

Memo

Aan: RvB
Onderwerp: Evaluatie inzet van de leertijdmiddelen
Opsteller:
Datum: 13 oktober 2023

Aanleiding

Na vele jaren met taakstellingen vanuit Den Haag werd binnen UWV de nadruk op efficiency gelegd. Hierdoor is investeren in extra tijd/ruimte voor het werken aan vakmanschap in de uitvoering erbij ingeschoten. Dit is een van de redenen dat de kwaliteit van de dienstverlening van UWV onder druk is komen te staan.

Het versterken van het vakmanschap van de medewerkers die direct dienstverlening bieden aan cliënten is een van de maatregelen om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Om te kunnen werken aan vakmanschap is er immers tijd en ruimte in het hoofd nodig bij medewerkers om o.a. trainingen te volgen, instructies door te nemen en intervisiebijeenkomsten bij te wonen.

Aan SZW hebben we eind 2021 extra financiële middelen (in MFO 2021-2026) gevraagd om te investeren in meer leertijd voor onze medewerkers in de uitvoering. Met de toekenning van de extra middelen uit de kabinetsreactie op de parlementaire ondervragingscommissie kinderopvangtoeslag hebben we een voorfinanciering van deze middelen ontvangen. Uiteindelijk is met de toekenning van Werk aan Uitvoering de financiering voor de versterking van vakmanschap tot 2031 zeker gesteld (MR 24 juni 2022).

<i>Bedragen x € mln.</i>	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Versterking vakmanschap 220 fte	12	20	20	20	20	20	20	15	10
Totaal	12	20	20	20	20	20	20	10	10

Interne allocatie van leertijdmiddelen

Op 8 februari 2022 heeft de RvB het voorstel voor de verdeling van deze middelen geaccordeerd:

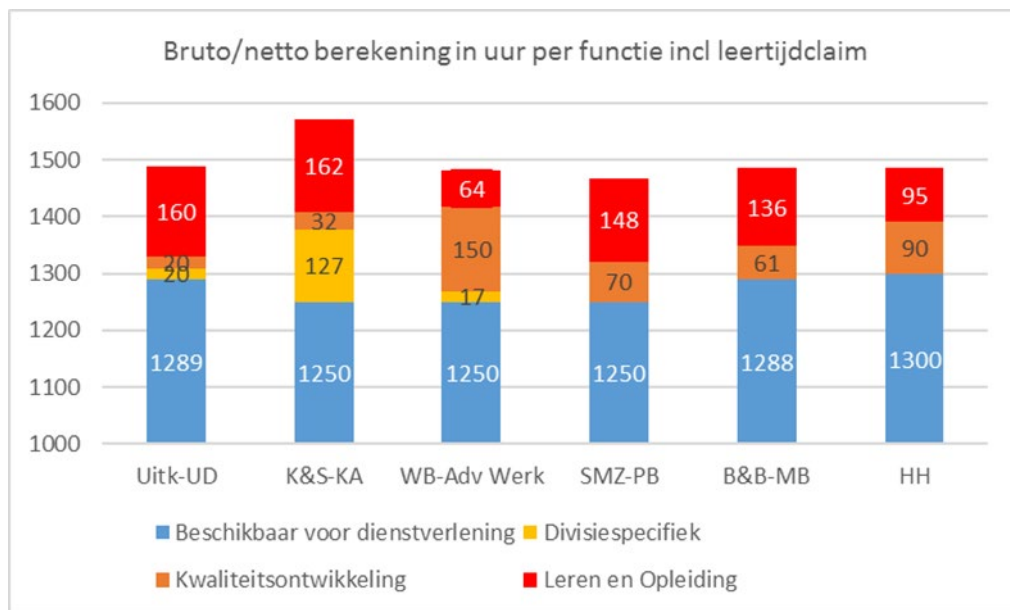
Actielijn 6 Leertijd	€ 20,0 mln
Benodigd voor werkplek, ICT etc	-€ 2,0 mln
Interne verdeling bestaat uit:	€ 18,0 mln
Uitkeren	€ 8,4 mln
K&S	€ 1,3 mln
SMZ	€ 1,2 mln
B&B	€ 1,5 mln
Handhaving	€ 0,4 mln
Vakmanschapsinitiatieven	€ 5,2 mln

Aangezien elke organisatie eenheid zijn eigen businessmodel en zijn eigen verhaal heeft voor de opleidingsbehoefte, is gekozen voor maatwerk in de verdeling van de middelen. Dat resulteerde in toekenning van extra indirecte uren (met waarde van € 12,8 miljoen) voor medewerkers in de dienstverlening en ook een inzet op extra middelen (€ 5,2 miljoen) voor vakmanschapsinitiatieven (bijvoorbeeld extra inzet van mentoren en de opzet van academies). De verdeling lijkt op eerste gezicht scheef, maar heeft te maken met het aantal medewerkers en de uitgangssituatie van de divisie. Zo was binnen SMZ i.v.m. de opleidingseisen van de sociaal medische professional al een gedegen aantal uur voor ontwikkelen van vakmanschap toegekend en heeft Werkbedrijf externe afspraken over de directe inzetbaarheid van de adviseurs.

Indirecte uren

In de begrotingssystematiek werken we met normtijden per product of dienst. Hierbij gaan we uit van een gespecificeerd aantal directe uren dienstverlening per medewerker. Dit aantal directe uren komt vanuit de bruto/netto berekening, hierbij pellen we de contracturen af naar directe uren dienstverlening rekening houdend met o.a. verlof, verzuim en opleiding.

