



HRM in beeld

RvB 28 november 2023
Madeline Dessing, Emma Zeestraten



Agenda

1. Update speerpunten 2023 en informatie over de continu doorlopende dienstverlening
2. Heads-up en eerste discussie over een paar actuele thema's
3. HRM in cijfers

Bijlage: Visie HRM 2021-2025

Update speerpunten te realiseren in 2023

De doorlopende én effectieve dienstverlening van HRM

Talentinstroom:

tijdig de juiste mensen op de juiste plek in de UWV-organisatie.

Update november 2023

- Voorbereiding 3e flight arbeidsmarktcampagne. Doelgroepenanalyse gemaakt voor grootste wervingsbehoeften binnen UWV.
- Start traject voor vertaling van extern werkgeversmerk naar ook intern werkgeversmerk.
- Verbetering samenwerking gerealiseerd en uitwerking t.b.v. werving artsen.
- Voorbereiding lancering vacature template per 1 januari 2024.
- Doorontwikkeling van inzet recruitment, inbedden in de organisatie en aanpassing processen

Talent- & leiderschapsontwikkeling:

MD/leiderschapsontwikkeling en Leren & Ontwikkelen.

Update november 2023

- Leiderschapsontwikkeling:
 - Module één 1^{ste} en 2^{de} echelon afgerond
 - Module twee 1^{ste} en 2^{de} echelon gestart
 - Detail ontwerp programma 3^e en 4^e echelon gestart in afstemming met divisies en grote programma's (DVL, IKR)
- MD review loopt
- UWV academie gestart met gezamenlijk aanbod e-learnings incl. start ontwikkelaarscommunity
- Community of Practice ter versterking vakmanschap gestart
- Start formuleren van gezamenlijk beleid voor Strategisch Talentmanagement

Gezond leven en werken:

alle onderdelen van duurzame inzetbaarheid.

Update november 2023

- Start nieuwe gespreksronde met divisies (directies én hoofden HRM) met als thema invoering eigen regiemodel en bepalen verbeterpunten.
- Periodieke verzuimanalyse:
 - Verzuim nog steeds hoog maar lichte daling vanaf Q3;
 - UWV scoort beter dan benchmark Overheid (6,1% vs 6,6%);
 - Knelpunten zijn het langdurig en het psychisch verzuim.
- Uitwerking vernieuwd dashboard gezondheid/verzuim is in volle gang.
- Knelpunt bedrijfsarts capaciteit wordt aangepakt via inzet taakdelegatie.

Organisatieontwikkeling:

het fundament voor UWV om een wendbare en datagedreven organisatie te kunnen zijn.

Update november 2023

- Functiehuis: Proefconversie Rijk in afronding, vervolgstappen afhankelijk van vakbonden
- D&I: CBS barometer live, herijking streefcijfers. Banenafpraak in de lift, richting 480 collega's. In voorbereiding: communicatie-gedragscampagne op inclusief gedrag en omgangsvormen ism Bureau Integriteit & directie Communicatie
- SPP (Strategische personeelsplanning) UWV breed van start
- Aanpassingen samenwerking adviesaanvragen gereed
- Integrale Klantreizen: operationaliseren van Klantreizen

Werken aan het fundament o.a. datagedreven HRM & informatielandschap

Wat is onderdeel van de doorlopende dienstverlening van HRM

- Arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen (CAO studies, modernisering CAO, pensioenstudie, advies op lopende dossiers);
- SSC (ontwikkeling naar SSC next);
- OPP (verder ontwikkelen van het portfolio- en projectmanagement);
- Loopbaancentra (week van de loopbaan);
- Ondersteuning medezeggenschap (verdere professionalisering)
- 'Business' / MD partnerschap van 'centrale divisies' en RvB/directie (meer focus op wat de interne klant)

Wat is onderdeel van het fundament

- Datagedreven HRM;
- IB&P (BIO, domein GEB's);
- Fundament versterken door het opstellen van het Domein Informatieplan, doelarchitectuur verbeteren en het inkopen van een autorisatiebeheersysteem;
- HRM BC&K

Heads-up actuele thema's die langs/in de RvB zullen komen

1. Generiek functiehuis
2. SPP
3. Leiderschapsontwikkeling derde en vierde echelon
4. Cao voorbereiding
5. Helios

HRM in cijfers

- Diversiteit
- Flexibele schil & externen
- Verzuim
- Instroom – doorstroom - uitstroom

