voor de gewijzigde samenstelling. Het ministerie van SZW steunt voor het toezicht op de werkzaamheden van de commissie. Daarnaast geven diverse betrokkenen aan het belangrijk te vinden dat er voldoende aandacht is voor het fundament (lees: bedrijfsvoeringsonderwerpen), specifiek IT en compliance waar nog uitdagingen liggen. De toezichtstaak is van belang, maar beperkt zichtbaar. Dit kan verstevigd worden met de volgende twee mogelijkheden:

- Verduidelijk de verdeling van advies- en toezichtstaken in het reglement. Overweeg hiervoor het aantal verschillende taken te verminderen en per aandachtsgebied aan te geven wat onder de toezichtstaak valt.
- Prioriteer belangrijke adviezen en aanbevelingen en leg deze gestructureerd vast. Denk na over een effectieve manier om follow-up over adviezen terug te brengen naar de commissie.



##### **2. Benut mogelijkheden om effectiviteit (verder) te vergroten**

Er zijn drie mogelijkheden om de effectiviteit van de commissie verder te vergroten:

- Agendeer tijdig onderwerpen, bijvoorbeeld met behulp van tussentijdse informele gesprekken tussen de voorzitters van de commissie en de raad van bestuur.
- Deel inzichten tussen externe leden door vaker apart met elkaar te overleggen.
- Bespreek de wijze waarop aanbevelingen uit onderzoeksrapporten worden opgevolgd en agendeer vaker onderzoeken van derden, zoals het Adviescollege ICT-toetsing.



##### **3. Pas op onderdelen de werkwijze of het reglement aan**

Overweeg voor onderdelen of het reglement of de huidige werkwijze moet worden aangepast.

- Het toepassen van het 'comply-or explain'-principe is niet zichtbaar, omdat de follow-up van adviezen met name plaatsvindt door belangrijke onderwerpen opnieuw te agenderen en te bespreken.
- Er is geen 'linking pin' meer met het Audit Committee van SZW. Hier wordt op een andere wijze invulling aan gegeven, namelijk met behulp van de voorgesprekken tussen de voorzitter van de commissie en de pSG SZW. Dit vinden betrokkenen toereikend.
- Zoals benoemd in handelingsperspectief 1 'Verstevig de toezichtstaken', is het aan te raden om de toezichtstaak te verstevigen door advies- en toezichtstaken te verduidelijken in het reglement.

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding onderzoek

Vanaf 1 maart 2020 is de Audit Advies Commissie (de commissie) van het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) in gewijzigde vorm gestart. Er is een nieuw reglement Audit Advies Commissie UWV opgesteld, met een ingangsdatum van 1 januari 2020. Hierin staat dat er jaarlijks een zelfevaluatie wordt uitgevoerd door de Audit Advies Commissie en eenmaal per drie jaar een evaluatie ondersteund door een externe evaluator wordt uitgevoerd. De voorzitter van de raad van bestuur van het UWV heeft de Auditdienst Rijk (ADR) gevraagd om de driejaarlijkse evaluatie uit te voeren. Het is de eerste keer dat er een driejaarlijkse evaluatie is uitgevoerd sinds de nieuwe inrichting van de commissie.

## 1.2 Context

Het reglement van de Audit Advies Commissie UWV is opgesteld door de raad van bestuur van het UWV in overleg met de secretaris-generaal (SG) van het ministerie van SZW. Het UWV is een zelfstandig bestuursorgaan, waarvan de basisregels zijn vastgelegd in de 'Kaderwet zelfstandige bestuursorganen'. In de circulaire 'Governance ten aanzien van zbo's' (d.d. 11-5-2015) is de sturingsdriehoek van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer geïntroduceerd. Binnen deze sturingsdriehoek is het UWV opdrachtnemer. De SG van SZW vervult de rol van eigenaar (ondersteund door het cluster eigenaarsadvisering). De plaatsvervangend secretaris-generaal (pSG) van SZW houdt toezicht namens de minister (ondersteund door het cluster toezicht). Het opdrachtgeverschap is belegd bij directeuren-generaal (DG's) van SZW, zoals DG Sociale Zekerheid en Integratie.

In de notitie over uitgangspunten voor toezicht op het UWV en de SVB door het ministerie van SZW (d.d. 17 juni 2021) is beschreven dat het UWV primair zelf verantwoordelijk is voor het goed functioneren van de uitvoering en het toezicht daarop. Hiervoor zijn er 'three lines of defense', zoals het management (1ste lijn), FEZ en Businesscontrol & Kwaliteit (2de lijn) en de Accountantsdienst UWV (3de lijn). De Accountantsdienst UWV is ook de controlerend accountant van het UWV.

De Audit Advies Commissie (verder: commissie) is ingericht om advies, inspiratie en tegenkracht te geven aan de raad van bestuur van het UWV. In het reglement en een bijbehorend verdiepingsdocument staan de taken en inrichting van de commissie beschreven. De commissie bestaat uit vijf externe leden, waarvan één extern lid de voorzitter is. Daarnaast nemen vanuit het UWV de leden van de raad van bestuur, de directeur Accountantsdienst UWV, de directeur FEZ en de secretaris deel aan de vergaderingen van de commissie. Op basis van de agenda worden er specifieke agendaleden uitgenodigd om onderwerpen toe te lichten en te bespreken.

In het reglement zijn de taken van de commissie gescheiden in advies- en toezichtstaken. De adviestaken hebben betrekking op de volgende gebieden:

- de kwaliteit van bedrijfsvoering (inclusief de financiële verslaggeving en jaarverantwoording);
- het auditbeleid;
- het ICT-beleid;
- het risicomanagementbeleid (inclusief langere termijn maatschappelijke trends van buiten naar binnen) en de uitkomsten daarvan;
- de rechtmatige en doelmatige publieke taakuitoefening;
- de wijze van samenwerking tussen het ministerie van SZW (als eigenaar en opdrachtgever) en het UWV (als opdrachtnemer).

Daarnaast oefent de commissie toezicht uit op de raad van bestuur van het UWV ten aanzien van:

- de werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving;
- de opvolging van de aanbevelingen van de Accountantsdienst UWV en de openbare accountant;
- de rol en het functioneren van de Accountantsdienst UWV;
- de toepassingen van de ICT.

De uitkomsten van deze evaluatie over de Audit Advies Commissie UWV dienen volgens het reglement vermeld te worden in het jaarverslag van het UWV.

### 1.3 Doelstelling en onderzoeksvragen

De doelstelling van de evaluatie is het bieden van inzicht en eventuele verbetermogelijkheden omtrent het functioneren van de Audit Advies Commissie van het UWV. Met dit inzicht kan de opdrachtgever bepalen of (en hoe) de toegevoegde waarde vergroot kan worden.

De hoofdvraag van de evaluatie is: Hoe functioneert de Audit Advies Commissie van het UWV en welke mogelijkheden zijn er om de toegevoegde waarde te vergroten?

Tijdens de evaluatie zijn de volgende onderzoeksvragen onderzocht:

- 1) Hoe heeft de Audit Advies Commissie invulling gegeven aan de advies- en toezichtstaken?
- 2) Hoe ervaren betrokkenen het functioneren van de Audit Advies Commissie?
- 3) Welke mogelijkheden zijn er om de toegevoegde waarde van de Audit Advies Commissie verder te vergroten?

De onderwerpen beschreven in het reglement zijn verwerkt in een referentiekader, zie bijlage 2. Hierin zijn de onderwerpen verdeeld naar de volgende categorieën: organisatie, proces, taken en relatie.