De onderstaande grafiek laat in grote lijnen het beeld zien van de bruto/netto berekening van een aantal functies na deze allocatie van extra leertijd. Deze grafieken geven het beeld met de gevraagde extra leertijdclaim. We nemen de uren ten behoeve van kwaliteitsontwikkeling mee, omdat de scheidslijn tussen opleiding en kwaliteitsontwikkeling niet overal even scherp te trekken is. De totale range van leren & ontwikkelen en kwaliteitsontwikkeling zit tussen 185 uur en 218 uur en dat vertaalt zich naar ongeveer een dagdeel per week. Met deze bruto/netto berekening komen we uit op een direct aantal uren beschikbaar voor dienstverlening tussen 1250 uur en 1300 uur. Ten opzichte van de 1631 voor werk beschikbare uren is dat tussen 77% en 80%.



Vakmanschapsinitiatieven

Naast de claims m.b.t. leertijd waren er ook een aantal andere vakmanschapsinitiatieven ingediend bij programma Dienstverlening; zoals oprichting van een academie of de inzet van extra mentoren in de uitvoering. Ook deze initiatieven zijn meegenomen in het allocatievoorstel en deze leidden tot een verdeling van € 5,2 miljoen:

- WB (€ 2,8 miljoen),
- SMZ (€ 0,6 miljoen),
- B&B (€ 0,5 miljoen),
- Handhaving (€ 0,5 miljoen),
- C-ICT (€ 0,4 miljoen),
- FB (€ 0,2 miljoen)
- HRM (€ 0,3 miljoen)

Evaluatie

Bij de accordering van de extra middelen heeft de RvB ook de opdracht meegegeven om een evaluatie uit te voeren m.b.t. de inzet en effectiviteit. Ook werd de voorwaarde meegegeven aan de organisatie-eenheden om te sturen, monitoren en verantwoorden op het daadwerkelijk inzetten van deze middelen aan vakmanschapsontwikkeling en het opzetten van certificering per functie.

Vanuit FEZ hebben we deze evaluatievraag aan de hand van de volgende elementen afgepeld:

- Zijn de extra FTE aangesteld?
- Kan vastgesteld worden dat de extra capaciteit is ingezet op leertijd?
- Tot welke verbeteringen in de dienstverlening heeft de investering geleid (meetbaar en/of kwalitatief)
- Wat is de rol van de Academie in het verbeteren van de dienstverlening?

Gevolgd proces

Naar aanleiding van de terechte constatering van de Accountantsdienst dat er nog geen evaluatie had plaatsgevonden, heeft FEZ voor de zomer 2023 de uitvraag gedaan bij de BC&K's van de organisatie-eenheden. De BC&K's hebben de informatie verzameld soms in gezamenlijkheid met HRM van de eenheid. Deze informatie vroeg her en der om verduidelijking en deze aanvullende informatie is zo goed mogelijk aangevuld. Dat resulteert in de volgende samenvattingen per organisatie eenheid. We behandelen eerst de inzet op de leertijdmiddelen en daarna de andere vakmanschapsinitiatieven. Vanuit deze informatie en een gesprek in Functioneel Overleg (alle hoofden BC&K en FEZ) hebben we de onderstaande conclusies geformuleerd.

Conclusie

Context

De investering in leren en ontwikkelen is ontstaan vanuit een context van de bezuinigingsopgaven uit het verleden. Vanuit de uitvoering kwam het signaal dat er onvoldoende tijd en ruimte resteerde om vakmanschap goed te onderhouden. Met de toekenning van deze middelen wordt dit gerepareerd en ontstaat de mogelijkheid om veel verschillende initiatieven te ontwikkelen die bijdragen aan vergroting van ons vakmanschap, van vakdagen tot gerichte opleiding WIA. Per organisatieonderdeel zijn er korte samenvattingen in de bijlage toegevoegd. Deze context is –naast onderstaande onderdelen- van belang in de evaluatie.

Zijn de extra FTE aangesteld en wordt deze ingezet op leertijd?

Met deze extra middelen is de bruto/netto berekening veranderd. Door meer tijd voor leren en vakontwikkeling houdt in dat het aantal netto uur beschikbaar voor dienstverlening per fte verlaagd is. Dat betekent dat we meer collega's nodig hebben om dezelfde dienstverlening te kunnen bieden. De divisies geven aan dat deze extra fte's zijn aangesteld; ,de organisatie-eenheden geven aan dat de extra FTE vanuit "nieuwe" bruto/nettoberekening worden begroot.

De daadwerkelijke inzet op leertijd wordt echter niet overal kwantitatief gemeten. Wel krijgen we terug dat er een actieve deelname is aan de initiatieven op vakmanschap. Bij o.a. Uitkeren en B&B is de inzet op leren met behulp van een soort cursusadministratie bijgehouden, maar dat zien we niet overal terug.

Tot welke verbeteringen in de dienstverlening heeft de investering geleid?

De divisies geven aan dat het meten van het uiteindelijke effect (verbetering van ons vakmanschap) niet goed mogelijk is en dat is begrijpelijk. Er is immers geen 0-meting gedaan en de kwaliteit van de dienstverlening bestaat uit vele elementen. Leertijd is slechts één van de aspecten die de kwaliteit van de dienstverlening bepalen. De interventie is niet te ontvlechten van andere elementen die de kwaliteit van de dienstverlening beïnvloeden, zoals werkervaring, nieuw beleid, ICT-systemen en de mate instroom van cliënten. Alle eenheden zijn echter wel van mening dat deze tijd noodzakelijk is om onze medewerkers de ruimte te geven om aan hun vakmanschap te werken. Bij K&S werden medewerkers in het verleden (deels) in eigen tijd opgeleid. Er overheerst een gevoel dat deze reparatie een minimaal noodzakelijk niveau is om onze medewerkers te binden en boeien in de huidige krappe arbeidsmarkt.

