

A woman with dark curly hair, wearing a headset and a light blue striped shirt, is smiling and looking towards the camera. She is sitting at a desk in a call center. In the background, other employees are visible at their desks, some wearing headsets. The office has a modern, clean aesthetic with light-colored walls and desks.

Advies Klant Contact Center UWV K&S

April 2022

Management samenvatting



Management-samenvatting

Situatieschets

UWV heeft een expliciete ambitie, visie en strategie voor klantgerichte dienstverlening, met meer ruimte voor de menselijke maat. Daartoe wordt hard toegewerkt naar één dienstverleningsconcept waarin klanten één UWV ervaren op basis van een effectief functionerende samenwerking tussen de verschillende onderdelen binnen UWV. Klant en Service (K&S) is daarbinnen verantwoordelijk voor alle communicatie met klanten. Daarbij wordt een omnichannel strategie nagestreefd waarin klanten zelf kunnen kiezen hoe ze contact opnemen.

De aanstaande vervanging van de primaire systemen ter ondersteuning van het KCC biedt een kans om een stap voorwaarts te maken. De vervanging is ingegeven door aflopende contracten en biedt tevens momentum om de vandaag ervaren beperkingen aan te pakken. De ambitie van UWV en K&S in het bijzonder stelt aanvullende eisen aan het Klant Contact Centrum, met moderne omnichannel functionaliteiten, dan met de huidige Contact Center infrastructuur kan worden ingevuld.

Vraagstelling

UWV K&S heeft ter voorbereiding van aanbestedings- en vervangingstrajecten gevraagd een visie op te stellen ten aanzien van het KCC. Daarbij:

- > inzicht gevend in geprioriteerde behoeften voor Contact Center functies,
- > advies over de wijze van IV ondersteuning en doelarchitectuur, en
- > voorstel voor realisatie (roadmap).

Aanpak

In dit onderzoek zijn de UWV-brede ambitie, missie, visie en strategie als vertrekpunt genomen. Daarbij staan meer

aandacht voor menselijke maat, meer focus op preventie, drempelloze klantreis en kwaliteit van dienstverlening centraal. Voor het inventariseren en prioriteren van de behoefte is de focus gelegd op interviews met K&S directie, afdelingshoofden, regiohoofden, BC&K, IV en klantadviseurs. Daarbij steeds toetsend aan de UWV-brede ambitie, missie, visie en strategie. De behoefte is vervolgens vertaald naar benodigde Contact Center functies, gebruikmakend van Deloitte's 'best practice' Contact Center Capability Map. In samenwerking met de K&S architect en business analist zijn de mogelijke oplossingen en de daarbij verantwoordelijke divisies geïnventariseerd. En uiteindelijk op basis van toegevoegde waarde en realiseerbaarheid geclassificeerd en uitgezet in een roadmap ter realisatie. Gedurende het onderzoek is bovendien, waar relevant en mogelijk, steeds aansluiting gezocht met reeds lopende initiatieven. Denk daarbij aan het Dienstverleningsconcept, Klantreisframework, Klantsignaalmanagement en lopende IV-initiatieven (Klantbeeld, Beeldbellen, etc.).

Behoefte

Uit de analyse blijken sterke behoeften rondom het aanbod in communicatie kanalen (interactiepalet) en in de volwaardige ondersteuning van de klantadviseur. Deze behoeften zijn sterk in lijn met de wereldwijde Contact Center trends.

In haar omnichannel strategie ambieert UWV expliciet niet de ondersteuning van alle kanalen, maar juist een selectie van kanalen passend bij het type interactie. Daarmee is UWV zelfs enigszins vooruitlopend met wereldwijde trends. Communicatie vindt daarbij plaats via de voorkeurskanaal van de klant, en ondersteunt naadloos wisselen tussen self-service (web/app), assisted chat en full service

Management- samenvatting

telefonie. Ook wordt geëxperimenteerd met nieuwe kanalen zoals chat(bot) en videobellen en meer outbound telefonie t.b.v. proactieve dienstverlening.

Door een betere inrichting en stijging in gebruik van self-service kanalen wordt in het KCC verhoudingsgewijs een toename verwacht in de complexiteit van vragen. Er is daartoe behoefte voor meer vakmanschap en ondernemerschap om de dienstverlening vanuit het KCC te kunnen verbeteren. Naast een gewijzigde wervingsstrategie (opleidingsniveau, empathische kwaliteiten, vaste aanstellingen, etc.) is dit in belangrijke mate te realiseren door volwaardige ondersteuning van klantadviseurs. Denk daarbij aan:

- > volledig integraal klantbeeld, inclusief klantreisstatus en eerdere contactmomenten,
- > geïntegreerde kennisbank met goede zoekfunctionaliteit en AI gedreven suggesties, zaakmanagement ondersteuning om regie op klantvragen te kunnen nemen,
- > opleidingspaden en opleidingen om vaardigheden continue te ontwikkelen.

Ook het faciliteren van hybride werklocaties (bv thuis of kantoor in de buurt) biedt ondersteuning en kansen in de werving en behoud van vakmanschap. Een goed ondersteunde klantadviseur heeft de juiste tools om waardevolle dienstverlening te bieden. Dat straalt direct uit op de klant, maar ook terug op de medewerker tevredenheid en draagt daarmee bij aan het behoud van vakmanschap in het KCC.

Oplossingen

Voor een aantal gewenste Contact Center functies zijn reeds lopende initiatieven. Zo wordt in het interactiepalet geëxperimenteerd met nieuwe kanalen als beeldbellen,

chat en chatbot. En wordt in de ondersteuning van klantadviseur (en medewerkers van andere divisies) hard gewerkt aan een Klantbeeld Werknemer en Werkgever. Doch dekken deze de geïdentificeerde behoefte voor naadloos omnichannel en volwaardige ondersteuning van klantadviseurs niet afdoende af; of zijn niet geheel in lijn met de uitgezette architectuur principes om de langere termijn ambitie te kunnen realiseren. Om duurzaam invulling te kunnen geven aan de behoefte dient UWV daarom te migreren naar een nieuwe doelarchitectuur die dient als stip op de horizon, én in lijn is met de uitgezette IV-koers. Waarbij overigens dankbaar kan worden voortbordurd op de kennis en ervaring uit lopende initiatieven.

De beoogde doelarchitectuur bouwt voort op een service-gerichte architectuur ten behoeve van een wendbaar en beheerbaar integratielandschap. Dit is uiterst noodzakelijk om de behoefte voor integraal klantbeeld te kunnen realiseren.

Voor de volwaardige ondersteuning van de klantadviseur, adviseren we de introductie van een nieuwe primaire medewerker applicatie op basis van standaard in de markt verkrijgbare CRM oplossing. In lijn met UWV's ambitie voor meer waardevolle dienstverlening is hier het grootste verschil mee te maken. Dit vraagt om een volwaardige CRM oplossing en niets dat daarvoor onderdoet.

Voor het interactiepalet adviseren we een vereenvoudigd landschap op basis van een op elkaar afgestemde combinatie van CRM en CCD oplossing die die omnichannel strategie ondersteunt, inclusief experimenten met kanalen van de toekomst. Voor het telefonie kanaal hebben we nog steeds een separate CCD oplossing nodig, omdat CRM

Management-samenvatting

**In mijn directe omgeving zie ik steeds vaker Contact Centers kiezen voor een CRM oplossing als basis, in combinatie met CPaaS ter ondersteuning van telefonie kanaal. De sterk bewegende markt biedt echter meer voor keuzeropties die UWV ter overweging kan nemen.*

oplossingen uit de markt die zelf niet aanbieden. Digitale kanalen worden in de momenteel sterk convergerende markt van CCD en CRM oplossingen door beiden aangeboden. Daar is nog keuze uit toenemend aantal opties. Advies daarom om in aanbesteding de best op elkaar afgestemde CRM/CCD combinatie te onderzoeken en selecteren. En mede op advies van leveranciers de locatiekeuze van digitale kanalen te bepalen*.

Ten aanzien van rapportages adviseren we operationele stuurinformatie onder te brengen in de operationele CCD en CRM systemen. En de meer complexe management rapportages onder te brengen bij de DWH voorzieningen van Gegevensdiensten. Dit draagt ook bij aan de vereenvoudiging van het IV-landschap.

Tot slot adviseren we UWV K&S om voor de toekomstvastheid van de oplossing te kiezen voor leveranciers met bewezen staat van dienst én met visie op de toekomst. Een leverancier die niet alleen K&S' behoefte van vandaag en morgen kan invullen, maar significant investeert in innovatie voor de behoefte van overmorgen. Neem daarin mee dat de marktleiders allen naar de (publieke) cloud bewegen en/of slechts nog als zodanig beschikbaar zijn.

Het pad naar het KCC van de toekomst

Het realiseren van de brede behoefte aan Contact Center-functies kan en zal niet over een nacht ijs gaan. Het vereist gedegen verandermanagement en maakt het noodzakelijk om behapbaar, stapsgewijs, invulling te geven aan de realisatie. Advies daarom om klein te starten en daarbij prioriteit te geven aan het neerzetten van het fundament voor het KCC van de toekomst.

Eenzijds betekent dit het selecteren van een op elkaar afgestemde CRM/CCD combinatie, direct gevolgd door het

vervangen van K3CR waarvan het contract op korte termijn eindigt. Anderzijds dient een start gemaakt te worden met het migreren van het huidige Klantbeeld initiatief naar een service-architectuur. Daarmee kan het integraal klantbeeld in toenemende mate worden gepresenteerd in CRM als primaire medewerker applicatie van de klantadviseur. Dit komt bovendien de wendbaarheid van de klantbeeld oplossing te goede, waarmee het ook ter beschikking kan worden gesteld aan andere medewerker applicaties en klantportalen. Parallel daaraan, en in afwachting op de vervanging van huidige Odigo CCD, is het daarbij niet onverstandig lopende initiatieven als beeldbellen en chat(bot) voort te zetten en ervaring op te blijven doen.

Voor de verdere realisatie van UWV's ambitie biedt dit rapport een roadmap en plateauplanning die voortbouwt op het fundament. UWV doet er daarbij goed aan deze roadmap niet als in beton gegoten te beschouwen, maar steeds te toetsen en te herprioriteren op basis van de laatste inzichten uit klantreizen en klantsignalen. De wereld om ons heen verandert immers snel en ziet er morgen al weer anders uit.

Waardevolle dienstverlening met menselijke maat

UWV heeft een expliciete ambitie voor klantgerichte dienstverlening met ruimte voor de menselijke maat. Met het voorliggende advies ligt er een kans in het verschiep om daar vanuit het K&S KCC een reuzenstap in te maken. Voor het eerst is de behoefte breed in kaart gebracht en ligt er een gedragen voorstel voor vervanging van huidige KCC voorzieningen die het fundament legt voor de realisatie van haar ambitie. Met een toekomstbestendig omnichannel interactiepalet en een volwaardige ondersteunde klantadviseur, allen ten dienste van waardevolle dienstverlening aan de klant.



Management- samenvatting

Adviezen (nogmaals) op een rij

- > **Start klein** en geef daarbij prioriteit aan het neerzetten van het fundament op basis van toekomstbestendige tooling, beginnend met functionaliteit van vandaag, zonder verlies van dienstverlening.
- > Selecteer en introduceer **standaard in de markt verkrijgbare oplossingen**.
- > Selecteer een **op elkaar afgestemde combinatie van CRM én CCD** oplossingen.
- > Laat je in een aanbesteding door **leveranciers adviseren en overtuigen waar digitale kanalen onder te brengen** in CRM/CCD combinatie.
- > **Geef leveranciers ruimte** om te verrassen met hun eigen invulling van UWV's behoefte; vermijd te nauw omschreven requirements die reeds ontwerp interpretatie van de behoefte opleggen.
- > Kies voor technologie **leveranciers met bewezen staat van dienst én visie op de toekomst**. Besef dat dat veelal (publieke) cloud oplossingen impliceert.
- > **Migreer** het lopende **Klantbeeld** initiatief **naar een service-architectuur**.
- > Breng **operationele stuurinformatie** onder **in de CRM en CCD systemen**.
- > Breng de meer **complexe management rapportages** naar de gemeenschappelijke DWH voorzieningen van **Gegevensdiensten**.

Inhoud

Management samenvatting	2
Situatieschets	8
Plan van Aanpak	12
Behoefte	16
Oplossingen	25
Roadmap	37
Bijlagen	47



Situatieschets

UWV heeft een expliciete ambitie, visie en strategie voor klantgerichte dienstverlening

Het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) is een groot zelfstandig bestuursorgaan van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het **verbindt mensen en organisaties** op het thema van werk en inkomen.

UWV wil de **dienstverlening verbeteren** en verbreden en daarmee naar een hoger niveau brengen, met de **menselijke maat** als uitgangspunt en meer focus op **preventie**.

UWV ambieert **één dienstverleningsconcept** waarin klanten één UWV ervaren op basis van een effectief functionerende samenwerking tussen de verschillende onderdelen binnen UWV.

Klant en Service (K&S) is verantwoordelijk voor alle communicatie met klanten, waarbij klanten zelf kunnen kiezen hoe ze contact opnemen. Daartoe wordt momenteel een **omnichannel strategie** nagestreefd.



De aanstaande vervanging van KCC oplossingen biedt daarbij kans voor een stap voorwaarts

UWV's **Klant Contact Centrum** (KCC) wordt gekenmerkt door oplossingen met beperkingen:

- Zowel de huidige Contact Center infrastructuur (CCD) als CRM voorziening (K3CR) zijn **einde contract** en dienen opnieuw te worden aanbesteed.
- De oplossingen bevatten veel maatwerk waardoor het landschap **niet wendbaar** is.
- UWV's ambitie stelt **aanvullende eisen** aan het Klant Contact Centrum **met moderne omnichannel functionaliteiten**. Zo is de huidige Contact Center infrastructuur met name ingericht op telefonie, terwijl behoefte voor chat en andere kanalen groeit.

Met de aanstaande vervanging van KCC oplossingen ontstaat daarmee een kans om een stap voorwaarts te maken met positieve impact op de realisatie van de klantgerichte ambitie. Voor nu en in de toekomst.



En vraagt daarom een visie op de toekomstige KCC voorziening en roadmap

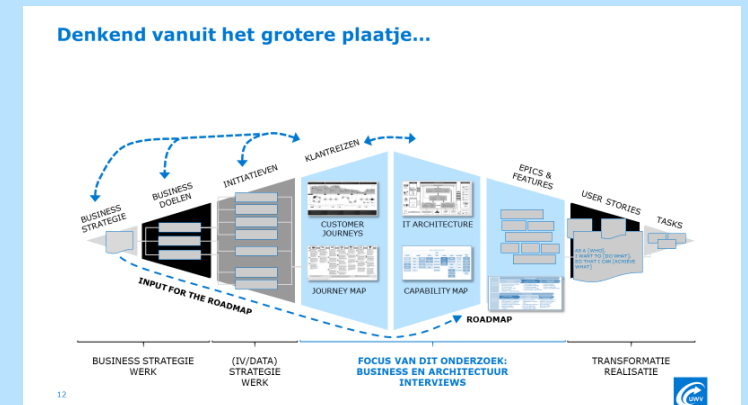
Ter voorbereiding van aanbestedings- en vervangingstrajecten vraagt UWV K&S naar de uitvoering van een onderzoek leidend tot een visiedocument met daarin:

- Geprioriteerde **behoefte** voor Contact Center functies.
- Advies voor wijze van **IV ondersteuning** en **doelarchitectuur**.
- **Voorstel voor realisatie** (roadmap) van deze behoefte.

Om de antwoorden te vinden heeft de adviseur binnen het UWV met diverse medewerkers van de business en IV gesprekken gevoerd om zich een beeld te vormen om vervolgens aan de hand daarvan te komen met het advies.

