



UWV

werken aan perspectief

# UWV en Klantexpertise

Platform voor Klantgericht Ondernemen  
27 november 2013



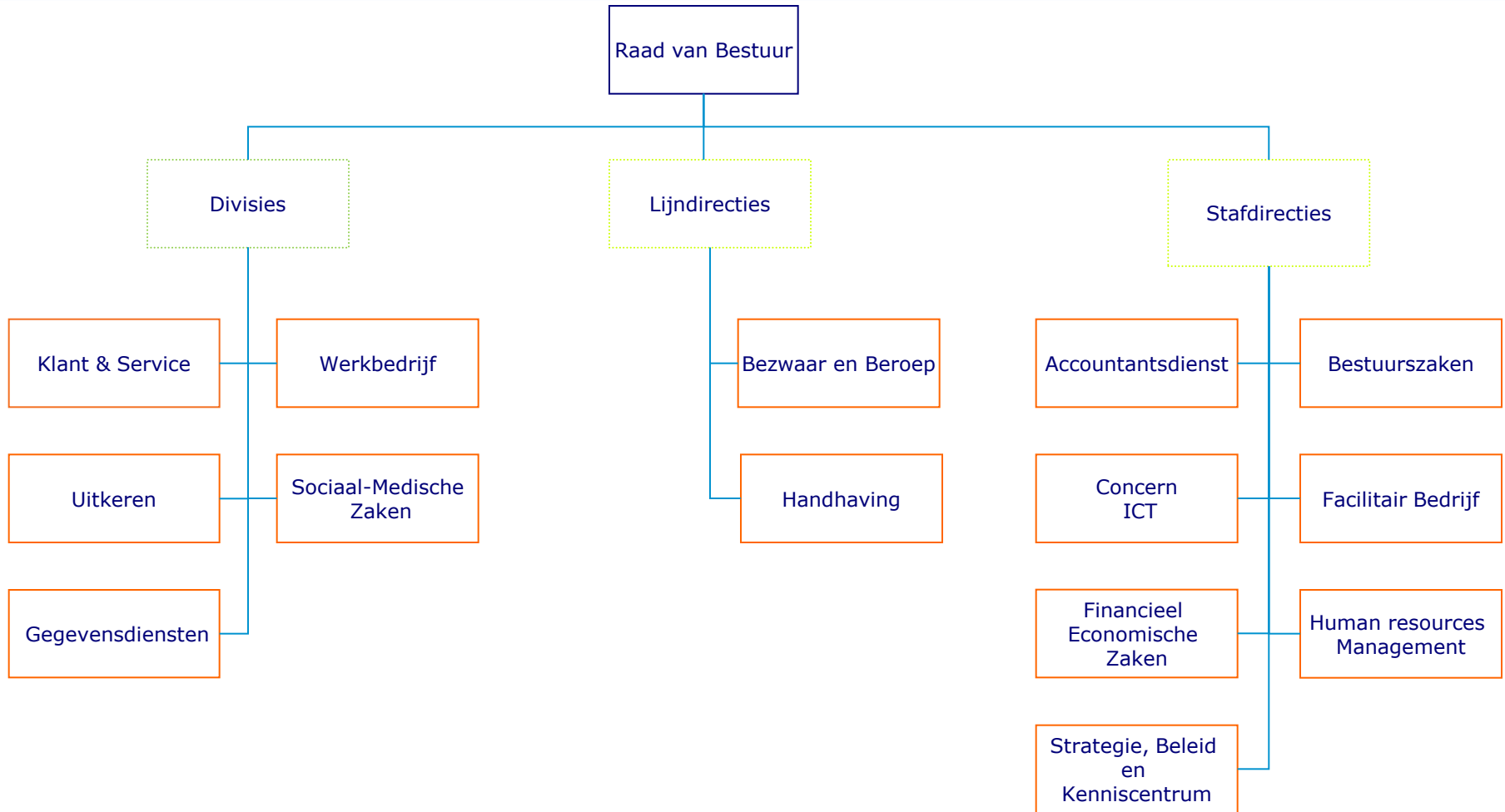
# Onze kerntaken

---

## UWV heeft kerntaken op vier gebieden:

- **werk:** het aan het werk houden of helpen van de klant, in nauwe samenwerking met gemeenten
- **sociaal-medische zaken:** het beoordelen van ziekte en arbeidsongeschiktheid volgens eenduidige criteria
- **uitkeren:** het snel en correct verzorgen van uitkeringen wanneer werk niet of niet direct mogelijk is
- **gegevensbeheer:** ervoor zorgen dat de klant nog maar één keer gegevens over werk en uitkering aan de overheid hoeft te geven.

# Organogram UWV



# Klant & Service

---

## Baken voor klant én medewerker

- Verantwoordelijk voor alle communicatie met de klant
- Expertisecentrum 'klant'
  - kennis over de klant
  - expertise dienstverlening aan de klant
- Aanspreekpunt verbeteren dienstverlening UWV

# De klanten van UWV

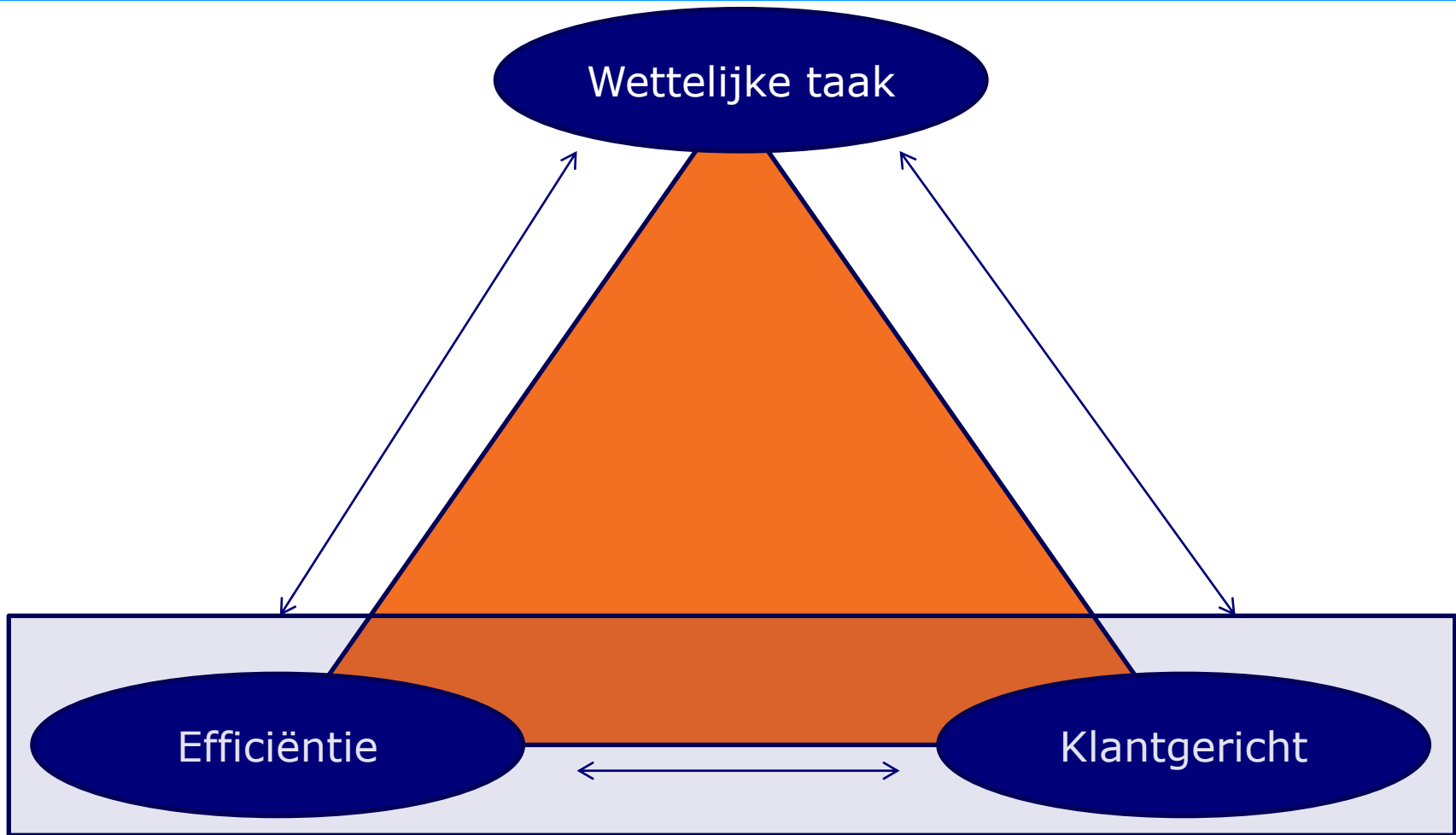
---

- Bijna 1,3 miljoen uitkeringsgerechtigden
- 663.000 ingeschreven werkzoekenden
- Circa 350.000 werkgevers
- Circa 5.000 arbeidsmarktprofessionals
- Gegevensafnemers
- Gemeenten

