

Vergadering Raad van Bestuur

Datum	27-06-2023		
Agendapunt	Agendapunt	13 en 14	Nummer 23 – 229 en 23 – 230
Onderwerp	Programma Dienstverlening		
Directeur	Directeur K&S		
Opsteller	5.1 lid 2 sub e		
Portefeuillehouder RvB	Nathalie van Berkel		

Onderwerp heeft instemming van

Directeur	Toelichting
K&S	Akkoord
Thematafel	Akkoord
FEZ	Deels akkoord, zie bijlage 7: advies FEZ

Door Raad van bestuur te nemen besluiten

1. Kennisnemen van de kwartaalrapportage van het programma en de status van de initiatieven
2. Vaststellen adviezen lopende initiatieven en nieuwe initiatieven
3. Vaststellen bijgesteld Bestedingsplan 2023
4. Vaststellen scenario uniforme openingstijden
5. Vaststellen verhaallijn 'Vakmanschap in dienstverlening'

Samenvatting onderwerp en reden bespreking

Terugblik vorige bespreking

Op 17 februari heeft u het Programmaplan besproken, dit is op 7 maart vastgesteld. U heeft ook op 7 maart ingestemd met het bijgestelde Bestedingsplan op basis van het advies van het programma over nieuwe projectvoorstellen die na december (en voor februari) ingediend zijn. En u heeft kennisgenomen van de Vooruitblik 2023: een eerste beeld van wat de initiatieven dit jaar gaan opleveren aan resultaten en de afspraken die gemaakt zijn met het programma. Tenslotte heeft u ook een update gekregen van het experiment Vaste aanspreekpunten.

In de RvB vergadering van 26 mei bent u geïnformeerd over de algemene ontwikkelingen binnen het programma, waaronder de initiatieven en het experiment Vaste aanspreekpunten. In dit overleg zijn geen besluiten gevraagd.

Doel huidige bespreking

In deze RvB vergadering neemt u allereerst kennis van de kwartaalrapportage, waarin teruggeblikt wordt op het eerste kwartaal van dit jaar. Deze rapportage is voorzien van een uitgebreide bijlage met dashboards van alle lopende initiatieven, hierin vindt u details over de voortgang van de initiatieven.

Het tweede agendapunt is de statusbepaling van de initiatieven. We vragen u in te stemmen met het advies over een deel van de lopende initiatieven (Bijlage 2) en de nieuwe initiatieven die voor 1 mei ingediend zijn door de divisies (Bijlage 3). In de adviezen vindt u de bekende stoplichtkleuren die we sinds november 2022 gebruiken voor het bepalen van de status van initiatieven.

Het derde agendapunt is het bespreken en vaststellen van het Bestedingsplan Q3 (Bijlage 4). De financiële opstelling is geactualiseerd op basis van inzicht in de prognose van de besteding van initiatieven tot einde van het jaar. Ook de financiële consequenties van de keuzes die het programma adviseert bij agendapunt 2 (statusbepaling initiatieven) zijn hierin verwerkt. Het vaststellen van het Bestedingsplan Q3 bepaalt de financiële ruimte die beschikbaar is voor nieuwe initiatieven vanaf 1 juli tot einde van het jaar.

Het vierde agendapunt is het bekrachtigen van het besluit van de Thematafel van 22 juni over uniforme openingstijden voor alle locaties. Het vijfde agendapunt is het bekrachtigen van het besluit van de Thematafel over de verhaallijn 'Vakmanschap in dienstverlening'.

1. Kennisnemen van de kwartaalrapportage van het programma en de initiatieven

De kwartaalrapportage (bijlage 1) geeft inzicht in:

- a. De voortgang van het programma op de vier kerntaken die benoemd zijn in het vastgestelde Programmaplan: (i) regievoering initiatieven, (ii) ontwikkelen verhaallijnen (kaders menselijke maat in dienstverlening), (iii) versterken vakmanschap en (iv) podium menselijke maat.
- b. De voortgang van de lopende initiatieven. Het format dat gebruikt is voor de dashboards is afgestemd met het Functioneel overleg (Hoofden BC&K), FEZ en Klantexpertise. De voortgang is door het programma opgehaald bij de initiatieven en de BC&K-collega's. Naast de beheersfactoren als tijd en geld bevat het dashboard een blok over risico's en de bijdrage van het betreffende initiatief aan (een deel van) de zes uitgangspunten van het Dienstverleningsconcept.