Wat is de rol van de Academie in het verbeteren van de dienstverlening?

De divisies geven in de bijlagen een concreet beeld van de rol van de Academie. Ook hier geldt dat het lastig is om het effect meetbaar te maken, maar de inzet wordt over het algemeen als positief ervaren.

Advies FEZ

Leertijd

Gezien de beperkte kwantitatieve onderbouwing heeft FEZ overwogen om richting de RvB een aanvullend onderzoek te adviseren. Na overleg met de hoofden BC&K over dit aanvullend onderzoek zien we hiervan af. Een aanvullend onderzoek zal geen beter inzicht geven en alleen extra tijd en energie kosten die beter in de kwaliteitsontwikkeling gestopt kan worden. Vanwege de kwalitatieve appreciatie van de eenheden en de noodzakelijke reparatie van bezuinigingen uit het verleden adviseert FEZ de RvB om deze investering in meer tijd voor leren en ontwikkelen in de bruto/netto-berekening te handhaven. We zien deze extra tijd in de uitvoering als een noodzakelijke reparatie van bezuinigingen uit het verleden.

Wel zijn we van mening dat het goed is om de eenheden die dit nog niet doen, de opdracht te geven om de deelname aan de trainingen en andere vakmanschapsinterventies te registreren. De ontwikkeling van het aantal vakmanschapsinterventies nemen we op in de periodieke verantwoording van de eenheden om een prikkel te blijven geven hierop te blijven investeren en te zorgen dat deze investering in de loop van de tijd niet weglekt.

Aanvullende vakmanschapsinitiatieven en academies

Als we verdere stappen willen nemen in daadwerkelijke certificering van onze medewerkers dan ligt hier ons inziens nog een opgave voor de Academies en HRM. De gevraagde middelen voor de vakmanschapsinitiatieven worden niet allemaal geheel uitgenut. De academies kunnen belangrijke rol spelen in de aanbod van vakmanschapsinterventies en certificering. We zien hier nog een kans om de regie op vakmanschapsinitiatieven te vergroten en we adviseren om certificering breed te verkennen. Mocht in 2024 blijken dat deze middelen nog niet worden ingezet, dan kan overwogen worden dit deel een alternatieve bestemming te geven.

Bijlage

1. Leertijd Uitkeren
2. Leertijd K&S
3. Leertijd SMZ
4. Leertijd B&B
5. Leertijd Handhaving
6. De overige vakmanschapsinitiatieven

Eenheid	Uitkeren
Toegekend €	€ 8,4 miljoen
Plan was	<p>25 uur + 25 uur extra leertijd. Uitkeren had bij wijze van experiment in 2021 al 25 uur extra tijd voor vakmanschap ontvangen. In de opleidingsuren zit bij Uitkeren een gemiddeld productieverlies van nieuwe medewerkers en de praktijkbegeleiding verdisconteerd. Dit was ooit op basis van een aanname van 5% nieuwe medewerkers per jaar, in de praktijk was dit percentage fors hoger (circa 10-30% afhankelijk van de economische fluctuaties). In 2022 bleek dit nog niet voldoende voor alle activiteiten zoals vakontwikkeling in ruime zin bevat wets- en systeemkennis en ook bredere onderwerpen die nodig zijn in het kennis- en competentie pakket van medewerkers in de uitvoering (bv. agressietrainingen, feedback trainingen, telefoontrainingen). Tijd is voor het lezen en doorleven van uitvoeringsberichten en onderlinge toetsing en casuïstiek bespreking.</p>
Gerealiseerde Inzet (bijlage eenheid)	<p>In 1^e helft van 2023 is er 24 uur ingezet. Dat is deels op een landelijk pakket en grotendeels met districtsinitiatieven gerealiseerd (werkinstructies, casuïstiek, weekstart, instructies/verbeteracties, peerreview, implementatie van wijzigingen, workshops, telefoontraining, omgaan met agressie, kwaliteitsacties, GROW, Intervisie, informatiesessies, floortalk HH, menselijke maat).</p> <p>Uitkeren heeft de realisatie van de aan leertijd bestede uren (dit o.b.v. individuele inschrijvingen) per groep inzichtelijk gemaakt (WW, OSW, AW, ZW en VFV). Met name VFV blijft achter met 14 uur realisatie bij het gemiddeld van 24 uur.</p>
Effect	<p>Een effectmeting staat op de analysekalender van BC&K Uitkeren, maar zonder aanduiding van onderzoeksperiode. Het plan van aanpak wordt in september binnen Uitkeren BC&K besproken. Deelmetingen laten slechts marginale verbeteringen zien (maandrapportage Uitkeren juni 2023).</p>
Academie	
Realisatie € / FTE	<p>Over het 1^e halfjaar heeft Uitkeren voor 67 directe fte ingezet op Tijd voor Vakmanschap (TvV). Uitkeren geeft aan 108 directe fte begroot te hebben voor 2023 voor leertijd.</p>