Daarbij is meegegeven dat voor wijze van IV ondersteuning zoveel mogelijk gebruikt gemaakt wordt van standaard oplossingen uit de markt ('standaard tenzij'-principe).

Ook heeft de adviseur gebruik gemaakt van de binnen Deloitte aanwezige kennis van de complexiteit van het UWV landschap. Hij heeft zich verdiept in de huidige situatie, en dat als vertrekpunt genomen voor een optimale oplossing.

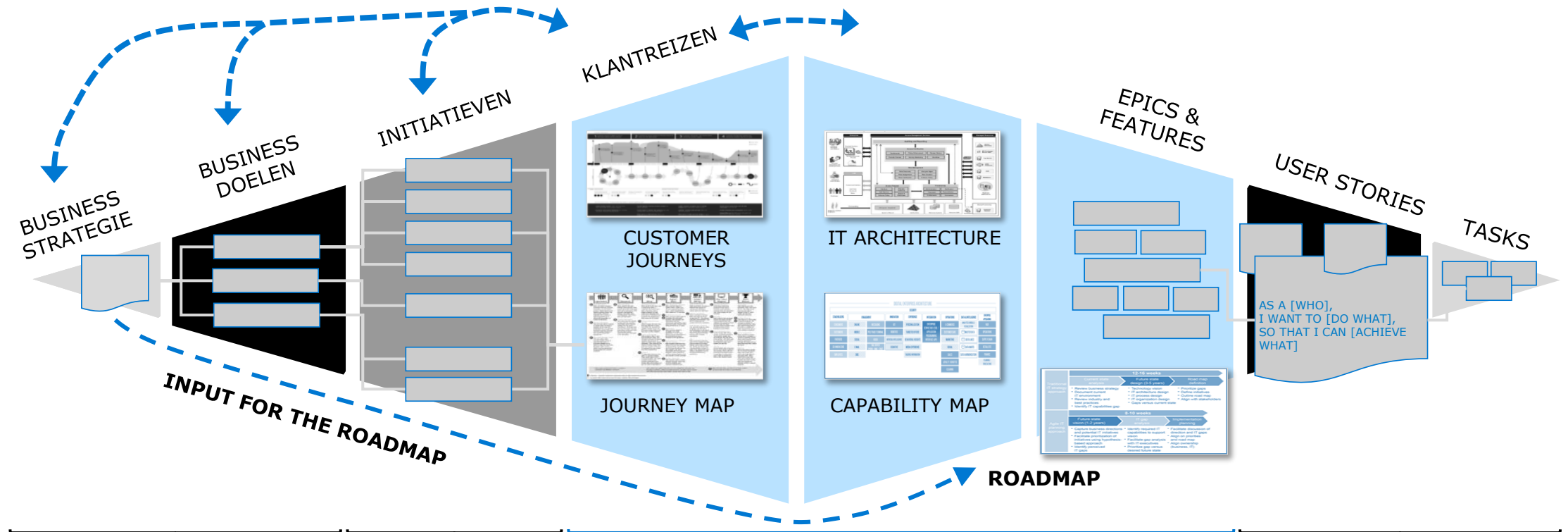


A woman with long dark hair, wearing glasses and a headset, is smiling while working at a computer in an office. She is wearing a light-colored blouse. The office environment is visible in the background, showing desks, chairs, and cubicles.

Aanpak



Denkend vanuit het grotere plaatje...



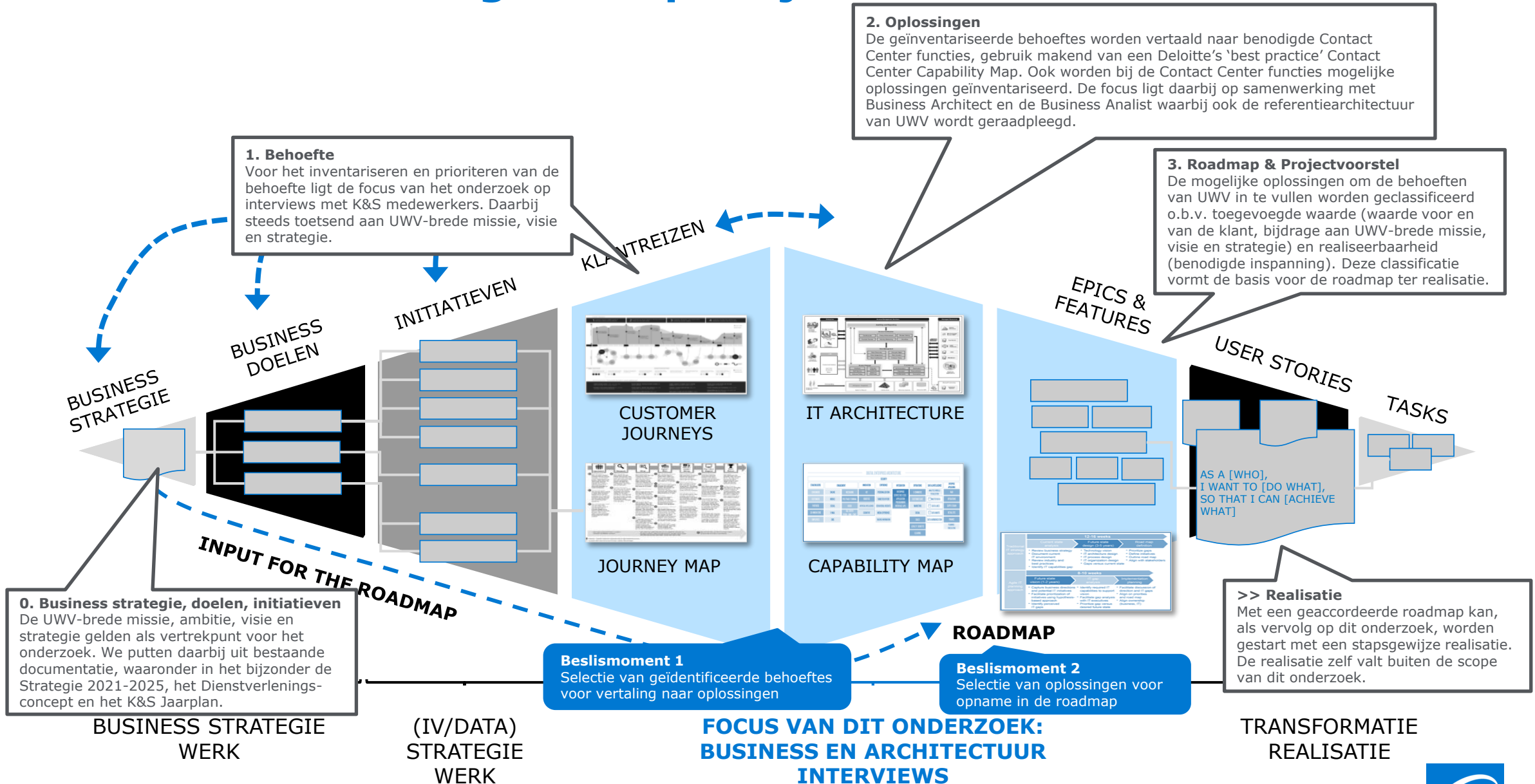
BUSINESS STRATEGIE
WERK

(IV/DATA)
STRATEGIE
WERK

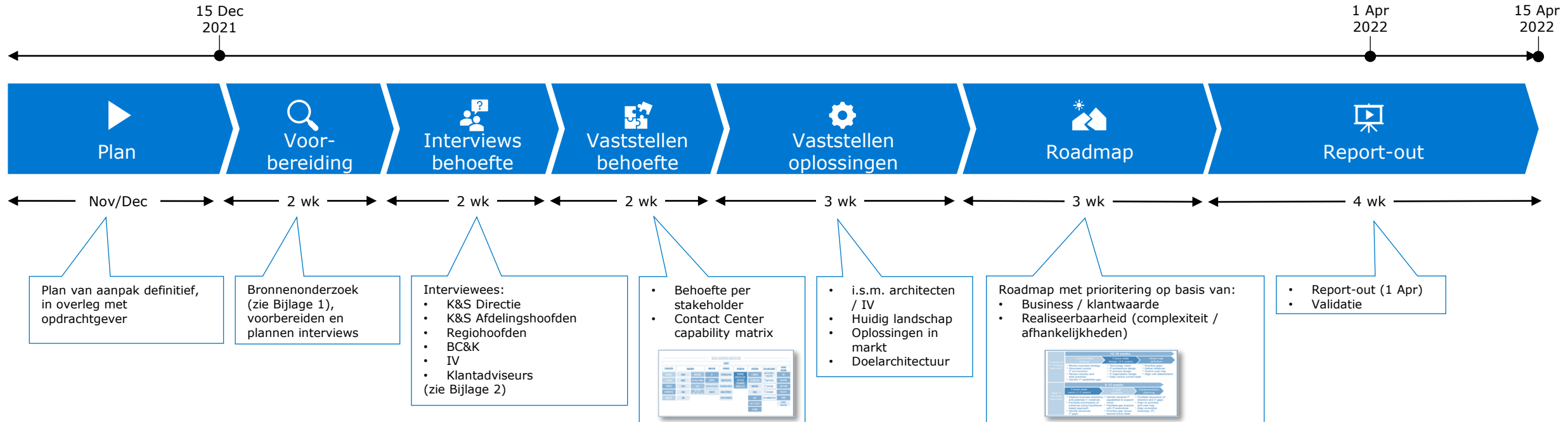
**FOCUS VAN DIT ONDERZOEK:
BUSINESS EN ARCHITECTUUR
INTERVIEWS**

TRANSFORMATIE
REALISATIE

Denkend vanuit het grotere plaatje...



...een gefaseerde aanpak met resultaat in 4 maanden



A man in a red and black plaid shirt is sitting at a table in a warehouse, looking stressed with his hand on his face while working on a laptop. The background shows stacks of wooden pallets and industrial equipment.

