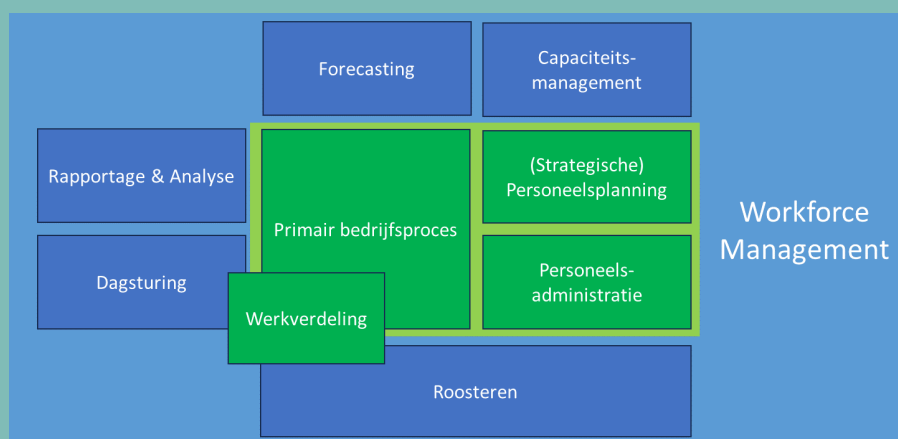


BIJLAGE C: ARCHITECTUURBESCHRIJVING

Europese aanbesteding voor Workforce Management



Inhoud

1	INLEIDING.....	3
1.1	OVER DIT DOCUMENT	3
1.2	PROJECT	3
1.3	HUIDIGE SITUATIE	8
1.4	TOEKOMSTIGE SITUATIE	15
2	WELKE ARCHITECTUUR-EISEN GELDEN VOOR DIT PROJECT?	17
3	WELKE MODELLEN GELDEN VOOR DIT PROJECT?	18
3.1	GEBRUIKSAANWIJZING	18
3.2	BEDRIJFSLAAG.....	18
3.3	APPLICATIELAAG.....	26
3.4	TECHNOLOGIELAAG.....	29
3.5	BEVEILIGING.....	30
3.6	BEHEER	31
4	BIJLAGE I: GLOBAAL OVERZICHT GEGEVENS EN HERKOMST	32
5	BIJLAGE II: AANNAMES FUNCTIONALITEIT	33
5.1	FORECASTING	33
5.2	CAPACITEITSMANAGEMENT	33
5.3	(STRATEGISCHE) PERSONEELSPLANNING.....	34
5.4	PERSONEELSADMINISTRATIE	34
5.5	PRIMAIR BEDRIJFSPROCES	34
5.6	ROOSTEREN	35
5.7	DAGSTURING.....	36
5.8	RAPPORTAGE & ANALYSE	36

1 INLEIDING

1.1 OVER DIT DOCUMENT

Dit document is bedoeld ter aanvulling op en verduidelijking van de eisen, zoals geformuleerd in het programma van eisen en wensen bij de aanbesteding. Mochten er onverhoopt in deze architectuurbeschrijving met het programma van eisen en wensen conflicterende eisen staan, dan geldt dat de eisen zoals geformuleerd in het programma van eisen en wensen leidend zijn.

1.2 PROJECT

1.2.1 Aanleiding en doel

De directies van DSV en DZW ervaren momenteel een discrepantie tussen vraag en aanbod van bekwaame arbeidskrachten om de dienstverlening op een goede manier uit te voeren. Dit uit zich bijvoorbeeld in achterstanden in het werk, onevenwichtige verdeling van beschikbare capaciteit, verhoogde werkdruk, medewerkers ontevredenheid en toename in kosten. Dit leidt er tevens toe dat we onze klantbeloftes niet altijd kunnen waarmaken. Het proces dat hiervoor zorgt, het Workforce Management, wil de SVB daarom verbeteren en ook beter ondersteunen, zodat het werk door de juiste medewerkers met de juiste bekwaamheden op de juiste tijd worden uitgevoerd tot tevredenheid van onze klanten.

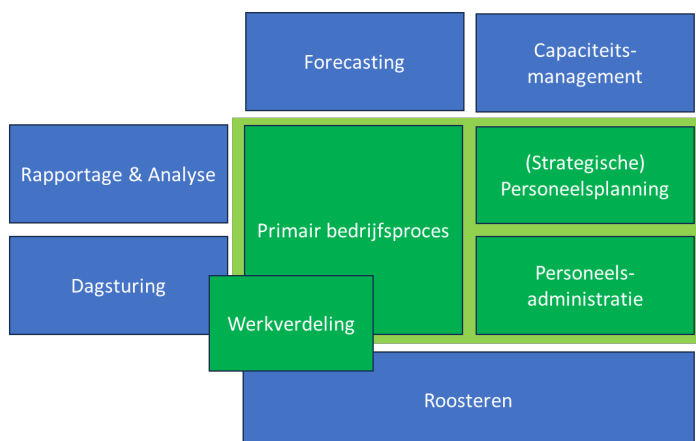
Dit is momenteel deels opgelost door zelfgebouwde Excel en PowerBI applicaties, die echter nog niet alle gewenste functionaliteit hebben en bij verdere uitbreiding tegen hun technische limieten en beperkingen aanlopen. Daarbij is de kennis van deze complexe applicaties bij slechts enkele medewerkers bekend, wat een groot risico inhoudt voor verdere ontwikkeling en beheer, en voor de operationele processen die daarvan afhankelijk zijn. Verder gebeurt er in het Workforce Management proces nu veel handmatig, waardoor het foutgevoelig is.

Daarom wordt gezocht naar een Workforce Management oplossing om DSV en DZW te ondersteunen in hun behoefte om de beschikbare arbeidscapaciteit zo goed mogelijk af te stemmen op het verwachte werkaanbod en zo de klant en medewerker beloftes van de SVB beter waar te kunnen maken.

In dit document komen de begrippen Workforce Management en Workflow Management terug. Workforce Management wordt hierin vanaf nu afgekort met WfM, Workflow Management wordt steeds vol uitgeschreven.

Voor dit document is gebruik gemaakt van een aantal uitgangspunten en aannames over de functionaliteit. Zie hiervoor Bijlage II aan het einde van dit document: Aannames functionaliteit.

1.2.2 WfM deelprocessen



WfM bestaat uit 5 deelprocessen (de blauwe blokken in de figuur):

- Forecasting
- Capaciteitsmanagement
- Roosteren
- Dagsturing (incl. werkverdeling)
- Rapportage & Analyse

Figuur 1: WfM processen

De WfM deelprocessen zijn gerelateerd aan elkaar en hebben als gezamenlijk doel om een medewerker aan werk te koppelen. Het geheel wordt de WfM cyclus genoemd, maar de deelprocessen worden niet alleen maar achtereenvolgens uitgevoerd. Gebeurtenissen, zoals een onverwacht hoog aantal binnenkomende telefoongesprekken, kunnen ertoe leiden dat *Forecasting* en *Roosteren* opnieuw uitgevoerd worden, om de verwachtingen te actualiseren en zo te voorkomen dat er de komende dagen een tekort aan medewerkers achter de telefoon is.

Naast de WfM deelprocessen onderkent de SVB nog 4 processen (groene blokken in het figuur hierboven) die nauw betrokken zijn bij WfM, maar geen onderdeel uitmaken van de scope van de WfM aanbesteding:

- (Strategische) Personeelsplanning
- Personeelsadministratie
- Primair bedrijfsproces (inclusief Workflow Management, dit is waarvoor WfM de medewerker levert)
- Werkverdeling

In onderstaande tabel wordt een korte toelichting op deze 9 processen gegeven:

WfM proces	Beschrijving
Forecasting	Om werkaanbod voorspelbaar te maken en daarmee tijdig op ontwikkelingen te kunnen inspelen, is <i>Forecasting</i> van belang. Op basis van historische ken- en stuurgetallen en toekomstige acties ¹ kan het werkaanbod (werkstromen) voor elk tijdsbestek voorspelbaar worden gemaakt. Deze informatie wordt gebruikt om de benodigde capaciteit

¹ Een actie is een vooraf geplande activiteit van de SVB, zoals een mailing, die resulteert in meer werkaanbod of meer binnenkomende telefoongesprekken.

WfM proces	Beschrijving
	te bepalen en biedt de organisatie de mogelijkheid om wendbaar en flexibel te zijn.
Capaciteits-management	Capaciteit is het aantal FTE dat nodig is om het voorspelbare werkaanbod binnen de gestelde doorlooptijd uit te voeren. Het managen van capaciteit betekent het daadwerkelijk op elkaar afstemmen van vraag en aanbod. Zowel voor de korte termijn (als basis voor <i>Roosteren</i>) als (middel)lange termijn (budgetcyclus en pool management). Daarbij wordt er rekening gehouden met verwacht werkaanbod (uit <i>Forecasting</i>) en overige activiteiten zoals werkoverleg, opleiding, vorming en training, ziekte/verlof en projecten.
Roosteren	Om het werkaanbod door de juiste medewerker op de juiste plek uit te voeren is het efficiënt <i>Roosteren</i> van medewerkers van belang. In het rooster wordt daadwerkelijk de vertaling gemaakt tussen de benodigde capaciteit, de inzet op medewerkersniveau (FTE), werkaanbod en overige activiteiten.
Dagsturing	<i>Dagsturing</i> is het deelproces waarin daadwerkelijk werkaanbod en inzetbare capaciteit op operationeel niveau op elkaar wordt afgestemd, om het verschil tussen werkaanbod en capaciteit te minimaliseren. <i>Dagsturing</i> grijpt in zodra verstoring tussen werkaanbod en capaciteit dreigt. Om er voor te zorgen dat de service doelstellingen (servicelevel, doorlooptijd, werkbelasting etc.) worden gehaald.
Rapportage & Analyse	Met ondersteuning van (operationele) rapportages wordt het gehele primaire proces gemonitord. De rapportages dienen als input om de uitvoering continu proactief te verbeteren.

Figuur 2: Beschrijving WfM processen

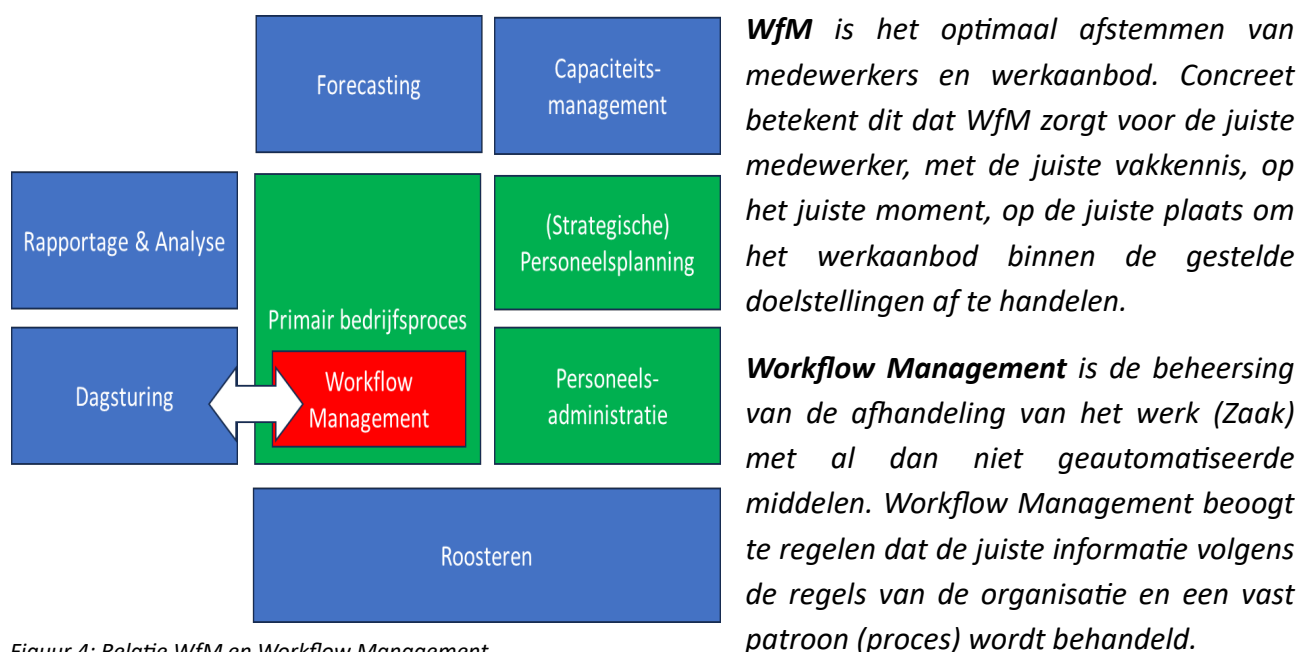
Betrokken proces	Beschrijving
(Strategische) Personeelsplanning	Zorgt ervoor dat de benodigde arbeidscapaciteit en bijbehorende vakkennis beschikbaar komen door bijvoorbeeld te zorgen voor tijdige werving en opleiding van personeel.
Personeels-administratie	Registreert de medewerkers en de algemene beschikbaarheid van de medewerkers, dat meegenomen kan worden bij het opstellen van het

	werkrooster. Bepaalde algemene skills ² (competenties) kunnen in de personeelsadministratie vastgelegd worden, maar staan los van specifieke vakkennis ³ van het werk die bij het proces <i>Roosteren</i> wordt vastgelegd.
Primair bedrijfsproces (met Workflow management)	Dit is het <i>Primair bedrijfsproces</i> (in werkelijkheid zijn er meerdere) dat ervoor zorgt dat het daadwerkelijk voor de burger uit te voeren werk wordt afgehandeld.
Werkverdeling	Een sterk aan <i>Dagsturing</i> en <i>Roosteren</i> gerelateerd proces is het op de werkdag geven van werk aan een inzetbare medewerker: <i>Werkverdeling</i> . Bij DSV is <i>Werkverdeling</i> onderdeel van <i>Dagsturing</i> , bij DZW is het een separaat proces. De voor <i>Werkverdeling</i> benodigde combinatie van beschikbare medewerker en geprioriteerd werk is alleen beschikbaar in de WfM oplossing, dat hierin logischerwijs een grote rol speelt.