Eenheid	Klant & Service (K&S)
Toegekend €	€ 1,3 miljoen
Plan was	K&S heeft alle benodigde opleidingen in kaart gebracht en ze wil klantadviseurs niet langer vragen in eigen tijd opleidingen te volgen. Dit heeft de consequentie dat klantadviseurs minder uren over houden voor de directe dienstverlening.
Gerealiseerde Inzet (bijlage eenheid)	De inzet op Leertijd & Ontwikkeling (L&O) is fors hoger dan voorheen. Binnen de ontwikkeling heeft er wel compensatie plaatsgevonden door hoger ziekteverzuim/ hoge instroom dan gepland waardoor er minder is ingezet op L&O en kwaliteit dan gepland.
Effect	Medewerkers voelen zich door de extra tijd (en door het niet meer gedeeltelijk in eigen tijd te moeten investeren in hun vakmanschap) beter geëquipeerd met daardoor een positief effect op de medewerkerstevredenheid en daarmee indirect op klanttevredenheid. Dat blijkt ook uit de proeftuin mandaat, waar specifieke extra aandacht is voor het helpen van onze klanten. De effecten daarvan op de klanttevredenheid zijn zichtbaar geeft K&S aan.
Academie	<p>De Academie K&S ontwikkelt zich naar een wendbare en flexibele opleidingsorganisatie. Naast de geplande instroomopleidingen voorzien zij een extra vraag vanuit de lijn.</p> <p>De eerste helft van 2023 werd gekenmerkt door een wisselend aanbod aan nieuwe medewerkers. Dit heeft volgens K&S te maken met de krapte op de arbeidsmarkt.</p> <p>Er zijn vanuit de bestedingsplannen een aantal instapopleidingen voor de ServiceCalls opgeleverd. In de eerste helft van 2023 is de overstap gemaakt van LCMS naar Moodle. Deze overgang heeft tot gevolg gehad dat het opleidingsmateriaal op een andere manier aangeboden wordt. De migratie heeft geen invloed gehad op de omvang en aantallen van de in- en doorstroomopleidingen. Deze hebben alle volgens planning doorgang kunnen vinden.</p> <p>Aantallen tot 1-9-2023: Instroom WN: 190 deelnemers (Instap Werk, ZW en ServiceCall) Instroom WG: 61 deelnemers (WW, ZA & AW) Doorstroom WN: 183 deelnemers op diverse skills Doorstroom WG: 69 deelnemers op diverse skills</p>
Realisatie € / FTE	<p>In de 6 maanden van 2023 is voor € 1,4 mln. aan kosten voor Leertijd & Ontwikkeling uitgegeven voor begeleiding, opleiding en training.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werknemer € 1,1 mln. / 32.973 uur = 33,4 fte - Werkgever € 0,2 mln. / 6.108 uur = 6,2 fte - Klachten € 0,1 mln. / 1.331 uur = 1,4 fte

Eenheid	SMZ
Toegekend €	€ 1,2 miljoen
Plan was	40 uur extra leertijd per Procesbegeleider (PB) t.b.v. deelname aan professionalisering-opleidingen (= 17 fte PB)
Gerealiseerde Inzet (bijlage eenheid)	17 fte PB extra aangesteld
Effect	<p>Door de Academie SMZ is er voor de bestaande en nieuwe PB's een menukaart met leerinterventies ontwikkeld. Voor de professionaliseringslag van de PB is een extra training regievoering/communicatieve vaardigheden door Mindwork Institute BV opgesteld. Zowel zittende als nieuwe PB's kunnen hiervan gebruik maken. Er is een overeenkomst voor de periode 2021 t/m 2023 opgesteld voor in totaal 36 groepen met een geoffreerde bedrag van € 202.196 inclusief 21% btw. Vanaf 2021 t/m juni 2023 hebben reeds 23 groepen deelgenomen aan deze training en is over deze periode reeds € 135.784 betaald aan MindWork Institute BV. Naar verwachting zullen andere groepen ook na de zomer volgen.</p> <p>De duur van de PB opleiding WIA (voorbereiding doorlopen E-learning-deelname aan lessen en uitvoering opdrachten) zal per PB verschillen maar zal gemiddeld neerkomen op 240 uur met een gemiddelde doorlooptijd van 9 maanden.</p> <p>In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat PB'en onze trainingen en docenten prima waarderen. Onlangs hebben de cursisten een evaluatieverzoek ontvangen. Waardering is op een 5 puntschaal voor een cursus 4,29 en voor onze docenten tussen de 4,25-4,59. Eerlijkheid gebied te zeggen dat het aantal ingevulde evaluaties wel achterblijft bij de wens die we hiervoor hebben.</p>
Academie	Bovenstaande wordt geheel opgepakt door de <i>Academie SMZ Arbeid & Gezondheid</i> die onderdeel uitmaakt van CEC.
Realisatie € / FTE	Tm juni (17 fte PB x 75K) / 2 = € 0,64 mln; prognose 2023 € 1,28 mln