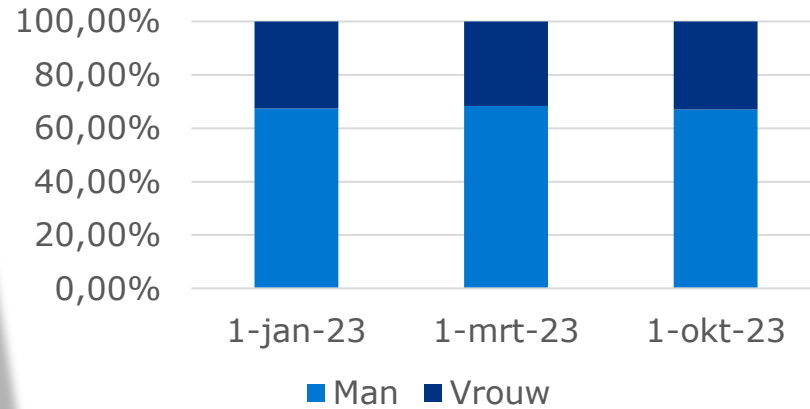
Diversiteit

Conclusie

- Aantal vrouwen in 1^e t/m 4^e echelon stabiliseert, boven het doel-percentage.
- Doel van 12,5% leidinggevendenden onder de 35 jaar wordt niet gehaald
- Streefcijfers 2025 culturele diversiteit gehaald (CBS Cultuurbarometer). Doelen voor 2027 zijn geformuleerd

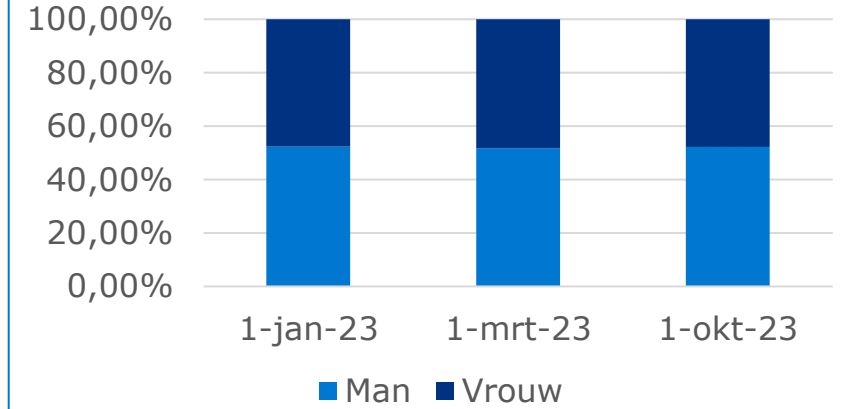
Vrouwen in de top 1^e echelon incl. RvB

Doel 2025: 30%



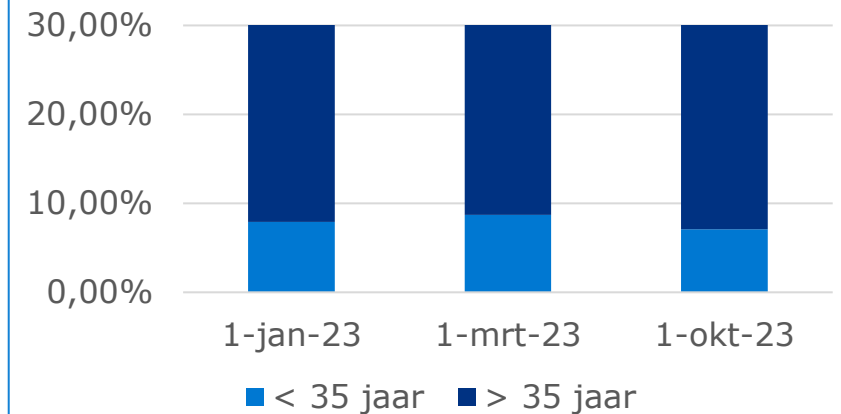
Vrouwen in de top 2^e t/m 4^e echelon

Doel 2025: 45%



Leidinggevendenden onder 35 jaar 3^e en 4^e echelon

Doel 2025: 12,5%



% Culturele diversiteit UWV	UWV-breed			Subtop (3 ^e -4 ^e echelon)			Top (1 ^e -2 ^e echelon)		
	NL	Europa	Buiten Europa	NL	Europa	Buiten Europa	NL	Europa	Buiten Europa
Streefcijfers 2025 ('niet-westers')	15 %			12,5 %			10 %		
Streefcijfers 2027 ('niet-westers')	30 %			22 %			20 %		
CBS barometer dd. 01.06.2023	72%	5%	23%	82%	4%	14%	84%	16%	

