

Omnichannel binnen UWV:

Ambitie, organisatie en roadmap

November 2018
v1.0



1. Het doorlopen proces

Aanleiding voor verandering

K&S wil haar organisatie ontwikkelen en klanttevredenheid verhogen middels omnichannel dienstverlening

K&S ambieert om haar klanten 'persoonlijke waardevolle dienstverlening' te bieden en krijgt ruimte om in deze ambitie te investeren

Klanttevredenheid bij het UWV kent momenteel een vlakke trend, daarnaast wensen consumenten een steeds persoonlijke ervaring

Een effectieve omnichannel strategie kan deze trend ombuigen en daarnaast de interne bedrijfsvoering verbeteren

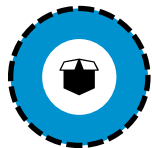
Een gedragen omnichannel strategie ontbreekt, daarnaast acteren afdelingen als losstaande eenheden waartussen activiteiten niet zijn afgestemd

Doel: Met **breed MT** een stap zetten om **K&S** naar het volgende niveau te tillen door te bepalen wat **organisatorisch nodig** is om **omnichannel** te **acteren**. Dat omvat:

- Bepalen omnichannel ambitie in kader van 'persoonlijke waardevolle dienstverlening'
- Richtlijnen bepalen op dimensies van de organisatie
- Aanzet voor omnichannel roadmap

Aanpak

Middels een maturity assessment, interviews en twee workshops is in twee fases toegewerkt naar een high-level omnichannel roadmap



1. Voorbereidingsfase

- Middels een **maturity assessment** (ingevuld door 15 breed DT en MT leden) en 9 **interviews** is de huidige omnichannel volwassenheid vastgesteld
- In een visie workshop heeft K&S haar **omnichannel ambitie** in een beoogde omnichannel klantervaring **geformaliseerd**
- Om deze omnichannel ervaring te realiseren wil K&S **vijf competenties** in haar organisatie inregelen



2. Onderzoeksfase

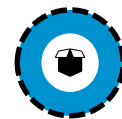
- De competenties zijn geconcretiseerd naar **operationele richtlijnen** door te kijken naar de **vijf organisatorische dimensies**: kanaalkeuze, processen, informatie & technologie, mens & cultuur en organisatiestructuur
- De omnichannel **richtlijnen** zijn **gevalideerd** door deze toe te passen op de klantreis '**ik word werkloos**'. Bevindingen uit de validatie kunnen direct worden gedeeld met het klantreis team
- Op de K&S management dag d.d. 21 november zijn in een workshop de inzichten rondom de **kanaalstrategie en besluitvormingscriteria** gedeeld en **gevalideerd** met het K&S breed MT
- Implicaties uit de **operationele richtlijnen** vormen een eerste versie van de **omnichannel roadmap** voor de gehele K&S organisatie

In dit document

Dit document omvat de omnichannel ambitie, operationele richtlijnen, doorvertaling op de klantreis 'ik word werkloos' en een aanzet voor de omnichannel roadmap

In dit document

- Gevalideerde omnichannel ambitie uit de voorbereidingsfase
- Richtlijnen per TOM dimensie op basis van geformuleerde ambitie
- Doorvertaling richtlijnen naar concrete acties op klantreis 'ik word werkloos'
- Aanzet tot omnichannel roadmap



1. Voorbereidingsfase

DOELEN

- In kaart brengen van de as-is situatie bij K&S
- Gedeeld beeld realiseren van visie 'persoonlijke waardevolle dienstverlening'

IN DIT DOCUMENT

- High-level MT/DT gevalideerde 'to-be' **omnichannel visie & ambitie** voor 2020



2. Onderzoeksfase

- Gedeelde visie krijgen op positieve impact van omnichannel en management betrekken bij de verschillende organisatie dimensies

- Richtlijnen per **TOM dimensie** op basis van geformuleerde ambitie



- **Doorvertaling** richtlijnen naar concrete acties op **klantreis** 'ik word werkloos'



- Aanzet van **omnichannel roadmap** voor geheel K&S



2. Omnichannel visie en ambitie



Ambitie

Door te focussen op drie competentie gebieden kan K&S haar omnichannel ambitie realiseren, gebouwd op een solide fundament

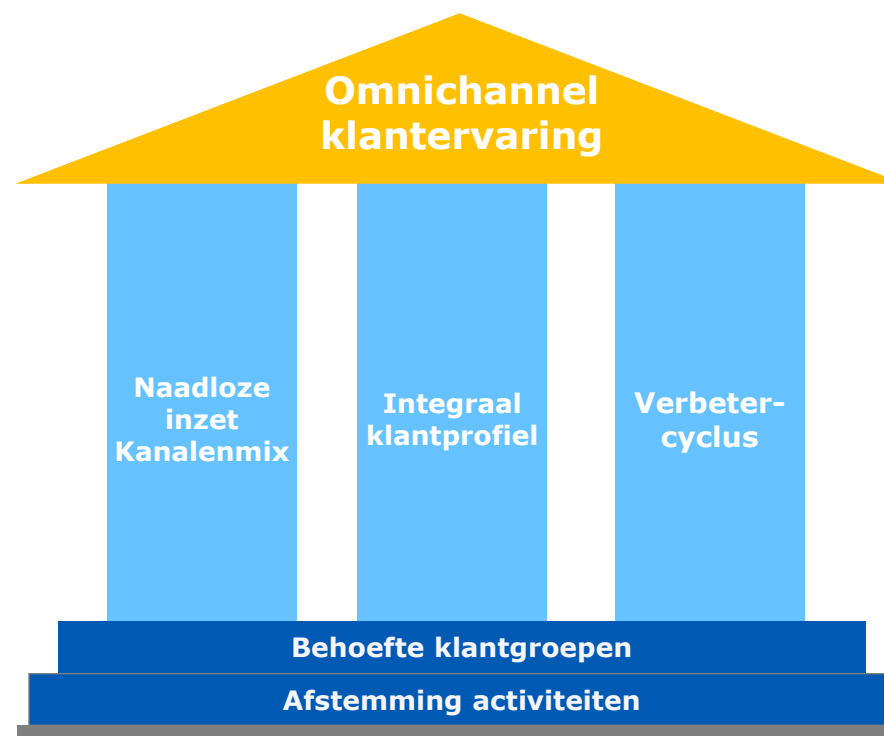
De omnichannel ambitie kan worden uitgedrukt in de beoogde klantervaring ...

Omnichannel klantervaring:

- Klant ervaart één UWV
- Klant heeft gevoel van vrijheid in kanaal keuze
- Klant weet wanneer hij welke kanalen kan gebruiken
- Dienstverlening is afgestemd op klantprofiel, waaronder fraude risico's en Doenvermogen
- Klant ervaart, waar mogelijk, laagdrempelige toegang tot de dienstverlening

Om deze omnichannel ervaring te realiseren dient K&S drie competenties in haar organisatie in te regelen. Om de competenties in te zetten is een goede afstemming van activiteiten en een helder klantinzicht noodzakelijk

... die kan worden gerealiseerd door drie competenties in de organisatie in te regelen



Ambitie

Door te focussen op drie competentie gebieden kan K&S haar omnichannel ambitie realiseren, gebouwd op een solide fundament