Behoeftte

De behoefte is vanuit verschillende perspectieven geanalyseerd

	Werknemers (uitvoering)	Werkgevers (Uitvoering)	IV	Uitvoeringsondersteuning	HRM
Kernactiviteiten (missie)	<ul style="list-style-type: none"> UWV zorgt voor landelijke uitvoering van de werknemersverzekeringen en voor arbeidsmarkt- en gegevensdienstverlening UWV door stimuleren van werk, indiceren van ziekte en arbeidsongeschiktheid, verzorgen van uitkeren, en gerelateerd gegevensbeheer De divisie Klant en Service is daarbij verantwoordelijk voor alle communicatie met klanten, én het continue verbeteren van de dienstverlening Het Klantencontactcentrum (KCC) verwerkt vragen van klanten Regio Noord en Zuid richt zicht op dienstverlening aan werknemers 	<ul style="list-style-type: none"> UWV zorgt voor landelijke uitvoering van de werknemersverzekeringen en voor arbeidsmarkt- en gegevensdienstverlening UWV door stimuleren van werk, indiceren van ziekte en arbeidsongeschiktheid, verzorgen van uitkeren, en gerelateerd gegevensbeheer De divisie Klant en Service is daarbij verantwoordelijk voor alle communicatie met klanten, én het continue verbeteren van de dienstverlening Het Klantencontactcentrum (KCC) verwerkt vragen van klanten Regio Midden richt zicht op dienstverlening aan werkgevers 	<ul style="list-style-type: none"> UWV zorgt voor landelijke uitvoering van de werknemersverzekeringen en voor arbeidsmarkt- en gegevensdienstverlening UWV door stimuleren van werk, indiceren van ziekte en arbeidsongeschiktheid, verzorgen van uitkeren, en gerelateerd gegevensbeheer De divisie Klant en Service is daarbij verantwoordelijk voor alle communicatie met klanten, én het continue verbeteren van de dienstverlening IV draagt binnen domein klantcontact zorg voor benodigde IV, waaronder ordelijke vervangings- en verandertrajecten, én beheer en onderhoud 	<ul style="list-style-type: none"> UWV zorgt voor landelijke uitvoering van de werknemersverzekeringen en voor arbeidsmarkt- en gegevensdienstverlening UWV door stimuleren van werk, indiceren van ziekte en arbeidsongeschiktheid, verzorgen van uitkeren, en gerelateerd gegevensbeheer De divisie Klant en Service is daarbij verantwoordelijk voor alle communicatie met klanten, én het continue verbeteren van de dienstverlening B&K Uitvoeringsondersteuning draagt binnen domein klantcontact zorg voor benodigde performance analyse (inclusief KCC MIS) en kennisbeheer 	<ul style="list-style-type: none"> UWV zorgt voor landelijke uitvoering van de werknemersverzekeringen en voor arbeidsmarkt- en gegevensdienstverlening UWV door stimuleren van werk, indiceren van ziekte en arbeidsongeschiktheid, verzorgen van uitkeren, en gerelateerd gegevensbeheer De divisie Klant en Service is daarbij verantwoordelijk voor alle communicatie met klanten, én het continue verbeteren van de dienstverlening HRM draagt binnen domein klantcontact zorg voor personeelsbeleid van het KCC
Klanten	Werknemers	Werkgevers	Interne klant tbv dienstverlening aan: <ul style="list-style-type: none"> Werknemers Werkgevers 	Interne klant tbv dienstverlening aan: <ul style="list-style-type: none"> Werknemers Werkgevers 	Interne klant tbv dienstverlening aan: <ul style="list-style-type: none"> Werknemers Werkgevers
Klantprocessen	<ul style="list-style-type: none"> Verwerken van vragen van werknemers Proactief informeren van werknemers (nieuw) 	<ul style="list-style-type: none"> Verwerken van vragen van werkgevers Verwerken van klachten van werkgevers & werknemers Proactief informeren van werkgevers (nieuw) 	<ul style="list-style-type: none"> Verwerken van vragen van klanten Verwerken van klachten van klanten Proactief informeren van klanten (nieuw) 	<ul style="list-style-type: none"> Verwerken van vragen van klanten Verwerken van klachten van klanten Proactief informeren van klanten (nieuw) 	<ul style="list-style-type: none"> Verwerken van vragen van klanten Verwerken van klachten van klanten Proactief informeren van klanten (nieuw)
Invulling UWV ambitie en visie	Conform UWV/K&S brede ambitie voor persoonlijke een waardevolle dienstverlening met vrijheid in kanaalkeuze en ervaring van één UWV en met menselijke maat	Conform UWV/K&S brede ambitie voor persoonlijke een waardevolle dienstverlening met vrijheid in kanaalkeuze en ervaring van één UWV en met menselijke maat	Conform UWV/K&S brede ambitie voor persoonlijke een waardevolle dienstverlening met vrijheid in kanaalkeuze en ervaring van één UWV en met menselijke maat	Conform UWV/K&S brede ambitie voor persoonlijke een waardevolle dienstverlening met vrijheid in kanaalkeuze en ervaring van één UWV en met menselijke maat	Conform UWV/K&S brede ambitie voor persoonlijke een waardevolle dienstverlening met vrijheid in kanaalkeuze en ervaring van één UWV en met menselijke maat
Invulling UWV strategie	<ul style="list-style-type: none"> Conform UWV/K&S brede strategie rondom verbetering van de dienstverlening (o.a. dienstverleningsconcept) en onderliggende fundament (medewerkers, formulemanagement, slagvaardigheid) Omnichannel strategie: van self-service naar chat naar telefonie Inzet senior klantadviseur/klantregisseur t.b.v. menselijke maat en regie op de klantvraag over de divisies heen Data gedreven dienstverlening o.b.v. de klantreizen 	<ul style="list-style-type: none"> Conform UWV/K&S brede strategie rondom verbetering van de dienstverlening (o.a. dienstverleningsconcept) en onderliggende fundament (medewerkers, formulemanagement, slagvaardigheid) Omnichannel strategie: van digitale self-service (werkgeversportaal of Applicatie-2-Applicatie via Digipoort) naar assisted service chat naar full service telefonie Meer data-gedreven proactieve dienstverlening: bij werkgevers is benodigde dienstverlening goed te voorspellen 	<ul style="list-style-type: none"> Ordelijke vervangings- en verandertrajecten ter ondersteuning van het dienstverleningsconcept Toekomstvaste oplossingen (circa 10 jaar houdbaar) ICT tools als hefboom om bedrijf anders in te richten t.b.v. bedrijfsdoelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> Dienstverlening op vlak van kennismanagement en rapportage aan interne klant ter ondersteuning van het dienstverleningsconcept Inzichtelijk maken van KCC performance op basis van rapportages over klantcontact, klanttevredenheid, klantadviseurs en (opstartend) kanaal analyses 	<ul style="list-style-type: none"> Meer eigen personeel i.v.m. vasthouden en doorontwikkelen van kennis Leren & ontwikkelen van medewerkers (K&S Academie en STUDIO 4) Nieuwe regels rondom netto en bruto uren waardoor medewerkers meer ruimte krijgen voor leren, sparren, overleggen, etc.
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> Systemen niet ingericht vanuit de ondersteuning van klantadviseur: veel systemen nodig Opgeknijpte klantreizen (o.a. 1+2* lijn) waardoor geen drempelloze klantreis Onvoldoende handelingsmogelijkheden om klantcontact in één keer af te handelen Lastig om schrijnende gevallen te melden zodat er op geacteerd kan worden Kennisondersteuning is rigide en niet intuïtief. Vergt veel zoek- en klikwerk Kwetsbaarheid huidige systemen met storingen en foutgevoeligheid in nieuwe versies Losse kanalen (multi-channel) waardoor naadloos overstappen en kanaalsturing mist Beperkte analyse mogelijkheden op klantcontact, stuurinformatie ontbreekt Huidig cultuur klantadviseur sluit onvoldoende aan op toekomstige werkzaamheden 	<ul style="list-style-type: none"> K3CR is ingericht voor werknemers en onvoldoende ondersteunend voor werkgevers Geen ondersteuning voor schakelen tussen losse kanalen Teveel systemen nodig om klantbeeld te vormen, gebrek aan één centrale plek voor informatie Aanwezige data wordt niet slim gebruikt voor preventie van belletjes Stagnatie van de Digipoort ontwikkeling zorgt voor meer telefoontjes 	<ul style="list-style-type: none"> Complexiteit bestaande applicatie met meerdere applicaties voor zelfde voorziening Complex integratielandschap met veel point-2-point koppelingen Verouderde systemen, veel maatwerk, K3CR/Odigo niet upgradable Gebrek aan goede integratie tussen de kanalen Geen mogelijkheid om goede analyses te doen over verschillende kanalen Veel systemen nodig om klantbeeld te vormen Ontbreken van juiste tools ter ondersteuning van klantadviseurs, waardoor ook klantadviseurs vertrekken 	<p>Rapportages:</p> <ul style="list-style-type: none"> Complex applicatielandschap, waardoor benodigde data moeilijk te verzamelen is; tijdrovend Separate bronsystemen voor kanalen telefonie, chat, VDC, WMB Geen mogelijkheid voor rapportage over outbound telefonie ivm contractbeperkingen Kunnen niet over klantbeeld rapporteren (applicatie Klantbeeld is alleen-lezen schil) <p>Kennis management:</p> <ul style="list-style-type: none"> Grote hoeveelheid modelvragen waardoor voor klantadviseurs lastig doorzoekbaar (mist google-achtige zoekfunctionaliteit) Vele bronnen voor kennis en content waardoor beheer heel lastig is, soms ook leidend tot afwijkingen in wat online en aan klantadviseur getoond wordt Bovendien mist monitoring op relevantie van kennisartikelen Kennissystemen niet modulair opgebouwd waardoor beheer arbeidsintensief en foutgevoelig 	<ul style="list-style-type: none"> Als gevolg van omnichannel strategie wordt werk van klantadviseurs complex, met andere eisen aan adviseur zoals vakmanschap en ondernemerschap Hoog verloop van klantadviseurs is problematisch voor benodigde hogere kennisniveau Onduidelijk wat de impact zal zijn op benodigd aantal klantadviseurs Veel fluctuatie in benodigde KCC bezetting
Behoefte	<ul style="list-style-type: none"> Integraal Klantbeeld (ontsluiten klantgegevens inclusief interactie historie, zaken, etc.) Klantdetails en communicatievoorkeuren Interactiegeschiedenis Kennis management Stuurinformatie Web (self-service) Mobiele app (self-service) Chat Telefonie Videobellen VDC/WMB Outbound telefonie Omnichannel kanaal wisselen 	<ul style="list-style-type: none"> Integraal Klantbeeld (ontsluiten klantgegevens inclusief interactie historie, zaken, etc.) Interactiegeschiedenis Kennis management Stuurinformatie Web (self-service) Telefonie Outbound telefonie Omnichannel kanaal wisselen Digipoort (app2app) Klantportaal voor bedrijven 	<ul style="list-style-type: none"> Integraal Klantbeeld (ontsluiten klantgegevens inclusief interactie historie, zaken, etc.) Klantdetails en communicatievoorkeuren Interactiegeschiedenis Zaakoverzicht (Track& Trace over divisies) Zaak management (regie over vraag en klacht) Kennis management Intelligente klantanalyses & Campagne mgt (tbv proactieve dienstverlening) Web (self-service) Mobiele app (self-service) Chat Telefonie Omnichannel kanaal wisselingen Outbound telefonie 	<ul style="list-style-type: none"> Integraal Klantbeeld (ontsluiten klantgegevens inclusief interactie historie, zaken, etc.) Kennis management: <ul style="list-style-type: none"> één centrale bron voor beheer Feedback Slimme zoekfunctionaliteit Integratie in crm / slimme kennis suggesties Rapportages: <ul style="list-style-type: none"> Vereenvoudigd applicatielandschap Gebruiksvriendelijkere / modernere technologieën om rapportages en dashboards te maken Gebruiksgegevens medewerkerapplicatie Voorspellende analyses Intelligente klantanalyses & Campagne mgt (tbv proactieve dienstverlening) 	<ul style="list-style-type: none"> Meer vakmanschap/ondernemerschap klantadviseurs: <ul style="list-style-type: none"> Werving op basis van hogere eisen Van flexibele schil naar vaste aanstellingen Meer ruimte voor opleiding en ontwikkeling Meer focus op medewerker tevredenheid en loopbaanplanning tbv personeelsbehoud Optie voor thuiswerken als kans in schaarse arbeidsmarkt Medewerker juiste tools geven ter ondersteuning in dienstverlening, waaronder: <ul style="list-style-type: none"> Integraal Klantbeeld en interactie historie Kennis management Zaak management voor klantregisseur tbv regie over vraag en klacht Optie voor thuiswerken als kans in schaarse arbeidsmarkt, met goede thuiswerk voorzieningen Web (self-service) Mobiele app (self-service)
Prioritering	<ul style="list-style-type: none"> Omnichannel kanaalwissels Integraal klantbeeld Kennis management Mobiele App 	<ul style="list-style-type: none"> Goede ondersteuning van klantadviseurs Integraal Klantbeeld Kennis management 	<ul style="list-style-type: none"> Omnichannel kanaal wisselingen Integraal klantbeeld Standaardoplossingen Toekomstvaste oplossing Gemeenschappelijke voorzieningen Eén geïntegreerde tool voor de medewerker Ordelijk verandertraject 	<ul style="list-style-type: none"> Kennis management: een bron, feedback Rapportage: vereenvoudigd applicatielandschap 	Geen expliciete prioriteiten genoemd

...en vinden we gedeelde ambities, knelpunten en behoeftes

Kernactiviteiten (Missie)

- UWV zorgt voor landelijke uitvoering van de werknemersverzekeringen en voor arbeidsmarkt- en gegevensdienstverlening UWV door stimuleren van werk, indiceren van ziekte en arbeidsongeschiktheid, verzorgen van uitkeren, en gerelateerd gegevensbeheer
- De divisie Klant en Service is daarbij verantwoordelijk voor alle communicatie met klanten, én het continue verbeteren van de dienstverlening
- Het Klantencontactcentrum (KCC) verwerkt vragen van klanten

Klanten

- Werknemers
- Werkgevers

Klantprocessen

- Verwerken van vragen van klanten
- Verwerken van klachten van klanten
- Proactief infomeren van klanten (nieuw)

Ambitie/Visie

- Persoonlijke en waardevolle dienstverlening
- Mensen voelen zich goed en eerlijk geholpen, ervaren vrijheid in kanaalkeuze, vertrouwen UWV, vinden ons toegankelijk en ervaren ons als 1-UWV
- De menselijke maat is terug in onze dienstverlening en we zetten onze kennis in, om onze dienstverlening structureel te monitoren en te laten aansluiten op de verwachtingen

Strategie

Dienstverlening

- Implementatie van het dienstverleningsconcept (en regievoering UWV-breed)
- Een mensgerichte service transformatie
- Ontwikkelen en optimaliseren Klantreizen
- Klantsignaalmanagement (vroegtijdige onderkenning van klanten die in de knel zitten en daar doeltreffend op handelen)
- Menselijke maat en ook oog voor maatwerk voor diegenen die dat nodig hebben

Fundament

- Leren & ontwikkelen van medewerkers (K&S Academie en STUDIO 4)
- Formulemanagement (doorontwikkelen omnichannel strategie obv doelgroepen, van self-service naar assisted service)
- Slagvaardigheid (wendbare en adaptieve aanpak van activiteiten)

Knelpunten in dienstverlening

- Veel systemen nodig om klantbeeld te vormen, mist zelfs UWV-brede contacthistorie
- Opgeknijpte klantreizen (o.a. 1^e/2^e lijn) waardoor geen drempelloze klantreis
- Kennisondersteuning is rigide en niet intuïtief
- Verouderde systemen met storingsen, hoge beheerskosten en weinig flexibiliteit
- Losse kanalen (multi-channel) waardoor naadloos overstappen en kanaalsturing mist
- Veranderend functieprofiel klantadviseur in complexe arbeidsmarkt

Behoeftes in interactieafhandeling

- Integraal Klantbeeld (ontsluiten klantgegevens inclusief interactie historie, zaken, etc.)
- Klantdetails en communicatievoorkeuren
- Interactiegeschiedenis
- Self-service navigatiegeschiedenis
- Zaakoverzicht (Track& Trace over divisies)
- Zaak management (regie over vraag en klacht)
- Kennis management
- Stuurinformatie
- Intelligente klantanalyses & Campagne mgt (tbv proactieve dienstverlening)

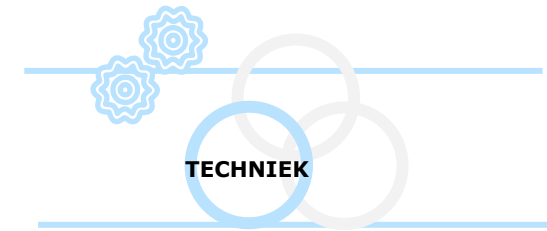
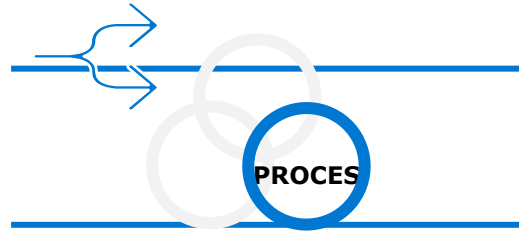
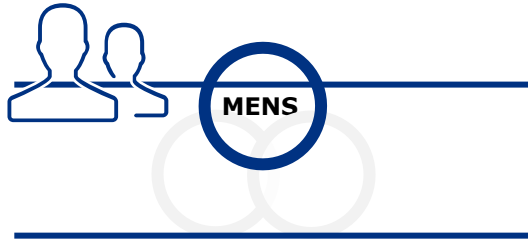
Behoeftes in interactiekanalen

- Web (self-service)
- Mobiele app (self-service)
- Chat
- Telefonie
- Videobellen
- VDC/WMB
- Outbound telefonie
- Omnichannel kanaal wisselen

Prioritering

Nog geen prioritering over perspectieven heen (dit wordt meegenomen in het onderdeel roadmap o.b.v. haalbaarheid en business waarde).

...ten aanzien van Mens, Proces en ondersteunende Techniek



- Meer **vakmanschap** en **ondernemerschap** tbv toenemende complexiteit van vragen
- Werving ook op basis van **hoger opleidingsniveau** (MBO > HBO) en empathische kwaliteiten
- Sturing op passende flexibele schil en **meer vaste aanstellingen**
- Meer ruimte voor **opleiding** en ontwikkeling
- Meer focus op **medewerker tevredenheid** en loopbaanplanning tbv personeelsbehoud
- Optie voor **thuiswerken** als kans in schaarse arbeidsmarkt

- Optimalisatie op basis van **klantreis***
- Van afhandelen individuele contact naar ook UWV-brede **regievoering** over klantvraag:
 - **Klantregisseur** voor zowel werknemers als werkgevers
 - Interne **accountmanager** voor grotere MKBers
- Toename van **proactieve dienstverlening**, zowel in bulk als meer data-gedreven
- Meer focus op **leercycli** t.b.v. continue verbetering van dienstverlening (o.a. klantsignaalmanagement)

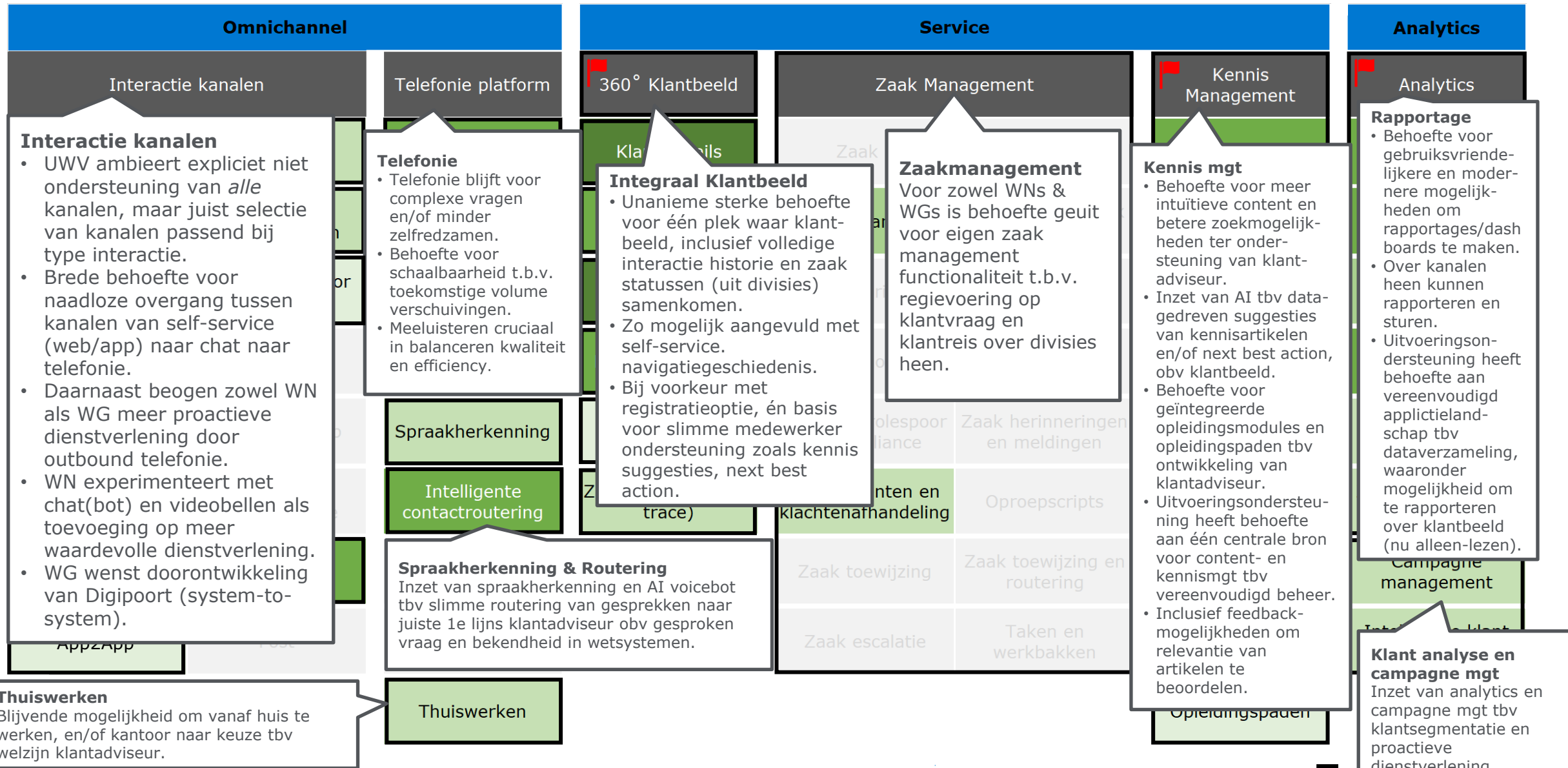
- **Naadloze overgang** van self-service web/app naar chat naar telefonie
- Experimenten met **nieuwe kanalen** als chat, chatbot en videobellen
- Juiste **medewerker ondersteunende tools** met integraal klantbeeld, zaakmanagement voor regievoering, kennisbank en stuurinformatie
- Inzet **AI** voor slimme routing, suggestie kennisartikelen en 'next best action'
- **Wendbaarheid** systemen tbv innovatie