Bevindingen

De belangrijkste bevindingen uit de rapportage staan hieronder samengevat.

a. Over de voortgang van het programma

- Regievoeren over de initiatieven en het Bestedingsplan gaat goed door duidelijke communicatie over wat er verwacht wordt van de initiatieven en wat ze kunnen verwachten van het programma. Dit wordt ondersteund met vaste formats, periodieke gesprekken en een routekaart voor het hele jaar.
- Het programma werkt aan meerdere verhaallijnen – richtinggevend kaders voor specifieke onderwerpen die helpen om de menselijke maat in de dienstverlening op een uniforme manier te ontwikkelen. Conform het programmaplan worden dit jaar in ieder geval verhaallijnen ontwikkeld voor: (i) versterken vakmanschap, (ii) dienstverlening op kantoren (face-to-face dienstverlening) en (iii) werkgeversdienstverlening. Het opstellen van verhaallijnen kost veel tijd maar levert draagvlak en duidelijkheid op.
- Het experiment 'Vaste aanspreekpunten', dat gestart is als eerste uitwerking van de gelijknamige verhaallijn, loopt goed, met actieve deelname van medewerkers, managers en domeinhouders van Werkbedrijf en Uitkeren in OGN.
- Werken aan de ontwikkeling van vakmanschap (Actielijn 6) krijgt steeds meer vorm, de verhaallijn die klaar is om vastgesteld te worden gaat helpen om gezamenlijk richting te bepalen. Regievoering vanuit het programma blijft essentieel om specifieke initiatieven van divisies om te zetten in generieke methoden en interventies die organisatiebreed ingezet kunnen worden. Dit is een samenwerking met concern HRM.
- Podium menselijke maat. Medewerkers en managers worden aangemoedigd en ondersteund om met elkaar in gesprek te gaan over de menselijke maat in hun werk en geven samen vorm aan de ontwikkeling van de dienstverlening in hun coalitie. Het programma ontwikkelt een Toolkit met ondersteunende informatie, formats en materialen waarmee teams/ managers zelf aan de slag kunnen gaan met onderwerpen als de menselijke maat in onze dienstverlening en samenwerking vanuit klantreizen (1UWV). Het programma werkt hierin samen met communicatie en de Maatwerkplaats. De portefeuillehouders dienstverlening van de coalities zijn enthousiast over de voorgestelde aanpak. Na de zomer worden de eerste concrete stappen gezet om het plan te verwezenlijken in enkele coalities.

b. Over de voortgang van de Initiatieven

- De meeste initiatieven hebben inmiddels uitgewerkte projectplannen die voldoende inzicht geven in de doelmatigheid van de aanpak. Het blijkt een uitdaging om die plannen om te zetten in tastbare resultaten voor de cliënt. Het definiëren, operationaliseren en meten van waarde voor de cliënt is ingewikkeld. In mei heeft het programma samen met de Integrale klantreizen en Klantexpertise drie 'deepdive' sessies georganiseerd om zicht te krijgen op de bijdrage van initiatieven aan het oplossen van pijnpunten van cliënten in de klantreis. Dit proces wordt de komende maanden vervolgd.
- Initiatiefnemers staan open om te sparren over innovatie die tot betere resultaten en slimmere oplossingen kan leiden. Het programma begeleidt dit proces met hulp en advies van 5.1 lid 2 sub e in samenwerking met het UWV Innovatieteam en Studio 4 (K&S). De uitdaging is om een vernieuwende aanpak werkenderwijs in de praktijk te brengen. Komende maanden worden er in ieder geval concrete stappen gezet in het innoveren van de aanpak van:
 - o De Brievenchallenge: meer brieven kunnen herschrijven door het proces te stroomlijnen en clusters van brieven te verbeteren. Daarnaast wordt gekeken wat de mogelijkheden zijn om AI (zoals ChatGPT) in te zetten.
 - o Het kanaal Chat: in de praktijk beproeven hoe een medewerker meerdere chats tegelijkertijd kan doen met waarborging van de privacy en met een minimale kans op fouten.

