



#### Opdrachtgever

Inspectie SZW

#### Onderzoek

Vervolgonderzoek risicobeheersing

UWV

Startdatum – 8 februari 2011

Einddatum – 30 december 2011

#### Categorie

Toezicht en functioneren van sociale  
zekerheid

# Vervolgonderzoek risicobeheersing door UWV

## Doel en vraagstelling

N.a.v. rapport Risico-beheersing en re-integratiebudgetten UWV heeft de minister IWI verzocht om onderzoek te doen naar de implementatie van de verbetermaatregelen door UWV en te rapporteren voor het eind van 2011.

## Conclusie

In het voorjaar 2010 werd duidelijk dat het budget voor de re-integratie werklozen door UWV was overschreden. De minister heeft in zijn brief van 17 december 2010 het IWI-rapport 'Risicobeheersing en re-integratiebudgetten UWV' aan de Tweede Kamer aangeboden, en heeft de inspectie verzocht eind 2011 te rapporteren over de implementatie van de door UWV getroffen verbetermaatregelen naar aanleiding van de door hem onderschreven conclusies van IWI. Dit rapport is gebaseerd op het door de inspectie in 2011 bij UWV uitgevoerde vervolgonderzoek naar de verbetermaatregelen op het systeem van risicobeheersing. De inspectie is over de invoering van het nieuwe herbeoordelingsbeleid van oordeel dat UWV niet adequaat stuurt op de uitvoering van dit beleid als gevolg van vervuilde bestanden en daardoor vervuilde stuurinformatie. Het proces herbeoordelingen is nog niet op orde. UWV voorziet in de komende periode een schoning van de bestanden. In de interne verantwoordingsrapportages is herbeoordelingen inmiddels een vast thema.

Bron: Bibliotheek SZW

#### Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/ljuke7sr>



Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

**Vervolgonderzoek  
Risicobeheersing UWV**

datum 30 december 2011  
status Definitief



## Voorwoord

In het voorjaar 2010 werd duidelijk dat het budget voor de re-integratie werklozen door UWV was overschreden. De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft de Tweede Kamer in een brief van eind juni 2010 geïnformeerd over deze budgetoverschrijding. In deze brief heeft de minister ook een onderzoek aangekondigd door de Inspectie Werk en Inkomen naar de budgetoverschrijding in het licht van de risicobeheersing in brede zin binnen UWV. Het onderzoeksrapport van de inspectie leverde tevens een bijdrage aan het adviesrapport van de op 6 september 2010 door de minister ingestelde Commissie Interne Sturing UWV.

De minister heeft in zijn brief van 17 december 2010 het rapport van de Commissie en het IWI-rapport 'Risicobeheersing en re-integratiebudgetten UWV' aan de Tweede Kamer aangeboden. De minister heeft de inspectie verzocht eind 2011 te rapporteren over de implementatie van de door UWV getroffen verbetermaatregelen naar aanleiding van de door hem onderschreven conclusies van IWI en aanbevelingen van de Commissie.

Dit rapport is gebaseerd op het door de inspectie in 2011 bij UWV uitgevoerde vervolgonderzoek naar de verbetermaatregelen op het systeem van risicobeheersing. De feitelijke bevindingen hiervan zijn vastgelegd in de 'Nota van Bevindingen Risicobeheersing UWV – Vervolgonderzoek op verzoek van de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid naar de implementatie van de door UWV getroffen verbetermaatregelen'. Daarnaast is vervolgonderzoek uitgevoerd naar de verbetermaatregelen op de re-integratiebudgetten WW en AG en op de herbeoordelingen.

mr. J.A. van den Bos  
*inspecteur-generaal*  
*Sociale Zaken en Werkgelegenheid*



## Inhoud

Voorwoord—3

### **1 Samenvatting en Oordeel—7**

### **2 Inleiding—9**

- 2.1 Aanleiding—9
- 2.2 Context—9
- 2.3 Aanpak onderzoek—9
- 2.4 Leeswijzer—10

### **3 Bevindingen en conclusies—11**

- 3.1 Verbetermaatregelen systeem van Risicobeheersing UWV—11
  - 3.1.1 Inleiding—11
  - 3.1.2 Vertrekpunt bevindingen en conclusie IWI status juli 2010—11
  - 3.1.3 Conclusies en aanbevelingen Commissie Interne Sturing UWV—12
  - 3.1.4 Samenvatting conclusies over verbetermaatregelen—14
  - 3.1.5 Bevindingen en conclusies nieuwe Sturingsvisie 2011-2015—15
  - 3.1.6 Bevindingen en conclusies COSO—15
  - 3.1.7 Bevindingen en conclusies uitgangspunten risicomanagement UWV—15
  - 3.1.8 Bevindingen en conclusies risicomanagementoverleggen en -instrumenten—16
  - 3.1.9 Bevindingen en conclusies UWV interne (risico)managementinformatie—16
  - 3.1.10 Bevindingen en conclusies risicomanagement in externe verantwoordingsinformatie—18
  - 3.1.11 Bevindingen en conclusies risicomanagement en Accountantsdienst UWV—18
  - 3.1.12 Bevindingen en conclusies thema's Tussenbalans UWV—18
- 3.2 Verbetermaatregelen Re-integratiebudgetten WW en AG—20
- 3.3 Verbetermaatregelen Herbeoordelingen—21

### **4 Bestuurlijke reactie en naschrift Inspectie—23**

- 4.1 Reactie Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen—23
- 4.2 Nawoord IWI—23

### **5 Bijlagen—25**

- 5.1 Integrale Bestuurlijke reactie—25
- 5.2 Lijst van afkortingen—27
- 5.3 Lijst van publicaties van de inspectie—28





## 1 Samenvatting en Oordeel

De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (hierna de minister) heeft in zijn brief van 17 december 2010 het rapport van de Commissie Interne Sturing UWV (Commissie) en het IWI-rapport 'Risicobeheersing en re-integratiebudgetten UWV' aan de Tweede Kamer aangeboden. De minister heeft de inspectie verzocht eind 2011 te rapporteren over de implementatie van de door UWV getroffen verbetermaatregelen naar aanleiding van de door hem onderschreven conclusies van IWI en aanbevelingen van de Commissie. Alvorens in te gaan op de conclusies en het oordeel gaat de inspectie in op de gewijzigde omstandigheden na het uitbrengen van beide rapporten eind 2010.

Het UWV heeft bij de uitoefening van haar taken te maken met de dynamiek van maatschappelijke, economische en politieke ontwikkelingen, waarbinnen zij als zelfstandig bestuursorgaan moet functioneren. Het is van belang deze ontwikkelingen in ogenschouw te nemen als context waarbinnen de conclusies en het oordeel van de inspectie beschouwd moeten worden. De veelheid aan ontwikkelingen onderstreept tegelijk zeer het belang van een adequaat ingerichte en functionerende risicobeheersing binnen UWV.

De inspectie stelt vast dat UWV de door de minister en de Raad van Bestuur UWV (RvB) onderschreven verbeteracties ter hand heeft genomen. De verbeteracties van UWV kenmerken zich als verbeteracties voor de korte (2011) en de middellange termijn (2012-2015). De inspectie is van oordeel dat UWV de verbeteracties voor de korte termijn voortvarend heeft opgepakt en oppakt. De acties voor de korte termijn betreffen vooral het inrichten van het proces, zoals het verbeteren van de sturingsrelatie SZW en UWV en de koerskeuze voor het implementeren van de verbeteracties. UWV heeft daar waar mogelijk met 'quick wins' al in 2011 het proces verbeterd. Dit geldt in het bijzonder de inrichting van het risicomanagement, met diverse daarop gerichte instrumenten en overleggen, en het ruimer inzetten van het instrument uitvoeringstoets. Hierbij geldt dat acties voor de korte termijn (voor een deel) doorlopen naar 2012 en volgende jaren. De in 2011 gestarte lange termijn acties zoals het werkend krijgen van het besturingsmodel, de checks en balances, de cultuuromslag hebben meer tijd nodig. UWV heeft in 2011 grote stappen gezet bij de opzet en het (verder) in gang zetten van de verbetermaatregelen. In 2012 en volgende jaren kan worden vastgesteld in hoeverre de door UWV voorziene verbetermaatregelen voor de sturing daadwerkelijk effect sorteren (werken). Aanvullend hierop reageert UWV actief op de interne en externe ontwikkelingen in verband met de beleidsvoornemens van het kabinet Rutte-Verhagen en de nieuwe wetgeving.