# UWV en PVKO



# Dienstverlening van UWV



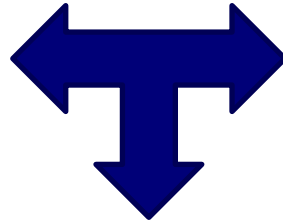


# De reis van de klant



# Werkwijze klantexpertise

---



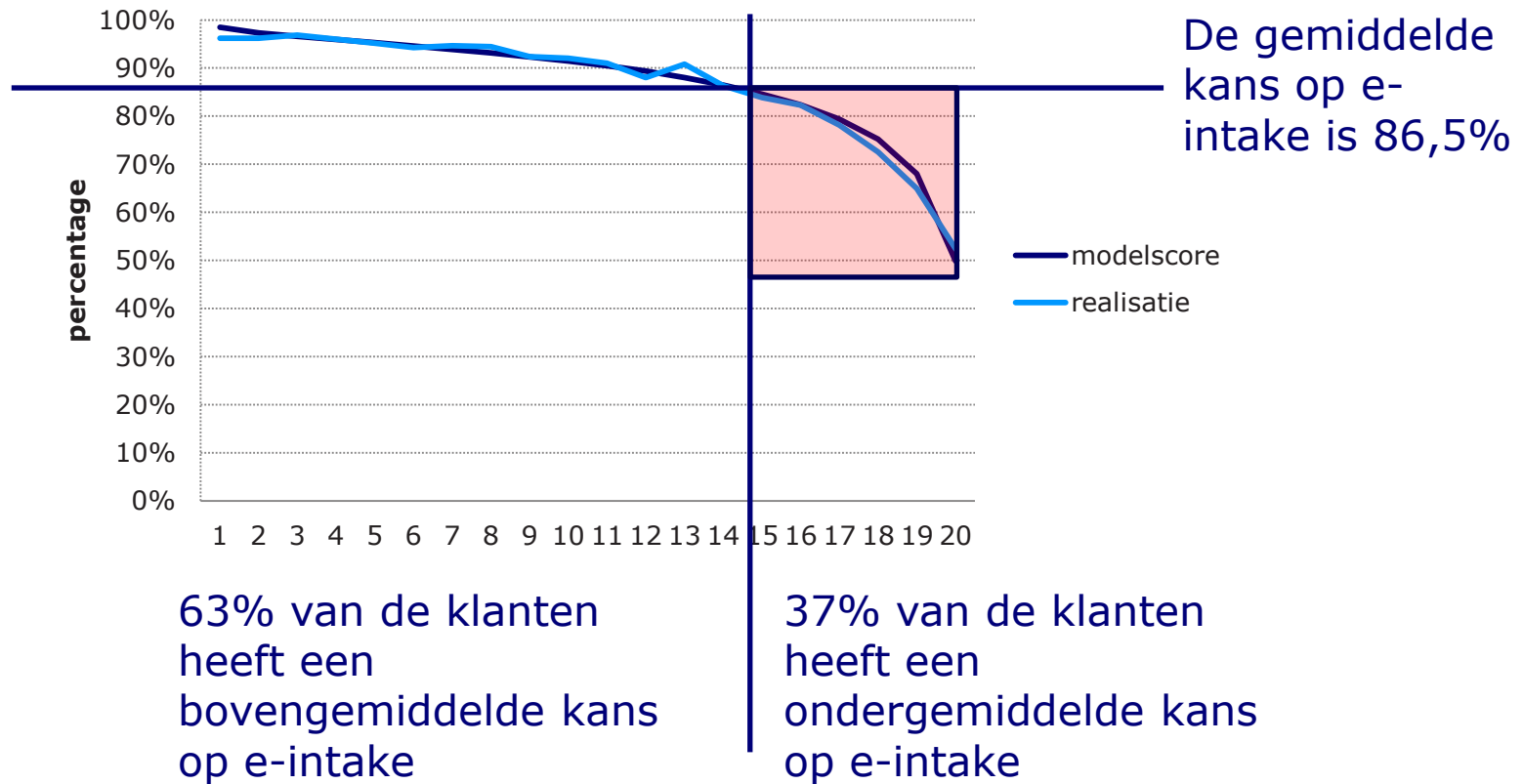
# Case 1



# Case 1

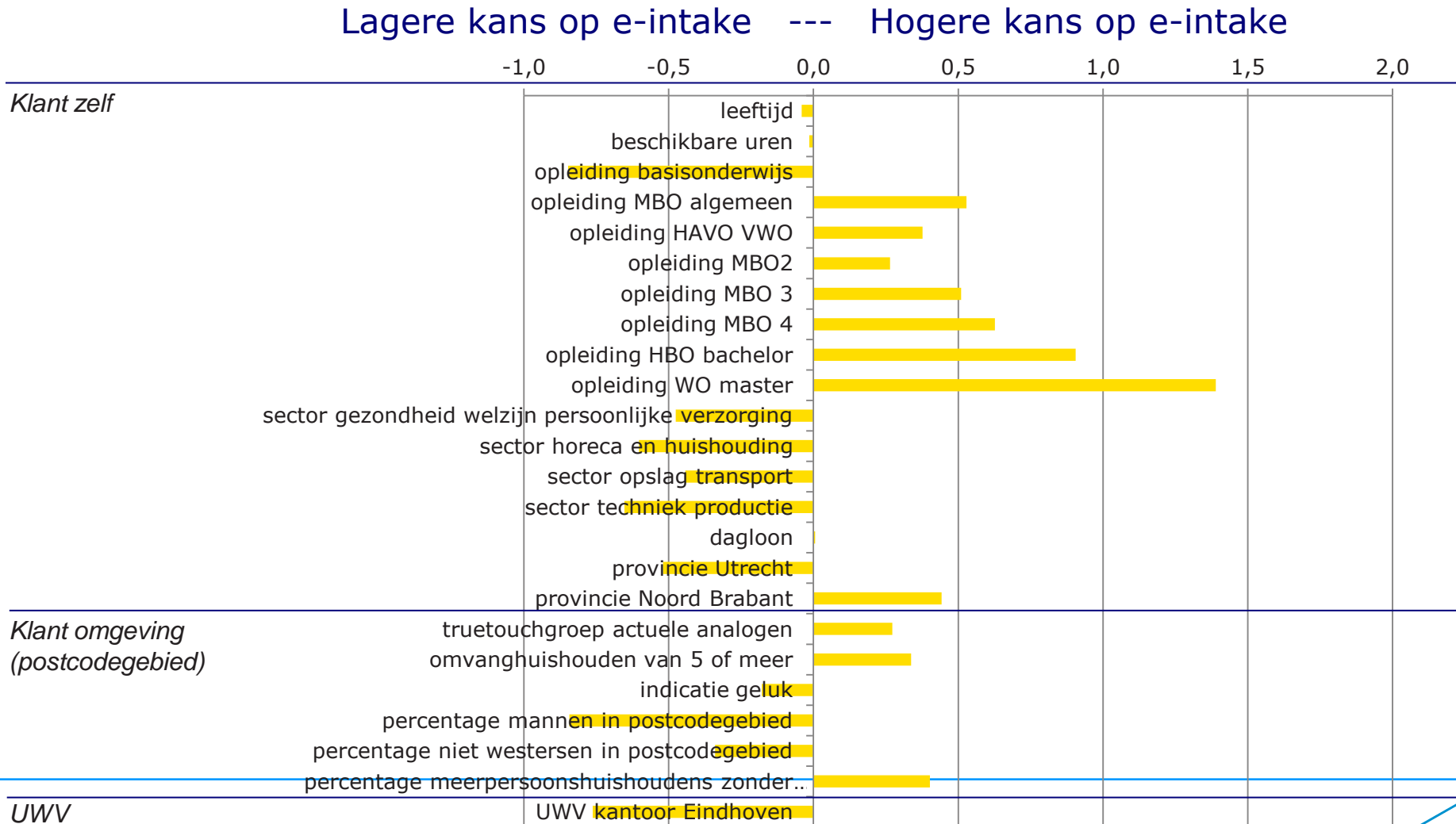
## Kansmodel E-intake

percentage e-intake per bucket\*



# Case 1

## Kansmodel E-intake

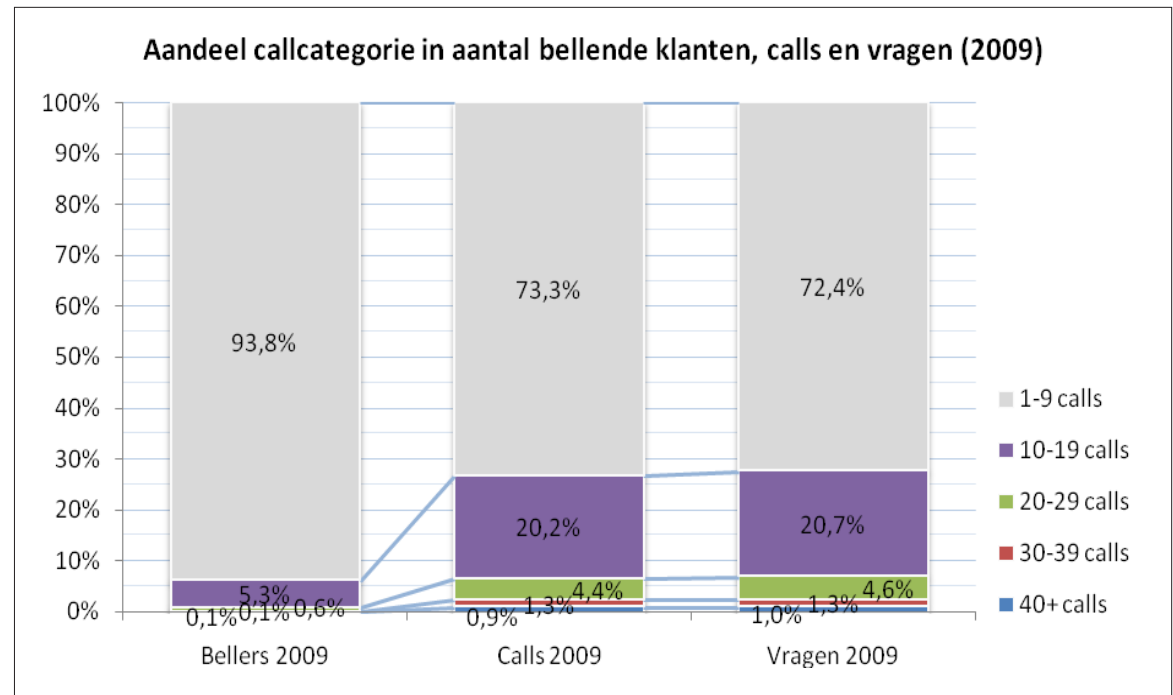


## CASE 2



# Veelbellende klanten

- Veelbellende klanten:
  - Relatief klein aandeel van de klanten, zorgt voor veel volume binnen klantencontact.



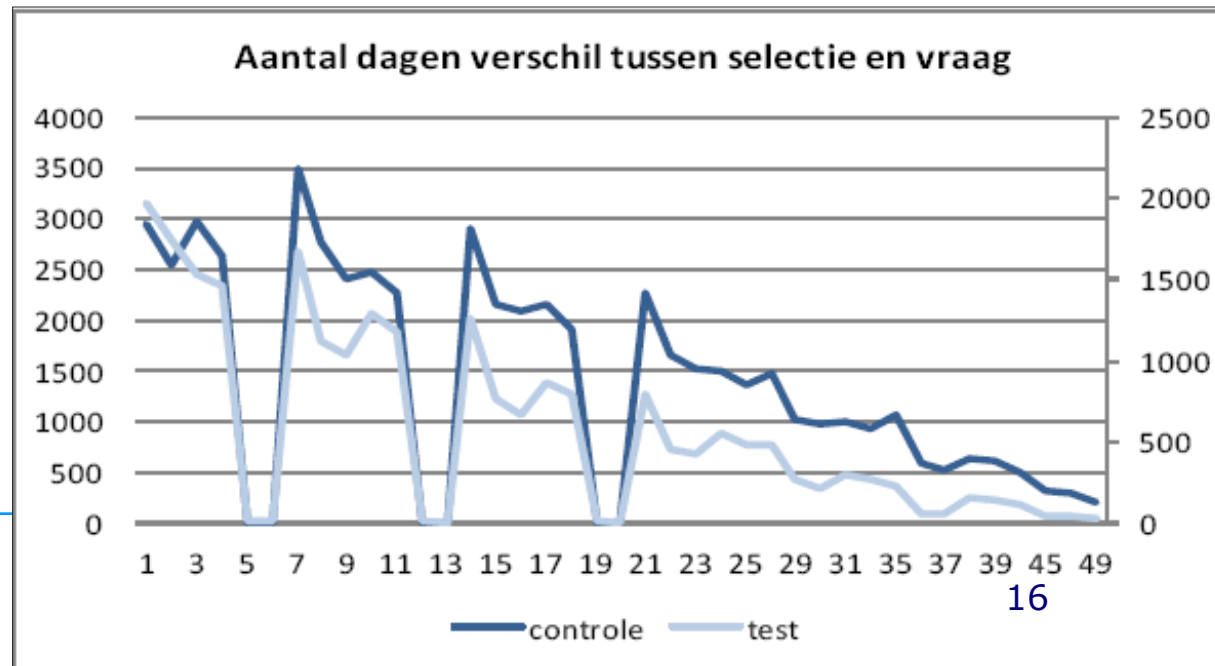
# Veelbellende klanten

## eerste effecten

- Project eind 2012:
  - Pro-actief benaderen potentieel veelbellende klanten

- Globaal effect 1<sup>e</sup> maanden 2013:

- KTV hoog 90%
- Volume reductie





# Tot slot





werken aan perspectief

---

# Pitch Workshops

---



**Datamining  
op  
klantprocessen:  
beschreven  
processen  
versus  
werkelijkheid**

# Het effect van de processen op Kosten en Klantgedrag

Platform voor Klantgericht Ondernemen

Marcus Dees  
K&S Klantexpertise  
27 november 2013



# Discussie (voor straks)

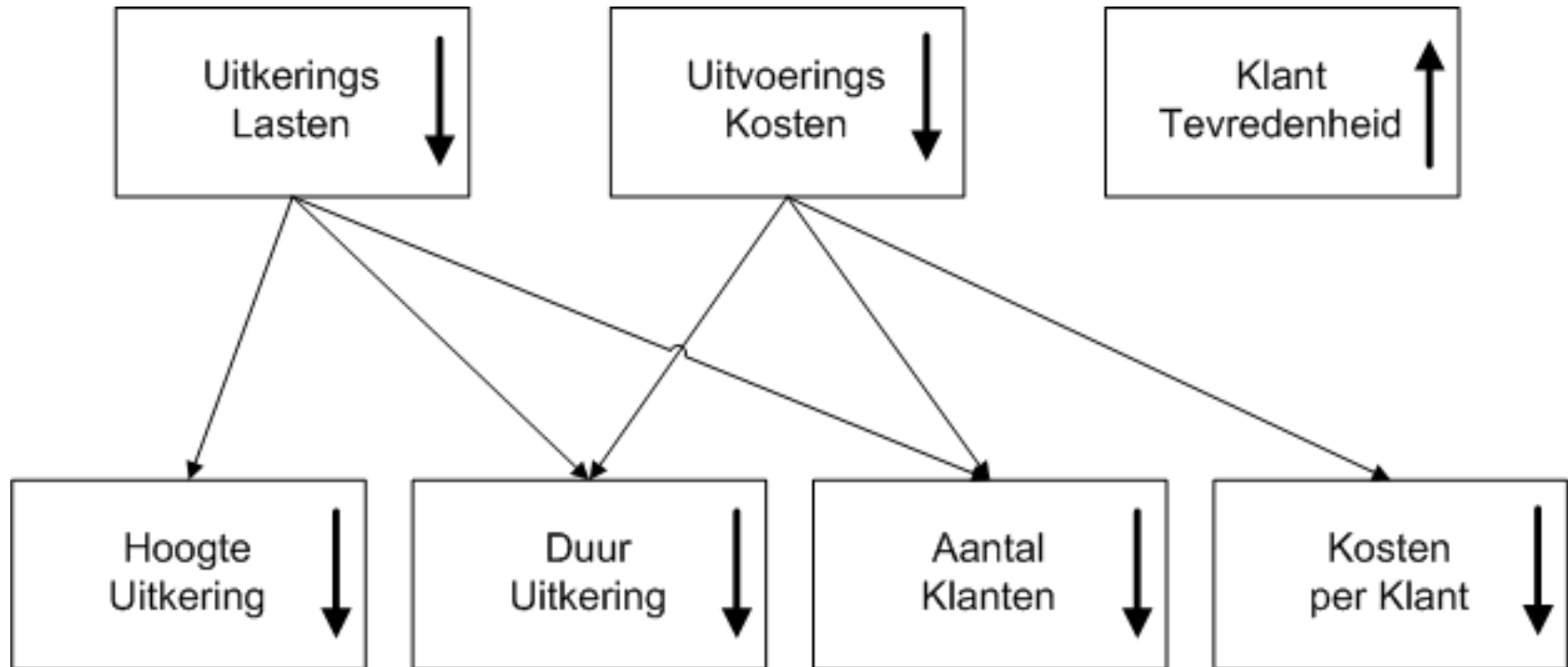
---

- Is dit herkenbaar?
- Zijn jullie hier ook mee bezig? En waar loop je dan tegenaan?
- Zou je het zelf ook willen uitproberen?

# Ontwikkeling tijdens 10 jaar UWV

	2003	2012	Vershil
Gem. Aantal Uitkeringen	1.372.000	1.298.600	- 5%
Uitkeringslasten	€ 17.250.000.000	€ 20.283.000.000	+ 18%
Uitvoeringskosten	€ 2.189.500.000	€ 1.746.900.000	- 20%
Aantal FTE	24.282	16.368	- 33%
Klanttevredenheid		7,0	0,0

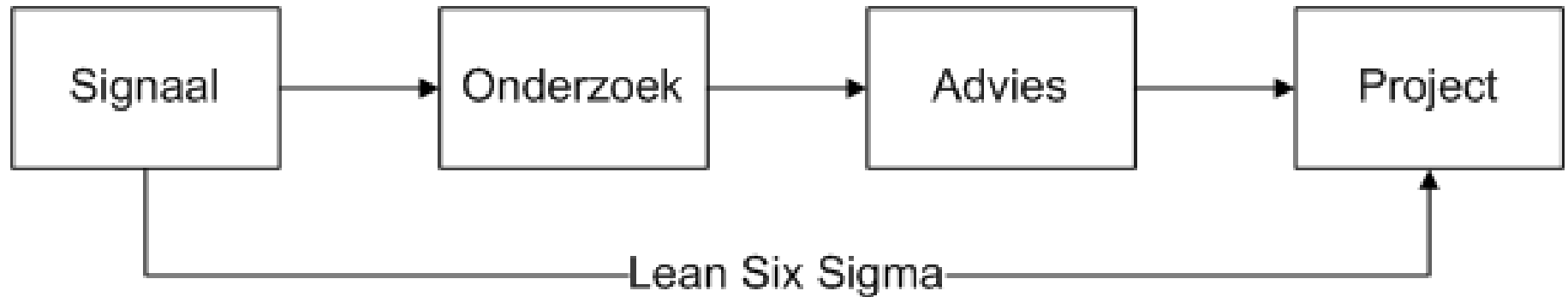
# Wat is de missie Klantexpertise?



De kosten per klant en het klantgedrag worden mede bepaald door de interne processen



# Om kosten te reduceren en klantgedrag te beïnvloeden moeten de interne processen worden aangepast



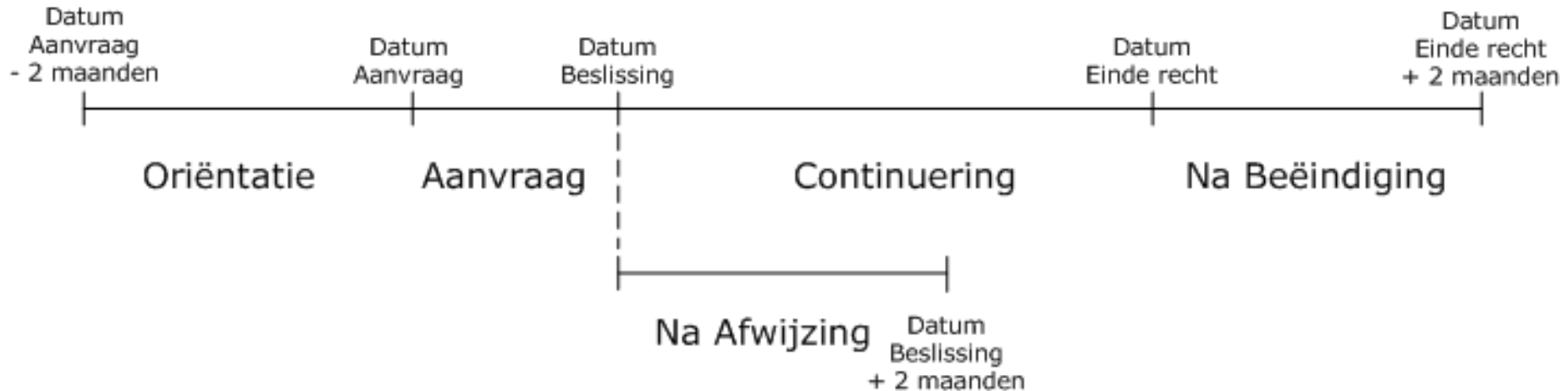
# Hoe krijgen we grip op kosten en klantgedrag?

---

- Klant Contact Indicatoren
- Procespaden
- Conformance Checking

Richt monitoring en signalering in  
op proces en klantgedrag

# Hoeveel klanten hebben we waar in het proces?



## Aanpak:

- Definieer de belangrijkste momenten in het proces
- Bepaal voor iedere klant deze momenten

# Samenvatting

---

- De kosten per klant en het klantgedrag worden mede bepaald door de interne processen
- Om kosten te reduceren en klantgedrag te beïnvloeden moeten de interne processen worden aangepast
- Vanuit Klantexpertise Top Down onderzoek en advies of Bottom Up via Lean Six Sigma
  
- Hoe krijgen we grip op kosten en klantgedrag?
- Richt monitoring en signalering in op proces en klantgedrag
- Verzamel signalen via: Klant Contact Indicatoren, Procespaden en Conformance Checking

# Discussie

---

- Is dit herkenbaar?
- Zijn jullie hier ook mee bezig? En waar loop je dan tegenaan?
- Zou je het zelf ook willen uitproberen?

Klantgerichtheid  
bij UWV:  
Samenwerking  
tussen  
Marktonderzoek  
en  
Customer  
Intelligence

---

# **Workshop Klantgerichtheid bij UWV**

## **Samenwerking tussen Marktonderzoek en Customer Intelligence**

Anne Marthe Bouman

Britt Spaan

Deborah van den Boogaard

Eric de Ree

---



# Marktonderzoek vs. Customer Intelligence

## Marktonderzoek

- subjectief
- onbetrouwbaar
- representatief?
- kwantitatief én kwalitatief
- mening, waardering (perceptie) + gedrag
  
- verbeteren op punten met lage klanttevredenheid

## Customer Intelligence

- objectief
- betrouwbaar
- representatief!
- kwantitatief
- werkelijk gedrag
  
- verbeteren op inefficiënte processen waar de klant last van heeft

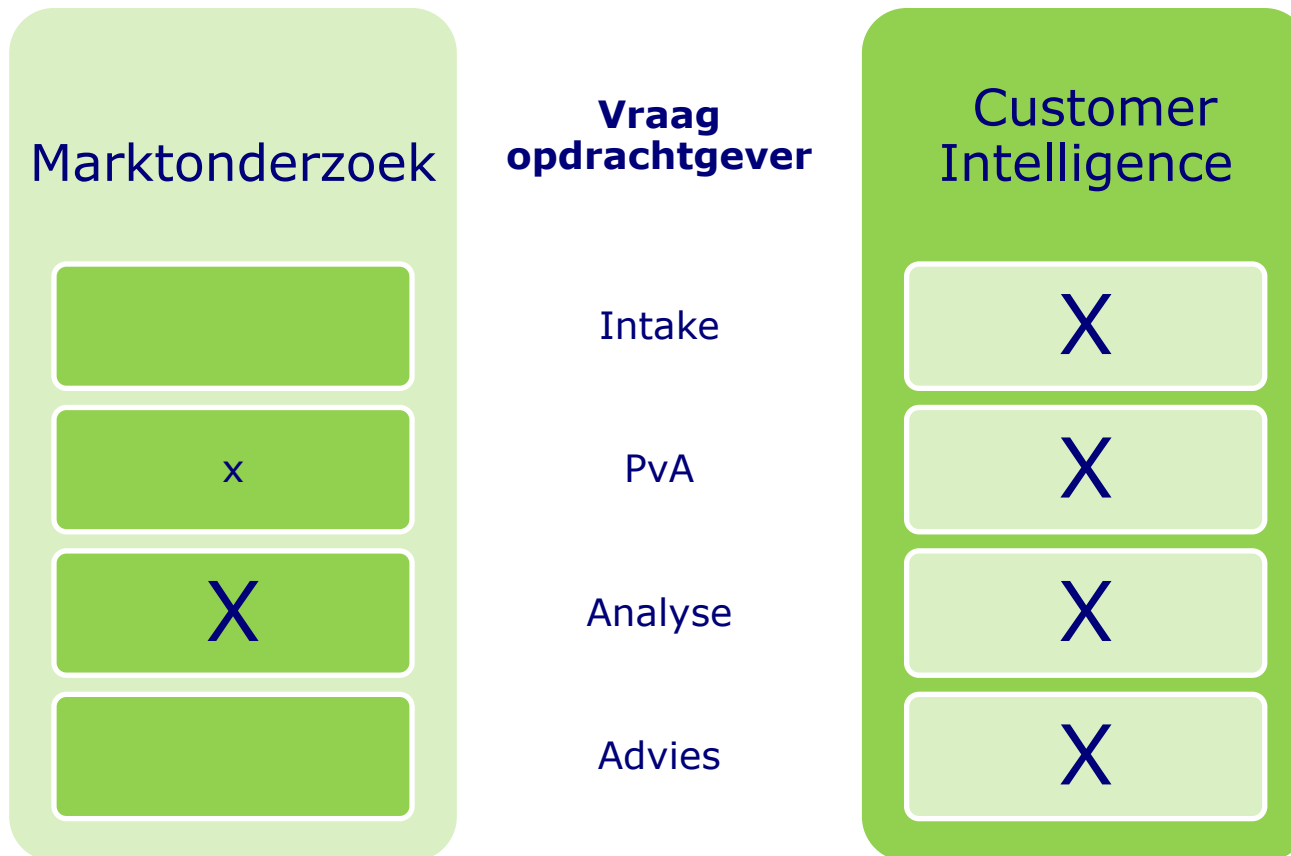


---

***Customer Intelligence maakt  
Marktonderzoek overbodig***

# 1e stappen samenwerking Klantexpertise

## Voorbeeld 1



# Effecten 1<sup>e</sup> belmoment WW

---

1<sup>e</sup> belmoment: medewerker UWV belt WW aanvrager op na ontvangst van de WW aanvraag en doorloopt de ingevulde gegevens