2. Vaststellen adviezen lopende initiatieven en nieuwe initiatieven

In Bijlage 2 leest u het advies van het programma over de lopende initiatieven en in Bijlage 3 het advies over de nieuwe initiatieven. De adviezen over de nieuwe initiatieven zijn tot stand gekomen na bespreking met Klantexpertise, Innovatieteam, Kenniscentrum, FEZ en concern HRM. Het programma heeft de uiteindelijke beoordeling gedaan en dit omgezet naar een advies.

Samenvatting advies nieuwe voorstellen:

- Drie van de vijf projectvoorstellen kunnen opgenomen worden in het Bestedingsplan omdat ze voldoende kunnen bijdragen aan het verbeteren van de dienstverlening. Als u dit advies overneemt dan worden dit nieuwe initiatieven van het programma. De beoogde status en de aandachtspunten voor een doelmatige aanpak worden toegelicht in de bijlage.
- Voor de andere twee ingediende projectvoorstellen adviseert het programma om ze in deze vorm af te wijzen omdat het onvoldoende duidelijk/ concreet is wat de ideeën bijdragen aan het verbeteren van de dienstverlening. Deze voorstellen hebben de status **rood**.

Samenvatting advies lopende initiatieven:

- Zeven initiatieven zijn van status **oranje** naar status **groen** gegaan omdat de plannen voldoende vertrouwen geven in de doelmatigheid van de aanpak en de waarde die opgeleverd wordt met het bereiken van de resultaten.
- Het advies is om het initiatief Verlichten procesbegeleiders van SMZ van status **oranje** naar status **rood** te wijzigen omdat niet aangetoond kan worden hoe de beoogde werkwijze bijdraagt aan het verbeteren van de (basis) dienstverlening. Op dit punt is FEZ van mening dat het nog te vroeg is om te beoordelen of het initiatief cliëntwaarde oplevert, daarnaast wijst FEZ erop dat stopzetten personele consequenties kan hebben die nog niet in beeld gebracht zijn. Er is geen alternatieve financiering mogelijk.
- Intensiveren AG-dienstverlening van Werkbedrijf blijft de status **oranje** houden. Met ondersteuning van het programma heeft de programmamanager van dit initiatief een concept programmaplan opgesteld. Het resultaat van formatie-uitbreiding lijkt bereikt: 150 Fte extra¹. In de planuitwerking is er nog onvoldoende zicht op het bereiken van de gewenste *output* (intensievere AG-dienstverlening voor cliënten die het nodig hebben), waardoor de *outcome* (cliënten die zich meer gezien, gehoord en geholpen voelen) nog niet in beeld is.

3. Vaststellen Bestedingsplan tweede helft 2023

Het Bestedingsplan dat u op 7 maart 2023 vastgesteld heeft was een actualisatie van het Bestedingsplan van december 2022, waarin advies over nieuwe projectvoorstellen verwerkt is. Het Bestedingsplan dat vandaag voorligt is de nieuwe budgetverdeling voor heel 2023, die ingaat op 1 juli.

Deze versie is tot stand gekomen door:

- a. Intensieve gesprekken met de initiatiefnemers over de planvorming en -realisatie dit jaar;
- b. Een analyse van alle tot nu toe ingediende en bijgestelde projectplannen;
- c. Het ophalen van gegevens over de voortgang middels het nieuwe dashboard (zie kwartaalrapportage);
- d. Het in kaart brengen van de financiële status van de initiatieven met aandacht voor: (a) de realisatie over het eerste kwartaal en (b) de prognose voor het totale jaar. Deze cijfers zijn door de divisies zelf verstrekt en gecontroleerd.