Flexibele schil

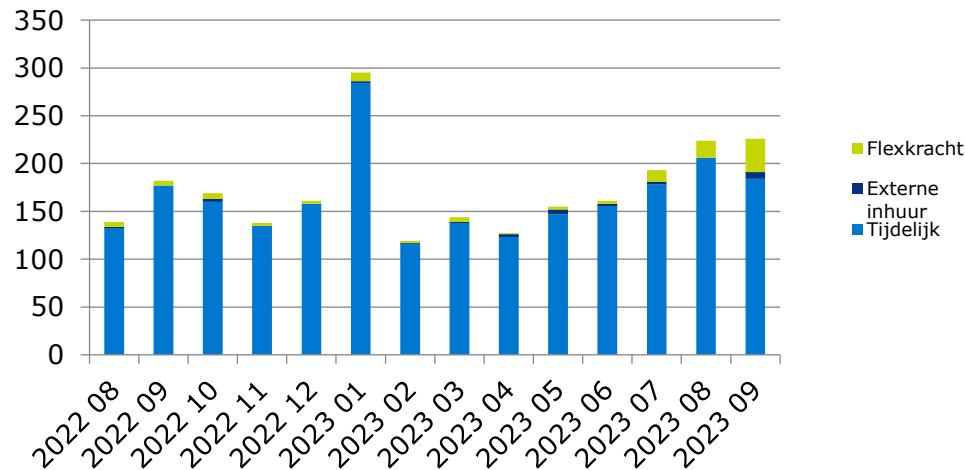
Conclusie

- Over 2023 een groei van tijdelijke dienstverbanden die naar een vast dienstverband worden omgezet.
- Expliciet debat over inzet ZZP'ers.

Definitie flexibele schil

- CAO afspraak 17,5%:
flexibele schil = flexkracht + tijdelijk
- Totale flexibele schil = flexkracht + tijdelijk + extern

Omzetting tijdelijke krachten naar vast dienstverband



peildatum 1-10-2023	flexibele schil cf. cao	flexibele schil totaal
Accountantsdienst	10,3%	20,3%
Bestuursbureau Pensioenfonds	8,2%	8,2%
Bestuurszaken	8,4%	9,4%
Bezwaar en Beroep	9,1%	12,5%
BKWI	19,0%	34,9%
Communicatie	19,5%	21,7%
Concern ICT	11,6%	29,0%
Facilitair Bedrijf	10,6%	15,8%
Financieel Economische Zaken	20,9%	26,8%
Gegevensdiensten	8,9%	29,9%
Handhaving	6,2%	10,5%
Human Resources Management	9,7%	16,2%
Klant en Service	23,7%	26,5%
Raad van Bestuur	50,0%	50,0%
Sociaal Medische Zaken	15,2%	17,7%
Strategie Beleid Kenniscentrum	8,1%	9,9%
Uitkeren	23,8%	25,2%
WERKbedrijf	10,2%	11,4%
Totaal	15,5%	18,8%

Verzuim

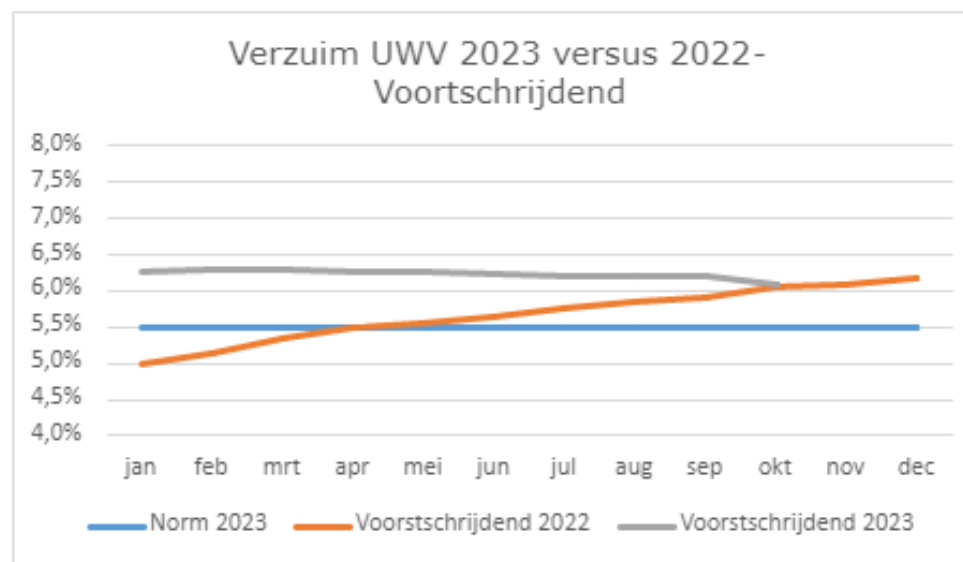
Divisie / onderdeel	Voortschrijdend jaargemiddelde oktober-23	Periodiek verzuim% oktober-23	Streefcijfer 2023	Vershil jaargemiddelde t.o.v. streefcijfer
Accountantsdienst	2,7%	4,4%	3,6%	-0,9%
Bestuurszaken	2,9%	3,5%	3,9%	-1,0%
Bezwaar en Beroep	7,1%	6,9%	6,0%	1,1%
Communicatie	3,2%	4,0%	4,0%	-0,8%
Concern ICT	4,5%	4,2%	4,7%	-0,2%
Facilitair Bedrijf	6,1%	7,4%	4,9%	1,2%
Financieel Economische Zaken	4,2%	4,5%	3,7%	0,5%
Gegevensdiensten	4,0%	3,4%	3,8%	0,2%
Handhaving	6,3%	6,9%	6,5%	-0,2%
HRM	5,8%	5,8%	4,9%	0,9%
Klant en Service	8,4%	8,9%	6,8%	1,6%
Sociaal Medische Zaken	6,9%	6,9%	6,3%	0,6%
Strategie Beleid Kenniscentrum	5,1%	5,5%	3,4%	1,7%
Uitkeren	5,2%	5,2%	4,8%	0,4%
WERKbedrijf	6,1%	6,1%	5,5%	0,6%
Totaal UWV	6,1%	6,2%	5,5%	0,6%