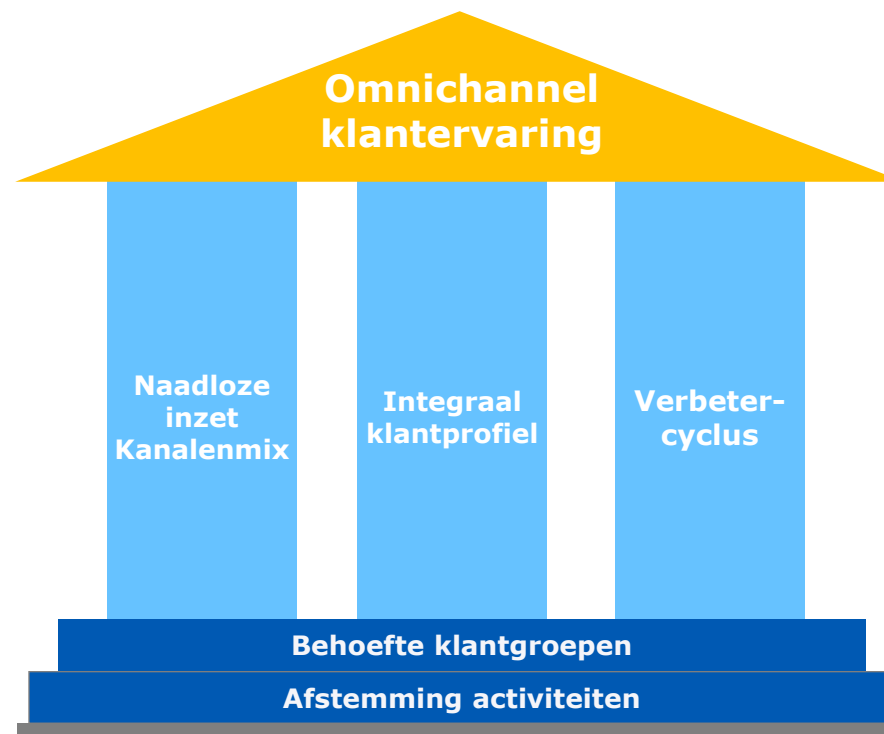
De omnichannel ambitie kan worden uitgedrukt in de beoogde klantervaring ...

Omnichannel klantervaring:

- Klant ervaart één UWV
- Klant heeft gevoel van vrijheid in kanaal keuze
- Klant weet wanneer hij welke kanalen kan gebruiken
- Dienstverlening is afgestemd op klantprofiel, waaronder fraude risico's en Doenvermogen
- Klant ervaart, waar mogelijk, laagdrempelige toegang tot de dienstverlening



Om deze omnichannel ervaring te realiseren dient K&S drie competenties in haar organisatie in te regelen. Om de competenties in te zetten is een goede afstemming van activiteiten en een helder klantinzicht noodzakelijk

... die kan worden gerealiseerd door drie competenties in de organisatie in te regelen






Ambitie

Het fundament voor de realisatie van de omnichannel klantervaring is afstemming van activiteiten en inzicht in de behoefte van de klant

| Fundament | Ambitie | Implicatie |
|---|--|---|
|  Afstemming activiteiten | Werken als één team binnen K&S met begrip over elkaars kanaal | <ul style="list-style-type: none">• Gedeeld beeld missie en visie uitdragen• Balans vinden in organisatiestructuur tussen inside-out en outside-in• Samenwerking tussen UO, BC&K, KE en DD vergroten• Verbeterde ondersteuning van leidinggevende in de regio |
| | Sturing op integrale doelstelling met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden | <ul style="list-style-type: none">• Heldere vertaling van gezamenlijke doelstelling naar beperkte set KPI's• Toekennen van omnichannel verantwoordelijkheid binnen organisatie |
| | Afstemming met divisies | <ul style="list-style-type: none">• Inregelen van processen/rollen voor samenwerking met divisies |
|  Behoeft klantgroepen | Inzicht in klantgedrag continue gebruiken om bewuste kanaal keuze te maken | <ul style="list-style-type: none">• Specificeren welke inzichten nodig zijn voor het maken van de juiste kanaal keuze (e.g. herkennen wanneer digitale kanalen inefficiënt worden) |
| | Inzicht in klantervaring continue gebruiken om dienstverlening te verbeteren | <ul style="list-style-type: none">• Naast kwantitatieve terugkoppeling ook kwalitatieve terugkoppeling opvragen om onderliggende motieven van de klant te begrijpen• Specifiek maken hoe klant feedback wordt ingezet om dienstverlening te verbeteren• Invloed van kanalen op klanttevredenheid meten (klantreis monitor integratie) |

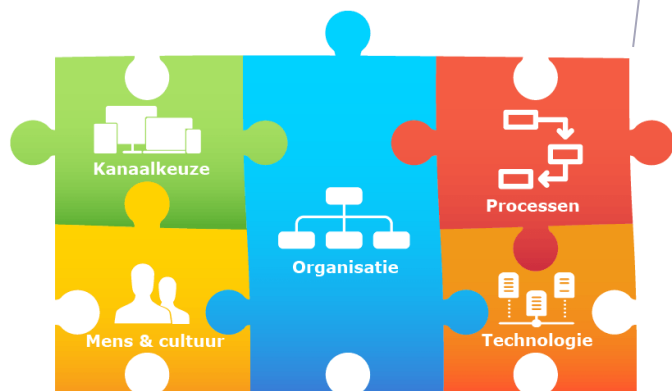
Ambitie

De klantervaring wordt gerealiseerd door een naadloze inzet van de kanalenmix, een integraal klantprofiel en een continue verbeter cyclus

| Pilaar | Ambitie | Implicatie |
|---|--|--|
|  Naadloze inzet gekozen kanalenmix | Expliciete kanaal keuzes maken voor dienstverlening | <ul style="list-style-type: none">• Standaardafspraken maken voor kanaalinzet in het generieke klantproces (en in elke klantreis)• Duidelijk beslissingsraamwerk ontwikkelen voor het toelaten van nieuwe kanalen |
| | De klant kiest en wordt verleid om het goedkoopste kanaal te gebruiken | <ul style="list-style-type: none">• Juiste 'prikkel's en 'drempels' neerleggen om klant naar het goedkoopste kanaal te leiden• Inzicht genereren in kosten per kanaal |
| | Naadloze aansluiting tussen kanalen op basis van klantreis | <ul style="list-style-type: none">• Faciliteren van (automatische) kanaalswitch• Vastleggen van sturingsmechanisme voor sturing tussen kanalen |
| | Opvangen van piekbelasting | <ul style="list-style-type: none">• Bepalen van een standaard werkwijze om overbelasting op kanalen te verwerken |
|  Integraal klantprofiel | Heldere definitie van het klantprofiel dat over meerdere kanalen kan worden gebruikt | <ul style="list-style-type: none">• Definiëren van benodigde variabelen om een uniform klantbeeld te genereren (e.g. het risicoprofiel)• Uniform begrip van variabelen (definities)• Specificeren welke datasystemen geïntegreerd dienen te worden |
| | Kanalen hebben inzicht in contact historie van de klant met het UWV | <ul style="list-style-type: none">• Implementeren van een CRM (o.i.d.) systeem• Definiëren welke contactmomenten vastgelegd dienen te worden• Gemakkelijk maken registratie van contactmomenten |
| | Historie en vervolgstappen zijn inzichtelijk voor de klant in de 'mijn' omgeving | <ul style="list-style-type: none">• Ontwikkelen functionaliteit in de mijn omgeving• Helder stappenplan vastleggen vanuit klant perspectief (service blueprinting) |
|  Verbetercyclus | Inzichten in klantervaringen gebruiken in een operationele verbeter cyclus | <ul style="list-style-type: none">• Feedback van de klant overzichtelijk voor alle kanalen• Cyclus inregelen in organisatie voor bepalen en doorvoeren van verbeteringen |
| | Van proces gericht naar doelgericht | <ul style="list-style-type: none">• Cultuur van initiatief nemen om kwaliteit van dienstverlening te verbeteren• Kwalitatieve terugkoppeling van de klant (i.p.v. alleen kwantitatieve terugkoppeling) |

Richtlijnen

Op basis van de omnichannel ambitie zijn per organisatie dimensie concrete richtlijnen bepaald die sturing geven bij het formuleren van concrete activiteiten



Kanaal

- De eerste versie van het geformaliseerde beslissingsraamwerk vormt de basis voor het maken expliciete kanaalkeuzes
- Portaal, app en chat zijn de primaire kanalen voor werknemers in de toekomst. Accountmanagement, portaal en API/A2A zijn dat voor werkgevers
- K&S wil haar klanten sturen om primair gebruik te maken van app en chat

