



## Voorlegger vergadering Raad van Bestuur UWV

<b>Vergadering Raad van bestuur</b>	
Datum	3 september 2024
Agendapunt	Agendapunt 3 Nummer 24 – 308
Onderwerp	Principebesluit brede inzet CRM
Directeur	C-ICT CIO
Opsteller	[REDACTED] CRM-kernteam [REDACTED]
Portefeuillehouder RvB	René Steenvoorden
<b>Onderwerp heeft instemming van</b>	
<b>Directeur Toelichting</b>	
Naam van het organisatieonderdeel	C-ICT CIO-O
Advies Architectuurboard en IV-board	Beide akkoord: Architectuurboard: 6 augustus 2024 IV-board: 20 augustus 2024
Reactie indienend directeur op advies AB en IV-Board	Akkoord

### Door Raad van Bestuur te nemen besluiten

De RvB gaat akkoord met het volgende principebesluit:

1. Dat UWV in zijn strategische overwegingen noodzaak heeft tot één CRM-suite om de één UWV gedachte te ondersteunen en de primaire dienstverlening te versterken
2. Dat UWV [REDACTED] als CRM-suite inzet als strategische voorziening binnen de contractuele mogelijkheden en inkoop advies.

### Samenvatting onderwerp en reden bespreking

In de RvB-vergadering d.d. 3 februari 2023 is het onderwerp 'Customer Relationship Management (CRM) in IT-landschap UWV' behandeld. De Raad van Bestuur heeft destijds opdracht gegeven aan de CIO om de gehele gewenste IV-architectuur vanuit CRM-perspectief van UWV integraal in beeld te brengen vanuit de dienstverleningsvisie. Daarnaast is verzocht om functionele en technische reikwijdte van [REDACTED] CRM binnen de aanbesteding van K3CR te toetsen en hierop een (rechtmatig) inkoopadvies uit te brengen.

In de IV-board van 6 september 2023 is een presentatie 'Advies UWV-brede inzet CRM-suite' met aanwezigen doorgenomen. De IV-board is gevraagd kennis te nemen van de inhoud van deze presentatie. Verder is gevraagd in te stemmen met het gebruik van deze presentatie als antwoord op de vraag van de RvB d.d. 3 februari 2023.

Aanvullend kwam het verzoek van de IV-board om een verkenningsfase te starten waarin een aantal onderwerpen aandacht krijgen. De IV-board wijst onder andere op:

- Impact van [REDACTED] op bestaande technologieën, lopende projecten en investeringen;
- Contractuele gevolgen en implementatietijd;
- Verhouding standaardoplossingen versus maatwerk;
- Toekomstige inzet van andere CRM-functies zonder nieuwe aanbestedingen;
- Het belang van het opschalen van de governance, funding, besturing, portfolio en beheer zodat meerdere divisies ondersteund kunnen worden.

De uitkomst van de verkenningsfase 'brede inzet CRM', systeemvervanging WBS en Sonar en de bredere inzet van de CRM-suite binnen K&S vragen om urgentie in het nemen van dit principebesluit.

### Uitkomsten verkenningsfase

Bij het in beeld brengen van de gewenste IV-architectuur en het opstellen van de UWV-brede doelarchitectuur is nader ingegaan op de impact op klantreizen en de positionering en bredere inzet van [REDACTED] als CRM-suite binnen UWV.

In bijgevoegde presentatie (Besluitvorming 'Brede inzet CRM binnen UWV') wordt de beoogde toepassing voor een bredere inzet van [REDACTED] als CRM-suite verduidelijkt. Deze presentatie geeft de essentie weer van het vooronderzoek van CIO-Office en [REDACTED], samengevoegd met de inzichten en afstemming van het CRM-kernteam met betrokken divisies, IV-Board, CIO en portefeuillehouder RvB.