Figuur 3: Beschrijving betrokken processen bij WfM

1.2.3 WfM versus Workflow Management

De begrippen WfM en Workflow Management zoals die bij de SVB worden gehanteerd zijn hieronder weergegeven.



Figuur 4: Relatie WfM en Workflow Management

² Skill (competentie): Bepaald vermogen of capaciteit die nodig is voor de vervulling van een bepaalde functie.

³ Vakkennis: Een vaardigheid die de medewerker bezit om bepaald werk uit kunnen te voeren.

WfM richt zich op het verbeteren van de productie en de performance vanuit het menselijke perspectief door de juiste bekwame medewerkers in te zetten op het werk. Workflow Management daarentegen doet dit vanuit het werk zelf door deze op te delen in hanteerbare stukjes werk die in een bepaalde volgorde uitgevoerd worden.

1.2.4 Backoffice en frontoffice

Binnen de uitvoering van de bedrijfsprocessen van de SVB is een aantal diensten te herkennen die ondersteund dienen te worden. Dit betreft het directe klantcontact via de verschillende ondersteunde communicatiekanalen (frontoffice) en de administratieve afhandeling op de achtergrond (backoffice). Bij de bepaling van het soort dienst gaat het om de kenmerken van het soort werk. Die diensten worden niet door aparte organisatie eenheden geleverd:

- Backoffice: dienst die op de achtergrond de administratieve afhandeling verzorgt voor de producten die de klant van de SVB afneemt of gaat afnemen. Ook wel ‘dossierwerk’ genoemd. Omdat dit werk al voor een heel groot deel in de werkvoorraad staat, is vrij nauwkeurig zicht op het werk dat de komende dag (of soms zelfs week, vanwege het grote aantal openstaande gevalbehandelingen bij DSV) uitgevoerd moet worden. *Forecasting* is essentieel om tijdig de juiste hoeveelheid mensen met de juiste kennis hiervoor beschikbaar te hebben.
- Telefonie: dienst die de klant telefonisch te woord staat over de producten die hij van de SVB afneemt of kan afnemen. Omdat het van belang is dat een medewerker binnen enkele seconden de telefoon opneemt, is een zo accuraat mogelijke *Forecasting* essentieel.
- Webcare: dienst die de klant via onlinekanalen (nu vooral WhatsApp, maar ook Facebook, LinkedIn, Instagram en X) interactief te woord staat over producten die hij van de SVB afneemt of kan afnemen.
- Baliebezoek: dienst waarmee de klant een medewerker fysiek te woord kan staan op een locatie van de SVB over de producten die hij van de SVB afneemt of kan afnemen.
- E-mail: dienst waarmee de klant digitaal, maar niet interactief, verzoeken kan indienen met betrekking tot producten die hij van de SVB afneemt of kan afnemen.

WfM richt zich op al deze diensten. Bij de SVB verrichten vrijwel alle medewerkers de verschillende werkzaamheden (zowel back- als front office). Deze taken zijn dus niet gescheiden van elkaar.

1.2.5 Taak en Zaak

In dit stuk worden de begrippen Taak en Zaak gehanteerd. Hieronder geen exacte definitie van de begrippen, maar wel een beschrijving waardoor het verschil tussen beiden duidelijk wordt.

Taak: Werk⁴ dat een medewerker uitvoert als onderdeel van een 'Zaak'. Zo'n Taak wordt door een medewerker uitgevoerd in het kader van het gebruik van een regeling door een burger (klant) al dan niet op diens verzoek.

Zaak: Werk, dat (deels) geautomatiseerd en/of (deels) door de medewerker (middels één of meer 'Taken') op basis van een afgesproken proces kan worden afgehandeld. Een voorbeeld is 'Aanvragen AOW'. Binnen het AA-systeem (het systeem waarin de SVB de volksverzekeringen zoals AOW en AKW administreert)² wordt een 'Zaak' gevalsbehandeling genoemd. Binnen DZW wordt naast 'Zaak' ook wel gesproken over dossier of case.

1.2.6 Vakkennis van medewerkers en kenmerken van het werk

Om een medewerker goed te kunnen koppelen aan uit te voeren werk is het nodig om te weten wat een medewerker kan en wat er van de medewerker gevraagd wordt. Daarin zijn drie dingen bepalend:

1. Wat zijn de kenmerken van het uit te voeren werk?
Denk hierbij aan de regeling die het betreft, de complexiteit van het werk, door welk team of medewerker het werk al eerder is opgepakt en wat is het bijbehorende proces in de uitvoering. DSV onderkent hierin bijvoorbeeld:
 - Per wet moeilijkheidsklassen.
 - Per bericht op onderwerp verschillende moeilijkheidsgraden.
2. Wat is het kanaal waarin de medewerker werkt?
Denk hierbij aan de kanalen telefonie, webcare (bijv.: WhatsApp, videobellen, e-mail), post of dossierwerk.
3. Welke vakkennis bezit de medewerker?
Hierin wordt onderscheid gemaakt op basis van twee aspecten, gebaseerd op voorgaande, namelijk:
 - a. Inhoudelijke vakkennis: de kennis die de medewerker over (delen van) regelingen of wetten heeft en de mate van beheersing van de uitvoering daarvan.
 - b. Vaardigheid: de mate waarin het passend is de medewerker in een bepaald kanaal in te zetten.

1.3 HUIDIGE SITUATIE

In de huidige situatie ondervindt het dagelijks proces binnen DZW en DSV de gevolgen van een niet optimaal ingericht WfM proces. Er zijn al wel stappen genomen om dit proces te verbeteren door een tweetal initiatieven waarbij gebruik wordt gemaakt van Excel en Power-BI. Dit kent echter technische, functionele en organisatorische limieten en beperkingen. Bij DZW is dit al volledig

⁴ In termen van het Begrippenkader Business Process Management kan het hier, afhankelijk van het soort werk om een bedrijfsproces, een deelproces, een processtap of soms zelfs alleen een activiteit gaan.

ingevoerd. Voor DSV wordt dit ingevoerd voor volksverzekeringen in het AA systeem. In eerste instantie is begonnen met een pilot met AOW, maar dit wordt geleidelijk uitgebreid (dit heet: tijdelijke oplossing WfM AA). Hierna worden de verschillende situaties kort beschreven.

NB: In de huidige situatie zijn er nog weinig hulpmiddelen voor de processen *Forecasting* en *Capaciteitsmanagement*. Deze processen worden nu op basis van Excel (waarin veel kennis en ervaring is verwerkt van de medewerkers die deze processen ondersteunen) en ad hoc analyses met analysetools uitgevoerd. In navolgende beschrijvingen worden ze daarom niet meegenomen.

1.3.1 Huidige situatie telefonie, webcare, e-mail en balie

Ten behoeve van het afhandelen van telefonie wordt gebruik gemaakt van de omni-channel software Storm. Voor de toewijzing van binnenkomende telefoongesprekken aan medewerkers worden verschillende telefoonnummers voor regelingen en locaties gebruikt. De medewerkers zijn daarbij ingedeeld bij zogenaamde 'agentgroepen'. In Storm is daarbij vastgelegd welke 'skills'⁵ een medewerker heeft, zodat het telefoongesprek correct kan worden toegewezen. Als een klant belt, is het van belang dat een medewerker binnen enkele seconden opneemt. Vanuit Storm worden telefoniegegevens van DZW en DSV aangeleverd aan het datawarehouse. Deze gegevens worden gebruikt voor forecasten van het te verwachten aantal binnenkomende telefoongesprekken. Voor de dagsturing wordt gebruik gemaakt van de real time gegevens in Storm.

Voor webcare wordt gebruik gemaakt van met name WhatsApp, maar ook in mindere mate Facebook, LinkedIn, Instagram en X. De bedoeling is dat op korte termijn ook de webcare stroom via de SVB omni-channel oplossing Storm gaat lopen en dat webcare wordt uitgebreid met chatten en video-bellen. Op dit moment wordt niet geforecast voor webcare, maar wordt uitgegaan van een vast aantal uren.

Ook voor e-mail wordt niet geforecast, maar uitgegaan van een vast aantal uren. Baliebezoek wordt alleen gedaan in relatie tot de afhandeling van Zaken en wordt niet apart meegenomen in WfM.

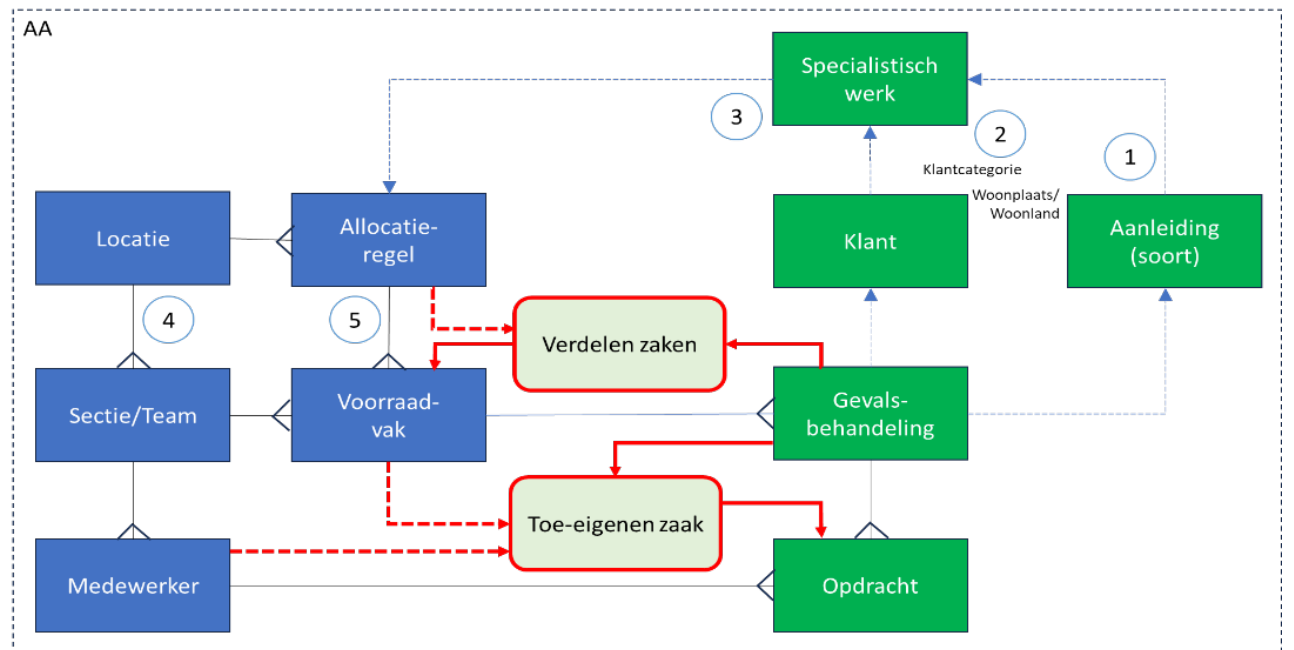
Voor het frontoffice werk worden medewerkers (flexibel) ingezet uit de pool van medewerkers uit de vaste teams. Medewerkers worden ingeroosterd of roosteren zichzelf in voor een deel van de dag. Gedurende de tijd dat ze voor frontoffice werk ingeroosterd zijn, zullen ze niet voltijds met frontoffice werk bezig zijn. Hoewel ze gedurende de frontoffice dienst zijn ingeroosterd voor telefonie, web-care of balie, kunnen ze als er geen telefoon, apps of bezoekers zijn om af te handelen, dossierwerk (als voorbeeld voor DSV uit hun voorraad-vak⁶ in het AA-systeem), dat hun voor de rest van de dag is toegewezen, oppakken en afhandelen, waardoor hun tijd efficiënt gebruikt wordt.