Op basis van de punten a. en b. zijn tussentijds (delen van) budgetten vrijgegeven, dus van **oranje** naar **groen** gegaan. Uitgangspunt is dat de programmadirecteur Dienstverlening gemandateerd is om deze statuswijziging tussentijds door te voeren. Voor punt d. geldt dat in de prognoses van de divisies geen indexering meegenomen wordt van de cao-lonen. Dit is afgestemd met FEZ.

Bestedingsplan bijgesteld

Onderstaand de samenvatting van het bijgestelde Bestedingsplan voor dit jaar. De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de versie van maart 2023 zijn:

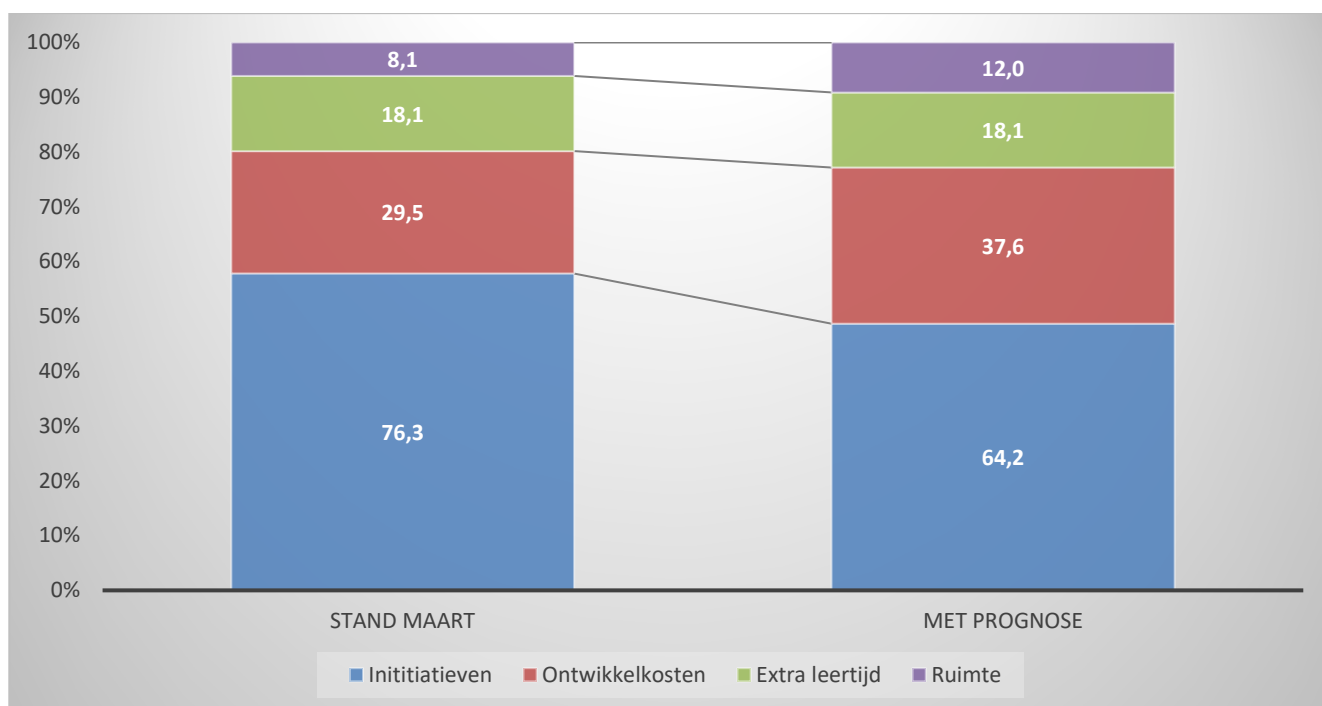
- Op basis van de prognose gaat het totale budget voor lopende initiatieven van € 76,3 naar € 64,2 miljoen.