Hieruit blijkt dat:

- A. Er een 'case for change' is om een belangrijk deel van de UWV-ambitie en strategische doelstellingen te realiseren;
- B. [REDACTED] als CRM-suite kan voorzien in:
  - o Een bredere inzet in procesondersteuning, functionaliteit en aantal gebruikers dan alleen K&S-VKCC;
  - o Het verbeteren van de primaire dienstverlening en een divisie overstijgende samenwerking;
  - o Een centraal dienstverleningsplatform met integraties met voorzieningen zoals BAW, ODM en E-Werken;
  - o De urgente behoefte aan een CRM-voorziening voor lopende en aankomende strategische projecten.
- C. De impact op de organisatie, bestaande werkwijze in dienstverlening en voortbrenging groot is;
- D. Het beantwoorden van de aanvullende vragen een agile aanpak en getrapte besluitvorming vraagt;
- E. De integrale positionering van een CRM-suite [REDACTED] een capaciteitsuitbreiding vereist van het kernteam qua tijd en expertise. Dit team zal een verdieping en voorbereiding treffen op strategisch, organisatorisch en bestuurlijk vlak en zal aansluiting zoeken bij cluster-structuur van de Verandermotor.

### **Gevolgen voor mensen – drempelloze medewerkersreis**

De realisatie van een CRM-suite heeft een positieve impact op het grootste deel van onze medewerkers. Met het verkrijgen van de CRM-suite van [REDACTED] worden verschillende componenten en functionaliteiten geïntegreerd met bestaande Microsoft-toepassingen zoals Teams, Office en [REDACTED]. Het samengestelde platform biedt in potentie een compleet overzicht van en coördinatie over klantinteracties, klantgegevens en lopende zaken, wat zorgt voor consistente en gepersonaliseerde dienstverlening. Het stelt medewerkers in staat effectief vanuit één interface te werken. Integratie met externe systemen zoals BAW en ODM kunnen aanvullend zorgen voor de automatisering van meer complexe processen en regelgeving op basis van wet- en regelgeving, terwijl oplossingen voor documentbeheer en compliance de naleving van regelgeving verzekeren. Hierdoor kunnen complexe bedrijfsprocessen, ingewikkelde berekeningen en de naleving van wet- en regelgeving efficiënt worden beheerd zonder het [REDACTED] platform over te belasten of onbeheersbaar te maken.

### **Kansen en risico's voor UWV**

Een brede inzet van [REDACTED] kan een grote sprong voorwaarts betekenen voor UWV en dan met name voor de dienstverlening (de ondersteuning en optimalisatie van de IKR's) en de gebruikersvriendelijkheid richting de medewerkers. Een juiste implementatie van [REDACTED] draagt bij aan de beschikbaarheid en kwaliteit van data, complexiteitsreductie in de uitvoering en IV-landschap en biedt een toekomst vaste invulling van het IV-landschap. Het [REDACTED]-platform is daarmee een belangrijke 'enabler' voor de IKR en waarde gedreven dienstverlening.

De belangrijkste voordelen van de inzet van [REDACTED] komen voort uit de volgende zaken:

- Het is een pakketoplossing waardoor veel functionaliteit direct beschikbaar is en gebaseerd is op (wereldwijde) gebruik bij andere klanten;
- Het is een platformoplossing, waardoor verschillende functionaliteiten in de totaaloplossing geïntegreerd zijn;
- Zowel functioneel als technisch is er sprake van voortdurend onderhoud & beheer en doorontwikkeling;
- [REDACTED] is via een aanbesteding verkregen en reeds beschikbaar voor gebruik wat tot een relatief korte implementatieperiode kan leiden voor een bredere implementatie in de organisatie.

Risico's/ Nadelen van de inzet van [REDACTED], waarmee rekening gehouden moet worden, zijn:

- Maatwerk, veel variaties binnen processen zijn lastig, dan wel kostbaar om te realiseren en te onderhouden;
- Er is een Lock-in met een leverancier met eventuele risico's op continuïteit en risico op eenzijdige kostenverhogingen;
- Het pakket zal in vergelijking met een best of breed oplossing, mogelijk niet alle gewenste en de meest geavanceerde oplossingen hebben die een specifieke (niche) product wel zou bieden.

### **Strategische aspecten van het besluit**

De keuze voor het toepassen van een CRM-systeem als dienstverleningsplatform kan vanuit UWV-perspectief over drie schijven belicht worden.