...en specifieke Contact Center functies*

Omnichannel		Service		Analytics			
Interactie kanalen		Telefonie platform	360° Klantbeeld	Zaak Management	Analytics		
Telefonie	Video bellen	Telefonie platform	Klant details	Zaak Lifecycle Management	Klantcontact analyse		
Outbound telefonie	Omnichannel kanaalwisselen	Oproep doorverbinden	Communicatie voorkeuren	Vraag afhandeling	Automatische zaak creatie en update	Veel gestelde vragen	Klanttevredenheid enquêtes
Web (self-service)	Klantportaal voor bedrijven	CTI Integratie	Interactie geschiedenis	Zaak prioritering	Wachrijbeheer	Artikel publicatie en beoordeling	Werknemer rapportages
VDC/WMB	e-mail	Meeluisteren	Klantsegmentatie	Zaak categorisering	Zaak sjabloon en bijlagen	Suggestie van kennisartikelen	Kanaal analyse contactmomenten
Mobiele app	SMS/Whatsapp	Spraakherkenning	Self-service navigatie	Zaak controlespoor & compliance	Zaak herinneringen en meldingen	Zoekfunctie in kennisartikelen	Oproeplogboeken
Medewerker chat	Sociale klantenservice	Intelligente contactrouting	Zaakstatus (track & trace)	Complimenten en klachtenafhandeling	Oproepscrijpts	Content beheer incl. goedkeuring procedure	Zaak management rapportages
Live agent chat	Chatbot	Aanvraag Automatisering		Zaak toewijzing	Zaak toewijzing en routing	Zaak oplossende artikelen	Campagne management
App2App	Post	Opname & kwaliteit		Zaak escalatie	Taken en werkbakken	Opleidingsmodules	Intelligente klant analyses
		Thuiswerken				Opleidingspaden	

*Deloitte's 'best practice' Contact Center Capability Map is gebruikt als kapstok om de geïdentificeerde behoeftes te classificeren. Het model geeft een totaaloverzicht van mogelijke en gangbare CC-functies / vaardigheden in het nastreven van klantgerichte strategieën.

...en specifieke Contact Center functies*



*Deloitte's 'best practice' Contact Center Capability Map is gebruikt als kapstok om de geïdentificeerde behoeftes te classificeren. Het model geeft een totaaloverzicht van mogelijke en gangbare CC-functies / vaardigheden in het nastreven van klantgerichte strategieën

...met ook voor de realisatie randvoorwaardelijke behoeftes

Informatiehuishouding op orde

De betrouwbaarheid en beschikbaarheid van onze informatievoorziening is essentieel voor de dienstverlening van UWV. Goed werkende en **storingsvrije systemen** zijn een randvoorwaarde voor de dienstverlening aan klanten en de ondersteuning van medewerkers. Ook dient de KCC oplossing **compatibel met de kantoor-automatisering** (o.a. Citrix) te zijn.

Daarnaast stelt de invulling van de geïnventariseerde behoefte voor Contact Center functies ook eisen aan de het omliggende landschap. Zo is de realisatie van een integraal klantbeeld gebaat bij een **vereenvoudigd applicatielandschap** en een **modern service-georiënteerde architectuur**.

Inspiratie

Meerdere geïnterviewden hebben aangegeven inspiratie op prijs te stellen ten aanzien van wat **technologie leveranciers** tegenwoordig te bieden hebben als ook hoe **andere organisaties** hun dienstverlening **innoveren**. Die inspiratie kan dan voedend zijn bij het (scherper) vaststellen van de eigen behoefte voor contact center functies en verbetering van de dienstverlening.

Toekomstvast en wendbare oplossing

De wereld om ons heen verandert snel, zo ook de verwachtingen van onze klanten als ook technologische mogelijkheden om de dienstverlening te innoveren. De beoogde KCC oplossingen worden voor **langere termijn** (10+ jaar) aangeschaft en dienen daarom te kunnen **meebewegen** met deze veranderingen. Ook al weten we vandaag nog niet wat de wensen van morgen zijn. Toekomstvastheid en wendbaarheid zijn daarom randvoorwaardelijk bij de keuze van de oplossing.

Ordelijk verander traject

De vervanging van de Contact Center infrastructuur en CRM voorziening dient ordelijk te verlopen. **Business continuïteit** is essentieel want de 'winkel blijft open tijdens de verbouwing'.

...en in lijn met de wereldwijde Contact Center trends

Contact Centers worden **strategische bedrijfsonderdelen** en vormen het hart van de klantervaring. Met de deze verschuiving is het van cruciaal belang om te investeren in functies zoals **AI, automatisering en ondersteuning van medewerkers** om de dienstverlening en klantervaring te verbeteren en steeds complexere interacties met de klant mogelijk te maken.

Uit onze 2021 [Deloitte Global Contact Center Enquête Survey](#) blijkt:

Klantbeleving (85%) en verbeterde dienstverlening (78%) staan bovenaan de lijst van grootste investeringsgebieden.



75%

verwacht cruciale technologieën in de dienstverlening voor 2023 naar **cloud** te brengen t.b.v. **wendbaarheid**.



79%

Is van plan om te **investeren in AI**, terwijl slechts 1 op 4 zegt dat AI tot dusver aan verwachtingen heeft voldaan.



77%

adopteert of versnelt hun **thuiswerk** programma's met **gedistribueerde werkplekken** als nieuwe normaal.



60%

boekt vooruitgang met koppelen van kanalen, terwijl slechts 11% een **naadloze kanaalwisseling** kan bieden.



× 2

verdubbeling van het percentage van leiders dat **waarde creatie** en als top prioriteit bestempelt.



- 1/3

het percentage van leiders dat **kostenverlaging** als topprioriteit heeft **daalt met 32%**.



Deloitte Digital heeft tussen november 2020 en februari 2021 wereldwijd contact center managers ondervraagd over de huidige staat van hun organisatie en wat zij denken dat hun organisatie de komende twee jaar zal doen. De respondenten vertegenwoordigden 135 organisaties met het hoofdkantoor in 14 landen in zes regio's, actief in 9 sectoren (consumenten- en industriële producten, energie en hulpbronnen, telecom en media, financiële diensten, Life Sciences en gezondheidszorg, Publieke sector/Rijksoverheid) in zowel B2C als B2B dienstverlening.



Oplossingen

Inleiding

De mogelijke oplossingen en oplossingsrichtingen voor de Contact Center Functies, waarvoor de geïnterviewden hebben aangegeven de meeste behoefte te hebben, zijn vastgesteld in samenwerking met UWV Architect en Business Analyst. Voor elke CC-functie is in kaart gebracht:

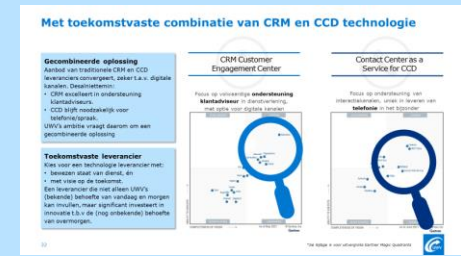
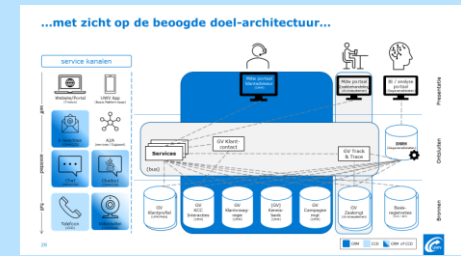
- De waarde van de beoogde oplossing voor K&S en haar cliënten
- Beschrijving van de huidige oplossing en in welke mate deze wel of niet voldoet
- Overzicht van de lopende initiatieven
- Uiteenzetting van mogelijke oplossingen met indicatie van realiseerbaarheid
- Beoogde divisie voor de realisatie van de oplossing

Daarbij is rekening gehouden met geldende IV architectuur principes, in het bijzonder de inzet van gemeenschappelijke voorzieningen, gebruik gestandaardiseerde en vervangbare bouwblokken, voorkeur hergebruik boven standaard boven maatwerk oplossingen, en ten alle tijden medewerker ondersteunend.

In dit hoofdstuk:

- Een compleet **overzicht van de oplossingen** per functie
- Visuele weergave van de **doelarchitectuur** voor het KCC van de toekomst
- Toelichting van **waarde** voor de klant en klantadviseur in de klantreis
- **Visie** op de markt voor passend **ondersteunende technologie**

CC Functie	Oplossing	Realisatie
Service
...





Voor elke Contact Center functie een beschikbare oplossing

CC-Functie	Waarde	Oplossing	Afhankelijkheden	Realiseerbaar	Div.
Interactiepalet: Inbound telefonie	Klanten dienen blijvend de mogelijkheid te houden hebben om met hun vragen via traditionele telefonie naar het UWV te kunnen bellen. Op basis van het dienstverleningsconcept en omnichannel strategie is de verwachting dat het aantal telefoontjes in toekomst afneemt, maar gespreksduur toeneemt.	1 Inzet van nieuwe CCD voorziening voor het Klant Contact Centrum ten behoeve van massaal inbound telefonie.	Huidige CCD contract met leverancier Odigo eindigt 1/1/2023 KWNT	3 jaar	K&S
Interactiepalet: Video Bellen	Videobellen kan behulpzaam zijn bij het werken met de menselijke maat en daarmee een mogelijk nieuwe toevoeging op de omnichannel strategie t.b.v. meer waardevolle dienstverlening. Inzetmogelijkheden voor ingeplande (op afspraak) contactmomenten, mogelijk ook ad hoc.	2 Korte termijn: beschikbaar maken van beeldbellen conform uitkomsten vooronderzoek beeldbellen. 3 Doelarchitectuur: Videobellen als standaard geïntegreerd onderdeel van gemeenschappelijke nieuwe CRM of CCD voorziening.	Vooronderzoek Beeldbellen CCD aanbesteding (2023-2025) Aanbesteding vervanging K3CR (2022)	1 jaar 4 jaar	K&S
Interactiepalet: Liveagent web chat	Laagdrempelig interactiekanaal voor klanten om direct vanaf de webpagina waar hun vraag ontstaat deze te stellen aan een klantadviseur.	4 Korte termijn: Doorontwikkelen huidige chat oplossing of nieuwe chat oplossing aanschaffen of eventueel zo laten (project 'Doorontwikkelen chat'). 5 Doelarchitectuur: Chat als standaard geïntegreerd onderdeel van gemeenschappelijke nieuwe CRM of CCD voorziening.	Odigo en iAdvice (leverancier huidige chat oplossing) CCD aanbesteding (2023-2025) Aanbesteding vervanging K3CR (2022)	2 jaar 3 jaar	K&S
Interactiepalet: Chatbot	Chatbots en/of Virtuele Assistenten bieden onbeperkte beschikbaarheid (24/7) en capaciteit voor beantwoording van standaard vragen (inclusief vragen die kunnen helpen naar de juiste klantadviseur te routeren). De daarmee beschikbaar komende menselijke capaciteit kan worden ingezet bij complexe vragen of noodzakelijk persoonlijke ondersteuning.	6 Korte termijn: Lopend initiatief Pilot Chatbot waarin ervaring wordt opgedaan met inzet van chatbot. 7 Doelarchitectuur: Chat én chatbot als standaard geïntegreerd onderdeel van gemeenschappelijke nieuwe CRM of CCD voorziening.	KOA Voortgang KOA Klantverzoek CCD aanbesteding (2023-2025) Aanbesteding vervanging K3CR	1 jaar 4 jaar	K&S
Interactiepalet: Outbound telefonie	Outbound telefonie stelt UWV instaat om telefonisch uit te reiken naar burgers en bedrijven ten behoeve van terugbelverzoeken én proactieve dienstverlening. Zowel in bulk op basis van bellijsten als meer data-gedreven op basis van life-events en indicatoren uit klantbeeld.	8 Nieuwe gemeenschappelijke CCD voorziening o.b.v. modern en standaard in de markt verkrijgbare Contact Center oplossing.	Huidige CCD contract met leverancier Odigo eindigt 1/1/2023 KWNT	3 jaar	K&S
Interactiepalet: VDC/WMB	VDC/WMB geven klanten te mogelijkheid om 24/7 vanaf de portalen op een veilige manier digitaal berichten met het UWV te uit te wisselen, waaronder uitgebreide vragen aan het UWV.	9 Digitaal berichtenverkeer als standaard geïntegreerd onderdeel van gemeenschappelijke nieuwe CRM of CCD voorziening, waarbij aansluiting wordt gezocht bij KIA/KOA principes en huidige VDC/WMB samengevoegd tot één oplossing.	KOA Klantcontact	2 jaar	K&S & WB
Interactiepalet: Omnichannel	Naadloze overgang tussen kanalen van self-service naar assisted chat naar full service telefonie. Klanten moeten altijd vanuit hun voorkeurskanaal kunnen communiceren en naar wens eenvoudig van kanaal kunnen wisselen, waarbij context en informatie uit eerder voorgaand kanaal mee gaat.	10 Nieuwe CCD voorziening of geïntegreerd platform o.b.v. modern en standaard in de markt verkrijgbare combinatie van Contact Center en CRM oplossing.	CCD aanbesteding (2023-2025) Aanbesteding vervanging K3CR Integraal Klantbeeld	4 jaar	K&S
Telefonieplatform	Ondersteuning van (inbound en outbound) telefonie kanalen met spraak-specifieke functies (CTI, doorverbinden, meeluisteren etc.) t.b.v. proactieve dienstverlening en full service dienstverlening voor complexe vragen en/of minder zelfredzamen. Behoeft voor schaalbaarheid t.b.v. toekomstige volume verschuivingen.	11 Nieuwe gemeenschappelijke CCD voorziening o.b.v. modern en standaard in de markt verkrijgbare Contact Center oplossing ter ondersteuning van spraak-specifieke Contact Center functies.	Huidige CCD contract met leverancier Odigo Vervanging K3CR- CTI-integratie met CRM KWNT	3 jaar	K&S
Intelligente contactroutering	Het slim en gebruiksvriendelijk in één keer juist routeren van telefoontjes naar de juiste klantadviseur zodat klant zoveel mogelijk bij eerste contactmoment kan worden geholpen.	12 Vervanging huidige routerings functionaliteit op basis van geïntegreerd platform o.b.v. modern en standaard in de markt verkrijgbare combinatie van Contact Center en CRM oplossing, inclusief voicebot om mede op basis van ingesproken klantvraag vaker en sneller in één keer bij de juiste klantadviseur gerouteerd te krijgen.	VKCC: vervanging en aanbestedingstraject Vervanging K3CR t.b.v. bepalen belgroep Nieuwe GVI vervangende service	3-4 jaar	K&S
Spraakherkenning	Spraakherkenning biedt mogelijkheden om op basis van ingesproken vragen slimmer/beter te routeren. Ook kan spraakherkenning worden ingezet t.b.v. automatisch vastleggen gespreksverslagen, en in de analyse en monitoring van klantcontact t.b.v. verbetering dienstverlening.	13 Spraakherkenning als standaard geïntegreerd onderdeel van gemeenschappelijke nieuwe CCD voorziening.	IVR Dient onderdeel te zijn van nieuwe CCD voorziening	4-5 jaar	K&S
Integraal klantbeeld	Het integraal klantbeeld biedt een volledig rol gebaseerd overzicht van klantgegevens op één plek. Voor klantadviseurs ten behoeve van snel en betrouwbare uitvoeren van hun (klant) taken en bieden van persoonlijke ondersteuning. Voor klanten ten behoeve van self-service inzicht in eigen situatie bij UWV.	14 Korte termijn: doorontwikkeling Klantbeeld Werknemer en Werkgever. 15 Doelarchitectuur: Service-architectuur met presentatie klantbeeld in primaire medewerker applicatie.	Beschikbaarheid data divisies IV capaciteit Doelarchitectuur E-Dienstverlening	<1 jaar 5 jaar	K&S
Klant details	Basis klantgegevens (BSN, Loonheffingnr, NAW, etc.) met contactgegevens van klanten. Dient tevens voor unieke identificatie en als kapstok voor het integrale klantbeeld.	16 Blijvend gebruik van UPA en Polis als bronadministratie voor primaire klantgegevens van respectievelijk werknemers en werkgevers.	Vervanging K3CR	2 jaar	GD
Communicatievoorkeuren	Registratie van en inzicht in de contactvoorkeuren (conform wet EBV) van klant, als onderdeel van integraal klantbeeld, zodat communicatie via het voorkeurskanaal van klant kan plaatsvinden.	17 Gemeenschappelijke voorziening voor Communicatievoorkeuren o.b.v. standaard in de markt verkrijgbare klantinteractie ("CRM") oplossing.	KlantContactVoorkeuren / Meldingen Vervanging K3CR	2 jaar	K&S