⁵ Let op, dit is een specifieke Storm term, afwijkend van de rest van dit document. Een skill in Storm betreft alleen: vakkennis. Als de medewerker opgenomen is in een agentgroep dient te gelden dat de medewerker de bijbehorende vaardigheid heeft.

⁶ Een technische constructie in het AA-systeem, waarbij werk in softwarematige "vakken" wordt geplaatst, als het ware fysieke postvakken.

1.3.2 Huidige situatie AA-systeem

In deze paragraaf is beschreven hoe de werkwijze is voor wetten/regelingen van DSV, waarvoor WfM op de manier zoals beschreven in paragraaf 1.3.3 nog niet is ingevoerd.



Figuur 5: Huidige situatie AA-systeem

Direct op het moment dat een gevalsbehandeling ontstaat naar aanleiding van een bericht of een systeemmelding wordt deze gealloceerd naar het gewenste werk voorraadvak. Ook bij een nieuw bericht of een nieuwe systeemmelding die aan een bestaande gevalsbehandeling wordt toegevoegd, kan her-allocatie nodig zijn en daarmee ook mogelijk toedelen aan een ander werk voorraadvak.

Het alloceren wordt gedaan met allocatieregels, aan de hand van de soort aanleiding (1) van het nieuwe bericht of de nieuwe systeemmelding, in combinatie met de klantcategorie (2) die van toepassing is op de klant. In geval van specialistisch werk (3) zal dit direct leiden tot een primaire locatie, te weten het werk voorraadvak van het team dat verantwoordelijk is voor de afhandeling. Is het geen specialistisch werk, dan wordt gealloceerd naar de verzorgingsgebieden van SVB locaties, met behulp van woonplaats (binnen Nederland) of woonland (buiten Nederland) van de klant.

De combinatie van de locatie (4), de klantcategorie (2) en soort aanleiding (1) levert via de allocatieregels (5) een voorraadvak op voor de gevalsbehandeling. In de allocatieregels kan echter ook een verwijzing naar een volgende (secundaire/ondersteunende) locatie zijn opgenomen. Van die tweede locatie kan wederom via de allocatieregels het voorraadvak worden bepaald.

De medewerkers van een team kunnen werk plukken vanuit het vak of de teamleider kan het werk in het vak verdelen over de medewerkers van het team. Welk werk als eerste door de medewerker opgepakt gaat worden, wordt bepaald door regels, zoals de vastgelegde normeindtijd van het werk, de specifieke berichtsoorten of het al of niet meetellen van het werk in tijdigheidsrapportages (de precieze regelset is nog aan veranderingen onderhavig).

Analyse:

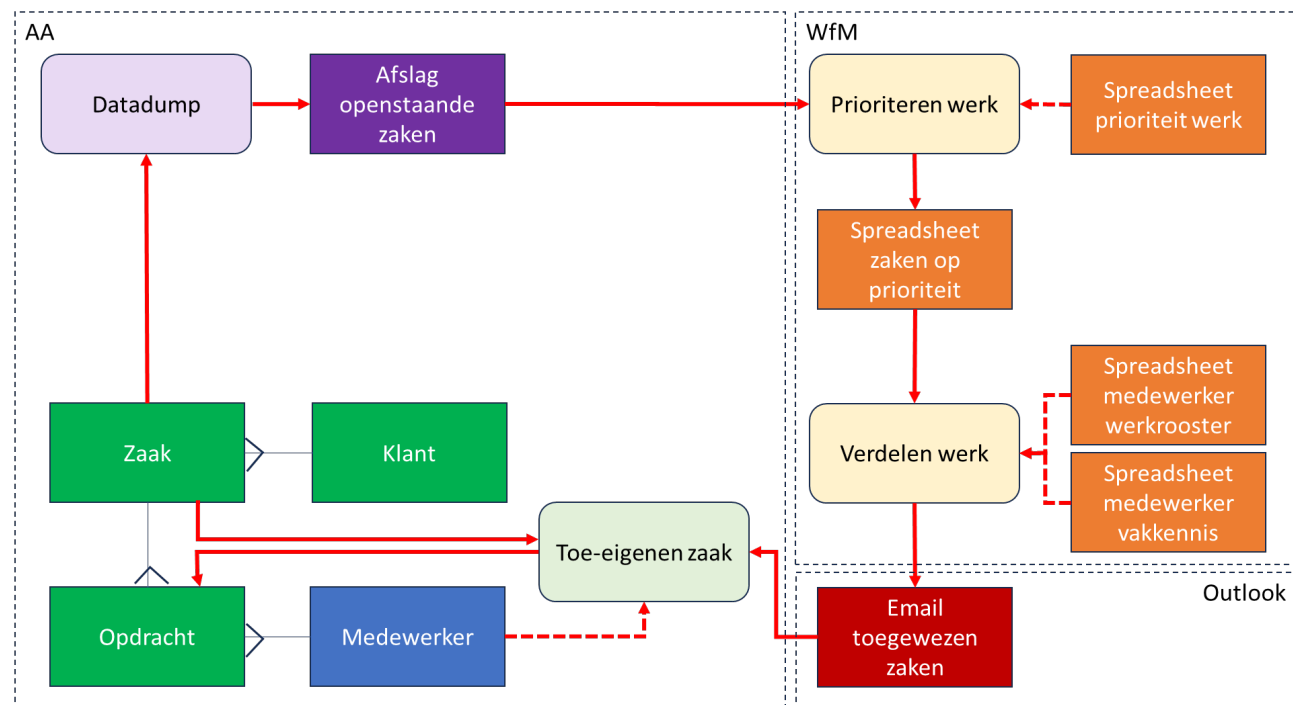
In onderstaande tabel staan voor deze oplossing een aantal constatering die wijzen op afwijkingen t.a.v. de eisen die de SVB nu aan de gewenste situatie voor WfM stelt.

Nr.	Onderwerp	Omschrijving
1	Vakkennis	De vakkennis met bijbehorende ervaring van medewerker wordt niet vastgelegd, maar is beperkt afleidbaar van het vak dat zijn team (sectie) via de allocatietabel heeft toegewezen gekregen.
2	Toedeling	Er is geen toedeling aan het team of medewerker van de openstaande Zaken die ze die dag binnenkrijgen en af moeten handelen.
3	Prioriteit	Er zit geen directe sturing in het systeem op de volgorde van het werk dat de medewerker gaat uitvoeren.
4	Beschikbaarheid	Er is geen inzicht in de beschikbaarheid van de medewerkers in het team. Binnen elk team voert de medewerker het werk uit dat hij die dag kan uitvoeren.
5	Analyse	Er is weinig ondersteuning voor het vergelijken van gepland werk met uitgevoerd werk.

Figuur 6: Analyse huidige situatie AA-systeem

1.3.3 Tijdelijke oplossing WfM AA

Voor de kantoren is er voor de AOW een pilot gestart voor WfM. Voor de andere wetten die DSV uitvoert is in 2023 en begin 2024 een start gemaakt met de (voorbereiding van) implementatie van de WfM-cyclus. Dagelijks wordt uit het AA-systeem een datadump ontvangen van openstaande Zaken.



Figuur 7: Pilot WfM AA

Aan het begin van de dag worden Zaken⁷, voor zover ze binnen de scope van de pilot vallen, met behulp van Excel opgedeeld naar berichtcategorie en bijbehorend kennisniveau. Per berichtcategorie wordt elke dag de prioriteit in de uitvoering van het werk vastgesteld en vastgelegd in een spreadsheet. Op basis van deze prioriteit, de beschikbare uren en de vakkennis van de medewerkers zoals vastgelegd in een spreadsheet, wordt het uit te voeren werk voor die dag verdeeld over de medewerkers. De medewerkers krijgen vanuit Excel een e-mail met daarin de referentie naar de Zaken die ze die dag geacht worden af te handelen. De medewerker eigent zich de Zaak toe en handelt deze verder af.

NB: De teamcoach houdt de spreadsheets voor de medewerkers in het team bij en legt daarin het werkrooster en de vakkennis van de medewerkers vast.

Analyse:

In onderstaande tabel staan voor deze oplossing een aantal constatering die soms wijzen op afwijkingen t.a.v. de eisen die de SVB nu aan de gewenste situatie voor WfM stelt.

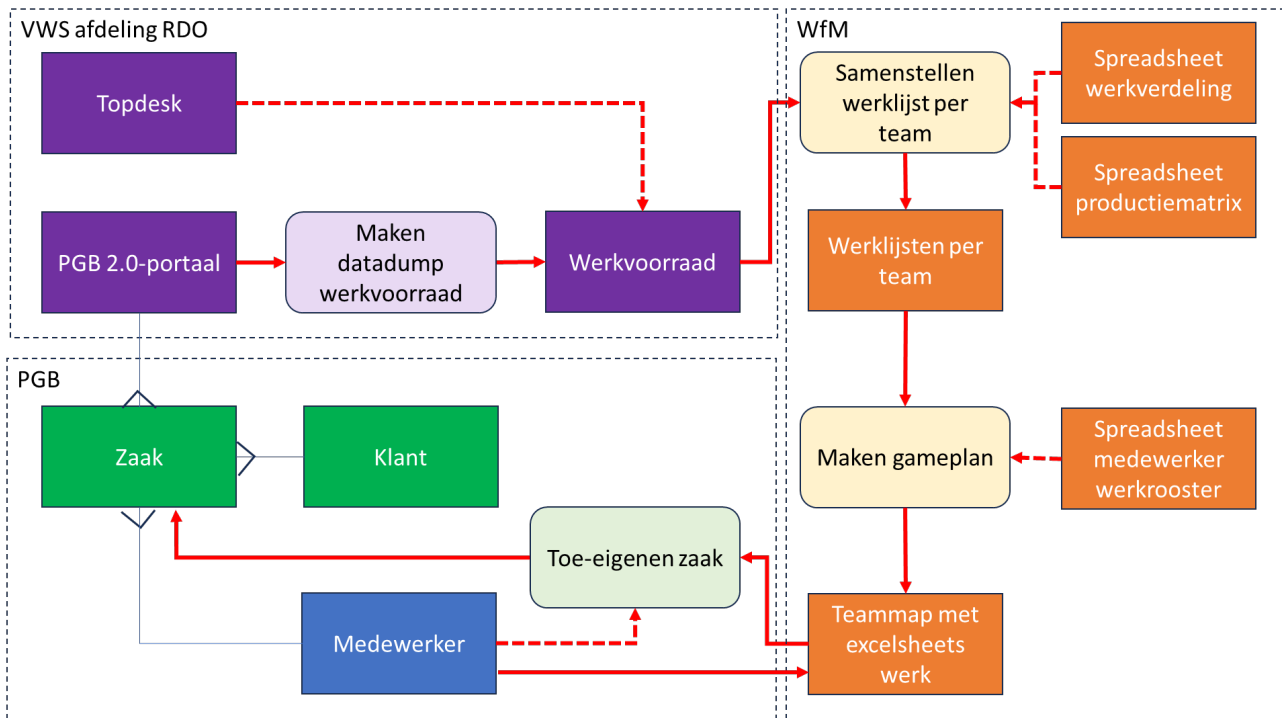
Nr.	Onderwerp	Omschrijving
1	Vakkennis Beschikbaarheid Prioriteit	De medewerker krijgt werk toegewezen die hij geacht wordt af te handelen. Dit werk is afgestemd op zijn vakkennis, past binnen zijn werkrooster en houdt rekening met de prioriteit van het werk.
2	Toedeling	De toedeling van de openstaande Zaken vindt die dag plaats per medewerker en niet per team. Voor de nieuwe WfM oplossing is toedeling per medewerker én team gewenst.
3	Beheer & Onderhoud	De kennis van het systeem en het onderhoud van spreadsheets ligt bij één persoon.
4	Uitbreidbaarheid	Het gebruik van spreadsheets levert risico's en beperkingen op t.a.v. uiteindelijk gewenste omvang en complexiteit van het systeem.
5	Robuustheid Beveiliging	Het invullen van spreadsheets door meerdere personen en deze samenbrengen houdt risico's in t.a.v. volledigheid en veilig uitwisselen van gegevens.
6	Koppeling	De planning (spreadsheet) en de realisatie (AA-systeem) staan los van elkaar, zodat je dit niet direct met elkaar kunt vergelijken bij de <i>Dagsturing</i> .
7	Analyse	Gepland werk wordt niet opgeslagen, zodat je dat niet kunt vergelijken met het uitgevoerde werk. Doordat gepland en uitgevoerd werk niet worden opgeslagen of bewaard in één systeem/applicatie, kunnen planning en realisatie achteraf niet met elkaar worden vergeleken.