Conclusie

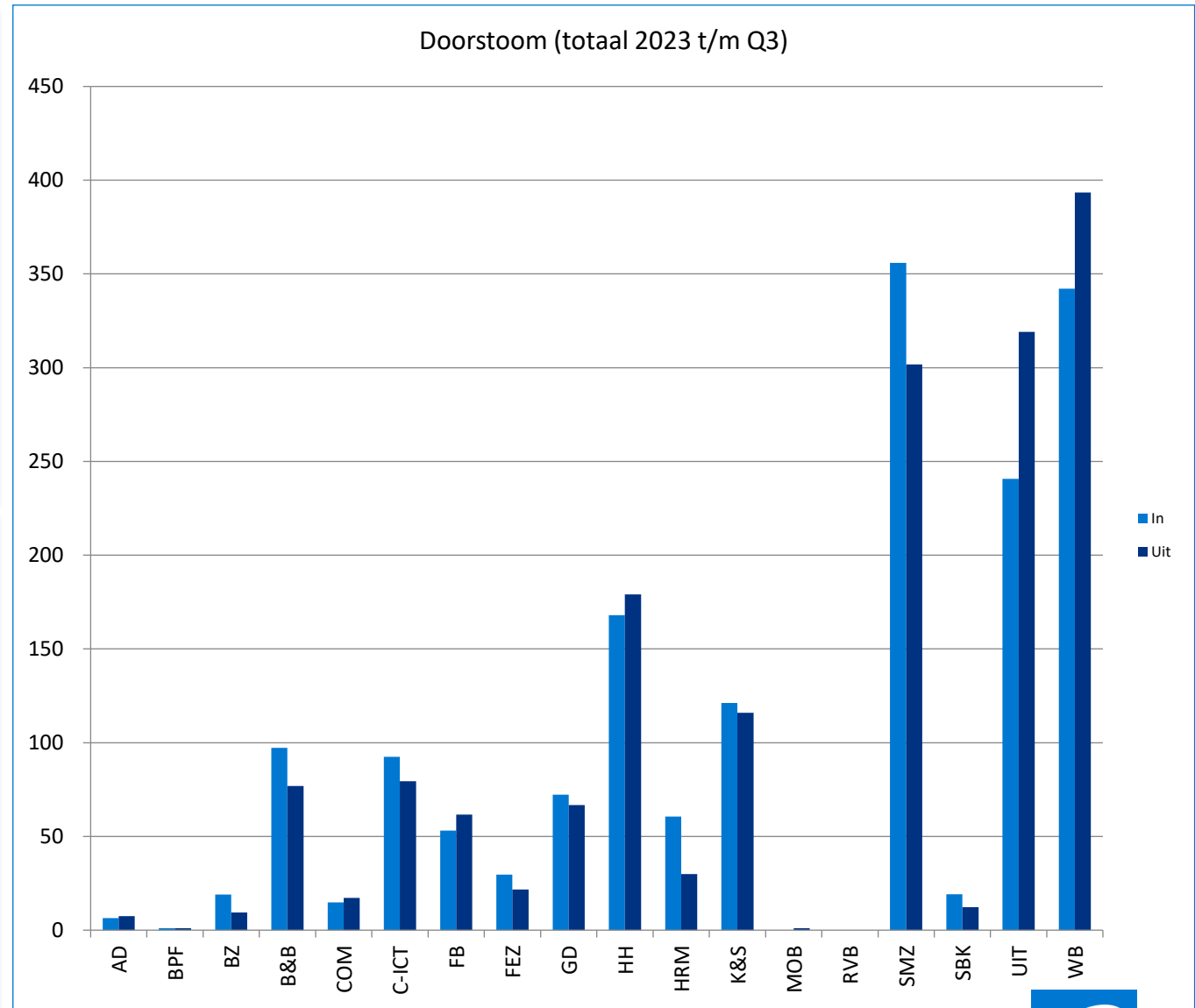
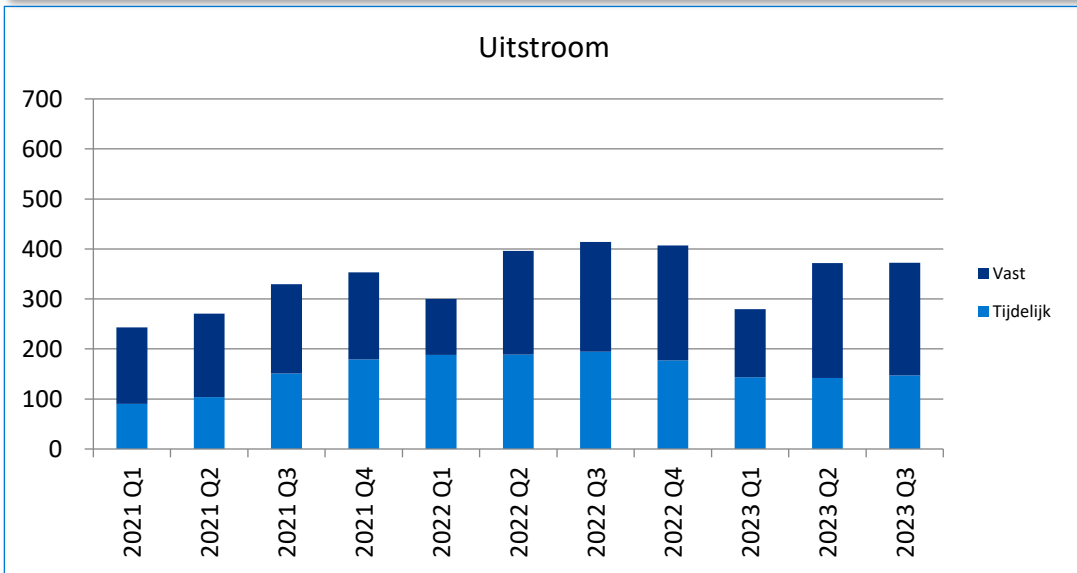