Voor elke Contact Center functie een beschikbare oplossing

CC-Functie	Waarde	Oplossing	Afhankelijkheden	Realiseerbaar	Div
Interactie geschiedenis	Inzicht in alle contactmomenten van UWV met de klant over kanalen en divisies heen, biedt klantadviseurs (en overige medewerkers in contact met klant) de mogelijkheid een meer persoonlijke ondersteuning te bieden en menselijke maat te hanteren.	18 Gemeenschappelijke voorziening voor Interactie geschiedenis vanuit KCC o.b.v. standaard in de markt verkrijgbare klantinteractie ("CRM") oplossing, aansluitend op toekomstige doelarchitectuur o.b.v. KOA Klantcontact.	Ontwikkeling doelarchitectuur KOA Klantcontact	4 jaar	K&S
Self-service navigatie	Inzicht in de surfgeschiedenis van een klant op het self-service portal helpt een klantadviseur een klant beter te helpen door inzicht te hebben waar de client in het self-service kanaal op vast loopt. Ook kan deze data gebruikt worden om de website te verbeteren.	19 Alleen actieve sessie/pagina meesturen vanuit geïnitieerde chat. 20 Laatste sessie/pagina (waarbij klant met DigiD was ingelogd) opslaan in nog te bepalen systeem (CRM, KOA of CCD) en deze tonen in CRM/Klantbeeld als klant contact opneemt.	Gekozen chat oplossing AVG	0 jaar	K&S
Klantsegmentatie	Door meer doelgroepen te specificeren en deze in het klantbeeld op te nemen kan de dienstverlening beter inspelen op verschillende doelgroepen en verschillende wensen hiervan.	21 Vastleggen in klantprofiel in gemeenschappelijke voorziening o.b.v. standaard in de markt verkrijgbare klantinteractie ("CRM") oplossing.	VKCC: Vervanging K3CR	2 jaar	K&S
Zaakstatus (track & trace)	Inzicht in de status van lopende zaken (veel voorkomende vraag) als onderdeel van het integraal klantbeeld. Inzichtelijk via het self-service kanaal zal dit het aantal telefoontjes met statusvragen naar beneden brengen. Inzichtelijk in het integraal klantbeeld kan klantadviseur sneller (status)vragen beantwoorden.	22 Realisatie lopend initiatief "Track & Trace" (ook bekend als Voortgang als onderdeel van het project Werken met Zaken) met presentatie in integraal klantbeeld voor klantadviseur (Klantbeeld) en klant (self-service portaal).	Werken met Zaken (ontwikkeling van functionaliteit)	2 jaar	EW
Zaakmanagement (Regie op klantvraag)	Ondersteuning bij de inhoudelijke afhandeling en sturing op doorlooptijden van steeds complexer worden de vragen aan het KCC, en mogelijk klachten. Zaakmanagement staat klantadviseurs en klantregisseurs in staat om regie te nemen over een klantvraag en klantreis, over divisies heen, t.b.v. drempelloze en waardevolle dienstverlening.	23 Gemeenschappelijke voorziening voor Klantvraagregie o.b.v. standaard in de markt verkrijgbare klantinteractie ("CRM") oplossing.	Vervanging K3CR	2 jaar	K&S
Analytics	Gebruiksvriendelijke en modernere mogelijkheden om rapportages en dashboards te maken over klantcontact, klanttevredenheid, klantadviseurs en kanalen te behoeve van operationele stuurinformatie en continue verbetering van de dienstverlening.	24 Gemeenschappelijke DWH voorziening van Gegevensdiensten voor beleids/en management rapportages. 25 Operationeel stuurinformatie vanuit operationele systemen (CCD / vervanger K3CR). 26 Inzet van gemeenschappelijke DWH tooling van Gegevensdiensten t.b.v. klantanalyse.	Datafabriek Vervanging K3CR & Odigo	2 jaar	K&S
Intelligente klant analyse & campagne management	Herkennen van indicatoren voor (al dan niet tijdelijk) minder zelfredzaamheid en impactvolle life-events ten behoeve van proactief benaderen (bv middels Campagne Management) van hulpbehoevenden en/of next best action bij actief contact. Hierdoor kunnen vragen en/of problemen bij klanten worden voorkomen.	27 Inzet van gemeenschappelijke DWH tooling van Gegevensdiensten t.b.v. klantanalyse. 28 Gemeenschappelijke voorziening voor Campagne Mgt o.b.v. standaard in de markt verkrijgbare klantinteractie ("CRM") oplossing. 29 Onderzoek mogelijkheden van AI voor dienstverlening binnen CRM oplossing tbv real-time next best action.	Datafabriek Integratie met telefonieplatform Klantreizen en klantsignalen	<1 jaar 3 jaar 5+ jaar	K&S
Kennis management	Eenduidige en consistente informatieverstrekking richting klanten, ongeacht welke interactiekanaal er wordt gebruikt (bijv. website/portalen, chat, telefonie) en betere kennisondersteuning van klantadviseurs t.b.v. deskundige en waardevolle dienstverlening bij steeds complexer wordende klantvragen.	30 Kennismanagement oplossing geïntegreerd in klantadviseur primaire medewerker applicatie, op basis van standaard in de markt verkrijgbare 'CRM' oplossing. 31 Eén centraal CMS voor redactie, beheer en onderhoud van content en kennisartikelen op basis van modern en standaard kennismanagement oplossing uit de markt. Aan te wenden door lopend initiatief Aanbesteding CMS of te onderzoeken/overwegen positionering van CRM gebaseerde kennismanagement oplossing.	Vervanging K3CR Aanbesteding CMS	2-5 jaar 2 jaar	K&S
Interactiepalet: Web (self-service)*	Klanten hebben steeds meer behoefte aan het zelf oplossen van hun zaken. Website en werknemersportaal waar zowel werkgevers als werknemers via self-service op elk willekeurig moment (24/7) zelf hun behoefte kunnen vervullen, waarbij informatie en formulieren makkelijk te vinden zijn, en duidelijk te volgen zijn.	Doorontwikkeling bestaande portalen (onder verantwoordelijkheid van Digitale Dienstverlening en IV Online).	Geen	NTB	K&S
Interactiepalet: Mobiele app*	Een goede mobiele app waarbij self-service geoptimaliseerd is voor gebruik op mobiele telefoon. Klanten hebben steeds meer behoefte aan het zelf oplossen van hun zaken. Veel cliënten doen dit bij voorkeur vanaf hun mobiele telefoon, op een moment en plek (bv onderweg) dat hun schikt.	Doorontwikkeling van UWV app op basis van Basis Platform App diensten (o.a. toevoeging chat, afspraken, videobellen)	Oplossingen die gekozen gaan worden m.b.t. Chat en Beeldbellen	NTB	K&S (Online)
Interactiepalet: A2A*	Werkgevers interacteren bij voorkeur middels de eigen systemen met het UWV. Door systemen direct te laten interacteren met elkaar, worden gegevens gestructureerd aangeleverd, fouten voorkomen en wordt een snelle dienstverlening voor werkgevers bewerkstelligd.	Doorontwikkeling A2A op basis van Digipoort en servicegerichte architectuur. Nader te bepalen welke functionaliteiten/gegevensuitwisselingen wenselijk zijn.	K&S is verantwoordelijk voor het aanbieden van de functionaliteit aan werkgevers. Verantwoordelijkheid ligt bij overige divisies	NTB	K&S
Interactiepalet: UWV medewerker chat*	Ruggespraak, kort overleg en connectie houden met collega's is belangrijk voor medewerkers van het K&S. Vooral ook tijdens of na meer complexe en/of lastige klantgesprekken. De behoefte voor UWV medewerker chat wordt bovendien versterkt door thuiswerken.	Inzet en doorontwikkeling van huidige MS teams applicatie. Duidelijke richtlijnen en ondersteuning vanuit teamleiders kan het gebruik hiervan stimuleren.	Thuiswerken KWNT	<1 jaar	ICT
Thuiswerken*	De nieuwe ontwikkeling van rondom werken op afstand zorgen voor uitdagingen rondom het faciliteren van een goede werkomgeving, het binden met collega's en het monitoren van het werk. Ook biedt thuiswerken veel kansen op de krappe arbeidsmarkt met meer mogelijkheden voor flexibel, en elders werken.	Medewerkers kunnen zelf kiezen waar en wanneer zij hun werk doen (KCC, ander kantoor of thuis), en hebben een ondersteunde werkplek die locatieafhankelijk is. Voorzieningen dienen aan te sluiten op KWNT, en ondersteunen in aansturing (stuurinfo en meeluisteren), ruggespraak (medewerker chat) en opleiden op afstand.	KWNT, Kennismanagement Analytics Medewerker chat	<1 jaar	C-ICT



...als ook voor de randvoorwaardelijke behoeftes

Informatiehuishouding op orde

De beoogde KCC oplossingen dienen ten behoeve van de betrouwbaarheid en beschikbaarheid te voldoen aan geldende **IV-Kaders en**

architectuurprincipes. Hieronder vallen in het bijzonder:

- inzet van gemeenschappelijke generieke voorzieningen,
- gebruikmakend van gestandaardiseerde en vervangbare bouwblokken,
- voorkeur voor hergebruik en standaard boven maatwerk,
- passend binnen cloud-beleid,
- gebruik van open standaarden en regie op data (o.a. toegang en AV compliance).

Daarnaast dient de keuze van technologie getoetst te worden met **KWNT** voor comptabiliteit met de kantoorautomatisering.

Governance en prioritering op vereenvoudiging van het applicatie- en integratielandschap is noodzakelijk om behoefte voor integraal klantbeeld in te vullen.

Toekomstvast en wendbare oplossing

Ten behoeve van toekomstvastheid en wendbaarheid heeft een **standaard oplossing uit de markt** de voorkeur (ook conform bestaande IV-kaders) boven maatwerk. Standaard oplossingen bieden naast betrouwbaarheid en snelheid van implementatie namelijk voordeel dat de leverancier de software en functionaliteit up-to-date houdt. Dat stelt uiteraard ook eisen aan de keuze van de leverancier, met voorkeur voor een **gerenommeerde leverancier** met visie op toekomst en bewezen innovatiekracht.

Tijdens en na implementatie van de gekozen technologie is het bovendien noodzakelijk dat de inrichting van de oplossing zo dicht mogelijk bij de standaard blijft. Alleen dan blijft de standaard oplossing ook in de toekomst toekomstvast en wendbaar. **Governance op de architectuur** is hier essentieel, waarbij bijvoorbeeld elk maatwerkvoorstel ter goedkeuring wordt voorgelegd.

Inspiratie

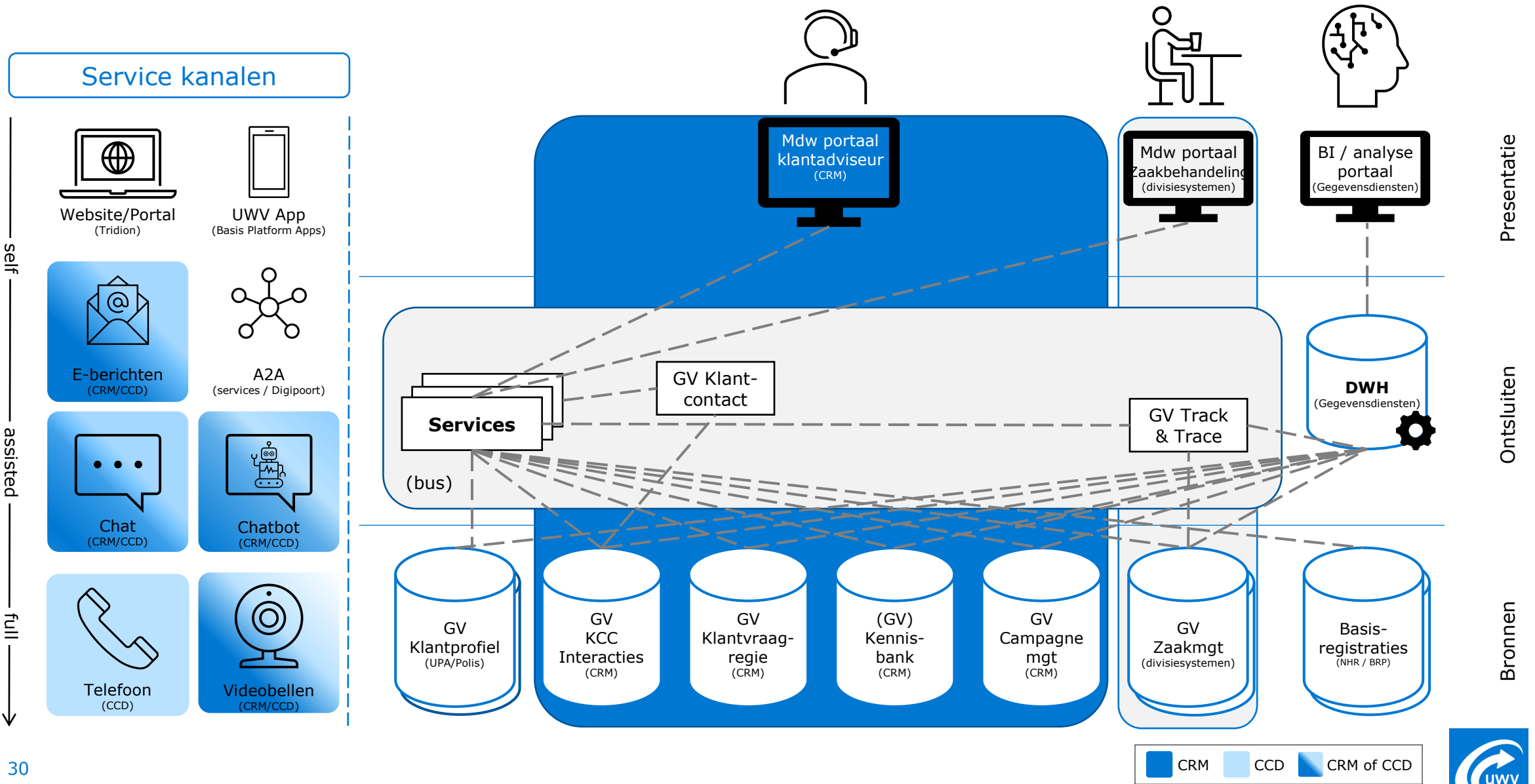
Organiseren van inspiratiesessies:

- **Marktconsultatie** met technologie leveranciers: geeft inzicht in de 'state-of-the-art', de mogelijkheden die standaard oplossingen uit de markt tegenwoordig te bieden hebben voor de innovatie van de dienstverlening,
- **Bedrijfsbezoeken**: biedt inzicht in hoe andere organisaties hun dienstverlening innoveren, alsmede hun ervaringen en leringen zij hieruit hebben getrokken.