Voor dit onderzoek zijn 15 interviews gehouden met leden van de commissie, leden van de raad van bestuur, interne deskundigen van het UWV en functionarissen van SZW. Ook is documentonderzoek uitgevoerd naar onder andere agenda's, vergaderverslagen, zelfevaluaties, etc. De evaluatie heeft betrekking op de periode maart 2020 tot maart 2023.

### 1.4 Leeswijzer

CB	De centrale boodschap.
H1	Aanleiding, context en nadere specificatie van onderzoeksvragen
H2	Uitgebreide beschrijving van de bevindingen <i>De beschreven verbeter suggesties in deze hoofdstukken zijn genoemd door de geïnterviewden</i>
H3	
H4	
H5	
H6	
H7	Onderzoeksverantwoording
H8	Ondertekening van het rapport
B1	Lijst van geïnterviewden
B2	Visuele weergave referentiekader
B3	Managementreactie





## 2 Toegevoegde waarde vanuit de adviesfunctie; wisselend beeld over toezichtfunctie

### 2.1 Overgang naar Audit Advies Commissie versterkt kritisch vermogen

De Audit Advies Commissie van het UWV (de commissie) is 1 maart 2020 in gewijzigde vorm gestart. In de kamerbrief<sup>1</sup> van minister Koolmees van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) is toegelicht dat hiermee wordt beoogd om de positie van de commissie te versterken, zodat dilemma's en risico's eerder zichtbaar en besproken worden. De commissie bestaat sindsdien uit een externe onafhankelijke voorzitter, aangevuld met vier externe leden. Betrokkenen zien dit als een verbetering ten opzichte van de eerdere situatie. Voorheen was de voorzitter van de raad van bestuur ook voorzitter van het zogenoemde Audit Committee, waren er minder leden en hadden meerdere leden in het verleden een managementpositie bij het UWV bekleed. Met de instelling van de Audit Advies Commissie is zowel de onafhankelijke positie als het kritische vermogen versterkt.

### 2.2 Adviesfunctie heeft toegevoegde waarde; toezichtfunctie minder zichtbaar

De commissie werkt in opdracht van de raad van bestuur. Door het functioneren als kritische sparringpartner zien betrokkenen de commissie voornamelijk als adviesorgaan. Dit heeft toegevoegde waarde voor de raad van bestuur. Er wordt aangegeven dat de commissie haar werkzaamheden professioneel uitvoert, een brede focus heeft, belangrijke onderwerpen agendeert om te bespreken en kritische vragen stelt. De blik van buiten helpt om scherpte aan te brengen bij afwegingen die worden gemaakt door de raad van bestuur. Door de gevarieerde samenstelling van externe leden worden suggesties gegeven en worden dwarsverbanden gelegd met andere bedrijfstakken.

Op dit moment is de toezichtfunctie beperkt zichtbaar voor veel betrokkenen. Het onderscheid tussen de advies- en toezichtstaken is niet altijd duidelijk (zie §2.3). Ook is de werkwijze van adviseren, vastleggen en terugkoppelen vergelijkbaar voor zowel advies als toezicht (zie §3.5). Er zijn wisselende beelden of de toezichtfunctie van de commissie van belang is. Een deel van de geïnterviewden vindt met name de adviesfunctie van belang. Deze geïnterviewden vinden dat er voldoende toezicht plaatsvindt vanuit het ministerie van SZW. Meer aandacht voor toezicht zou de afstand tussen de raad van bestuur en de commissie juist vergroten en formaliseren. Dit kan nadelig zijn voor de huidige open sfeer waarin dilemma's geagendeerd en besproken worden. Daarentegen geven diverse betrokkenen aan dat de toezichtfunctie van de commissie van belang is om toe te zien op het fundament. Het fundament staat voor de bedrijfsvoeringszaken van het UWV, zoals personeel, IT, risicomanagement, etc. Sturen op het fundament kent uitdagingen, met name op het gebied van compliance en de IT. Geïnterviewden geven aan dat er veel aandacht is voor de verbetering van de dienstverlening bij het UWV. Deze onderwerpen worden ook in relatie tot de bedrijfsvoering besproken in de commissie. De commissie mag volgens hen meer aandacht besteden aan het toezicht op het fundament, specifiek compliance en IT. Verder steunt het ministerie van SZW voor haar toezicht ook op de werkzaamheden van de commissie (zie hoofdstuk 5).

### 2.3 Veel aandacht voor adviestaken, beperkt onderscheid met toezichtstaken

De commissie kent zes adviestaken, vier toezichtstaken en twee overige taken. Deze staan beschreven in het reglement. Uit eerdere zelfevaluaties is gebleken dat

---

<sup>1</sup> Het referentienummer van de 'aanbiedingsbrief uitvoering sociale zekerheid' is 2019-0000094703.

het verschil tussen advies- en toezichtstaken niet duidelijk was. In oktober 2020 zijn de taken daarom uitgewerkt in een aanvullend document. Omdat het onderscheid onduidelijk bleef, wordt er sinds 2022 een onderscheid gemaakt op de agenda tussen advies- en toezichtstaken. In de praktijk is dit onderscheid niet altijd duidelijk, omdat er overlap is tussen de advies- en toezichtstaken.

De adviestaken komen voor het overgrote deel zichtbaar terug tijdens de vergaderingen:

- De *kwiteit van de bedrijfsvoering en financiële verslaglegging* komt veelvuldig aan bod. De bedrijfsvoering is vaak gekoppeld aan dienstverlening, zoals het veranderende dienstverleningsconcept, maar ook het tekort aan verzekeringsartsen. De financiële verslaglegging wordt besproken aan de hand van jaarplannen, tertaalrapportages, jaarverslagen en accountantsrapporten.
- Het *auditbeleid* wordt volgens geïnterviewden één keer per jaar besproken, maar de laatst bekende verslaglegging hiervan is in december 2021. Tijdens het bespreken van de auditprogrammering geven de externe leden suggesties voor relevante onderwerpen om te auditen. Daarnaast zijn er aparte gesprekken tussen enkele leden van de commissie en de directeur Accountantsdienst UWV, waarin de auditprogrammering besproken wordt. In de commissie worden in sommige gevallen audits gebruikt voor het bespreken van onderwerpen. Onderzoeken van het Adviescollege ICT-toetsing worden niet geagendeerd in de commissie. Dit lijkt, zolang het juiste abstractieniveau wordt gehanteerd, diverse betrokkenen echter wel waardevol.
- Het *ICT-beleid* wordt tweemaal per jaar besproken door het UWV-informatieplan en de migratie van datacenterdienstverlening te agenderen. ICT wordt als groot risico aangemerkt door alle betrokkenen, met name door het belang voor de dienstverlening in combinatie met de complexiteit van de ICT. De ICT wordt als complex gezien vanwege de grootte van het UWV en de huidige 'legacy-systemen'.
- Het *risicomanagementbeleid* wordt veel geagendeerd en besproken, zo is de opzet van risicomanagement aan bod geweest, maar ook de specifieke top risico's die door het UWV zijn geformuleerd. Er is specifieke aandacht geweest voor de verbetering van het risicomanagement. Het agenderen van onderwerpen, zoals Sociaal-Medische Zorg en NOW-gelden is gekoppeld aan de risicoafweging, waarbij de commissie ook helpt om risico's te duiden. Gelijktijdig met de wijziging van de commissie in 2020 is een andere maatregel uitgevoerd om een vierde lid van de raad van bestuur aan te trekken met als doel het risicomanagement te versterken. Volgens geïnterviewden is daardoor een duidelijke verbetering in gang gezet.
- De *rechtmatige en doelmatige publieke taakuitoefening* komt sterk overeen met de onderwerpen voor bedrijfsvoering en financiële verslaglegging en andere adviestaken. Op het gebied van rechtmatigheid zijn de uitdagingen op het vlak van compliance in 2021 specifiek benoemd in de commissie. Deze uitdagingen zijn recent in 2023 wederom benoemd aan de hand van een rodedraden-notitie van de Accountantsdienst UWV. Specifieke onderwerpen omtrent compliance zijn daarnaast besproken, zoals frauderisico's, aanbestedingen, de Wet open overheid en het bureau Integriteit.
- De *samenwerking tussen het ministerie van SZW en UWV* werd in het begin van de huidige commissie nog regelmatig besproken, bijvoorbeeld in relatie tot het risicomanagement en de NOW-regeling. Inmiddels is er volgens geïnterviewden een volwassen en constructieve relatie, die minder aandacht vereist. De samenwerking tussen het ministerie van SZW en UWV wordt daarom minder besproken.