Onduidelijk is welke invloed het 1<sup>e</sup> belmoment heeft op:

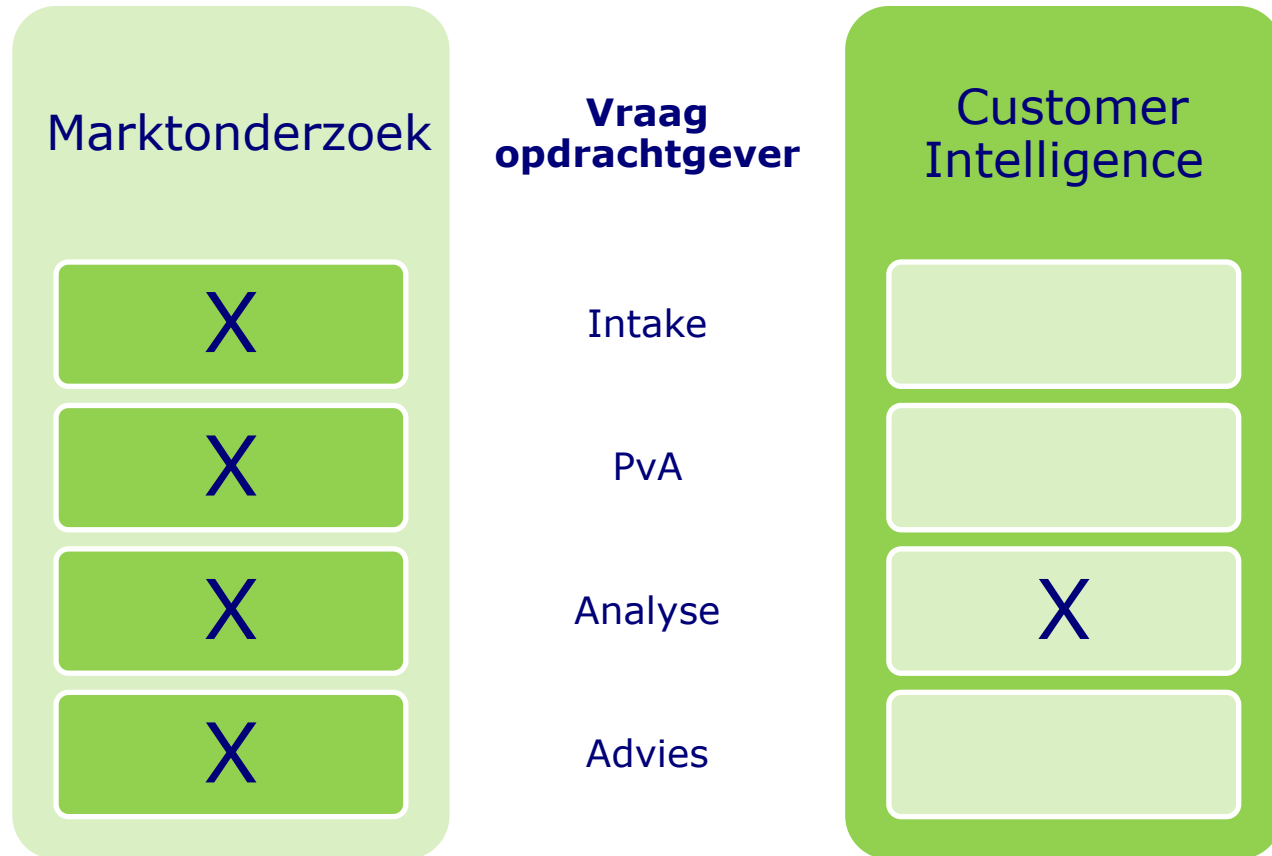
Klanttevredenheid  
(Marktonderzoek)

Klantvragen  
(Customer Intelligence)



# 1e stappen samenwerking Klantexpertise

## Voorbeeld 2



# Klanttevredenheidsonderzoek werkzoekenden

---

Welke factoren zijn van invloed op klanttevredenheid?

Uitgevraagd aan klant  
(Marktonderzoek)

Achterhaald uit procesdata  
(Customer Intelligence)



---

***Data analyse gaat altijd vooraf aan  
marktonderzoek***

---

***Overtuigend advies ontstaat alleen door de klant van 'binnen' (CI) en van 'buiten' (MO) te bekijken***

---

***Het is goed voor de klant dat wij zoveel mogelijk marktonderzoeksdata en procesdata koppelen***



**Digitalisering  
en  
het managen  
van  
kanalen**

# Kanaalsturing bij UWV

***Hoe krijg en houd je de klant in het (digitale) voorkeurskanaal?***

PvKO Workshop 3

K&S Klantexpertise  
Wouter van Gils  
Jurriaan Nagelkerke  
27 november 2013



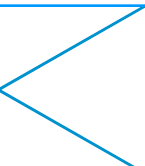
# Huishoudelijk

---

- Korte introductie
  - Analisten
  - Managers / Directeuren
  - Projectleiders
  - Anders?
  - Profit / Non-profit
- Wie geeft een samenvatting van 2 minuten tijdens de plenaire terugkomst?
- Is de rol van Klantexpertise voldoende helder?

# ***Workshop: Hoe krijg en houd je de klant in het (digitale) voorkeurskanaal?***

---



# ***Opdracht ministerie SZW aan UWV: bezuinig 600 miljoen. Te realiseren via digitalisering.***



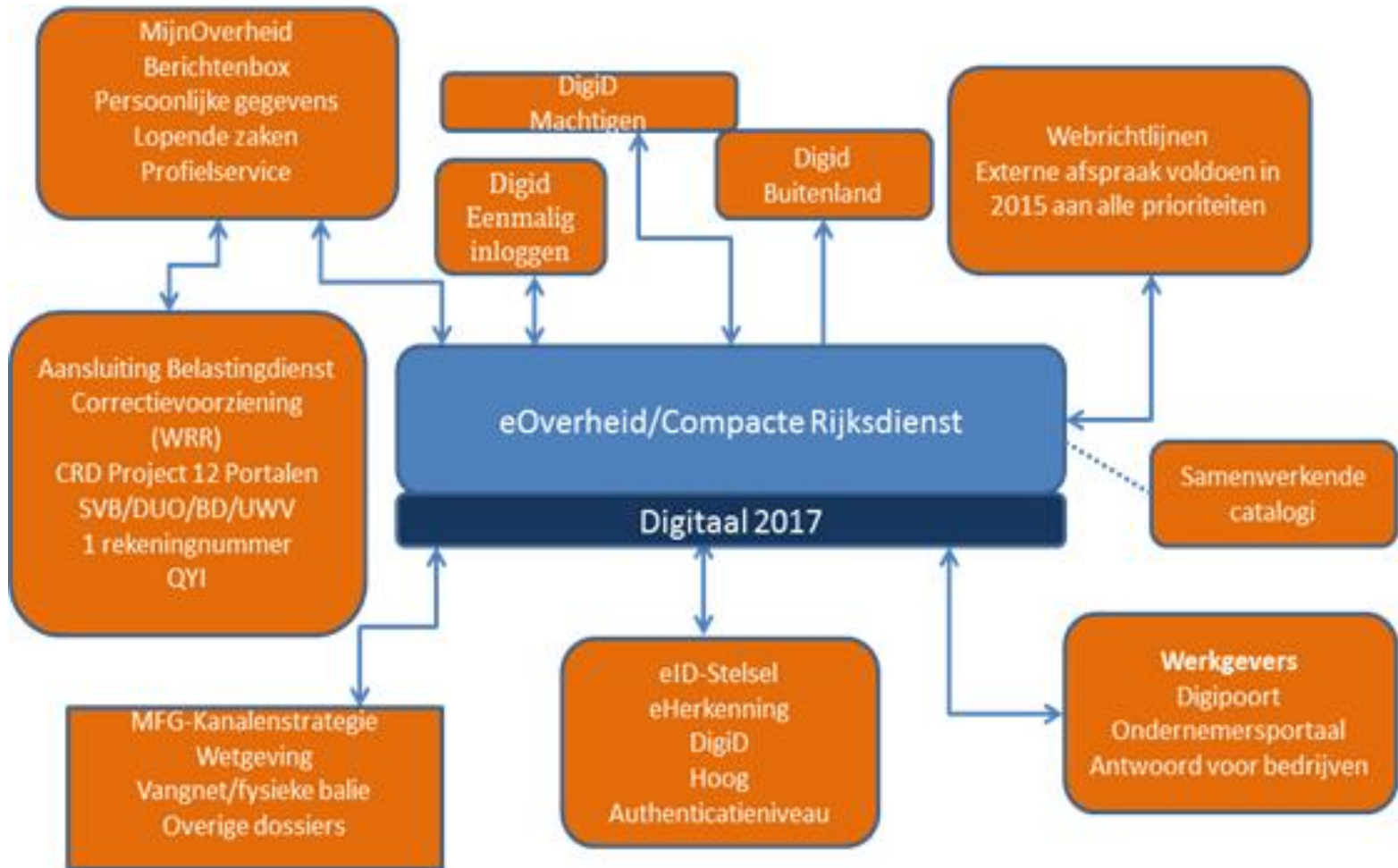
Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid



Opdracht SZW aan UWV: "Verminder kosten operatie met 600m in 2015"