Eenheid	Bezwaar & Beroep (B&B)
Toegekend €	€ 1,5 miljoen
Plan was	<p>Het budget wordt ingezet voor extra leertijd met het doel permanent leren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kennis nemen van de veranderingen en de daarbij behorende werkinstructies. - Versterken van de vaardigheden - Leertijd Juridische medewerkers (nieuwe medewerkers, vraagbaak/coaching) <p>Uitbreiding van leertijd met 12 uur over al het directe personeel en nog eens 24 uur voor alle juridische medewerkers/ 13 uur voor medisch secretaresses en administratief medewerkers.</p>
Gerealiseerde Inzet (bijlage eenheid)	<p>B&B heeft op de meeste functies de bezetting conform begroting ingevuld, waarbij dus rekening is gehouden met deze extra indirecte uren. Dit is alleen niet het geval bij medewerkers bezwaar en verzekeringsartsen.</p> <p>B&B heeft 20% minder verzekeringsartsen dan begroot (20fte) en 4% minder MB-en (20fte). Het niet kunnen verkrijgen van de verzekeringsartsen is de rede van de onderbezetting bij de verzekeringsartsen. De MB capaciteit wordt afgestemd op de verwachte lagere benodigde capaciteit door minder instroom. Binnen B&B werken we met een jaarlijks opleidingsjaarplan dat jaarlijks wordt vastgesteld door het DT van B&B. Elk district specificeert het opleidingsplan. Het opleiding geeft richting aan de gewenste ontwikkeling en wordt jaarlijks herijkt op de ambitie. De verantwoording hierop vindt plaats in de kwartaalrapportage en de kwartaalgesprekken. Het district voert zelf de regie op de borging en monitoring. Dit gebeurt aan de kwaliteitstafel, waarin zowel staf, lijn, BC&K en HRM vertegenwoordigd zijn. Daarbij wordt gekeken naar de voortgang op het opleidingsjaarplan en de gerealiseerde competenties, kennis en gedrag verandering. Elke manager kan daarnaast in het opleidingssysteem de voortgang van zijn medewerkers op de gevolgde opleidingen monitoren.</p>
Effect	<p>In 2022 en 2023 zijn er verschillende opleidingen doorlopen op het gebied van maatwerk, mediation, oplossingsgericht procederen, vakdagen, operational excellentie en omgaan met emotie en agressie. Er is echter geen sprake van een volledig volgsysteem voor de opleidingen, waardoor we geen zekerheid hebben dat de alle opleidingsuren totaal zijn uitgenut. We vertrouwen erop dat medewerkers en managers dit conform afspraak hebben uitgevoerd. De monitoring verloopt wel via de kwartaalgesprekken.</p> <p>In de eerste vier maanden van 2023 heeft B&B een achttal opleidingen gemarkeerd vanuit deze middelen. De urenbesteding van deze 8 opleidingen tellen op (en soms meer) naar de extra leertijdmiddelen. Het aantal deelnemers wordt bijgehouden.</p> <p>De terugkoppeling op de opleidingen zijn positief en we zijn tevreden over de ingezette beweging naar menselijke maat dienstverlening en maatwerk. De opleidingen dragen daar aan bij en verstevigen onze dienstverlening.</p>
Academie	<p>De academie ondersteunt met het opzetten en uitvoeren van het opleidingsjaarplan voor B&B. Met het opzetten worden de opleidingen geselecteerd of samengesteld om de gewenste competentie, gedrag of kennis ontwikkeling van B&B te realiseren. Daarnaast bewaakt de B&B-academie het kwaliteitsniveau van de opleidingen en ondersteunt de districten met individuele maatwerk trajecten.</p>
Realisatie € / FTE	<p>Extra leertijd zit verwerkt in de norm. In onderstaande tabel is het overzicht van de gemiddelde bezetting 2023 per functie weergegeven. De totale kosten in 2023 bedragen naar verwachting 1.535 K€</p>

	FTE 2023	POK uren	Schaal	Uurbasis	Realisatie
AD	70,9	12	9	€ 76	€ 64.771
AM	94,1	25	4	€ 46	€ 107.275
MB	420,9	36	7	€ 59	€ 900.409
MBB	89,6	36	8	€ 67	€ 216.776
MHB/JKC	36,7	36	9	€ 76	€ 100.570
MS	40,2	25	4	€ 46	€ 45.834
VA	29,6	12	11	€ 91	€ 32.408
VA-TD	52,9	12	12	€ 108	€ 68.613
Eindtotaal					€ 1.536.656

Eenheid	Handhaving
Toegekend €	€ 0,4
Plan was	25 uur extra voor medewerkers in functieschaal 5 en 6 en 12 uur voor de medewerkers vanaf functieschaal 7.
Gerealiseerde Inzet (bijlage eenheid)	<p>HH benoemt de volgende inzet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De roadshows in 2023: alle medewerkers, 1 dag (soms in combinatie met andere, gerelateerde onderwerpen die ook met leren te maken hebben). • In sommige districten sessies over integriteit (4 uur) • Op sommige kantoren: Themadagen verzorgd door afdeling R&I. • Veel inzet op individuele e-learnings; hebben we niet bijgehouden • Er zijn casuïstiek besprekingen in de VIO's (vakinhoudelijke overleggen; worden tegenwoordig gehouden), vooral ook op het onderwerp <i>menselijke maat</i>. Moeilijk te kwantificeren. • MOK bijeenkomst (vernieuwde meting operationele kwaliteit) • Vakontwikkeling door inrichten van lokale casusbesprekingen maatwerk
Effect	<p>Er is geen duidelijke effectmeting en ook in de inzet is lastig inzichtelijk te maken. HH houdt namelijk niet in uren bij waarop is ingezet en het is niet mogelijk om een volledig overzicht te geven. Er zijn een aantal kwalitatieve waarnemingen vanuit HH:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De roadshows in 2023: Deze dag werd in alle districten (en bij de staven) gehouden en ging over het meerjarenplan van DHH. Deze dag werd als zeer waardevol ervaren. Het helpt de medewerkers de strategie van risicogericht en datagedreven werken nog beter te begrijpen, en wat hun rol daarin is. Hierdoor zijn ze beter in staat de cliënt te helpen. • MOK bijeenkomsten hebben geleid tot beter begrip en inzicht om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren • Casuïstiekbesprekingen helpen om de menselijke maat beter toe te passen, en uniformiteit te bewerkstelligen in de manier waarop dat wordt ingevuld. • sessies over integriteit, positieve ervaring. Dit verbetert de onderlinge samenwerking, wat leidt tot een betere dienstverlening.
Academie	De opleidingsacademie die in projectvorm is neergezet is sinds juli 2022 onderdeel van de nieuw gevormde afdeling HCA. De Academie verzorgt en ontwikkelt opleidingen voor m.n. de Uitvoering.
Realisatie € / FTE	Het budget van € 400K is ingezet voor formatieve uitbreiding van de Uitvoering. Hierdoor is er meer leertijd beschikbaar voor de medewerkers zonder dat de productie in gevaar komt.