De re-integratie van werkzoekenden (WW) en arbeidsongeschikten (AG) heeft UWV zodanig ingericht dat de inspectie van oordeel is dat de uitvoering van de bestuurlijke afspraken van de RvB met de minister hierover in 2010, 2011 en verder is en wordt geborgd. Hierbij gaat het met name om het taakstellend karakter en de selectiviteit van de re-integratiebudgetten WW en AG. UWV heeft uitgebreide verbetermaatregelen getroffen, in een combinatie van beleidsinhoudelijke (in overleg met SZW), procedurele (inkoopprocedure en interne budgettering en sturing in P&C-cyclus), administratieve (registratiesystemen en -discipline) en verantwoordingsgerichte (intern en extern) verbetermaatregelen. De verbetermaatregelen blijken effectief in de sturing en beheersing van zowel de aantallen als de uitgaven en verplichtingen.

De inspectie is over de invoering van het nieuwe herbeoordelingsbeleid van oordeel dat UWV niet adequaat stuurt op de uitvoering van dit beleid als gevolg van vervuilde bestanden en daardoor vervuilde stuurinformatie. Het proces herbeoordelingen is nog niet op orde. UWV voorziet in de komende periode een schoning van de bestanden. In de interne verantwoordingsrapportages is herbeoordelingen inmiddels een vast thema.

## 2 Inleiding

### 2.1 Aanleiding

De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft in zijn brief van 17 december 2010 het rapport van de Commissie Interne Sturing UWV en het IWI-rapport 'Risicobeheersing en re-integratiebudgetten UWV' aan de Tweede Kamer aangeboden. De minister heeft de inspectie verzocht eind 2011 te rapporteren over de implementatie van de door UWV getroffen verbetermaatregelen naar aanleiding van de door hem onderschreven conclusies van IWI en aanbevelingen van de Commissie.

### 2.2 Context

Het UWV heeft bij de uitoefening van haar taken te maken met de dynamiek van maatschappelijke, economische en politieke ontwikkelingen, waarbinnen zij als zelfstandig bestuursorgaan moet functioneren. Recente ontwikkelingen betreffen de invoering van de beleidsvoornemens uit het regeerakkoord (2010) van het kabinet Rutte-Verhagen, waaronder Redesign UWV, en nieuwe wetgeving als de Wet Werken naar Vermogen. Het is van belang deze ontwikkelingen in ogenschouw te nemen als context waarbinnen de bevindingen en conclusies van het vervolgonderzoek Risicobeheersing UWV beoordeeld moeten worden. Deze ontwikkelingen zijn voor het UWV vaak niet of moeilijk te beïnvloeden (exogene) factoren en bieden zowel mogelijkheden als risico's voor de bedrijfsvoering van UWV en voor het realiseren van de gewenste verbetermaatregelen. De veelheid aan ontwikkelingen onderstreept tegelijk het belang van een adequaat ingerichte en functionerende risicobeheersing binnen UWV.

### 2.3 Aanpak onderzoek

Uitgangspunt voor de aanpak van het Vervolgonderzoek Risicobeheersing UWV is dat IWI zoveel mogelijk gebruik maakt van reeds beschikbare informatie binnen SZW, UWV, IWI en daarbuiten.

De onderzoeksaanpak heeft bestaan uit een combinatie van literatuurstudie, bureauonderzoek, (verdiepend) dossieronderzoek en review controlewerkzaamheden AD UWV, interviews, afstemming bevindingen en conclusies en rapportage.

Het vervolgonderzoek richt zich op de verbetermaatregelen welke UWV in 2011 heeft getroffen naar aanleiding van de door de minister onderschreven conclusies van IWI en de conclusies en aanbevelingen van de Commissie. In het vervolgonderzoek heeft de inspectie gebruik gemaakt van de UWV-notitie 'Tussenbalans aanbevelingen commissie interne sturing' van juni 2011.

De inspectie beziet de verbetermaatregelen zowel op de korte termijn (2011) als op de middellange termijn (2012-2015).

Daarnaast besteedt de inspectie apart aandacht aan de voortgang bij UWV op de specifieke bevindingen en conclusies van de in het rapport 2010 eveneens onderzochte cases Re-integratiebudgetten WW en AG en Herbeoordelingen.

IWI hanteerde voor het vervolgonderzoek in 2011 in grote lijnen als referentiekader:

- elementaire onderdelen van een systeem van sturing en beheersing, in het bijzonder risicobeheersing;
- de verbetermaatregelen als uitwerking van de aanbevelingen van de Commissie en de conclusies van IWI voor zover beïnvloedbaar door UWV;
- de relevante Suwi en comptabele wet- en regelgeving;
- de afspraken tussen SZW (aansturing) en UWV (uitvoering) binnen de reguliere planning & controlcyclus over de specifieke (verbeter)onderwerpen;
- de externe (exogene) en interne (endogene) ontwikkelingen (de context), die (mede) van invloed zijn op het functioneren van het risicomanagement van UWV.

Sinds begin 2007 hanteert UWV voor het gehele interne beheersingssysteem het managementmodel COSO/ERM (of COSO II). De inspectie beoordeelt de wijze waarop UWV dit model heeft ingericht met een referentiekader dat, behalve COSO/ERM, bestaat uit een set algemeen aanvaarde normen.

## **2.4 Leeswijzer**

De bevindingen en conclusies van de inspectie vindt u in hoofdstuk drie. De inspectie bespreekt in paragraaf 3.1 de verbetermaatregelen op het systeem van risicobeheersing. Paragraaf 3.2 gaat in op de verbetermaatregelen op de re-integratiebudgetten WW en AG. De verbetermaatregelen op de herbeoordelingen worden als laatste in paragraaf 3.3 behandeld.

In hoofdstuk vier vindt u de bestuurlijke reactie en het naschrift van de inspectie. In het laatste hoofdstuk is een aantal bijlagen opgenomen. Deze betreffen de integrale bestuurlijke reactie, de gebruikte afkortingen en de lijst met publicaties van de inspectie.

## 3 Bevindingen en conclusies

### 3.1 Verbetermaatregelen systeem van Risicobeheersing UWV

#### 3.1.1 Inleiding

De inspectie heeft de verbetermaatregelen van UWV beoordeeld aan de hand van de conclusies van IWI en de aanbevelingen van de Commissie. In deze paragraaf worden de bevindingen en conclusies van de inspectie beschreven. In 3.1.2 en 3.1.3 worden de voor het vervolgonderzoek relevante bevindingen en conclusie IWI en de conclusies en aanbevelingen van de Commissie beschreven. In 3.1.4 zijn in een totaaltabel de conclusies over de verbetermaatregelen samengevat, gesorteerd en gewogen per relevant verbeterpunt van IWI en relevante aanbeveling van de Commissie. In 3.1.5 tot en met 3.1.11 wordt thematisch ingegaan op een aantal verbeteracties van UWV in 2011 die hieraan ten grondslag liggen. In 3.1.12 komen de overige verbeteracties aan de orde en de wijze waarop UWV organisatorisch vorm heeft gegeven aan de verbeteracties. De inspectie merkt op dat er veelal geen een-op-een relatie is tussen de verbetermaatregelen van UWV en de verbeterpunten IWI en aanbevelingen Commissie. Verbetermaatregelen bedienen vaak meer verbeterpunten en aanbevelingen. Ook moet bij de verbetermaatregelen rekening worden gehouden met het onderscheid opzet en werking.

#### 3.1.2 Vertrekpunt bevindingen en conclusie IWI status juli 2010

De inspectie heeft in het rapport Risicobeheersing en re-integratiebudgetten UWV van 2010 over de risicobeheersing binnen het UWV het volgende geconcludeerd:

1. UWV heeft een risicobeheersingssysteem opgezet, conform de uitgangspunten van het COSO/ERM model, dat het UWV in staat stelt om de risico's die samenhangen met de reguliere taakuitvoering in voldoende mate te sturen en de afspraken met de minister van SZW na te komen.
2. Het systeem van risicobeheersing, in ieder geval ten aanzien van de reguliere uitvoeringstaken van het UWV, werkt naar behoren. UWV stuurt op prestatie-indicatoren en te bereiken doelen zoals deze zijn vastgelegd in door de minister van SZW goedgekeurde jaarplannen. Met de ingevoerde planning en control cyclus wordt over de uitvoering van deze jaarplannen verantwoording afgelegd en wordt het reguliere uitvoeringsproces gemonitord, bewaakt en zo nodig bijgestuurd.
3. De inspectie heeft, in haar jaarlijkse onderzoek naar de verantwoording van het UWV, vastgesteld dat de in het kader van het jaarplan met de minister gemaakte afspraken in het algemeen worden gerealiseerd.
4. De werking van het systeem van risicobeheersing voldoet niet altijd, indien op basis van nadere of aanvullende afspraken met de minister of een wijziging in de interne sturing, afgeweken moet worden van het reguliere uitvoeringsproces. Voorbeelden hiervan waren de specifiek onderzochte onderwerpen, met name de gang van zaken bij de besteding van het re-integratiebudget WW en de uitvoering van de herbeoordelingen, die niet als een risico werden onderkend. UWV was zich onvoldoende bewust van en had onvoldoende zicht op de risico's die dergelijke veranderingen met zich meebrengen waardoor deze veranderingen buiten de beschikbare instrumenten voor risicobeheersing bleven.