¹ Het potentieel van de formatie-uitbreiding kan nog niet volledig benut worden omdat het tijd kost om nieuwe medewerkers op te leiden en er verloop is in de totale omvang van de formatie.

- Het budget voor ontwikkelkosten gaat van € 29,5 naar € 37,6 miljoen, dit komt door de hogere prognose van de managementkosten van de beide actieve integrale klantreizen en de adviespartijen die ingezet worden voor de transitie. De prognose van de besteding van het programma zelf pakt lager uit dan de begroting.
- Het budget voor extra leertijd (vakmanschap) blijft € 18,1 miljoen.

Resultante is dat er € 12,0 miljoen bestedingsruimte is voor nieuwe voorstellen. Dit is het zichtbare effect van het sturen op doelmatige inzet van middelen en de afspraken die hierover gemaakt zijn met alle divisies. Het laat zien dat er altijd ruimte gemaakt kan worden voor financiering van doelmatige initiatieven die waarde opleveren voor de cliënt. Tussentijds wordt gemonitord of de beschikbare budgetten voor lopende initiatieven toereikend zijn om de geplande projectresultaten op te kunnen leveren dit jaar. Uitgangspunt is dat de voortgang van goedlopende initiatieven die waarde opleveren niet belemmerd mag worden door bijstelling van budgetten.

Omdat het bijstellen van budgetten op basis van een prognose impact heeft voor betrokken divisies is het van belang dat de opvolging zorgvuldig gebeurt. De programmadirecteur Dienstverlening informeert de algemeen directeuren hierover voorafgaand aan de Raad van Bestuur van 27 juni.



Bestedingsruimte

Als het advies over de nieuwe initiatieven overgenomen wordt dan gaat er een budget van € 0,7 miljoen af en blijft er € 11,3 miljoen over.

Overweging is om op basis van het advies van FEZ (Bijlage 7) de vrije bestedingsruimte in te zetten voor twee onderdelen die in de adviezen van het programma niet opgenomen zijn in de totale begroting van de (lopende en nieuwe) initiatieven:

- Leidinggeven aan verandering: de gevraagde € 1,7 miljoen kan bekostigd worden vanuit de financiële ruimte. Voorstel is om dit budget dan toe te voegen aan de post *Extra leertijd*. Die post gaat dan van € 18,1 naar € 19,8 miljoen.
- In de divisierapportage geeft Werkbedrijf aan dat € 1,8 miljoen ingezet wordt voor de pilot met Versnellingsmaatregel 4. De resterende € 2,2 miljoen wordt ingezet voor het continueren van capaciteit. Inhoudelijk adviseert het programma om het budget voor dit initiatief bij te stellen naar € 1,8 miljoen. Vanuit bedrijfsvoering kan ervoor gekozen worden om de resterende € 2,2 miljoen eenmalig te financieren vanuit de bestedingsruimte. Waarbij concrete en kritische afspraken worden gemaakt over de verantwoording en evalueerbaarheid van de betreffende pilot op uiterlijk 1 december 2023.

Als de RvB bovenstaande opties overneemt dan wordt de (vrije) bestedingsruimte verlaagd tot € 7,4 miljoen.

Advies inzet bestedingsruimte

Het programma adviseert de Raad om het nog beschikbare budget voor de tweede helft van het jaar in te zetten op innovatie ontwikkelingen die vragen om (relatief) grotere investeringen. Het programma neemt zelf graag een

actieve rol om in de zomer met partijen binnen UWV – zoals de Integrale klantreizen, het Ontwikkelteam Innovatie, het programma E-werken en de CIO IV – in gesprek te gaan welke kansen er zijn om de dienstverlening langs deze lijn verder te ontwikkelen en hierop nog dit jaar nieuwe initiatieven op te zetten. Daarbij zal ook gekeken worden naar de witte vlekken in de dienstverlening waar op dit moment nog geen ontwikkeling loopt. FEZ wijst er terecht op dat er behoefte is aan vergezichten vanuit de initiatieven: hoe zien de meerjarenplannen eruit en welke investeringen kunnen we ook de komende jaren verwachten.