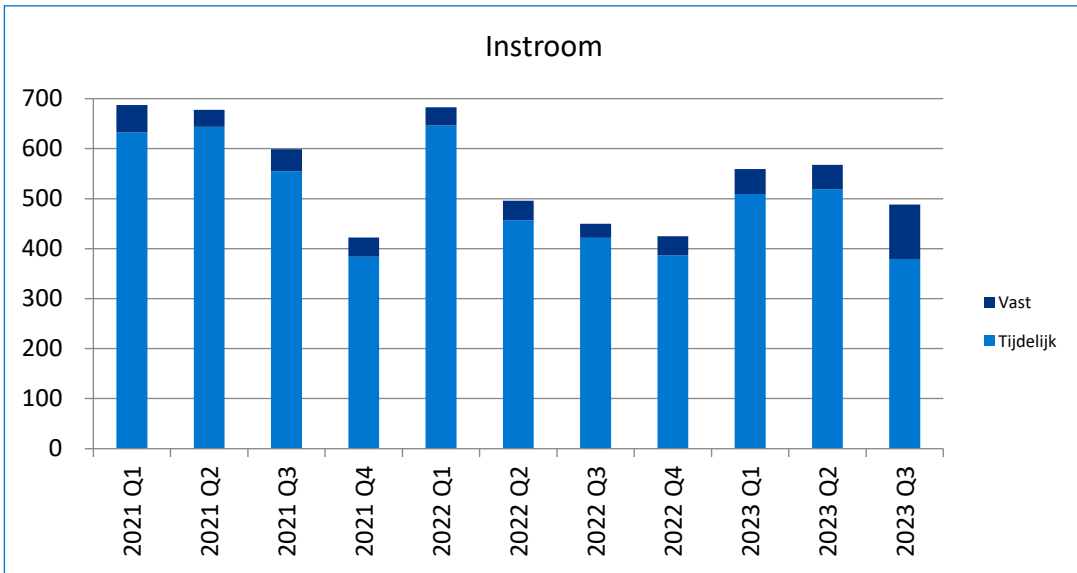
- Daling verzuim is ingezet, maar nog boven norm 2023. Vraagt om continue aandacht