Processen

- Kanaalsturing is een additionele competentie die een plek moet krijgen in de organisatie

Informatie & technologie

- Klanten hebben de behoefte om te weten waar ze zijn in het proces. Door de klant deze informatie te bieden kan de kantreis worden verbeterd
- Door te weten waar de klant zich in het proces bevindt kan per fase specifieke informatie beschikbaar worden gesteld, voor de klant en de klantadviseur (e.g. contacthistorie)
- Het KIA/KOA model voldoet aan de primaire behoeftes om omnichannel dienstverlening te bieden, specifieke aanpassingen zijn mogelijk op basis van een gedetailleerd klantprofiel

Mens & Cultuur

- Met de klant meedenken op een persoonlijke manier vraagt van medewerkers om maximaal gebruik te maken van de regelruimte (i.e. niet volgens de standaard processen)
- Durf tonen en een T- profiel zijn de belangrijkste medewerkers competenties om te ontwikkelen
- Om de link te leggen tussen ambitie, competenties en personeelsplanning dient de omnichannel strategie verder uitgewerkt te worden

Organisatiestructuur

- De omnichannel dienstverlening is K&S overstijgend, samenwerken met divisies: Uitkeren, Handhaving en Werkbedrijf is daarbij essentieel
- Een verbeterde dienstverlening kan op de lange termijn worden ondersteund door een platte organisatiestructuur met twee domeinen, werknemers en werkgevers, ondersteund door een functionele staf

Kanaalstrategie

De eerste versie van het geformaliseerde beslissingsraamwerk vormt de basis voor het maken van expliciete kanaalkeuzes



| Criterium | Gewicht (0-10) | Eenheid | Minimale waarde | Kanaal Toewijzing | Kanaal Zwaarte (D) |
|-----------|----------------|---|-----------------|-------------------------------|--------------------|
| | 10 | | | -- | ++ |
| | 2 | # | | - | + |
| | 1 | 100% in tijd 100% in kwaliteit 100% in kosten | | + | ++ |
| | 3 | 100% in tijd (C = 100) | | -- | + |
| | 3 | 100% in tijd 100% in kwaliteit 100% in kosten | | - | ++ |
| | 1 | | | + instabiele niet positief | + |

Bouwsteen

- De eerste versie van het beslissingsraamwerk vormt de bouwsteen om expliciete kanaalkeuzes te maken
- Met de geprioriteerde criteria kunnen kanalen worden geëvalueerd
- Iedere kanaal dient daarbij te voldoen aan bepaalde randvoorwaarden

Denkrichting

- Veiligheid en privacy zijn randvoorwaardelijk voor de inzet van een kanaal, alhoewel het breed MT aangaf dat niet elk kanaal hetzelfde niveau veiligheid behoeft (is afhankelijk van gegevens)
- Het beslissingsraamwerk bestaat uit vijf criteria:
 - 1) Kanaaluitwisselings – en integratie mogelijkheden
 - 2) In één contact het antwoord geven
 - 3) Aanwezigheid en omvang van de doelgroep op het kanaal
 - 4) Gebruiksvriendelijkheid voor de klant
 - 5) Relevantie per fase in de klantreis

Implicatie

- A Check of veiligheid en privacy momenteel voldoende is gewaarborgd bij huidige en toekomstige kanalen
- B Na validatie van beslissingsraamwerk, de kanalenmix evalueren t.o.v. het raamwerk
- C Impactanalyse om kanaalwijzigingen door te voeren (wat betekent de kanaalwijziging voor mensen, processen)

Kanaalstrategie

Portaal, app en chat zijn de primaire kanalen voor werknemers in de toekomst. Accountmanagement, portaal en API/A2A zijn dat voor werkgevers



Bouwsteen

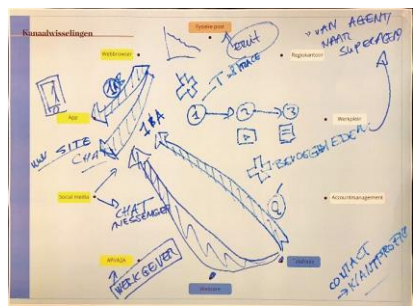
- Met de eerste bouwsteen in het kanaalkeuze puzzelstuk kunnen expliciete kanaalkeuzes worden gemaakt
- Met de toepassing van de criteria op de huidige kanalenmix kan relatieve weging tussen kanalen worden aangebracht

Denkrichting

- Bij het maken van kanaalkeuzes maakt K&S onderscheidt tussen werkgevers en werknemers
- Voor werknemers gaat de kanaalfocus van het DT uit naar portaal, app en chat. Fysieke contactmomenten alleen waar dat nodig is
- Voor werkgevers gaat de kanaalfocus van het DT uit naar accountmanagement, portaal en API/A2A
- Het DT wenst beperkte de focus op telefonie kanalen voor beide doelgroepen richting de toekomst – in tegenstelling tot het breed MT, dat nog steeds focust op telefonie als kanaal dat van belang is (vooral voor werknemers)

Implicatie

- D Focus van werknemers verplaatsen naar portaal, app en chat
- E Focus van werkgevers verplaatsen naar accountmanagement, portaal en API/A2A
- F Telefonie en fysiek contact als vangnet gebruiken, verkeer minimaliseren door te sturen richting digitale kanalen
- G Ontwikkeling van App/Chat kanaal stimuleren en versnellen



Bouwsteen

- Kanaalwissels ondersteunen de omnichannel ambitie en kunnen worden ingeregeld om verschillende redenen:
 - Om efficiënter te zijn
 - Om kosten te reduceren
 - Om met onvoorspelde piekbelasting om te gaan
 - Om met voorspelde piekbelasting om te gaan
- Onderdeel van de omnichannel ambitie is daarom te identificeren waar de hoogste volumes in kanaalwissels plaats vinden

Denkrichting

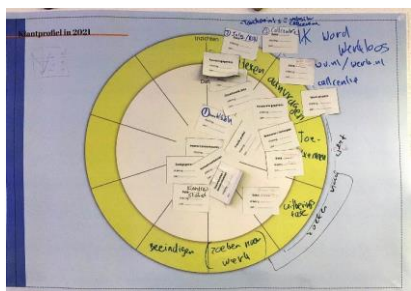
- De twee grootste kanaalwissels waarmee K&S haar klanten wilt sturen zijn: van webbrowser naar chat/app en van telefonie naar chat/app
- Verkeer op telefonie reduceren met uitzondering van situaties waar persoonlijk contact is gewenst (e.g. slecht nieuws gesprek)
- Bij het inregelen van kanaalwissels wil K&S rekening houden met het goed registreren van contacten (Track & Trace) en het inregelen van de juiste bevoegdheden

Implicatie

- H Spelregels bepalen voor kanaalsturing (i.e. wanneer en in welke context, automatisch of handmatig)
- I Inregelen van de juiste bevoegdheden (i.e. van agent naar superagent)
- J Vastgelegde kanaalwissels vormen generiek vertrekpunt. Strategie wordt aangepast indien inventarisatie van de klantbehoefte steekhoudende tegenargumenten oplevert
- Ontwikkelen Track & Trace (zie vraagstuk informatie & technologie)

Informatie & technologie

Klanten hebben de behoefte om te weten waar ze zijn in het proces. Door de klant deze informatie te bieden kan de klanreis worden verbeterd



Bouwsteen

- Klanten via ieder kanaal van dezelfde informatie voorzien is essentieel voor omnichannel dienstverlening
- Een heldere definitie van het klantprofiel maakt daarom deel uit van de omnichannel strategie