Figuur 8: Analyse Pilot WfM AA-systeem

⁷ Let op: in de huidige situatie worden niet alle Zaken en taken geprioriteerd. Tegelijkertijd is de bestaande vak-technologie in het AA-systeem nog werkzaam. Als voorbeeld: controlewerk moet gedaan worden door als medewerker naar het betreffende teamvak te gaan en zelf dit werk op te pakken. In de gewenste situatie zouden wél alle Zaken en taken geprioriteerd moeten worden door WfM.

1.3.4 WfM PGB 2.0

Onderstaande plaat is een sterk versimpelde weergave van de werkelijkheid en dient ter illustratie. Dagelijks wordt vanuit het PGB 2.0-portaal (onderdeel Zorg-domein) een datadump van de werkvoorraad ontvangen⁸. Aan het begin van de dag worden van deze datadump werklijsten per team samengesteld. Daarbij wordt gebruik gemaakt van het spreadsheet 'werkverdeling per cluster, regioteam en gemeente' en het spreadsheet 'productiematrix' waarin o.a. per soort werk, prioriteit, normtijd en afhandelingstijd staan.



Figuur 9: WfM PGB 2.0

Vervolgens wordt het 'gameplan' gemaakt voor het team voor deze dag rekening houdende met het medewerker rooster. In het 'gameplan' wordt de realisatie van de productie uren van telefonie, voorraad en Whatsapp van de vorige dag en alle voorraaduren in prio's en capaciteitsuren van de huidige dag weergegeven. Het 'gameplan' resulteert in pakketjes werk van elk maximaal één uur afhandelingstijd, die in een spreadsheet in een afdelingsmap worden gezet. De medewerker kan zich vervolgens een pakketje uit de spreadsheet toe-eigenen en de daarin vermelde Zaken afhandelen. De status van de afhandeling houdt de medewerker ook bij in dezelfde spreadsheet.

Analyse:

In navolgende tabel staan voor deze oplossing een aantal constatering die wijzen op afwijkingen t.a.v. de eisen die de SVB nu aan de gewenste situatie voor WfM stelt.

⁸ Naast het werk dat via het PGB 2.0-portaal wordt opgehaald, kan er ook werk met betrekking tot het algemene declaratieproces volgen vanuit Topdesk (service management tooling van VWS), die toegevoegd moeten worden aan de werkvoorraad.

Nr	Onderwerp	Omschrijving
1	Vakkennis	De medewerker krijgt werk toegewezen dat hij geacht wordt af te handelen. Dit werk is afgestemd op zijn vakkennis, past binnen zijn werkrooster en houdt rekening met de prioriteit van het werk.
2	Toedeling	Het team krijgt automatisch werk toegewezen in pakketjes van één uur die het team die dag moet afhandelen.
3	Oppakken	Een medewerker eigent zich zo'n pakketje toe en handelt de Zaken daarin af.
3	Beheer & Onderhoud	De kennis van het systeem en het onderhoud spreadsheets ligt bij één persoon.
4	Uitbreidbaarheid	Het gebruik van spreadsheets levert risico's en beperkingen op t.a.v. uiteindelijk gewenste omvang en complexiteit van het systeem.
5	Robuustheid Beveiliging	Het invullen van spreadsheets door meerdere personen en deze samenbrengen houdt risico's in t.a.v. volledigheid en veilig uitwisselen van gegevens.
6	Koppeling	De medewerker moet de voortgang van de Zaak vastleggen in het pakketje (Excel sheet), zodat de voortgang bij de Dagsturing kan worden gevolgd. Dit wordt dus niet automatisch bijgehouden. Ook kunnen medewerkers zélf kiezen werk over te slaan ('cherry picking').
7	Analyse	Er is wordt geen gepland werk in het PGB 2.0-systeem opgeslagen, zodat je het niet kunt vergelijken met het uitgevoerde werk.

Figuur 10: Analyse WfM PGB 2.0

1.3.5 WfM PGB 1.0

WfM PGB 1.0 is hier verder niet uitgewerkt, omdat de opzet van de WfM oplossing vergelijkbaar is met die van PGB 2.0. De datadump komt in dit geval van de interne applicatie TREKS (het administratiesysteem voor PGB 1.0) in plaats van uit het PGB 2.0-portaal van VWS. Voordeel daarvan is dat de SVB zelf de datadump aanlevert in plaats van een externe partij, wat aanpassen eenvoudiger maakt.

Verder is er nog een belangrijk verschil in de aard van het werk met PGB 1.0, waardoor niet elke medewerker alle werkzaamheden kan uitvoeren. Vandaar dat het kopje 'Vakkennis' hieronder specifiek voor PGB 1.0 is ingevuld.

Nr.	Onderwerp	Omschrijving
1	Vakkennis	De benodigde vakkennis wordt bepaald door het wel of niet moeten afdragen van loonbelasting (bruto-netto verrekening). Er worden twee groepen onderkend, waarvoor verschillende vakkennis benodigd is: • Indien de betreffende burger een salarisstrook ontvangt (3 of meer dagen werkt), dan betreft het salarisadministratie werk, waarvoor de bruto-netto verrekening moet plaatsvinden. • Is er geen sprake van bruto-netto verrekening, maar van bruto uitbetaling, dan betreft het trekkingsrecht werk.

1.4 TOEKOMSTIGE SITUATIE

De SVB heeft met het verwerven en implementeren van WfM-software als doelstelling om de volgende situatie zo optimaal mogelijk te ondersteunen:

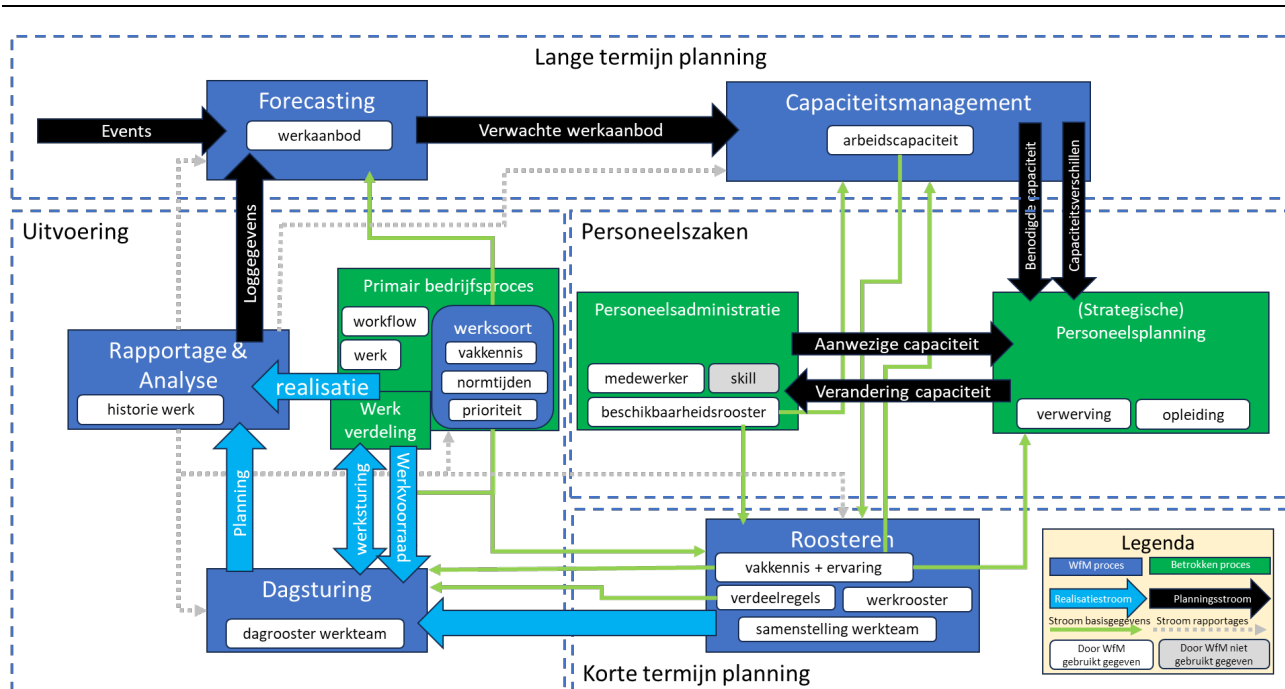
WfM draagt bij aan de belofte om een 'betrouwbare dienstverlener en partner' te zijn door:

- Goede systeemondersteuning voor betrouwbare (stuur)informatie, waarmee centraal gestuurd kan worden op:
 - fluctuaties in het werkaanbod
 - beschikbare capaciteit
 - over- en onderbezetting
 - veranderende personeelsbehoeften
 - werving en opleiding
 - geldende Arbeidstijdenwet (ATW) regelgeving
 - verantwoording van KPI's
- Geen of beperkte handmatige arbeid door gebruik van een WfM tool, dit resulteert in:
 -
 - ()efficiëntie
- Leidinggevend en die kunnen managen op behoeften van medewerkers met betrekking tot:
 - voorspelbaarheid van de werkvoorraad
 - gezonde werkbelasting
 - vitaliteit en werkgeluk
 - duurzame inzetbaarheid
 - voeren van eigen regie en verantwoordelijkheid

Voor het borgen van WfM zijnde volgende deelprocessen gedefinieerd en ingericht:

- Forecasting
- Capaciteitsmanagement
- Roosteren
- Dagsturing
- Rapportage & Analyse

In paragraaf 1.3.2 zijn deze processen kort beschreven tezamen met de betrokken processen (*Strategische*) *Personeelsplanning*, *Personeelsadministratie* en *Primair bedrijfsproces*. In navolgend figuur worden globaal de relaties tussen deze processen weergegeven.



Figuur 11: Relaties tussen WfM en betrokken processen

In deze figuur vallen twee zaken op voor wat betreft de rol van de personeelsadministratie, die anders ingevuld wordt dan wellicht te verwachten:

- In de personeelsadministratie is het team van de medewerker vastgelegd. Dit heeft betrekking op het team, met de betreffende manager, waaronder de medewerker hiërarchisch valt. In werkelijkheid kan de medewerker echter werkzaam zijn voor meerdere teams voor een bepaald soort werk (zonder dat de hiërarchische ophanging verandert). Daarvoor is in bovenstaande figuur de term 'werkteam' geïntroduceerd, die in de WfM oplossing zal moeten worden geadministreerd. In (de context van) de WfM oplossing wordt zowel gebruik gemaakt van werkteam als van de teamindeling zoals vastgelegd in MijnHR. Voor management-rapportages is het nodig om werkteam beschikbaar te stellen aan het SVB datawarehouse.
- In de personeelsadministratie kunnen algemene 'skills' vastgelegd worden. Omdat het vastleggen van gedetailleerde medewerker 'vakkennis' in de personeelsadministratie zou kunnen leiden tot ontstaan van een medewerker volgsysteem, heeft de SVB besloten om 'vakkennis' niet in de personeelsadministratie vast te leggen, maar door de teams (die 'het Primaire bedrijfsproces' uitvoeren) te laten administreren.

In hoofdstuk 3 wordt de toekomstige situatie aan de hand van dit model beschreven.

2 WELKE ARCHITECTUUR-EISEN GELDEN VOOR DIT PROJECT?

De architectuureisen voor dit project zijn vertaald naar non-functional eisen. Voor deze non-functional eisen wordt verwezen naar het programma van eisen en wensen.

3 WELKE MODELLEN GELDEN VOOR DIT PROJECT?

3.1 GEBRUIKSAANWIJZING

Dit hoofdstuk beschrijft de oplossing op hoofdlijnen voor de gewenste eindsituatie, waarin de algemene functionaliteiten worden beschreven. Specifieke gewenste functionaliteiten zullen terugkomen in functionele eisen, die onderdeel uitmaken van het programma van eisen en wensen.

3.2 BEDRIJFSLAAG

WfM heeft als doel het optimaal afstemmen van medewerkers op het werkaanbod. Concreet betekent dit dat WfM zorgt voor de juiste medewerker, met de juiste vakkennis, op het juiste moment, op de juiste plaats om het werkaanbod binnen de gestelde doelstellingen af te handelen.