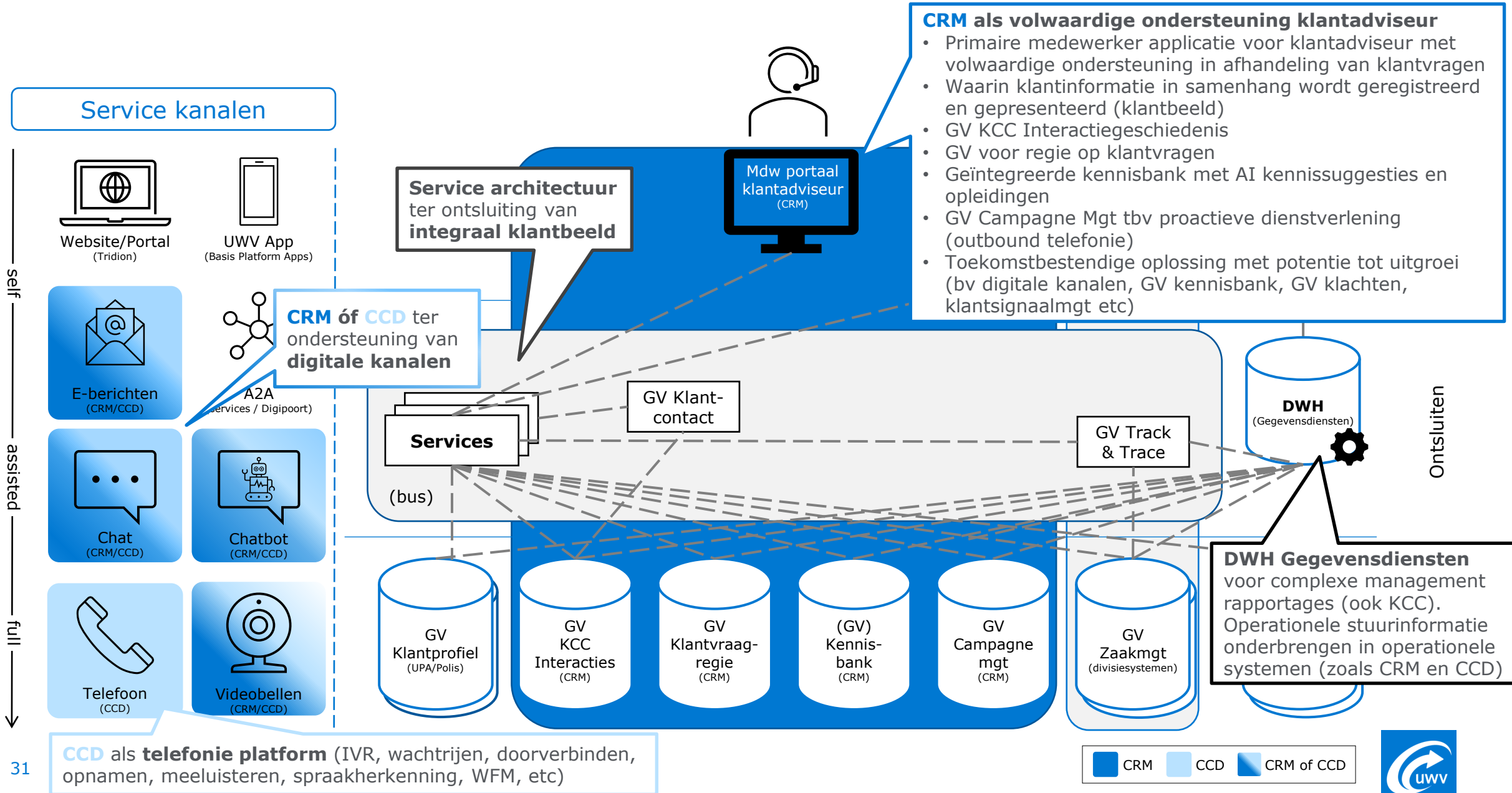
Ordelijk verander traject

Om de overgang naar nieuwe KCC technologie soepel te laten verlopen ('business as usual') dient een goede **transitie architectuur** te worden uitgewerkt, inclusief fall-back scenario's. Niet alleen voor de technologie, maar met ook de nodige aandacht voor **verandermanagement** (organisatorische en menselijke aspect) van de transitie. Gezien de grote afhankelijkheden met andere divisie, lopende initiatieven en beperkte IV capaciteit is bovendien gedegen **portfolio-management** essentieel.

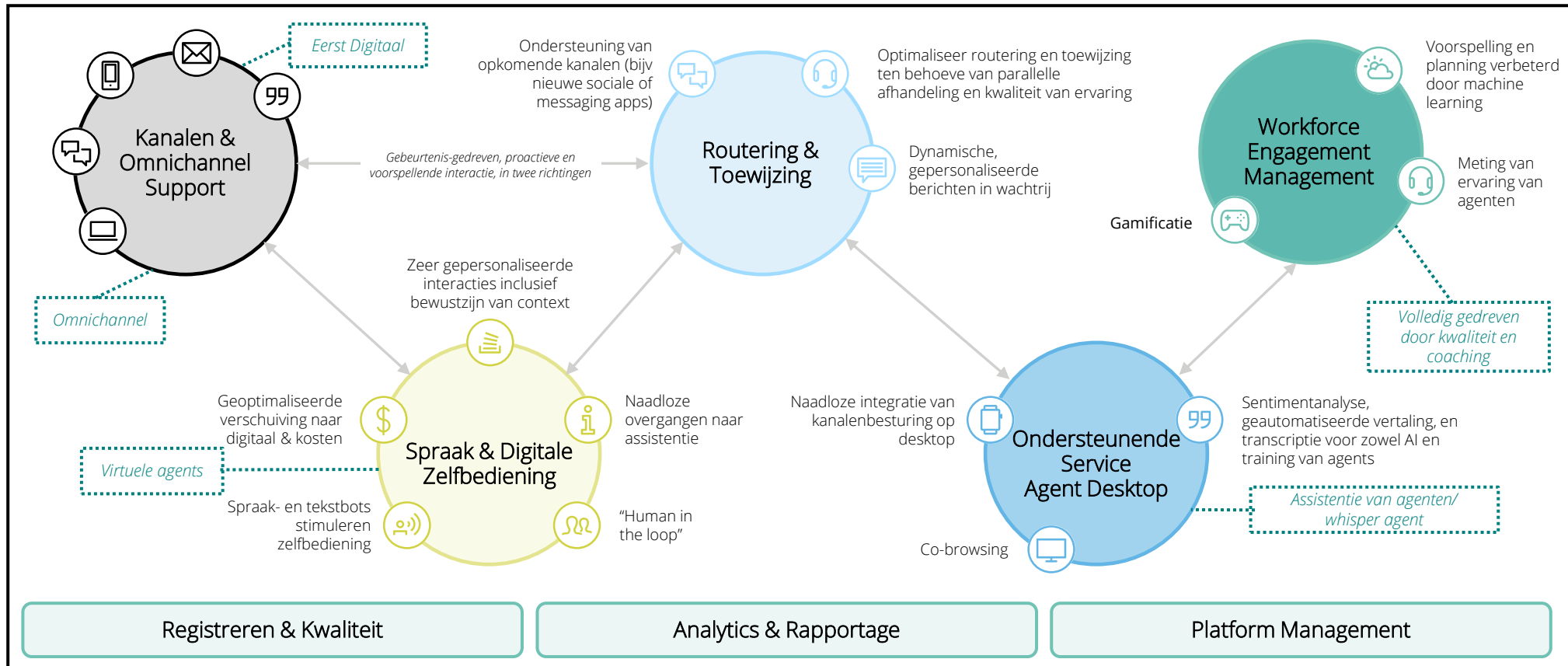
...met zicht op de beoogde doelarchitectuur...



...met zicht op de beoogde doelarchitectuur...



...voor het Klant Contact Centrum van de toekomst



Verkoop Partners Werknemers

KLANT ERVARING ORKESTRATIE, INTEGRATIE EN ANALYTICS

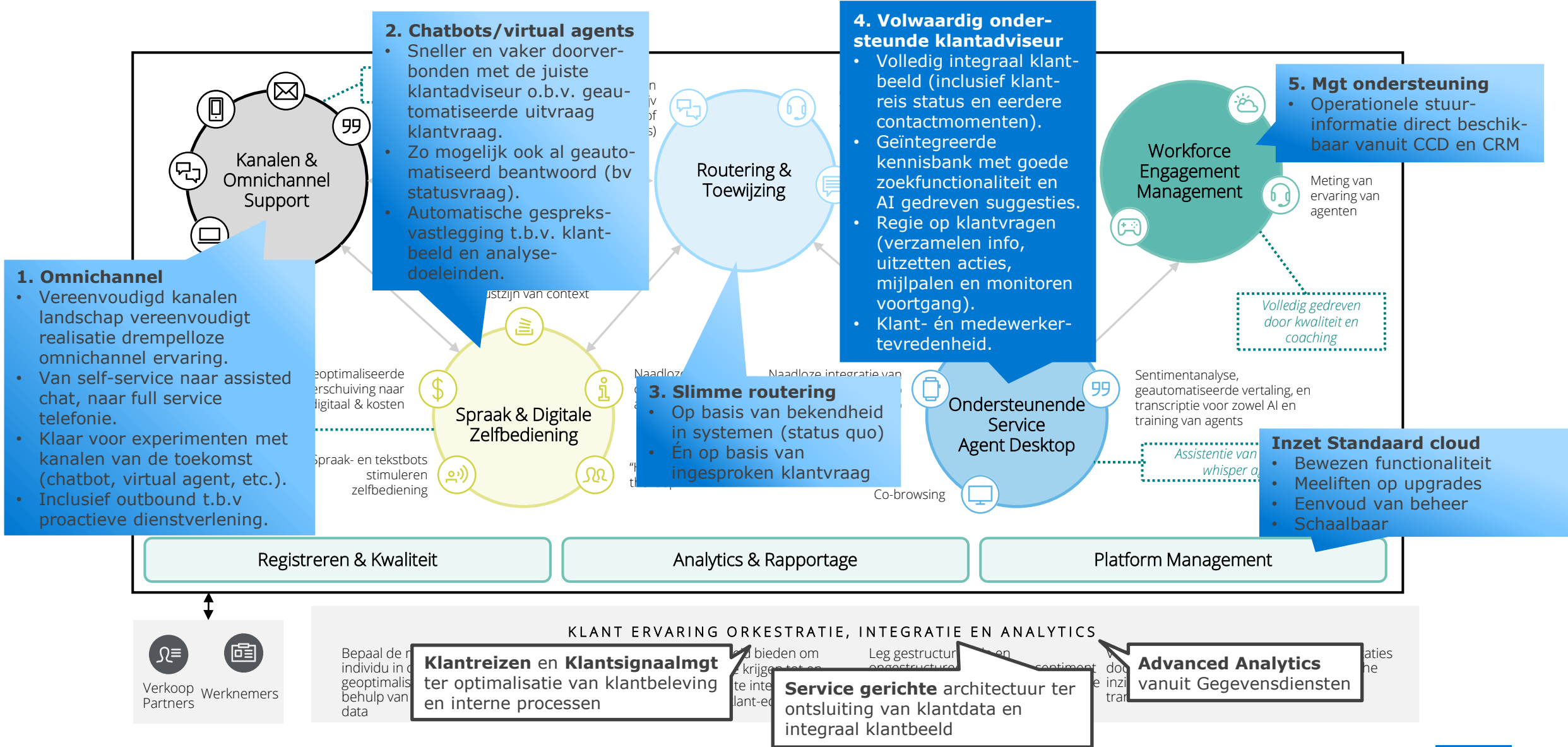
Bepaal de meest waardevolle manier om met elk individu in contact te komen, voortdurend geoptimaliseerd door middel van analyses met behulp van gestructureerde en ongestructureerde data

Mogelijkheid bieden om toegang te krijgen tot en naadloos te integreren in het bredere klant-ecosysteem

Leg gestructureerde en ongestructureerde data en sentiment vast en handel ernaar om dynamische aansturing van de klantreis te stimuleren

Verbeter voortdurend de ervaring en prestaties door het leveren van real-time en historische inzichten en het ondersteunen van digitale transformatie.

...voor het Klant Contact Centrum van de toekomst



*In Deloitte's visie orchestreert het Contact Center of the Future (CCoF) alle aspecten van het Contact Center model, van strategie, klantbeleving (CX) en kanalen naar processen, uitvoering, data en technologie.



...met waarde voor klant én klantadviseur

Inkomend signaal



1

Uitvragen klantvraag & routing

2



Informatie uitzoeken



3a

Uitzetten in 2^e lijn



3b

Terugkoppeling naar burger en bedrijf

4



Afsluiten vraag



5



Ik heb contact via mijn **voorkeurskanaal** en **switch naadloos** van self-service naar assisted chat en full service telefonie. Soms word ik zelfs **proactief** benaderd!

Ik **werk** en **ontwikkel** mijn **vakmanschap flexibel** en **hybride** vanuit huis of vanuit kantoor in de buurt.



Ik word met **chatbot/voicebot** sneller en vaker in één keer goed **doorverbonden**, en soms zelfs al **direct geholpen**.



Mijn situatie wordt herkend en ik word daarmee sneller en beter **gehoord en gezien**.

Ik word écht ondersteund, met **integraal klantbeeld** en **slimme kennisbank**.



Ik neem **eigenaarschap** over de **klantvraag**, verzamel zelf informatie uit 2e lijn en monitor voortgang.



Ik word teruggebeld door zelfde klantregisseur en ervaar een **'warme' band**.

Ik beantwoord zelf de klantvraag en verzeker mij ervan dat deze volledig is beantwoord.



Ik ben **goed geholpen** en kijk terug op een **positieve ervaring!** Ik merk dat het UWV werkt als 1 organisatie.

Ik heb de klant **goed geholpen** en ben **trots** op ons werk!



Met toekomstvaste combinatie van CRM en CCD technologie

Gecombineerde oplossing

Aanbod van traditionele CRM en CCD leveranciers convergeert, zeker t.a.v. digitale kanalen. Desalniettemin:

- CRM excelleert in ondersteuning klantadviseurs.
- CCD blijft noodzakelijk voor telefonie/spraak.

UWV's ambitie vraagt daarom om een gecombineerde oplossing.