Denkrichting

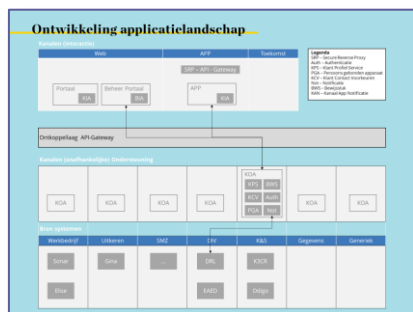
- Alle informatie opnemen in het klantprofiel voor alle medewerkers en klanten is niet mogelijk en onwenselijk
- Belangrijkste ontbrekende informatie zijn procesgegevens van de klant (e.g. status, fase in klantreis, contacthistorie)
- Toevoegingen van data/informatie aan het klantprofiel moeten op te hangen zijn (aan de klant- of medewerkersreis) en te verantwoorden
- Aanpak om een uniform klantprofiel te creëren is te starten vanuit één specifieke klantreis en vanuit daar uit te breiden naar andere klantreizen

Implicatie

- N Representatieve klantreis kiezen om klantprofiel te verbeteren en vanuit daar te kijken wat generiek nodig is, om tot definitie te komen van de basisset aan verwachtingen aan het klantprofiel en vanuit daar per klantreis te wijzigen of toe te voegen
- O Bepaal voor de gekozen klantreis welke data nodig is om (omnichannel) dienstverlening te verbeteren
- P Registreren van de dossierstatus van de klant in elke fase

Informatie & technologie

Het KIA/KOA model volstaat om omnichannel dienstverlening te bieden, specifieke aanpassingen zijn mogelijk op basis van een gedetailleerd klantprofiel



Bouwsteen

- Het IT landschap faciliteert de samenstelling van het integrale klantprofiel
- Om concreet te maken welke acties nodig zijn voor de realisatie van het klantprofiel is gekeken naar het toekomstige IT landschap

Denkrichting

- Op korte termijn geen grote aanpassingen in het IT landschap vereist
- KIA/KOA model is goed, eerst focussen om dit model te operationaliseren
- Nog te vroeg om hier in verder detail op in te gaan, eerst moet helder zijn hoe het geambieerde klantprofiel eruit ziet

Implicatie

- Q Op korte termijn geen acties ondernemen in het IT landschap
- R Impactanalyse op IT landschap zodra geambieerd klantprofiel helder is

Met de klant meedenken op een persoonlijke manier vraagt van medewerkers om maximaal gebruik te maken van de regelruimte



Bouwsteen

- De omnichannel ambitie vraagt een ander gedrag van medewerkers binnen K&S
- Het verkennen van verwachtingspatronen van competenties/houdingen vormt daarom een essentieel onderdeel van de omnichannel strategie
- Deze zijn uitgedrukt in gewenst gedrag voor fictieve persona's voor de K&S manager en klantadviseur

Denkrichting

- K&S wil gedrag stimuleren waarbij medewerkers de maximale regelruimte benutten in hun werkzaamheden
- *Gewenst gedrag bij de manager:*
 - Lef (in diepe durven springen, anders kijken naar hetzelfde)
 - Vooruit denken
 - Mogelijkheid bieden aan medewerkers om regelruimte te nemen (loslaten van gestandaardiseerde processen)
- *Gewenst gedrag bij medewerker:*
 - Maximale regelruimte nemen
 - Samenwerken
 - Veerkracht

Implicatie

- S Begrijpen wat nodig is om durf en zelfredzaamheid bij medewerkers te creëren om buiten de standaard processen/regelruimte te acteren

Durf tonen en een T-profiel zijn de belangrijkste medewerkers competenties om te ontwikkelen



Bouwsteen

- Naast gedrag zijn er ook nieuwe competenties waarover een medewerker moet beschikken om omnichannel te acteren
- De competenties zijn daarbij sterk gelinkt aan gewenst gedrag
- Wederom is een splitsing gemaakt tussen de manager en klantadviseur

Denkrichting

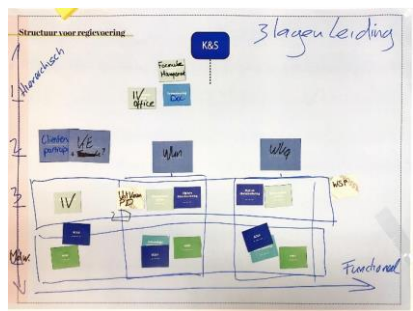
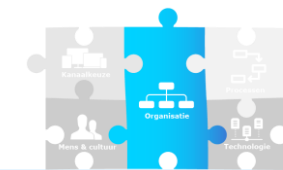
- Eerst moet de strategie helder zijn, voor je kunt bepalen welk hernieuwd verwachtingspatroon er ligt ten aanzien van de mensen
- *Benodigde competenties managers:*
 - Omgevingsbewust
 - Inhoudelijke kanaalkennis in een variëteit aan kanalen
 - Verandervermogen
 - Analytische vermogen (boven materie kunnen staan)
 - Resultaat gericht en daadkrachtig
- *Benodigde competenties medewerker:*
 - Zelfredzaamheid en zelfontwikkeling
 - Probleemoplossend vermogen
 - Inlevingsvermogen (tactvol reageren en luisteren)
 - Taal en stijlflexibiliteit
- De belangrijkste ontwikkeling voor de medewerker is de groei naar een T-profiel:
 - Een breed profiel om de klant via ieder kanaal te bedienen
 - Een specialisme om specifieke situaties te behandelen

Implicatie

- T Basispakket aan opleidingen/diensten opzetten om medewerkers zichzelf te laten ontwikkelen
- U Link leggen tussen omnichannel strategie, strategische personeelsplanning en medewerkers competenties
- V Definiëren wat het 'T-profiel' behelst en hoe dit tot uiting komt in verschillende varianten
- W Managers trainen in verandervermogen en begrip creëren van context; dynamiek van kanalen en relatie met andere afdelingen
- X Managers ontwikkelen om juiste omgeving en randvoorwaarden voor medewerkers te creëren

Organisatie

K&S wil in de toekomst haar organisatiestructuur indelen in twee domeinen, werknemers en werkgevers, ondersteund door een functionele staf



Bouwsteen

- Omnichannel raakt de gehele organisatie. Daarom is het belangrijk kritisch naar de organisatiestructuur te kijken
- Daarbij moet een balans worden gevonden tussen inside-out en outside-in
- Om vast te leggen hoe de organisatiestructuur de omnichannel ambitie kan stimuleren is een schets gemaakt van de ideale topstructuur

Denkrichting

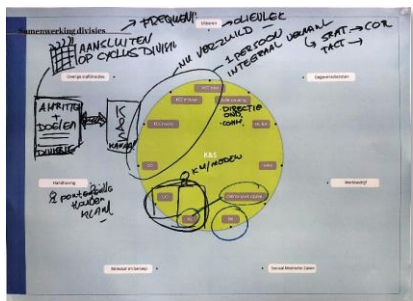
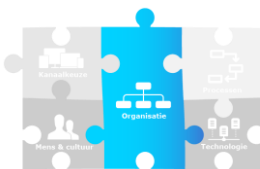
- Streven is om een organisatie te creëren die zo plat mogelijk is (3 lagen tussen leiding en medewerkers)
- Geambieerde structuur bevat twee opzichzelfstaande domeinen georganiseerd langs de klantgroepen, werknemer en werkgever
- De functionele staf en IM zijn ondersteunend aan de twee domeinen
- De functionele staf wordt aangestuurd vanuit een kleine centrale groep
- Klantexpertise en cliëntenparticipatie gaan in de geambieerde structuur directer met elkaar samenwerken
- Formulemanagement krijgt een plek in de hoogste laag van de organisatie en wordt daarmee kanaaloverstijgend regisseur en komt los vanuit de afdeling Digitale Dienstverlening

Implicatie

- AB Impactanalyse om de geschetste organisatiestructuur te realiseren
- AC Whitespot analyse om de ontbrekende competenties/capaciteiten nog te bekijken
- AD Heroriënteren hoe binnen de bestaande structuur beter naar doelgroepen georganiseerd kan worden
- AE Managementlagen reduceren
- AF Staf functies ondersteunend maken aan werknemers en werkgevers domeinen
- AG Bepalen nieuwe rol van formule management
- AH Samenwerking uitwerken tussen Klantexpertise en Cliëntenparticipatie (i.e. waar zitten de synergiën)