Vakmanschapsinitiatieven

Naast de claims m.b.t. leertijd waren er ook een aantal andere vakmanschapsinitiatieven. Deze hebben we verdeeld over:

- WB (€ 2,8 miljoen),
- SMZ (€ 0,6 miljoen),
- B&B (€ 0,5 miljoen),
- Handhaving (€ 0,5 miljoen),
- C-ICT (€ 0,4 miljoen),
- FB (€ 0,2 miljoen)
- HRM (€ 0,3 miljoen)

Hieronder hebben we de input per eenheid ingevoegd.

Eenheid	Werkbedrijf
Toegekend €	€ 2,8 miljoen
Plan was	<p>Werkbedrijf kan gezien de afspraak met SZW geen leertijd toevoegen en wilde op een andere manier inzetten op verhoging van vakmanschap. Namelijk door middel van het aanstellen van 42 senior adviseurs Werkzoekenden WW-dienstverlening aan (verhouding 1 senior adviseur op 30 fte adviseur Werk).</p> <p>De senior adviseur begeleidt en coacht de adviseur WERK en adviseert proactief management ter bevordering van de professionele kwaliteit teneinde de kwalitatieve dienstverlening aan de klant te bevorderen en te borgen. Binnen de AG-dienstverlening zijn hiervoor staf AD'n aangesteld.</p> <p>De claim die Werkbedrijf hiervoor doet is € 5,2 miljoen. Gezien bovenstaand voorstel met beperkte middelen van € 2,8 miljoen zal het Werkbedrijf de ratio moeten bijstellen naar een lagere verhouding richting 1 adviseur op 60 fte adviseurs Werk.</p>
Gerealiseerde Inzet (bijlage eenheid)	Tegenover een begroot aantal van ongeveer 42 fte senior adviseurs Werkzoekenden WW-dienstverlening (waarvan 28 fte gefinancierd uit WAU middelen) zijn er per juli 2023 ongeveer 47 fte in dienst.
Effect	<p>Werkbedrijf heeft geen effectmeting maar een evaluatie met resultaten uitgevoerd.</p> <p>De evaluatie bestaat uit de activiteiten uit de functieomschrijving senior adviseur aangevuld met 'resultaten':</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activiteit: Vertalen van (ontwikkel-) behoefte van klanten in concreet uitvoerbare acties. Resultaat: Klantbehoefte is juist begrepen en vervuld. • Activiteit: Draagt zichtbaar en initiërend bij aan de realisatie van professionele en innovatieve dienstverlening in een continu proces van Leren en Verbeteren. Resultaat: Verhoogd niveau van kwalitatieve dienstverlening. <p>Vanuit feedback van de medewerkers en management wordt aangegeven dat de ondersteuning van de senior adviseurs als positief wordt ervaren. De belangrijke <i>resultaten</i> van de functie evaluatie senior adviseur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De senior adviseurs helpen de adviseurs effectief bij het ontwikkelen van hun vakmanschap. • Er is meer focus en tijd voor verbetering van inhoudelijke kwaliteit van de dienstverlening en op elkaar afgestemde acties en plannen.

	<ul style="list-style-type: none"> Adviseurondersteuning bij het uitvoeren van nieuwe werkzaamheden, soepel verlopende implementaties en werkzaamheden.
Realisatie € / FTE	Budget WAU middelen ad € 2,8 miljoen is volledig benut: 28 fte is gefinancierd uit WAU terwijl er per juli 2023 42 fte senior adviseurs Werkzoekenden WW-dienstverlening in dienst zijn.

Eenheid	SMZ
Toegekend €	€ 0,6 miljoen
Plan was	<ol style="list-style-type: none"> 1. aanstellen Landelijk Adviseur SMV t.b.v. opleiding en positionering van de SMV (0,1 mln) 2. aanvulling centrale Staf PB met 2 fte t.b.v. coaching en opleiding van de PB's (0,2 mln) 3. opstellen, onderhouden en uitvoeren professionaliseringsagenda voor de SMV (0,3 mln)
Gerealiseerde Inzet (bijlage eenheid)	<ol style="list-style-type: none"> 1. De Landelijk Adviseur SMV is nog niet aangesteld (wordt heroverwogen) 2. 2,0 fte aangesteld staf PB 3. Mogelijk verdisconteerd in vernieuwde opleiding SMV van de Academie (wordt uitgezocht)
Effect	Het opstellen, onderhouden en uitvoeren van de professionaliseringsagenda voor de SMV wordt gedeeltelijk opgevangen in de vernieuwde opleiding SMV.
Realisatie € / FTE	Tm juni € 0,07 mln; prognose 2023 € 0,146 mln (2 fte centrale staf PB)