Definities tabel

- Periodiek verzuim is alleen het verzuim van die maand;
- Voortschrijdend verzuim is het gemiddelde van de afgelopen 12 maanden



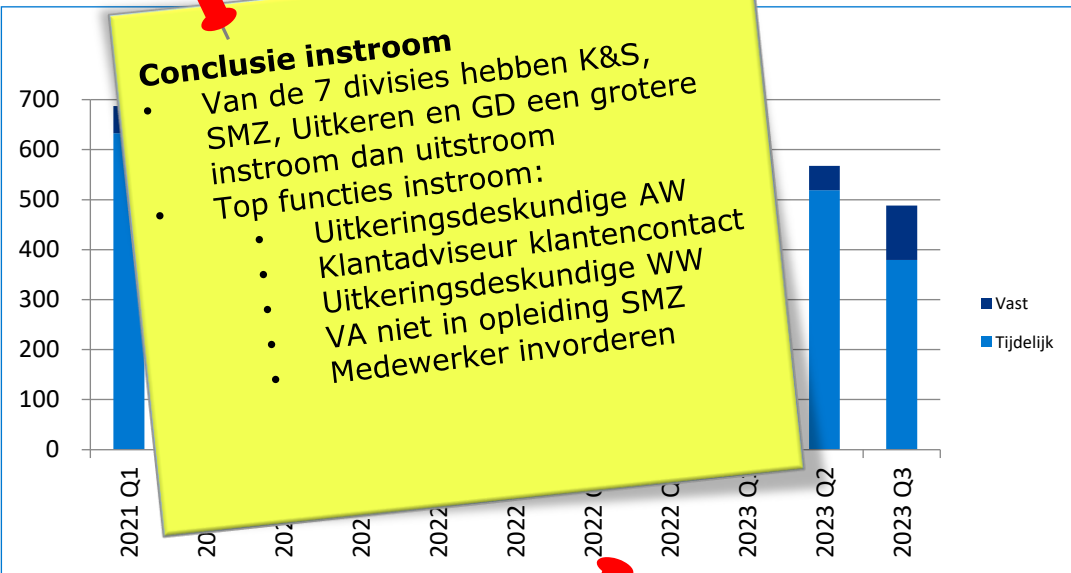
Instroom, doorstroom, uitstroom – overzicht