Organisatie

Omnichannel is K&S overstijgend daarom wil K&S de samenwerking verbeteren met Uitkeren, Handhaving en het Werkbedrijf



Bouwsteen

- Scope van omnichannel is K&S overstijgend, samenwerking in gehele keten is daarom belangrijk
- Specificeren welke samenwerking nodig is met de afdelingen (e.g. wie en wat) vormt daarom een onderdeel van omnichannel strategie

Denkrichting

- Ambitie en doelen van K&S met omnichannel moet aansluiten bij jaarplannen van divisies
- Omnichannel moet zoveel mogelijk integraal opgepakt worden, samenwerken met Uitkeren is daarbij essentieel
- Doel is om eerst de (essentiële) samenwerking met uitkeren te operationaliseren en vanuit daar als een olievlek uit te breiden naar andere divisies

Implicatie

- AI Samenwerking uitwerken met Uitkeren (i.e. welke overleggen, welke uitwisseling, welke klantreis)
- AG Samenwerking uitbreiden met andere divisies
 - Samenwerking uitwerken tussen Klantexpertise en Cliëntenparticipatie (zie organisatiestructuur)



7



6

**4. Zo werkt omnichannel in een
praktijksituatie voor 'ik word werkloos'**



Ik word werkloos

Door een chatbot te ontwikkelen en een regisseur voor uitzonderingen aan te stellen kan beter bedient worden

Denkrichting

Met wie heeft contact?

- In eerste instantie met een chatbot en een soepele overgang naar een medewerker, indien nodig
- Regisseur die proces monitort indien probleem niet direct door klantadviseur opgelost kan worden

Welke samenwerking is nodig?

- Voornamelijk met uitkeren om informatie beschikbaar te maken voor klantadviseur
- Daarnaast ook samenwerking met Werkbedrijf, Handhaving en klantreisteam

Welke competenties moeten we ontwikkelen?

- Chatbot zo snel mogelijk ontwikkelen
- Leren te blijven veranderen en vakmanschap blijven ontwikkelen
- Daadkracht (i.e. gas geven als dat nodig is)

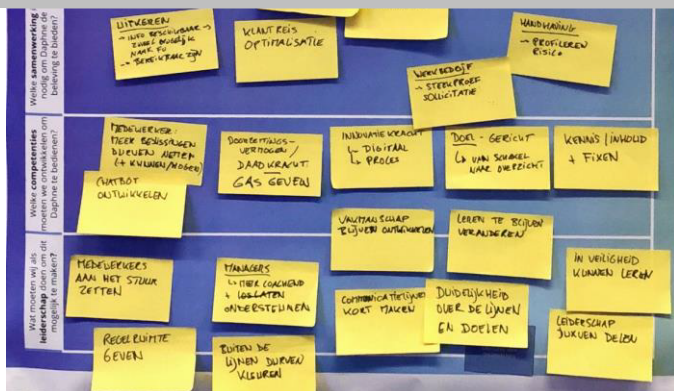
Wat moeten wij als leiderschap doen?

- Duidelijke kaders stellen waarbinnen mensen vrij kunnen (en durven) bewegen
- Meer een coachende en ondersteunende rol innemen en mensen de ruimte geven om eigen zaken te regelen

Actiepunten

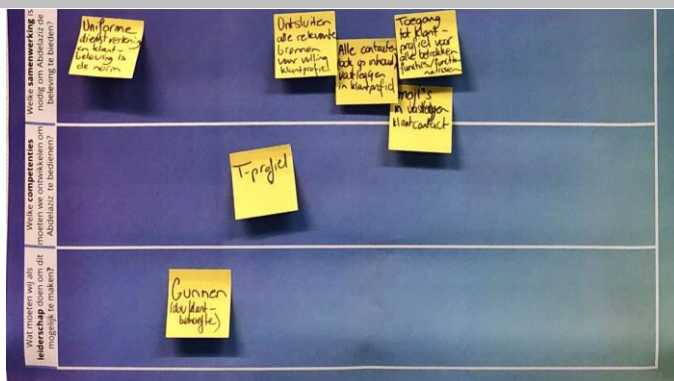
- KA Chatbot ontwikkelen (met daarin een soepele overgang naar de medewerker)
- KB Aanstellen van regisseur die zaken beheert die niet meteen opgelost kunnen worden
- KC Samenwerking inregelen met Uitkeren, Werkbedrijf, Handhaving en klantreisteam
- KE Medewerkers leren aanvragen effectief via chat af te handelen

Afstemmen met backlog klantreis



Ik word werkloos

Door [redacted] enkel offline te bedienen wordt de klantreis versimpeld en het aantal contactmomenten gereduceerd



Denkrichting

Met wie heeft [redacted] contact?

- Voornamelijk adviseur werkbedrijf en klantcontactcentra indien nodig

Welke samenwerking is nodig?

- Tussen werkbedrijf en klantcontactcentra om afspraken telefonisch in te kunnen plannen
- Samenwerking tussen medewerkers die contact hebben met de klant om consistent contactmomenten te registreren (incl. inhoud en emoji)

Welke competenties moeten we ontwikkelen?

- Klantadviseur wordt case-manager van de klant daarvoor is een breed profiel nodig met mogelijk een expertise in een specialistisch gebied (T-profiel)

Wat moeten wij als leiderschap doen?

- Medewerkers het gevoel geven dat zij het proces van de klant mogen bepalen en daarop ook beoordeeld worden

Actiepunten

- KF Samenwerken met werkplein zodat via telefonie afspraken ingepland kunnen worden
- KG Voorkeurs kanalen per klant registreren
- KH Voor doelgroep met 'offline' kanaalvoorkeur maandelijkse afspraken inplannen
- KI Automatisch berichten sturen op basis van voorkeurskanaal (e.g. notificaties/sms)
- KJ Expliciete case managers per klant aanstellen
- KK In Track en Trace ook inhoud van contact vastleggen
- KL In Track en Trace emotionele waarneming van de klant vastleggen

Afstemmen met backlog klantreis

Ik word werkloos

Door initiatief en een proactieve aanpak kan de klantervaring van Angelique worden verbeterd

Denkrichting

Met wie heeft contact?

- Met een klantadviseur via de chat, focus ligt op portaal omgeving
- Klantcontacten dienen zoveel mogelijk gereduceerd

Welke samenwerking is nodig?

- Heel UWV ondersteund het klantcontact bij de KCC's. Daarvoor is samenwerking nodig in de gehele keten. Tussen klantcontactcentra, digitale dienstverlening, uitkeren, werkbedrijf en informatievoorziening

Welke competenties moeten we ontwikkelen?

- Conversaties kunnen voeren via chat
- Begrijpen waar de klant zich in het proces bevindt (context begrijpen)
- Leren lef te tonen en initiatief te nemen

Wat moeten wij als leiderschap doen?

- Vertrouwen aan medewerkers geven om initiatief te nemen en regelruimte te benutten
- Beoordelings cyclus aanpassen zodat gewenst gedrag wordt gestimuleerd
- Flexibel opstellen naar medewerkers

Actiepunten

- KM Doorontwikkelen van de portaal zodat deze aandachtspunten per klant kan weergeven
- KN Expliciete case managers per klant aanstellen
- KO Ontwikkelen van durf in de organisatie om buiten de lijntjes te kleuren
- KP Andere vorm van prestatie management opzetten waarin eigen initiatief wordt beloond

Afstemmen met backlog klantreis



A top-down view of several people's hands stacked in a circle on a light-colored wooden floor. The hands are of various skin tones, representing diversity. Some individuals are wearing accessories like a black watch, a silver ring, and several beaded bracelets. The entire image has a light blue tint. The text '5. Validatie en verrijking met het breed MT' is overlaid in white on the lower-left side of the image.