Bij de toewijzing van het werk kun je onderscheid maken tussen werk dat⁹:

- Vooraf bekend is: backoffice. Specifieke Zaken worden toegewezen aan een back-officeteam of medewerker.
- Vooraf onbekend is (maar soms wel geforecast): telefonie, balie en webcare. Een bepaald kanaalteam krijgt gedurende een bepaalde shift de taak om alle binnenkomende klantcontacten af te handelen. Binnen dat klantkanaal zelf, b.v. Storm voor telefonie, wordt een binnenkomend gesprek toegewezen aan een medewerker in de shift. Zo'n klantcontact kan eventueel leiden tot, of gekoppeld worden aan een Zaak, die direct door de medewerker in het kanaalteam of later door een medewerker in een back-officeteam wordt afgehandeld.

WfM omvat vijf deelprocessen met verschillende betrokken medewerkers (actors):

- Forecasting (forecaster)
- Capaciteitsmanagement (capaciteitsmanager)
- Roosteren (planner en medewerker centrale uitvoering)
- Dagsturing (teamleider/-coach)
- Rapportage & Analyse (forecaster/capaciteitsmanager/planner/teamleider/-coach)

Naast de WfM deelprocessen zijn er ook 4 betrokken processen:

- (Strategische) personeelsplanning
- Personeelsadministratie
- Primair bedrijfsproces (in werkelijkheid niet één, maar meerdere processen)
- Werkverdeling

⁹ Om het verschil tussen backoffice en frontoffice werk aan te duiden, wordt ook wel gebruik gemaakt van de uitdrukking 'niet tijdsgebonden' (backoffice) en 'tijdsgebonden' (frontoffice). Dit heeft betrekking op de manier van werk toewijzen en staat los van forecasting. Zo wordt telefonie wel degelijk geforecast. Voor frontoffice werk wordt gebruik gemaakt van tijdsloten (tijdsgebonden), terwijl voor backoffice werk niet tijd, maar de af te handelen 'Zaken' (veelal reeds in de voorraad) centraal staan.

In onderstaande figuur staan beknopt de processen en onderlinge relaties. In de volgende sub paragrafen wordt nader ingegaan op deze 8 processen, waarbij deze informatie gelezen moet worden als aanvullend op de definities zoals beschreven in paragraaf 1.2.2. Bij het beschrijven van deze processen zijn aannames gedaan over de gewenste functionaliteit. Deze zijn opgenomen in Bijlage II: Aannames functionaliteit.

Figuur 12: (betrokken) Processen, gegevens en hun relaties (geel: van WfM proces, rosé: van betrokken proces)

Trigger

Verwerking

Hierbij wordt gebruik gemaakt van de (historische) gegevens uit het proces *Dagsturing*, waar de gegevens over de procesuitvoering uit de diensten backoffice en frontoffice worden verzameld en vastgelegd. Naast de (historische) gegevens uit *Dagsturing* moet er voor *Forecasting* rekening gehouden worden met bepaalde acties in de toekomst die het werkaanbod kunnen beïnvloeden, zoals mailingacties, verandering in wetgeving, oppakken nieuwe taken en verdere automatisering.

De horizon van *Forecasting* is voor de wat langere termijn. Voorkomende termijnen zijn: 1000 dagen vooruit, 3 weken vooruit, 2 weken vooruit, en één week vooruit. Daarnaast zijn er gebeurtenissen waardoor een forecast opnieuw gemaakt moet worden. Zo kan een sterk afwijkend werkaanbod van vorige dag(en) aanleiding zijn om dagen in de huidige week te re-forecasten. Bij *Forecasting* dienen de fluctuaties in het werkaanbod gemonitord en in de tijd meegenomen te worden.

Forecasting houdt zich niet bezig met uiteindelijk beschikbare en benodigde arbeidscapaciteit. Dit komt terug in het proces *Capaciteitsmanagement*. *Forecasting* speelt geen directe rol in *Dagsturing*.

Resultaat

Er is een zo goed mogelijke voorspelling van het verwachte werkaanbod over de tijd (per soort, waarvoor specifieke vakkennis nodig is).

3.2.2 Capaciteitsmanagement

Trigger

Capaciteitsmanagement wordt getriggerd door veranderingen in het verwachte werkaanbod.

Verwerking

Capaciteitsmanagement krijgt vanuit het proces *Forecasting* het geschatte werkaanbod met de benodigde normtijden per vakkennisgebied door, om dit werk uit te voeren door medewerkers met een gemiddeld kennisniveau. Hier wordt nagegaan in hoeverre die benodigde arbeidscapaciteit daarvoor aanwezig is, rekening houdende met de ervaring in het vakkennisgebied van de medewerkers (zoals dit bij het proces *Roosteren* is vastgelegd), het verwachte personeelsverloop en verwachte fluctuaties in het werkaanbod. Daarnaast moet rekening gehouden met krimp, zoals bijvoorbeeld vakantie, overleggen, training/opleiding en ziekte, wat meestal in een percentage wordt uitgedrukt, die daar nog bovenop komt om tot de werkelijk benodigde arbeidscapaciteit te komen.

Het verschil tussen de benodigde capaciteit en de verwachte beschikbare capaciteit is input voor het proces (*Strategische*) *Personeelsplanning*. Indien er een overschot is in de verwachte beschikbare capaciteit kan eventueel weer terug gegaan worden naar het proces *Forecasting* om daar enkele optioneel gewenste acties als extra uit te voeren werk op te nemen.

Resultaat

Er is/komt voldoende capaciteit met bijbehorende skills om het verwachte werkaanbod af te handelen.

3.2.3 (Strategische) Personeelsplanning

Trigger

(Strategische) Personeelsplanning wordt getriggerd vanuit *Capaciteitsmanagement* als gevolg van het optreden van een verschil tussen de beschikbare en de benodigde arbeidscapaciteit.

Verwerking

De (Strategische) Personeelsplanning zorgt ervoor dat de benodigde arbeidscapaciteit en bijbehorende vakkennis beschikbaar komen door bijvoorbeeld te zorgen voor tijdige werving en opleiding van personeel.

Dit proces valt verder buiten WfM en is de verantwoordelijkheid van het management van de dienstverlening in samenwerking met HR.

Resultaat

Medewerkers worden aangenomen of opgeleid, zodat aan de capaciteitsvraag kan worden voldaan.

3.2.4 Personeelsadministratie

Trigger

Roosteren vraagt om informatie over medewerkers, waarvoor de personeelsadministratie leidend is: contracturen, werkritme, OR uren, verlof, ziekte/herstel, ziektepercentage en uitdiensttreding.

Verwerking

Registreert de medewerkers en hun algemene (on)beschikbaarheid van de medewerkers, die meegenomen kan worden bij het opstellen van het werkrooster. Voor vastleggen van de algemene (on)beschikbaarheid is de personeelsadministratie (MijnHR) leidend. Het vastleggen zelf gebeurt door de medewerker en/of teamleider. De (on)beschikbaarheid dient gesynchroniseerd te worden naar de WfM oplossing. Voor de uiteindelijke oplossing dient het streven te zijn om dubbele invoer zoveel als mogelijk te voorkomen, bijvoorbeeld door workflow in MijnHR vanuit de WfM oplossing te kunnen starten.

NB: Bepaalde algemene skills (competenties) zouden in de personeelsadministratie vastgelegd kunnen worden, maar deze staan los van specifieke vakkennis van het werk dat bij het proces *Roosteren* wordt vastgelegd. Vanwege het risico op het ontstaan van een medewerker volgsysteem is, zoals eerder aangegeven, besloten deze informatie niet in de personeelsadministratie op te nemen.

Resultaat

De benodigde medewerkersinformatie (contracturen, werkritme, OR uren, verlof, ziekte/herstel, ziektepercentage en uitdiensttreding) wordt vanuit de personeelsadministratie zoveel als mogelijk (en toegestaan) automatisch beschikbaar gesteld voor *Roosteren* (de WfM oplossing).

3.2.5 Primair bedrijfsproces

Trigger

Het *Primair bedrijfsproces* wordt getriggerd door Werkverdeling, aan de hand waarvan de medewerkers hun werk uitvoeren (Zaken afhandelen).

Verwerking

Met *Primair bedrijfsproces* wordt hier bedoeld het workflow proces waarin het daadwerkelijke werk (opdracht, gevalsbehandeling) wordt uitgevoerd. Het *Primair bedrijfsproces* maakt geen deel uit van de WfM processen, maar levert er wel informatie aan en heeft er daardoor een nauwe relatie mee:

- Door het *Primair bedrijfsproces* wordt aan de WfM oplossing doorgegeven wat voor soort werk het betreft (ten behoeve van vaststellen benodigde vakkennis), wat de status van het werk is en wat de einddatumtijd¹⁰ is. De prioriteit van het werk dient in de WfM oplossing bepaald te worden, omdat het werk in verschillende administratiesystemen zit. De prioriteiten voor de verdeling van het werk en het soort werk dat een medewerker kan uitvoeren (vakkennis) moeten als bedrijfsregels in de WfM oplossing vastgelegd worden. De normtijden moeten in de administratiesystemen én in de WfM oplossing beschikbaar zijn.
- Met de gezamenlijke gegevens uit de WfM oplossing en het betreffende *Primair bedrijfsproces* kan het proces *Dagsturing* werk koppelen aan medewerkers op basis van werkrooster en vakkennis, waarna de medewerkers dit werk kunnen uitvoeren in het *Primair bedrijfsproces*.

De medewerkers in het *Primaire bedrijfsproces* worden dus aangestuurd vanuit het proces *Dagsturing*, dat de toedeling van een Zaak in de backoffice doorgeeft aan het bedrijfsproces. Het *Primaire bedrijfsproces* op zijn beurt geeft de status van de uitvoering van de Zaak weer terug aan de *Dagsturing*.

Binnen het *Primaire bedrijfsproces* worden ook de diensten telefonie en webcare uitgevoerd. Daar is in eerste instantie geen sprake van een Zaak en wordt binnen het *Primaire bedrijfsproces* procesgegevens van het klantcontact bijgehouden, zodat bijvoorbeeld het aantal afgehandelde telefoongesprekken of berichten, de tijdsduur en de betreffende regeling beschikbaar komen voor analyse en *Forecasting*.

Het *Primaire bedrijfsproces* is verantwoordelijk voor de uitvoering van de workflow en houdt het openstaande en uitgevoerde werk van de dienst backoffice bij, dat weer input is voor het proces *Roosteren* en voor het proces *Rapportage & Analyse*. Voor de frontofficediensten telefonie, baliebezoek en webcare zijn dit de vastgelegde procesgegevens van het klantcontact.

¹⁰ De einddatumtijd is nodig, omdat werk waarvoor een normtijd geldt opgeschort kan zijn, waarmee de totale afhandeltijd niet meer gelijk hoeft te zijn aan de normtijd.

Resultaat

Het op basis van *Roosteren* en middels *Werkverdeling* aan de medewerkers toegewezen (en zo nodig middels *Dagsturing* aangepaste) werk is uitgevoerd.

3.2.6 Werkverdeling

Trigger

Werkverdeling wordt primair getriggerd door tijd (de werkdag), maar kan ook door *Dagsturing* getriggerd worden, als blijkt dat bijsturing nodig is omdat anders de doelen niet behaald worden.

Verwerking

Werkverdeling betreft het daadwerkelijk op de werkdag aan een inzetbare medewerker geven van werk. *Werkverdeling* is een sterk aan *Dagsturing* en *Roosteren* gerelateerd proces:

- Bij *Roosteren* worden medewerkers beschikbaar gemaakt voor het uitvoeren van werk. Met behulp van toewijzings- en prioriteringsregels kan er op de werkdag specifiek werk aan een specifieke medewerker gekoppeld worden. *Werkverdeling* zorgt ervoor dat de medewerker dit werk ook daadwerkelijk krijgt en kan gaan afhandelen.
- *Dagsturing* is ervoor bedoeld om indien de afhandeling van het werk niet zo verloopt als verwacht (door onverwacht meer/minder werkaanbod), aanpassingen te maken in de inzet van medewerkers en de toewijzings- en prioriteringsregels, zodat de doelen van de dag zo goed mogelijk behaald worden. *Dagsturing* resulteert in aanpassing van de *Werkverdeling*.

De voor *Werkverdeling* benodigde combinatie van beschikbare medewerker en het aan de medewerker toegewezen geprioriteerde werk is alleen beschikbaar in de WfM oplossing, dat hierin logischerwijs een grote rol speelt.

Resultaat

De medewerker krijgt werk toegewezen dat hij kan oppakken. Hiervoor wordt in de huidige situatie gebruikgemaakt van Excel of e-mail. In de situatie na invoering van de WfM oplossing kan de medewerker het werk kiezen/ophalen op basis van het aan hem/haar toegewezen werk in de WfM oplossing.