Na overleg tussen UWV met SZW over invulling: digitalisering

# ***"Burgers en bedrijven kunnen in 2017 alle zaken met de overheid digitaal afhandelen".***



# De kanaalsturingsuitdaging waar UWV voor staat:

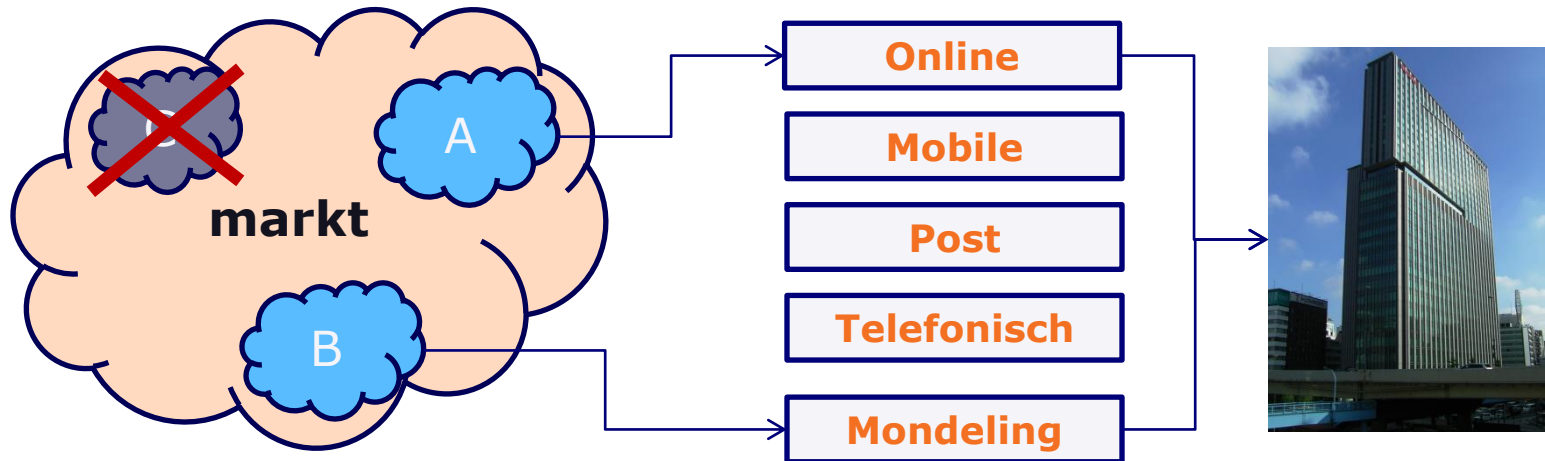
---

- **Beschikbaarheid** digitale kanalen voor dienstverlening aan alle klanten (burgers en werkgevers).
- Kanaalsturingsstrategie om klanten **verleiden** tot en **behouden** binnen het digitale voorkeurskanaal.
- Maar wel: Binnen de **wettelijke kaders** mbt begeleiding naar werk en/of ondersteunen met een uitkering

# Commerciële organisaties kunnen kanalenmix kiezen bij de doelgroepen uit de markt die ze wenst te bedienen...

Klant

Organisatie

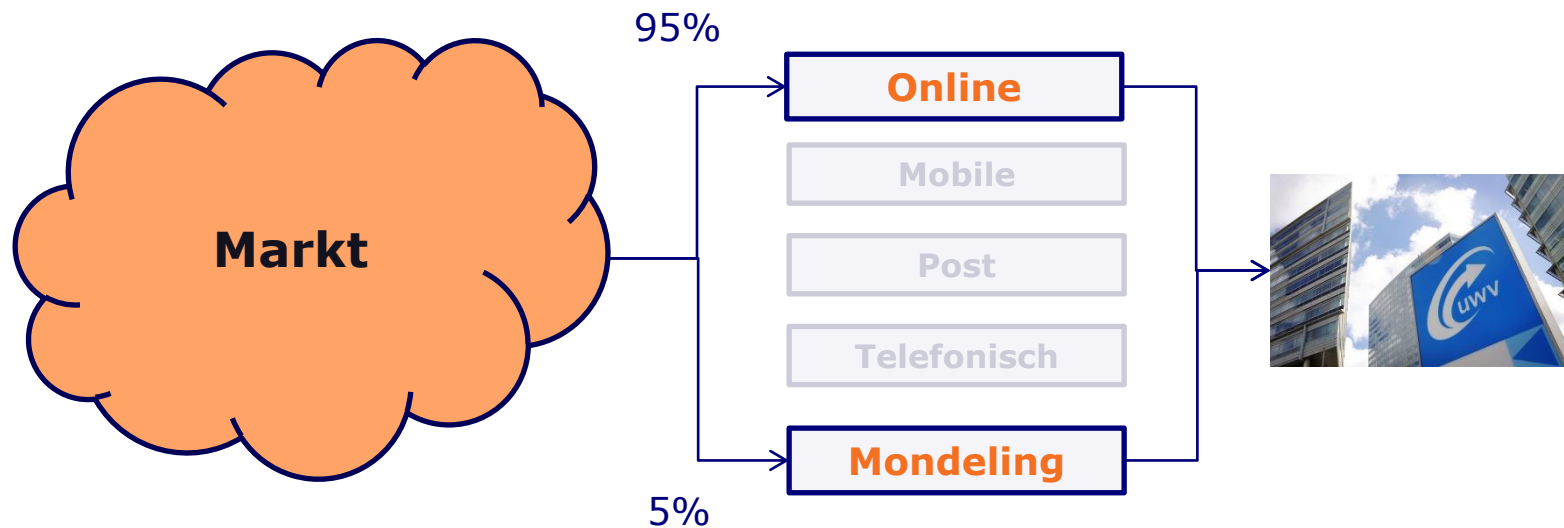




... maar UWV kan geen keuze maken in de te bedienen markt, dit is een gegeven. Wél in hoe met de klanten te communiceren.

Klant

Organisatie



# Wat kan UWV doen aan kanaalsturing? En hoe kan het daarbij leren van marktontwikkelingen?

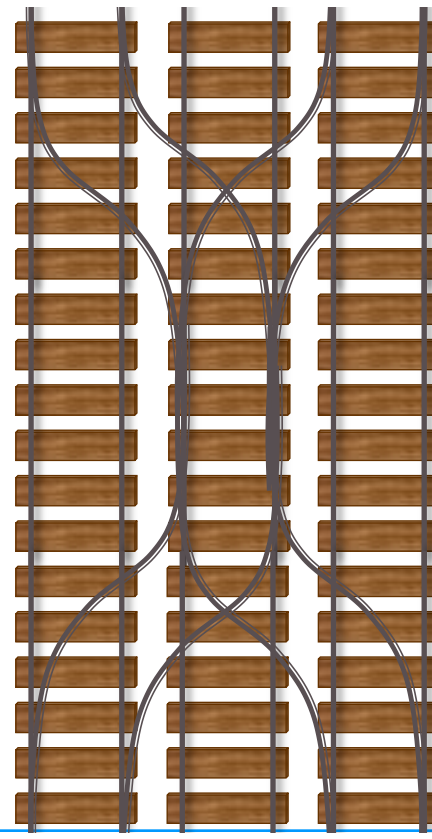
Single  
Channel



Multi Channel



Omni channel



# Single channel: *Those were the days...*

Single  
Channel



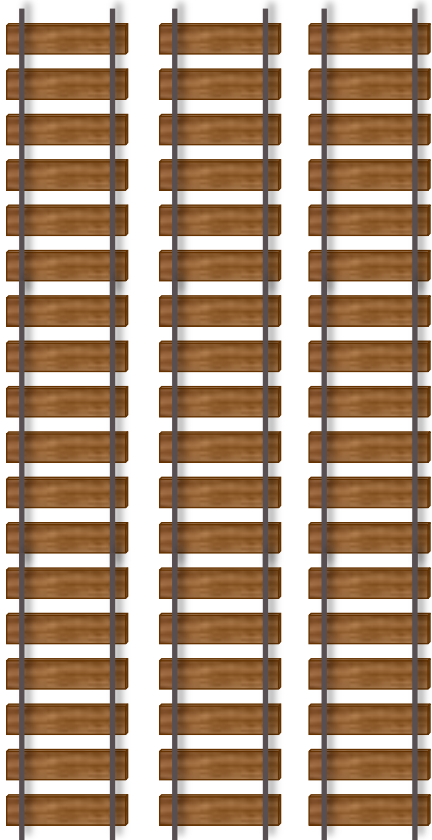
Single channel:

Klant en dienstverlener hebben 1 kanaal beschikbaar om te communiceren

.... - 19XX

# Multi channel: Uitbreiding van dienstverlening met relevante kanalen

Multi Channel

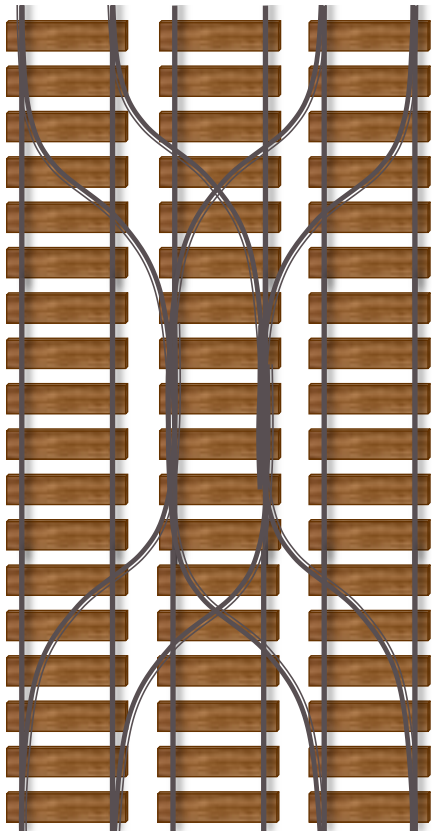


**Multi channel:**  
Klant en dienstverlener hebben meerdere kanalen beschikbaar om te communiceren

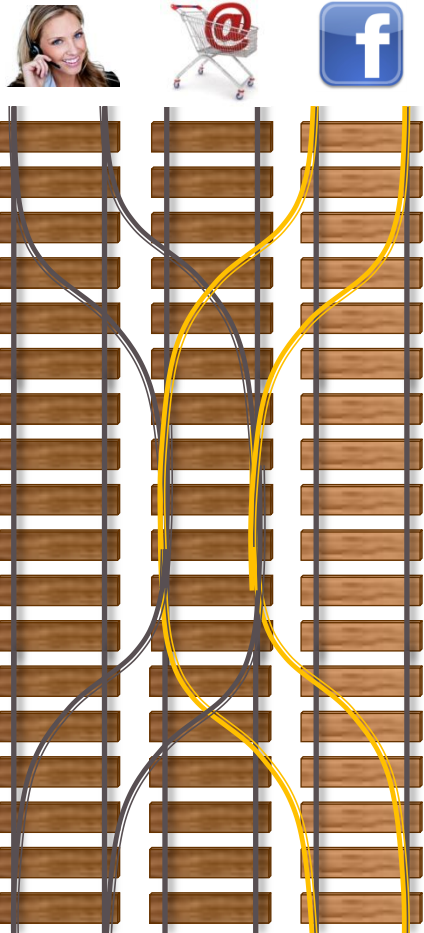
Kanalen zijn onderling nog niet volledig op elkaar afgestemd

# Omni channel: Naadloze klantervaring ongeacht kanaal(switch)keuzes van klant

Omni channel

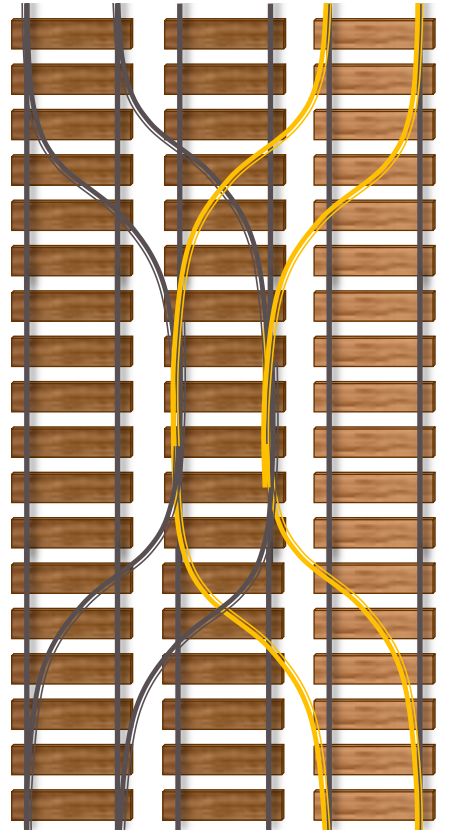


# Markt: Veel partijen druk doende nieuwe kanalen in te richten én alle kanalen naadloos op elkaar aan te laten sluiten.



- Eens in de zoveel tijd een nieuw kanaal waarop u aanwezig *moet* zijn
- Terwijl de bestaande kanalen nog niet of nauwelijks op elkaar zijn afgestemd
- En dan de kosten van al die oude en nieuwe kanalen...
- En het rendement?...