Toekomstvaste leverancier

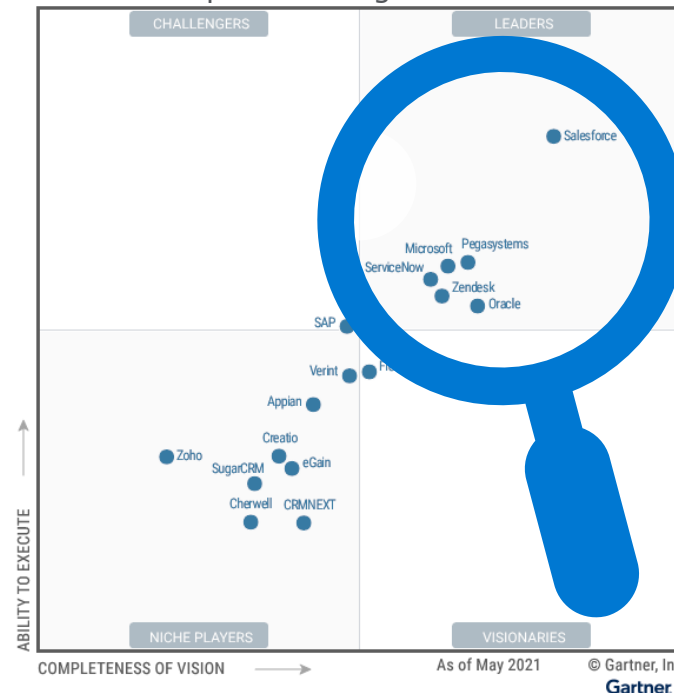
Kies voor een technologie leverancier met:

- bewezen staat van dienst, én
- met visie op de toekomst.

Een leverancier die niet alleen UWV's (bekende) behoefte van vandaag en morgen kan invullen, maar significant investeert in innovatie t.b.v de (nog onbekende) behoefte van overmorgen.

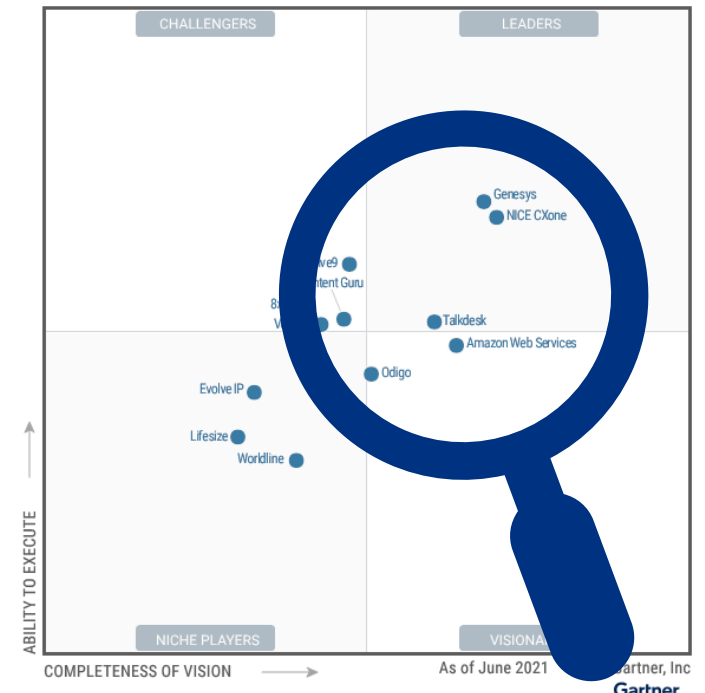
CRM Customer Engagement Center

Focus op volwaardige **ondersteuning klantadviseur** in dienstverlening, met optie voor digitale kanalen



Contact Center as a Service for CCD

Focus op ondersteuning van interactiekanalen, uniek in leveren van **telefonie** in het bijzonder









...in een naar cloud bewegende CCD markt met nieuwe spelers

Traditionele leveranciers

  	 
On-premise	Managed-Hosted

* Veel van deze Contact Center leveranciers stappen over op Cloud-gebaseerde Call Center Applicatie Platformen

Leiders in CCaaS

  	  
Software as a Service (SaaS)	Communication Platform as a Service (CPaaS)

49% → 68%

Geschatte procentuele groei in uitgaven in cloud-as-a-service tool in vergelijking met de totale uitgaven voor contact centers (2018-2022)

Cloud-native voordelen

-  Wendbaarheid
-  Betaal/schaal terwijl je innoveert
-  Contextuele intelligentie
-  Bewezen oplossing

Product overwegingen

-  Uitbreiding op cloudstrategie
-  Complexiteit van contact center requirements
-  COTS Applicatie Integratie
-  Technische & beveiligings requirements

Roadmap



Inleiding

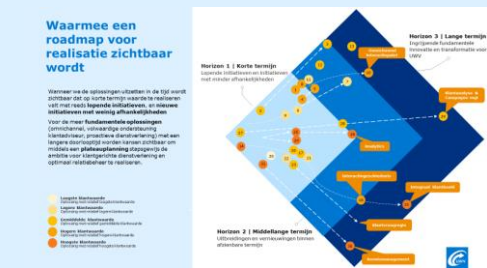
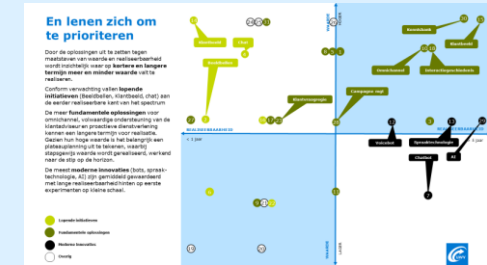
Het vervullen van de brede behoefte aan Contact Center functies (voor waardevolle dienstverlening) met bijbehorende geïdentificeerde oplossingen zal niet over een nacht ijs gaan. Het is daarom noodzakelijk om tot een behapbare roadmap te komen waarin geprioriteerd en gefaseerd invulling wordt gegeven aan de realisatie.

Om tot een fasering te komen zijn allereerst elk van de gewenste Contact Center functies en bijbehorende oplossingen beoordeeld op waarde en realiseerbaarheid. Dit op basis van uitkomsten uit de behoefteanalyse (waarde) en in samenwerking met UWV Business analist en Architect (realiseerbaarheid). Met deze twee maatstaven wordt inzichtelijk waar op kortere en langere termijn meer en minder waarde valt te realiseren, en daarmee een eerste aanzet voor de roadmap.

Voor het eigenaarschap en realisatievermogen is het belangrijk dat deze roadmap, al dan niet intact of met aangepaste prioriteiten, wordt bekrachtigd en uitgedragen door de verantwoordelijke divisies. De in dit hoofdstuk opgenomen roadmap geldt dan ook als input voor K&S en het programma VKCC om UWV-breed, divisie-overstijgend, de prioriteiten en het pad naar UWV Klant Contact Centrum van de toekomst uit te zetten.

In dit hoofdstuk daartoe:

- **Prioritering** van behoeftes en oplossingen op basis van waarde en realiseerbaarheid
- Een aanzet voor **roadmap** en **plateaus** ter realisatie van de behoefte
- Een **advies** voor concrete en meer directe vervolgstappen



Stapsgewijs te realiseren middels plateaus

Behoefte	Oplossing	Realisatievermogen	Waarde
Behoefte 1	Oplossing 1	Realisatievermogen 1	Waarde 1
Behoefte 2	Oplossing 2	Realisatievermogen 2	Waarde 2
Behoefte 3	Oplossing 3	Realisatievermogen 3	Waarde 3
Behoefte 4	Oplossing 4	Realisatievermogen 4	Waarde 4
Behoefte 5	Oplossing 5	Realisatievermogen 5	Waarde 5



De behoeftes en oplossingen variëren in waarde & realiseerbaarheid

Waarde

De waarde geeft een indicatie van de impact die de functie heeft op waarde vóór de klant (werknemers/werkgevers) én voor UWV en haar medewerkers. Voor dit onderzoek is in afstemming met opdrachtgever een pragmatische vijfpuntsschaal scoringsmethodiek* gehanteerd:

- 1 punt: basis voor elk benoemde behoefte
- +1 punt: in > 2 interviews benoemd
- +1 punt: in > 8 interviews benoemd
- +1 punt: is in interviews als topprioriteit benoemd
- +1 punt: impact op werknemers (i.v.m. aantal/imago)

Indicatie is relatief (hoger/lager t.o.v. elkaar) en niet absoluut.

Realiseerbaarheid

De realiseerbaarheid geeft een ruwe indicatie van de benodigde inspanning om een oplossing te realiseren. Hij is vastgesteld in samenwerking met de in dit onderzoek betrokken UWV Business Architect en Business Analyst, en uitgedrukt in een vijfpuntsschaal die voor het geschat aantal jaren doorlooptijd staat (vanaf heden 2022).

*Zie Bijlage 7

Functie	Waarde	Oplossing	Realiseerbaarheid
Interactiepalet: Inbound Telefonie	4	1 Nieuwe CCD voorziening	3 jaar
Interactiepalet: Video Bellen	3	2 Korte termijn: lopend initiatief 'Beeldbellen'	1 jaar
		3 Doelarchitectuur: nieuwe CRM of CCD voorziening	4 jaar
Interactiepalet: Liveagent web chat	4	4 Korte termijn: lopend initiatief 'Doorontwikkelen chat'	2 jaar
		5 Doelarchitectuur: nieuwe CRM of CCD voorziening	3 jaar
Interactiepalet: Chatbot	2	6 Korte termijn: lopend initiatief 'Pilot Chatbot'	1 jaar
		7 Doelarchitectuur: nieuwe CRM of CCD voorziening	4 jaar
Interactiepalet: Outbound Telefonie	4	8 Inzet van nieuwe CCD voorziening	3 jaar
Interactiepalet: VDC/WMB	2	9 Inzet van nieuwe CRM of CCD voorziening	2 jaar
Interactiepalet: omnichannel kanaalwisselen	4	10 Inzet van nieuwe CCD of combi CRM/CCD voorziening	4 jaar
Telefonieplatform	2	11 Inzet van nieuwe CCD voorziening	3 jaar
Intelligente Contactrouting	3	12 Inzet van nieuwe combi CRM/CCD inclusief voicebot	3-4 jaar
Spraakherkenning	3	13 Geïntegreerd in nieuwe CCD voorziening	4-5 jaar
Integraal Klantbeeld	5	14 Korte termijn: lopende initiatieven 'Klantbeeld' (WN/WG)	<1 jaar
		15 Doelarchitectuur: Service-architectuur	5 jaar
Klant Details	3	16 Blijvend gebruik van bronadministraties UPA en Polis	2 jaar
Communicatievoorkeuren	3	17 Inzet van nieuwe CRM voorziening	2 jaar
Interactie geschiedenis	4	18 Inzet van nieuwe CRM i.c.m. KOA Klantcontact	4 jaar
Self-service navigatie	1	19 Alleen actieve sessie/pagina meesturen vanuit chat	0 jaar
		20 Laatste pagina opslaan in n.t.b. CRM, KOA of CCD	2 jaar
Klantsegmentatie	2	21 Inzet van nieuwe CRM voorziening	2 jaar
Zaakstatus (Track&Trace)	2	22 Realisatie lopend initiatief "Track & Trace"	2 jaar
Zaakmanagement (regie klantvraag)	3	23 Inzet van nieuwe CRM voorziening	2 jaar
		24 Beleidsrapportages: DWH van Gegevensdiensten	2 jaar
Analytics	5	25 Stuurinformatie: operationele systemen (CRM/CCD)	2 jaar
		26 Surveys: inzet van nieuwe CRM of CCD voorziening	3 jaar
Intelligente klantanalyse & campagne mgt	3	27 Analyse: inzet van DWH van Gegevensdiensten	<1 jaar
		28 Campagne mgt: Inzet van nieuwe CRM voorziening	3 jaar
		29 Next best action: onderzoek AI binnen CRM	5+ jaar
Kenniss management	5	30 Klantadviseur: geïntegreerd in nieuwe CRM voorziening	2-5 jaar
		31 Beheer: één centraal CMS (lopende aanbesteding)	2 jaar

...en lenen zich om te prioriteren

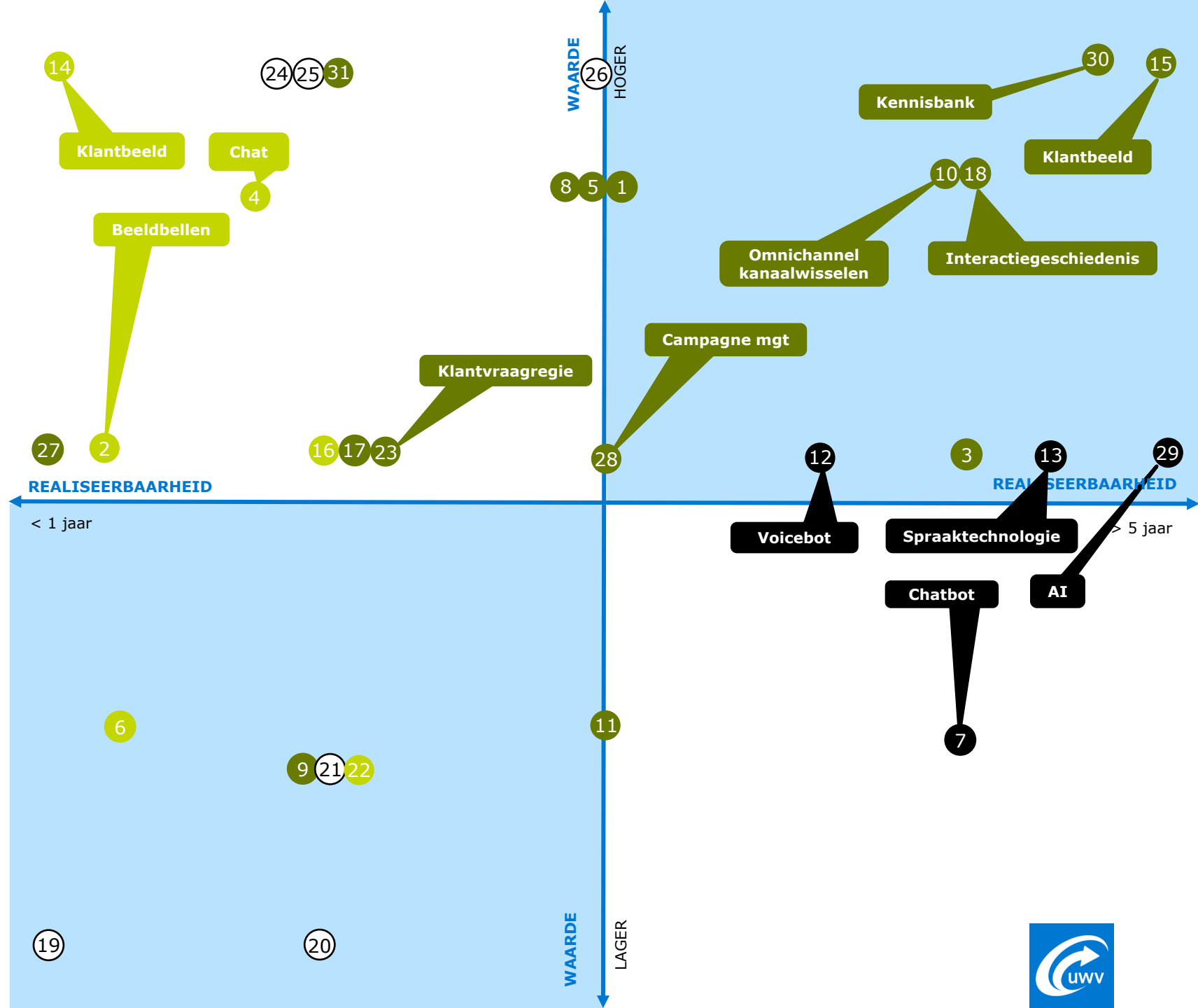
Door de oplossingen uit te zetten tegen maatstaven van waarde en realiseerbaarheid wordt inzichtelijk waar op **kortere en langere termijn meer en minder waarde** valt te realiseren.