#### **Een drempelloze dienstverlening voor burgers en werkgevers**

- Een drempelloze dienstverlening voor burgers en werkgevers.
- Omnichannel ervaring voor burgers en werkgevers op alle beschikbare kanalen.
- Routeren van klantcontacten over alle kanalen naar beschikbare medewerker met meest passende skills.
- Leveren van maatwerk in dienstverlening door het samenstellen van een combinatie van producten en diensten.

#### **Een drempelloze medewerkersreis vanuit één dienstverleningsplatform voor klantbediening**

- Medewerkers genieten van een hoogwaardige gebruikerservaring door middel van gestandaardiseerde intuïtieve interface en automatiseringstools.
- Stroomlijnen van processen, het toewijzen van taken aan de juiste medewerker en bewaken van voortgang.
- Geavanceerde data-analyse en -voorspellingen waardoor de organisatie proactief kan inspelen op behoeften van burgers of in de preventieve dienstverlening.

#### **CRM als Dienstverleningsplatform (strategisch)**

- De focus verschuift van IT agility naar een focus op business agility.
- Ondanks dat maatwerk oplossingen UWV specifieke functionaliteiten leveren, bieden suites zoals CRM over de tijd een hogere Fit For Purpose.
- Een SaaS-oplossing minimaliseert ook het risico op verouderde systemen.

### **CRM-implementatie**

Een CRM-implementatie is, sterker dan huidige voorzieningen, met name een business gedreven implementatie vanwege:

- Aanpassingsvermogen van de organisatie.
- Processen standaardisatie met een nieuwe werkwijze.
- Grote impact op een groot deel van de medewerkers.

Dit vraagt om een sterke en stapsgewijze begeleiding vanuit een Business Change Management aanpak. Het advies is om af te stemmen met lopende initiatieven zoals programma Dienstverlening en de Verandermotor.

Een CRM implementatie vraagt om adequate besturing (programma) waarin de belangrijkste stakeholders (vanuit business & IT) vertegenwoordigd zijn. Implementaties strekken zich in de praktijk uit over meerdere jaren om de doelen te behalen. Bestaande voorzieningen worden doorontwikkeld en anderen blijven operationeel totdat deze niet meer nodig zijn. Er vindt een verschuiving plaats van oude naar nieuwe technologie.

UWV moet zich voorbereiden op het kunnen beheren en onderhouden van oplossingen in de Cloud. Er wordt van de gebruikersorganisaties verwacht dat zij eveneens een ontwikkeling doormaken om op een adequate wijze de nieuwe omgeving te kunnen inrichten, haar processen en dienstverlening op aan te passen. De verdere ontwikkeling van deze capabilities vormen een voorwaarde voor succesvol vervolg van het programma.

Waar het nieuwe capabilities (zoals CRM, Cloud) betreft, kan het beste in de organisatievorm worden aangepast door de benodigde kennis en kunde in één team te organiseren. Dit team gaat de capability verder ontwikkelen en laten groeien om uiteindelijk de verschillende verantwoordelijkheden in staande organisatie onder te brengen. Een voorstel voor de inrichting van een dergelijk team zal in volgende iteratie

worden afgestemd.

Bestaande capabilities (zoals: Integratie- data- management) moeten versterkt worden omdat elke transformatiestap naar nieuwe doelarchitectuur raakt altijd de data en de uitwisseling ervan.

### **Bedrijfsvoering (personeel/financieel)**

We zien impact op de volgende gebieden waarvan de afstemming en uitwerking in de vervolgfases volgt. Hierbij een verkorte weergave:

#### **Organisatie inrichting en governance**

Veranderingen in rollen en verantwoordelijkheden; de inzet van ██████ als CRM-suite vereist aandacht voor het volgen van nieuwe ontwikkelingen bij de leverancier (Microsoft) en het optimaal benutten hiervan. De governance, vereist aandacht omdat de brede inzet van een CRM-suite meer afstemming tussen divisies vereist en gezamenlijke besluitvorming afdwingt. Het is daarnaast van belang de cloud omgevingen adequaat te beheren en te monitoren en passend riskmanagement in te richten.