5. Validatie en verrijking met het breed MT


Validatie met breed MT

Op de K&S management dag d.d. 21 november zijn in een workshop de inzichten rondom de kanaalstrategie en besluitvormingscriteria gedeeld en gevalideerd met het K&S breed MT

Informatie en validatie in vier oefeningen

Het K&S breed MT is geïntroduceerd aan de vastgestelde ambitie en visie voor omnichannel, met ruimte om de volgende aspecten te beoordelen en valideren:

Criteria raamwerk & kanaalkeuze

- Feedback d.m.v. post-its en discussie op het vastgestelde criteria raamwerk voor kanalen
-  verdelen over verschillende kanalen; kanaal investering prioriteren

Persona's valideren

- Feedback d.m.v. post-its en discussie op de opgestelde persona's (op basis van de 'Ik word werkloos'-klantreis)

Complimenten, verbeteringen en verwachte impact

- De mening van het K&S breed MT op de kanaalstrategie; waar ze kansen/verbeterpunten zien en hoe het impact heeft op hun werkzaamheden

Persoonlijke bijdragen

- De inzichten van de break outs verwerken in een persoonlijke motivatie om bij te dragen aan het succes van omnichannel werken

Validatie met breed MT

De klantfocus en toekomstgerichte blik wordt gedragen door het breed MT, met daarbij een belangrijk aandachtspunt voor het verder ontwikkelen van 1 UWV



Observaties uit terugkoppeling

Wat vind je goed aan de visie en ambitie?

- De klant staat op nr. 1: Klant kiest zelf en UWV komt tegemoet aan klantwens
- Het biedt mogelijkheden: Data-gedreven klantprofielen, track & trace
- UWV neemt de tijdsgesest serieus
- Motiveert eigenaarschap onder werknemers
- Het is duidelijk en helpt voor één UWV

Wat kan er beter aan de visie en ambitie?

- 1 UWV: Samenwerking met andere divisies is een must en meer communicatie en transparantie is nodig
- Klant niet laten kiezen
- Kwaliteitsvermindering door minder focus op core business
- Bouw de fundering: Durf keuzes te maken en als dat gedaan wordt, moet het goed zijn

Overwegingen voor het DT

- Besteed in de ontwikkeling van omnichannel uitgebreid aandacht aan het uitdragen van **1 UWV**. Overkoepelende samenwerking over divisies is volgens het MT noodzakelijk voor succes van omnichannel werken.
- Blijf toekomstgericht werken en ontwikkel de (digitale) mogelijkheden

Validatie met breed MT

Rondom het criteria raamwerk ziet het breed MT een solide basis met enkele aanscherpingen op de randvoorwaarden en specifiekere criteria en gewichten

| | Gewicht (0-10) | Eenheid | Minimale waarde | Kanaal 1: Social | 2: Chat (achter DigiD) |
|---------------------------------------|----------------|-------------------------------|-----------------|------------------|------------------------|
| Omvang en aanwezigheid voor de klant | 2 | antallen | - | - | - |
| Gebruiksvriendelijkheid voor de klant | 3 | Customer Effort score | ++ | ++ | ++ |
| Integratie mogelijk | 3 | integratie-tijd (< x maanden) | -- | -- | + |
| In één contact antwoord geven | 1 | Task Completion rate | - | - | ++ |
| | 3 | | + | + | + |

Observaties uit terugkoppeling

De feedback van het breed MT op de besluitvormingscriteria was uiteenlopend en kritisch, met als hoofdpunten:

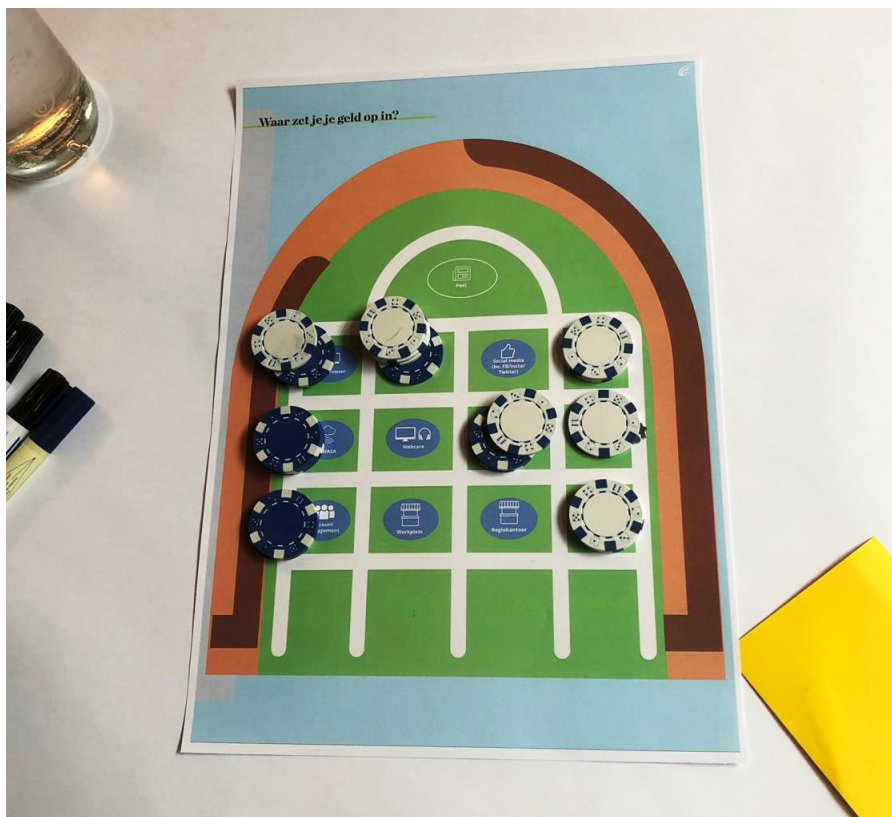
- De beoordelingen van kanalen is een **mening i.p.v. een meting**; er wordt verwacht dat dit nog wordt gedaan
- De criteria moeten **transparant** zijn (ook voor klanten)
- Het criterium 'Omvang en aanwezigheid doelgroep op kanaal' kan ook worden gezien als **randvoorwaarde** – als de doelgroep niet aanwezig is, dan is investeren in het kanaal niet wenselijk
- Enkele criteria (bijv. 'kanaaluitwisselings mogelijkheden en integratie') **splitsen** in aparte criteria met verschillende gewichten
- Het breed MT miste de beoordeling van meerdere kanalen en een **structurering** in (bijv.) werkgever en werknemer kanalen

Overwegingen voor het DT

- Bij de keuzes die gemaakt worden voor kanalen is het van belang dat de beoordelingen gemeten zijn en onderbouwd met data
- Het DT kan beslissen om meer randvoorwaarden op te stellen voor het besluit om voor een kanaal te kiezen dan alleen veiligheid en privacy (bijv. aanwezigheid doelgroep)
- Een uitgebreider besluitvormingsraamwerk opstellen met verschillende criteria en gewichten

Validatie met breed MT

De kanaalkeuzes van het DT en het breed MT komen grotendeels overeen, met als enige tegenstelling de keuze van het breed MT voor telefonie



Observaties uit terugkoppeling

Door de kanaalkeuze oefening van het DT te herhalen met het breed MT zijn er overeenkomsten en verschillen gesignaleerd:

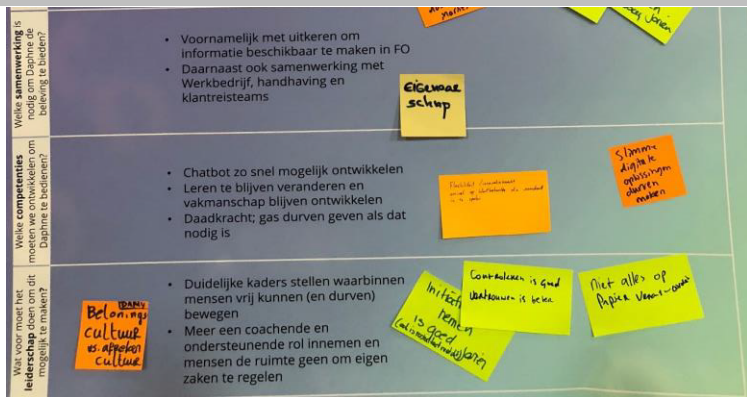
- In plaats van de DT kanaalkeuze (werknemers) voor portaal, app en chat, is er voornamelijk gekozen voor **app, telefonie en (in toekomst) chat**
- De kanaalkeuze voor werkgevers van het DT en van het breed MT kwam overeen: **API/A2A, accountmanagement en het portaal**
- Een belangrijk verschil is de **focus op telefonie** door het breed MT (voor werknemers & werkgevers), in tegenstelling tot het DT dat er minder belang aan hechtte en het ziet als vangnet
- Het DT en het breed MT voegde verschillende vormen van **chat** toe als toekomstig kanaal en kozen chat regelmatig als werknemer kanaalkeuze
- Enkelen uit het breed MT zijn zoekende rondom de **inzet van het Werkplein**