De toezichtstaken overlappen in de praktijk met de adviestaken. De adviestaken bevatten elementen van de toezichtstaken en andersom. Dit bemoeilijkt het maken van onderscheid tussen de twee verschillende soorten taken.

- De *werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen* lijkt met name aan bod te komen door het bespreken van bovenstaande adviestaken.
- De *opvolging van aanbevelingen van de Accountantsdienst UWV en de openbare accountant* komt aan bod bij de bespreking van de jaarrekeningcontrole van de Accountantsdienst UWV en de managementletter van de externe accountant. Verder wordt zo nu en dan gerefereerd aan aanbevelingen uit onderzoeksrapporten bij het

bespreken van onderwerpen, maar staat het proces zelf niet concreet op de agenda. Recent is dit wel besproken (mei 2023) aan de hand van een interne notitie en is aangegeven dat het proces recent is aangepast in opzet, maar nog beter moet gaan werken in de praktijk.

- De *rol en het functioneren van de Accountantsdienst UWV* komen met name aan bod via de adviestaak over het auditbeleid. Geïnterviewden geven aan dat de dienstverlening van de Accountantsdienst UWV van hoge kwaliteit is. Er wordt daarom meer over de producten van de dienst gesproken, dan over de dienst zelf.
- De *toepassingen van ICT* overlappen met de adviestaak over het ICT-beleid.

Tot slot zijn er twee overige taken. De eerste overige taak is *advies bij benoeming, schorsing of ontslag* van de directeur Accountantsdienst UWV. De commissie heeft deze taak nog niet hoeven uitvoeren, omdat er nog geen wisseling van de directeur Accountantsdienst UWV heeft plaatsgevonden. De tweede overige taak is om advies uit te brengen over *andere terreinen* dan beschreven bij de advies- en toezichtstaken. Dit gebeurt voornamelijk door actualiteiten te bespreken, waar soms direct adviezen bij worden gegeven.



## 3 Adviezen gewaardeerd, mogelijkheden om te versterken

### 3.1 Veel betrokkenheid bij agendering, maar timing kan nog beter

In de vergaderingen van de Audit Advies Commissie (de commissie) wordt de voorraadagenda als vast agendapunt besproken. Tijdens het bespreken hiervan dragen deelnemers onderwerpen aan die zij op een later moment (weer) willen bespreken. De secretaris stelt aan de hand van de voorraadagenda de conceptagenda op voor de eerstvolgende vergadering. Hierbij is de tijdens de vergadering aangegeven urgentie van een onderwerp van belang. Daarnaast wordt de juiste timing overwogen, zodat de raad van bestuur de opgedane inzichten ook kan benutten. Nadat de secretaris de agenda heeft opgesteld wordt deze met de directeur Accountantsdienst UWV en de directeur FEZ gedeeld. Zij kunnen voorstellen voor onderwerpen doen of opmerkingen geven bij de voorgestelde onderwerpen. Hierna wordt de agenda gedeeld met de voorzitter van de raad van bestuur en daarna ook ingebracht in de raad. De secretaris bereidt een agendaonderwerp voor door agendaleden te informeren en te vragen om voorbereidende stukken aan te leveren. Een week voorafgaand aan de vergadering van de commissie vindt er tussen de voorzitter van de commissie en de voorzitter van de raad van bestuur een agendaoverleg plaats. Tijdens dit overleg worden aandachtspunten besproken. Dit proces van agenderen werkt naar tevredenheid van betrokkenen.

De raad van bestuur streeft ernaar om onderwerpen te agenderen op het moment dat het advies van de commissie nog kan worden meegenomen. Betrokkenen geven aan dat dit in de praktijk niet altijd lukt. Een eerste voorbeeld is de bespreking van het jaarverslag over 2022, waarbij de vergadering te laat was gepland om de gegeven adviezen te kunnen benutten. Een tweede voorbeeld is de nieuwe verdeling van portefeuilles van het topmanagement, die eerder met de commissie besproken had kunnen worden. Om dit te versterken geeft een betrokkene de verbetersuggestie om tussentijdse, informele gesprekken tussen de voorzitters van de raad van bestuur en de commissie te organiseren.

### 3.2 Effectieve vergaderingen door goede voorbereiding

Er is afgesproken dat de raad van bestuur en uitgenodigde agendaleden voor agendaonderwerpen in een oplegnotitie aangeven welke actuele dilemma's er zijn. Geïnterviewden geven aan dat een concreet dilemma hen helpt bij het voeren van een nuttige dialoog. Daarnaast kan een concrete vraag helpen om te komen tot een concreter advies. Betrokkenen zien dat de commissie een ontwikkeling heeft doorgemaakt in het bespreken van deze dilemma's. Hierdoor wordt de denkkracht van de commissie beter benut. Deelnemers ervaren de ruimte om dilemma's te delen. Tegelijkertijd is er ruimte voor verbetering. Zo worden er nog niet altijd dilemma's aangeleverd en mogen deze in sommige gevallen concreter.

Sinds de gewijzigde samenstelling van de commissie wordt er door de voorzitter van de commissie op gestuurd dat toelichtingen tijdens de vergadering minder tijd in beslag nemen. Er blijft dan meer tijd beschikbaar voor het voeren van een inhoudelijk gesprek. De externe leden lezen voorafgaand aan de vergadering de aangeleverde documenten door, waardoor de toelichtende presentatie minder uitgebreid hoeft te zijn. Diverse betrokkenen geven aan deze werkwijze prettig en effectief te vinden. Ze benadrukken het belang om er met elkaar scherp op te blijven dat er niet teveel tijd verloren gaat aan presentaties.

Er is consensus onder geïnterviewden dat de besprekingen prettig verlopen. Er is sprake van een open sfeer, ruimte voor een ieder om deel te nemen aan het gesprek en er is over het algemeen voldoende tijd om een onderwerp te bespreken. Er wordt goed geparticipeerd en naar elkaar geluisterd.

### **3.3 Advisering via de dialoog wordt gewaardeerd, maar mag concreter**

De wijze van advisering vindt over het algemeen plaats doordat de externe leden vragen stellen en suggesties geven. Na het toelichten van onderwerpen en/of dilemma's stellen zij (kritische) vragen. Doordat externe leden elk afzonderlijk vragen stellen is het voor de raad van bestuur niet altijd mogelijk om op elke vraag en suggestie terug te komen. Enkele betrokkenen geven aan dat de raad van bestuur hierdoor soms lastige vragen, bijvoorbeeld op het gebied van compliance, kan parkeren.

Het geven van advies vindt volgens geïnterviewden met name via de dialoog plaats. De mate van concreetheid van adviezen verschilt, waarbij adviezen en kritische reflecties soms door elkaar heen lopen. In de praktijk vindt advisering soms al gelijktijdig plaats met het stellen van vragen door suggesties mee te geven. Andere keren wordt er nog een adviesronde gehouden. De externe leden geven dan specifiek nog advies mee. Doorgaans rondt de voorzitter af met een conclusie. De raad van bestuur waardeert de adviezen van de commissie. Deze helpen bij het maken van afwegingen door scherpte aan te brengen met de blik van buiten van de externe leden. Dit verbreedt het perspectief van de raad van bestuur en helpt in de weg van risico's en kansen.