De inspectie concludeerde ook dat het systeem van risicobeheersing op punten kon worden verbeterd:

1. De opzet kon worden verbeterd door meer expliciete informatie af te dwingen over risico's in relatie tot beoogde doelen en de wijze waarop risico's worden opgepakt. Hiervoor dient de risicotolerantie en strategie meer expliciet te worden uitgeschreven.
2. Het systeem was niet ingericht op veranderende taken en functies van het UWV, die buiten de reguliere (wets)processen vallen. Ook op andere veranderingstrajecten was het systeem niet optimaal ingericht.
3. Risicoparagrafen in interne managementrapportages 2010 werden vaak niet of summier uitgewerkt.
4. Het bevorderen van het risicobewustzijn van de organisatie en het inrichten van de Auditcommissie.
5. De RvB kan meer sturen op ontwikkelingen en risico's binnen UWV. De centrale directies SBK, FEZ en AD kunnen hierbij een ondersteunende rol vervullen.

Op grond van deze constatering kwam de inspectie tot het oordeel dat de risicobeheersing binnen UWV noodzakelijke verbeteringen behoeft.

UWV heeft in zijn managementreactie<sup>1</sup> op het IWI-rapport, naast een aantal kritische kanttekeningen, toegezegd ten aanzien van de risicobeheersing in algemene zin met ingang van 2011 een aantal verbetermaatregelen te treffen. Dit betreft onder meer:

1. Het aanpassen van het risicobeheersingsproces zodat een deel van de risico's van de divisies worden beoordeeld op UWV-brede relevantie. Op basis hiervan en vanuit de signalen van de centrale stafafdelingen zal periodiek agendering in de RvB plaatsvinden van UWV-brede risico's.
2. Het bevorderen dat altijd een uitvoeringstoets wordt gevraagd en uitgebracht bij nieuw/gewijzigd beleid dat buiten het reguliere wetgevingstraject valt.
3. Het expliciet opnemen van de belangrijkste UWV-brede risico's in de tertaalverlagen.

### *3.1.3 Conclusies en aanbevelingen Commissie Interne Sturing UWV*

Begin december 2010 heeft de Commissie rapport uitgebracht over haar onderzoek naar de mogelijkheden de sturing binnen het UWV te verbeteren. Hierna zijn de belangrijkste aanbevelingen van de Commissie uit dat rapport samengevat. Hiervan betreft de inspectie de aanbevelingen 1 t/m 3 en 6 t/m 9 in haar onderzoek en brengt de status quo hiervan eind 2011 in beeld. De aanbevelingen 4, 5 en 10 zijn geen specifiek object van onderzoek voor de inspectie, aangezien deze de sturingsrelatie SZW-UWV betreffen waar de inspectie geen toezicht op houdt. Deze worden meegenomen in de beschreven context van randvoorwaarden, die (mede) van invloed zijn op het functioneren van het risicomangement van UWV.

- **Aanbeveling 1.** De Commissie is van mening dat de sturing binnen het UWV op onderdelen aan effectiviteit kan winnen door het waar nodig beter invullen van de trits aansturing, informatievoorziening en proactieve control op de niet-wettelijke taken. Hierbij past ook een veel meer proactieve opstelling van de control functie in brede zin binnen het UWV. (Deze aanbeveling komt gedeeltelijk overeen met conclusie 2 van IWI.)
- **Aanbeveling 2.** De Commissie herkent zich in het beeld van het IWI-rapport dat het risicobewustzijn binnen het UWV, in het bijzonder op de beleidswijzigingen

<sup>1</sup> Brief voorzitter RvB UWV aan IG IWI over onderzoek Risicobeheersing UWV, kenmerk SBK/81501, gedateerd 29 oktober 2010.

die niet rechtstreeks voortvloeien uit nieuwe wetgeving of een wetswijziging, groter behoort te zijn. (Deze aanbeveling komt deels overeen met conclusie 4 van IWI.)

- Aanbeveling 3. De Commissie beveelt aan het instrument uitvoeringstoets ruimer in te zetten, ook voor de beleidswijzigingen die niet door wetgeving worden vormgegeven. Daarmee kan de effectiviteit van de interactie tussen departement en UWV sterk toenemen.
- Aanbeveling 4. De Commissie beveelt aan volledige helderheid te creëren over de verwachtingen van de opdrachtgever SZW van de positie, de rol en de taakuitoefening door UWV waarbij uitgegaan wordt van de zbo-status. Uitgangspunt daarbij moet zijn dat SZW beleidsmatig verantwoordelijk is, waarbij zij gebruik maakt van de expertise van het UWV en het UWV vervolgens in zekere vrijheid bepaalt hoe deze beleidsmatige prioriteiten binnen de door SZW gegeven kaders uitgevoerd worden. Gegeven de grote belangstelling vanuit de politiek voor het functioneren van het UWV, is het wenselijk ook op dat niveau de positie en verantwoordelijkheid van het UWV helder te markeren. Het is dan ook aan beide partijen zich zo veel mogelijk aan deze afbakening te conformeren en daarin rolvastheid te tonen. Algemene lijn voor ieders rolinvulling zou moeten zijn dat beide partijen elkaar niet voor verrassingen plaatsen en dat men wederzijds vertrouwen kan hebben in een taakvolwassen rolinvulling.
- Aanbeveling 5. Daarbij past ook een herinrichting van de onderlinge aansturing-, samenwerkings- en afstemmingsrelaties, met helder afgebakende verantwoordelijkheden, waarbij de Minister minder belast wordt met het afhechten van discussies over de uitvoering. Zowel bij het UWV als bij SZW moet er een duidelijk zichtbare en stevig ingerichte en rolvaste account aanwezig zijn, waarbij andere onderdelen van de beide organisaties niet langs zij opereren. Bij de SZW account moet helder onderscheid gemaakt worden tussen het opdrachtgeverschap (de uitvoeringsconsequenties van wet- en regelgeving) en het eigenaarschap richting het bedrijf UWV om te komen tot een heldere en eenduidige aansturing.
- Aanbeveling 6. Om de externe antenne beter te organiseren, stelt de Commissie voor een Raad van Advies in te richten, die het UWV - naast de formele aansturingrelatie door het departement - vanuit deskundigheid op het terrein van werk, inkomen en publieke dienstverlening kan adviseren bij strategische discussies. Daarnaast adviseert de Commissie om regelmatig stakeholderpeilingen te verrichten en beter met de omgeving te communiceren. Hierbij past ook het ontwikkelen van de aandacht voor public affairs bij het UWV.
- Aanbeveling 7. De Commissie beveelt aan dat binnen het UWV de gedeelde ambities en waarden opnieuw gezamenlijk gedefinieerd worden, waarna deze zo goed mogelijk door moeten werken in de eigen cultuur, bijvoorbeeld in de onderlinge communicatie en informatievoorziening. Daarbij hoort ook het meer sturen op samenwerking in de top-70. Dit onderwerp verdient serieuze aandacht en nader onderzoek door de betrokkenen.
- Aanbeveling 8. De Commissie adviseert het UWV bij de thans in voorbereiding zijnde strategienota met verbetervoorstellen en het managementtraject rond sturing en beheersing met kracht door te zetten en de conclusies van dit rapport daarbij nadrukkelijk te betrekken.
- Aanbeveling 9. De Commissie beveelt aan te streven naar een betere balans tussen de sterke nadruk op ondernemerschap in de organisatie en de aandacht voor samenwerking en beheersing. Hierbij past ook het goed inbedden van een proactieve controlfunctie in de organisatie.
- Aanbeveling 10. In het licht van de forse opgave uit het regeerakkoord die het UWV te verwachten staat, adviseert de Commissie te onderzoeken of het UWV voor deze nieuwe ingrijpende ontwikkeling en fundamentele transformatie de kwaliteiten in alle opzichten in huis heeft.