Overwegingen voor het DT

- De kloof tussen de mening van het DT en het breed MT omtrent telefonie is een belangrijk aandachtspunt voor de kanaalkeuzes die gemaakt gaan worden
- Dieper onderzoek naar het belang van telefonie voor de klant zelf kan duidelijkheid brengen
- De onzekerheid rondom de inzet van het Werkplein vereist heroriëntatie

Validatie met breed MT

Het toekomstige klantbeeld van het breed MT komt overeen met de persona's en een organisatie dat eigenaarschap en vertrouwen stimuleert helpt omnichannel werken



Observaties uit terugkoppeling

Het breed MT had de mogelijkheid om feedback te geven op de opgestelde personas (op basis van de 'Ik word werkloos'-klantreis) d.m.v. post-its en discussie. Vooral de discussie tijdens de 'Walk the Wall' kwam goed op gang.

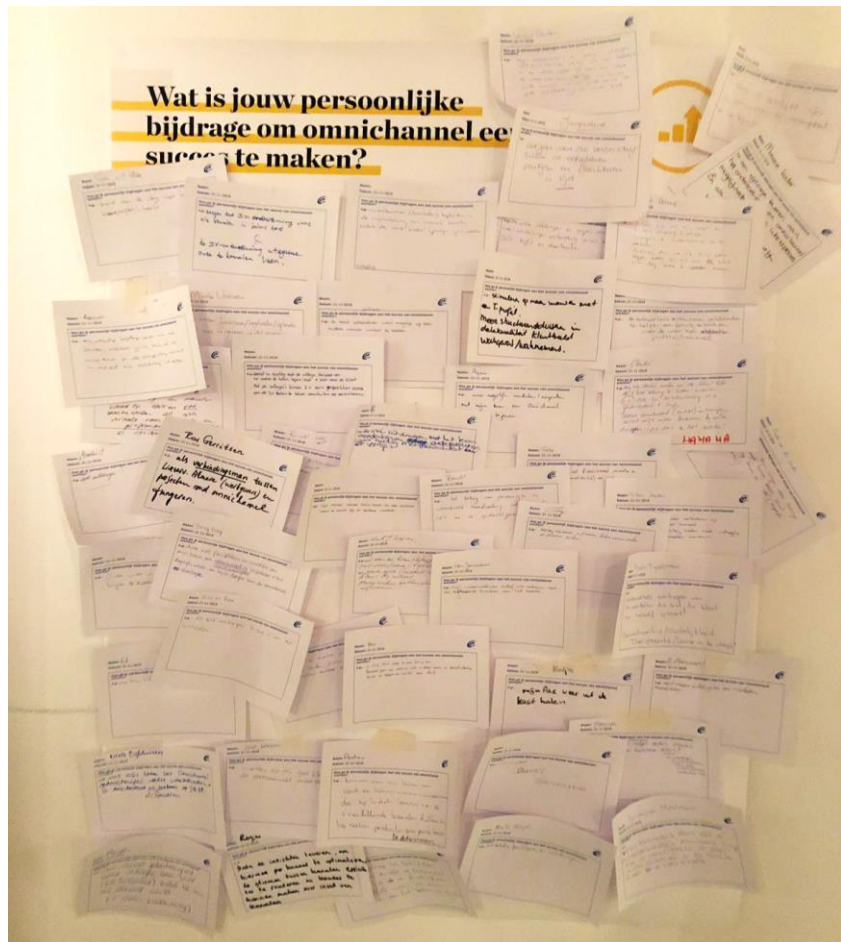
- De feedback focust op **inhoudelijke details** en bekritiseert niet de opzet van de personas
- **Telefonie** wordt genoemd als extra kanaal, ter aanvulling op de al genoemde kanalen
- De toekomstige case manager rol zou **divisie overstijgend** moeten zijn
- De **app en website** worden genoemd als medium dat een stappenplan kan herbergen om de klant te leiden
- Eigenaarschap stimuleren, top down voorbeeld bieden en **vertrouwen** geven komt terug voor de rol van leiderschap

Overwegingen voor het DT

- De opgestelde persona's zijn gevalideerd en het toekomstige klantbeeld van het breed MT is gelijk
- Werknemers vertrouwen en eigenaarschap stimuleren is een aspect dat naar voren komt bij de rol die leiderschap kan nemen om dit tot een succes te maken

Validatie met breed MT

Het breed MT toont opvallend veel concreet commitment om de omnichannel missie actief uit te dragen en te laten slagen



Observaties uit terugkoppeling

De ±50 commitment cards van het breed MT tonen persoonlijke bijdragen om omnichannel tot een succes te maken (voor de gedigitaliseerde commitment cards per persoon, zie bijgevoegd pdf-document):

- De meest genoemde belofte is het **uitdragen** van de omnichannel missie en de faciliterende en **verbindende rol** nemen omtrent omnichannel in hun **team**
- De klantervaring staat onomstreden centraal bij het breed MT en ze willen zich actief inzetten om de **klantervaring continu te verbeteren**
- Enkel een kleine minderheid verwoordt **inhoudelijke bijdragen** op hun commitment card, zoals bijv. data en inzichten verzamelen ter ondersteuning, een visie vanuit wk creëren of het T-profiel stimuleren

Overwegingen voor het DT

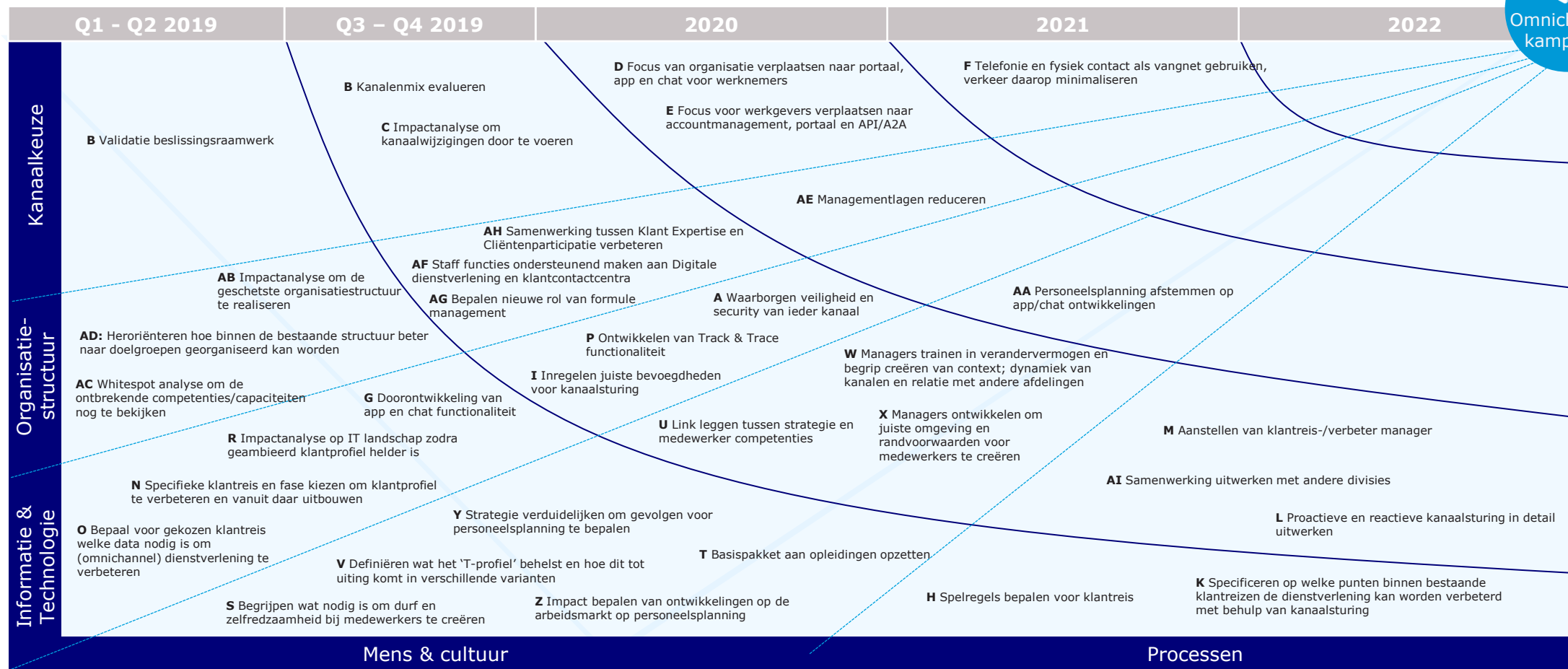
- De persoonlijke bijdragen zijn verbonden aan de feedback op de omnichannel visie: om het momentum in stand te houden is er extra aandacht nodig voor het activeren van eigenaarschap en continue duidelijke communicatie en transparantie
- Het kan goed zijn om het breed MT te stimuleren en uit te dagen om inhoudelijk bij te dragen aan het omnichannel werken, i.p.v. enkel te faciliteren en uitdragen wat het DT besluit
- Door het breed MT middelen aan te bieden om de omnichannel visie en ambitie actief uit te dragen, kan de bijdrage geconcretiseerd worden