### **3.4 Follow-up van adviezen kan gestructureerder**

Na elke vergadering maakt de secretaris een verslag. Hierin wordt samengevat wat er is besproken. In de verslagen staan ook de adviezen en suggesties vermeld die de commissie doet. Aanvankelijk was er een matrix met belangrijke adviezen onderaan het verslag opgenomen. Hier is de commissie na 2021 mee gestopt. De reden hiervan is niet (meer) bekend. Er is één keer een specifiek advies uitgeschreven omtrent NOW-gelden in een aparte notitie. Diverse betrokkenen geven aan dat bij de vastlegging belangrijke adviezen duidelijker naar voren mogen komen.

In elke vergadering wordt het verslag van de vorige vergadering geaccordeerd. Dat moment wordt ook gebruikt om te vragen welke ontwikkelingen er zijn voor specifieke onderwerpen. Daarnaast worden belangrijke onderwerpen weer op de voorraadagenda gezet om daar op een later moment de voortgang van te bespreken. In het reglement is beschreven dat de raad van bestuur het principe van 'comply or explain' toepast op de gegeven adviezen. Er is echter geen systematische werkwijze om follow-up op te halen over gegeven adviezen door de commissie. Hierdoor is de toepassing van 'comply or explain' niet zichtbaar. Volgens diverse geïnterviewden kan het nuttig zijn om de follow-up van belangrijke adviezen gestructureerder in te regelen. Van belang is wel dat de raad van bestuur de vrijheid houdt om adviezen wel of niet op te volgen, aangezien de raad van bestuur meer zicht heeft op de praktische afwegingen. Ook moet onnodige bureaucratie worden vermeden.

### **3.5 Werkwijze Audit Advies Commissie is vergelijkbaar voor advies- en toezichtstaken**

De werkwijze van de commissie voor zowel advies- als toezichtstaken lijkt grotendeels identiek. Er is aangegeven dat de 'tone of voice' steviger is bij toezichtstaken, waar meer doorgevraagd wordt. Diverse betrokkenen geven echter aan dat het onderscheid tussen advies en toezicht moeilijk te duiden is in de praktijk. Er wordt geen zichtbaar onderscheid gemaakt tussen advies- en toezichtstaken voor de wijze van advies, de vastlegging van adviezen in de verslagen en de verwachte follow-up vanuit de raad van bestuur.



## 4

# Samenstelling, voorzitterschap en tijdsinvestering zijn belangrijke succesfactoren

### 4.1 Diverse samenstelling van externe leden waardevol

De huidige voorzitter is eind 2019 aangetrokken om de gewenste wijziging van het Audit Committee naar de Audit Advies Commissie (de commissie) door te voeren. Via een sollicitatieprocedure zijn er drie nieuwe externe leden geworven. Zij zijn gestart in maart 2020. Eén extern lid van het voormalige Audit Committee is aangebleven, om de continuïteit te borgen. Geïnterviewden geven aan de samenstelling van externe leden te waarderen. Binnen de groep zijn er verschillende expertises op het gebied van financiën, risicomangement, politiek-bestuurlijke sensitiviteit, organisatieontwikkeling en IT. Diverse betrokkenen noemen dat ze de diversiteit van de commissie waarderen en dat dit in de toekomst behouden moet worden. De leden beschikken over verschillende soorten ervaring en achtergronden, waardoor ook vergelijkingen met andere branches gemaakt kunnen worden. Enkele leden verkeerden vanwege hun ervaring in andere sectoren in de veronderstelling dat de commissie een diepgaande toezichtsrol moet vervullen. Dit leidde aanvankelijk tot uiteenlopende verwachtingen, bijvoorbeeld over de diepgang en stevigheid van vragen. Na onderling overleg is de positie van de commissie meer geduid als kritische sparringpartner.

Er is onderling een portefeuillevdeling gemaakt, waarbij sommige leden zich meer richten op de bestuurlijke onderwerpen en andere leden meer op bedrijfsvoerings-, compliance en IT-onderwerpen. Vanuit deze portefeuilles worden ook aparte gesprekken gevoerd tussen specifieke leden en onder andere de directeur FEZ en de directeur Accountantsdienst UWV. Geïnterviewden zijn positief over het werken met portefeuilles, omdat beschikbare tijd en expertises hierdoor effectief ingezet kunnen worden. Wel geven externe leden aan dat inzichten vaker met elkaar gedeeld kunnen worden. Er zijn vrijwel geen aparte overleggen met enkel de externe leden. Om beter informatie met elkaar te kunnen delen wordt een voorkeur uitgesproken om vaker aparte overleggen met enkel de externe leden in te plannen.

Er zijn in de periode van deze evaluatie geen nieuwe externe leden geworven. Wel is recent een rooster van aftreden opgesteld, waarin is vastgesteld wanneer huidige leden aftreden en nieuwe leden worden aangetrokken. Diverse geïnterviewden spreken de wens uit om bij het aftreden van een huidig lid, een nieuw lid met kennis en ervaring over het aansturen van grote IT-veranderingen bij publieke organisaties te werven. Dit om aan te sluiten bij het belang van (complexe) IT voor de dienstverlening van het UWV. .

### 4.2 Voorzitter is ervaren en verbindend

Betrokkenen zijn positief over de huidige externe voorzitter. De voorzitter zorgt voor een open sfeer en is verbindend. Hij ziet erop toe dat onderwerpen aan bod komen en ieder aan het woord komt, bijvoorbeeld door te voorkomen dat iemand te lang aan het woord is. Hij heeft veel politiek-bestuurlijke ervaring en is scherp, zo wordt aangegeven. Daarnaast is hij ook actief bij andere Audit Committees, waardoor die ervaring meegenomen wordt naar de commissie. Enkele geïnterviewden noemen dat hij bij toezichtsonderwerpen strenger mag zijn.

### 4.3 Juiste interne deelnemers zijn aanwezig, beperk verplaatsingen van de vergadering

De voorzitter van de raad van bestuur is voor het overgrote deel van de vergaderingen aanwezig. Daarnaast is een ander bestuurslid, met de portefeuille

bedrijfsvoering, regelmatig aanwezig. De andere twee bestuursleden zijn met name aanwezig als specifieke onderwerpen uit hun portefeuilles op de agenda staan. Naast leden van de raad van bestuur en de commissie zijn de directeur FEZ en de directeur Accountantsdienst UWV aanwezig. De externe accountant heeft een open uitnodiging voor de vergadering. Aanvullend nemen agendaleden, zoals de CIO of programmamanagers, deel om specifieke onderwerpen toe te lichten. Diverse betrokkenen vinden het niet nodig dat de CIO ook vast lid wordt van de vergadering, aangezien er ook een lid van de raad van bestuur is met IT in de portefeuille. Recent is een nieuw bestuurslid geworven, waar IT nog een groter deel van de portefeuille zal zijn.

De afgelopen periode zijn vergaderingen van de commissie om diverse redenen op korte termijn verplaatst. Dit zorgt voor veel extra werk voor het secretariaat en maakt het lastig voor leden van de commissie om aanwezig te kunnen zijn. In principe worden alle vergaderdata voor het gehele jaar vooraf bepaald. Een voorgestelde suggestie is om deze data goed vast te zetten in de agenda's en aan te houden.