### 3.1.4 Samenvatting conclusies over verbetermaatregelen

In de volgende tabel zijn samengevat de oordelen opgenomen over de mate waarin de hiervoor besproken verbetermaatregelen op de risicobeheersing UWV een voldoende invulling hebben gegeven aan de verbeterpunten van IWI en de aanbevelingen van de Commissie. De inspectie brengt de status quo hiervan eind 2011 in beeld. Bij het oordeel wordt een onderscheid gemaakt naar de opzet en de werking van de verbetermaatregelen. De inspectie hanteert voor de oordelen een kleurenschema en een plusteken, gelijkteken en minteken:

- Verbetermaatregel voldoet = **groen (+)**;
- Verbetermaatregel is onderhanden = **geel (=)**;
- Verbetermaatregel voldoet niet of ontbreekt = **rood (-)**.

Voor de inhoudelijke onderbouwing van de conclusies wordt verwezen naar 3.1.5 tot en met 3.1.12.

Verbetermaatregel		Opzet	Werking
<b>Verbeterpunten IWI</b>			
1.	De opzet kon worden verbeterd door meer expliciete informatie af te dwingen over risico's in relatie tot beoogde doelen en de wijze waarop risico's worden opgepakt. Hiervoor dient de risicotolerantie en strategie meer expliciet te worden uitgeschreven.	+	=
2.	Het systeem was niet ingericht op veranderende taken en functies van het UWV, die buiten de reguliere (wets)processen vallen. Ook op andere verandertrajecten was het systeem niet optimaal ingericht.	+	=
3.	Risicoparagrafen in interne managementrapportages 2010 werden vaak niet of summier uitgewerkt.	+	=
4.	Het bevorderen van het risicobewustzijn van de organisatie en het inrichten van de Auditcommissie.	+	=
5.	De RvB kan meer sturen op ontwikkelingen en risico's binnen UWV. De centrale directies SBK, FEZ en AD kunnen hierbij een ondersteunende rol vervullen.	+	+
<b>Aanbevelingen Commissie</b>			
1.	De Commissie is van mening dat de sturing binnen het UWV op onderdelen aan effectiviteit kan winnen door het waar nodig beter invullen van de trits aansturing, informatievoorziening en proactieve control op de niet-wettelijke taken. Hierbij past ook een veel meer proactieve opstelling van de control functie in brede zin binnen het UWV.	+	+
2.	De Commissie herkent zich in het beeld van het IWI-rapport dat het risicobewustzijn binnen het UWV, in het bijzonder op de beleidswijzigingen die niet rechtstreeks voortvloeien uit nieuwe wetgeving of een wetwijziging, groter behoort te zijn.	+	+
3.	De Commissie beveelt aan het instrument uitvoeringstoets ruimer in te zetten, ook voor de beleidswijzigingen die niet door wetgeving worden vormgegeven. Daarmee kan de effectiviteit van de interactie tussen departement en UWV sterk toenemen.	+	+
6.	Om de externe antenne beter te organiseren, stelt de Commissie voor een Raad van Advies in te richten, die het UWV - naast de formele aansturingrelatie door het departement - vanuit deskundigheid op het terrein van werk, inkomen en publieke dienstverlening kan adviseren bij strategische discussies. Daarnaast adviseert de Commissie om regelmatig stakeholderpeilingen te verrichten en beter met de omgeving te communiceren. Hierbij past ook het ontwikkelen van de aandacht voor public affairs bij het UWV.	+	=



7.	De Commissie beveelt aan dat binnen het UWV de gedeelde ambities en waarden opnieuw gezamenlijk gedefinieerd worden, waarna deze zo goed mogelijk door moeten werken in de eigen cultuur, bijvoorbeeld in de onderlinge communicatie en informatievoorziening. Daarbij hoort ook het meer sturen op samenwerking in de top-70. Dit onderwerp verdient serieuze aandacht en nader onderzoek door de betrokkenen.	+	=
8.	De Commissie adviseert het UWV bij de thans in voorbereiding zijnde strategienota met verbetervoorstellen en het managementtraject rond sturing en beheersing met kracht door te zetten en de conclusies van dit rapport daarbij nadrukkelijk te betrekken.	+	=
9.	De Commissie beveelt aan te streven naar een betere balans tussen de sterke nadruk op ondernemerschap in de organisatie en de aandacht voor samenwerking en beheersing. Hierbij past ook het goed inbedden van een proactieve controlfunctie in de organisatie.	+	=

### 3.1.5 Bevindingen en conclusies nieuwe Sturingsvisie 2011-2015

De RvB heeft met de in april 2011 vastgestelde nieuwe Sturingsvisie 2011-2015 voor UWV uitwerking gegeven aan de aanbeveling van de Commissie om een al in voorbereiding zijnde strategienota met verbetervoorstellen met kracht door te zetten en de conclusies van de Commissie hierbij te betrekken. De nieuwe sturingsvisie draagt met het (onder andere) benadrukken van het belang van scherp sturen en het beheersen van risico's in de uitvoering bij aan het bevorderen van het risicobewustzijn binnen de organisatie (IWI-verbeterpunt 4 en aanbeveling 2 & 8 Commissie).

### 3.1.6 Bevindingen en conclusies COSO

De inspectie heeft bij zijn onderzoek in 2010 naar de risicobeheersing binnen UWV vastgesteld dat de risicomangementaanpak van UWV in belangrijke mate conform het COSO/ERM-model is. De inspectie concludeerde ook dat de opzet nog kon worden verbeterd door meer expliciete informatie af te dwingen over risico's in relatie tot beoogde doelen en de wijze waarop risico's worden opgepakt. Hiervoor diende de risicotolerantie en strategie meer expliciet te worden uitgeschreven.

UWV heeft gekozen voor een meer pragmatische werkwijze voor de risicobeoordeling en het bepalen van de risicoresponse. Ook voor de risico-indicatoren heeft UWV gekozen voor de pragmatische oplossing. Met deze meer pragmatisch gekozen uitwerkingen voldoet UWV aan IWI-verbeterpunt 1.

De inspectie constateert dat het Werkbedrijf INK fase 4 hanteert als uitgangspunt voor de risicobeheersing. Vooralnog heeft UWV er voor gekozen om een nieuw instrumentarium met inhoud voor risicomangement te creëren en nog niet op uniformering te gaan sturen. De inspectie merkt op dat het in zijn algemeenheid wenselijk is een keuze te maken voor een organisatiebrede eenduidige toepassing van hetzelfde risicomangementinstrumentarium.

### 3.1.7 Bevindingen en conclusies uitgangspunten risicomangement UWV

UWV heeft de uitgangspunten voor risicomangement uitvoerig beschreven in diverse documenten. Risicomangement wordt zowel bottom-up als topdown vormgegeven en is ingebed in de planning & control (P&C)-cyclus. UWV maakt hierbij onderscheid in risico's in de reguliere uitvoering en in de verandertrajecten. UWV heeft in 2011 een aantal verbetermaatregelen doorgevoerd, waarmee de inrichting van het

risicomanagement is versterkt. Door het benoemen van FEZ als eigenaar van het proces van risicobeheersing is de verantwoordelijkheid voor dit proces nu eenduidig belegd. Door het bespreken van de risico's, op basis van de Risico Update, in de Groepsraad en het koppelen van risico's aan de afspraken met het ministerie van SZW borgt UWV de integraliteit van het risicomanagement. UWV voldoet hiermee aan IWI-verbeterpunt 2 en aanbeveling 1 van de Commissie.

### *3.1.8 Bevindingen en conclusies risicomanagementoverleggen en -instrumenten*

Binnen UWV zijn veel geformaliseerde en meer informele overleggen te onderkennen, zowel binnen de lijn als in projecten, waarbinnen onder andere de risico's en hun beheersmaatregelen worden besproken. UWV heeft naast de reguliere P&C-cyclus een aantal specifiek op risicomanagement gerichte overleggen en instrumenten ingericht. Dit betreft het Risicosignaleringsoverleg, het Platform Risicomanagement, de Control Risk Self Assessment en de Lijst met Grote Dossiers. Het Risicosignaleringsoverleg kijkt vooral naar risicosignalen op het niveau van de RvB, de strategie, de klant en het ministerie en geeft deze 'early warnings' door aan het Platform Risicomanagement en de divisies. Het Platform Risicomanagement kijkt vooral naar risico's op divisie-/directieniveau en naar divisie-/directieoverstijgende risico's ten behoeve van de UWV-brede risicomatrix en de Risico Update.