De SVB heeft voor DSV als doelsituatie één medewerkersportaal waarin alle benodigde functionaliteit wordt gebundeld, zodat de DSV medewerker niet meerdere schermen op meerdere applicaties hoeft te openen. Als de medewerker inlogt in het medewerkersportaal wordt het aan de medewerker in de WfM oplossing toegewezen werk getoond¹¹ en kan van daaruit de afhandeling

¹¹ Hier kan gedacht worden aan een API op de WfM oplossing, waarmee op basis van instellingen de aan de medewerker of het team toegewezen taak of taken worden opgehaald.

worden gestart. Hiermee wordt voor DSV de WfM oplossing gekoppeld aan de administratiesystemen waarin de daadwerkelijke afhandeling van het werk plaats vindt.

3.2.7 Roosteren

Trigger

Roosteren wordt primair getriggerd door tijd, maar kan ook door verandering van het verwachte werkaanbod (*Forecasting*) of de verwachte capaciteit (ziekte, verlof, uitdiensttreding, etc.) worden getriggerd.

Verwerking

Binnen het proces *Roosteren* wordt de vakkennis en ervaring van de medewerkers van het team bijgehouden. Tevens wordt hier ook de (on)beschikbaarheid van de medewerker vastgelegd voor het werk in het frontoffice (b.v. in een telefonieshift) en in de backoffice voor zijn vaste team.

Op basis van de analyse in het *Capaciteitsmanagement* kan er voor de komende weken al een redelijke inschatting gemaakt worden van het verwachte werkaanbod per werksoort voor de backoffice en het verwacht aantal klantcontacten voor het frontoffice.

Op basis van vastgelegde verdeelregels zullen de werkroosters (interval instelbaar, in de huidige situatie op halve uren) voor de medewerkers van een team worden opgesteld. In die verdeelregels zal de invulling voor de diensten telefonie, webcare en baliebezoek een hoge prioriteit hebben. Ook kan hier rekening gehouden worden met bijvoorbeeld regionale verdeling van het werk en met de voorkeur voor verdeling van telefoondiensten over de medewerkers. Het werkrooster van de medewerker geldt voor de korte termijn wordt enkele (3) weken van tevoren al in ruwe vorm samengesteld en naar mate de werkdag nadert steeds nauwkeuriger worden. Daarbij wordt rekening gehouden met de beschikbaarheid en vakkennis van de medewerkers.

Het geheel van werkroosters van de medewerkers moet zodanig zijn dat het verwachte werkaanbod goed en tijdig afgehandeld kan worden.

Resultaat

Er zijn medewerkers ingeroosterd voor de werkdag, passend bij het verwachte werkaanbod en de (on)beschikbaarheid van medewerkers.

3.2.8 Dagsturing

Trigger

Dagsturing wordt primair getriggerd door tijd (de werkdag), maar kan ook door afwijking (op de werkdag) van het werkelijke werkaanbod ten opzichte van het verwachte werkaanbod of door afwijking van de geroosterde capaciteit ten opzichte van de werkelijke capaciteit getriggerd worden.

Verwerking

Het proces *Dagsturing* stelt de (team)doelen vast voor het uit te voeren werk van die dag.

Voor de backoffice-dienst zijn dit uit te voeren specifieke openstaande taken die op basis van prioriteit en vakkennis aan het team of de medewerker zijn toegewezen. In de verdeelregels die bij het *Roosteren* worden bijgehouden, kunnen ook regels zijn die gelden voor de *Dagsturing*. Zo'n regel kan bijvoorbeeld zijn (als de SVB dat een goede regel vindt) dat een medewerker nooit twee Zaken achter elkaar aangeboden krijgt met dezelfde werksoort. Indien nodig wordt het rooster op de dag zelf aangepast om het teamdoel uiteindelijk toch voldoende te halen. Werk dat einde dag niet of deels opgepakt is of wacht op reactie klant/derde wordt teruggezet in de werkvoorraad, zodat dit werk een volgende dag opnieuw kan worden toegewezen aan de medewerker of het betreffende team.

Voor frontoffice-dienst (kanalenteam) is dit het bijhouden van een bepaalde shift (tijdsblok en samenstelling van medewerkers) die gedurende de dag eventueel bijgestuurd kan worden, mochten er bijvoorbeeld veel meer binnenkomende telefoongesprekken zijn dan verwacht. Het monitoren van de workload in het kanalenteam en het zo nodig bijsturen van de inzet van medewerkers is *Dagsturing*, maar wordt ook wel Traffic Management genoemd.

Resultaat

Het verwachte werkaanbod is conform plan zo goed mogelijk verwerkt, waarbij zo nodig is bijgestuurd op beschikbare capaciteit en werkverdeling.

3.2.9 Rapportage & Analyse

Trigger

Rapportage & Analyse betreft dagelijks regulier werk ter ondersteuning en besturing van de andere WfM deelprocessen. Daarmee zijn de te besturen WfM deelprocessen te zien als trigger.

Verwerking

Het proces *Rapportage & Analyse* dient zowel een operationeel als een management doel.

Het operationele doel betreft het uitvoeren en verbeteren van de WfM processen. Daarvoor wordt de voortgang op de afhandeling van 'Zaken' en de performance van de web-care, zoals de lengte van de wachtrij gemonitord. Gebeurtenissen zoals een hoger aantal dan geforecast aantal binnenkomende telefoongesprekken, kunnen resulteren in re-forecasts, aanpassing van het rooster en bijsturing in het *Dagsturing* deelproces door prioriteiten aan te passen of de inzet van medewerkers te wijzigen¹².

¹² Dit wordt nu bij DZW opgelost door een extra aantal medewerkers aan te wijzen met een lage telefonie prioriteit. Zijn er meer binnenkomende telefoongesprekken dan verwacht of valt er iemand door ziekte uit dan kan deze overflow capaciteit aangesproken worden.

Op langere termijn kunnen hierover managementrapportages opgesteld worden, waarin inzicht kan worden gegeven in de werkelijke performance van de uitgevoerde processen.

Ook kunnen langere termijn analyses leiden tot wijziging van benodigde vakkennis, normtijden en prioriteiten van het werk.

Uitgangspunt is dat de frontoffice applicaties (zoals Storm) gebruik maken van eigen logging om te gebruiken voor het routeren van werk naar de (ingelogde) medewerkers. Deze informatie dient echter ook beschikbaar te komen in de nieuwe WfM oplossing:

- De telefonie en webcare gegevens (aantal binnenkomende telefoongesprekken, app berichten, betreffende regeling, bestede tijd, medewerker, etc.) moeten (ook) worden doorgegeven aan het proces *Dagsturing*.
- Onderzocht dient te worden of er ook een koppeling aangelegd kan worden tussen *Roosteren* in de WfM oplossing en het frontoffice systeem, zodat vanuit *Roosteren* de toedeling naar agent-groepen kan worden gestuurd (minder handwerk in Storm).
- Ervan uitgaande dat de managementrapportages en niet-operationele analyses uit het proces *Rapportage & Analyse* van de nieuwe WfM oplossing kunnen werken op het SVB datawarehouse, zal het frontoffice-systeem (mogelijk gecomprimeerde) informatie moeten aanleveren aan het SVB datawarehouse. Vanuit Storm is er al een aanlevering aan het SVB datawarehouse. Deze aanlevering is ook benodigd voor de processen *Forecasting* en *Capaciteitsmanagement*.

Al het geplande en uitgevoerde werk wordt tezamen met de toen geldende normen bewaard om later gebruikt te worden bij het proces *Forecasting*.

Resultaat

Er wordt actief gestuurd op de optimale performance van de WfM deelprocessen en het management wordt voorzien van de gewenste performance rapportages.

3.3 APPLICATIELAAG

3.3.1 Inleiding

De WfM oplossing zal uitgevraagd worden als SaaS-dienst.

Toelichting SaaS-dienst:

De afnemer van de SaaS-dienst gebruikt applicaties van de leverancier die in een Cloud-infrastructuur draaien. De applicaties zijn te benaderen vanaf verschillende apparaten (devices) via een thin-client interface, zoals een webbrowser of een programma-interface. De afnemer beheert of controleert daarbij niet de onderliggende infrastructuur zoals netwerk, servers, besturingssystemen, opslag en sommige specifieke applicatiemogelijkheden. Mogelijke uitzondering hierop vormt beheer van beperkte gebruikers specifieke configuratie-instellingen.

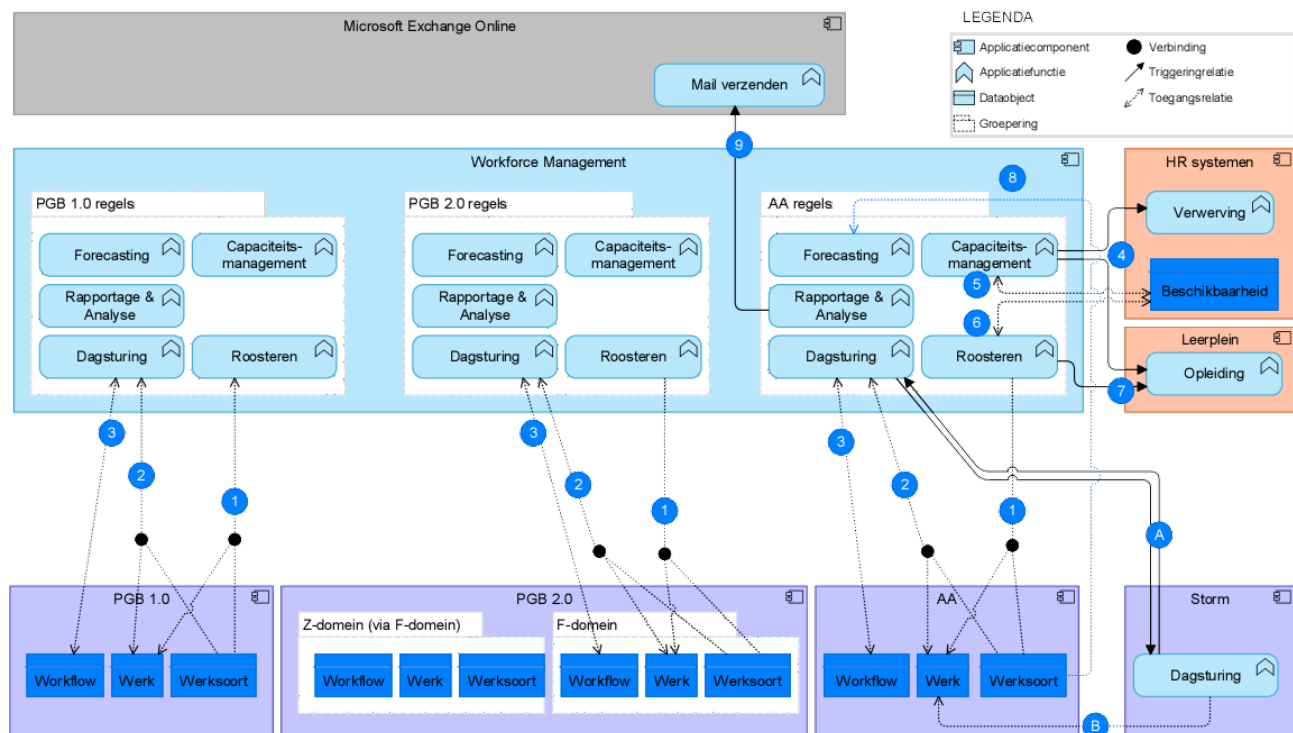
De WfM oplossing zal de eerdergenoemde hoofdprocessen *Forecasting*, *Capaciteitsmanagement*, *Roosteren*, *Dagsturing* en *Rapportage & Analyse* moeten ondersteunen. Daarnaast zijn er relaties met de systemen die gebruikt worden voor de ondersteunende processen (*Strategische*) *Personeelsplanning* *Personeelsadministratie* en *Primaire bedrijfsproces*. Voor *Personeels-* Marktconsultatie WfM: Bijlage C – Architectuurbeschrijving

administratie en Primaire bedrijfsproces zijn koppelingen gewenst, voor de relatie met (*Strategische*) *Personeelsplanning* kan mogelijk worden volstaan met ad-hoc downloads.

3.3.2 Relaties

In navolgend applicatielandschap staan de relaties van de WfM oplossing met de andere systemen binnen de SVB. Drie bedrijfssystemen zullen aansluiten op de WfM oplossing: AA, PGB 1.0 en PGB 2.0 met elk hun eigen omgeving binnen de WfM oplossing. De relaties tussen die bedrijfssystemen en hun omgeving binnen de WfM oplossing zijn in figuur 14 opgenomen. Voor het AA-systeem is ook de relatie met de HR systemen, Leerplein, Storm en Microsoft Exchange Server opgenomen. Om figuur 14 overzichtelijk te houden is dit niet gedaan voor PGB 1.0 en PGB 2.0, maar zij hebben vergelijkbare relaties met deze systemen.