#### **4.4 Tijdsinvestering blijkt uit frequentie en aanvullende werkzaamheden**

In het reglement is vermeld dat er in ieder geval zes vergaderingen per jaar dienen te zijn. De afgelopen drie jaar zijn er tussen de zeven en negen formele vergaderingen per jaar geweest. Hiermee komt de commissie vergeleken met Audit Committee's bij de Rijksoverheid relatief vaak bij elkaar.

De betrokkenen geven aan dat de huidige frequentie van vergaderen goed is. De externe leden investeren tijd om hun taak goed uit te oefenen. Door werkbezoeken, kennismakingsgesprekken en aparte gesprekken met functionarissen van het UWV te voeren halen ze informatie op en ervaren ze de werkwijze, sfeer en cultuur binnen UWV. Een voorbeeld hiervan zijn de leiderschapsdagen van het UWV waar externe leden bij aanwezig waren. Daarnaast is recent afgesproken dat de externe leden deel kunnen nemen aan groepsraadoverleggen (een overleg met de raad van bestuur en de directeuren van divisies en stafdirecties van UWV). Als gevolg van verschillende wisselingen binnen het management van UWV, worden er momenteel nieuwe kennismakingsgesprekken ingepland. Dit alles geeft een beter beeld van de organisatie en wordt door zowel externe als interne betrokkenen bijzonder gewaardeerd.

#### **4.5 Secretariaat ondersteunt naar tevredenheid**

Het secretariaat functioneert goed volgens betrokkenen. De voorbereiding van vergaderingen, zoals het versturen van de agenda en documenten, is op tijd voor leden om zich voor te bereiden. Om op de hoogte te blijven van de stand van zaken, ontvangen externe leden tussen vergaderingen door ter informatie documenten over ontwikkelingen bij het UWV. De verslaglegging is volgens de meeste geïnterviewden goed.

Omdat het secretariaat onder de Accountantsdienst UWV valt kan het lastig zijn om over voldoende mandaat te beschikken bij het uitnodigen van deelnemers. Dit betekent in de praktijk dat uitgenodigde deelnemers voor de commissie vaak eerst overtuigd moeten worden van de noodzaak en het doel van hun medewerking. Een geïnterviewde benoemt dat het nuttig kan zijn wanneer het secretariaat in de positie is (bijvoorbeeld geplaatst bij de raad van bestuur) om ook onderwerpen aan te dragen voor de commissie.



## 5 Afstemming met SZW vindt plaats via bilaterale overleggen

### 5.1 Verslagen worden gedeeld met SZW

Bij het ministerie van SZW is er binnen de afdeling Eigenaarsadvisering een cluster UWV en een cluster Toezicht. Het cluster Toezicht ontvangt de verslagen van de Audit Advies Commissie (de commissie) en gebruikt deze om haar eigen toezichtjaarplan op te stellen. Dit cluster rapporteert bevindingen direct aan de pSG SZW die namens de minister het toezicht uitvoert. De SG voert namens de minister de eigenaarsrol uit van het UWV. Het cluster Toezicht bij SZW verzamelt zelf informatie, voert onderzoeken uit en doet verkenningen. SZW steunt hierbij op de bevindingen van de commissie. Ze zien de commissie als een onafhankelijk toezichtsorgaan voor de raad van bestuur. Het is een gremium voor de raad van bestuur dat met hen reflecteert, advies geeft, maar ook tegenkracht biedt: de kritische sparringpartner. Het toezicht uitgevoerd door de commissie is complementair aan de werkzaamheden van SZW.

### 5.2 Afstemming met SZW via bilaterale vooroverleggen

De voorzitter van de Audit Advies Commissie heeft voor elke vergadering van de commissie overleg met de pSG SZW. In deze gesprekken worden ontwikkelingen en aandachtspunten met elkaar gedeeld. De gesprekken worden als nuttig ervaren, omdat beelden uitgewisseld worden en potentiële vragen worden besproken. De pSG ontvangt ter voorbereiding op deze gesprekken informatie vanuit het cluster Toezicht. De gesprekken hebben een informeel karakter; er wordt geen verslag van gemaakt. Diverse externe leden geven aan dat het nuttig zou zijn om meer gestructureerd terugkoppeling te krijgen over wat er besproken is tussen de pSG en de voorzitter van de commissie. Verder valt het te overwegen om met SZW te bespreken wat de mogelijkheden zijn om de eigenaarsrol meer te betrekken (bijvoorbeeld de SG of de afdeling Eigenaarsadvisering), om input op te halen en feedback te krijgen over de brede focus aan onderwerpen van de Audit Advies Commissie en efficiënt informatie met zowel het toezicht als de eigenaarsadvisering van SZW te delen.

### 5.3 Geen 'linking pin', maar niet gemist

In het reglement staat beschreven dat er een 'linking pin' in de commissie dient te zitten. Dit is een extern lid dat ook deelneemt aan het Audit Committee van SZW. Op deze manier wordt verbinding gemaakt tussen beide commissies. Tot 2022 is dit uitgevoerd door een extern lid, waarna de maximale zittingsduur was bereikt van het externe lid bij het Audit Committee SZW. Meerdere geïnterviewden geven aan dat een nieuwe 'linking pin' niet nodig is, aangezien er veelvuldig gesprekken zijn tussen de pSG en de voorzitter van de commissie. Zowel voor SZW als de commissie wordt dit contact toereikend gevonden. Daarnaast is het voor een 'linking pin' ook lastig om precies de rol en verantwoordelijkheden te bepalen, bijvoorbeeld welke informatie wel of niet gedeeld moet worden. Omdat de 'linking pin' in het reglement vermeld staat, voldoet de huidige werkwijze op dit onderdeel niet aan het reglement. Een genoemde verbetermogelijkheid is om het reglement aan te passen.

### 5.4 Externe verslaglegging kan inhoudelijker

In elk jaarverslag van het UWV wordt een tekst opgenomen over de commissie. De secretaris maakt een voorzet voor deze tekst. Deze tekst wordt afgestemd met de directeur Accountantsdienst UWV en de voorzitter van de commissie. De tekst richt zich meer op het proces, bijvoorbeeld het aantal vergaderingen en veranderingen in de werking van de commissie, en geeft beperkt weer wat er inhoudelijk besproken is. Betrokkenen zien nog wel kansen om (beknopt) te beschrijven hoe de commissie naar het UWV kijkt, zowel wat goed gaat als waar verbetermogelijkheden liggen. Op deze manier kan de transparantie naar de buitenwereld worden vergroot.



## 6 Handelingsperspectief



### 6.1

#### Verstevig de toezichtstaken

Er zijn wisselende beelden in hoeverre de toezichtstaak van de Audit Advies Commissie (de commissie) toegevoegde waarde heeft voor de raad van bestuur (zie §2.2). Echter, de oorspronkelijke toelichting in de Kamerbrief van minister Koolmees van SZW stelt dat de commissie naast advies en inspiratie ook tegenkracht ('countervailing power') aan de raad van bestuur van UWV hoort te geven op diverse terreinen waaronder ICT, het risicomanagementbeleid en de wijze van samenwerking met het ministerie van SZW. Hierbij is de werking en uitvoering van de interne risicobeheersings- en controlesystemen een specifiek aandachtspunt. Deze opdracht voor de commissie is verwerkt in het reglement. Daarnaast steunt SZW vanuit haar toezichthoudende rol op de werkzaamheden van de commissie, waarbij wordt aangegeven dat zij verwachten dat de toezichtstaken doorgezet worden. Verder geven diverse betrokkenen aan dat de toezichtfunctie van de commissie van belang is om toe te zien op het fundament. Het fundament kent uitdagingen, bijvoorbeeld op het gebied van compliance en IT. De commissie mag volgens hen meer aandacht besteden aan het toezicht op het fundament.