In 2011 heeft de RvB de CRSA-methode verplicht gesteld voor de voorbereiding en het opstellen van het jaarplan per divisie. Hierdoor bereikt UWV dat per divisie risicoparagrafen als onderdeel van het jaarplan worden opgesteld die voldoen aan de standaard van UWV. De inspectie stelt vast dat er nog wel sprake is van een groei-proces voor enkele divisies. De mate waarin en de kwaliteit waarmee de risicoanalyses worden uitgevoerd verschilt per divisie.

In het kader van de nieuwe sturings- en samenwerkingsrelatie is tussen SZW en UWV afgesproken de specifieke beleidsrisico's die extra aandacht behoeven op te nemen in een Lijst met Grote Dossiers, die is te zien als een jaarlijks wisselende 'flexibele schil' op de P&C-cyclus. De Lijst met Grote Dossiers wordt voor elk relatie- en sturingsoverleg tussen SZW en UWV geagendeerd en beoordeeld. De afgesproken werkwijze tussen SZW en UWV met de Lijst met Grote Dossiers als vast agendapunt bij alle relatie- en sturingsoverleggen is nog pril en zal zich in de praktijk moeten bewijzen.

UWV voldoet hiermee aan de IWI-verbeterpunten 1, 2, 4 en 5 en aan aanbeveling 1 en 2 van de Commissie.

### *3.1.9 Bevindingen en conclusies UWV interne (risico)managementinformatie*

De UWV Risico Update, waarvan er in 2011 al twee (van de drie per jaar) zijn opgesteld, geeft op het niveau van de Groepsraad het gedeelde en complete beeld weer van de belangrijkste (onderkende) strategische risico's uit de UWV-brede risicomatrix, hoe deze worden beheerst en door wie.

Door de risico-eigenaren (divisies/directies) zich in hun maandrapportages over de status van de risico's te laten verantwoorden wordt het risicobewustzijn vergroot en de risicobeheersing meer ingebed in de P&C-cyclus van UWV, ook voor veranderende taken en functies buiten het reguliere wetstraject. De beoordeling van deze rapportages door FEZ en AD, de samenvatting daarvan in de UWV maandrapportage van FEZ voor de RvB en het gebruiken van de Risico Updates (gedeeltelijk nog op termijn) ook voor de opstelling van de divisie/directiejaarplannen en het UWV jaar-

plan 2012 (zie bij 3.4.7) versterkt het risicobewustzijn en de risicobeheersing van UWV.<sup>2</sup>

De UWV Risico Update en de verantwoording over de risico's in de maandrapportages geeft op het niveau van het hoogste management van UWV (RvB en Groepsraad) mede invulling aan de IWI-verbeterpunten 1, 2, 3, 4 en 5 voor het systeem van risicobeheersing en de aanbevelingen 1 en 2 van de Commissie.

FEZ heeft de overkoepelende UWV januarirapportage 2011 door een aantal toevoegingen beter en bruikbaar gemaakt voor het volgen en bijsturen door de RvB van de strategische risico's voor de doelstellingen en bedrijfsvoering. De inspectie noemt als concrete voorbeelden de compactere samenvatting ('UWV in een oogopslag'), het hoofdstuk over de re-integratiebudgetten WW, AG en voorzieningen en het hoofdstuk over risicobeheersing en de uitbreiding daarvan in de junirapportage 2011 met een samengevatte Risico Update en een rapportering over de afspraken met SZW 'zonder prestatie-indicatoren' in aanvulling op het jaarplan 2011.

De inspectie onderkent bij de UWV Risico Update en de risicoverantwoording in de maandrapportages enkele aandachtspunten. Hierbij tekent de inspectie aan dat het gedeeltelijk ook gaat om punten die inherent en onontkoombaar verbonden zijn aan het proces van risicobeheersing. Het betreft:

1. Het steeds beter in beeld brengen van de risico's voor UWV betekent nog niet dat directe beheersing van deze risico's mogelijk is, dat deze zich niet meer zullen voordoen of in de tijd voorbijgaan. De UWV Risico Update bestaat uit een aantal complexe risico's, die elkaar over en weer kunnen beïnvloeden, op de achterliggende oorzaken waarvan UWV niet altijd grip heeft (voorbeeld: de economie/conjunctuur) en waarvan de betrokken partijen niet altijd binnen de invloedssfeer van UWV liggen (voorbeeld: departement, klantgroepen, belastingdienst, verzekeraars, bedrijfssectoren). Het managen van deze exogene factoren en partijen vraagt van UWV een extra inspanning, bijvoorbeeld het dossier gericht op de verwachte komende recessie.
2. UWV is in 2011 gestart met de nieuwe werkwijze met de periodieke Risico Updates. Deze werkwijze is en wordt geleidelijk ingebed in de P&C-cyclus, maar is (vanzelfsprekend) nog niet ingeslepen.
3. Ook in de vorm en inhoud van Risico Update eerste tertaal versus tweede tertaal 2011 kan UWV zich verder ontwikkelen. In de Risico Update tweede tertaal worden de verschillen met de Risico Update eerste tertaal toegelicht. In vergelijking met de eerste tertaalversie is de timing van de maatregelen grotendeels en 'SMART' ingevuld. Echter bij drie risico's is de timing nog niet volledig ingevuld en bij één risico waren in eerste instantie wel de maatregelen, maar nog niet de risico-eigenaar, de trekker(s) van de maatregelen en de timing uitgewerkt.
4. De binnen UWV aangewezen proceseigenaar is niet noodzakelijkerwijs ook de trekker voor alle of de meeste geïdentificeerde beheersmaatregelen.<sup>3</sup> Dat kan leiden tot extra coördinatielasten, waarvan UWV zich overigens bewust is.

<sup>2</sup> Dit werkt ook door naar het BKWI, dat bedrijfsmatig een onderdeel van UWV is maar wordt aangestuurd door de gezamenlijke ketenpartijen. De RvB heeft in zijn vergadering van 20 september 2011 ook de directeur BKWI opdracht gegeven om in samenspraak met FEZ in het jaarplan BKWI 2012 een risicomatrix op te nemen.

<sup>3</sup> Voorbeeld is het risico 'Niet (tijdig) realiseren bezuinigingen voortvloeiend uit vereenvoudiging' (par. 3.6). Directeur SBK is de risico-eigenaar, hoewel hij van een van de vijf onderkende maatregelen de trekker is. Van drie maatregelen is de directeur FEZ de trekker. Van één maatregel is de directeur Uitkeren trekker. Ander voorbeeld is het risico 'Niet realiseren Handhavingsplan 2012' (par. 3.16). Dat UWV zich hiervan ook bewust is blijkt in het geval van het risico 'Niet realiseren handhavingsafspraken PaWa met het ministerie' (par. 3.7), waar het risico-eigenaarschap om die reden is verlegd van de directeur Handhaving naar de directeur Werkbedrijf als belangrijkste trekker.

### *3.1.10 Bevindingen en conclusies risicomanagement in externe verantwoordingsinformatie*

UWV legt over de risicobeheersing en de interne sturing in de tertaalverslagen verantwoording af aan de opdrachtgever, het ministerie van SZW. In het hoofdstuk Risicobeheersing van de tertaalverslagen worden de belangrijkste risico's benoemd en toegelicht. Ook in de jaarverslagen als bedoeld in de wet SUWI wordt verantwoording afgelegd in het hoofdstuk Bedrijfsvoering. UWV heeft voor het jaarplan 2012 de risico's benoemd die aansluiten op de exogene ontwikkelingen zoals de gevolgen van de economische crisis en de taakstelling van het Kabinet Rutte-Verhagen.

De risicomanagementparagraaf in het Jaarplan 2012 is uitgebreider en concreter geschreven dan die in het Jaarplan 2011. UWV geeft hiermee invulling aan de IWI-verbeterpunten 1 en 5.

### *3.1.11 Bevindingen en conclusies risicomanagement en Accountantsdienst UWV*

De AD zet naast de reguliere audittaken (risk based audits en audits op verzoek van het management) capaciteit in op het ondersteunen van het verder vormgeven van het risicomanagement. Voorbeelden hiervan zijn het participeren aan het Risicosignaleringsoverleg, het continue monitoren en het op verzoek faciliteren van de CRSA's die de divisies/directies uitvoeren. De AD heeft hierbij oog voor het risico van het conflicteren van de adviesrol met de controlerol en zet daarom specifiek daarvoor getrainde medewerkers in op deze activiteiten. Deze medewerkers zijn niet betrokken bij audits op het betreffende terrein.

UWV geeft hiermee invulling aan de IWI-verbeterpunten 2, 4 en 5 en aan aanbeveling 2 van de Commissie.