Ook voor de overzichtelijkheid is de voorganger van Storm, die nu nog gebruikt wordt voor web-care (WhatsApp), maar wordt vervangen door Storm, niet weergegeven.



Figuur 13: Relaties tussen de applicaties

Toelichting relaties:

- (1) Het leveren van de werksoorten en bijbehorende normtijden en prioriteit uit het bedrijfssysteem aan het proces *Roosteren*.
- (2) Het leveren van het openstaande werkaanbod (werk) en bijbehorende normtijden en prioriteit (werksoort) uit het bedrijfssysteem aan het proces *Dagsturing*.
- (3) Het aanbieden van de toegewezen taken aan teams of medewerkers vanuit het proces *Dagsturing* aan de workflow van het bedrijfssysteem. Het ontvangen van statuswijzigingen van taken in de workflow van het bedrijfssysteem aan het proces *Dagsturing*.

-
- (4) Het doorgeven van gegevens (rapportages) over de gap tussen de benodigde arbeidscapaciteit/vakkennis en de verwachte beschikbare capaciteit, die kunnen leiden tot verwervings- en opleidingsacties. Deze kan eventueel ook als e-mail via Microsoft Exchange Server verlopen.
 - (5) Het doorgeven van verwachte (langere termijn) mutaties in de beschikbaarheid van de medewerkers, b.v. door wervingsacties.
 - (6) Het synchroniseren van (kortere termijn) mutaties in de beschikbaarheid van de medewerkers (b.v. arbeidsuren, verlof en ziekte) van MijnHR (authentieke bron van deze gegevens) naar WfM.
 - (7) Het verwijzen van vakkennis naar te volgen leerpaden of opleidingen.
 - (8) Het gebruiken van de (actuele)normgegevens bij het forecasten van het verwachte werkaanbod.
 - (9) Het mailen van diverse rapportages aan betrokkenen.
 - (A) Het afstemmen/synchroniseren van de teamshift (samenstelling, periode).
NB: Een optie is dat het werkelijk aantal binnenkomende telefoongesprekken door Storm wordt doorgegeven aan de WfM oplossing en dat daar monitoring voor de Dagsturing plaats vindt i.p.v. in Storm.
 - (B) Het aanmaken van of koppelen aan een Zaak in de backoffice voor directe of latere afhandeling.

Voor de realisatie van de interfaces dient gebruik te worden gemaakt van het SVB integratieplatform (belegd bij het SVB Integration Competence Centre, ICC).

Te ondersteunen rollen in de WfM oplossing

De vijf WfM deelprocessen worden zoals in paragraaf 3.2 aangegeven door verschillende medewerkers (actors) met verschillende verantwoordelijkheden en bevoegdheden uitgevoerd. Op basis van de huidige situatie dienen in ieder geval de volgende rollen ondersteund te worden:

- Forecaster
- Capaciteitsmanager
- Planner
- Teamleider/coach
- Medewerker centrale uitvoering
- Beheerder/inrichter

Forecasts worden alleen op- en vastgesteld door de forecaster, *Capaciteitsmanagement* wordt alleen door de capaciteitsmanager uitgevoerd. De planner stelt het rooster op en vast, met behulp van (raadplegen) forecast en beschikbare capaciteit (medewerkers). De teamleider/coach en de medewerker zelf vullen het rooster met de tijden van (on)beschikbaarheid. De teamleider/coach houdt ook de vakkennis van de medewerkers in de WfM oplossing bij, zodat de medewerkers de gevraagde capaciteit kunnen leveren.

De beheerders/inrichters moeten ervoor zorgen dat de WfM oplossing ingericht is met de juiste referentiegegevens en business rules.

3.3.3 Gebruik datawarehouse

De gegevens van het geplande en werkelijk uitgevoerde werk moeten worden opgeslagen, zodat die later gebruikt kunnen worden bij het opstellen van de lange termijnplanning in de processen *Forecasting* en *Capaciteitsmanagement* en voor het *Roosteren*.

Het SVB datawarehouse (bij de SVB gerealiseerd onder de naam 'Azure dataplatform') speelt in de huidige situatie voor de levering van gegevens met name voor DSV een grote rol. Daarbij worden gegevens vanuit bronsystemen door-geleverd aan de handmatige WfM oplossing in Excel. DZW maakt alleen voor gegevens vanuit Storm gebruik van het SVB datawarehouse. In de gewenste situatie zullen de voor de WfM oplossing benodigde gegevens rechtstreeks vanuit de bronsystemen moeten worden aangeleverd, in plaats van via het SVB datawarehouse.

In Bijlage I: Globaal overzicht gegeven en herkomst is een globaal overzicht van de belangrijkste voor de WfM oplossing benodigde gegevens en de daarbij behorende bronsystemen opgenomen.

3.4 TECHNOLOGIELAAG

De functionaliteit van de WfM oplossing wordt aangeboden vanuit de Cloud en heeft koppelingen met andere clouddiensten zoals MijnHR, Storm, MS Office 365 en Azure AD en de bedrijfssystemen (AA, PGB1.0, PGB2.0) die bij ATOS in 'private cloud' draaien.

De SVB heeft geen directe taak in het technisch beheer van de WfM-dienst, maar heeft hiervoor in het programma van eisen en wensen wel eisen aan de Cloud leverancier gesteld. Dit gaat dan onder meer om onderwerpen zoals audit, compliancy met wetgeving, beveiliging, autorisatie, dataopslag, back-up, exit-scenario, rolverdeling leverancier/eigen IT-organisatie, kostenmodel, systeemkoppelingen en opleveringmomenten.

Technisch beheer van de aanleverende systemen waarmee koppelingen moeten worden gelegd, is reeds belegd en daarmee geen onderwerp van dit document.

De koppelingen tussen de aanleverende systemen en de WfM oplossing betreft integratie-oplossingen, waarvoor bij de SVB het ICC (Integration Competence Center) opgesteld staat. Afhankelijk van wat de mogelijkheden van de betreffende systemen zijn, gaat de volgende technologie van toepassing zijn:

- Secure FTP (SFTP) en Kluis
- REST-JSON API's of SOAP/XML berichten

Daarbij dienen de standaards te worden toegepast volgens het principe 'Pas toe of leg uit', zoals beschreven voor het Forum Standaardisatie. Zie voor meer informatie het programma van eisen en wensen.

3.5 BEVEILIGING

3.5.1 Security Policy SVB

Voor de beveiliging is het volgen van de Security Policy SVB (SPS) het uitgangspunt. De relevante eisen daaruit zijn opgenomen in het programma van eisen en wensen. Voor dit project geldt dat uitgegaan kan worden van het basisbeveiligingsniveau 2 (BBN2) dat standaard is voor informatiesystemen binnen de Rijksoverheid. Kernpunt voor informatiebeveiliging is de analyse en mitigatie van alle beveiligings- en privacy risico's.

De toe te passen beveiligingsmaatregelen zijn gelaagd (defense in depth) en hebben betrekking op verschillende onderdelen van de totale oplossing:

- Toegang tot de WfM oplossing mag alleen worden gegeven aan gerechtigde personen (authenticatie). Zie voor meer informatie paragraaf 3.5.2.
- Gerechtigde personen mogen alleen die rechten hebben die vereist zijn voor hun rol (autorisatie). Zie voor meer informatie paragraaf 3.5.2.
- De rollen moeten in de WfM oplossing gedefinieerd en zó ingericht zijn, dat alleen de voor een rol vereiste gegevens en functionaliteit beschikbaar is. Bovendien moet het systeem grenzen stellen aan de duur van een sessie met de WfM oplossing. Dit deel van de beveiliging ligt bij de Cloud leverancier.
- Gegevens die uitgewisseld worden met bronsystemen moeten tijdens transport beveiligd zijn (encrypted). Zie voor meer informatie paragraaf 3.5.3.
- Toegang kan alleen worden verkregen vanaf de standaard SVB laptop met daarop de vereiste end point beveiliging.

Toegang tot de WfM oplossing

Voor authenticatie en eventueel provisioning dient de WfM oplossing aan te sluiten op de standaard dienst: 'SVB eenmalig aanloggen'. Deze dienst is nu gerealiseerd door Azure AD SSO/MFA en hiervoor gelden richtlijnen voor het gebruik van bepaalde standaarden zoals hier onder aangeven.

Authenticatie

1. Voorkeur voor verplichte standaarden van de overheid:
SAML 2.0 of Oauth 2.0/OpenID Connect 1.0
2. Alternatief: via WS-Federation v1.2

Provisioning

Standaarden/methoden (in volgorde van voorkeur/mogelijkheden):

1. Open standaard: SAML 2.0 en just-in-time provisioning
2. Open standaard: SCIM
3. Alternatief voor SCIM: SCIM Proxy
4. Toekomstig alternatief: Identity Governance & Administration product (IGA).

Nu nog niet mogelijk omdat het huidige SmartAIM ongeschikt is als Cloud provisioning IGA.

5. Alternatieven (geen voorkeur):

- a) Geen automatische identity provisioning → handmatig.
- b) Andere open standaard.
- c) Dienst specifieke koppeling; binnen Azure AD zou dit Azure Graph API zijn.
- d) SVB maatwerk oplossing.

Uitgangspunt is daarbij dat de medewerker na inloggen alleen die rechten op (delen van) de WfM oplossing krijgt die in overeenstemming zijn met wat vereist is voor de toegewezen rol.

3.5.2 Beveiligd uitwisselen van gegevens uit bronsystemen

Zoals aangegeven zijn er meerdere koppelingen nodig tussen aanleverende systemen en de WfM oplossing. Deze uitwisseling zal meestal over internet plaatsvinden en dient daarom 'in transit' beveiligd te zijn. Ook hierbij dienen de standaards te worden toegepast volgens het principe 'Pas toe of leg uit' en moet aan het programma van eisen en wensen worden voldaan.

3.6 BEHEER

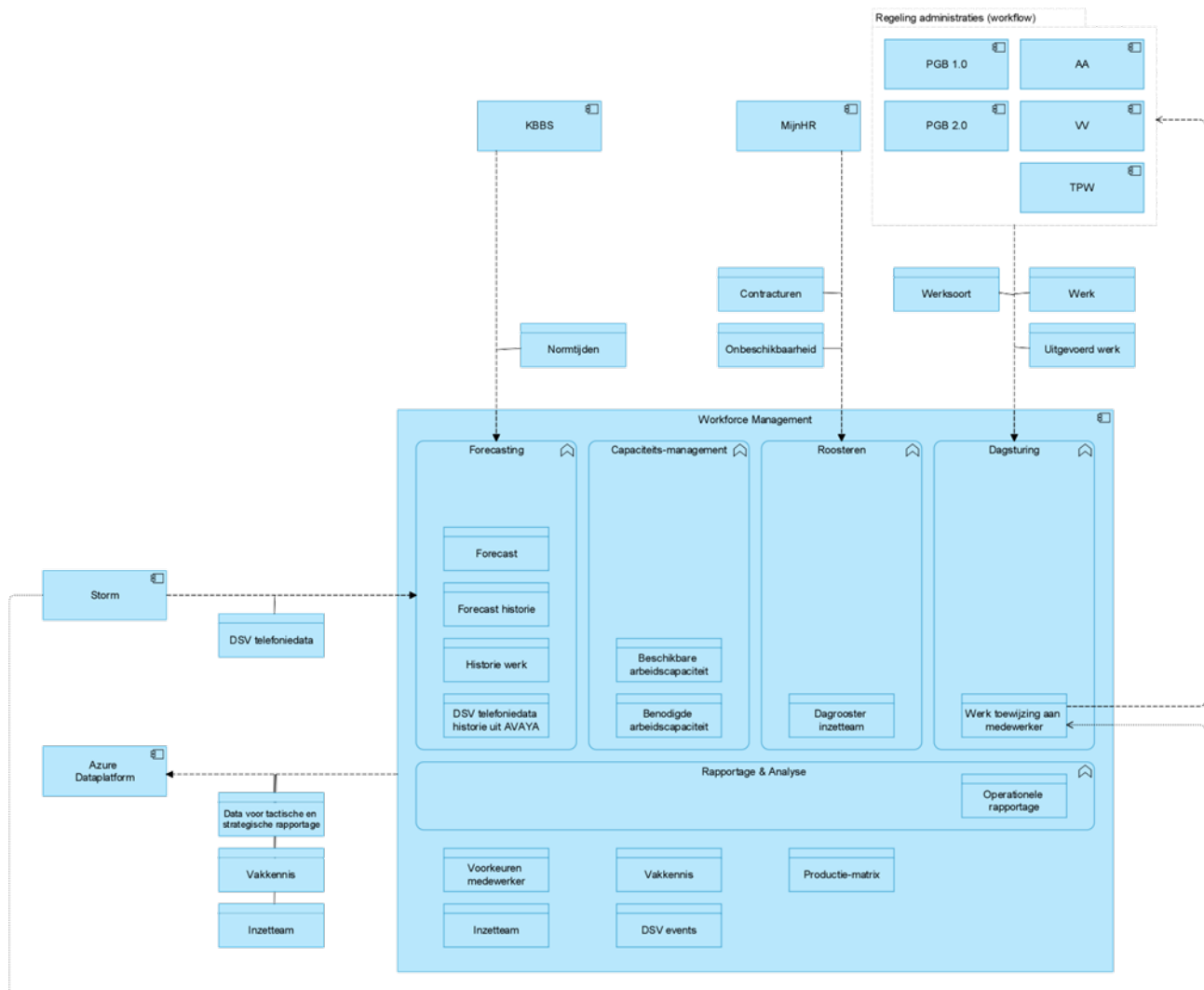
Het technisch beheer van de WfM oplossing ligt bij de Cloud leverancier. Voor het realiseren en beheren van de technische koppelingen met ander systemen wordt een beroep gedaan op het SVB Integration Competence Center (ICC), waarbij zij ondersteund worden door de SVB infrastructuurspecialisten van de afdeling Managed Services (directie IT).