Echter, op dit moment is de toezichtfunctie beperkt zichtbaar voor veel betrokkenen. De commissie heeft gewerkt aan het maken van onderscheid tussen advies- en toezichtstaken, toch komt dit onderscheid in de praktijk nog niet geheel tot uiting (zie §2.3). Ook is de werkwijze van adviseren, vastleggen en terugkoppelen vergelijkbaar voor zowel advies als toezicht (zie §3.5).

Om de toezichtfunctie tot zijn recht te laten komen worden de volgende aanbevelingen gegeven.

#### 6.1.1

##### *Verduidelijk de verdeling van advies- en toezichtstaken in het reglement*

Onderwerpen zoals bedrijfsvoering, financiële verslaglegging, risicomanagement, audit- en ICT-beleid vallen nu onder de adviestaken in het reglement. Het bespreken van het jaarverslag van het UWV wordt bijvoorbeeld als adviestaak aangemerkt op de agenda. De vier toezichtstaken uit het reglement hebben veel overlap met deze adviestaken, zo volgt de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen uit de eerder genoemde adviesgebieden. De adviestaken bevatten elementen van de toezichtstaken en andersom. Hierdoor is een duidelijk onderscheid moeilijk te maken.

Het is aan te bevelen om het onderscheid tussen advies- en toezichtstaken verder te verduidelijken in het reglement. Door het aantal taken te verminderen, wordt het makkelijker om overzicht te behouden. Daarnaast kan het reglement verder worden verduidelijkt door te specificeren wat de daadwerkelijke taken zijn met betrekking tot toezicht. Specificeer bijvoorbeeld welke component uit een aandachtsgebied een toezichthoudende activiteit vanuit de commissie vraagt. Dit maakt het helder voor betrokkenen op welke brede onderwerpen advisering plaatsvindt en op welke specifieke taken daarbinnen toezicht wordt uitgeoefend. Een voorbeeld hiervan: over het aandachtsgebied 'auditbeleid' kan bijvoorbeeld breed advies gegeven worden. Specifiek kan dan toezicht plaatsvinden door na te gaan dat een gerichte auditprogrammering wordt opgesteld en er een werkende methode is zodat aanbevelingen van audits opgepakt worden door de organisatie.

Door na te gaan wat daadwerkelijk de toezichtwerkzaamheden zijn voor de aandachtsgebieden, ontstaat een helder beeld welke specifieke onderdelen als toezicht aangemerkt worden. Hierbij geldt wel de kanttekening dat de commissie een gremium op hoog niveau is met beperkte mogelijkheden tot diepgang. Bij het

bespreken van toezichtwerkzaamheden is het daarom van belang het juiste abstractieniveau aan te houden.

#### 6.1.2 *Licht belangrijke adviezen en aanbevelingen uit en vraag hierover follow-up*

Diverse betrokkenen geven aan dat een gestructureerde manier om follow-up op te halen nuttig kan zijn, om te voorkomen dat belangrijke adviezen blijven liggen. Op dit moment wordt er nog geen onderscheid gemaakt naar adviezen waarvoor follow-up wordt gevraagd. Het is aan te bevelen hier wel een onderscheid in te maken, bijvoorbeeld door belangrijke adviezen op basis van urgentie en prioriteit te classificeren. Suggesties hebben mogelijk een lagere prioriteit dan belangrijke adviezen (vanuit de adviesfunctie) en dringende aanbevelingen (vanuit de toezichtfunctie). Hierna wordt aangeraden om belangrijke adviezen en dringende aanbevelingen uit te lichten, zodat deze zichtbaar blijven. Er kan dan nagedacht worden over een effectieve manier om follow-up op halen voor dergelijke adviezen en aanbevelingen, waarbij ook invulling wordt gegeven aan het 'comply-or explain'-principe dat is beschreven in het reglement. Dit kan bijvoorbeeld door het (na enige tijd) gestructureerd terug te laten komen tijdens de bespreking en dit vast te leggen. Het is van belang dat er op wordt gelet dat het ophalen van follow-up niet leidt tot (onnodige) bureaucratie en de keuze voor het wel of niet opvolgen van adviezen aan de raad van bestuur te laten, aangezien zij meer zich hebben op de praktische uitwerking.



### 6.2 **Benut mogelijkheden om effectiviteit (verder) te vergroten**

Er zijn een aantal belangrijke mogelijkheden om de effectiviteit verder te vergroten.

#### 6.2.1 *Agendeer onderwerpen tijdig*

Om toegevoegde waarde te creëren door advisering is het van belang dat onderwerpen op het juiste moment geagendeerd worden. In §3.1 zijn enkele voorbeelden beschreven waarbij adviezen niet meer direct toegepast konden worden. Een mogelijkheid om de kans op tijdige agendering te vergroten zijn geregelde, informele gesprekken tussen de voorzitters van de raad van bestuur en de commissie. Daarnaast is blijvende aandacht om urgente onderwerpen te agenderen van belang door de raad van bestuur, het secretariaat, maar ook de directeuren Accountantsdienst UWV en FEZ (bijvoorbeeld voor onderwerpen die 'het fundament' betreffen).

#### 6.2.2 *Deel inzichten tussen de externe leden*

De externe leden hebben verschillende achtergronden, kennis en ervaring. Ook wordt er met portefeuilles gewerkt, waarbij leden zich op specifieke terreinen van het UWV richten. Verder hebben diverse leden aparte gesprekken met functionarissen van het UWV en vinden er werkbezoeken plaats. Dit maakt dat er verschillende inzichten opgedaan worden. Door als commissie ook apart bij elkaar te komen kunnen meer individuele inzichten met elkaar gedeeld worden. Deze gezamenlijke kennis kan vervolgens toegepast worden tijdens de vergaderingen met de raad van bestuur, om zo de effectiviteit van deze vergaderingen verder te vergroten. Specifiek is er behoefte aan terugkoppeling over de gesprekken die met de pSG SZW worden gevoerd.

#### 6.2.3 *Bespreek de wijze waarop aanbevelingen van onderzoeksrapporten worden opgevolgd*

De commissie bespreekt de auditprogrammering en ontvangt overzichten van de uitgevoerde audits van de Accountantsdienst UWV. Deze kunnen ook opgevraagd en geagendeerd worden indien gewenst. De opvolging van aanbevelingen komt aan bod bij het bespreken van jaarrekeningcontroles van de Accountantsdienst UWV en de management letter van de externe accountant, maar wordt niet geagendeerd als losstaand proces. Het is aan te bevelen ook kritisch naar dit proces te kijken, zodat verbeteringen binnen de organisatie aan de hand van aanbevelingen doorgevoerd worden. Hierbij kunnen onderzoeken van derden ook meegenomen worden. Zo worden bijvoorbeeld onderzoeken van het Adviescollege ICT-toetsing in principe niet

geagendeerd in de commissie. Diverse betrokkenen geven aan dat het wel nuttig kan zijn om dergelijke uitkomsten te bespreken, zolang de commissie het juiste abstractieniveau blijft hanteren.



### 6.3

#### **Pas op onderdelen het reglement of de werkwijze aan**

Er zijn onderdelen waar de praktijk afwijkt van het reglement. Het toepassen van het 'comply-or explain'-principe is niet zichtbaar, omdat de terugkoppeling van adviezen met name plaatsvindt door belangrijke onderwerpen opnieuw te agenderen. Daarnaast is er geen 'linking pin' meer met het Audit Committee van SZW. Hier wordt op een andere wijze invulling aan gegeven, namelijk met de voorgesprekken tussen de pSG van SZW en de voorzitter van de commissie. Deze werkwijze vinden betrokkenen toereikend. Het is aan te raden voor deze onderdelen de huidige werkwijze of het reglement aan te passen. Verder is in handelingsperspectief 6.1 aangeraden om de advies- en toezichtstaken te verduidelijken. Dit kan ertoe leiden dat het reglement ook aangepast dient te worden.