6. Vervolgstappen

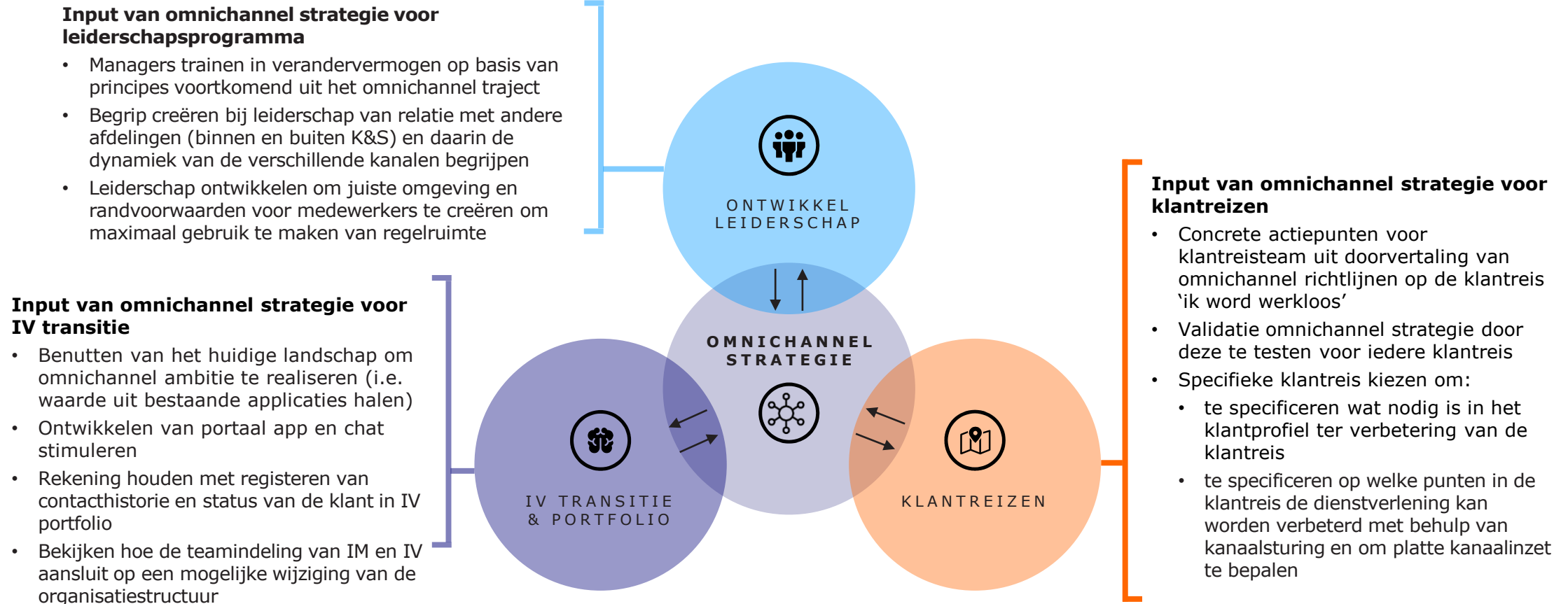
Roadmap

De implicaties uit de gestelde operationele richtlijnen vormen een aanzet voor de omnichannel roadmap (2019 – 2022)



Positionering van omnichannel strategie in de bredere K&S ontwikkeling

De omnichannel strategie past in een breder kader aan strategische K&S initiatieven waarbij specifieke richtlijnen input zijn voor andere initiatieven



Vervolgstappen

Vervolgstappen voor het realiseren van de omnichannel strategie zijn het verdiepen van de richtlijnen en het opstellen van een implementatie plan

Wij bevelen aan voor het realiseren van de omnichannel strategie de volgende stappen te ondernemen:

1. Verdiepen en concretiseren van de richtlijnen
2. Opstellen van een implementatie plan op basis van implicaties en richtlijnen



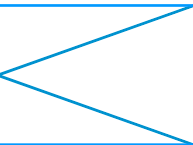
“Het eerste denkwerk ligt er, nu moeten we het gewoon doen”



7. Appendix



Betrokken personen



Appendix B

Ontvangen documenten

| Naam | Inhoud |
|---|--|
| 201704 kanalenstrategie | <ul style="list-style-type: none">• Workshop document kanaalstrategie |
| 20170914 OGON Digitale Strategie 20170703 Digitale strategie UWV 1.0 | <ul style="list-style-type: none">• Digitale Strategie• KPI framework• Begrippenlijst |
| 20170914 OGON Digitale Strategie 20170830_addendum digitale strategie 1.0 | <ul style="list-style-type: none">• Digitale Proposities• Digitale pijlers |
| Dagrapport Klantencontact (3) | <ul style="list-style-type: none">• Kwantitatieve cijfers KCC's |
| dashboard_dd_nr10_jul_2018 | <ul style="list-style-type: none">• High-level cijfers digitale kanalen |
| Def Dashboard Services 2018 | <ul style="list-style-type: none">• KPI's kanalen |
| Earthrise KS Koersnota | <ul style="list-style-type: none">• Visie 2020 |
| Highlights KGM M1 2018 | <ul style="list-style-type: none">• Klanttevredenheidsonderzoek |
| InfoGraphic - UWV.nl - aug2018 | <ul style="list-style-type: none">• Rapportcijfers augustus 2018 |
| Klant en UWV Rapportage - 2018 - Nieuwe dienstverlening Werkbedrijf | <ul style="list-style-type: none">• Klanttevredenheid als gevolg van werkoriëntatie- gesprek• WW klanttevredenheid |
| KS Maandrapportage april 2018 versie 1.0 | <ul style="list-style-type: none">• K&S Rapportage• Trend I volumes• KPI's + Financiën van K&S• Aantal FTE's• Volume van verkeer op alle kanalen |
| Presentatie UWV-app_20180618 | <ul style="list-style-type: none">• Uitleg over APP• KIA/KOA model |
| projectenoverzicht | <ul style="list-style-type: none">• Overzicht van projecten |
| Nog 3 experimenten | <ul style="list-style-type: none">• Omschrijving van drie experimenten binnen klantcontact |