Conform verwachting vallen **lopende initiatieven** (Beeldbellen, Klantbeeld, chat) aan de eerder realiseerbare kant van het spectrum.

De meer **fundamentele oplossingen** voor omnichannel, volwaardige ondersteuning van de klantadviseur en proactieve dienstverlening kennen een langere termijn voor realisatie. Gezien hun hoge waarde is het belangrijk een plateauplanning uit te tekenen, waarbij stapsgewijs waarde wordt gerealiseerd, werkend naar de stip op de horizon.

De meest **moderne innovaties** (bots, spraaktechnologie, AI) zijn gemiddeld gewaardeerd met lange realiseerbaarheid hintten op eerste experimenten op kleine schaal.

- Lopende initiatieven
- Fundamentele oplossingen
- Moderne innovaties
- Overig



...waarmee een roadmap voor realisatie zichtbaar wordt

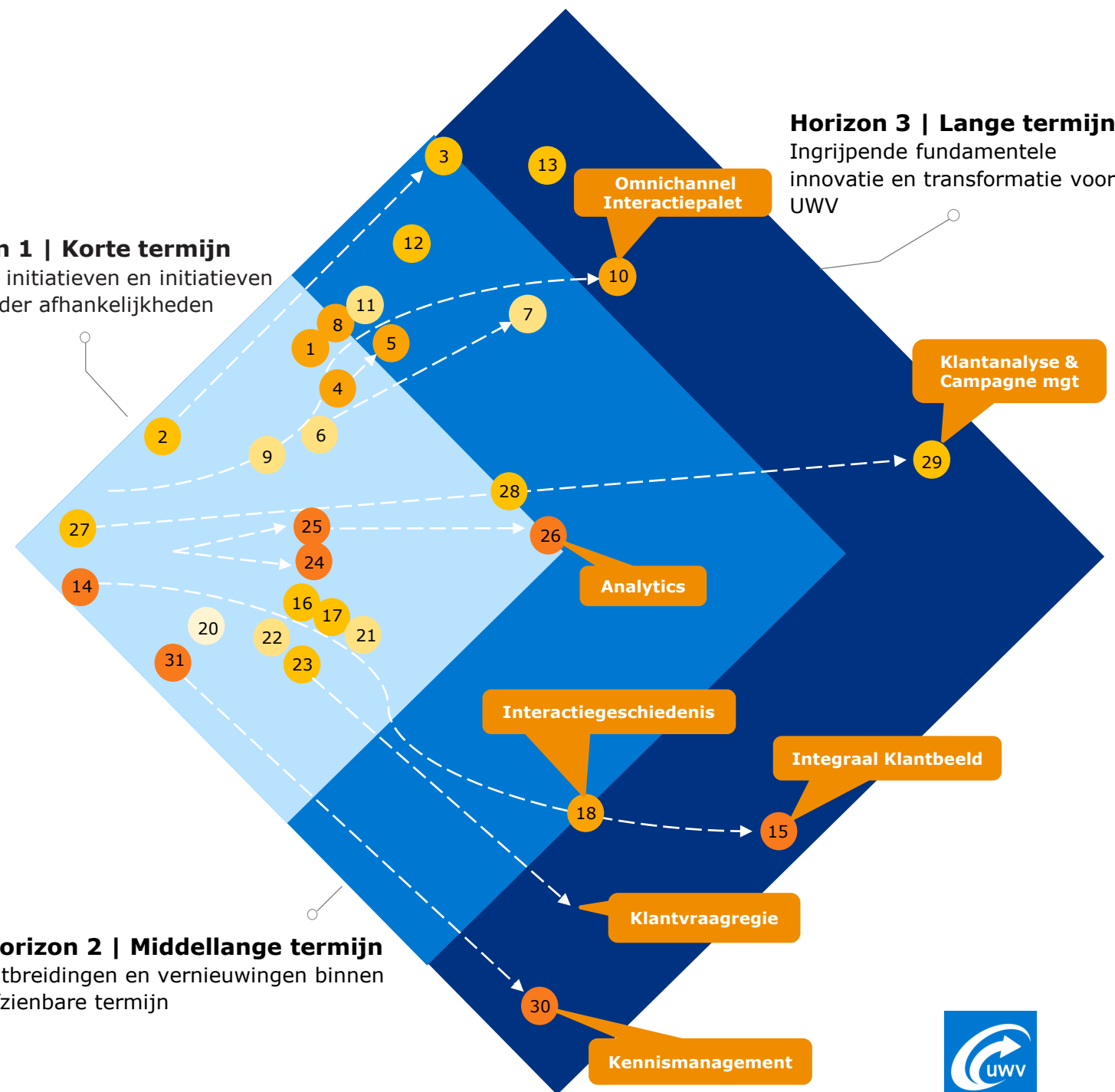
Wanneer we de oplossingen uitzetten in de tijd wordt zichtbaar dat op korte termijn waarde te realiseren valt met reeds **lopende initiatieven**, en **nieuwe initiatieven met weinig afhankelijkheden**.

Voor de meer **fundamentele oplossingen** (omnichannel, volwaardige ondersteuning klantadviseur, proactieve dienstverlening) met een langere doorlooptijd worden kansen zichtbaar om middels een **plateauplanning** stapsgewijs de ambitie voor klantgerichte dienstverlening en optimaal relatiebeheer te realiseren.

- Laagste klantwaarde**
Oplossing met relatief laagste klantwaarde
- Lagere klantwaarde**
Oplossing met relatief lagere klantwaarde
- Gemiddelde klantwaarde**
Oplossing met relatief gemiddelde klantwaarde
- Hogere klantwaarde**
Oplossing met relatief hogere klantwaarde
- Hoogste klantwaarde**
Oplossing met relatief hoogste klantwaarde

Horizon 1 | Korte termijn

Lopende initiatieven en initiatieven met minder afhankelijkheden



...stapsgewijs te realiseren middels plateaus

Voor geprioriteerde oplossingen met langere doorlooptijd is het belangrijk een plateauplanning voor de transformatie uit te tekenen. Geen megaproject met verhoogde kans op falen, maar programma met plateaus waarin **stapsgewijs** en met **succes** waarde wordt geleverd.

Op basis van de roadmap is hiernaast een aanzet gegeven voor mogelijke **plateauplanning** per Contact Center functie met langere doorlooptijd. Deze dienen na bekrachtiging van het advies verder in detail te worden uitgewerkt in één of meerdere projectvoorstellen.

VKCC betreft één van die projecten, met focus op het vervangen van het huidige K3CR en CCD. VKCC* selecteert daarbij een combinatie van nieuwe CCD en CRM technologie waarmee (1) het huidige K3CR en CCD kan worden uitgefaseerd, en (2) het fundament biedt om de toekomstvisie op het Klant Contact Centrum te realiseren. De realisatie van die toekomstvisie op dat fundament ligt daarbij voor een groot deel bij andere projecten, zijnde lopende of nog te ontplooiën nieuwe initiatieven.

* Zie Bijlage 8 voor voorstel VKCC scope

Functionaliteit	Indicatieve plateauplanning voor oplossing	Waarde
Omnichannel Interactiepalet	<ul style="list-style-type: none"> Lopende initiatieven Beeldbellen, chat(bot) doorzetten en ervaring opdoen met inzet van nieuwe waarde toevoegende kanalen (2022-2023) VDC/WMB samenvoegen in één oplossing geïntegreerd met CRM (2023) Huidige Odigo uitfaseren en telefonie/chat naar nieuwe gemeenschappelijke CCD/CRM voorziening brengen (2024) Videobellen en chatbot en toevoegen aan nieuwe voorziening (2025) Introductie virtual agent / voicebot voor slimme routing (2025) Spraakherkenning t.b.v. routing, gespreksverslagen en (sentiment)analyse (2025-2026) 	<ul style="list-style-type: none"> Naadloze omnichannel ervaring. Toekomstbestendige oplossing. Klaar voor experimenten met kanalen van de toekomst (chatbot, virtual agent, etc.). Inclusief outbound t.b.v proactieve dienstverlening.
Integraal Klantbeeld	<p>Meest ingrijpende innovatie met veel afhankelijkheden en integratie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Start met doorzetten lopend initiatief Klantbeeld, met vervanging bestaande point-2-point koppelingen door UWV-breed herbruikbare services (2022-2023) Implementatie CRM voor presentatie klantbeeld t.b.v. klantadviseurs (2023), separaat Klantbeeld overbodig makend Doorontwikkeling UWV service-architectuur met geprioriteerde ontsluiting bronnen (track&trace, KOA Klantcontact, etc) en uitrol naar andere divisies (2022-2026+) Ontsluit integraal klantbeeld ook gefaseerd in self-service portaal (2023+) 	<ul style="list-style-type: none"> Volgbaar ondersteunde klantadviseur Integrale en professionele klantbenadering Bron voor proactieve dienstverlening en self-service Bron voor doelgroepselectie
Interactie-geschiedenis	<ul style="list-style-type: none"> Implementatie CRM als gemeenschappelijke voorziening voor informatieverzoek gerelateerde contactmomenten (2023) Aansluiting op KOA Klantcontact, service voor UWV-brede contactmomenten (2025) 	<ul style="list-style-type: none"> Volwaardig ondersteunde klantadviseur Divisie-overstijgend inzicht in historische contactmomenten Mogelijkheid om contactmomenten in context (bv klantvraag of zaak-gerelateerd te registreren en presenteren)
Klantvraagregie	<ul style="list-style-type: none"> Implementatie CRM als gemeenschappelijke voorziening voor regie op en afhandeling van klantvragen (2023) Optioneel uitbreiden naar afhandeling van klachten ter vervanging van KAS (jaar ntb) 	<ul style="list-style-type: none"> Volwaardig ondersteunde klantadviseur In controle over doorlooptijden
Kennis-management	<ul style="list-style-type: none"> Implementeer eenvoudige kennisbank geïntegreerd in CRM t.b.v. klantadviseur (2023) Aanbesteding CMS t.b.v. centrale reactie en beheer kennis CRM en web (2024) Toevoeging opleidingspaden en modules (2024) Doorontwikkeling met AI/Next Best Action (2024+) 	<ul style="list-style-type: none"> Volgbaar ondersteunde klantadviseur Context sensitive suggesties
Intelligente klantanalyse & campagne mgt	<ul style="list-style-type: none"> Inzet DWH Gegevensdiensten voor klantanalyse (2022) Implementeer Campagne mgt als toevoeging op CRM (2024) Onderzoek mogelijkheden voor AI binnen CRM t.b.v. real-time next best action en implementeer gefaseerd (2022-2026+) 	<ul style="list-style-type: none"> Proactieve dienstverlening Zowel gepland als ad hoc
Analytics (rapportages)	<ul style="list-style-type: none"> Verplaatsen beleidsrapportages van MIS KCC naar Gegevensdiensten (2022-2023) Operationele CRM stuurinformatie overbrengen naar CRM (2023) Operationele kanalen stuurinformatie evt. overbrengen naar CRM/CCD (2024) Surveys onderbrengen bij CRM of CCR (2024) 	<ul style="list-style-type: none"> Stuurinformatie direct beschikbaar vanuit operationeel system en over kanalen heen Aansluiting bij UWV-brede voorzieningen

Advies om (klein) te starten met vervanging van K3CR en CCD met fundamentele oplossingen voor het KCC van de toekomst

Kruip (2022-2023)

- > **CRM*** | Selecteer CRM als volwaardige ondersteuning voor klantadviseur, in lijn met toekomstvisie KCC. Houd daarbij rekening met compatibiliteit met CCD oplossingen en locatiekeuze voor digitale kanalen. Implementeer MVP CRM ter vervanging van K3CR (voor 1/1/2024). Breidt uit met klantvraagregie.
- > **Integraal Klantbeeld** | Doorzetten lopende initiatieven Klantbeeld WN/WG en Track&Trace. Migreer bestaande koppelingen naar een service-geïntegreerde architectuur.
- > **CCD*** | Oriënteer op CCD oplossing voor telefonie als onderdeel van CRM aanbesteding.
- > **Nieuwe kanalen** | Doorzetten lopende initiatieven Beeldbellen, Chat en Chatbot.

Loop (2024-2025)

- > **CRM** | Maak integraal klantbeeld beschikbaar vanuit CRM, waarmee separaat Klantbeeld presentatielaag overbodig wordt. Ontwikkel CRM door t.a.v. klantvraagregie, slimme kennisbank met opleidingspaden en AI/next best action, campagne management en stuurinformatie.
- > **Integraal Klantbeeld** | Doorontwikkeling service-architectuur met geprioriteerde ontsluiting bronnen (track&trace, KOA Klantcontact, etc). Uitrol naar andere divisies en self-service klantportalen.
- > **CCD*** | Selecteer nieuw CCD platform ter vervanging Odigo telefonieplatform, in lijn met toekomstvisie KCC, en compatibel met CRM oplossing. Vervang huidige Odigo oplossing (2024).
- > **Nieuwe kanalen** | Videobellen en chat(bot) toevoegen aan nieuwe CRM/CCD voorziening. Introductie spraakherkenning en virtual agent / voicebot (2025).

Ren (2026->)

- > **CRM** | Doorontwikkeling met o.a. toenemende inzet van AI voor kennisbank en proactieve dienstverlening. Optioneel uitbreiding naar klachtafhandeling (ntb).
- > **Integraal Klantbeeld** | Doorontwikkeling service-architectuur met geprioriteerde ontsluiting bronnen (track&trace, KOA Klantcontact, etc). Uitrol naar andere divisies en self-service klantportalen.
- > **CCD / Nieuwe kanalen** | Voeg spraakherkenning toe t.b.v. gespreksverslagen en (sentiment)analyse. Overweeg nieuwe kanalen van de toekomst.

...om vervolgens met success op het fundament voort te bouwen en de dienstverlening steeds naar een hoger niveau te tillen

Klantreizen en **klantsignaalmanagement** worden ingezet om het **dienstverleningsconcept** concreet te maken. Deze stap bevat het definiëren van tastbare veranderingen en innovaties op de korte, midden en lange termijn, samen met en met waarde voor de klant. En leidt tot de geprioriteerde 'backlog'.

Conform de roadmap worden **teams, processen** en **systemen (her)ontworpen** in **multi-disciplinaire teams**. Daarnaast worden de benodigde technologie en architectuur geselecteerd en ontworpen, in lijn met geldende **IV-kaders**, om een duurzame end-to-end klantcentrische ervaring neer te zetten.

Vervolgens worden de geselecteerde processen en technologieën **stapsgewijs geïmplementeerd**. De werkzaamheden worden uitgevoerd door **agile** teams met specifieke operationele en technische kennis. De impact van de transformatie op de bedrijfsvoering wordt ondersteund door gedegen **verandermanagement**.

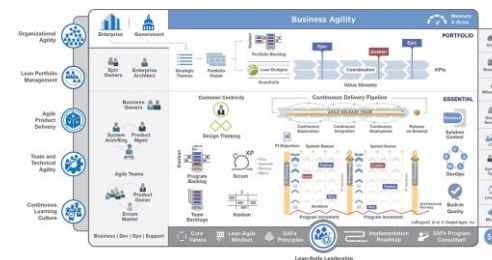
De geïmplementeerde technologieën worden **onderhouden** en er is oog voor een goede **adoptie** van de klantcentrisch ingerichte dienstverlening. Er wordt met **klantsignaalmanagement** geleerd van de praktijk en waar nodig bijgestuurd.



Klantreizen, klantsignaalmanagement en Capability Design



Operating Model, Technologie Selectie en Service Design



Technologie en operating model implementatie



Technologie en dienstverlening onderhouden

En als één UWV invulling te geven aan de ambitie voor klantgerichte dienstverlening met aandacht voor de menselijke maat



**VKCC is de kans voor UWV K&S
om toekomstbestendig invulling te geven
aan de UWV-brede ambitie voor
waardevolle dienstverlening met ruimte voor de menselijke maat**