Gewenst is dat het functioneel beheer uiteindelijk komt te liggen bij de SVB beheerders van het WfM-team van DZW en DSV. Zij worden verantwoordelijk voor de functionele inrichting van het WfM en zijn het aanspreekpunt voor de gebruikers van de WfM oplossing. Hierbij maken ze gebruik van de beheerfuncties, die de WfM oplossing beschikbaar stelt.

De SVB verwacht van de leverancier ondersteuning bij zowel de initiële inrichting als bij het inrichten en testen van nieuwe functionaliteit voordat de SVB die implementeert. De SVB wenst de leverancier te raadplegen over hoe de WfM oplossing (niet) werkt als je die op een bepaalde manier configureert. Denk bijvoorbeeld aan: waarom geeft de WfM oplossing bepaalde uitkomsten die de SVB niet verwacht, welke instellingen zijn daar oorzaak van.

4 BIJLAGE I: GLOBAAL OVERZICHT GEGEVENS EN HERKOMST

Onderstaand figuur geeft een globaal beeld van de belangrijkste voor WfM benodigde gegevens en de systemen waar deze gegevens beheerd worden en waarmee uiteindelijk interfaces gerealiseerd moeten worden.



5 BIJLAGE II: AANNAMES FUNCTIONALITEIT

5.1 FORECASTING

- a. Een apart WfM-team is hiervoor verantwoordelijk. Voor DZW is dat nu het bedrijfsbureau.
- b. Er wordt gebruik gemaakt van standaard rapportages uit het proces *Rapportage & Analyse*.
- c. Er wordt gebruik gemaakt van historische loggegevens die bij proces *Rapportage & Analyse* wordt opgebouwd en vastgelegd om eigen rapportages en analyses te kunnen uitvoeren.
- d. Overige informatie die van invloed is op de *Forecasting* wordt formeel vastgelegd voor latere verantwoording, zoals bijvoorbeeld informatie over wet- en regelgeving, intern beleid en verdere automatisering, die in de analyses meegenomen kunnen worden.
- e. *Forecasting* van het werk is op vakkennis gebaseerd om later gedifferentieerd de benodigde arbeidscapaciteit te kunnen bepalen.
- f. De benodigde tijd om een Zaak uit te voeren hangt af van het benodigde soort werk en benodigde vakkennis.
- g. *Forecasting* van de benodigde tijd gaat daarbij uit van een gemiddelde ervaring van de medewerker betreffende de benodigde vakkennis.
- h. Het WfM-team maakt gebruik van standaard trendanalyses, maar moet ook haar eigen analyses kunnen maken.

5.2 CAPACITEITSMANAGEMENT

- a. De verantwoordelijkheid van het WfM-team is om aan te geven in hoeverre er invulling gegeven kan worden aan benodigde capaciteit.
- b. Dit doet het WfM-team met rapportages en analyses om het geschatte werkaanbod te vertalen naar de benodigde arbeidscapaciteit, rekening houdend met wat de SVB hierin kan bieden.
- c. De uiteindelijk beschikbare capaciteit (aantal uren) daarvoor hangt af van de gemiddelde ervaring per vakkennisgebied van alle beschikbare medewerkers.
- d. De verwachte maximaal beschikbare capaciteit komt uit de personeelsadministratie (contracturen, verlof, gem. verzuim, etc.) waarbij rekening gehouden moet worden met andere activiteiten van de medewerkers (opleiding, vergaderingen, etc.) en de verwachte in-, door- en uitstroom van medewerkers.
- e. Het resultaat is het weergeven van de benodigde capaciteit, de nu verwachte beschikbare capaciteit en de verschillen daartussen.
- f. Het resultaat moet ook de seizoensfluctuaties in het werk zichtbaar maken in de benodigde en beschikbare arbeidscapaciteit.

5.3 (STRATEGISCHE) PERSONEELSPLANNING

- a. Het management van de dienstverlening bepaalt de acties t.a.v. het invullen van de benodigde arbeidscapaciteit voor komende jaren.
- b. Vanuit de capaciteitsplanning wordt de benodigde arbeidscapaciteit en de gap met de verwachte beschikbare capaciteit aangeleverd.
- c. Uitgaan van beschikbare tijd van medewerkers voor het uitvoeren van werk (i.p.v. contracturen).
- d. HR adviseert en helpt bij de uitvoering van het invullen van die benodigde arbeidscapaciteit.
- e. HR vertaalt dit o.a. naar het opzetten van wervingen en opleidingen.

5.4 PERSONEELSADMINISTRATIE

- a. De beschikbaarheid van de medewerker wordt vastgelegd in een applicatie van HR.
- b. Beschikbaarheid heeft in ieder geval betrekking op contracturen, werkrooster, verlof en verzuim.
- c. Het beschikbaarheidsrooster, met o.a. verlof en verzuim, wordt enkele weken vooruit vastgesteld in overleg met de leidinggevende. HR kent namelijk alleen de gemiddelde werkweek en geen verdeling van werkuren per dag.
- d. De invoer van deze gegevens hoeft niet binnen het HR-systeem plaats te vinden, maar de controle en vastlegging van deze gegevens wel.
- e. De teamleider of de medewerker legt deze gegevens vast.
- f. De algemene skills voor de functie (competenties) van de medewerker zijn vastgelegd in een applicatie van HR, maar deze gegevens worden niet gebruikt in de WfM oplossing. In de WfM oplossing wordt gebruik gemaakt van vakkennis en ervaringsniveau.

5.5 PRIMAIR BEDRIJFSPROCES

- a. Vastgelegde vakkennis heeft betrekking op een cluster van gelijksoortig werk, zoals bijvoorbeeld: wet, (inter)nationaal, financieel, etc.
- b. Het soort werk kan bestaan uit meerdere uitvoeringsdelen waarvoor aparte normtijden gelden (b.v. voor en na opvragen klantinformatie).
- c. Normtijden voor het soort werk worden gebaseerd op werkelijke tijden, die automatisch gemeten worden.
- d. Prioriteit van het werk wordt vastgelegd in bedrijfsregels.
- e. Alleen de uit te voeren taken voor die dag zijn zichtbaar en uitvoerbaar voor het team (inzicht in de rest van de werkvoorraad moet mogelijk zijn).
- f. De medewerker heeft alleen de mogelijkheid om werk op te pakken op basis van de prioriteit van het werk.
- g. De medewerker heeft daarom niet de vrijheid om elke willekeurige taak aan zich toe te wijzen

-
- h. Bij inkomende onlinecommunicatie (telefoon, chat) wijst het communicatiekanaal (b.v. Storm) het werk toe aan de medewerker in de telefoon- of chatshift, die het gesprek vastlegt, wat weer kan leiden tot of horen bij een Zaak die afhankelijk van het soort werk eventueel direct door de medewerker afgehandeld kan worden.
 - i. Tijdig doorgeven van informatie over de taakafhandeling aan *Rapportage & Analyse*, zodat de teamleider tijdig kan bijsturen om het teamdoel toch te kunnen bereiken:
 - Opgepakte taak, gestopte taak, doorgegeven taak, etc.
 - Door wie wordt (een deel van) de taak uitgevoerd
 - Werkelijke uitvoeringstijden

5.6 ROOSTEREN

- a. Voor elke medewerker wordt zijn vakkennis en bijbehorend ervaringsniveau bijgehouden.
- b. Ervaring wordt vastgelegd in meerdere niveaus die van invloed zijn op normtijden van het uit te voeren werk (b.v. 80%, 100% of 120% van de gemiddelde tijd).
- c. Vakkennis kan een relatie hebben met een gevolgd leerpad of opleiding.
- d. Voor elke medewerker wordt zijn beschikbaarheid voor het werk bijgehouden.
- e. Het opstellen van een werkrooster gebeurt op medewerkersniveau.
- f. Gegevens van onbeschikbaarheid worden zoveel mogelijk geautomatiseerd van het werkrooster overgenomen in bijvoorbeeld MijnHR en Outlook (verlof, ziekte, opleiding, werkoverleg, etc.).
- g. Een medewerker kan per dag ingeroosterd zijn in meerdere teams (b.v. voor een deel van de dag in zijn vaste team in de backoffice en voor een ander deel in een los team voor de telefoonshift).
- h. Een medewerker zit op een bepaalde vestiging.
- i. Een team is gekoppeld aan een bepaalde vestiging en een team kan voor bepaald werk SVB-breed zijn (b.v. telefoonshift).
- j. De toewijzing van werk gaat over alle SVB-locaties. Er is niet bij voorbaat een regionale verdeling van het werk, maar dit moet wel mogelijk zijn.
- k. Daarbij wordt werk via verdeelregels toegewezen aan de teams o.b.v. prioriteit, benodigde vakkennis van het werk, regio, gevarieerd werk, persoonlijke voorkeur, etc.
- l. Verdeelregels zijn er voor DSV en DWZ en worden vastgelegd als bedrijfsregels door het forecastteam van die dienstverleningsonderdelen.
- m. In bepaalde situaties (specialistisch werk) kan een taak rechtstreeks aan een medewerker worden toegekend.
- n. Per vestiging of cluster is er minimaal een planner aanwezig.
- o. De planner is eindverantwoordelijk voor goed afgestemde roosters van medewerkers die op een dag in meerdere teams werken.

5.7 DAGSTURING

- a. Het gaat om het aanbieden van een set taken (teamdoel) die het team als geheel die dag moet afhandelen.
- b. Dit op basis van de nog openstaande taken in het bedrijfsproces en bijbehorende prioriteit.
- c. Of het gaat om een team dat alle binnengekomen meldingen vanuit een bepaald kanaal (b.v. telefoon of chat) afhandelt.
- d. De teamleider stelt alles in het werk om het gezamenlijke teamdoel van die dag te bereiken, indien nodig met extra inzet van medewerkers binnen of buiten het team.
- e. De teamleider krijgt een actueel beeld van de stand van Zaken m.b.t. de planning en de realisatie, en kan op basis daarvan bijsturen.
- f. Daarbij mag de bijsturing de kwaliteit van het uitgevoerde werk niet negatief beïnvloeden
- g. Het teamdoel is afgestemd op de prioriteit van het werk en op de vakkennis van de medewerkers.
- h. Het werk voor openstaande taken wordt aangeboden aan de medewerker en/of het team met het advies welke medewerker welk deel het beste kan oppakken.
- i. Onaf werk of passief werk (wacht op antwoord) wordt de volgende dag of bij ontvangst antwoord toegewezen aan hetzelfde team of dezelfde medewerker (afhankelijk van wat van toepassing is).

5.8 RAPPORTAGE & ANALYSE

- a. De teamleider krijgt inzicht in het aanbod, de afhandeling en de voortgang van het werk, zodat hij kan bijsturen bij de *Dagsturing*.
- b. De planner gaat bij regelmatige afwijkingen na of bepaalde aannames t.a.v. aanbod, werkervaring, prioriteiten, normuren en werkverdeling aangepast moeten worden.
- c. Indien aanpassing nodig is, heeft dit gevolgen voor de *Roostering* en mogelijk ook voor de *Forecasting* en *Capaciteitsplanning*.
- d. *Rapportage & Analyse* houdt ook de historie van het geplande en uitgevoerde werk vast t.b.v. aanlevering aan de *Forecasting*, waarbij de toen geldende werkervaring en normtijden worden meegenomen.