4. Vaststellen scenario uniforme openingstijden

Binnen het initiatief 'Versterken 1e lijns-dienstverlening' heeft K&S samen met Facilitair Bedrijf afgelopen maanden onderzocht hoe de openstelling van UWV-locaties zo uniform mogelijk georganiseerd kan worden. Het betreft de openingstijden voor cliënten op UWV-locaties, niet de bereikbaarheid van klantadviseurs van het Klant contactcentrum (KCC) en medewerkers van bijvoorbeeld Uitkeren. In het onderzoek is gekeken naar: (i) de samenhang in openingstijden van alle UWV-panden, (ii) traffic van cliënten op de UWV-locaties en bij het KCC, (iii) een benchmark van 22 dienstverlenende organisaties en (iv) input van managers uitvoering en Facilitair Bedrijf. De details van het onderzoek zijn opgenomen in Bijlage 6 van deze voorlegger.

Advies

Op basis van deze analyse zijn een drietal scenario's geschetst:

- A. Open van 09:00 – 17:00
- B. Open van 08:00 – 17:00
- C. Externe communicatie van 09:00 – 17:00. Buiten deze tijden is ruimte voor regionale uitzonderingen o.b.v. klantperspectief

Op basis van bovenstaande analyse wordt scenario C geadviseerd. Dit scenario heeft nauwelijks operationele impact, behalve het verruimen van de sluitingstijd op 5 locaties, maar biedt toch de mogelijkheid tot eenduidige communicatie van de openingstijden. Dit heeft geen invloed op de openingstijden van het KCC, dit blijft open van 08:00 tot 17:00 omdat er significante traffic is vanaf 8 uur en bovendien blijft het zo mogelijk voor cliënten om afspraken vóór 9 uur te annuleren.

Dit advies is reeds voorgelegd en wordt ondersteund door: Facilitair Bedrijf, het Domeinhoudersoverleg, de Regiegroep bestedingsplan K&S en het Programma Dienstverlening. In het SBO van 6 juni is het advies besproken. SBO stemt in met het advies om scenario C te hanteren. Op verzoek van SBO is dit advies ter vaststelling voorgelegd aan de Thematafel van 22 juni. De Thematafel is akkoord met het uniformeren van de openingstijden van alle locaties op basis van scenario C. De volgende stap is dat ook onderzocht wordt of eventuele verruiming van openingstijden wenselijk is vanuit cliëntperspectief. De Thematafel vraagt het programma dit onderzoek te (laten) doen.

5. Vaststellen verhaallijn 'Vakmanschap in dienstverlening'

Het programma heeft afgelopen maanden intensief samengewerkt met Concern HRM om Actielijn 6 – Versterken vakmanschap neer te zetten als een van de pijlers van dienstverlening met de menselijke maat. De Community of Practice krijgt steeds meer vorm en er zijn inmiddels meerdere interventies die medewerkers helpen om bewust te worden van en invulling te geven aan de menselijke maat in hun werk. Zoals Ervaar UWV, de Beleving en de pilot Gezien, gehoord en geholpen. Een belangrijke stap in de ontwikkeling van vakmanschap is de verhaallijn die voorligt. De verhaallijn 'Vakmanschap in dienstverlening' is een coproductie van het programma met HRM. Het verhaal is uitvoerig afgestemd met vertegenwoordigers van alle de divisies, met professionals op het gebied van leren & ontwikkelen, met de centrale Cliëntenraad en met de Klankbordgroep van medewerkers. De verhaallijn is besproken met de directeuren Uitvoering in het SBO van 20 juni. De Thematafel heeft de verhaallijn met het advies van het SBO besproken op 22 juni.