### *3.1.12 Bevindingen en conclusies thema's Tussenbalans UWV*

UWV heeft de aanbevelingen en conclusies in de rapportages van de Commissie en IWI over de risicobeheersing bij UWV van december 2010 langs een drietal clusters opgepakt waarbij tevens actiehouders zijn aangewezen:

1. Sturingsrelatie SZW-UWV;
2. Interne Sturing;
3. Externe antenne.

#### *Ad 1. Sturingsrelatie SZW-UWV (aanbeveling 3, 4 & 5 Commissie)*

In het voorjaar 2011 zijn gesprekken gevoerd tussen UWV en SZW op bestuurlijk en ambtelijk niveau over de verbetering van de sturingsrelatie en de samenwerkingsafspraken SZW-UWV, welke tot een gezamenlijke bespreeknotitie hebben geleid die eind juni 2011 formeel is vastgesteld. Hierin zijn op basis van uitgangspunten concrete sturings- en samenwerkingsafspraken gemaakt over de beleidsvoorbereiding, de beleidsuitvoering, het toezicht, een Lijst met Grote Dossiers, ruimte voor actief stakeholdermanagement/public affairs en de overlegstructuur. De inspectie constateert dat de sturings- en samenwerkingsafspraken meest praktische punten betreffen welke al op de korte termijn in 2011 (voorbeeld: onder andere uitvoeringstoetsen, Lijst met Grote Dossiers) vorm krijgen dan wel al snel in 2012 (voorbeeld de vereenvoudigde P&C-cyclus). Voor enkele afspraken zal de praktijk uiteindelijk inzicht moeten geven in de gemeenschappelijke uitvoering en de wisselwerking tussen SZW en UWV (voorbeeld: incidenten in de uitvoering, ruimte voor actief stakeholdersmanagement/ public affairs).

UWV geeft hiermee (mede) invulling aan de aanbeveling 3 van de Commissie. (Zou als in 3.1.3 opgemerkt vormen de aanbevelingen 4 en 5 geen specifiek object van onderzoek voor de inspectie.)

*Ad 2. Interne Sturing (aanbeveling 1, 2, 3, 7, 8, 9 Commissie)*

De verbeteracties voor de interne sturing worden gecoördineerd door een stuurgroep onder leiding van de directeur AD UWV, waarbij ook de stafdirecties en de divisies betrokken worden. UWV beziet de aanbevelingen 1, 2 en 3 als acties voor de korte termijn en de aanbevelingen 7, 8 en 9 als acties voor de lange termijn. De UWV-analyse met betrekking tot sturen was/is dat de processen die minder goed gaan in belangrijke mate divisieoverstijgend zijn. De interne sturing is uitgewerkt voor de acties op ambities/verantwoordelijkheden, business control, informatievoorziening en leiderschap/management, die langs de thema's Sturen, Beheersen en Houding en Gedrag op hun beoogde effecten zijn gesorteerd, waarbij de insteek is dat de harde control (Beheersen) de aanjager is van een verbeterde Sturing en Houding en Gedrag.

UWV heeft een aantal directe maatregelen getroffen op het vlak van de 'tone at the top' op basis van risicomanagement en de 'harde control' met een korte implementatietijd, die het risico van incidenten op de korte termijn moeten beperken en als prikkel dienen voor vervolgstappen.

Interne sturing is gedurende het eerste halfjaar 2011 een terugkerend onderwerp geweest op topmanagementbijeenkomsten van UWV. Als thema's voor de meer langere termijn voor een brede discussie onder het topmanagement zijn benoemd en besproken (het werkend krijgen van) het Besturingsmodel, de Checks and balances, Informatievoorziening, Gedeelde ambities en waarden, Verbinding externe sturing met interne sturing en mogelijke interventies hierop. UWV richt zich hierbij in het bijzonder op de thema's:

1. Prioriteren en daarnaar handelen;
2. Samenwerken ('het besturingsmodel werkend krijgen');
3. Elkaar scherp houden (checks and balances).

UWV signaleert hierbij dat een aantal noodzakelijke structurele verbeteringen tijd nodig heeft en dat de effecten daarvan pas op termijn zichtbaar en merkbaar worden.

Begin 2011 heeft UWV een start gemaakt met het verder aanpassen van het risico-beheersingsproces zodat de risico's van de divisies topdown en bottom-up worden beoordeeld op mogelijke UWV-brede relevantie. Voorbeelden hiervan zijn de hiervoor besproken risicomanagement gerichte overleggen en instrumenten en de UWV-brede risico update. De integrale risico's vanuit beleid en uitvoering worden hierin meegenomen. UWV heeft in zijn eerste en tweede tertaalrapportages 2011 de belangrijkste UWV-brede risico's opgenomen.

Op grond van de samenwerkingsafspraken SZW-UWV van eind juni 2011 zal SZW ook voor beleidsvoorstellen anders dan wetgevingstrajecten UWV vragen om uitvoeringstoetsen. UWV kan ook ongevraagd een uitvoeringstoets doen. Daarnaast heeft UWV vanaf juni 2011 het proces van uitvoeringstoets standaard uitgebreid met de gebieden aansturing, informatievoorziening en control.

FEZ heeft in de eerste helft 2011 een vernieuwde visie op de financiële functie opgesteld. Dit betreft een evaluatie en herijking van de in 2008 ingezette vernieuwing van de controlfunctie binnen UWV voor de periode 2011-2014. Invoering van deze verbetermaatregelen zal plaatsvinden in de periode 2011-2012. De aanbevelingen van de Commissie zijn geen directe aanleiding geweest voor deze herijking, maar

zijn hierin wel meegenomen. Ook binnen de divisies wordt de control verder ontwikkeld.

De RvB heeft in het najaar 2011 op diverse managementniveaus corrigerende actie ondernomen inzake de prioriteiten voor 2012 en hoe deze prioriteiten moeten worden behaald, op advies van de AD, die constateerde dat een aantal onderwerpen van interne sturing nog onvoldoende prioriteit kreeg en dat nog niet alle afspraken werden nagekomen. Het gaat hierbij om acties over wat de UWV-prioriteiten zijn voor 2012 en hoe deze prioriteiten (moeten) worden behaald. Met deze topdown-aanpak heeft UWV de drie vastgestelde gedragsankers (1. Prioriteren en daarnaar handelen; 2. Samenwerken; 3. Elkaar scherp houden) geborgd. UWV geeft hiermee invulling aan de IWI-verbeterpunten 1, 2, 3, 4 en 5 en aan aanbeveling 1, 2, 3, 7, 8 en 9 van de Commissie.

#### *Ad 3. Externe antenne (aanbeveling 6 Commissie)*

UWV heeft om de externe antenne te verbeteren langs vier lijnen actie ondernomen, te weten: 1. Raad van Advies; 2. Stakeholdermanagement en public affairs; 3. Verbeteracties in divisies en directies. 4. Auditcommissie/Adviescommissie Strategische Bedrijfsvoering (ASB). Vanwege de wisselingen in de RvB is besloten om met vervolgacties voor de RvA en de ASB te wachten tot de nieuwe voorzitter van de RvB in functie is getreden, niet eerder dan 1 januari 2012. Voor het stakeholdermanagement en public affairs zijn de relaties van UWV ingedeeld in strategische, tactische en operationele relaties. Als eerste resultaat zijn ongeveer vijftig strategische relaties van UWV benoemd, waarmee de RvB actief contacten onderhoudt, ondersteund door SBK en CC. In de wekelijkse RvB-vergadering is de gerichte aanpak naar strategische relaties een vast agendapunt. De verbeteracties in divisies en directies betreffen onder andere de verdere uitwerking van het stakeholdermanagement door SBK en de inbedding van de public affairsfunctie door BZ.

UWV geeft hiermee invulling aan de IWI-verbeterpunt 4 (deels: auditcommissie) en aan aanbeveling 6 van de Commissie.

### **3.2 Verbetermaatregelen Re-integratiebudgetten WW en AG**

De inspectie heeft in het rapport Risicobeheersing en re-integratiebudgetten UWV van 2010 geoordeeld dat de sturing en beheersing ten aanzien van het re-integratiebudget WW binnen de divisie Werkbedrijf moet worden verbeterd.