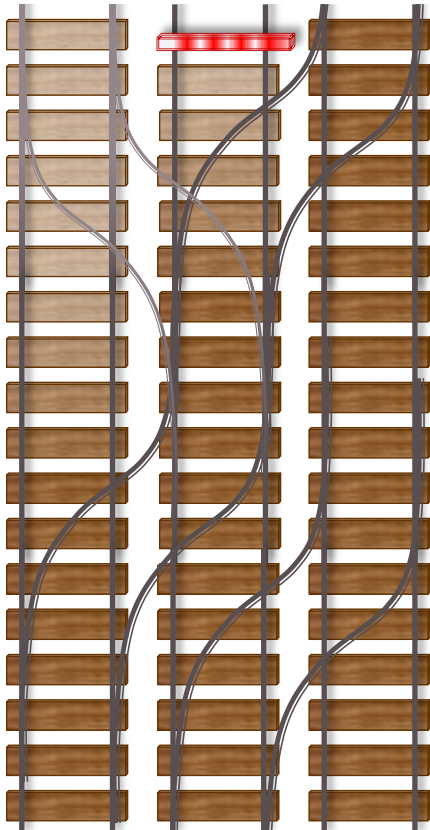
# UWV: Digitale kanalen worden in hoog tempo ontwikkeld én direct toegepast.



- Tempo wordt bepaald door ambities ministerie SZW en UWV: target
- Veel push, weinig verleiding
- We houden geen rekening met de voorkeur van de klant
- Ontwikkeling gestart door bezuiniging ipv innovatie

# Centrale vraag: Hoe verleiden en behouden we de klant in het voorkeurskanaal

Preferred Channel



U (commerciele organisaties):

*"We zijn druk bezig (geweest) met het beschikbaar stellen van zo veel mogelijk voor de klant relevante kanalen. Maar welke dragen er nou echt bij aan onze klantstrategie en ons rendement?"*

UWV:

*Opdracht vanuit ministerie: 90% van de WW-gerelateerde dienstverlening dient digitaal te verlopen; voor WIA / Wajong / ZW 70%. Hoe realiseren we dat?*

Beide:

*Hoe verleiden en behouden we de klant in het voorkeurskanaal?*



# Hoe krijgt UWV zicht op waar ze staat met betrekking tot de digitalisering van haar klanten?

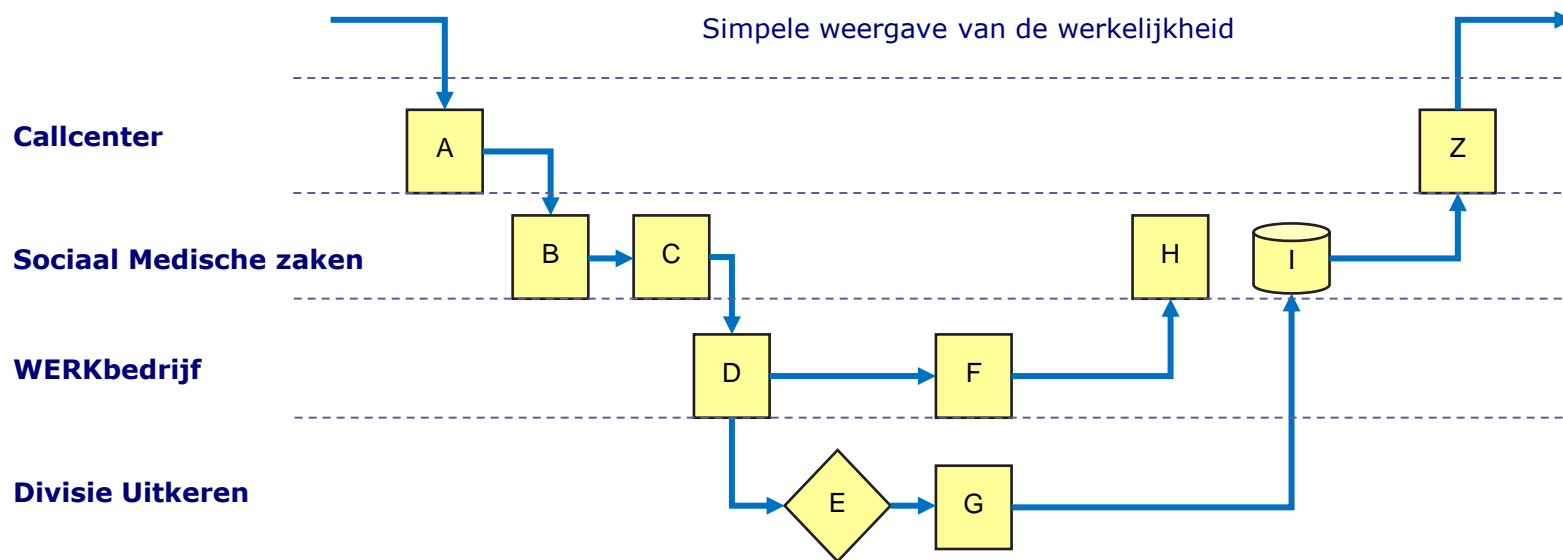
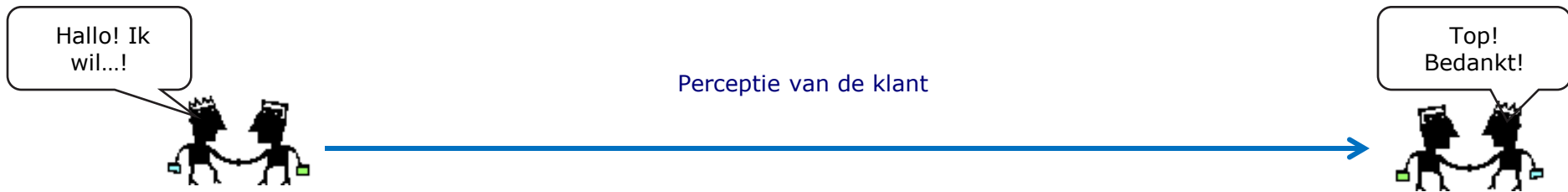
We gaan uit van het perspectief van de klant