De Thematafel onderschrijft de opmerking uit het SBO dat de verhaallijn aanvullend is op bestaande vakmanschapsontwikkeling op het gebied van kennis en vaardigheden. Daarnaast wordt onderschreven dat de verhaallijn voor alle medewerkers bedoeld is en ingezet kan worden om met elkaar in gesprek te gaan over vakmanschap en dienstverlening met de menselijke maat. De Thematafel stemt in met de verhaallijn, met de volgende afspraken:

- a. Het programma redigeert de definitieve versie op basis van suggesties vanuit de Thematafel. Bijvoorbeeld vaker 'mensen' in plaats van 'cliënten'.
- b. Programma werkt in de zomer een plan uit voor hoe we de verhaallijn in gaan zetten in de organisatie. Dit voorstel wordt eerst besproken in SBO en vervolgens voorgelegd aan de Thematafel.

Gevolgen voor mensen

Agendapunt 4: de directeuren Uitvoering (SBO) dragen zorg voor het effectueren van de uniforme openingstijden en de daarbij behorende capaciteitsplanningen.

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

De uitwerking van de CRSA-sessie is opgenomen in het Programmaplan. De kansen en risico's worden gedurende het jaar periodiek besproken en zijn geregistreerd in het kansen- en risicoregister. Zo ook in april 2023 waarbij in een sessie met de partners van het programma (het Kenniscentrum, het UWV Innovatieteam, Klantexpertise, FEZ en concern HRM) de risico's en kansen zijn besproken. De uitkomsten van deze sessie zijn opgenomen in de kwartaalrapportage.

Strategische aspecten van het besluit

Bijstelling van het Bestedingsplan omvat de vrijgave van een deel van het gereserveerde budget. Het totale budget voor de initiatieven is naar beneden bijgesteld op basis van de prognose van de divisies zelf. Niet toegekende budgetten hebben als gevolg dat initiatieven niet gefinancierd kunnen worden vanuit het programma Dienstverlening. Betrokken divisies kunnen dan andere middelen aanwenden of besluiten het initiatief niet door te zetten.

Bedrijfsvoering (personeel/financieel)

Dit jaar zal vaker capaciteit gevraagd worden van de uitvoering en van stafdiensten om initiatieven uit te werken en resultaten te vertalen naar de werkpraktijk. De inzet van capaciteit vanuit de uitvoering wordt tijdig en zorgvuldig afgestemd met de uitvoeringsorganisatie, de coalities en het SBO. Echter, prioritering van initiatieven is nodig om verandercapaciteit optimaal te benutten.

Duurzaamheid

Belangrijk is dat bij de implementatie van de initiatieven ook stilgestaan wordt bij het duurzaam borgen in de organisatie zodat de resultaten van de initiatieven onderdeel worden van de dienstverlening van UWV. Hiervoor wordt door het Programma waar nodig meer aandacht voor gevraagd bij de initiatiefnemers, de portefeuillehouders van de coalities en de directeuren van de divisies als eindverantwoordelijken.

Vervoltraject besluitvorming

Na de vergadering van de RvB zal het programma terugkoppeling geven aan de collega's die betrokken zijn bij de initiatieven waarover besluitvorming plaats heeft gevonden. Samen met FEZ wordt het vastgestelde Bestedingsplan administratief verwerkt, inclusief de verhoging en verlaging van toegekende budgetten aan de betreffende divisies.

Communicatie

Het programma zal initiatiefnemers en stakeholders zoals de Integrale klantreizen en andere programma's informeren over de besluitvorming in de Raad en de opvolging ervan.

Openbaarheid

Deze documenten kunnen openbaar gemaakt worden (onderbouw ook de keuze voor opties 2, 3 en 4):

- Ja, in hun geheel
- Deels, markeer in de documenten wat niet openbaar gemaakt kan worden
- Nee, de bijbehorende bijlage(n) niet
- Nee, helemaal niet

Bijlage 1: Kwartaalrapportage Q1 2023

Bijlage 2: Adviezen lopende initiatieven

Bijlage 3: Adviezen nieuwe initiatieven

Bijlage 4: Bestedingsplan tweede helft 2023

Bijlage 5: Uniforme openingstijden

Bijlage 6: Verhaallijn 'Vakmanschap in dienstverlening'

Bijlage 7: Advies FEZ