## 7 Verantwoording onderzoek

### 7.1 Werkzaamheden en afbakening

#### 7.1.1 Doelstelling en onderzoeksvragen

De doelstelling van de evaluatie is het bieden van inzicht en eventuele verbetermogelijkheden omtrent het functioneren van de Audit Advies Commissie van het UWV. Met dit inzicht kan de opdrachtgever bepalen of (en hoe) de toegevoegde waarde vergroot kan worden.

Hoofdvraag: Hoe functioneert de Audit Advies Commissie van het UWV en welke mogelijkheden zijn er om de toegevoegde waarde te vergroten?

Tijdens de evaluatie zijn de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

1) Hoe heeft de Audit Advies Commissie invulling gegeven aan de advies- en toezichtstaken<sup>2</sup>?

*(beschreven in hoofdstuk 2)*

2) Hoe ervaren betrokkenen het functioneren van de Audit Advies Commissie?

*(beschreven in hoofdstukken 2 tot en met 5)*

3) Welke mogelijkheden zijn er om de toegevoegde waarde van de Audit Advies Commissie verder te vergroten?

*(verbetersuggesties van geïnterviewden staan in hoofdstuk 2 tot en met 5; handelingsperspectief geformuleerd door het onderzoeksteam van de ADR staat in hoofdstuk 6)*

In het reglement staat dat de evaluatie in ieder geval omvat: de taakvervulling door de Audit Advies Commissie ten aanzien van de in artikel 1 lid 1 en lid 2 genoemde terreinen en een reflectie op het eigen functioneren en op de effecten van het eigen werk. Met dit rapport is hieraan voldaan.

#### 7.1.2 Object van onderzoek en afbakening

Het object van onderzoek is de Audit Advies Commissie (de commissie) van het UWV in de periode van maart 2020 tot maart 2023.

De relatie met het ministerie van SZW valt binnen de scope van deze opdracht. Om deze relatie te onderzoeken zijn enkele interviews gehouden met functionarissen van SZW. Het uitvoeren van vergelijkend onderzoek naar andere Audit (Advies) Committeees valt buiten de scope.

De commissie geeft adviezen, waarbij de raad van bestuur volgens het reglement bij de opvolging van deze adviezen het principe van 'comply or explain' toepast. Er is onderzocht hoe dit proces verloopt in relatie tot het functioneren van de commissie. Er is niet onderzocht in hoeverre besluiten daadwerkelijk geïmplementeerd zijn of wat de verdere concrete impact van de adviezen is.

Tot slot is het reglement verwerkt in een referentiekader. Daarin is niet opgenomen:

1) de jaarlijkse evaluaties (deze zijn bij het intakeproces al ontvangen en zijn een bron van informatie) en 2) de bezoldiging, dit heeft namelijk beperkt betrekking op het functioneren.

---

<sup>2</sup> Hier vallen ook adviezen onder over benoemingen (art. 1.3) en adviezen die betrekking hebben op andere terreinen (art 1.4).

### 7.1.3 *Referentiekader*

Dit onderzoek is evaluatief van aard. Het functioneren van de commissie is onderzocht door interviews af te nemen en documenten te onderzoeken. De waardering is afhankelijk van de betrokkenen. Als referenties zijn onderwerpen gebruikt uit het 'Reglement Audit Advies Commissie UWV' (ingangsdatum 1-1-2020) en de 'Uitwerking van het reglement Audit Advies Commissie (d.d. 19-10-2020). Dit is verwerkt in een referentiekader, zie een visuele weergave hiervan in bijlage 2.

Voor de beantwoording van onderzoeksvraag 1 is specifiek onderzocht hoe er invulling is gegeven aan het takenpakket van de commissie. Dit onderzoeksgebied is aan de hand van documentonderzoek nagegaan, aangevuld met interviews.

Voor de beantwoording van onderzoeksvraag 2 is naar de ervaringen van betrokkenen gevraagd omtrent het functioneren van de Audit Advies Commissie. De aspecten die onder het functioneren vallen zijn beschreven in het referentiekader, onderverdeeld naar organisatie, proces, taken en relatie. Bij het onderdeel 'samenstelling' is meegenomen wat de ervaringen zijn met de huidige externe samenstelling. Vanuit het intakeproces leken er verder mogelijkheden te zijn om de commissie eerder te betrekken en zo beter te benutten. Dit is expliciet meegenomen bij het onderdeel 'agendering'. Bij het onderzoeken van ervaringen omtrent het functioneren van de commissie is ook gekeken of aan het reglement wordt voldaan.

Tot slot is voor de beantwoording van onderzoeksvraag 3 onderzocht welke toegevoegde waarde betrokkenen ervaren van de commissie en hoe deze verder vergroot kan worden. De uitkomsten hiervan, gecombineerd met de uitkomsten van onderzoeksvragen 1 en 2, waren input voor de beantwoording.

### 7.1.4 *Uitvoering veldwerk*

Het onderzoeksteam heeft het veldwerk uitgevoerd in de periode april, mei en juni 2023.

#### *Documentstudie*

De volgende documenten zijn geanalyseerd:

- Vergaderverslagen van de Audit Advies Commissie
- Uitkomsten van de zelfevaluaties van de Audit Advies Commissie
- Selectie van agenda's, oplegnota's en agendastukken van de Audit Advies Commissie

#### *Interviews*

Er zijn 15 semigestructureerde interviews gehouden met leden van de commissie, de raad van bestuur, inhoudelijke deskundigen, het secretariaat en functionarissen van SZW. In bijlage 1 staat een volledig overzicht van geïnterviewden.

#### *Observatie*

Tijdens een vergadering hebben leden van het onderzoeksteam een beeld gekregen van de werking van de Audit Advies Commissie.

### 7.1.5 *Analyse en rapportage*

Het onderzoeksteam heeft de gegevens gestructureerd en geanalyseerd met behulp van een analysematrix en een analysesessie. De uitkomsten van de analyse zijn verwerkt in de rapportage.

## 7.2 **Gehanteerde standaard en kwaliteitsborging**

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing. Dit onderzoek verschaft geen zekerheid in de vorm van een oordeel of conclusie, omdat het een onderzoeksopdracht betreft en geen controle-, beoordelings- of andere assurance-opdracht.

De opdracht is uitgevoerd conform de algemene uitgangspunten voor de uitoefening van de interne auditfunctie bij de rijksdienst. Daarbij hoort ook een stelsel van kwaliteitsborging. Een onderdeel daarvan is dat er een onafhankelijke kwaliteitstoetsing heeft plaatsgevonden op deze onderzoeksopdracht.

### **7.3 Verspreiding rapport**

De opdrachtgever, de voorzitter van de raad van bestuur UWV, is eigenaar van dit rapport. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. Hoewel het rapport de context van het onderzoek zo goed mogelijk probeert te beschrijven, is het mogelijk dat iemand die de context niet (volledig) kent, de uitkomsten anders interpreteert dan bedoeld.

Voor openbaarmaking gelden de voorschriften uit de Wet open overheid. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht van door de ADR uitgebrachte rapporten naar de Tweede Kamer.

Specifiek voor deze evaluatie geldt dat in het reglement Audit Advies Commissie UWV (met ingangsdatum 1 januari 2020) vermeld staat dat de uitkomsten van deze evaluatie worden vermeld in het jaarverslag van UWV. Dit is een verantwoordelijkheid van de opdrachtgever.