Van productgericht naar klantgericht

Klantgedrag is te beïnvloeden

Ontwikkeling van een maatstaf: digitaliteit

# Hoe kijkt de klant naar UWV?



# Enkele producten uit het WW proces

WW Betaalspecificatie  
ontvangen

CV op werk.nl zetten

Berichtenbox aanvragen

WW inkomstenformulier  
indienen

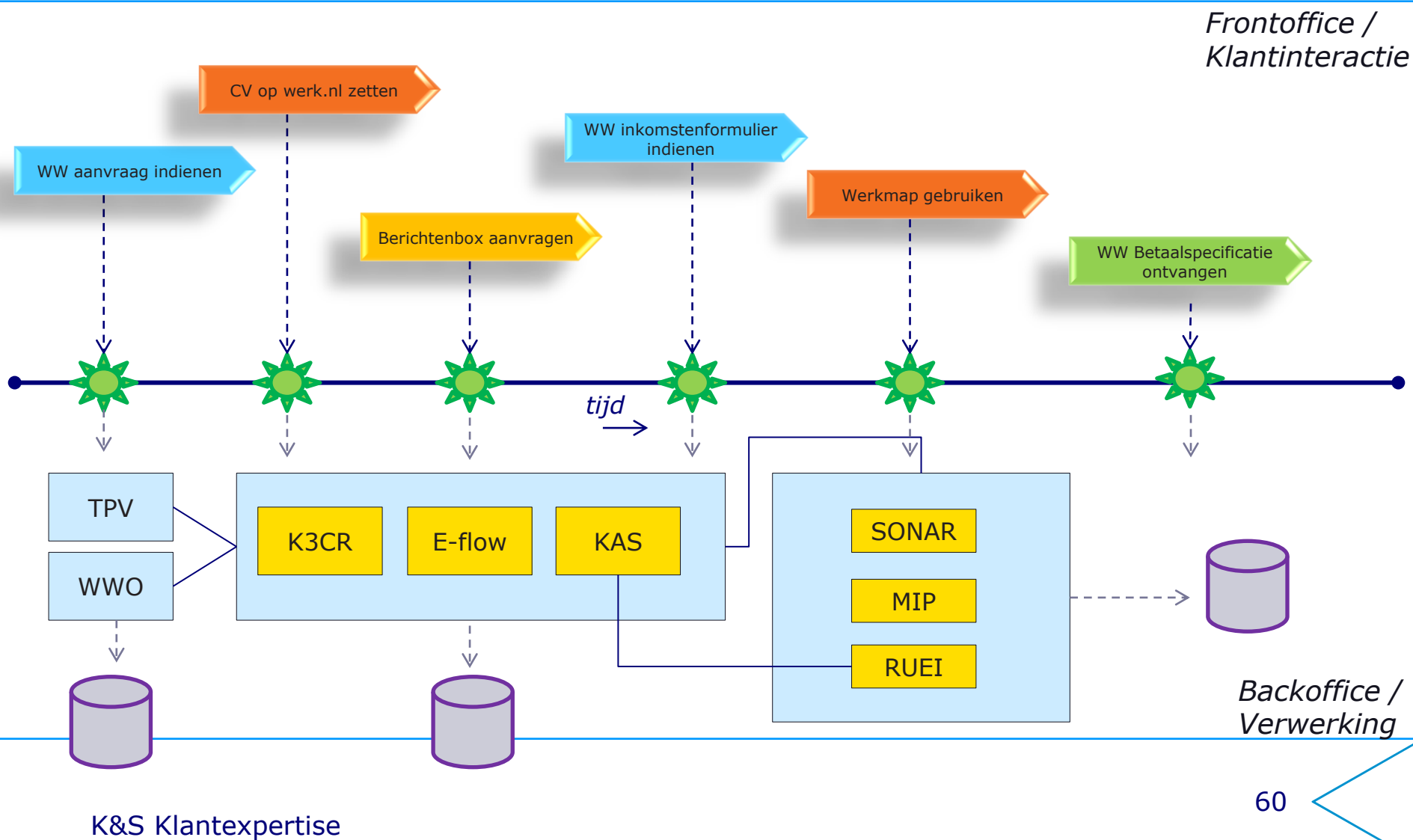
Status WW aanvraag  
bekijken

Werkmap gebruiken

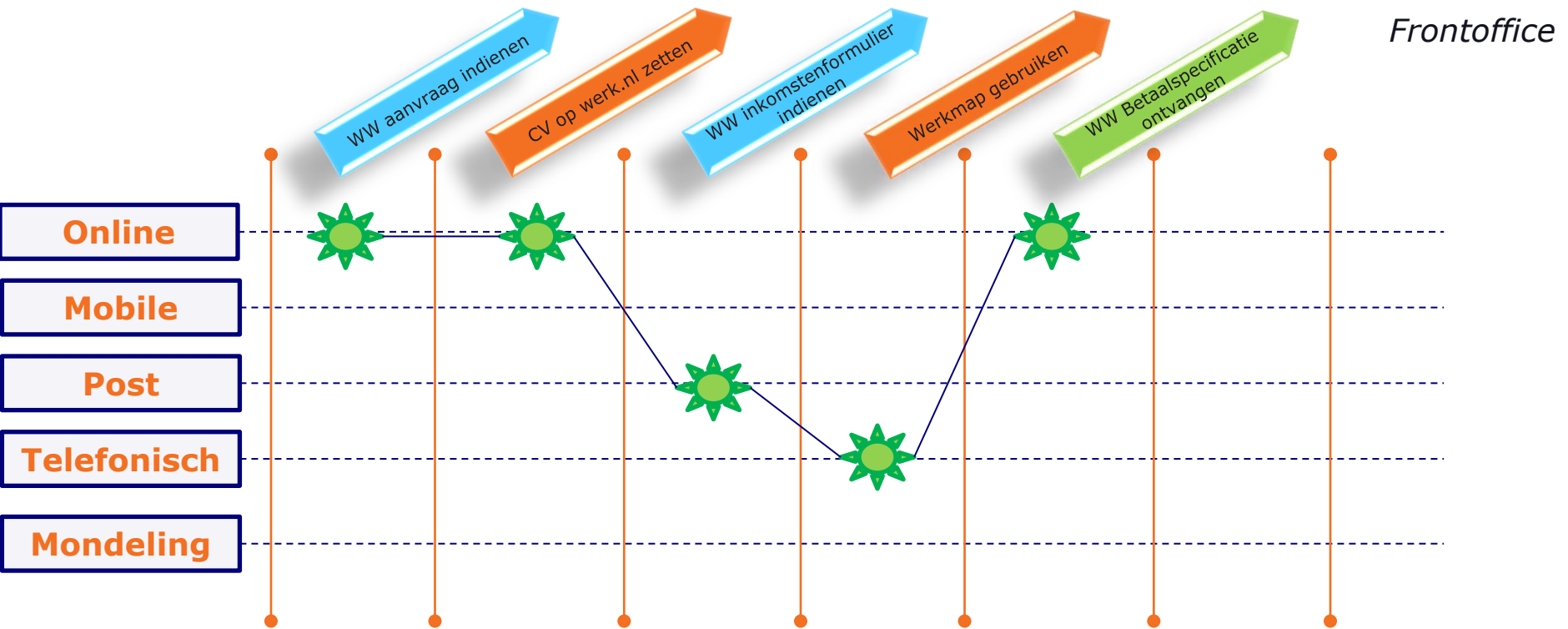
Opt-out aanvragen

WW aanvraag indienen

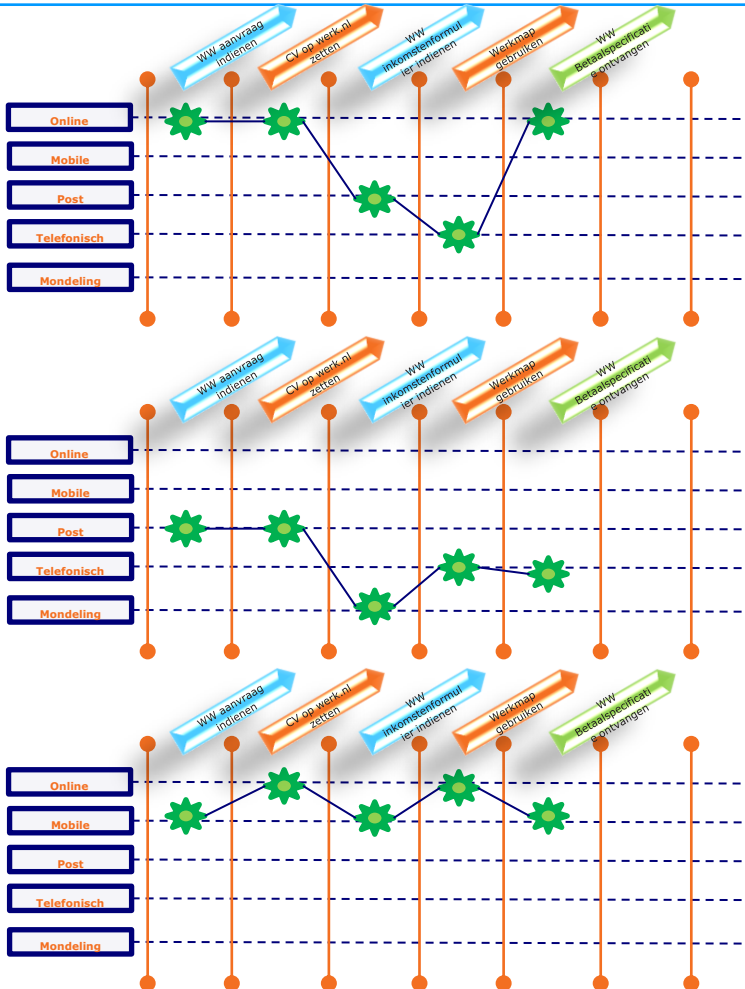
# Wat meten we?



# Van productgericht naar klantgericht



# Van productgericht naar klantgericht



*één klant*

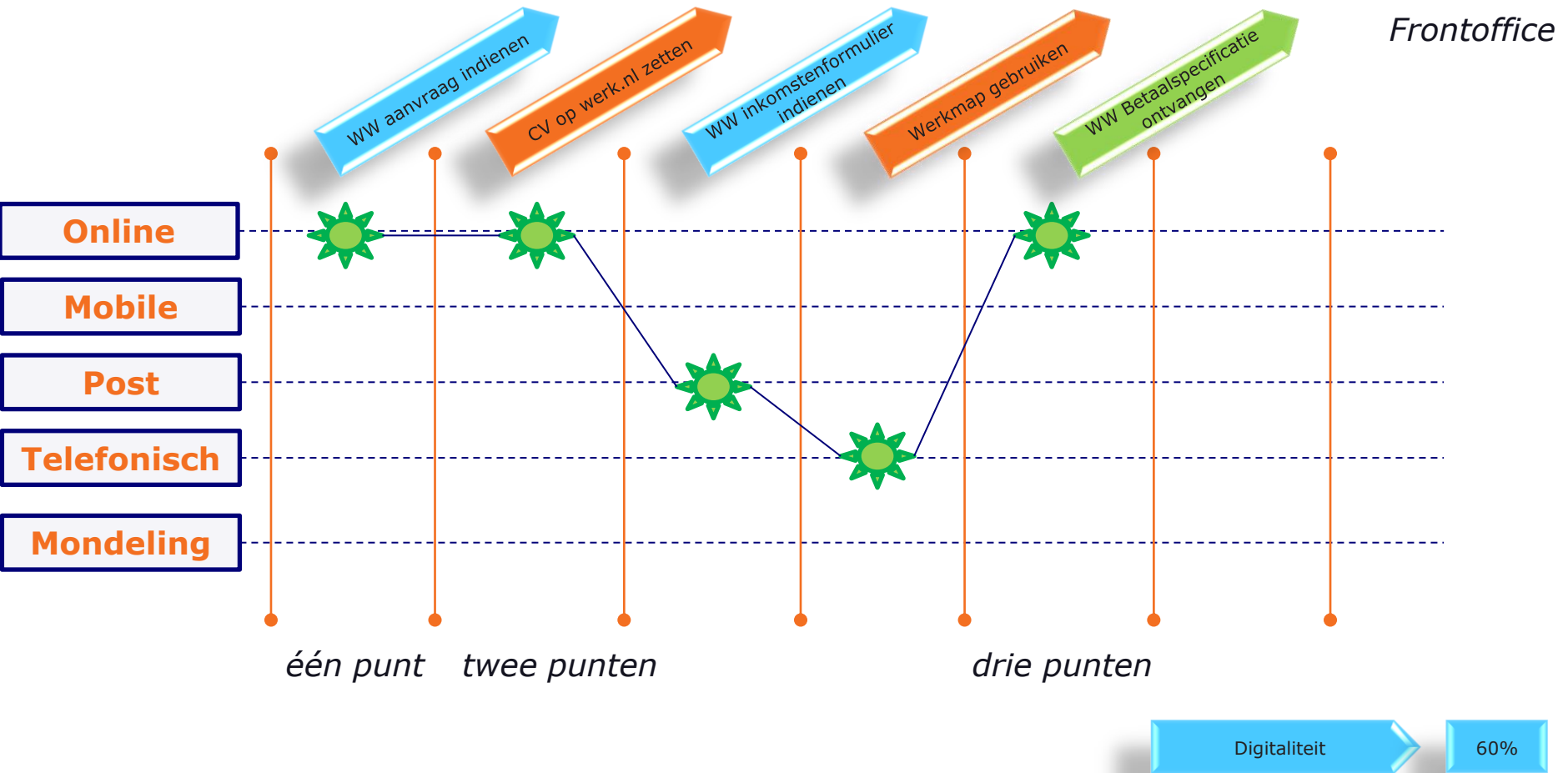
*twee klanten*

*N klanten...*

## Traditionele KPIs: productgericht



# Van productgericht naar klantgericht



# Sturen



## Inloggen

**i** U gaat inloggen bij **UWV Werkbedrijf**

Verplichte velden zijn gemarkeerd met een \*

Type DigiD *	<input checked="" type="radio"/> wachtwoord <span data-bbox="1619 578 1661 618">?</span>
	<input type="radio"/> wachtwoord met sms-code
Gebruikersnaam *	<input type="text"/>
Wachtwoord *	<input type="password"/>

Door in te loggen accepteert u de [gebruiksvoorwaarden](#) [opent in een nieuw venster]

**Inloggen**

[Annuleren](#)

WW Uitkering aanvragen  
- Zoveel mogelijk digitaal



# Verleiden



Datum vandaag: 27-08-2013 | Datum laatste bezoek: 27-08-2013 16:47 | Print | A A A

Voor particulieren

**Uw persoonlijke omgeving bij UWV** Mijn UWV  
ER. Vegt | Uitloggen

**Ingelogd als**  
[Profielafbeelding]

**Inkomstenformulier WW**  
U kunt uw inkomstenformulier WW invullen  
[Inkomsten doorgeven](#)

**Betaalspecificaties**  
februari 2012 WWO WW  
[Bekijk alle betaalspecificaties](#)

**Jaaropgaven**  
Financieel overzicht 2012 Jaaropgaaf  
[Bekijk alle jaaropgaven](#)

**Welkom op Mijn UWV, meneer Vegt**  
Mijn UWV is uw beveiligde omgeving op uwv.nl. Hier vindt u gegevens over uw situatie.

**Mijn situatie is veranderd**  
Heeft u een WW-uitkering? En is uw situatie veranderd? Geef dit dan binnen een week aan ons door.  
[Mijn situatie is veranderd](#)

**Meer informatie**

- Ik ben werkloos
- Ik ben ziek
- Rekenhulp voor de hoogte van mijn uitkering
- Op zoek naar werk?
- Klantenservice

**Algemeen**

- Mijn arbeidsverleden en loongegevens
- Betaalspecificaties en Jaaropgaaf bekijken

**WW**

- Wijzigings- of Inkomstenformulier invullen
- Toeslag aanvragen als u een WW-uitkering heeft

**WIA**

- Aanvraag WIA-uitkering
- Wijzigingen bij een WIA-uitkering doorgeven
- Toeslag aanvragen als u een WIA-uitkering heeft

## Mijn UWV:

- Status WW aanvraag
- Betaalspecificaties
- Klantvragen afvangen

# Sturen

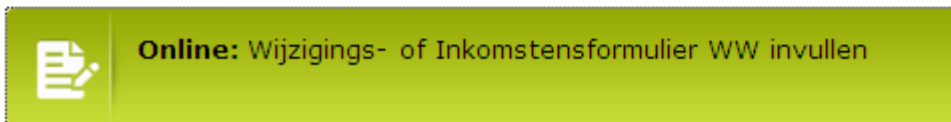
## Wijzigings- of Inkomstenformulier WW invullen

Met het Wijzigingsformulier geeft u wijzigingen door in uw situatie. Met het Inkomstenformulier geeft u uw wisselende inkomsten door als u een WW-uitkering heeft.

Deze gegevens heeft u nodig bij het invullen:

- uw burgerservicenummer;
- uw inlogcode van DigiD;
- de gegevens die u wilt doorgeven.