De inspectie constateert naar aanleiding van het vervolgonderzoek dat UWV (Werkbedrijf) de re-integratie van werkzoekenden (WW) en arbeidsongeschikten (AG) zodanig heeft ingericht dat de uitvoering van de bestuurlijke afspraken van de RvB met de minister hierover in 2010, 2011 en verder is en wordt geborgd. Hierbij gaat het met name om het taakstellend karakter en de selectiviteit van de re-integratiebudgetten WW en AG. UWV heeft uitgebreide verbetermaatregelen getroffen, in een combinatie van beleidsinhoudelijke (criteria in overleg met SZW), procedurele (inkoopprocedure en interne budgettering en sturing in P&C-cyclus), administratieve (registratiesystemen en -discipline) en verantwoordingsgerichte (intern en extern) verbetermaatregelen. De verbetermaatregelen blijken effectief in de sturing en beheersing van zowel de aantallen als de uitgaven en verplichtingen.

De inspectie heeft hierbij het volgende overwogen.

UWV heeft eind 2010, begin 2011 de in 2010 genomen verbetermaatregelen WW en AG geëvalueerd. Hieruit bleek dat de budgetoverschrijding re-integratie WW na

maatregelen aanzienlijk beperkter was gebleven dan werd verwacht en dat UWV binnen het re-integratiebudget AG is gebleven.

Naar aanleiding van de evaluatie heeft UWV besloten om de bestaande verbetermaatregelen WW en AG uit 2010 grotendeels voort te zetten en/of structureel in te voeren in 2011, met als doel binnen de re-integratiebudgetten WW en AG te blijven en deze maatregelen selectief en effectief in te zetten. Daarnaast heeft UWV voor de WW en AG in 2011 enkele extra maatregelen getroffen.

Sommige verbetermaatregelen zijn in 2011 nog onderhanden, zoals de vervanging van het registratiesysteem SIR (door Sonar en Peoplesoft) en de verdere ontwikkeling van het elektronisch factureren (E-factureren).

In 2011 is sprake van een sterk verminderde inkoop re-integratie in zowel aantallen als bedragen voor zowel de re-integratiebudgetten WW (inclusief het Mobiliteitsfonds) en AG. UWV rapporteerde in het Achtmaandenverslag 2011 een verwachte onderuitputting WW van circa € 54 miljoen (bij een budget van € 124 miljoen) en onderuitputting AG van circa € 30 miljoen tot € 40 miljoen (bij een jaarbudget AG van € 119 miljoen). Als verklaring hiervoor zijn zowel interne (selectievere criteria, verbetermaatregelen) als externe factoren (verdwijnen re-integratiebudget WW vanaf 2012, arbeidsmarktontwikkelingen) te geven.

SZW heeft goedgekeurd dat UWV het bedrag aan onderuitputting WW 2011 gedeeltelijk kan aanwenden voor de financiering van toekomstige frictiekosten die het gevolg zullen zijn van de afslanking van UWV. De inspectie merkt over deze afspraak op dat deze binnen de wettelijke bevoegdheden past, maar afwijkt van het onderscheid dat SZW en UWV traditioneel maken tussen de programmakosten (zoals re-integratie-budgetten) en de uitvoeringskosten (zoals frictiekosten).

UWV heeft aangegeven via de eigen P&C-cyclus niet alleen te sturen op het voorkomen van budgetoverschrijding, maar zeker ook op realisatie van het re-integratiebudget AG. Werkbedrijf heeft voor het re-integratiebudget AG op verzoek van SZW begin 2011 een herijking van het aantal in te kopen re-integratietrajecten uitgevoerd. UWV heeft in het Achtmaandenverslag 2011 gemeld dat de hieruit voortvloeiende intensivering nog onvoldoende effect hebben gehad en dat extra intensivering zouden worden gedaan om in ieder geval voor de belangrijkste wettelijke op de voor 2011 afgesproken aantallen re-integratietrajecten uit te komen.

De inspectie beoordeelt positief de actie binnen UWV om tot meer inzicht te komen in het inkoopproces van ZW Arbo interventies en de analyse van de samenhang tussen interventies en re-integratiemiddelen AG en de mogelijkheden voor een betere interne sturing en beheersing.

De inspectie ziet de uitvoeringstoets 'Voorzieningen en budget AG' van UWV als voorbeeld van een aangescherpt risicobewustzijn van UWV en het streven om met de stuurder duidelijke en realistische afspraken te maken over het (in dit geval) invoeren vanaf 1 januari 2012 van een taakstellend budget op de werkvoorzieningen AG.

### **3.3 Verbetermaatregelen Herbeoordelingen**

In 2010 is tussen UWV en SZW een nieuw beleidskader ontwikkeld met betrekking tot de herbeoordelingen. Dit beleidskader is ook van toepassing op de afwikkeling van de voorraad herbeoordelingssignalen (totaal circa 112.000; stand per 1 januari 2010).

De inspectie concludeert dat UWV in 2011 veel maatregelen heeft genomen om het systeem van risicobeheersing te verbeteren. Een deel van deze maatregelen is ingevoerd en te herkennen in de verantwoordingsrapportages. Het capaciteitstekort aan verzekeringsgeneeskundigen en arbeidsdeskundigen wordt in 2011 door UWV aangemerkt als risico. De invoering van het nieuwe herbeoordelingsbeleid wordt niet aangemerkt als risico. Eerst in de tweede helft van 2011 wordt UWV zich hiervan bewust. Op basis van de inzichten uit het huidige onderzoek is vastgesteld dat er risico's zijn met betrekking tot het nakomen van de afspraken met SZW. Hoewel deze problematiek al deel uitmaakte van de rapportage van de inspectie van eind 2010, wordt voor het eerst in de tweede UWV-brede Risico Update 2011 het niet realiseren van het vastgestelde herbeoordelingsbeleid door UWV opgevoerd als nieuw risico.

De AD UWV stelt, evenals de inspectie, op een aantal niveaus onvolkomenheden vast in de uitvoering van de herbeoordelingen. Dit betreft vooral de uitrol van de activiteiten (herbeoordelingen) van de divisie SMZ naar de divisie Werkbedrijf, de informatievoorziening (onduidelijk beeld over aantallen, moeilijk te reproduceren als gevolg van meerdere systemen) en niet adequate sturing en verantwoording als gevolg van vervuilde bestanden.

De inspectie concludeert ten aanzien van de invoering van het nieuwe herbeoordelingsbeleid dat UWV door vervuiling van de bestanden, en onjuiste stuurinformatie als gevolg daarvan, niet in staat is adequaat te sturen op de uitvoering van dit beleid. Het proces herbeoordelingen is nog niet op orde. UWV voorziet in de komende periode een schoning van de bestanden. In de interne verantwoordingsrapportages is herbeoordelingen inmiddels een vast thema.



## 4 Bestuurlijke reactie en naschrift Inspectie

### 4.1 Reactie Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen

UWV is verheugd te constateren dat de inspectie tot de conclusie komt dat de risicobeheersing en interne sturing is verbeterd en tevens met de door UWV genomen verbetermaatregelen de sturing en beheersing van de re-integratiebudgetten is geborgd. UWV merkt op dat aan het bereiken van dat resultaat de afgelopen periode hard is gewerkt.

UWV maakt over de sturing op de herbeoordelingen een drietal nuancerende opmerkingen.

De eerste opmerking betreft de conclusie van de inspectie dat UWV zich eerst in de tweede helft van 2011 bewust is geworden van de risico's bij het nieuwe herbeoordelingsbeleid. UWV wijst erop begin 2011 te zijn gestart met de implementatie van het nieuwe herbeoordelingsbeleid en dat bij het opstellen van de eerste Risico Update geen aanleiding was om het proces herbeoordelingen te agenderen. In het tweede tertaal is de feitelijke uitvoering van het nieuwe herbeoordelingsbeleid ter hand genomen. Het groter dan verwachte beslag op de schaarse capaciteit van verzekeringsartsen door de stijging van de WIA-instroom is aanleiding geweest om de herbeoordelingen in Risico Update tweede tertaal 2011 op te nemen.

De tweede opmerking betreft de conclusie van de inspectie dat UWV niet adequaat stuurt op de uitvoering van het herbeoordelingsbeleid als gevolg van vervuilde bestanden en daardoor vervuilde stuurinformatie. UWV stelt dat vanaf de invoering van het nieuwe herbeoordelingsbeleid in 2011 op de uitvoering wordt gestuurd, maar erkent dat er verbetermaatregelen nodig zijn om die sturing op het vereiste niveau te brengen en heeft die in gang gezet.

De derde opmerking betreft de constatering van de inspectie in de nota van bevindingen dat de vervuiling in de bestanden ook tot uiting komt in de overdracht van cliëntendossiers binnen UWV. UWV wijst erop dat de verantwoordelijkheid voor het monitoren van de cliënten is overgedragen van SMZ naar Werkbedrijf, niet de onderliggende cliëntendossiers.

Afsluitend merkt UWV op dat hard is gewerkt aan de verdere verbetering van de aansluiting tussen de registraties van SMZ en Werkbedrijf. UWV ziet met de inspectie aanknopingspunten voor de verbetering van de sturing op de uitvoering van het nieuwe herbeoordelingsbeleid, maar heeft een positiever beeld van de realisatie tot nu dan in het rapport van IWI wordt geschetst.

De reactie van UWV is integraal opgenomen in de bijlagen van dit rapport.

### 4.2 Nawoord IWI

De inspectie constateert dat UWV zich kan vinden in de conclusies van de inspectie en bevestigt de constatering van UWV dat de afgelopen periode hard is gewerkt aan het verbeteren van de risicobeheersing en de interne sturing. De inspectie heeft de nota van bevindingen naar aanleiding van de nuancering met betrekking tot de overdracht van dossiers aangepast. Van de overige nuanceringen over de sturing op de herbeoordelingen heeft de inspectie kennis genomen. De inspectie verwacht dat UWV op korte termijn de noodzakelijke verbeteringen van de sturing op de uitvoering van het nieuwe herbeoordelingsbeleid realiseert.



## 5 Bijlagen

### 5.1 Integrale Bestuurlijke reactie



Datum

21 DEC 2011

Van

Ons kenmerk  
SBK/83504/HdJ

Pagina  
1 van 2

Postbus 58285, 1040 HG Amsterdam

De Inspecteur-Generaal Sociale Zekerheid en Werkgelegenheid  
Mr. J.A. van den Bos  
Postbus 11563  
2502 AN DEN HAAG

Onderwerp

Vervolgonderzoek Risicobeheersing UWV

Geachte heer Van den Bos,

Naar aanleiding van uw brief van 14 december 2011, waarin u ons in de gelegenheid stelt een bestuurlijke reactie te geven op bovengenoemd rapport, delen wij u het volgende mede.

We zijn verheugd te constateren dat u tot de conclusie komt dat de risicobeheersing en interne sturing is verbeterd en tevens met de door UWV genomen verbetermaatregelen de sturing en beheersing van de re-integratiebudgetten is geborgd. Er is aan het bereiken van dat resultaat de afgelopen periode hard gewerkt.

Ten aanzien van de sturing op de herbeoordelingen willen wij de volgende opmerkingen plaatsen op uw rapportage.

U stelt dat wij ons eerst in de tweede helft van 2011 ons bewust zijn geworden van de risico's bij het nieuwe herbeoordelingsbeleid. Wij wijzen er op dat wij begin 2011 zijn gestart met de implementatie van het nieuwe herbeoordelingsbeleid. Het nieuwe herbeoordelingsbeleid betekent een flink organisatorische verandering voor de directie SMZ en het werkbedrijf. UWV heeft in die fase veel aandacht besteed om de benodigde cultuuromslag bij de verzekeringsartsen te bewerkstelligen. Bij het opstellen van de eerste risico update (juni 2011) was er geen aanleiding om het proces herbeoordelingen te agenderen. In het tweede tertaal is de feitelijke uitvoering van het nieuwe beleid ter hand genomen. Daarbij moet ook worden bedacht dat de stijging van de instroom in de WIA een groter dan verwacht beslag legde op de schaarse capaciteit van verzekeringsartsen. Dat heeft ook impact gehad op de capaciteit die beschikbaar was voor het herbeoordelingsproces. Dat is aanleiding geweest het herbeoordelingsproces op te nemen in de update risicoanalyse 2<sup>e</sup> tertaal. Deze nuancering ontbreekt in uw rapport.

Uw conclusie dat UWV niet adequaat stuurt op de uitvoering van het herbeoordelingsbeleid als gevolg van vervulde bestanden en daardoor vervulde stuurinformatie, verdient eveneens nuancering. Vanaf de invoering van het nieuwe herbeoordelingsbeleid in 2011 wordt er op de uitvoering daarvan gestuurd. Wij erkennen dat er verbetermaatregelen nodig zijn om die sturing op het vereiste niveau te brengen en hebben die in gang gezet.

Ten slotte wijzen wij er op dat de hiervoor genoemde update risicoanalyse onmiddellijk is gevolgd door een audit van onze accountantsdienst om inzicht te verkrijgen in de actuele stand van zaken en de nog noodzakelijke verbeteringen.



Ons kenmerk  
SBK/83504

Pagina  
2 van 2

In uw nota van bevindingen constateert u dat de vervuiling in de bestanden ook tot uiting komt in de overdracht van cliëntendossiers binnen UWV. Dit geldt in het bijzonder bij de overdracht van dossiers van de divisie SMZ naar de divisie Werkbedrijf. Wij wijzen u erop dat deze passage niet geheel correct is. Er is immers geen overdracht van cliëntendossiers aan het Werkbedrijf. Wel is het zo dat de verantwoordelijkheid voor het monitoren van de cliënten is overgedragen.

Er is hard gewerkt aan de verdere verbetering van de aansluiting tussen de registraties van SMZ en Werkbedrijf. We zien derhalve met u aanknopingspunten voor verbetering van de sturing op de uitvoering van het nieuwe herbeoordelingsbeleid, maar hebben een positiever beeld van hetgeen op dat punt reeds is gerealiseerd dan u in uw rapportage schetst.

Hoogachtend,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'A. Paling', is written over the text 'Hoogachtend,' and extends across the line of the name below.

A. Paling MBA  
Waarnemend voorzitter Raad van Bestuur

## 5.2 Lijst van afkortingen

AD UWV	Accountantsdienst van UWV
Adviescommissie	Adviescommissie Strategische Bedrijfsvoering
AG	Arbeidsongeschiktheid
Arbo	Arbeidsomstandigheden
ASB	Adviescommissie Strategische Bedrijfsvoering
BKWI	Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen
BZ	Bestuurszaken (afdeling van UWV)
Commissie	Commissie Interne Sturing UWV
COSO	The Committee of Sponsoring Organisations of the Threadway Commission
CRSA	Control Risk Self Assessment
ERM	Enterprise Resource Management
FEZ	Directie Financieel-Economische Zaken (UWV en SZW)
INK	Instituut Nederlandse Kwaliteit
IWI	Inspectie Werk en Inkomen
P&C	Planning & Control
RUA	Directie Relatiebeheer, Uitvoeringsontwikkeling en Aansturing (SZW)
RvA	Raad van Advies
RvB	Raad van Bestuur
Suwi	Wet Structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen
SBK	Strategie, Beleid en Kennis (afdeling van UWV)
SIR	Systeem Inkoop Re-integratie
SMZ	Sociaal-Medische Zaken (divisie van UWV)
SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
WW	Werkloosheidswet
ZW	Ziektewet

### **5.3 Lijst van publicaties van de inspectie**

#### **2011**

- R11/06 De keten volgt klanten, toepassing van klantvolgsystemen Klantvolg-functionaliteit in het veld van werk en inkomen Overkoepelende rapportage
- R11/05 Programmarapportage Activering jongeren
- R11/04 Samenwerken voor uitkeringsgerechtigden met gezondheidsproblemen
- R11/03 De voorlichting aan WGA'ers
- R11/02 Onderzoek categoriale aanvullende inkomensondersteuning door gemeenten
- R11/01 UWV en Walvis, tiende rapportage  
Jaarverslag 2010

#### **2010**

- R10/11 De burger bediend in 2010 Programmarapportage Informatieprocessen
- R10/10 Balans in dienstverlening
- R10/9 Participatie in crisistijd Afsluiting drie jaar toezichtonderzoek naar de uitvoering van het beleidsprogramma 'Iedereen doet mee'
- R10/8 Het Chronisch vermoeidheidssyndroom De beoordeling door verzekeringsartsen
- R10/7 Armoedebestrijding
- R10/6 Risicobeheersing en re-integratiebudgetten UWV
- R10/5 Implementatie van eenmalige gegevensuitvraag  
Jaarplan 2011
- R10/4 Maatwerk bij meervoudigheid Domeinoverstijgende dienstverlening aan mensen met meervoudige problematiek
- R10/3 Dienstverlening op maat Het voorkomen van werkloosheid en arbeidsongeschiktheid in tijden van crisis
- R10/2 UWV en Walvis Negende rapportage
- R10/1 Arbeidsontwikkeling Wsw in beeld  
Jaarverslag 2009

U kunt deze publicaties opvragen bij:

Inspectie Werk en Inkomen  
Afdeling Strategie en communicatie

communicatie@iwiweb.nl  
www.iwiweb.nl  
Telefoon (070) 304 44 44  
Fax (070) 304 44 45

Postbus 11563  
2502 AN Den Haag