Eenheid	B&B
Toegekend €	€ 0,5
Plan was	B&B heeft een aantal initiatieven ingediend om vakmanschap te bevorderen dat betreft het bevorderen van de communicatieskills van elke medewerker met klantcontact zoals assertiever en zelfverzekerd communiceren inclusief de improductiviteit. De improductiviteit is met dit voorstel fors verhoogd en nogmaals voor specifiek communicatietraining lijkt dubbelop. Daarnaast wil B&B de mentoren uitbreiden met 6 fte voor de borging van permanent leren. Deze 6 mentoren in de districten zijn van toegevoegde waarde omdat zij tijdens de behandeling van een dossier de medewerkers kunnen begeleiden/coachen om de nieuwe vaardigheden/leerstof toe te passen zodat deze gaan beklijven en uiteindelijk zal leiden tot (gedrags)verandering.
Gerealiseerde Inzet (bijlage eenheid)	B&B heeft de 6 fte voor mentoren ingezet. Deze zijn operationeel werkzaam.
Effect	De mentoren begeleiden met name nieuwe collega's, zodat ze snel productief zijn en hogere kwaliteit bij start kunnen leveren. Dit heeft ertoe geleid dat medewerkers sneller productief zijn. Daarnaast kunnen de nieuwe medewerkers sneller een hogere kwaliteit realiseren door een intensievere begeleiding. Er is geen meetinstrument om de ontwikkeling van de kwaliteit in vergelijking met 3 jaar geleden te meten.

Realisatie € / FTE	Circa 0,3
--------------------	-----------

Eenheid	Handhaving
Toegekend €	€ 0,5
Plan was	Door de directie Handhaving wordt ambtelijk vakmanschap niet alleen opgevat als inhoudelijk vakmanschap, maar zeker ook in houding en gedrag en bijvoorbeeld gesprekstechnieken. Een betere dienstverlening aan de klant begint bij een andere klantbenadering. In deze actielijn verwacht Handhaving naast algemene opleidingen ook de mogelijkheid tot meer specifiek op handhaving gerichte opleidingen en training. Hierin kan hun Vakcentrum (Academie) een belangrijke rol spelen.
Gerealiseerde Inzet (bijlage eenheid)	Dit is niet bijgehouden.

Eenheid	C-ICT
Toegekend €	€ 0,4
Plan was	C-ICT wil voor de gehele IV-Community een IV-Academy opzetten.
Gerealiseerde Inzet (bijlage eenheid)	<p>Per 1 feb 2022 is de Afdeling Learning & Talent Development opgezet. Start met 2,7 fte, later in 2022 in verband met tijdelijk vervangingsvraagstuk uitgebreid met 1 fte externe inhuur (jun 2022 – jan 2023). Per 1 maart 2023 bestaat de afdeling uit 3,57 fte (1 lead, 3 adviseurs Leren & Ontwikkelen), allen intern.</p> <p>Doel L&TD L&TD verankert werkend leren binnen IV en stimuleert daarmee het IV-vakmanschap. De afdeling is opgedeeld in twee richtingen: L&TD Consulting en IV-Academy.</p> <p>L&TD Consulting L&TD Consulting levert Onderwijskundig advies vanuit IV-perspectief binnen UWV-brede programma's en projecten. De volgende producten en/of diensten zijn of worden geleverd:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deelname aan ondersteuningsoverleg Programma DLU; - Deelname projectgroep Aanbesteding Maatwerkpercelen; - Deelname aan Hoofden Leren&Ontwikkelenoverleg (HLO); - Deelname aan UWV-breed Onboarding programma, opzet IV-Onboarding programma; - Deelname werkgroep Cultuurdna IV en cultuurtafel Cultuurdna; - Deelname aan werkgroep Opzetten IV-Career Center; - Deelname Organisatieteam IV-Congres. <p>IV-Academy De IV-Academy stimuleert professionele en persoonlijke groei, verbinding en beweging binnen IV. Er wordt gewerkt aan een drempelloze learning journey voor alle (potentiële) IV-collega's en aan het creëren van verbinding en beweging binnen IV. Dit wordt gedaan door UWV-breed samen te</p>

	<p>werken aan de lerende organisatie. Focus hierbij ligt op alle fasen van de medewerkersreis; in- door- en uitstroom. De volgende producten en/of diensten zijn geleverd of in ontwikkeling:</p> <p>Deliverables 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> - Een DWU-pagina over de IV-Academy; - Een IV-Academy Informatieloket voor alle L&D vragen van medewerkers, managers en HR; - Een Ontwikkelwijzer met alle IV-functies, de competenties en daaraan gekoppeld leeraanbod uit AYCL (en daar buiten); - Een functievergelijker binnen de Ontwikkelwijzer waardoor ontwikkelstappen helder worden; - Verbeterd AYCL-aanbod; ism vakgroepen en leveranciers is gewerkt aan verbetering leeraanbod voor IV (loopt door in 2023/2024 ev); - Ontwikkeling HR-tools zoals POP-formulier IV en Opleidingsplan IV; <p>Deliverables 2023 - opgeleverd</p> <ul style="list-style-type: none"> - Een overzicht van alle logische loopbaanpaden binnen IV; - Inrichting van een employee journey voor collega's binnen UWV naar IV, met o.a. pagina over IV voor niet-IV'ers, testimonials, van collega's en verwijzingen naar juiste kanalen om loopbaan binnen IV te starten. - Ondersteuning L&D-vraagstukken binnen vakgroepen; - IV-Community: Organisatie van diverse workshops op basis van behoefte vakgroepen voor IV-Community (loopt door in 2024 ev); - Dashboard met gegevens over inzet leerinterventies IV-breed, volgende stap is analyse en verbeterplan ontwikkelen; <p>Deliverables 2023 – in ontwikkeling evt. uitloop in 2024</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkeling IV-Academy nieuwsbrief; - Plan van aanpak voor opzetten leerlijnen (2023) Opzet leerlijnen in 2024; - Visie en advies over L&D voor vakgroepen; - Start onderzoek i.s.m. Inkoop naar L&D-leveranciers naast AYCL gericht op IV (2023) verbeteringen doorvoeren in 2024; - Adviestraject voor IV-Traineeship (2023), uitvoer advies in 2024; - Plan van aanpak voor opzetten IV-Stages; - Plan van aanpak voor opzet Evaluatie en Effectmeting leerinterventies (2023), uitvoer plan in 2024; - Onderzoek naar inzet ECF (2023), evt. vervolg in 2024.
Effect	<p>De ontwikkeling van de bovenstaande producten en diensten heeft geleid tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Een verbetering van het AYCL-aanbod, meer IV-gerichte trainingen, afgestemd met de IV-vakgroepen; - Uitnutting van AYCL-opleidingsbudget in 2022 en 2023 volgens prognose; - Een verwachte toename van het aantal gevolgde opleidingen binnen en opleidingsactiviteiten buiten AYCL; Binnen AYCL: In 2022: 896, In 2023 jan t/m juni: 462. Prognose op basis van realisatie: 924 - Een verwachte toename van het aantal opleidingsactiviteiten buiten AYCL; In 2022: 890 In 2023: jan t/m juni: 537 Prognose op basis van realisatie: 1074 - Positieve reacties van gebruikers tijdens de evaluaties van de ontwikkelde producten van IV-Academy;

	- Sterkere arbeidsmarktpropositie; kandidaten hebben meer zicht op hun ontwikkelmogelijkheden binnen IV. We bieden niet alleen een baan, maar een loopbaan.
Realisatie € / FTE	In 2022 hebben er circa 2,7 fte FTE en 1 externe fte (juni – dec) gewerkt binnen de afdeling Learning & Talent Development IV aan bovenstaande producten en diensten van L&TD Consulting en de IV-Academy. In 2023 is de IV-Academy uitgebreid tot 3,57 fte (allen intern).

Eenheid	HRM
Toegekend €	€ 0,3
Plan was	Ontwikkeling academie voor leertijd
Gerealiseerde Inzet (bijlage eenheid)	Aangenomen een opleidingsdeskundige ontwikkelaar, opleidingsdeskundige ondersteuner en een coaching pool.
Effect	<p>Versterken van vakmanschap sluit in de eerste helft van 2023 aan bij een aantal lopende initiatieven. Doel is om binnen deze initiatieven de vertaalslag van inzicht en handelingsperspectief te helpen vertalen naar 'handelen' en 'juist gedrag' op de werkplek en hoe dit te 'verankeren'? Ieder initiatief heeft binnen de begroting budget gereserveerd om te werken aan het versterken van vakmanschap, dit loopt buiten het budget van actielijn 6 / de Community of Practice</p> <p>In de verkenning merken we dat de diverse initiatieven het lastig vinden de vertaling naar vakmanschap te maken. We werken daarom steeds meer in co-creatie en ondersteunen in het voorjaar de Serious Game, Handhaving, de Beleving en Gezien Gehoord Geholpen. Met deze initiatieven werken we aan de menselijke maat, de klantreizen en bouwen aan een lerend netwerk. Daarnaast is er in de 1e helft van 2023 gewerkt aan het opbouwen van een Community of Practice: een netwerk van begeleiders en coaches die teams kunnen bijstaan bij de (leer)trajecten en het toepassen in de praktijk.</p> <p>De tweede helft van 2023 wordt actief gebouwd aan een instrumentarium van bestaande en eventuele nieuwe interventies die binnen teams kunnen worden gebruikt om te werken aan het versterken van het ambtelijk vakmanschap (en dan specifiek de gedragskant). Vanaf dat moment zullen we ook actief de Community of Practice als onderdeel van HRM gaan positioneren & promoten binnen het UWV.</p>
Realisatie € / FTE	Circa 0,3

Eenheid	FB
Toegekend €	€ 0,2 miljoen voor vakmanschapsinitiatieven
Plan was	In het jaarplan 2023 van FB is opgenomen dat 'Vakmanschap is een belangrijke pijler in de strategie van FB. FB investeert in de ontwikkeling van de medewerkers. In 2021 is daarom gestart met de opzet van de FB Academy om het vakmanschap van de medewerkers te faciliteren en daarmee te kunnen vergroten. Dat doet FB door een duidelijk curriculum van opleidingsmogelijkheden aan te bieden per functiegroep en dat

	beschikbaar te stellen via een centraal platform. De FB Academy biedt tevens een portaal waarin medewerkers kennis en expertise met elkaar kunnen delen. De FB Academy is in beheer bij Directieondersteuning. De jaren 2022-2023 staan in het teken van verder uitbouwen van de FB Academy.
Gerealiseerde Inzet (bijlage eenheid)	<ul style="list-style-type: none"> - Voor de FB Academie is op DWU een pagina ontwikkeld. - Shapr is ingehuurd om te helpen met de ontwikkeling van het platform. - In september wordt een medewerkersbijeenkomst georganiseerd. Het onderwerp is leren en ontwikkelen. In samenwerking met Shapr wordt daar het platform gelanceerd.
Effect	De opzet van de academie heeft ertoe geleid dat het belang van vakmanschap en het goede gesprek daarover hernieuwde aandacht hebben gekregen. Het motiveert en stimuleert medewerkers tot ontwikkeling. Het beoogd effect van de lancering van het platform is het vergroten van de toegankelijkheid en vindbaarheid van beschikbare opleidingen en daarmee een extra stimulans om opleidingen te volgen.
Realisatie € / FTE	<ul style="list-style-type: none"> - Vaste Communicatiemedewerker voor inzet en voortgang FB Academy (2022: € 30.000 en 2023: € 90.000) - Uitgaven aan Shapr voor het opzetten en vormgeven van een leer- en ontwikkelplatform (€ 35.000) => € 125.000,-