### Direct doen



## Wijziging en inkomstenformulier:

- Standaard digitaal
- Bij uitzondering op papier


# Verleiden

mijnOverheid

> Hoog contrast    Tekstgrootte

Home   Berichtenbox   **Lopende zaken**   Persoonlijke gegevens   Veelgestelde vragen   Sitemap   Contact   Mijn account

> Home > Berichtenbox  
Inbox

Wouter van Gils  
[Uitloggen naar Overheid.nl](#) 


Inbox					<u>Berichten</u>	<u>Datum &amp; tijd</u>	<u>Afzender</u>
> Archief	<input type="checkbox"/>				Vernieuwen rijbewijs	01 nov 2013 07:37	RDW
> Prullenbak	<input type="checkbox"/>				Post van de SVB	13 mei 2013 09:26	SVB
	<input type="checkbox"/>				Nieuwe gebruiksvoorwaarden	25 feb 2013 10:19	MijnOverheid
	<input type="checkbox"/>				Herinnering APK	28 nov 2012 08:14	RDW

## Berichtenbox Mijn Overheid:

- Jaaropgave UWV / betaalspecificatie
- Moment van betaling uitkering

# Sturen








2007

WW

Postbus 155, 9700 LD Groningen

Burgerservice 

Tabel	Groen
Loonheffingskorting	0 met ingang van 01-01 1 met ingang van 01-03

**Zorgvuldig bewaren, de opgave wordt slechts eenmaal verstrekt.**

Loon	€	2.524
Ingehouden loonbelasting/ premie volksverzekering	€	608
Loon Zvw	€	2.371
Bijdrage Zvw	€	155
Verrekende arbeidskorting	€	0

**Inhoudingsplichtige UWW**

## Betaalspecificaties en Jaaropgaves:

- Default digitaal
- Bij uitzondering op papier

# Verleiden

**UWV**

## Jaaropgaaf 2012

Postbus 57588, 1040 BL Amsterdam L22

Betreft	Fiscaal loon	Loonbel./Premie VV	UWV code
---------	--------------	--------------------	----------

**Over uw jaaropgaaf**  
In uw jaaropgaaf staat informatie over de aan u betaalde uitkering(en) en de daarop ingehouden belasting, premies en bijdrage Zorgverzekeringswet (Zvw). Deze informatie is door UWV ook aan de Belastingdienst verstrekt. U heeft de jaaropgaaf nodig wanneer u uw inkomsten opgeeft bij o.a. de belastingaangifte.

**Uw jaaropgaaf wordt éénmaal verstrekt**  
Als u uw jaaropgaaf aan de Belastingdienst of een andere instantie opstuurt, stuur dan een kopie en bewaar het origineel zelf.

**Ontvang u in 2012 meer dan één uitkering van UWV?**  
Controleer dan of uw uitkeringen allemaal op deze jaaropgaaf staan. Is dat niet zo, dan ontvangt u van de ontbrekende uitkering(en) één of meer aparte jaaropgaven.

**Negatief loon**  
U betaalde in het afgelopen jaar een bedrag terug aan UWV. Dit bedrag is hoger dan u aan uitkering ontving. Daarom is uw fiscaal loon negatief. Mogelijk kunt u nog loonheffing terugkrijgen. Hiervoor doet u aangifte bij de Belastingdienst. Gebruik daarvoor de bedragen op deze jaaropgaaf. De Belastingdienst laat u dan weten of u een bedrag terugkrijgt.

**Fiscaal loon**  
Het fiscaal loon is het bedrag waarover u loonbelasting en premie volksverzekeringen moet betalen. Het bedrag is meestal niet gelijk aan de totale bruto uitkering die aan u is verstrekt.

**UWV code**  
Deze code is voor intern gebruik en voor uw belastingaangifte niet van belang.

**Uw jaaropgaaf digitaal**  
U kunt uw jaaropgaaf digitaal ontvangen, kijk op [www.uwv.nl/berichtenbox](http://www.uwv.nl/berichtenbox).

**Meer informatie**  
Meer informatie over de jaaropgaaf vindt u op [www.uwv.nl/jaaropgaaf](http://www.uwv.nl/jaaropgaaf). Kunt u het antwoord op internet niet vinden, bel dan naar UWV Telefoon Werknemers via 0900 - 9294 (lokaal tarief). Woont u in het buitenland, bel dan 088 - 8982001. Als u een vraag hebt over deze jaaropgaaf, houd hem dan bij de hand als u belt.

## Uw jaaropgaaf digitaal

U kunt uw jaaropgaaf digitaal ontvangen, kijk op [www.uwv.nl/berichtenbox](http://www.uwv.nl/berichtenbox).

## Meer informatie

Meer informatie over de jaaropgaaf vindt u op [www.uwv.nl/jaaropgaaf](http://www.uwv.nl/jaaropgaaf). Kunt u het antwoord op internet niet vinden, bel dan naar UWV Telefoon Werknemers via 0900 - 9294 (lokaal tarief). Woont u in het buitenland, bel dan 088 - 8982001. Als u een vraag hebt over deze jaaropgaaf, houd hem dan bij de hand als u belt.

# Centrale vraag: Hoe verleiden en behouden we de klant in het voorkeurskanaal

---

- UWV heeft opdracht tot digitalisering
- Is UWV hier uniek in?
- Uitdaging is naast inrichting ook sturing op voorkeurskanalen
- Meetbaar maken waar we staan: klantgericht
- Strategie ontwikkeling van Sturen en Verleiden gebruik voorkeurskanaal

# Omnichannel of Preferred channel, wat vindt u?

---

Elke manier waarop de klant het relevant vindt met ons te communiceren / interacteren, moeten we beschikbaar stellen.

# Omnichannel of Preferred channel, wat vindt u?

---

Het is onmogelijk om een klant volledig in jouw voorkeurskanaal te houden



# Omnichannel of Preferred channel, wat vindt u?

---

Na een periode van sterke toename in beschikbare kanalen is het nu tijd om niet-renderende kanalen af te sluiten

# Omnichannel of Preferred channel, wat vindt u?

---

Het is terecht dat een klant meer betaalt als hij/zij belt met een vraag ipv het antwoord op onze site zoekt:  
het is immers een duurder kanaal

# Omnichannel of Preferred channel, wat vindt u?

---

Er is altijd een groep die niet goed overweg kan met het digitale voorkeurskanaal, daarom zal er altijd een alternatief geboden moeten worden

# Waar wilt u heen?

---

Over 5 jaar hebben we alleen nog maar digitale kanalen waarmee we met de klant communiceren.

# Waar wilt u heen?

---

De meeste toegevoegde waarde leveren wij in onze directe klantcontacten. Daarom zullen wij nooit de klant alleen naar het digitale kanaal willen leiden.

# Wat zou UWV volgens u moeten doen?

---

# Bijlage

---

# Divisie Klant en Service

- K&S regisseert de sturing op het klantproces van kop tot staart over de vier andere divisies heen.
- De divisie K&S kent twee hoofdtaken:
  - 1) het verzorgen van **Klantinteractie** en
  - 2) het aanjagen van vernieuwing en innovatie in de hele UWV organisatie op basis van kennis over klanten: **Klantexpertise**

## Klantinteractie

Klantencontact (call centre)

Internetkanaal

Communicatiedeskundigen

Klachtenbureau

Dienstverleningsbeleid

## Klantexpertise

Marktonderzoek

Proces- en data analyse

Innovatie en trendwatching

Strategisch advies



# Missie en Visie Klantexpertise

---

## Visie

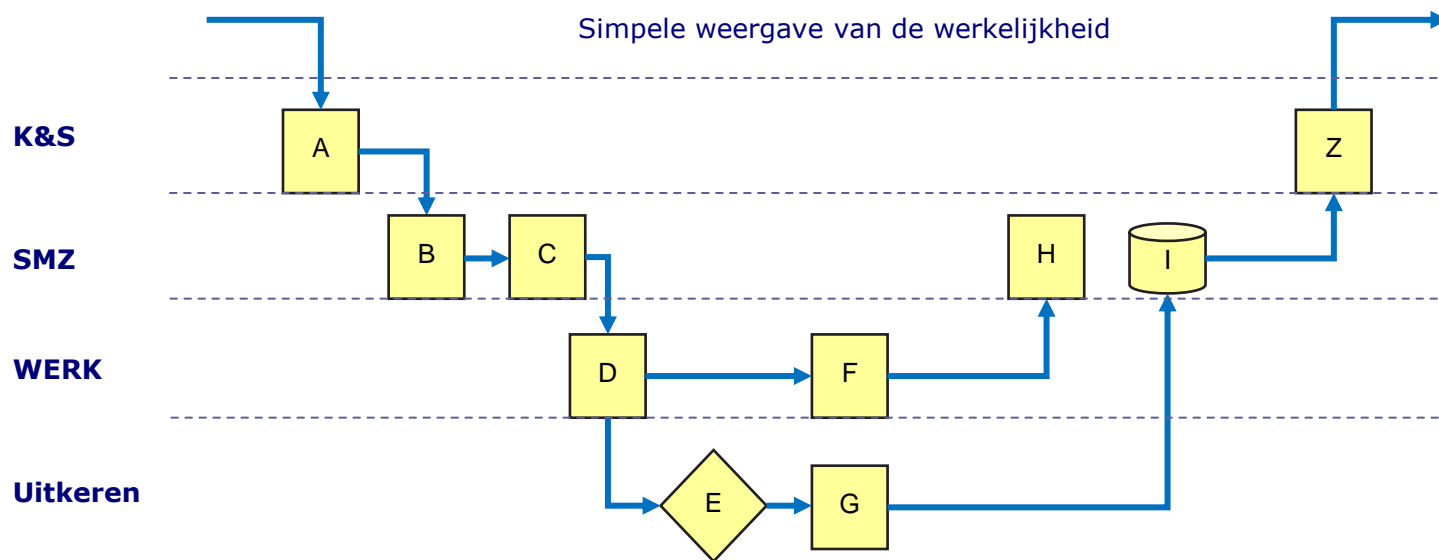
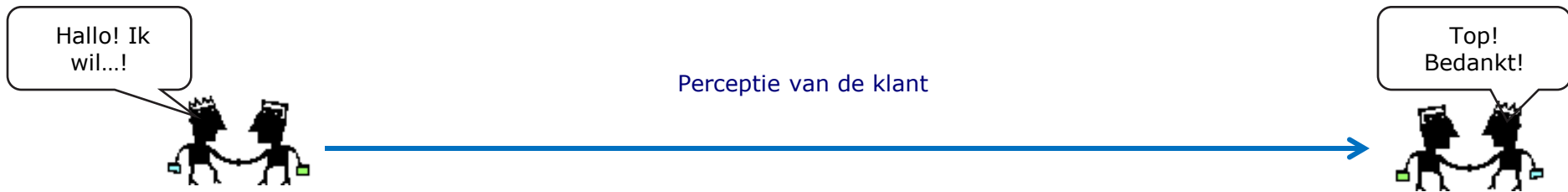
Het realiseren van *moderne, klantgerichte en efficiënte dienstverlening* door UWV vereist grondige kennis over het gedrag en de beleving van klanten en de uitvoeringsprocessen van UWV.

## Missie

Vanuit onze kennis over de klant en diens gedrag en onze kennis van de uitvoeringsprocessen van UWV, *adviseren* wij de UWV organisatie in haar weg naar efficiënte en eigentijdse dienstverlening".

- Wat verwacht een klant van ons?
- Welke signalen krijgen we?
- Zijn onze processen helder?
- Waar kan het beter?

# Hoe kijkt de klant naar UWV?



# Hoe doen we dat?

---

- Waardering van de klant in kaart brengen
- Kwantificeren klantgedrag: verklaren en voorspellen met als doel verhogen waardering en verlagen kosten
  - Vanuit klantperspectief kijken naar processen en procedures UWV
  - Verbinding procesdata en interactiedata;
  - Verbindingen aanbrengen tussen klantprocessen en divisies

# Afdeling

- We hebben een andere kijk (vraag achter de vraag);
- Gedreven vanuit klantperspectief
- Onafhankelijk