Instream, doorstroom, uitstroom – conclusies

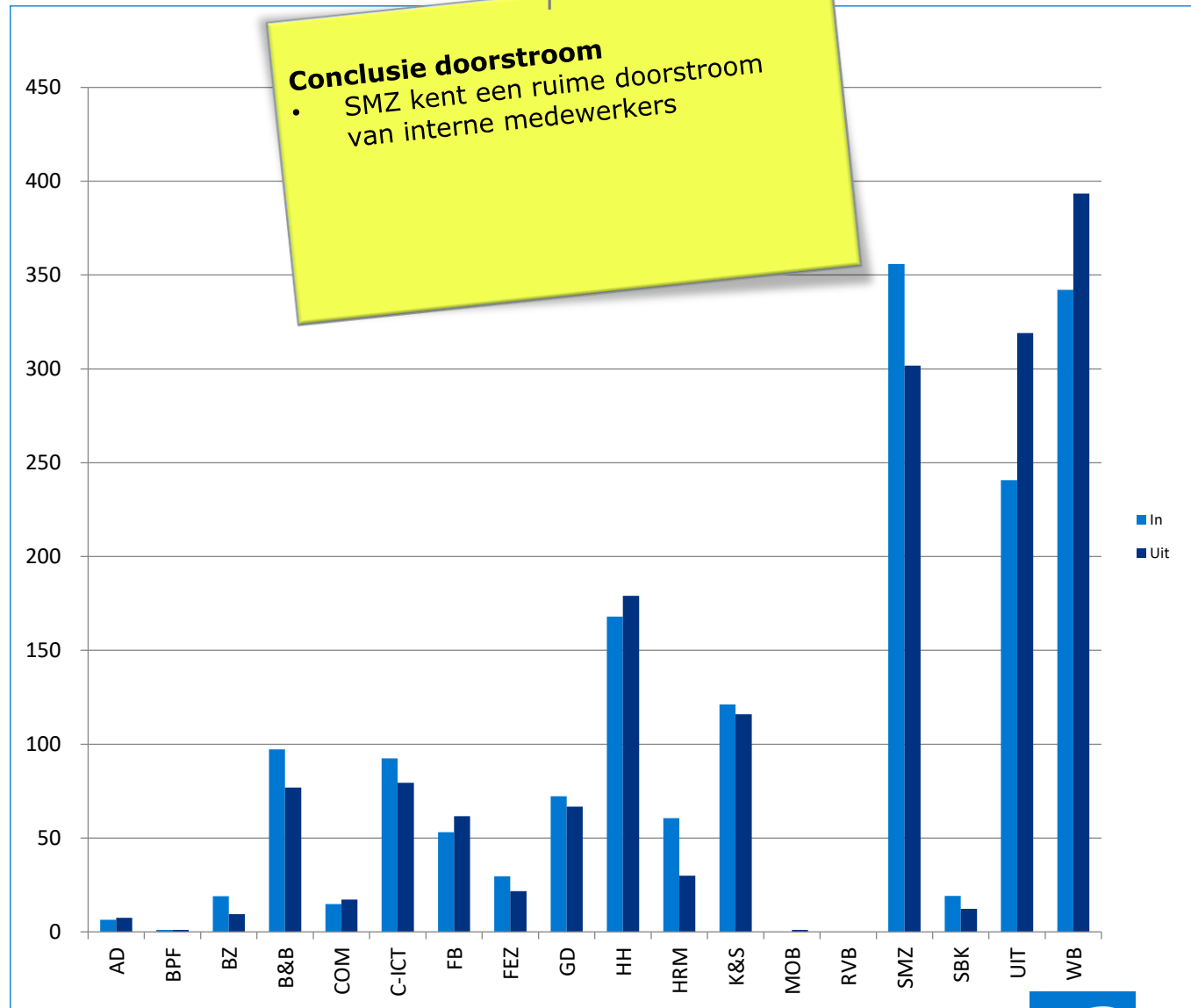
Conclusie instroom

- Van de 7 divisies hebben K&S, SMZ, Uitkeren en GD een grotere instroom dan uitstroom
- Top functies instroom:
 - Uitkeringsdeskundige AW
 - Klantadviseur klantencontact
 - Uitkeringsdeskundige WW
 - VA niet in opleiding SMZ
 - Medewerker invorderen



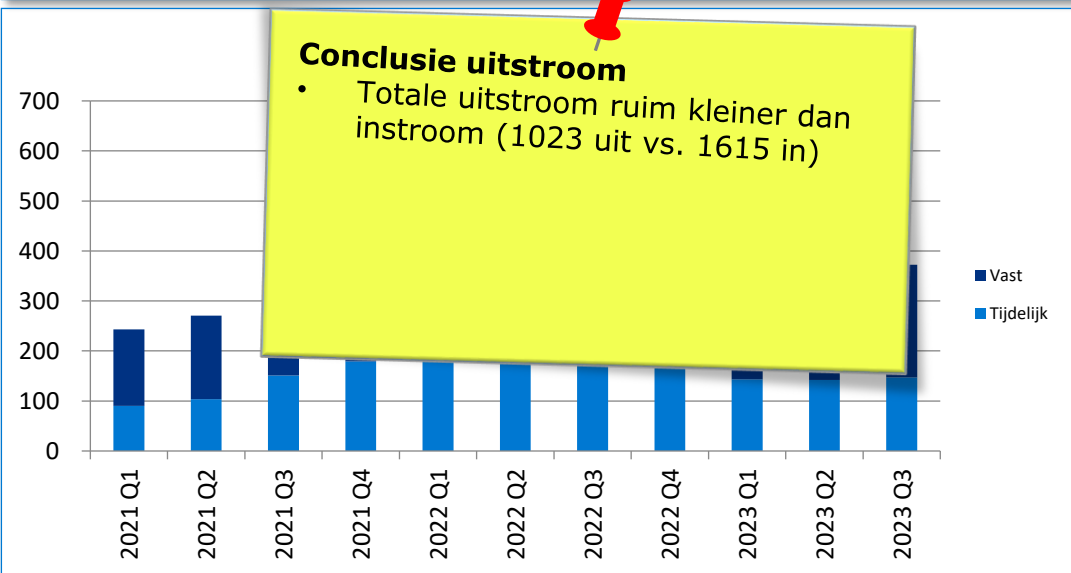
Conclusie doorstroom

- SMZ kent een ruime doorstroom van interne medewerkers



Conclusie uitstroom

- Totale uitstroom ruim kleiner dan instroom (1023 uit vs. 1615 in)