## 8 Ondertekening

Den Haag, 11 oktober 2023

5.1 lid 2 sub e

5.1 lid 2 sub e

Projectleider

Auditdienst Rijk

## Bijlage 1: Lijst met geïnterviewden

De volgende personen zijn geïnterviewd voor deze evaluatie.

Leden van de Audit Advies Commissie:

- 1) 5.1 lid 2 sub e [redacted] extern voorzitter
- 2) 5.1 lid 2 sub e [redacted] extern lid
- 3) 5.1 lid 2 sub e [redacted] extern lid
- 4) 5.1 lid 2 sub e [redacted] extern lid
- 5) 5.1 lid 2 sub e [redacted] extern lid

Raad van bestuur:

- 6) 5.1 lid 2 sub e [redacted], voorzitter raad van bestuur UWV
- 7) 5.1 lid 2 sub e [redacted], lid raad van bestuur UWV
- 8) 5.1 lid 2 sub e [redacted], lid raad van bestuur UWV
- 9) 5.1 lid 2 sub e [redacted] lid raad van bestuur UWV

Interne deskundigen:

- 10) 5.1 lid 2 sub e [redacted] Directeur FEZ UWV
- 11) 5.1 lid 2 sub e [redacted] Directeur Accountantsdienst UWV
- 12) 5.1 lid 2 sub e [redacted], Directeur ICT/CIO UWV

Ministerie van SZW:

- 13) 5.1 lid 2 sub e [redacted], pSG bij het ministerie SZW
  - 14) 5.1 lid 2 sub e [redacted], directeur SV bij het ministerie van SZW
  - 15) 5.1 lid 2 sub e [redacted], cluster Toezicht SZW
- Geïnterviewden 14 en 15 zijn gezamenlijk gesproken.*

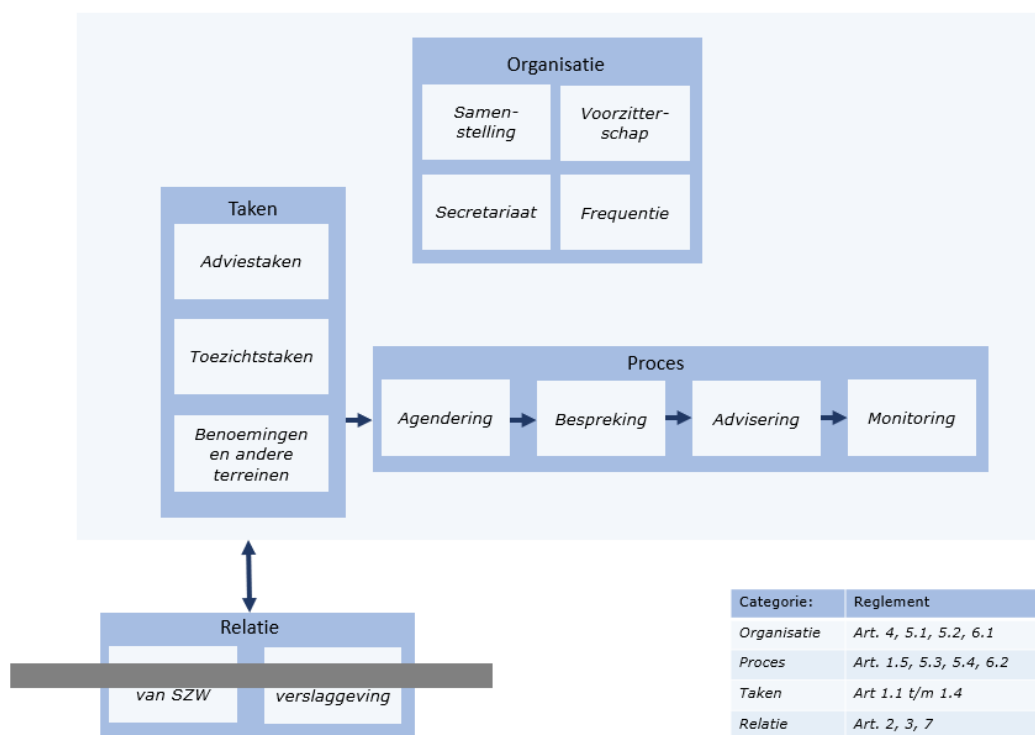
Secretariaat:

- 16) 5.1 lid 2 sub e [redacted], secretaris



## Bijlage 2: Referentiekader

De artikelen in het reglement zijn onderverdeeld in vier categorieën: organisatie, proces, taken en relatie. Zie onderstaand in figuur 1 een visuele weergave van het referentiekader.



**Figuur 1: Visuele weergave referentiekader**

## Bijlage 3: Managementreactie

Wij zijn blij met het onderzoeksrapport naar aanleiding van de evaluatie van de Audit Advies Commissie. Het rapport schetst een helder en volledig beeld van het functioneren van de Audit Advies Commissie, geeft de groei weer die we sinds 2020 hebben doorgemaakt en bevat bruikbare adviezen om de toegevoegde waarde van de Audit Advies Commissie voor UWV verder te vergroten.

De ontwikkeling in de afgelopen jaren naar een Audit Advies Commissie met een brede expertise van buiten UWV, die ons adviseert en onze kritische sparringpartner is, is voor ons van grote waarde. Eén van de aanbevelingen in het rapport is om het 'comply-or-explain'-principe, zoals dat in het reglement beschreven staat, zichtbaarder toe te passen. Wij herkennen dit en gaan deze aanbeveling opvolgen door in de verslagen adviezen duidelijker vast te leggen en aan te geven hoe wij met die adviezen omgaan. Het monitoren van de opvolging krijgt een plek in ons reguliere monitoringsproces ten aanzien van maatregelen om risico's te mitigeren. Dit biedt tevens de basis voor een meer inhoudelijke externe verslaglegging.

Een belangrijke constatering in uw rapport is dat de toezichtfunctie van de Audit Advies Commissie beperkt zichtbaar is. Het onderscheid tussen de advies- en toezichttaken is – ondanks een uitwerking van het reglement op dit punt – in de praktijk niet helder genoeg. Deze constatering onderstreept onze gevoelens dat de toezichttaak eigenlijk niet goed bij de Audit Advies Commissie past, aangezien die taak bij het ministerie van SZW is belegd. Uw aanbeveling om de advies- en toezichttaken te verduidelijken, nog eens kritisch naar het totale aantal taken te kijken en de taken waar mogelijk verder te specificeren, zullen wij dan ook zodanig invullen dat de Audit Advies Commissie zich in de toekomst geheel zal richten op de adviestaken. Het reglement zal daarop worden aangepast, waarbij de toezichttaken uit het reglement zullen worden verwijderd.

Het tijdig agenderen van onderwerpen in de Audit Advies Commissie beschrijft u als één van de mogelijkheden om de effectiviteit van de commissie te vergroten. Wij herkennen dit en vinden dit een belangrijk punt. Wij denken dat regelmatige informele overleggen tussen de voorzitters van de Audit Advies Commissie en de raad van bestuur daar zeker bij kunnen helpen. Agendering van de juiste onderwerpen vraagt ook binnen UWV permanent aandacht, vanuit dat oogpunt zullen wij ook nog eens goed naar ons interne proces met betrekking tot de agendering kijken.

De suggestie met louter de externe leden als team vaker separaat te overleggen zal invulling krijgen door na afloop van de reguliere vergaderingen tijd in te plannen om te reflecteren en informatie te delen over de ervaringen vanuit de portefeuillerollen.

5.1 lid 2 sub e

Voorzitter van de raad van bestuur UWV

---

**Auditdienst Rijk**  
Postbus 20201  
2500 EE Den Haag  
(070) 342 77 00