#### **Bedrijfsprocessen**

Om de voordelen van een CRM-suite optimaal te realiseren worden bedrijfsprocessen tegen het licht gehouden en geoptimaliseerd (binnen de standaard). Hoewel ze er in de regel beter van worden zullen medewerkers van UWV op een andere manier hun werk moeten gaan doen. Dit kan weerstand oproepen, veranderkundig is dit een belangrijk aandachtspunt.

#### **Lopende programma's (zoals e-werken)**

Een keuze voor een brede inzet van een CRM-suite heeft grote consequenties voor de roadmaps en plannen van divisies. Recent opgeleverde of nog op te leveren applicaties en services kunnen mogelijk (beter) ingevuld worden door de gekozen ██████ CRM suite. Een implementatiestrategie met voldoende oog voor de bestaande- en overgangscomplexiteit is van evident belang en vereist visie, betrokkenheid en koersvaste besluitvorming van het UWV leiderschap.

#### **Voortbrenging en beheer**

Met de inzet van de ██████ CRM suite wordt minder zelf ontwikkeld en is het belangrijk om de door ██████ geleverde functionaliteit optimaal in te zetten. Met UWV vergelijkbare organisaties kiezen vaak voor de inrichting van een 'center of excellence' voor het verder uitrollen van een CRM-suite, alsook voor onderhoud, kennisopbouw en kennisdeling.

#### **TCO**

Onafhankelijk van de vele nog te maken keuzes is wel duidelijk dat de keuze voor de inzet van de CRM-suite invloed gaat hebben op de TCO. Essentieel hierin is de verschuiving van het type kosten van investeringen in vernieuwingsprojecten naar operationele uitgaven. Voor suites en SaaS diensten gelden verschillende kosten-modellen, waarbij een deel licentiekosten en een deel gebruikskosten (opslag, CPU, etc) betreft. Dit vraagt om kostenbeheersing en het kosten bewust ontwerpen van de oplossingen.

### **Vervolgtraject besluitvorming**

Zoals reeds eerder kort benoemd is er vanwege de impact van de beslissing besloten om kort-cyclische besluitvorming toe te passen. Dit betekent dat er een maandelijks beslismoment komt waarin vervolgbesluiten worden genomen. Per beslismoment wordt per onderwerp besloten over welke gremia (Architectuurboard, IV-Board, RvB) besloten moet worden en onder welke condities onderwerpen langs komen (besluit/ter kennisgeving). Op deze manier worden gradueel alle aspecten van CRM-positionering binnen UWV vorm gegeven.

Voorstel voor vervolg aanpak en getrapte besluitvorming:

- Oktober besluitvorming op:
  - Impact analyse urgente projecten
  - Juridisch & inkoopadvies
  - Benodigde capaciteit & governance
- November besluitvorming op:
  - Programma-inrichting
  - Aansluiting Verandermotor – CRM Cluster (Besturing, Processen, Mensen en Kennis, tools)
  - Enablers doelarchitectuur

- December besluitvorming op:
  - Impact analyse CRM op project portfolio (incl budget)
  - Integrale CRM Implementatie aanpak
  - Programma/project plan (indienen bij portfolio board)

## Communicatie

De bovenstaande inhoud zal binnen UWV gecommuniceerd worden. Een strategisch communicatieplan zal daaraan ten grondslag liggen.

## Openbaarheid

Deze documenten kunnen openbaar gemaakt worden:

- |   |                                     |                                       |
|---|-------------------------------------|---------------------------------------|
| 1 | <input checked="" type="checkbox"/> | Ja, in hun geheel.                    |
| 2 | <input type="checkbox"/>            | Deels.                                |
| 3 | <input type="checkbox"/>            | Nee, de bijbehorende bijlage(n) niet. |
| 4 | <input type="checkbox"/>            | Nee, helemaal niet.                   |

## Metadata

### Omschrijving:

Besluitvorming om een CRM voorziening voor heel UWV in te gaan zetten op basis van [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]  
CRM

### Trefwoord(en):

[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] CRM, Customer relationship management, Citizen Relationship Management, Dienstverleningsplatform, primaire processen, klantbedienende processen, klant interactie, unified front-end, casemanagement, zaakmanagement, Unified communication, Omnichannel, customer engagement, Doelarchitectuur, Kennismanagement, werken met zaken, klantbeeld, 360graden, relatiebeheer