Bijlage

- Visie HRM 2021-2025

Visie HRM 2021 – 2025

Trots op UWV



In 2025 zijn we een organisatie die bestaat uit vitale en zelfbewuste medewerkers, die blijvend leren, zowel op vakgebied als op persoonlijk gebied. De medewerkers werken autonoom aan goede resultaten voor UWV en zijn zich bewust van de organisatie waar zij in werken en de context waar UWV zich in bevindt.

Deze medewerkers zijn onderdeel van een lerende, wendbare, inclusieve en burgergerichte organisatie en cultuur: het blijvend ontwikkelen en wendbaar organiseren om aan de steeds veranderende eisen in de samenleving te voldoen, is daarbij essentieel. Dit vraagt ook een goede feedbackcultuur. De organisatie is zo ingericht dat flexibel kan worden ingespeeld op de vraag en op de fluctuerende arbeidsmarkt.

Dit leidt tot trots op UWV. Dit betekent dat de medewerkers trots zijn om te werken bij UWV en dat UWV gezien wordt als een organisatie waar je wilt werken. Daarmee streven we er naar om een voorbeeldwerkgever binnen Nederland te worden.

Waar staan we in 2025?

Medewerkers

Vitaal:

- Draagt bevolgen bij aan UWV
- Is mentaal en fysiek fit, duurzaam inzetbaar

Zelfbewust:

- Kent zichzelf
- Handelt met bewustzijn van de rol van UWV in de samenleving
- Ontwikkelt zich professioneel en persoonlijk

Autonoom:

- Maakt proactief en bewust een afweging tussen een individuele situatie en de kaders van wet- en regelgeving
- Is zelfstartend en neemt initiatief

Leiderschap en teams

Leiderschap:

- Is onafhankelijk én politiek bestuurlijk sensitief
- Innoveert én stabiliseert
- Levert een collectieve bijdrage én draagt decentraal verantwoordelijkheid
- Is mensgericht én zaakgericht
- Ontwikkelt én stuurt

Teams:

- Ieder teamlid levert een herkenbare bijdrage aan een helder en gezamenlijk teamdoel
- Heeft een helder en gezamenlijk teamdoel
- Ieder teamlid levert een herkenbare bijdrage op basis van ieders kwaliteiten
- Teamleden werken samen op basis van wederzijds respect en open communicatie

Waar staan we in 2025?

Organisatie en cultuur

Lerend:

- Open feedbackcultuur
- Vergroten van het leervermogen van medewerkers, teams en de organisatie
- Leren van successen en fouten
- Veiligheid en vertrouwen om feedback te kunnen geven en feedback te ontvangen

Wendbaar:

- Snel inspelen op veranderingen
- Flexibel kijken naar ontwikkelingen

Burgergericht:

- Verantwoordelijkheid nemen voor elke beslissing, stap en actie
- Aandacht voor de specifieke situatie van een individu
- We acteren als één UWV

Inclusief:

- Iedereen kan zichzelf zijn en verschillen worden omarmd
- Medewerkers voelen zich verbonden met UWV en met elkaar



Fundament

Vernieuwing en innovatie zijn van belang in de realisatie van de visie. In iedere stap worden de volgende basisonderwerpen en -thema's meegenomen:

1. Efficiënt ingerichte HRM-systemen en -processen
2. ICT op orde
3. Datagedreven HRM-landschap
4. Autorisatiebeheer op orde
5. De normen en richtlijnen van IB&P, AVG en fiscale regelgeving worden in elke processtap meegenomen en geborgd



Datagedreven HRM & informatielandschap

Om de visie te kunnen realiseren is een informatielandschap nodig dat:

1. HR-data (personeelsinformatie, wervingsinformatie, doorgroeidata, etc.) op een goede manier ontsluit en combineert. Dit kan tot inzichten leiden om de HR-strategie op te richten.
2. Meer flexibiliteit en functionaliteiten voor het totale HR-proces biedt om de organisatie, manager, HRM en de medewerker te ondersteunen.
3. Een aantrekkelijke uitstraling heeft, die de boodschappen (wendbaar, gebruiksvriendelijke en efficiënt) versterkt.

Tot 2025 worden de volgende stappen doorlopen:

